

全庁的業務改善運動

「元気UP! SAGA運動」の取り組み

佐賀県 佐賀市

人口：236,552人

面積：431.42km²

担当部署：行政管理局

概要

職員が日々の業務の改善に知恵を絞り、改善目標を共有することで、職場全体が一体となって、市民満足度の高い市役所を作ることを目的とした。

職員が日常業務として行うすべての行為を対象とし、業務のムダや非効率な点を洗い出すとともに、「5つの視点」（わかりやすい・市民と共に歩む・市民の期待に応える・すばやい・ムダがない）に基づき、全庁的な業務改善運動として取り組んだ。

スローガン

佐賀市24万市民のための“最適市役所づくり”

選定理由

（佐賀県コメント）

職員が日々の業務の中で感じる問題意識を、まずは職場単位で共有し、改善に向けた手法や目標を策定し、実行した上で、ケースによって全庁へ波及させることにより市民満足度の向上に繋げることができる実効性の高い取り組みであると考えます。

この取り組みが一過性のもので終わらず、今後も継続して実施されるよう注目していきたい。



↑発表会の様子

背景

- 国や県からの権限移譲、制度改正、市民ニーズの多様化、2度にわたる合併等により、業務量が年々増加し煩雑化している。
- 厳しい財政状況であるが、必要な行政サービスを確実に提供し続けられるよう、常に業務の見直しや、情報通信技術（ICT）の活用による効率化に取り組むことにより限られた経営資源（人・モノ・金）を有効活用しなければならない。
- 業務の効率化により創出された時間を活用し、職員は「1人2役運動」や「子どもへのまなざし運動」など地域活動に積極的に参加することにより「協働」の推進を図る必要がある。

具体的内容

- 「アドバイザー」（所属長）及び「業務改善リーダー」（副課長又は係長）が推進役となり、職員が一斉に取り組んだ。自主的な取り組みとしながらも、平成20年度は、本庁・支所の全部署（108部署）で活動を実施、平成21年度は、本庁・支所の95部署が活動を実施している。
- 具体的なスケジュールは、以下のとおり。
 - ①業務改善リーダーの選任（4月）
 - ②業務改善研修会の開催（5月）
 - ③各部署単位で5～6名の職員で構成されるサークルを設置
 - ④サークル毎に、効率向上、働きやすさ向上、お客様満足度向上等のテーマを設定（テーマ例：「会議や決裁及び業務の見直し等による事務処理時間の短縮」、「支所や外部機関と本庁間の移動回数及び時間の削減」、「机やキャビネット等整理」、「待ち時間の短縮及びマニュアル整備等による窓口業務の効率化」等）
 - ⑤テーマに沿った具体的な改善策及び改善目標の設定
 - ⑥活動計画書（ワークシート）の提出（5月）
 - ⑦現状の調査分析・対策の検討実施（6～11月）
 - ⑧効果の確認（11月）
 - ⑨活動のまとめ（12月）
 - ⑩事例発表会の開催（2月）⇒ 全庁的に取り組める改善事例 ⇒ 全庁波及

《事例発表会での発表テーマ》

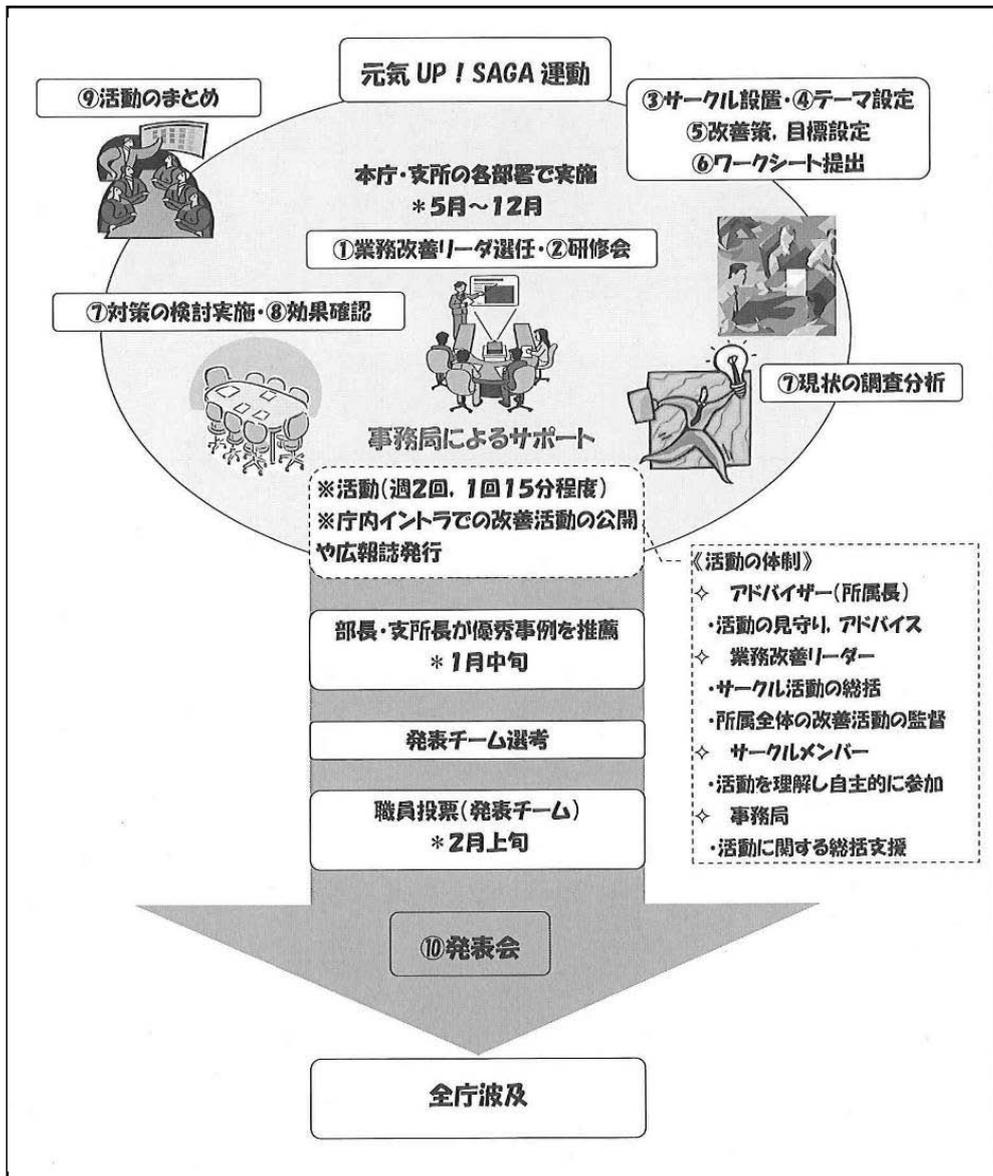
平成20年度（部長・支所長推薦チームの中から選考委員会を経て7チームが発表）

- ・ 窓口対応の受付フロー改善による待ち時間の短縮
- ・ ゴミ袋・ゴミカレンダーの改善による問い合わせ減少と広告料収入の増大
- ・ 公民館会計支援システム構築による公民館職員の負担軽減
- ・ 資産税に関する難解事例の質疑応答集の整備

- ・ 「かんたん3行マニュアル」作成による職員からの問い合わせ対応の迅速化
- ・ 案内表示の改善及びカウンター内の職員動線の見直しによる窓口対応の迅速化
- ・ 下水道工事に関する問い合わせ対応の迅速化

○ 活動事業費：平成20年度（職員研修費 1,314千円）

【参考：元気UP！SAGA運動のイメージ】



取組中の課題・問題点

- ・ 改善テーマの選定と改善活動が、職員の負担感を増大させる。
- ・ 改善活動を活発化させるには、他部署の取り組み等情報を共有する必要がある。
- ・ 安易な改善テーマの設定により、かえって改善活動が停滞する。
- ・ 職場の風土改革と職員の意識改革がなければ改善活動は定着しない。

工夫点

- ・ 業務改善の必要性や目的及び進め方等をわかりやすく説明するため、業務改善リーダー研修を実施した。
- ・ やらされ感や負担感を感じないような環境づくりのため、所属長フォローアップ研修を実施し、アドバイザーとしての役割を確認した。
- ・ 業務に直結する課題を抽出し、小さな成功を確実に積み重ねることの必要性を強調した。
- ・ 庁内LANのデータベース上で、改善活動を公開したり、広報誌を発行することにより、全庁的な情報共有を図った。
- ・ 市長、副市長のコミット（広報誌への投稿や発表会への参加）を実施した。
- ・ 改善事例集の作成や職員アンケートの実施により、改善の成果を見えるようにした。

効果

平成20年度の取組内容を検証すると、提出されたテーマの改善分野として、「効率向上」「働きやすさ向上」「お客様満足度向上」が上位を占めた。また、共通するキーワードは、「事務等の効率化」「情報の共有」「書類・資料の整理」「保管方法の見直し」である。

なお、すべての改善事例の効果を金額や人数等、共通した定量的な単位で積み上げることはできないため、主な事例の効果を下記のとおり列举する。

■金額・人的な効果

①ゴミ袋・ゴミカレンダーの改善による問い合わせ減少と広告料収入の増大

ゴミの収集日や分別方法を掲載し全戸配布している“ゴミカレンダー”について、一部保存版として活用できるようにするなど仕様を工夫することで、問い合わせ件数が減少し、印刷コストも15万円削減された。併せて、有料広告枠を設け60万円の収入増を目指した。

【印刷コスト・・・取組前：115万円 ⇒ 取組後：100万円】※年間コスト

②公民館会計支援システム構築による公民館職員の負担軽減

公民館における会計業務において、出納簿、伝票出力、予算差引簿など複数のファイルを使用しながら、手作業によるコピーなど同じ作業を繰り返していたものを一本化し、決算や補正予算処理まで連動したエクセルによるシステムを、職員自ら構築したことにより、公民館全体で年間437時間を節減した。

【取組後437時間削減】※年間ベースでの事務処理時間

■住民サービスが向上した効果

①窓口対応の受付フロー改善による待ち時間の短縮

国保（発券機）、後期高齢者医療（呼び出し）、年金（受付簿に記名）の3つの窓口

について、現状分析結果から、年金だけを独立させた効率的な2つの窓口（手製の発券機を作成するなど工夫）に改善した。また、特定の係で行っていた窓口の来客対応を、職員全体で対応するよう受付フローを改善し、1人当たり平均待ち時間を半分以下に短縮した。

【取組前 5.2 分 ⇒ 取組後 2.1 分】※調査時点での比較効果

②案内表示の改善及びカウンター内の職員動線の見直しによる窓口対応の迅速化

フロア内の案内表示を、来庁者の目線を考えたわかりやすい表示に改善した。また、カウンター内の職員の動線を見直し（プリンタやレジ、申請書類等の場所を変更）、効率的な窓口対応を実現した。無駄な動きが少なくなり、お待たせすることによる精神的負担も大きく軽減した。

住民（職員）の反応・評価

業務改善運動自体に対する住民からの意見等を踏まえた評価は実施していないが、職員アンケートを実施したところ、業務改善運動が「必要」、「有効」と回答する職員が8～9割を、意識向上につながったと回答する職員が6割を占めるなど、無駄を省き業務を効率化しようという職員の意識改革に繋がった。一方、業務改善は指示されてすべき事ではなく、自主的に取り組むべきだという意見もあった。

フォローアップ

優れた取り組みや改善効果を上げたチームについては、発表会において取組内容を発表し審査・表彰した。また、改善活動について、庁内LANのデータベース上での公開や事例集作成により、全部署に周知するとともに、全庁で取り組める事例については、広報誌でPRを行った。さらに、希望するチームは平成21年度の改善テーマとして取り組むようにした。

今後の課題

運動のための一時的な改善に終わらず、日常業務に定着する必要がある。“継続は力なり”であり、活動成果や活動事例を職員間で共有することで、さらなる改善を図る必要がある。

今後取り組む自治体に向けた助言

本市は、全部署一斉に取り組んだが、まずモデル部署で検証し、取り組みやすく一定の効果が見込まれる事例から全庁に展開するという方法もあると思われる。また、テーマ選定に時間がかかる場合があるので、自由テーマと特定テーマ（コスト削減、歳入増加、窓口サービス向上等）の選択性にすることも検討の余地があると思われる。

アドレス

<http://www.city.saga.lg.jp/contents.jsp?id=18140>