

平成17年12月21日

三鷹市議会議長 金 井 富 雄 様

総務委員長 久保田 輝 男

総務委員会管外視察結果報告書

本委員会は、平成17年度管外視察を下記のとおり実施したので報告いたします。

記

1 視察期日

平成17年10月12日（水）から10月14日（金）まで

2 視察先

広島市（広島県）、神戸市（兵庫県）、知多市（愛知県）

3 視察項目

(1) おしえてコールひろしま（広島市）

現在、本市では市民からの問い合わせについては、電話交換手が初めに受けた後、各担当課あてに振り分けられ、担当課で対応している。ただ、担当課がはっきりしない場合などは、電話交換手の判断により、各関係課に振り分けられる。その場合、電話交換手の経験等に負うことが多く、市民サービスが十分にできているとは言えない部分もある。また閉庁時においても、担当職員ではないため、十分な対応ができていない状況である。

そのため、たらい回しの改善や行財政改革の一環としてコールセンター方式を採用し、市民サービスの向上に努めている広島市の「おしえてコールひろしま」の状況を視察し、本市における電話等の問い合わせに対するあり方の参考とするため

(2) 危機管理体制（神戸市）

地震や災害が、最近各地で頻繁に発生しており、各自治体にとってはその対策が重要課題となっている。本市においても三鷹市地域防災計画に基づき、各行政機関や地域との連携を行うとともに、緊急時の職員態勢にも力を入れている状況である。平成7年に起きた阪神・淡路大震災を教訓にし、市民・行政・事業者が一体となり、災害時における危機管理体制を構築した神戸市を視

察することにより、今後の災害時における危機管理体制づくりの参考とするため

(3) フレックス・チーム制（知多市）

本市では、従来から組織の最小単位として係制度を導入している。係単位で、事務分担が決められ、それに基づき係長以下、業務を遂行しているのが現状である。ただし、部や課などを超えた懸案事項等がある場合には、係を超えたプロジェクトチーム等が結成され、その中で協議することもあるが、通常は係単位で業務が遂行される。

係制度をなくし、課内で業務と責任に応じてチーム制を配置し、成果を上げている知多市のフレックス・チーム制を視察することにより、今後の組織のあり方の参考とするため

4 出張者

(1) 総務委員

久保田輝男、嶋崎 英治、丹羽 秀男、後藤 貴光、増田 仁、
金井 富雄

(2) 同行職員

総務部長 萩原 幸夫

(3) 随員職員

議会事務局議事係長 吉田 克秀

おしえてコールひろしま

1 おしえてコールひろしまの目的及び経緯

市民満足度の高い行政サービスの提供を実現するために、一般的な問い合わせに回答を行うコールセンターを設置し、市民サービスの向上、市民ニーズの把握・活用を図ることを目的として、平成17年4月25日に開設した。

2 おしえてコールひろしまの概要

市民からの電話等の問い合わせに民間委託のオペレーターが答える「コールセンター（おしえてコールひろしま）」を導入。年中無休で、夜間も対応している。たらい回しをなくし、市民の満足度を高めることがねらいである。

3 おしえてコールひろしまの特徴

- (1) 年中無休で、開設時間は、午前8時から午後10時まで。
- (2) オペレーターは1名体制。ただし、10月より平日の午前9時から午後4時までは、2名体制で実施
- (3) 問い合わせの範囲は、広島市の業務、手続に関する内容やイベントなどに関する一般的な質問などに対し、事前に準備したデータベース（FAQ）やインターネットを利用して回答する。
- (4) コールセンターにかかってきたものは、各担当課には転送しない。
- (5) 問い合わせ内容についての報告書を作成し、まとめたものを担当課に送付している。中には、FAQとしてデータベースに追加している。
- (6) 開設準備期間が、6カ月未満と短い。
- (7) FAQのデータベース化は、担当課の職員が作成している。

4 事業費・経費（平成17年度）

- (1) オペレーター業務委託費 9,020,000円
- (2) パソコン借り上げ料 642,000円

5 おしえてコールひろしまの状況（平成17年10月現在）

コールセンター「おしえてコールひろしま」の開設から6カ月の状況

(1) 受け付け状況

ア 受け付け総件数

- (ア) 2,903件（1日平均18.3件）

休日（土日・祝日）に比べ、平日が多い。

平日（1日当たり） 20.1件 休日（1日当たり） 14.3件

Eメールやファクスでの問い合わせは、1カ月当たり10件程度

1件当たりの受け付け時間は、2分30秒

(2) 質問に対する回答の方法等

ア その場で回答したもの 約90%

（内訳）

・ F A Qを利用しての回答 約64%

・ インターネットを利用しての回答 約26%

イ 折り返し回答したもの 約10%

(3) F A Qのデータ件数

開設時は、1,260件であったが、現在は1,466件である。

(4) 質問の多い分野（F A Qで回答した場合の割合）

分 類	割 合	質 問 内 容（例）
住民票・戸籍	31.9%	市役所サービス・コーナーの開設時間等について
生活相談	10.4%	弁護士相談等について
ごみ関係	6.5%	大型ごみの搬出手順等について
保険年金	6.2%	国民健康保険の加入手続等について
福祉関係	6.1%	生活保護等について
その他	38.9%	
合 計	100.0%	

(5) 利用された市民の声（アンケート調査の結果による）

アンケートに回答した約80%の市民は、満足しているという結果であった。

6 おしえてコールひろしまの効果・成果

(1) アンケート結果からも判断されるように、市民満足度が上がった。

(2) 8区役所にあった代表電話をなくし、市役所代表電話のみとしたことにより、経費の削減につながった。

7 今後の課題

利用者数の目標値は、1日100件であるが、現状のオペレーターや電話回線数から判断すると、1日50件が限度と考えられる。そのため、利用者数をふやすには、オペレーター数の増などを考える必要があり、財政面が今後の課題である。

◎ 主な質疑

・ 利用者数の将来的な目標値と導入に係る担当部局との連携について

- ・入札方法と行財政改革から見た導入による効果について
- ・コールセンター導入が代表電話に及ぼした影響について
- ・コールセンターと担当部局とのすみ分けについて

◎ 主な提供資料

- ・広島市コールセンターについて

危機管理体制

1 危機管理体制の設置の目的及び経緯

阪神・淡路大震災から10年が経過し、この間、神戸市は、市民・事業者と一体となって、神戸を安全で安心なまちにするため、震災の教訓を生かしたまちづくりに取り組んできた。しかし、近年、市民生活を脅かすものとして、予測が困難な災害等が発生するおそれがあると言われている状況の中で、市民の安全・安心を守るためには、さまざまな危機に対して、迅速・的確な初動対応を行うことが必要である。このため、平成14年4月に危機管理全般を指揮・統括する「危機管理監」とその下に「危機管理室」を設置し、さらに、平成15年4月には危機管理担当の「理事」を設け、庁内部局への指揮権の強化を図っている。

2 危機管理体制の概要

大規模な災害・事故・事件により、市民の生命、身体、財産に重大な被害が生じ、または生じるおそれがある緊急事態が発生した場合、全庁横断的な指揮命令系統を確立し、迅速・的確な初動対応ができる組織体制（危機管理監）を確立

また、平常時においては、危機管理対策マニュアルの策定・検証訓練の実施等危機管理体制の強化を図る組織体制（危機管理室）を確立

3 危機管理体制の特徴

(1) 危機管理監

神戸市事務分掌規則第6条第1項により、危機管理監は、市長の命を受け、危機管理に関する事務を掌理するとともに市長が特に指定する事務に限り、局長その他の職員を指揮監督する。危機管理監は、危機管理担当の「理事」が一人

ア 危機管理監の専決事項

(ア) 危機管理に関する対策に係る調整に関すること。

(イ) 神戸市事務分掌規則第6条第1項の規定により市長が特に指定する事務に関すること。

＊ 市長が特に指定する事務とは、危機管理対策マニュアルの策定事務及び同マニュアルに基づく検証訓練の実施に関する事務並びに危機の原因となる事象が発生し、それらが解消されるまでの間における危機管理に関する事務である。

(ウ) 災害対策基本法の規定に基づく事項に関すること。

(2) 危機管理室

危機管理監のもとにある組織。平成17年度では、派遣職員及び兼務・併任職員合わせて37人から構成されている。

ア 危機管理室の事務分掌

- (ア) 危機管理に係る事務の総括に関する事項
- (イ) その他
 - ・防災会議に関すること。
 - ・地域防災計画の総括に関することなど

4 事業費・経費

平成17年度予算 369,254,000円

5 危機管理体制の状況（平成17年4月現在）

安全で安心なまちづくりの実現のため、以下の事業を実施している。

(1) 危機管理体制の充実

ア 危機管理に関する総合調整

- (ア) 神戸市防災会議の運営
- (イ) 災害・危機発生時の初動対応
- (ウ) 関係機関との連携強化
- (エ) 国民保護法に関する調査
- (オ) 災害支援の統括・調整

イ 危機管理に関する計画の策定

- (ア) 神戸市地域防災計画の充実、第2次安全都市づくり推進計画の策定

ウ 危機対応能力の向上

- (ア) 防災訓練の実施
- (イ) 災害医療ワークショップの開催
- (ウ) 危機管理教育の実施

エ 情報通信体制等の整備

- (ア) 危機管理センター機能構築のための調査
- (イ) 危機発生時に備えた各種通信設備の運用
- (ウ) 待機宿舎の運営

(2) 安全で安心なまちづくりの推進

ア 地域安全活動への支援

- (ア) 区安全会議、安全で安心なまち総点検の実施支援
- (イ) コミュニティ安全マップ、コミュニティ安全計画の作成支援
- (ウ) 地域津波防災計画の作成支援
- (エ) ともにつくる安全で安心なまちづくり賞の表彰

イ 安全なまちづくりを担う人材の育成

(7) こうべまちづくり学校の運営

ウ 連携による安全なまちづくり

(7) 地域の安全・安心を守る車の展開

(イ) 神戸安心ネット会議の運営

(ウ) 神戸防犯協会への助成

(エ) 暴力団追放兵庫県民センターとの連携

エ 市民への防災情報提供

(7) 携帯電話 e メールによる危機情報の発信

(イ) 市民への啓発・広報の実施

(ウ) 広域避難場所の看板、土砂災害図面表示サイン設置

(3) 震災教訓の発信・継承

ア 神戸市職員震災バンクの活用

イ 地域防災シンポジウム i n 神戸の開催

6 危機管理体制の設置の効果・成果

危機管理体制の設置により、毎年実施している神戸市防災会議の運営や神戸市地域防災計画の見直しなどを通して、職員、市民、事業者の意識改革が進んだ。

7 今後の課題

市民・事業者・市が日ごろより相互に連携を図りながら市全体の危機管理体制を充実していくことが課題である。

◎ 主な質疑

- ・初動態勢の迅速化と電話対応について
- ・市民への情報伝達と待機宿舎における消防職員の割合等について
- ・予想困難な災害に対する考え方と地域防災計画における地域別の防災計画の有無などについて
- ・無線系システムの使用基準について
- ・飲料水の確保と電気・ガス事業者などとの協議について

◎ 主な提供資料

- ・平成17年度事業概要
- ・神戸市の危機管理体制について
- ・神戸市防災情報センターのご案内
- ・神戸震災10年（DVD）

フレックス・チーム制

1 フレックス・チーム制導入及び経緯

平成12年の「地方分権一括法」の施行による分権改革やIT化に伴い、各自治体においては、時代の要請に対応できる柔軟な組織、職員の対応が求められてきた。

このような状況下では、効率的な行政運営を進め、行政サービスを提供していく方法として、職員が互いに連携し合い、さらなるパワーアップと業務を的確かつ効率的に遂行することが必要となる。

知多市においても、平成13年から市民参加を主体とした第4次総合計画に基づき21世紀のまちづくりに取り組んできたが、さらなる意思決定の迅速化、組織の活性化等を図るため、フレックス・チーム制を構築し、平成14年度より導入することになった。

このフレックス・チーム制導入により、次長職及び課長補佐職以下の職名を廃止し、給与に係る職務能力の基準（職務能力資格）を明確にした。

2 フレックス・チーム制の概要

フレックス・チーム制は、係制度を廃止した課内における新しく業務を遂行するチームで、知多市独自の制度である。課を最小の単位とし、課内組織の形態をチームと呼び、チームを課長の主体的な判断で、柔軟に編成できる特徴から、フレックス・チーム制と呼ぶ。

基本的な課の形態としては、係による縦のライン形態から、課長を頂点とする複数のチームの編成に変わる。

業務に応じた担当職員のチームを編成し、そのチームリーダーを中心に業務を進める。業務内容、業務量、時期的な変動によって、柔軟にチームを編成することができる特徴をもっている。チームの構成においては、係制度のように固定的な配置ではなく、課長を中心とした各課の判断で編成できることや、業務内容によっては別の構成員とチームを組むことも想定するものである。

3 フレックス・チーム制の特徴

(1) 実務担当者の確保

意思決定を迅速化し、実務担当者を確保できる。

(2) 業務分担の融通

係間での業務の縦割りをなくし機動性を確保できる。

(3) 業務の負荷分散

職員や係による業務負荷が分散される。

(4) ピーク分散

季節的な業務量に柔軟に対応できる。

(5) 各課の判断でチームを構成

課長を中心とした各課の判断で編成できる。

4 フレックス・チーム制の形態について

(1) 課の編成イメージ

課長

順位・責任 上位 ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ 下位

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
〇〇グループA	1業務	◎	○	○	○	○	○	○						
	2業務	○		◎						○		○		
	3業務			○		◎		○		○				
	4業務					○		◎				○	○	○
	5業務	◎								○				○
□□グループB	6業務		◎			○			○		○			
	7業務		○		◎		○						○	
	8業務						◎		○		○		○	
	9業務			◎								○	○	
	10業務	○	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○

＊ 上記のA、B、C・・・は職位の高い順に並べた職員を示す。

＊ 1業務は、課内のチームリーダーから編成するチームを示した例である。

＊ 10業務は、イベント開催、一時期に集中する業務などで、課員全員で組織するチームを示した例である。

＊ 2、3、4、7、10業務では、職責上位の人が必ずしもチームリーダーとはなっていない例である。

＊ 〇〇グループ欄のA、□□グループ欄のBは、それぞれのグループリーダーの役割を示す例である。

(2) フレックス・チームの説明

ア チームとは

(ア) チームは、課長を中心に各課で編成する。業務は、チームの共同によって進める。

(イ) チーム区分は、事務分掌、事務分担表、ファイリングシステムなど既存の方策を活用して行う。

(ウ) 課内の業務は、前図のように◎のチームリーダーと○の担当者が共同で

行う。チームは少なくとも2人以上の職員が必要である。

(エ) 一つの業務しか受け持たないようなチーム編成は避ける。

イ チームリーダーとは

(ア) 主たる実務担当者であり、業務の責任者の役割を担う。

(イ) 一人で、複数のチームリーダーを担当することも想定されるが、リーダー自身も実務担当者となるので、過度の業務とならない配慮が必要である。

(ウ) 業務の分担によっては、各チームリーダーを中心としたチームや課員全員でのチーム編成も可能となる。

(エ) この制度の特色は、職責上位の人が自動的にリーダーになるのではなく、業務内容に応じてリーダーを分散し、実質的な責任をもって業務を遂行する体制を積極的につくることである。

ウ グループ、グループリーダーとは

(ア) グループは複数のチームで担っている大きな業務をくくった場合で、10人を超える職場で実施し、設置は各課の主体的な判断による。

(イ) グループの基本的な役割は、関連の深い業務の連携や適切な進捗を図るために、業務や人員の配分、分担など行うものである。

(ウ) グループリーダーは、業務内容や量の調整、業務の進捗管理などを行うことにより、業務マネジメントを行う課長への負荷を分散する役割を期待される。

(エ) グループは、係とは異なり業務の遂行を担っていく役割を持っていない。チームが主体となって業務の遂行を進めていく。

(オ) チームリーダー、グループリーダーは辞令行為ではなく、課長による指示命令で設置する。チーム、グループの設置、廃止等は柔軟に行うことができる。

エ 決裁とその順序

(ア) 決裁は、チームリーダーが業務の責任者として起案し、課長、部長へ上げていく。ただし、起案書や資料をチームリーダーがすべて作成するのではなく責任を持って上げる判断をすることである。

(イ) 重要な案件は、従来と同様に、事前にチーム内で十分な議論が必要である。主たる実務担当者がチームリーダーとなるので、緊急を要する業務や軽易な案件については、直接課長の指示を受けることが可能になるなど、意思決定の迅速化が可能となる。

5 フレックス・チーム制の状況（平成17年10月現在）

平成14年4月からスタートしたフレックス・チーム制については、本年度で3年を経過したため、平成17年5月から6月にかけて、職員を対象に「フレック

ス・チーム制運用状況調査報告書」によりアンケート調査を行った。その調査報告書・意見書をもとに今後見直しを検討している。

6 フレックス・チーム制の効果・成果

フレックス・チーム制導入により、次のような効果が見られた。

- (1) 若い職員には、能力を発揮する機会が増加するとともに責任感が向上した。
- (2) 課内での協力体制が強化された。
- (3) 幅広く業務に取り組むことにより、業務への理解力が増した。
- (4) 課長と担当職員との意思疎通が図りやすくなった。
- (5) 業務分担が明確になり、業務への負荷分散が進んだ。

7 今後の課題

次のような課題がある。

- (1) 課長に業務が集中し、負担が増加している。課長を補佐する役職が必要である。
- (2) グループリーダーの役割が不明確である。
- (3) リーダーの権限と責任があいまいになっており、指示、命令、指導が徹底されない。
- (4) 7級職員（旧課長補佐職）の能力活用が不十分であり、意識も低下している。

◎ 主な質疑

- ・チームリーダーの選定方法とグループリーダーの職務権限について
- ・フレックス・チーム制導入時における議会への報告と議会での議論について
- ・フレックス・チーム制導入により、行財政改革に及ぼした影響について
- ・現場での課題と今後の方向性について
- ・職員からの同意の取りつけとその過程について

◎ 主な提供資料

- ・知多市構造改革推進計画
- ・フレックス・チーム制等に関する手引き書
- ・フレックス・チーム制運用状況調査報告書
- ・フレックス・チーム制に関する質疑応答集

〔最後に〕

以上、調査事項について資料等による説明、各委員の質疑等によって判明したことを含め、視察の概要を記した。

なお、視察項目の設定に当たっては、「行財政改革」や、「震災対策」など、本市における現在の課題等を念頭に行ったものである。

また、視察時間を有効に活用するため、事前に視察事項に関する資料を取り寄せ、本市事業との比較、検討を行った上で視察に臨んだ。

本委員会は、これらの成果を今後の委員会活動はもとより、市行政に反映させていくことを確認し、管外視察の結果報告とする。