

# **地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会**

## **【第2回】**

平成23年1月25日(火)

## <次 第>

- 1 開会
- 2 実地調査報告（事務局説明）
- 3 地方公共団体事例紹介（札幌市、長野市）
- 4 意見交換
- 5 閉会

## <配付資料>

- |      |                          |    |
|------|--------------------------|----|
| 資料 1 | 実地調査報告書①（コニカミノルタビズコム(株)） | 1  |
|      | 実地調査報告書②（(株)野村総合研究所）     | 21 |
| 資料 2 | 地方公共団体事例紹介（札幌市コールセンター）   | 41 |
| 資料 3 | 地方公共団体事例紹介（長野市ペーパーレス会議）  | 61 |

## ◆コニカミノルタビズコム株式会社◆

2010.12.3 @東京都中央区日本橋本町 本社オフィス

※同建物内のコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社も併せて訪問

### 参加委員

辻琢也(座長)、鵜川寿信、黒田栄治、小室淑恵(代理)、林賢  
(50音順、敬称略)

### 会社概要

■ 2008年(平成20年)1月設立

■ 【事業内容】

IT運用システム・サービスの提供

- ・PC・サーバなどの運用受託サービス
- ・システムインテグレーションサービス
- ・マーケティングサービス
- ・複合機/プリンター関連のソリューションサービス



# 実地調査報告①

## ■フリーアドレスの導入

### 導入の 狙い

- ・スペースの効率化による経費削減や不足する会議室の確保
  - ・社員のコミュニケーション環境の醸成
- ※コニカミノルタビズコムは関連会社3社が出資した会社であり、社員も3社からの出向であるため、出向元の垣根を取り払い、「融合」させる必要があった。

### 導入 状況

- ・約40名の社員に対し、席は24席
- ・抽選で出た数字により、その日に座る座席を決定。社長もフリーアドレス
- ・併せて、紙での保存をなくするという「ペーパーストックレス」にも取り組んでいる

### 導入の 結果

- ・スペースの効率化
- ・会議室、ミーティングスペースの増
- ・自然発生的なコミュニケーション
- ・弊害は特に出していない

# 実地調査報告①

◆毎朝出社してきたら・・・



◆座席をビンゴゲーム方式で決める  
フリーアドレス



# 実地調査報告①

◆出た番号の席に座る（約40名の社員に対し24席）



◆必要書類等を収納できる個人用ロッカーはこのサイズ（ペーパーストックレスの促進）



# 実地調査報告①

◆営業帰りの社員が、座席が不足していても利用できるスペース



◆会議室にプロジェクタとスクリーンにもなるホワイトボードを配備



# 実地調査報告①

場所を移して、同建物内の

## ◆コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社◆

### 会社概要

■ 1961年(昭和36年)2月設立

■【事業内容】

デジタルフルカラー複合機・複写機、デジタルモノクロ複合機・複写機、広幅複写機・複合機／プロッタ、プリンター、ファクシミリ、オフィスソリューション関連製品、印刷製版用機材、印刷製版用ソリューション、アプリケーションソフトウェア、デジタル孔版印刷機、ファイリング機器、ブックスキャナー／デジタルブックコピーなどの国内における販売並びにサービス

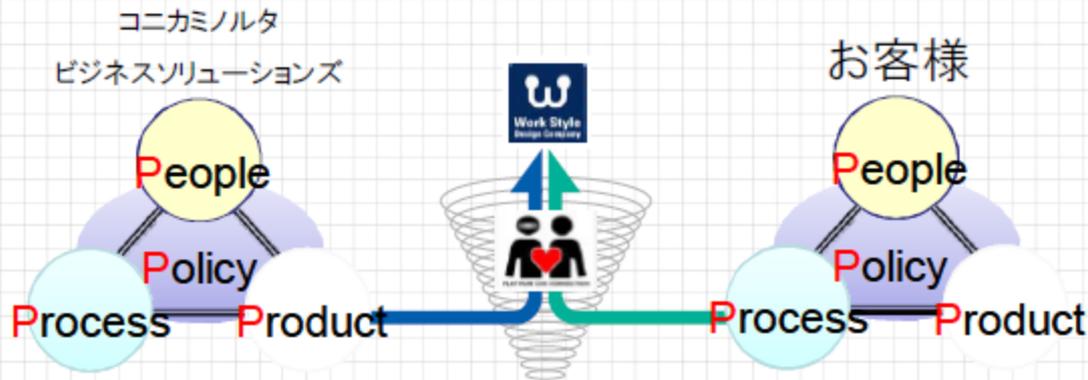
# 実地調査報告①

## Work Styke Design の実践

自ら実践したことを提供して、お客様に感動していただける企業になる



- WSDを具現化するSmart-Work-Style (SWS) を自ら実践し、それが業務効率の改善、業績及び企業価値の向上に結び付くことをお客様に実証する。
- 自社実践を成功事例としてお客様に提案し、お客様の業務及び経営課題を解決して、お客様のビジネスを成功に導く。



1. お客様の会社(Policy)を知って提案します
2. お客様の働き方(People)を知って提案します
3. お客様の業務(Process)の流れを知って提案します
4. お客様の働く環境(Product)を知って提案します

# 実地調査報告①

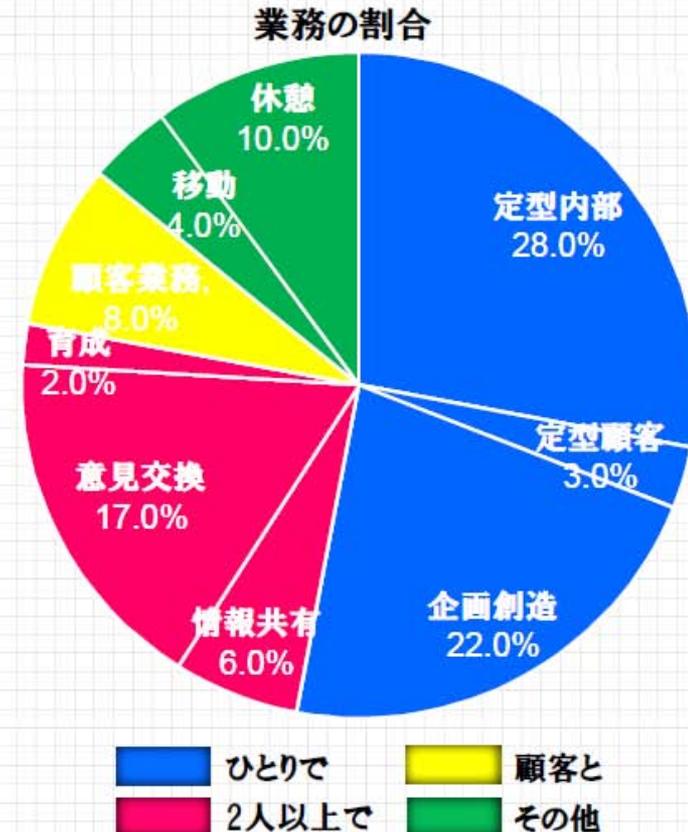
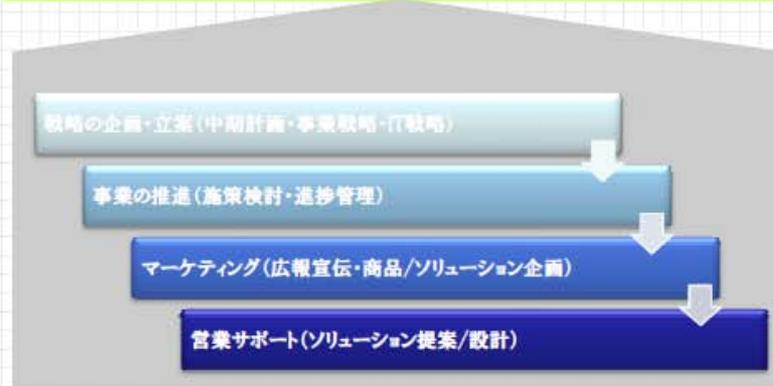
## 対象者へのアセスメント結果

「オフィス環境アンケート」

「業務内容の分析」を2007年9月に実施。

1人での業務が多い

定型的な業務が多い

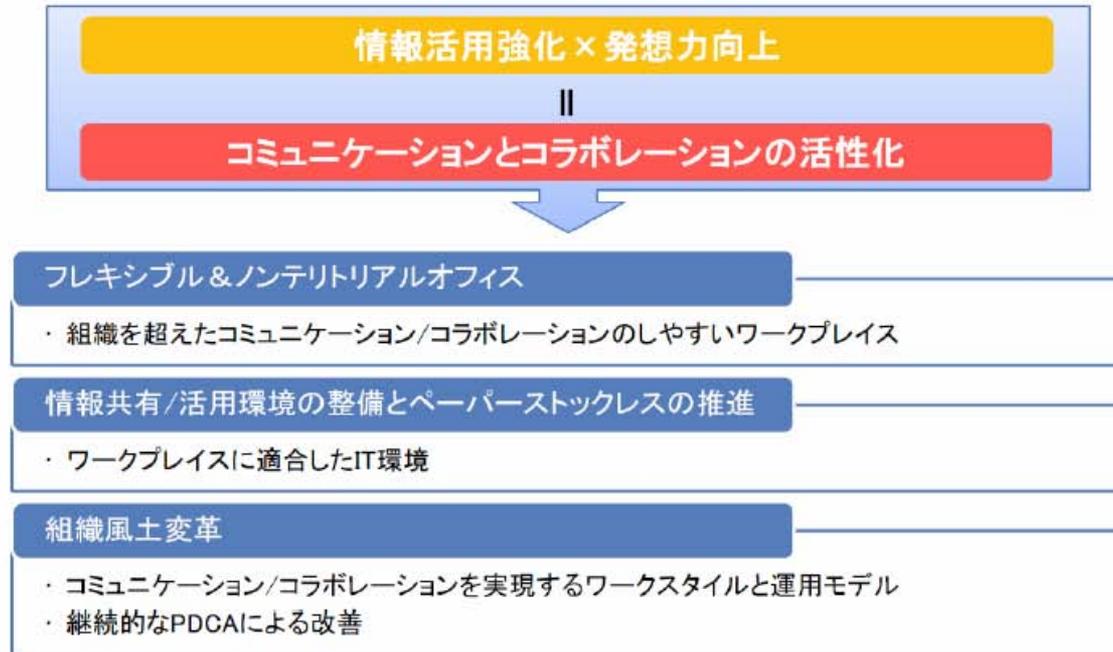


オフィス環境アンケートや業務内容の分析を実施  
→その結果、定型的な業務の割合が高いのも事実だが、企画創造業務にもかかわらず、1人での業務の割合が高いことが判明

# 実地調査報告①

## Smart-Work-Style Office の実現

スマートワークスタイルオフィスのカギは、コミュニケーションとコラボレーションの強化である。



スマートワークスタイルは、コミュニケーションとコラボレーションの強化  
また、紙での保管をなくす、「ペーパーレス」も併せて推進

- ・ 情報漏洩防止、セキュリティの面からも紙での保管は減らすべき
- ・ 紙を増やさない環境の整備 → 電子化 → ナレッジマネジメントへとつなげていく

# 実地調査報告①

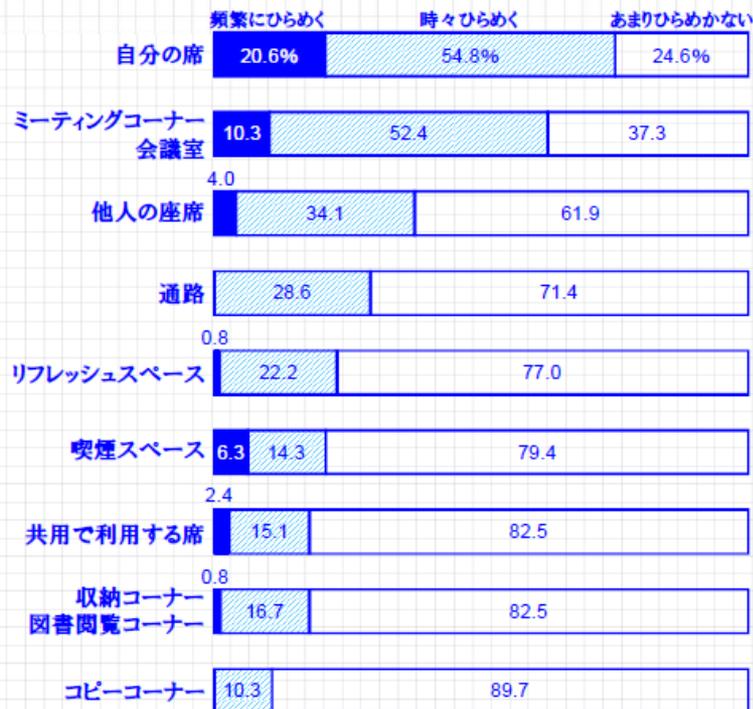
## 発想力を高めるオフィス

自分の席でのひらめきが一番多い。

滞在時間比では会議室、他人座席、喫煙スペース、共有席等の他メンバーとのコミュニケーションを前提としたスペースのひらめきの割合が高い。

アイデアの素は職場の  
メンバーから得る

様々なタイプのコミュニケーションを  
実現するスペース



参考文献:「オフィスと人のよい関係(浅田晴之 上西基弘 池田晃一 著)」

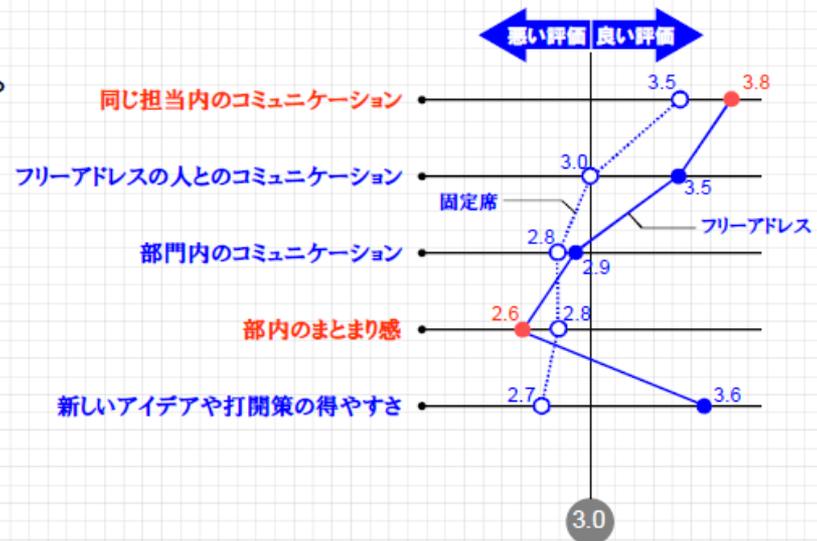
ひらめく割合が高いのは、自席の他、他メンバーとのコミュニケーションを前提としたスペースにいる時  
→フリーアドレスの導入により社員のコミュニケーション環境の醸成を図る

# 実地調査報告①

## フリーアドレスで効率化・高度化

フリーアドレスにすることで、  
多くの人と仕事のコミュニケーションをすることが可能となり、  
新しいアイデアや打開策が出やすい。

しかし、若干部内のまとまり感については、  
固定席に比べ評価が低くなり、配慮が必要。



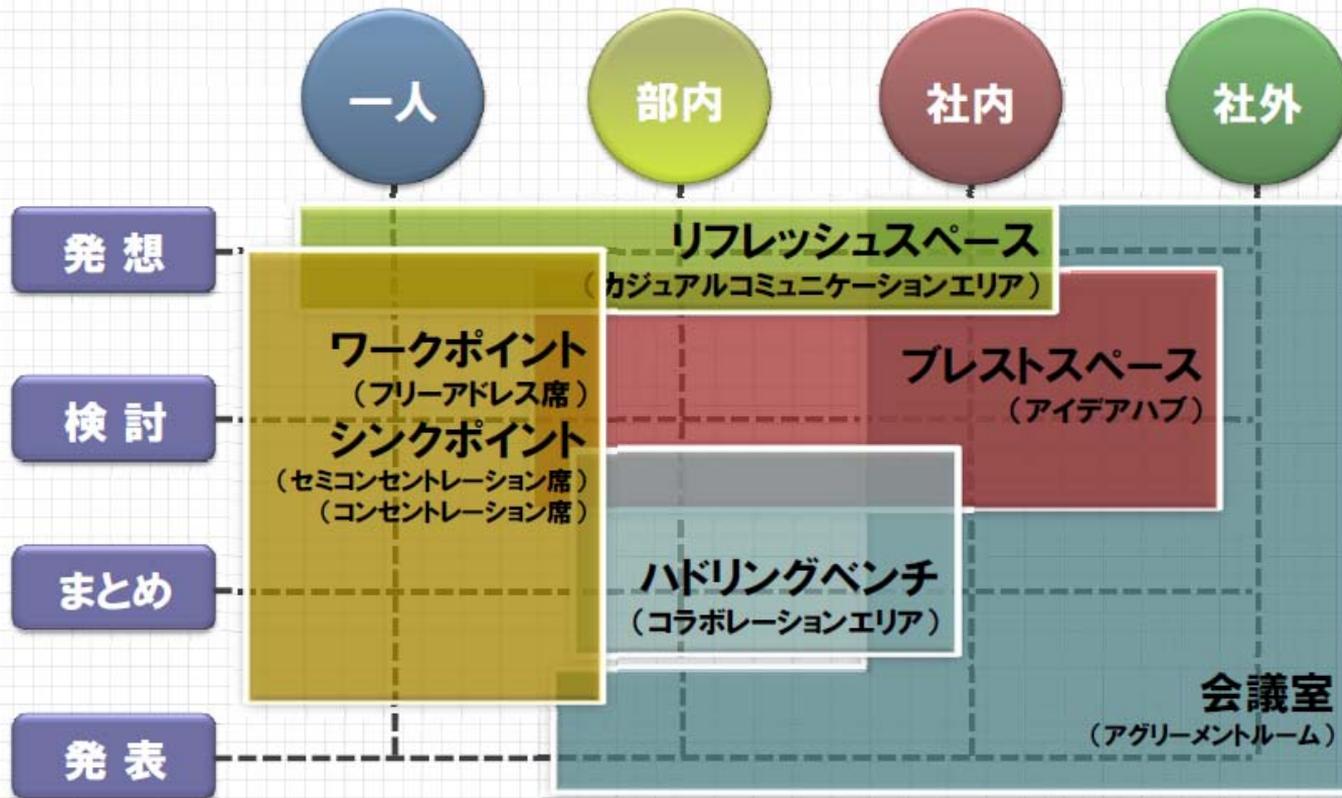
参考文献:「オフィスと人のよい関係(浅田晴之 上西基弘 池田晃一 著)」

フリーアドレス導入により、多くの人とのコミュニケーションが生まれ、  
新しいアイデアが出やすい環境

→一方、部内のまとまりについては、評価が低く配慮が必要

# 実地調査報告①

## 業務におけるコミュニケーション



※ ( )は、弊社Smart-Work-Style Office エリア名称です。

フリーアドレスオフィスの導入に当たり、業務の段階におけるコミュニケーションの形態を分析。それぞれの形態に応じ、スペースを確保

# 実地調査報告①



コニカミノルタ日本橋ビル

## 9階オフィスレイアウト

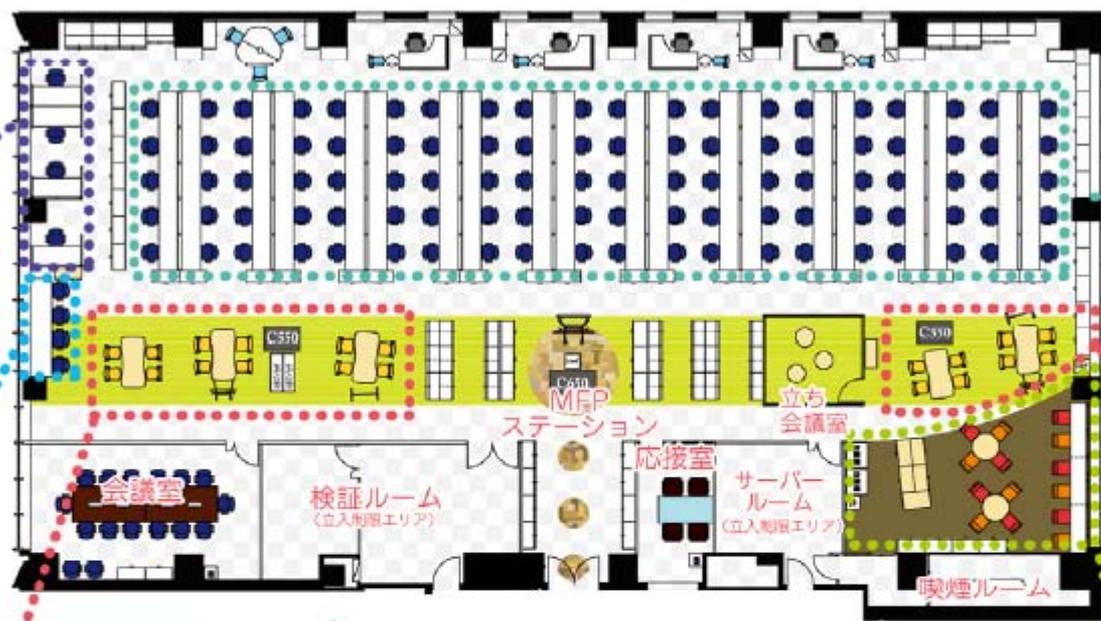


KONICA MINOLTA

コンセントレーション  
エリア



セミ  
コンセントレーション  
エリア



執務エリア  
(フリーアドレスエリア)



コラボレーション  
エリア



コラボレーション  
エリア



カジュアル  
コミュニケーション  
エリア



bizmic  
Print Server

My Quick

My Panel Manager

bizhub



会議室



MFP ステーション



応接室



立ち会議室

(2010年11月現在)

# 実地調査報告①

## 紙の書類を電子化し、収納スペースを有効活用。

コンプライアンスや内部統制の観点から、文書保存期間や原本管理等が規定されたことで、保管・保存文書が急激に増加しています。これらの文書は電子データで保存することで、収納スペースを大きく削減できます。

### 紙削減実践事例

コニカミノルタビジネスソリューションズ(株)

※人員106名の場合

紙文書の電子化と適正化により

書類300fm 削減(東京タワー約1本分)

ファイルキャビネット 約56 本分を削減

※ファイルキャビネット1本あたりに収納できるファイルは  
 $0.9\text{fm} \times 6\text{段} = 5.4\text{fm}$   $300\text{fm} \div 5.4\text{fm} = \text{約}56\text{本}$

※fm(ファイルメーター): 書類やファイルを積み上げた厚さ、1m=1fm



## 電子化した情報を有効活用。

オフィス内からCO<sub>2</sub>削減をはじめするには、紙出力の最小化と情報の共有が実現できる電子文書の活用が大前提となります。紙文書の電子化成功のカギは簡単な電子化と文書管理であり、コニカミノルタでは簡単な使い勝手の文書アプリケーションから本格的な文書管理ソフトまで充実しております。

bizhub連携 ドキュメント管理・アプリケーション

PAGE SCOPE Workware



## 出力環境最適化の効果

機器の集約や認証&集約印刷等で  
事業所の環境負荷低減

※削減前の総CO<sub>2</sub>排出量を100%としての概算比率

- 機器の省エネモデルへの交換による削減
- 出力機器最適化による機器消費電力の削減
- 紙出力量の削減

省エネ機器への交換 + 台数集約 + 出力枚数削減

CO<sub>2</sub>排出量 kg/月



ペーパーレスを実現するために、まずは、紙文書の電子化、適正化を実施

# 実地調査報告①

## MFPの最適配置(OPS)



無駄な出力機器を最適化し、集約ダイエット。

出力機器が管理できていないと、その機器が本当に必要であるかの判断ができません。利用状況の見える化によって、出力機器の統廃合や再配置などの最適化を可能にし、効率利用されていない機器の集約ダイエットによりCO<sub>2</sub>の大幅削減を実現します。

### 出力機器の最適な配置例



働く人の動線を意識し利便性を損なわずに出力機器を集約



コニカミノルタは、「Work Style Design Company (ワークスタイルデザインカンパニー)」というビジョンを掲げています。これは、お客様の立場に立ち、ワークフロー等の働き方、ハードウェア・ソフトウェア等のプロダクトそして、それを活用する人材のスキル等を提供し続けることで、お客様のベストパートナーになることを目指します。

コニカミノルタでも実践し大きな成果を出しています。

- 紙文書(有形資産)の削減
- 文書のライフサイクルマネジメントの導入
- 目的別必要スペースの確保
- 紙文書(有形資産)の共有
- 書籍の共有
- 文具類の共有
- 紙出力の削減
- MFPの最適配置
- 全MFPで自分の画面、自在に出力
- 情報セキュリティの推進
- 電子データの共有促進
- ライブオフィスの公開

コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社 事業企画統括部

利用状況の見える化により、出力機器の統廃合を実施。働く人の導線を意識し利便性を損なわずに、出力機器を集約。出力レスの実施。

# 実地調査報告①

## 文書情報マネジメントのカギ「保管」「保存」

### 法令による保存年限

保存年限	主な文書	根拠法
10年	商業帳簿、BS、PL ...	商法、会社法
7年	請求書、領収書 ...	法人税法
5年	給与所得者扶養控除申告	所得税法
3年	労働規定書、領収書 ...	労働基準法

### 文書保管・保存

	文書のありか	管理責任
保管	オフィス	文書利用部門
保存	文書庫	文書主管部門

保存年限設定を活かす為に  
年度単位でのファイリング。  
ひとつのファイルに複数年の  
文書をまとめるのは避ける。

### 社内規定

業務規定  
文書管理規定  
文書保存規定  
情報資産選定規定  
ISMS文書管理

時間的要素（年月 期間）

資産種別（大分類）

資産グループ（中分類）

資産名称（小分類）

管理責任（文書のありか）

セキュリティマネジメント

文書ライフサイクルマネジメント



文書は保管年限ごとにファイリング。保管年限を過ぎた文書は確実に廃棄。また、文書のありかを明確にし、検索性を上げることにより、ペーパーレスを確実に推進。

# 実地調査報告①

◆複合機は約40人あたり1台。全員が不快に感じない距離を調査し、適正配置



◆認証プリンタ機能で、ミスプリントや不要なプリントを減らし、経費削減



# 実地調査報告①

## ◆モニターで確認しながら打合せ



## ◆立ち会議スペース 業務フローを分析せずに導入したため、 当初は利用率が低かった



# 実地調査報告①

## ■ペーパーレスと文書ファイリングの徹底

◆文書を保存できるのは個人ロッカー  
もしくは限られた書庫のみ



◆紙文書は詳細に分類し、保存  
年限ごとに書類を保存している



※廃棄する判断は委員会が行うこととしており、委員には各部署から実際に業務に携わっている職員を選任している 19

# 実地調査報告①

## オフィス改革を成功させるために

- ・いかに働きやすい職場を作るか「ワーカーの視点」で行うこと
- ・業務フローを勘案し、徹底的に事前調査を行うこと
- ・社員全体で取組に「共感」すること
- ・紙の保管・保存・廃棄ルールを徹底すること(ペーパーレスの維持、文書の検索性の向上)

# 実地調査報告②

## ◆株式会社野村総合研究所◆

2010.12.7 @横浜市神奈川区金港町 横浜みなと総合センター

### 参加委員

鵜川寿信、黒田栄治、小室淑恵、林賢、古川靖洋、村田博紀  
(50音順、敬称略)

### 会社概要

■ 1965年(昭和40年)4月設立

### ■【事業内容】

- ・コンサルティング
- ・金融ITソリューション
- ・産業ITソリューション
- ・IT基盤サービス



# 実地調査報告②

## ■ノンペーパー推進委員会の発足（2005年度～）

発端は  
社長の  
メール

- ・ノンペーパー会議の実施
- ・共有資料の電子化＋個人資料の廃棄
- ・一人一台ノートPC（セキュリティ対策を施したもの）
- ・本部にあるキャビネットの70%削減

机上や足元の資料を整理する「捨て捨て」と会議室へのプロジェクタやスクリーンの設置による環境整備を推進したが・・・

紙をなくすことが目的化してはなかなか進まない

目的と「現場による、現場のための、現場自身の」という意識をしっかりと腹に入れて、「どうせやるならチャレンジしよう!!!」

ノンペーパー  
推進活動

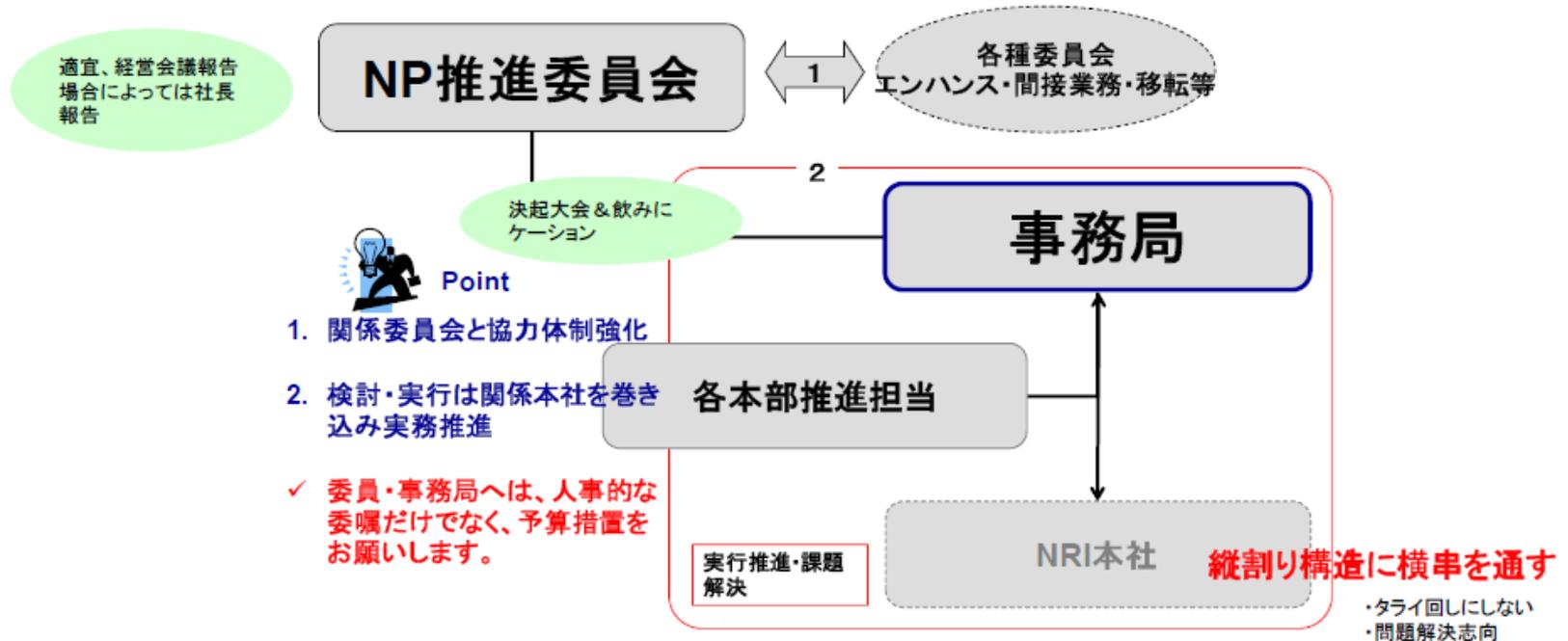
- ・ノンペーパー化とは、単に紙をなくすことではなく、生産性の向上に向けて、ワークスタイルを変革すること
- ・4つの切り口  
「整理整頓」「オフィス改善」「会議の効率化」「情報共有化」

# 実地調査報告②

## 委員会運営について

✓現場からの相談に、真摯に対応

✓事件は、現場で起きている（現場による、現場のための、現場自身の改善を推進）



NRI Copyright (C) 2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

「ノンペーパー推進委員会」を組織。委員長のもと、各本部から委員を選任

# 実地調査報告②

## ノンペーパー推進活動の目的の明確化

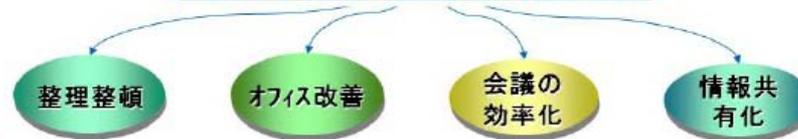
### ノンペーパー推進活動の目的

ノンペーパー化とは、単に紙をなくすことではなく、生産性向上に向けて、ワークスタイルを革新すること

情報伝達の媒体(会議資料等)について、

- ✓ 現在の主体である紙から電子的情報(デジタル化)への転換と情報・ナレッジ活用の環境づくりを推進し、
- ✓ 併せて知的で働きやすい職場環境の整備を通じて、
- ✓ 環境変化に適応して生産性(質とスピード)を向上できるNRI流の新しい仕事のやり方を組織的に獲得していくこと

【革新に向けた第1ステップ: 4つの活動切り口】



NRI Copyright (C) 2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRI Copyright (C) 2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

## 「ワークスタイルの革新」

- デジタル化への転換による情報共有の環境づくり
- ・ 知的で働きやすい職場環境の整備
- ・ 環境変化に適応して質とスピードを向上できる仕事のやり方を組織的に獲得する

# 実地調査報告②

## 目的に沿って活動方針(Ver1.0)を設定

「知的で働きやすい職場環境」の実現に向けて

### ■ 人が財産である、我々の「職場」はどうあるべきか？

- 互いに情報・知識を共有し、協働して、新しいものを創造する「場」

### ■ 仮説：「対話」、「協力」、「集中」が出来る場

- コミュニケーションが容易、相互の情報・知識の共有（知識コミュニティ）が容易
- 質の向上、効率の向上、創造性を刺激
- 衆知を集める会議などのワークスタイルの改善
- こうした場を支えるのは、

### 3種の神器+明るくて、きれいなオフィス

ノートPC、モバイル、情報共有基盤… + 知的オフィス

### ■ 我々は、環境変化・技術進歩を鑑みながら、社員満足度を向上させ、生性向上を図るために、

継続的に、働きやすい職場環境の改善に向けて活動していく！

NRI Copyright (C) 2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

➤「人が財産」であるとしたときの職場はどうあるべきか

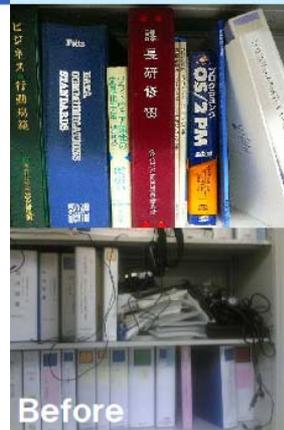


社員満足度を向上させ、生産性向上を図るために、継続的に、働きやすい職場環境の改善に向けて活動していくという活動方針を設定

# 実地調査報告②

## 整理 整頓

- 身の回りを中心とした机上、共用キャビネの整理整頓
- たまにしか見ない資料の外部保管⇒スペースの効率化
- 頻繁に見る資料の電子化⇒検索スピードの向上



# 実地調査報告②

## ノンペーパー推進の活動内容 | 「整理整頓」 フリーアドレス化(実験)に向けた捨て捨ての実施結果



- I 共用キャビネ(6段換算) : 69%削減 (YBPから82%の削減)  
(YBP155本) ⇒ 木場移転時90本 ⇒ 28本 (6/9実施)
- II 個人サイドキャビネ : 56%削減 (ロッカーはサイトキャビネ60cm×0.7で算出)  
木場移転時340本 ⇒ 151本 (6/9実施)
- III 一人あたりのファイルメータ 木場移転時3.52fm/人 ⇒ 1.36fm/人 (6/9実施)

廃棄・焼却/電子化/外部保管の2006/6実施分は、以下の通りである。

	第1回捨て捨て (2005/6)	第2回捨て捨て (2005/9)	第3回捨て捨て (2005/12)	第4回捨て捨て (2006/3)	第5回捨て捨て (2006/6/9)
廃棄・焼却	200箱	320箱	60箱	100箱	130箱
電子化	80箱	60箱	15箱	10箱	30箱
外部保管	80箱	60箱	5箱	15箱	11箱

# 実地調査報告②

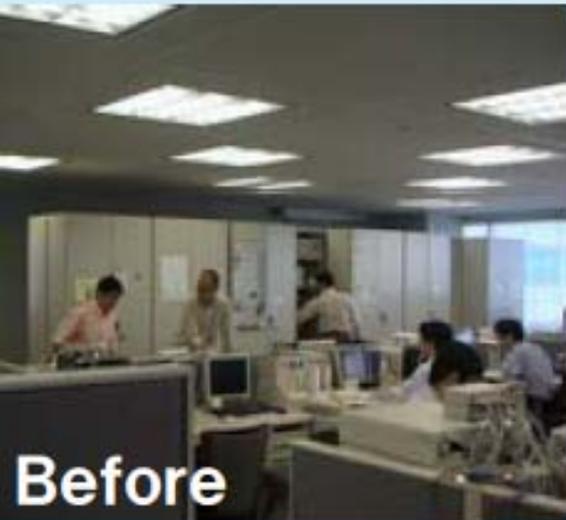
## オフィス改善

- 「いつでもどこでもオフィス」を実現⇒ノートPCを全員に配布
- セキュリティ向上、無駄出力を抑止する⇒認証機能付複合機
- コミュニケーションを活性化するためのフリーアドレスの実現  
フリーアドレスによるゆとりある空間の創出(省スペース化)



# 実地調査報告②

■キャビネットを削減して、空いたスペースを打合せブースに



# 実地調査報告②

ノンペーパー推進の活動内容 | 「**オフィス改善**」  
**木場16Fフロアのフリーアドレス化(実験)後の座席数と人員数の状況**



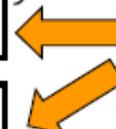
◆2005/9 木場16Fフリーアドレス実施前 ... 170名 / 185席(部長5席含む)

◆2006/6 木場16Fフリーアドレス実施後

フリー席は在席率「0.8」で設定  
 全員出勤の場合はミーティング席を利用

業務	席	仕様	席数
部長	指定	オープン	5
スタッフ	指定	オープン	22
一般	フリー	オープン	129
シンキング	フリー	独立	16
合計			172
ミーティング	フリー	オープン	54

人数	利用者
5	部長
6	一般職
16	派遣社員
152	社員
24	G会社、他部署
203	



➤フリーアドレスの導入により、54席分のミーティングスペースを確保

# 実地調査報告②

## 会議の 効率化

- ノンペーパー会議を推進するためのプロジェクトの設置
- 最小の時間で最大の効果を生むための会議4原則の徹底  
(目的の事前連絡、資料の事前公開、議事録のその場作成と共有)
- 会議の質を向上させるため開催目的の点検・見直し・削減



# 実地調査報告②

野村総合研究所

## ノンペーパー推進の活動内容II 「会議の効率化」 PDCAの着実な推進のための現場で工夫した点や会議の運営



### ■ 各部での会議の点検と見直しポイント

- ポイント1: 開催目的と参加状況を見て定例を削減、目的を絞り込み定例時間の短縮
- ポイント2: 会議開催の実績把握より会議開催頻度の見直し  
例えば、週一の定例の隔週化や隔週の定例の月次化を実施
- ポイント3: 参加者の実態把握により適切な参加者のアサインや参加者の絞込み

### ■ 会議運営で気をつけていることは・・・主催者の意識改革と全員参加による推進

- 会議時間の記録について、定期的(週一回)に主催者へアナウンスする  
(主催者が記録することで、主催する会議の時間を意識させることが目的)
- また、あらかじめ会議一覧をもとに実績入力シートを事前に作成しておき、当日の出席者を確認、実施時間を記入するのみの工夫をしている
- 部会等で部内推進委員が部員に対し、状況報告を行い、全員参加を意識して推進する

#### <保険システム一部の例>

	05/5実績	05/10実績	06/7実績
会議数 (30分以上)	235	156	130
		34%削減	17%削減
会議時間	111,940分	62,735分	64,795分
		44%削減	3%増加
議事録作成	50%	83%	91%
		33%向上	8%向上

NRI Copyright (C) 2010 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

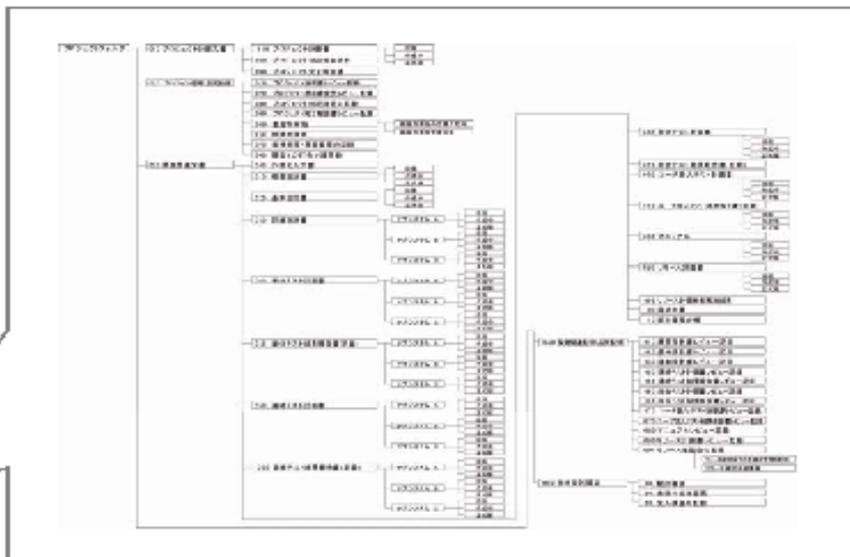
➤ 会議の効率化ルールにより、会議数の減、会議時間の短縮、議事録の作成等が浸透

# 実地調査報告②

## 情報共有化

- 本部情報共有基盤の整備⇒知恵の共有化へ、多くの社員が参照するファイルを版管理する“DevNet”との共存・棲み分け
- 本部情報コンテンツの整備⇒有効情報の共有
- ドキュメント管理ルールの特化⇒情報の散逸防止

〈フォルダ体系標準の提供〉



- 開発文書は品質管理基準であるQMSによって、情報管理の徹底がルール化(上記)
- バージョン管理は、フォルダ・ファイル名の日付管理で徹底
- 比較的多数の社員等が参照・編集する場合のファイル・フォルダの場合は、DevNetという文書管理ツールを利用

# 実地調査報告②

## 目標設定・推進方法の工夫

- ・目に見え、体感できる指標としてファイルメーターを採用(※ただし、おおざっぱに計る)
- ・空いたスペースには打合せブースを作る(モチベーションを刺激)
- ・他社、他本部を実際に見せる、現場間の比較をする
- ・社長など責任者の視察を行う(現場へのプレッシャー)
- ・各現場からベテランで一目置かれている人を推進委員に選出する



# 実地調査報告②

## ノンペーパー推進活動の効果

- ・紙及び紙に関連するコストが減った
- ・会議スペースが増えた
- ・オフィスがきれいになった
- ・会議の準備が楽になった
- ・モバイルでどこでも仕事ができるようになった
- ・移動が減った（TV会議への抵抗感減少等）
- ・情報の共有化については、終わりはない（さらなる取組へ）



## 1 組織としての能率向上



- 人が財産というのは、公務職場でも同じ。職員が働きやすい職場環境は必要
- 取組を推進する委員会等を組織し、能率向上、生産性向上に取り組む明確な目的、活動方針を設定することが肝心
- 現場が「現場のために、現場自身で」取り組むということをしっかり腹に入れる(通常の業務+ $\alpha$ (改善)を心掛ける。「忙しくてもやる！」)
- ファイルメーターの劇的な減少や綺麗になったオフィス等、「目に見える変化は行動を変える」
- 情報の共有化により、モラルやモチベーションが向上し、組織体の風土、文化の変革をもたらす効果も期待できる

※調査先のいずれの企業においても、様々な取組によりワークスタイルを変えたことで、生産性が上がった、働きやすくなったという効果のある程度実感

## 2 コミュニケーションの活性化



➤ICT化で、情報の量は膨大に増加。コミュニケーションの充実により、あらゆる情報・知識を共有し、行政サービスの質の向上、意思決定のスピード向上を図る

➤フリーアドレスの導入により職員のコミュニケーション環境の醸成を図る

➤新しいアイデアがひらめきやすい環境が生まれる一方で、部内のまとまりについては課題があると考えられ配慮が必要



## 3 執務室、会議の効率化

- 紙のないデスクまたはフリーアドレスにより、スペースの効率化を図り、不足する会議スペースを増やす
- プロジェクタとスクリーンといった会議室の環境整備により、会議の効率化を図る。紙資料のコピー作業を減らす
- 会議資料を紙で配ったとしても、終了後は廃棄。資料が必要な場合は、電子データを会議参加者がアクセスできるサーバに保存し、共有する
- 会議の効率化を徹底して、時間短縮や無駄な会議を減らす



## 4 能率向上を目指すために

### ① 紙を減らす



- 保存すべき文書に適したファイリング手法を確立する一方で、廃棄ルールも徹底する
- 整理整頓のために、ファイルメーターを指標として導入する
- 情報漏洩を防ぐべく、セキュリティの面でも、机上の紙をなくし、アクセス権者が限られたサーバに保管する
- ミスプリント、不要なプリントを減らすために認証機能付プリンタの導入は効果的な手段。コストカットにも有効
- 紙を増やさないためにも、必要な情報は、紙で配るのではなく電子化し、共有できるようにする。電子ファイルの検索性を確保(電子化してあるので、紙で配ったとしても見たら捨てて良い)

## ②電子データを管理する

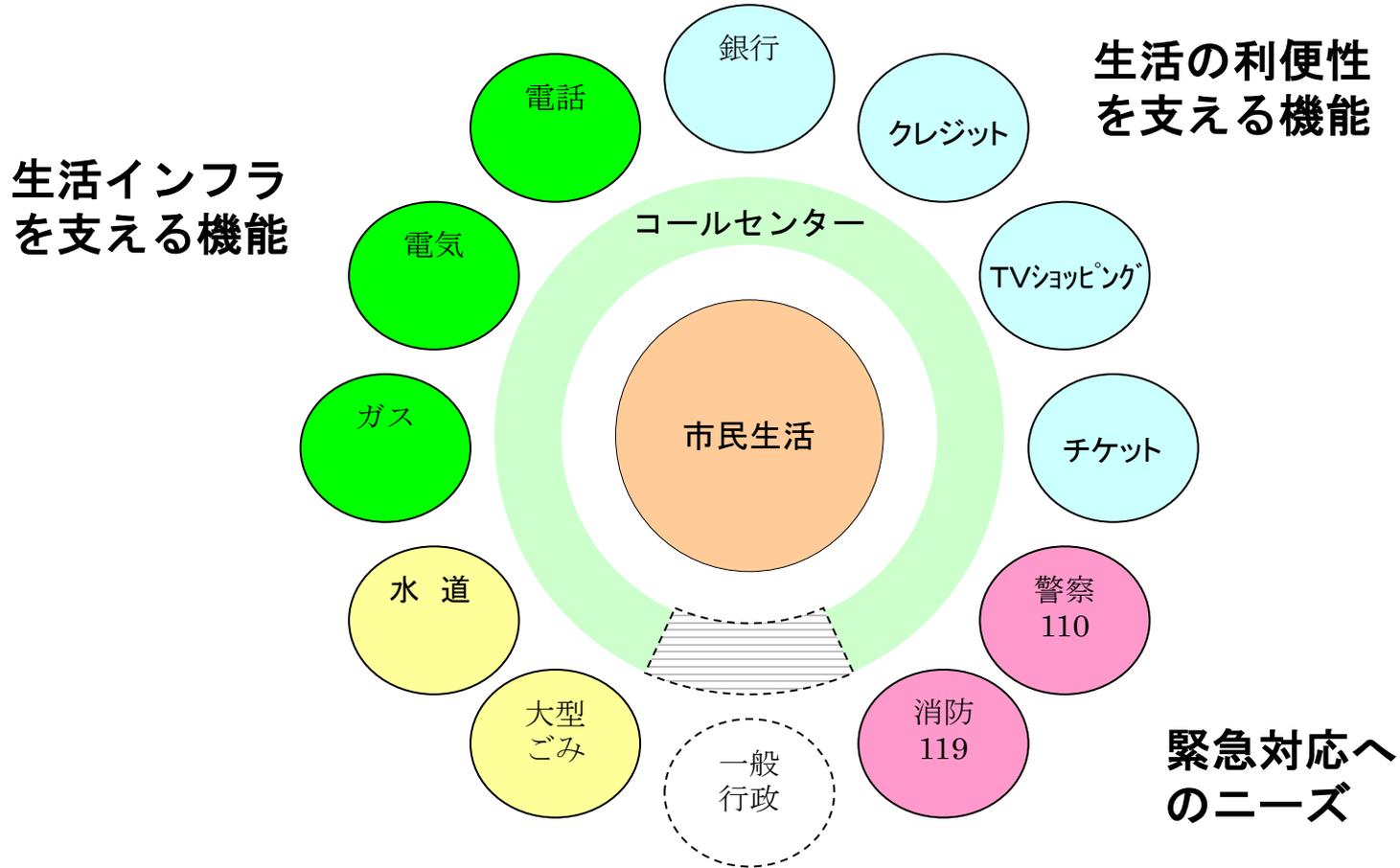


- 電子データの管理で重要なのは、ファイルの原本性と検索性
- 職場で共有すべき情報については、職員が検索しやすいようにフォルダの体系付けを行い、ファイル进行管理する
- 電子データも保存、管理ルールを徹底しなければ、電子のゴミをつくるだけ(例えば、他部署に原本があるのであれば、保存の必要はない)
- 年度末や異動の際に必ず電子データの整理を行う(特に個人名フォルダは業務内容に沿って振り替える)

札幌市コールセンター  
シヤクシヨ  
011-222-4894

札幌市 市長政策室  
北川憲司

# 市民生活とコールセンター

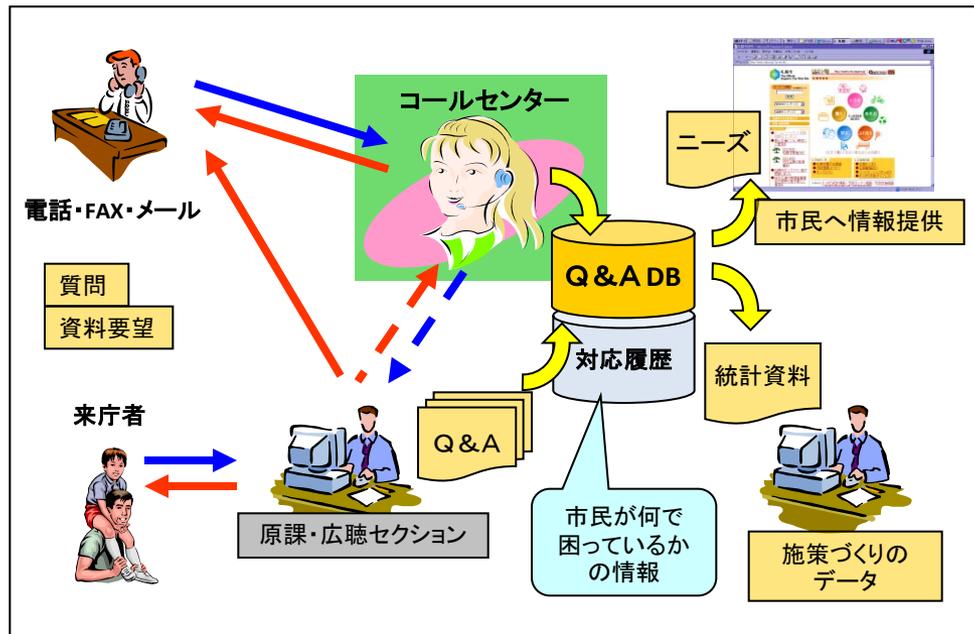


# 札幌市コールセンターの概要

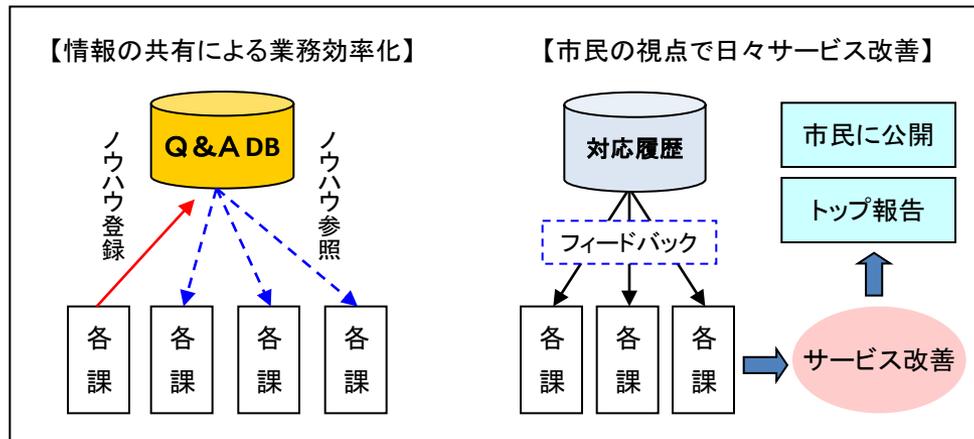
- ▶日本初の市政総合案内コールセンターです。(15年4月～)
- ▶札幌市の制度、手続き、イベント、施設の案内などくらしのちょっとした問い合わせにお答えします。
- ▶電話、FAX、Eメールで問い合わせができるので、ホームページを見られない方にも便利です。
- ▶年中無休／朝8時から夜9時まで受け付けているので、忙しい方にもご利用いただけます。

- ▶運営は民間委託により低コストのサービスを実現しています。
- ▶1つの電話番号と親切な対応で「どこに聞いたらいいかわからない」「たらい回しにされた」「職員の態度が悪い」などの課題を解決します。

対応の流れ



庁内の動き



# 案内風景

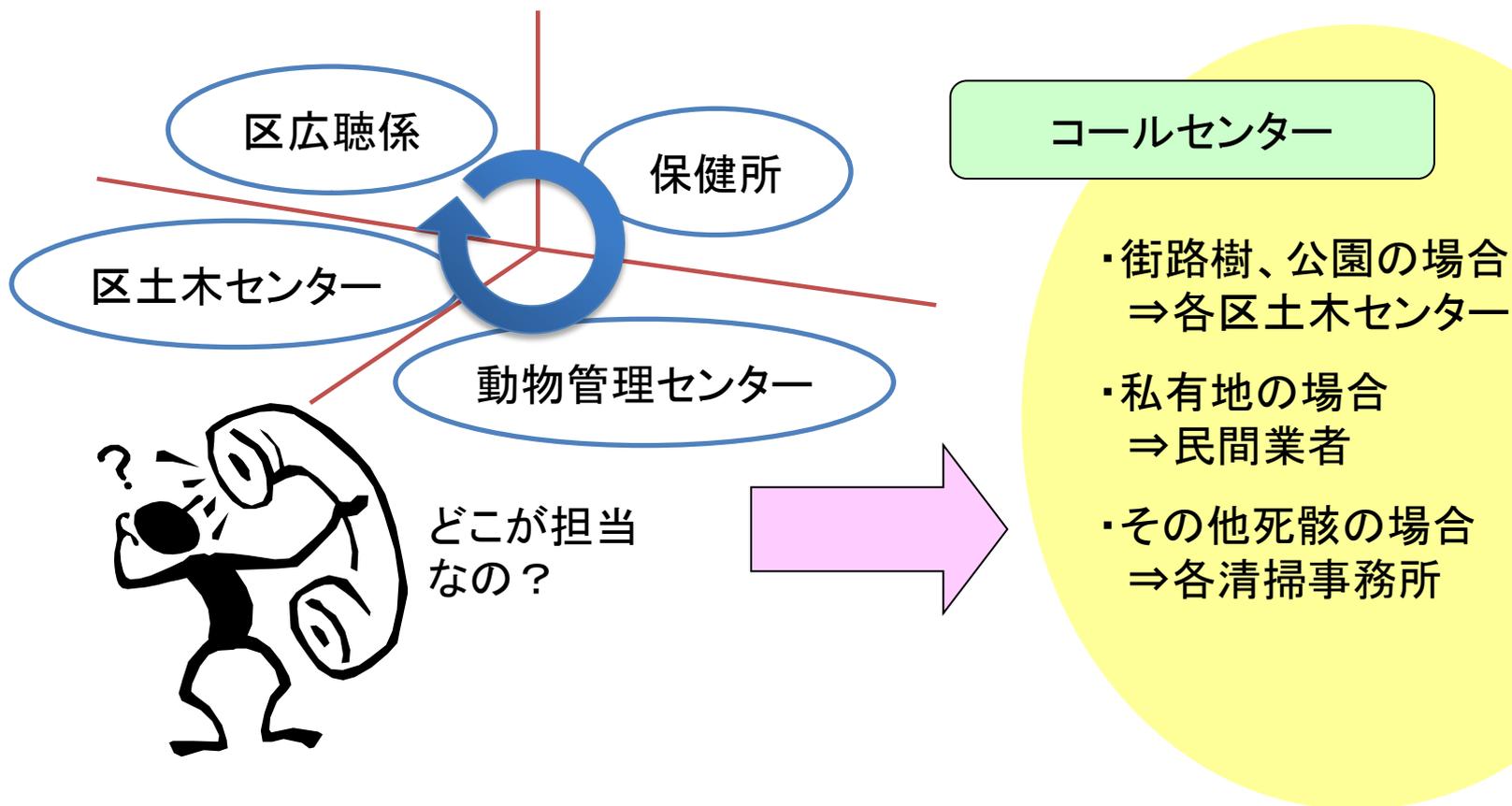


パソコン画面を見ながらの素早い電話対応

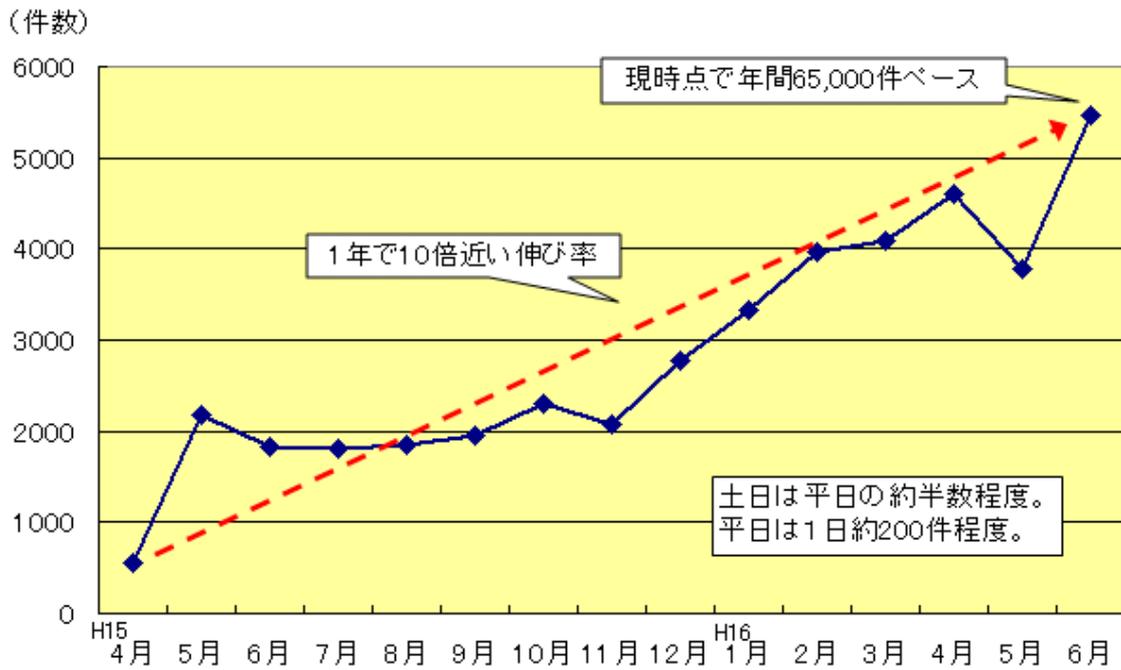
- 「お電話ありがとうございます。」笑顔から始まるコミュニケーション
- 周りのスタッフが協力しながら、回答用の情報を素早く検索。
- 「本日は私、〇〇が担当いたしました。」安心感ある案内が終わる。

# 横断的、柔軟な対応が壁を壊す

- カラスに襲われたので巣を駆除してほしい



※台風などの緊急事態にも強い。



## ■ 16年4-6月の実績

<問い合わせの状況> 15.4.1~  
総問い合わせ件数: 42,531件

<一次回答率>

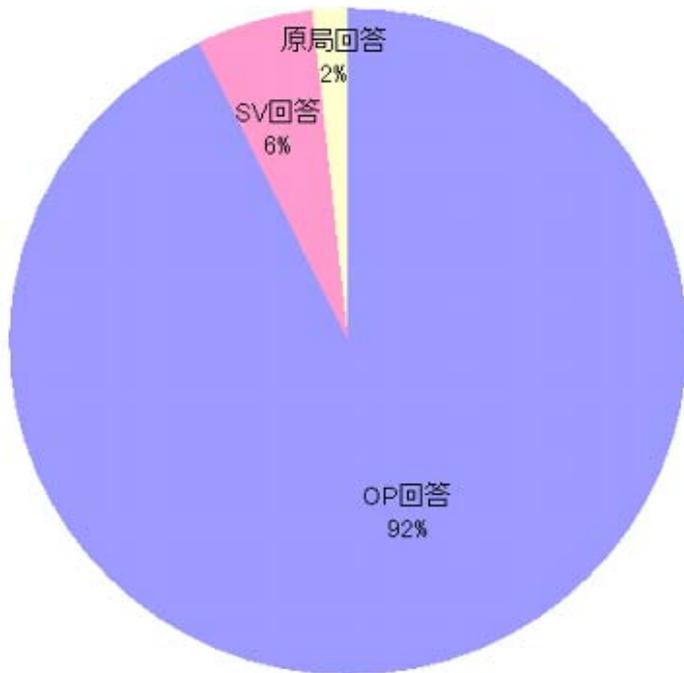
コールセンター内で回答できた比率 = 98.4%  
(FAQカバー率 = 81.0%)

<チャンネル比率>

電話 96.5%  
Eメール 3.0%  
FAX 0.5%

<分類>

問い合わせ 95.2%  
作業依頼 0.8%  
苦情・提言 0.5%  
その他 3.5% (間違いなど)



2004年6月には5,500件を達成

問い合わせ以外に用途が進展

評価	件数
10点	506
9点	44
8点	64
7点	10
6点	4
5点	5
3点	1
0点	1
合計	635

8点以上 96.7%

平均点 9.6点

<アンケート聴取率>

期間内問い合わせ数1710件  
回答数635件 聴取率37.1%

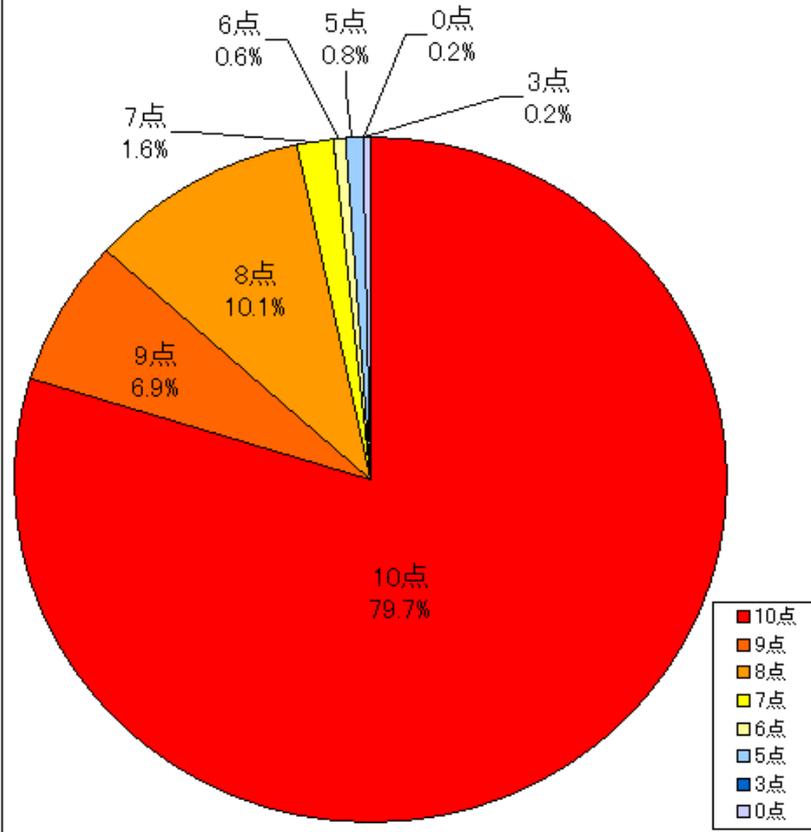
<過去の成績>

第1回 平均9.4点  
第2回 平均9.6点

<低い評価の内容>

0点⇒除雪への苦情  
3点⇒フリーダイヤル希望  
5点⇒二度保留したため

このコールセンターのサービス、10点満点で何点いただけますでしょうか？



札幌市コールセンターは、市民へ積極的に情報提供を行い、高いレベルでご満足をいただいております。

市民の皆さまに信頼される市役所へ。  
そのための貴重な市民対応の機会を大切にしています。

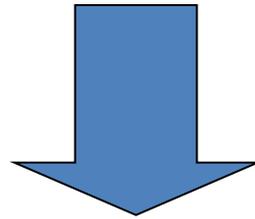
◆札幌市コールセンターに寄せられる問い合わせランキング  
調査対象：2003.4.1～2004.3.31までの28709件の問い合わせから、Q&A参照数の高い順に抽出

- 1位 戸籍証明・住民票・印鑑証明について(1674件)**  
「土日でもとれますか?」「郵送でもとれますか?」「大通証明サービスコーナーは何時までですか?」など
- 2位 法律相談・消費生活相談について(999件)**  
「サラ金で困っている」「身に覚えのない債権の催告状が届いた」など
- 3位 入学通知書について(866件)**  
「別の学校に通わせたい」「入学前に引っ越してしまう」など
- 4位 雪まつり・夏まつり・花火大会について(815件)**  
「お祭りは何日からですか?」「露店は何時までですか?」など
- 5位 一般ごみについて(732件)**  
「スニーカーは何ゴミですか?」「うちの地区のごみの日を教えてください」など
- 6位 大型ごみについて(617件)**  
「どこに申し込んだらいいの?」「シールはどこに売っていますか?」など
- 7位 インフルエンザ予防接種について(542件)**  
高齢者インフルエンザ予防接種の問い合わせ先。「ワクチンのある病院は?」など
- 8位 公共施設の住所・電話番号について(496件)**  
「コンベンションセンター」「市役所・区役所」「図書館」「札幌ドーム」など
- 9位 引越し・転入・転出について(487件)**  
「どんな手続きが必要ですか?」など
- 10位 国保加入・社会保険について(315件)**  
「会社を解雇された」「社会保険料の額」「年金額を知りたい」など

※その他には「ペットの犬が飼えなくなった」「確定申告について」「当番病院を知りたい」「下水道モニターに応募したい」「市営住宅」などに関する問い合わせが多かった。

役所は不親切

遅い 態度が悪い 不便(遠い・開いてない)



役所は親切

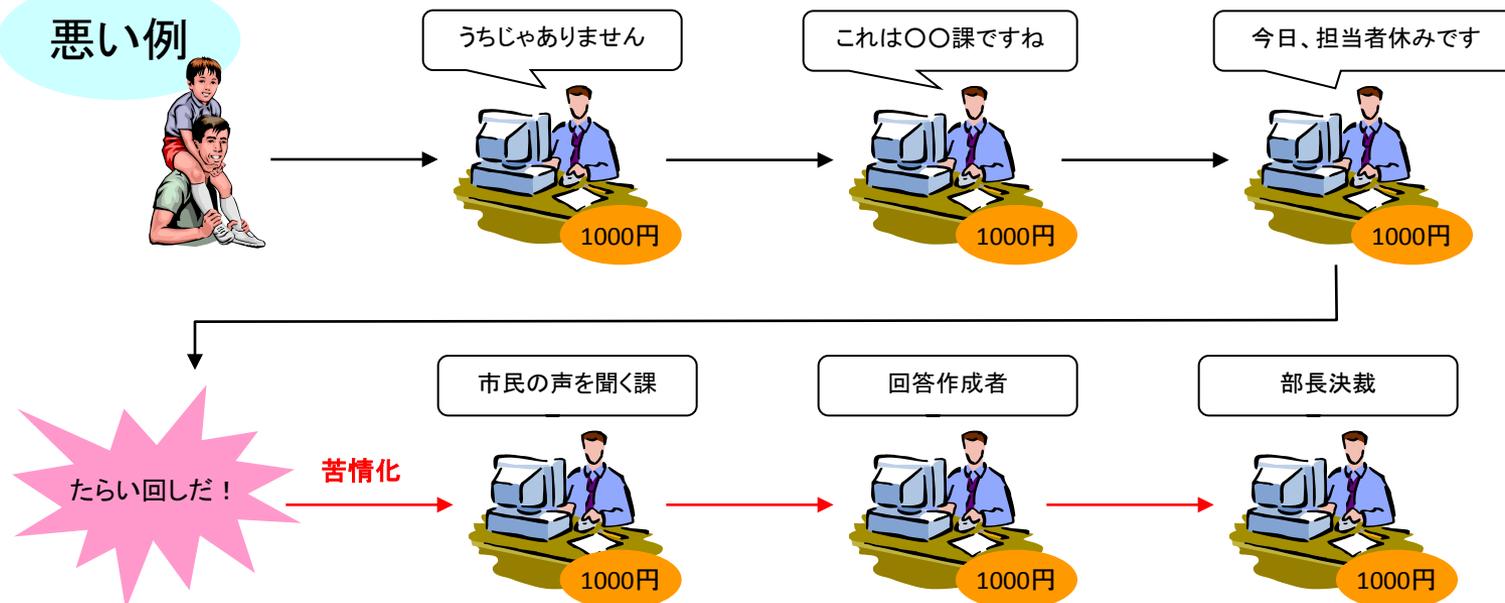
早い 丁寧 便利(近い・開いてる)

# 苦情はコストに跳ね返る

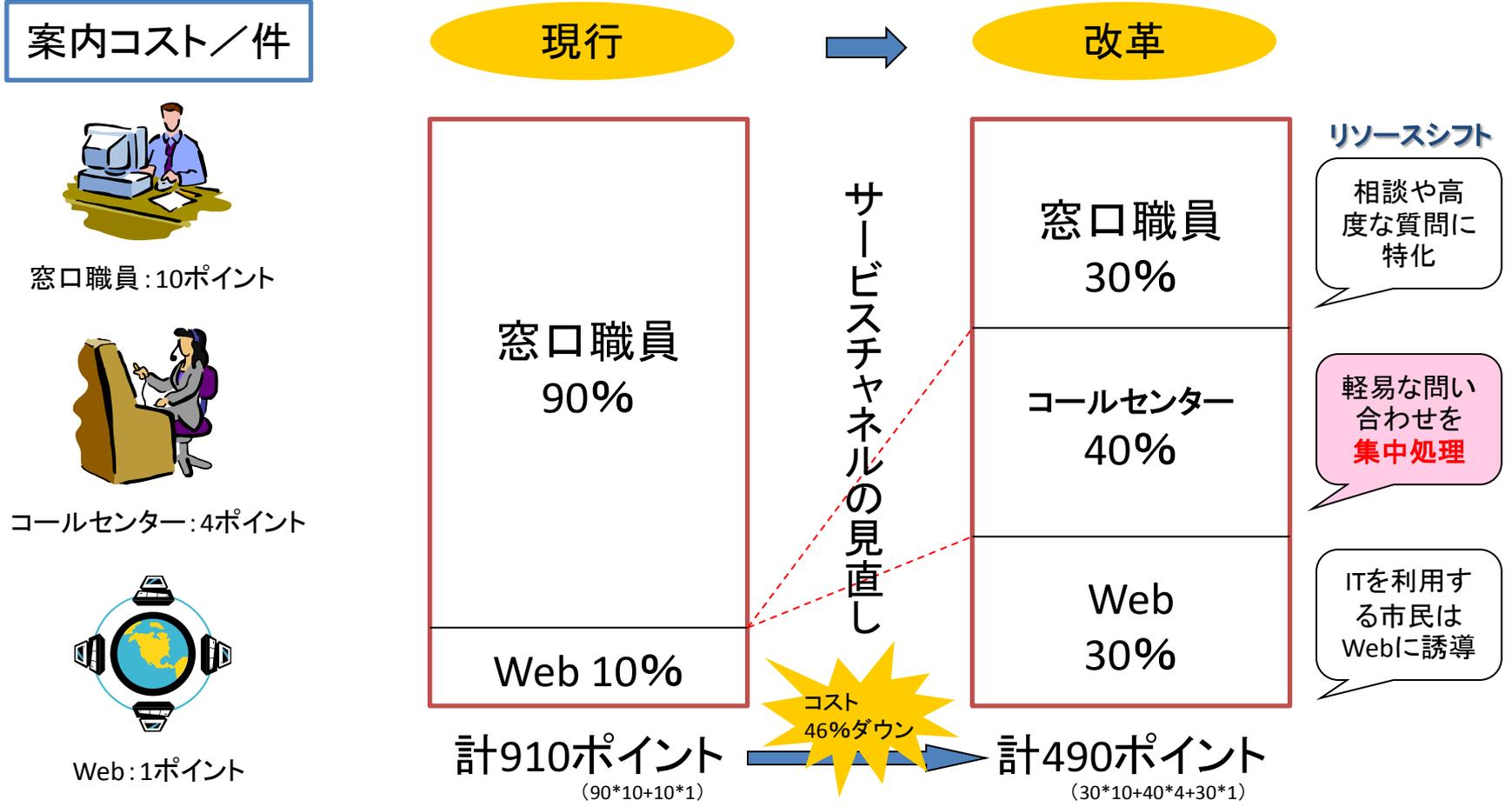
良い例



悪い例



# チャネルの最適化によるコスト低下モデル



窓口での案内コストを1件あたり10とした場合

仮に1日に100件の問い合わせに対応するトータルコストは、上記のチャネル配分により46%下げることができる。

大事なものは、  
乗り物の種類や速さではなく、  
どこに行くべきか、ということ。

# コールセンターのおかげで

- 札幌市における活用事例

- 入学通知書の問い合わせを集約(1000件/2月)
- 私立幼稚園就園補助金の問い合わせ集約(1000件/月)
- 敬老パス見直しに対する市民意見募集(1000件/月)
- 思春期サポートセミナー参加申込(500件/月)

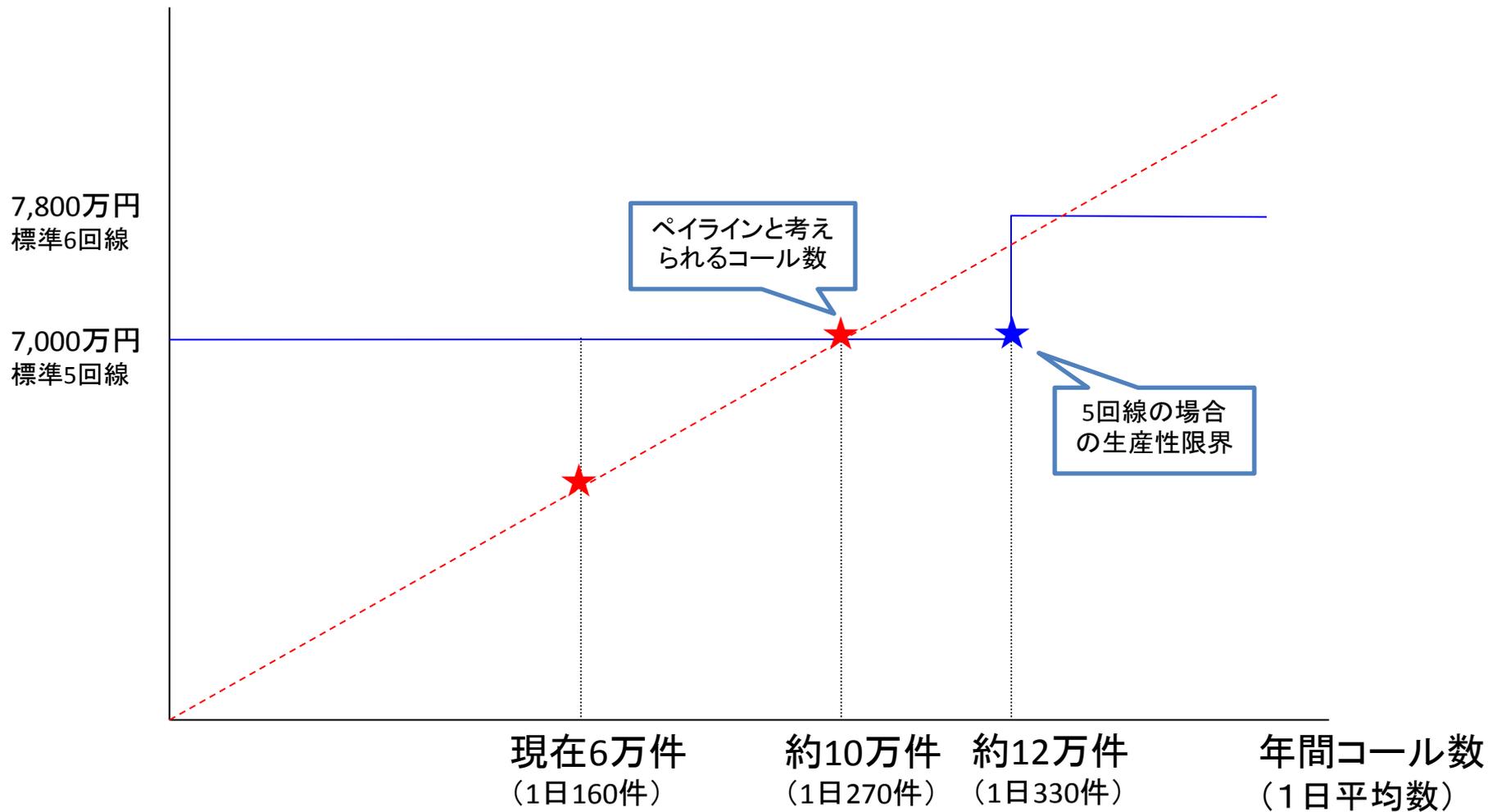
- 札幌市における改善事例

- 大通証明サービスコーナーでの住民票土日発行(16年5月)
- 市議会ホームページの改善(15年6月)
- 市職員を語る業者への注意喚起(15年6月水道局、9月下水道局)

# 生産性限界時のコスト比較

	市民対応1件 あたりのコスト	積算根拠
職員(給与・共済費・ オフィスコスト込み)	827円	年間給与 8,300,000円 共済掛金 1,229,580円 オフィスコスト 401,720円 年間2000時間労働として計算
コールセンター(アウトソーシング)	184円	年間契約額 70,000,000円 8席×13時間×365日 1席1時間あたりコスト=1844円 最大年間20万件程度まで対応可能
差額(コスト削減額)	△643円	20万件達成時の効果額 =128,600,000円

# 経費

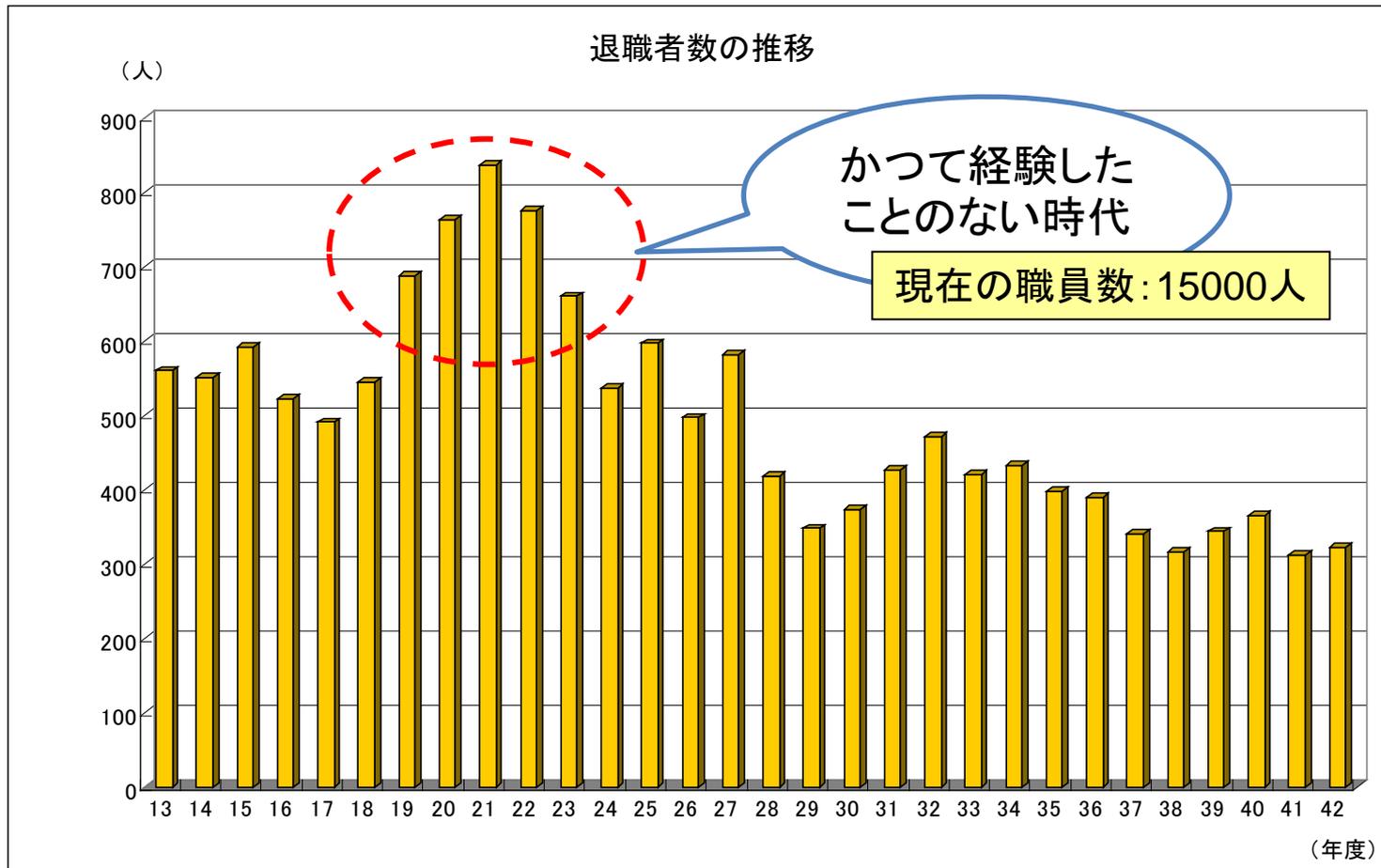


# 大量退職時代

- これから団塊世代の大量退職が始まる
- 2003-2012年の10年間で6400人が退職



アウトソーシングとナレッジ  
マネジメントで乗り切るべし！



# 311callcenterとの比較

	Baltimore 311	NYC311	Sapporo, JAPAN
人口	60万人	750万人	185万人
運営	直営	直営	アウトソーシング
年間件数	100万件	800万件	6万件
席数	50席	200席	8席
言語	English	260カ国語	Japanese, English
CS調査	「たいへん満足」	未調査	9.6点/10点満点

# 市役所職員に潜む「5つの誤解」

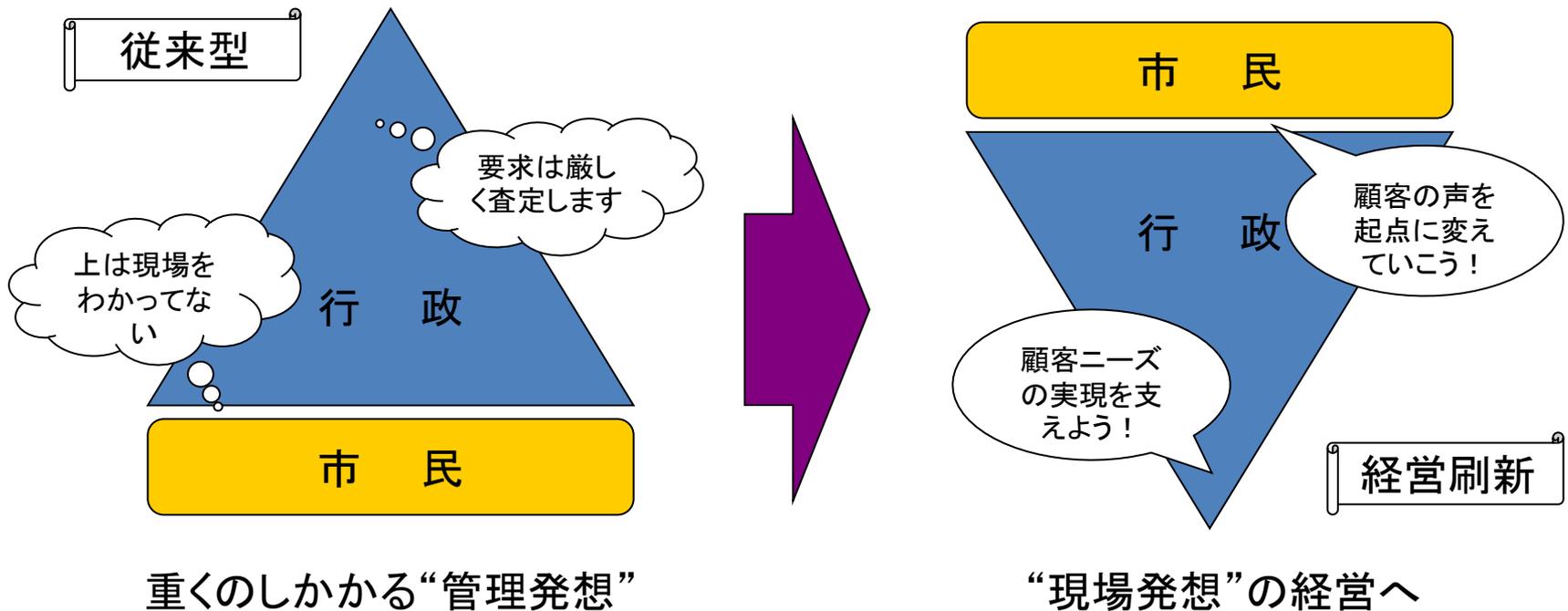
- **“市民の声”の多くは苦情だ**  
市民はいま自分が困ってることを解決したいだけです。  
市民の声の8割以上は単純な問い合わせ。苦情は1割程度。
- **電話を受けたところから仕事が始まる**  
たしかに、電話を受けることは大事。でも、どこにかけたらいいかもわからず迷っている市民がいます。そこから変えることが第一歩。
- **自分でなければ答えることができない**  
では、あなたはどのようにして答えられるの？要はナレッジマネジメント。  
Q&Aがあれば誰でも答えられることが大半なのです。
- **電話問合せを外注したらコストがかかる**  
職員の時間コストはコールセンターの3倍になる計算もあります。  
職員のノウハウを有効に使うには、コールセンターとの役割分担が効果的。
- **市民対応で多忙。業務改善まで手が回らない**  
そんな職場だからこそ、コールセンターがお手伝いできます。  
職員にしかできない仕事に集中できるようにバックアップします。

# 札幌市コールセンター ～7つの掟～

- 基本は折電対応。あいまいなことは言わない。
- 保留時間は「30秒の壁」を意識しよう。
- マイクを近づけて、自信を持ってハキハキと。
- 聞かれたことだけじゃなくプラス1の親切を。
- お互いに助け合い、教え合っていきましょう。
- 間違いは仕方ない。繰り返さないことが大事。
- センターと市役所はひとつのチームです。

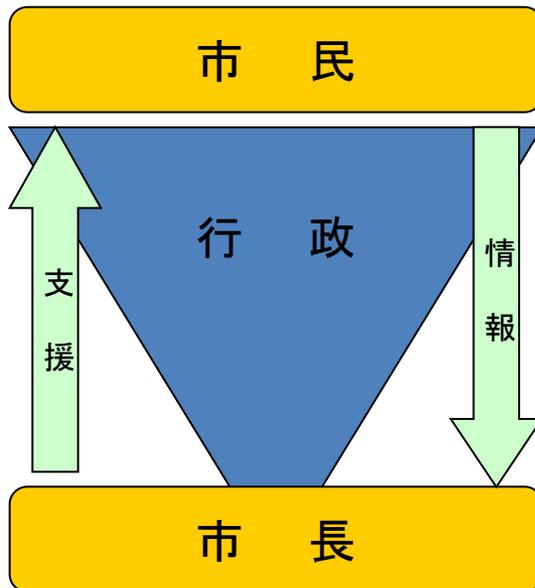
# 顧客志向の逆ピラミッド

- 顧客満足こそが最大のミッションです



# 経営層の責任

- 責任は現場だけにあるのではない



市長は選挙で選ばれた  
“市民の代理人”

## 市長から市民へ

市民は市長を約束にもとづいて選ぶ。  
市長は市民との約束を果たす責任がある。  
【約束の流れ⇒民主主義】

## 現場から経営層へ

経営層は経営判断に必要な情報を、現場からとってくる  
責任がある。  
【情報の流れ⇒マーケティング】

## 経営層から現場へ

経営層は現場の成果に必要な権限やリソースを配分し、  
成果をマネジメントする責任がある。  
【支援の流れ⇒エンパワーメント】

# ペーパーレス会議の取り組みについて

平成23年1月25日  
長野市総務部情報政策課  
課長 村田 博紀

# 1. 長野市の概要

平成17年1月 1町3村と合併

平成22年1月 1町1村と合併

面積 834.85km<sup>2</sup>

人口 387,815人 (平成22年4月現在)

職員数 2,884人 ( // )



長野市は、平成10(1998)年にはオリンピック・パラリンピック冬季競技大会を開催し、翌年には中核市の指定を受けるなど、観光都市・国際都市として発展を遂げてきました。また、2回の合併により、市内における支所数は27ヶ所、支所間の最大距離は約50kmと、中山間地域を含む市域が大幅に広がりました。

### ◆会議における紙資料削減の検討

- 会議のたびに配布される大量の紙資料
- 資料の準備(印刷・差し替え等)に多大な手間がかかる。
- 会議が終われば、再び資料を参照する機会は少ない。
- 資料の保管スペースも膨大である。
- 市議会の議案等のペーパーレス化も視野に入れたい。

ICTの利活用により、これらの課題を解決できないか

平成21年4月ペーパーレス会議システムを試行的に導入

#### ◆会議室の選定（政策会議・部長会議の会場）

政策会議・部長会議は、毎月開催され、会議資料は一人あたり年間を通じて厚いファイル十数冊になるため、最もペーパーレス化の効果が期待できると判断

#### ◆会議システム(パッケージソフト)の選定

複数のパッケージソフトを比較検討した結果、多機能であるほど操作が複雑であったため、機能はシンプルで操作性を重視した。

#### ◆目標とする効果

会議準備工程の大幅削減、会議進行の効率化、約12万枚の紙資料の削減

### ◆システム構築の概要

特別なハードウェアを必要とせず、LAN環境さえあればソフトウェアのインストールだけで済む安価で簡易なシステム構成

普通のノートパソコン40台＋大型液晶ディスプレイ2台  
費用は、ソフトウェア購入費用を含み 約730万円

### ◆システムの主な機能

- ・発言者のPC画面の動作を参加者のPC画面に同時に表示
- ・会議資料(ファイル・フォルダ)の一斉配布・回収
- ・細かい文字等の部分的な拡大表示

庁内LAN上の全てのシステム、インターネットの利用が可能であり、ICカード認証を受け、操作履歴を保持するなどセキュリティレベルを確保

## 5. ペーパーレス会議の運用ルール

### ◆会議資料作成方法の統一

- 資料データは、原則A版横、かつ指定のソフトウェアで作成
- ポイントを明確にするとともに、パソコンでの見易さを考慮
- PC画面表示に不向きな資料は、別途プロジェクターで表示

### ◆会議資料の提出・会議後の格納方法

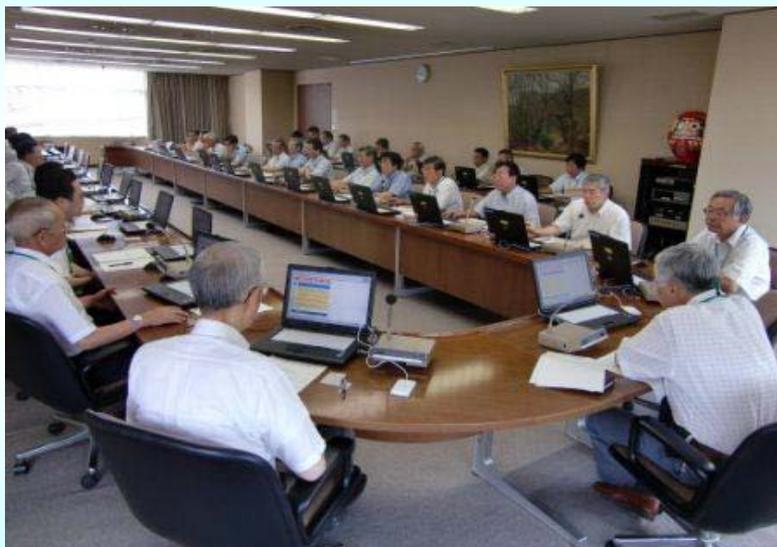
- 資料は、指定日までに専用フォルダに貼付
- 会議後の資料は、開催日毎にフォルダを作成し格納
- 公開の可否によりアクセス権を制御

公開可能資料→全職員の閲覧可

公開不可資料→会議参加者のみ閲覧可

## ◆紙資料の削減

平成21年度 78回利用



(PC手前の紙は、メモ用紙)

約14万枚の紙使用削減

印刷費用 約300万円を削減  
(カラーコピー代1枚21円換算)



平成22年度(12月末現在)

部長会議、政策会議のほか、予算ヒアリング、法規審査委員会等ほぼ全ての部内会議で使用

(前年度同期比で削減率 5%増)

## ◆会議資料の準備時間の短縮等

会議の準備時間が1/6に短縮された。(現在は、30分以下)  
資料訂正・差し替えが容易となった。

### ◆会議の席上において

- 統一された形式で、ポイントを強調するなど、分かり易さに重点を置いた会議資料となったことから、議論の論点がより明確になった。
- 発表者や質問者のPC画面を参加者全員に表示するため、説明箇所が明確となり、会議の進行が整然と、また、スピーディに行われるようになった。
- 突然の資料の差し替えでも、瞬時に出席者全員のパソコンにデータを転送できるため、容易に対応可能となった。
- 用意のない資料でも、文書ストレージから呼び出し、会議に提示が可能となり、インターネット上の情報も参照可能となった。
- 持ち帰る資料がないため、情報セキュリティが向上した。

## 8. 課題・問題点について

### ◆これまでの運用から生じた課題等

- シンプルな操作のシステムであっても、実際に導入するとなると操作研修にかなりの時間を要した。
- 会議資料を一度に複数表示しながら説明したい場合、表示画面が一つなので、対応できない。(画面切り替えが煩雑となる。)
- 発表者、質問者のPC画面を出席者全員のPC画面に表示させて会議を進行しているが、画面が次々と流れていってしまうため、出席者から、発表中の資料の前後を自由に見たいという要望が開始当初から多かった。(システムのには可能だが操作が多少面倒)
- 資料は電子化されたが、資料に直接メモを書き入れることが出来ないため、会議のメモ用ノート(紙)等は持参する必要がある。

**解決すべき課題はあるものの、実感できた効果から、ペーパーレス会議の本格的導入の検討を進めたい。**

### ◆庁舎の建替えを契機に（平成27年度供用開始予定）

- **新庁舎の会議室は、全てペーパーレス会議対応とし、庁内の会議は原則ペーパーレス会議を基本としたい。**
- **市議会においても、ペーパーレスでの議会、委員会等の運用が可能かどうか検討する。**
- **より操作性が向上し、持ち運びにも便利なタブレット型端末の導入を検討する。（全庁無線LANの構築）**
- **本庁と支所間を結んだり、自席での非参集型会議に対応可能なWeb会議の可能性を検討する。**

## ◆複合機集中管理システムの導入（平成22年10月から）

これまで、各所属ごとに配備していたプリンタ、コピー機、FAX、スキャナを集中管理の複合機に入れ替え、合計約1,000台の機器を250台に集約した。

## ◆文書管理システムの導入（平成23年度から着手予定）

新庁舎建設に合わせて紙文書の電子化を推進し、文書保管スペースを大幅に削減する。

財務会計、庶務事務、グループウェアと、ワークフロー連携を実現し、意思決定の迅速化と事務効率の向上を図る。

## ◆職員の意識改革

慣れ親しんだ「紙」に依存する体質からの脱却を目指す。