

行財政改革に関する 職員アンケート 結果

実施期間：令和3年6月8日（火）～21日（月）

行財政改革推進局

令和3年8月

行財政改革に関する職員アンケート 結果概要

(1) アンケートの実施目的

- ① 第7次行財政改革推進計画を策定するうえで検討材料の収集
- ② 職員の行財政改革に関する意識の把握

(2) アンケートの実施期間

令和3年6月8日(火)～6月21日(月)

(3) 有効回答数

705件

No	【問1】年代(必須)	回答者数	対象者数	割合
1	29歳以下	73	330	22.1%
2	30歳台	141	512	27.5%
3	40歳台	241	725	33.2%
4	50歳以上	250	619	40.4%

No	【問2】役職(必須)	回答者数	対象者数	割合
1	部長級	13	24	54.2%
2	次長級	20	56	35.7%
3	課長級	55	124	44.4%
4	課長補佐級	76	201	37.8%
5	係長	80	244	32.8%
6	主査	146	494	29.6%
7	主任主事(主任技師を含む)	110	370	29.7%
8	主事(技師を含む)	178	420	42.4%
9	一般職(消防職)	27	253	10.7%
		705	2186	32.3%

No	【問3】職種(必須)	回答者数	対象者数	割合
1	事務職	397	1,189	33.4%
2	技術職(事務職・消防職以外)	235	633	37.1%
3	消防職	73	364	20.1%

No	【問4】所属部局(必須)	回答者数	割合
1	議会事務局	8	1.1%
2	基地政策局	3	0.4%
3	行財政改革推進局	7	1.0%
4	企業立地推進局	1	0.1%
5	防災危機管理局	5	0.7%
6	契約監理室	4	0.6%
7	企画部	26	3.7%
8	総務部	40	5.7%
9	財務部	67	9.5%
10	観光商工部	18	2.6%
11	農林水産部	18	2.6%
12	都市整備部	29	4.1%
13	土木部	6	0.9%
14	港湾部	14	2.0%
15	市民生活部	49	7.0%
16	保健福祉部	126	17.9%
17	子ども未来部	26	3.7%
18	環境部	68	9.6%
19	会計管理室	3	0.4%
20	消防局	74	10.5%
21	選挙管理委員会事務局	2	0.3%
22	監査事務局	6	0.9%
23	農業委員会事務局	5	0.7%
24	教育委員会教育総務部	42	6.0%
25	教育委員会学校教育部	36	5.1%
26	回答しない	22	3.1%

No	【問5】あなたの職場には、組織全体で改革・改善に取り組む組織風土があると感じますか(必須)	回答者数	割合
1	常にあると感じる	64	9.1%
2	感じるがよくある	348	49.4%
3	感じることはあまりない	253	35.9%
4	感じない	35	5.0%
5	未回答	5	0.7%

No	【問6】組織全体で改革・改善に取り組む風土の醸成を図るために必要なことは何としますか(必須)	回答者数	割合
1	職員の意識高揚	343	48.7%
2	改善提案等を肯定的に受け止める上司の姿勢	313	44.4%
3	職場の人間関係	297	42.1%
4	上司のリーダーシップ	271	38.4%
5	時間的な余裕	277	39.3%
6	風通しのよい職場環境	271	38.4%
7	その他	37	5.2%
8	職務権限の委譲	26	3.7%

No	【問6-2】その他を選んだ方はその内容をご記載ください		
	別途集約(P6～)		

No	【問7】あなた自身、日々の業務の中で、改革・改善を意識して取り組んでいますか(必須)	回答者数	割合
1	常に意識している	106	15.0%
2	意識することがよくある	403	57.2%
3	意識することはあまりない	187	26.5%
4	意識することはない	7	1.0%
5	未回答	2	0.3%

No	【問8】これまでの行財政改革の取り組みに加え、更なる効率化等が必要となっていますが、今後、改革・改善の余地のあるものはどのようなものと思いますか(必須)	回答者数	割合
1	業務内容・業務量による職員配置の整理	264	37.4%
2	資料作成に関するルール(作らせすぎ、活用しない資料は作らない等)	177	25.1%
3	人事制度(適材適所の配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等处遇面の充実等)	173	24.5%
4	効率的な組織体制への見直し	170	24.1%
5	ICTの活用	162	23.0%
6	事業見直し(スクラップ)基準の明確化	135	19.1%
7	庁内照会のルール(庁内照会の縮小等)	117	16.6%
8	会議・打合せルール(目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等)	101	14.3%
9	部局への人員配分手法の見直し	89	12.6%
10	民間委託、指定管理、PPP/PFI等の民間活力の活用	83	11.8%
11	予算配分手法の見直し	67	9.5%
12	その他	39	5.5%
13	公共施設の維持管理手法の見直し	34	4.8%
14	クラウドファンディング等の財源確保方策	21	3.0%

No	【問8-2】その他を選んだ方はその内容を具体的にご記載ください		
	別途集約(P9～)		

No	【問9】【問10】【問11】問8で選択した改革・改善の余地のあるものの具体的内容を記載ください		
	別途集約(P25～)		

No	【問12】あなたの職場で改革・改善を行う上で支障となっているものは何としますか(必須)	回答者数	割合
1	業務の繁忙による時間的余裕のなさ	325	46.1%
2	前例踏襲の意識	274	38.9%
3	組織風土・慣習	188	26.7%
4	職員の改善意識の低さ	158	22.4%
5	改革・改善を行う手間	141	20.0%
6	管理職の姿勢・態度	103	14.6%
7	完成度の高さや完璧を求める意識	89	12.6%
8	市の制度(条例、規則等)	54	7.7%
9	支障はない	48	6.8%
10	国の制度(法律等)	47	6.7%
11	その他	39	5.5%

No	【問12-2】その他を選んだ方はその内容を具体的にご記載ください		
/	別途集約(P70～)		

No	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください		
/	別途集約(P73～)		

※自由意見について、具体的な対象課や業務を特定した内容への意見など、個別の案件に係るものは非公表としています。

P82～ アンケート内容

No	<p>その他を選んだ方はその内容をご記載ください</p> <p>問6内容：【問6】組織全体で改革・改善に取り組む風土の醸成を図るために必要なことは何と 思いますか（必須）</p>
1	他部局職員との連携
2	改革・改善に必要な一時的な予算（情報化予算のように改革改善枠を一括して確保する仕組みの構築等）
3	必要に駆られる事。インセンティブ。その達成に意義が感じられること。
4	改革・改善をした先に、各職員が取り組みたい・達成したいと思うビジョン（例：子育てに積極的に なりたい。親の介護の時間を確保したい。個人のスキルアップのために資格取得を目指した い。地域の活動に参加したい。など）を気軽に職員間で共有すること。工作上だけでなく、生活 があるという意識を互いに持ち合うことで、改善に寛容な職場環境をつくることのできるのでは ないでしょうか。
5	行うことが目的となってしまった業務に対して、その必要性の有無について、発言をしやすく なってきたであろう中堅職員等（5～10年未満付近）による改善案の列挙。中堅職員を長く居座 らせすぎない程度の人事異動。
6	<p>新卒採用を止めて、民間企業で5年以上経験のある者を採用。</p> <p>※社会人としての応接力や基礎知識のある、自分の考えをもった人を採用することで改革改善は 進む。</p>
7	「客観的な視点」で各部署の業務分析を行う（改善点の有無を発見したり、改善の方向性を示し たりする）人。可能であれば、市役所外部の方か、もしくは監査事務局のような立ち位置の職員 が望ましいと思います。
8	行財政改革推進局からの定期的な情報提供（佐世保市の人口減少の状況から、これまでのような 職員定数で行くと令和〇〇年度には人口に対する職員数が過剰になります、等）。
9	経理的な思考からの脱却
10	自己中心な考え方の撤廃、横との連携
11	改革・改善を提案できる人材は限られると思う。そのような方々に時間・機会を与えることが必 要だと思います。
12	職員の意識改革
13	職員の知識習得、スキルの向上
14	例えば週に1回金曜16時から17時までの1時間は全職員（窓口対応等以外）で改革・改善を 検討、議論する時間を作る。業務時間内に入れ込むと意識改革せざるをえない。
15	「時間的な余裕」と言うと語弊が出そうなので「その他」を選択。 コロナ禍ではあるが、目の前の業務に追われ日々残業で全く余力がない状況では、意識があり必 要性を感じても改革改善には取り組めない。しかし時間的に余裕があっても管理職を含む職員に 意識がなければ改革改善は進まない。そういう意味で、知識レベルも含めて職員間に大きな ギャップがあると感じている。
16	縦割り意識の除去
17	職場の人間関係→時間的余裕、風通しの良い職場環境といった土壌がないと、上司のリーダー シップだけで組織全体としての取り組みに導くのは厳しいあるいは長続きしないと思う。

No	<p>その他を選んだ方はその内容をご記載ください</p> <p>問6内容：【問6】組織全体で改革・改善に取り組む風土の醸成を図るために必要なことは何と 思いますか（必須）</p>
18	何のため誰のための改革改善かを、内外に広く示して佐世保市全体の理解を得ること
19	業務が増え負担が出ているが、改善しない。話し合う時間もない。その時間をとるならば、仕事をしていたほうが早く帰れる
20	ベズスレターという本に「弾み車」という考え方が載ってました。その他にも「失敗」に関する考え方なども参考になると思います。
21	改革改善への取組についての職員へのインセンティブの付与が必須だと思います。 他の選択肢に挙げられた項目ももちろん重要です。しかし、いずれの項目も、職員へのインセンティブの付与が伴わなければ、風土の醸成に貢献することはないと思います。
22	色々な意見を聞き入れることができる上司が増えること。
23	上司による時間外勤務の時間、職員が時間外に実施している業務内容の実態把握
24	事象を、俯瞰的にみて、改善すること。 1つ改善すると、2つくらい改悪（やりにくいこと）が付いてくるケースが多々ある。
25	積極的に改革改善に取り組むように仕向ける意識づけ。 ある訓示で、「予算ヒアリングの説明をわかりやすく工夫してほしい。工夫したところで予算は増えないが。」という話があったとか。 査定はルールに沿って行われるので、そう簡単に増額されないことは重々承知していますが、わざわざそんなことを言わなくても。
26	改善を行う事に対する報酬
27	山本五十六の「やってみせ 言って聞かせて させてみて 誉めてやらねば 人は動かじ」の言葉どおり。 さらには、続きの言葉 「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。 やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」 否定から入らない職場風土の醸成。
28	所属する課が、二つになっているため、業務内容によってあやふやにされることがある。
29	組織の目指したい具体的方向性の決定と提示。目標の共有。 各課ごとの業務上何を目指すべきなのかといった具体的な任務や使命の統一見解が示されなければ、力関係が上の人意見は通るが、それ以外は否定され、現場から見ると明後日な方向の改革になりかねない。
30	市長をトップとし、市役所全体の改革・改善に取り込むムードづくり（仕掛けも必要）⇒話題・実績・成功⇒継続・定着⇒風土化 元気な若手職員の台頭
31	①職員の判断能力向上（内容でなく相手を見て指示に従う職員が一部存在すると感じている。必要以上に反発しないなら問題ないが。）②組織内の業務分担の整理（改革等は、片手間では難しい。近年、新規事業が打ち出されることが多いので、各部署に政策担当を置くなど、体制を整える必要があると考えている。）
32	マンパワーの確保

No	<p>その他を選んだ方はその内容をご記載ください</p> <p>問6内容：【問6】組織全体で改革・改善に取り組む風土の醸成を図るために必要なことは何と 思いますか（必須）</p>
33	決定権のある職務の意思疎通
34	頑張る職員への金銭的インセンティブ 職員団体の排除
35	日々改善をしようとする担当がないこと。 日常業務を行いながらすることは不可能だと思います。
36	改善又は改革を行おうとするのは、個人の考えに起因するが、その成果は組織としてあげるもの。そのためチームワークが必要になるし、評価もそれに見合う形が求められる。個人に起因しているがこそ、各人による目標設定と自己統制の制度が無いと、主体的に改善しようとする風土形成は出来ないと考える。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
1	意思決定機関の集約	意思決定を行う機関が多すぎると感じるので整理する。また、事務方からボトムアップしていくものと、政策的な判断として例えば三役があらかじめ方針を決めて事業を組立てるものを明確にできればと思う。
2	公共施設の適正配置・保全	管理施設の総量縮減の推進。
3	公共施設の適正配置・保全	中長期的視点を取り入れた公共施設整備を進めたい。財政計画が今の公共施設の維持管理に関しては肝となっているが、SDGsへの貢献度を取り入れ、ESG投資（環境、社会、企業）という視点も必要だと思う。
4	公共施設の適正配置・保全	各施設・設備の経過年数と劣化状況を踏まえた計画が必要だと感じる。改修物件毎の格差が大きい・不具合が生じてからの対応が多いように感じる。
5	公共施設の適正配置・保全	公共施設の改修等についての優先順位を明確にする
6	公共施設の適正配置・保全	公共施設の空きスペースの民間活用
7	公共施設の適正配置・保全	市にとって一番頭が痛い問題と感じる。老朽化施設ばかりで、その維持存続に苦慮している。現時点では難しい面もあると思うが、民間への委託が効率的と考える。将来的には公共施設は不要と考える。
8	公共施設の適正配置・保全	市営体育館等市営公共施設の縮小。
9	公共施設の適正配置・保全	施設の維持管理については、枠配分的な予算はあるものの、老朽化が進むと枠内での対応は難しい。殊に建て替え等の更新については、その計画策定段階で多くの労力が必要となる。今後は、ランニングコストと減価償却的に更新費用を積み立て可能かなどを検討し、それが難しければ施設の存続自体を判断することが必要ではないか。
10	公共施設の適正配置・保全	施設の保全計画を立てているが、財政的に厳しいと思う。全てを継続する前提で進めると、安全を確保できないような維持管理になる。施設を減らせば、財政的にも楽になるし、業務も減らせる。
11	公共施設の適正配置・保全	築年数による、経年劣化が進んでおり、自分たちで出来るところは部品等を購入して対処しているが、機械的に高額になる場合、修繕費となるため、業者に頼まなければならない、さらに高額となり放置しなければならない。
12	公共施設の適正配置・保全	庁舎および、その他の施設の老朽化により防災拠点であることから、安全・清潔な維持ができるような方向性の検討を早急に行う必要がある。
13	公共施設の適正配置・保全	道路等インフラにかかる新規整備の抑制。
14	公共施設の適正配置・保全	標識を含む市が設置する屋外広告物の管理一元化、デザインの統一。民間類似施設の民営化又は民間譲渡。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
15	公共施設の適正配置・保全	老朽化対策が著しい中、技術職も含めた維持管理体制にする。
16	公共施設の適正配置・保全	老朽化したものの修繕・補修ではなく、需要と供給量を加味した計画が必要だと感じる。また、合わせて定期的な事業の見直しが必要だと思う。
17	公共施設の適正配置・保全	建物等は古くなるほど維持費が必要になるのに予算は減らされていく。新しい物を造ることも大切だが、バランスが悪すぎるように感じる
18	広報、広聴の拡充	市民への情報伝達方法。
19	広報、広聴の拡充	外部からの問い合わせ等に関する全庁的な対応の整理。
20	広報、広聴の拡充	行政運営に対する市民の十分な理解が得られず、不要な業務を強いられている部署等があるのではないかと感じる。受益者負担の考え方など、市民へ必要なものは理解を求めていく姿勢も必要と感じる。
21	広報、広聴の拡充	電話や窓口で必要以上のお叱りであったり、理不尽な、あるいはごく個人的な主張などに振り回されたりすることがある。30分を超えるような案件は、業務に支障があるだけでなく、精神的にも負担に感じることも多い。例えば、品質向上のための録音アナウンスや対応時間の制限ルール確立など、線引きは大変難しいが、組織として理不尽な要求等に対する対処策が整理・共有できれば、業務面・精神面両面の負担軽減につながる。余裕が生まれれば、改革・改善につなげやすくなると思う。
22	事務機器、備品の共有化	カラーコピー機のワンフロアに1台など共有化（各課導入のインクジェットは遅い上、トラブルが多い）。
23	事務機器、備品の共有化	高額備品の共有化（プロジェクター、プロッター等）。
24	事務処理の改善	当たり前と思っていた事務の手続きの簡略化の可能性は様々などところにある。市役所全体の常識を破らないと大きな削減にはならない。市民生活部では600以上の町内会への補助があるが、やり方次第では市民・行政両方の事務の効率化になる。今年度、取り組む予定。
25	事務処理の改善	起案文書の簡素化。
26	事務処理の改善	国や県からの照会文書に対する回答の取捨選択（国や県からの照会文書でも重要性の低いものには一定のルールのもと回答しない）。
27	事務処理の改善	文書ファイルの背表紙の統一と目次の統一ルールの作成。
28	事務処理の改善	県や国から来た文書は必要のないものは、市で鏡文書等つけずそのままメール等で配信する。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
29	昇任基準の明確化	係長以上の職への部下からの評価制度や、昇任するための具体的要件（試験など）が必要ではないかと思う。適性でない人が昇任していることがあるように感じる。
30	昇任基準の明確化	処遇と待遇があっていないと思われるため、もっと管理職になりたくなるような組織づくりが必要だと思う。昇任試験も年齢が若いと、階級の経験年数が同じでも昇任できないというのは職員の意欲を低下させると思う。本庁の昇任年齢と合わせる必要があるのなら昇任試験は必要ないのではないか。
31	昇任基準の明確化	昇給・昇格制度の見直し
32	昇任基準の明確化	人事評価による昇格・降格制度の実装（やる気のある人が損する今の仕組みでは改革・改善したがる人が少ない）
33	昇任基準の明確化	人事評価や業績に基づく能力給の導入。
34	昇任基準の明確化	年功序列を否定するものではないが、能力や意欲に差があっても、毎年同じように昇給するのはどうかと思う。人事評価を行うのなら、評価に応じて処遇にも差がつくのが自然だと思う。特に、役職になると責任ばかりが重くなるように見受けられる現状は問題ではないでしょうか。
35	昇任基準の明確化	能力給の導入
36	昇任基準の明確化	優秀な人材の確保・育成（役職ではなく給与手当等の充実）。
37	人材育成（研修等）の拡充	研修講座のオンライン化（環境整備を含む）。
38	人材育成（研修等）の拡充	職員研修の在り方としてこれまでのOJT訓練中心に加えて、動画等を作成し、一人でも研修できるようなシステムを作る。
39	人材育成（研修等）の拡充	研修会の受講等により、人材育成のスピードアップを図ることで、技術や知識を持った職員を増やし、事務処理の効率化につなげる。
40	人材育成（研修等）の拡充	<p>人への投資がおろそかになれば、行財政改革は進まない。柔軟な働き方が選択できない人事制度（休暇やテレワークその他多数）では可能となる行財政改革の選択肢は限られる。</p> <p>管理職が多すぎれば動く手の数は減る。現行の年功序列システムでは、やる気のある若手は伸びない。人事制度が柔軟でなければ、個々の組織で柔軟に効率的な体制を構築することは不可能。</p> <p>そもそも行財政改革において人への投資は最優先の検討事項。枠配分予算による人材育成の経費削減は、これ自体が真逆の方向を向いた「矛盾」ではないか。職員の意識とスキルを磨く作業を怠れば、行財政改革として計画をいくら作っても実現しないのではないか。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
41	人材育成（研修等）の拡充	ICT等様々な技術を活用しても、最終的には「人」によると思います。重要なことの一つとして若手の育成、今以上に将来を考えて「人を育てること」、また適材適所の配置等により「能力を最大限に引き出すこと」など、人材育成の面での改善の余地はまだあると思います。部局内・全庁的に力を入れる必要があると思います。
42	人材育成（研修等）の拡充	改革・改善を行う人材の育成及び時間的余裕が必要。
43	人材育成（研修等）の拡充	業務に対して熱意が不足している職員への教育。
44	人材育成（研修等）の拡充	決まった人間ばかりで人材の発掘ができていない
45	人材育成（研修等）の拡充	非効率又は生産性が低い職員の再教育もしくは懲戒又は免職
46	人材育成（研修等）の拡充	慢性的な人員減の為、若手職員育成が付け焼刃となり、実質市民サービス低下となっていると感じる。
47	政策調整担当部署の設置	本市のグランドデザインが必要ではないか。都市計画マスタープランと総合計画が一体となる必要である。本市の機能やその機能の配置など全庁的に政策的に調整する部署が必要であり、重要施策のトップダウンによる施策遂行があるとよい。
48	全庁共通業務の一元化	物品購入、旅費等伝票処理の簡素化→担当職員が時間をかけて伝票を起票、決裁し、会計管理室におろしたものを不適切として返却される仕組みが非常に無駄に感じる。（考え方はいろいろあると思いますが、ここでは効率性を重視した提案とします）→はじめから間違わない者が処理仕組みができなだろうか。
49	全庁共通業務の一元化	効率的な組織体制が、該当するかと思いますが、実務レベルで類似した業務内容をまとめるなど、業務の分類方法の見直しを行ったほうが良いのではないかと思います。選択肢にありませんが、公共施設の維持管理こそスペシャリストが必要と思いますが、それはそれとして、各施設の運営方針、施設機能の役割、任務や使命を、世間一般的なイメージではなく具体的に定め（何をどこまで担うのか、何を市民に提供するのか、資料整理等はどうするのかなど）、市職員全員（特に管理職）が共通認識を持つことが必要だと思います。
50	全庁共通業務の一元化	昔から議論されていると思いますが、庶務業務の一括センター化は検討済みでしょうか。部局をまたいだ同じような業務（物品調達など）を一括統合できれば、全庁的な改革改善につながると考えますがいかがでしょうか。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
51	全庁共通業務の一元化	例えば、会計管理室の機能を充実させ、請求伝票処理（全庁分）を一括して行う。
52	全庁共通業務の一元化	実務レベルで類似した業務内容をまとめるなど、業務の分類方法の見直しを行ったほうが良いのではないかと思います。 選択肢にありませんが、公共施設の維持管理こそスペシャリストが必要と思いますが、それはそれとして、各施設の運営方針、施設機能の役割、任務や使命を、世間一般的なイメージではなく具体的に定め（何をどこまで担うのか、何を市民に提供するのか、資料整理等はどうするのかなど）、市職員全員（特に管理職）が共通認識を持つことが必要だと思います。
53	全庁共通業務の一元化	庶務業務の集約、窓口系統の集約。
54	全庁共通業務の一元化	全庁共通業務の組織化（庶務や契約など一元化（分業化）が効率的 [アダムスミスの国富論が言う分業論に該当]）特にプロポーザルによる調達業務の一元化（たまにしか行わないため、事前勉強や準備に多くの時間を取られる上、契約課がガイドラインを定めて更に時間と手間を取られることになったため）
55	全庁共通業務の一元化	同一の業務を各所属がそれぞれに対応しているものが多々あるように思います。まとめることで対応する個人に対する業務量は増えますが、効率は良くなるように感じます。
56	全庁共通業務の一元化	成果が例年通りで、事務費だけが上がっている状態になっていないかの職員の意識づけが足りないと考えます。コピー等のリース契約はばらつきがあり、これを各課の判断としていることは危険と感じました。契約上は定額に見えても一定数を超えると高額な請求が来ているものも見受けます。誤った契約を行わないため、専門部署でのチェックが相場観を含め必要のように感じます。
57	全庁共通業務の一元化	「業務効率化」を目指すのなら、「専門」とまではいかなくても特化した業務担当者を育成しなければならぬと感じている。 具体的に言うと、会計年度任用職員制度が始まり、非正規雇用の制度がさらにわかりにくくなり、庶務担当の負担は否めない。 非正規雇用について職員課での一元的な雇用は可能ではないのか。
58	専門職の有効活用	技術職にもかかわらず、技術的な業務に加えて、事務的な仕事量が増加している傾向がある。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
59	専門職の有効活用	<p>職員配置は、既存業務を継続しているのであれば、いまの人員配置で対応することとなっており、特別な要因がないと人員増はできない状況がある。また、人員配置に市職0B枠や会計年度職員枠があり、有効にまた効果的に業務をお願いできない状況がある。</p> <p>政策的に考える人員が欲しくても、既存の積み上げた時間が妨げになるし、そのような政策的に考える時間も大幅に加算できない状況がある。会計年度任用職員を減らして、1名の正規職員を配置できない状況もあり、業務改善が進まない原因になっている。</p> <p>さらに、専門職を他課に異動させ、その空いたところに新たな専門職を入れる。専門職でも他課を経験させることで、市職員としてのスキルを上げる仕組みも構築できるし、職場も活性化できると考える。人が変わると仕事のやり方も変わるので、管理職が長期配置とならないように配慮する必要もある。</p>
60	専門職の有効活用	専門職（予防、警防、救急等など）の育成及び、長期配置。
61	専門職の有効活用	専門職でなくてもできる事務的な仕事を専門職が担当していることも多く、専門的な視点を活かせず勿体ないと感じる。
62	専門職の有効活用	専門職の配置において、業務内容に沿った人員配置がなされていない。特に高齢者部門に保健師が多く配置されているが、保健師は看護職で保健部門に重きを置くべきで福祉職ではない。ヘルス部門等を充実させたほうが良い。
63	専門職の有効活用	<p>改善すべきではないかと思われる事務処理が多々あるが、業務繁忙で実際に改善するために動く時間的精神的余裕がない。</p> <p>以前の部局でも打診していたが、業務改善効率化を専門とする職員をテスト的に配置し、業務改善等に集中して従事させてみてほしいのではないかと思われる。</p>
64	縦割り行政の解消	<p>手続き等の流れが悪く、縦割り行政の弊害により関係部局間での情報共有がなされておらず、業務の非効率が発生している。</p> <p>また、業務・責任の所在が不明確であることから、本来やるべき業務を単純な業務増と捉えてしまっている節がある。</p>
65	縦割り行政の解消	縦割り行政（制度・事務）の見直し。
66	縦割り行政の解消	縦割り行政の意識により、他部局に類似した業務などが存在しても、その内容について把握されていない、又は連携をしないなどにより、連携することにより効率的な業務進捗が図れる余地がある。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
67	縦割り行政の解消	縦割制度の見直し、技術職の体制整備の見直し（業務ごとではなく、地域ごとの事業担当制）など。
68	適材適所の人事配置	リソースの無駄が多くみられる。人事評価制度により、能力評価が一定導入されるものと思われていたが、何にも活用されていないように感じる。様々な経験を積みたいと考えている向上心のある人材等を、適した部局に配置することができる仕組みを構築することにより、組織のレベルアップを図ることができると思う。
69	適材適所の人事配置	管理職以上の適材適所の配置などにより、組織の業務効率化など、よりやり易くなる。
70	適材適所の人事配置	業務の性質（内容）に応じた、いわゆる適材適所による人員配置。
71	適材適所の人事配置	現場で免許と本人の特徴を活かせる職員配置
72	適材適所の人事配置	個々の能力や適性よりも均等な配置や人事が業務能力の平準化と停滞を助長している。
73	適材適所の人事配置	自己申告書（異動希望欄）のより積極的な活用。
74	適材適所の人事配置	自己申告書がなかなか提出されない中、適材適所の見極めは難しいことだが、自己評価、上司の評価を基に現職場に適した人材化の見極めと個々の職員に適した業務への配置の見直しが必要であると思う。
75	適材適所の人事配置	職員の業務適正を十分把握し、その職員の能力が十分発揮できる部署への異動を推進する。
76	適材適所の人事配置	人員配置について、適材適所を前提とされていると思われるが、経験者を優先され、ローテーションはできていると思えない。一職員への負担になり、マンネリ化の原因となる可能性があり、改革や改善の積極的な推進にならないのではないかと。
77	適材適所の人事配置	人事（登用について）の公平性、公正性が確保されていることが客観的に分かるようでない、（例えば、出来レースが横行しているようでは）組織の活性化につながらない。
78	適材適所の人事配置	人事異動は一定必要と思いますが、接客業務に不向きな職員を窓口業務に配置することは市民サービスとしていかがなものでしょうか。他の部署でも同じように適材適所となっていないところが多くあるように思います。また、やる気のある若い職員が意欲的に仕事ができるような職場環境を作る必要があると思います。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
79	適材適所の人事配置	配置部署への適性が低い職員の配置された場合、効率的な業務実施ができなくなる。またカバーするために他職員の負担も増加し、職場関係、人間関係の衰退につながり、結果として組織活動の維持、向上に支障が生じ、市民サービス低下につながる。
80	適材適所の人事配置	適材適所の人材配置および役職の付与がなされていない。管理職の中でなぜこの人が管理職になれたのか疑いたくなるような人がいる。今、私の部署には課長補佐がいらっしゃるんですが、自分勝手に判断してミスをし、しりぬぐいをするのはいつも私たちです。また、ミスをして自分の非を認めないどころか、ほかの職員に責任を擦り付けてきます。もちろん謝罪もありません。さらには前任者から引継いだ仕事もやらないし、担当している仕事においても苦情が多くて担当を外されたれ、ほかの人の仕事が増えています。こういう状況なので課長補佐に新たに仕事を割り振るできません。これは適正な人事評価がなされていない結果なのではないでしょうか。
81	適材適所の人事配置	定数さえ揃ってていれば良いと思える人事が多いのではないかと感じる。適材適所をもう少し考慮してほしい。
82	適材適所の人事配置	適材適所ではなく上司の主観が強く反映されすぎていると感じる。業務内容の効率化を考えると個々人の能力をしっかりと把握し業務に適した人間を配置すべきである。
83	適材適所の人事配置	適材適所の人事配置に改善の余地がある
84	適材適所の人事配置	適材適所の配置による業務効率化
85	適材適所の人事配置	適材適所の配置は、重要。 本人の問題だけでなく、周りの職員への負担、業務の滞りなどへとつながるため。
86	適材適所の人事配置	得意分野であるかないかで、仕事の効率が違うから適材適所が必要。
87	適材適所の人事配置	得手、不得手があるため、各個人のスキルに合わせた人事配置をすることで、より良い成果が出る。
88	適材適所の人事配置	本人が希望した部署に配属される仕組みが強化されると、モチベーション高くなるのかと思います。 (本年4月1日付人事異動にあたりおこなわれた庁内公募のような取り組みは良かったと思います。)
89	適材適所の人事配置	明らかに多忙である部署に、適さない人員を配置しない。 (能力、経験、年齢、傷病、家庭事情等)
90	適材適所の人事配置	人員の人数だけでなく能力も加味しての配置が必要。
91	部局、課内人事の流動的対応 (グループ制の導入)	改革に伴い、年々業務量は増加している。業務によっては繁忙期があるため職員配置は難しいが、お互いに重複(グループ等)して業務にあたるような手段ができないか。
92	部局、課内人事の流動的対応 (グループ制の導入)	業務の相互連携を充実させつつ、部署の業務ごとの細分化、少人数化をする。これにより今回のコロナ対応などのような急な人員配置が求められるときに、従来業務を丸々中断し人を流動的に配置できる。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
93	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	事務分掌で担当が正・副と決められてはいるものの、ほとんどが正のみで処理しているように見受けられる、共同での作業に努めるよう改善したほうが良いと思われる。
94	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	事務分掌の見直し。係の再編。
95	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	もう少し機動的に組織を動かせる仕組みにならないか。例えば、事務分掌はもう少し柔軟に取り扱えるようにならないものか。そもそも職員個人の事務分掌を職員課に都度提出する必要があるのか。 個人に業務を張り付けた瞬間に、その業務以外への取組姿勢は職員の意識とスキルに委ねることになる。他人の業務への任意のサポートは越権行為になる。管理職権限によるサポート指示は反発を生むことになる。 こういった仕組みが「たこつぼ職員」を生み出しているのではないか。 管理職のマネジメントを生かした柔軟で効率的な組織体制を作るのであれば、ガチガチに固めた職員課に提出しなければならない個人の事務分掌などは不要で、最低限、組織内（課内）のマネジメントに必要なものを随時かつ適宜、課長が作って、流動的に職員に指示する形でいいのではないか。
96	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	1つ目と2つ目は類似しているが、1人の職員が状況によっては2つの課の仕事をすることが常態化しないと、業務量と人員配置が一致しない。兼務という形ではなく、最初からまたがるのが本来の仕事というようにならないものか。
97	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	緊急的な対応や繁忙期の人員の配置など部局内で柔軟に対応してもいいのではないかと思います。（グループ制、チーム制など）
98	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	小規模な職場のため、担当の仕事が代わりにできる職員がいなかったりするため、特別休暇をとってもボランティア残業で対応しているため、職員の人数配置の検討か、他の部署との統合が必要だと思う。
99	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	正に改革改善に向けた新たな取り組みや業務遂行に必要な組織体制の構築を部局内で柔軟に対応できるような仕組みづくり。
100	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	担当者任せではなく、組織として取り組んでいくための組織体制への見直しが必要であると考えもの。 担当者を正と副の2人体制としたり、班体制とするなど。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
101	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	通年で多忙な部署もあれば時期的に限定し多忙となる部署もある。担当業務に限定することなく、例えば部長の権限、裁量において、柔軟な配置を行えるようにする。
102	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	事務作業の分担を明確にする。
103	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	課長補佐職以下の人員配置及び各課定数について各部署局長への権限移譲
104	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	管理職（課長補佐職）を除き、係長職以下についてはすべて部局配置（部局長権限）で良いのではないかと感じている。
105	部局、課内人事の流動的対応（グループ制の導入）	部内での柔軟な人員配置
106	部局横断事業の実施体制（プロジェクトチーム）	業務の内容によって、今以上に所属の部署を超えた組織体制を構築して、プロジェクトチーム等の柔軟な体制が必要である。
107	部局横断事業の実施体制（プロジェクトチーム）	目的を明確にした組織体制（業務分担）を構築し、能力や適性に合った配置を行う。
108	部局横断事業の実施体制（プロジェクトチーム）	例えばリーディングプロジェクト等、組織を横断的に取り組めるような部署の創設が必要と感ずることがある。
109	部局横断事業の実施体制（プロジェクトチーム）	兼務・併任の積極化 遊撃部隊の導入
110	副市長マネジメントの強化	部局長マネジメントを強化するのであれば、副市長による部局長マネジメントのための、手段を講じ、副市長マネジメントの強化を図る必要がある。
111	複線型人事の導入	業務の正副担当を必ず付ける 事務職を希望で総合職（官房系）、一般職（庶務・窓口）に分ける
112	複線型人事の導入	職員の活性化に定期的な人事異動は必要と思うが、部局における専門性を高めるための長期配置を原則としつつ、オールマイティではなくスペシャリストの育成、ジョブローテーションを制度化し、これに対する対価等処遇の改善に反映させることで、職員個々のやる気を醸成することも必要。
113	複線型人事の導入	専門員の育成

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
114	複線型人事の導入	<p>適材適所を見分けることができる管理職（スペシャリストな人材）の育成が必要ではないかと思えます。</p> <p>また、人気の部署があるのであれば、適材適所を見分けることができる人を審査員として、人事希望のプレゼンの機会を与えてはいかがでしょうか。</p> <p>ジョブローテーションは必要かもしれませんが、高い専門性を持つ人やその専門性を活かしたい人については、適材適所、本人の意思（やる気）を確認したうえで、スペシャリスト育成枠を設けてもよいと思えます。</p> <p>行政を全く知らない民間出身の専門家を突然採用して管理職に据えると、職員のモチベーションが下がると思いますので、採用するとしてもアドバイザー的な採用に留めていただきたいです。</p>
115	報告・連絡・相談の簡素化	<p>上司が行う報告・連絡・相談の下命の簡素化及び精査。</p>
116	資格手当等の支給	<p>まず佐世保市役所が各職員に求める姿が実感として職員に伝わることで、各職員がそれに向けて努力していくモチベーションを持つことが重要だと思います。これらは、文書では伝わりづらいものだと思います。</p> <p>このため、例えば、実際にジョブローテーションを見える化したり、若干でも給与面で差をつけたり、一級建築士等の資格に関する手当を支給する等といった改革の余地はあるのではないのでしょうか。</p> <p>現在は、各職員が人事からどのように評価されているかや、人材育成等についてどのように考えているかを、具体的に実感することはないと言っていると思います。</p>
117	資格手当等の支給	<p>自身の資格取得情報を報告させられ、それをもって役を与えられる人事があるが、資格手当がないので、責任と待遇が釣り合っておらず不憫であり、そうはなりたくない、むしろ資格を取らなければ良いと感じる。職員のモチベーションやスキル低下を促す制度設計となっているので、それを解消。</p>
118	資格手当等の支給	<p>適材適所はだれがいつ判断するか等困難。人材育成型も時間がかかるので今からでは無理。手当等处遇面での充実を手厚くすることで職員のやる気を引き出せる。人には得て不得手、向き不向きがあるがやっぱり手当のように頑張りが分かりやすく評価されるのは発奮材料になると思う。</p>
119	議会、委員会対応	<p>議会の資料については、現在、紙面とデータの両方で提出しているが早急にすべてデータのみに代えるべき。できないならすべて紙面へと戻すべき。</p>
120	議会、委員会対応	<p>（職場待機も含め）委員会対応待機時間の縮小。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
121	議会、委員会対応	委員会対応の見直し。
122	議会、委員会対応	議会の質問は直前とせず、もう少し余裕のあるスケジュールとすること。
123	議会、委員会対応	不勉強で申し訳ないのですが、議会の質問解禁があればほどまでに直前である必要があるのでしょうか。日頃検討しているであろうから、長い時間は要らないでしょうか？ということもわかるのですが、残業や休日出勤となる職員もおり、直前まで資料の差し替えが行われたり、時間と紙資源の面で効率的ではないと感じます。
124	個別事案	マイナンバーカードの新規交付、更新事務等の窓口の一部集約化。 (休日、時間外対応などフレックスタイムの導入検討)
125	個別事案	空家等対策は課が跨って業務を行っているため非効率である。
126	個別事案	例えば課をとりまとめる部署が機能していない。
127	個別事案	事務職がおらず、職員室に誰もいないのに業者が入ってきていることがある。子どもの安全にもかかわるので、人員の見直しをしてほしい。
128	個別事案	コロナや時代性にあった事業改善案を提案したときに、前例のない提案でも実績でなく内容を吟味して積極的に予算化する風潮が良い。
129	個別事案	各事業において、必要な予算はあるが特に救急現場等では人命に直結する現場があるため、必要な消耗品費や訓練に必要な資器材の整備をもう少し手厚くしてほしい。
130	その他	休日および時間外開庁の導入。
131	その他	もはや、「人と金を削減してもこれまでと同様の効果を得る」視点での効率化はやり尽くしたと感じます。
132	その他	業務内容の抜本的な見直し。
133	その他	今の全庁的な人事では何をやっても無理とってしまいます。
134	その他	自転車通勤の手当化（バス定期より安く抑えられるのでは）・
135	その他	新公会計制度への対応。（複式簿記への移行など。）。
136	その他	本庁舎スペースの最適化検討委託（コクヨ等へ委託している自治体有）。
137	その他	良くも悪くも佐世保市では大きな災害が起こっていない。そのため、市民の自助、共助に対する意識が低いと考える。ワクチン接種に関する記事で、相馬市が大きな問題なくワクチン接種が進んでいるという。相馬市には大きな災害を市民行政が一丸となって克服したということもあり、市民の意識が高い。大きな災害なく、市民に自助、共助という考え方を植え付けるには何をやればいいのか、大きな課題と捉えている。
138	その他	EXCELをひたすらアナログ入力している職員も珍しくなく、ITスキル上級者を活用できる環境を整えなければ現場のデジタル化は進まない
139	その他	退職者の復帰プログラム。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
140	その他	勤続年数での業務量配慮。
141	その他	欠員の対応。
142	その他	港湾行政における技術職は、他部局と比べ業務内容が多岐に渡ることから、知識と行動力を求められるが、日常業務や協議などに忙殺され、よく理解できないまま業務が進められているところがある。
143	その他	多忙な職場ほど時間的余裕を割いて風土の醸成を図る
144	その他	連想ゲームかと疑いたくなるような、なぜあの業務があのかの課の事務分掌に！？という、イメージだけであてがわれたような業務が存在するのでその改善。そもそも、そういう経緯とか、人員が暫定なのか否かという情報は、誰が責任をもって一元管理しているのかと疑問があります。他部局との兼ね合いがあるのだから、それぞれでとはならないはず。
145	その他	歳入確保や歳出抑制を図りながら、安定的な財政基盤の構築に努めるべきところ、本課では分析機器の経年劣化が進んでいること、将来のあり方の検討など、効率的で効果的な改革・改善に取り組む必要があると思っています。
146	その他	施設の利用度合いを区分し、必要な部署に必要な人員を割けるような体制になるよう改善する。
147	その他	会計年度任用職員を庁内全体で確保しておくなどして、欠員の補充をスムーズにできる体制を構築する。
148	その他	各職種間での職員数が異なっているため、少数職種間では、保健福祉部と子ども未来部間での業務が重複する場合がある。具体的には、専門的内容の各種保健指導(時間外窓口対応等)
149	その他	業務内容について見直しできるかの検討など。
150	その他	市の機構改革を伴う等全庁的に対応が必要な案件は、各部課かいでも意識を持った業務分担を指示したほうが良いと思う。オンライン化・押印廃止等の動きがあるが、みんなに関係しているけどなんとなく誰の担当でもないようなものは誰かが率先するような体制を準備しないと結局だれも真剣に手を付けないという、望まない結果になってしまう。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
151	その他	事務職、現場職を区別し、採用時に専門の事務員を採用することで事務業務の効率化が図られると思われれます。(現場で動ける若い世代が事務職に行くのは今後のことを考えればよい経験になると思われれますが現場の方がレベル低下しがちであるためです。)
152	その他	新たな組織を作ることは、非効率を生む点があるが、既存部局での横断的な取組みが出来ないならば、新たな組織に権限を付与し、推進していくことが結果を早く生む。即ちコストも安くすむ可能性を持つと考える。
153	その他	組織の細分化により、事務の効率化及び迅速化が可能。
154	その他	組織体制の見直しとして、支所等の統廃合。
155	その他	窓口関係部署を本庁舎にまとめる。 市民の移動回数を少なくする。
156	その他	他の職種同士が、協力出来る作業や無駄と思われる作業等見直す必要がある。
157	その他	部局ごとに人数に応じた管理職の数を定めてもよいと思います。(人数が少ない所属に管理職が多く配置され、一般職ではなく管理職である必要があるのか?と思うことがあります)
158	その他	一つ一つの事案に起案してるので、関連する項目は一つの起案文書にまとめるようにする。決裁後、ファイルに綴じる前にスキャナで読み取り、共有フォルダで閲覧できるようにする。
159	その他	作成した説明資料を「わからない」というだけで具体的な指摘をしないのはやめてほしい
160	その他	スクラップも効率化もせずに、働き方改革やコロナ対応を命令するのは、職場内のモチベーションを著しく低下させているように感じます。管理職も様々な業務が付帯して大変とは思われれますが、いつまでもプレーヤー気質ではなく、マネジメントやビジョンを示してほしいと感じます。たとえそれが優秀でなくても、示す姿勢は先に繋がるものと思います。 例えば職員課では、課長(次長)自ら、ご自身の仕事、部下に求めるものを紙面化して伝えているのを見たことがあります。中身の伴わない、イクボス宣言や徳育に時間を割くより、まずはこういった面を全庁的に浸透させてほしい、と思いました。
161	その他	救急業務の給油で、広域市町にて指定された給油取扱所の営業曜日と時間が短いため日曜や深夜まで営業している近隣のセルフ給油取扱所でも給油が行えると助かります。
162	その他	事業の見直しについては、管理職が明確に指示を出すべき
163	その他	不必要な、事務や作業が多い。
164	その他	有給休暇を使い尽くして欠勤を続ける職員に、何もペナルティがない。明らかに業務態度に問題のある職員のフォローを周りの職員がせざるを得ない。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
165	その他	職員の副業に関する柔軟な運用。
166	その他	管理職の時間的な余裕
167	その他	横のつながり、連絡、技術の推奨を通じてリーダーとして、育成、教育していく中でやはり指導してもらうのに、適した人材がうずもれていき大切なものが失われている。そのような人材を見つけ推薦してこそ大きな人の合理化がなされると思う。
168	その他	会計年度職員に対して、時給額が減額されたが、世間的に希望者が少ない上に、3Kの要素もあり人員確保が難しくなっている。
169	その他	階級等バランスの良い配置
170	その他	業務量は減っていないが、時間外勤務手当の予算が年々減額されているため、時間外勤務手当を付けずに残業を行っている。
171	その他	作業で行うために必要な免許取得、講習会等の市費による参加をもっと増やしてほしい。
172	その他	自主的に研修をうける際にどうしても私が抜けた後のフォローするものがないと休暇などもとることは不可能と思われるため。配置の問題もだが、それに伴う人数の確保も重要。
173	その他	新型コロナ対策において、感染症対応経験者が少ない。経験できるような人事異動になっていない。そのため対応できるものが限られている。また兼務とすることで応援を出した課は人員不足となり残った職員に負担がかかる。
174	その他	同職種であっても、働く場所で給与面に差があり、職員のモチベーションが上がらない部分があるため、手当等の処遇面を検討いただきたい。
175	その他	主幹、副主幹、主査の課ごとのバランスを考慮した配置。
176	その他	事務職からの技術職への任用替えは困難だが、技術職・現業職から事務職への任用替えは可能だと思う。現在、そういった事例が見受けられるため、今後も進めていくことが重要であると感じるもの。
177	その他	住民からの通報先を一本化し、現地調査後簡易的に対応したり該当する部署に割り振るための部署を作ること、業務に集中し成果を上げることにつながる可能性があるため実験してみることもよいと思う。 (業務に集中していても通報があれば中断し、調査後再度作業状況を思い出しながら内業することになり時間外に繋がる。)
178	その他	女性職員の妊娠時の勤務体制
179	その他	だいたい自分たちの職場に予算があるのか？何をもっているのかもわからない状況ではないかと思う。あまれば使わなくてはダメだと、お金の無駄使いがあるように感じます。あるものの状況もわからず使い放題になっていませんか、予算がないからあきらめろ！と一方的なところもあるようです。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ その他

NO	区分	具体的な内容
180	その他	時間外予算の一括計上。部署によって時間外手当がすべて支払われる部署とそうでない部署が現状ではあると思うが、同じ「佐世保市」に勤務するものとして不公平感がある。また、予算編成時にどうしても時間外手当分が削られがちだが仕事が減るわけではない。
181	その他	予算不足で物品を要求してもこない

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 事業見直し（スクラップ）基準の明確化

NO	具体的な内容
1	行財政改革は、人員削減が目的でないのと認識している。そうすると、さらなる効率化だけではなく、やっている施策（ロジックモデル）が有効性があるのかをきちんと分析することが重要。誰が、誰に対し、何を、どのように、いくらで行うことが、ベストな効果を生むのか、実益（アウトカム）を得られたのかをきちんと評価分析したうえで、検討することが重要だと考える。
2	事業に対する市民のニーズや必要性等、客観的な根拠を重視する。
3	事業展開が以前のやり方が下敷きになっているものが多いため、新たな手法を検討する弊害になっていると思う。以前のやり方が正なのか？効率的なのか？その検討が行われているか疑問です。
4	人員は増やさないのであれば、「新しいことを始めるためには、何かをスクラップしないと始めることができない。」というような決まりを作るイメージ。職員の処理能力×勤務時間＝一定なので、これをキャパシティとして。オーバーするなら当然何かを削減する必要がある。
5	政策目的とその達成手段に合理的関連性（因果関係）がない事務を廃止する
6	前年踏襲の姿勢があり、毎年必要であるかの確認を行うだけでも、スクラップがかなり可能となる
7	前例踏襲で事業の見直しが進まないものもある。
8	前例踏襲的な事業の継続を見直し、廃止すべきは思い切って廃止する。
9	年々法改正（他法含む）等があるため、優先順位を決め簡素化できるものを精査し、業務量の増大を防ぐ。
10	必要性が低い事業のスクラップが進んでいない。 市民のためにならない国や県が主導する事業や1市民のために上司などの思い付きで行う中途半端な新規事業は行うべきでないし後処理が大変なので、スクラップしていくべきと思う。
11	新しい業務を増やすばかりでなく、やめる仕組みが必要と考えるから
12	市が関与する案件をなくす。 せつかく民間運営にしたりして、職員数を減らしているのに、最終的に管理運営責任は市が持つ方向になるので、いつまでも仕事が減らない。施設の内情や運転形態等を知らない職員が担当になって、言われるがまま…となる。
13	部内の事務事業数（中事業単位）の整理を行い、不用額の減少も必要ではないでしょうか？（事務事業数が減少すれば、不用額の減少も見込めるのではないかと思います）
14	実感としては、どの部署も「人が足りない」と感じてしまっていますが、事務の取捨選択がすすめば、人員配置にも明確なメリハリがつけられると考えます。ただ。市民の意識はマスコミに大きく影響されていますから、「行政は仕事していない」という感覚がある以上かなり難しい気がします。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 事業見直し（スクラップ）基準の明確化

NO	具体的な内容
15	不要な業務が多いと思うので、削減する。
16	なんでも手広くのではなく、限られた予算と人員でできる仕事の選択と集中を行うべき。
17	非効率な事案の洗い出し。
18	事業を見直し、統廃合してもよいものや、廃止してよいものもあると思うが、現状日々の業務をこなすことで手一杯になっており整理できていない。
19	事業や施設についてトリアージを考える必要があるとおもいます。2018年に総務省だったと思いますが30年後には公務員半減予定と話が出ているのに、市民サービスを落とさずすべてを運用するのはほぼ不可能だと思います。選択と集中とよく聞きますがしてるのでしょうか？あと、そもそも構造改革については平成13年頃から言われているようで、かなり積み残しがあるように思います。
20	事務処理の方法を簡略化できるものを前例踏襲の形で行っている。
21	新たな事業を行う場合、必ず従前のものを廃止もしくは見直す。事業が増え続けるばかりではだめ。
22	今後も継続して行い旅費等の抑制を図るなど、小さいことだが事業の見直しを行う。
23	KPI達成の寄与が低いものは事業停止を検討必要と思います。例えば、毎年、各事業のKPI寄与度をランキング化し、ワースト1位～3位は廃止を検討するなど。
24	ガイドライン等で基準はあるが徹底されていないため、スクラップしづらい補助金等は、トップダウンで指示できるよう、基準の適用について厳格化する。
25	これまでに行われてきたスクラップの手法（行政評価、トリプルクラウン）は、廃止する事業を選択するというものでした。そこでは、廃止基準は形骸化し、廃止できない理由を並べて実質的なスクラップは殆どされてきませんでした。そもそも行政評価については、評価基準の設定が難しく、さらに評価基準自体も事業実施者が設定するため評価の妥当性が低く、廃止事業の選定には使用できないものでした。また、事業主管部局も事業廃止による市民や受益者への説明を嫌って、積極的にスクラップをするような意識ではなかったと思います。このため、同様の手法を用いた事業の見直しは、効果に期待ができません。具体的な事業見直しの手法は思いつきませんが、事業の廃止を進めるにあたっては、少なくとも「佐世保市として市民の痛みを伴う事業見直しを行う」という市民への説明を大々的に行うという改善の余地はあると思います。これによって、主管部局の市民や受益者への説明がしやすくなり、事業見直しが進むと思います。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 事業見直し（スクラップ）基準の明確化

NO	具体的な内容
26	コロナ禍の影響もあり、世の中が大きく変わる中で、さまざまな施策を打つ必要があり、業務が増えているのを感じます。また、通常の業務であっても、コロナ対応により、これまでと違う手順を踏まなければならないこともあります。これまで取り組んできた事業の中から、本当に今取り組まなければならないことなのかの、見直しが必要だと感じています。
27	佐世保市民が本当に望んでいる事業なのか
28	すべての事業で過剰サービスになっている面があると思われるため、監査のような制度で第三者からの意見を聞く機会があればと思います。
29	どの事業をスクラップするかを三役・部長ら幹部職員が自ら決定し、結果にも責任を持つようにしたいと思います。
30	なんでも手広くのではなく、限られた予算と人員でできる仕事の選択と集中を行うべき。
31	プラス収益の事業抽出。（市が運営） マイナス収益でも市の運営が必要な事業（施設）の抽出。 マイナス収益事業のうち、どれが民間への責任移行、運営移行が可能か判断。 マイナス収益事業のうち、財政的に余裕があれば、再度、市で運営を行った方が良い事業（又は施設）要・不要の判断。 市の総事業に見合った職員の定数へ削減。
32	一度やり始めた事業を廃止することが難しいパターンがよくあるので、ムリ・ムラ・ムダはすぐにやめるといった考え方が浸透していくといいと思います。
33	一度始めた事業はスクラップしにくいですが、課題は常に増えているので、思い切ったスクラップをしないと新しいことを始める余裕がない。そのための基準がほしい。
34	何を削っていいのか具体的な基準をつくってもらった方が、あてはめていけばいいので、実施しやすい。
35	既存事業のスクラップが進まず、業務繁忙により職員が疲弊していることじが、改革マインドの醸成の支障になっている（余裕がないから改善・改革が進まない）
36	業務を主として取り組んでいる職員の視野は狭く、自分が取り組んでいる業務は優先すべきもので、絶対にしなければならないという意識があると思われます。 広い視野で業務が見れるような基準があれば改善できると考えます。（目的や、業務の意義など、何のためにしているのか薄れている部分もあると思われます）
37	具体的な内容は挙げられないが、事業見直しは行われているとは思いますが、基準がないと、担当課ではあまり大胆なスクラップはできないと思うため。
38	見直された業務が本当に人員の充足等、見直されるべき業務のため見直されたのか確認できない現状を改善する。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 事業見直し（スクラップ）基準の明確化

NO	具体的な内容
39	効果が出ていない（出る見込みがない）事業を廃止すると提言しても予算がかからないから継続するなど、上司の思い付きで無駄な時間を費やしている。
40	効果や費用、時間等を検証して事業の見直しを行う
41	行財政改革を推進するためには、必要性の少ない事業の廃止は欠かせないと思いますが、実際は既存の事業を廃止することが難しく、これが改革が進まない理由の一つだと思います。事業廃止がしやすいような仕組みが必要かと思います。
42	行政に求められる役割が多様化する中で、廃止してもよい事業が多く存在していると思う
43	財政健全化のために事業見直しを加速的に行っていく必要があるので、見直しを大胆に行っていくための基準を策定すること。
44	市民にもわかりやすい、納得してもらえる事業見直し（スクラップ）基準の作成等が必要かと考えます。
45	事業見直し（スクラップ）基準の明確化し、市民の意見が迅速に反映されるようなガラス張りの事業改善。
47	事業が多く、残業が常態化している。新型コロナウイルスの対応の応援等もあり、職員は減っているが、減らそうという努力がみられない。
48	事業を縮小することは難しくないので、その分効果は少ないと思うので、効果を上げるためには、事業をゼロにする必要があります。ただし、ゼロにするということは何かしらの行政サービスが無くなることであり、市民からの声を考えると、ゼロにするのは大変難しい。そこで、明確な基準（ゼロにする根拠）があれば、対市民の説明責任を果たすことができるので、事業をスクラップしやすくなると考えます。
49	事業見直しについて、例えばコロナ禍など、絶対的に見直しが必要となり、スクラップして業務の立て直しと人員の見直しを行ったように、現在の業務の中から、スクラップを考えることについて意識して取組み、そこから新たなビルドを行う体制づくり。そのための人材の育成や、視点を養う研修の実施など、組織としての取組ができないか。
50	事業見直しに関してはどうしても「今の業務をやめられない」「サービス低下につながる」意識が働くので、市として「ここは力を入れる」「ここは削る」ということを内部ではなく市民向け（議会でだけでもない）に明確に示しコンセンサスを得る仕組みが必要だと思います。「痛み」を市民にしっかり理解していただきあれもこれもとまらない改革を進められればと考えます。
51	事業見直しに関して職員にアンケートを取り基準を見直す。
52	事業見直しの基準が明確に制定されておらず、スクラップがなくビルドされる場合があり、効率的な業務が難しい。
53	事業効果に対しコストが高い事業のスクラップ
54	事業効果の薄い事業の積極廃止
55	事業自体の実施方法を見直すことで、事務量の削減につなげることができる。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 事業見直し（スクラップ）基準の明確化

NO	具体的な内容
56	重点となる政策に時間、人員を割くために、減少傾向にある補助等の規模を縮小、廃止していく。 行政でしか行えないことを主とするために、民間活用を促したりする。
57	部局によって考え方がバラバラ。前例踏襲で行ってきた事業を本気で見直すために基準を明確にするべきだと思います。
58	保健福祉部であるためこれまでの保健福祉行政に伴う計画の下に継続実施されている老人福祉施設での健康相談事業等では、利用者がほぼ固定されている健康相談事業の継続がなされている。
59	防火協力団体等の一部は、地域コミュニティに統合してもいい団体があると思う。
60	毎年、予算のシーリングで各部局が苦心しているが、予算規模や事業の性質が異なるので、定率のシーリングで削減するより、一定全庁的な基準に基づき、事業ごとに要・不要を判断するような考え方があったほうがいいと思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 効率的な組織体制への見直し

NO	具体的な内容
1	<p>トップの経営方針（ビジョン）を具現化する手法が、組織体制を作ることとイコールだと考える。そのビジョンや、国、社会情勢など外部の環境変化のスピードに柔軟に対応できる組織内部の構造を現場からの声だけではなく、時にはドラスチックかつ柔軟な組織を作ること（組織のスクラップ&ビルド）で継続的成長を促すことができると思う。</p>
2	<p>課の垣根を超えた業務内容の整理と組織体制の見直し。</p>
3	<p>課を跨ぐ横断的な組織体制の見直しにおいて、既存の業務量を増やさないようにすることのみに議論が終始する傾向が強く、効率化を目的とした建設的な議論ができない状況に度々陥ります。だからこそ見直しの余地を残したものがあるのではないかと思いました。</p>
4	<p>市の事業として様々あるが、統括して検討する必要がある。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
1	今後の流れとしてICTの積極的活用は当然。更に活用した上での業務能率の向上を目指すこと。
2	全庁統一的な業務システムを導入する。
3	(個人情報等以外については)クラウドなどで、どこにいても作業が出来る環境が欲しいです。自前のスマホやタブレット端末、ノートパソコンなども使えれば、時間を有効に使え、リモートワーク等の働き方改革に繋がっていくと思います。
4	国から推進されICTの活用を考えると、専門業者のアドバイスに頼るところがあり、導入するにあたり初期投資費用のほか、特に継続費用(ランニングコスト)が財政面で厳しいものがでてくる。導入にあたり費用対効果が求められるためハードルが高くなる事業がある。
5	手入力作業が多すぎるので、RPAやAIの活用の他、例えばバーコードリーダー化やスキニングの活用推進が必要と思います。
6	打合せ時にタブレットを使えるようにしたい(個人のものでいいので。タブレット上での手書きメモの共有や即座に調べ物をできることや、議事録の作成の効率化などできる。庁内Wi-Fi環境整備)。 チャットを使いたい(メールだとプロジェクトごとの管理が遅い。データ共有、進捗管理などを効率化できます。セキュリティの課題はあるとは思いますが、「slack」を使えるだけでも助かります)
7	台帳や施設から提出してもらおう書類のシステム化。 施設等への通知、連絡の電子化。
8	スキャン処理による申請書類等の自動読み込み(集計)。 刷り込み公印の活用拡大(押印の手処理を減らす。) 業務進捗管理システムの構築(効率的な管理システムでないと、手間が増えるだけなので、要注意。)
9	庁内会議(特に部長級が出席する会議)の紙資料をタブレット配信・閲覧へ変更。 RPAの活用。
10	DXプロジェクトの推進。
11	FAXや紙でのやり取りが多いので、なるべくWebを活用する。オンライン会議がしやすい環境を整える。
12	提出された申請は全て手入力しているため、申請書を読み取って文字起こしするなどの技術が導入できればと感じる。
13	ICTの活用として、業務のオンライン化。
14	ICTの活用について、調査他庁内でも頻繁に見聞きするようになったが、自分自身その活用領域がどの程度のものであるかを理解できていない。それだけに各方面での活用が期待できるのではないかといった漠然とした思いはある。 業務における活用可能性の把握に努め、活用できることは進めていきたい。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
15	I C Tの活用により、電子決裁・申請、窓口対応等による業務改善が見込まれるため。
16	ICTの活用は推進する必要があるが、職員のスキルが不十分である。
17	I C Tを活用して、仕事に生かしていきたいと思ったから。
18	I C T化やD Xを推進することで、職員、市民の方々のお互いをもっと業務、手続きの簡素化を図ることができると思う。
19	I C T技術等が導入できる業務では積極的に活用し、事務を効率化させて、その余剰時間を別の業務に振り替える。
20	R P Aの積極的な導入。
21	RPAやAIをさらに活用した事務の効率化。
22	web会議の推進、P C環境 会議開催場所の確保。
23	インターネット環境をより充実させ、テレワークやオンライン会議などに加えてオンライン決済が実現出来れば良い。
24	エクセルを活用した業務について、単純なルーティンワークはマクロの活用やRPAの導入を行うことで作業時間を大幅に減らすことができる。
25	オンライン申請の推進。
26	オンライン申請等ICTを活用するため、申請書類への添付書類の見直し（他のもので代用できないかの検討）。
27	コミュニケーションツールの導入による報告連絡等の効率化。 単純・繰り返し作業のRPA活用による効率化。
28	既に実施中のものとして、議員へ貸与しているタブレット端末への掲載をもって、議案の発送に替えている。（タブレット端末導入前は、議員各個人へ送付していた。）他にも、議員連絡箱を通じた資料の提供も著しく減少している。費用対効果は考える必要があるが、ICTの活用は必要な場面が多いと思う。
29	データで回答があったものを手作業で集計するなど、従来のやり方を継続し、事務量が減っていない。効率的に業務が進むようなシステムの導入を行ったほうが良い。
30	ポストコロナ禍のなか、市民や事業所を対象とした指導、調査等においてI C Tを活用した効果的な行政運営を高めていくことが大切と思います。
31	マイナンバーカードの暗証番号更新のW E B申請化。
32	マイナンバーカードの普及率が上がれば、証明書のコンビニ交付などが増加していき、効率化と利便性が向上していく。
33	マイナンバーカードを活用した申請書の簡略化（情報連携による申請の省略化）。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
34	会議資料のタブレット配信によるペーパーレス化。
35	各種申請等の行政事務のオンライン手続の取組み。
36	各地区公民館へのインターネット環境整備で全市民のIT化。
37	休暇届け、出張命令、会計年度任用職員の出勤簿について紙文書の廃止。
38	具体的にはよくわからないが、ICTの活用は必要と感じる。
39	決裁の電子化。
40	現在、紙ベースで起案しているものをデータ化することで時間と資源の削減につながる。
41	現場へのタブレットの持ち出しをすることにより、ペーパーレス化を図ることができる。また、どこでも個別案件のデータを確認できるため、外出中の急な現場対応が可能になる。
42	行政手続きのオンライン化。
43	今後ICTの活用による業務効率化等を行うにあたっては、BPRの視点、システムの全体最適化の視点の両面からデザインすることが必要だと考える（例えば、市民からの申請?申請後の内部事務?処分通知の発送、を全てデジタルで完結する業務フローにあわせ仕事やシステムを整理する等）。
44	佐世保市はネットに対して消極的のように感じる。現に不明な行政サービスをホームページで検索しても十分な説明がない場合がある。（生活保護等） ICTを手掛ける前にそのレベルで改善が必要。 また、テレビ会議の準備の手間が無駄すぎる。
45	市役所の業務において、ICTの活躍する場面はおそらくもっとあると思うのですが、ピンと来ていないというか「どこにどういさせるか」をわかっていなくて従来の方法とっている場合もあると思います。日常業務の中で活用できる場面がないかは今後も探してみようと思います。
46	紙を使った業務や運用が多い。
47	紙決裁の見直し、電子申請・郵送申請の推進。
48	紙媒体での管理の廃止（データの保険として紙で保存する等、二重管理の廃止）。
49	紙媒体で行っている処理を可能な限りデジタルを活用して簡潔に迅速に処理できるようにする。
50	紙文書の徹底廃止。
51	資料のデータベース化。
52	事務処理・業務処理の手法が旧態依然であるため、処理時間の効率化がはかれていない。職員個々がいわゆるデジタル化を小さなことから改善していただくだけでも、自己負担が改善し、結果として事務改善へつながることが推察されるため、デジタル化への些細なきっかけとなる導きが必要。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
53	自治体DXの推進について、職員の意識高揚に関する研修等の実施により、能動的に対応できる人材の育成が必要。
54	主に行っている業務は法律に基づく届出の受付なので、件数が少ないからと言って届出そのものをなくすことはできないため、手続きのオンライン化等を通して効率化することが重要となる。
55	手続き関係について、ICTを活用することで窓口での対応時間を削減することによる効率化。
56	集計などの集計をロボットに対応してもらおう、など。
57	書類が多すぎる。市民からの書類提出はネットで送信可能とし、市民の利便性向上を図る。紙で書類提出された分はスキャンしてデータ化。電子決裁導入により、あちこちファイルを引っ張り出さなくてもパソコン1台で仕事が済むようになり、事務室内が整理され、検索等も簡単になる。セキュリティ問題はあるがテレワークの環境整備の一步にもなると思う。また、文書件名簿と公印使用簿に手書きでそれぞれ記入するのに時間がかかる。双方をリンクした形で電子システム化できないか。
58	書類申請受付の電子化。
59	少なくとも、行政で行う手続きはすべて、ネット申請を可能とするべき。また、多様な働き方に対応するため、少なくとも家庭での業務参加を可能とする。
60	職員が使えるチャットシステムなどがあれば、アイデアが欲しいときや、即時的、簡易的な照会回答に便利だと思います。特に、異動した職員ばかりの部署は、経験者の知識などにたどり着きやすくなったり、管理職以下の職員が他部署の取り組み（や課題）を知ることができる機会になると思います。
61	職員へのタブレット端末配布などによる業務改善。
62	ICTの人材育成が必要だと思います。
63	全ての職員が平準的に使用できるICTの活用が必要だと思います。特定の職員だけが扱えるものが問題だと考えます。
64	全職員がICTをうまく活用できるようになれば、業務が効率的に遂行できる部分があると思う。
65	窓口をなくす、内線電話をなくす、くらいの思い切った、振り切った目標をたてて、DXを推進するべきだと思う。とにかくICT活用、DX推進にはナンバーワンを目指すべき。
66	窓口業務のデジタル化を進めることで時間短縮やミスの軽減ができると思う。
67	窓口予約の導入。窓口相談などの際に窓口予約をすることで、利用者は待ち時間の削減になるし、職員側もあらかじめ予定を立てられるなど効率アップにつながると思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
68	単なる人員削減はこれ以上難しく、デジタル技術を活用した働き方改革が必要であると感じる。
69	庁内での書類のやり取り等を、庁内ネットワークのみのやり取りに置き換えることで、物理的に資源も時間も浪費しなくてもよいようなやり方に改善する。
70	定型業務のデジタル化、市民サービスの向上、来庁者（窓口に来る人）が減ると、その分他の業務に人を充てることが出来る。
71	電子決済を導入し、事務の簡素化を図る。
72	電子決裁・文書管理システムという新たな手段を活用することにより、速やかな意思決定（決裁）、検索しやすいファイリング（サーバ保存）が実現できると期待している。
73	電子決裁などICT導入により、紙消費減、時短を達成する。 既存のメーラー、スケジューラー等も改善の余地がありそう。
74	電子決裁の導入。
75	電子決裁の導入、在宅ワーク対応可能な電子システムの導入。
76	電子申請できる割合を増やし電子自治体として価値を高める。 ※マイナンバー等を利用する
77	電子窓口の充実化。（申請者が在宅で行政手続きが可能となる手法の導入。）
78	届出等のオンライン化。
79	内部事務などで、ICTを活用して事務の簡略化などができれば業務量削減できると思います。
80	入力等の単純作業は、人工知能（AI）やロボット（RPA）等へシフトすることで、作業時間の短縮や単純ミスが無くなるので、業務の効率化が図れると思います。ただし、業務システムが人間主体で作られており、RPAを使えないこともあるので、今後は先進技術の活用を前提としたシステムの導入を考える必要があると思います。
81	汎用電子申請システムの導入など一定の効率化が進められているが、事務処理上の課題検討が十分に進んでいないように感じる。例えば、システム処理する申請書やオンライン申請における文書番号の管理（わざわざ取得しなければならないのか）や電子データと紙の両方で存在する情報の保存年限の整理など。
82	必要以上に紙での保存・保管をせず、電子化を図る。 決裁後の電子保存
83	文書の発出、書類のやり取りなど紙媒体で行っているものをデータでのやり取りに変えることができれば、業務の負担が少なくなるように感じます。また、会議や研修などもリモート、オンデマンド配信が増えるとよいと思います。
84	役所内業務デジタル化の遅れ
85	ICTやDXを行い人を減らすのではなく転換し再教育が必要。
86	ペーパーレスの徹底。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
87	民間会社はデジタル化に関して前々から取り組んでいるので、民間会社を経験した中途採用者に意見を聞き民間会社のノウハウを踏襲する。
88	ICT・DXにより同様の業務は集約、会計年度任用職員は廃止し職員を再配置。
89	ビジネスチャットの導入（横断的な業務が増加している一方で、「聞いていない」対策で関係か課かいへの説明に多くの時間を取られる）。
90	プロジェクト管理ツールの導入。
91	支出業務の電子化。
92	内部事務において、紙を使わないこと。
93	文書による決済（ペーパーレス化）と文書保管・ファイルルールの統一。
94	民間会社はデジタル化に関して前々から取り組んでいるので、民間会社を経験した中途採用者に意見を聞き民間会社のノウハウを踏襲する。
95	民間企業のように「サービス向上のための録音」や自動音声認識（IVR）の導入。 「録音」することで一部のクレマーの攻撃の抑止力になると思う。 自動音声認識やチャットボット等も、導入時は多少混乱するかもですが、精度はどんどん向上していくと思います。
96	TV会議の有効活用（外局は特に移動に時間を要するため）
97	リモートを活用した自席での会議の推進
98	現在はすべて紙ベースが前提としてありますが、次回の一人一台PCをノート型にするなど、会議でもPCを活用することで、印刷時間の短縮、紙資源の使用削減等効率化を図ることができるのではないかと思います。 ただし、個人情報の取扱についての課題が残ることは事実です。
99	自席でもテレビ会議が可能になれば、会議室が不要になります。特に部長は個室なので、部長会はテレビ会議で十分だと思います。また、会議資料は紙出力せずパソコン上で確認し、会議時間は短くしたいです。
100	出先機関からの会議、研修出席はリモートで出来るよう改善する。コロナ禍でもあるが、移動時間が無駄。
101	新型コロナウイルス対応により会議等がweb会議に推奨されてきているが、web会議ができる機器等が充分にない場合がある。会議用のマイク等、司会者（議長用）に設置すると後方の者が使用際、声が入らないことなど。スムーズなweb会議の環境整備の充実（会議の場所も含め）が必要。
102	オンライン申請の取組を進めながら組織再編を図る。
103	乳幼児健診の予約システムなどICTを利用したものがあれば、電話による問い合わせが減り、職員の電話対応による負担が減るのではないか。また市民サービスの向上につながるのではないか。
104	グループウェア等の使用に関して一人一台パソコンという割にはそうなっておらず、各課導入という形になっている。ICT化も進展させにくいのではないか。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ ICTの活用

NO	具体的な内容
105	ICTの利活用による、オンライン申請、キャッシュレス化の推進。
106	<p>システム導入は各課で行っているが、システム開発の専門用語等の勉強に手間取ったり、構想はあるのにいまいちシステムの機能として実現できなかつたり（言い方は悪いが、知識がなさ過ぎて業者に舐められる）、結局通常業務に追われて前回と同じシステムを導入したりということが少なからずあるかと思えます。システム導入の3年前からDX推進室の職員派遣（職員の要望の吸い上げからシステム導入までのすべてを行う。）というようなことができれば、望んでいるシステムが導入でき、全庁的に仕事の効率が上がるのではないかと思います。</p>
107	<p>ICTの活用については、既存業務の種類によっては、大幅な効果を生み出すものもそれなりにあると考えられます。ただし、実行するにあたって、担当者の知識、経験、意欲（一時的な対価を払ってでもICT等による効率化が有効であるかの判定）とそれに応える情報部門の吸い上げ方法（一律的な照会だけだと、余裕のない部署は出さない）が重要だと思えます。</p> <p>現在の情報部門は、担当により自ら提案や聞き取りをしてくれる担当やこちらの相談に踏み込んで、案を協議してくれる方もいらっしゃいますが、一方で知識もビジョンもなく、一方的に対応を切られるケースもあります。</p> <p>出来るだけ、現場からの相談、提案に応じてくれる環境があれば発展はしていくのでは、と思えます。それは、機器や大規模システムによるものだけでなく、日々のルーチンのマクロ化等でも数を積み上げれば、大きなものになるかと思えます。</p>
108	<p>システムの導入が分散化されていることにより、導入費用も保守費用もそれぞれに発生し、財政を圧迫しているように感じます。</p> <p>各所属ではなく、庁内で、できるだけ同一システムを使用するなどの対応が可能ではないかと思えます。</p> <p>そのためには、庁内のシステムを総括する人間が必須ですが、そこが難しいとも思えます。</p>
109	<p>広域出張所までの文書到達時間がかかるため、文書で回答記入し返送する場合、回答期限に余裕がありません。オンライン対応いただけると助かります。</p> <p>研修が消防署直轄にて対面式で行われていますが、各出張所から遠隔地のため映像を一定期間クラウドに留め各職員がオンライン視聴での研修可能ようご対応いただけると助かります。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 民間委託、指定管理、PPP/PFI等の民間活力の活用

NO	具体的な内容
1	民間委託できるものは市内業者へ委託すべき。
2	民間委託 性能発注だけでなく実験的発注も可能に。
3	指定管理等の民間委託の推進。
4	これから建設する公共・公用施設の建設・維持など民間と連携することで事業コストの削減を行う。また、民間で行える事業の洗い出しが必要。
5	端的な事務処理に関する内容を民間委託化する（給与計算や伝票処理等）。
6	動画作成等の委託、印刷、発送等の委託等。
7	もはや大型のプロジェクトで実施されているので、流れはそうなると感じる。最終的にそこで経済活動が展開されるようなものは民間の知恵と技術を大いに活用すべきと感じている。
8	我孫子市の提案型公共サービス民営化制度 https://www.city.abiko.chiba.jp/shisei/gyoseikaikaku/mineikaseido/abk10001000120190710.html
9	漁港利用における利用料徴収及び申請など件数が膨大であることや単純作業であるので民間委託など活用できれば良いと思います。
10	現在、限られた職員数で残業して行っている市民税の当初通知発送業務（給与支払報告書・異動届処理及び封入・封緘作業）を民間委託。
11	限られた予算の中での対応が必要となる中、施設の建設、維持管理の費用を抑えるために民間活力を取り入れることは、とても重要な事である。
12	固定的な業務は民間委託等を行うことにより、専門性が高まり正確な業務遂行ができる。（異動等に伴う引継ぎ漏れなどのミスがなくなる）
13	行政だけでのアイデア捻出には一定の限界があり、本市が抱える課題について適切に情報発信しつつ、民間事業者からの提案を受けるようなしくみも必要と思います。
14	行政事務の包括的民間委託
15	今後施設を新設する際などは、PFIを前提とすることとし、やむ得ない場合にのみ、直営管理とする。
16	作業的な業務の委託によって、効率化を進めるための議論の時間を作る
17	市民の行政に求めるサービスは年々過大なものになっており、職員の負担は今後も増えるものと思われます。 民間の活力を活用できるのであれば、使うべきと考えます。 従来の方法に囚われて、効率化できていないことが問題と考えます。
18	指定管理としても、職員の負荷は低下せず、むしろ、その方々のフォローに労力を費やしている
19	施設の指定管理の推進

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 民間委託、指定管理、PPP/PFI等の民間活力の活用

NO	具体的な内容
20	施設建替に伴うPPP・PFI方式の導入、窓口業務の民間委託・指定管理化の推進
21	消耗品の発注や定型的な業務は全て専門の民間事業者に委託すべき。
22	障がい者福祉での補装具・日常生活用具など恒常的な申請受付～給付決定の事務作業は、アウトソーシングできるはず。 被災する前の予防的な避難のための避難所開設運営は地元住民で行うことが「自助共助」になる。
23	成果連動型民間委託契約方式（PFS）の活用による委託業務の効果的・効率的な実施
24	大型事業実施に際し、民間活力導入の検討の必須化
25	判断をするために必要な資料の作成において、作成方法に一定のルールがあるものについては市全体として民間に委託してよいと感じる。
26	民間でできることは民間に任せるべきだと思います。佐世保は、行政が手（金）を出しすぎて、民間事業者の成長を妨げているのではないかと感じています。
27	民間に委託できる施設がないか再点検。
28	民間へ委託出来る作業等検討し、職員の効率的な業務見直しが必要と思われる。
29	民間委託、指定管理は行政が決めた仕事を民間に移譲するイメージですが、PPPは民間のアイデアや知見を行政が理解し、委ねるという逆方向の行動となり、仕事の仕方の大きな改革に繋がると思います。この視点で公民連携を促進したらよいのに、と思います。
30	民間委託など外注化が可能なものは外注化し業務をスリム化する
31	民間委託等について、地方においては、能力のある引受先がないケースがあると聞くが本当にそうなのか。
32	民間活用することで、大胆な事業やスピードある事業展開が可能になる。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 人事制度(適材適所の配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等処遇面の充実等)

NO	具体的な内容
1	時間休、フレックスタイム制、テレワークなど抜本的な働き方の改革。
2	テレワークができるような体制を整備。
3	在宅勤務ができるように市役所のイントラネット(?)に自宅のパソコンからアクセスできるようになったらいい。セキュリティの問題もあるので事前に使用するPCを登録するなどしてできたらいいと思う。
4	テレワークの推進。
5	テレワーク等への取り組みが遅れているのではないかと。例えば最寄りの支所等を拠点としたテレワーク(勤務先の分散)の検討など。
6	今以上に民間との連携(協働)は、人材面、財政面において、その関わり方が大きく変わっていきと感じている。公平性を担保する必要がありますが、「やりたい」と言ってきた地域課題を解決しようという熱意のある企業と連携するのが基本的な方針とすべきだと考える。
7	業務が高度化している点を踏まえ、ジョブローテーションに際し、より専門性の向上を図るべきと考えます。
8	民間人の積極的な採用(佐賀県庁の例、NHKでやりました。)意欲ある人材も、公務員になれば周りに流され普通の公務員になってしまいます。改革を行うためには、年齢制限を撤廃した民間人の採用が必要。
9	適材適所の配置に欠ける。成長のための異動を希望しても数年来、実現せず。(モチベーションの低下)
10	自己申告制度の精査を行い、職員の適性や本人の自己診断を踏まえて、職員の配置を検討します。しかし、自己申告制度だけを考慮し人員を配置することは現実的に難しいと思われるので、様々な研修を受講させたり、他分野の業務を経験させるなど、個人のスキルを向上させ、選択肢を広げることでより適正な人材配置を可能とさせることができるのではないのでしょうか。
11	社会人採用枠の拡大、「出戻り制度」など民間経験者の積極的な採用を通じた職員能力の底上げと意識改革の促進。
12	本人希望による人事異動(全職員)本人には、得手不得手や資格を生かした適材適所があると思います。管理職も含め、本人希望を考慮した異動が必要。
13	ジョブローテーションを明確化し、ある程度キャリアデザインが描けるようでない、20代はどんどん逃げていくと思う。配置換えや研修などは、何が必要か、職員が何を求めるか、何を与えられるかよく検討する必要がある。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 人事制度(適材適所の配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等処遇面の充実等)

NO	具体的な内容
14	人事の適材適所は考えない方がいい。希望する職場に配置すれば本人の成長が考えられる。
15	将来を見据えた人事異動を行う。目先だけの異動をしない。
16	職員の適材、適所な配置のためには、人材育成型ジョブローテーションを行うことが大切だと思います。
17	<p>職員個々人が効率的かつ効果的に仕事を進めるためには、職員としての一般的な素養は前提として、業務内容の熟知とともに、市政との関わり合いなど業務の位置関係を知っておく必要があると思います。そのために、次のようなジョブローテーションの実践が望ましいと考えています。</p> <p>①まず市の業務を関連性を考慮し数種類に分類化する。</p> <p>②入庁後一定周期（例えば2～3年間）で職員に分類化したカテゴリー内の業務を可能な限り経験させる。</p> <p>③一定年齢（例えば35～40歳）で、本人の適性や意思等を確認したうえでカテゴリー内での異動に特化させ、業務の専門性を強化させる。</p> <p>④カテゴリー内に業務に熟知した人間が集まることで効率化の相乗効果が得られる。</p> <p>以上のような考え方ですが、もちろん、この他にも細かな仕掛けは必要と思いますし、他にも良い案があると思いますが、まずは限られた経営資源を有効に活かすためには、職員個々の生産性向上が必要であり、戦略的なジョブローテーションが必要と思います。</p>
18	新規採用職員については、多くの経験をするべきである。長期間同一部署にいても視野が広がらない。専門的な知識は深まるメリットもあると思うが、限度はあると思う。また、人事異動のみならず、担当業務に関しても若い職員はいろんな業務経験を積むべきである。
19	人材育成型ジョブローテーション
20	人材育成型ジョブローテーションの実施や庁内インターシップ制度の活用など。
21	人材育成型ジョブローテーションを進めることで、一人一人が救急隊・救助隊・ポンプ隊のどの隊においても活躍し仕事の効率化につながると考える。
22	<p>新人は短いスパンでジョブローテを行い、若いうちに窓口課・事業課・管理部門の課を一通り経験させることで、周りの職員の教える体制確立されるし、年齢が上がって全く未経験の分野に苦慮することも無いのではと感じる。新人が配属先によっては周りからの指導も受けられず自力で前任者の資料などをみながら仕事をさせられるケースもあると聞きますが、せつかくの若い人材を育てずにつぶしてしまう可能性もあるのではと思います。</p> <p>業務に直接活かせる資格（語学やPC、接遇など）は、手当などで奨励する仕組みがあれば、前向きに自己啓発に取り組む職員が増えるのではと感じる。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 人事制度(適材適所の配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等処遇面の充実等)

NO	具体的な内容
23	<p>人事制度について、長崎市では、入庁後に10年間で3部局を回るといふ、内部ルールがあると聞きます。多くの仕事を経験することで、自身の経験を深め、適性を理解することにもつながります。また、複数の部局を経験することで、業務を連携するポイントなどにも気付きができるのではないのでしょうか。また、10年後、30歳代として一番働き盛りの時に、自身が希望するところに配属されれば、頑張る意欲も倍増することが期待できます。個々のパフォーマンスが上げれば、結果として業務の改善につながるのではないのでしょうか。</p>
24	<p>中途採用者などの、役所勤務では得ることのできないノウハウを持つ人材は特に配置を意識すべきである。 ○○係に配属になったからといって、そのまま人材を無駄にする管理職の姿勢も改善すべきである。</p>
25	<p>長期間配置をしない。</p>
26	<p>同じ職場に長年いると業務に対する考え方が固まってしまう。長期間在籍することで業務の理解が深まることもあるが、違った観点を取り入れるためにも多くの部署を経験したい。</p>
27	<p>入庁以来、ずっと窓口業務などにならないよう、特に若いうちはいろいろな業務を経験し、そのうえで職員本人も人事担当部局も職員の適性を把握できればよいと思います。</p>
28	<p>兼務・動員だけでなく、期間付き任用などの制度も活用して実質の人員増を図るべきと考える。そのため、人事・給与担当課で一定数の人件費を確保しておき、その範囲内で繁忙部署に人員を配置できるような仕組みも検討してほしい。</p>
29	<p>○職員個々の業務遂行能力の向上。 「時間外勤務の削減」という今の時代の潮流に抗うようであるが、そのような時代であるからこそ、職員個々の「業務に対する貢献度」を厳しく問う姿勢は重要と考える。個々の業務遂行能力に差があることは必然であり、その差を埋める大きなファクターは業務に向き合った時間である。仕事を従事時間のみで管理するのであれば、潜在能力によって業務遂行力(量・質)に差が生じるとともに、業務をやり遂げなければならないという責任感が希薄化していくことが強く懸念される。「時間」に縛られるあまり、本来、職員(公務員)が問われるべき成果、貢献度に目をつぶるようでは到底市民、議会の理解を得ることはできないと思う。</p>
30	<p>改善提案等を肯定的に受け止める上司の姿勢 改善提案をしても、上司が否定的。例えば課長に案を出しても、部長がとか市長がとか議員がとか否定しているからダメと言われるが、それを説得するのも上司の務めではないのでしょうか。現場(一般職)でしかわからない問題もあると思うしいくら部長級等の職員であってもそこまで現状を把握しているとは思えないので、その辺も加味して説明することが大事なのではないのでしょうか。上が決めたことも実際に取り組むのは現場の職員であるので、その声をもっと反映させられるような体制を作らなければいけないと思う。</p>
31	<p>余裕を持った人員配置をしないと、日々の業務に追われるため、クリエイティブな仕事はできないと感じる。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 人事制度(適材適所の配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等処遇面の充実等)

NO	具体的な内容
32	まったく仕事をしていない職員がいる。特に年配の職員。
33	意欲的な職員が損をする体制を改革すべき。
34	消防局においては採用後現場へ配属され、その後の異動により事務職へという職員がおりはするものの、退職までそのまま現場という職員が半数程度存在していると思われる。そのため組織の政策施策への意識づけが難しい。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 部局への人員配分手法の見直し

NO	具体的な内容
1	先に挙げた業務改善等の実施により、技術及び事務職員の業務に適した配置による将来的な削減が見込まれる。
2	新規採用職員の採用人数を増やすとかどうです？
3	コロナ対策チームへの他部署からの応援のように、特定のプロジェクトについて、期間を限定したチームで取り組むことは、プロジェクトへの効率性だけでなく、抜けた穴をカバーするために送り出し部署の効率性も上げる取り組みだと思います。
4	業務繁忙となっている部署への職員派遣（応援）を柔軟に対応できるようにしてほしい
5	災害対応する職員や部署を限定することなく、勤務状況、業務状況等によってフレキシブルにグループを形成し、対応する。
6	行政サービスの変化に合わせて人員体制を柔軟にしていく必要があると思います。
7	①繁忙期の部署に、閑散期の部局から職員を応援に行かせる。 ②全庁的な繁忙期に臨時職員を活用する。
8	AI、RPA等の積極的活用により、真にマンパワーを必要とする部局への職員適正配置が必要。
9	一般的事務量でカウントされる人員数については、部局内の意見が反映しやすい配置制度としてほしい。（数値的な表現ではみれない様々な、対応量が隠れている）また、事務量による配置でない、人数を根拠とする配置部署は、時間外の縮減と、配置人員の勤務体制は反比例する現実を直視する考え方が必要。
10	建築職員が必要な部署に、他業種の職員が配置されており、一部の職員に多くの負担がかかっている。また、残業も多くなっている。 適正な職員配置をお願いしたい。
11	定量的な業務量については、その都度見直しを行うことも可能であるが、突発的な業務発生時や年間中での業務量の高低にも柔軟に対応できる人員配置が可能となる仕組みはないものかと考えます。
12	人員の増加。
13	営利団体でないので、有事の際にパンクしないですむような人員の量の確保を平時からしてもらいたい。また、その旨を市民にもしっかりとアナウンスしてもらいたい。
14	課ごとの基本定数はありつつも、繁忙期には部内で調整できるなど融通をきかせることで時間外の削減や横の業務把握につながると思う。
15	人員不足
16	早く帰れる部局は、人員を削減して、時間外が多い部局に人員をまわす配置をすべきである。産休や育休など偏りが出ないように男女比や年齢層についても適切に配置をするべきだと考える。 女性ばかりの係があるように感じる。 課では調整できていても、係では調整できていない。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 部局への人員配分手法の見直し

NO	具体的な内容
17	特にリーディングプロジェクト事業については、もっと事業内容に適した人員配置を行う。プロジェクトメンバーの主要な担当者の異動は、事前調整を図る。
18	配置人員不足
19	必要な部局への人員増、不要な部署への人員減
20	部局によって退庁時間に関きがあるように思える。
21	忙しい部局とそうでない部局の業務量を平準化するような人員配置にしてもらいたいです。手法というより、全体の業務を俯瞰することができる人、かつ、この人が言うならしょうがないと皆が納得する人が行うしかないのでは。
22	本来は、部局ごとの適正な人員規模を見定めたいうえで、政策課題の優先度に応じた配分や、KPIの寄与度に応じた配分なども検討する必要があると思います。
23	明らかな人員不足があるのにも関わらず、休暇取得を迫られる。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
1	課かい各々の業務（事務手続き）の可視化（入出力要件の整理）。当該入出力要件を満たすプロセスに無駄が無いか検証を行うとともに効率的かつ効果的な方法を検討する。
2	一人の抱える業務量が多い現状があります。
3	部署によって一人当たりの業務量にかなりの差があるように思える。また、うたわれている業務内容にあらわれないものが非常に多く、職員の頑張りに頼っている状況は、非常に危ういものがある。
4	現在の体制（業務量）を正（基準）とした業務量の増減で配置職員の増減を判断する手法、また、時間外勤務命令の届のある時間のみで判断する（無届時間外を把握しない）ことを今すぐ改めるべきだと思う。 定時で帰宅できる課と慢性的に時間外がある課がはっきりしている。 業務量が改善しないまま残ると言われ、また、時間外の予算がないため、サービス残業で対応し、実情は深夜に及ぶ残業や休日出勤ばかりで、健康や家庭に悪影響を及ぼしており、職員の士気も高まらない。 仕方がない部分があることは承知しているが、タイムカードがあるわけでもなく民間と比べるととても遅れており、法に触れる重要な問題だと思う。
5	働き方改革を謳うならば、人員配置や増員等を計画するべきではないでしょうか。現状では余裕がないのが実情である。
6	「業務内容・業務量による職員配置の整理」 この作業自体の必要性を感じない。業務量算出にかかるコスト以上の価値があるのか疑問。現行の仕組みのまま業務内容を整理して業務量を計算し、それを意思決定のプロセスに乗せる必要性があるのか。現行の仕組みは、人員が変わらないか減らすのが正当で、増やすのは正当ではないと受け止められかねない形。新たなビジョンに向かって新たな業務が発生し、当該組織内の改革改善を行ってもなお不足する分を、厳格な業務量算出システムに乗せてはじめて増員できる仕組み。この仕組みは頑張っている組織にさらに過度の負担をかける仕組みとなっている。なんの変化もない、なんのビジョンもない組織はなんの改革改善も行わずとも安穏とした生活を送れる仕組み。これで行財政改革、改革改善が進むとは思えない。 むしろ新たなビジョンに向けて取り組む組織には過度なプロセスを経ずに一定戦略的に人員を配置してそのプロセスの中で調整を図り、なんらビジョンのない組織には一定の戦略的減員を迫ってそのプロセスの中で改革改善を進めさせるといった仕組みにしなければ、真の行財政改革、改革改善は進まないのではないかと。
7	<ul style="list-style-type: none"> ・一部の職員に業務が偏ることによる非効率化（1人の職員に業務が偏ることにより、その人がいないと業務が進まない、対応できないなどの事象） ・能力や知識による業務の配分
8	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容・業務量については、担当者への意見徴収や実情を踏まえた上で本当に必要な事業のみ時間をかけるべきだと思います。 ・一度配置された会職さんがずっと雇用されていて必要性に疑問を感じることがあります。正規職員の怠慢にも繋がっているような気がします。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
9	<p>・業務内容・業務量による職員配置の整理 パソコンログの記録により、実際の業務量を見て職員配置を考慮する。欠員があるといっても時間外勤務がほとんどない課（係）や、時間外勤務をしなければ業務が回らないが予算不足でサービス残業が常態化している課など、職員数と実態のアンマッチが多い。</p>
10	<p>忙しい部署と余裕のある部署との人員配置が上手くできていないので、適材適所も含めて人件費がムダになっている</p>
11	<p>コロナ禍もあり、部や課によって、業務量が変わっているように感じます。</p>
12	<p>サービス残業が常態化しているために、業務量が正しく把握されていないと感ずることがあります。 業務量・時間・取り組む職員の適正を正しく認識するために、少なくとも、業務時間外に申請せずに業務を行えることができないようにすべきだと思います。</p>
13	<p>ただ単に人、時間をもらえれば、やればよいということではなく、質の向上を図るべきと思う。中身より誰でもいい！だから正規よりパートや派遣などに変更していくという流れもありきです。</p>
14	<p>パソコンログによる人員が足りているかの確認</p>
15	<p>ほとんどの部署では業務が増えていると思うが、人員が減らされているように感じる。</p>
16	<p>課ごとの業務量で人員を配置するのではなく、部内や部外の応援により人員を調整するなどの体制を整えればよいと思います。（選挙管理委員会の職員は選挙がない時期に別の部局に応援に行くなど）</p>
17	<p>業務により異なる繁忙時期を配慮した増員・減員が必要。</p>
18	<p>業務の適切量を担当者区分し、適切な人数を配置すること。行政と地域社会のつなぎ役であり、本庁推進各施策の地域実践者である出先機関についても同様。</p>
19	<p>業務効率を上げ、適切な人員配置。</p>
20	<p>兼務等で二つの担当業務の遂行を期待されている職員と、通常業務のみを行う職員がいる。業務内容と職員配分が合っておらず、業務量の偏りが大きいことで、全体として総人員の割りに非効率な業務実績となっているところがある。</p>
21	<p>業務内容の偏りにより、業務の重さが異なるため、もう少し内部も含めてだが交流が必要と感じた。</p>
22	<p>業務量が一部の職員に偏る部署もあるため、適正な職員配置を実施する</p>
23	<p>業務量が考慮された人員配置になっていないと思う。まともに業務が遂行できず、大きな金銭・機会を失っていると感じる。</p>
24	<p>業務量が増えた職場への職員増員。</p>
25	<p>業務量が増える中で、人員の適正配置がなされていない。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
26	業務量が明確に見えない業務であるが、多忙な部署と暇すぎる部署の差が激しい。
27	業務量で職員を配置しても、頭数だけあってもその業務への適正を考えなければ、時間外手当での予算が限られている中あまり進捗状況はよくないと思う。
28	業務量とあわせ、配置人員と勤務人員のバランスをとる必要がある。根本的に欠員が出やすい署所を増員していく必要がある。
29	業務量に対して職員が不足している。
30	業務量に対して人員が少ない部署は、昼休みや業後も仕事をしている。業務改善について検討する余裕も無いように思える。
31	業務量の個人差は大きいと感じている。業務に応じたの人員配置により、働き方改革につながると考える。
32	<p>現在の体制（業務量）を正（基準）とした業務量の増減で配置職員の増減を判断する手法、また、時間外勤務命令の届のある時間のみで判断する（無届時間外を把握しない）ことを今すぐ改めるべきだと思う。</p> <p>定時で帰宅できる課と慢性的に時間外がある課がはっきりしている。</p> <p>業務量が改善しないまま残るなどと言われ、また、時間外の予算がないため、サービス残業で対応し、実情は深夜に及ぶ残業や休日出勤ばかりで、健康や家庭に悪影響を及ぼしており、職員の士気も高まらない。</p> <p>仕方がない部分があることは承知しているが、タイムカードがあるわけでもなく民間と比べるととても遅れており、法に触れる重要な問題だと思う。</p>
33	市役所は多岐にわたり業務があり、それぞれが専門的におこなわれており、各部（課）における妥当な人員配置は難しいと思われる。（今までの行われていると思いますが、）各部署の意向と業務量（内容の量）をすり合わせて人数の配置を考えていただけるといいのかな、と思いました。
34	事業所間での日々の職員配置。 （予定のない日には、その事業所を閉鎖して、他の事業所へ人員を配置し時間短縮を図る。）
35	事務分掌の作成法（記載の仕方など）を改めるなどベースをそろえたうえで、各所属の業務量についてゼロベースで積算しなおすタイミングがほしい。プラス・マイナスの増減による調整を継続するのは理解・納得のレベルが向上しないおではないだろうか。
36	事務分掌等の見直し。
37	時間外勤務、休日出勤およびサービス勤務等の時間を勘案し、人員の配分を決定すべき。 （組合交渉等のみで決めるべきではない）
38	時間外勤務の多い部署、少ない部署の整理。
39	時間等が常態化している部署について、その正当性や職員配置の整理が必要。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
40	消防局の日勤者は業務が多いにもかかわらず、人員不足と感じます。職員それぞれのスキルによるところもあると思いますが、それを抜きにしても多いと感じます。実際、残業するのが当然となっているように感じます。
41	職員の定数と言われればそれまでではあるが、定数以上の業務内容であるため、検討してほしい。
42	職員数の圧倒的な不足を解消すべき。
43	職員定数を含めた組織体制の最適化。
44	新規採用の見込みがない状況で、職場全体の高齢化が進んでいて、業務内容や業務量の整理や見直しの必要性がでてくると思う
45	人員の増員
46	人員整理を効率化と捉えるならば、廃止した業務があればそれに見合った人員体制に必然的になると思う
47	世の中の流れは速く、業務が増えた課、減った課さまざまだと思います。過去の業務量で配置した職員数が実態に合っているのか検証が必要かと思います。一方で検証のための照会は、現場に負担がないように考えてほしいと思います。
48	税務3課の組織体制について今後見直しを図られているが、現課の他課の業務を行っている部分もあることから、業務内容についても併せて見直しが必要と思われる。
49	全職員に自分の業務量を出させる 毎日GWに業務時間の記録を残す（透明化する）
50	全庁的にスクラップを進めた次のステップとして、業務内容・業務量による職員配置の整理が必要になると考えます。
51	早く帰れる部局は、人員を削減して、時間外が多い部局に人員をまわす配置をすべきである。
52	担当業務で業務量や繁忙期が全く違う。それに応じた職員配置が必要。
53	遅くまで残る部署とそうでない部署の差が激しいように思う。職員配置によって、改善できるものもあるのではと思います。
54	超過勤務等、職場の状況をきちんと把握したうえで、真に必要な人員数を整理する。
55	定時で帰れる人と、そうでない人の差が激しい。
56	統一的な業務量算出方法
57	同じ職場において業務量の差があり、それを平均化する。
58	同じ部・課内であっても、業務量が多い者、少ない者がいる。 なるべく均等化を図り、業務が集中しないよう部・課内で調整する必要がある。
59	同じ部署内で定時上がり組と連日残業組が存在している。 そもそも必要な残業なのかの見極めと、適切な業務分担が必要。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
60	年々法改正（他法含む）等があるため、業務量を明確にし、適正は職員配置の整理に取り組む。
61	配置職員数の見直し。
62	部局内で職員配置が流動的に可能であれば、時間外削減などにも繋がる。ただし、この場合、類似業務を集約した部局体制が前提となってしまう。事務職と技術職の業務交流は困難なため。
63	部署によっては業務量が偏っている部署も散見されることから類似する事務を統合するなどの改善が必要ではないでしょうか。
64	部署や職員の受け持つ業務によって業務量のばらつきが大きく、一人に対する負担が大きい。 ※年間を通して慢性的か時期的なものかも異なる。 同じ部内で協力・連携できる体制を持つなど、業務量の平準化を目指すべきではないかと思う。
65	忙しい部署とそうでない部署の差がありすぎる。事業の見直しとリンクして整理する必要がある。
66	予算に紐づけされていない業務が多数あり、業務量の算出がなかなか困難な部分がある。その中で特に全庁的な調整など、時間数を算定できない業務があり、自ずと時間外対応や管理職での応援などでカバーしなければならなくなり、職員が疲労困憊し、さまざまな改革改善内容を考えようとする職場環境となりづらい雰囲気となっている。時間外勤務時間をしている実績を職員配置の整理の材料とすべきである。
67	各職場や担当業務によって業務量の不均衡などが見受けられます。各課長によるマネジメントの強化による改善や職員の意識による改善とともに、より良い組織体制への見直しの余地もあると考えます。
68	業務の偏りが散見される。
69	職員によって、業務に差がある。適正な業務量を再確認する。
70	まずは、現在の業務量からの増減を基準とせず、無届を含む実時間外・休日勤務を含めたうえで（すでにオーバーしている）業務量を洗い出す必要がある。（タイムカードの導入など）
71	マンパワーと業務が見合っていない。減らせるものは減らさないといけませんが、なかなか減らない。きつい
72	一人に対する仕事量の配分が偏りがあり、抱え込む傾向がある。
73	忙しい部署と余裕のある部署との人員配置が上手くできていないので、適材適所も含めて人件費がムダになっている

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 業務内容・業務量による職員配置の整理

NO	具体的な内容
74	各署所での日常業務量の格差を捉え、本署勤務経験がない職員を減らしていくような人員配置への着手が必要。更には、消防局での勤務経験者（特に管理職）を増やし、行政の一角であることを今以上に認識していかなければならない。
75	季節的に忙しくなる部署へ人員を配置したり、そうでない部署から応援を出したり流動性に富んだ人員配置が可能な人事制度にしていくべき。
76	業務量の実態から適正な人員配置が必要
77	残業が多い部署、そうではない部署の偏りがあるように感じます。個々の業務量の平準化を図る必要があると考えます。
78	業務の繁忙期・閑散期がある明確に時期が限定されている職場については、流動的な人員配置ができないかと思う。常時繁忙期のような業務体制を望むものではないが、配置部署によって、職員1人当たりの業務量に大きな差が生じている。
79	業務量に偏りが生じている
80	調整が困難であることは承知だが、現在の業務量に基づき人員配置を行うこと自体がおかしいのでは。適宜業務の洗い出し・精査を行うとともに、業務改善を十分に検討したうえで最適な人員配置を検討する必要があると考える。 なお、業務の精査に当たっては、慣習に囚われず、他都市の事例等でもいいので積極的に情報収集を行い、優良事例の取込み・改良を加えていく手法を検討すると少なからず効率化が図られると思われる。
81	定時で帰れる課と残業が当たり前になっている課があるため、人員の見直しができればいいと思います
82	同じ給料にも関わらず、配属先によって業務量に差がある。まずは、人員配分の偏りを是正してもらいたい。
83	看護が必要な子、介護が必要な高齢者、身体的・精神的な個性など様々な事情を抱える職員が多いが、全て同一業務量をこなせるとして人員配分されている。 実際に多くの休暇を取る職員とほとんど取らない（取れない）職員が存在する状況があるなど、職員間の不公平感の増長、意欲の減退を招いている面がある。個々の状況に応じた業務量計算による人員配置が必要。
84	余裕がある課と時間外もなく残らないといけない課の差があるように思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ クラウドファンディング等の財源確保方策

NO	具体的な内容
1	<p>財源の確保が困難となっている昨今で、佐世保市特有の取り組みに対してクラウドファンディングを採用し、財源確保を行ってもいいのではないかと思います。他都市でもクラウドファンディングを行っている都市は存在しますし、前例を参考にして（先進地を研究して）財源の使い道を明確にすれば、市の取り組みに賛同していただける方々も少なからずいらっしゃると思います。</p>
2	<p>財源の確保（企業版ふるさと納税等）、このままでは、財源は増えない、民間からの投資を呼び込むことが必要、上記内容は企業立地で担当してもよいのでは。</p>
3	<p>クラウドファンディングを活用し佐世保市の取り組みについてもっと住民に発信していく。</p>
4	<p>クラウドファンディングを利用することで、財源の確保だけでなく市民の理解や協力を得られると考える。</p>
5	<p>これまでの歳入では、最終的には組織は危機的状況に陥る可能性があることから、いろんな方法で財源を確保することが必要。</p>
6	<p>具体的には思いつきませんが、CN（カーボンニュートラル）に資する事業へのクラウドファンディングなど、今後はCNとからめてお金を産み出すようになると思います。</p>
7	<p>県外の市町村がクラウドファンディングを活用して、ドライブインシアターを企画したチラシを見たことがあり、今の時代的な方法なのだと思います。新しい「官民連携」といえるのではないかと。</p>
8	<p>新たな財源確保の手法として、クラウドファンディングは有効と考えている。予算を集められなければ、おのずと事業はできない。特に大きな事業になればなるほど、市民をはじめとする人々が賛同しているのかを見るためにも導入してみてはどうか。</p>
9	<p>予算配分は削減が原則であるが、業務課題は増えるばかりで、それに伴い予算も増える状況がある。予算の削減に努めているが、歳入を増やす検討を財政部局や行革部局と各部局が戦略を練り上げることも必要ではないか。その一つの手法がクラウドファンディングと考えるが、ふるさと納税との違いがよく分からない。本市が発展するには、歳出の削減では達成できない。歳入のあり方を財政等部局と検討して、財源を確保し、新しい施策を実行できるような仕組みづくりが必要である。それに併せて、大胆な事業仕分けの仕組みを導入すべきと考える。</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 予算配分手法の見直し

NO	具体的な内容
1	予算のマイナスシーリングや要求はさせるものの、中身を見ず、一律的にカットといったやり方は、①要求に要する時間の無駄、②確保するために財政担当との無駄な駆け引きに繋がっていると感じます。1件査定をするなら、それなりの対応を図るべきでは。また、財政課自体に無理が生じているならその体制を一時的にでも見直す必要があるのでは。
2	予算の支出項目の枠をなくす事によって、その時又はその年の状況に応じて配分する。
3	来年度予算のシステム入力の前倒し。
4	予算は年々カットされているが、これ以上削るところがない分野においても削る必要があると言われる。カットする条件を示してそこからカットして欲しい。
5	工夫して予算削減したら、その何割かを次年度予算に充てられるようにすれば、削減へのモチベーションが上がると思う。 予算も人員も一度手放すと戻ってこないと思っているので、既得権益を主張し、改革が進まない。
6	シーリングの見直し
7	各部局長裁量にまかせる「所管部局マネジメント枠（仮）」の創設等
8	経常的経費にかかる財源の配分拡充
9	現在の部局長のマネジメントで構わないと思うが、不用額に対するペナルティがあれば事業の詳細を組み立てて予算要求するのではないか。予算額は少なくとも継続したほうが良い事業も多いと思うが、見栄えのいい事業に予算配分されているように思う。不用額を出したら次年度はその分を減額するくらいのペナルティを課してはどうか。
10	現在の予算編成のやり方に限界を感じる。
11	限りある行政資源の最適配分を行うために、現在の財源（金）配分手法（5%削減）のみではなく、人員（人）を含めた包括的な予算編成についても検討する必要があると考える。
12	事業に対する予算配分は当然のことながら、そこに関わる職員数の増減にも注目し、その増減に係る必要経費についても予算配分の見直しや配慮が必要
13	配分された予算の執行残を有効的に活用する。
14	必要な予算を要求しても、枠とシーリングで何もできない。
15	予算の流用等の審査に時間がかかりすぎている。最低限のルールを守りつつ、支出の弾力化、迅速化を進めてもらいたい。
16	予算は年々縮小傾向にあるが、予算の執行残があると次年度さらに抑制される恐れがあるため、全額執行しなければいけないという風潮があるように思われる。ムダが出ているように思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 予算配分手法の見直し

NO	具体的な内容
17	<p>予算一律5%カットではなく、業務内容等の見極めが必要 例年行っている入札に対して、過去の落札価格にすら届かない価格で査定するのはやめてほしい 過去の職場では不要な業務が多々あった</p>
18	<p>予算化について部局内だけの判断ではなく、他の部局との情報共有により内容を再度検討し、調整することを全庁で取り組む必要がある。</p>
19	<p>予算査定を主幹部局の戦略に基づき決定できる枠を設ける。</p>
20	<p>予算執行残を積極的に認めて評価するなど、無駄を削減する予算配分手法の導入。</p>
21	<p>予算執行率が低かった場合、次年度以降の予算枠を減らされるという風潮があり、予算執行を行う際になるべく使い切ろうとする意識が各現場にある。</p>
22	<p>予算編成で一般財源にシーリングをかけているが、このやり方は限界だと思われる。もっとメリハリを付けるべきでは？</p>
23	<p>枠配分により、予算流用等で使いやすい面もあるが、全体を通して節約が必要と考えます。業務によっては、これ以上削減できないもの、年々経費が嵩むものがあります。</p>
24	<p>枠配分の廃止</p>

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 公共施設の維持管理手法の見直し

NO	具体的な内容
1	現行の施設管理業務を洗い出し、業務の必要・不要の選別を行ったうえで、アウトソーシング可能な業務については、徹底的に見直しを図る。
2	公共施設の維持管理に伴う、予算、執行、決算、契約事務等の集約化。
3	消防や浄化槽等の設備関係委託を包括して委託することにより、職員の業務量省力化や時間外削減を目指す。
4	職員に対する管理施設の数が多く、サービスが行き届かない。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 会議・打合せルール（目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等）

NO	具体的な内容
1	会議資料の1ペーパー化、論点の明確化、時間内で終了する。
2	内部事務の効率化ルールの制定。 （会議は冒頭で目的を明確にする、終了時間を決める、時間厳守とする、会議の設定はGWのみ（電話依頼を併せて行わない））
3	（1）出席者が同じで別名称の会議体など、業務ごとに会議体をもつのではなく、出席者で区分した会議体で意思決定すればよいのではないのでしょうか？（全部局長会議とか、行政経営部局会議のような）。 （2）会議を企画したあと、会議前に会議資料を構成員に展開して意見を求め、特に意見なさそうであれば、会議に参集せずとも会議を開催したものとみなし、意思決定ができるような運用もあってよいのではないのでしょうか。（集まるべきものの選択と集中）。
4	会議時間の設定（会議開始時にチェックする＝習慣づける） 会議資料の事前配布・事前確認の義務化 （会議開始時にチェックする＝習慣づける） 会議資料の簡略化（無駄を省く、分かりやすくすることで 不要な検討や理解に要する時間を削減できる）
5	会議は意思決定だけを行う場にしたい。事前の資料読み込みなどは各自で。打合せ内容は動画で事前に周知しておくなど、会議自体を45分以内に抑えるといったルールを行うことも有効だと思います。
6	会議や打ち合わせの時間は必ず終了時間を事前に決めて、これを厳守する
7	明確な会議時間の設定。 課内→部内と段取りを踏むのではなく、まとめられるところは1回で済ませる。 外部部局を含めた会議の際はオンラインを活用。自席会議（自席でオンラインで会議できる仕組みも必要かと思う。）
8	なるべく会議を少なくする
9	意思決定機関（推進本部会議）の集約（プロセスの一部統合等）。 資料の事前配布等による説明時間の省略。
10	会議・打合せルール：情報共有のための会議は不要、予めゴールや論点を明確化した上で会議に臨む、制限時間を必ず設け、必ず守る。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 会議・打合セルール（目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等）

NO	具体的な内容
11	会議が意見を言った後、誰かが口火を切らないと終わらない感じである。結論が出る出ないにかかわらず、それ以上言うことがなければ終わらせるべきである。沈黙の時間が無駄だと思う。
12	会議が多く、時間が長い、活発な議論が交わされていない。効率的な会議の在り方を考える必要がある
13	会議が長い、結論が曖昧等、会議に時間を取られていると感じるから。
14	会議ではなくチャットで代用。 （庁内レベルの会議であれば、一堂に会する必要はほとんどないし、時間の融通も利くし、記録も残る。）
15	会議については、時間を超過することがほとんどで、見直す必要がある。
16	会議には必要がある者のみ出席し、他の者は出席者の報告等で済ませる。
17	会議の冒頭で参加者全員に対し会議の目的及び終了時間の共有を図る
18	会議の目的に応じた出席者の精選（特に、課をまたぐもの） 事前資料配付などで、会議時間の短縮を図る。
19	会議を実施しても雑談が多く、効率的な会議が実施できていない。
20	会議時の沈黙時間の根絶 【手法】 ・事前の資料送付 ・事前配布資料の読み込みの徹底 ・疑問点の事前確認
21	会議時間が長い
22	会議時間の短縮
23	会議時間の短縮
24	会議時間の短縮化はもちろん、現状を変える気がない意味のない会議は不要。
25	会議時間を限定する。
26	会議打合せの際に時間を区切るなどルールを決めて行っているものの、予定を超えてしまうこともある。 案件によって、議論が活発になることなどからであるが、決めたルールで運用できるように努めていくしかないと思う。 その上でも、もっと会議の必要性や時間短縮をできる方法について、既に取組事例などに類似事例がないか確認し、取り入れてみるなど改善に努めたい。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 会議・打合せルール（目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等）

NO	具体的な内容
27	会議等については、時間制限を設け、必要最小限の人員で行うルールの明確化をお願いします。さらに、紙での打ち合わせではなくiPadを使用しての会議等にすることはできないのでしょうか。
28	会議等の時間制限
29	会議内容の事前意見集約と参加者への事前周知など、会議の時間短縮と効率化を図るよう日頃からの職員の意識付けが大切と思います。
30	結局何を協議したかったのか（決めたかったのか）わからないことにならないよう、ルールもだが出席者の意識も必要
31	結論が出ない会議があり、主催者はせめて方向性を示すべきである。議論の深まりがなく、ただ時間が経過し、決定事項がない。
32	結論を先に出ているものを上席に伝えるため内容の会議はできるだけ省略した方が、担当および上席の両方において効率化が図れる。
33	公共会合はもとより、公共的団体会合への最低人数での出席、事前協議・相談により時間短縮を図ることは、①職員の心身の健康管理、②感染症拡大防止・予防等の側面からも重要である。※オンライン会合の推進意義は理解したうえで。
34	資料（検討内容などの議題を含む）を事前配付し、出席者は資料に必ず目を通す。あらかじめ設定した時間内で終わらせる。
35	資料の事前配信や会議時間を1時間以内の設定とし、会議時間の短縮を図る
36	会議の見直しを行うことで時間を他の業務に向けられると思う
37	若手職員を勉強という目的で、必要のない会議出席させている傾向がある。
38	集めての会議をする際には、必ず1週間前には事前資料を配布し、参加者事体が予備知識を持ち、当日は一から説明を行うようなことは省くようにする。
39	所属する部署だけかもしれないが、事前準備の少なさから会議の時間が長すぎる。会議に出席するものは事前にテーマについてしっかり準備し、各個人の意見を確立したうえで臨むことでより良いものになると感じる。
40	書面会議が増えて時間短縮になっているが、意見交換に不足を感じる。目的の明確化や意見集約の方法をもっと検討するべき。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 会議・打合せルール（目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等）

NO	具体的な内容
41	担当と管理職が把握すればよいことを全職員同席の打合せで長々話している。
42	担当者レベルでの不要な打ち合わせをしないような取り組みを行いたい。担当者レベルでは、時間調整等は問題なく行うことができるが、それ自体が必要なのか検討したうえで行うべきである。
43	定例的な会議の必要性和時間短縮
44	同じような会議が、いくつもあり、1本化できるような見直しが必要である。
45	部署によっては、会議で時間を取られることが多いように感じます。
46	部長レクや議会对応の際、「念のため」複数の担当者を同行、同席させることを禁止する。
47	会議の目的の明確化、出席者の見直し
48	会議等が非常に多く、会議をするには資料を作成しないといけない等、資料作成に割く時間は多くなっている。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 庁内照会のルール（庁内照会の縮小等）

NO	具体的な内容
1	重複（類似）の照会を一本化する。
2	紙媒体で行われていた際には吟味してかけていた照会などが、現在は簡単に投げかけることができることから、悪循環になっているように思える。
3	庁内照会については、照会しなければならない理由を明確にし、必要最小限に留めることで、庶務業務の軽減が図られるものと考えます。
4	庁内照会の縮小
5	照会・調査が非常に多く、その中で意思決定の審議のために作成する資料が過多になっていないか再検証する必要はないでしょうか？トップの考え方を反映していてもなお事業効果・コストを非常に綿密に試算させ、あげく査定で落とされるということがままあると、職員の中には報われない気持ちになっているものもいます。
6	照会回答の際に「該当がない場合でもその旨回答をしてください。」というものが多い。その都度、決裁をとり回答しているため。
7	照会回答や資料作成を多く要求される場合がある。
8	部局政策調整課とりまとめの照会回答、各課かいからの回答、回答手法も様々で時間のかかる要因になっている。（部局とりまとめする意味のない回答もあるように思う）
9	照会先の厳選（該当がない部局における無駄な時間の削減）。 資料の簡略化（無駄を省く、分かりやすくすることで不要な検討や理解に要する時間を削減できる）
10	再チェックを求める内容の照会を行わない 課の意見・アンケートを照会しない、課長に聞けばよい 部の意見・アンケートを照会しない、部長に聞けばよい
11	GWでの照会案内が多いため、業務を圧迫している部分がある。 必要な分の照会としてほしい。
12	GWを通じた各課からの照会が非常に多いと感じています。 GWを使用し各課に対して、照会が気軽に行うことができるため、安易に照会を行っていないか？、照会元で整理・精査されているのか？をもう少し検討する必要があるように感じます。
13	グループウェア導入以来、全部局に「各課からのお知らせ」で照会される傾向が続いており、照会先を限定するなどの対応が必要と考えられる。また、庁内照会のうち軽微なものは、決裁を省略する仕組みを検討してほしい。（上司へのメール報告・承認ですませるなど）

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 庁内照会のルール（庁内照会の縮小等）

NO	具体的な内容
14	とにかく照会回答件数がありすぎである。無駄な照会に振り回されている職員がかわいそうでならない。照会依頼する課は、照会された側の担当者が回答しやすい照会資料づくりをさせるべきであり、一定のルール化が必要である。
15	メールも含め照会が多すぎてチェックするだけで膨大な作業量になっている
16	安易に各課かい長宛に該当の有無のわからない照会を行わない。照会を行う課が、一定把握したうえで想定してないものがないかを確認すべき。
17	回答部署が決まっているものを各課からのお知らせに載せないでほしい。わざわざ開いて、中身を確認したら当課に関係ないものだった、ということも多く無駄な作業になる。最初に部局長宛て（政策調整担当課とりまとめ）なのか課長宛て（各課回答）なのか明記してほしい。（照会のお知らせを開くかどうかの目安になるため）
18	各課からのお知らせに掲載される照会が多いため、その対応に時間が取られてしまう。
19	具体的にはありませんが、GW導入後、簡単に照会ができるようになったためか、照会（特に短期間）が増加していると思います。
20	最低回答期限の設定や至急のときは電話連絡もする、など
21	歳入決算額の確認作業など1部署では全体額の確認ができないであろう部分でも確認を求めるのは無駄だと思う。
22	照会が掲示板とメール双方からくるので管理がしにくい。該当なしの回答を作るのにいちいち担当が決裁を取っている。適切なタイトルであれば中身が推測できるのに、添付ファイルを開かないと判らないものも多い。回答方法が複雑でドキュメントを読み込まないと回答できないものが多く時間がかかる。
23	照会が多い
24	照会をアンケート方式にする。
25	照会回答において毎年変更される様式は非効率であり、基本的に前回の様式に足し引きするものとし、全面的なリニューアルは極力控えるべきと考えます。取りまとめ担当者の業務負担軽減ということは理解しますが、一度紹介した内容を重複して紹介しないようにできるとトータルの業務量が減少すると考えます。照会内容が前回と重複していないかを今一度チェックすべきと考えます。
26	照会回答の隔年実施やメール回答から全庁共有への掲載など簡略化してほしい

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 庁内照会のルール（庁内照会の縮小等）

NO	具体的な内容
27	政策調整課での取りまとめの照会が多いが、そのために本当の提出日より部内の照会日までの期日がかなり短い状態となっている。 部内で取りまとめが本当に必要なのか検討して、照会すべきものが多い。
28	政策調整課に丸投げの照会が多い
29	照会回答に係る全庁的なデータベースの構築が必要（各課のExcel管理ではなく、全庁的なExcel管理）
30	庁外（国、他港湾管理者）からの照会回答が膨大で、処理に苦慮している状況の中、庁内分だけでも処理を軽くできればと考える。
31	庁内の照会が多すぎる。自分の仕事を自分で作り出している。
32	庁内の照会は大変多く、そのほとんどが政策調整担当課とりまとめとなっている。とりまとめて回答するには、照会内容、部内各課の回答内容も把握する必要があり、政策調整担当課としての業務は多大となっている。内容によってはとりまとめの必要がない照会も多く、ワンクッション挟むことで各課の回答期限も短くなる。照会元へのルールを作ることで、政策調整担当課の業務縮小にもなると思う。
33	庁内の照会回答に多くの時間を費やしている。
34	庁内照会が多くそれに時間が割かれる場合がある。
35	庁内照会については、期限が短く、かつ何のために照会をしているか分からないものがある。ある程度のゆとりをもった照会をして欲しいし、関係ない部局にはなるべく照会しないで欲しい。
36	庁内照会について部局によって方法等が異なる場合が多い。（政策調整担当課取りまとめや各課回答などや紙提出、データ提出等さまざま） 全庁共有の活用等をもっと図った方が良いのではないか。
37	庁内照会のルール：①大多数の課かいにとって「該当なし」にしかならないような事項への全課かい照会があまりにも多すぎる。②不要不急な部内とりまとめを要する照会が、政策調整担当課（の庶務担当）の首を絞めつけています。③たとえ議会対応とは言え、課かい間照会の期限が短すぎます。案件や緊急度にかかわらず、例外なく、2週間以上の期間を設定すべきと強く考えます。
38	庁内照会の縮小
39	庁内照会の対応で相当の時間を要している。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 庁内照会のルール（庁内照会の縮小等）

NO	具体的な内容
40	庁内照会は、照会先が限定、判断できるものは、回答が必要な課かいのみに照会をかけたほうが良いと思います。それこそA I 等で仕分けできないのでしょうか。掲示版に掲載される文章を各部署の大勢の担当者が、各々に要不要の確認、判断をする時間は無駄だと思います。また、照会元の担当者、連絡先の記載がないものが散見されます。改善してほしいです。
41	定例的な照会関係の年度予定表を示すことにより、照会先が対応準備できるようにする
42	電話で聞き取り程度で済む照会はそれでよくないですか？

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
1	作成資料の縮小。以前の部署で、委員会のたびに50ページ以上の資料を作成していたが、異動するまで一度も使ったことがなかった。時間と紙の無駄としか思えない。
2	文書整理の統一、保管場所の整理が必要。
3	資料の定型化等の全庁的な共通のルールを作ってはどうか。 ただし、それに対する上の役職の方々の理解は必須です。 資料のスリム化、簡略化の重要さは全員が分かっていると思います。しかし、実際には、この情報も「あった方がいい」とか、「念のために」作っておこう等といった感じで資料は減りません。 スリム化・簡略化によって生じるリスクも甘受することが必要だという上の役職の方の理解が伴わなければ、改革改善は進まないと思います。
4	資料作成を依頼するうえで、管理職と一般職員で協議する場を設け、依頼する側と受ける側の相違がないようにし、なおかつ不必要なデータが無いかお互いに精査したほうがよいと思います。十分なコミュニケーションをとるべきです。
5	「今まで作成してたから」という理由での資料作成。
6	【資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）】詳細データはPC中のデータを見るなど、すべて紙に打ち出さないようにしていくべきと思います。
7	議会委員会用の手持ち資料の見直し（思い切って削減） 起案文書の簡素化 国や県からの照会文書に対する回答の取捨選択（国や県からの照会文書でも重要性の低いものには一定のルールのもと回答しない） 議会の資料については、現在、紙面とデータの両方で提出しているが早急にすべてデータのみに代えるべき。できないならすべて紙面へと戻すべき。
8	同様の資料を作成させない。 例) 委託料調書（財政）・契約調書（契約課）
9	予算資料等の提出の際の目的の明示化（どう使われて、どのような資料が必要なのかを具体的に明示してもらえれば資料作成者が作成しやすい。） 委員会資料等の省力化（データで提出するのに、紙ベースで提出をしなければならないのはなぜなのかといつも疑問に思っております。） 部長印チェックなどの対応（本案件とは少しずれますが、わざわざ資料をコピーしに主管課に行くのではなく、GWなどの資源を活用できればいいのではないかなと考えます。）
10	シンプルな資料で作成時間を短縮する
11	パワーポイントを1ページに数枚載せるなど用紙の削減を今以上に行う必要があると思う

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
12	委員会などでは多くの資料作成を行ってもらっているが、その大半は実際には使用しないことが多い。 各課の管理職などは、当資料により委員会だけではなく、課内の把握にも利用できるという点もあると思うが、委員会などの場面では、あらかじめ委員が求める資料の打ち合わせを行い、委員会当日に、低限必要なもののみを作成するなどの委員会運営からも検討を行ってはどうか？
13	委員会資料の追加資料は、議員さんが必要とする資料を事前に聞き取る等して、判明した資料のみを作成すればよいと思います。 議員さんも事前に資料が手元にあった方がよいのではないのでしょうか。 また、市が業務上提供する資料と、自身で調査すべき資料を切り分けることはできないのでしょうか。 上司からの資料作成指示については、極力、具体的な完成例を示してほしいです。
14	一定の資料が必要なのは理解できるが、資料の作成要求が多すぎる傾向にある。
15	印刷・製本する時間をもったいない。 書き込みが可能なタブレットなどを活用する。
16	過剰な情報がなければ意思決定ができない職員の再教育又は排除
17	会議資料が多い。
18	学生の講義に使用する資料については、ICTもかねて削減していける工夫が必要である。
19	活用しない資料がないか取捨選択しながら職務を遂行する。
20	活用しない資料は作らない。
21	既存の資料や職場に届くパンフレット等の活用することで、市民むけの資料作成を短縮。
22	議会・予算要求時等において本当に必要な資料か請求者がまずもって精査し資料の提出を求めることで、時間削減につながると思う。
23	議会における資料の作成の仕方が各部局で異なるが、求められていない資料を事前に人数分準備している部局がある。少なくとも、ペーパーレス化すべきだと思う。
24	議会資料に限らず、必要資料に限定し、参考資料は配布しない
25	議会对応、住民への説明に予備（手持ち）資料を作成する数が多く、効率が悪いと感じる。
26	議会对応・予算決算に係る資料作成対応に多くの時間を費やしている。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
27	議会对応のための使用可能性の低い手持ち資料や補佐職以上の個人目標の達成確認のための資料の作成など作成時間と成果が釣り合わないものは作らないようにしてほしいです。
28	議会对応等でも作成し、配付する資料が多いと思われる。資料作成時間や資料配付のための経費もかかっている。
29	議会等の資料作成の削減。 議運などでルールの整理をお願いしたい。
30	継続して作成している資料（業務用、委員会資料等）の積極的な廃止・統合。
31	継続性のない資料を作成することがある。
32	決裁や予算関係等の資料作成について、補足する資料や参考とするだけのような資料等を求められることが多い。
33	決算委員会資料等の内容の多い資料はすべて紙から電子媒体へ移行する。
34	作成する資料が多い故に同じ情報が複数の資料に書かれている。それによる情報の錯綜も度々おこってしまい、確認、修正に二度手間三度手間となってしまう。 見やすい資料作りの基礎の育成を蔑ろにしている面があり、個人個人に委ねている節がある。一度基本を見直す機会を設けるといいと思う。
35	作成する資料を吟味し、必要最小限の資料作成にとどめる
36	作成後、活用しなかったデータなどは都度判断して減らしていく、など
37	作成済の資料を活用する。
38	紙の無駄であることとファイルを保存するスペースが無駄
39	資料の作成にあたっては、ムリ・ムダ・ムラの徹底的排除について上司の強いリーダーシップの発揮による全庁的なルールの整備が必要。
40	資料の作成について、資料として、必要な項目を整理して一元化すれば、当然、業務量に余裕が生まれるのではないのでしょうか。資料は、常に求められる内容のビルド、ビルドの積み重ねで作成されている傾向が多い。どこまでかを決められれば良いのですが、紙での資料やデジタルでの資料など、ツールの整理も必要だと思います。 (会議のレベルにあわせて、紙やパワーポイントなど同じものを複数に見せるため、作成する時間も人も必要)
41	資料や様式については、情報があればあるだけその確認・チェック・修正・データの維持管理やメンテナンスに時間（＝経費）がかかると思う。 議会・委員会への資料は本当に必要なデータを、目的や法的根拠に従ってシンプルに提供して議論してもらいたいと思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
42	資料を印刷したり、差替えたりする時間が多いため、電子化することで無駄な業務を削減することができる。
43	資料を作らせすぎる。
44	資料作成については、必要である部分も多いが、取捨選択が必要であると考えている。
45	資料作成に関するマニュアルがあるようで無く、ルールを覚えるまでに時間がかかる。資料作成に必要な書類についても、1つの資料作成に必要な資料がいろいろな場所に散在（B環境グループウェアやC環境庁内用FAQ）していてわかりにくい。資料の内容に関係ない細かいルールが多く、そちらに時間を取られる。
46	資料作成に関するルール ペーパーレス化を進めていかなければならないにもかかわらず、無駄な資料を要求されすぎている。コピー用紙の節約を呼び掛けているにも関わらず、本庁舎、すこやかで行っている古紙回収では昨年度のコピー用紙の搬出量は過去7年間で最も多くなっている。原因が資料作成が多いからというわけではないが無駄な紙の使用がなくなるのが現状。
47	議会資料や予算編成時の添付資料として作成している資料がどこまで活用されているのか不明。議会（委員会など）の質問はその場ではなく場合によっては後日回答・後日資料提出でも可とするルールがあれば、求められた資料のみを作成でき、無駄が減るのではと感じる。
48	会議・協議資料の本体は、例外なくA4・1枚とし、論点を簡潔にまとめるべき。
49	資料作成に関するルールとして、庁内会議用として作成する資料については、モノクロ印刷で判別できる資料づくりで統一すべきである。万が一、カラー印刷が必要な場合は、主催者する課が印刷のうえ配付するように統一ルールを決めるべきである。現在、各種会議資料は各課で印刷のうえ持参することが主流となっているが、カラー印刷にかかる費用が馬鹿にならない。また、各課共有としてモバイルパソコンを支給して、ペーパーレス化を推進するなど、資料作成に関するルール決めを改めて検討すべきである。
50	資料作成に職員がおわれ、時間外等が発生している。
51	資料作成のために時間をかけすぎているような気がします。
52	資料作成のための時間もまた膨大であると思う。ある意味自己満足の点もあるのではと思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
53	資料作成の目的を改めて意識する必要があると感じる。例えば、つじつま合わせのための資料作成になっていないか等の振り返りが必要ではないかを感じる。
54	資料作成事務の簡略化。
55	手持ち資料のために課員が苦勞する。
56	常任委員会等の手持ち資料が多い。
57	議会（委員会）を含め資料の作成要求が多すぎる。また、大勢に影響がない細かい修正等の指示が多すぎる。
58	相手が求めているものとは異なり、活用されていないくても、例年作成している資料は、例年と同じ様式で作成している。
59	他の業務で職員が多忙な時に、ちょっとした思いつきで不必要な資料作成を安易に依頼することはやめたほうが良いと思う。
60	単純に不要なもの・無駄なものを減らすこともありますが、効果的・効率的に資料を作成するという組織内での意識の統一、各職員のスキル向上も必要と思います。
61	同じ資料（照会内容）で他部署からや他市からの照会が無駄。よく照会される事項については、登録して登録場所に照会者が見に行くシステムを構築すべき。
62	特に、議会对応資料が多すぎる。また、議員との調整等に時間がかかりすぎる。
63	内部協議については基本的にデータのみとし、画面で共有する。 印刷は原則禁止。 上記を進めるためには自席で一人一台パソコンを使った会議が必須。
64	念のための資料作りを省く 資料の制度は6割、プレゼン力を上げる
65	汎用・流用できるような資料作り
66	必要な資料を作るのは良いと思うが、不要な資料はなくしていくべきと思う。
67	補足資料関係を作らせすぎ。
68	本当に必要な資料作成業務なのかを精査しながら、削れる業務は削っていき、効率良く業務を行っていく
69	民間から転職してきたが、行政は必要以上の資料を作りすぎていると感じた。また、環境・効率ともに考慮して、ペーパーレスを目指すべきだと思うが、必要以上に印刷して管理しているもの、印刷してもすぐ処分しているものがあまりに多いと思う。

問8 改革・改善の余地のあるものの具体的内容

○ 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等）

NO	具体的な内容
70	明確に理解できるような資料作成の指導。
71	予算・決算委員会資料で慣例的に作成するようになっているものがある。（近年は質問があっていないが、過去聞かれたなど）また、似たような資料が多かった。
72	予算・決算資料については、例年作成しているからという理由だけで作成している資料は、辞めても良いと思う。
73	予算委員会や決算委員会等の手持ち資料について、各部署によって準備する量に差があると感じる。 一定のルールを設け用意する手持ち資料の標準化ができないか。
74	予算獲得のための複数の資料作成 通常予算要求の手続きのほか、前段の新規事業ヒア、3C羅針盤・コロナ羅針盤や戦略ファイル、市長・副市長ヒア等、場面に応じた多くの資料作成が求められている。
75	要点を絞った資料作成。手持ち資料が増加。
76	類似した書類が多いので、作成した資料を共有して活用する方法を検討すべきであると考えている。
77	資料作成に係る労働時間・コスト縮減を図る必要がある。
78	予算要求資料・情報化において「様式〇号」など形式的で、どう活用されているのかわからない資料が多いと感じる。

No	その他を選んだ方はその内容を具体的にご記載ください 問12:あなたの職場で改革・改善を行う上で支障となっているものは何とと思いますか
1	予算確保
2	国、県からの照会等が多い。回答期限も短く職員が忙殺される。
3	違う部署、異なる役職間のコミュニケーションの場が日常的にあると、視野が広がり、改革が進みやすくなると思います。部長とランチ会などはそういう視点だとは思いますが、部長じゃなくとも、関われる、機会はもっと必要だと思います。
4	改善を図りたいと考えている職員も一定存在すると思うが、組織全体として対応できる環境・風土が構築できていない。
5	SWITCHプロジェクト疲れしている職員もいる。「改善提案を無理やりつくらない」という精神的改善もある。
6	令和4年4月よりコミュニティセンターにおける正規職員の配置がなくなるので、スピードは遅いかも知れないが、行財政改革が行われていると思われる。
7	予算配分手法
8	仕事のなすりあい精神
9	自分の職場ではありませんが、前例踏襲や職員の改善意識の低さを感じることは多々あります。
10	職員の知識、スキル不足
11	もやは各職場の自主性によって改革・改善を促すやり方は限界があると感じます。
12	全国的には、市独自で多少融通を利かせ市民に優しい運営を行うことが通例なのにもかかわらず、市民の個別の事情を考慮せず法律の枠を押し付けることを正とする佐世保市の運営状況。法律や原則の枠を厳守した運営によるデメリットを仕方ないとしか考えないこと。
13	私の職場では新しいことにチャレンジしようとする意識が高いが、市役所組織全体（官房系、上層部等）において、考え方が古い。（短期的な成果や従来の行政の考えに固執しすぎ、将来を展望しているのか疑問に感じる）
14	現場の職員の意見を一切聞かず（反映せず）に決定されること。
15	みんなが公平になるように制度設計をしても、忖度によって結論ありきの案件が降ってきて、それを認めた結果、不平等が生じるが、それはどうにかしてやらなくちゃいけないんだよという風土。
16	改善の手順がわからない。
17	わかったつもりになっている人の存在。

No	その他を選んだ方はその内容を具体的にご記載ください 問12:あなたの職場で改革・改善を行う上で支障となっているものは何とと思いますか
18	類似の他都市の事例・取り組みの研究がおろそかになっている。
19	改善に意欲がある職員はいるとは思いますが、給料が上がるわけでもなく仕事が増えるだけであり、改革・改善に対するインセンティブがないこと。
20	部長職以上における「ことなかれ主義」
21	各職員の能力の差
22	改革・改善をおこなった職員に見合う待遇がない。 人事評価が高くなる等のわかりやすい指標があれば改革・改善をおこなう職員が増えてくると感じる。
23	トップダウンで覆される。
24	人の考えを変えること。人の解釈は、人それぞれ。 全員が100%良くなったと感じることは、非常に稀。 最初の意図が、曖昧になり。効率だけを求めると、楽な作業になっても、利用できないものになっていることがある。
25	条例がずいぶん前に作られているものがあるため、その改正に 手間がかかり、改革を進めるうえでの足かせになっていることがある。
26	支障をきたしているとはまでは思わないが、問9で回答した他課の業務を行っている節もあることから、業務内容について整理する必要があると思われる。
27	上級管理職の姿勢・態度
28	業務の改革改善内容が、市民、民間、その他各種団体に多少なりとも影響を及ぼす際の、反対、抵抗等、いわゆる外部意思が尊重される環境が支障となることが多い。
29	やる気のない、先輩職員。
30	全員が改革・改善の意識を持ちさえすればよいことだと思う。
31	「以前はこうだった」ではなく、時代は日々移り変わっているので、行事の見直しをすることも話し合っていきたい。
32	他部局の業務と思っているものでも、業務の押し付け合いが発生し、引き渡したい部局がよく分からない理由で対応しなければならないことがある。
33	市の立場が弱い。

No	<p>その他を選んだ方はその内容を具体的にご記載ください 問12:あなたの職場で改革・改善を行う上で支障となっているものは何とと思いますか</p>
34	<p>新型コロナウイルス感染症特別対策室の設置中のため、管理職（課長）の兼務により本課の事業に影響を及ぼす事業も出てきている。</p>
35	<p>考えが古い 閉鎖されていて、今までやってきたんだから、と変える気がない 昭和体質</p>
36	<p>天邪鬼的な意見を言うが、代替え案が無く（あっても中身が薄く）とにかく反発しようとする職員がいる。指導していくことが管理職の仕事と言われるであろうが、性格の改善は困難。</p>
37	<p>改革・改善に取り組むモチベーションやインセンティブの薄さ。</p>
38	<p>上位者は当然、その課を回すための必要な配置を行うと考えるが、その職員の将来を見据えた配置を検討すべき。</p>
39	<p>業務の縦割り</p>
40	<p>一部の係長以上の人達</p>
41	<p>市役所全体に言えることですが、職員の労務管理等を蔑ろにする風土があることが大きな支障になっていると思います。 例えば、法令順守を徹底することは頻繁に呼びかけられていますが、サービス残業は明らかな違法行為であるにも関わらず、必要悪のように横行し内部統制にも挙がりません。 このような状況では、管理職が改革改善の提案を促したり、提案された改革改善策を積極的に採用することは期待できません。 なぜなら、改革改善がされて効率的な業務の実施ができるようになっても、管理職にとっての直接的なメリットが少ないからです。 むしろ、改革改善を進めること自体への業務負担や、改革改善による変更によって生じるわずかなデメリット・リスクに目がいき、全体として有用な改革改善を否定する方が多いという印象があります。 削減していく限られたリソース（マンパワー・予算）の中で業務を回すことを徹底し、そこからはみ出した部分は、管理職（雇用者側）が負担するという基本的な理解を徹底することが必要だと思います。 そこが徹底されることで、その限られたリソースの中で業務を構築することが管理職の職責であるとの自覚を促すことができ、結果として、管理職自らが真剣に改革改善を考えることになると思います。そして、管理職が改革改善を真剣に考えるようになれば、自然と職員全体にも改革改善を積極的に進める風土が出来上がってくるものと思います。</p>

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
1	市民サービスのためには何が必要か、どれが不要なものか再度構築が必要ではないでしょうか。
2	若い職員の意見を積極的に取り入れる。
3	「ベズスレーター」、「オードリータン デジタルとAIの未来を語る」の2冊を数人で読んでみて、計画策定に取り組むと面白くなると思います。
4	<p>「職務中にスマホゲームをしている職員はいない」と胸を張って言える佐世保市役所になってくれればと思います。</p> <p>職員の時間外については、仕事の進捗管理を行う管理職が状況確認と業務命令を明確に行うべきだと思います。</p> <p>急な病欠(約1ヶ月の入院)でその人の分の時限性のある業務を行わなければならなかったとき、「大変ね。頑張ってるね」と笑いながら帰っていく上司はあり得ませんでした。</p>
5	<p>できない事やらない事を明確にして何処まで官が持てるのかを設定する必要がある(下水道の計画・都市整備の計画など)</p> <p>収益性のある事業を作り民間に売却する事を検討する</p>
6	<p>経済対策(浮揚)については、官民連携が必須と思われませんが、できれば民間主導で取り組んだ方がより実効性の高い効果があると期待できると思います。</p> <p>少子化の歯止めと並行して、防ぎようがない少子化を見据えた現実的なビジョンも必要かもしれません。</p>
7	<p>特にコロナ禍において、財政の健全化は特に重要であると思われるが、これまでの事務事業の見直しによる人員削減は限界にきているものとする(特に検証したわけではありません)。⇒これまでと違った行革の視点が必要ではないか。</p> <p>日頃の業務に追われ、改善改革したくてもその余裕がないように思われます。</p> <p>議会対応に関すること(議案質疑、一般質問、委員会対応)に、無駄な時間(理事者控室での待機、委員会開始前の待機等)が割かれているような気がします(議会のチェック機能は当然重要だと思います)。</p>
8	<p>20-30歳代は行政職としての知識や技術習得のため業務に邁進する時期。しかしながら、同じくらい常に業務改善や自分の業務の根拠について考える時期でもある。この時期に、業務の改革や改善を常に考えるような人材に育成することが重要。研修や実務を通して身に着ける方法を検討。</p>
9	<p>ICT等による改革改善も重要で必須だと思います。</p> <p>しかし、最も重要なのは、職員の意識を変えることであって、それによってしか実質的な行財政改革は達成できないのではないかと思います。</p> <p>職員の意識を変えることは非常に難しいことだと思います。</p> <p>理念を伝えるだけでは、まず変えることはできないと思いますので、具体的な制度の構築などによって、職員へ強いメッセージを伝えてほしいと考えています。</p> <p>また、佐世保市役所全体として変化を嫌う保守的な風土が強くあると思います。</p> <p>この中で、様々な改革を進めていくことは非常に困難を伴うと思います。</p> <p>それだけに、行財政改革推進局が担う役割は大きいものだと思います。期待しています。</p>

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
10	S1グランプリの取組みのように、小さなことから改革改善に取り組み、成功体験を積み上げることで、職員の意識向上につながるかと思います。 また、S1グランプリは改善した結果が対象ですが、アイデアを提案する取組みもありではないかと思えます。(それをどう着地させるかの検討は必要ではあります)
11	swichプロジェクトはいい取組みだとは思いますが、現在の、取り組んだ事例だけではなく、「アイデア部門」みたいなものがあるといいと思います。取り組みたいけど考える時間がない、賛同してくれる仲間が身の回りに少ないなど、表に出てきていないアイデアがたくさん潜在しているのではないかと思います。アイデア賞を獲得した暁には、何らかの支援を受けることができる等、実現化へのサポートをしていただけると尚よいかと思います。
12	これまでの行革計画は、収支不足を入口として、それを解消するための改革改善を行うという点において、やや暗い・重たい印象があります。次期計画は、単なる人員削減・コスト削減だけではなく、業務の変革を通して職員が意欲を持って業務にあたり、市民サービスの向上を図り、総合的に活力あるまちづくりに繋がるような計画になると良いと思います。
13	コロナの中、保健師の応援体制、土日勤務、応援に出した職員分の業務フォローによる負担。もともと多忙な部署なのに、さらに悪化しており職員が疲弊している。時間外手当もほとんど出ない状況でいつだれが倒れて立ち行かなくなるかもしれない現状を理解してもらいたいです。
14	コンサルなど、改革に向けて相談できるアドバイザーの設置やその仕組みづくり
15	すでに業務量が増えている中で、改革・改善を行う時間的余裕と明確な進め方があればよいが、それがないと手間と時間だけが増える恐れがある。
16	それぞれでも改善策を考えることは大切だが、ある程度カテゴリー分けにして、庁内で似たような事案は取りまとめて改善してほしい。
17	ツールを入れて改善するより先に「そもそも何故業務のプロセスが成り立っているのか?」「プロセスを細分化したときに必要な事なのか?」10年くらいかけてしっかり時間と予算も割り考えた方がいいと思います。
18	どうしたらいいかを考えた後に、自分のテリトリーでは何ができるかを考えるのべきで、市として何をすべきかより、「自分がしなくちゃいけないことかどうかを」先に考えることはあまりよくないと思います。縦割りは高度成長期には効率良いシステムで良かったと思いますが、時代遅れで現在の社会ニーズに対応するにはとても非効率に感じています。そのあたりを(せめて意識だけでも)改革するようなものが良いと思います。
19	ひとつの課のなかで、業務の効率化を図って人員削減に結び付けるのは無理だと思いますので、各課で発生している庶務を別に集約してトータルで1人減らすといったような、大きな改革が必要なように思います。

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
20	<p>フロアによって一人当たりの広さが明らかに違う。それは、作業効率や仕事効率に影響を及ぼすのでどのフロアも同じ人数くらいになるように調整すべきである。</p> <p>明らかに12階フロアはスペースがありすぎる。例えば、選挙管理事務局を12階に上げていいのではないか？3階、4階、5階、7階は仕方ないのかなと思うところもある。</p>
21	<p>まず、『天の声』や『大人の事情』等が横行している現状では、抜本的な改革は難しいと考えます。</p>
22	<p>もう一度、3Cの市長の意図を全職員共有化する必要があるのではと思います。職場は空気感が大きく変わるので、一人一人の職員に、如何に仕事のなかで充実感を持った人生を送ってもらうかを、計画の中でもうたってもらいたい。</p>
23	<p>やらなければならない業務が増えていくのに対して、廃止してもよい事業の見直し基準を明確化してもらいたい。</p> <p>行政に求められる役割は増大する一方だと思うが、それに見合った人員体制を正規職員で構築できないのであれば、事業の廃止などの見直しは必須だと思う</p>
24	<p>以前勤めていた民間会社では、決裁は全て電子承認フローを利用し、特急案件のみ持ち回りとしてたため、決裁にかかる時間は短かった。決裁文書は全てデータ管理していたので、昔の資料もすぐに検索でき効率が良かったため、踏襲できればと思う。</p>
25	<p>横の繋がりを強めることで、視野が広がり、魅力ある街づくりが可能になると思います。</p>
26	<p>夏場や冬場のエアコンは業務時間は運転し、昼休みに停止し、節電となっている。夏の猛暑日で32度を超えるような日でもエアコンを停止して昼休みを過ごしている。快適な環境で休息できないということは業務の効率化には向いていないと思うが・・・。</p> <p>室温の設定についても、熱中症のリスク等もあることから、節電はもちろんであるが、職員又は来庁舎の健康管理も検討する必要がある。</p>
27	<p>改革・改善にかかる検討・実施等たいへんお疲れ様です。</p> <p>庁内でも一定改革改善にかかる意識醸成が進んでいると感じる一方、これまで先進的・革新的な取組があったかというとは思い当たりません(すみません)。</p> <p>そこで、メディアや自治体向け雑誌(ジチタイワークス)等で紹介されている他自治体の取組を網羅的に情報収集し、ひとつひとつ本市に導入可能か検討し、可能なもの・導入効果が高いと判断したものは「マネ」をしてはいかがでしょうか。スイッチプロジェクトでもマネを推奨されていたかと記憶していますので、その拡大版です。</p> <p>既に他自治体での導入実績があるため、効果の検証や議会説明はしやすいのかなと思います。市民や職員にリリースした際に「おおっ！」と感心されるような改革・改善を期待します。</p>

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
28	<p>改革や改善を行った内容の検証が不足しているように思います。 あるいは、その検証結果の周知が不足しているように思います。 改革や改善を行うのはいいが、検証しないまま新たな改革・改善を行っても効果があったのか不明瞭。 しっかり検証後、その改革や改善を継続するか、思い切って廃止するかそこまで制度化する。 そうしないと、やりっぱなしの自己満足で終わると思います。</p> <p>スイッチプロジェクトも提案させるだけで、その業務改善の内容の庁内での定着度や活用度について把握されているのか疑問があります。定期的に提案させてもそれがルーティン化して、提案のための提案となり、実際には業務改善につながらないケースが増えていくのではないのでしょうか。例えば、提案について他の3か所の職場で仮運用してみてその状況をデータ化してはどうでしょうか。</p> <p>人を減らす場合は仕事も減らすこと。仕事を増やす場合は人も増やすこと。そして、そのことを徹底すること。できない場合は、新たに増加する業務か、増加相当分の業務を外部へ委託すること。</p>
29	<p>外部的な業務(施設使用料の有料化や自販機設置等の自主財源確保、施設再編等)は一定進んでいるが、内部事務は改革改善の余地がかなりあるが、変化が無い。そのため、今後は内部事務の改革改善に重きを置いてほしい。(内部事務の改善は、人員を確保して3年程度で集中して実施することで効果が出しやすいのでは。勢いが重要。)</p>
30	<p>各部局長が自身のマネジメントによって部局内の現行業務を見直し業務量を減らしていくことは、現状を鑑みると、かなり難しいのではないかと思います。計画策定に当たっては、分かりやすいキャッチフレーズを掲げ、明確な見直し基準を明示するとともに、厳しい状況にあることを市民にもっと具体的に伝えた方がよいように思います。</p>
31	<p>管理職の方に余裕がない、もしくは改善しようという意識がないせいで、現場は自転車操業的な形の部署も多く、その中で監査や無駄なチェック業務等に疲弊し、改善どころではないかと日々感じます(もちろん、そういう部署ばかりでなく、マネジメント他全般をこなしている管理職もいらっしゃいますが、そうでない部署も多い)。個人的には、一般職は、係、課単位で問題提起とその改善協議、課長は部長へ、部長は部長間、もしくはその上と協議しないと抜本的な解決はしないと感じます。 正直、そういう風土のない部署に配属された場合、提案等を狭い課内で行っても割を食うだけの場合も多いと実感します。</p>
32	<p>既存の考え、風習を踏襲する年代を中心とするのではなく、違う視点、何故?と考える世代、人材を登用し推進メンバーにした方がよい。</p>
33	<p>業務をもっと外に出すことを管理職が真剣に考えることが必要で、信賞必罰(成し遂げられなければ罰を、成し遂げれば賞を)くらいでちょうど良い。</p>
34	<p>業務量、人、時間、⇒効率化、業務改善、経費削減を如何に推進していくかが行財政改革の本丸と思われるが、職員が発案する改善策には限界があるのではと感じる。ICT、DXなど未来型の業務推進を行うためには、いわゆる専門家の技術的助言、協議、共同検討など職員が真剣に向き合える環境を整備しなければ、確実な推進にはならないと思う。 つまりは、「職員が未来型業務志向に気づけていない、わからない＝行財政改革につながらない」という状況を打破する必要があるのではと感じる。</p>

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
35	計画とは関係ないが、職員削減につながった改革についての事業評価がない。人件費の予算を次年度の事業にまわす等。
36	計画やスイッチプロジェクトなどの「掛け声」だけで、改革を進めるのには限界があるのではないのでしょうか？ モチベーションに訴えかけるのではなく、改革につながるような仕組みづくりが必要かと思います。
37	限られた職員数や予算の中で、効果的・効率的に行政運営を行っていくためには、行財政改革をはじめとする改革・改善は必須だと思います。
38	行革はあくまで「手段」であり、「目的」とならないように努める必要があると考えます。
39	行革計画そのものの改革・改善を示すというのでは
40	行革計画も知らずに、目の前にある業務のみをこなせば良いと思っている職員は、少なからずいると思います。これに限らず、市の職員として根底に持つておかないといけないものが、浸透していないことが課題だろうと思います。職員の理解や行動につながるためには、金銭的なものにかかわらず適切に評価する仕組みがインセンティブになるかもしれません。言うは易く行うは難しですね。すみません。
41	行財政改革推進計画が、市としては今までどういう形で進んできて、少子高齢化で人口減少が予想される中で、目指すビジョンがどういうところなのか、私自身が不勉強であり、反省をしたいと思います。特に市政懇談会などがあった時などはそのことを感じます。
42	行財政改革推進計画については、あれもこれもになりすぎていて、收拾がつかない状況になっているように感じる。ポイントを絞った「行政」改革推進計画にした方がいいのではないかと。「財(モノ)」は別途計画あり。「財(カネ)」は政策や戦略で変わるので別途整理の方がよいのではないかと。思う。 ポイントは人的投資計画かと。内容は問9～問11に記載のとおり。 いずれにしても、人に関する投資(増資・減資・運用・格付等)に重点的に取り組み、柔軟で機能的な仕組みをつくることで、行財政改革から改革改善へとつながる組織を構築できるのではないかと考える。
43	行政サービスのサービス化を目指すためには、まずは職員が一市民として利用した場合、利用しやすかったと思えるシステム作りが必要。
44	行政経営部局それぞれが、各々の持っているプランが別々のものではなく、ベクトルを合わせて推進すべきということが今後ますます重要となってくると思います。(行政経営部局の)担当レベルまでその意識を持って取り組むべきと考えますので、次期行革計画ではそのあたりの考え方・仕組み・仕掛けに関する記載等必要ではないかと考えます。
45	今後DXが推進されていくと思いますが、あくまでDXは目的ではなく手段であり、DXの推進で何を変えたかが重要です。 紙の削減だけではなく、より便利で快適なシステムの構築を目指し、それと同時に、DX化についていけない方々をフォローしていくのが今後の市役所職員の在り方だと思っています。

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
46	最も行政が遅れている分野であるDXの推進を前面に打ち出し、本気で取り組むべきと思う。未だ窓口手続き、現金支払いの現状は行政の怠慢と言われても反論できない。
47	歳出削減、歳入確保の手法はもっとたくさんあると思います。直接的に出ていくお金を減らすことに主眼を置きがちですが、無駄な資料や会議を減らし業務の調査研究に時間を投下できる環境が整うことで歳出の削減につながると考えます。また、歳入の確保については公平性と受益者負担のバランスを考えて、市の行財政をデザインしていくとよいのではないかと思います。
48	財政計画的に厳しいのは理解していますが、事業効果よりも人員削減を優先しているのが透けて見えるものでは、正論を並べても職員からは理解と協力が得られず、また意識高揚も難しいです。
49	仕事の効率化については他部局の連携が大事になると思いますし、現場で作業している職員の意見が大事になると思います。他部局連携が取りやすい環境づくりや下の職員の意見に耳を傾けていただければと思います。
50	市民満足度を向上させるために＝何でも対応する＝お金をかける必要がある＝お金がないから職員で対応する とならないでしょうか？
51	私は2021年1月から入庁しましたが、職員のITリテラシーがかなり低いと感じています。これからのDX推進に向け、職員向けにWordExcelPowerPintの研修などすべきではないかと思います。市としてDX推進を進める一方、職員との温度差を感じます。
52	私も出来る限り業務効率化に資するよう頑張ります。
53	資源の最適な配分をお願いします。
54	事業の無駄の前に、文書事務や決裁、事務処理など根本的な部分に無駄がないか、余計な仕事をしていないか、徹底的に考える必要がある。それこそゼロベースでの改革が必要。これまでの経験や知識はもはや通用しない(特に管理職だが職員全体的に)。
55	次期計画とは関係ないですが、更なる効率化が求められる中で、感じていること。 ・庁内の意思決定プロセスのハードルが高い。どこまでが部局長裁量なのか。 ・管理職の他業務への応援が頻繁。コロナ関係など、急務を要するものは一定理解できるものの、例えば、交通安全週間の横断歩道への立ち番(必須)は、管理職として担わなければならないものなのか等、疑問を感じる部分がある。
56	自部署内での協力体制はできていると思われるが、他部署との連携が取りにくいと感じる。もっと同じ市職員であるため、連携や協力がスムーズに取れる組織であってほしいと思います。
57	手当がついてもつかなくても、ずっと時間外に仕事をしています。どこの課も同じと言われれば返す言葉もないのですが、子供の成長に関わりたいの、寝顔しかみれないのはとてもつらいです。時間外勤務をしないですむような体制づくりを切に願います。
58	住みやすい街づくりのための行財政改革に期待します。

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
59	住んでいる市町村の財政運営状況などオブラートに包んで話が進んでいるようです。メディアからの発信が強くそれを私たちはうのみにして批判や暴言をいつているようです。わかりやすく、そして丁寧に美しい言葉やきれいな言葉ではなく、自分たちの生活にかかわることなので、ストレートにクリアな言葉を発して欲しいです。現場を知ってこそ、何事もやっていけると思う。毎日平穏で心が豊かな生活を願っているわけです。
60	柔軟な対応が出来るよう取りまとめをお願いしたいと思います。
61	情報発信の増。秘密会議の削減。
62	職員、市民の方々にとって、よりよい環境がつくられていくことを目標に全職員で前向きに取り組んでいくような組織づくりができたと思います。
63	職員の再教育により知識習得、合理的思考力、スキル向上を達成しなければ、行財政改革などできそうにないと思われます。
64	職員の定員などの管理等、大変かと思いますが、多くも少なくとも1人が1人分の仕事をしているわけでない現状もありますので、職場の仕事の性質などにできる限り対応できるような計画になってくれると嬉しいです。
65	職員一人一人が改革の必要性を認識し、常に意識して業務にあたることのできるような、また、計画の進捗も共有し全庁で着実に計画を推進していけるようなものとしたいです。 (計画の内容を把握していない職員が一人もいないように)
66	新型コロナウイルスが流行している現状で、今まで以上の行政サービスを実施することはとても難しいと思います。 しかし、これまでと同じことをしても向上にはつながらないと思うので、妥協点を見つけ、無駄を省き、市民の方々のニーズへの対応に力を入れるべきだと考えます。
67	人員を減らすことを優先しすぎている。 コロナの対応も兼任兼任で、コロナ対策関係はもちろん兼任されている現場の職員も疲弊している。 そもそもの人員が足りていない。
68	人員見直しについては、常に必要と考えられます。ただし、職員間の話題として、「あの課は残業が多く定時に帰れない。あの課は定時に帰れるから良い。」「あの課は時間外勤務の予算がないため、サービス残業ばかり」「異動まであと何年の我慢」など、職員間でそのような話題となることのないよう人員配置についてもっと考えるべき時期が来ていると思います。
69	人員削減により、業務過多になっている部署がありキャパオーバーによりメンタルをやられて、病気休暇者が増え、人員不足となるという悪循環の解消を図ってほしい。
70	人員配置を検討するにあたり、業務量だけでなく質の評価も踏まえた業務ボリュームの算定が必要だと思う。人事評価と連携させることにより、需給バランスをうまく調整できるような組織的な仕組みを構築できれば、効率的なパフォーマンスが発揮できると考える。 そのためには、将来を見据えた人材育成を早めに行っていく必要があると思う。

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
71	人口減少時代を職員一人一人が理解し、行政のあるべき姿を見える化しそこに向かっていくためのプロセスという位置づけを明確にしないとただ予算を減らす、事業を減らす、人を減らす。だけの計画のように思えて将来が暗くなる。(今期のも検討のうでこうなっているのかもしれませんが、人員削減の話が際立っているように思う。)
72	是非、佐世保市から、日本の地方自治体のあり方を変えるような、大きな挑戦を掲げて頂きたいです。よろしくお願ひいたします。
73	政策を立案する部局に手厚く人員配置する必要があることと、全庁的にコーディネートする部署がいる。いいアイデアがあっても、理由の整理や予算獲得の説明に労力がかかりすぎて、担当者のやる気がなくなる状況がある。 人員削減だけが目的ではなく、職員の改善意識が醸成される人員配置や職場環境の構築を図ってほしい。
74	先端技術の活用による業務の見直し、将来的には人員削減を目指していいと思います。
75	前例踏襲、決められた手続きは、環境が変わっていない前提で用いるべきで、判断を簡素化するただの手段であることであるはずなのに、その様にすることが目的かであるように対応する個人が多い。 官僚制組織であるが故に仕方がないで整理すればそれまでだが、変わることが不要な(若しくは必要とされていても変わろうとしない)組織については、より一層ICT化、AIを活用すべき。人の考えを必要としないようなところであるから。
76	前例踏襲が多い職場ですが、少しずつでも変化していき全体のスキルアップにつながればと思います。
77	前例踏襲に対する意見具申が行える環境が、もし実現できれば大変助かります。
78	長期ビジョンといった戦略は非常に大事で市民、行政が一体となって取り組んでいくことではないでしょうか。
79	適正な評価制度を部局ごとに作成
80	電子申請したものをそのまま介護保険など別々のシステムにデータとして利用できるようになってほしいと思います。※印刷して紙ベースで保存管理となると現在よりもコストが高くなると思われるため
81	当課職員は、日々目の業務に追われ、業務改善を考える余裕もなく殺伐としており、殆どが残業対応にて業務をこなしている。 効率の良い業務を少しずつ実感させ、将来的に課職員の心にゆとりができるような職場になるように努力したい。
82	働きやすい職場、市民からも期待される市役所にしたい。明るい雰囲気醸し出し、まちの発展に貢献していきたいと感じている。
83	必要な予算がつかない状態であるのはなぜか？

NO	【問13】次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください
84	<p>末端の担当レベルの改革実践を後押ししてくれる、現場目線に立ったマスタープランとなって欲しいです。絵に描いた餅は要りません。末端の担当職員は、仕事だけでなく育児や地域活動等でも重要なミッションを担っています。そうした若手職員のワーク・ライフ両面で成果を出すことを下支えして欲しいです。</p>
85	<p>民間にあって行政に無い危機管理意識を導入するために、外部のアドバイザーなどを利用し民間とのギャップを早期に埋めるべきだと考えます。</p>
86	<p>目的は何かを明確にしないといけない。 目先のお金の話なのか、将来にわたる市政の話なのか。 人材(優秀な職員)は減る前提で、効率化・システム化する組織運営を目指すことを目的にしないといけない。 今の職員が、将来役に立つ職員になる人を育成をすることは無理だが、今の職員の柔軟な発想を潰さないで、生かす組織作りが重要。今の古い考えの職員(50歳以上)は、発言を控えるべき。</p>
87	<p>様々な職員の登用に係る書き込みををお願いしたい</p>
88	<p>例えば「ICT化」を進める場合、従来の手法と並行的に進めるのでは職員の負担が増す。多少の反発があったとしても並行業務の廃止が重要かと思われる。</p>

職員の皆様へ

行財政改革に関する職員アンケートについて

本市を取り巻く環境は、人口減少、少子高齢化等による市税の減少、社会保障関係費や公共施設更新費用の増や国・地方の急速なデジタル化の進展、新型コロナウイルス対応など、今後一層厳しくなるものと見込まれます。

これまでも限られた経営資源（ヒト・モノ・カネ）の中で、多様化・高度化する市民ニーズに対応するため取り組んできましたが、更なる生産性の向上を目指し、現在の仕事のやり方や仕組みを変えるなどして、効率性を高めていかなければなりません。

行財政改革推進局では、令和3年度中に次期行財政改革推進計画（計画期間：令和4～9年度）を策定することとしており、本計画では、人口減少下や時代の変革期においても行政サービスを持続的に提供できるスマート自治体への転換を目指す姿として設定し取り組みを進めていくよう考えており、次期計画策定に向けて皆さんのご意見いただくため、アンケートを実施するものです。

Webアンケートによる回答ができない方につきましては、下記アンケートにご記入いただき、匿名でご提出いただきますようお願いいたします。

業務ご多忙の折恐縮ですが、ご協力の程よろしく申し上げます。

○提出期限：令和3年6月21日（月）

○提出先：行財政改革推進局 岩崎（内線2661）
 ※教育委員会については、教育総務部総務課へ提出

連絡袋を使用される場合、発送欄は空欄で構いません

アンケート実施期間：令和3年6月8日（火）～令和3年6月21日（月）

設問 No.	質問内容	選択及び回答欄 ※あてはまる番号を右の欄に記載してください	
記載例	年代	1 29歳以下 2 30歳台 3 40歳台 4 50歳以上	1
1	年代	1 29歳以下 2 30歳台 3 40歳台 4 50歳以上	
2	役職	1 部長級 2 次長級 3 課長級 4 課長補佐級 5 係長 6 主査 7 主任主事(主任技師を含む) 8 主事(技師を含む) 9 一般職(消防職)	
3	職種	1 職員(事務) 2 職員(技術・その他) 3 消防職	

設問 No.	質問内容	選択及び回答欄 ※あてはまる番号を右の欄に記載してください	
4	所属部局	1 議会事務局 2 基地政策局 3 行財政改革推進局 4 企業立地推進局 5 防災危機管理局 6 契約監理室 7 企画部 8 総務部 9 財務部 10 観光商工部 11 農林水産部 12 都市整備部 13 土木部 14 港湾部 15 市民生活部 16 保健福祉部 17 子ども未来部 18 環境部 19 会計管理室 20 選挙管理委員会事務局 21 監査事務局 22 農業委員会事務局 23 消防局 24 教育委員会教育総務部 25 教育委員会学校教育部 26 回答しない	
5	あなたの職場には、組織全体で改革・改善に取り組む組織風土があると感じますか	1 常にあると感じる 2 感じるがよくある 3 感じることはあまりない 4 感じない	
6	組織全体で改革・改善に取り組む風土の醸成を図るために必要なことは何とと思いますか (複数回答可 3つまで)	1 上司のリーダーシップ 2 改善提案等を肯定的に受け止める上司の姿勢 3 職員の意識高揚 4 風通しのよい職場環境 5 職場の人間関係 6 職務権限の委譲 7 時間的な余裕 8 その他 (以下に自由記載)	3つまで
7	あなた自身、日々の業務の中で、改革・改善を意識して取り組んでいますか	1 常に意識している 2 意識することがよくある 3 意識することはあまりない 4 意識することはない	

設問 No.	質問内容	選択及び回答欄 ※あてはまる番号を右の欄に記載してください	
8	<p>これまでの行財政改革の取り組みに加え、更なる効率化等が必要となっていますが、今後、改革・改善の余地のあるものはどのようなものと思いますか (複数選択可 3つまで)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 事業見直し（スクラップ）基準の明確化 2 効率的な組織体制への見直し 3 ICTの活用 4 民間委託、指定管理、PPP/PFI等の民間活力の活用 5 人事制度（適材適所の人事配置、人材育成型ジョブローテーション、手当等処遇面の充実等） 6 部局への人員配分手法の見直し 7 業務内容・業務量による職員配置の整理 8 クラウドファウンディング等の財源確保方策 9 予算配分手法の見直し 10 公共施設の維持管理手法の見直し 11 会議・打合せルール（目的の明確化、出席者の見直し、会議時間の短縮等） 12 庁内照会のルール（庁内照会の縮小等） 13 資料作成に関するルール（作らせすぎ、活用しない資料は作らない等） 14 その他（以下に具体的な内容を記載ください） 	3つまで
9	<p>Q8で選択した改革・改善の余地のあるものの具体的内容を記載ください。<u>（選択した項目の1つ目）</u></p>	自由記載	
10	<p>Q8で選択した改革・改善の余地のあるものの具体的内容を記載ください。<u>（選択した項目の2つ目）</u></p>	自由記載	
11	<p>Q8で選択した改革・改善の余地のあるものの具体的内容を記載ください。<u>（選択した項目の3つ目）</u></p>	自由記載	

設問 No.	質問内容	選択及び回答欄 ※あてはまる番号を右の欄に記載してください	
12	あなたの職場で改革・改善を行う上で支障となっているものは何とと思いますか (複数選択可 3つまで)	1 管理職の姿勢・態度 2 職員の改善意識の低さ 3 前例踏襲の意識 4 組織風土・慣習 5 完成度の高さや完璧を求める意識 6 業務の繁忙による時間的余裕のなさ 7 改革・改善を行う手間 8 国の制度（法律等） 9 市の制度（条例、規則等） 10 支障はない 11 その他（以下に具体的な内容を記載ください）	3つまで
13	次期行財政改革推進計画策定に向け、自由にご意見をお聞かせください	自由記載	

ご協力ありがとうございました。