

## 平成 27 年度 第 2 回鎌倉行革市民会議 会議録

---

開催日時：平成 28 年 3 月 24 日（木）15 時 30 分～17 時 00 分

会 場：鎌倉市役所本庁舎 2 階 全員協議会室

出席委員：北大路会長、田淵副会長、坂野委員、友田委員、一ノ瀬委員 稲垣委員、  
倉岡委員

出席職員：（経営企画部）比留間経営企画部長、能條次長兼行革推進課長、  
鷲尾行革推進課推進担当係長、岡山行革推進課推進担当

議 題：（1）職員力向上プロジェクトの取組みについて

会議資料： 資料 1 業務改善取組一覧表

- |        |        |            |
|--------|--------|------------|
| 発表資料 1 | 障害者福祉課 | プレゼン資料     |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 1 |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 2 |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 3 |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 4 |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 5 |
|        | 障害者福祉課 | プレゼン添付資料 6 |
| 発表資料 2 | 保険年金課  | プレゼン資料     |
|        | 保険年金課  | プレゼン添付資料 1 |
|        | 保険年金課  | プレゼン添付資料 2 |
|        | 保険年金課  | プレゼン添付資料 3 |
|        | 保険年金課  | プレゼン添付資料 4 |

会議内容：

行革推進課課長：行革推進課長の能條です。よろしくお願ひいたします。本日は職員力向上プロジェクトで業務改善を行ってきました障害者福祉課と保険年金課から職員が参加しております。担当から改善の取組内容を発表させていただき、その後質疑応答をさせていただきます。どうぞよろしくお願ひいたします。

## 《議題1》

北大路会長：では、議題1の職員力向上プロジェクトについて、担当課から説明をお願いいたします。

### 【障害者福祉課の説明】

障害者福祉課担当職員（寺尾）：障害者福祉課の寺尾です。本日はよろしくお願ひいたします。まず、障害者福祉課の概要等について説明させていただきます。障害は大きく3種類、身体の障害、知的な障害、精神の障害に分かれています。身体障害者は5,069人、知的障害者は916人、精神障害者は1,159人となっています。

自立支援医療受給者証（精神通院）は、一部、特定の精神疾患にかかる医療費を助成する制度で、精神障害の手帳を持っていなくても、自立支援医療受給者証の認定だけを受けて、通院にかかる医療費の助成を受ける方もいらっしゃって、こちらが2,138人となっています。障害者福祉サービスには、ヘルパーさんに自宅に来てもらい、身体的介助や家事手伝いをしてもらったり、在宅で介護できないので施設に入所してもらったり、なかなか一般の企業での就労が難しいので、福祉の事業所で就労体験を積んでもらったり等があります。それらの福祉サービスは、市が支給決定をして、業者が一時公費負担のサービスを使い、そういう福祉サービスの支給決定者が924人います。他のサービスでは399人、児童に特化したサービスは218人で、この方々の支給決定を、市の業務としてやっています。現在の障害者福祉課の職員ですが、課長1名、課長補佐1名、係長1名、担当職員13名で、平成23年12月までは担当職員12名だったのが、平成26年8月以降少しずつ増員されています。非常勤嘱託員は、窓口が6名と、障害者福祉サービスを使うにあたって必要な区分の認定調査を専門にやる認定調査員が3名、設置手話通訳者3名、精神保健福祉士が1名、アルバイト1名という体制で業務を行っています。

今回、職員力向上プロジェクトに参加した経緯について説明させていただきます。障害者制度は法改正が多く、法改正に伴う新規事業があったり、国や県でやっていた事業が権限移譲で市に降りてきたり、経験豊富な職員が異動したり、庁内の文書管理システムの導入だったりなどで超過勤務が多く、その解消が課題でした。職員の増員もされていたのですが、なかなかすぐに効果が表れず、業務量調査を行って原因や改善策の分析を行っていかうということになりました。業務量調査の結果ではいろいろな要因が出てきたのですが、その要因の中で障害者福祉課の中で対応できること、それに対する改善策を職員力向上プロジェクトでやっていかうということでエントリーしました。

もともとの課題であった超過勤務の原因については、業務量調査の結果、職員間での業務の偏り、業務体制が最適でないこと、ケースワーカーの生産性が高まっていな

いこと、職員の戦力化に時間がかかること、の正職員の業務の課題が4つ出てきました。

まず、一つ目の課題の職員間の業務の偏りの改善策として、業務の担い手を見直して、正職員の業務時間数を削減するという策を考えました。具体的な取組みとして、障害者福祉課の全業務を見直して、嘱託職員に移管できる仕事はないかの洗い出しを行いました。洗い出し後、実際に嘱託職員への業務の移管について、引継のためのマニュアルを作成しました。

二つ目の業務体制が最適でないことについて。障害者福祉課の業務は、市民の方の相談支援にかかるケースワークという業務と、国や県、事業所に対しての庶務的・経理的・政策的な業務の二つに大きく分かれています。ここ数年、国や県から法改正などでいろいろな事業が降りてきたため、各担当者に最適な組み合わせで振り分けられていないために超過勤務が増えていたことがありました。これについては、業務分担を見直して、業務体制の最適化を行う改善策を出しました。取組みについては、他市にアンケートを行い、視察に行き、他市はどのように業務を行っているのかを把握しました。他市のアンケートについては、先ほどの資料の中にある資料7「障害者福祉業務の体制等に係る調査について」という20項目について、県内の15市にお願いし回答していただきました。鎌倉市が困っていることについて他市はどのようにやっているのかなどを、業務分担を考える参考にさせていただきました。2市ほどですが、直接出向いて、どのように運用しているのかも視察させていただきました。

職員の戦力化に時間がかかるという課題については、マニュアルや引継書が揃っていないことから、新しい職員や嘱託職員へ引き継ぐ時に時間がかかることがありました。マニュアルは引継書があれば、もう少し短時間で効率よく引き継げることがあるので、担当者へ業務フローやマニュアル作成の依頼をして、作成の進捗管理を行いました。今、120項目くらいのマニュアルを整備しているところです。また、様々な障害の種類や年齢の方からのお問い合わせがあり、一人では全部を対応できないので、どのような対応をしたら良いかを整理するために窓口・電話対応表を作成しました。

ケースワーカーの生産性が高まらないという課題に対して。もともと、ケースワーカーは障害のある方から相談を受けて、その方に必要な福祉サービスや生活支援を考えることが仕事です。業務負担が違ったり、ケースワーク以外のいろいろな業務を抱えていることで業務分担に偏りがあつたりしたので、ケースワークの生産性が高まるように業務分担を考えました。ケースワーカーは障害別の担当だったものを地区単位に変更する改善策を出しました。障害に応じて必要なサービスや相談内容が変わってくるので、鎌倉市では、身体障害のケースワーカーと知的障害のケースワーカーと精神障害のケースワーカーと、障害別にケースワーカーを分けてきました。それによって専門性は高まるのですが、効率の良い業務分担や職員間のフォロー体制が取りにくいということがあつたので、他市の事例などを見て、地区体制のほうがより良いサー

ビスを提供できるのではないかと、ということで変更することにしました。ケースワーカーの担当業務の見直しについては、ケースワークと両立しにくい仕事は無くして、ケースワークに集中してできるようにしていこうということになりました。支給決定事務の効率化については、相談を受けて必要な福祉サービスを決定する時に事務手続きが発生するのですが、国で決められている作成資料について、効率良く、初心者でもある一定のレベルで作れる鎌倉市独自の帳票を作り、事務の効率化を図りました。

成果物として、業務分担表については、資料1から3までになります。障害者福祉課の業務分担表を体系的にイメージ化して大枠を作り（資料1）、個々の事務を資料2の表に落とし込みました。これまでに使っていた業務分担表は資料3になります。先ほどから課題に上がっている業務体制を最適なものにする、より効率の良いものにするというところで、既存の業務分担表（資料3）では、法改正に伴う新規事業だったり、権限移譲による新しい事業だったり、それ以外に発生した新たなものは、更新されていなかったり含まれていなかったりしていたので、この表で割り振っただけでは全体の業務分担がわからなかったということがありました。一度、業務を全部洗い出して、どの業務同士を組み合わせれば効率がいいかを考え、資料1のような体系がわかるものにしました。ここから更に詳しい事務分担表（資料2）を作りました。正職員の業務が多過ぎるため嘱託職員に移管していくという課題に対しても、この事務分担表を作成する中で、今までのもので抜けているものはないかをチェックしながら、嘱託職員に移管できそうな業務、業務量調査の結果で専門性が低く定型的な業務、についてピックアップし、チェックできるような表にしました。

もう一つの成果物としては、勘案事項整理票というもので、資料4・5・6になります。6が今まで使っていた既存のもので、5が今回新たに作った勘案事項整理票になります。障害者手当を支給決定するにあたって、勘案した上で、その人に最適な福祉サービスを支給してください、ということが国で定められているので、そのための票になります。今までのものは、国から出された用紙をそのまま用いていました。その制度を理解していないと作りにくいものだったので、新しく障害者福祉課に来た人は、ここに何を書けばいいのかすぐにはわからないものでした。必要な事項が漏れなくある程度書けるように、ある程度記入内容にパターンがあるものについては選択方式にし、重要なところは、きちんと書けるように指示するような様式にしました。実際の運用は3月からなので、まだ効果のほどはわからないのですが、一定の時期に、支給決定事務の時間短縮に繋がっているかどうかを調査したいと思っています。支給決定するものは年間1,300件くらいあるので、1件1件の短縮時間が大きくなくても、年間になると大きいので、勘案事項整理票によって、事務としては正確に、時間としては短縮に、活用できればと思います。

その他の業務改善取組みについては、職員力向上プロジェクト業務改善取組一覧の障害者福祉課のところに挙げています。

今の成果物以外にも既に取り組みをしたものもありますが、窓口対応票はまだ作成中なので、今回、お見せできるのはこの二点となります。

今回の改善取組の困難性ということについては、実際に何かを変えていく時の難しさなど、そのあたりの感想を述べさせていただきます。課題の多さと整理の難しさということについては、調査の結果、課題がとて多かったので、これをどう整理していくのかというところが難しく感じました。課題の内容も、業務の体制を改善しなければならないものと、ひとつひとつの事務の作業効率化を高めるような、個々の事務を改善するものと、大きく二つに分かれているので、どのように分けていくのか、考え方を整理するのが難しかったです。取組の優先順位についても、4月に合わせて新体制で開始することが決まっていたので、何から優先させて取り組んでいかなければいけないのか、そういうところについてたくさん意見交換した結果、この候補しかないということになりました。取組時間の確保については、通常業務をやりながら少人数のメンバーでチームを組んで、定期的にミーティングを行って取組を行ってきたので、過去にも、このような改善取組をする気持ちがあったのですが、それを具体的な取組にしていくことができなかつたので、今回このようなプロジェクトに参加することによって、取組時間をきちんと確保して、通常業務と折り合いをつけながら定期的にやっていたと思います。

ここまでの感想としては、課題に対する原因が多岐にわたって数も多かつたため、改善取組の検討や取組まで至りませんでした。平成 26 年に少し人員増があり、人員増から少し時間が経過して、以前に比べて改善取組にかける時間の余裕ができてきたタイミングで、このプロジェクトに参加することができたので、改善活動を定期的に積み重ねていけるようになりました。このプロジェクトの QC 活動の手法によって、累積された多くの課題を整理することができて、改善の道筋を具体的に認識して、具体的に取組んでいけているところが、今までと違う点で、具体的に踏み出して、改善を重ねているという実感があります。

現在の状況と今後についてですが、新業務体制を4月にスタートさせるところです。当初 3 か月くらいは、すぐに結果が出てくるというものではないので、メンバーが変わったとしてもうまく引継を行っていきながら、継続して取り組んで超過勤務について改善できたらと思います。報告は以上になります。

北大路会長：ありがとうございました。質問の前に、せっかくなので、障害者福祉課の皆さんから一言ずつ、コメントをいただきたいと思います。

障害者福祉課課長補佐（柴田）：4月に異動してきましたが、前に平成 16 年から 19 年度まで障害者福祉課にいました。その時も自立支援法ができて、すごく大変だったのですが、また戻ってきたら、更に業務が膨らんでいて、交通整理がつかない状態でどうしたものかと悩んでいました。最初は課長とか係長とか、役職だけで考えていたのですが、こういったプロジェクトに参加して、担当職員や行革の方も、毎週時間を割いて、

よくやってくれたなと思います。

北大路会長：平成 16 年当時にはなかった仕事とかもあるのですか。

障害者福祉課課長補佐（柴田）：福祉サービスの件数が 1,300 件とありましたが、当時は 300 件くらいでした。就労の話だとか、業務内容も多岐に亘っていてボリュームも 3～4 倍に増えていて、なんとかしたいなと思っていたところ、プロジェクトに参加できて良かったと思います。まだ、過渡期です。

障害者福祉課担当職員（伊藤）：この課に来て 5 年目になります。障害者福祉課が 2 番目の職場だったのですが、新規に採用された時は外の職場だったので、超過勤務や、本来なら支給決定をするのに丁寧に事務手続きをしなければいけないところを簡略化していたとか、そういうことが当たり前だと思っていました。新規で初めてこの職場に来る職員も多くて、何が正しいのかわからないという状態でした。今回、このプロジェクトを通して、今までの自分の事務を見直し、適切な事務の進め方を考えていくことによって、他市から「鎌倉市は進んでいるね」と言われるような体制にしていきたいと思います。自分自身を振り返ることができました。ありがとうございました。

障害者福祉課担当職員（上田）：私は初めての職場がここでした。配属された初日から、「残業が多いけど大丈夫？」と言われました。4 年目になるのですが、残業が当たり前で、頑張らないと仕事が終わらないという日常が続いていました。自分なりにこうしたほうがいいのではないかと、ここを改善したら、この課全体が良くなるのではないかと、そういう考えもあったのですが、初めての職場がここだったので、声を出せないままにきましたが、こういったプロジェクトに参加させていただいて、週に 1 回、みんなで意見を出し合い、課をより良くしていこうという頑張りが見えて、また、良くなってきているのが実感できているので、良かったと思っています。

障害者福祉課長（安田）：昨年の 4 月に異動してきて、年度の当初に業務改善に取り組まないといけないと思って始めました。25 年度に障害者自立支援法の法改正があり、手続やサービスがかなり変わってきていて、そのために職員の時間外勤務が増えていたということがありました。25 年度の時間外勤務が 7,000 時間を超えていて、職員一人当たり月平均で 40～50 時間くらい、多い人で 100 時間になっていました。26 年度は職員が増員されたこともあり、若干減ってきていて、27 年度も減っています。それは職員が法改正後に慣れてきて、業務効率が良くなってきていたためもあると思われます。一人の職員が抱え込む業務量が効率的に分担されていなかった、新しい業務が増えたらそこに貼り付けていったということで、平成 26 年度に業務量調査を実施して、ある程度課題が見えてきました。平成 27 年度の当初から、障害者福祉課の業務改善計画を作り、職員にもこういう結果だったと報告し、課内会議で、みんなで業務改善に取り組んでいくということで話し合いをしました。それを踏まえて、職員力向上プロジェクトで、実務的なことを個別に取り組んできました。部長や課長や係長などの役職が作った改善策ではなく、職員のみんが自ら考えた業務分担や体制を考えたのが

良かったと思います。来年度はこれを踏まえて、実のなる業務に進めていきたいと思っています。ちょうど業務改善をやらなければいけない時に、この職員力向上プロジェクトがあり、良い取組みだったと思います。

北大路会長：課長さんは、もうあちこちの課を経験されていると思いますが、かなりここは激務の場所だと思われましたか。

障害者福祉課長(安田)：実は私はあちこち行ってなくて、障害や子ども関係の部署でした。

職場の中の職員の動きを見てみると、窓口対応、電話対応、支給決定のための書類作成、カンファレンスのために外での仕事など、動きが多く、集中して仕事をするのが難しく大変な職場だと思います。

北大路会長：あまり時間がないのですが、質問をどうぞ。

ないようなら、二つ目の課にいきましょう。

#### 【保険年金課の説明】

保険年金課担当職員(山田)：保険年金課は正職員だけでも26名おり、市役所でも大きい課です。簡単に部署の説明をしますと、健康福祉部の中にあり、主に社会保障分野全般を扱っている部署で4つの担当に分かれています。国民年金の申請などを扱う年金担当、国民健康保険加入や高額療養費の手続きを扱う国保給付担当、国民健康保険の保険料を扱う国民健康保険料担当、75歳以上の方の医療保険や医療費助成を取り扱う医療給付担当があります。

今回プロジェクトに参加するにあたり、【ちょこっと改善隊】という活動名を命名し参加者を募り、全部で5名のメンバーが集まり、11月から5か月間活動を行いました。毎週月曜日に15分の定例ミーティングを行い、課題の抽出と取組状況の報告、改善等を行ってきました。

今回私たちが取り組んだ3の課題で、最初にあがった課題は、「窓口業務の改善」です。課の中で4つの窓口があるため、わかりづらいという問題です。

2つ目が「担当業務の知識の共有」ということです。4つの担当でやっている業務については、関連はあるけれど、他の担当の職員にはわかりにくいということがあります。課内で知識を共有する必要があるということで、業務一覧を作成したり、保険年金課の総会を開いたりしました。

3つ目は、「課内の共通研修」ということで、各担当で共通して必要な税の知識が不十分であったため、それを補うための研修を行いました。

それぞれの具体的な取組内容と改善策について、担当から説明をさせていただきます。

保険年金課医療給付担当職員(那須)：保険年金課は9番から12番まで窓口があり、市民の方にわかりにくいということがあります。市民の方が間違った窓口に並んでしまい、受付時にお叱りを受けることもあります。市民の方にとっても職員にとっても、窓口

業務の改善が必要だと思い取り組みました。

現状は、このように長いカウンターで、上に窓口案内があります。しかし、廊下は狭いし、年配の方は上が見えにくいこともあり、どこの窓口に行けばいいのかがわかりにくいということがあります。改善策は、カウンターの横にサインを付けるようにしました。実際のサインは3月30日に納品なので、今日はお持ちできませんでした。よろしかったら、当日見ていただきたいと思います。文言も、なるべく少ない文字で、わかりやすくしました。より多くの方が判別しやすいものを考えてみました。今後の展開は、新しい表示で効果があるようなら、部内や庁内に広がっていけばいいと思います。横のサインだけでなく、番号札のリニューアルなど、より良いサインを作っていけたらいいと考えています。小さな取り組みですが、これによって待ち時間の削減にもつながることだと思います。待ち時間があつたとしても、市民の方が気持ちよく待てるような窓口にしていきたいと思っています。

保険年金課医療給付担当職員（山田）：「担当業務の知識の共有」について説明させていただきます。保険年金課の業務は多岐にわたっていて、他の担当の業務がわからない、ということがありました。同じ課内のことは、電話などでお問い合わせがあつた時に、全部は答えられなくても、どこで何をしているのかくらいは応える必要があるため、また、新人や配属されてきた人に他の担当のことも知ってもらうため、保険年金課の業務一覧を作りました。それが資料1になります。各担当でやっている業務、持ち物、手続きの窓口、支所でやっているかどうか、代理人でも手続きができるかどうか、などをまとめました。ただ、情報量が多くて、初めて受け取った方はわかりにくいということもありましたので、受け手側のことを考え、情報を切り分けてわかりやすくし、毎週発行する「週刊ほけねん」を作成することにしました（資料2）。第1号は3月9日に出し、第20号までやっていく予定です。発行担当を各担当で分担します。少しずつであれば、各担当の負担にもならないかと思っています。みんなに知っておいてもらいたいことを第20回まで作成する予定です。今いる人にも、これから来る新人の職員にも見てもらいたいです。今後の展開は、電話交換の方や庁内全体の方、庁内の内線表にもこの情報を反映して、問合せの電話が一発で担当につながるようにしていきたいと思っています。

北大路会長：これで全体をカバーできるのですか。

保険年金課医療給付担当職員：各担当が4回作成する予定なので、最低限のことは分かるかなと思います。目標は全部出すことですが、これも抜粋だし、年に1～2回の事務もあつたりするので、これは最低限の情報です。一旦は20回で終わりますが、その後の展開はまた考えます。

保険年金課研修担当職員（鈴木）：「課内の共通研修」について説明させていただきます。保険年金課の業務は、健康保険業務（国民健康保険と後期高齢者医療の資格の認定・給付・保険料の計算・収納・滞納整理に関わること）、国から委託されている年金業務、



ひとり親・小児医療、障害者医療等、多岐にわたっていて種類が多い。その中でも必要な知識がいくつかあります。職員の元の職場がどこだったによって、職員の知識の習熟度にばらつきがあるという現状がありました。具体的には、市民課が担当している戸籍や住民票に関する知識、税関連業務、健康福祉部の福祉業務全般、実務に関連するワード・エクセルの知識等です。それぞれの担当の内容や基本的知識を向上させなくてはいけないということで、研修を企画しました。手始めに、課内に市民税課出身者がいたことから、市税関連の研修を行いました。内容は課内でアンケートを取り検討しました。2月1日、2日に庁内で研修を行い、内容については、資料3になります。大きく3つの内容で、一つ目は「市民税の賦課の仕組み」、税とはそもそも何かという基本的な知識を取り扱ったものです。二つ目は「市民税の計算方法について」、税の具体的な計算方法や、国民健康保険・介護保険料等との違いなどを取り扱ったものです。三つ目は「所得税について」で、健康保険業務や年金業務に関連する内容で、年末調整・確定申告、国税の還付金が発生する仕組みや社会保険料控除の意味など、日頃、保険年金課の職員が耳にする内容だが、具体的なことがわからない内容についてでした。

研修後にアンケートを実施した結果を報告させていただきます。(資料4)

問1は、受けた方の担当業務についてですが、最も多かったのは後期高齢者医療事務で9人、続いて、ひとり親・小児医療・障害者医療事務が8人。共に半数近くが非常勤嘱託職員で、他課業務の経験者が少ないと考えられます。

問2は、「どの研修を受講しましたか」という質問です。最も多かったのは「市民税の賦課の仕組み」で23人。市民税の計算方法について、所得税についても僅差の22人でありどの研修もほぼ同程度の見込み需要があったと考えられます。

問3は、「今回の研修の理解度はどうだったか」という質問です。「よくわかった」および「わかった」の回答が9割を超え、高い理解度を示していると思います。唯一「あまりわからなかった」と回答した人の補足説明には「すみません！あまりゆっくり聞いていられなかったので…」と、途中退席したことが理由に挙げられており、これは単純に今後、開催回数を増やすなど運営方法を見直すことで改善できると考えています。

問4は、「どの内容が最も今後の業務に活かそうと思いましたか」という質問です。最も多かったのは、一番基本的な内容を扱った「市民税の賦課の仕組み」で16人。最も基本的な内容こそが知りたかったという参加者の気持ちがかがえます。

問5は、「講師の話す速さはどうでしたか」という質問です。あまり慣れない内容であったためか、「やや速かった」が最も多くて、18人いました。

問6は、「テキストの難度はどうでした」という質問に対しては、おそらく問5と同様の理由で、「やや難しかった」が最も多く16人でした。

問7は、「テキストの分量はどうでしたか」という質問には、「やや多かった」が最

も多く10人。しかし「やや少なかった」も僅差の8人いました。わかりやすいとか、簡単だったという意味で、少なかったと答えた方も多かったので、テキストの質は良かったのかなと思っています。

研修を受けた感想としては、

①「テーマをかえて、今後も続けてください」とありました。今回は税についての研修でしたが、課題は税だけでなくたくさんありますので、テーマを変えて今後も続けていきたいと思っています。

②「テキスト分量は、やや少なめくらいがわかりやすくてよい」内容に慣れてない出席者も多いことから、少ないくらいがちょうど良いということでした。

③「良くわからなかった」という回答の方から、「業務がありゆっくり聞いていられない人もいます。今後は前もって計画し、複数回開催できるとよい」ということでした。

④「配布資料の効果的な使い方を具体的に伝授してもらえるとさらによい」配布資料は、ここに用意している資料3の他に市民税課のパンフレットも配ったのですが、研修が終わった後でも使いこなせていないということでした。もう少し実務の中で、どのように使ったら効果的なのかを伝授してもらいたいということでした。

今後の展開としましては、三つありまして、一つ目は、「今後も必要なテーマをあげ、研修を続けていきたい」ということです。今回は税を取り上げましたが、市民課の担当業務、福祉業務全般、ワード・エクセル等パソコンの操作についても需要がありそうだと考えています。

二つ目は「課内だけでなく、全庁的に研修機会を増やしていきたい」ということです。今回必要なテーマとして挙げたものは、保険年金課だけでなく、健康福祉部、または窓口業務全般に通用する内容と考えています。保険年金課での実績をふまえ、今後、全庁的に研修機会を増やしていきたいと考えています。

最後は、研修は形に残らないので、やってどうだったかという成果については目に見えにくいということがあります。今回、成果測定については、アンケートや感想になってしまったのですが、数値で表現できない成果に留まらず、何か数値化できる定量的な成果測定にしていきたいと思っています。

北大路会長：一回の研修の時間はどれくらいですか。

保険年金課研修担当職員（鈴木）：一回一時間くらいです。

北大路会長：時間帯はどうですか。

保険年金課研修担当職員（鈴木）：2月1日は午前中で、2日は午後でした。常に窓口で対応している方もいて、出たいけど出られないという方もいたので、開催回数を増やして少しずつ参加することによって解決できるかと思っています。

北大路会長：ありがとうございました。

保険年金課担当職員（山田）：では、全体のまとめとしまして、最初に「ちょこっと改善隊」のネーミングの話をしました。業務改善は固くて取り組むのが大変そうだというイ

メージがあると思いますが、柔らかいネーミングにすることによって小さなことから取り組むきっかけになればと思いました。市民サービスの向上、利便性の向上は、市民の時間を奪わないこと、それはつまり業務改善につながり、結果として職員の負担軽減、有給休暇の取得ということにもつながると考えています。今後については、常に改善し続ける意識としくみを持ち続けていきたいと思っています。言われてからやる、苦情やクレームが出たからやるのは気持ちの良いものではないので、日々、自分たちで市民の声を拾い上げながら自らが動いていくということを忘れないでやっていきたいと思っています。職員が異動していく中で、このしくみ作りが大事だと思っていて、「週間ほけねん」を毎週発行していくことで、各担当や受け手が繋がっていくことになると考えています。

北大路会長：ありがとうございました。では、まだ発言されていない方、どうぞ。

保険年金課担当職員（久保）：私は昨年4月に異動してきました、前は市民税課だったので、今回、講師を務めさせていただきました。前の課にいるときから、他の課の職員と話をする中で、そこは知っておいたほうがいいのか、ということがあり、職員の知識の差があることを感じていました。市民の方からすると、みんな同じ職員なのに、人によって教えてくれることに偏りがあるのはおかしいと思っていました。職員の知識の向上ということで何かできたらと思い、このプロジェクトに参加させていただきました。5か月間の取組みを通して、今のメンバーが異動しても、自発的に、どこを良くしていこうかと意識することを、次の世代に伝えていくことが大事だと感じています。やった人だけが自己満足しては機能していかないので、いかに後世に伝えていくかということを考えて続けていきたいと思っています。

北大路会長：テキストを作るのは大変でしたか。

保険年金課担当職員（久保）：市民税では、もともと新人向けの研修を毎年行っていたのでそれを参考にして、自分の裁量で作ったので、今回のアンケートを見ながら、今後わかりやすくしてこうと思っています。

保険年金課長（持田）：プレゼンテーションが良くできていたので、安心しました。最初に異動してきたときに、一年一年、自分で新しいことをすれば何か改革が生まれるという話を憶えてくれていたのか、そういうこともあって、自主的にやってくれたのかと思います。今回、市民の目線と職員の目線の二つの視点があったので、三つの改革が出てきたと思います。窓口業務という市民の目線で、案内板の改善。提案があった時に、市民が座っていて職員が動くという方法もあるのではないか、という話をしたのですが、庁舎が古くてスペースが取れないということもあり、広い窓口を整備するには案内板の改善が良いのではないか、ということになりました。職員の研修も、どんどんやってくださいといったら、どんどん自分たちで進めてくれたのが良かったと思います。私は異動になってしまったので、完成した窓口は見られないのですが、外から見たいと思います。

北大路会長：ありがとうございました。委員の方からご質問どうぞ。

友田委員：行革推進課がこういうことをやってくれたら助かったとか、こうして欲しかったということがあれば聞かせてください。

保険年金課担当職員（山田）：きっかけ作りをしてもらったということが一番大きくて、このプロジェクトがなかったら 5 か月間ではこの改善はできなかったと思います。忙しさや目の前の業務を言い訳にしていたと思います。時間は、毎週 15 分ということを意識してやりましたが、実際にやってみたらできたということです。もちろん、各担当ではその 15 分以外にも時間を取ったと思うのですが、やって良かったです。

北大路会長：今の同じ質問はいかがですか。

障害者福祉課担当職員（寺尾）：やはり、きっかけ作りということで良かったと思います。今まで、職員の中でも変えていきたい、こういうふうになれば効率が良くなるという気持ちはありましたが、実際に変えるには何回かのミーティングが必要で、意見だけで終わっていました。定期的なミーティングを少人数で行っていくという QC の手法を取り入れて、忙しくても定期的に続けていくことが大事だという行革の方のアドバイスをもらって、苦しくてもミーティングを定期的にやってきたことが継続につながったと思います。

友田委員：もっと、こういうフォローが欲しかったとかはありますか。

保険年金課担当職員（鈴木）：やってもらって助かったことは、26 年度の職員力向上プロジェクトの担当だったのですが、担当が一人だったので、何をすればいいのかよくわからなかった。誰に相談すればいいのかもわからないし、作ったものについても相談できなかった。年度が切り替わっても、引き継がれるのかわからなくて、どうしていいのかわからなかった。それを複数人でやるようにしてもらったことで、悩みがなくなりました。

坂田委員：話を伺って、すごくしっかりしたものを作られたというのが第一印象です。障害者福祉はもともと法改正があつて仕事が増えたということが背景にあったのですが、今回の改革をすることによって、今後法改正があつたときに、整備するというのに関してはある方向が見えたのか、今回の経験が似たような法改正があつたときに、一時的な負荷をこなせるように活かせるものなのか、それとも現状の負荷を解消しようとするものなのか、お聞きしたい。現場で必要なテーマで研修するから良い研修ができたと思うのですが、市民税では似たような研修をしているし、研修セッションがやっている研修と、現場でやっている研修とはタイプが違うと思うのですが、その辺の兼合いはどのように考えられているのか、研修セッションがちゃんとした研修をやればいいのかと思います。そうすると研修のしくみそのものを変えなくてはいけないかもしれない。

北大路会長：まずは、法改正のことで、障害者福祉課から。

障害者福祉課担当職員（寺尾）：今後、法改正や新たな業務が予想されるのですが、資料 1

の業務体制を見直す中で、障害者福祉担当の中に「企画・調整」という担当を設けて、新規事業など、どのような体制を取ったらいいかなどを考えるようにしました。そこが対応していくことで先手を打つことができるようにと、過去の教訓から考えました。

保険年金課担当職員（久保）：市民税の課内だけで、新人向けや2～3年目の職員向けの知識を養うという研修はあったのですが、その情報が必要な部署に対してはそのような機会はありませんでした。保険年金課の中ではこのような需要があるというアンケートを取ったので、それを拡張して、他課でもどのようなことが必要かを集めて、現役の市民税課の職員にお願いして全庁的に研修を開催するという事を考えています。職員課の研修担当にもそのような話をしています。平成28年以降は、保険年金課の研修ですが、講師は別の部署の職員というような庁内研修を行っていく事を考えています。

保険年金課担当職員（那須）：その課で本当に必要なことを、そのタイミングで、職員課で開催するのは難しいと思います。職員課のフォローももちろん必要ですが、全員が必要な知識ではないので、このタイミングでこの知識、なおかつ非常勤の方も含めての研修だと、全庁的な研修では難しいので、このような形で進めていく事を考えています。そこで門戸を狭くするわけではなく、参加したい方は参加してもらうということで、全庁的にやるということです。

一ノ瀬委員：市民委員の立場でここに立っていますが、このような機会に参加できて良かったと思っています。職員向上プロジェクトの個々の成果の前に、課内の雰囲気良くなられたのかなと、コミュニケーションが活発になって、雰囲気が良くなったのではないかと想像して喜んでます。ありがとうございました。この場での話ではないのかもしれませんが、例えば国民年金だと藤沢に事務所がありますが、市民からだとその辺のところがよく分からなくて、藤沢の事務所から来る資料と市役所の役割の関係がわからなくて、市でやったのに、藤沢から違う資料が届いたりしたことがありました。藤沢の年金事務所と鎌倉市役所の保険年金課との情報共有をしてもらえればありがたい。市民からすると役割分担などがわかるものがあるとうれしいと思います。

保険年金課担当職員（山田）：タイムリーに情報共有できていないのが現状です。どうしても、私たちの窓口の手続きはこれです、となってしまうのですが、退職した方も、市役所の保険年金課の窓口に来てもらう方もいますし、ハローワークに行ってください方もいますし、亡くなられた方の手続きも保険証は市に返すし、年金の手続きは年金事務所に行ってくださいこともあるので、なるべく案内できるものは案内させていただきます。もう少し、その情報をお出しできればいいのかなと思います。

田淵副会長：市民の視点から、保険年金課の窓口業務の改善で、市民が座っていて職員が動くということも検討していると聞いてほっとしました。それがなかったら、窓口の中で勝手にやっているのではないかと、という印象を受ける状況でした。次は、市民サ

一ビスの向上の視点で、超過勤務を無くすというのが大きなポイントだと思います。来年度は、市民の方へどういう情報を出したら市役所の業務が改善されるのか、どのような情報があれば二度手間がなくなるのか、そのような市民から見た業務改善に取り組んでいただきたい。改善する場ができたということは、すごく良いことで一番の成果だと思います。来年度は市民の目からみた業務改善をテーマにして欲しいと思います。これを全庁的に展開していくのは行革推進課のテーマだと思います。どのようにすれば全庁展開できるのか、行革推進課へアドバイスをしてあげてください。

保険年金課長（持田）：庁内では、窓口が広いところは少ないです。部内で広めようという話も出たのですが、それぞれ丁寧な窓口ができていて、保険年金課のような横に長い窓口はなかったです。結果を踏まえてどのようにしていくか、道筋についてはまだ出来ていない状況です。

保険年金課担当職員（鈴木）：保険年金課の4つめの担当業務の医療給付担当について、健康保険に関する後期高齢者医療業務と子どもに関する小児医療業務と障害者に関する障害者医療業務と、ひとり親に関する業務と、一つの担当に詰め込み過ぎだと思います。業務そのものの改善だけでなく、市民の目線から窓口体制の見直しも考えていけたらと思っています。

田渕副会長：窓口看板を立てるということについて、先ほど窓口の前を通ってきたのですが、順番を待っている椅子の後ろに、手書きでもいいので大きく書いた紙を貼るというのもいいかと思います。緑に白字でも見にくい。お金をかけなくても、パッと見てわかるものでいいのではないのでしょうか。

保険年金課担当職員（山田）：先ほどは言わなかったのですが、カウンター毎に色分けしていく予定で、番号札も4色のA5サイズの大きいものにして、ぱっと見た時に色でわかるようにしようと思っています。多くの方は背中の方を見ていなくて、カウンターの方を向いています。

田渕副会長：座るときには椅子を見て座るので、いろいろな角度から、どこに何があったら見やすいかを考えて、レイアウトも含めて考えるといいかと思います。

経営企画部長：経営企画部も改善していこうということで、執務室のパーティションをはずして、キャビネットも別の一室に入れて、壁の一部にアクセントカラーのペンキを塗って、開放的な空間を作りました。みんなの働く環境を変えて、コミュニケーションを図るということで、行革推進課の若手を中心になって取り組んでくれました。頑張っているなと思っていたら、もっと頑張っている人たちがいて、うれしいと共に負けていられないと感じています。若い人たちが自分たちの働く環境を考えて、お互いに競い合って、情報交換しながら役所を良くしていこうという気持ちで動いてくれるのは非常にいいなと思っています。これを役所の中に広げていくのは、私たちの仕事なので、協力を得ながらしっかりと伝えていきたいと思っています。

北大路会長：この会議は何年もの間参加していますが、これは最大の成果なのではないか

と思います。みなさんの頑張りですね。ありがたかったです。職員の異動が心配ですが、異動先でも続けてほしいと思います。良い市役所になってほしいと思います。ありがとうございました。

以上