

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3回】

平成23年2月17日(木)

<次 第>

- 1 開会
- 2 地方公共団体事例紹介（佐賀県）
- 3 研究会中間報告骨子（案）
- 4 意見交換
- 5 閉会

<配付資料>

- | | | |
|------|----------------------------|----------|
| 資料 1 | 地方公共団体事例紹介（佐賀県SMILEプロジェクト） | 1 |
| 資料 2 | 研究会中間報告骨子（案） | 52 |

業務改善活動

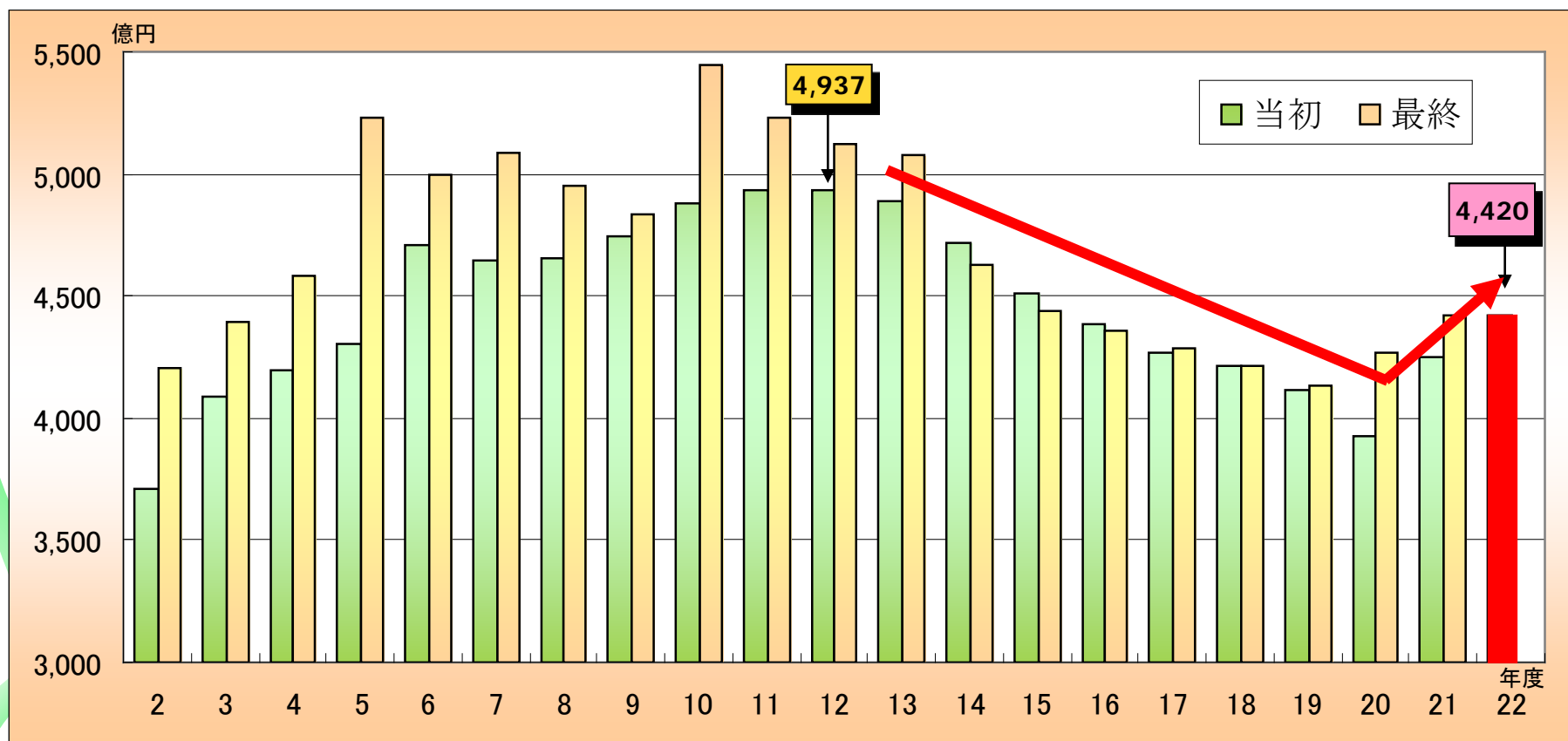
「SMILE Project」について

佐賀県経営支援本部
人材育成・組織風土グループ

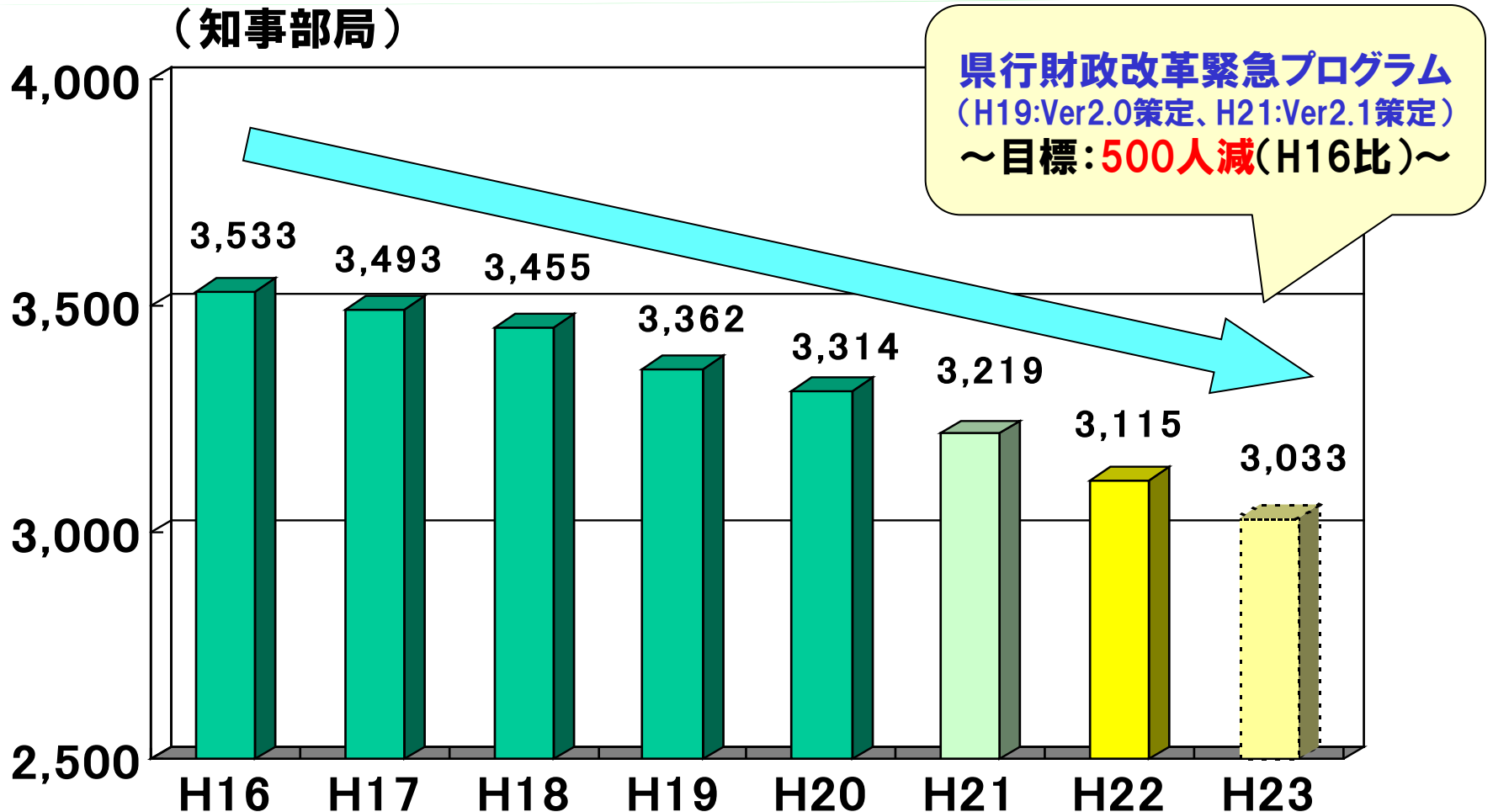
1. 取組の背景

(1) 予算規模の推移

(骨格時当初は6月補正後)



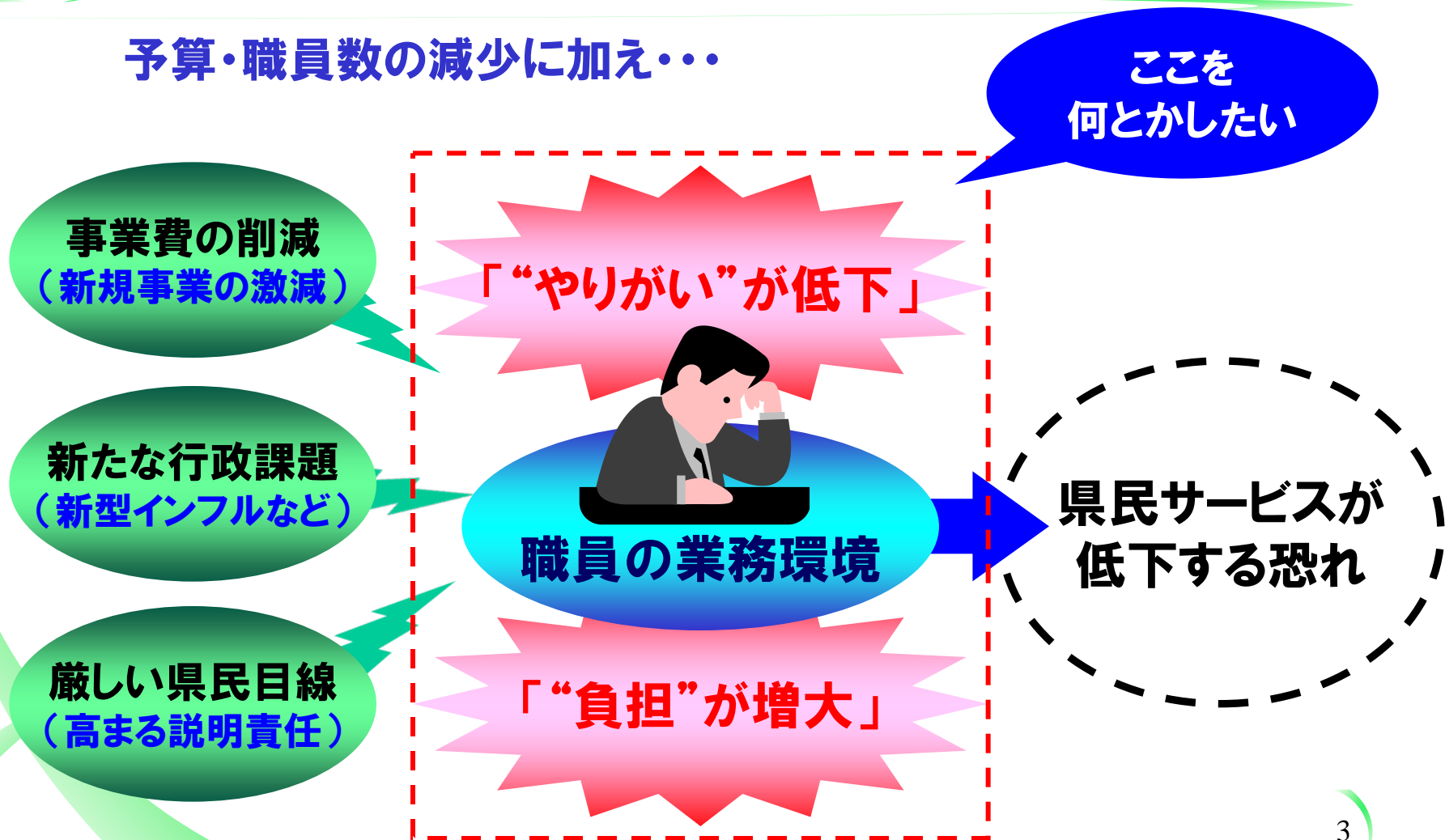
(2) 職員数の推移



※各年度の職員数は、4月1日現在

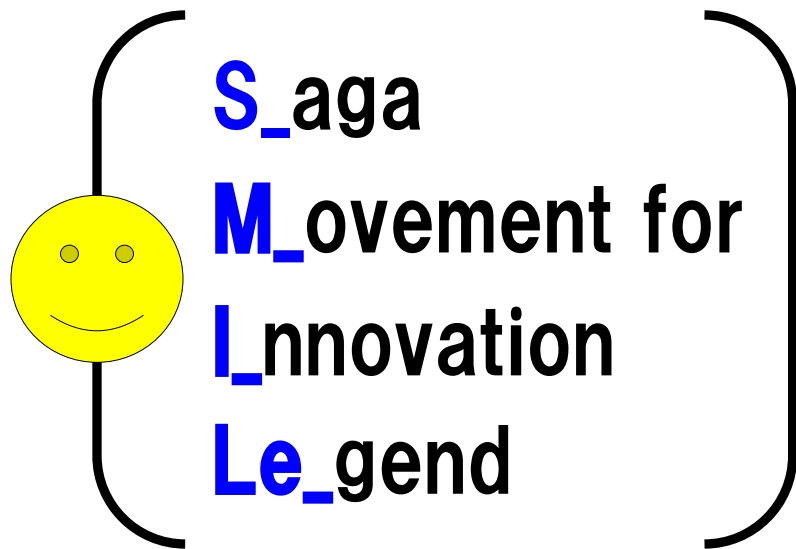
(3) 職員の業務環境

予算・職員数の減少に加え・・・



2. 「SMILE Project」とは？

(1) 取組の方向性



～県民も職員も「笑顔」に～



(2) トヨタの「カイゼン」に学ぶ

~~カンバン~~

~~アンドン~~

ツール
ではない！

学ぶのは、
仕事に対する
姿勢、考え方

(3) 核となる「仕事に対する姿勢・考え方」

お客様第一

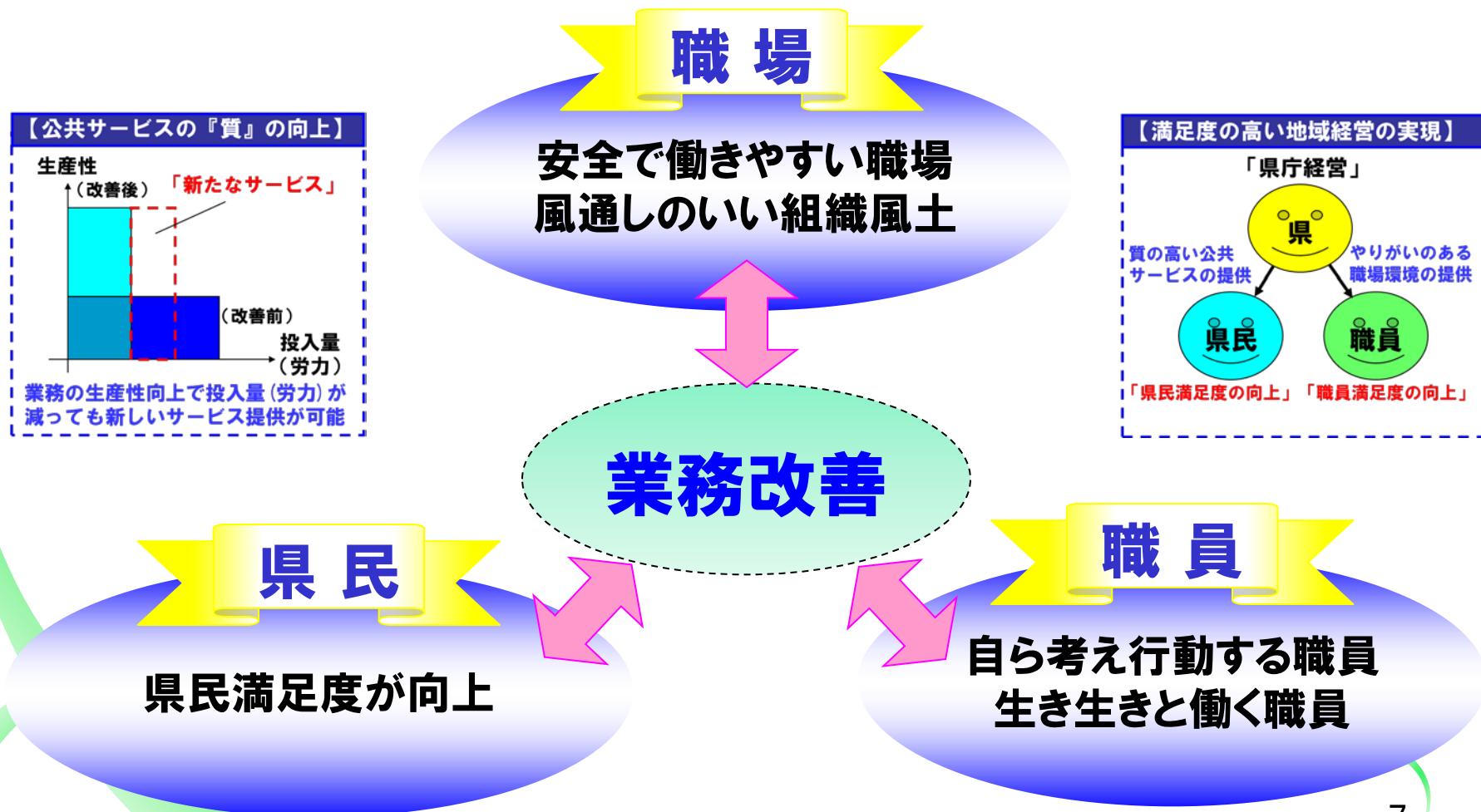
人間尊重

職員が
安心して
働ける
職場づくり

人間性尊重

職員が
自ら知恵
を出す
職場づくり

3. 「SMILE Project」の目的



4. まず全職員へ伝えたこと

◎「職員のため」の取組です。

→仕事を早く終え、アフターファイブを充実できるようにしていきましょう。

◎「職員が主役」の取組です。

→業務をよりよく改善できるのは、業務に精通した皆さんひとりひとりです。

◎「小さな改善」の有効性を理解しましょう。

→「改革」は時間を要しますが、「改善」は今からでもできます。

→改善体験を重ねることで、意識や職場風土が変わります。

◎「効率化」と「効果の最大化」に留意しましょう。

→業務改善は「効率化」を図るだけではありません。

→業務の「目的」、「対象」を確認し、「効果の最大化」を目指しましょう。

5. プロジェクトの具体的取組

コンサルによる
指導・助言

具体的
取組

①「5S活動」

～整理・整頓・清掃・清潔・習慣～

- 快適な職場環境の実現
- 能率が上がる
- 改善活動のきっかけ

②「1人1提案」

- 職場みんなで考える
- 「気づき」・「コミュニケーション」からよりよい仕事・職場へ

③「プロセス分析」 による業務改善

- 業務内容の見える化
- ムダを省き効率をよくする
- 本当に必要な仕事に集中
 - ★仕事の量の削減
 - ★仕事の質の向上

(1) 5S活動

・「5S」とは

...整理・整頓・清掃・清潔・習慣(躰)のこと



・「5S」の目的

...5S活動を行うことでの改善成果が形となって現れるため、改善の達成感(小さな成功体験)を感じることができる

→業務改善のきっかけ(土台)となる、職場環境も向上

・「5S活動推進日」の設定

...毎月「5」のつく日(5、15、25日)を「5S活動推進日」として設定。

→各所属で独自に推進日を設けて取り組むことも可。

<小さな変化が大事>

...5Sは小さな変化を与えるきっかけになる

→小さな変化はやがて大きな変化へつながっていく
(小さな改善がやがて大きな改善へつながっていく)

① 5Sチェックシートの例

部署: _____

点検日: _____

点検者: _____

◎評価⇒全部門がレベル5が目標で点検日のレベルを評価

◎上位のレベルは、下位のレベルをクリアしたうえでの基準

場 所	あるべき姿	目 的	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
机	(机上)帰宅時は 机上にPC・電話機 以外のものはない	・作業領域の確保 ・情報漏えい防止 ・美観の確保	2割未満の 人しか出来てない	2割の人が 出来ている	5割の人が 出来ている	8割の人が 出来ている	全員が 出来ている
	(机下)机の下には 身を隠せる空間 がある	・地震時の退避 ・場所の確保 ・執務環境整備	2割未満の 人しか出来てない	2割の人が 出来ている	5割の人が 出来ている	8割の人が 出来ている	全員が 出来ている
	(机中)使用して いない文具はない (同じ物もない)	・領域の確保 ・文具の有効活用	2割未満の 人しか出来てない	2割の人が 出来ている	5割の人が 出来ている	8割の人が 出来ている	全員が 出来ている
キャビ ネット	収納物の情報が 共有されている (キャビネット内部)	・収納物の明確化 ・書類等の明確化	収納場所が 業務毎になって いる	半数以上の キャビネットに 表示がある	全ての キャビネットに 表示がある	収納物の位置が 誰でも分る (背表紙テープ等)	誰でも必要な 収納物を直ぐに 取り出せる
	キャビネット上には 物が置かれてない 執務室が見通せる	・落下防止 (安全確保) ・見通し確保	キャビネットが壁際 以外にあり見通し が悪い(上に物有)	キャビネットが壁際 以外にあるが見通 しは良い(上に物有)	キャビネットが壁際 以外にあるが見通 しは良い(上に物無)	キャビネットが壁際に あるが上に物が 置かれている	キャビネットが壁際 にあり、上に物は 置かれていない
床	動線上に 障害物がない	・安全確保 ・美観の確保	床にゴミ・不用品 等が置かれている	床に書類(綴り) 等が置かれている	LAN・電話ケーブル が動線上にある (結束してない等)	LAN・電話ケーブル が動線上にない (結束してない等)	定期的に動線上に 障害物がないか チェックしている
掲示物	掲示物の貼付期間 や美観が守られて いる	・掲示物の 鮮度管理 ・美観の確保	古い掲示物や 破れた掲示物が 貼られている	古い掲示物又は 破れた掲示物の どちらかが貼付け	古い掲示物及び 破れた掲示物の どちらも不貼付け	美観に配慮して 掲示している	定期的に 掲示物について チェックしている
パソコン	共有フォルダを活用 し誰でもファイルを 探す事が出来る	・情報の共有 ・紙情報の削減	共有フォルダが 活用されている	共有フォルダの 管理がされている (ファイル削除等)	ファイル共有の ルールがあり 守られている	担当者が 必要なファイルを すぐ探せる	誰でも何時でも 必要なファイルを すぐに探せる

② 5S活動の取組事例(その1)

(取組前)

受付はお客様が来られますが・・・



机の下は足の置場もないくらい



閉じない扉は通行の邪魔



(取組後)



受付がきれいだと好印象



地震の時も身を隠せます



扉も閉まり、キャビ上もすっきり

③ 5S活動の取組事例(その2)

(取組前)



キャビネットは閉まらず、机の上も書類でいっぱい

(取組後)



キャビネットも閉まり、机の上もすっきり

(2) 「1人1提案」による業務改善

(所属単位で取り組みます)

職員からの提案
(問題の把握)

原因の分析
解決策の検討

改善の実施

〔問題の見える化〕

- ・問題を共有化する
- ・問題の軽重は不問
- ・提案の批判はしない

〔組織的に協議〕

- ・係単位で検討を行う
- ・係員全員で検討する
- ・自分達でできる改善

〔計画的に実施〕

- ・できることは即実施
- ・計画的に改善を実施
- ・適切な進捗管理を行う

(提案内容の例)

業務上

- ・困っていること
- ・疑問に思うこと
- ・時間を要すること

できることから、
ひとつひとつ確実に改善

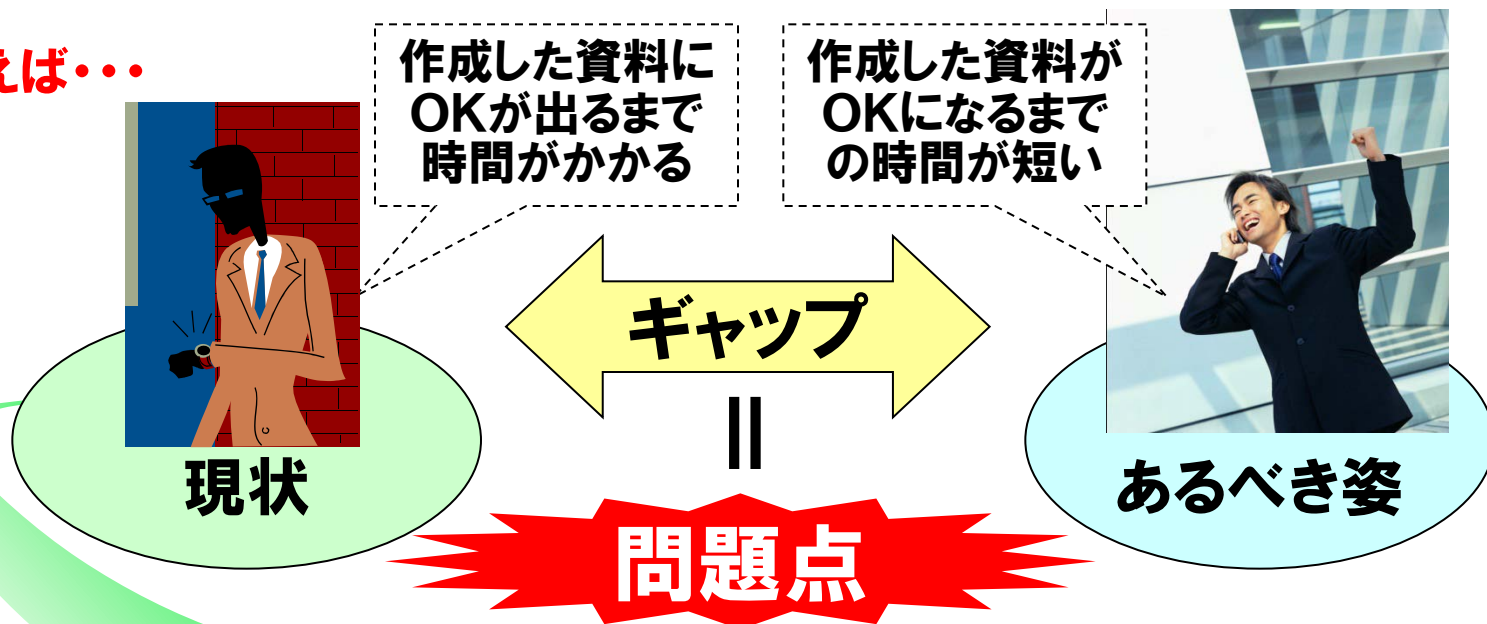


① 問題の把握

(どうあるべきかのイメージをもちましょう)

- ・ 問題を認知した場合、「現状」と「あるべき姿(目指す姿)」とのギャップが“問題点”となります。
- ・ この両者を把握し、問題点を明確にするとともに、向かうべき方向性(改善の方向)を明らかにします。

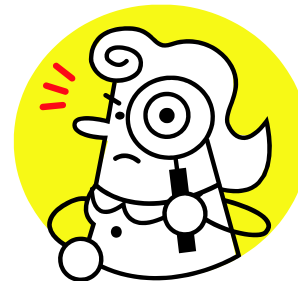
例えば・・・



② 原因分析

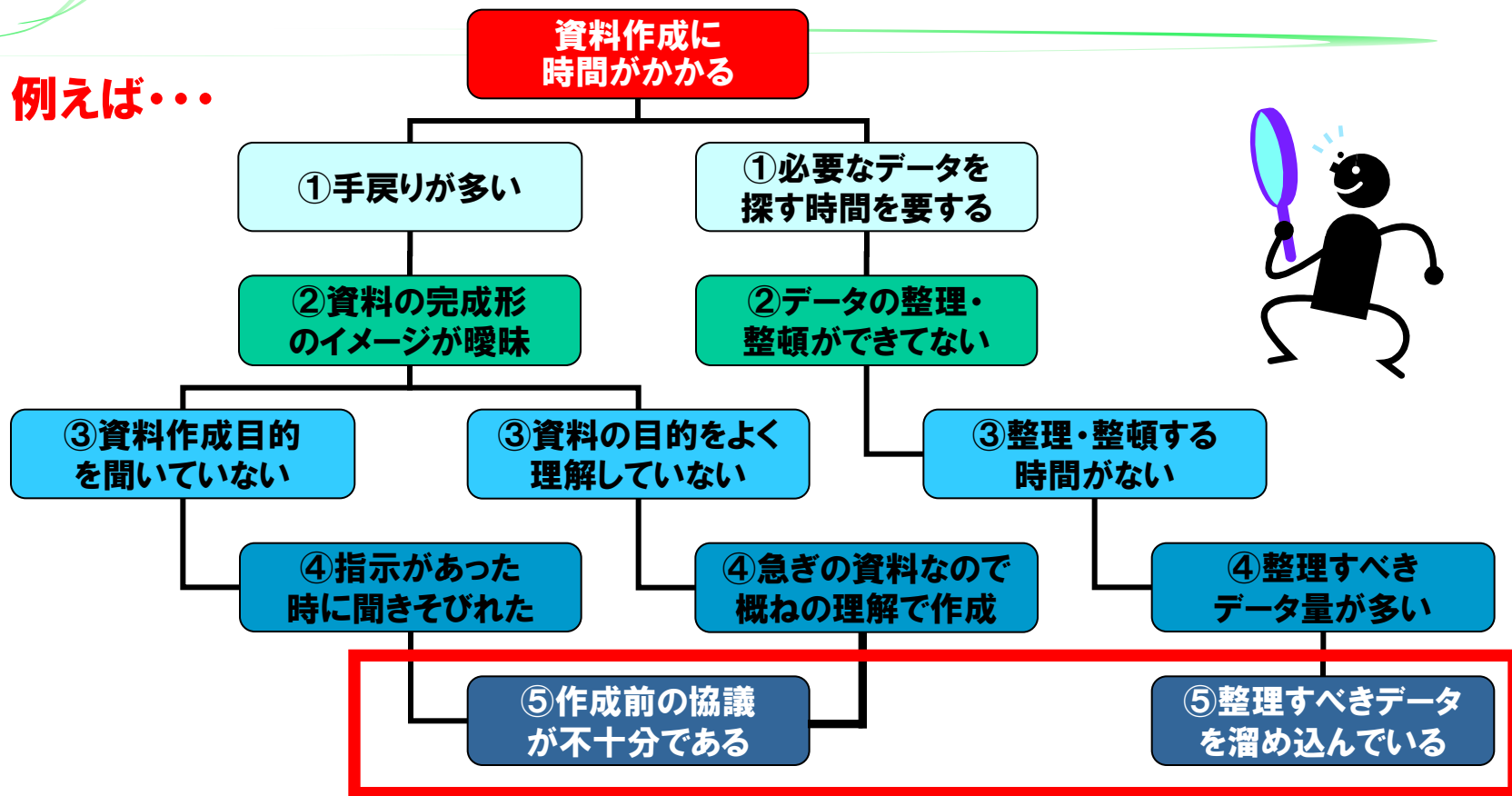
（問題の根本的な原因を掴みましょう）

- ・ 問題を引き起こしている原因のうち、解決すべき「**真因(真の原因)**」を明らかにします。
- ・ 一つの問題であっても複数の原因が絡み合っている場合もあります。（複合要因）
- ・ この場合、「**何が主な原因**」であるか、「**どれについて対策を講じる必要**」があるかの選定を行います。



(参考)「なぜ×5」で「真因」を洗い出す

例えば・・・



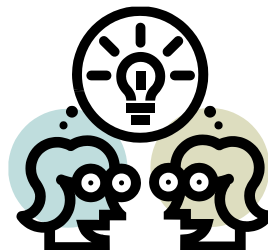
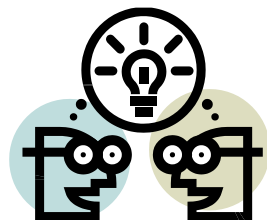
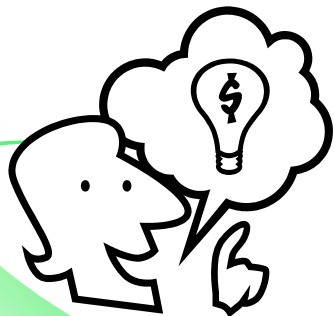
Why(なぜ)を4、5回繰り返し
真因(真の原因)を分析します

改善の方向性

③ 解決策の立案

(「3人寄れば文殊の知恵」です)

- ・ 原因分析で特定した解決すべき真因についての解決策を検討します。(組織(係等)で協議します)
- ・ 原因に対し、複数の解決策が必要な場合もありますが、ホワイトボードにアイデアを記述・整理するなど、できるだけ多くの解決策を発出します。
- ・ 実施が決定された解決策は、最終的に「誰が」、「何を」、「いつまでに」実行するのかを明確にします。
(実施計画の作成)



④ 解決策の実施・評価

（進捗を管理し、効果も確認します）

- ・ 解決策の実施にあたっては、所属全体でその進捗状況を共有します。（進捗を管理し着実に改善）
- ・ 実施後には、その評価を行いその効果を確認するとともに、その成果として得られたものは、他の問題で活用できないかについて検討します。（横展開）



⑤「一人一提案」の提案例

（国際課の例）

- ・旅券発給体制を業務量に応じてリアルタイムで見直し
- ・より適材者を採用するため、嘱託職員の採用方法を見直し
- ・旅券に関する電話問い合わせ等の問答集を作成し、市町へ配布
- ・県民や市町からの苦情・トラブル情報の共有化
- ・事務処理の軽減のためのマニュアル整備
- ・業務多忙時の相互補助 など

（園芸課の例）

- ・園芸統計資料のデータベース化（印刷物を廃止）
- ・復命書様式の統一化及び簡略化
- ・メール照会の縮減と内容の簡略化
- ・コピー用紙の配置の検討（補給時間の短縮）
- ・打合せ・会議の回数と所要時間の縮減
- ・文書ファイル等の年度別カラーリング、電子媒体での保存
- ・異動引継ぎとして業務手順書（ポイント・問題点・手順等）の作成 など

(3) 「プロセス分析」による業務改善

① 前提となる「見える化」

行っている業務の
「見える化」

- 行っている業務は？
- 要している時間は？

改善すべき業務を
明らかにする

業務目的・顧客の
「見える化」

- 業務の目的・顧客は？
- 顧客のニーズは？

改善すべき業務の目的
・顧客を明らかにする

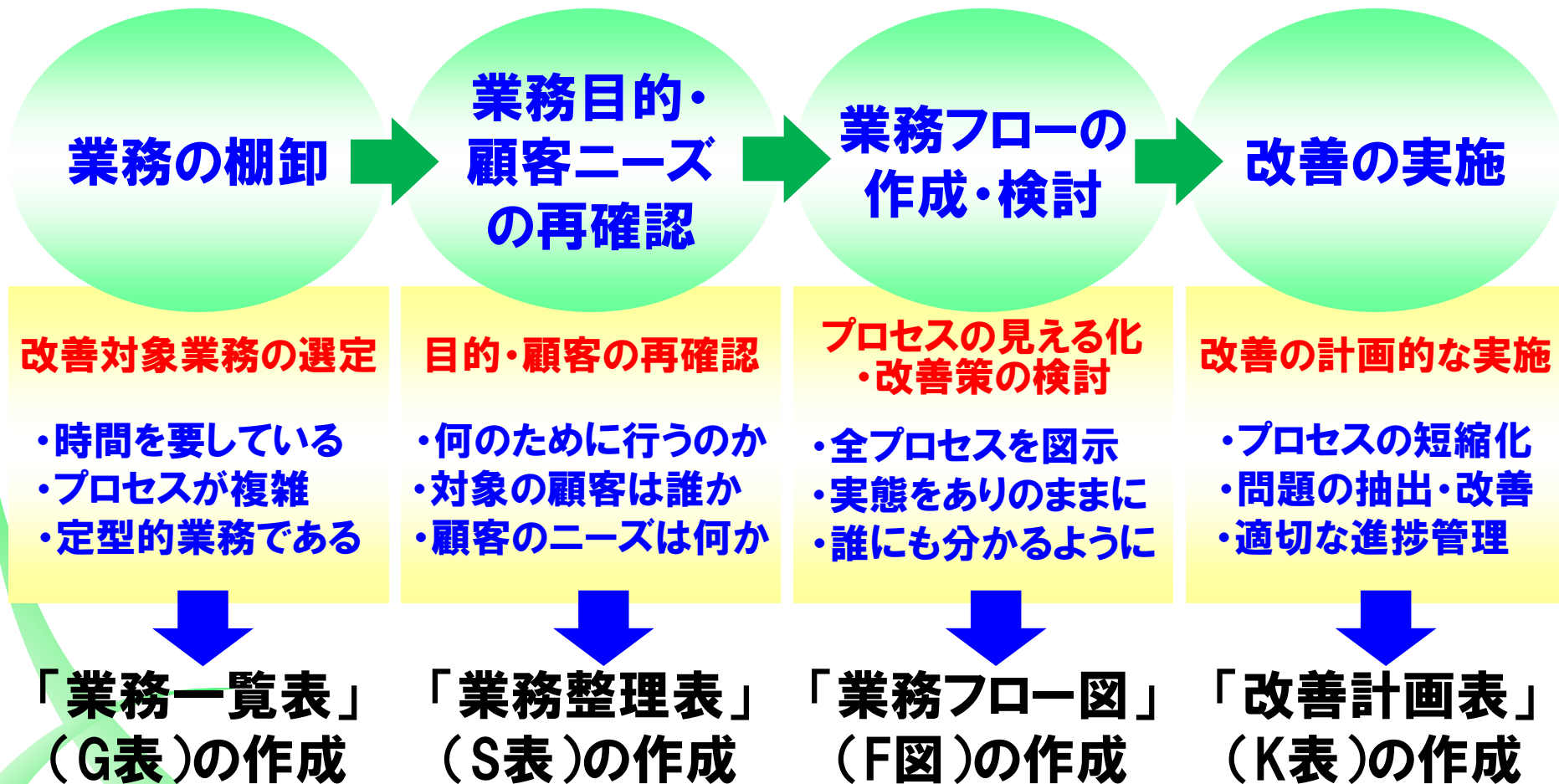
業務プロセスの
「見える化」

- 業務の流れは？
- 具体的な作業は？

改善すべき業務の流れ
・作業を明らかにする

改善策を検討
する前提となる

② 具体的な作業の流れ



I. 業務一覧表(G表)作成例

作成: ○○年○月○日
 部署: 佐賀県医務課○○係

NO	大分類	中分類	小分類	処理時間(分)	頻度回/年	計(分)	時間/年	担当者	アウトプット資料	問題点・備考	優先順位
1	保健師・助産婦・看護師その他医療関係者に関すること	医療従事者免許	(国)免許申請書審査	150	66	9900	165	A		現地期間で確認した書類を看護担当で夫々審査	①
2			(国)進達処理簿作成	90	66	5940	99	A	免許進達処理簿	事務量多く、入力ミス・確認作業に時間かかる	
3			(国)免許進達文書作成	30	66	1980	33	A	進達文書		
4			(国)免許仕分け、処理簿作成、交付	300	16	4800	80	A	免許進達処理簿、送付文書	事務量多く、入力ミス・確認作業に時間かかる	②
5			(県)新規免許交付	10320	1	10320	172	A			
6			(県)免許申請書審査	150	34	5100	85	A	免許進達処理簿	確認作業に多く時間を要する	
7	医療機関の整備改善その他医療機関の普及向上に関すること	病院内保健所運営補助	補助金支払い	60	3	180	3	B			③
8			実績報告の確認	210	7	1470	24.5	B	実績報告書類		
9			問い合わせの対応	60	3	180	3	B			

改善の優先順位

①

②

③

II. 業務整理表(S表)の作成例

(業務例) 厚生労働大臣免許申請交付事務

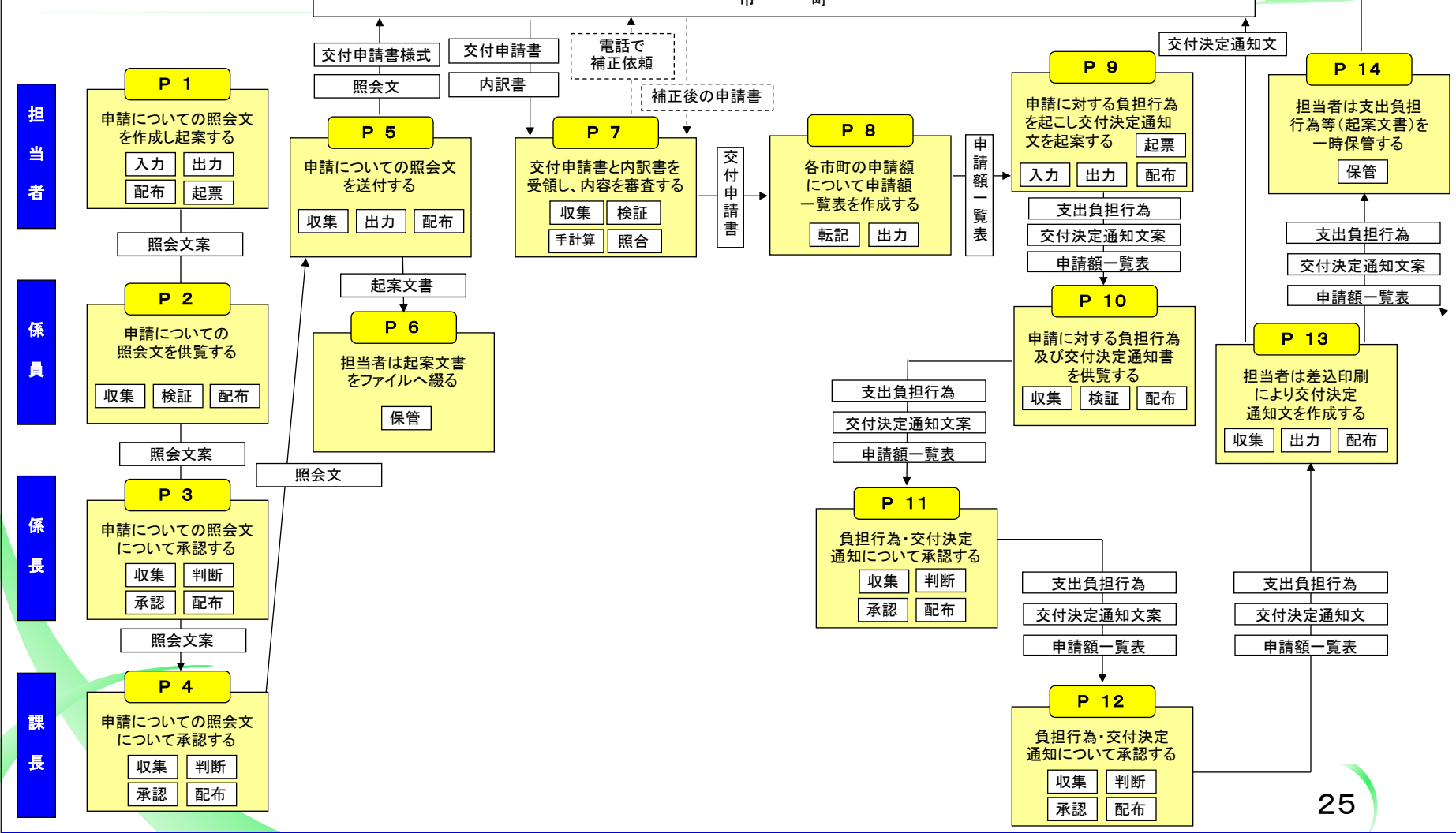
作成: ○年○月○日
 部署: 医務課○○係

顧客に提供する もの・サービス	もの・サービスの提供者 (主要顧客)	顧客の要求・期待 (顧客のニーズ)	やるべきこと (顧客満足を得るための実施事項)	
			視点	事項
<p>もの: ・免許証</p> <p>サービス: ・免許申請者 (医療従事者) への問い合わせ 対応 ・免許証の交付</p>	<p>医療従事者大臣免許 申請者(住所地・勤務地が佐 賀県内の者)</p> <p>【医療従事者】: 医師・歯科医師・保健師 助産師・看護師・診療 放射線技師・臨床検査 技師・理学療法士・作業 療法士・視能訓練士</p> <p>保健福祉事務所</p>	<p>申請書の添付書 類を分かりやすく して欲しい</p> <p>免許を早く交付 して欲しい。</p> <p>申請者の問い 合わせに的確に 対応したい。</p>	<p>【顧客満足の獲得】</p> <p>【人・組織の能力向上】</p> <p>【業務の効率性追求】</p> <p>【人・組織の能力向上】</p>	<p>問い合わせへの 迅速な対応</p> <p>審査書類の的確 な処理</p> <p>申請から進達まで の処理時間の短縮</p> <p>担当者のレベル アップ、Q&Aの整理</p>

III. 業務フロー図(F図)の作成例

◎業務の流れ図(F図) <△△△県費負担金業務>

<交付申請～交付決定業務>



(負担金支払(概算
払業務)へ続く)

(参考) 業務プロセスの分類

—付加価値が低いプロセス:業務改善の着眼点—

1. 入力	6. 検証	11. 収集	16. 製本
2. 起票	7. 保管	12. 連絡	17. 説明
3. 転記	8. 参照	13. 出力	18. 判断
4. 更新	9. 複写	14. 手計算	19. 承認
5. 照合	10. 配布	15. 検索	

業務プロセス分類では、「判断」「承認」が最も付加価値が高い。(人にしかできないプロセス)



他のプロセスを
いかに減らすか

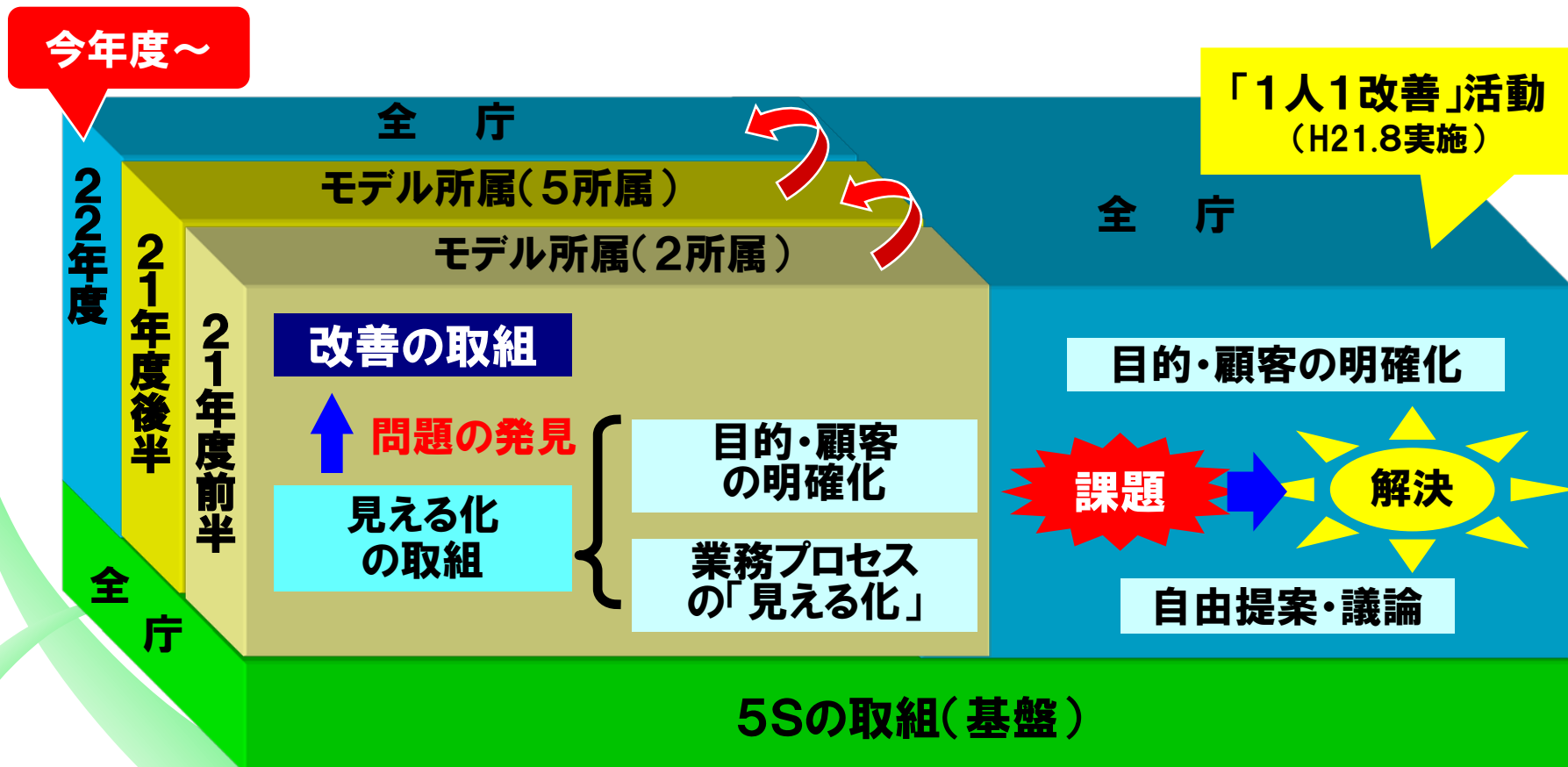
IV. 業務改善計画表(K表)の作成例

部署	医務課 ○○係・担当	作成○○年○月○日 修正 年 月 日	→ 計画 → 実績
----	------------	-----------------------	--------------

改善テーマ	目標値	実施事項日程										担当	関係部署	備考
		9月				10月				11月				
		1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週			
①申請書不備の削減 (1)記入要領の徹底 (2)添付書類の徹底	月当たり不備書類 40件→20件	不備事項の調査	→	申請マニュアルとQ&Aの作成	→			事務所担当説明	→	実施	A	保健福祉事務所		
	月当たり添付書類不備 10件→0件	不備事項の調査	→	申請マニュアルとQ&Aの作成	→			事務所担当説明	→	実施				
②免許処理簿作成業務見直し (1)入力項目の見直し (2)申請書・免許証のコピーの廃止	入力項目半減	保険福祉事務所の調査	→	事務所と共通の処理簿作成	→	意見照会	→	事務所担当説明	→	実施	B	保健福祉事務所		
	コピー 0枚	事務所の調査	→	問題点・改善案の検討	→	試行	→	検証修正	→	実施				
③審査体制の見直し	3人→2人	事務所の調査	→	審査状況の調査	→	問題点・改善案の検討	→	試行	→	検証修正	C			

6. プロジェクトの進め方

業務改善の具体化に向け実施する2年間（H21～22）のプロジェクト
（目標）生産性向上30%、自ら業務を改善し続けられる職場づくり



(参考)「講演会(特別研修)」の実施

トヨタ自動車(株)
張富士夫代表取締役会長
(2009. 8. 25 佐賀市内)



- ・所属長は、チャレンジする項目、欲しい結果を持ち、常に担当者と共有しながら、今よりも高い目標に挑戦させることが大事。
→職員のモラルアップとなる。
- ・担当者には「やり方は自分で考え、困ったら相談に來い」という姿勢で、知恵を引出し、きちんとフォローすることが大事。
→箸の上げ下げまで示すとモラルダウンになりがち。
- ・最後の責任は自分がとることを明確に伝える。

7. モデル所属の取組成果

(1)モデル所属での取組成果(数値)

【前半モデル所属（2課）】

◎取組期間:1年間(H21年度)

◎「一人一提案」件数:297件

◎業務時間削減時間
(推計値):21,432時間

【後半モデル所属（5課）】

◎取組期間:6ヵ月(H21年度)

◎「一人一提案」件数:122件

◎業務時間削減時間
(推計値):8,032時間

(2)モデル所属での取組成果(事例①)

所 属:国際課

旅券発給日数短縮
へのチャレンジ

目 標: 日本一短い旅券発給日数

目標値: 旅券発給日数6日⇒5日⇒4日

従前の姿

1日 市町 受付	2日 県庁 到着	3日 県庁 作成	4日 県庁 検査	5日 市町 到着	6日 市町 交付
発送	審査	検査	発送	準備	

1日 市町 受付	2日 県庁 到着	3日 県庁 作成	4日 県庁 検査	5日 市町 到着
発送	審査	検査	発送	準備 交付

市町協力による
現状の姿
(H22.4~)

目標の姿

1日 市町 受付	2日 県庁 到着	3日 県庁 作成	4日 市町 到着
発送	審査 作成 検査	検査 発送	準備 交付

県旅券センターで試行 (H22.5~8)

佐賀市で試行予定 (H23.3~)

(2)モデル所属での取組成果(事例②)

所 属:男女参画・県民協働課

○業務の効率化改善項目

退庁時間宣言

定時退庁推進日(水曜日)に職員一人ひとりが、退庁予定時間を記載した付せん紙をパソコン上部に貼り付け、皆に退庁時間を宣言することにより、業務時間短縮を図る。



○働きやすさ改善項目

SOS発信と了解

各担当は急ぎの業務がある場合に、他の担当の職員に応援を依頼し、業務執行の効率化を図る。



○サービス向上改善項目

クレドの作成&携帯

10の行動規範&行動指針を記載したクレドを常時携帯する。



○その他 改善項目

不在の際のパソコン電源OFF

出張や会議出席の際には、必ずパソコンの電源をOFFする。行事予定ボードに、「パソコン電源OFF確認」を明示することにより促進する。

3月26日金曜日 行動予

パソコン電源OFF確認

氏名	行先
稲 富	リスクエアビル
川 崎	〃
河 頭	〃

(2)モデル所属での取組成果(事例③)

所 属: **医務課**

「**プラスワン業務**」の導入

現状



気づき

こんなことやったら
おもしろそう!
何か役に立つかも!

法令に基づく業務や国
からの照会業務が多い

**担当業務のほかに新たな業務を
ひとつ（プラスワン）行う**

決まりきって
いるなあ～

条件

- ・大きな予算を伴わない
- ・あまり時間をかけない

業務の硬直化
仕事のマンネリ



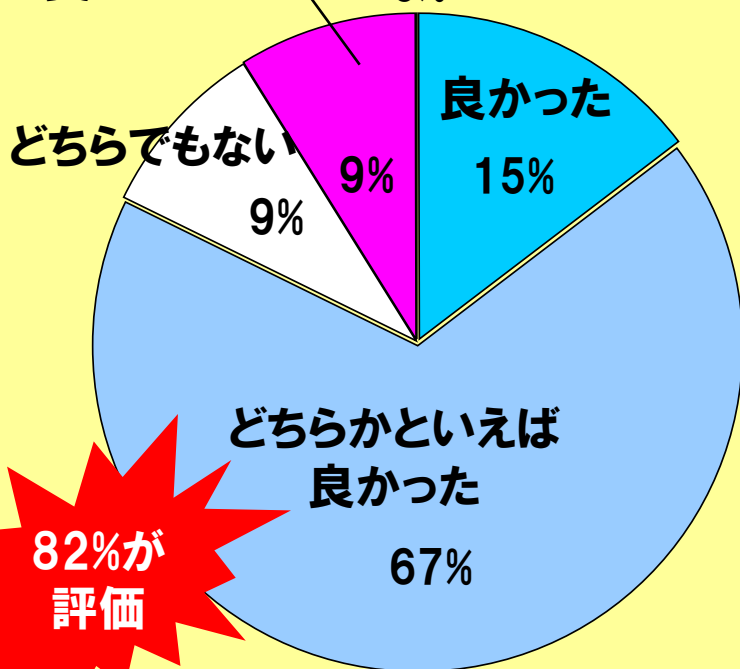
[例]
国からの調査の際に、県独自の調査項目
を追加する

(3) モデル所属(前半2課)職員の評価①

1年間取組後

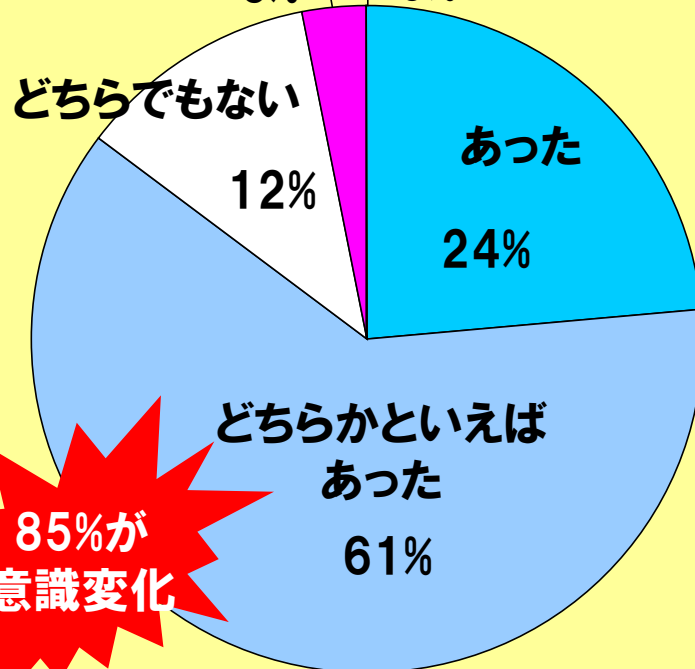
【業務改善に取り組んで良かったか】 【業務に対する意識の変化があったか】

どちらかといえば
良くなかった 0% 良くなかった



82%が
評価

どちらかといえば
なかった 3% なかった

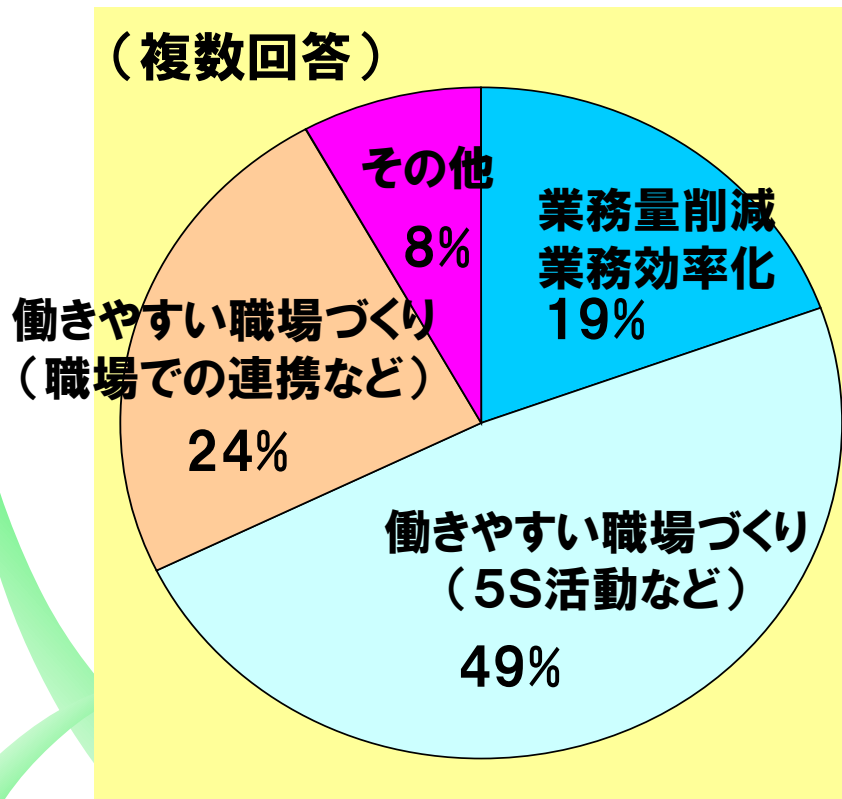


85%が
意識変化

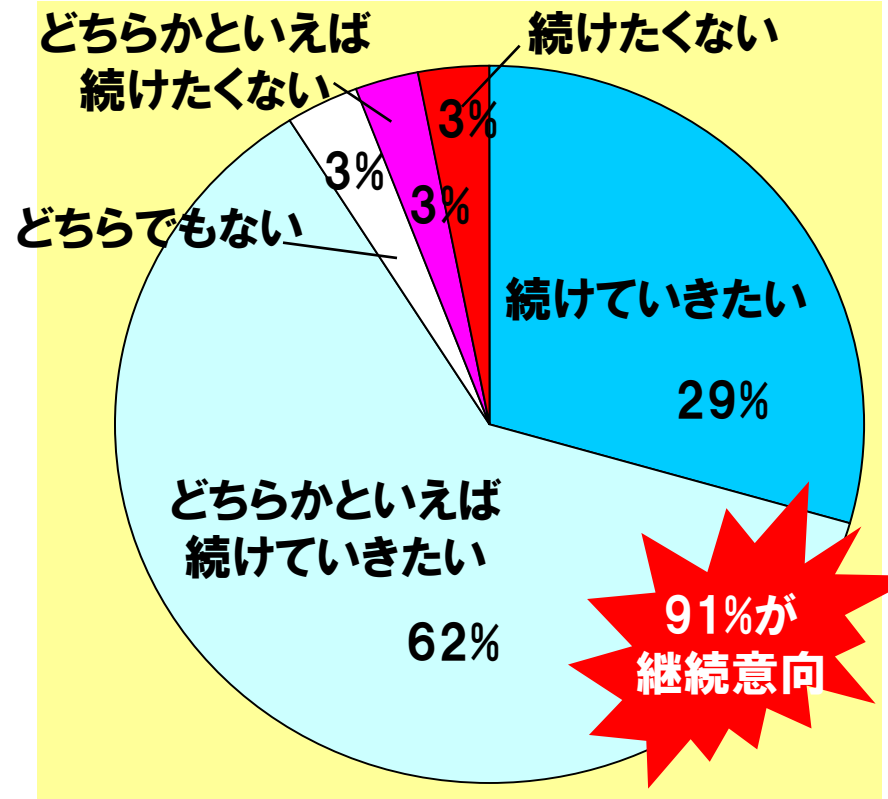
(3) モデル所属(前半2課)職員の評価②

1年間取組後

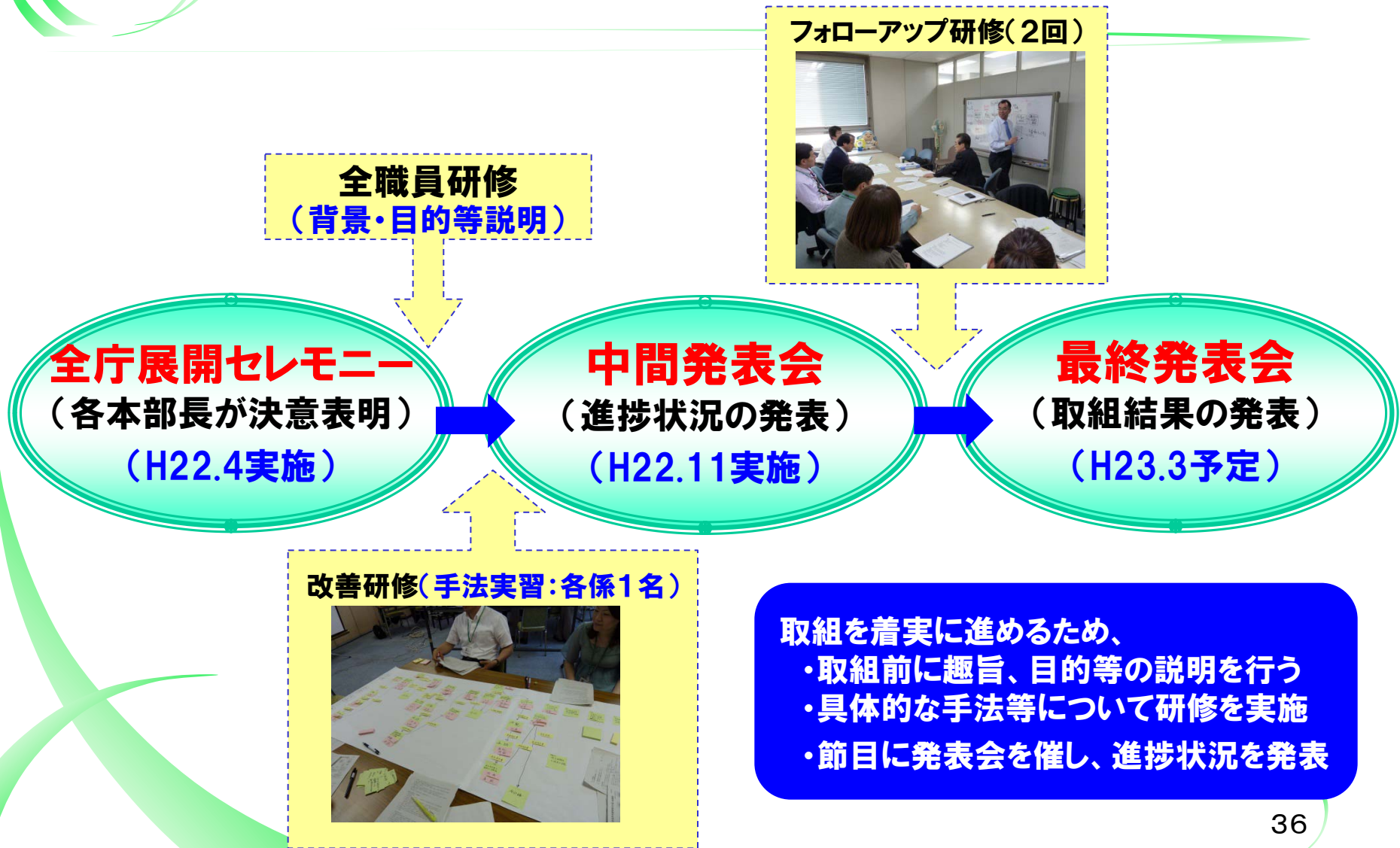
【取組の効果があつたと思う事項】



【今後も業務改善を続けていきたいか】

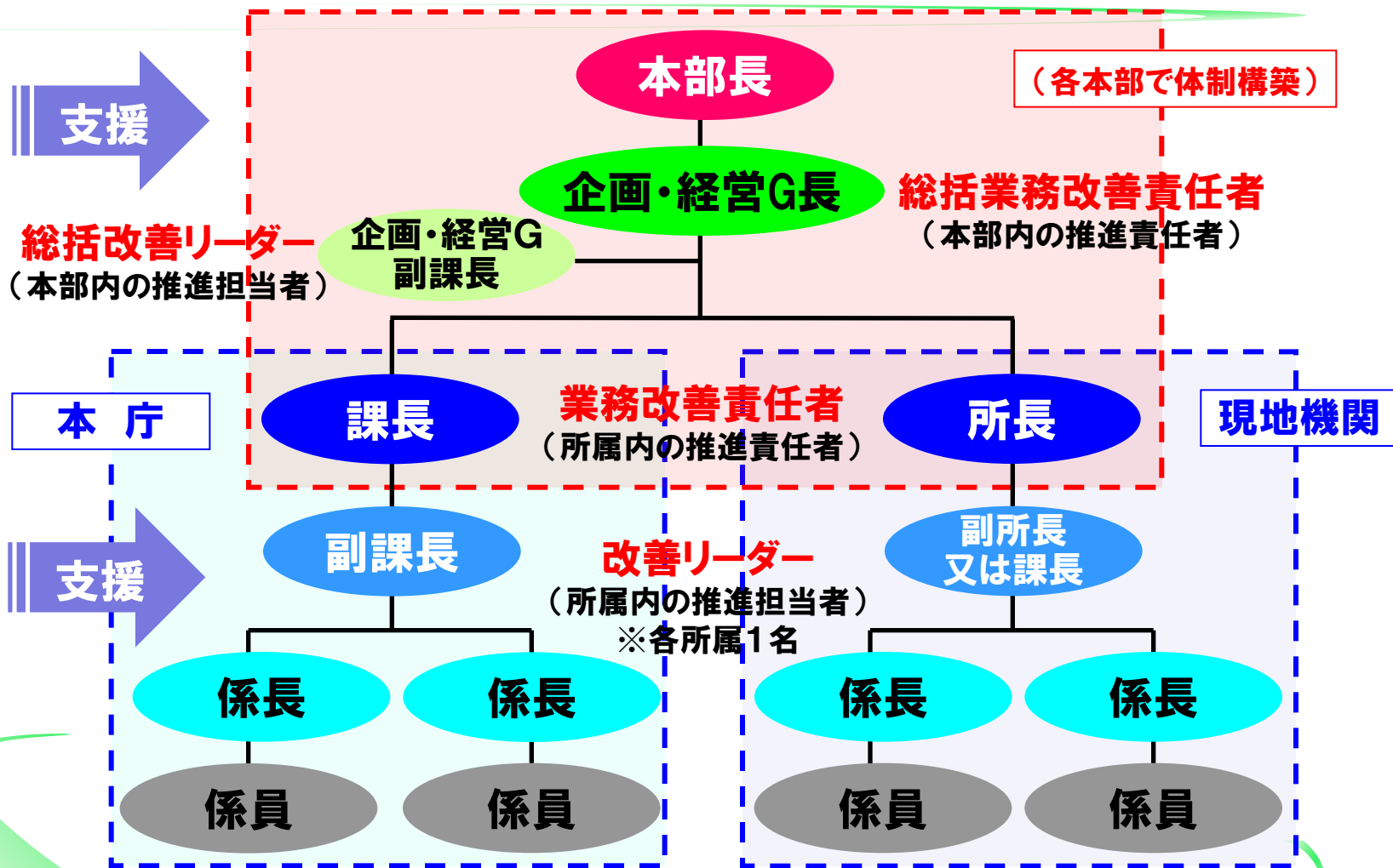


(4) 全庁展開(H22.4～)の進め方



(5) 基本的な推進体制

人材育成・組織風土グループ



(参考) 中間発表会の模様



「SMILE Project」中間発表会

日時:平成22年11月2日
9:45~11:45

場所:庁議室

参集者:知事、副知事、教育長
各本部長、各KKG長

その他:発表は庁内へ映像配信

(発表会の狙い)

- ・各本部の取組状況について発表することで進捗が図られる
- ・他の本部の取組内容を聞くことで情報収集ができる
- ・発表後の質疑等により、効果的な取り組みなど意見交換ができる

★発表内容の例(健康福祉本部発表資料より抜粋)

目標

1. 健康福祉本部が目指すもの

- 業務の見直しと効率化による業務時間の30%削減へのチャレンジ
- 美しく働きやすいイキイキとした職場環境づくり
- 県民サービスの向上(業務改善による成功例の創出)

2. 5S活動の取組状況

5S活動

■ 所属における主な取組内容

- ・曜日や日にちを決めて、定期的に執務室内の清掃を実施
- ・毎月10日を「引き出しの日」(－＋の日→0、最初に0のつく10日)とし、各自引き出しを整理整頓
- ・書類の整理整頓、不要書類の廃棄
- ・共有フォルダの整理
- ・蛍光灯を掃除し明るい室内へ など

書類の廃棄量(全27所属)ダンボール約1,600箱分

3. 一人一提案の取組状況

一提案

本部における提案総数 197件

例1) 終礼(引継ぎ)参加者の見直し (希望の家)

問題点	毎日16:15から15分間実施している終礼(引継ぎ)に日勤者全員(当番2名除く)が参加しており、時間をとられている。
改善	日勤者の報告事項を記録した日報を共有フォルダに格納して情報共有を図り、終礼(引継ぎ)に参加するのは、日報記録者に限定(重要な引継ぎがある場合はその担当者を含む)した。これにより、利用者の支援をより充実させることができた。

5. 業務時間削減実績について

削減実績

業務時間削減実績 11,472時間(10月20日現在)

～笑顔で働きやすい職場 SMILEプロジェクト

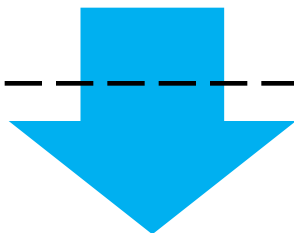
質の高い行政サービスの提供



職員・県民の「満足度の向上」～

8. 今後の取組について

最終発表会(3月予定)



H23~

**「SMILE Project」-2nd Stage-
として実施する(枠組み検討中)**



ご清聴ありがとうございました

(参考) 業務改善の視点

(1) 業務の目的を明確にする

- この業務は、何のために行うのか？
- この業務は、誰のために行うのか？
- この業務は、どんな成果を目指しているのか？

目的を明確にすることで業務上の要・不要の判断が可能

(2) 業務の省力化・サービス向上等につながるかを判断する

- 省力化(職員の負担減)が見込めるか？
- 効率化(コスト削減)が見込めるか？
- サービス向上(現状維持)が見込めるか？

ある程度期待する姿(成果)をイメージしてみる

(参考) 業務目的、対象となる顧客とは？

(例: 道路関係所属)



※ここで例示している業務は、実際の業務とは合致するものではありません。

(参考) 改善の目的

改善の目的は、

組織の永続的发展を負う「人財」を
育て上げること

である。

人は机上では育たない、

現地でのみ(行動によってのみ)育つ。

(大野耐一)

(参考) 「改善」と「ムダ」について

「改善」とは

「ムダの徹底的排除」

**- 徹底とは Never Give Up のこと
(できるまであきらめない)**



「ムダ」とは

付加価値のない（少ない）行動、
モノ、コトなど

○2種類のムダ

見え易いムダ	： 直接部門に多い
見え難いムダ	： 事務部門に多い

(参考)「ムダ」の考え方の例

(例)プレゼンテーション

間違って必要な
ものまで削らない

ここをできる
限り削減する

プレゼンテーション
(1時間)

正味作業

資料構成を途中で変えた
手戻り(3時間)

資料作成
(4時間)

付随作業

説明しきれない資料作成
(1時間)

会場設営
各種調整
(1時間)

業務

ムダ

整理が悪いため
余計にかかった
資料の検索、
データの確認
(2時間)

(参考) 事務部門の改善が進まない理由

事務部門 の特徴	①	作業のプロセスが見えにくい
	②	自分のキャパシティを自分で決めている、管理者が教育していない
	③	やるべき仕事とやらなくても良い仕事が明確になってない
事務作業 のやり方	④	仕事の進捗状況を積極的に説明しない、プロセスを囲い込みがち
	⑤	ニーズはあるが目標が具体的でなく、フォローアップ体制もない
	⑥	管理者が部下の作業のプロセスを把握していない
	⑦	部下の仕事の出来栄について管理者が事前に示さない
	⑧	あるべき姿を描いて仕事をしてない
人の意識 知識	⑨	事務作業の改善というと大掛かりなシステム改善だと思っている
	⑩	やる気があるが、やり方が分らない
	⑪	業務改革というとリストラを連想する
	⑫	現状で困ってない。現状満足。
	⑬	自分の業務に無駄はないと思っている。

(参考) 「ムダの視点」

ムダの種類	具体的な行為等	具体的な損失
「仕事そのもの」のムダ	誰のため、何のため、顧客ニーズを反映していないことをするムダ	その仕事をする時間
(具体例)	◎顧客ニーズの変化を把握せず、同じように繰り返す事業 ◎誰のため、何のための仕事かが不明になった業務 など	
(改善方向)	→顧客のニーズをきちんと把握(分析)する →業務の目的や対象を明らかにし、目標を設定する など	
「ミス」のムダ	作業ミス・漏れ、不良発生	ミスを補正(に対応)する時間
(具体例)	◎曖昧な指示のため、求める結果までに修正を重ねた ◎内容をきちんと理解していなかったためミスを犯した ◎うっかりミスをチェックする体制がなかった など	
(改善方向)	→あらかじめ求められている最終形のイメージを共有する →ミスが発生しないよう、内容を確実に理解しておく →ミスを発見(チェック)する体制等を構築する	

ムダの種類	具体的な行為等	具体的な損失
「しすぎ」のムダ	今必要でない仕事を今やる、必要以上に作る、求められていないのに作る	優先度を考慮しないことで発生するムリな時間、成果へ結びつかない作業に要する時間
(具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ◎重要性や〆切等を考えずに、ただ目の前の業務を行う ◎必要な情報の質や量を考えずメールに全て添付する ◎成果ではなく大量の作業をこなす事で満足感を得る など 	
(改善の方向)	<ul style="list-style-type: none"> →優先順位を明確にしてスケジュール(段取り)を組む →各種資料の必要性を見極める →業務量でなく、アウトプット(成果)を常に意識する など 	
「移動」のムダ	人、情報、モノが移動する	人、情報、モノが移動することで必要となる時間
(具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ◎長時間(遠距離)の出張・会議・ヒアリングへの出席 ◎モノを取りに行く頻度が高いのに動線が長い ◎情報の選別をせず何でもメール等で情報共有する など 	
(改善の方向)	<ul style="list-style-type: none"> →参集の必要性を吟味し、最低限の時間で実施する →利用する頻度に応じて、モノの配置を行う →内容に応じてメール送信先を厳選する など 	

ムダの種類	具体的な行為等	具体的な損失
「 手持ち 」のムダ	決めたとおりに行われない 仕事、情報、モノが滞る	何か(どこか)で滞るためにまたないといけなくなる時間
(具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ◎あらかじめ回答期限を定めているのに守られない ◎会議出席時において、開始・終了時間が守られない ◎決裁者や担当者等が不在で事案が進まない など 	
(改善の方向)	<ul style="list-style-type: none"> →回答期限として適正な期間を設定する、\forall切の厳守 →あらかじめ参集者へ時間厳守を徹底する →事前に行事予定(不在情報)を把握しておく など 	
「 動作 」のムダ	手作業、歩数が多い、 無理な動作	システム利用可能な作業を手作業で行う時間や利用者を考えないモノの配置による時間
(具体例)	<ul style="list-style-type: none"> ◎ソフトなどを利用せず転記・照合・手計算などを行う ◎利用頻度を考えず漫然と周囲にモノを置く など 	
(改善の方向)	<ul style="list-style-type: none"> →システムで対応できるものはできるだけシステム化する →利用頻度を考えて机の中や周囲にモノを配置する 	

1. 地方行政の現状

- 地方行革の進展、求められる住民サービスの多様化
- 職員が本来的業務ではなく、資料整理や問合せに忙殺
- 行政の質の維持、効率的な業務執行が必要
- 民間企業や先進地方公共団体では「ワークスタイル」を変えることで、業務の生産性向上を志向
- 公務の能率向上においても、オフィスの改善に取り組む目的を整理
- ワークスタイルの改革手法のマニュアル化を目指す

研究会中間報告骨子（案）

1-(1) 行革の進展

- 地方公務員数約281万人（平成7年から16年連続して純減）
- 平成17年4月から平成22年4月までの5年間で国を上回る7.5%の純減
- 福祉部門等で業務増への対応が課題となるなど、今後の住民サービスへの影響を懸念する意見

1-(2) 組織の能率向上



- 総合的な行政課題の解決能力が求められる地方公共団体
- 職員の士気の確保、本来的業務に集中できる環境づくり、知識の共有など、時代に即した業務能率の向上が必要
- 個人の能力に依拠した働き方から、チームとして効率的に成果を上げるためのワークスタイルの改革に取り組む必要
- 業務におけるリスクを組織内でマネジメントする「内部統制」の考え方からも、組織としてのワークスタイルの確立は必要
- 費用対効果にも留意しつつ、創造的な業務が圧迫されないことがないよう取り組む必要

研究会中間報告骨子（案）

1-(3) 住民満足度の向上

- 職員それぞれが業務を棚卸しし、能率の向上と住民満足度の向上の両立を目指すことが喫緊の課題
- 職員にいかに浸透させるかということと、市民の了解をどうやって得るか、という双方の視点が重要
- 職員が日常何に困っているのかということにフォーカスし、それを解決した結果、市民からも喜ばれる職場になるような、職員満足度が住民満足度へ繋がる好循環を作り出すことが望ましい
- 住民の声に耳を傾けた行政運営が求められる中で、執拗なクレームがあることも事実。適切なクレーム対応と住民の声を吸収する機能がともに求められる

2. 地方公共団体の職場が直面する課題

➤ 地方公共団体が具体的に直面している課題の解決に、能率向上のための取組がいかに寄与するか検討

- (1) 紙の資料があふれている
- (2) 会議をもっと効率化したい
- (3) コミュニケーションを活性化したい
- (4) 執務スペースが狭い
- (5) 電子データの管理方法が統一されていない
- (6) 問合せへの対応をもっと良くしたい

研究会中間報告骨子（案）

2-(1) 紙の資料があふれている



◎ デスクが資料の山になっていて、担当者でないと資料が見つかりません。

◎ 同じ資料を各職員がそれぞれ保管していて、非効率です。

○ 行政運営上作成する文書は、行政情報公開法、公文書管理法等の定めに応じて、一定のルールのもとに管理し、必要に応じ住民に分かりやすく公開する必要

○ 通常の業務をこなしつつ、その資料整理については職場の個々人にゆだねられがち

○ ICT化や環境配慮、経費削減を目的として、ペーパーレスの取組が行われてきたが、能率向上につながるような取組としての捉え方は十分でない

研究会中間報告骨子（案）

- 民間企業や先進地方公共団体においては、なるべく紙にとらわれないワークスタイルを実現し広義の生産性を向上
 - ・ 紙及び紙に関連するコスト減
 - ・ 職場環境の改善による業務能率の向上
 - ・ 情報共有の環境づくり
 - ・ 情報漏洩の防止
 - ・ 防災
 - ・ CO2削減等の環境配慮
 - 組織体の風土・文化の変革
- 地方公共団体においても、文書管理システム・電子決裁システム等が相当程度導入
- メールで送られた資料をパソコン上で見て、共有フォルダに保存する文化は定着
- システム整備等の追加コストをさほど投入せずとも、ペーパーレスが推進できる余地あり
- 紙の利便性も相変わらずあるため、ペーパーレスという取組は、紙をゼロにするということではないことに留意

研究会中間報告骨子（案）

2-(2) 会議をもっと効率化したい

- ◎ 会議で大量の資料が配布され、もったいないと思います。
- ◎ 会議の準備のために、資料のコピーにたくさんの職員が時間を費やしています。



- 会議のたびに大量の紙資料を配布することが、紙の資料があふれる一因。会議資料の保管スペースも膨大、会議が終わっても再び資料を参照する機会が少ない
- 会議の準備（印刷・差替え等）に時間を費やすという非効率

研究会中間報告骨子（案）

- ペーパーレス(ノンペーパー)の取組により、これらの課題を解決することが可能
 - 紙資料の削減が実現
 - 資料のコピー作業が必要なく、訂正・差し替えが容易
 - 会議の準備工程が大幅に合理化
 - 会議資料も電子フォルダに保存するため、スペースの効率化
 - 資料をモニターに映して説明することで、プレゼンテーションの質が向上
 - 情報セキュリティが高まる

- 会議の合理化のための運営面でのルールづくりを並行して行うことが重要



研究会中間報告骨子（案）

2-(3) コミュニケーションを活性化したい

- ◎ 職員間のコミュニケーションが少なく、新しい政策を議論するような雰囲気がありません。
- ◎ 市町村合併後、職員どうしが旧所属市町村を越えて一体感を持つ必要があります。



- 住民サービスの多様化等を背景にした、新しい政策課題への対応等に係る企画立案機能の重要性の高まり
- 個々の職員が担当分野に閉じこもることなく、チームとして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というワークスタイルの変化
- 市町村合併後の新市町村の職員どうしが、旧所属市町村の垣根を取り払い、ひとつのチームとして融合することが必要

研究会中間報告骨子（案）

- 民間企業や先進地方公共団体において、職員のコミュニケーション環境の醸成を図る目的でフリーアドレスを導入
- 職員間の自然発生的なコミュニケーション環境を醸成、新しいアイデアが出やすい環境を実現
- 職場内でのインフォーマルなコミュニケーションの増加により、うつ病などの精神疾患を早期に発見し、公務能率への影響を最小限にとどめる効果も期待
- 固定メンバーが座席に着く従来の配置に比べ、係やグループといった業務単位でのまとまりについては配慮する必要
- 地方公共団体のサービスに当たって、必ずしもすべての部署で必要というわけではないこと等に留意する必要



研究会中間報告骨子（案）

2-(4) 執務スペースが狭い

- ◎ 資料保管用のキャビネットが、執務スペースを圧迫しています。
- ◎ 打ち合わせしたくても会議室が少なく、予約の取り合いになっています。
- ◎ 本庁舎が手狭のため、分館として、賃料を払って民間ビルを借りています。



- 資料を保管するキャビネットが執務室内にあふれ、打ち合わせや会議の開催に支障をきたすなど、業務能率を圧迫
- 本庁舎が手狭である等の理由により、市街地の中心部に相応の賃料等を支払い、近隣の民間ビルを借りているケースもある
- 家賃コストを削減しようとするインセンティブが働かないことに起因する、資料をため込んでしまいがちな文化を変えていく必要

研究会中間報告骨子（案）

- ペーパーレスに取り組み、執務スペースを効率化し、不足しがちなミーティングや会議スペースを増やすことで、会議の効率化、コミュニケーションの活性化というニーズにも応えることができる
- 地方公共団体は、自前の庁舎を有することが多く、床面積を減らそうというモチベーションが一般的に低いですが、分館等としてスペースに賃料を支払っている場合、その節約効果も期待される
- フリーアドレスについても、スペースの有効利用のための手法のひとつとなりうる
- 現場に赴くことが多い職種はもちろん、内勤型の職種でも、打ち合わせや会議が多い働き方にシフトしており、個人座席の利用率は8割程度にとどまる
- 執務室の効率化により生じたスペースを共用スペースとするなど、現場による現場のための改革として、ワークスタイルの革新につなげていくことが重要
- 時間的・空間的リソースを職員にも還元し、職員のモチベーションが続くことにより、もたらされた新しいインプットがさらなる業務能率の向上につながる

研究会中間報告骨子（案）

2-(5) 電子データの管理方法が統一されていない

- ◎ 共有フォルダ内での電子データのありかが、担当者しか分かりません。
- ◎ 古いデータがいつまでも残っていて、サーバの容量を圧迫しています。



- 電子データの保存・管理のためのルールを徹底しなければ、情報共有のための環境づくりにはつながらない
- 職場の共有フォルダ内等の電子ファイルの管理ルール(タイトルの付け方、分類・整理の方法)を統一的に定めている地方公共団体は少ない

研究会中間報告骨子（案）

- 最新、最終の電子データがどれなのかわからない、作成者以外の人が必要な時に見つけづらい、廃棄期限が過ぎた電子データが保存されたままという共通の悩み
- 電子データの保存・管理のためのルールを明確化し、情報共有のための基盤を整備することで、知恵の共有化と情報の散逸防止を図るべき



研究会中間報告骨子（案）

2-(6) 問合せへの対応をもっと良くしたい

◎ 「たらい回しにされた」「職員の電話の対応が悪い」といった住民からの苦情があります。

◎ 繁忙期に問合せが集中したり、執拗な苦情電話があったりして職員が困っています。



- 住民の声に耳を傾けることは、地方行政の第一歩
- たらい回しの多発、問合せへの対応に関するクレームの発生により、行政へのニーズを吸収する貴重な機会を失う
- 住民から寄せられる8割以上は単純な問い合わせであり、苦情は1割程度であるとの指摘

研究会中間報告骨子（案）

- コールセンターは、都市部の団体においてはかなり普及してきているが、都道府県庁や中核市等の地方部においては設置等件数がまだ低い傾向
- 地域住民等からの問い合わせに対して、ノウハウを有する民間事業者等と連携し、より丁寧な問合せへの対応と住民満足度の向上を実現
- 定型的な質問に対し、職員が残業してまで対応するような非効率を廃し、職員がよりクリエイティブな仕事に取り組むことを目指すことは、公務能率の向上という観点からも望ましい
- 残業代の減少等のコスト面でも効果
- FAQを構築していく過程でベテランのノウハウを残せる





研究会中間報告骨子（案）

3. ワークスタイルを変える具体的方策

- 民間企業や先進公共団体における能率向上のための取組を各地方公共団体が導入していくためのプロセスについて、研究会での議論を整理
- 一律ではなく、地方公共団体の業務、住民のニーズに応じて、順次適切なものを導入していくことが望ましい
 - (1) 理解を得る
 - (2) 紙を減らす
 - (3) 会議を変える
 - (4) コミュニケーション・スペースを増やす
 - (5) 電子データを共有する
 - (6) 住民の声を生かす

研究会中間報告骨子（案）

3-(1) 理解を得る

- ワークスタイルの改革は、首長をはじめとする行政経営層のリーダーシップのもと、住民サービスの向上のためのマネジメントの一環として、理解を得る必要
- 業務能率の向上を全庁的な取組とするには、担当者まかせでは難しく、その重要性をよく理解した経営層が、強いスポンサーシップを発揮することが望ましい
- 職務能率向上のための業務改善とは、「自分たちがなすべき仕事をするための取組」
- 能率向上の取組自体が目的化することなく、職員満足度、住民満足度につながるよう、職員一人ひとりがその目的等に納得して取り組むことが肝要
 - ・ ワークスタイルを革新することによる働きやすさ・能率向上についてのディスカッション
 - ・ 職場環境に対する不満点や職務の重要性が高い事柄を整理するアンケート
 - ・ 先行部署での試行錯誤を踏まえたガイドラインの展開

研究会中間報告骨子（案）

- ワークスタイルの変革により生み出された時間・空間的資源（リソース）を、ワークライフバランスの実現、共用スペースの増加等により、職員の創造性を高める形でフィードバックすることが望ましい
- ワークスタイルの改革は、組織横断的に行われるべきもの。全庁的な推進組織を設け、各部署で現場のリーダーとなるような職員を推進委員等に出すことが望ましい
- 予算制約や、業務改革に対するあきらめに対しては、こうしたオピニオンリーダーを中心に、粘り強く議論を繰り返していくことが必要
- 一方で、ワークスタイルの改革には一定のコストがかかることが考えられるため、住民から理解が得られるよう、費用対効果等について分かりやすく整理する



研究会中間報告骨子（案）

3-(2) 紙を減らす



- ペーパーレスは、ただちに着手できる能率向上のための取組。身の回りを中心とした机上、共用キャビネットの整理整頓の推進から始める
- 定期的な書類整理をとらえ、頻繁に見る共有資料の電子化と、たまにしか見ない共有資料の外部保管、そして個人資料の廃棄を進める
- 文書は各地方公共団体において定められている保管年限ごとにファイリングし、保管年限を過ぎた文書の廃棄を徹底することで、省スペースを実現するとともに、文書のありかを明確にし、検索性を上げる
- ペーパーレスにかかる目標設定のための工夫として、「ファイルメーター」が指標となる
 - ※ ファイルメーター: オフィスにおけるファイル量を把握するための単位であり、書類のサイズや形状にかかわらず、書類を単純に積み上げた厚みをメートル単位であらわす

研究会中間報告骨子（案）

- ファイルメーカーの計測は、おおざっぱに計ることが重要
- プリンタ等の出力機器についても、リース更新等の機会に、職員の導線を意識しつつ利便性を損なわずに、集約していくことが望ましい
- ミスプリントを減らすためには、認証機能付プリンタの導入も効果的。コスト面のほか、セキュリティ対策としても有効
- ペーパーレスを継続的に推進するため、
 - ・ 首長など責任者の視察を行い、現場の取組に対しプレッシャーをかける
 - ・ ファイルメーカー等を指標として現場間の比較をする
 - ・ 先進的な他の地方公共団体や民間企業を実際に視察する
- 紙をなくすことが目的化してはなかなか進まないため、資料廃棄により空いたスペースには打合せブースを作るなどにより、職員のモチベーションを刺激していくことが重要である

研究会中間報告骨子（案）

3-(3) 会議を変える

- 業務時間の相当程度を占める会議の効率化は、職務能率の向上という観点からも、ペーパーレスという観点からも重要
- 地方公共団体においても、プロジェクタやスクリーン、会議室のPC等の環境整備については、ICT化の観点から相当程度進んでいる
- 既存のハードウェアを生かしつつ、近年のICT機器の低廉化により、比較的安価にペーパーレス会議を構築することができる
- タブレット型パソコンのような優れたインターフェイスの活用も有効
- 会議出席者が一定程度の操作研修等を要すること、会議資料を一度に複数表示しながら説明したい場合、画面切り替えが煩雑となること、発表中の資料の前後を自由に見たいというニーズや、資料に直接メモを書き入れたいというニーズへのシステム上の対応が必要



研究会中間報告骨子（案）

- 資料の形態によっては紙の方が良い場合もあり、ペーパーレス会議を目指すとしても、必ずしも紙資料を全廃する必要はない
- 会議資料を紙で配布する際には、終了後に廃棄することをルール化し、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、共有することが望ましい
- ハード面での取組と並行して、会議運営面でのルール作りを並行して行うことが重要
- 会議の質を向上させるためには、開催目的を不断に点検・見直しするとともに、
 - ・ 事前にアジェンダを設定する
 - ・ 事前に資料を共有する
 - ・ 会議内にて同時に議事録を作成する
 - ・ 会議終了後、速やかに資料と議事録を電子化するといった原則を徹底

研究会中間報告骨子（案）

3-(4) コミュニケーション・スペースを増やす

○ ペーパーレスによる共有資料の電子化と個人資料の廃棄により、執務スペースを効率化し、コミュニケーション・スペースを拡大することが可能



○ 業務内容に応じた必要なコミュニケーションを分析し、それぞれの形態に応じて、会議室や打ち合わせスペース等を確保することが望ましい

○ 地方公共団体においても、ノートPCの配備が整いつつあることを前提に、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を導入することも要検討

研究会中間報告骨子（案）

- ペーパーレスの取り組みと並行し、フリーアドレスを導入していくことにより、スペースの更なる効率化と、コミュニケーションをとりやすい職場づくりを実現
- 副次的に、組織改正の際のネットワーク、電話工事等の移転コストの削減という効果も想定
- 完全なフリーアドレスまで至らなくとも、執務スペースを職制の上下関係なく普遍的なデザインにしておくユニバーサルプランニングは、人事異動の際の更新費用、エネルギーロス対策として有効
- コミュニケーション・スペースを拡大するための取組は、新庁舎への移転等を契機とすることにより、より大規模な導入が可能

研究会中間報告骨子（案）

3-(5) 電子データを共有する

- ペーパーレス化に伴い電子化したデータは、職員が情報共有できるイントラネット等のICT環境が整備されることを前提に、「知恵の共有化」を図ることが必要
- 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
- 原本を管理する部署を特定し、その他部署ではこれを共有すること、職員が検索しやすいようにフォルダの体系付けを行い、ファイルを管理すること、年度末や異動の際に、必ず電子データの整理を行うこと等のドキュメント管理ルールを明確化すべき



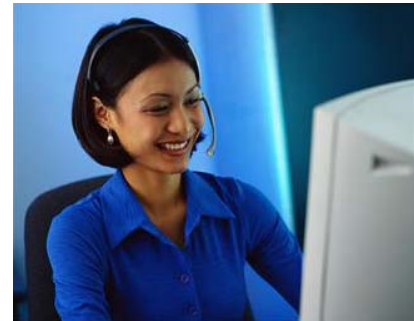
研究会中間報告骨子（案）

3-(6) 住民の声を生かす

- コールセンターを設置することにより、第一線として、定型的な対応をするオペレーターを配置し、より難易度の高い複雑な問合せなどは、第二線で職員が受ける体制を構築
- コールセンターの運営ノウハウを有する民間事業者等と連携し、住民からのちょっとした問合せに、1つの電話番号と親切な対応で、FAQをベースに横断的・柔軟に即答
- FAQ等のナレッジをホームページでも公開し、受託する民間事業者側もそのナレッジを利用して研修することで、事業者の切り替えがある場合でも、混乱のない引き継ぎが可能
- コールセンターのスタッフに地域住民が雇用されることにより、雇用効果という側面だけでなく、公的なサービスに詳しい住民が増えることは財産であるという指摘

研究会中間報告骨子（案）

- コールセンターを通して、住民からのいろいろな問合せを吸い上げて、関連部署に確認し、改善するというマーケティング機能が重要
- コールセンターでの住民とのやり取りを、対応履歴という整理された形で受け取ることにより、住民が何に困っているかというニーズも効率的に吸収
- コールセンターは住民との接点の最前と位置付け、コールセンターの現場で改善点の提案があれば、制度変更等につなげるとともに、その改善結果をコールセンターにフィードバックすることで、コールセンター職員のモチベーションも刺激することになり、住民の満足度も上がる
- 横断的に権限を行使して情報収集や改善活動をするポジション・役割も重要
- コールセンターを定着させるためには、積極的な広報や代表電話との代替・すみ分けなどの工夫が必要
- 近隣自治体と連携してコールセンターを設けることも考えられるが、きめ細かいサービスにより、住民との関係性を高めていくというコールセンターの目的からは、一定のエリアに特化する方が効果的



4. 次年度への課題

- 「3. ワークスタイルを変える具体的方策」として取り上げたノウハウを、事例調査等を更に進めることで具体化
- それにより、地方公共団体が能率向上に取り組むにあたり、ただちに参考とできるようなマニュアルを作成
- その際、大規模団体のみならず、小規模団体や財政的に厳しい団体であっても、最低限必要な投資で可能な取組を通じて、全体の生産性を上げ、費用対効果の発現と住民サービスの向上につなげることができるよう、留意する必要
- 地方公共団体が実際に能率向上に取り組んだ成果について、どのような評価指標をもってこれをとらえるかも課題