

アンケート結果に対するご意見について

平成 29 年度

市川市市政戦略会議

《目 次》

Q 1. 効率的な業務を支える要因について.....	1
Q 2. 現状と課題について	4
Q 3. 回答結果で気づいた点について.....	8
Q 4. その他.....	11

Q1. 効率的な業務を支える要因について

A

- ・ Q6 の TOP3 の「目的意識」、「周囲との調整力」、「コミュニケーション・情報共有」については、効率的業務要因となると思います。
- ・ Q7 の回答にある TOP2、「会議打ち合わせ」の見直し、「書類作成」の見直し等が、要因の1つになると思われます。

B

問 10 の設問により仕事にやりがいを感じているかを聞いているが、やりがいを感じている約 7 割の方はおそらく仕事を効率よく進めている、或いは進める気持ちを持っているが、それを阻害しているのは部署間の連携不足や職員間のコミュニケーション不足であり特に不毛な会議や過剰な報告書が具体的に足を引っ張っているのではないかとアンケートから読み取りました。

それを踏まえると「効率的な業務」を支える要因は一番には目的意識つまりそこから派生する職員のモチベーションであり他の要因はこの目的意識をいかに持続させるかという方法論に過ぎないと思います。他の要因は「良い習慣」だと思います。あらゆる要素を吟味して部署ごとにあるルールを見直して一度マニュアルの作り直し・それと同時に必要な業務のシステム化をして「良い習慣」ルーティンを構築する必要があると思われます。

C

- ・ 目的意識がないと判断を求められる場面で判断がつかず、仕事が進まない。また、他者との連携が必要となる場面で調整力やコミュニケーションが不足すると、やはり仕事が進まない。したがって、これらの要因は仕事を進めるうえで重要である。
- ・ 「マネジメント」の回答率は 24%と低めであるが、部署内で適切な役割分担と連携がなされているかは、チームとして仕事を効率的に進めるうえで重要な要因と考えられる。

D

1. 職員一人一人が効率性の意識を持つこと

理由 「効率性とは何か」が重要になってくるが、「効率を意識している」人は、「仕事が効率的に進んでいる」と回答する。

2. 業務の標準化と経験値の蓄積とシェア

・仕事の進め方が属人化していること、仕事に関する情報が分散化していることが、仕事にかかる時間を増やしている。

理由 「マニュアル・業務フロー」をあげる非管理職が一定数いること、ならびに自由記述から、①業務の一定程度の標準化を図り、他の職員の経験知を共有することが仕事の効率化につながると考えるから。

3. 上司の指示の不明瞭さ

- ・「仕事の効率性」と「部下のやりがい」双方に影響を与えることから、コミュニケーションの中でも特に重要ではないか。
- ・(この調査に関わらず、どんな調査でも類似の結果となるのだが)、部下は上司が思っている以上に、「不明瞭」と捉えやすい。
- ・指示の明瞭さがベクトル合わせ、目的意識の醸成にもつながる。

E

クロス集計結果に有意差検定の結果が記述されていないため、統計的に有意か否かが判明しません。そこで、百分率の結果からの傾向を指摘するにとどめます。

1. 「コミュニケーション・情報共有」は、管理職と非管理職が共通して「効率的な業務を支える要因」と認識しており、10の要因の中で両者の認識の差が最も小さい要因である。一方、「目的意識」、「コスト意識」、「マネジメント」は非管理職よりも管理職に効率的な業務を支える要因として強く認識されているのに対して、「周囲との調整力」、「短時間で処理する能力」は管理職よりも非管理職に強く認識されている要因である (P11)。

2. 「効率的な業務を支える要因」と「職場の効率性」との関連性

「非常に効率が良い職場」の職員では 70%前後の者が「効率的な業務を支える要因」として「目的意識」と「コミュニケーション・情報共有」をあげている。これに対して、「全く効率は良くない職場」の職員は「目的意識」と「コミュニケーション・情報共有」が 42%と、「非常に効率が良い職場」の職員よりも 30ポイントも低率であり、「マネジメント」と「人数」が 35%前後と高率である。「周囲との調整力」は「職場の効率性」による差は小さい。(P20)。

3. 「やりがい感」と「効率的な業務を支える要因」との関連性をみると、仕事にやりがいを「非常に感じている」職員と「全く感じていない」職員の差が最も大きいのは「目的意識」である (P29)。

4. 以上の結果から、「コミュニケーション・情報共有」と「周囲との調整力」は、全職員に共通して認識されている要因である。次に、「目的意識」は管理職と仕事にやりがいを「非常に感じている」職員に特に強く認識されている要因である。さらに、「マネジメント」は、非管理職よりも管理職に効率的な業務を支える要因として強く認識されていると同時に、「全く効率は良くない職場」の職員が「非常に効率が良い職場」の職員よりも、効率的な業務を支える要因として強く認識している。つまり、「マネジメント」は、管理職と「全く効率は良くない職場」の職員に効率的な業務を支える要因として認識されている。4つめの要因として「マネジメント」を加えることもあり得るのではないかと思う。

F

アンケートの結果から、「目的意識」「周囲との調整力」「コミュニケーション・情報共有」がTOP3であり、全体の56%を占めていることから、重要な要因であるとみるべきです。

他にどのような要因があるかも一つ加えることができるとすれば、Q8の課題で出された結果の、第2グループにある⑧マニュアル・業務フローが整備されていない(3位)、意思決定に至るまでの手続きが多い(4位)、⑦機械化・システム化が不十分(8位)、から導かれる「システム化、機械化」であると思います。

G

「効率的な業務」を支える要因として、目的意識、周囲との調整力、コミュニケーション・情報共有の3要因が重要である(他の要因を引き離している)と理解しました。気になるのは、効率性の意識に関するクロス集計(P10)における管理職(上司)と非管理職(部下)との意識の差です。この意識の差がどこから生じるのか?目的意識に対する上司から部下への伝わり方の問題(要因の1つであるコミュニケーション)か上司の資質か、それともそもそも上司と部下では目的意識が異なるのか、など、詳しく知る必要がある(目的意識のギャップの原因によって、対処方針が変わってくる)。いずれにしても、トップ3の要因は独立要因ではなく、3要因が有機的に相互に関係している要因であるとの認識の下で、今後の検討を進めるべきと思います。

H

- ・単純にアンケート結果より推察して、①目的意識 ②コミュニケーション・情報共有 ③周囲との調整力は重要な要因と考えます。
- ・また、やりがいを感じていない人や個人的に効率を意識していない人が比較的「短時間で処理する能力」をあげていることから「能力開発の仕組み」も要因に加えて考えてははいかがでしょうか?

Q2. 現状と課題について

効率的な状態を成立させる要因を資料 1、1 ページの「審議事項イメージ表」に当てはめ、アンケート結果から見える問題点や課題を整理するため、Q1 で回答した要因に関する「問題点や課題」についてご意見をいただいた。

A

目的意識	目的意識を持っていない為、こなし作業となり業務の効率化へ至っていない。
周囲との調整力	周囲との調整がうまくとれていないことにより、修正ややり直し等の業務があると思われる。
コミュニケーション・情報共有	コミュニケーション不足、情報共有がされていないことにより、部署内、部外においても同じような資料作成等無駄な業務を行うことが多いように思われる。
会議打合せ	その会議打合せが意思決定の会議となっているのか、会議の時間等見直しする必要があると思われる。
書類作成	民間にくらべて、はるかに書類作成の量が多いと思われるので、業務効率化の為には改善の余地があると思われる。

B

目的意識 (モチベーション)	全体を俯瞰する目的意識が低いとモチベーションが上がらない。また、モチベーションの高い職員・低い職員によって自らがどこまでの範囲の業務を担当するか、どこまで踏み込んで担当するかの深度が変わる。
良い習慣 (マニュアルの構築・システム化)	外部の人間のアドバイスを受けてでも業務に対して徹底的な検証作業を一度実施する必要がある。そしてそこで再構築されたマニュアルや必要なシステム化が何となくからクリアーに見えるようになる。そこでは非常に大変な作業ではあるが課や部による独自ルールや管理職の何となくの判断を排除して実施するべきか。

C

マネジメント	管理職の能力向上、ビジョン形成、再教育を求める意見が複数ある。この点について、更なる実態の把握が必要ではないか。
コミュニケーション・情報共有	Q8で「職員・部署間の連携」「マニュアル・業務フローの未整備」の回答率が高く、Q9でも「マニュアル」欄で「引き継ぎが大変」「市組織としての経験の蓄積がなされていない」といった意見があり、情報の共有・蓄積が不十分な状況にあるのではないか。

D

コミュニケーション・情報共有	コミュニケーションの問題の1つとして「上司からの指示の不明瞭さ」という問題の解決が必要と考える。指示が明確であることは、「何故やるのか」という目的意識の共有にも有効であろう。
効率性の意識づけ	「効率を意識している」人は、「仕事が効率的に進んでいる」と回答することから、日々自分の仕事をより効率的に進めていくという意識をどう醸成するかが課題になる。
業務の標準化ならびに経験値の共有	コミュニケーションや調整力が課題となる背景の1つに、属人的な業務、知っている人は知っているという問題があるのではないか。調整削減に向けて、業務の標準化や仕事を通じて蓄積された知見を蓄積し、シェアすることが必要ではないか。

E

目的意識	効率が良い方ほど、重要と考えられており、逆に言えば、目的意識をもっと全体で共有できれば、効率が上がる、とも考えられる。
人数	全く効率が良くない、の方が、人数を重要と考えている。 適切に人員配置ができていないかどうか？の課題があるとも考えられる。
マニュアル・業務フロー	効率よくない方は課題として捉えている。ボトムアップを考えれば、マニュアル・業務フローの整備が必要と考えられる。(効率良く出来ている方は、自分で作ったり、整理したりしているのでしょう)
部署間の連携	効率良く出来ている、効率を意識している方は重要事項と考えている。今後、役所の業務全体を時代に合わせて再構成していく上でも重要と思われる。
やりがい	やりがいと効率性の意識や、効率の良さは比例しているのですが、抽象的ではあるが「やりがい」モチベーションを上げる、ということも、効率を上げる上では重要。「やりがい」には個人差も大きいと思われる。

F

<p>目的意識</p>	<p>Q6で①「目的意識」が1位あるわりには、Q8の課題では④「目的がつかめない」が4位、⑨「仕事の目的がわからない」が最下位です。「目的」が重要だと感じているものの、課題が良くつかめないのでないでしょうか。その問題がなぜ起こるのか、いろいろな要因を検討して、トラブルや問題を引き起こす原因を探り出す、「原因と結果の関係」がうまく消化できていないからだと思います。</p> <p>自由意見のマネジメントや会議の項目の中に、「仕事の目的や方向の共通認識ができていない」「自分の携わる業務が全体のどの位置にあるのかを把握する」と指摘されています。</p>
<p>周囲との調整力</p>	<p>③「周囲との調整力」が3位であるわりに、Q8の課題として関連している事項が、②「部署間の連携」だけなのか、質問設定で抜けていたのか、不明です。自由意見でもあまり出ていないようです。</p> <p>一般的に「調整力」とは、部門間・個人間に存在する対立や葛藤をいかにうまく調整するかという個人の能力のことを言うので、「交渉能力」や「説得能力」とともに、業務の効率化にとってその必要性が求められているのでしよう。</p>
<p>コミュニケーション・情報共有</p>	<p>⑤が①とほぼ同数であることから、二大要因と言えます。民間では「目的」が割とはっきりしているため、これが1位となる場合が多いと思います。</p> <p>Q8の課題で、①「職員間の連携（情報共有）」がダントツの1位であることからうかがえます。さらに②「部署間の連携」を加えれば67%となることから、これが最重要の課題であると言えます。自由意見でも、「情報提供やコミュニケーションが少ない」などたくさんの意見が出ています。</p>
<p>システム化、機械化</p>	<p>一般的に業務の効率化といえば、これが1位になる場合が多いと思います。費用はかかりますが、アウトプットの効果が一番大きいからです。</p> <p>Q8の課題でも⑦⑧合わせると、1位と同じ36%になります。</p> <p>自由意見でも「紙ベースの書類が多い」「電子決済の有効活用」「過去資料が残っていない」「経験の蓄積がなされていない」「暗黙知をFAQやマニュアル等に反映して共有」「引継ぎが大変」「昭和に開発されたシステム」など各項目に散見できます。</p>

G

<p>目的意識</p>	<p>目的意識を高める方策を検討するうえで、目的意識がない、あるいは低いと回答した部署や回答者を通じて、その原因を洗い出す必要がある。周囲との調整力やコミュニケーション・情報共有についても同様。原因によって、対処方法も、①上司・部下への研修、②コミュニケーション機会の増加、③情報共有・システム化推進（市民問合せに対する、チャットボットやAIによる24時間回答＜川崎市等試行＞を含む）、④マニュアル化、⑤業務の見直し（形骸化した無意味な会議や書類の廃止、無駄な業務の廃止など）、⑥業務目的の再明確化、⑦人事制度改革など、多岐に亘る。</p>
-------------	--

H

<p>目的意識</p>	<p>目的意識が重要と答えた人は、仕事にやりがいを感じており、比較するとやりがいを感じていない人、あるいは個人的に効率を意識していない人の目的意識が若干低いことから、個人のモチベーション保持に課題がある。現在仕事の中でもっとも非効率な業務は「書類作成」であり、非管理職は「マニュアル・業務フロー」を課題としている点から見て、何のために、どのような方法で実施するのが最善なのかなど、考えた仕事になっていないことが課題ではないか？</p>
<p>周囲との調整力</p>	<p>やりがいをあまり感じていない人が「周囲との調整力」を比較的重要視しており、「周囲との調整」あるいはコミュニケーションと個人のモチベーション保持との関係も興味深い。</p>
<p>コミュニケーション・情報共有</p>	<p>現在仕事の中でもっとも非効率な業務は「書類作成」であり、非管理職は「マニュアル・業務フロー」を課題としている点から見て、一人ひとりが自己流の方法で、非効率な処理をしているのではないかと？上司の指示が不明瞭であったり、職員間の連携が取れていないことが課題ではないか？効率性の観点から、職員間の連携、部署間の連携の悪さを課題に挙げている人が多いため、横のつながりに課題を感じる。一般的にお役所的なセクショナリズムに陥っていないか？</p>
<p>能力開発の仕組み</p>	<p>効率的な状況を支える要因の中で、非管理職が「短時間で処理する能力」を4番目にあげており、効率的な仕事をするという意識と意欲、そして訓練は必要であり、現在、実施されていないとすると課題である。</p>

Q3. 回答結果で気づいた点について

資料2のアンケートの回答結果で気付いた点やそれに関する考察等をいただいた。

A

職場の効率性に関するクロス分析より

効率性を意識することにより、効率が良くなる。

B

職場の効率性が良いと回答した職員は効率を追求している職員が多く仕事にやりがいを感じている職員が多い。効率性が悪いと回答している職員は逆のケースが多い。つまりは、能動的・主体的に動く人間か受動的に動く人間かの違いがある。

C

- ・ 管理職のほうが非管理職よりも、Q4の「仕事の効率性」に対して「効率が良い(①+②)」と答えている割合が高い。これは管理職が部下の仕事の実態を把握していないか、非管理職が職場全体の状況を理解していないか、のいずれかであると考えられるが、いずれにせよそのような職場では認識が共有できていない点を改善する必要があるのではないかと。
- ・ Q6の「効率的な状態を支える要因」において、「目的意識」と「情報共有」に関してはQ4で「効率が良い」と答えた人の回答率が高いのに対して、「マネジメント」と「人数」に関しては「効率が良くない」と答えた人の回答率が高い。これは、効率が良い職場では「目的意識」と「情報共有」が成功要因と認識されているのに対して、「効率が良くない」職場では「マネジメント」と「人数」の不足が失敗要因と認識されているものと思われる。後者のような部署では、人数や管理職のマネジメント力の補強が特に必要ではないかと。
- ・ Q10の「現在の仕事のやりがい」において、Q4で「効率が良くない」と答えた人のほうが、「やりがいを感じていない」と答えている割合が高い。これは、効率の悪い職場だからモチベーションが下がっているのか、やりがいのない仕事だから意欲が上がらずに効率が悪くなっているのか不明だが、相乗効果で「効率」も「やりがい」も低下する可能性があるため、そのような職場の実態を把握し、改善策を検討する必要がある。

D

1. 管理職の職員方が、非管理職の職員よりも「効率性への意識」は高い（P10）。また、「効率性への意識」の差は、業務内容の違いよりも、管理職・非管理職の違いの方が大きな影響を及ぼしている（P10とP14の比較）。
2. 「書類作成」と「会議・打ち合わせ」の2つが、職員が仕事の中で効率が良くないと感じている二大業務である。ただし、「会議・打ち合わせ」は非管理職よりも管理職の職員に、「書類作成」は管理職よりも非管理職の職員に、効率的ではないと感じている者の割合が高い（P12）。また、業務内容別にみると、「会議・打ち合わせ」は「内部管理事務、計画・企画等」の職員に、「書類作成」は「施設・インフラ等の整備、維持管理」の職員に、効率的ではないと感じている者の割合が高い（P16）。
3. 職員が効率性を高めるための最大の課題と感じているのは、「職員間の連携」、「部署間の連携」であり、この2つに次ぐ課題として「マニュアル・業務フロー」、「意志決定が多い」をあげている。このうち「部署間の連携」は管理職で、「職員間の連携」、「マニュアル・業務フロー」、「意志決定が多い」は非管理職で、効率性を高めるための課題と感じている者の割合が高い（P13）。
4. 職場の効率性として設定された「非常に効率が良い」「どちらかといえば良い」「どちらかといえば良くない」「全く効率は良くない」の4グループを比較すると、「全く効率は良くない」職員は、効率が良くない業務として「書類作成」と「会議・打ち合わせ」を、効率性を高めるための課題として「職員間の連携」、「マニュアル・業務フロー」、「上司の指示が不明確」、「職員のスキル」を回答した者が高率である（P21、22）。
5. 仕事にやりがいを「全く感じていない」職員は、効率性を高めるための課題として「上司の指示が不明確」、「マニュアル・業務フロー」を回答した者が他の職員と比較して高率である（P31）。

E

管理職と非管理職との間で、目的意識やコスト意識などで差がある。多様な原因があると思うが、主な原因が知りたい。

仕事にやりがいを感じている職員と感じていない職員との間でも、意識に差があるが、その主な原因も知りたい（職場環境や上司が部下の目的意識の醸成を阻害しているのか、それともそもそも目的意識の低い（資質の低い）職員が仕事にやりがいを感じないと言っているだけなのか）。

F

Q4.で49%の方が職場で効率よく仕事を進められている、との回答で、さすが市川市の職員、と思うとともに、どのように効率良くできているのか、具体的なところも聞ければ、逆に効率が良くないと答えた、42%の職員の参考にもなるかと思う。

Q6.8で目的意識や調整力、コミュニケーション、情報共有などが重要と思われて、また、職員間、部署間の連携が取れていない、との課題から、大きく捉えると、人間間、チーム間のやり取りが課題であると解釈できる。書類作成が効率よくない項目の1番になっているが、その書類を作るための物理的な面よりも、情報・目的の共有の段階で、効率が悪いと考えられるので、人と人の連携、情報共有が一番のネックと思われる。

管理職は62%が効率良いとの回答で、非管理職は44%。18%の差があり、13Pの「上司の指示が不明瞭」の項目では10%の差が出ている。課長、あるいは主幹と、非管理職との間で、指示に関して認識の違いがあるように思われる。上司は上手く伝えているつもりでも、部下はそのように受け取れていない、とも考えられる。

21P 書類作成で数値に大きな差が出ているが、例えば書類作成に必要なPCを扱う能力など、個人の能力差が反映されている可能性もある。そうであるなら、基本的な講習会を、庁内で定期的実施するなどの解決法も考えられる。22Pでも効率がよくない方は「職員のスキル」が課題と感じている。逆に効率が良い方は、職員のスキルが課題になっていないのは、当然に必要なスキルを持っているからだろう。

31P やりがいを感じていない方は「上司の指示が不明瞭」との課題を感じている。上司が同じ指示を出しても、人によって理解力や認識の違いが出ているかと思われるが、管理職も人のタイプに応じた指示が出せるような柔軟性も求められているのかもしれない。

G

個人的に効率を意識して仕事している人は多いが、職場の効率を問われると「どちらかといえば良くない」が増える。(自身は効率よく仕事をしていても、職場としては必ずしも効率的ではないと感じている。)

その他、Q2にて記載している通りです。

Q4. その他

アンケート結果に関するもののほか、市職員の業務効率の向上に関するご意見やご提案をいただいた。

A

市役所に入職した時の前向きな姿勢が、年月を重ねる毎に失われていくのを見聞きします。市職員の意識が、庁内の職位等にしかモチベーションを見出せなくなり、より良い市民サービス等を提案する風土より、上司からみた良い職員になる傾向があるのではないかと考えています。業務効率の向上には、職員ひとりひとりのモチベーションアップも不可欠だと思います。

B

正直 3,000 名を超える組織というものは大きすぎて色々な考え方の方がいて当然だと思います。そして一番の問題はモチベーションやスキルに差があり過ぎることではないか。これは採用方法や仕事にやりがいを感じているかという人間の本質的な部分に直結するため良い習慣を植え付けることでボトムアップを図ることと同時にできる職員に権限を与え意図的に「人材」を育成する必要があるのではないか。それによって職場の雰囲気も変わると思います。

C

このアンケートで浮かびあがってきた課題等について、人事課がこれまでどのように認識し、どのような対応をしてきたのか、という観点からヒアリングを行ったほうがいいのではないのでしょうか。

D

対策が作成され、実行計画に落とすときは、実際にそれを実行する職員の方々の意見を聞いて、いわゆる巻き込みをはからないと実効性のある結果が出ないと思います。われわれの机上の計画ではなく、実行と実効性のある計画にするためにもできる限りお願いします。

E

今年度の作業ではないかもしれませんが、将来仮に全庁で無駄な会議や業務を見直そうとなった段階を迎えると、一般的には、庁内横断的なタスクフォースのような組織が必要となります。その組織の位置づけ（市長直轄か企画部内か）やメンバー（各部長レベルか若手か）、事務局は誰がやるのか（貴課？）、その組織と貴課や本会議との関係はどうするのか、などについても議論が進むにつれ折に触れ貴課を中心に検討していただくことが必要になると思います。

F

全体としては、想定されうる回答のように思われました。特に人と人のコミュニケーション、情報共有など、俗にいうと「職場の風通しの良さ」が求められているように思われます。

また、個人の持っているスキルや、元々の性格なども、当然ながら仕事（の効率）にも反映されるので、適材適所の配置や、管理職による部下の個別の対応など、こちらも形式張らず、ある意味ざっくばらんな対応や人間の関係性が不可欠かと思いました。その意味ではやはり管理職のスキルアップ（例えば人間の心理面のことやコミュニケーション能力）も求められていると思います。

アンケート結果に対するご意見について 追加資料

Q1. 効率的な業務を支える要因について

- アンケート結果から「目的意識」、「周囲との調整力」、「コミュニケーション・情報共有」が市の職員の方々にとっての「効率的な業務」を支える要因であることが読み取れます。これら 3 つの要因は、職員一人ひとりの仕事に対するモチベーションや仕事の目的の理解度がベースとなるものであると思います。

Q2. 現状と課題について

目的意識	仕事に対するモチベーションをどのように上げるのかが課題であると思います。また、仕事に対する目的意識は職員によってレベルが異なることから職員間・部署間における価値観の共有が必要だとも思われます。
周囲との調整力 コミュニケーション・情報共有	職員間・部署間のコミュニケーションが重要な課題であると思われ ます。そのため、職員間・部署間における連携を目的としての「会 議の見直し」や「書類作成」の見直しが必要であると思われ ます。

Q3. 回答結果で気づいた点について

- 非管理職は、管理職に比べ「マニュアル・業務フロー」が課題であるとしていますが、マニュアルに記載されていない事柄であっても効率的に業務が遂行できるよう判断力向上を目的とした研修などが必要だと思われます。
- 職員間及び部署間における連携が課題であり、価値観の共有ができていないように思われます。