

# 行財政改革に関する職員意識調査報告

平成20年5月

四日市市経営企画部行政経営課

# 目 次

はじめに .....	1
調査の概要 .....	2
1. 調査の対象と方法 .....	2
2. 質問項目の分類 .....	3
調査の結果 .....	3
1. 日常業務における改善の行動や意識について .....	3
2. 業務棚卸表への関わりについて .....	10
3. 行政経営の視点から今後注力すべきことについて .....	16
4. 業務棚卸表を活用した改革の取組に関する意見について .....	17
5. 分析結果のまとめ .....	18
質問紙 .....	19

# 行財政改革に関する職員意識調査報告

## はじめに

### 1. 本市の行財政改革のあゆみ

本市における行財政改革は平成 10 年 9 月に「新・四日市市行財政改革大綱」の策定に始まり、第 1 次（平成 10～12 年度）第 2 次（平成 13～15 年度）の実施計画に取り組み、職員定数の削減、経費の削減を中心に改革を進めた。

そのような中、平成 13～15 年度にかけて一般会計決算は大きく減少するなど厳しい財政状況に直面し、右肩上がりの行政体質の根本からの変革を求められることとなった。そのため、従来の行政運営を抜本的に見直し、市民にとって満足度の高いサービスをいかに提供するかという、成果志向の「経営型行政運営」への転換を図ることとし、平成 16 年度にはこれを戦略的に推進するため「行政経営戦略プラン」として体系化した。

この行政経営戦略プランは、政策プラン、行革プラン、財政プランを三位一体として取組を推進するものであり、業務棚卸表と財源配分方式の予算編成システムはプラン全体を支える基本ツールとして位置付けている。平成 16 年度から平成 18 年度までの 3 年間は第 1 次行政経営戦略プランを実施し、現在、第 2 次行政経営戦略プラン（平成 19～21 年度）に基づいて、自主自立の都市経営を基本に持続可能なまちづくりに取り組むとともに、行政経営の視点から行財政改革を進めているところである。

### 2. 調査の目的

本市では、業務棚卸表と財源配分方式による予算編成システムを基本枠組みとして本市独自の行政経営システムを構築し、市民にとって質の高い行政サービスを提供するための経営改革に取り組んでいる。この取組を着実に推進していくには、実際に行政経営に携わる職員一人ひとりが主役となってその力を発揮できるよう、改良かつ進化を重ねていくため、現状評価と分析を持続的に行っていく必要がある。

この調査は、業務棚卸表を活用した行財政改革に関する職員の理解や意識、取組の現状について調査することにより、今後の行財政改革における課題や方向性を考える基礎資料とすることをねらいとしている。

本報告は、上記の目的を踏まえ、平成 20 年 1 月 4 日～1 月 31 日の間、庁内アンケートシステムを利用して、職員（主に行政職員。病院医師・看護師、幼稚園教員、保育士、技能労務職員等は含まない。）を対象に調査を実施し、その結果をまとめたものである。

なお、調査にあたっては、先進事例である総務省「政策評価に関する職員アンケート調査（平成 17 年 7 月）」、静岡県「行政改革に関する職員意識調査（平成 19 年 10 月）」を参考にして、調査内容の検討や調査結果の集計・分析作業を行うとともに、本市の行政評価委員会委員長である北大路信郷教授（明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科）の協力を得た。

## 調査の概要

### 1. 調査の対象と方法

調査対象は、一般行政及び公営企業の職員 1,498 人（清掃等現業職員、病院医療関係職員等を除くパソコンを配置している人数）とした。調査方法は、庁内 LAN のアンケートシステムを利用し、回答は無記名、個人を特定できないシステム管理の下に実施し、回答者数 1,156 人、回答率 77.2% であった。

基本的な要因（説明変数）として、役職（正規任用：部長・次長級、課長級、課長補佐級、係長級、一般の職位 5 階層、期限付任用：再任用・嘱託・臨時の 1 階層）所属部局（15 部局（その他を含む。））の 2 項目を使用している。これら 2 項目の回答者の分布状況については、別表 1 と 2 のとおりである。

また、業務棚卸表作成の実務経験についても、職員の意識と行動を説明する要因として考え、分析する。

別表 1 役職

	度数	%
部長・次長級	79	7%
課長級	162	14%
課長補佐級	175	15%
係長級	261	22%
一般	369	32%
再任用・嘱託・臨時	108	9%
(不明)	2	1%
合計	1156	100%

別表 2 所属部局

	度数	%
経営企画部	37	3%
総務部・会計管理室・監査事務局	63	5%
税務理財部	96	8%
市民文化部	125	11%
楠総合支所	26	2%
保健福祉部	110	10%
商工農水部	54	5%
環境部	36	3%
都市整備部	143	12%
議会事務局	11	1%
教育委員会	95	8%
消防本部	204	18%
上下水道局	126	11%
市立四日市病院	19	2%
その他・不明	11	1%
合計	1156	100%

なお、部長級（度数 20）次長級（度数 59）、および再任用（度数 6）嘱託（度数 34）臨時（度数 68）については、少ないところもあることから、それぞれ「部長・次長級」および「再任用・嘱託・臨時」と大括りして分析を行った。

## 2. 質問項目の分類

この調査の質問は、以下のとおり から の5群に分類される8つの設問で構成されている。

属性 F1 役職 F2 所属	業務棚卸表 質問3 実務経験 質問4 目的目標意識 質問5 活用 質問5 - 活用しない理由 質問5 - 活用しない理由(その他) 質問6 効果
改革意識 質問1 日常業務(1)優先順位 質問1 日常業務(2)業務改善 質問1 日常業務(3)コスト効率向上 質問2 アウトカム意識 質問2 - アウトカム意識の状況 質問2 - アウトカム意識の状況(その他)	行政経営全般 質問7 注力すること 質問7 - 注力すること(その他)
	その他 質問8 自由回答

## 調査の結果

### 1. 日常業務における改善の行動や意識について

日常の業務遂行の中で、実際に仕事の質を向上させ、より高い成果を求めるための意識と行動がどの程度現れているかを調べる項目として、質問1と質問2を用意している。

#### 日常業務の改善

質問1は(1)日常業務の優先順位 (2)業務改善 (3)コスト削減や効率性の向上の3つの質問項目で構成されているが、これらの質問への回答結果に対して一貫して説明するため、属性項目のうち職位とのクロス集計結果を中心に報告する。

質問1の(1)では、「日常業務の優先順位」についてどうか尋ねているが、表1-(1)にあるとおり、「常に考えて仕事をしている」という肯定的回答は全体の28%で、部長・次長級では51%となっている。それに対して、課長級では31%、以下職位で違いが鮮明に現れている。回答が最も多いのは「業務の優先順位を考えているが、実際にそのとおり進まないことも多い」で、全体の49%である。各部全体を指揮する部長、次長にとっては、優先順位は意思決定にあたって大きな要素であり関心ごとであることがうかがわれる。一方、日常業務を直接担う課長級以下の職員にとっては、優先順位どおりに進まないという現場の実態がよく伝わってくるが、優先順位をつけて仕事に取り組もうとする意識を持つ職員は7割以上に達している。

なお、「常に考えて仕事をしている」と回答した者について、期限付任用である再任用・嘱託・臨時の職では、37%となっており、正規任用の課長級以下より高い回答率である。再任用・嘱託・臨時の場合、任用条件の違いや割り当てられる仕事内容の影響等も加味しないといけないものの、限られた期間や時間において成果を出そうとする意識が高いことが理由と考えられる。

表1 - (1) 役職 \* (質問1)日常業務(1)優先順位

		(質問1)日常業務(1)優先順位						合計
		a 優先順位常に考えて仕事	b 考えているが実際に進まない	c 優先順位考えるゆとりない	d 優先順位考慮せずにできる	無回答		
役職	部長・次長級	度数 %	40 51%	36 45%	2 3%	1 1%	0 0%	79 100%
	課長級	度数 %	50 31%	99 61%	11 7%	2 1%	0 0%	162 100%
	課長補佐級	度数 %	36 21%	93 53%	35 20%	11 6%	0 0%	175 100%
	係長級	度数 %	56 21%	138 53%	47 18%	20 8%	0 0%	261 100%
	一般	度数 %	104 28%	165 45%	76 20%	23 6%	1 1%	369 100%
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	40 37%	40 37%	2 2%	26 24%	0 0%	108 100%
	(不明)	度数 %	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	1 50%	2 100%
	合計	度数 %	326 28%	572 49%	173 15%	83 7%	2 1%	1156 100%

質問1の(2)では、「業務改善」についてどうか尋ねている。表1-(2)にあるとおり、「常に改善すべき点がないか検討することになっている」という肯定的回答は全体の半数を占める。部長・次長級74%、課長級66%の回答を得ており、第一線で指揮にあたる課長級以上の業務改善意識は高い。一方で、課長補佐級以下、職位が下がるに従って業務改善への意識も低下している。これらの職位では、「目の前の日常業務に追われ、業務改善を考えるゆとりがほとんどない」という回答も目立ち、課長補佐級22%、係長級30%、一般28%となっている。このことから、業務改善については、法令等の制約や他部門との関係に縛られてという外的な要因よりも、業務の多忙感が障害となっていることがわかる。

この「目の前の日常業務に追われ、業務改善を考えるゆとりがほとんどない」という回答結果について、部局別の集計でみると、税務理財部28%、保健福祉部33%、都市整備部27%、上下水道局27%となっており、市民と接し現場対応の多い部局において高い率を示している。現場での実務に携わる者の不断の改善取組こそが重要であることを鑑みると、業務に忙殺されて必要な改善が後手に回ることも懸念される場所である。

なお、「常に改善すべき点がないか検討することになっている」と回答した者について、期限付任用である再任用・嘱託・臨時の職では、58%となっており、正規任用の課長補佐以下よりも、意識は高い。

表1 - (2) 役職 \* (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善						
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない	無回答	合計	
役職	部長・次長級	度数 %	58 74%	6 8%	13 16%	1 1%	1 1%	79 100%
	課長級	度数 %	107 66%	13 8%	28 17%	13 8%	1 1%	162 100%
	課長補佐級	度数 %	87 49%	19 11%	29 17%	38 22%	2 1%	175 100%
	係長級	度数 %	114 43%	23 9%	46 18%	78 30%	0 0%	261 100%
	一般	度数 %	154 41%	39 11%	70 19%	104 28%	2 1%	369 100%
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	62 58%	12 11%	10 9%	24 22%	0 0%	108 100%
	(不明)	度数 %	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	1 50%	2 100%
	合計	度数 %	583 50%	112 10%	196 17%	258 22%	7 1%	1156 100%

表1 - (2) 所属別 \* (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善						
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない	無回答	合計	
所属別	1. 経営企画部	度数 %	17 46%	2 6%	9 24%	9 24%	0 0%	37 100%
	2. 総務部・会計管理室・監査事務局	度数 %	46 73%	2 3%	6 10%	9 14%	0 0%	63 100%
	3. 税務理財部	度数 %	47 49%	15 16%	7 7%	27 28%	0 0%	96 100%
	4. 市民文化部	度数 %	70 56%	12 9%	20 16%	21 17%	2 2%	125 100%
	5. 楠総合支所	度数 %	15 58%	2 8%	4 15%	4 15%	1 4%	26 100%
	6. 保健福祉部	度数 %	48 43%	13 12%	12 11%	36 33%	1 1%	110 100%
	7. 商工農水部	度数 %	31 57%	4 7%	9 17%	10 19%	0 0%	54 100%
	8. 環境部	度数 %	23 64%	3 8%	6 17%	4 11%	0 0%	36 100%
	9. 都市整備部	度数 %	55 39%	16 11%	33 23%	39 27%	0 0%	143 100%
	10. 議会事務局	度数 %	7 64%	1 9%	3 27%	0 0%	0 0%	11 100%
	11. 教育委員会	度数 %	54 57%	4 4%	18 19%	18 19%	1 1%	95 100%
	12. 消防本部	度数 %	97 47%	28 14%	39 19%	39 19%	1 1%	204 100%
	13. 上下水道局	度数 %	60 48%	9 7%	23 18%	34 27%	0 0%	126 100%
	14. 市立四日市病院	度数 %	5 26%	1 5%	6 32%	7 37%	0 0%	19 100%
	(その他・不明)	度数 %	8 73%	0 0%	1 9%	1 9%	1 9%	11 100%
	合計	度数 %	583 50%	112 10%	196 17%	258 22%	7 1%	1156 100%

質問1の(3)では、「コスト削減や効率性の向上」についてどうか尋ねている。最も基本的な側面の一つと考えられるコストと効率に関する意識を調べた結果で、表1-(3)にあるとおり、コスト削減や効率について「常に考えている」「考えている」とする肯定的な回答は、全体の83%を占める。ただし、これらの回答のうち、「常に考えて仕事をしている」とする積極的姿勢を示す回答は20%しか選ばれておらず、「考えてはいるが、実際にそのとおり進まないことも多い」とする回答は63%に達する。全体としてコスト削減や効率性を追及する意識は高く定着しているにもかかわらず、規制による条件やサービス水準の保持等のため、実際にはその余地をなかなか見出しにくい状況が現れている。

職位との関連については、「常に考えて仕事をしている」とする者は、部長・次長級38%、課長級25%であるが、課長補佐級以下、職位が低くなるに従って、意識も低下している。一方で、期限付任用である再任用・嘱託・臨時の職については、28%となっており、正規任用の課長補佐級以下の職員に比べ、やや意識が高い。

表1-(3) 役職 \* (質問1) 日常業務(3) コスト効率向上

		(質問1) 日常業務(3) コスト効率向上						合計
		a コストや効率常に考えている	b 考えているが実際に進まない	c 業務に追われ考えるゆとりがない	d コストや効率考慮しなくてもできる	無回答		
役職	部長・次長級	度数 %	30 38%	48 61%	0 0%	1 1%	0 0%	79 100%
	課長級	度数 %	40 25%	114 70%	6 4%	2 1%	0 0%	162 100%
	課長補佐級	度数 %	37 21%	113 65%	19 11%	6 3%	0 0%	175 100%
	係長級	度数 %	44 17%	173 66%	37 14%	5 2%	2 1%	261 100%
	一般	度数 %	52 14%	225 60%	76 21%	15 4%	1 1%	369 100%
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	30 28%	55 51%	2 2%	21 19%	0 0%	108 100%
	(不明)	度数 %	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	1 50%	2 100%
	合計	度数 %	234 20%	728 63%	140 12%	50 4%	4 1%	1156 100%



図1 (質問1) 日常業務(1) 優先順位

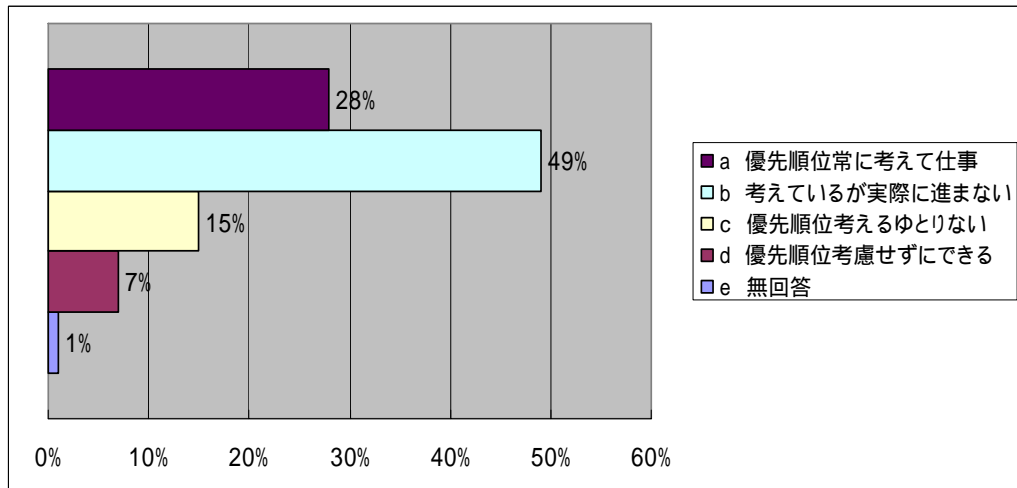


図2 (質問1) 日常業務(2) 業務改善

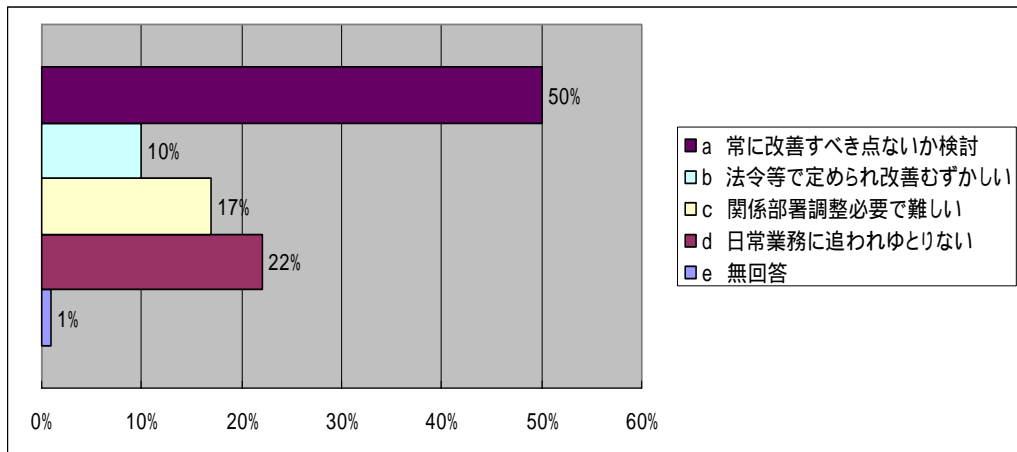
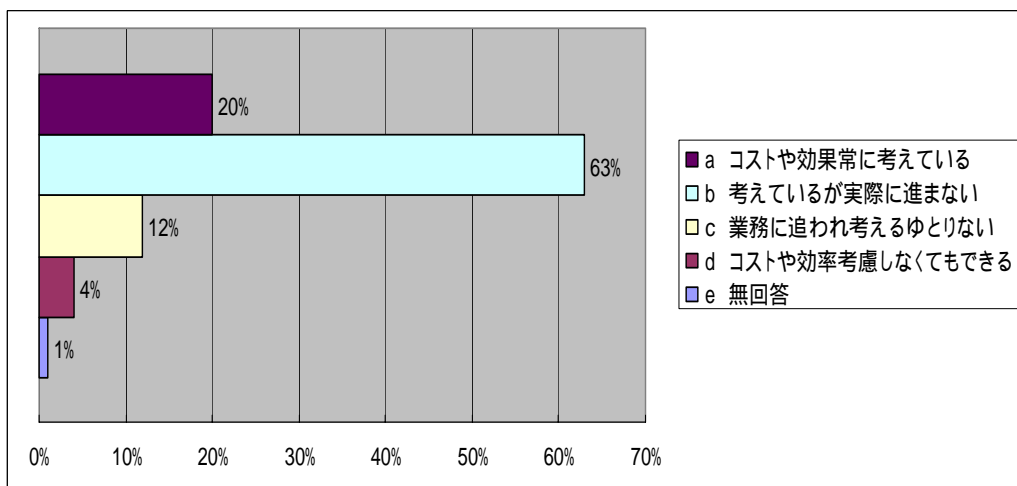


図3 (質問1) 日常業務(3) コスト効率向上



上記の質問1の3つの設問とも、4つの選択肢のうち1番目に積極的な生産性向上への取組姿勢を表現した回答が用意されている。図1～3を比較してみると、最も多くの職員が積極的な姿勢を持っているのは図2に示されている質問1(2)の「業務改善」で、半数の職員が常に改善すべき点がないか検討していると答えている。この結果から、改善改革の意識と行動が定着してきているといえる。一方、改善改革の取組ができないという理由として、「日常業務に追われゆとりがない」と多く回答しているところから、時間のゆとりがあれば日常業務の改善についても考えていきたいという意識を持っていると思われる。

#### 施策のアウトカムに関する意識

質問2では、行政評価の運用にも強く関連する側面として、「施策のアウトカムに関する意識」についてどうか尋ねている。表2にあるとおり、全体の90%は意識していると回答している。しかしながら、「いつもはっきり」とする回答は23%しかなく、「しばしばある」とする回答は37%、「たまにある」とする回答は30%である。意識の強さは必ずしも高いとはいえないが、アウトカムの重要性を忘れずに仕事をしている職員が多くなっていることがわかる。

また、職位によってはっきりと違いも見られ、「いつもはっきり」と「しばしばある」については、課長級以上で8割以上(211/241)の回答があるのに対し、係長級や一般では5割程度(317/630)になっている。アウトカム意識の強さは職務の性質にかなり関係し、「ほとんど意識しない」とする否定的回答は、低い職位において、一般14%、期限付任用である再任用・嘱託・臨時の職20%に達している。

表2 役職 \* (質問2)アウトカム意識

		(質問2)アウトカム意識					合計
		a いつもはっきり意識	b しばしば意識	c たまに意識	d ほとんど意識しない	無回答	
役職	部長・次長級	度数 36	40	3	0	0	79
		% 45%	51%	4%	0%	0%	100%
	課長級	度数 56	79	25	1	1	162
		% 35%	48%	15%	1%	1%	100%
	課長補佐級	度数 40	79	43	13	0	175
		% 23%	45%	25%	7%	0%	100%
	係長級	度数 45	93	99	24	0	261
		% 17%	36%	38%	9%	0%	100%
	一般	度数 63	116	139	51	0	369
	% 17%	31%	38%	14%	0%	100%	
再任用・嘱託・臨時	度数 25	23	38	21	1	108	
	% 23%	21%	35%	20%	1%	100%	
(不明)	度数 0	1	0	0	1	2	
	% 0%	50%	0%	0%	50%	100%	
合計	度数 265	431	347	110	3	1156	
	% 23%	37%	30%	10%	0%	100%	

質問2の では、質問2で「いつもはっきり」または「しばしばある」と回答した者について、職場での意識の共有状況についてどうか尋ねている（複数回答）。表2 - のとおり、全体で「職場での施策のアウトカムについて議論している」という回答は21%、「担当する施策についてアウトカム目標が示されている」という回答は22%で、組織的な取組をしているというものは合わせて4割を超えている。

所属部局との関連については、アウトカムの議論や目標設定に関する組織的な取組については、税務理財部27%、保健福祉部35%、教育委員会34%、上下水道局28%で、質問に対する回答率が低い。現場対応を重視する窓口部門等で、組織的な取組は弱い傾向を示している。

以上の結果から、施策のアウトカムに関する意識は、職位が高い者は意識も強く、戦略プランや業務棚卸表の役割や機能によるところが大きいと考えられる。逆に、職位の低い者ほど意識も低い傾向にあり、全体で意識の共有化されるまで至っていない。職場全体での検討機会を増やすことで、アウトカムの重要性を徹底していくとともに、意識の共有化を進めていくことが必要である。

表2- 役職 \* (質問2)アウトカム意識 意識の状況(複数回答)

			(質問2)アウトカム意識 意識の状況			
			a 職場で 施策アウ トカムの 議論	b 担当施 策にアウ トカム目 標 ある	c 自分な りにアウ トカム考 えている	d その他
役 職	部長・次長級	度数 %	30 39%	21 28%	27 36%	1 1%
	課長級	度数 %	35 25%	53 38%	65 47%	2 1%
	課長補佐級	度数 %	20 15%	32 25%	80 62%	5 4%
	係長級	度数 %	22 14%	27 17%	118 75%	3 2%
	一般	度数 %	39 19%	32 16%	135 67%	5 2%
	再任用・嘱託・ 臨時	度数 %	11 19%	7 12%	39 66%	4 7%
	(不明)	度数 %	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%
	合 計	度数 %	158 21%	172 22%	465 61%	20 3%

表2 - 所属別 \* (質問2)アウトカム意識 意識の状況(複数回答)

		(質問2)アウトカム意識 意識の状況				
		a 職場で 施策アウト カムの 議論	b 担当施 策にアウト カム目標 ある	c 自分な りにアウト カム考え ている	d その他	
所属別	1.経営企画部	度数 %	12 46%	7 27%	7 27%	2 8%
	2.総務部・会計 管理室・監査事務	度数 %	12 29%	12 29%	22 52%	1 2%
	3.税務理財部	度数 %	6 11%	9 16%	40 73%	3 5%
	4.市民文化部	度数 %	25 27%	19 21%	52 57%	3 3%
	5.楠総合支所	度数 %	6 26%	6 26%	13 57%	0 0%
	6.保健福祉部	度数 %	10 14%	15 21%	50 69%	0 0%
	7.商工農水部	度数 %	6 14%	14 33%	27 63%	0 0%
	8.環境部	度数 %	9 33%	5 19%	13 48%	1 4%
	9.都市整備部	度数 %	14 16%	28 31%	54 60%	6 7%
	10.議会事務局	度数 %	6 100%	0 0%	4 67%	0 0%
	11.教育委員会	度数 %	7 10%	17 24%	45 64%	1 1%
	12.消防本部	度数 %	30 25%	24 20%	66 55%	0 0%
	13.上下水道局	度数 %	9 11%	14 17%	61 74%	1 1%
	14.市立四日市病院	度数 %	2 17%	2 17%	7 58%	1 8%
	(その他・不明)	度数 %	4 44%	0 0%	4 44%	1 11%
	合計	度数 %	158 21%	172 22%	465 61%	20 3%

## 2. 業務棚卸表への関わりについて

本調査は、本市行政経営システムの基本ツールである業務棚卸表にどれほど関わっているか、あるいはどの程度活用しているかを調べる項目として、質問3～質問6を用意している。

### 業務棚卸表に関する実務経験

質問3では、「業務棚卸表に関する実務経験」を問い、どれほど関わってきているか経験を尋ねている。表3にあるとおり、全体では、「これまでに業務棚卸表の作成に関わったことがある」とした回答は42%で、「作成に関わったことはないが、業務の都合上、業務棚卸表を見たことがある」という回答は19%である。したがって、業務棚卸表を扱った実務経験を持っている職員は、合わせて61%になる。また、23%は「どのようなものか見たこと

はある」という程度であり、「見たことはない」とする回答も15%ある。

この調査結果によって、業務棚卸表について、全職員の約4割は、実務の上でほとんど関わりをもっていないことがわかる。特に、職位の低い者について顕著で、係長級37%、一般65%、期限付任用である再任用・嘱託・臨時の職では、81%となっている。

業務棚卸表は、行政経営の基本ツールとして導入され、作戦書や評価表として活用してきたため、課長や係長ポストにある者（職位は課長補佐級が大部分）以上で実務上扱われ、行政経営システムが機能してきたところである。実際に課や係の運営に携わる者以外の職員にとっては、研修等の機会を除きどうしても関わりを持つ機会が少ないことは否定できない。

表3 役職 \* (質問3)業務棚卸表実務経験

		(質問3)業務棚卸表実務経験						合計
		a 作成に関わったことがある	b 業務で内容を見たことがある	c どのようなものか見たことがある	d 見たことはない	無回答		
役職	部長・次長級	度数 %	73 92%	4 5%	2 3%	0 0%	0 0%	79 100%
	課長級	度数 %	151 93%	8 5%	3 2%	0 0%	0 0%	162 100%
	課長補佐級	度数 %	110 63%	46 26%	15 8%	3 2%	1 1%	175 100%
	係長級	度数 %	82 31%	82 31%	75 29%	21 8%	1 1%	261 100%
	一般	度数 %	60 16%	71 19%	148 40%	90 25%	0 0%	369 100%
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	5 5%	11 10%	29 27%	59 54%	4 4%	108 100%
	(不明)	度数 %	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	1 50%	2 100%
	合計	度数 %	481 42%	223 19%	272 23%	173 15%	7 1%	1156 100%

質問4では、業務棚卸表の作成に関わった、あるいは内容やどのようなものかを見たことがあるという職員を対象に、目的志向・成果重視の行政活動が実際に行われているかどうかを見るため、「目的や目標を念頭において、仕事の進め方を工夫したり、やり方を改善しているか」を尋ねている。表4のとおり、全体では、目的や目標を「いつもはっきり意識して仕事している」という回答は10%。「ある程度は意識している」とするのは48%である。目的や目標設定を意識して行動しているとする肯定的回答は、6割弱であり、施策のアウトカム意識と類似して職位との関連が強く、課長級以上では89%（210/235）に達するものの、課長補佐級以下では47%（343/723）にとどまる。

表4 役職 \* (質問4) 目的目標の意識

		(質問4) 目的目標の意識					合計
		a いつもははっきり意識	b ある程度意識	c あまり意識していない	d 全く意識していない		
役職	部長・次長級	度数	17	53	8	0	78
		%	22%	68%	10%	0%	100%
	課長級	度数	32	108	14	3	157
		%	20%	69%	9%	2%	100%
	課長補佐級	度数	14	83	57	9	163
		%	9%	51%	35%	5%	100%
	係長級	度数	13	104	101	21	239
		%	5%	44%	42%	9%	100%
一般	度数	12	101	135	28	276	
	%	4%	37%	49%	10%	100%	
再任用・嘱託・臨時	度数	4	12	20	9	45	
	%	9%	27%	44%	20%	100%	
(不明)	度数	0	1	0	0	1	
	%	0%	100%	0%	0%	100%	
合計	度数	92	462	335	70	959	
	%	10%	48%	35%	7%	100%	

質問5では、質問4と同様に、業務棚卸表の作成に関わった、あるいは内容やどのようなものかを見たことがあるという職員を対象に、業務棚卸表が実際にどの程度実践して活用されているかを見るため、「業務棚卸表を活用して次年度以降の計画策定を行っているか」を尋ねている。表5のとおり、全体では、業務棚卸表について「十分活用している」、「ある程度活用している」、合わせて45%である。反対に「あまり活用していない」39%、「全く活用していない」は16%になり、過半数の職員は「活用していない」と答えている。

表5 役職 \* (質問5) 業務棚卸表の活用

		(質問5) 業務棚卸表の活用				合計	
		a 十分活用している	b ある程度活用している	c あまり活用していない	d 全く活用していない		
役職	部長・次長級	度数	14	46	14	4	78
		%	18%	59%	18%	5%	100%
	課長級	度数	30	82	41	3	156
		%	19%	53%	26%	2%	100%
	課長補佐級	度数	9	74	62	17	162
		%	6%	46%	38%	10%	100%
	係長級	度数	9	80	100	40	229
		%	4%	35%	44%	17%	100%
一般	度数	6	63	124	73	266	
	%	2%	24%	47%	27%	100%	
再任用・嘱託・臨時	度数	1	9	17	12	39	
	%	3%	23%	43%	31%	100%	
(不明)	度数	0	1	0	0	1	
	%	0%	100%	0%	0%	100%	
合計	度数	69	355	358	149	931	
	%	7%	38%	39%	16%	100%	

表5 所属別 \* (質問5)業務棚卸表の活用

			(質問5)業務棚卸表の活用				
			a 十分活用している	b ある程度活用している	c あまり活用していない	d 全く活用していない	合計
所属別	1. 経営企画部	度数 %	10 29%	11 31%	10 29%	4 11%	35 100%
	2. 総務部・会計 管理室・監査事務	度数 %	5 8%	24 40%	23 39%	8 13%	60 100%
	3. 税務理財部	度数 %	3 4%	26 34%	33 44%	14 18%	76 100%
	4. 市民文化部	度数 %	7 7%	37 38%	35 35%	20 20%	99 100%
	5. 楠総合支所	度数 %	4 17%	12 50%	6 25%	2 8%	24 100%
	6. 保健福祉部	度数 %	4 5%	25 32%	33 42%	16 21%	78 100%
	7. 商工農水部	度数 %	6 13%	18 38%	19 40%	4 9%	47 100%
	8. 環境部	度数 %	2 7%	10 33%	13 43%	5 17%	30 100%
	9. 都市整備部	度数 %	9 7%	46 38%	43 36%	23 19%	121 100%
	10. 議会事務局	度数 %	0 0%	2 22%	3 33%	4 45%	9 100%
	11. 教育委員会	度数 %	3 4%	46 59%	22 28%	7 9%	78 100%
	12. 消防本部	度数 %	9 6%	42 29%	71 49%	23 16%	145 100%
	13. 上下水道局	度数 %	6 6%	42 41%	39 38%	16 15%	103 100%
	14. 市立四日市病院	度数 %	1 5%	9 47%	6 32%	3 16%	19 100%
	(その他・不明)	度数 %	0 0%	5 71%	2 29%	0 0%	7 100%
合計	度数 %	69 7%	355 38%	358 39%	149 16%	931 100%	

業務棚卸表は、戦略プランの任務目的や目標の設定、予算・決算の任務別説明、管理職の目標管理等の間接的な基礎・説明資料であるため、「十分」という実感がなく、「ある程度」という回答が多くなっているものと見られる。本項目についても、職位との関連が強く、課長級以上は、「活用している」と74% (172 / 234) 答えている。これは、課長級以上の場合、市議会や経営戦略会議等での任務目的や目標の説明、人事考課の目標管理等に活用しているためと考えられる。しかし、実務であまり活用していない職位では、課長補佐級と係長級で44% (172 / 391)、一般では26% (69 / 266) と低下する。

所属部局との関連では、税務理財部 38%、保健福祉部 37%、議会事務局 22%、消防本部 35%で、「活用している」とする割合は4割を下回っている。

質問5の では、質問5で「あまり活用していない」または「全く活用していない」のはなぜかを尋ねている。表5 - のとおり、「予算編成作業や戦略プラン等の検討にかかわっ

ていない」とするものが回答全体の41%にもなっている。「活用していない」と回答した理由の多くは、予算や戦略プランに実務でかかわらないためである。一方で、仕事の性格上必要がない、または他の資料を材料とするので「業務棚卸表は必要ない」とする回答も、40%ある。予算編成では、多くの場合、個別の事業計画や詳細資料があるため、業務棚卸表の必要性は薄いと捉えているものと思われるが、目的志向・成果重視の考え方から離れ、資源・手段志向の発想に再び回帰していく懸念もある。

表5－ 役職 \* (質問5)業務棚卸表の活用 活用していない状況(複数回答)

		(質問5)業務棚卸表の活用 活用していない状況						合計	
		a 業務棚卸表を参照する必要はない	b 業務棚卸表以外の資料を材料	c 業務棚卸表と関係が薄い	d 業務棚卸表が整備されていない	e 検討にかかわっていない	f その他		
役職	部長・次長級	度数 %	3 17%	4 22%	6 33%	1 6%	6 33%	0 0%	18
	課長級	度数 %	8 18%	14 31%	14 31%	3 7%	8 18%	4 9%	45
	課長補佐級	度数 %	19 22%	16 19%	19 22%	3 3%	25 29%	11 13%	86
	係長級	度数 %	36 24%	25 16%	29 19%	12 8%	62 41%	13 9%	152
	一般	度数 %	51 24%	25 12%	29 14%	15 7%	106 51%	10 5%	209
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	16 40%	2 5%	2 5%	4 10%	19 48%	1 3%	40
	(不明)	度数 %	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0
	合計	度数 %	133 24%	86 16%	99 18%	38 7%	226 41%	39 7%	550

質問6では、業務棚卸表の作成に関わった、あるいは内容やどのようなものかを見たことがあるという職員を対象に、業務棚卸表による取組の効果を見るため、「業務棚卸表で目的や目標を明らかにし、その実績を評価するようになって、仕事の取組にどんな変化を生じたか」を尋ねている。表6のとおり、全体では、「目に見えて変化はない」とする回答は38%である。なんらかの効果があつたとするものについては、「d.過去の事業の成果について振り返る機会が増えた」は32%、「e.施策や事業の現状や課題について明確に把握できるようになった」は22%、「c.施策や事業の優先順位を重視するようになった」は21%、「a.事業の目的や成果を意識して立案・執行するようになった」は17%、「b.事業の費用対効果をこれまで以上に検証するようになった」は16%となっている(複数回答)。

本項目についても、業務棚卸表の実務経験やそれに基づく行政活動等のコミットメントの度合いとリンクしており、職位との関連が強く、職位の高いものほど効果を認める傾向が出ている。d及びeの回答においては、評価としての活用について、一定の効果を認めるものとなっている。また、aやbやcのように目的や成果、費用対効果、優先順位の点で、前進したと見るものも少なくない。



表6 役職 \* (質問6)業務棚卸表の効果(複数回答)

		(質問6)業務棚卸表の効果									
		a 事業の目的や成果を意識して立案・執行	b 費用対効果をこれまで以上に検証	c 施策や事業の優先順位を重視	d 過去の事業の成果を振り返る機会増える	e 施策や事業の現状や課題を明確に把握	f 事業の目的を市民に説明	g 仕事の上で目に見えて変化しない	h その他	合計	
役職	部長・次長級	度数 %	32 42%	26 34%	24 31%	38 49%	27 35%	10 13%	12 16%	0 0%	77
	課長級	度数 %	39 25%	39 25%	66 42%	72 46%	49 31%	17 11%	34 22%	0 0%	157
	課長補佐級	度数 %	20 13%	23 14%	30 19%	60 38%	38 24%	12 8%	68 43%	6 4%	160
	係長級	度数 %	32 14%	25 11%	36 16%	55 25%	36 16%	23 10%	101 46%	2 1%	221
	一般	度数 %	24 9%	23 9%	36 14%	57 22%	41 16%	20 8%	118 46%	11 4%	259
	再任用・嘱託・臨時	度数 %	4 13%	5 16%	3 9%	9 28%	7 22%	7 22%	11 34%	2 6%	32
	(不明)	度数 %	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1
	合計	度数 %	151 17%	141 16%	195 21%	291 32%	199 22%	89 10%	344 38%	21 2%	907

次に、質問3の「業務棚卸表に関する実務経験」について、質問1の(2)「業務改善」への取組姿勢及び質問2の「施策に関するアウトカム意識」におけるデータとの関係を見てみるものとする。

表3-1は、業務改善への取組姿勢について、質問3の「作成に関わったことがある(aの回答)」と「作成に関わったことがない(b, c, dの回答)」の2つのカテゴリに大括りした上で、「業務改善」とのクロス分析を行った結果である。

作成に関わったことがあるかないかで、「常に改善すべき点がないか検討している」とする回答は、作成に関わったことがある場合61%、作成に関わったことがない場合43%となっており、業務棚卸表の実務経験がある方が業務改善に積極的であることがわかる。

表3-1 (質問3)業務棚卸表実務経験 \* (質問1)日常業務(2)業務改善

		(質問1)日常業務(2)業務改善						
		a 常に改善すべき点がないか検討	b 法令等で定められ改善難しい	c 関係部署調整必要で難しい	d 日常業務に追われゆとりがない	無回答	合計	
(質問3)業務棚卸表実務経験(大括り)	1.作成に関わったことある	度数 %	291 61%	40 8%	72 15%	74 15%	3 1%	480 100%
	2.作成に関わったことない	度数 %	289 43%	71 11%	123 18%	183 27%	3 1%	669 100%
	無回答	度数 %	3 44%	1 14%	1 14%	1 14%	1 14%	7 100%
合計		度数 %	583 50%	112 10%	196 17%	258 22%	7 1%	1156 100%

また、表3 - 2は、アウトカム意識について、同様に業務棚卸表の作成に関わったことがあるかないかで、「施策に関するアウトカム意識」とのクロス分析を行った結果である。

この分析では、「いつもはっきり意識」と「しばしば意識」と合わせた回答は、作成に関わったことがある場合74%、作成に関わったことがない場合49%となっており、業務棚卸表の実務経験はアウトカム意識を持つことによりかなり影響を与えていることが推測できる。

表3 - 2 (質問3)業務棚卸表実務経験 \* (質問2)アウトカム意識

		(質問2)アウトカム意識					合計
		a いつもはっきり意識	b しばしば意識	c たまに意識	d ほとんど意識しない	無回答	
(質問3)業務棚卸表実務経験(大括り)	1. 作成に関わったことある	度数 147	212	99	21	1	480
		% 30%	44%	21%	4%	1%	100%
	2. 作成に関わったことない	度数 115	217	247	89	1	669
	% 17%	32%	37%	13%	1%	100%	
	無回答	度数 3	2	1	0	1	7
	% 43%	29%	14%	0%	14%	100%	
合計		度数 265	431	347	110	3	1156
		% 23%	37%	30%	9%	1%	100%

### 3. 行政経営の視点から今後注力すべきことについて

本調査は、今後の経営改革においてどこに注力して取り組んでいくべきかを調べる項目として、11事項について3つ以内で選択する方式により、質問7を用意している。

質問7では、今後の経営改革の方向性を見るため、「行政経営の視点から今後も、特に力を入れていくべきと考えるのは、どのような取組か」を尋ねている。表7のとおり、11の項目について、全体では、「h. 職員の能力開発・人材育成・人事評価」は56%、「i. 危機管理」は33%、「b. 各部局の政策形成機能の強化」は32%、「g. 組織機構の見直し」は31%が比較的高い回答率となっている。この結果から、職員の育成や評価については、強く意識され、改革への期待が大きい。また、近年、大規模地震や事故・テロ等に対処する危機管理の重要性、地方分権や自立した都市経営の推進に伴う政策形成能力の向上についても関心が高い。

表7 役職 \* (質問7)行政経営注力すべきこと(3つ以内)

		(質問7)行政経営注力すべきこと														
		a 財源配分方式の予算編成	b 各部署の政策形成機能の強化	c 行政評価	d 外部委託、民営化の推進	e 行革の成果に対するインセンティブ付与	f 庁内分権化・権限委譲	g 組織機構の見直し	h 職員の能力開発・人材育成・人事評価	i 危機管理	政策法務能力の向上	k その他	無回答	合計		
役職	部長・次長級	度数 7	53	15	14	10	18	20	51	24	8	1	0	79		
		% 9%	67%	19%	18%	13%	23%	25%	65%	30%	10%	1%	0%			
	課長級	度数 13	71	31	38	21	27	40	88	58	20	8	0	162		
		% 8%	44%	19%	23%	13%	17%	25%	54%	36%	12%	5%	0%			
	課長補佐級	度数 21	57	30	31	16	28	67	96	52	14	8	1	175		
		% 12%	33%	17%	18%	9%	16%	38%	55%	30%	8%	5%	1%			
	係長級	度数 40	81	35	43	21	21	95	133	88	42	15	2	261		
		% 15%	31%	13%	16%	8%	8%	36%	51%	34%	16%	6%	1%			
一般	度数 56	91	48	53	21	24	114	212	132	52	20	3	369			
	% 15%	25%	13%	14%	6%	7%	31%	57%	36%	14%	5%	1%				
再任用・嘱託・臨時	度数 13	18	14	20	6	6	27	67	23	6	5	9	108			
	% 12%	17%	13%	19%	6%	6%	25%	62%	21%	6%	5%	8%				
(不明)	度数 0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2			
	% 0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	50%				
合計	度数 150	372	173	199	95	124	363	648	377	143	57	16	1156			
	% 13%	32%	15%	17%	8%	11%	31%	56%	33%	12%	5%	1%				

本項目の中で、「h . 職員の能力開発・人材育成・人事評価」については、すべての職位で重要視している一方、「b . 各部署の政策形成機能の強化」については、職位が高くなるにつれて回答率も高くなっている。なお、「f . 庁内分権化・権限委譲」については、実際に責任と権限を有する部・次長級で特に意識されていることは特徴的である。

#### 4 . 業務棚卸表を活用した改革の取組に関する意見について

本調査は、業務棚卸表(平成14年度導入)の取組について、どのような考えや意見を持っているか、あるいは、どのような点に留意して取り組んでいくべきかを調べる項目として、100字以内の自由記入により、質問8を用意している。

本項目については、538件の回答があった。

回答内容について大括りながら整理すると、業務棚卸表の役割や機能に理解を示し、目的や成果に対する意識を持つことの重要性を肯定的に捉えるものは全体の6割を占める。その中で、組織全体への共有化の強化など発展的な改善を期待する意見は4割、全ての分野に数値目標はなじまないという問題、本来のねらいを失い表作成が目的化する傾向などを挙げて業務棚卸表の見直しを求める意見が2割程度ある。また、作業負担が重い、窓口や現場活動には不向き、数値目標で示せないなど業務棚卸表の廃止や他の手法への転換を求める意見が2割、その他人員削減による組織疲弊の危惧、職員の意識改革などの意見1割となっている。なお、よくわからないとするものも1割ほどある。

## 5．分析結果のまとめ

本調査の主な結果についてまとめると、以下のとおりである。

- (1) 日常業務における改善、業務棚卸表による取組において、職位の違いによって意識や行動の分布に偏りが見られる。課長級以上の管理職においては、そうした意識や行動の定着が進んでいる一方で、課長補佐級以下では職位が低くなるほど意識も低くなっている。
- (2) 業務棚卸表や戦略プランの策定に携わる課長級以上の管理職は、目的志向・成果重視の意識も高く、実際にそうした行動をとっている。また反対に、課長補佐級以下においては、職位が低くなるに従って業務棚卸表や戦略プランに関与する機会が少ない。業務棚卸表にどの程度関わりをもつかどうかは、改善改革の意識や行動、目的志向・成果重視等の醸成に大きな影響を与えていると考えられる。
- (3) 職位による意識や行動の差は、上述のように業務棚卸表の活用の度合いと密接に関連していると見られる。係長級、一般、嘱託及び臨時職員については、業務棚卸表に関与する機会を増やすことが重要である。
- (4) 行政経営に基づく意識や行動の改革は、全庁的に広がっており、職位の高い者ほど定着してきているが、特に係長級以下では意識はまだ低く、関心を持たない者も見られる。また、組織目標の明確化や指標による目標管理の必要性など経営型行政運営の推進について理解を示し、その意義を認める者も多くいる一方で、数値目標のなじまない施策や事業の存在、効率性の追求よりも公平性・公正性の確保を重視すべきと指摘する者も少なくない。

以上のことから、業務棚卸表により目的志向・成果重視が培われることで、職員の意識改革が進んでいることは確かではあるが、業務棚卸表や戦略プランをよく知り活用している職員は、それらに関与することの少ない周囲の職員に対し、その意義や必要性について理解を求め、関与の機会を増やすようにしていく必要がある。

そのために、例えば、業務棚卸表の作成等を通じて、組織目的や目標について職場全体で議論し職員意識の共有化を図りながら、そうした議論の結果を実際に政策形成や業務改善活動につなげる作業をしていくこと、あるいは、課長補佐や係長級においても、業務棚卸表を活用した個人の目標管理を導入することも考えられる。

また、業務棚卸表については、作業負担の問題を挙げるものも少なくないため、表の簡素化や作成システムの改善等による負担軽減に努めるとともに、数値目標のなじみにくいという点については、様々な角度から定性的に分析し把握することやプロセスも含めて評価するように改善していくことも必要である。

なお、職員一人ひとりが行財政改革の意識や行動を高めていくには、職員が直接関与する機会の提供が有効であるため、業務棚卸表の活用を充実するほかに、改善改革に係る職員提案制度を導入することなども検討が必要である。

## 質問紙

### 行財政改革に関する四日市市職員意識調査

#### 調査の目的

本市では、業務棚卸表と財源配分方式による予算編成システムを基本枠組みとして本市独自の行政経営システムを構築し、市民にとって質の高い行政サービスを提供するための経営改革に取り組んでいるところでありますが、このような試みは、実際に行政経営に携わる職員一人一人が取組の主役になってその力を発揮できるよう、改良と進化のための現状評価と分析を持続的に行うことが必要です。

この調査は、業務棚卸表を活用した行財政改革に関する職員の皆さんの理解度や意識、取組の現状について調査することにより、今後の課題や改革の方向性を考える基礎資料とすることをねらいとしています。

#### 調査の方法

庁内アンケートシステムを利用し、パソコンを配置している職員を対象に実施します。

回答は無記名とし、個人を特定することやご回答の内容を調査目的以外に使用することは絶対に行いません。

#### 調査の期間

平成20年1月4日(金)～1月31日(木)

はじめにあなた自身のことについて伺います

F 1 . あなたの役職を 1 つお選びください。

- a 部長級    b 次長級    c 課長級    d 課長補佐級  
e 係長級    f 一般    g 再任用    h 嘱託    I 臨時

F 2 . あなたの所属部局を 1 つお選びください。

- a 経営企画部    b 総務部・会計管理室・監査事務局  
c 税務理財部    d 市民文化部    e 楠総合支所  
f 保健福祉部    g 商工農水部    h 環境部  
i 都市整備部    j 議会事務局    k 教育委員会  
l 消防本部    m 上下水道局    n 市立四日市病院  
o その他

次に業務の現状について伺います

【全ての人におたずねします】

質問 1 日常業務について、あなたの現状に最も近いと思うものを教えてください。

( 1 ) 日常業務の優先順位について、あなたの現状に最も近いと思うものを 1 つお選びください。

- a 目的達成への重要度や緊急性に基づく優先順位を常に考えて仕事をしている。  
b 業務の優先順位を考えてはいるが、実際にそのとおりに進まないことも多い。  
c 目の前の業務に追われ、優先順位を考えるゆとりがほとんどない。  
d 担当業務は優先順位を考慮しなくてもできる種類のものである。

【全ての人におたずねします】

( 2 ) 業務改善について、あなたの現状に最も近いと思うものを 1 つお選びください。

- a 前例や決まった手順のある仕事でも、常に改善すべき点がないかを検討することになっている。  
b 担当業務の進め方は法令等で定められているため、改善の余地を見つけることは極めて難しい。  
c 仕事の進め方を変えるには関係部署などとの調整に多大な労力が必要なため、現実には実現が極めて難しい。  
d 目の前の日常業務に追われ、業務改善を考えるゆとりがほとんどない。

【全ての人におたずねします】

(3) コスト削減や効率性の向上について、あなたの現状に最も近いと思うものを1つお選びください。

- a コスト削減や効率性の向上を常に考えて仕事をしている。
- b コスト削減や効率性の向上について考えてはいるが、実際にそのとおりに進まないことも多い。
- c 目の前の業務に追われ、コスト削減や効率性の向上を考えるゆとりがほとんどない。
- d 担当業務はコスト削減や効率性の向上を考慮しなくてもできる種類のものである。

【全ての人におたずねします】

質問2 あなたは、自分の担当する業務において、施策のアウトカム（施策を実施した結果により実現する望ましい市民生活の状態）をいつも意識していますか。次の中からあてはまるものを1つお選びください。

- a いつもはっきり意識している。
- b 意識することがしばしばある。
- c たまに意識することがある。
- d ほとんど意識していない。

【質問2で a または b を選んだ人におたずねします】

質問2 - どのように意識していますか。あてはまるものを全てお選びください。

- a 職場で施策のアウトカムについて議論している。
- b 担当する施策についてアウトカム目標が示されている。
- c 組織的な取組ではないが、自分なりにアウトカムを考えて業務を行っている。
- d その他

【質問2 - d(その他)を選んだ人におたずねします】

質問2 - 意識していることについて、具体的にご記入ください。

( )

#### 業務棚卸表の活用状況について伺います

【全ての人におたずねします】

質問3 あなたご自身の「業務棚卸表」に関する実務経験についてあてはまるものを1つお選びください。

- a これまでに業務棚卸表の作成に関わった（直接の作成のほか、作成内容のチェックや指示等も含む）ことがある。

- b 作成に関わったことはないが、業務の都合上、(自分の所属、あるいは他の所属の)業務棚卸表の内容を見たことがある。
- c 作成に関わったことはないが、どのようなものか見たことはある。
- d 実際の業務棚卸表を見たことはない。 質問4～6をとばして  
質問7以降にお答えください。

【質問3でd以外を選んだ人におたずねします】

- 質問4 あなたは、業務棚卸表に掲げる目的や目標を念頭において、仕事の進め方を工夫したり、やり方を改善したりするなど、業務に生かそうと意識していますか。あてはまるものを1つお選びください。
- a いつもはっきり意識して仕事をしている。
  - b ある程度意識して仕事をしている。
  - c あまり意識していない。
  - d 全く意識していない。

【質問3でd以外を選んだ人におたずねします】

- 質問5 あなたは、予算編成や戦略プラン等の検討の際に、業務棚卸表に記述されている作戦内容を参照し、作戦体系や手段の見直しの必要がないかなど、業務棚卸表を活用して次年度以降の計画策定を行っていますか。あてはまるものを1つお選びください。
- a 予算編成や戦略プラン策定に十分活用している。
  - b ある程度活用している。
  - c あまり活用していない。
  - d 全く活用していない。

【質問5でcまたはdを選んだ人におたずねします】

- 質問5 - 「あまり活用していない」、「全く活用していない」のはなぜですか。あてはまるものを全てお選びください。
- a 仕事の性格上業務棚卸表を参照する必要がないので、活用していない。
  - b 業務棚卸表以外の資料を材料としているので、活用していない。
  - c 予算編成や戦略プラン等を検討する対象は、業務棚卸表と関係が薄い  
ため、活用につなげていない。
  - d 担当業務については業務棚卸表が整備されていない。
  - e 予算編成作業や戦略プラン等の検討にはかかわっていない。
  - f その他

【質問5 - でf(その他)を選んだ人におたずねします】

- 質問5 - 「あまり活用していない」、「全く活用していない」理由を具体的に  
ご記入ください。

( )



【質問3でd以外を選んだ人におたずねします】

質問6 あなたの職場では、業務棚卸表で目的や目標を明らかにし、その実績を評価するようになって、仕事の取組にどんな変化が生じましたか。あてはまるものを全てお選びください。

- a 事業の目的や成果を意識して立案・執行するようになった
- b 事業の費用対効果をこれまで以上に検証するようになった
- c 施策や事業の優先順位を重視するようになった
- d 過去の事業の成果について振り返る機会が増えた
- e 施策や事業の現状や課題について明確に把握できるようになった
- f 事業の目的や目標を市民に説明しやすくなった
- g 仕事の上で目に見えて変化はない
- h その他

【質問6でh(その他)を選んだ人におたずねします】

質問6 - 仕事の取組で生じた変化について、具体的にご記入ください。

( )

今後の行政経営の動きについて

【全ての人におたずねします】

質問7 あなたは、行政経営の視点から今後も、特に力を入れていくべきだと考えるのは、どのような取組ですか。次の中からあてはまるものを3つ以内でお選びください。

- a 財源配分方式の予算編成
- b 各部局の政策形成機能の強化
- c 行政評価
- d 外部委託・民営化の推進
- e 行革の成果に対するインセンティブ付与
- f 庁内分権化・権限委譲
- g 組織機構の見直し
- h 職員の能力開発・人材育成・人事評価
- i 危機管理
- j 政策法務能力の向上
- k その他

【質問7でk(その他)を選んだ人におたずねします】

質問7 - 特に力を入れていくべきだと考える取組について、具体的にご記入ください。

( )

【全ての人におたずねします】

質問8 最後に、業務棚卸表を活用した改革の取組について、あなたはどのような考えや意見を持っていますか、あるいは、どのような点に留意して取り組んでいくべきと考えますか、100字程度で記入してください。

( )