

地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会報告書

——望ましいワークスタイルを実現するワークプレイス改革——

<概要版>

1. 地方自治体と地方公務員を巡る変化と改革

(1) 地方自治体の変化

地方自治体の規模・構成・役割等は大きく変貌。特に最近 20 年間の「地方分権改革」「平成の合併」「地方行革」は、地方公務員の働き方を大きく変えるもの。

地方分権一括法、地域主権改革における「義務付け・枠付け」の見直しを通じ、地方自治体には、政策的な裁量の拡大と同時に政策上の説明責任。

「平成の合併」によって市町村数は 1,727 まで減少。また、指定都市・中核市・特例市への移行も進展し、市町村の規模・能力の拡充は相当程度達成。

(2) 「行革の時代」

この 20 年間は、地方自治体にとって「行革の時代」。地方公務員の総数の減少、給与水準の引下げ、アウトソーシングの活用・多様化などが進展。

直近の「集中改革プラン」に基づく取組は、大きな成果（5年間で▲7.5%の職員数純減など）をあげたが、その影響もまた大きい。とりわけ、一般行政部門での大幅削減には、職員一人当たりの業務負担増による士気の低下等への懸念。

地方自治体の組織・運営は、その理念や手法が問われる節目に。

(3) ICTの進展

地方自治体でのコンピュータ導入、特に近年のICTの進展により、地方公務員の働き方は大きく変化。

ICTは業務効率化に大きく寄与する可能性を有するが、自治体の規模、業務手順の見直しの有無等により、効果には大きな差。

(4) 人事・給与制度、人材育成

地方行革が続くなかで、一人一人のモチベーションを高め、能力を育成する必要性。

民間企業の動向を踏まえ、地方公務員にも能力・実績主義に基づく人事管理が導入されつつあるが、個別の団体ごとの取組姿勢には濃淡。地方自治体の最大の課題の一つ。

(5) 研究会の問題認識

この 20 年の変化と改革により、地方自治体の姿と職場の在り方は大きく変化。現状にふさわしい職場と働き方をあらためて構築する必要。

2. 地方自治体に期待される行政運営スタイル

これまでの地方行革の特徴は「量的削減」。今後は、一律削減するだけの行革を超えて、新たな行政運営スタイルへの移行が期待される。

(1) 「明確なビジョンに基づく行政経営」

「ビジョン」や「経営理念」を組織全体で共有することにより、首長の政策判断（トップダウン）と担当部署・職員の取組（ボトムアップ）をリンク。ビジョンには、指針性と具体性が必要。

(2) 「成果指向の行政運営」

予算主義の弊害を改め、成果指向の行政運営を徹底。PDCA サイクルによる目標管理型の行政運営や政策評価制度のさらなる充実が必要。

(3) 「効率的な行政運営」

効率化により捻出される人的・財政的リソースを質の向上に充てていく発想が求められる。業務改革の取組にも、施策の効果とコストのバランスを意識することが重要。

行政運営スタイルの変革を具体化するものとして、地方公務員のワークスタイルに着目。一人一人がモチベーションを高め、質の高い仕事のできるワークスタイルのあり方を探求。

3. 地方公務員の望ましいワークスタイル

(1) 望ましいワークスタイル

地方公務員にも、新たな課題や難しい課題に果敢に挑戦していく高い意欲が求められる。そのためには、挑戦の成果を正当に評価し、さらなる挑戦を促す必要。この好循環をつくり出すことが重要。（図1）

① 「やる気が出る」（モチベーション向上）

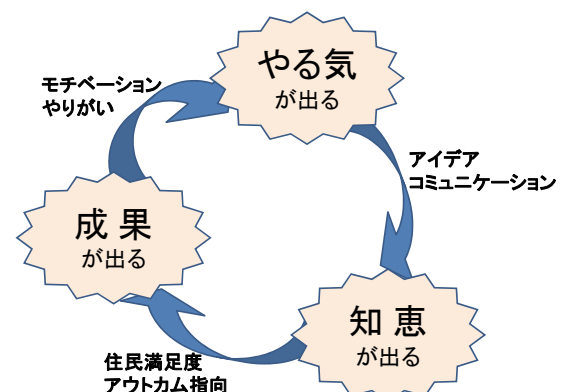
組織のビジョンへの共感と人事評価制度の適切な運用が鍵。

② 「知恵が出る」（アイデア創出）

組織内でのコミュニケーションの円滑化で、モチベーションをアイデア創出に結び付けることが重要。

③ 「成果が出る」（アウトカム指向）

地方自治体の政策体系と職員の達成感が合致するよう構築することが必要。



【図】望ましいワークスタイルの好循環

(2) ICT化やマニュアル化、職員再配置等の戦略的展開

ICTの導入に際し、業務の規格化やマニュアル化など、仕事の流れを規定する職場のルールや慣行の見直しに取り組むことが不可欠。

また、ICTの導入等により生み出される人的リソースを、より必要性の高い業務に投入できるよう、適正な職員再配置が必要。

(3) ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方

新たな課題に対するアイデア創出には、仕事以外の生活を充実させて、新鮮な刺激を受けられる環境が重要。また、仕事と育児・介護の両立は男女を問わず大きな問題であり、ワーク・ライフ・バランスの実現は喫緊の課題。

限られた時間の中で着実に成果を出す働き方に転換していくため、人事管理や職員配置の見直しが不可欠。

(4) 地方自治体・地方公務員に特有の事項

ワークスタイル変革と地方自治体・地方公務員に特有の制度・慣行との関係を整理。

①地方公務員の人事・給与制度やその運用の動向

近年の給与構造改革や人事評価制度の導入により、従来の年功序列的な運用から、評価結果を反映する運用へと変化。ワークスタイル変革の大きな障害になるものではない。

②法令による義務付け・枠付けによる制約

地方自治体の業務に対する国の法令等による制約は、地域主権改革による「義務付け・枠付け」の見直しにより相当緩和。

4. ワークスタイル変革に向けた「10のワークプレイス改革の取組」

ワークスタイル変革を実現するための施策は各般にわたるが、研究会では、業務の効率化により人的・財政的リソースを創出し、これを望ましいワークスタイルの実現に向けた改革の原資として投入する取組に焦点。

地方自治体の業務の各側面に潜在する「ムダ」を新たなリソースととらえ、ワークスタイル変革につなげる「10のワークプレイス改革の取組」を整理・提示。

①「ムダな紙をなくす」——ノンペーパー、ペーパーストックレス——

紙を極力使わない働き方・職場環境を実現し、業務の生産性を向上。

②「ムダな机をなくす」——フリーアドレス——

③「ムダな執務スペースをなくす」——フリーミーティングスペースへの転用——

職場に個人の固定席を設けない「フリーアドレス」の導入やオフィスレイアウトの再配置により、会議室や打ち合わせスペースを確保し、職員間のコミュニケーション

を活性化。

④「会議のムダをなくす」——会議ルールの設定等——

ペーパーレス会議システムで資料の準備時間や紙の使用量を削減。また、会議ルールを定め、会議の実質化と効率化を実現。

⑤「照会業務のムダをなくす」——コールセンターの活用——

コールセンターでの一元的な対応により住民満足度を向上させると同時に、職員の業務効率を確保。また、問合せを通じた住民ニーズの把握・反映にも寄与。

⑥「ムダな残業をなくす」——日程の共有——

グループ内で業務日程・内容を共有し、優先順位付けや均てん化を図ることで、業務の効率化と残業縮減を可能に。

⑦「定型業務のムダをなくす」——ルーティンワークのマニュアル化——

詳細な業務マニュアルの作成により業務の標準化・定型化を行い、業務の質の向上や円滑な引継等を実現。

⑧「窓口業務のムダをなくす」——ワンストップ窓口の導入——

複数の手続を一つの窓口で行うワンストップ窓口を導入し、組織・設備を刷新することにより、住民満足度の向上や業務の効率化、人件費の削減等を実現。

⑨「文書管理のムダをなくす」——ファイリングシステムの活用——

文書保存や廃棄等の統一的なルールを定めることにより、検索性向上による円滑な業務執行や、保存文書の最適化による執務環境の改善を実現。

⑩「現金取扱いのムダをなくす」——電子マネー納付の導入——

電子マネーによる収納を導入することにより、住民の利便性向上、現金の収納事務の効率性・正確性の向上を推進。

5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

(1) 人事評価制度と能力開発支援

人事評価の適切な運用がワークスタイル変革の前提。また、職員の能力開発支援を、人事評価と表裏のものとして充実させる必要。

(2) 改革の「定石」に学ぶ

改革に成功した事例には、以下のような共通した特徴。

①的確な現状把握と目標設定

的確な現状分析と問題把握に基づいて目標設定することが重要。

目標を一気に達成するだけでなく、少しずつ小さな達成を積み重ねていく方法や、モデル的な取組も有効。

②トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制

改革の成功にはトップのリーダーシップとボトムアップの両方が不可欠。

首長から職員に向けて明確なメッセージを発し、徹底的にその方針を貫くことが重要。また、各部局のキーパーソンの理解と共感を得て、推進体制の中に取り込むことも有効。

③職員の意識改革

一人一人の職員が、組織の目標・ビジョンを理解し、自らの問題と捉える意識改革が重要。また、現場からの改善提案も重視すべき。それによりモチベーションを高く持ち、自発的な取組が可能に。

④成果に対する適切な褒賞

成果に対する明確な褒賞も有効。その際、個人単位の人事評価のみならず、グループの単位での褒賞制度も有益。

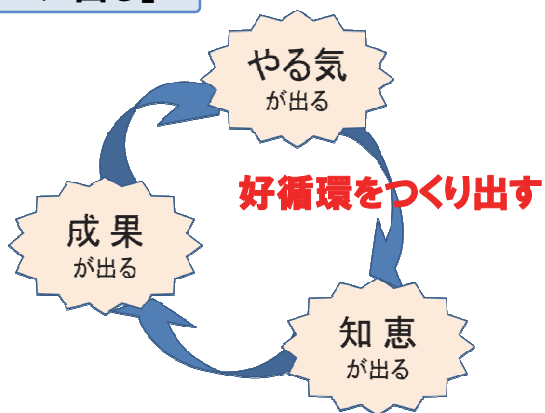
望ましいワークスタイルを実現するワークプレイス改革の全体像

明確なビジョン

- ・首長の政策判断(トップダウン)と担当部署・職員の行動(ボトムアップ)をリンク

望ましいワークスタイル

3つの「出る」



ワーク・ライフ・バランス

- ・仕事と仕事以外の生活(家庭、地域活動等)のバランスを実現

投入
財務的
資源の
人的・
検出
された

効率的な行政運営

「10のワークプレイス改革の取組」

- ①「ムダな紙をなくす」
・ノンペーパー、ペーパーストックレス
- ②「ムダな机をなくす」
・フリーアドレス
- ③「ムダな執務スペースをなくす」
・フリーミーティングスペースへの転用
- ④「会議のムダをなくす」
・会議ルール設定等
- ⑤「照会業務のムダをなくす」
・コールセンターの活用
- ⑥「ムダな残業をなくす」
・日程の共有
- ⑦「定型業務のムダをなくす」
・ルーティンワークのマニュアル化
- ⑧「窓口業務のムダをなくす」
・ワンストップ窓口の導入
- ⑨「文書管理のムダをなくす」
・ファイリングシステムの活用
- ⑩「現金取扱のムダをなくす」
・電子マネー納付の導入

改革の推進手法と留意点

- (1)人事評価制度と能力開発支援
- (2)改革の「定石」

①的確な現状把握と目標設定 ②トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制 ③職員の意識改革 ④成果に対する適切な褒賞

ワークスタイルを変革する「10のワークプレイス改革」事例概要(1)

① 「ムダな紙をなくす」

○ 株式会社野村総合研究所の取組

【課題】紙の使用量が多く、資料等が机上やキャビネットから溢れて円滑な業務執行に支障を来す、情報セキュリティが低い

【対策】不要な紙文書の廃棄、紙で保存する必要の無い文書の電子化、フリーアドレスの導入等を実施

【結果】・ オフィス内に不必要な紙が保存されなくなった

- ・ 業務上紙を使用しないという社員の意識改革
- ・ 業務の生産性向上



② 「ムダな机をなくす」+③ 「ムダな執務スペースをなくす」

○ コニカミノルタビズコム株式会社、コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社の取組

【課題】オフィスのハード面の改革によって、新しいワークスタイルを生み出すことができることを自ら示す必要があった

【対策】フリーアドレス、ペーパーレス等を実施

【結果】・ スペースの効率化と会議室やミーティングスペースの増加

- ・ 社員同士のコミュニケーションの増加
- 効率的でアイデアが創出されやすい新しいワークスタイルが実現



④ 「会議のムダをなくす」

○ 長野県長野市の取組

【課題】会議で使用する資料を準備するために多くの手間とコストを要していた

【対策】紙の資料を配付せず、ノートパソコンで資料を確認するペーパーレス会議、会議に係るルールの設定等を実施

【結果】・ 紙の使用量の削減

- ・ 会議資料の配付や修正等の準備に要する時間の短縮
- ・ 職員の紙に依存する体質から脱却する意識改革
- ・ 情報漏えいの防止



ワークスタイルを変革する「10のワークプレイス改革」事例概要(2)

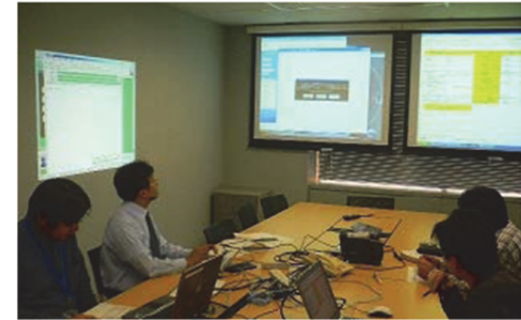
④ 「会議のムダをなくす」

○ 株式会社野村総合研究所の取組

【課題】①と同様、紙の使用量が多く、資料等が机上やキャビネットから溢れて円滑な業務執行に支障を来す、情報セキュリティが低い

【対策】会議の質を向上させるために運用方法を見直して会議ルールを策定し、ノンペーパー会議を実施

【結果】・ 紙の使用量の削減 ・ 会議の質の向上 ・ 情報漏えいの防止
・ 会議資料の配付や修正等の準備に要する時間の短縮



⑤ 「照会業務のムダをなくす」

○ 札幌市の取組

【課題】住民等からの電話での問合せに対してきめ細やかな情報提供ができない、適切な担当課に対応を引き継ぐことができない

【対策】親切な対応で、即座に求められた回答を行うことができる、又は適切な部署へ対応を引き継ぐことができるコールセンターを設置

【結果】・ 住民満足度向上
・ 職員が本来業務に集中できるようになり、負担軽減と時間外勤務削減
・ 問い合わせや要望等を業務の改善に繋げる



⑥ 「ムダな残業をなくす」

○ 株式会社ワーク・ライフバランスの取組

【課題】業務の所要時間の予測違い、優先順位の誤り等の非効率的な働き方が原因で夜遅くまで残業し、プライベートの時間を確保できない社員がいる

【対策】所属内のメンバーに業務の予定等を知らせるメールを送って各個人の業務時間を見える化し、分析を実施

【結果】・ 効率的な業務実施
・ 仕事とプライベートを互いに相乗効果を与えるワーク・ライフ・バランスの実現

ワークスタイルを変革する「10のワークプレイス改革」事例概要(3)

⑦ 「定型業務のムダをなくす」

○ 株式会社良品計画の取組

【課題】長時間の残業のため、社員がより良い製品づくりのために見聞を広げることにつながる有意義なプライベートの時間を過ごすことができない

【対策】徹底した業務マニュアルの作成によって業務を見直し、効率化させ、マニュアルを利活用した円滑な業務執行によって残業を削減させる取組を実施

【結果】・ 業務の標準化と質の向上
・ 円滑な引継ぎ
・ 退社後の時間を利用した自主的な能力開発
・ 社員満足度の向上



⑧ 「窓口業務のムダをなくす」

○ 福岡県大野城市の取組

【課題】窓口に来訪する住民が、複数の担当課を回って何度も同様の手続を行う必要がある等、窓口手続の際の住民の負担が大きい

【対策】ワンストップサービスを提供する総合窓口の設置、窓口対応業務の民間委託、窓口・待合環境の改善、市庁舎土日開庁、コールセンターの開設等を実施

【結果】・ 住民満足度の向上
・ 専門的な知識を要する業務への集中
・ 職員の時間外勤務の削減等の負担軽減、人件費の削減が達成



⑨ 「文書管理のムダをなくす」

○ 千葉県我孫子市の取組

【課題】文書の所在が分からず文書を利活用できない、大量の不要な文書が円滑な執務執行を妨げる等

【対策】ファイリングシステム(統一的な文書管理の方法)を導入

【結果】・ 統一的なルールに基づき、保存対象を真に必要な文書に限定
・ 文書の検索性が向上
・ 執務環境が改善されて円滑な業務執行と情報の適切な管理が実現



ワークスタイルを変革する「10のワークプレイス改革」事例概要(4)

⑩ 「現金取扱いのムダをなくす」

○ 東京都小平市の取組

【課題】住民にとっては手数料等を支払う際の煩雑さ、職員は現金を取り扱うことに対する負担感と収納金を収納する業務の煩雑さ

【対策】手数料等の各種支払いにおいて電子マネーによる収納を導入

【結果】・住民の利便性向上、支払時間の迅速化、満足度の向上等が実現

- ・ 窓口業務担当職員の対応時間の短縮、収納事務の正確性向上、現金取扱いに関する負担感の軽減



⑧ 「窓口業務のムダをなくす」+⑦ 「定型業務のムダをなくす」

○ 福岡県粕屋町の取組

【課題】住民が必要な手順を把握していないために手続漏れの発生、手続が煩雑であるために住民の負担が大きい、窓口環境や待合環境が悪く快適に手続を行うことができない等

【対策】従前の業務手順を見直し、庁内システムを再構築することにより役場から住民に必要な手続を知らせるプッシュ型サービスを導入

【結果】・住民の手続漏れの防止と手続を行う負担の軽減により住民満足度が向上

- ・ 窓口対応の処理の効率化とそれによる対応時間の減少
- ・ コスト削減



取組前後の比較

取組前



取組後

