



JICHIKEN GIFU
増刊5号

2		調査結果の概要
6		はじめに
8		1. 労働分野
19		2. 業務体制分野
36		3. 市民との関係性の分野
48		4. 市町村合併、広域連携、緊急時対応の分野
56		おわりに

調査結果の概要

岐阜県地方自治研究センターでは、2020年10月に「自治体職員アンケート」を実施した。センターの会員団体である岐阜県内19自治体で働く628人の職員を対象とし、203人から回答が得られた（回収率32%）。アンケートには、行政の最前線で働く自治体職員が感じている日常の業務の中での思いや関心、疑問や悩みが寄せられた。

質問項目は、「①ご自身の業務について」、「②自治体全体の取り組みについて」、「③自治体の制度・仕組みについて」の3点とし、それぞれ記述式での回答を求めたところ、総計508の回答が得られた。結果をまとめるにあたり、全回答を改めて以下の4つの分野（その他を含め5分野）に分類し直した。集計結果は以下の通りであった。

1 労働分野	回答数 147 (29%)
2 業務体制分野	回答数 188 (37%)
3 市民との関係性の分野	回答数 87 (17%)
4 市町村合併、広域連携、緊急時対応の分野	回答数 78 (15%)
5 その他	回答数 8 (2%)

それぞれの分野について少し詳しくみていくと、第1の労働分野については、労働の実態について批判的に捉える声が大半であった。その中でも特筆すべきは、①長時間労働やサービス残業を指摘する声が多く（34件）、その蔓延が明らかになったことである。また、②人員不足やそれに伴う各人の業務量の多さについても批判が多かった（59件）。③職員間や部署間での業務の偏り・管轄外の仕事の多さといった、業務の分担のあり方に関する不満も目立った（28件）。さらに、労働に見合った処遇をめぐって、④給与・年金・定年、評価の公平性について問題視する声もあった（20件）。

それぞれの問題についての記述は内容的にも切迫感あるものが多く、自治体職員の労働面での負担は、もはや小手先の効率化ではとても済まないところまで来ているように感じられた。長期的視野に立った抜本的な改善策が求められているといえよう。

第2の業務体制分野については、かなり多面的な業務が取り上げられ、それぞれの現状についての批判のみならず、今後どうしていくべきかに関する改善の提案もみられた。

近年の業務体制に変化をもたらした要因の一つとして、①地方分権の影響、国との関係性の変化が挙げられる（13件）。ここでは、地方分権が未だ道半ばであることや、地方分権がもたらす非効率の指摘など、ネガティブな評価が多かった。

また②他自治体との情報共有（55件）、③業務の効率化（38件）についてかなり多くの指摘があった。ここでは、それらが進まないことへの不満と同時に、現状の打開策の提案

もなされた。ここでの積極性は、自治体職員の仕事への真摯な姿勢の現れであると同時に、人員増などより根本的な改善への「あきらめ」を反映しているようにも思われた。

また、これは労働分野の問題でもあるが、④非正規雇用／会計年度任用職員についての言及も多くみられた（25件）。ここでは、それらの雇用形態の人々が直面する困難が語られるとともに、正規職員と非正規職員との認識の食い違いも見受けられた。

さらに、業務内容に関わることとして、自治体職員としての⑤専門性の育成、業務の継続性について指摘がなされていたことも見逃せない（34件）。ここでは、人員不足から「一人一業務」的状况がある中で、定期的な部署異動があるためにマニュアル作成もままならず引き継ぎがうまくいっていないこと、IT化・AI導入・民間委託の推進により公務労働としての特性が失われることなどが指摘されている。自治体労働の公共性について、改めて本格的な検討がなされる必要があろう。加えて、コロナ対策による支出増もあって⑥財政への不安の声もみられた（7件）。

第3の市民との関係性の分野については、3つに分けて分析を試みた。まず①クレーマー対応、公務員バッシング、市民対応の難しさである（20件）。窓口や電話を通じて声高に主張を展開する市民が増えており、その対応で神経をすり減らす公務員の姿が浮き彫りとなった。次に②少子高齢化、人口減少時代の行政サービス、財政難の中での行政である（42件）。人員不足や財政難から、従来通りの行政サービス水準の維持が難しくなっているが、いざ見直しを行おうとすると反対も出てくるという指摘があった。財政難の中で、新しい行政ニーズにどう応えていくのか、市民対応とも合わせて、個人や各部署レベルの対応ではなく、自治体としての組織的対応が求められている。

最後に、第4の分野として、一自治体の枠を超える問題について取り上げみた。①市町村合併（18件）については、合併に伴う地域支所の縮小問題や、旧町村間の「地域間対立」などが今なお解決されずにいる実態が指摘されていた。②広域連携（21件）については、その必要性が、ゴミ処理などの古くからある業務の効率化や地球温暖化対策のような新しい課題への対応のために主張されていた。次に③緊急時対応（39件）であるが、ここでは新型コロナ対策や、災害が近年増加傾向にあることを念頭に、緊急時に対応できる人員確保がなされていないことについて、多くの不安と不満が示されていた。また対策として他自治体との連携を模索する声も上がっていた。

今回のアンケートを通じて、自治体の抱えるさまざまな問題点が、自治体職員の生の声に裏付けられる形で浮き彫りになったことは、大変意義のあることだったと思われる。今後はこのアンケート結果を十分に活用し、岐阜県地方自治研究センターとしてさらなる調査や研究活動を行っていききたい。

岐阜県地方自治研究センターからのアンケートです

さて、一つの行政サービスを提供していく方法は、自治体の数だけあると言われています。そんな数多い業務を、みなさんがおこなっていきながら、**日々疑問に思ったり、悩んだりしたことはありますか？**

当センターは、富樫理事長（岐阜大学の教授で岐阜にプラタモリが来たとき案内役を務めました。）他研究員が地方自治について調査や研究をしています。

それらを**当センターが調査や研究することによって、みなさんの役に立つこと**ができれば、**こないないことはありません！**

そのためには、**日々の業務を通じて、ご自身や自治体が抱える問題を、どのように感じ、どのようにとらえているかを見つけているか**が必要です。今回、自治体の組合役員（約 500 名）を中心に**アンケートを実施し、その課題を発掘していこう**と思っています。いただいた回答について、必要ならば、さらに踏み込んだアンケートを行っていくことも考えています。

そのために……まず、

「行政に携わるみなさんの 生の声をお聞かせください！」

……………

私たち、岐阜県地方自治研究センターは、岐阜県の地方自治の調査・研究活動を通じて、住民自治の確立と民主運動により住みやすい郷土をつくることを目的に 1978 年に設立しました。当センターのようない機能を有する組織は、47 都道府県にひとつずつあり、東京には地方自治総合研究所もあります。

ちょうど当センターが設立した 1970 年代は、地方の時代」と呼ばれ始めたころでした。それまで行われていた自治労の自治研活動を足場に、地域活性化の取り組みを進めていた自治体議員と職員、それをサポートしていた近隣大学の研究者、活動的な市民団体の間で研究組織を設立し、環境問題、市町村合併、時代に即した数多くの課題にこれまでに取り組んできました。

昨年度は「経済と雇用」「地方財政」「福祉・社会保障」「男女平等社会」を重点課題として調査・研究を行いました。このほか、機関誌「自治研ぎふ」の発行やセミナーの開催、現地視察などの活動も行ってきたところです。

今回のアンケートの結果については、みなさんにお知らせし、活動への反映を進めていきます。ご多忙の中であるとは十分承知しておりますが、ぜひともご協力をいただけますよう、よろしくお願い致します。

2020 年 10 月



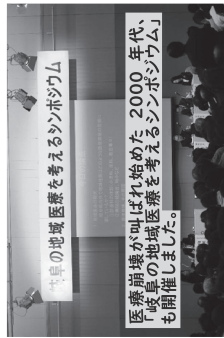
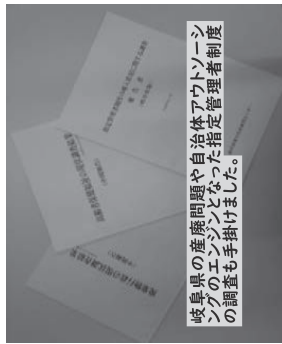
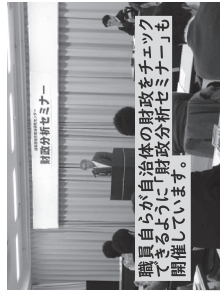
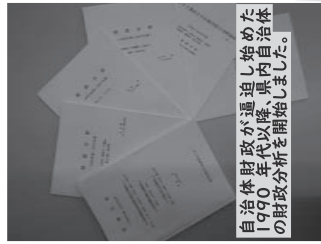
岐阜県地方自治研究センター
理事長 富樫 幸一
(岐阜大学地域科学部教授)

当センターの活動を少し紹介します！



センターを設立した 1970 年代は、高度経済成長に陰りが見え始め、オイルショックを経て、日本の政策も大きく転換が求められる時期でした。そのころから、地方の時代と言われ始め、中央集権的行政から地方の課題をいかに地方で解決していくかが問われ始めました。そんな時期に設立したセンター。研究や活動は「自治研ぎふ」に掲載しています。

センターの活動の一部を写真を写真で紹介しています。



岐阜県地方自治研究センター

【質問①】ご自身の業務について

日頃から、「これは問題だな」、「これは他の自治体はどうやっているのだろうか?」と思ったことはないですか? そのように感じる、あるいは何か一つ感じて感じたことがあればどのようなことが教えてくださいますか? 皆さんの担当する(した)仕事に限りません。

例えば「情報公開請求があった際、実際には文書はあるが職員がメモとして扱っている」「クレーマー対応で本来仕事が出来ない」「有事の際を想定した職員数ではないため、何かあれば休みもない。」など、ご自身のこととまったくたがひがつかない、実はみんな気づいているけれど変えられない問題がある……など何でも結構です(できれば具体的にお願いします)。

[illegible]

【質問②】自治体全体の取り組みについて

他の自治体との比較したい課題や連携して取り組む組だほうがいいと思う課題があると思いませんか？

うか。自分たちが抱える課題を他の自治体でどのように対応しているのか気になることはありませんか？

また、他の自治体の同じような部局と連携して一緒に考えたいこと、市民と協働して進めたいことはありませんか？思い当たることがあれば教えてください。

This image shows a full page of primary-ruled notebook paper. It features ten horizontal dashed lines spaced evenly down the page. There are two vertical solid lines on each side, creating a central writing area and margins. The paper is otherwise blank, with no handwriting or other markings.

【質問③】自治体の制度・仕組みについて

自治全線について、「これは問題、課題だな」ということがあれば教えてください。質問②がミクロの問いだとすればこちらはマクロな問い、つまりこの質問は、ご自分の仕事の課題ではなく、地方自治全線に関してお答えください。(たとえば、合併のあとと地域の運営や、市民との協働の有り様、財政悪化と公務員の待遇、身分など)

[illegible]

■ご記入ください

(氏名は匿名でも結構ですが、後日回答内容について確認させていただく場合がありますので、出来ればご記名ください。役職については、ご自身の役職に○をつけてください。)

[自治体名].....
[氏 名].....[年 齢].....歳
[役 職] 係 員 、 主 任 ク ラ ス 、 係 長 ク ラ ス 、 課 長 補 佐 ク ラ ス
[職 種].....

【最後に】岐阜県方自治研究センターで取り上げてほしい課題や、センターに希望する企

画があれば教えて(下に記載して)ください。

ご協力ありがとうございます。今回のアンケートで記載いただいた個人情報をご第三者に提供する事はありません。また、このアンケートに対するお問い合わせがあれば下記にお願いします。

はじめに

①調査方法

2020年10月にセンターの会員団体である岐阜県内19自治体で働く628人の職員を対象にアンケート用紙を配布し、回収枚数は203枚で回収率は32%となりました。

【アンケート配布回収一覧】

配布先	配布枚数	回収枚数	回収率
高山市労連	100	20	20%
下呂市職	30	1	3%
多治見市労連	30	6	20%
土岐市労連	28	18	64%
瑞浪市労連	26	8	31%
恵那市職労	26	2	8%
中津川市職	55	17	31%
関市労連	33	28	85%
美濃市職	14	11	79%
各務原市労連	41	14	34%
郡上市職	20	10	50%
大垣市労連	27	12	44%
輪之内町職	16	5	31%
垂井町職	12	3	25%
県職連合	50	1	2%
岐阜市職労	34	6	18%
岐阜市学校給食労働組合	12	11	92%
岐阜市嘱託員等公共ユニオン	2	0	0%
羽島市民病院労組	14	0	0%
岐阜市民病院労組	10	8	80%
岐阜市民病院嘱託員労働組合	8	0	0%
北方町	20	8	40%
安八町	20	14	70%
合 計	628	203	32%

②質問と回答方法

質問項目は、「①ご自身の業務について」、「②自治体全体の取り組みについて」、「③自治体の制度・仕組みについて」の3点としました。可能な限り本音に迫りたいという意図から、記述式での回答をお願いしたところ実にさまざまな声が寄せられ、みなさんから寄せられた回答数は延べ508に上りました。

③結果の全体傾向について

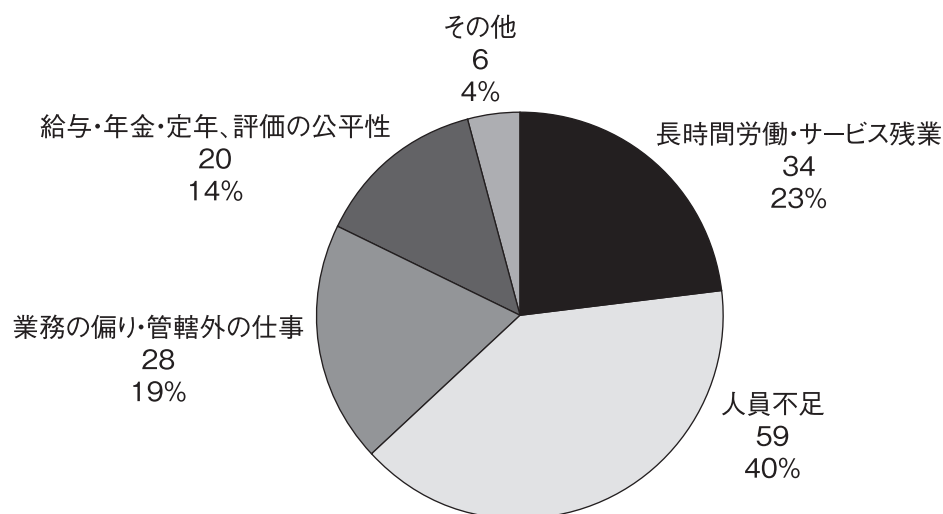
今回は結果の全体傾向について総括的にまとめました。当初は質問項目別の分類を考えていましたが、異なる質問項目に同趣旨の回答が記入されていることもあることから、新たに「労働」「業務体制」「市民との関係性」「市町村合併、広域連携、緊急時対応」の4分野（その他を含めると5分野）を設定し、それぞれをさらにいくつかのカテゴリーに分類して分析を行いました。4分野およびそれぞれのカテゴリーについての回答数・回答比率は以下の通りです。（整理は便宜的なもので実際には関連・重複しているものもあります）

	総回答数	508	
1 労働分野	147	29%	
①長時間労働・サービス残業	34	23%	
②人員不足	59	40%	
③業務の偏り・管轄外の仕事	28	19%	
④給与・年金・定年、評価の公平性	20	14%	
⑤その他	6	4%	
2 業務体制分野	回答数	188	37%
①地方分権の影響、国との関係	13	7%	
②他自治体との情報共有	55	29%	
③業務の効率化	38	20%	
④非正規雇用／会計年度任用職員	25	13%	
⑤専門性の育成、業務の継続性	34	18%	
⑥財政への不安	7	4%	
⑦その他	16	9%	
3 市民との関係性の分野	回答数	87	17%
①クレーム対応、公務員バッシング、市民対応の難しさ	20	23%	
②少子高齢化、人口減少時代の行政サービス、財政難の中での行政	42	48%	
③協働のまちづくり	25	29%	
4 市町村合併、広域連携、緊急時対応の分野	回答数	78	15%
①市町村合併	18	23%	
②広域連携	21	27%	
③緊急時対応	39	50%	
5 その他	回答数	8	2%

以降では、分野ごとに、寄せられた実際の声を紹介しながら掘り下げていきたいと思えます。

1. 労働分野

【課題の内訳】



①長時間労働・サービス残業（回答数 34）

アンケートに寄せられた様々な回答からは、今日の自治体職員が置かれている多様な問題状況をうかがい知ることができますが、その中で第1に取り上げるべきは労働環境・働き方の問題でしょう。とりわけ注目すべきは、長時間労働の問題です。この点については多くの声があり、職場で長時間労働が蔓延している様子が見て取れました。時間外労働は平日のみならず土日にも及んでいるという指摘もありました。

以下に、実際のアンケート回答から特徴的なものを掲載します。（これ以降、文頭に○印がついたものはアンケート回答からの転載を示します）

- 仕事が多く残業している人が多い。仕事量と職員の人数は合っているのか。
- 平日、さらに土・日も仕事に来る職員がたくさんいる。
- 職場が変わっても常に残業している職員がいる。その人の仕事の任せ方や仕事の仕方をチェックできているのかが気になる。

加えて問題なのは、長時間労働と合わせて、サービス残業の常態化が明らかとなったことです。サービス残業に触れた回答は15ありました。人件費に充てられる予算が予め決められているため、それを超える分については超過勤務命令外のサービス残業となってしまう実態が見て取れます。

また、サービス残業が当たり前であるという職場の雰囲気があることも指摘されています。さらに、始業前や業務終了後の一定時間についての時間外勤務は申請をしないという

暗黙のルールが存在、振替休日の問題など、具体的な指摘も多く見られました。

- 支給された時間外勤務手当と、実際の勤務時間に差がありすぎる。
- 時間外手当が実際の勤務時間分に達していないことがある。「予算がついていないので、時間外勤務手当の申請は〇時間以内にしてほしい」という話がでる。結果、サービス残業をすることが普通になっている。
- 時間外手当が予算ありき（当然だが）のため実労働時間は全く反映されない。
- サービス残業は勤務時間終了後の1時間程度、出張時の始業前の出発時間に限定し、他は時間外勤務手当を申請しないという暗黙のルールがある。
- 開庁する時間と勤務開始時間が同じで（同様に閉庁時間と勤務時間も）、窓口がある部署のため、勤務時間前に朝礼を行わざるを得ない。本来の姿ではないと感じる。
- 所属する課（あるいは課長）によって、時間外勤務命令簿に記入できない空気があり、やむを得ずサービス残業をする職員がいる。そのため、実際には同じ時間数を働いている職員間でも、手当に差ができています。
- 業務の多様化、業務量の増加、経験値のない業務への取り組みなどにより定時内での業務遂行が困難であり、残業せざるを得ない。人件費には限りがあり、労基法上の通り、杓子定規に時間外勤務命令を出すのは困難である。しかしながら、業務遂行のため、土日・祝日に仕事（時間外勤務ではなく、業務の内容の研究（勉強）をしていると言えば説明しやすいかも）に出てくる職員がいる。
- 公務員のサービス残業は財政的な問題もあり美德だと考えられているのは、長年の課題だと思う。
- 前年度よりも予算がつかない、安くするように求められる。予算の中に時間外勤務手当がほとんど充てられておらず、役場内のほぼ全員がサービス残業をしている。

②人員不足（回答数 59）

長時間労働と表裏一体の関係にあるのが、人員不足・業務量の問題です。日本の公務員数の少なさは国際比較の観点から既に多くの指摘がありますが、寄せられた回答を見ると、人員不足が長時間労働の直接的原因となっていることがよく分かります。他国と比較するまでもなく、職場の実態が公務員削減の行きすぎを示しているのではないのでしょうか。

- 年々個々の業務が増えているのに対し、全体の職員数は減っている。

- 職員の不足。職員が足りていないため、勤務時間内に仕事が終わらない。年休も希望通りに取得できないこともある。
- 現場（窓口）での業務量と人事の想定している業務量があまりにも差がある。庁舎が改修され、前庁舎より住民が訪問しやすい環境が整い、対応するケースは多くなった。また、事業の拡大等により、目的を持って訪れる人も多くなり、業務数は間違いなく増加している。職員総数が限られているため、厳しいこともわかるが、1～2人で対応することはまず難しい。他の自治体に参加する会議に出席した際、当時、自分の役職は主事、他市は経験の浅い職員であった。本来、引き継いでいくことが望ましいが、一業務一担当が続くうちは、その業務の質を保つことができても、発展していくことは難しいと思う。
- 人員削減で人が減り、予算も少ないなかで大規模事業が減らない。人も金もないなら事業を減らせばいいと思う。
- 休暇を取得するようにと当局は言うが、業務量の見直しなく休みは取れない。年末年始の休暇取得推進、夏の早出早退制度も部署によって取得できず、残される。職員の負担を考えていない。パフォーマンスのみの制度は見直すべき。
- 休日に出勤しないとこなしきれない業務量を最少人数でどうまわしていくのか。

この状況に、災害対応やコロナ対応による業務の増大が拍車をかけているようです。通常業務ですらこなしきれない人員不足の中で、非常時対応をどうしていくのか、先の見えない深刻な状況が見えてきます。

- 課の人数が少なく、緊急の現場対応が発生した時に、事務所の待機職員が不足気味。また年休取得を同時に複数人で行うということができず、他の課員との調整が必要なのが現状である。
- 職員の人数が少なく、有事の時は人手が不足すると思う。係員が1人しかいないということも普通に見られ、休みをとることもできない。他に分かる人がいないため、1人で仕事を抱えることになる。
- 人口1万8千人の町に役所の正規職員は60人。大災害が起きた時に人手が足りない。そのうち何人が休日等に出勤できるかも不明。職員数が増やせないために、やむを得ず会計年度任用職員などという苦しまぎれの制度を作って対応しているが、住民の要求が多種多様になっているため、正職員、特に福祉分野の職員の負担が大きなものになっている。
- 現在、地域支所で業務を行っているが、ほとんどの職員が仕事を兼務で持ってい

る。私の係は土木、農林、上下水を担当しているが、有事の際に1人ではその中の1業務しか対応ができない（係は3人）。現在の人数では災害時に同時に複数の業務をできない。他市はどうしているのか。

- コロナ禍で通常業務とは別に行う業務（制度立案、調査等）が増加しているが、人員に変わりにないため、精神的にも肉体的にも負担が大きくなっている。
- コロナ禍で公共サービスを止めない為に、職員全体で努力しているが人員の確保が出来ていない。

また人員不足の結果、「一人一業務」とも言うべき、本来複数人で担当すべき業務に一人に対応しなければならない状況が生まれている、という指摘が多くなされています（場合によっては一人多業務）。それは休暇の取得を難しくするだけでなく、サービス低下、危機管理上の懸念、業務の不継続性をもたらしかねない不安を生んでいます。

- 一人の職員が多く事務を兼任している例が多い。その為、病気等により対応が困難になる場合が想定されるが、減員はあっても増員はほとんどない。本来であれば、正職員を育てていく必要があるが非常勤職員で代替しているだけで根本的な解決とならず、将来に不安が残る。
- 個人で業務を担当しているため、休みを取ったり、出張したりした場合、仕事が全部残っている。
- 人員不足により一人の職員が複数の業務を兼務している。そのため、必要最低限の業務をこなすことで精一杯である。自身の担当する業務について深く掘り下げたいという思いはあるが、現実的には困難である。また当該事務の担当者が一人のみの場合が非常に多いため、担当者が休んでしまうと窓口業務が困難となる。結果的に町民へのサービスの低下へとつながってしまう。
- 職員数も少ないので業務内容が多種であり、基本的に一人で行うため、いろいろなことを独断ということも多々ある。重要なことは当然上司と相談し、決めるがすべてを相談することも難しいので、自分で考えてやっていることが本当に正しいのか？ベストな方法か？不安になることがある。
- 1人1担当（2～3担当のことも…）のため、担当者が不在の時に対応できない。原因は慢性的な人員不足。サービス残業ありきの人員配置。残業をある程度すること自体には抵抗ないが、残業代が付かなくて当然の雰囲気はどうかと思う。難しい問い合わせがあった時に、安心して聞ける人がいない。前任者（過去7年くらいの担当者すべて）が退職して不在のため、本当にこれでよいのか？と思いな

がら進めていて不安。

保育所、こども園からも人員不足の声が寄せられています。ぎりぎりの人数で保育業務を行っているため休むことができず、仮に休もうとすれば1ヶ月前から申請をしなければならぬといった実態もうかがえます。子どもの安全が最優先される体制になっているのか疑問が生じます。

- こども園の年休や休憩を保育士さんに休みを取らせてあげたいが、その保育士さんが抜けた時に保育をする人がいないため難しい。事務的に「時間だから」と言って動くことができない。
- 保育園に勤務している。土曜日保育を行っているため、勤務した分は週休（代休）として取得しているが、平日に休みが取れない職員数で、やりくりして取得している。子どもの安全を第一優先としたいが、職員不足では、なかなか安全を確保することが難しいのが現状。
- 最低人数のため、休憩がとれない。又、休むためには、登録保育士への依頼が必要であり、1か月前には伝えないといけない。何かあったときは、1人で2クラス見るなど、大変である。園長が会議等で不在の場合、子どもを見ながら電話対応などがなかなかできない。
- 現在、正規調理員は私だけ。毎年現業職の正規職員採用の要求をしているが、正規採用があっても、その人を指導する人間がいない。嘱託の職員に正規の指導を任せることは大変では。

人員削減の手法としては、新規採用・人員補充の抑制が多く指摘されています。退職者が出て、新規で正規職員を補充しない、補充するとしても非正規として補充するといったことが常態化しているようです。また回答からは、退職者だけでなく、心を病んで職場に出てこれなくなる職員が増えてきていることがうかがえます。それだけでも深刻なことですが、そうした人に対し、休むことができてうらやましいという声が上がるという状況すらあることが指摘されています。

- 数年前まで事務職の新規採用者数が年に2～3人という期間が長らく続いていた。現在は退職者数程度採用しているため、事務職だけで10人程度採用があるが、退職者数にあわせていると、またしばらく2～3人しか採用しないという期間が発生しそうである。継続して一定の人数の採用が必要。

- 正規職員の採用が今後はないということなので、定年退職者が続くためどうなっていくのかなと思う。年休も、代わりの人が必ずいるわけではないため、取りづらい。
- 民営化の方向に持っていきたいのか、正規職員の補充がなく、負担は変わらない。
- 病休等で職員が減っても、補充がない。
- 市民と接する機会が多い現業職の新規採用が進まないのはどうしてなのか。
- 年々個々の業務が増えているのに対し、全体の職員数は減っている。
- ギリギリの人員のなか、さらに出勤できなくなる職員がいることで、さらに業務量が多くなる。
- 精神を病む人が毎年のようにいる。休んでいてうらやましいという発言も聞こえるが、そういった人に対する理解が全体的に足りていない。
- 若手職員の休職者が増えている。

今回のアンケートでは、学校給食調理員の方からも多くの回答を寄せていただきました。この職場では、職員の削減と同時に、正規職員の非正規職員による置き換えがかなり以前から進行してきたことが、回答から浮かび上がってきます。民営化に対する懸念も強く、実際に、労使の話し合いの場では、ある種の「脅し」として民営化の話題が使われる事例もあるようです。そんな中で、「同一労働同一賃金」が課題として意識されてきており、労使交渉の新しい方向性が求められているようにも思われます。

- 募集しても応募は少なく、シニアの方に頼っている。給食調理は体力を使う重労働であり、衛生面でも決まりごとが多く、思っていた仕事と違うと辞めていくことが多い。夏休み・冬休みの心配がないので子育て世代の若い人に来てもらいたい、収入面において魅力がないと思う。時給の良いパートだったらフルに働けば良い収入になると思う。
- 組合では毎年団体交渉で賃金の交渉をしている。正規の方が上がらない以上難しい問題だが、この先正規職員は数人になるので、私たちの働き方を何とかしてもらいたい。
- 当市学校給食にはパート A（8:30～17:15 週休3日）とパート B（8:30～16:00 週休2日）がある。正規職員の採用が25年以上も前からなくなり、当時は約260人あまりいた正規職員が今では6人となった。それに対して私たち会計年度任用職員は200名を超えている。学校給食業務を少しずつ民営化している自治体もあるが、直営の自治体もまだ多くあることも耳にしている。そんな中、いずれ

の自治体も正規職員減少、会計年度任用職員増加傾向で、どこまでの業務を正規職員が担い、どこまでの業務を会計年度任用職員が行っているのか。当市の直営においてはほぼ同一労働だが、同一賃金の差をつけたいがため、無理に週の間に公休日を設けさせられ週休3休制度となっている。しかし、人員が余った調理業務ではないため、現場は日々繁忙業務で昼食休憩5分という日がほとんどである。ほかの自治体の直営の実態、業務内容、賃金を本当に知りたい。

- 正規の人数が少なくなるなか、仕事内容は毎年増え、責任の所在まで負うことになるのではと思う。もちろん仕事はしっかりとやっているが、正規と何も変わらずの仕事内容。同一労働同一賃金を原則としているが、とても満たすものではないと思う。まして、人数が満たない中、募集をしても集まらないとのこと。働くには魅力のない条件だからではないか。安全で安心な給食を作るには、無理な労働ではいけないと思う。悪条件が重ならないようにお願いしたい。私は非正規であるため、正規とはいろいろな面で待遇が違っている。組合活動をしていても、色々感じるが他の自治体でも非正規の人たちがどう頑張っているのか、正規と非正規のどれほどの違いを感じて仕事しているのか。もちろん市民にはそんな理解がないと思うが、協働するようなことはないのか。どんな立場でもしっかりと仕事をしているという内容を知ってもらいたいと思う。
- 会計年度任用職員パートタイムとして、学校給食調理員の業務についている。正規職員の不採用が続くが当局は、私たちの立場を変えることなく、今後は正規と同じ仕事を担わせるつもりである。納得いかない。報酬の引き上げを強く求めると、民間委託の話を出してくる。今後の対処に頭が痛くなる。

③業務の偏り・管轄外の仕事（回答数 28）

長時間労働をもたらす原因として、人員不足の他に挙げられるのが、職員間や部署間での業務の偏り、および管轄外の業務の多さです。業務の偏りについては、一部の職員の長時間労働を助長するだけでなく、人事評価との兼ね合い次第では職場における不公平感を醸成しかねません。今回のアンケートでは数としてはそれほど多くの声があったわけではありませんが、自治体において職務と処遇の公正な関連性が失われつつあることを示す、重要な問題であると思われます。

- 事務分担表がない仕事が多い職場であり、庶務にその他の雑用が集中している。臨時職員の配置がある課はお願いすることもできるが、配置のない課は雑用に忙殺される。

- 職員による業務の偏りが激しく、月 60 時間の残業の人もあれば、ゼロの人もある。優秀な人材ほど仕事を任せられるし、責任感も大きく負担を強いられ、成績の反映（人事評価）の客観性が難しい状況にある。
- 課によって業務のボリュームにかなり差がある。
- 仕事の量や残業を減らすなどの働き方改革について色々話があるが、個人によって与えられる仕事の量が違うのが一番の問題だと思う。

また、管轄外の仕事が多いことに対する不満の声が多くありました。具体的には国勢調査をはじめとする調査業務への負担感が最も多く、11 例ありました。また、各種のイベントへの動員の負担感を指摘する回答もありました。

- 国勢調査員を職員が多く担っており、期間中は本来の業務に集中できない。終盤は予算編成の時期にも差し掛かってくるため、職員の負担が大きい。また、業務時間中に調査を行えないため、休暇を取って対応している職員も多くいる。
- 国勢調査など、職場の仕事外のことについて、ほぼ強制的に職員がやらされていることが問題である。現状では断ることができない。
- 国勢調査。仕事が終わってから、土・日の一日中を使ってなんとかこなしている。この時期は暗くなるのが早いのでかなり怖い。選挙も同じく、“仕事外の仕事”の負担が多いと感じる。委託してもらいたい。他市はどうか。有給を使って国勢やっている人もいる状況。
- 国勢調査等へは管理職以外の職員が従事する。農村センサスは旧町村に住む職員にあてられる。一般調査員の不足。コロナ・社会情勢で訪問する方、される方も危険が伴う。
- 財源確保のためだと思うが、無駄なイベントが多いと思う。自治会等の顔色を見て、関係団体との関係を優先することも多いと思う。予算面でもそのようなことへの予算を回し、一方では 10 万円に満たない科目を削るなど、理解できないことが多い。
- 庁としてイベント等に応援で呼ばれることが多い。今年はコロナウイルスの関係もあり少ないが、何かあるたびに若手総動員するのは回数を減らしてほしい。職員として応援するが、担当業務でないため詳細を知らされていない。イベント等において、住民から何か言われても答えられることが限られており、職員なら知っていて当然と思っている住民より苦情をもらうこともある。応援により、平日なら通常業務、休日は休みそのものを犠牲にしているため、そのあたりの待遇を改

善してほしい。そもそもの話であるが、総務の人数が過剰で、特に窓口課である福祉や住民課の人数が足りていないと思う。

- 文化財課に在職しているが、歴史や文化に関する問い合わせが多く、本来の業務に支障が出かねない状況がたびたびある。もちろんわかる範囲で答えているが、その人個人の趣味・関心のために、長時間を使って調べざるをえないことがある。
- 直接事務と関係ないが、職員には消防団に入っている人が多数いる。消防団も人員が厳しく、地元の職員が入団するのは、よくわかるが、大規模な災害が起きた場合、市の職員として行動するため、消防団員としては、おそらく動けない。それでよいのか疑問。幹部になればなおさらである。それでも、市職員なら団員になって当然という空気があり、若い職員の中には嫌々入団している者もいる。
- 選挙事務の執行。当日の投票・開票所の事務を全て市町村の職員が担うのは負担が大きいと感じる。

④給与・年金・定年、評価の公平性（回答数 20）

ここまでに取り上げたさまざまな声は、働き方や職務分担に関する問題点を指摘したのですが、それに加えて、給与・年金といった処遇の問題、またその元となる評価の公平性についても問題点が指摘されています。

給与については、給与水準の低さ、今後の賃金カットへの危惧、人事院勧告への不満などが挙げられています。また業務に必要な資格を自費で支払っている実情の指摘もありました。

- 30代の子育て世代の給与確保のため、早期に主任昇格をする。夜勤は少人数で入院患者を対応するほか緊急の入院に対応をするため、とても大変であることから夜勤手当をあげてほしい。市民病院は全部適応になったが変わったことはなにか。一時金や月給は公務員と同じようにカットされるのか。
- 地方公務員の給与は人事院勧告に影響されるが、公務の業務は不景気や民間が休業しても通常通り運営されているのに引き下げを受けるのはしくみとしておかしい。又、大卒給与として低水準である。
- 公務員の待遇・身分が過去にくらべて厳しくなっていると思う。
- コロナによる財政支出の増加。今後、職員の給与カットやサービスの著しい低下につながらないか懸念している。
- 資格を取得しないと取り掛かれない業務があるため、休日に自費で資格を取得させられるが、給料は全く上がりず手当がない。

- 保健師は医療職（三）表の給料表適用であるが、行政職（一）表と比べて、昇給、昇格が遅い。介護分野、障がい分野にも異動となり、社会福祉士などと同じ業務をするのに、給与が低く、管理職になる機会が少ない。
- 職員の人事評価で能力がとても高い人が「A」評価を得るのは当然だが、ある程度能力が高い人と、普通の能力の人がともに「B」評価となっているため、評価段階をもう少し細かくできると、ある程度能力が高い人も評価できるようになって良いと思う。

退職金、定年、年金支給額についても回答がありました。

現在、公務員の定年延長の法案が 2021 年 6 月に国会で成立しました。定年が 65 歳となることに対する健康上の不安、公的年金の額や 65 歳への支給開始年齢延長の議論もあり「不安である」といった回答がありました。

- 歴代職員の退職金より減少傾向になっている。なぜ同じように仕事をこなしているのに減少となるのか。物価が上がりお金の額面上の価値が下がっているのに、退職金が減るのはダブルパンチとしか思えない。退職金の減少に対して不満や抗議をした人はいるのか。
- 健康上の不安から定年が延びることに対する不安がある
- 年金支給額も下がり、支給開始年齢も遅くなっていくと言われている中、いくつまで働くことになるのか、働ける環境はあるのか不安。

⑤その他（回答数 6）

上記の分類に収まりきらない指摘について、ここで「その他」としてまとめておきます。具体的には、産休・育休の取りにくさ、公務員の副業について、若年層の退職者の増加、組合活動についての指摘がありました。

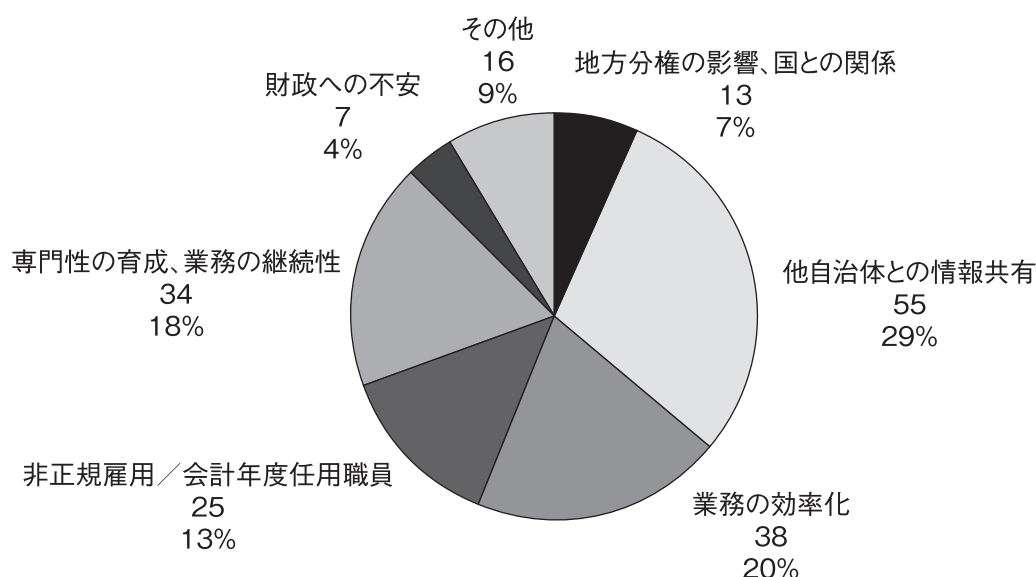
- 男性社会の職場であり女性の人員が少なく前例もないため、わが部署では産休・育休がとりにくい。特に会計年度任用職員は退職することが第一選択となる。
- 男性の育休取得は可能だが、職員数が少ないため代わりの職員配置が難しく、取得が難しいと感じる。
- 公務員の副業について。例えば職務外に講師等を依頼された場合の報酬等は受け取ってもいいのか。市の中に担当課がある場合は、その課からの依頼という事で超勤や代休などの手続きで対応しているが、どの課にも所属していない行事で、

相手から謝礼を出すと言われたらどのように対応したら良いのか悩む。(個人ではなくグループで活動)

- 若年層の退職率が高いこと。なぜやめていくのかを真剣に考えた方がいいと思う。他自治体はどの程度情報公開しているのか、説明会や求人サイトなどどのくらい採用について取り組んでいるのか。
- 若手職員の退職が多い気がする。原因を追究し、他の自治体では職場の環境改善のため、どのように取り組んでいるのか気になる。
- 26年ぶりに現業職の新規採用が抑制され、他職種に拡大できない状況が続いている。この間の現業職不採用の影響で要求書も出せないなど活動もできない状況に陥っており役員会も開けない。ある単組は、事実上解散して名前を残すだけになってしまい活動すら行えない状況にあり、そのほかの単組も役員会は開くものの当局対応がままならない状況である。このような状況下、現業の在り方をどのように活動をすればよいのか、全国的な動きも交えながら助言していただきたい。自治研センターでもそのような状況下に陥った場合の対応策などを議論されれば幸いと思う。

2. 業務体制分野

【課題の内訳】



第2に取り上げたいのが、業務そのもののあり方やその実施体制に関わる業務体制分野です。これについての回答が188と最も多く、全体の37%に及んでいます。ここでは、5項目に分けて、業務体制の現状について自治体職員がどのように感じているのかを見ていきたいと思います。

①地方分権の影響、国との関係（回答数13）

先ず取り上げたいのが地方分権の問題です。1999年にいわゆる地方分権一括法が制定されて以降、日本における中央地方関係は大きく変化してきました。それが地方自治体の業務にもたらした影響について、多くの問題点が指摘されています。ここでは、指摘された問題点の内容を、さらに3つに分けてみていくことにします。

第1は、地方分権が未だ道半ばであること、実質の伴わないものに止まっている点の指摘です。自治体側のマンパワー不足や、分権という名の下に国が自治体に業務を押しつけているといった指摘がなされています。

- 様々な調査依頼（国・県等）が多く、本来業務が進まない。
- 市町村裁量とされる事務を執行しなければならないとき、国・県が骨子・指針を示してもらえれば、根拠とすることができるが、市町村独自に定めるとされた場合、根拠を決めるにも入念な調査が必要となり、マンパワーが足りない。言葉だけでは地方分権と聞こえはよいが、国・県事務の押しつけを感じる。

- 地方自治とは名ばかりで、国に言った方が多いと思うので、私どもの意見は参考にならないと思います。

第2は、地方分権がもたらす非効率・不合理の指摘です。第1の点が地方分権は進めるべきととらえた上での意見だったのに対し、こちらは分権自体への疑問と言えます。これらの回答からは、市町村・都道府県・国の各層でどのような業務分担がされるべきなのか、いまなお合意があるとはいえない状況が浮かび上がってきます。

- 市町村裁量事務にも、ひな形を国・県が示すことを他自治体と共同して要望できればよいと感じる。ひな形以上に取り組める自治体は独自性を出せばいいと思う。
- マイナンバー関連の事務は総務省の管轄なので、市・自治体ではなく、もっと大きな単位で進めていったほうが交付率も上がるのではないかな。
- 自主財源を持つことは大事なのだろうし、例えば国が全ての税を徴収し配分するやり方では地方は財布を握られた形になり弊害はあるのだろうと思う。しかしこれから人口が半減していく中で、国、県、自治体それぞれが賦課・徴収の部門を持ち、それぞれ別に動くことが、これからどれだけ維持していけるのか、と思う。例えば東京都の徴収と地方の町村では明らかに差が出るが、それは公平なことなのだろうか。
- 国庫負担事業の採用基準の有無（職員の負担軽減、10/10 事業からの補助率減による地方負担の増）
- 市町村に下ろす権限の確認が必要。市町村に権限を下ろされても、担当者が1名、それも兼務という場合もある。また、下ろされた権限による認可が年間数件にとどまり、ゼロという事例もある。それで仕事が無いとなればよいが、行政手続条例による処理日数等、コンプライアンス対策としてのマニュアル作成、押印をどうするかなど、外形的な確認は毎年ある。認可が0件の権限に対するマニュアルにどの程度有用性があるのか？地方分権だけが正義ではないと思う。
- 長年、住民登録事務に携わってきた。事務の性質として全国統一的な見解が必要でありながら、実際には全く統一されていない事務が多く、近隣市を参考にしているが、非常に苦慮している。また、近年は法や事務処理容量の改正が頻繁で、取り扱う事務もシステムの種類も急激に拡大し、技術系部門等と同様に高い専門性を求められるようになっていっているにもかかわらず、国・県・自治体内部（特に総務部門）にその認識が希薄であるように感じる。結果として、様々な連絡が難読、難解な表現のまま流れてきて、専門技術を持たない担当者が十分に理解できず、

対応が放置される事態が発生している。

- 地方自治の裁量ではなく全国で統一されるべき事務については、職員の自己研鑽だけに頼らず、事務経験を問わずに活用できるような最新情報の解説サイト作成やオンライン研修の実施、職員向けコールセンターの設置等、事務の適正化に資する取り組みがあるとありがたい。地方分権・事務移譲により市町村判断を迫られる場面が多いが、住民登録事務においてはそれが住民のためになるとは思えないため、全国で声を上げていけるとよい。

第3は、地方分権を是とした上で、ではそれを阻む要因は何なのかという点についての指摘です。自治体側の前例踏襲主義、「税＝公金」という意識の希薄さなどが挙げられています。

- 国から言われたことをそのままするか、少しアレンジをするくらいで、実際に住民のマーケティングリサーチができていない。議員に文句を言われたいよう、お金をできる限り使わないよう、国の方針とずれないよう、前例踏襲でしかやっていけないことが多い。出る杭は打たれると思い、面白みも需要も少ないことばかりしている。
- 役所は国、県、市町村を問わず前例踏襲主義、予算と人と権限の既得権益を組織は守ることに注力している。そこで働く公務員（特に労働組合）も給料を減らされたくない、余分な仕事はしたくないという同じ構図となってしまうのではないか。税＝公金という意識が希薄なので、無駄に対して鈍感で問題を先送りにしがちなのでは。残り年数が少なくなれば変革を嫌がるので（自分も正直このままで十分な気持ちが強い）、若い職員が意識を変えて、その人たちが声を上げることができる環境にならなければ難しいのではないか。国が制度を変えても結局骨抜きにされて終わってしまう。

以上のように、地方分権の問題については、何らかの意味でネガティブな評価が多いように思います。既に多くの研究が、日本の地方分権を「国主導の地方分権」と特徴付けその問題点を指摘していますが、そのことが今回の回答から裏付けられたとも言えるでしょう。そうであるならば、今回は地方分権の阻害要因として自治体側の問題が指摘されましたが、国の側の問題点を把握しそれを指摘していくことも必要になってくるように思います。

②他自治体との情報共有（回答数 55）

次に、他自治体との関係について取り上げてみます。制度化された広域連携については、後に別項目で取り上げることにして、ここでは、他自治体との情報共有について、自治体職員がどういった情報を必要としているかという点を中心にまとめていきます。関心事は非常に多岐にわたっており、分類することも難しいのですが、便宜上2つに分けました。

第1は、一自治体を超える課題での情報共有です。地球温暖化防止、観光政策、公共施設の運用、システム開発、ゴミ処理、児童相談所の運営などが挙げられています。

- 現在、地球温暖化防止に関する計画の改定を進めているが、気候変動の対応などに関しては市レベルで取り組める規模の課題ではないため、飛騨地域としてどう対応するかを連携して考えたい。
- わが市は公共施設を数多く抱えており、行政目線のみで考えると統廃合を進めていくべき。しかし、市民の理解を得るのは難しく、なかなか進まないのが現状。市内の施設の統廃合はもちろんのこと大規模な施設については隣接自治体と調整しながら広域化を進めていくべき。
- 他自治体と連携した広域的なまちづくりプランを策定した方がよい。
- システム開発などの一元化（国・地方公共団体）。とにかく無駄が多く、時間ばかりかかる。統一的なシステムを全国で使用できれば様々な問題が解決するのではないか。物品等の共同調達（県・市町村）等、購入ロットを大きくすることで経費削減できる仕組みが作れないか。また調達が一元化することで事務的メリット（職員負担の軽減、時間外勤務の削減）もある。
- ごみの処理は市町村固有の事務として法で規定され、収集方法、分別方法、集積所等々についてはそれぞれ決められている。そのため、自治体ごとにごみの出し方が厳格な市とそうでない市の差が生まれ、ルールが緩い市に自治体をまたいでごみが持ち込まれることが当たり前になっており、持ち込まれた地域の住人が困っているという事例がある。法の規定なので仕方がないが、分別方法や収集方法などの差異、市民は協力のみを求められているだけなので、法に強制力を持たせるか、広域で分別や収集体制の枠組みを作るなどをして、もっと市民に分かりやすく利便性を持たせて、かつ環境負荷を軽減できるような制度を国や県の主導で作ることができないだろうか。
- 相談事業など市町村単位でノウハウを積み上げるのではなく、国、県などの単位で基幹となる機関を設け運営できないか。市町村ではノウハウを積み上げられるような組織となっていない。（例えば児童相談所のような）

第2は、同じ業務が他自治体ではどう取り組まれているかについての情報共有です。回答数としてはこちらの方が多く、関心も高いように感じます。それは一方では、地方分権改革によって業務についての自治体裁量が拡充したことの反映であり、よりよい業務遂行を求める自治体職員の真摯な姿勢の発露であると思われます。とはいえ他方では、人員不足により一人ひとりの労働量が増える中で、業務効率化について他自治体から少しでもヒントを得たいという意識の反映でもあるでしょう。いずれにしても、こうした職員の希望を叶えるような情報共有の仕組みが必要です。

- 基幹系システムの使用について、他市は業者が異なるため、どのようなちがいがあるか知りたい。
- 2024 年 12 月に終了予定の ISDN 回線利用について、他自治体がどう対応をされているのか知りたい。現在、ISDN 回線を使って、各金融機関と振込や口座引落データ等のやりとりをしている。当市は各銀行との兼ね合いも考えながら、回線終了ぎりぎりまでの利用を希望している（各銀行がどの回線を利用するか決定していない）が、ゆうちょ銀行のみ「2022 年 3 月に ISDN 回線の利用を廃止し、NTT アンサーデータポートのパフェールを利用するように」と一方的に伝えてきて困っている。1 か所のためだけに一台専用のパソコンを準備しなくてはならないのか頭を悩ましている。他市ではどのように対応されるか知りたい。
- 印紙・証紙を販売している。税金の扱いなので購入者へは返品不可としている。他市ではどのように対応しているのか。
- ふるさと納税が流行している。当市もふるさと納税をはじめてはいるが、まだ手応えは感じられない。他市の成功例や税収がどれくらいアップしたのか興味がある。
- 自治会も地域も老人の割合がとても多く、市の存続にも危機を感じている。将来、近隣他市との合併もあるかもしれないが、その後の公務員の待遇・身分も不安に思う時がある。合併して円満だった自治体の成功例があれば、ご教示いただきたい。
- 事務仕事、書類等、人員配置、勤務体制→他の自治体のことが知りたいし、改善できるところはしていきたい。
- 公務員の待遇→地域差がある。
- 岐阜県内の各自治体の共通の評価事項を設け、数値化（点数づけ）をすることで、それぞれの課題や良い部分の部分が見える化を図ってほしい。（難しいとは思いますが）

- 広報誌の配布方法。職員が配布しているのか。
- 土日しか窓口で訪問できない住民に対する対応をどうしているか。
- 特別徴収の事業所を増やすための取り組み。市として増やすためにこういった取り組みをしているのか、他の自治体の税務課と一緒に考えたい。
- 人口が減っていく場合、自治体の行う事業等の事業費に対する効率、パフォーマンスは落ちていくと思うが、そういうパフォーマンス低下への対策をどのようにしているか知りたい。
- 税の免除について。一般的な自治体の対応とは異なる規則を設けているところがあるか。公共団体に近いほど収益が多いのに、税金が出るところもあるので、特別な対応ができるか気になる。
- 記名押印を署名とする境界線をどう引いているのか知りたい。書類の重みによると思うが、ハンコレスに向けたタイムリーな課題と思っている。
- クレーム対処やすぐやる対処など、当市には対応課がないため、他自治体の事例を見てみたい。
- 事業の対象者への周知方法。広報では見ない人もいる。HPも同じ。飲食店向けに事業をする場合でも、市として全ての飲食店を把握していない。
- 無形民俗文化財の担い手問題等、関連団体・部局との連携が必要と思われる。
- 税関係の広報・周知を各市町村単位ではなく、連携して行うことでより発信力が高まると思う。（支店・従業員が複数市町にいる場合など）
- 「買物支援」等、特定の部署で収まらない課題への対応方法。例示した、買物支援、買物困難者の課題の場合、買物施設までの足としての公共交通、商業施設や移動販売等、民業を支援する商業振興、主な対象となるのは高齢者であり、高齢福祉、その他まちづくりや都市計画等、関係する事業や部署が多いことで、担当部署が定まらない課題が多い。買物支援、買物困難者（〇〇困難者）といった課題に対して、他の自治体がどのような対策を検討し、講じているのか知りたい。
- 公共施設（体育施設を含む）の適正化について。他の自治体ではどのように新規建て替えの方向にもっていくのか知りたい。市の財政だけで難しいのであれば、国県、また別に toto や競輪等の補助金、クラウドファンディングやネーミングライツ等の方法で行えるような気もするが、手段や工夫等事例を知りたい。
- 市の振興分野のこと。わが市は地域の人の顔が見えるので、やりやすいところもあるが、大きな市は地域振興のような分野をどのように取り組んでいるか。
- 日頃は広報紙の作成など広報活動の業務をしている。広報誌の特徴は自治体それぞれであり、企画や編集、印刷業者とのやり取りなど、広報活動に力を入れている。

る自治体の現場の細かい動き、上長との連携・体制など、気になるところが多くある。1人で広報誌を作成しなければいけないため、全て手探り。上長ともうまく連携できる環境ではないので、苦労している。

- コロナ禍によるリモートワークの推進がされているが、私の自治体ではほとんど実績が無い状態である。他自治体ではリモートワーク、時間差勤務を実施しているところもあり、私の自治体は新しいところに手を付けることが課題であると考えている。新しい取り組みを積極的に取り込み、導入している自治体の事例や上長との連携・体制が非常に気になる。
- 公共建築物の改修計画について、他の自治体の考え方等を知りたい。学校の統廃合後の利用方法等、どのように進めたか（市民協働等）
- これまでの政策（行革大綱）で正規職員が減少し、一人当たりの業務量が増大して非正規職員で補ってはいるが改善されていない。総務省からの圧力なのか当局側もなかなか改善しようとしなのはどうしてなのか理解に苦しむ。全国的な人員不足と思うが他に自治体ではどのような取り組みがなされているのか知りたい。
- 各市町村の給食調理員現場における役割分担や帳簿の管理、時間の割り振りなど気になる。
- 介護職、障がいのケアに携わるスタッフ、重度訪問介護、看護スタッフ等に対する仕事の理解、現状の把握（ALS等の難病に携わる人たち）。
- 特定妊婦や気になる妊婦への支援に、市町村の温度差を感じる。
- 連携して取り組んだ方がよい課題→今回の感染対策にかかわる課題、働き方改革。
- 町税、使用料等の収納方法のメニュー等を比較したい。併せて、会計窓口で県収入証紙、収入印紙、切手等の販売を行っているかを比較したい。
- 地方自治体職員として職務に当たるうえでの意識定着やスキルアップをどのように行っているか比較したい。他の自治体の同じ部局と連携して情報共有や研修等を行っているため継続したい。

③業務の効率化（回答数 38）

3番目に、自身の取り組む業務の効率化に関する声を取り上げます。人員不足が深刻化していることもあり、効率化が必要かつ急務であるということについては広く合意ができているように感じられます。そのことを前提に、ここでは、効率化手法の提案と、非効率な業務の例示・原因の指摘との二つに分けて回答を紹介していきます。

第1は、効率化手法の提案です。目に付くのは、テレワークやペーパーレスなどデジタル化の提案がかなり多く見られることです。これは、後に取り上げるAI化とも大きく関わってくる問題です。その他には、窓口業務の一元化など、縦割り行政を問題視する意見もありました。しかし全体としては、自治体職員の意識がデジタル化に傾斜しているように感じられます。効率化それ自体を問題視する見解がほとんど見られないことが気になりますが、その点は置くとしても、効率化の手法がデジタル化という極めてテクニカルな部分に集中してしまっていることには少々危惧を感じます。

- 身の回りや倉庫等の整理整頓ができておらず、大切な書類や道具の整理が不十分な所がある。年に1、2回の大掃除や下の者が片付けをするような状況にせず、日頃から1人1人がもっと意識していくべきだと思う。
- 申請手続きのオンライン化（各種保険手続きや福祉サービスなど）国が進めようとするシステムの標準化を待つべきか。
- 書類での申請が多い。枚数を減らせる部分があると思う。（申請でも処理する時も）
- 紙を減らす／メールを多用する。
- ペーパーレス、押印文化廃止は国の示す通りと考える。統一基準のもと互換性のあるシステム開発により様々な者の流動性を高める必要性を感じる。
- 押印廃止の議論が始まったが、個人番号制度も、例えばカードの取得が義務化されたり、こういう申請には個人番号が必要ということが周知されたりといったことが早く進むことを願う。
- 窓口業務を一元化できないか／異動について希望しない職員は差別化した上で固定して同一部署で働き続けられないか。
- ペーパーレス、押印文化廃止は国の示す通りと考える。統一基準のもと互換性のあるシステム開発により様々な者の流動性を高める必要性を感じる。
- 財務処理のIT化 無駄な帳票作成や調書が多い
- 請求書の運用について当市では業者から請求書を受け取る場合、法人は代表者印、個人は代表者の印鑑が必ず要る。慣れた業者ならいいが、知らない業者だと会社印や押印忘れ等があり余計な手間がかかる。その他の書類でその取引の信憑性が担保されていれば請求書への押印は省略してもよいのではないか。
- 様々な手続きの簡素化（マイナンバーとの連携、デジタル化）
- 繁忙期、閑散期に応じた柔軟な職員配置（異動）
- テレワーク環境 決裁プロセスの電子化

第2に、非効率な業務の例示・原因の指摘について見ていきます。大きく言うと、文書主義、縦割り行政、競争原理が働かないことなどが指摘されています。これらは、効率化手法の提案の主たる内容がデジタル化や窓口業務一元化等だったことと符合しています。

- 固定資産税の土地・家屋の調査は基本的に全ての土地・家屋に対して行うが、特に土地の調査をすべての土地に対して行うのは現実的でない。どの程度行っているか。
- 機構改革で創設された、比較的新しい部署であるが、色々な課の様々な業務が寄せ集められてできた印象である。当課が担当なのか分からない業務も（正直に言う）ある。他課のやりたくないことを持ってこられてしまったのか…と思ってしまう。愚痴はさておき、別部署に移した方が行政手続も市民の方の手続もスムーズに行えそうな業務もあるため、そうしたこともふまえた再編が行われた方がよい。（例 空き家：空き家のマッチングサービス、リフォーム補助：当課、空き家所有者への相談・指導：他課）
- 例規による文書主義で、多くの業務で電子化、効率化が難しい。
- 個人情報ということで自治体内の他部署で持っている情報をわざわざ本人から取り直さなければならない。市民に市なら把握しているだろうと思われる。
- 縦割りで横串が少ない。ビジョン共有の場もないので、個人の素質が相当ないとモチベーションの維持は難しい。そういった環境もあり what ベース（to do をこなす）の業務遂行になりがちと思う。
- 横（他部所）の繋がりが弱すぎる。事務分掌を理由に責任の押し付け合いが正直、見苦しいし、市民指向でないと思っている。
- 天下りがなくならない現状、強い縦割り社会
- 簡易的な書類でも、重要な書類のように扱ってとりあえず保存してしまい、無駄な書類であふれている。捨てることができない。
- 同じ市内で同じような課題に対していくつものワーキンググループや市民協働の会議などがある。全市的に考えて取り組むには、どういう組織づくりや持っていく方法があるのか…。（例）健康福祉→健康福祉推進協議会／地域づくり→地域協議会／企画課など→未来会議
- 「てにをは」等の細かい字句について、表現方法の違いだけで決裁がとまり、再合議となることに理不尽を感じる。上司のクセ、特徴と言えはそれまでであるが、人事異動ありきのため、毎回4～5月に無駄な時間と労力を使う。
- 横（他部所）の繋がりが弱すぎる。事務分掌を理由に責任の押し付け合いが正直

- 見苦しいし、市民指向でないと思っている。
- 最小の経費とは何か。契約行為に競争原理が働いているか疑問を感じる。工事に掛かる経費は適正なのか。
 - 地域事務所で窓口業務をしているが、合併からこの15年ほどでこの地域の人口も合併前に比べ2千人ほど減り、実質、窓口にくるお客さんの数も減少している。窓口の職員数は一人休んでも最低の人数でまわしているが、来庁者がゼロの日もあり、地域事務所の窓口は果たして必要なのかと日々思う。上に言っても、窓口を減らすことはできない、減らしてしまっただけでは元に戻らないから現状維持のままでもいいという考え。無駄な人件費を使っているような気がする。
 - 何が問題なのかがわからない事が問題と思う。行政側ではないので、知らないだけかもしれませんが、今、何に対して対策、対応しているのかの情報もない事。
 - 課の数について。各分野の制度が複雑になってきているし、やることも多くなっている。福祉で例えるならば、高齢と子どもで課を分けるなど。

④非正規雇用／会計年度任用職員（回答数 25）

4番目に取り上げたいのが、雇用形態の問題です。周知のように、公務労働に関しても非正規化が進行しており、また近年では新たに会計年度任用職員というカテゴリーが設けられています。こうした雇用形態の変化・多様化が自治体職場にどんな影響を及ぼしているのか、その点について自治体職員はどのような認識を持っているのか、まだまだ研究も少なく、早急に深めていくべき問題と言えます。

では自治体職員からはどのような回答が寄せられているのか。会計年度任用職員の問題を中心に見ていきます。

- 保育園に勤務する給食調理員です。園の規模や、園児の人数などで多少の仕事の負担は違うが、全ての調理員の仕事の統一することは難しいと思う。その為に異動などもありバランスが取れていると思う。ただ、園の長や園の雰囲気などで、有給がとりにくいところもあるかと。皆が同じ立場で休みがとりやすい環境になるといいと思う。私は会計年度任用職員だが、組合に加入しているおかげで給与、待遇など多く改善されたことを感謝している。
- ほぼ正規職員と変わらない仕事内容をしているパートタイム会計年度任用職員 A と事務仕事をしない職員 B とが同じ職場で働いている。「同一労働同一賃金」という国の方針で嘱託職員から会計年度任用職員という扱いになったが、特別報酬（ボーナス）が支給されるように（今まで分割して給料に含まれていた）なっ

た。しかし正規は4.5か月、私たちは2.35か月と基本給も大きく違うのにさらに低く、結局、年間総収入はほぼ変わらない。特別報酬になったため社会保険等も差し引かれ、年収は予定していたより実は少ない。

- 学校給食調理現場では正規職員の採用がなく、会計年度任用職員だけで給食を調理している学校が全体の多数を占めている。去年までは週に1度だけでも正規職員が回り、施設のことなどの点検はあったが、今年度は会計年度任用職員に何もかも任せられ、何が正解で何が正解でないのか。経験のない私たちはこの一年で仕事を覚えるように言われているが負担は大きい。
- 正規調理員とパートタイム会計年度任用職員の調理員とが働いているが、ほぼ同じ仕事をしている。同一労働同一賃金といわれるが、他の自治体との人員の割合や給料の額などを比較したデータを見てみたいと思う。
- 会計年度任用職員のみで給食を作っている。責任者は校長になるが、何か問題が起こってしまったとき会計年度任用職員だけでは抱えきれない。業務も増えているのに時間外手当は認められないこともある。
- 会計年度任用職員制度になり、月給が3万減で生活としては苦しい。賞与とは名目上で自分の月々分と少し上乘せ。月給は今までと同じくらいで別に賞与が支給されるとありがたい。無理でしょうが。
- 正規職員が少ない（会計年度任用職員が多い）。正規職員の待遇をそのまま任用職員に適用するのは難しいと思う。しかし、逆に正規職員の待遇を任用職員に（今後）寄せていくのであれば、それはやめてほしい。
- 保育ニーズの多様化、未満児保育の増により慢性的に保育士が不足している状況の中で業務負担が大きい。余裕を持った人員配置ができるよう、毎年、保育士採用を行うが、ここ数年は同数程度が退職してしまう。会計年度任用職員としての保育士を雇用しているが、ほとんどの保育園で正職員の2倍以上を占めている状況。担任は持たないなど責任のある仕事は正職員ばかりが行うことになってしまい、さらに負担が大きい。このところ「同一労働、同一賃金」の観点により会計年度任用職員の処遇改善ばかりに目が行ってしまい、正職員のやる気がなくなっている。給料も安く、休憩や休暇も取れない、保育業務以外の事務的な作業（工作なども含む）を家に持ち帰って行うなど時間外のサービス残業など、多くの課題がある。保育園に事務員を採用するなど、業務効率化に向けたICT化の推進なども検討するが、それに至っておらず、抜本的な解決が難しい。現場の意見は何と言っても「人員の確保」を望んでいるが、それも簡単にはいかない。他の自治体でも同じような現状を抱えているものと思われ、どのような取り組みを行っ

ているのか情報共有したい。

- 会計年度職員制度の導入によって、それまでアルバイトだった人達の待遇が向上したのは良い事だと思うが、管理する側にとっては、負担増でしかない。
- 会計年度任用職員制度の各自治体での待遇の差。(ある程度自治体で把握してはいるが…) 職種別でとか。

前半に会計年度任用職員の意見を、後半に正規職員からと思われる意見を載せました。見られるように、置かれた立場によって、正反対・対立的とも言うべき意見の食い違いが生じています。職場の違いもありますが、自治体職場に大きな溝を作ることになりかねない問題といえます。

⑤専門性の育成、業務の継続性（回答数 34）

5番目に取り上げたいのは、自治体職員としての専門性をどう育成し継承していくかという問題です。これは公務労働論として長く取り上げられてきたテーマですが、IT化・AI導入、あるいは民間委託により仕事のあり方が大きく変容する中、あらためて重要な問題として注目されています。

この点が問題になる背景には、人員不足や「一人一業務」の状況が顕著になる中で、業務の引き継ぎがされない、継続性が確保されていないことへの懸念・不安があるように思われます。これについていくつかの声を取り上げてみます。

- マニュアルは存在するがイレギュラーなことも多く、そのつど判断しなければならないことが少なくない。言い伝え的な、記録が残っていない業務のやり方等の事例があり、職員が異動するとどういう理由でそれをやっているのか、どういうやり方でそれをやるのか、などが分からなくなることが少なくない。一方、マニュアルを残さなければならないが、まとめている時間がなく、そのまま異動してしまうことになる状況。
- 係内で仕事の内容、手順等が共有されていないものが多々あり、他の人に頼むことができず、休みがとりづらく、個人の責任になりすぎている。マニュアルが作成されていない業務が多く、人から人へ口頭などで直接引き継ぎをしている。各々がまとめたマニュアルも引き継がれていないため、積み上げがない。
- 日常業務の中で何度も繰り返し行われる業務に関しては、自然と前担当者より引き継ぎが行われているが、年に1度もしくは数回しか行われない業務に関しての引き継ぎが甘く、戸惑うことがあった。また、来年はこう変えた方がいいと思いつ

- いた事に関しても、引継ぎがうまくいかず、自然消滅しているものも多い。
- 財政課に所属しているが、経験の中で感じたことは、専門的な知識を求められることが多く、市として重要なポストであるにもかかわらず、3年程度で異動があるため適切な予算編成ができていないか。他部署にも言えることだが、課に何人かはプロパー職員を配置するのも1つの手だと思う。
 - 事業が特定個人の職員についてしまい、引継ぎができない。私自身、複数の法律の中で事業を遂行、企画する業務に従事しているが、職員数も減る中、担当個人の知識・情報で仕事が困ることが多い。本来であれば、どの場合にどの法律を適応するのか等、時間をかけて引き継ぐべきところ、それだけの人員余裕がない。結果、一度は別部署へ異動したが、すぐに戻る事となり、より担当できる職員が限定されることになってしまい悪循環を懸念している。
 - 係長級があまりに多い。新人も中途採用が目立つ。5～6年たっても後輩ができないのがざらにある。若い職員の責任力等育ちづらい。
 - 不正防止のために係や所属を一定期間で変更しているが、業務的に継続してほしい場合もあり、必ず変わらなければならないのかと思う。
 - 規模の大きい建物を管理している出先部署にも関わらず、技術職の職員が配置されていないため、建物や設備の不具合への対応が遅くなりがちで、長期的な目線での改修計画もなかなか進めることができていない。
 - 年々社会が多様化・複雑化していく中で、自治体職員の知識も深いものが求められるようになってきていると感じるが、本人の意思や能力と関係無しに数年おきにそれまでの経験や知識がほとんどリセットされるような異動を強いられるのはどうなのか。（経験年数が増えるほど部署を横断したジェネラリストとしての視点が求められるのは分かるが）また、年度替わりの時期はただでさえ業務多忙なのに、異動の内示があると業務引継ぎもろくに出来ないほど直前にしか出ない。
 - 同僚の業務が見えない。一人の業務を押し付けている。意見を言っても改善されない。
 - 町として福祉業務に資格者が少ないように思う。包括的な相談の窓口体制、重層的支援体制の構築が求められる中、一般職が異動で福祉に配属されて、現場で起きている問題ケースの処理にあたることは困難である。社会福祉や精神保健福祉士も採用して配属するべきではないか。ただ、組織が小さいのでひとりふたり採用できても異動させにくいという難しさは生じるように思う。
 - 技能労務職の削減（民間委託の増加）
 - 技術職員で働いているが、若手が採用されない。募集しても応募してこない。

- 今後、人口減少が顕著となっていくなか、人材の確保が難しくなっていく恐れがある。地方公務員の地位向上が重要となってくるのではないかと。AIを活用したRPAにより、事務負担の軽減が図られる傾向にある。非常に有効な手段ではあるが、それを人員削減につなげてしまうと意味がなくなってしまう。
- 幼稚園・保育園の人手不足。採用試験を受ける人も減ってきている。
- 技術系の職員が不足している。特に土木系の職員はいるが電気系などほかの専門技術の職員がいない。技術系の職員が少なくなってきているので、技術の継承ができなくなる、不安。
- 現業職員の委託への危機感の希薄さをどう共有し、改善しているのか。何か取り組みがあれば教えてほしい。
- 民間委託が進み職場がどんどん少なくなっている
- 事務の委託について。受付業務、窓口申請、発行業務を委託しているところが多いが、どのような線引きでやっているのだろうか。
- かつては民間ではできないこと・住民全員が必要なことは行政が行うというイメージを持っていたが、それらはどんどん民間化、IT化等が進むことで必ずしも行政が行わなくても良い（収益が見込める、他の民間サービスで補える）ことが増えている。その中で、それでも行政は必要だと言える点、業務などについて知りたい。
- 高齢化の進展に伴い、全国的にふれあい収集のようなごみ出し支援サービスの拡充が目覚ましく進んでいる。しかし本市のように他部局（福祉部門）との関連性で議論が停滞している自治体も多い。法で自治体ごとの収集体制は決められ、国レベルでは省庁を横断した施策であるため一律に議論することは難しいが、多くの自治体で採用されている独居老人や障がい者宅のごみを持っていくだけでなく、対面して安否確認や健康状態の確認、さらにはワンストップで自動交付機において発行できるレベルの簡単な証明書の取得代行などにまで権限を上げると対象者の利便性、安心度は向上する。福島市では家に上がり込むなど、かなり踏み込んだ対応をしているようだが、法の権限内でできる限り利便性を追求したふれあい収集が、究極の形になるのでは。そのためにも正規職員の必要性が大事になってくる。
- 地方の小さな自治体では、新規採用職員の資質は景気に大きく左右される。今後は少子化の影響も避けられない。AI等の技術活用でカバーできる点もあると思うが、住民の不安や要望を聞き取りともに解決に向かうというプロセス抜きには信頼関係は生まれない。国が率先して自己の利便性を追求し、自治体と十分な

コミュニケーションをとれない今の形は、将来そのまま自治体と住民との関係になってしまうのではないかと不安を感じる。

- 観光部署にいるが、観光の施策立案、実施するのはそれなりに知識が必要。役所のように3～5年で職員が変わってしまうのはもったいないし、課題もよくなっていかないと思う。観光のスペシャリストを配置するか、観光協会に事業をすべて任せられるといいと思う。
- 公務員全般に高度な法的知識が必要とされる。小さな自治体では幅広く業務を行うため、知識の習得が追い付かない。すべての分野の法的知識の習得は無理であるため、必要な分野の法的知識を習得できる機会、時間の提供が課題である。

上で見られるように業務内容が継承されない、専門性が確保できないなどの懸念・不安が語られています。そうした状況を生む原因については、人員不足、頻繁な人事異動、IT化、民間委託などが指摘されています。

先ほど、業務の効率化のところで、自治体職員の意識が業務のデジタル化に向っていることを指摘しましたが、それとは逆にここでは、公務労働の専門性を継承していく観点からIT化への躊躇が見られます。この2面性には、今後の自治体職員の働き方を考える上での重要な論点が含まれているように思います。

⑥財政への不安（回答数 7）

コロナ対策による支出増もあって、財政への不安の声もいくつか上がっていました。

- コロナ流行後、様々な助成金や補助金を支出しているが、緊急とはいえ、今後の財政が心配である。
- 財政悪化は問題、課題だと思う。修繕等、必要なことにも予算が付きにくい状況なので…。
- コロナ後の景気の悪化。景気の悪化が財政の悪化につながり、今年まで当たり前にできていたことができなくなることが増えるのではないかと不安。
- ハード面の老朽化対策と財政難に問題を感じます。インフラや庁舎等の更新ができれば、修繕等の職務の減少や、使い勝手の良い職場環境により、職員の働き方にも好影響が出ると思われますが、財政への影響が大きいと、給与に手を付けられることにもつながると思うので、国も含めた中での財源確保策が必要ではないかと思っています。
- 財政悪化が市民に伝わりにくい。
- 公債費等の増加と税収入などの減少による財政圧迫が課題

⑦その他（回答数 16）

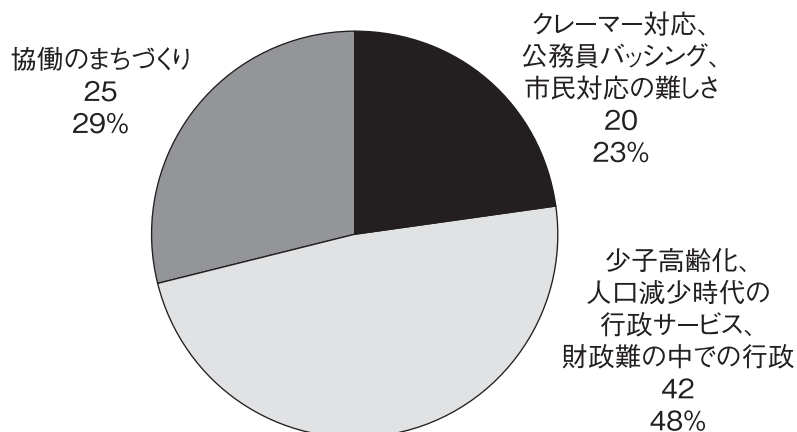
業務体制分野については、以上の五点に含まれない回答も多くありましたので、最後に「その他」として紹介します。

- 自身の自治体に問題を感じても、どうやって解決させたらいいか分からない、どうせ何も変わらないという思いがあると思う。地域の問題に自分たちで取り組んで解決する成功体験が必要。
- 地方自治法施行令（随意契約）第 167 条の 2 について消費税率の増加、人件費、資材の単価増となっているにもかかわらず、随意契約できる上限額は変わっていない。もっと柔軟に事業を進めて行こうとすればこの上限額も物価とスライドするように改める必要があると考える。
- 選挙でインターネット投票の導入が実現できれば、投票率の向上、選挙事務の負担軽減など、メリットが多いと感じる。ただ、匿名性や透明性の確保など課題も多いと思うため、それらを確保するシステムの構築を、国全体で取り組んでいくことが重要だと思う。
- 職員の「職務命令」について。当市では喫緊の対応で人員確保が必要な際などに、福祉長命による「職務命令」が辞令のように出されることがある。（例コロナ対応など）この場合、命令を受けた職員は本来の部署に籍を置きながら、命令を受けた業務に携わるが、その場合の人事評価方法や命令期限の設定など、命令を受けたうえでの不明な点がいくつかある。（自分も現在「職務命令」を受けているが、制度等の説明もなく法令根拠等も調べ切れていない状況）今後、有事の際のほか、専門知識の有する職員への命令、給食職員の補充としての命令も想定されるため、この職務命令制度について知りたい。
- 非課税となっている建物、土地について、用途により非課税となる学校法人が、実際にはそのように供していないことが判明した時に、訴求して課税するか翌年度課税にするかどうか
- 当市の条例や規定の変更を法に精通していない職員で決めており、チェックする側にも、法に精通している人を雇っているわけでもない。条例に瑕疵があると発覚するのが何かもめごとが起こった時では遅いため、条例や規定の制定者若しくはチェック者に専門の人がいると良いと思う。
- 固定資産税の賦課について。本来、全ての家屋が登記されている前提で税法が整備されているため、未登記家屋が多い地域では適正な課税に苦慮している。すべての家屋が法律の規定通り登記させるべく法務局等の運用を改善してほしい

- 公務員の免職規定について、かなり甘い、守られすぎている感じを抱いている。対外的に説明のつかないケースも出てきているのではと思う。
- 現在、議会事務局と監査委員事務局を兼任しているが、それぞれが行政のチェック機能を持つ機関であり、独立しているべきではないかと考える。また、決算認定において、監査委員の意見を付した決算を議会が審議することについて、名目上は別組織だが、事務局が同一であるため、実質的には近い組織となっており、本来のチェック機能が果たされるのかと疑問に感じる。
- 公務員の副業について今後、今より幅広い形で解禁にならないかと思う。
- 空き地の雑草の除草依頼を申し立てがあった土地に関しては行っているが、複数回依頼しても除草されない場合の対応。「騒音・振動規制法等における特定施設の届け出の管理（PC でデータ管理している場合の方法）」「航空機騒音や東海北陸自動車道の騒音」に対しての要望。
- どのような問題も、今まで散々考えてなってしまう結果である。一部だけを取り上げて、ここが問題だという気にはなれない。人、金、物、みんな有限で、時代の流れや国の方針で、地方は受けざるをえないことがほとんどで、それをやりくりしているのが現状であり、私が気に入らないことがあっても、それは、仕方がない結果だと思っている。
- 人の問題でも、セクハラやパワハラ、モラハラも、人によって受け止め方が違い客観的に見る人によっても、考え方が様々。（性的な行為や暴力は問題外だが）恒常的なのか一時的なものかということもあり、人によってはパワハラととらえられがちだが、好転することもある。全体の話をするときりが無く、一部の話をすると、それだけでは済まない事が多く、表現が難しい。
- 障害ある幼児の通園施設として約 40 年前に開設されて現在まで変わらない、また、わかっても変えられない問題は偏見である。当園の入園を迷ったり、小学校の就学先について特別支援学級等を進められても断ったりということがなくなる。障害者差別解消法等が施行され、発達障がい児者支援センターが各圏域に設置されるなど環境は整ってきているが、利益を優先する成果主義の現代において、保護者や家族の苦悩は変わらない。発達障害、マイノリティー等の言葉が広がり、垣根が低くなったように見えるが、実は人と違う行動、考え、様子に線引きしたりと不安を感じたり不満を抱いたりを表に出さない分、根が深くなっているように思う。
- 本庁が 36 協定の対象外であることはおかしい。

3. 市民との関係性の分野

【課題の内訳】



3つ目の分野として取り上げたいのが、市民との関係性です。これについての回答は87あり、全体の17%を占めていました。これも地方分権と並んで、近年になってクローズアップされてきた問題と言えるでしょう。3項目に分けてみていきます。

①クレーマー（対応に苦慮する市民）への対応、公務員バッシング、市民対応の難しさ（回答数20）

この項目では、質問の例として「クレーマー（対応に苦慮する市民）」のことをあげていたのですが、それに引っ張られたのかもしれませんが、声高に主張を展開する市民への対応で神経をすり減らす公務員がいることが分かります。

公務員は、多くの方々が市民と直接接しながら業務をしています。市民のなかには、いわゆるクレーマーと言われる人がおり、あるいはそこまではなかったとしても、疑問に思うことを尋ねてくる多くの市民がいて、現場の公務員が丁寧に対応しています。しかしそうすることで他の業務の時間にしわ寄せが行き、他の業務ができないという公務員の苦悩が見えてきます。かつてより声を上げる市民が多くなったことや、また公務員の数も少なくなったこと、そしておそらく対応する公務員が固定化され、限定されていること（みな等しく対応しているわけではない）、あるいは専門的な知識が必要なのに短時間で異動することで対応のスキルが培われないことなどから、そのしわ寄せがくる公務員がいると思われます。個人でどうこうするのではなく、役所の組織的対応を求めたいという意見もあります。以下に回答例を示します。

- クレーマー対応の難しさ。コロナ流行後、私の部署ではクレーマーが増え、市民に理解してもらえないことが増えた。他の業務に支障をきたすことも多く、ある程度話を聞いたら「それ以上はできない」と突き離して良いのか、従うべきかが難しい。
- 1週間に何度も、そして1回の電話で30～40分程のクレーマーがいる。全く担当でない話ばかりだが、長時間丁寧に受け答えする必要があるのか。何か改善できないかと考える。
- 毎日数時間電話してくる人がいる。
- 自分が気になっていたこと（気にくわないこと）があると窓口に来て長時間居座る市民がいる。市ではできない、分からないことでも、何度か訪問するため時間をとられるが、市民相手に強気の対応ができない。
- 窓口やTELの対応で本来の仕事ができない。
- パチンコなどギャンブルでお金がなくなって、生活保護など不当な要求をしてくる人への対応について。市が住む所を与えなければならなかったりするなど。本来どのように対応するのが良いかととても悩む（職員もモチベーションを保てず、不安が大きく疲弊が大きくなる）
- クレーマーや、対応時に注意が必要な人物の情報共有が弱い。口頭で伝えるだけでなく、似顔絵や特徴や対策についての共有を行うべき。
- 電話対応にかなり時間を取られる。臨時職員にも対応もらっているが、それでも間に合わない時がある。
- 毎日電話がある人への対応方法、仕事の時間がとられてしまう。障がい福祉は福祉施設との連携が不可欠だが、異動により担当者が変わると施設側も連絡しづらくなる。専門職が必要。事務職では、対応できないことも多く精神的に疲弊してしまうことが多い。
- 苦情の対応等で現場の確認や草刈り等の作業で1日が終わってしまうこともあり、自分の仕事が全く進まないことがある。
- あきらかに市民側の問題であっても、市が何とかしろという話もあり、対応に困ることも増えてきている。
- 行政の窓口で自分の都合がよくなるように理論武装したクレームが来庁し、たまたま窓口対応した職員が何も言えず、クレーマーから厳しい言葉が投げかけられることがある。クレーマーに対して専門に対応できる職員がほかに自治体には存在するのか教えてもらいたい。

また、今後さらなる超高齢化社会と人口減少のなかで、行政サービス需要はますます高まっていくと思いますが、同時に自治体の財政悪化や業務を遂行する公務員の削減などもあり、自治体もこれまでのように全てに対応するわけにはいかないかもしれません。すでに行政サービスは民間委託等で多様な提供がなされていますが、市民が自ら行政サービスを「協働」しながら担うこともあると思います。以下のコメントでは、その際に大事なものは「話し合いの環境づくり」とされています。話し合いの環境づくりは、市民の側もクレーマーにならず、それなりの作法が身についていないとうまくいきません。このコメントはこれからの自治の大きな課題ですが「環境づくり」の良い方法論がないものなのでしょうか。

- 行政サービスは住民にとってはかけがえのないものであるが、近年財政が厳しい状況である中、特に施設の維持費が必要。どのように財政運営を行っているのか。また住民自身ができることは区単位で行ってもらうなどの話し合いができる環境づくりが必要だと思う。なんでも行政に言うてくるため。

ここまでで紹介した回答では、クレーマー対応が問題であるとされていましたが、駄目なものは駄目、おかしいものはおかしいといえるように公務員の側、行政の側も対応できるよう環境整備が必要だという意見がありました。この環境整備は、条例等で不当要求をさせないルールを作ることもありますが、組織としてオンブズパーソンや苦情担当係にまずは苦情や意見を一元化するなどの工夫もあるでしょうし、それがなくても個人情報の保護の観点で問題にならないよう職員同士での情報のやりとりなどを通じて対応する必要性が指摘されているのだと思います。

加えて、こうした市民からの要望に柔軟に対応できると、ニーズへ応える幅が広がるという積極的な意見もありました。現場の裁量は、認めすぎると不公平だという批判にもつながり、難しいところですが、行政ニーズの多様化が見込まれる分野・部署では、どこまでルール化しておくのか、そしてルールの範囲でどこまで柔軟な対応ができるのか考えていかないとなりません。今まで以上に現場の力量と常識が求められそうです。

- 法律や条例に則り、業務を行っているが、(それは当然であるが)、もう少し柔軟に対応したいと思うことがある。全ての要望に一つ一つ応えることなどできないし、市民のわがまま、クレーム全てに応える必要はないが、柔軟に対応できることが増えれば、ニーズに応える幅は広がると思う
- 「行政」の力が弱いこと、民主的な国家であるため行政<国民の意思であることは当然であるが、一人の市民の意見に行政がふりまわされることがある。もう少し

し「行政」の意志力を強くしてもよいのでは。

- クレームを言ったもの勝ちと感ずることが多いところがある。市の立場が弱い→何かの不祥事等からの謝罪→関係のあまりない人からの意見にも頷くだけ→あなたには関係ないと言えるだけの各環境整備が必要

関連しますが、公務員に対する風当たりの強さを指摘されている方がおられます。おそらくほとんどの公務員は、のんびり仕事をしているのではなく、逆にプレッシャーの中で優れた能力を発揮して仕事をされています。この風当たりは公務員への期待や羨望の裏返しというだけでなく、単に批判できる格好の対象として公務員が選ばれているということもあるのではないかと思います。でも。褒められることはほとんどなく、批判ばかりされる公務員の宿命といえば宿命ともいえますが、市民との協働で市民の側が公務員の業務の実態を知れば変わってくるのでしょうか。

市民の側も変わる必要があるのではないか、という意見もあります。なんでも役所に頼るのではなく、自助も必要だという意見です。そういう自力でなんとかしてしまう市民の増加は望ましいことかもしれません。確かに、いままで共助でなんとか地域のことをしてきたところに高齢化が進み、それができなくなり公助も求められるようになっている時代ですから、ますます自助の部分を増やす必要があるのかもしれませんが、自治体も予算や人員の限界もあるので、大事な視点にならざるを得ないと思います。

- 行政に頼らない、市民が自分で考え、自分で行動するよう意識付けする必要がある。
- 公務員に対する風当たりが強いこと。
- 公務員というだけで文句を言われたりする。
- 市民との関わりについて、ざっくりというと公務員に対する風当たりが強くなってきた気がする。公務員に対する不信感などに起因しているとは思いますが、市政に協力的ではない人が多くなってきているため今後の役所人生に不安を感じている。

②少子高齢化、人口減少時代の行政サービス、財政難の中での行政（回答数 42）

岐阜県内の自治体でも、財政難を理由に職員給与の削減や人員削減を進めています。また正規職員ではなく、会計年度任用職員や民間委託によって人件費を抑えようともしています。そうした努力をするのは、減少する財政の中でも行政サービスを維持したいと思うからでしょうが、そうして提供される行政サービスをそろそろ見直した方がいいのではな

いかという意見もあります。

たとえば「市民に対するサービスばかり手厚くなっていくので仕事がどれも中途半端に見えてしまう」などです。こうした感覚は現場の職員の方々だけではなく、組織的にも把握されているようなのですが、いざ業務の見直しをしようとするとも市民サービスの低下は回避せよと言われてしまう。こうした板挟み状況に対する不満の声があげられています。

- 4月の多忙な時に異動の混乱の影響が窓口等で生じることが多々見られる。職員数は増やすことはできないのは明らかなのに、市民に対するサービスばかり手厚くなっていくので仕事がどれも中途半端に見えてしまう。
- 組織のトップは職員数が少ないのだから、新規事業を行う際には既存の事業のスクラップとセットでと言う。実際にスクラップを行おうとすると、「市民サービスの低下にならないように」という注が入る。これでは、思い切った改善ができない。
- インフラ整備がいきすぎて維持管理に費用が掛かりすぎている。求められるものが高く、この程度で良いとの判断ができない。
- 子育て包括支援センターに常駐する助産師はいるのだろうか。切れ目ない支援を実施するために、助産師の地域での雇用は不可欠だと思うが、十分に活用されていないように感じる。地域＝保健師、助産師＝分娩を介助する人という固定概念があるように感じる。妊婦が母子手帳を交付しに行った先に、保健師だけでなく、助産師もいて、妊娠や出産の悩みなどを相談できることが理想である。
- アパートを改築して託児所にしたため、狭い、子供たちが年齢ごとに分かれて十分に活動できない。全体的に建物が古い。病院の託児所で病院の外にあるが病院内の病院政策課や小児科などの内部としっかり連携が取れていない。もし子供が救急の事態になったら、不審者がきたらなどの緊急時の連携をしっかりと行わなければいけない。話し合っても決めても異動があるため、引き継ぎされず、全員に周知されていない。
- 例えば障害福祉で「地域生活支援拠点の整備」が求められているが、当町や近隣市町では「拠点」にできる資源（施設や支援事業者）が無いので、必然的に圏域内をあたるしかない状況である。よって資源があって圏域で核となる市が中心になって、圏域として整備されると効率的で低予算で出来ると思われるが県の主導も無いし、担当者の中だけではそういう流れを作ることができず困っている。

また、少子高齢化というキーワードを拾ってみると、まず高齢化については、免許証返

納とセットで議論しないとしない公共交通の問題を指摘する声（都会であれば自動車に頼らずに移動できるが岐阜は公共交通機関が整備されているとは言えないため、移動するなということになる）、高齢者の見守りにもつながるものとして高齢者のゴミ収集に関して廃棄物と福祉部門の連携、高齢者の配食サービスでの連携を上げる声がありました。加えて、人口減少対策として、ますます増える空き家対策の他、人口増をはかるための移住（Iターン・Uターン）、少子化対策、子育て世代にとって暮らしやすいまちづくり、などの指摘もあります。どのみち、業務の見直しも含め検討すべき事項でしょうが、どこから手をつけていいのか、トライアンドエラーが続きそうです。岐阜県内にも、こうした問題に対して果敢に挑んで一定の成功を収めている地域があります。順次、紹介・検討していきたいと考えています。

- 公共交通の共同運行／過疎地の公共交通は赤字路線の廃止等により、高齢者の通院等にも支障をきたしかねない状況となっている。隣接する自治体との共同運行により、少しでも利便性を確保できるのではないか。
- 少子高齢化／余所から人を招く方法、Iターン、Uターン等について。
- 子育て支援制度が随分充実してきており、今後介護者についても支援制度の充実を望むところである。ただ、支援外の一般職員（通常時間勤務者）に業務上のシワよせが来ないような配慮もあわせてあると良いように思う。
- 人口減少対策（少子化対策）。
- 子育て世代が暮らしやすい町づくりを行っていくことが、自治体の人口減少を食い止め、地域の将来を見据えた時に重要であると思う。他の自治体の子育て世代に向けた政策を参考にし、自治体間での連携、また市民の声を積極的に取り入れることなどを通じて、有効な施策を講じることができればと思う。
- 高齢者の一人暮らしの方のごみ収集をどうするか。廃棄物と福祉部門の連携が必要になってくると思う。人口が減っていく中において、他の市町村との広域化をどう考えていくかが課題ではないか。
- 配食サービスなど、高齢者の買い物などの支援について、限界集落など、人口減少に伴い、地域での支援も、手厚いところと、そうでないところの差がどんどん出てきている。市をこえて、そういったサービスを提供できるようなくみなどがもっと必要だと思うが、どのように対応したら良いかなどについてとても悩む。
- 高齢者ドライバーの交通事故問題はどこの自治体でも課題となっている。免許を返納しても車にかわる「本人の足」を考えるのか、安全・安心で長く運転できる「車やシステム」の作成を考えるのか、他市との連携で出来るところがあれば知れた

い。

- 行政需要が増加していくばかりなので、どのように業務の削減効率化をしていけば良いか。
- 市民の市外への流出について、空き家対策等

さらに、現在の自治体の制度・仕組みについて懸念する声もありました。比較的多かったのは、“地域からの要望に応えるべく、これまで行政サービスメニューを増やしてきたが財政力の悪化もあり継続はできない、という前提から業務の見直しは必須ではあるが、なかなかリーダーシップを発揮して改善をする人がいない。首長のリーダーシップが求められる” というものだと思います。

その他、今後、行政需要に対応するためにはさらなる協働（他自治体）が必要であるというもの（合併もありうる）、デジタル化の波に行政が対応できるかという不安、若い世代やLGTB（Q）の方々の市政参加の必要性について指摘するコメントもありました。

これらは、これからの将来を見据えた地域づくり・まちづくりのために市民・行政職員・議員・研究者などすべてのものが継続して議論を重ねていく必要があります。

- 人口減少、少子高齢化の中で、このまま、町を維持していけるのか。効果的な都市縮小、インフラへの維持費用を削減していくことが求められる。
- 市民、特に若い人の意見を市政に反映させる方法。
- LGBT などの人への配慮。
- 地域課題の多様化・地域力の低下（町内会加入率の低下、人材の高齢化、過疎化）により、市民の市に対する要求が幅広くなっているのではと感じる。税収減や職員数減少の中で、結婚相談まで市でやらなければいけないのか疑問に思う。
- 「商店街を活性化」、「自治会加入率増加」など当然のことと思って取り組んでいる政策が果たして本当に必要なことなのか、立ち止まって考える機会（きっかけ？）がとても少ない。例えば民間企業であれば売り上げが上がらない事業はすぐに見直しとなるが、行政の事業はそういうきっかけが少ない。
- 人口減少や高齢化社会に対しての自治体の協力体制（合併など）
- 高齢者の一人暮らしの方のごみ収集をどうするか。廃棄物と福祉部門の連携が必要。
- 人口が減っていく中、他の市町村との広域化をどう考えていくかが課題。
- 24 時間対応について、日直、業務について、職員の当番制で行っているが、死亡など住民からの届け出の手続きについて、十分にサービスが提供できているの

か疑問に感じる。もっとサービスの必要性などを見極めていく必要が今後出てくるのでは。

- 相続人がいないまま放置されている空き家や、過去に原野商法で買ってそのままになっている土地、業者に言われるがままソーラーパネルを設置して、メンテナンスされずに荒れていく山など、固定資産という業務だけでも今後全国で問題になっていくだろうと思える事案が散見されている。もちろん今の時点でも課題として挙がっている内容化と思うが、団塊の世代が元気なうちに効果的な対策が必要な案件だと考える。
- 合併後、職員数については計画通り削減されているが、組織（地域事務所の統廃合等）の見直しは住民感情もあり行われていない。住民参加による協働のまちづくりを進めるにしても、少子高齢化の中、課題も多く、また近年の自然災害についても待ったなしの対応が求められているが限られた職員数では限界がある。激変する世界の中で、地方であっても、首長の決定に弾力性が求められる。今までと同じではありえないと感じる。
- 過疎地域への対応は、今後人口が減るにつれて費用対効果が下がっていくと思われる。田舎の地域でコンパクトシティのような考え方があるのか疑問。（例えば市内での移住とか）
- 人口減少への対応
- 高齢化、コミュニティの希薄化により、イベント等をする際、1人にかかる負担が大きくなっている。そのため、継続が難しいもの、やらされている感が大きくなってしまう。
- ひきこもり支援について。どの課が中心に取り組んでいるのか。どの部局でどう連携しているのか。
- 公の範囲のあり方、公の限界。
- 町、特に郊外の環境、交通整備、交通渋滞の緩和。特に山間部や郊外の指導。県道では穴のあいた道や状態の悪い道が多く、大変な思いや事故につながるため整備の強化を進めてほしい。
- 超高齢化社会後の給料問題、公務員の今後、国の税金とその後のサービス（社会福祉）に対する課題、デジタル法設立後、地方が付いていけるかなど。
- 当町は平成の大合併時には、単独で運営していく道を選び今日に至っているが、財政力も落ち込み（企業等の撤退）、予算編成時には維持管理及び借金の返済等経常経費がウエイトを占め、行政サービスができなくなりつつあると感じる。現状の仕事・サービスの内容の見直しが進まないまま業務が遂行し、止める勇気も

必要だが現実はできていない。今後は官民が協力することが1番だが、広域行政が中心となっていくと思われるが（自分の思い）、合併をするのかの判断も必要となり近隣市町との関係性が問われると思う。また、待遇面における改革の必要性（そうしたくない）。そんな中、住民と強調して運営ができるのか。住民の満足度を上げることができるのか課題がありすぎる。

- （保育園に関することになるが）町内の子供の人口が減少し、保育園に入園する人数が少なくなり、町内の園の統合の必要が出てきたこと。子供人口の減少は日本中、どの市町村にも起きていることであるので、いかに統合を進めて効率的に保育園を運営していくのが今後の課題である。また保育士の確保も重要な課題である。
- 自治体は各種団体に対して補助金を出していることが多くあるが、本来は自立を目指して努力をしていく必要があるのではないかとと思うが、現実には補助金ありきのものとなってしまっている。町民の方からは「役場の職員の人の待遇はいい。給料をもらいすぎだ。」などと言われたことがあるが、実際そんなことはないと思う。給料明細を見せたら少なすぎて驚かれるのでは。

③協働のまちづくり（回答数 25）

これに関するコメントもかなりの数がありました。

まず自己の業務に関するコメントとしては、市民の側として市民の声が一部の声となっているのではないかと、声の大きな人の意見が通ってしまうのではないかとという懸念、また協働の相手先として期待されている自治会の加入率が下がってきていて協働そのものがこれまで通りの想定で行っていけないのではないかとという懸念が示されています。

まちづくりといえば、地域おこし協力隊が思い浮かぶますが、この協力隊の方々との協働でも予算の執行について、「地域おこしと定住と生業の境界があいまい」であることからなかなか理解がされないとこぼすコメントもあります。役所の言語や考え方と、一般社会とのずれもあるのかもしれませんが、公私の境と、その間に入り込んで活動する人々とのギャップをどう埋めるかは課題の一つです。

協働のまちづくりの担当者も大変なようです。知り合いは着ぐるみを着るのが仕事と言っていましたが、着ぐるみとはいかなくても、夜や土日のイベントが多く代休も取れないという問題が指摘されています。組織的な対応が求められます。

さらに、まちづくりでは市民の方にボランティアで協力をお願いする立場であることから、今度はお願ひされると断れない、という公務員のしんどい立場もあるようです。協働のまちづくりはわりと美しい響きをもっていますが、いろいろな問題や犠牲の上になり

たっていることがわかります。

- 青少年の健全育成が主たる業務であり、子供会等の青少年育成団体の事務局を担当しており、夜の会議や土日のイベントが多く、また、その準備等のための代休もとれないような状況。また、どの業務においても、関わる市民はボランティアであることから、頼まれること等も断われず、「協働のまちづくり」という言葉が1人歩きしているなど感じる。
- 自治会（町内会）への加入率が減ってきているため、行政との協力や活動そのものが成り立っていくのが心配、懸念。
- 市民の声にかたよりがあること、声高に主張する人の意見が取り入れられてしまうこと。
- 地域おこし協力隊の運用。一部過疎地域である市で旧町村を対象に協力隊を配置しているが、地域おこしと定住と生業の境界があいまいで、公共の予算執行に苦慮している。特別交付税措置があるとはいえ、その限度額まで何でも使えるわけではないことを協力隊にわかってもらうのに少し苦労する。

次に自治体の取り組みについては、これからの自治においては自治会や NPO との協働は不可欠であり、今後ますます期待するが、その自治会は加入率の低下や負担感が増しており、NPO はずさんな運営がなされているものもあり、将来的にどちらも不安要素があるようです。特に自治会は、危機管理の上で期待が高まっていることもあり、どのように加入率を上げるのか、他の地域の状況を知りたいというご意見がありました。

また、補助団体と行政との関わりについても、どこまで事務局が担う業務なのかの線引きが難しいとの意見もあります。

- 福祉は地域づくりと密接な関係にある。高齢者の通いの場の創設などは地域力に大きく左右される。そういった事業は、市民と協働して進めていきたい。
- 自治会への加入促進：加入者及び加入率が年々減少しており、歯止めがきかなくなっている。役員のなり手がおらず、同じ人が何年も継続し、高齢者のみで役員を回している。若い世帯の加入率が（特に 20 ～ 30 歳代）低く、「加入しなくても困らない」「役員になりたくない」等の理由が多く見られる。自治会は行政との連携、非常時の共助、自助のために欠くことの出来ない重要な自治組織であるため、加入者の負担減らしつつ、つながりが希薄化しないように、同じ悩みを持つ他市や、加入促進・減少抑止に対して先進的な他市の話を知りたい。

- NPO 法人の管理。県からの権限移譲を受け、市内に事業者がある団体の書類提出等を行っているが、全く書類を出さない団体や、NPO 法人がそもそもどういうものか理解できていないまま活動している団体もみられる。認証取消にも法で3年かかるため、スピーディーにできない。市としてもできるかぎり法人として活動していくことを支援したいが、難しい部分がある。
- 市の PR が市役所は下手な気がするので、市民自身がもっと PR してもらえようなことを一緒に考えてほしい。
- 市役所を一般のサービス業だと働いている人も市民の人も思いすぎている気がするため、色んな意味で公平が何なのかわかり難くなっている気がする。一つの市だけでなく国全体で人口減少の問題を考えないと、日本の中で取り合いをしているだけで総数が増えていかないのが問題だと感じる。
- 自治会等に補修材料などを渡し、簡単な補修であればやってもらうなど、市民と協働して進めていきたい。
- 自治会や PTA、公民館等の運営で役員が過度な負担を感じず、活動を積極的かつ効率的に展開している自治体の事例があれば知りたい。役を担っている人たちの表情や実際の感想を聞くと、仕方なくやっている感じであり、疲れているので何とかならないかなと思う。
- 住民自治の中心となる自治会の未加入問題、自治会に加入しなくても、ゴミ出し、行政情報の取得など何ら不自由なく生活できるためか未加入者が年々増加していると思われる。自治会加入のメリットを創出し、打開策を検討すべき。
- コロナ禍で、コミュニティ活動（自治会、PTA、子供会など）が停滞している。コロナ禍が収まった時に消滅している団体が出てくるのが懸念される。
- 仕事上、補助団体（子供会、文化財保護協会、PTA 等）と関わりがあり、「事務局」という名をもらっているものもあるが、どこまで「事務局」としてやるべきか。自治体職員が職務として行うことと各々で行ってもらうことの線引きが大変難しい。他に自治体がどのように行っているか知りたい。

そして、自治体の制度・仕組みについても、公私協働は重要なことではあるものの、協働は公私が対等であるはずなのに、市民の中には役所は何をしてくれるのだという意識を持っている方がいること、特定の者が自己の意見を声高に主張するとそれが通ってしまう状況（言った者勝ち）、協働の現場としては充て職だと年度が替わるたびに役員が替わり継続して協働するのが困難であることなども指摘されています。

市民の意見を取り入れるためにワークショップがなされることは多くあると思います

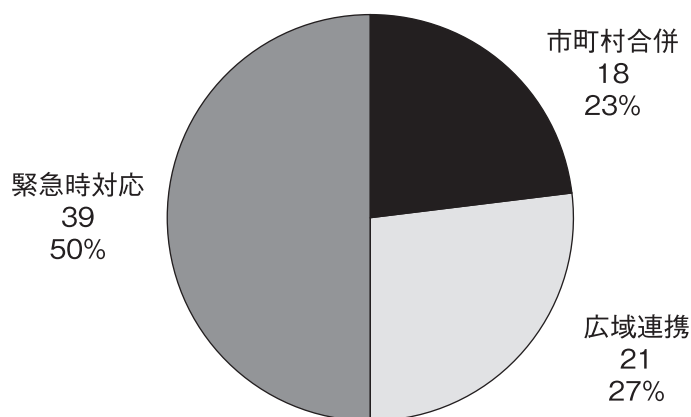
が、これについても、せっかく実施したワークショップの成果をもっと周知すべきという意見があります。せっかくの成果があまり取り入れられていないということなのでしょうか。

他にもいろいろあると思いますが、「協働のまちづくり」というキャッチコピーは耳心地がいいものの、そのような意義があるのか、どのような弊害や改善点があるのかそろそろ検証する必要があるのではないかという意見に共感する職員の人は少なくないのではないかと思います。

- 協働のまちづくり事業が始まり数年が経過したが、住民にとって利用しやすい制度となっているのか検証が必要な時期になっているのでは。役員や事務局に過度な負担がかかっていると、続かなくなってしまう心配がある。
- 「協働」とは市民、行政が対等な立場であることが前提であるべきだと思うが、行政側の「協力してもらっている」という気持ちが強い気がします。
- 市民との協働について、充て職で選出される市民代表は、年度が替わり役員が改選されるとリセットされてしまうため、継続して協働していくことが難しい。
- 市役所を一般のサービス業と、働いている人も市民の人も思いすぎている気がするため、色んな意味で公平が何なのかわかり難くなっている気がする。一つの市だけでなく国全体で人口減少の問題を考えないと、日本の中で取り合いをしているだけで総数がちっとも増えていかないのが問題だと感じる。
- 「市民協働」は大事なキーワードだが、市民はまだまだ「市役所は何をしてくれるのか」の意識が大きいし、声の大きな者の意見がまかり通る「言ったもの勝ち」のような状況がどの部署にも多いと感じる。
- 市民と協働で会議したりワークショップを行ったりしているが、その結果をもっと周知したほうが良いと思う。何について話し合っているのか、若い人たちはどういう結論を出したのか等。
- 財政事情による民間への補助金の減額。民間活力の減退を招き、行政との方向性の違いが表面化しないか。
- 市民との協働や地域振興のあり方。
- 防災や地域活性化などの主体を、行政だけでなく住民に担ってもらうような仕組みを整えることや意識改革が必要だと考える。
- 市民協力やボランティアありきで行政運営を進めていくことについて（住民の高齢化、転入者や外国人が増えていくことは協力してくれる人が減っていくと思う）。

4. 市町村合併、広域連携、緊急時対応の分野

【課題の内訳】



最後に、これまでの3つの分野に収まりきれない、独自の検討を要する課題について見ていきます。より詳細に分類すればもっと多くの課題を拾い上げることも可能なのですが、ここでは市町村合併、広域連携、緊急時対応に関する回答についてまとめてみました。

①市町村合併（回答数 18）

市町村合併については、合併後の体制整備の難しさについて、いくつかの回答が寄せられました。とりわけ、合併に伴う地域支所の縮小や、本庁と支所との関係性が当面の課題として浮上しているようです。また、旧町村間の関係性も、「地域間対立」という言葉も使われ、いまなお解決されていない問題であることがうかがえます。

- 合併のあとの地域運営（本庁と支所）。支所（出先機関）との連携についてどの範囲の業務を担当するのがいいのか
- 合併後の本庁と支所の役割分担。
- 合併後の旧町村の地域への予算配分がだんだん少なくなっている。地域支所の人数減。
- 合併した後、地域事務所の職員の人数が減っている。
- 農振農用地等、守られるべき農地が経済優先になってしまい宅地へ。旧町村の荒廃農地、人の入らない山の維持が自然災害を助長。上のような問題をどう解消していくのか。
- 旧町村のありようを各事務所にすべて任せるのは無理。市全体として考えて地域

の課題解消方法をと言っても業務が多すぎて本庁の各関係部署は力を入れることができないのが現状なのは。

- 合併後の地域の運営は課題だと感じている。支所の職員数の適正化も課題と考えている。
- 合併後も地域間対立が根強くある。特に1番、2番に人口の多い地域が目立ち、せっかく1つの市になったにも関わらず「〇〇地域が優遇されている」等言うのであれば、別々の町村で存続すればよかったのではないかと内心思う。これは職員間でも潜在的にあると思う。(組合加入にも関わる問題でもある)

他方、業務内容についても、合併後に生じた課題で解決されないまま残っているものがあるようです。合併後、旧町村の役場から支所への機能の縮小と人員の削減により、住民へのサービスが低下することは予想されていました。また、職員の異動や、通勤の遠隔化に依って、合併前ならば地元の職員が対応できていたことが、できなくなっています。地域自治区を設置した自治体もありますが、職員数や予算の削減で機能が低下しているようです。

- 市町村合併以降、県からの調査物などの作業は一括して市本庁に取りまとめの依頼があり支所や復興事務所を多く抱える本庁では作業量が膨大となる。これまでの県事務所のような役割のようである。こうなると県庁→県事務所→市役所の流れは少しおかしいと感じており、県事務所という組織の必要性が無くなってきていると考えています
- 合併後に合併前の地区の建物が数多く課税漏れになっている。どのタイミングで課税をかけていくか。
- 旧町村から市に合併して統一の運用を行うことが一般的だと思うが、体育施設に関しては、旧町村ごとにバラバラである。たとえば、条例上学校体育施設は市外の人でも利用可能だが、学校が破損の心配から市外の人利用を禁止している地域があり、ある程度地域差で弾力的運用の状況ではないと難しいことも多いと思う。市で統一した対応ができた方が業務の効率化につながるのではないかと考える。体育施設の予約についても各地域の対応はバラバラで、しかも紙の台帳で管理している状態であり、これを解決すべくシステムの導入を模索しているが、各地域の調整がうまくいっておらず中断している。行政のデジタル化の遅れを痛感する。
- 合併により、移動距離が増え、ムダな時間がかかっている場合もある。飛び地合

併のため、特にそう感じるのかもしれないが。例えば異動になった場合、往復3時間かかってしまう。ワークライフバランスがくずれてしまう。

上記のような合併の問題点があるためか、改めて合併の検証を求める声や、合併をしない選択肢に言及する回答が見られました。自治研センターとしても取り組むべき課題であると感じます。

- 市町村合併をしたが、合併しなくても旧町村はやっていけたのではないかと思う。財政が厳しくても町民全体で現状を共有し、新しい知恵が生まれたと思う。現に、地域おこし協力隊制度はH20年から始まり、全域が過疎と認定されている自治体は一部地域が過疎と認定されている自治体よりも、地域おこし協力隊を上手に活用していると思う。
- 平成の大合併により、多くの市町村がまとまり、現在の岐阜県は42市町となっているが、わが自治体のように、住民感情や当時の財政基盤だけを見て合併しなかった町村が取り残されている状態であり、岐阜県はまだまだ合併すべき町村があると考えられる。合併後の地域で不満があるところは、そもそも住民自治を放棄しているところであり、公務員が「ゆりかごから墓場まで」、手取り足取り面倒を見る義務はない。公務員は「住民全体の奉仕者」として、暮らしやすいまちづくりを行う義務がある。現在の少ない定数で四苦八苦しているならば、国や県の主導で、いま一度市町村合併を推進してもいいのではないか。
- 合併後にどうなったかの検証。
- 自治会も地域も老人の割合がとて多く、市の存続にも危機を感じている。将来、近隣他市との合併もあるかもしれないが、その後の公務員の待遇・身分も不安に思う時がある。合併して円満だった自治体の成功例があれば知りたい。

②広域連携分野（回答数 21）

広域連携が必要だとする回答がいくつかみられましたが、それを必要とする理由としては、地球温暖化対策のような比較的新しく各自治体での対応に限界のある課題への対応、あるいはゴミ処理のような古くからある業務の効率化などがあげられています。あるいは、国の地方創生政策の取り組みから出てきた連携中枢都市圏、さらには道州制に言及する回答もありました。

- 他の自治体との連携→近くでもあまり聞けず、お互いに不透明な部分が多い。

- 他自治体との連携や情報共有の簡素化。
- 合併による地域秩序の変化。
- 飛騨地域3市1村で協力した観光キャンペーン／自治体ごとの取り組みはあるが、地域全体としての観光政策が必要。
- 他の自治体との連携。近くであっても、あまり聞かれておらず、お互いに不透明な部分が多い。
- 県全体・東濃地区に他の自治体との協力・統一性がない。
- 水道、下水道業等の企業会計部門の広域統合／施設の共同利用、運営広域化。
- 公共施設を数多く抱えており、行政目線のみで考えると統廃合を進めていくべきだと感じる。しかし、市民の理解を得るのは難しくなかなか進まないのが現状。市内の施設の統廃合はもちろんのこと大規模な施設については隣接自治体と調整しながら広域化を進めていくべき。
- 住民記録システムのベンダに「岐阜市町村行政情報センター」を採用しており、県内自治体ではほとんどが同じベンダを採用している。昨今は当該システム内の作業にRPAを導入することが増えており、この開発コスト及び手間は各自治体がそれぞれ負担している。この開発を同一ベンダで採用している自治体で連携して開発ができれば、コスト、手間が減るのではないかな。
- 無形民俗文化財の担い手問題関連団体・部局との連携が必要と思われる。
- 税関係の広報・周知を各市町村単位ではなく、連携して行うことでより発信力が高まると思う。（支店が複数市町にある、従業員が複数市町にいる場合など）
- 道州制がどうなったのか分からないけど、少子化が進む中、このままの自治体規模では運営していけないから、もっと道州制の議論が進むといいと思います。
- 他自治体と連携した、広域的なまちづくりプランを策定した方がよいのではないかな。
- 職員が少なくなるなか、研修など一緒に取り組めばいいかもしれない。
- システム開発などの一元化（国・地方公共団体）。とにかく無駄が多く、時間ばかりかかる。統一的なシステムを全国で使用できれば様々な問題が解決するのではないかな。
- 物品等の共同調達（県・市町村）。購入ロットを大きくすることで経費削減できる仕組みが作れないか、また調達が一元化することで事務的メリット（職員負担の軽減、時間外勤務の削減）もある。
- ごみの処理は市町村固有の事務として法で規定され、収集方法、分別方法、集積所等々については各自治体でそれぞれ決められている。そのため、自治体ごと

でごみの出し方が変わり、ごみ出しのルールが厳格な市とそうでない市の差が生まれ、ルールが緩い市に自治体をまたいでごみが持ち込まれることが当たり前になっており、持ち込まれた地域の住人が困っているという事例がある。法の規定なので仕方がないが、分別方法や収集方法などの差異、市民は協力のみを求められているだけなので、法に強制力を持たせるか、広域で分別や収集体制の枠組みを作るなどをして、もっと市民に分かりやすく利便性を持たせて、かつ環境負荷を軽減できるような制度を国や県の主導で作ることができないだろうか。

- 連携中枢都市圏の今後についてどのように進むのか。
- 連携して取り組んだ方が良い課題。今回の感染対策にかかわる課題、働き方改革。
- 現在、わが市が中心となって連携都市圏の制度を用いて分野ごとに課題を整理しつつ、連携して行った方がいいものはその方向で進めている。
- 観光の広域化で小規模町村への力点の入れ方。
- 相談事業など市町村単位でノウハウを積み上げるのではなく、国、県などの単位で基幹となる機関を設け運営できないか。市町村ではノウハウを積み上げられるような組織となっていない。(例えば児童相談所のような)

③緊急時対応（回答数 39）

気候変動や地震などによる災害の増加、鳥インフルエンザ、さらには新型コロナウイルス対応など、自治体として緊急時対応が求められる局面が増えています。それらを反映して、行政としてどういう対応をすべきか、どういった体制を整えておくべきかといった点について、模索したり不安を訴えたりする声が寄せられています。新型コロナ対策と、災害対応に分けてみていきます。

【新型コロナ対策】

- コロナ対策では、国の政策に加えて、各自治体でプレミアム商品券等の発行が行なわれ、地域応援に取り組んでいる。他自治体と連携したものもあると思う。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、自治体主催の行事やイベントが中止になっている中、各町内会等の行事についても“右ならえ”で中止になっている状況。個人的に来年度は町内会の役員となるため、このまま、何でも中止することで良いのか心配。
- 前例がないことへの対応が遅いと思う。コロナウイルスが流行しているが、市で感染者が出ていないということで、公共の施設への立入り制限や立入り禁止などをすることが少ないように感じた。何か起きてからではなく、起きる前に対応し

- たほうがいいと思った。(他のことでも)
- スピード感がないと感じる。コロナ対策給付金のように、早々を追求したばかりに大きな詐欺に発展したものもあるので、一概にスピードばかりを追求するわけにもいかないが、スピード感のある行政運営が今後求められる。
 - 職場のコロナウイルス対策。
 - 新型コロナウイルス対応のその後や河川敷工事の現状など。
 - 新型コロナウイルス等の影響で、テレワークが必要（出勤ができない）となった時に、業務の大部分が住民の個人情報を取り扱うものであるため、対応が難しいと感じること。
 - コロナの関係で在宅勤務の話があったが、実際はどのような仕事をしているか、個人情報の関係で持ち出せないものが多い中、通常通り仕事ができるのか。
 - コロナ禍の中で日常業務に加えて消毒作業も加わり、残業も多く、日々疲労。他市ではどのように行っているのか、またいつまで続くのか。先の見えない日々。
 - 少子高齢化対策、新型コロナウイルスにかかる経済対策。
 - 新型コロナの対応など、予想できない事態における連携が必要。
 - コロナ対策の充実
 - 1時間足らずの説明会で有事に避難所運営（コロナ仕様）を担当する→過去に起こった災害の教訓が形になってない。職員にも市民にも情報共有するべき。
 - 自治体の勤務形態に関して、民間とは異なり重要な個人情報を日常的にやりとり・処理する事が多いため、テレワーク等柔軟な働き方がしづらい。感染者が出た場合の業務維持等、あまり想定されておらず、危機管理がずさんだと思う。
 - コロナ禍での働き方、感染防止に向けた独自の取り組み等
 - コロナの影響により、行政サービスの在り方も大きく変化が求められていると感じる。各種手続き、行政文書の発行等の非対面化、地域を活性化するためのイベントの自粛、見直し、経済の変動に伴う商工振興、産業振興の見直し等、今後の行政サービスに求められる仕組みや事業と見直すべきものを考えるような機会が必要。
 - 公立病院勤務の医療職です。今年2月頃からのコロナウイルス感染症拡大に対して、病院は他の関係機関と連携し対応してきた。当院は地域の基幹病院であり、多くの職員がいるなかで、主に感染対策室の方々が中心となって対応している。通常業務に加えての業務であり、また、新型コロナウイルスに対する対策もマニュアルが定まっていなかったこともあり、大変であったと思う。他の自治体、他の病院では、どのように、医師・看護師をはじめとする医療職、事務職、他の関係基幹

との連携を図っていたのか。

- 市は中学生までを対象に一人5000円ほどの図書券を配布したが、良いことではあるが、不公平感を感じた。自分の意志で中学校以上を望まない子もいれば家庭の事情でやむを得ず進学できなかった子等、様々な子どもたちがいる。せめて、小学校1年生から18歳までとくくるなどして、15歳から働いている子も世間は子どもとして扱う以上、同じ土俵として判断できる自治体、市、市長でいてほしかったです。ちなみに私は小学生の親でも高校生の親でもありません。
- コロナ対応を最前線で、また、どんな感染症を持っているかわからない人を対応している（入り口でゲートコントロールなど）のに、危険手当がプラスでつかない。感染症を広げないよう取り組むためには人員や物が必要。
- 感染対策に対しての課題。

【災害対応】

- 7月に大規模な豪雨災が発生し、関係する部署では現場対応に追われ11月まで査定準備を行っているが、技術職員の減少によって、応援体制や組織見直しもされないまま、現状の職員体制で対応するしかなく、これまで4か月間、休日もなく、1ヶ月の勤務時間は1人当たり200時間を超えており（本当は120時間で頭打ち）職員の健康面が心配である（自分も含め）。九州地方では、大規模災害が年に複数回発生することもあるが、各自治体ではどのような体制で対応しているのか。
- 7月の豪雨災害で被災した市道や農地の災害復旧に向けた調査・設計等のため、担当課の職員は休日返上で業務に取り組んでいる。支所で設計ができる職員は限られており、本庁も同様の状況のため、応援を依頼することもできない。職員の負担軽減が図れないものか。
- 災害等による避難所開設について。現場の情報共有は個々の携帯電話により行っているが一对一の情報しか入らない。一度に他の避難所情報が確認できるシステムの導入状況など他の自治体も同様の体制なのか。
- 災害発生時、保育士も避難所開設担当となっているため、保育できない。地域との連携できると良いが、どうしたら上手くいくのか。
- 震災復旧の応援職員の派遣について、保障制度（通常業務以上）がない。
- 当市を見ると、消防職員の数は、大規模災害時のことを考えると、足りているのかと少し心配になる。保育職員は現場の声を聞くと、人手が少なく、安易に休むことができない（有給を取得できない）という。定員数が決まっているから、その中で、働く人たちの負担を少しでも減らすことができるような、適切な人員配

- 置が必要だと思う（定員の増も視野に入れた検討）。
- 有事の際に自分たちの活動など市民にも知ってもらう必要がある。どの課のどの部署がなど役割の分担など不十分な事がある。
 - 職員数が少ない課なので、災害時等の対応が心配。
 - 災害時の対策について能動的に動ける人をもっと増やしたほうが良いと思う。
 - 災害時に備えた水の供給パイプライン、現状、各市の末端で水道管が途切れているため、被災地への水の供給ができず現地調達分のみとなっている。
 - 災害発生時、避難所を開設する必要があるが想定した職員数ではないと思う。交代する人数もないので、状況が落ち着くまで離れることもできない。
 - 大規模災害で電気も NW も止まってしまった場合に、市の出納事務はどのように進めていけるのか全く見えていないので、他市事例が手元にあると良い。
 - 有事の際を想定した準備や訓練は行っているが、実際にその通り動けるのか、想定外のことが起きた場合、対処できるのかということに不安を感じる。
 - 災害時の対応。やはり全職員がでてきて、どのように対応しながら日常の仕事もまわしているのだろうか。
 - ハザードマップで洪水になったら最大5mの浸水と表示される場所において何の対策もしていないように思える。
 - 有事の際を想定した職員数でないため、有事の際の対応が非常に厳しい。指定金融機関職員にコロナ患者が出て機能不全に陥った際に、補助に当たる時間が厳しかった。
 - 職員の人数は平時の業務で割り振られているが、有事の際に人手が足りないことが考えられる。有事の際にはほかの自治体と連携を前提とした取り組みができないか、または有事の際に自治体の枠を超えて受け入れ及び割り振りが考えられれば良いと思う。
 - 啓発活動について、コロナ禍での災害時避難について（障がい児者）
 - 大規模次災害が起こった場合、全職員を動員しても対応できる気がしない。福祉分野で言えば、避難所運営、要避難者支援、特定難病者や重症心身障がい者の支援、遺体処理など他にも今は思い浮かばないような対応を求められるかもしれない。職員の防災訓練は行われているが、職員に危機感は薄いように感じるし、福祉が担当となる割り振られる業務をすべて同時に対応しなければならない状況が起きた時が怖い。

おわりに

自治体職員といえば、今なお、ゆとりある働き方の可能な人たちであると市民から思われがちですが、数十年にわたって続いた行政改革により、現在では職場のあり方も様変わりし、とてもそのような職場とは言えなくなってきました。そうした一般的イメージと実態とのギャップは、ただでさえ多忙化している自治体職員に大きな精神的負担を課しているように思います。わたしたちは、そうしたギャップを少しでも埋められないかと思い、今回のアンケートを企画しました。

自治体職員の心の問題については、現在、総務省も全自治体を対象とする「メンタルヘルス対策にかかるアンケート調査」を実施しており、全国的にも大きな関心事となっています。そうした全国的調査と比べた場合、本アンケートの特色は、記述式回答を重要視し、問題を質的に深掘りしようとした点にあります。回答者のみなさんには、その意を汲んでいただき、率直かつ内実に切り込んだ回答をたくさん寄せていただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

回答者の方々の所属する自治体は19に及びましたが、アンケート集計を通じて強く印象に残ったのは、さまざまな自治体がかなり共通する問題を抱えているという点です。それは今回分類した四つの分野のいずれについても当てはまります。そういう意味では、個別の自治体の垣根を越えた問題の共有と解決への取り組みが求められており、そのための下地はすでに醸成されつつあると言えるのではないのでしょうか。

他方、それにもかかわらず近隣自治体との情報共有があまり進んでいない実態も浮かび上がってきました。そこには、人員削減と業務量の多さから、各職員が当面の仕事をこなすだけで手一杯になっていること、非正規化の進行など雇用形態の多様化により同じ職場ですら意識の共有がしにくくなっていることなどの事情があるように思います。

アンケートを通じて浮き彫りになったそうした現状を踏まえ、自治研センターとしては、まずはこの自治体間での情報共有の一助となるような活動を行っていきたいと考えています。また、自治体におけるサービス残業、会計年度任用職員、AI化、公民協働、市町村合併のその後、コロナ対応等々、検討すべき多くの研究課題が提起されているので、それらについても個別に掘り下げていきたいと思っています。今後ともわたしたちの取り組みにご理解とご協力をいただけると幸いです。

2021年9月

岐阜県地方自治研究センター 自治体職員アンケート調査チーム

富樫 幸一	三谷 晋	山本 公德
櫻井 靖雄	森田 聡子	

岐阜県地方自治研究センターのご案内

岐阜県地方自治研究センターは、岐阜県における地方自治・行財政・まちづくり等に関する研究活動を行うために、1978年6月に設立しました。自治体関係者や学識経験者及び県民のみなさんの意見交換を深めることによって地域に根ざした政策づくりを促進し、地方自治の振興と地域の活性化に寄与することを目的としています。

会員のみなさまには

- 機関誌「自治研ぎふ」を年3回お届けします
- センターが主催する講演会・セミナー・視察・総会等のご案内
- 研究発表の場を提供します

会員になるには

どなたでも会員になれます。

会 費（事業年度毎年4月～翌年3月）

- 個人会員 年 2,000円（1口）
- 団体会員 年 10,000円（1口）

機関誌「自治研ぎふ」

センターでは自治体行政地域振興・まちづくり等に関する調査・研究レポートを掲載した機関紙「自治研ぎふ」を会員向けに発行しています。

バックナンバー

「自治研ぎふ」のバックナンバーを販売しております。会員以外の方でもご購入いただけます。

● 1冊600円（送料込み）

バックナンバーの内容はセンターのホームページ上で公開しています。

ホームページ

<http://www.gifu-jichiken.jp/>

入会のお申込み・バックナンバーの申し込み・その他お問合せについては下記までご連絡ください。

岐阜県地方自治研究センター

〒500-8069 岐阜市今小町15番地

電話 058-265-3135 fax 058-267-0093

E-mail info@gifu-jichiken.ne.jp