

浜松市都市経営諮問会議とは

背景

・地域経営の視点から、浜松市の新たな行政課題に即応し、持続可能な都市経営の推進に資する目的で設置

体制

・2017年6月に市長の諮問機関として設置
 ・行政外部の7人の委員から構成
 ・委員の任期は2017年6月30日～2019年3月31日

諮問

・ICT・AI等を活用した働き方改革の推進
 ・行政経営計画の進行管理の評価

活動

・2018年7月～2019年2月に事前検討会（7回、非公開）と審議会（2回、公開）を開催
 ・答申書を作成し、2019年2月18日に市長に提出

本答申のポイント（要点）

ICT・AI等を活用した働き方改革の推進

- 人口減少や労働市場の将来展望に基づけば、今後は浜松市役所において人材確保の困難化が予想される
- 現在の浜松市役所の就労状況は良好と言えるが、時間外勤務、休暇の取得、長期病休者、女性の活躍等の面で課題がある
- 浜松市役所が取り組む「働き方改革」は、市民に対する行政サービスの着実な提供を最終的な目標とすべきであり、これをめざすなかで、職員の働きやすさやワーク・ライフ・バランスの向上を実現していく
- 「働き方改革」を有効に進めるためには、まずは市が果たすべき役割を再検討した上で市の業務を抜本的に見直し、その結果を前提として組織や人事の改革に全般的に取り組んでいくことが必要である
- ICTやAI等の先進技術による業務の省力化・効率化は、将来的には有望であるが、現状で業務の見直しを十分におこなわないままこれらを活用しても、その効果は限定的である
- 浜松市では、女性活躍の推進や障がい者活躍の機会拡大に特に積極的に取り組むよう求めたい。そのためには勤務形態の柔軟化・多様化が極めて重要である

行政経営計画について

- 行政区再編の工程表からの遅れは残念であるが、進展もあった。市は引き続き行政区再編の必要性等について丁寧に説明していくこと
- 時間外勤務の削減のため、本答申の「働き方改革」の提言内容を踏まえて対応していくこと
- 本答申の「働き方改革」が、市の全般にわたり根本的な改革を求める内容になっていることから、次期計画を「働き方改革実施計画」と位置づけて、市を挙げて計画的に「働き方改革」に取り組んでいくこと

ICT・AI等を活用した働き方改革の推進

浜松市における働き方の現状

浜松市役所における任用・就労の状況

- 2018年4月時点の正規職員定数は5,251人であり、2020年度には5,091人まで削減の予定
- 職員削減効果大きいアウトソーシング（民間委託化や指定管理者制度）や非常勤・再任用職員の活用は、次第に困難になっている
- 正規職員の男女比率は約6:4であるが、管理職の男女比率は約9:1
- 障がい者の雇用は131人で、障がい者雇用率は2.66%と法定雇用率を上回る（2018年6月現在）
- 浜松市のラスパイレス指数は99.6であり、給与水準は政令市平均の99.9を下回る（2017年4月現在）
- 職員の時間外勤務時間は8.8時間で政令市平均を下回るものの、年間360時間を超える職員が約200人存在
- 育児休業の取得は増加傾向（取得者はほとんどが女性）
- 介護休暇の取得者は極めて少ない
- 2017年度の長期病休者（連続30日以上）は110人で、その約5割がメンタル系疾患

浜松市役所の年代別・男女別職員構成（2018年4月）

（単位：人）	男	女	計
20歳代以下	445	425	870
管理職（構成比）	0(0%)	0(0%)	0(0%)
30歳代	860	583	1,443
管理職（構成比）	0(0%)	0(0%)	0(0%)
40歳代	1,287	511	1,798
管理職（構成比）	17(7.0%)	0(0%)	0(0%)
50歳代	878	321	1,199
管理職（構成比）	201(82.4%)	23(9.4%)	224(91.8%)
60歳代	3	1	4
管理職（構成比）	3(1.2%)	0(0%)	3(1.2%)
計	3,473	1,841	5,314
管理職（構成比）	221(90.6%)	23(9.4%)	244(100%)

浜松市役所における働き方改革の取り組み

- 「ノー残業デー」やタタの実施の他、2017年度から時間外勤務の「見える化」に取り組み、時間外勤務の縮減に取り組んでいる
- 女性職員については「はままつ女性職員活躍応援プラン」を策定し女性の活躍推進を進めている
- 2017年9月～2018年5月に働き方改革ワークショップを実施
- 一部業務を対象にしたRPAの実証実験や出先機関におけるTV会議システムの導入などを実施

浜松市役所の働き方における課題

短期的な課題

- ① 職員の「働き方」の改善に対する社会的要請
- ② 区再編後も見越した行政サービス提供体制の見直しの必要性
- ③ 時間外勤務削減、休暇の取得促進、長期病休者の減少に向けた取り組みの必要性
- ④ 広い市域における職員の移動負担や業務遂行の非効率性の改善の必要性

長期的な課題

- ⑤ 予想される将来の人材確保難に備える必要性
- ⑥ 財政状況のひっ迫化を前提とした組織体制や業務実施方法の見直しの必要性
- ⑦ ICT・AI等の先進技術がもたらす影響への対策を講じておく必要性

ICT・AI等を活用した働き方改革の推進(続き)

働き方改革の定義・基本理念・目標

働き方改革の定義

1. 浜松市が今後も持続的・安定的に行政サービスを提供し続けることができるように、組織面・人事面・仕事(業務)面を中心にして、思い切った見直しや新たな取り組みを実施すること
2. さらに、これらの取り組みを実施する中で、市役所で勤務する人たちの働きやすさ、働きがい、ワーク・ライフ・バランスの向上を同時に実現する

基本理念

- ① めざすべき「市役所像」を設定する必要性
- ② 長期的な視点(今後30年間程度)に基づく改革
- ③ 職員数が減少していくことを前提とした改革
- ④ 市の現状の業務を根本的に見直すことが出発点

目標

1. 行政サービスの着実な提供と質の維持・向上
2. 職員減少に対応できる組織体制・業務内容への転換
3. 選ばれる職場への転換

提言

(1) 基本方針

1. 将来の「市役所像2050」を明確にし、全庁で共有すること
「働き方改革」を実行するためには、まずは将来めざすべき市役所像を明らかにする必要がある
2. 「市役所像2050」の実現に向けた長期的かつ総合的な対策を構想・実行すること
「働き方改革」は職場の業務改善運動としてではなく、めざす市役所像を実現するための長期的・総合的な対策として実施すべき

(2) 重点的取り組み

3. 市役所の全ての業務を抜本的に見直すこと
市の業務を抜本的に見直すことが「働き方改革」の出発点
市が引き続き担当する業務をその特性により分類し、業務分類ごとに具体的な取り組みを実施
4. 勤務形態の柔軟化・多様化を進めること
育児・介護・遠距離通勤など、職員の多様な就労ニーズに対応できるよう勤務形態の柔軟化・多様化を進める
5. 行政サービスの高度化・専門化に対応すること
市が重点的に対応する業務については、スペシャリストを育成して高度化・専門化を図っていく
6. AI等の先進技術活用による省力化・効率化を進めること
定型業務を中心に標準化をおこなった上で、AIやRPA等の導入により省力化・効率化を図る
7. 業務の共同化(自治体間連携)に努めること
定型業務を中心に標準化をおこない、従来の発想にとらわれずに自治体間で業務を共同化する
8. 業務の外部位化(民営化・アウトソーシング)を新たな視点で見直すこと
経費節減のためではなく、業務の高度化・専門化の手段として民営化やアウトソーシングを進めていく

(3) その他の取り組み

9. 女性活躍の推進を強力におこなうこと

市役所が組織の能力を最大限に発揮するために女性の活躍の推進が不可欠
女性を積極的に管理職に登用するだけでなく、女性職員の意向・希望に配慮して、自己実現可能な多様なルートを用意することが必要
男女を問わず育児中の職員に対する支援の充実が必要

10. 障がい者活躍の機会拡大に努めること

市の業務を支える重要な人材として障がい者を積極的に位置づける
5%を超える障がい者雇用率をめざす(2050年)
柔軟な勤務形態の導入のほか、障がい者の勤務を支援するためにAI等の先進技術を活用する

11. 組織体制の抜本的改革を進めること

働き方改革を進めていく上で、組織体制の改革は極めて重要
新たな業務体系に基づき、新しい発想で柔軟性の高い組織体制を整えるべき

12. 将来求められる職員像を見据えて、採用・異動方針を見直すこと

職員が担う業務が高度化・専門化することを前提として職員配置や人事異動のあり方を見直す必要あり
AI等の先進技術の活用スキルを持つ人材の採用や育成が必要となる

(4) 「働き方改革」の進め方

13. 長期的・計画的に「働き方改革」を進めていくこと

今後の技術動向など不確定要素が多く、かつ難易度が高い取り組みを含むことから、長期的・計画的に働き方改革を進めていくことが望ましい
「市役所2050」の実現をめざし、今後を10年ごとに区切り、段階的に取り組みを推進していく

14. 司令塔を明確にして推進体制を構築すること

「働き方改革」の推進のためには、庁内に強力な体制を敷く必要がある
既存組織とは一線を画した特命組織を設置し、これに「働き方改革」に関する強い権限を付与することが望ましい

浜松市行政経営計画について

進行管理の評価

1. 行政区再編の決定を果たすため、市民理解を確実に得ること
工程表から遅れが生じたことは残念だが、行政区再編に関する住民投票の実施に至ったことは評価
市が引き続き行政区再編の必要性や今後の行政サービス提供体制について丁寧に説明していくこと
2. 時間外勤務を削減するため根本的な取り組みをおこなうこと
時間外勤務の削減のため、個々の職場の地道な対応に留まらず、「働き方改革」の提言内容を踏まえて、全庁的な業務の見直しを通じて対応していくことが必要

次期計画について

3. これまでの行政経営計画とは一線を画した内容の計画とすること
削減型の行革ではなく、将来志向の改革への転換が必要
4. 「行政サービスの維持と質の向上」をめざした改革に取り組むこと
市民にとって重要度の高い行政サービスの維持・向上をめざした改革に取り組むことが必要
5. 改革の内発化に向けた具体的な取り組みを実施すること
計画に頼らなくても職員が自発的に改革に取り組むような組織文化をつくる必要がある
6. 「働き方改革」をめざした計画として策定すること
「働き方改革」と次期計画は目的を共有するため、次期計画を「働き方改革実施計画」と位置づけること