

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

——ワークスタイルを変革する１０のワークプレイス改革——

平成２４年３月

地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会

地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会名簿

(構 成 員)

(敬称略 50 音順)

座 長 辻 琢 也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

鵜 川 寿 信 (N R I ネットコム(株) 代表取締役社長)

北 川 憲 司 （札幌市市長政策室政策企画部プロジェクト担当課長）

黒田 栄 治 (コニカミノルタホールディングス(株)
経営戦略部新事業開発グループリーダー)

小室 淑 恵 （(株)ワーク・ライフバランス代表取締役社長）

長谷川 定 (佐賀県経営支援本部人材育成・組織風土グループ
人材育成総括監)

黒 岩 春 地 （前 佐賀県経営支援本部人材育成・組織風土グループ
人材育成総括監（第１回～第３回）
現 佐賀県経営支援本部長）

林 賢 (コクヨファニチャー(株)ソリューション企画部 部長)

古川靖洋（関西学院大学総合政策学部教授）

村 田 博 紀 （長野市総務部情報政策課長）

(役職名は平成 24 年 3 月現在)

(幹 事)

総務省自治行政局行政課長

総務省自治行政局住民制度課長

総務省自治行政局外国人住民基本台帳室長

総務省自治行政局市町村体制整備課長

総務省自治行政局公務員部公務員課長

事務局長 総務省自治行政局行政経営支援室長

地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会 開催実績

○平成 22 年度

	開催日	討議テーマ・報告者等
第 1 回	11 月 24 日（水）	・研究会の問題意識について ・アンケート結果について
実地調査	12 月 7 日（火）	・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 ・株式会社野村総合研究所
第 2 回	1 月 25 日（火）	・実地調査について ・北川委員報告、村田委員報告
第 3 回	2 月 17 日（木）	・黒岩委員報告 ・研究会中間報告骨子（案）

○平成 23 年度

	開催日	討議テーマ・報告者等
第 4 回	4 月 21 日（木）	・民間企業オフィス紹介 ・研究会中間報告書骨子（案）
第 5 回	5 月 26 日（木）	・小室委員報告
実地調査	8 月 2 日（火）	・横浜市港北区 ・株式会社良品計画
第 6 回	9 月 13 日（火）	・実地調査について
第 7 回	10 月 13 日（木）	・古川委員報告 ・実地調査について
第 8 回	11 月 22 日（火）	・実地調査について ・報告書の構成案
第 9 回	1 月 17 日（火）	・報告書の構成案
第 10 回	3 月 15 日（木）	・最終報告書案のとりまとめ

目 次

1. 地方自治体と地方公務員を巡る変化と改革	1
(1) 地方自治体の変化	1
①地方分権改革	1
②「平成の合併」	2
(2) 「行革の時代」	3
(3) I C Tの進展	5
(4) 人事・給与制度、人材育成	6
(5) 研究会の問題認識	7
2. 地方自治体に期待される行政運営スタイル	9
(1) 「明確なビジョンに基づく行政経営」	9
(2) 「成果指向の行政運営」	10
(3) 「効率的な行政運営」	11
3. 地方公務員の望ましいワークスタイル	13
(1) 望ましいワークスタイル	13
①「やる気が出る」(モチベーション向上)	13
②「知恵が出る」(アイデア創出)	14
③「成果が出る」(アウトカム指向)	15
(2) I C T化やマニュアル化、職員再配置等の戦略的展開	15
(3) ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方	16
(4) 地方自治体・地方公務員に特有の事項	18
①地方公務員の人事・給与制度やその運用の動向	18
②法令による義務付け・枠付けによる制約	18
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」	19
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——	20
②「ムダな机をなくす」——フリーアドレス——	22

③「ムダな執務スペースをなくす」	22
——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」——会議ルールの設定等——	23
⑤「照会業務のムダをなくす」——コールセンターの活用——	25
⑥「ムダな残業をなくす」——日程の共有——	26
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——	27
⑧「窓口業務のムダをなくす」——ワンストップ窓口の導入——	28
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——	29
⑩「現金取扱のムダをなくす」——電子マネー納付の導入——	30

5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点	33
（１）人事評価制度と能力開発支援	33
（２）改革の「定石」に学ぶ	34
①的確な現状把握と目標設定	34
②トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制	35
③職員の意識改革	35
④成果に対する適切な褒賞	37
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	38
（巻末）「10のワークプレイス改革の取組」（詳細版）	39

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

ここ数十年間、地方自治体は、規模や構成、役割、業務の各点に関して大きく変貌してきた。とりわけ、1990 年代後半からの約 20 年間に行われた「地方分権改革」「平成の合併」「地方行革」という三つの事項は、地方公務員の働き方を大きく変えるものであった。そこで、最初に、こうした地方自治体の変貌を振り返ってみたい。

① 地方分権改革

平成 12 年の地方分権一括法の施行は、「地域の実態に即した創意工夫あふれる行政」を制度上担保する措置として大きな意義を持った。それまで、地方自治体の在り方は、「箸の上げ下ろしまで」とたとえられた国による濃密な関与や指導に大きく制約されてきた。これを裏打ちしていたのが、国が管理執行に関して包括的な指揮監督権を有する機関委任事務の制度である。

地方分権一括法は、この機関委任事務を廃止し、国の地方に対する関与を法定化・ルール化した。これにより、国と地方の関係は法制度上、「上下・主従」から「対等・協力」の関係となったのである。

法律が施行されて十余年を経たいまも、国による技術的助言や補助金行政は、引き続き、地方自治体の意思決定に大きな影響を与えている。しかし、地方自治体が国の指導どおりに活動しなければならなかった時代から、国の助言は求めつつも、自ら考えて行動し、最終的な責任を負わなければならない時代へと大きく展開したことは確かである。地方自治体の職場では、「少々多い業務量でも文句を言わずに、言われたとおりに指定された期限内に仕事を正確に終える」「年度末の無理な国の要求にも淡々と応えることができる」職員が優秀とみなされた時代から、「自分の仕事に関して、将来負担も含めて説明責任を果たし、自分で考え決断できる」「国を説得し、住民の理解を得て、議会の議決をもらって施策を打ち出せる」職員が重宝される時代変わったのである。

こうした「第一次地方分権改革」の成果を踏まえて、現在、政府は「地域

主権改革」の一環として、個別事業の「義務付け・枠付け」の見直しを進めている。これは、一律に強い拘束性を持っていた個別法令による基準を相対化し、地方自治体が条例で定めることによって最適な基準に基づいて事務を行うことが可能とするものである。現に、公営住宅の入居基準や道路車線の基準等について独自の基準を定める地方自治体が現れてきている。

これらの改革を通じて、地方自治体は、地域の実情を踏まえて、自らの創意工夫で仕事を行うことができる政策的な裁量を拡大した。このことは、同時に、地方自治体が、なぜその政策を採るのか（採らないのか）を、国や法令の制約を理由とすることなく、自らの判断に基づくものとして説明する責任を負うことになったことを意味する。地方分権改革の進展によって、地方自治体は政策上の説明責任を広く負うこととなったのである。

② 「平成の合併」

第一次分権改革の後には、市町村合併が進んだ。平成 11 年を起点とし、約 10 年間にわたった大規模な合併推進の取組は「平成の合併」と呼ばれ、平成 11 年 3 月に 3,232 団体存在した市町村の数は、一応の終期とされた平成 22 年 3 月には 1,727 団体まで減少した。団体の区分をみれば、市は 670 団体から 786 団体に増加する一方、町村は 2,562 団体から 941 団体へと大きく減少している。また、人口 1 万人未満の小規模市町村の数は 1,537 団体から 457 団体となっており、市町村の規模・能力の拡充が相当程度達成されたことがみてとれる（表 1）。

	H11. 3. 31	H22. 3. 31	H24. 1. 4
市町村数	3,232	1,727	1,719
市	670	786	787
町	1,994	757	748
村	568	184	184
人口 1 万人未満	1,537	457	480
平均人口（人）	36,387	69,067	69,291
平均面積（km ² ）	114.8	215.4	219.5

【表 1】市町村数等の変遷

また、この間、合併の進展に伴って、指定都市は 12 から 19 に、中核市は 21 から 41 まで増加した（表 2）。多くの地方自治体の職場はより大きくなり、

より専門的で複雑な仕事をこなすことが求められるようになっていく。

地方分権改革と「平成の合併」を通じて、地方自治

	H11. 3. 31	H22. 3. 31	H23. 4. 1
指定都市	12	18	19
中核市	21	41	41
特例市	—	41	40

【表 2】大都市の数の変遷

体はその規模・能力を拡大し、行政運営の自主性・自立性を高めながら、社会経済環境の変化に即応して多様化・高度化することが期待されてきたのである。

（２）「行革の時代」

しかし、この 20 年間は、地方自治体にとっては、「地方分権改革の時代」であると同時に「行革の時代」でもあった。地方分権の推進が国政上の重要な課題と認識され始めた平成 5 年頃には、いわゆるバブル景気は既に崩壊していた。その後の数次に及ぶ景気対策を経て今日に至るまで、地方自治体は、厳しい歳出削減を余儀なくされている。ここで主に削減の対象となったのは、普通建設事業費と職員人件費であった。

地方全体でみると、普通建設事業費は、ピーク時の約 31 兆円（平成 7 年度）から、平成 22 年度には半分以下の水準の約 14 兆円まで低下した。この間、高齢者の増加等に伴って医療費・高齢者福祉費・生活保護費は増加を続け、また、平成 2 年のいわゆる「1.57 ショック」を契機として少子化対策も本格化した。地方自治体の仕事は、このころから「コンクリートから人へ」と象徴的に変遷し始めていたといえる。

これに対して地方公務員の総数は、平成 6 年の約 328 万人以後、減少し続けている。給与水準に関しても、平成 17 年の人事院・人事委員会勧告以後、平均で 4.5%の引下げとなっている。地方分権改革の進展とともに地方自治体の仕事が多様化・高度化している一方で、地方公務員の総数は減り、給与は下げざるを得ない状況が続いているのである。

また、平成 12 年に導入された介護保険制度に象徴されるように、増え続ける仕事には民間事業者への委託や指定等を活用して対応することが多くなってい

る。地方公務員の働き方に即してみれば、地方自治体によるサービス提供は、部署内の職員が直接提供するものから、民間事業者との契約行為を通じたり、関連団体に協力を依頼したりすることで提供するものへと変化し、多様化してきているのである。

また、アウトソーシングの手法も多様化している。かつて、業務委託は庁舎清掃や情報処理等を主たる対象分野とし、定型的業務であって行政サービスに直接関わらないものを民間事業者に効率的に行わせるものと位置づけられてきた。その後、民間活力の活用により積極的な意義付けがなされるようになり、許認可等を含めた行政サービスの提供を事業者に委ねることを認める指定管理者制度やPFI、市場化テスト制度等が制度化された。さらに近年は、多様な主体（企業やNPO、住民団体等）と協働して公共サービスを提供する仕組みを積極的に構築していこうとする「新しい公共空間」の形成が唱えられるようになっている。

この間、総務省（自治省）が地方自治体に発出した地方行革に関する通知は、平成6年、9年、17年及び18年の4回に及び、その都度、事務事業や組織の見直し、定員・給与の適正化等が要請された。とりわけ平成17年通知では、5年間で集中取組期間とする「集中改革プラン」の作成を全地方自治体に要請し、数値目標を定めて定員削減に取り組むよう求めた。これは、従前の地方行革の通念を大きく変えるものであった。

「集中改革プラン」に基づく取組は、5年間で地方自治体全体の定員について▲7.5%の純減を達成するなど当初の予想を超える成果を上げたが、その影響もまた大きかった。特に、地方自治体全体として純減目標を達成するため、国の配置基準のある警察・教育等以外の部門、すなわち一般行政部門において大幅な削減が行われたことは、地方自治体の職場の在り方に大きな影響を与えた。多くの地方自治体では、アウトソーシングや非常勤化でこれに対応しようとしたが、その成否や影響の度合いは、団体によって異なっている。

地方自治体の職員に着目してみれば、現場での直接業務への従事は少なくなったが、管理・監督・総括業務を中心に職員一人当たりの業務負担は増加していると推測される。給与水準が低下していることも相まって、職員の士気が減退しているのではないかと、困難な業務が増加し、対処しきれないでいる職員の

心身への影響が生じているのではないかと懸念が寄せられることがある。

さらに、累次の行革の結果として、職員の年齢構成のバランスが大きく崩れ、中堅から幹部となる年代の職員と比して若手職員が極端に少ない状態となっている。このため、人事の停滞を招いたり、O J Tを通じた人材育成に支障が生じ、十分にマネジメント経験を積まないまま管理職となる職員が増加するといった事態も現出している。

地方自治体の組織や運営は、その理念や手法が問われる節目を迎えている。

（３）ＩＣＴの進展

地方行革やアウトソーシングと並行して、ＩＣＴの進展も地方自治体の職場環境や地方公務員の働き方に大きな変化をもたらした。地方自治体のコンピュータ利用は、昭和 40 年代初頭頃から本格化し始めたといわれるが、とりわけこの 20 年間ににおけるＩＣＴの進展には、めざましいものがあつた。

20 年前には、各地方自治体は、主に税務や住民記録など大量のデータの管理・処理を必要とする分野に大型汎用機（メインフレーム）を導入し、担当者はメインフレームと接続された業務専用端末を操作して処理を行うのが一般的であつた。職場には、専用端末であるワープロが配置されていたが、ネットワークに接続されることはなく、台数の制約もあつて清書機としての位置づけが強かつた。

その後、パーソナルコンピュータ（P C）の低価格化によって「一人一台パソコン」が実現し、さらに庁内外のネットワーク環境が整備された。これらによって、職員は自席のP Cで電子メールによる連絡やインターネットを用いた情報収集を行いながら業務に当たることが日常的な姿となつた。さらに、これまで地方自治体の業務システムを支えてきたメインフレームについては、ネットワークやデータセンターの充実を背景に、業務処理をデータセンターで一括して行い、ネットワークを介して利用するクラウドコンピューティングが普及しつつある。

ＩＣＴの導入は業務の効率化に大きく寄与する可能性を有する。特に、給与や旅費の支払、物品の調達等のような定型的で大量の処理を要する事務においてＩＣＴを導入することは業務を効率化する効果が大きいものと考えられる。

しかしながら、実際に総務事務に I C Tを導入した地方自治体をみると、効率化の度合いには大きな差が認められる。これは、規模の小さな団体においては十分なスケールメリットが働かず、投資に見合った効率化が生じない場合があったこと、また、I C Tの導入に併せて業務手順を見直して、当該業務に従事していた職員の配置転換等を適切に行わなかったことから、かえって業務の二重化を招き、十分な効率化が実現されていないこと等によると考えられる。

（４）人事・給与制度、人材育成

以上、「地方分権」「平成の合併」「地方行革」そして「I C T」が、地方自治体と地方公務員の在り方を大きく変えてきたことを論じてきた。その結果、地方行革が続くなか、多様化・高度化していく仕事をこなすために、一人一人の職員のモチベーションを高め、またその能力を育成する必要性が高まっているものと考えられる。

高度成長期の日本においては、民間企業・政府機関のいずれにおいても、長期雇用と定期昇給を前提とした年功序列的な色彩の強い人事・給与制度が採られていた。しかし、バブル経済崩壊後、不況が構造的なものであると認識されるに至って、民間企業において、成果主義に基づく給与制度が導入されるようになった。民間企業においても、成果主義に基づく給与制度は発展途上にあるといわれるが、しかし、今後の超高齢化の進展を見据えると、年功序列型の人事・給与制度に回帰することはあり得ない。

こうした民間企業の動向を踏まえて、公務員についても「主体的な能力開発や業務遂行を促し、人的資源の最大活用と組織のパフォーマンスの向上を図る等のため、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度を導入」する（平成 13 年 12 月 25 日閣議決定「公務員制度改革大綱」）ことが企図された。国家公務員については、平成 19 年の国家公務員法改正により人事評価の実施が義務付けられ、能力・実績の両面からの評価が行われ、その結果の任免や給与への活用が図られている。

地方公務員については、現在のところ法律に基づく人事評価の実施義務は課されていない。しかし、能力・実績主義に基づく人事管理は、先進的な地方自治体において、国に先駆けて試みられている。地方自治体全体でみれば評価結

果の昇給への反映（昇給号数の多様化）や勤勉手当への活用（成績率の差異化）は一定程度みられるようになっているが、個別の団体ごとにみると取組姿勢の濃淡が大きい。

人事評価結果の給与への反映、さらに人材育成への活用については、今後も、地方自治体にとって最大の課題の一つである。

（５）研究会の問題認識

（１）から（４）までで振り返った変化と改革によって、地方自治体の職場の風景は大きく変貌した。20 年前の職場をやや戯画的に記述すると、次のとおりとなる。

——地方自治体の部課は国の各省の組織に対応してタテ割りの的に編成され、そこに課長－課長補佐－係長－主任－主事といったライン職がピラミッド型に配置される。職場で働く者の多くは常勤職員であり、みな顔なじみである。課の業務は大方が課内で完結している。若手職員が作成した手書きの決裁書を年の近い先輩が赤ペンでチェックして、あれこれ指示している。仕事の進め方は国からの通達と国の職員が執筆した解説書に網羅されている。毎年ベースアップがあり、役職も年齢とともに上がってきているので、評価や給与に強い不満はない。——

これに対して現在の職場を描けば次のようになるであろう。

——地方自治体の部課は、相変わらず各省の組織に対応したタテ割り組織を基本として編成されている。課長の下に、担当課長、副課長、課長代理、課長補佐等が複雑に配置される一方、事務をこなす係員はかつての半分以下の数にとどまり、業務ごとに異なる上司の指示を受けている。同じ職場の中で、再任用職員、非常勤職員など多様な任用形態の職員、さらに請負業務を担う民間企業の従業員と一緒に仕事をしている。課で所管する文化ホールは指定管理者が管理しており、そのモニタリングや事業者との連絡調整が相当の仕事量を占める。電子決裁が導入されてから、決裁に上司の手が入ることは稀になった。毎日のように残業をせざるを得ない職員と、ほぼ定時に帰宅する職員とが混在しているが、同じ

ように給与水準は引き下げられ、同じように昇任スピードは遅い。――

職員を取りまく環境は、明らかに複雑になった。しかし、かつての牧歌的ともいうべき職場に戻る選択肢はない。いま求められているのは、現状を冷静に受け止め、それにふさわしい職場と働き方をあらためて構築することである。

研究会は、こうした問題認識の下、地方自治体の職場の新しい在り方を実現するための方策を検討し、提言しようとするものである。

2. 地方自治体に期待される行政運営スタイル

地方自治体を巡る役割や環境の変化を受けて、これからの地方自治体の職場はどうあるべきか。その前段として、今後、地方自治体に求められる行政運営スタイルについて整理しておきたい。

1（2）で振り返ったように、これまで地方自治体の行政運営を強く規定してきた要素の一つは地方行革であり、その手法の特徴を一言で表せば、「量的削減」であった。地方自治体、特に一般行政部門では、調整や企画といった非定型・裁量的業務の比重が大きくなってきている。こうした業務の生産性を産出／投入の形で測定する場合、「投入」については勤務時間や人数によって比較的容易に把握できるが、「産出」については施策成果の定量的な把握に困難が伴う。このため、行財政改革を進めようとするれば、「投入」量の一律削減が選択されやすい。

これまでの地方行革において、投入量の一律削減手法が大きな成果を上げてきたこと、しかし、そうした手法、さらには地方行革の理念が問われる節目を迎えていることは、先に指摘した。現在でも限界に近い勤務環境にある職場が、もう一段の一律削減によってさらに厳しい状況に追い込まれ、職員が疲弊し、行政サービスの質的・量的な低下につながってしまうのであれば、本末転倒といわざるを得ない。地方自治体においては、今後、それぞれの業務実態に応じた行政運営スタイルに移行することが期待されているのである。

「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を実現するためのポイントは何であろうか。研究会の議論を踏まえ、次の三つを挙げたい。

（１）「明確なビジョンに基づく行政経営」

民間企業においては、「経営理念」や「ビジョン」に基づく経営が、持続的な発展に必要不可欠だと指摘されることがある。この場合、経営理念とは、企業の基本的な行動原理や存在意義であり、ビジョンとは企業が目指す将来像である。組織全体で共有した経営理念やビジョンが、各従業員や各部署の行動指針となることによって、はじめて企業組織は社員一人一人の能力を引き出し、変貌する周辺環境に積極果敢に挑戦できる機動力を持ち得るという

のである。

このことは、地方自治体の行政運営にも共通する。超高齢社会の到来を目前に、各地方自治体やその統括代表者である首長には、あらためて経営理念とビジョンの明確化が求められている。近時、首長による果敢な政策判断が強く期待されるようになってきている。一方、これを現実に妥当する施策として具体化し、住民に的確に届くよう実施するためには、担当部署の職員の意識や行動が、首長の政策判断とうまく共振することが必要である。このような政策を巡るトップダウンとボトムアップをリンクするものとして、地方自治体においても経営理念やビジョンを明確にすることが求められているのである。

もっとも、現在も、民間企業よりも地方自治体において、はるかに多くの経営理念やビジョンが存在している。基本構想における「都市の将来像」や「基本政策」をはじめ、総合計画・実施計画等における政策目標のほか、都市計画マスタープランや環境基本計画、生涯学習振興計画、高齢者福祉計画など政策分野別にビジョンが存在する。さらに、近年においては、これらに加えて首長が公約として掲げたマニフェストが、事実上の最上位のビジョンとして位置づけられることもある。地方自治体においては、抽象度の高い経営理念やビジョンが既に乱立状態にあり、しかし、結果的にどれ一つとして、行動の具体的指針として自治体職員に共有されていない状況になりがちなことが、最大の課題なのである。

各種理念とビジョンが錯綜する今日の状況は、首長の交代等を契機に、新たに抽象的な経営理念やビジョンを上乗せするだけでは、基本的に解決しない。多くの分野で閉塞状況に陥りつつある多くの職員に対して、その解決方向を明確に伝える理念やビジョンを提示できているか。あるいは、どのような政策判断も可能にする総花的な指針ではなく、担当する業務の方向性に悩んだときに、自己判断の^{よすが}縁にできるビジョンが提示できているか。新たな行政運営スタイルを実現する第一歩となる経営理念とビジョンは、本音で自治体職員が共有できる指針性と具体性を持ち合わせることが必要なのである。

（２）「成果指向の行政運営」

従来の行政運営スタイルの特徴の一つは、「予算主義」に求められる。住

民や企業からの税収を主たる財源として運営される行政には、常に最小の費用で最大の効果が求められる。成果が期待できない事業や無駄とおぼしき事業は、事前の査定により排除されるべきである。事後評価を行って、予算執行後に当該事業の非効率性が判明しても、当該事業に費やした事業費は戻ってこない。さらに、事前規制に比べて事後評価には、より多くの執行費用を要することが多い。こうした状況を考慮すれば、今後も、予算の獲得や配分が政策上の中心的な課題と認識されること自体を否定することはできない。

しかし、その一方で、予算獲得や配分のみに関心を寄せる行政運営スタイルが、多くの弊害を生み出してきたことも、また事実である。予算主義が嵩じて、内部管理を統括する予算担当部局に過度な役割と権限を与えてしまい、住民にサービスを提供する現場の各担当部・局・課の現状維持的な内向き志向を強める結果をもたらすことがあってはならない。各担当部・局・課がそれぞれの現場において成果指向の行政運営を徹底し、常に改善を心がける体制を構築することが重要である。

近年は、PDCAサイクル〔Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）〕に基づいて、成果指向の業務改善を目指す目標管理型の行政運営が、地方自治体においても定着しつつある。国においては、平成13年に「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が制定され、これと前後して、地方公共団体でも事務事業評価制度や政策評価制度の導入が図られている。

成果指向の行政運営に関しては、その前提となる政策や事務事業の体系整理作業の大変さや行政サービスに係る目標設定の難しさなどの理由から、「非効率」や「評価疲れ」を指摘する見解もある。しかし、正確な成果の把握なくして行政運営の改善はあり得ず、また、事後評価を前提とすることで、より成果指向の予算要求が行われることになることを肝に銘ずる必要がある。

（３）「効率的な行政運営」

既に述べたとおり、「明確なビジョンに基づく行政運営」や「成果指向の行政運営」は、量的削減の偏重を脱し、仕事の質を高めて、やりがいのある職場環境づくりに資することが期待できる。ただし、その一方で、こうした行政運営は、行政支出の拡大を伴いやすい。しかし、今後の超高齢化の進展

に鑑みれば、職員や予算を単純に増加させることで行政サービスを拡充する方法は選択肢たり得ない。効率化によって捻出される人的・財政的リソースを質の向上の取組に充てていくという発想が求められるのである。

例えば、後で検討するように、ワンストップ窓口の実現は住民の利便性を高めるが、同時に多額の初期投資を要し、業務効率も決して高いとはいえない。このため、ワンストップ窓口を実現するためには、窓口業務の事務フローを見直し、それに見合ったスリムな職員配置を実現して、業務効率性を高めることが必要となる。新しい行政運営スタイルの実現を目指すに当たっては、そのための施策の効果と人的・財政的コストのバランスを常に意識することが重要である。

いずれにしても、行政運営スタイルの改革を実現するためには、抽象的な理念論にとどまることなく、地方自治体の職場や地方公務員の働き方に具体的に落とし込むことが重要である。

研究会では、地方自治体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、地方公務員のワークスタイルに着目した。職員一人一人がモチベーションを高め、より質の高い仕事をできるようなワークスタイルとはどのようなものか。そうしたワークスタイルを実現するうえで、ワークプレイスはどのような役割を果たすのか。この点を次章において検討する。

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

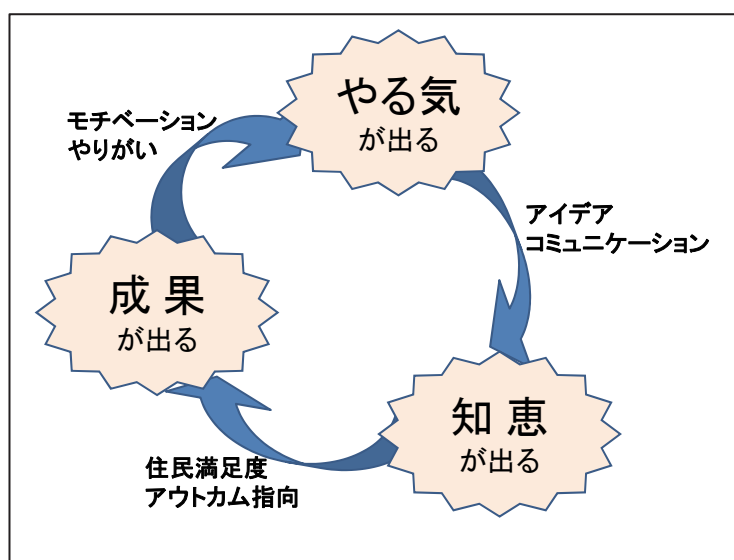
前章で論じた地方自治体に期待される「明確なビジョンに基づく」「成果指向の」「効率的な」行政運営スタイルを踏まえ、地方公務員の望ましいワークスタイルとして、「やる気が出る」「知恵が出る」「成果が出る」という三つが「出る」ワークスタイルを提唱したい。

史上類例をみない超高齢社会となる日本にあって、今後、地方公務員に最も強く求められるのは、新たな課題や難しい課題に果敢に挑戦していく意欲と姿勢である。モチベーションが低く、仕事に対する意欲が弱い場合に、職員は、最低限の仕事を最低限の労力で行うことを選択しがちである。それはまさに前例踏襲で不親切な「お役所仕事」であり、望ましいワークスタイルとは対極のものである。

高いモチベーションを維持するためには、新たな課題や難しい課題へのチャレンジとその成果が正当に評価されなければならない。積極的な挑戦への評価がやりがいとなって、さらなる挑戦に向けたモチベーションを高めるのである。

このように「やる気が出る」ことにより「知恵が出る」て、それが「成果が出る」ことにつながる好循環は、望ましいワークスタイルの特徴と考えられる。(図1)

こうした好循環がつくり出されるために重要と思われるポイントは、以下のとおりである。



【図】 望ましいワークスタイルの好循環

① 「やる気が出る」 (モチベーション向上)

モチベーションを高める鍵となるのが、組織のビジョンへの共感と人事評価制度の適切な運用である。ビジョンに対する共感を通じて、組織の使命と個人に与えられた職責は一体化する。これにより職員の仕事に対するコミッ

トメントは強まり、モチベーションは一層高まるものと考えられる。

また、新たな課題や困難な課題への挑戦にやりがいを感じるのは、仕事の成果が適切に評価されているという実感があればこそである。この際、この評価には、仕事の対象となった住民からの感謝の言葉もあれば、上司や同僚のサポートやフィードバックなどさまざまなものが含まれる。が、そのなかでも、制度上の最大の措置は、人事評価制度である。人事評価を適切に運用し、これを人事（昇任）や給与（昇給や手当）に活用することで、成果と評価のつながりをより明確にすることが重要である。

もともと、もっぱら目標の達成度に着目した人事評価制度の運用が、民間企業においては、短期的な目標達成への執着を生み、減点主義的な傾向やチームワークの阻害といった弊害をもたらしたとの反省も指摘されている。こうした弊害を修正しながら、人事評価制度をよりの確に運用していなければならない。

②「知恵が出る」（アイデア創出）

高いモチベーションをアイデア創出に結びつけるためには、さらに具体的な工夫が必要である。すなわち、必要な知識やスキルを身につけられるように職員を支援するとともに、組織として個々の力の総和以上の力を発揮することができるよう、組織内でのコミュニケーションを円滑化することが重要である。

企業においては、フリースペースの設置等によって、異なる部署や異なる職位の者が積極的に情報交換し、アドバイスや新しい気づきを得る機会を積極的に創出する取組が進められている。さらに、企業の枠を超えて、他企業や地域との交流拠点を設けて創発的なアイデアを得ようとする試みも模索されている。

地方自治体の組織編成は、省庁や法令に準拠したタテ割り構造が基本となっている。分野横断的に存在する地域の課題への柔軟な対処が求められるようになったいま、地方自治体においても、コミュニケーションの壁を意識的に除去し、アイデア創出を支援する取組が求められている。

③「成果が出る」（アウトカム指向）

２（２）で新しい行政運営スタイルの要素として言及した「成果指向」は、使命への貢献が評価される働き方を指すうえでも重要な視点である。

職員は、自らの仕事が住民福祉の向上につながることで実感できるときに大きな達成感を得られる。そして、その達成感が、地方自治体の政策体系に合致し、人事評価において成果として評価されることとなれば、望ましいワークスタイルの好循環が始動しやすくなる。そのためには、地方自治体の政策体系が住民の視点からみた成果に着目して構築されていることが重要となる。

これまでは、職員の達成感と政策上の成果が必ずしも一致していなかったため、現場の職員に徒労感を抱かせたり、人事評価への不信を生んでいたとも考えられる。組織の使命と個人の職責を一体化し、職員の努力を成果に結びつけることが必要不可欠である。

（２）ＩＣＴ化やマニュアル化、職員再配置等の戦略的展開

こうした望ましい地方公務員のワークスタイルを考えるうえで、欠かせないのは、「ＩＣＴ等の戦略的展開」と「ワーク・ライフ・バランスの実現」である。以下、この二つについて論じる。

まず、ＩＣＴは業務の属性を激変させ得るツールである。例えば、従前、長期間の検収作業を要していた市町村統計業務、専門業者に依頼していたパンフレットの作成、使走便や郵送に頼っていた業務文書の配布などは、いずれも職員が各自のＰＣで行うことができる業務となった。こうした流れは、技術革新とともにさらに加速していくことが予想される。

ＩＣＴの導入に際して留意すべきは、既製のシステムパッケージを単に導入するだけでは所期の効果が得られないことである。従前の業務フローや仕事のルールを維持したままでは、かえって二重の手間がかかることすらある。かといって、現行の作業フローに合わせてシステムを修正しようとするれば、その分、相当の経費増となってしまうことを覚悟しなければならない。

これに関連して、民間企業においては、業務の効率化やサービス水準の統一等の要請に応えるため、業務の規格化やマニュアル化が推進されている。他方、地方自治体においては、現在のところ、そうした問題意識は必ずしも共有され

ていない。「マニュアル化しきれないところに仕事の真髄がある」といった観念もなお強いが、これは業務の属人化を生み、効率性の面のみならず、職員の能力育成やコンプライアンスにも弊害が大きい。

また、公務員は一般に異動が頻繁であるが、業務の引継が確立していない団体がなお多い。職員が潤沢に配置され、お互いにカバーしながら業務を処理していた時代にはその弊害は顕在しなかったが、個々の職員が独立的に業務に当たる傾向が強い現在では、不十分な引継により直ちに行政サービスの途絶が生じることとなる。

職場の職員が少なくなり、かつスタッフ的な職が増加していること、ICTの活用によって代替できる事務が拡大していること等を直視し、仕事の流れ（ワークフロー）を規定するルールや慣行を見直すことが不可欠である。

さらに、地方自治体の組織・予算が縮小するなかで、ICTの導入等やアウトソーシングにより生み出された人員は貴重な資源である。これをより必要性の高い業務に投入できれば、住民サービスの質の向上を図り、職員のやりがい向上にもつなげられる。

現状をみれば、①ある業務についてICTの導入等やアウトソーシングを行ったものの、業務の整理が不十分であったため、当該業務に携わる人員の一部がなお必要となるケース、②新たな業務への転換を支援する研修システム等が欠如しているために、新しい職場にうまく適応できないケースなどがみられ、新たに生み出された人員がうまく生かされていない。

ICTの導入等やアウトソーシングの実施に際しては、その効果と人的・財政的コストのバランスを意識し、人員の適正な再配置を心がけることが必要である。ICT化やアウトソースが進み、業務負担が軽くなった部署でそのままの職員配置で仕事を続けさせることは、仮に本人が望んだとしても、長期においては決してやる気を出して満足度の高い仕事をするにはつながらない。

（３）ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方

また、新たな課題に対するアイデアの創出には、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現により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も必要である。ワーク・ライフ・バランスに関しては、これま

で、「望ましいが実現し難い理想」というイメージが強かったが、ワークスタイル変革においては喫緊の課題と捉えることが適当である。

その背景として、「仕事に追われて心身の健康を害する」「仕事と育児の両立に悩む」といった仕事と仕事以外の生活のバランスで問題を抱える人が増加していることを指摘できる。それは、個人の問題にとどまらず、社会の活力の低下や少子化といった社会全体の問題につながっている。さらに、急速な高齢化の進展に伴って、仕事と介護の両立が男女を問わず最大の家族問題の一つとなることが増えている。人生のいずれかの時期で誰もが緩和勤務を必要とする時代となりつつあり、限られた時間のなかで着実に成果を出す働き方に転換していくことが必要とされる場合が増えている。

このような働き方を可能にするためには、人事管理や職員配置の制度的な見直しが不可欠である。地方自治体の職場における業務と人員の配分は漸減主義的に見直されることが多い。このため、それまでの慣性が強く働き、必ずしも現況の業務量や職責に最適な組織体制や職員配置になっていないことが多い。一方で、無制限・無定量的な残業に頼る職場が存在し、一方で、陣容に見合った職務・職責が存在しない職場が存在するという実態がある。このような組織や人事運営の実態から脱却することが、新たな働き方への移行に向けた最大の支援の一つである。

これに加えて、ワーク・ライフ・バランスは、職業生活の長期化を踏まえた職務意欲と能力の確保にも資するものと考えられる。今後、年金支給開始年齢の上昇に合わせて職業人生の長期化が見込まれる。給与制度改革も相まって、年齢（経験年数）に応じて上昇していた昇給カーブが、現在より緩やかとなり、さらに、一定の年齢以上では下がっていくことも見込まれる。その際に、経験年数に応じた給与の上昇以外のやりがいをつくり出していくかという観点からも、ワーク・ライフ・バランスの実現は重要である。

（４） 地方自治体・地方公務員に特有の事項

ここまで、民間企業の経営手法を参考にしつつ、地方公務員のワークスタイル変革の在り方について述べてきた。最後に、その妥当性を検討するにあたって、地方自治体や地方公務員に特有の制度や慣行との関係を整理しておく必要がある。

① 地方公務員の人事・給与制度やその運用の動向

ワークスタイル変革において鍵となるのが、高いモチベーションの維持である。そのためには、仕事の成果や、新たな課題や困難な課題への挑戦が正に評価される仕組みが必要であることは（１）で述べたとおりである。

地方公務員の場合、従来、給与については典型的な日本の大規模組織と同様、終身雇用と定期昇給を前提とし、経験年数に基づいて昇進していく年功序列的な運用が行われ、勤務評定等により昇給に大きな差をつける運用は行われてこなかった。このため、地方公務員には、ワークスタイル変革を実現できる素地が整っていないのではないかとの見方もある。

しかしながら、地方公共団体における給与制度の運用を実証的に観察すると、近年の給与構造改革や人事評価制度の導入により、経験年数のみではなく、人事評価の結果を踏まえて昇給に差をつける運用が行われるようになっており、今後この流れは定着していくものと考えられる。

この傾向を踏まえれば、地方公務員の人事・給与制度及びその運用が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ついては、事務の実施自体の義務付けや、特定の資格を有する職員の配置など国の法令等による「義務付け・枠付け」が課されているものがある。これらは、業務の実施方法に関する独自の見直しを制約し、ワークスタイル変革の支障となる可能性を有するものである。

しかしながら、これらの制約については、１（１）でも触れたとおり、地域主権改革の取組の一環として「義務付け・枠付け」の見直しが累次にわたり進められ、相当程度緩和されている。

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」

前章まで、地方自治体及び地方公務員の今後の在り方として、「2. 地方自治体に期待される行政運営スタイル」と「3. 地方公務員の望ましいワークスタイル」を提示した。

これを実現するための施策は各般にわたるものであるが、研究会では、効率化によって人的・財政的リソースを創出し、これを前章で示した「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を当てて検討した。

その上で、先進的な地方自治体や企業におけるワークプレイス改善の取組のうち、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てワークスタイル変革につなげることができる取組を、「10のワークプレイス改革の取組」として整理した。これらを以下に示すこととしたい。

《10のワークプレイス改革の取組》

- | | |
|----------------|---------------|
| ①ムダな紙をなくす | ②ムダな机をなくす |
| ③ムダな執務スペースをなくす | ④会議のムダをなくす |
| ⑤照会業務のムダをなくす | ⑥ムダな残業をなくす |
| ⑦定型業務のムダをなくす | ⑧窓口業務のムダをなくす |
| ⑨文書管理のムダをなくす | ⑩現金取扱いのムダをなくす |

【①「ムダな紙をなくす」ーノンペーパー、ペーパーストックレスー】

「ムダな紙をなくす」とは、業務資料の作成を必要最小限にする、保存すべき資料を電子化するという紙にとらわれないノンペーパーやペーパーストックレスの取組である。

企画立案型の業務の増加やＩＣＴの進展に伴って、資料の大部化や大量配付が一般化し、職場に資料があふれる事態が生じている。こうした状態は、円滑な業務執行に支障を来すとともに、資料散逸のリスクなどの課題を生み出す。

「ムダな紙をなくす」取組は、こうした課題を解決し、紙を極力使用しない職場環境を実現し、業務の生産性向上などの効果を生み出そうとするものである。

《事例１ 株式会社野村総合研究所》

（１）整理整頓・「捨て捨て」の実施

机上、足下、共用キャビネット等の整理整頓を実施した。また、書類のうち不要なものは廃棄・焼却処分し、普段は見ないものは外部の倉庫等で保管し、頻繁に見るが紙で保管する必要のないものは電子化する「捨て捨て」の取組を実施した。

（２）オフィス改善

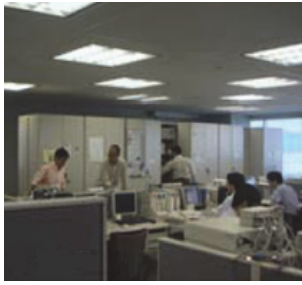
ノートＰＣを社員全員に配布し、ミーティングスペースや休憩スペース等を設置し、フロアのどこでも仕事ができるようにした。また、社員が持つＩＣカードを機械の読み取り部分にかざさないと印刷が開始されない認証機能付複合機を導入して印刷の失敗を未然に防ぐとともに、出力した印刷物を放置することを防ぐよう徹底した。



机上には物があふれ、業務しづらい状態になっている（上）
キャビネットにはさまざまな物が乱雑に収められている（右）



机上は片付けられ、何も置かれていない面積が増えた（上）
キャビネットにはファイルが整然と収納（右）



従来のオフィス。キャビネットが設置されている



改善後のオフィス。キャビネットを取り除いたため、スペースが拡大



空いたスペースをミーティングスペース等に転用

【②「ムダな机をなくす」ーフリーアドレスー】

【③「ムダな執務スペースをなくす」ーフリーミーティングスペースへの転用ー】

「ムダな机をなくす」とは、職場に個人の固定席を設けない「フリーアドレス」を導入して机や椅子を必要最小限とする取組、また、「ムダな執務スペースをなくす」とは、オフィスレイアウトを再配置してフリーミーティングスペースへの転用等を図る取組である。

外勤者の多い職場では、日中使用されない机が一定数生じている一方、打合せや応接のためのスペースは十分確保されていないことがある。これは、機動的な意思形成や職員間のコミュニケーションに支障をきたすこととなる。

「ムダな机をなくす」・「ムダな執務スペースをなくす」取組は、こうした課題を解決し、情報共有の活発化や創発的な着想の促進といった効果を生み出そうとするものである。

《事例2 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》

（1）フリーアドレスの導入

社員は外回り等で外出していることが多く、全員が座席に座って業務をすることはあまり無いことから、机と椅子の数を必要最小限とした。机と椅子の削減により得られたスペースは、会議室やミーティングスペース等へ転用した。フリーアドレスであるために、毎日異なる顔ぶれが周囲に座ることで、自然発生的にコミュニケーションが生まれ、アイデアが創出される。

（2）オフィスレイアウトの再配置

併せて、さまざまな業務の場面でのコミュニケーションの形態や業務フローを分析し、それぞれの形態に応じたミーティングスペースや執務スペースを設けるなどオフィスレイアウトの再配置を行った。その際、複合機の最適配置も行った。



カジュアルコミュニケーションエリア。お茶を飲んだりして休憩しながら話をする（左）

立ち会議室（右）

【④「会議のムダをなくす」—会議ルールの設定等—】

「会議のムダをなくす」とは、会議を効率的に運営するために会議ルールを設定し、また、会議のペーパーレス化で会議準備を合理化するといった取組である。

現在行われている会議には、長時間に及ぶ、了承を取りつけるためだけに多数の関係者が招集される、結論が明確でない等の指摘が強い。また、会議資料の事前配付や逐次の修正等によって多くのコストを要している。

「会議のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、会議の実質化と効率化、会議設営コストの低減といった効果を生み出そうとするものである。

《事例 4－1 長野県長野市》

原則、会議室において紙の資料を配付せず、発言者が自席のパソコンの画面を表示・操作したのと同じ画面が、各出席者の席に配置されたパソコンの画面に表示されるシステムを導入してペーパーレス会議を実現する。

また、会議の運用に当たり、資料作成方法のルール化（指定のソフトウェアによる書式の統一等）、資料格納方法のルール化（専用フォルダに保存）を行っている。



ペーパーレス会議の様子。資料が画面に表示されている

《事例 4－2 株式会社野村総合研究所》

（１）会議 4 原則を徹底

- ① 目的の事前連絡：出席者が会議の内容・目的を事前に理解し、中身の濃い議論につなげる。
- ② 資料の事前公開：資料の説明に要する時間を省略する。
- ③ 議事録のその場作成：会議と同時進行で議事録を作成してプロジェクターに投影することで、議論の問題点を整理し、問題点を中心に議論を行う。
- ④ 議事録・会議資料の共有：社員全員が会議結果に沿って業務を行える。

（２）質向上のための見直し

- ① 開催する必要の無い会議は廃止し、目的が不明確なものは目的を絞り込んで会議時間の短縮を図る。
- ② 定例の会議について、これまでの会議実績から、開催回数は必要最小限とする。
- ③ 真に出席しなければならない者のみを出席させる。

（３）ノンペーパー会議実施

プロジェクターやスクリーン等を設置し、会議資料は紙で配る代わりにスクリーンに投影させることとした。



ノンペーパー会議の様子。プロジェクターを活用している

【⑤「照会業務のムダをなくす」—コールセンターの活用—】

「照会業務のムダをなくす」とは、住民からの電話による照会等を各部署がそれぞれ受け付ける方式を改め、コールセンターで一元的に受け付けることとする取組である。

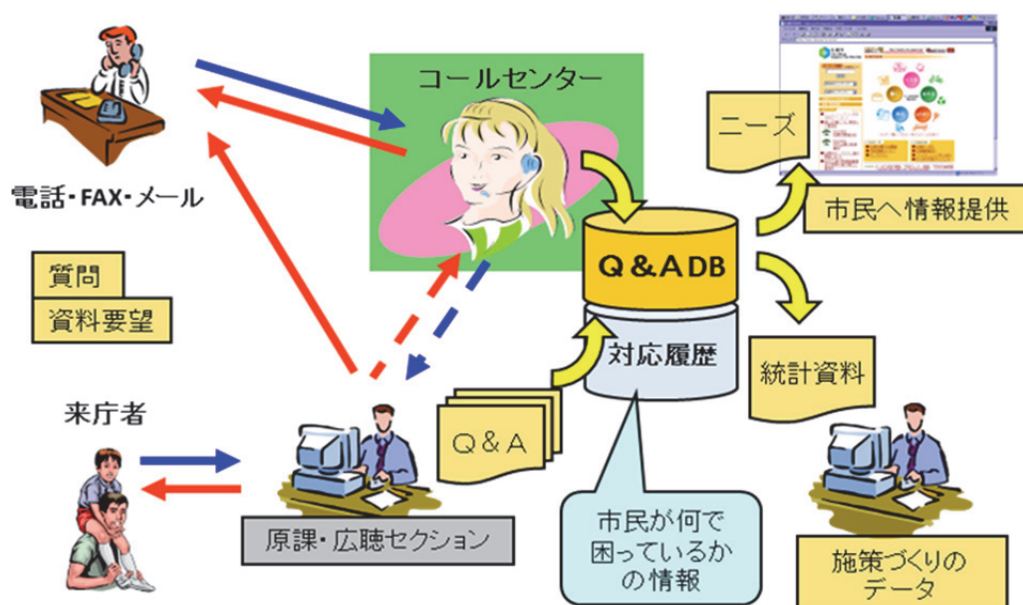
電話による問合せは、直接、担当課に寄せられるとは限らず、また、執務中の職員が随時対応するため、一定の応接水準が確保できない、担当課に引き継ぐまでに相当の時間を要するといった実態がある。

「照会業務のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、電話対応に関する住民満足度を向上させるとともに、職員が本来業務に集中できるようにし、さらに、寄せられた問合せや要望等を集約して業務改善に反映させるといった効果を生み出そうとするものである。

《事例 5 札幌市》

札幌市では、コールセンターを設置した。運営は民間企業に委託しているが、契約期間は3年とすることで、スタッフを育て、サービスレベルを上げている。コールセンターでは、オペレーターが丁寧な電話対応を行い、よくある質問（問合せ全体の8割）をQ & Aデータベースに保存し、問合せに対して回答している。

また、市民からの問合せへの対応内容を全て記録し、全職員が共有することで、住民ニーズの把握及び分析を行っている。



コールセンターでの対応の流れ

【⑥「ムダな残業をなくす」―日程の共有―】

「ムダな残業をなくす」とは、グループ内で一人一人の業務日程や業務内容を共有して見える化し、その改善を図ることで、業務水準を低下させることなく残業を縮減する取組である。

多くの職場では、業務の所要時間の予測違い、優先順位の誤り、複数職員の同一業務への重複等が、顕在化することなく存在している。こうした状態は、業務実施上のロスを生じさせ、本来必要でない残業を増大させることとなる。

「ムダな残業をなくす」取組は、こうした課題を解決し、業務の効率化を図るとともに、職員一人一人の限られた時間を仕事以外の有意義な活動に振り向けるといった効果をも生み出そうとするものである。

《事例6 株式会社ワーク・ライフバランス》

所属内のメンバーに業務の予定等を知らせ、共有させる朝メール・夜メール（報告メール）を行い、各個人の業務時間が見える化と、分析を行うよう助言している。

（１）朝メール

毎朝出勤後、定時の業務時間内で本日中に行う仕事をどのような時間配分で、どの優先順位で行う予定であるかを上司とチーム内の同僚全員にメールで伝える。

（２）夜メール

朝メールで立てた予定に対して、実際はどうであったかという結果を上司とチーム内の同僚全員にメールで伝える。

（３）上司からの返信

上司が、毎日の朝メールと夜メールに対してアドバイス、評価、感想等を職員に返信する。

朝メール・夜メールの例（右）

送信	朝メールサンプル	朝	夜メールサンプル	業務後
宛先:	第3営業部ALL		第3営業部ALL	
CC:				
件名:	【朝メール】WLB太郎_20110117		【夜メール】WLB太郎_20110117	
本文:	第3営業部各位 <本日の予定> 09:30-09:45【全般】朝メール送信・他スタッフ分確認 09:45-10:00【資料】K社プレゼン準備@集中ルーム 10:00-11:00【会議】チーム会議 11:00-12:00【お昼】面談w/vさん@社外 13:00-14:15【営業】N社ヒアリング、提案書作成 14:15-14:30【mail】メールチェック 14:30-15:00【移動】オフィス→六本木w/R先輩 15:00-16:30【営業】K社@六本木w/R先輩 16:30-17:00【移動】六本木→オフィスw/R先輩 17:00-17:15【全般】スケジュール確認 17:15-17:45【mail】メールチェック 17:45-18:00【全般】報告メール・他スタッフ分確認 <報告> ○本日の優先順位 ・いよいよK社のプレゼンテーションです。朝一番に課長に最後の提案書チェックをお願いします。今日までご指導いただきありがとうございます。 ・新たな提案先N社への提案準備を開始します。六本木への移動時間でR先輩に相談させて頂ければ幸いです。 ○ライフ ・昨日、プレゼンの勝手を付けたと思い、プレゼン講座に参加してきました！（全回の講座です） ・学んだ内容は改めて共有します。	部内でメールリストや共通メールアドレスを持つと情報共有に便利 業務とかける時間はセツで考える スケジュールは15分～20分刻みで考える スケジュールを組んでみると時間が足りないことが発覚。移動時間や空き時間を効果的に利用して事前に準備をしておこう 見込み時間と実際にあった時間の差を知ることによって正確な時間の感覚を身に付ける 報告は反省点だけでなく良いことも報告しよう。教えてくれた人へのフィードバックも大切！ 優先順位が上司の考えと違うということもあれば、事前に確認しておけば、急な残業を減らすことができる	<本日の報告> 予定通り終了したものの→× 09:30-09:45【全般】朝メール送信・他スタッフ分確認 × 09:45-10:00【資料】K社プレゼン準備@集中ルーム × 10:00-11:00【会議】チーム会議 →15分延長 11:00-12:15【お昼】面談w/vさん@社外 →明日に延期 13:00-14:15【営業】N社ヒアリング、提案書作成 × 14:15-14:30【mail】メールチェック × 14:30-15:00【移動】オフィス→六本木w/R先輩 × 15:00-16:30【営業】K社@六本木w/R先輩 →30分短縮 16:00-16:30【会議】N社提案をR先輩とMTG@六本木 16:30-17:00【移動】六本木→オフィスw/R先輩 17:00-17:15【全般】スケジュール確認 17:15-17:45【mail】メールチェック 17:45-18:00【全般】報告メール・他スタッフ分確認 <報告> ・K社への新商品プレゼンが非滑りくまひまりました！先方の抱えていらっしゃる課題を解決できる内容にできたためです。皆様、ご指導ありがとうございました。 ・しかも、最終に会議が進んだため会議時間が予定より短く、空いた時間でN社の提案のリストを先輩とさせて頂きました。 ・進行役を務めたチーム会議では時間を延長してしまったため、会議の進め方について学びたいと思います。 <明日のタスク> 1) アポイント件 2) N社向け資料案を課長に確認→修正案作成	

【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—】

「定型業務のムダをなくす」とは、業務の標準化・定型化を徹底し、それをマニュアル化して組織で共有する取組である。

業務のうちには、反復実施によるノウハウの蓄積やＩＣＴツールの活用によって省力化が可能であるにもかかわらず、従前のワークフローが踏襲されているものがある。こうした状態は、非定型・裁量的業務に投入すべきリソースの不足や業務水準のバラツキを生むこととなる。

「定型業務のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、業務への適正なリソース配分や業務の質の確保・向上を実現するとともに、円滑な引継や残業の縮減等の効果を生み出そうとするものである。

《事例 7 株式会社良品計画》

（１）業務マニュアルの作成

① 詳細かつ具体的な内容

共通のフォーマットを基に、実際に業務を行う現場の担当者が作成。例えば、取引先の人物の名前やその連絡先など、可能な限り詳細かつ具体的に記す。

② 監査による内容チェック

マニュアルに不備や問題等がないか、半期に一度監査を実施する。

③ 改善提案による改訂

現場から本部に改善提案を行い、提案は週単位で取りまとめて検討される。

（２）ノー残業

原則的に残業を禁止し、平均残留率を 10% 以下とすることを目標としている。



作成された業務マニュアル

【⑧「窓口業務のムダをなくす」—ワンストップ窓口の導入—】

「窓口業務のムダをなくす」とは、住民が必要とする手続を一つの窓口で行うことができるワンストップ窓口を導入し、これに即して組織や施設設備を刷新する取組である。

市役所の窓口では、手続に訪れた住民が、どこの課に行けば良いか分からず戸惑う、複数の担当課を回って何度も同種の書類を作成する必要があるといった実態がある。これは、住民に負担を強いるとともに、対応の長時間化や入力作業の重複といった課題を生じさせる。

「窓口業務のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、住民満足度の向上、専門的な知識を要する業務への集中、職員の残業の縮減、人件費の削減といった効果を生み出そうとするものである。

《事例 8 福岡県大野城市》

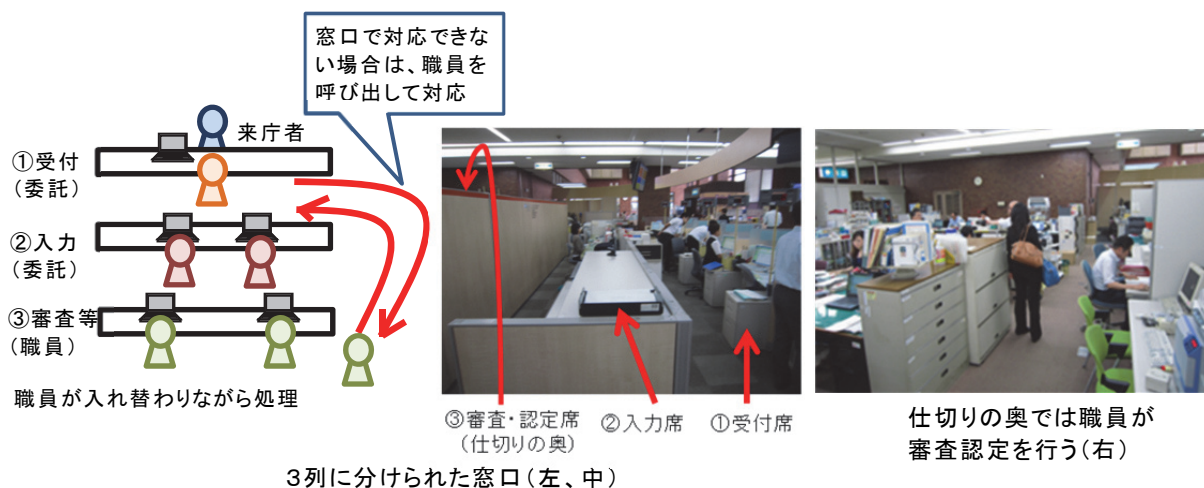
複数の手続を行う住民が全ての手続を一括して一つの窓口で行うことができる総合窓口を設置した。

【フロントオフィス（受付）とバックオフィス（審査・認定）の分離】

窓口を大きく3列に分け、住民からの各種届出や申請を受け付ける1列目及び申請書類の情報を端末に入力する2列目に人材派遣会社からの派遣社員を、審査・認定業務を行う3列目に市職員を配置し、2列目と3列目の間にパーテーションを置いた。

これにより、接客サービスが向上し、形式的な端末入力が迅速化されるとともに、市職員は、窓口の様子を窺うことなく審査・認定業務に集中できるようになった。

なお、来庁者が複数の申請を行う場合、3列目の審査・認定業務を行う席では、各申請を担当する職員が入れ替わりながら処理を行っている。



【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—】

「文書管理のムダをなくす」とは、文書管理の方法について統一ルールを作成し、職員間で文書を共有化するファイリングシステムを導入するといった取組である。

多くの職場では、文書の整理保存や廃棄等に関する統一的な取決めがないために、あるものは時系列に沿って、また、あるものは事案ごとにファイル編綴され、担当者以外には文書の所在が分からないといった実態がある。これは、文書の検索に多くの時間を浪費し業務の効率的な実施を妨げるとともに、文書の重複保存を発生させることとなる。

「文書管理のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、文書の検索性を向上させるとともに、保存文書の最適化によって執務環境を改善し、さらには適正な文書管理の要請に応えるといった効果をも生み出そうとするものである。

《事例 9 千葉県我孫子市》

文書の発生（作成）→保管→移し換え→引継→保存→廃棄という一連の流れにおいて、各場面での統一的な文書管理の方法を定めている。また、この一連の流れを記録し、文書の管理状況を一覧にして明らかにしている。さらに、民間事業者を含め所属外の者が取組の適切な継続を定期的に点検することとしている。このことで、全ての職員が適切に文書を管理し、誰でもすぐに目的の文書を探し出して利用できるようにしている。



3段の文書キャビネット

1年目は上2段に文書を保管

2年目は3段目に移し換える



庁舎内の保管倉庫。1,000箱を収納することができる

【⑩「現金取扱のムダをなくす」—電子マネー納付の導入—】

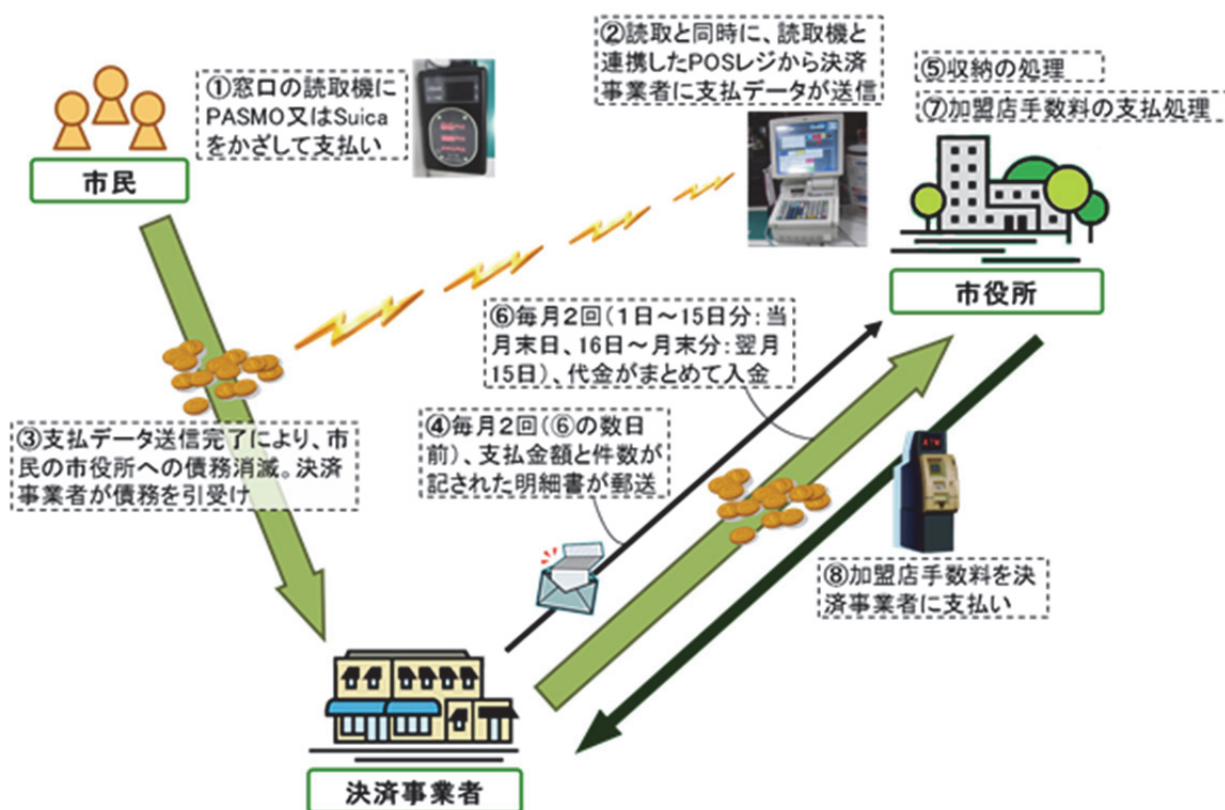
「現金取扱のムダをなくす」とは、手数料等の支払いに電子マネー納付を導入する取組である。

窓口における手数料等の支払は現金が大宗を占めることから、多くの小銭の收受が生じ、住民や職員双方にとって煩雑である。また、受領した現金の保管・検算・収納に多大な時間と労力を要している。

「現金取扱のムダをなくす」取組は、こうした課題を解決し、住民の利便性を向上させるとともに、窓口業務における対応時間の短縮、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を意図したものである。

《事例10 東京都小平市》

小平市が電子マネーの加盟店となる契約を締結して、住民票の写し、戸籍謄（抄）本、外国人登録証明、印鑑登録証明等の交付手数料について電子マネー収納を実施している。決済事業者は市に対して証明書交付手数料を毎月2回にまとめて支払っている。また、市は電子マネーの加盟店手数料を決済事業者に支払っている。



電子マネー納付の流れ

なお、以上の「10のワークプレイス改革の取組」は相互に関連する事項が多い。このため、共通の目的の下で複数の取組を組み合わせる行うことによって、相乗的な効果を期待することができる。例えば、先に紹介した株式会社野村総合研究所の事例はその一例であるが、その他、地方公共団体の事例として、以下の二つを紹介する。

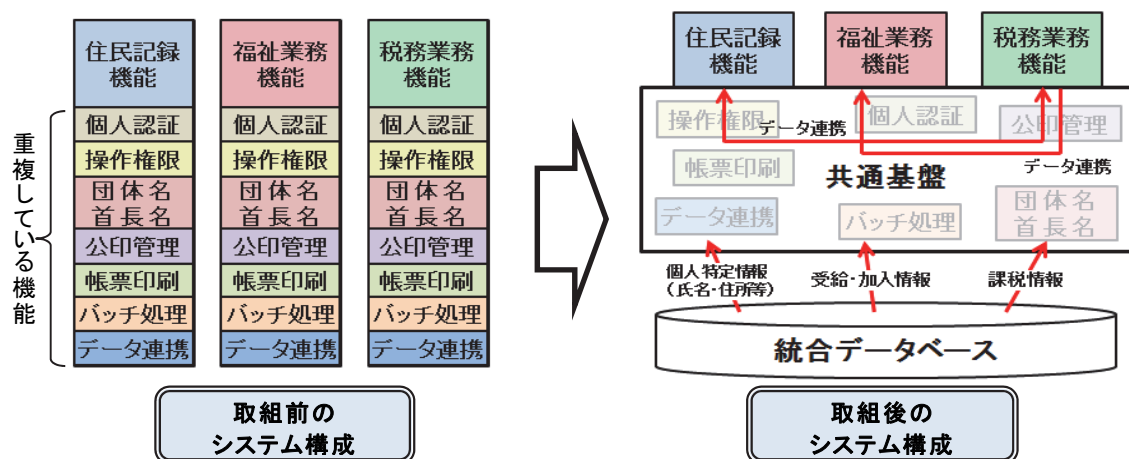
《事例11》⑧「窓口業務のムダをなくす」＋⑦「定型業務のムダをなくす」

窓口業務について、以前は窓口が各課に分かれていたうえに、住民がどの手続を行わなければならないか必ずしも把握していないために、たびたび手続漏れが発生する問題が起こっていた。

そこで、「窓口業務のムダをなくす」取組としてワンストップ窓口を導入するとともに、プッシュ型サービス（行政から住民へ必要な手続等を情報提供するサービス）を提供し、住民の利便性を図ることとした。

福岡県粕屋町は、ICTの活用によりこれを実現させた。ワンストップ化に必要な組織横断的な業務連携を可能とするため、これまで各業務分野で別々に導入されていたシステムを全庁統一的なものとし、その前提として、徹底した業務プロセスの見直し（BPR [Business Process Reengineering]）を行って共通部分のワークフローを統一し、各業務に共通する機能やデータベースを統一化した。また、どの職員が対応しても均質なサービスを提供できるよう、窓口対応の手順について詳細なマニュアル化を行い、窓口端末の画面上にガイダンスとして表示させるようにした。

併せて待合環境の改善なども行い、その結果、来庁者の満足度調査では高評価を得るとともに、業務フローの明確化とそれによる業務効率化で、職員の負担は軽減された。



《事例 1 2》①「ムダな紙をなくす」＋③「ムダな執務スペースをなくす」＋⑥「ムダな残業をなくす」

慢性的な執務スペースの不足のため、職場は狭隘で、文書の保管場所も圧倒的に不足しており、机の上や周辺の床はキャビネットにおさまりきれないファイルが山積みになっていた。会議室は何か月も前からの予約が必須であり、職場内の打合せスペースも、5、6人座ればいっぱいテーブルが1つしかない。このような環境で、課内どころか同じ係内ですら、他の人がいま何の業務をしているのかお互いによく分からない状態となっていた。

この状況を打開するため、まずは「ムダな紙をなくす」ことに取り組んだ。漠然と紙を減らすことを目標とするのではなく、新たな打合せスペースをつくることを目標に取り組んだため、文書整理には相当な労力と時間を要したが、結果的に課内のキャビネットの数が減って新たな打合せスペースができ、また机の周りが整理整頓されたため、目に見えて執務環境は改善した。

打合せスペースを増やしたのは、各自がそれぞれの作業に埋没している状況を変え、コミュニケーションを活性化するためであるが、現在の仕事をそのままにして新たな仕事のしかたを課すのは難しいため、「ムダな残業をなくす」取組により、まずは現在の仕事とその所要時間について明らかにした。そのうえで必要性の低い仕事を止め、また担当の割り振りを一部見直すことにより、新しい仕事に取り組む余力を生み出した。

新たな仕事への取組はまだ試行錯誤の段階であるが、同僚と議論し、迷ったときに気軽にちょっと相談する行動様式は次第に定着しつつある。

5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

最後に、各地方自治体がワークスタイル変革に取り組む際に、成功に導くための手法と留意点について、前章で紹介した各事例に携わった企業や地方自治体のインタビュー、委員の意見などから抽出したポイントをあらためて整理する。

(1) 人事評価制度と能力開発支援

研究会における議論を通じて終始強調されたのは、人事評価の適切な運用がなされて、はじめてワークスタイル変革は実を結ぶという点であった。

地方自治体においては、人事評価制度の導入は始まっているものの、いまだ不十分な活用にとどまっている団体が多い。日々の仕事と、人事評価、そして毎月の給与及び半年に一度のボーナスが相互に関連しているという実感は希薄であり、むしろ内心では関連させる必要はないと思っている地方公務員も少なくない。

一方、インタビューに訪ねた企業では、そのビジョンと社員のやる気を結節する役割を人事評価に期待し、社員の働きを正しく評価することの重要性が強調されていた。また、人事評価の仕組みを工夫することによって社員のモチベーションに働きかける取組も進められている。人事評価制度は、企業経営にとって極めて重要なツールと位置づけられているのである。

既に論じたとおり、地方分権改革の進展に伴う業務の質の変化や、ICTの発達による既存業務の効率化により、地方自治体において非定型・裁量的な業務の比重がさらに高くなっていく一方で、人的・財政的なリソースの制約もさらに強くなっていくことが予想される。これらの点を踏まえれば、地方公務員のワークスタイル変革には、人事評価制度の運用改善が必須の要素であることをあらためて主張しなければならない。

これに加えて、職員の能力開発支援についても、人事評価と表裏のものとして充実させることが望ましい。人事評価期間の期首面談等において、職員にどのような職務の遂行を期待するのか、そのためにどのような能力の向上が必要かを示し、それに見合った研修の機会を与えるといった計画的な人材育成システムの構築が期待される。近年、地方自治体では、従来の経験年数に応じて一

律に受講する階層別研修のみならず、職員のキャリア形成の希望や地方自治体として養成する必要のある技術・知識等の内容に即して、選択式の研修を実施する団体がみられるようになっている。今後もこうした研修の拡充が期待される。

（２）改革の「定石」に学ぶ

ワークスタイル変革に成功した事例には、（１）も含めて「定石」ともいうべき以下のような共通した特徴がみられた。

① 的確な現状把握と目標設定

ワークスタイル変革に取り組むに当たって、それぞれの地方自治体が置かれた状況は実にさまざまである。予算や人員の制約等により、今すぐに目に見える成果を出さないと立ちゆかなくなる場合もあれば、スローガンが先行して、現場は改革の必要性をそれほど切実には感じていない場合もある。また、全庁的な運動として取り組む場合もあれば、部や課の単位で取り組む場合もある。

いずれの場合でも重要なことは、現状を改革の目を持って分析し、問題点を把握したうえで、的確な目標を設定することである。残業時間を減らす取組・事例⑥は、「朝メール・夜メール」を通じて、現在、抱えている仕事とその所要時間を徹底的に見える化し、具体的な問題点（仕事の配分の問題、個人のスキルの問題等）を明らかにしていた。残念ながら、本人の自己認識と職場の実態との間には少なからぬギャップがあることが多い。現状に対する問題意識が低く、改革のモチベーションに乏しい職員に対しては、とりわけ、このギャップを切実に認識させることが、改革の第一歩である。

目標設定に当たっては、一気呵成に進める必要は必ずしもない。各地方自治体で優先順位をつけて、できるところから取組を始め、大きな目標は持ちながら、少しずつ小さな目標の達成を積み重ねていく方が有効な場合もある。小さな成功体験の積み重ねは改革の取組に対する現場のモチベーションを高めてくれるからである。また、大規模な取組を見据えている場合には、いく

つかの職場でモデル的に取組をまず始めてみて、進め方について整理しながら全体に広げていく方法も有効である。

トップは推進体制や費用対効果といったことに配慮しながら、大きな目標を示し、現場はこの目標を理解し、これに照らして自ら判断しつつ、できるところから取り組んでいくことが重要である。課や係の単位で取り組めることも多い。まずは初めの一步を踏み出すことが肝心である。

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である。個々の職員が一丸となって、同じ方向を目指して改革の実行に当たるためには、まずは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である。

事例①は、当時の社長がノンペーパー化について具体的な目標とともに指示したことに端を発している。具体的な取組内容は、ノンペーパー推進検討委員会の検討に委ねているが、取組の進捗について社長自ら視察を行うこと等により、現場での真剣な取組と目に見える成果の発現を促している。

また、個々の職員のレベルでは、必ずしも全員が最初から改革の趣旨に賛同するとは限らない。むしろ、現状でよほど困っていない限り、ワークスタイルの改革には億劫な人が少なくないだろう。そういった職員に重い腰を上げさせ、組織を挙げて真剣に取り組む契機の一つを提供できるのは、首長である。また、改革を推進していくうえでは、各部局のキーパーソンのスタンスが大きく現場の取組に影響する。キーパーソンとなる職員の取組に対する理解と共感を得て、推進体制の中に取り込むことが有効である。

③ 職員の意識改革

改革の成功のためには、トップのリーダーシップと並んで現場の職員の意識改革が重要である。

いずれの事例においても、組織としての目標・ビジョンを個々の部局や職員のレベルで共有したうえで具体の取組に落とし込み、成果を上げている。つまり、個々の職員が、改革後の新たな状態や取組の意義について十分に理

解し、納得し、自らの問題と捉えたうえで、具体的な行動に移しているからこそ、やらされ感なく、モチベーションを高く持って進めることができ、成果につながるのである。

改革の目標やビジョンを示すのはトップの役割であるが、それぞれの職場に適した具体の取組は現場にしか分らないものであり、そのような意味でボトムアップが不可欠なのである。佐賀県の事例は、全庁的な業務改善運動であるが、見直しの手法として共通のフォーマットを示したうえで、それを具体的にどのような業務の改善につなげるかについては各部局の判断に委ねている。

また、現場の高いモチベーションを維持するためには、現場からの改善提案を受け止める仕組みが必要である。現場が改革推進担当部局よりも優れた知恵やノウハウを有している場合もあるからである。提案を採用しない場合であってもその理由をきちんと説明する等、組織として現場の声に真摯に耳を傾けることを制度化することが、ボトムアップの取組の積極化に寄与するものと考えられる。

《事例 1 2 佐賀県》

佐賀県では、予算や職員数の削減により新規事業の立ち上げが困難となり、また、新たな行政課題の発生等により職員の負担が増加したことにより、モチベーションが低下しており、県民サービスを低下させるおそれがあった。

これに対し、全庁的に業務プロセスの見直し等を行って業務改善を実施することにより、職員負担を軽減させてモチベーションを回復・向上し、県民サービスの維持・向上を目指した。

その結果、さまざまな改善策が提案・実行され、円滑かつ効率的な業務執行、業務時間削減、住民サービスの向上等が実現された。

（例）プロセス分析による業務改善を行った結果

- ・ 国際課：旅券発給日数を 6 日間から 4 日間に短縮
- ・ 医務課：プラスワン業務（求められる事務処理に有益と考えられる

処理を 1 つ付け加える業務の方法）の取組を実践

④ 成果に対する適切な褒賞

さらに、人事評価とは別に、ワークスタイル変革の成果を上げた職員や部署に対し適切な褒賞を行うことで、モチベーションを高めることも有効である。ワークスタイル変革の前提として、成果を適切に評価することの重要性は先に述べたが、このことはワークスタイル変革それ自体の成果に対しても適用されるべきである。喜ばれる、認められる、頼りにされるといった人間の根源をフォローすることが大きなやりがいにつながるものであり、多大なコストをかけることなくモチベーションの向上に資する取組として有益である。民間企業では、トップの呼びかけに呼応した改革の取組について高い貢献を示した職員やグループに対して、トップ自らが表彰等を行い、これを広報・周知することにより、モチベーション向上の観点から高い効果を上げている例がある。

褒賞制度は、グループ（チーム、課など）の単位で評価を行う仕組みとしても意義があるものと考えられる。人事評価制度は基本的に個人の単位で成果を評価する仕組みであるため、別途グループとしてのパフォーマンスを明示的に評価する仕組みを設けることは、チームワークの向上につながると考えられる。これは言い換えれば、部署ごとに競って改革に取り組む仕掛けでもある。このような仕組みをもって、自律的に現場の取組が運ぶような仕組みの設定もトップや推進側の工夫である。

(巻末) 「10のワークプレイス改革の取組」 (詳細版)

参考資料1	ノンペーパーに関する取組事例 (株式会社野村総合研究所)	40
参考資料2	オフィス改革に関する取組事例 (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)	46
参考資料3	ペーパーレス会議に関する取組事例 (長野県長野市)	53
参考資料4	コールセンターに関する取組事例 (札幌市)	57
参考資料5	ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組事例 (株式会社ワーク・ライフバランス)	65
参考資料6	業務のマニュアル化・ノー残業に関する取組事例 (株式会社良品計画) ...	71
参考資料7	窓口業務に関する取組事例 (福岡県大野城市)	75
参考資料8	文書管理に関する取組事例 (千葉県我孫子市)	81
参考資料9	現金取扱いに関する取組事例 (東京都小平市)	89
参考資料10	窓口業務に関する取組事例 (福岡県粕屋町)	96
参考資料11	業務改善に関する取組事例 (佐賀県)	104

ノンペーパーに関する取組事例（株式会社野村総合研究所）

1 概要

オフィス内に紙が溢れ、業務の円滑な執行や情報セキュリティに問題があるという課題に対し、紙にとらわれない働き方をするというノンペーパーの取組をして、課題の解決と業務の生産性向上を目指したものの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

野村総合研究所は、業務上作成する紙の資料等が机上に山積みとなり、キャビネットは書類で溢れるような状態であった。社員の多くは非常に多くの紙を使用することが日常化し、紙の使用量に無頓着となっていた。

○ 取組の背景

取組の発端は、平成 17 年に社長が「ノンペーパー会議の実施」、「共有資料の電子化と個人資料の廃棄」、「一人一台のノート P C（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」を指示するメールを発信したことであった。

これを受けて、委員長と各部局から選任された委員で構成するノンペーパー推進委員会を発足し、指示された内容を達成させるための様々な取組を組織的に実施することとした。

野村総合研究所におけるノンペーパー化とは、単に紙を無くすことではなく、生産性向上に向けてワークスタイルを変革することであるが、取組当初は、単に紙をなくすことが目的となっていた。そのため、社員に真の目的と、「現場による、現場のための、現場自身の取組である」という意識をきちんと念頭に入れてもらい、モチベーションを持って取組を実施してもらうようにした。

3 取組内容

紙を使わない・残さないというペーパーレスの取組ではなく、紙にとらわれない働き方である“ノンペーパー”のワークスタイルを構築することで業務の効率化を目指した。

ここでは、モデル本部（200 名規模）における取組について紹介する。なお、ノンペーパーは全社的に実施しているが、フリーアドレスについては各本部の判断によって取組を実施するかどうか決定しており、現在は 3 つの本部で実施されている。

（1）ノンペーパー推進の活動内容

ア 整理整頓・「捨て捨て」の実施

身の回りを中心とした机上、足元、共用キャビネット等の整理整頓を実施した。また、紙で保管していた書類について、不要なものは廃棄・焼却処分し、たまにしか見ないものは外部の倉庫等で保管し、頻繁に見るが紙で保管する必要の無いものは電子化するという「捨て捨て」の取組を実施した。この結果、次のとおり 1 年間の取組で一定の成果が得られた。

【「捨て捨て」の実施結果】

- 共用キャビネット（6 段換算）：69%削減（90 本 ⇒ 28 本）
- 個人サイドキャビネット：56%削減（340 本 ⇒ 151 本）
- 一人当たりの文書保存量：61%削減（3.52fm/人 ⇒ 1.36fm/人）

＜実際に捨てた文書保存箱の数＞

	第1回 (05年6月)	第2回 (05年9月)	第3回 (05年12月)	第4回 (06年3月)	第5回 (06年6月)
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



机には物が溢れ、業務しづらい状態になっている。
キャビネットには様々な物が乱雑に入られている。



不要な書類等は廃棄処分した。



机は片付けられ、何も置かれていない面積が増えた。
キャビネットにはファイルが整然と収納されている。

イ オフィス改善

ノートPCを本部の社員全員に配布し、ミーティングスペースや休憩スペース等を設置し、フロアのどこでも仕事ができるようにした。また、社員が持つICカードを機械の読み取り部分にかざさないと印刷が開始されない認証機能付複合機を導入して印刷の失敗を未然に防ぐとともに、出力した印刷物を放置することを防ぐことで情報セキュリティを向上させた。

さらに、コミュニケーションを活性化させるために執務スペースにフリーアドレスを導入し、省スペースでゆとりある空間を創出した。

フリーアドレスを導入する前後のフロアの座席数は、次のとおり 203 席から 172 席へ 31 席削減した。座席が削減されたことによって生まれた空きスペースは、ミーティングスペースへと転用した。

【フリーアドレス導入前後の比較】

導入前：個人座席 203 席

導入後：個人座席 172 席 + ミーティングスペース 54 名分

利用者	固定座席数
部長	5席
一般職	6席
派遣社員	16席
社員	152席
G会社、他部署	24席
合 計	203席



利用者	種 類	座席数
部長	固定座席	5席
スタッフ	固定座席	22席
一般	フリーアドレス	129席
シンキング	フリーアドレス	16席
合 計		172席

ミーティングスペース	54名分
------------	------



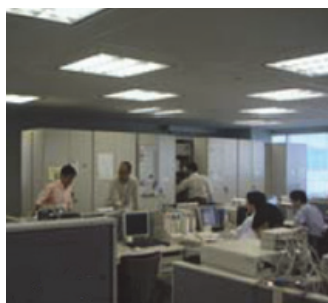
写真:フリーアドレスを導入した執務室



写真:ミーティングスペース

また、紙の書類を削減したことによってキャビネットの収納スペースに余裕が生まれたため、キャビネットを集約して数を削減した。これによって空いたスペースもミーティングスペースに転用した。

このように、社員の努力と協力によって生み出されたスペースを社員のために使用する（還元する）ことで、社員のモチベーションを上げ、より熱心に取り組を行ってもらうようにしている。



キャビネットを取り除き、空いたスペースをミーティングスペース等に転用した。

ウ 会議の効率化

会議を効率的に行うために、紙を使用しないノンペーパー会議を実施することとし、既存の会議のあり方を見直した。

(ア) ノンペーパー会議実施のための整備

ノンペーパー会議では、紙の会議資料を配る代わりに資料を投影させるため、会議室にプロジェクターやスクリーン等を設置した。

(イ) 会議4原則

会議に関する決まり事を次のとおり「会議4原則」として定め、社員に徹底した。

① 目的の事前連絡

会議の出席者に、会議開催前に会議の目的や議題等を伝えておくことで、出席者が議論の内容・目的を事前に理解することができ、中身の濃い議論が行えるようになる。

② 資料の事前公開

会議開催前に資料を電子的に配布しておくことで、資料の説明に要する時間を省略することができ、速やかに議論を開始することができる。

③ 議事録のその場作成

会議中にその場で電子的に議事録を作成し、議事と同時進行で議事録をプロジェクターで投影することで、議論の問題点を整理することができ、抽出された問題点を中心に議論を展開することができるようになり、また、会議終了後に速やかに共有できる。

④ 議事録・会議資料の共有

グループウェア等を用いて議事録や会議資料を共有することで、会議に出席しなかった者も会議の内容を理解することができ、社員全員が会議結果に沿って業務を行うことができるようになる。

(ウ) 会議の質向上のための会議の見直し

各部局において次の3つのポイントで見直しを行い、質を向上させた。

① 会議の必要性和会議時間

会議の開催目的と出席者の出席状況を確認し、開催する必要のない会議は廃止し、目的が不明確なものは目的を絞り込んで会議時間の短縮を図った。

② 開催頻度

それまでの会議の実績から、定例の会議の開催頻度が適切であるか見直しを行った。必要以上に開催されていることが分かれば、週1回開催していた定例会議を隔週の開催としたり、隔週で開催していた定例会議を月1回の開催としたりして、会議の開催数は必要最小限とした。

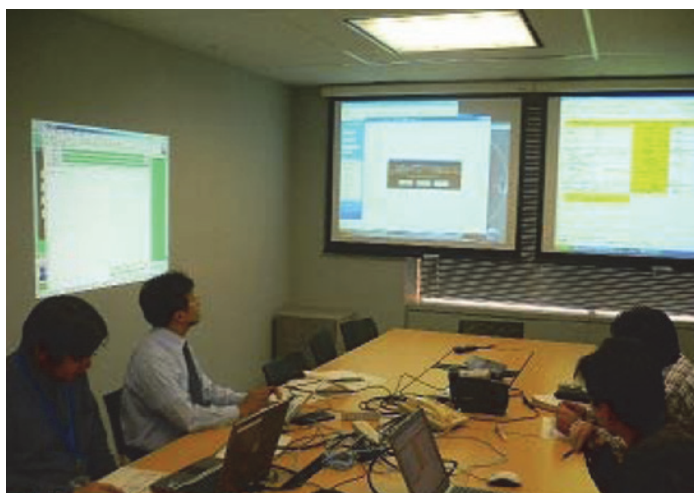
③ 出席者

出席者の出席状況を確認して適切な出席者の割り当てや絞り込みを行い、真に出席しなければならない者のみを出席させることとした。

【会議効率化の結果】

ある部局での会議の効率化のための取組の結果、次表のとおり会議数が減少し、会議時間が短縮され、議事録を作成することが浸透した。

	05 年5月実績	05 年 10 月実績	06 年7月実績
30 分以上の会議数	235 件	156 件	130 件
会議時間	111,940 分	62,735 分	64,795 分
議事録作成割合	50%	83%	91%



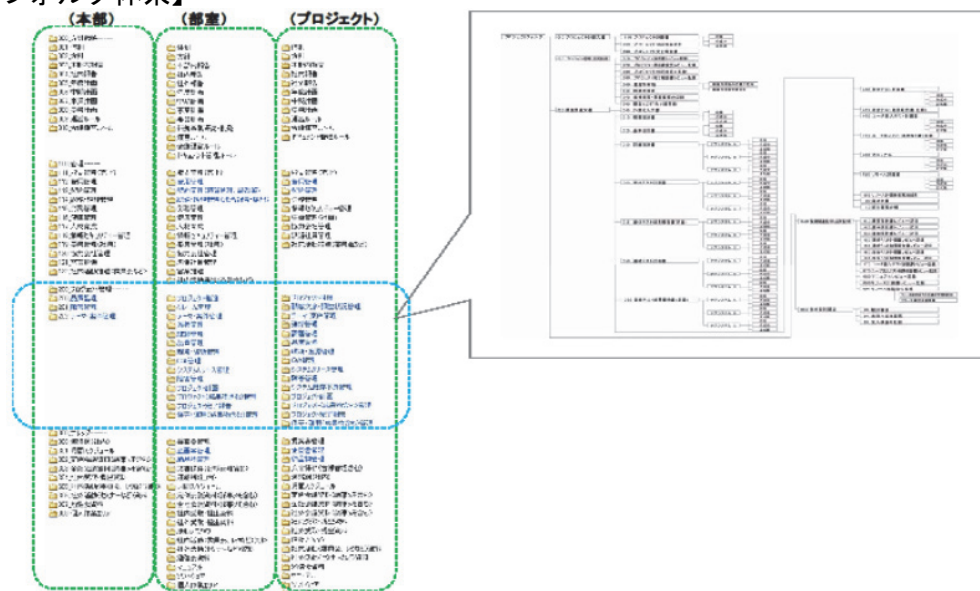
写真：ノンペーパー会議の風景

エ 情報共有化

会議資料や議事録を電子データに変換した場合、社員の誰もがそのデータの保存場所が分かり、閲覧できるようにしておかなければ、紙文書を捨てることはできない。分かりやすい標準的な電子データの保存フォルダの体系を各部局に提供し、組織として電子データの管理方法を決定することで、誰でもアクセスでき、データの散逸を防止した。

野村総合研究所では、電子データの保存に文書管理と顧客・パートナーとのデータの受け渡しを行うことができる自社のシステム（DevNet）を活用して適切な電子データの管理を行っている。これを用いれば、多くの社員が参照するファイルを、文書が更新されれば更新の度にファイルを保存（版管理）され、適時の情報を確認することができる。

【フォルダ体系】



(2) 目標設定・推進方法の工夫

- ・ ファイルメーターの指標を採用し、文書量を測って見える化し、体感できるようにした。ただし、厳格には測らず、おおまかに測ることとして、必要以上に負担をかけないようにした。
- ・ 空いたスペースにはミーティングスペースを作る等して社員が努力した成果を還元させるようにし、社員の取組に対するモチベーションを向上させた。
- ・ 取組を行っていない社員に他の会社やモデル本部を見せることで、現場同士を比較させ、取組に対するモチベーションを刺激した。
- ・ 社長や本部長等の責任者が現場の視察を行い、社員に真剣に取組を行うようプレッシャーを与えた。
- ・ 現場で力を持った人が共感しないと取組を実行することが困難であるため、各現場で一目置かれているベテランの社員を推進委員に選出した。



写真:視察の風景

4 取組の効果

紙文書の廃棄と電子化によってオフィス内に不必要な紙が保存されなくなり、フリーアドレスの導入によって個人が紙を持たないような環境づくりが行われた。また、ノンペーパー会議のルール作りによって紙を必要としない働き方を提案した。これらの取組によって、環境整備だけでなく、社員一人ひとりに仕事で紙を使用しないという意識改革がなされ、紙にとらわれない働き方が実現された。

個別の取組効果は、次のとおり。

- ・ 紙の購入費用及び紙に関連するコスト（印刷費、保管費用等）が減少した。
- ・ 紙の削減によって生み出されたスペースを有効利用した結果、会議スペースが増えた。
- ・ 整理整頓が徹底され、オフィスがきれいになった
- ・ 紙の資料を配布する必要が無くなったため、時間を本来業務のために集中させることができるようになった。
- ・ モバイルPCを使用することで、ミーティングスペースや会議室等、どこでも仕事ができるようになった。
- ・ 電子ファイルによって情報共有・更新が円滑に行われることで、社員がチームで仕事をしやすくなった。



写真:ノンペーパー会議の風景



写真:ミーティングスペース



写真:フリーアドレスを導入した執務室

オフィス改革に関する取組事例

(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)

1 概要

オフィスのハード面を改革することによって新しいワークスタイルを生み出せるという考え方を実証するために、フリーアドレスやペーパーストックレス等の取組を行い、効率性の高い新たなワークスタイルの確立を目指したもの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

コニカミノルタビズコムでは、ITシステムを利用した企業の情報管理・運用の支援を行い、コニカミノルタビジネスソリューションズでは、デジタル複合機やプリンタなどの情報機器及び関連ソリューションを提供して企業の経営目標の実現の支援を行っている。

そのような支援の提案を行う上で、自らが新しい働き方に向けた改善の取組を行い、その有効性を実証することとした。

新しい働き方の提案に向けて社内調査を実施したところ、企画創造業務にも関わらず1人で業務を行うことが多い、定型的な業務が多い等の状況が分かった。このような状況を改善するための環境整備・オフィス運営が新しい働き方として必要であると考えられた。

3 取組内容

オフィス改革による新たなワークスタイルの提案に向け、効率性向上の観点から、次の取組を実施した。概要は次のとおり。

(1) フリーアドレス

フリーアドレスとは、オフィスに個人の固定席を持たず、空いている席をその日の自席として利用するオフィスのあり方である。

コニカミノルタビズコム及びコニカミノルタビジネスソリューションズにおいては、フリーアドレスを採用して執務スペースの効率的利用やコミュニケーションの向上等を図っている。

ア フリーアドレスの利点

(ア) スペースが効率的に利用できる

両社の社員は常に全員が座席に座っているわけではなく、外回り等で外出していることが多く、社員全員が座席に座って業務をすることはあまり無い。そのため、必ずしも全員分の机及び椅子を置いておく必要は無く、必要最小限の数の机と椅子のみ置いておけば業務に支障は無い。

机と椅子を削減して得られたスペースは、会議室やミーティングスペース等、その職場にとって必要なスペースに転用することができるため、限られたスペースを効率的に利用することができる。

もし座席に座れない社員がいる場合は、ミーティングスペース等に座って業務を行うことで対応する。

(イ) コミュニケーションが活性化し、アイデアが創出される

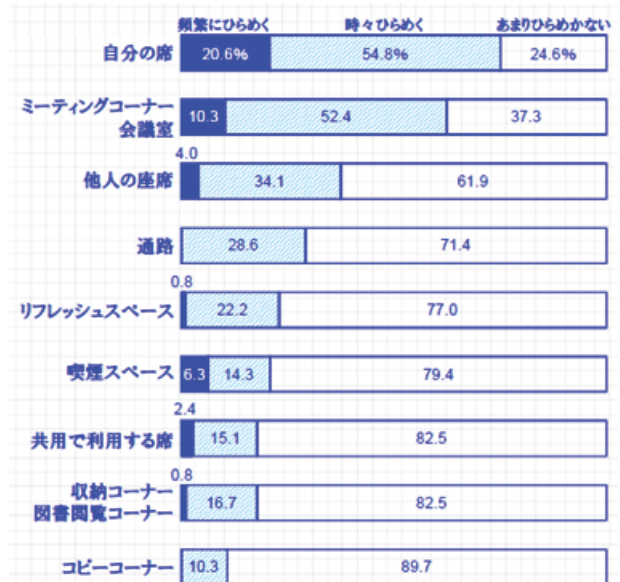
固定席では、常に同じ人が隣や正面に座るため、日常的に会話をする人も固定化されるが、フリーアドレスでは、日々座る席が変わり、隣に座る社員も変わる。

毎日異なった組み合わせの顔ぶれが周囲に座ることで、自然発生的に会話生まれ、このような会話から新たなアイデアが創出されることが期待される。

○ アイデア創出の場所

右の資料は、アイデアがひらめく場所と頻度について表しており、自分の席でひらめくことが最も多いことが分かる。

社員がそれぞれの場所に滞在する時間を考慮してひらめく割合を比べれば、会議室、他人の座席、喫煙スペース、共有席等、他の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がひらめきやすいと読み取ることができ、アイデアの素は、職場のメンバーとのコミュニケーションから効率的に得られるということが分析できる。つまり、オフィスには多くのコミュニケーションを発生させる様々な種類のスペースが求められることを示している。



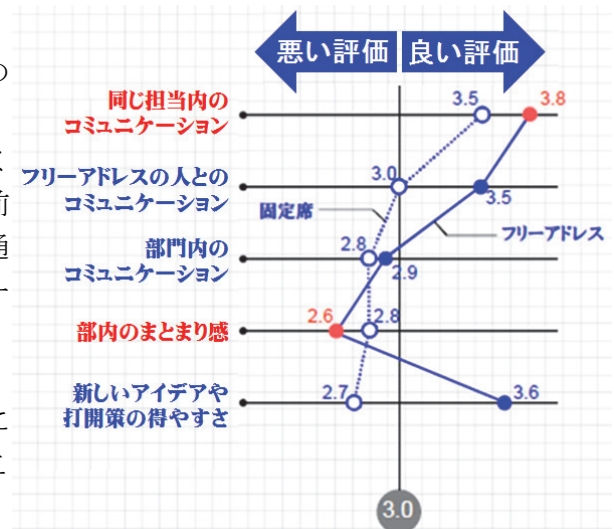
参考文献:『オフィスと人のよい関係』
(浅田晴之、上西基弘、池田晃一 著)

○ フリーアドレスと固定席の比較

右の資料は、フリーアドレスと固定席の評価の比較を表している。

フリーアドレスにすることで、多くの人とコミュニケーションしやすくなったことが分かる。前項のとおり、アイデアはコミュニケーションを通じて効率的に生まれるが、右の資料でも、フリーアドレスを採用したことでアイデアや打開策の創出が飛躍的に向上したことを示している。

一方、部内のまとまり感については、固定席に比べて若干評価が低くなり、配慮が必要であることが分かる。



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)

(ウ) 机が綺麗になる

日々座席が変わることとなるため、机上に大量の書類を積み上げておくことはできない。そのため、使用した机は片付けなければならない。これによって常に机が整然と片付けられ、紙に溢れて執務環境が悪化するという状態になることを防ぐことができる。

イ 運用方法の例

コニカミノルタビズコムでは、ビンゴゲームの機械で出た番号の座席に座るようにしている。社長の席もフリーアドレスとされ、毎日場所が変わっている。



写真:座席を決めるためのビンゴゲーム機



写真:フリーアドレスの職場の風景

座席は、約40名の社員に対して24席しか置いていない。座席が不足する場合は、窓際等に設置されたフリースペースや協議スペース等に座って業務を行う。

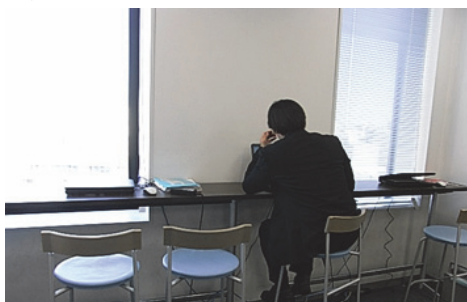


写真:座席が不足した場合にも使用できるフリースペース

(2) ペーパーストックレス

文書を紙媒体で保存しないようにする取組をペーパーストックレスという。

コニカミノルタビジネスソリューションズでは、コンプライアンスや内部統制の観点から、業務で作成した文書の保存期間や原本管理等の規定が作成されたため、保存する文書の量が大幅に増加した。これに対して、紙で保存する量を削減させるペーパーストックレスの取組を行った。

ア 文書の電子化

文書のうち、電子データで保存できるものは全て電子化して、収納スペースを大きく削減させた。

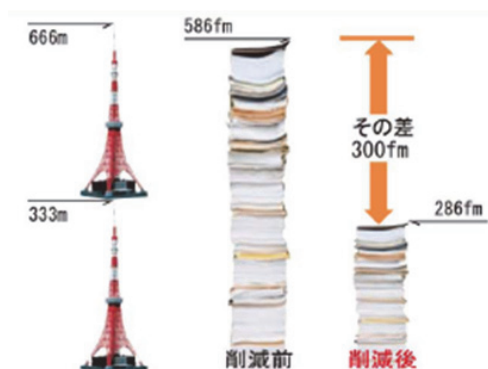
文書の量を量る指標・単位として、書類を積み上げた時の高さ、厚さを示すファイルメーター (fm) という考え方がある。1 fm は1 m であり、この単位で文書の量を見える化し、削減した文書の量も見える化することができる。

コニカミノルタビジネスソリューションズの1フロア(人員106名)では、紙文書の電子化等により、300fmの書類を削減した。

これは、東京タワー約1本分、ファイルキャビネット約56台分(※)に相当する。

※ ファイルキャビネット1台に収納できる書類の量は、 $0.9\text{fm} \times 6\text{段} = 5.4\text{fm}$ 。

⇒ $300\text{fm} \div 5.4\text{fm} = \text{約} 56\text{台}$



イ 紙文書の保存方法

紙で保存する文書は、共有文書は共有の書庫に、個人的な資料等は個人ロッカーにしか収納することができない。これより多くの文書を保存することがないように、文書の電子化等で可能な限り少なくする必要がある。

紙で保存する共有文書は、年度ごとに詳細かつ明確な分類分けがされたファイルボックスに入れ、書庫に収納される。ファイルボックスには分類や保存年限が記載されたラベルが前面に貼られていて、一つずつボックスや書類を確認しなくても、文書の所在が明確となり、検索性を上げている。

保存年限が過ぎて廃棄する文書は、ファイルボックスごと引き抜いて確実に廃棄し、次の年度の新しいファイルボックスと入れ換える。

紙で保存する個人的な資料等は、鞆等の私物を入れるロッカーと一緒に入れるので、この容積以上に物を保管することはできないため、収納スペースは非常に少なくなっている。

◆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



ファイルボックス



※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

(3) その他のオフィス改革

フリーアドレスの導入に合わせ、次の取組を行って社員がより働きやすく、効率的なオフィスに変更した。概要は次のとおり。

ア オフィスレイアウトの再配置

コニカミノルタビジネスソリューションズでは、フリーアドレスによって生み出されるスペースを効率的に再利用するために、様々な業務の場面でのコミュニケーションの形態や業務フローを分析した。

その結果、それぞれの形態に応じて、様々なミーティングスペースや執務スペースを設け、状況に応じた多様な働き方ができるようにした。

【コニカミノルタビジネスソリューションズ 9階オフィスレイアウト】

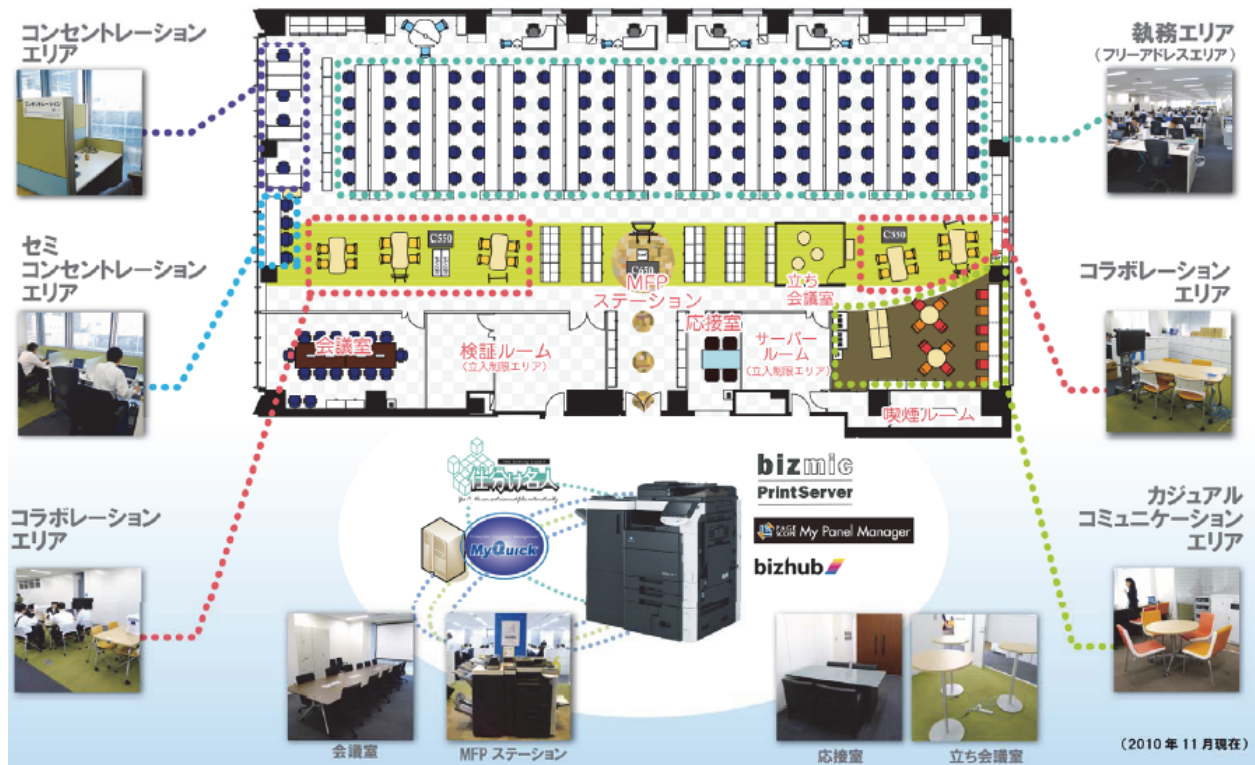


写真: コンセントレーションエリア
パーテーションで囲われており、一人で集中して仕事をしたい時に利用するスペース



写真: カジュアルコミュニケーションエリア
お茶を飲んだりして休憩しながら話をするスペース



写真: コラボレーションエリア
パソコンを持って来れば、画面をモニターに映して確認しながら打合せすることができるスペース。



写真: 立ち会議室
短時間のミーティング等を行うスペース。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。

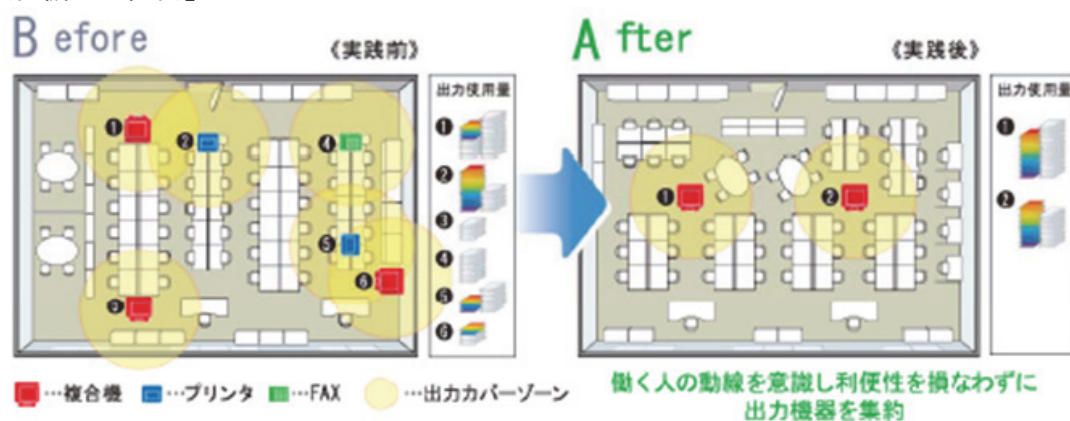
イ 複合機の最適配置

取組前は、執務室内に複合機3台、プリンタ2台、FAX1台が設置されていたが、プリンタやFAXの機能は複合機に集約でき、複合機自体も必要以上の数が置いてあると考えられた。そこで、社員のこれらOA機器の利用状況を調査し、見える化することによって機器の必要性を判断したところ、複合機は約40人当たり1台設置することが妥当であると判断した。

この調査結果に基づいて、プリンタ及びFAXを廃止して複合機に集約し、複合機を削減してスペースの節減を果たし、同時にエネルギー・コストの節減も達成することができた。

複合機の再配置に当たっては、事前に社員の導線を意識して利便性を損なわない位置や全員が不快に感じない距離を調査して設置した。

【複合機の配置例】



複合機は、社員が持つIDカードをかざして認証されないと印刷が実行されない機種を導入した。これにより、ミスプリントや不要なプリントを減らすことができ、紙の使用量を削減することに繋がった。

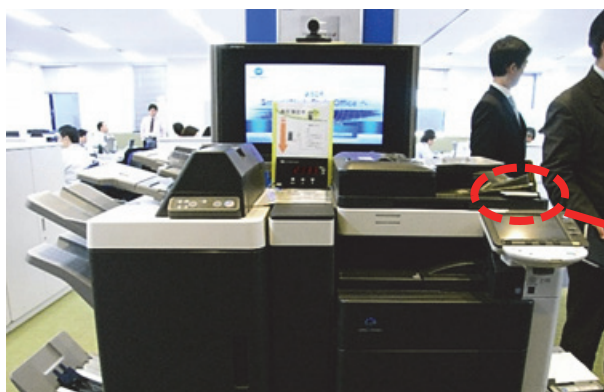


写真: 認証機能付き複合機



写真: IDカード読み取り部分

(4) オフィス改革を成功させるための手法

ア 「ワーカーの視点」で行うこと

職場で実際に業務を行うのは、ワーカー（社員）である。社員の視点に立ち、職場を使用する者にとって使い勝手が良く、居心地の良いオフィスとして、働きやすい職場を作ることが重要である。

イ 業務フローを勘案し、徹底的に事前調査を行うこと

働きやすい職場への改革を実現させるためには、改革推進者の考えだけで実施せず、業務フローを把握するための事前調査を行い、実際に働く社員の業務実態に合った改革を実施しなければならない。調査結果によって明らかになった業務フローに沿って、社員が真に働きやすいと感じるオフィスレイアウト等の各種改革案を作成する必要がある。

ウ 社員全体で取組に「共感」すること

取組を実施し、その状態を継続させるためには、社員全体がその取組に対して共感していなければいけない。また、目的や方法を事前によく説明し、職場を良くするための取組であることを納得してもらうよう努めるようにしなければならない。

エ 紙の保存・廃棄ルールを徹底すること

取組を継続させていくためには、当然ルールが徹底されていなければならない。社員にルールをよく説明することも重要であるが、ルール自体も現実の業務に則したものでなければならない。

4 取組の効果

フリーアドレス等のオフィス改革の取組の実施によって、スペースの効率化等の効果が得られ、当初目指したものが達成された。

（１）スペースの効率化

フリーアドレスの導入やペーパーストックレスの取組を実施したことによって、スペースに余裕を持たせることができるようになった。

（２）会議室、ミーティングスペースの増加

スペースの効率化によって生み出すことができたスペースの余裕を、会議室やミーティングスペースに転用することができ、不足していたミーティングの場を確保することができるようになった。

また、このように社員の努力によって生み出したスペースを社員のために使用（還元）することで、社員に対して、より一層取組を実施・継続しようというモチベーションを生ませることができる。

（３）自然発生的なコミュニケーション

増やされたミーティングスペース等によって社員同士がより活発に会議・討論・会話等のコミュニケーションを行うことができるようになった。このコミュニケーションにより、新たなアイデアが創出されるようになった。

※ これらの取組による弊害等は特に出していない。

ペーパーレス会議に関する取組事例（長野県長野市）

1 概要

会議資料の準備における手間とコストに関する課題に対し、ＩＣＴを活用してペーパーレス会議を導入し、省力化・省コスト化を目指したものの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

長野市では、会議において使用される資料のために大量の紙が必要とされ、多大な手間（資料の配付等）とコスト（紙代・コピー代）を要するという課題があった。

○ 導入の経緯

長野市は以前から電子市役所の構築を推進してきたが、各種業務のシステム化やデータベース化を行っても、窓口業務での紙台帳の削減効果と比較して、内部事務では期待した程の紙の使用量削減効果は現れなかった。特に、庁内の会議においては配付される資料のために大量の紙が使用されるが、会議は非常に頻繁に開催され、会議の開催回数や出席者の人数に比例して、紙の使用量も膨大となっていた。

会議資料の準備には印刷や配付に多くの時間を要し、記載誤りがあれば差し替えるために多大な手間とコストがかかる。そのように手間とコストをかけた会議資料は、会議が終われば、時間の経過とともに再び参照される機会は少なくなり、最終的には廃棄される。

また、資料を一定の期間保管するためにはスペースが必要であるが、デスク周辺に資料ファイル等が氾濫して円滑に執務を行う環境が阻害されていた。

市長から、環境問題等も考えてペーパーレス化できないかとの指示があり、それが後押しとなって、これらの問題を解決するための取組が行われることとなった。

3 取組内容

会議資料の準備のための手間とコストの削減という課題の解決に向け、ＩＣＴの活用と会議ルールを設定を実施し、ペーパーレスによる会議を目指した。

平成 21 年 4 月から、一部の会議室において、紙の会議資料は配付せず、発言者が自席のパソコンの画面を表示・操作したのと同じ画面が各出席者の席に設置されたパソコンの画面に表示されるシステムを試行的に導入して、ペーパーレス会議を実現させた。

（１）ペーパーレス会議の導入検討

ア 対象とする会議の選定

実証実験の対象とする会議は、会議資料をペーパーレス化する効果が高いものを選定することとした。その結果、年間を通じて毎月開催され、会議資料の量が厚いファイル十数冊分に及ぶ「政策会議」及び「部長会議」が高い効果が得られると考えられ、これらをペーパーレス会議の対象とすることとした。

イ 会議システムのパッケージソフトの選定

ペーパーレス会議を実施するシステムを導入するに当たり、複数のパッケージソフトを比較検討した。その結果、多機能であるほど操作が複雑であり、議論が円滑に進まなくなるおそれがあったことから、メモ機能等の付属機能が無いシンプルで操作性が高いシステムを導入することとした。

なお、各自がメモを取る場合はノートを持参して行うこととした。

ウ 目標とする効果

ペーパーレス会議の導入効果として、資料の印刷・配付・差し換え等の会議準備工程の削減、会議進行の効率化、12万枚（前年度に会議で使用された紙の枚数）の紙資料の削減を目標とした。

また、紙の削減によるスペースの確保、経費の削減、情報セキュリティの向上を併せて目標として設定した。

（２）ペーパーレス会議システムについて

ア システムの概要

会議の出席者用に会議室の席の数と同じ数（40台）のノートパソコンと、会議への帯同者用に大型ディスプレイを2台設置した。ノートパソコンは特別なものではなく、一般的に市販されているもので、ペーパーレス会議システムと汎用事務用のソフトウェアがインストールされたものである。

なお、システムのソフトウェアは、インストールするだけで使用できる簡易で安価なもので、市販されている普通のパソコンで使用できる。

導入に要した費用は、ソフトウェア購入費用とLANの構築費用等を含めて約730万円であった。機材の調達に当たってはリースも検討したが、長期的な視点に立つと、購入した方が経費を節減できると判断した。



写真：ペーパーレス会議の様子
パソコンの前の紙は、メモ用のノート

イ システムの主な機能

発言者が自身のパソコンを操作すると、そのパソコンの画面が他の参加者全員のパソコンの画面に同時に表示される。また、このシステムは庁内LANシステムの一部として構築しており、会議中に庁内LANのシステムやデータ、インターネットの情報を利用・閲覧することもできるため、質問への回答や補足説明に活用することができる。

細かい文字や図等を見るために、部分的に拡大して表示させることもできる。

ICカードを認証させることでシステムを操作でき、その操作履歴は全て保管させることができる。これらにより、情報セキュリティを確保している。

（３）ペーパーレス会議の運用ルール

会議の運用に当たっては、一定のルールづくりを行った。概要は次のとおり。

ア 会議資料の作成方法のルール化

資料データは、原則A4横版の書式で、指定のソフトウェアによって作成したものに限ることとしている。

文章は、文字の羅列に終わることなく、何を伝えたいのかというポイントを明確にするとともに、パソコンでの見やすさを考慮するように配慮しなければならないこととした。

パソコン画面に表示させることが不向きな大きな図面等の資料は、別途大型プロジェクターでの表示、紙の資料での対応となっている。

イ 会議資料の提出・会議後の格納方法のルール化

資料は、資料データを作成する担当課の職員が、指定日までに専用のフォルダに保存することとしている。

会議終了後は、資料は会議開催日毎に作成したフォルダ格納する。

公開が可能な資料は全職員が閲覧でき、公開不可能な資料は会議参加者のみが閲覧できるように資料を格納したフォルダのアクセス権を分けて設定している。

(4) その他のペーパーレスの取り組み

長野市では、ペーパーレス会議の他にも、ペーパーレスをキーワードとして次のような取組を行っている。

ア 複合機集中管理システムの導入（平成22年10月から）

従来は所属ごとに必要に応じて独自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。当該複合機は、庁内LANに接続されており、職員が持つICカードをかざして、認証されて初めて印刷が開始される機種である。

これは、職員一人ひとりの紙の使用量が記録でき、これを利用して毎月各課の紙の使用枚数を庁内LANに掲示することによって、各課では予算との比較ができ、使用枚数の抑制にも繋げることができている。

また、複合機にICカードをかざさないと印刷できないことから、不必要な印刷指示を防ぐことができ、さらに、印刷物を放置することを防げるため、情報セキュリティの向上にも繋がっている。

イ 文書管理システムの導入（平成23年度から着手）

新庁舎建設に合わせて紙文書の電子化（文書管理システムによる電子決裁）を推進して紙文書の削減を図り、文書を保管するためのスペースを大幅に削減することを目指している。また同時に、財務会計や庶務事務等と連携させることで意思決定の迅速化や事務効率の向上を目指している。

ウ 職員の意識改革

ペーパーレス化は、システム導入のみで成り立つものではなく、紙依存の体質からの脱却も必要だと考えているため、職員の意識改革も並行して行っている。

(5) 今後の展望

建設計画が進行している新庁舎の会議室は全てペーパーレス会議に対応したものとし、庁内会議は原則全てペーパーレス会議とすることを予定している。

また、本庁と支所の間を回線で結んで自席にしながら会議に参加することができる非参集型の Web 会議、市議会におけるペーパーレス議会、ペーパーレス委員会等についても実施の可否を検討している。

4 取組の効果

I C Tの活用と会議ルールの設定によって、紙の使用料が削減され、会議の準備時間が短縮された。当初目指したものが達成された。

(1) 紙資料の削減

平成 21 年度には、ペーパーレス会議を 78 回開催した。これにより、当初目標としていた 12 万枚を超えて、約 14 万枚の紙の使用を削減することができた。カラーコピー代 1 枚 21 円換算で、印刷費用は約 300 万円が削減された。

また、紙の使用量の削減により、文書の保管スペースが確保された。

平成 22 年度は、この会議室で行われる部長会議、政策会議の他、予算ヒアリング、法規審査委員会等、ほぼ全ての庁内会議をペーパーレス会議とした。

(2) 会議資料の準備時間の短縮等

従来は、会議の準備時間（会議の所管課の職員が資料の印刷、配付、差し替えに費やす時間の合計）は、会議 1 回当たり約 2 時間程度であった。しかし、ペーパーレス会議導入後は、多くて 30 分以内、平均して 20 分以内に全ての準備が完了するようになり、準備時間が約 6 分の 1 に短縮された。

また、資料の差し替えがあった場合も、データを修正するのみで良いので、差し替えが容易となった。

(3) 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、分かりやす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。

発表者や質問者のパソコン画面を参加者全員に表示させるため、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。

突然資料を差し替えする必要が生じて、瞬時に出席者全員のパソコンに表示できるため、容易に対応可能となり、用意していなかった資料でも提示することができ、インターネット上の情報も参照可能となった。

また、会議用パソコンに表示された資料は持ち帰ることができないため、情報漏えいのリスクが減った。

コールセンターに関する取組事例（札幌市）

1 概要

住民等からの電話での問合せに対し、電話を受けた職員が適切な担当課に対応を引き継ぐことができない等、望ましい対応ができていなかったことを受けて、民間企業によるコールセンターを設置して住民満足度の向上と住民の問合せから住民ニーズを把握して業務改善を行うことを目指したもの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

取組前の札幌市では、市民からの電話での問合せ、意見、苦情等に対しては、所管課の職員が対応していた。しかし、電話を受けた職員が所管課の職員でなかった場合に適切な所管課に対応を引き継ぐことができない、住民目線でのきめ細やかな情報提供ができないといった課題があった。住民からすると、「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」、「市役所は不親切」、「対応が遅い」等といった市役所に対する悪い印象が持たれ、満足度は低かった。

3 取組内容

適切な情報提供ができていないことや、たらい回し等の不適切な電話対応の課題の解決に向け、1つの電話番号に電話をかければ、親切な対応で即座に求められた回答ができ、また、適切な部署へ対応を引継ぎができるコールセンターを導入し、市民から市役所は対応が早く、丁寧で、便利で、親切であると感じてもらえるように住民満足度の向上を目指した。

○ コールセンターの設置

（1）概要

札幌市では、平成15年4月に日本で最初の市政総合案内コールセンターを開設した。問合せは、電話、FAX、Eメールで行うことができるため、インターネットで市のホームページを見られない住民も利用することができ、札幌市の制度、手続、イベント、施設の案内等、暮らしに関する様々な問合せに回答する。また、年中無休で朝8時から夜9時まで受け付けているので、忙しくて問合せがしづらい住民も利用可能時間内のいずれかの時間で利用することができる。

運営は、専門のノウハウを持っている民間企業に委託して行っており、低コストで高品質のサービスを提供している。例えば、コールセンターの職員は「お電話ありがとうございます。札幌市コールセンター、〇〇（名前）です。何かお困りですか。」という言葉で対応を始める。一般的な市役所のイメージでは電話口での職員の印象は悪いが、この最初の一言で電話をかけた住民は良い印象を持ち、笑顔でのコミュニケーションが可能となる。問合せ内容に対しては、周りのスタッフ同士で協力しながら回答用の情報を素早く検索して答える。

回答後に電話を切る際は、「本日は私、〇〇が担当致しました。」という言葉で終わり、最後まで安心感のある案内が行われる。



写真：コールセンターの風景
パソコン画面を見ながら素早く対応している

契約期間は3年で、複数年契約でスタッフを育て、サービスレベルを上げている。業者が交代する場合も、ナレッジを公開しているため、事前に準備することができ、円滑に引継ぎが行われている。

なお、札幌市はコールセンターの誘致活動を行っており、コールセンターを受託する業者が沢山いる都市である。

※ コールセンターの7つの掟

札幌市コールセンターを開始したときに作られたもの。これらの言葉で現場のモチベーションを上げながら運営している。

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。
- ・ 聞かれたことだけでなくプラス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。

(2) Q&Aデータベース

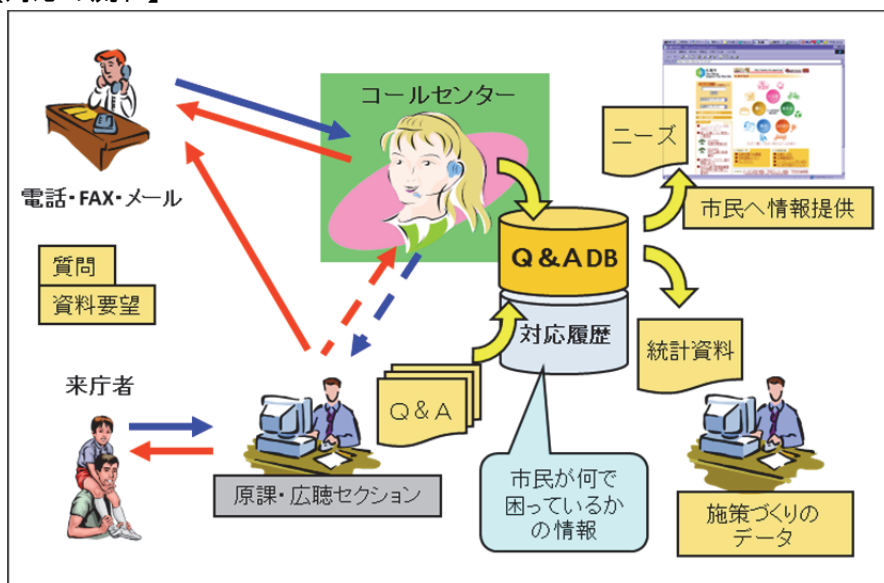
市役所に寄せられる多くの問合せのうち、よくある質問が全体の8割を占めている。このような質問をQ&Aデータベースに保存し、それをコールセンターのオペレーターが検索して問合せに対して回答する。これによって、オペレーターも職員と同じ内容の回答ができるようになっている。さらに、Q&Aのデータベースはコールセンターのスタッフが見ているものと全く同じものを市民に公開しているため、市民は自己解決ができる。

(3) 対応履歴の分析

住民から問い合わせがあったとき、質問に回答できたかどうかのみが重要ではなく、どのような回答をしたか、住民が対応に満足したかどうかも非常に重要な点である。

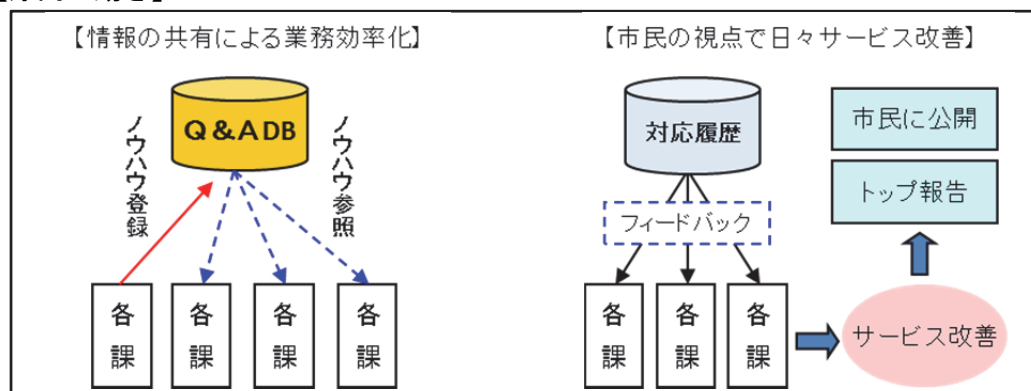
札幌市に寄せられた質問への対応の履歴は全て記録され、これを分析すると市民が今困っていること・住民のニーズが分かるようになる。つまり、従来の自治体ではあまり行われていなかったマーケティングが可能となる。

【対応の流れ】



また、対応履歴は全職員が閲覧でき、記録された対応履歴を共有することで、他の課において応用したりしてサービス改善に繋げることができる。

【庁内の動き】



(4) コールセンターのコスト面の利点

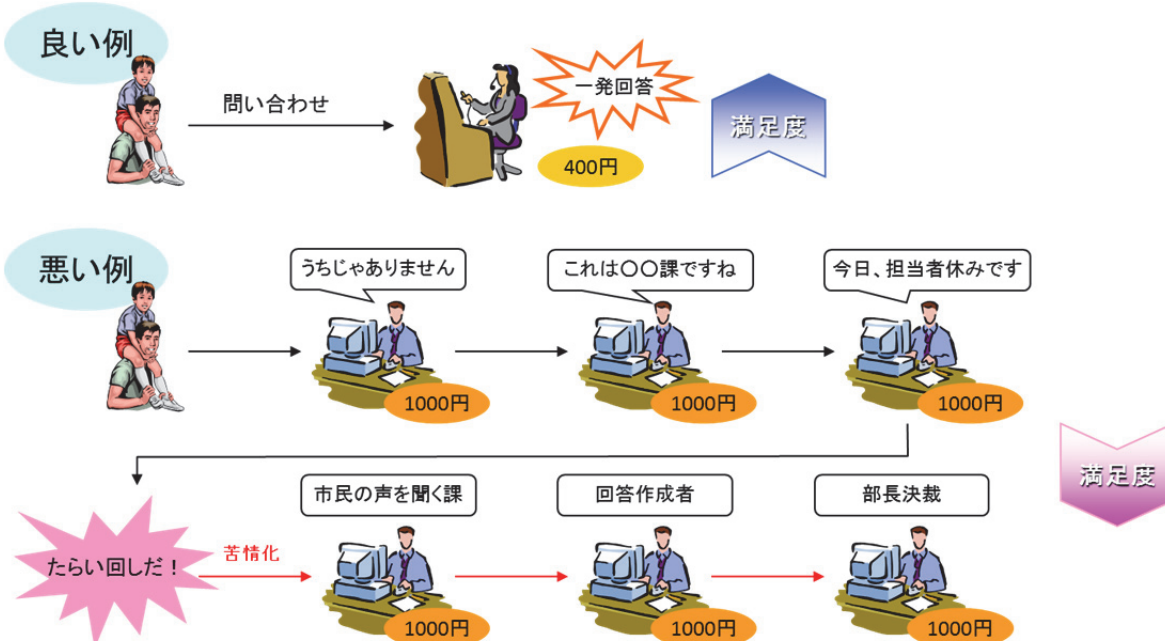
ア 問合せ対応のあり方によるコスト分析

1 件の問合せに対応する時のコストをチャネル別に算出すると、窓口の正職員が対応すれば 10 ポイント（1 ポイント 100 円）、コールセンターであれば 4 ポイントとなる。（札幌市調べ）

市民がコールセンターに問合せの電話をかけたとき、即答できればコストは 400 円で済み、すぐに知りたい情報を得られた市民の満足度は向上する。

しかし例えば、下図のように電話をかけた先々で「担当課でない」、「担当者が休みなので分からない」等と言われると、市民はたらい回しだと感じて苦情を言うこととなる。苦情として扱うとなると、担当課は庁内の調査を行い、回答文を作成して決裁を取って回答をするという処理が発生する。そのとき、それぞれの所属でコストがかかり、しかも満足度を下げるという結果となってしまう。

このように、満足度だけでなく、コスト面を見ても、コールセンターが有益であることが分かる。



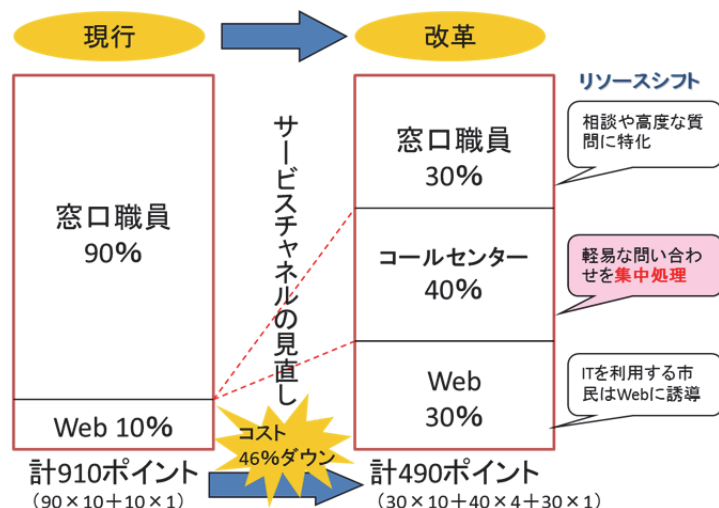
イ チャネルによるコスト分析

従来は窓口の職員が 90% を答え、残りの 10% はウェブで市民が自ら調べて解決していた。

チャネルを見直し、窓口の職員が回答する割合を 30%程度にして、簡単な問合せは全てコールセンターに集約する。

サービスチャネルを「窓口職員：コールセンター：ウェブ＝30：40：30」の割合とすると、コスト（窓口職員 10 ポイント、コールセンター 4 ポイント、ウェブ 1 ポイント）を掛け合わせたときのトータルコストが 910 ポイントから 490 ポイントに下がり、46%のコストダウンになる。

【チャネルの最適化によるコスト低下モデル】



(5) 市民の声、コールセンターの導入に対する市職員の5つの誤解

① “市民の声”の多くは苦情だ

職員は、「市民の声の多くは苦情だ」と思い込んでいる。そのため、コールセンターを設置すれば苦情が沢山舞い込んできて、余計に自分達の仕事が増えるのではないかと思う。

しかし、市民は自分が困っていることを解決したいために行政に電話しているのがほとんどである。札幌市に寄せられた市民の声を集計・調査したところ、8割以上は単純な問合せで、苦情の割合は1割に満たなかった。

② 電話を受けたところから仕事が始まる

市民からすると、聞きたいことをどこに聞いて良いか分からないというところから始まっている。その迷っている市民を迷わせないことが職員の仕事だと気づくことが重要である。

③ 自分でなければ答えることができない

市の職員は3年程度で異動を繰り返す。新しい職場に異動して1カ月もすれば、概ね回答できるようになるものである。重要なのは、ナレッジマネジメントである。Q&Aをきちんと作っていれば誰でも答えられるのが事実である。

④ 電話問合せを外注したらコストがかかる

(3)に記載のように、職員はコールセンターの2.5倍のコストがかかっている。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である。

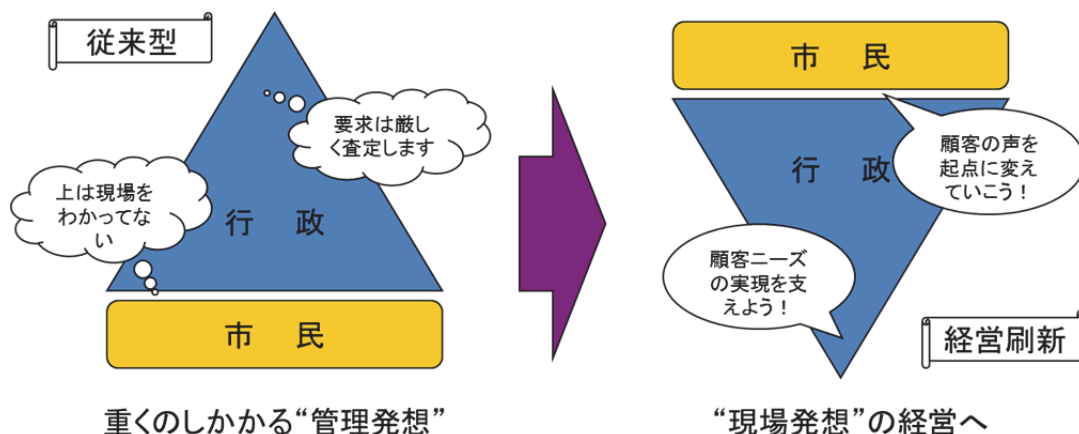
⑤ 市民対応で多忙。業務改善まで手が回らない

「市民対応で忙しくて業務改善に手が回らない」という職場だからこそコールセンターの助けが必要である。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するのがコールセンターである。

（６）現場発想の市役所

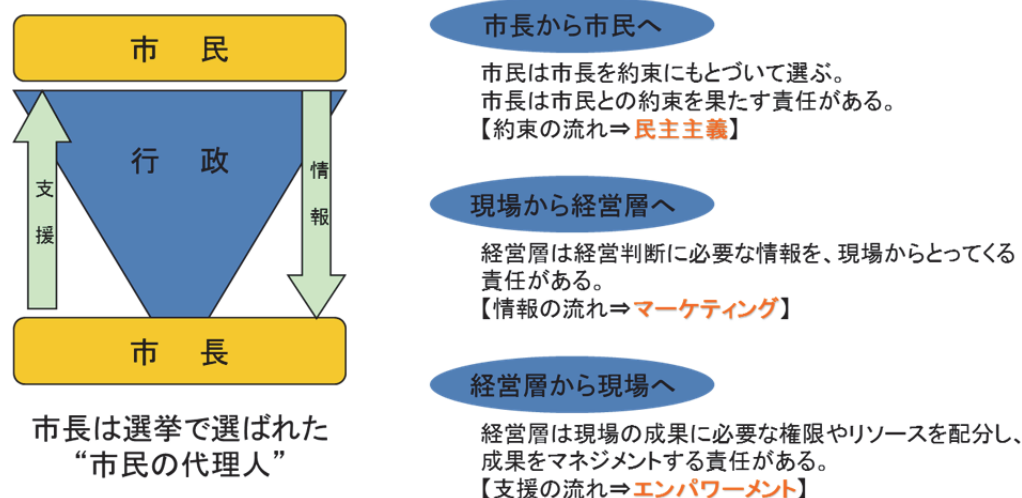
市役所を顧客（市民）志向にするため、コールセンターに寄せられる市民の声から導き出される要望・ニーズを政策決定に活かすという逆ピラミッド型の現場発想の市役所に変えていくことを目指した。

従来は、行政が行政の立場で市民のことを考えて予算を配分し、施策を実施していた。しかし、市民の要望・ニーズを元に施策を提案し、実施するという市民を起点とする行政のあり方が必要であると考えられた。



このような行政の実現のためには、現場から情報をもらい、その情報に基づいて市長をはじめとした管理部門が市民を様々に改善支援するという構造が必要となる。

市長等の経営層は、そのような改善支援を行う責任を有する。



（７）札幌市コールセンターの実績

平成 16 年の実績値では、コールセンターの一次対応で 98%以上カバーできている。

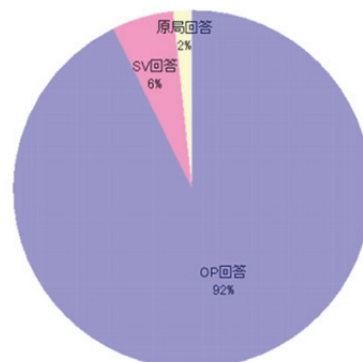
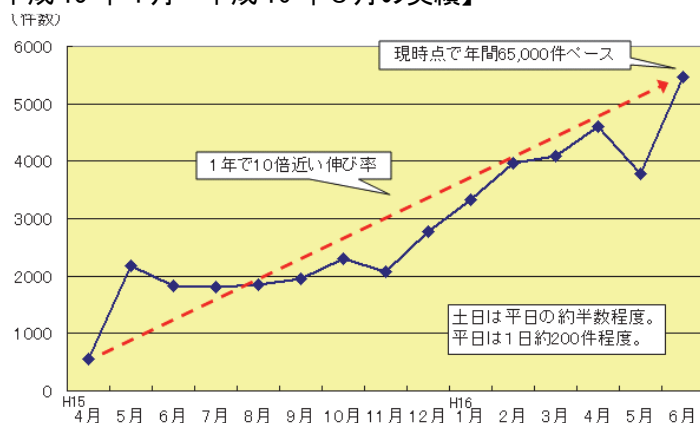
担当部局に転送され、担当部局の職員が答えたものは全体の中の 2 %のみである。

また、内容は簡単な問合せが約 95%、苦情等は 1 %に満たない。

＜問合せの状況＞平成 15 年 4 月 1 日～

総問合せ件数	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%）
チャネル比率	電話 96.5%、Eメール 3.0%、FAX 0.5%
分類	問合せ 95.2%、作業依頼 0.8%、苦情・提言 0.5%、その他（間違い等）3.5%

【平成 15 年 4 月～平成 16 年 6 月の実績】



平成 16 年 6 月には 5,500 件を達成
問合せ以外に用途が進展

◆札幌市コールセンターに寄せられた問合せランキング

(平成 15 年 4 月 1 日～平成 16 年 3 月 31 日の問合せ (28,709 件) から Q & A 参照数が高い順で抽出)

順位	参照数	問 合 せ 内 容
1 位	1,674 件	戸籍証明・住民票・印鑑証明について 「土日や郵送でも取得できますか?」「大通証明サービスコーナーは何時まで開いていますか?」など
2 位	999 件	法律相談・消費生活相談について 「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	866 件	入学通知書について 「別の学校に通わせたい」「入学前に引っ越ししてしまう」など
4 位	815 件	雪まつり・夏まつり・花火大会について 「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	732 件	一般ごみについて 「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」など
6 位	617 件	大型ごみについて 「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	542 件	インフルエンザ予防接種について 「高齢者インフルエンザ予防接種の問合せ先は?」「ワクチンのある病院は?」など
8 位	496 件	公共施設の住所・電話番号について 「コンベンションセンター」「市・区役所」「図書館」「札幌ドーム」など
9 位	487 件	引越し・転入・転出について 「どんな手続きが必要ですか?」など
10 位	315 件	国保加入・社会保険について 「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

4 取組の効果

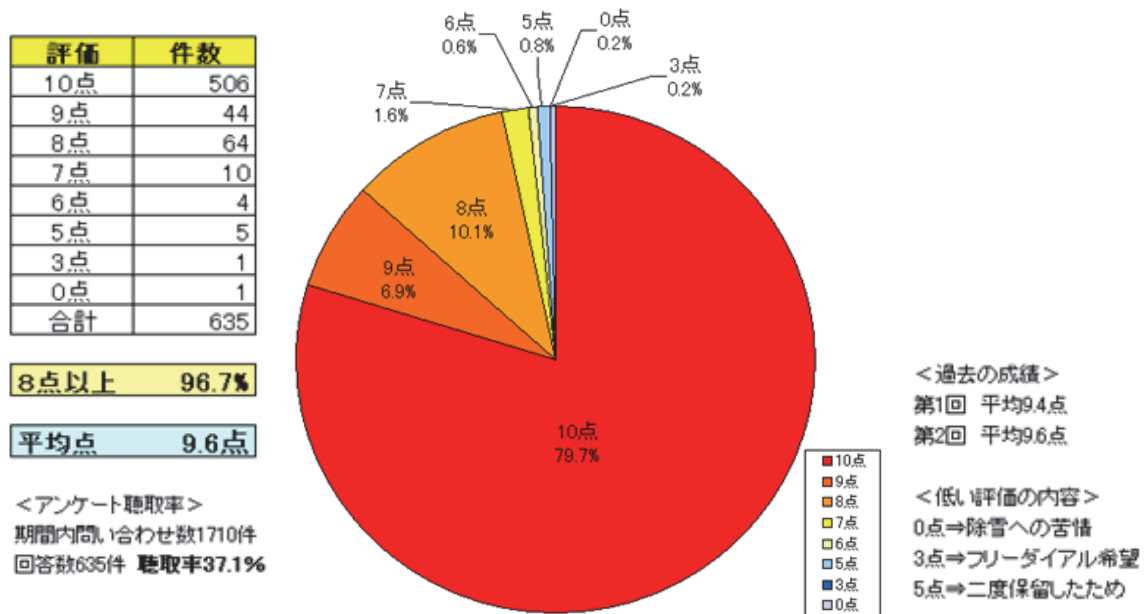
コールセンターの設置によって電話対応に関する住民満足度向上等の効果が得られ、当初目指したものが達成された。

(1) 住民満足度向上の効果

市民の満足度は、定期的に 10 点満点の採点方式で評価されている。

札幌市では8点以上が合格ラインであると考えられているが、合格ライン以上の点数が全体の96.7%、10点満点をつけた市民が約8割となっており、非常に高い評価を受けている。

【第3回市民満足度調査結果】



（２）縦割りの壁を崩す効果

市民からの問合せや依頼等の電話を受けたとき、その職員が正しい担当所属の者でなければ適切な対応はできないため、別の担当にかけるよう伝えることとなる。しかし、そのように対応すると、電話をかけた市民はたらい回しにあったと感じてしまうことがある。

コールセンターでは、Q&Aに登録された質問であれば、どの所属に関する問合せであっても回答することができる。また、状況等に応じて担当所属が変わるような混同しやすい問合せであっても、Q&Aが細かく作成されているため、適切な回答ができる。

また、Q&Aに登録された質問でなくても、キーワード等から適切な所属に対応を引き継ぐことができる。

このように、組織の縦割りを越えた所属横断的な対応が可能となった。

（３）業務への活用の効果

コールセンターの業務は、一時的な事業実施に伴って発生する問合せにも対応することができる。特定の事業に関する問合せが予想されるとき、配布資料等に記載する問合せ先の電話番号をコールセンターの電話番号とし、コールセンターと予想される問合せ内容等について協議をしておけば、コールセンターにおいて問合せに対応することができる。

このようにして、職員の残業が無くなって職員の負担を軽減させること等ができた。

【活用事例】

入学通知書の問合せを集約（1,000件/2月）

私立幼稚園就園補助金の問合せ集約（1,000件/月）

敬老パス見直しに対する市民意見募集（1,000件/月）

思春期サポートセミナー参加申込（500件/月）

(4) 業務改善の効果

担当課に直接かかってきた電話は、電話対応が終わればその時点で所属内のみで完結してしまうことがある。しかし、コールセンターにかかってきた電話の内容は、オペレーターと職員との日々の話し合いの場で報告され、その場に参加する職員が責任を持って関係部局が改善するよう調整する。

このように、寄せられた意見は所属内のみで完結せず、改善すべきものは改善するよう努められている。

なお、オペレーターの意見によって改善がなされたことによってオペレーターのモチベーション向上に繋がり、それがさらなる住民満足度の向上へ発展していく。

【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）

市職員をかたる業者への注意喚起（15年6月水道局、9月下水道局）

ワーク・ライフ・バランスの向上に関する取組事例（株式会社ワーク・ライフバランス）

1 概要

社員が夜遅くまで残業してプライベートの時間を確保できない働き方がなお多く見られるという課題に対し、業務時間の見える化によって効率的に業務を執行し、生み出された時間を有意義に過ごすことで仕事とプライベートの双方を両立させ、互いに相乗効果を与えるというワーク・ライフ・バランスの実現を目指すもの。

2 取組内容

業務の効率的な遂行のために業務時間を見える化するという観点で、朝メール・夜メール（報告メール）の取組が有効である。

この取組を始めるための説明をするときは、「あなたのためにやる」、「本人の成長に繋がる」、「これからの仕事をもっとお互いにとって楽になる」といったビジョンをしっかりと話すことが重要である。

○ 朝メール・夜メール

（１）朝メール

朝メールとは、毎朝出勤後、自分が定時の業務時間内で本日中に行う仕事をどのような時間配分で、どの優先順位で行う予定であるかを上司とチーム内の同僚全員にメールで伝えるというものである。チーム内で情報を共有するという目的もあるので、上司だけでなく同僚全員に送信する。

予定の立て方は、理想は15分単位で、長くても30分単位とし、メールの下部には、本日の優先順位等のトピックを書く。また、「ライフ」の欄には、最近の私生活の動きや自己研鑽の内容等を書き、互いに発信し合う。

電車通勤の職員であれば、携帯電話に雛形を作っておいて、通勤電車の中で携帯で朝メールを作って携帯から自分の会社のPCに送れば、早く、楽に、時間を有効利用して朝メールを作成することができる。

送信	朝メールサンプル	朝
宛先:	第3営業部ML	部内でメーリングリストや共通メールアドレスを持つと情報共有に便利 業務とかける時間はセットで考える スケジュールは15分〜20分刻みで考える スケジュールを組んでみると時間が足りないことが発覚する。移動時間や空き時間を効果的に利用して事前に準備をしよう 優先順位が上司の考えと違うということもしばしば。事前に確認しておけば、急な残業を減らすことができる
CC:		
件名:	【朝メール】WLB太郎_20110117	
本文:	第3営業部各位 <本日の予定> 09:30-09:45【全般】朝メール送信・他スタッフ分確認 09:45-10:00【mail】メールチェック 10:00-11:00【資料】K社プレゼン準備@集中ルーム 11:00-12:00【会議】チーム会議 12:00-13:00【お昼】面談w/Yさん@社外 13:00-14:15【営業】N社ヒアリング、提案書作成 14:15-14:30【mail】メールチェック 14:30-15:00【移動】オフィス→六本木w/R先輩 15:00-16:30【営業】K社@六本木w/R先輩 16:30-17:00【移動】六本木→オフィスw/R先輩 17:00-17:15【全般】スケジュール確認 17:15-17:45【mail】メールチェック 17:45-18:00【全般】報告メール・他スタッフ分確認 ○本日の優先順位 ・いよいよK社のプレゼンテーションです。朝一番に課長に最後の提案書チェックをお願いします。今日までご指導いただきありがとうございます。 ・新たな提案先N社への提案準備を開始します。六本木への移動時間でR先輩に相談させて頂ければ幸いです。 ○ライフ ・昨日、プレゼンの勝率を上げたいと思い、プレゼン講座に参加してきました！（全3回の講座です） 学んだ内容は改めて共有します。	

(2) 夜メール（報告メール）

夜メールとは、朝メールで立てた予定に対して、実際はどうだったかという結果を報告するメールで、朝メールと同様に上司やチーム内の同僚全員に送信する。

始めたばかりの頃は、予定どおりにならなかったという日がほとんどとなるが、予定どおりとならなくても、予定と実績がどう違ったか・何故違ったか等を分析することが重要である。その結果、日々の分析によって自分の弱点を発見し、日々それを克服して、翌日は1段ステップアップして出勤することを継続させることへと繋げる。

送信	夜メールサンプル	業務後
宛先:	第3営業部ML	
CC:		
件名:	【夜メール】WLB太郎_20110117	
本文:	第3営業部各位 <本日の報告> 予定通り終了したもの⇒* 09:30-09:45【全般】朝メール送信・他スタッフ分確認* 09:45-10:00【mail】メールチェック* 10:00-11:00【資料】K社プレゼン準備@集中ルーム* 11:00-12:15【会議】チーム会議→15分延長 12:15-13:00【お昼】面談w/Yさん@社外→明日に延期 13:00-14:15【営業】N社ヒアリング、提案書作成* 14:15-14:30【mail】メールチェック* 14:30-15:00【移動】オフィス→六本木w/R先輩* 15:00-16:30【営業】K社@六本木w/R先輩→30分短縮 16:00-16:30【会議】N社提案をR先輩とMTG@六本木 16:30-17:00【移動】六本木→オフィスw/R先輩 17:00-17:15【全般】スケジュール確認 17:15-17:45【mail】メールチェック 17:45-18:00【全般】報告メール・他スタッフ分確認 <報告> ・K社への新商品プレゼンが非常にうまくいきました！先方の抱えていらっしゃる課題を解決できる内容にできたためです。皆様ご指導ありがとうございました。 しかも、順調に会議が進んだため会議時間が予測より短く、空いた時間でN社の提案のプレストを先輩とさせて頂きました。 ・進行役を務めたチーム会議では時間を延長してしまったため、会議の進め方について学ぼうと思います。 <明日のタスク> 1) アポイント2件 2) N社向け資料素案を課長に確認→修正案作成	

見込み時間と実際にかかった時間の差を知ることで正確な時間の感覚を身に付けられる

報告は反省点だけでなく良いことも報告しよう。教えてくれた人へのフィードバックも大切！

(3) 上司からの返信

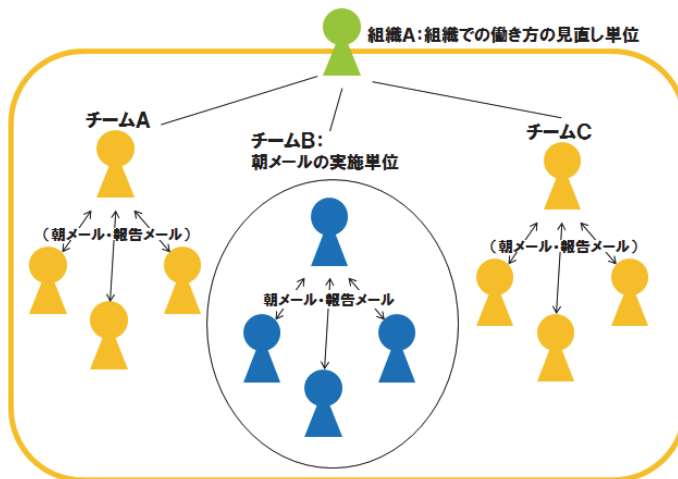
毎日の朝メールと夜メールを受け取った上司は、これらに対してアドバイス、評価、感想等、何らかのコメントを発信者に返信しなければならない。

この返信があることと、その内容によって、メールを送信したチームのメンバーは朝メール・夜メールを継続しようという気持ちになる。返信しなければ部下からメールが送られなくなってしまう。

1人が受け取るメールの適切な数は7人分程度なので、部下が多い時はサブリーダーを立て、一番上の上司はサブリーダーの朝メールを見るという2階層にするという方法もある。

全員が夜メールを送信した後上司が返信しようとすると、上司自身の退庁時間がメンバー全員の退庁後となってしまうため、夜メールに対する返信は、翌日の朝メールの返信時にまとめて行うこととしても良い。

※ 朝メール・夜メールのチーム編成例



(4) 朝メール・夜メールの目的・効果

朝メール・夜メールを行えば、チームの働き方を見直すポイントを発見するきっかけが得られる。自分自身の仕事を楽にするための下準備が朝メール・夜メールである。

具体的には、次のア～カが可能となる。

ア 所要時間の予測違いが明らかになり、予定の立て方や各自のスキルを見直すきっかけになる

予定どおりに行えないことが組織や他の関係機関に多大な迷惑をかけることもあるため、業務予定を適切に予測して実行することは非常に重要である。

朝メール・夜メールを行えば、所要時間の予測違いは容易に発見することができる。毎日自分自身が立てた予定と実績が異なる人は、そもそも見積もりができていないことを示している。過去の朝メールと夜メールの業務時間の傾向を振り返って見ると、その人のスキルではどのような業務に何時間必要かということ把握することができる。

イ 優先順位の誤りが明らかになり、部下への指示の出し方を見直すきっかけになる

ある業務について、部下の優先順位は低くて上司の優先順位は高いという齟齬が生じている場合がある。そのようなときは、部下からなかなか業務の状況や結果報告がされない。ある程度まで報告を待っていた上司がそれ以上待てなくなって期限直前の夕方ごろに進捗状況を尋ね、それを受けて部下がその時間からその業務を始めると、当然残業が発生することとなる。

朝メールをつけることによって取り組んでいる業務内容が分かり、優先順位も明らかであるため、部下がどのような業務に力を入れているのか・入れていないのかがよく分かる。そして、その内容に対して適切な時期、適切な内容の指示を出すことができるようになる。

上の例で言えば、より前の日の早い時間帯に指示を出すことができ、残業を発生させることを防げる。

ウ 仕事を大きくくりで見ていることが分かり、仕事を分解し、それぞれの所要時間を見積もるきっかけになる

仕事の内容が「資料の作成」と言っても、必要なデータを他部署から貰う、大枠を作る、上司に確認してもらう、確認してもらったものを元にスライドの案を作る、スライドの案を再度確認してもらった上で体裁を整える、等の要素に分解することができるため、仕事の内容は種類別に分解しなければならない。

これらの要素の所要時間を細かく見積もることによって、資料を貰うことや上司の確認等、「相手」がいる要素について、相手が不在で業務が進まないといったことを避けるよう、的確な時間帯に行くことや、不在であっても不在時間内で行うことができる他の業務を入れること等により、時間を有効に利用することができるようになる。

エ チームの皆が悩んでいることが分かり、チームの共通課題を解決するきっかけになる

仕事が滞る理由は人それぞれあるが、チーム内の誰もが共通して抱える理由も存在する。普段の会話ではあまり言うことは少ないが、朝メールや夜メールの中では予定等のついでとして相談しやすい。そのようにして書かれた少しの悩みや問題が、実はチーム内の皆が抱えている問題であることが分かることがある。

例えば、朝メールで「PC立ち上げ15分」等と記載されていたため、どういうことか確認すると、情報部門がソフトのバージョンのみを上げて、パソコンのバージョンを上げなかったためにソフトの起動に15分もかかるようになったということがある。全職員に起きているため、何億円もの人件費の無駄が毎朝発生していることとなる。ソフトウェアを使用しない上司や起動時間を気にしない上司であれば、部下のこのような悩みには気付かない。このように、朝メールによってチーム内共通の課題解決に向けて取り組むことができるようになる。

オ 複数名で共通の業務があることが分かり、ワークフローの制定等の仕組み化のきっかけになる

朝メールにおいて、ある資料の作成を行うという予定が記載されていたとき、朝メールによってメンバー全員の業務を把握している上司は、他の職員が既に同じ資料や転用できる資料を作成していることも把握できているため、一から作成せずに、それらを利用するよう指示することができる。同様に、複数の職員が同様の書類を同時に作成していることが分かれば、その中の一人のみが作成するよう指示を出すことができる。

カ 人に任せられる仕事があることが分かり、仕事を再配分するきっかけになる

一連の業務の全てを一人で行おうとする職員がいる。その一連の業務の中には、手の空いている他の職員でも行うことができる業務が含まれているので、必ずしもその職員が全ての業務をする必要は無い。部分的な業務を他の者に任せ、その職員でなければ処理できない業務のみに集中した方が生産的であり、迅速に仕事を完了させることができる。朝メールは、上司がそのような状況を把握することを可能にし、適切な仕事の割り振りや再配分に繋げることができる。

(5) 朝メール・夜メールのポイント

ア 記録を進める上でのポイント

実際に夜メールを作ろうとすると、予想以上に「忘れている」、「把握していない」ということに驚くこととなる。面倒でも、きちんと記録することから始めなければならない。

(ア) どのような仕事をしたかきちんと覚えていること
自分自身の仕事内容を把握すること（To Do の管理）が重要である。

(イ) いつ、その仕事をしたかきちんと覚えていること
業務時間帯を把握できているか（集中できる時間帯に集中が必要な仕事に携われているか等）を確認することが重要である。

(ウ) どの程度の時間をかけて仕事をしたかきちんと覚えていること
ひとつずつの業務の所要時間を把握できているか（予想以上に手間取っていないか等）を確認することが重要である。

イ 夜メールに対して返信する上司へのアドバイス

朝メール・夜メールを継続し、有効に活用するためには、上司の適切なフォローが必要である。

(ア) 朝メールで立てた予定と大幅にずれた予定はどれかを確認し、「なぜずれてしまったと思うか」と尋ねること

予定と結果がずれた場合、そのままにせず、ずれた原因をメンバーと一緒に見つける姿勢が重要である。

例えば、あるメンバーがエクセルの関数を知らないために電卓で多くの時間をかけて計算し、夜メールで予定どおりにならなかったということが上司との振り返りで分かれば、帰宅後エクセルの勉強をして次の日には予定どおりの時間に計算を終わらせることが可能となる。前日と同じ事を次の日に繰り返させないために、自己研鑽に励むことを気付かせた例といえる。

(イ) 所感や情報共有スペースがうまく使えているか確認すること

「お疲れ様でした。」などと言で終わらないようにして、報告に対する感想を伝えることが重要である。情報を共有することの目的やメリットを再度伝えることで、定着していく。

また、「ライフ」の欄は、発信者のメンタルの状況が如実に表れる。疲れていること、徹夜した前日の話、本人が褒めてもらいたいこと等が書かれることが多い（前述のとおり、予定を知らせる“ついで”だと、このような内容も書きやすい。）。そのような訴えかけに対しては、上司はしっかり見ているということを表すようなコメントを返すと、発信者が努力したことが報われた思いを抱く。

もし「疲れた」というメールが来た場合、即座に業務の負荷を軽減するような策を打つと、「朝メールを出すと上司は自分の仕事の調整をしてくれる」という成功体験となり、もっと報告しようと思うようになる。

(ウ) ねぎらいの言葉を忘れないこと

慣れないうちは朝メールを送ることは負担を感じるため、上司はメールを返信することは当然、朝メールを送る行為そのものを褒めることが重要である。

上司は管理職であり、部下の仕事内容を把握し、部下のパフォーマンスを上げるというマネジメントが本来業務である。そのため、本来業務の方が優先順位が高いのは当然であり、「忙しくて返信できない」というのはメールを返信しない理由にはならない。

上手に業務の優先順位を付けられている人や残業時間が減ってきた等、成果が現れた人にはチーム全員の前（もしくはメールの全員返信）で褒め、模範として推奨すると良い。

（6）次のステップへ

ここでは、効率的な業務執行のための最初のステップである「朝メール・夜メール」について説明したが、株式会社ワーク・ライフバランスでは、この次以降のステップとして、「週間スケジュール」、「業務分析シート」、「カエル会議」等の取組を実施することを推奨している。

定時に退社するためには、これらの取組を通じて行う業務実態の分析から明らかとなる自分に不足しているスキルを向上させることが必要である。早く退社した後にスキルを磨くよう研鑽し、そのスキルを活かして効率よく業務を行い、さらに早く退社する、という好循環が生まれて初めて達成されるものである。

業務のマニュアル化・ノー残業に関する取組事例（株式会社良品計画）

1 概要

徹底した業務のマニュアル作成による効率化、利活用、その他の効率化のための取組によって残業を削減させ、「強くて働きがいのある会社」を目指したもの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

取組前は社員が遅くまで会社に残って業務をすることが当たり前の状態となって、1日のほとんどの時間を社内で過ごすようになっていた。そのような状態では日常に余裕が無く、家族や友人と過ごしたり、異業種の人と交流したり、美術館に鑑賞に行ったりすることができないため、より良い製品づくりのために見聞を広げることができなかった。

3 取組内容

社員の生活を守り、より良い生き方をして働きがいを向上させるという観点から、業務のマニュアル化や残業削減の取組を実施した。

（1）業務マニュアルによる業務効率化

以前は、担当社員個人の知識や経験に頼って業務が行われていたため、その社員が異動や退職をしたときには一から業務を構築し直さなければならなかった。

また、業務の改善は担当者しか行うことができなかったため、効率化を図ることには限界があった。

個人ではなく、組織として業務を構築し、見直しを行い続けることで、業務の質の向上や効率化を目的とした。



写真：業務基準書

ア 種類

本部（本社）の業務のマニュアルとして業務基準書、店舗の販売マニュアルとして「MUJIGRAM」（13冊、1780頁）の2種類を作成した。

イ 業務基準書の特徴

① 詳細かつ具体的な内容

各マニュアルは、事務局作成したフォーマットを元に、実際に業務を行う現場の担当者によって作成されている。

可能な限り詳細かつ具体的に記すこととされている。例えば、取引先の人物の名前やその連絡先も記載されているが、それらに変更があったときは、その都度マニュアルも確実に更新するようにしている。

たとえ社外の人であっても、マニュアルを見れば担当者と同様に仕事ができる程の精度を目指して作成されている。

作成開始当初は、作成しない部署や一定水準の内容に達していないマニュアルもあったが、トップダウンで指導して確実に作成させた。また、全部門の記載内容がある程度同じレベルになるようにしている。

各マニュアルは新入社員研修においても使用され、円滑な業務把握に貢献している。

② 監査による内容チェック

各マニュアルの内容は監査項目となっており、監査委員が不備や問題等がないか半期に1回監査を実施することとなっている。

社内を横断的に見ることができるため、他の部署で問題となっていることを問題が起きる前に改善させたり、多くの部署で実施可能な改善を実施したりすることが可能である。指摘があればその都度改訂され、より良いマニュアルへと高められている。

ウ MUJIGRAM の特徴（改善提案による改訂）

現行のマニュアルによる業務手法よりも良い方法や、反対に、問題のある方法等があれば、その都度現場からマニュアルの取りまとめを行う本部にパソコンを通じて提案することとなっており、提案は週単位で取りまとめられ、検討される。

提案の有効性等が認められれば、月に1回マニュアルに反映される。採用されない場合であっても、必ずその理由を付して提案者に通知することとしており、提案者への配慮とそれ以後の提案の継続を促すよう努められている。

高い効果のあった提案は表彰され、提案へのインセンティブを付けている。

以上のように、現場の意見を定期的に反映させており、不断の改善がなされている。

（2）毎日ノー残業デー

原則的に残業を禁止し、終業時間後は速やかに退社するよう徹底した。

ア 対象者

待機が必要なシフト勤務の社員等、真に残業が必要な社員以外の本部社員全員を対象としている。会長、社長等も対象に含まれており、等しく定時で退社するよう努められている。

イ 内容

平均残留率を10%以下とすることを目標としている。

残業する場合は、事前に上司の許可を得て総務課に申告する必要がある。会長、社長であっても同様に総務課への申告が必要としている。

終業時刻の5分前に終礼が開始され、終業時刻になればすぐに退社できるようにしている。また、終業時刻の30分後に総務課の職員が巡回を行い、総務課への申告を行わないまま残業を行っている者（不法残留者）がいないか確認し、不法残留者がいれば、残業の理由を聴取して改善に繋げるようにしている。

また、不法在留者の所属名等が社内の様々な所に掲示する見える化ボードに掲示され、本部全体朝礼や人材育成委員会においても公表される。

ウ 毎日ノー残業を実現させるための取組み

残業を禁止することにより、就業時間中は非常に集中して効率的に仕事をする必要がある。そのため、業務の方法を見直して様々な効率化・省力化を図っている。

(ア) 見える化ボード

社員が認識しておくべき事項等、各種情報提供等を行うための掲示板。情報の共有を図って必ずしもメールで通知する必要の無い内容を掲示し、メールの送信や確認の時間や時間の削減を図る。

なお、不法残留者の所属名等はここ掲示される。

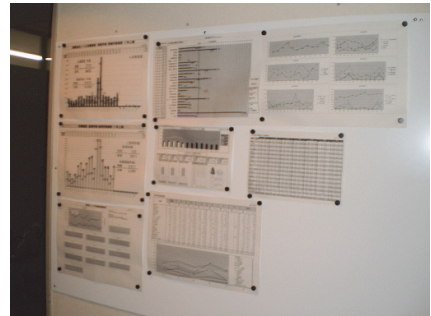


写真: 見える化ボード

(イ) 指示の見直し

本部から現場には、様々な指示がメール等で伝達される。伝達される内容の中には、必ずしも重要なものばかりではない。社員へは、本部やその他様々な所から沢山のメールが送られてきて、それらを確認する必要がある。その確認作業だけでも多くの時間と労力を要するため、真に必要なもののみとするよう指示数を削減させた。

また、残業が必要となる指示（例：夕方に、翌日の朝を期限とするもの）をしないようルールを作り、不必要な残業をさせないように徹底した。

(ウ) マニュアルによる業務見直し

前述のとおり、マニュアルによって業務の効率化を行っている。

(エ) 会議の見直し

・ 会議の回数、会議時間の削減

社内会議は重役を多く集め、時間を拘束する。また、会議を実施すれば、実施した分会議の内容に基づく指示も出されるため、さらに忙しくなるという悪循環が生じる。

会議の回数、時間、参加者等を削減して、本来業務に集中して当たることができるように改めた。

会議の参加者を減らした分は、社内システムで議事録等の資料を公表することで補完するようにしている。

・ 会議ルールの設定

会議に要する紙の資料は、その印刷や配布に多くの時間と労力を要する。会議用の紙の資料を配布することをやめ、プロジェクターを用いてスクリーンに資料を映して会議を実施することとして準備に要する時間と労力を削減させた。

また、資料は「7割くらいの完成度」、どうしても紙の資料を配布する必要がある場合は「A4版1枚両面まで」という決まりを設定し、資料作成の負担と時間を削減した。

エ ノー残業の取組みを実施する上でのポイント

「ノー残業の取組みは、残業代を減らすことが目的ではなく、社員が終業後に有意義な時間を過ごすことで、業務に良い影響を与えることが目的である。」ということを推進する側も実際に取り組む側もしっかりと認識することが重要である。

4 取組の効果

業務のマニュアル化やノー残業の取組によって業務の効率化、標準化、ワークライフバランスの推進の効果が得られ、当初目指したものが達成された。取組に対する社員の満足度は全体的に高く、特に店舗のスタッフの評価はとても高い。

さらに、これらの取組が職員に高く評価された結果、「2011 年働きがいのある会社」ランキング（Great Place to Work Institute Japan 調査）において第 25 位を獲得した。

（１）業務のマニュアル化について

- ・ 担当社員の知識や経験に頼ることなく、業務を組織として構築することができたため、共通的な業務は全て同様に処理したり、同じ案件は常に同様に処理したりするという業務の標準化がなされた。
- ・ マニュアルによって円滑な業務の引継ぎが可能となった。
- ・ 改善提案制度により不断の改善が図られ、業務の質が向上した。

（２）ノー残業について

- ・ 集中してポイントを押さえて仕事をするできるようになり、単位時間当たりの集中力が強化された。
- ・ 最初は社員にも抵抗感があったが、トップダウンにより進めていくうちに、次第に「残業をせずに帰れる」ということに各自が気付き始めた。
- ・ 終業後にビジネススクールに通い、首席や次席で卒業した社員もあり、能力の開発を実現させることができた。

窓口業務に関する取組事例（福岡県大野城市）

1 概要

住民が市役所の窓口において心地良く手続を行うことができないという課題に対し、ワンストップサービスを提供する総合窓口の設置、窓口・待合環境の改善、窓口対応業務の民間委託等を実施して、来庁者にとって「わかりやすく」、「使いやすく」、「心地良く」、「手続きが早く終わる」窓口を目指したもの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

大野城市では、手続のために市役所の窓口に来訪した住民が、どこの課に行けば良いかわからない、複数の手続を行うために複数の担当課を回って何度も手続を行う必要がある、手続処理の間窓口で長時間立ったままにされる等の課題があった。

○ 導入の経緯

このような中で、市長のマニフェスト及び所信表明において、「ワンストップサービスの導入」、「市庁舎土日開庁」、「コールセンターの開設」が掲げられた。

同市の普通会計ベースでの職員数は平成 22 年 4 月 1 日現在で 382 人、人口 1 万人当たりの職員数は 40.22 人であり、類似団体が 1 万人当たり 61.25 人であることから、全国的にも職員数が少ない。課題を解決するためにはある程度の人員が必要であると考えられたが、社会情勢からすると職員を増やすことは困難であり、限られた数の職員が、専門性が必要な業務や公権力を行使する業務に集中し、それ以外の業務を民間委託することで対応することとした。なお、同市は以前からごみ収集、水道、給食、運転手等において積極的に民間委託を進めていたため、職員や住民の間で業務を民間に委託することに対する抵抗感が少なかった。

3 取組内容

「ワンストップサービスの導入」、「市庁舎土日開庁」、「コールセンターの開設」の実施に向け、住民満足度の向上とコスト削減の両立という観点から、(1)～(4)の取組を実施し、施策の充実、IT 化の推進・活用、民間活用の推進によってハード・ソフトの両面から整備を実施して実現を目指した。

(1) 職員と委託社員が連携するワンストップ窓口の運営

同市は、受付業務を受託する会社との間で民間での接遇経験を有する者（以下「委託社員」という。）を配置してもらう契約を締結し、窓口における業務を担当する職員のうち、審査・認定等の公権力の行使に当たるような業務以外は可能な限り委託社員に担当させている。職員と連携を図ることで高品質のサービスを提供することを可能にした。

そして、複数の手続を行う住民が主な手続を一括して一つの窓口で行うことができる総合窓口を設置した。

○ フロントオフィス（受付窓口）とバックオフィス（審査・認定席）の分離

かつての地方自治体の窓口では、窓口へ手続に来た住民等に対応した職員が受付や端末入力等の処理から、審査までの一連の処理を全て一人の職員が行っていたが、次第に、これを分業化し、各段階の処理を別の職員が流れ作業のように行う地方自治体が現れてきた。

大野城市では、これをさらに発展させ、審査・認定等の職員が行うべき業務以外の業務は民間経験を有する委託社員に行わせることとした。

また、従来は、手続を行う窓口から奥の机で業務をする職員の様子が見える状態となっていた。大野城市では、窓口を大きく3列に分け、1列目に住民からの各種届出や申請を受け付ける委託社員、2列目に申請書類の情報を端末に入力する委託社員、3列目に審査・認定業務を行う職員を配置し、2列目と3列目の間に高いパーテーションを置いた。

これにより、窓口での受付の際には、委託社員による接客サービスを提供し、形式的な端末入力が迅速化され、なおかつ、審査・認定業務を行う職員は、窓口の様子を窺うことなく、審査認定業務に集中することができるようになった。その結果、職員の負担が減少し、時間外勤務が減少した。

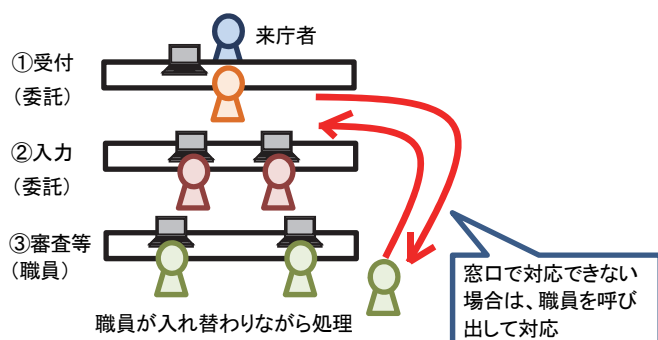
総合窓口において一人の来庁者が複数の申請を行う場合、3列目の審査・認定業務を行う席では、各申請を担当する所属の職員が入れ替わりながら処理している。このような職員派遣型のワンストップサービス方式は、組織の改編等が必要ない一方、組織間での連携が重要となる。

受付を担当する委託社員では対応できない困難なケースやレアケース等に対しては、担当職員を呼び出して対応する。素早く呼び出すことができるように、担当名が書かれたブザーを設置し、それを押すだけで、担当所属の職員が何番窓口から呼び出されているかすぐに分かるようになっている。



写真:呼び出し用ブザー

〔窓口の構成〕



③審査・認定席 (仕切りの奥) ②入力席 ①受付席



職員が審査・認定を行うバックオフィス(③)

(2) 住民サービス向上のための取組み

住民が心地良く手続を行うことができるようにするため、ソフト・ハード両面から整備を行った。概要は次のとおり。

ア 窓口案内

○ 総合案内センター

来庁者を素早く目的の窓口へ導くため、入口を入ってすぐの所に総合案内センターを設置した。

総合窓口では、民間の接客経験を有する委託社員が高品質の接客・案内サービスを提供している。

○ フロアマネージャーの配置

庁舎の案内をするフロアマネージャーを配置して手続先等に困っている様子の来庁者に声をかけ、円滑に手続を行ってもらえるよう支援している。

フロアマネージャーは、民間で3年以上の接客経験を持つ者を置くこととしている。民間での経験から、従来の役所ではあまり無かった来庁者を「お客様」と呼ぶことや、「ありがとうございました。」と言うことが当然のように行われている。これらのことは、職員にも波及する効果もあった。



フロアマネージャー

総合案内センター

イ 窓口環境

○ 分かりやすく、快適な窓口

視力が低い来庁者や色弱者等にも窓口の案内（サイン）等が見やすく、分かりやすくなるよう、手続の名称等が表示されるサインの色や形を種類ごとに分けた。

カウンターをローカウンターに変更し、椅子を配備して立ったまま手続を行わなくて良いようにした。お年寄り等に配慮している。



写真: 色分けされたサイン、椅子、仕切り、ローカウンター

○ プライバシーへの配慮

従来よりも一つ当たりのカウンターの幅を広くし、仕切り板を設置した。これにより、隣のカウンターでどのような手続が行われているか分からないようになった。

少し背の高い仕切りで囲われた個別ブースや、扉を閉めることで完全に中の様子を窺い知ることができなくなる個室を設置し、特にプライバシーに配慮すべき相談等に対応することを可能とした。



写真: 個別ブース

ウ 待合環境

○ 番号発券機

目的の受付のボタンを押すと、窓口で待つ順番（番号）が印字された用紙が出る番号発券機を設置した。申請者の個人名が呼ばれることは無く、全てこの番号により呼ばれたり、後述の待ち人数把握モニターに表示されたりする。

機械には発券の時点での待ち人数が表示されており、自分より前に何人が順番を待っているかその時点でも分かるようになっていいる。



○ 待ち人数把握モニター

大型モニターを待合場所に設置し、待ち人数や待ち時間をモニターに表示させ、待ち時間が分からないことに対する苛立ちや不安を解消している。



写真: 待ち人数把握モニター

○ キッズコーナー

子供連れの来庁者のために、子供が遊んで待っていられるようなスペースを設けて、裸足で遊べるマットやおもちゃ等を置いている。

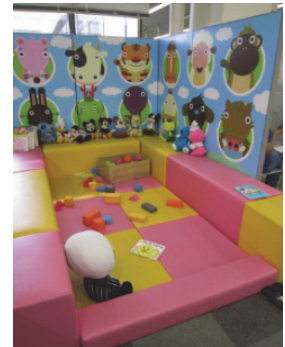


写真: キッズコーナー

○ 「しょうめい君」(簡易申請端末機)と自動券売機

住民票、印鑑証明、所得証明の申請を機械によって行うことができるもの。

写真右側の簡易申請端末機で交付申請を行い、交付に必要な引換証を入手する。その左にある自動券売機で交付に必要な手数料を支払い、引換券を購入する。その後隣にある証明書発行カウンターに行くと引換証と引換券を渡すと、交付申請した証明書が交付される。

これらの機械により、交付申請や代金の支払いに要する時間と手間が減少した。

簡易申請端末機を用いずに窓口で交付申請を行う場合も、自動券売機を利用して手数料を支払うこととされている。これにより、金額確認の手間が大幅に削減され、以前は複数の所属で2時間かけて行っていた収納金額の集計作業が、1時間で済ませることができるようになった。

自動券売機の設置当初は、住民から「手間がかかる」という意見も寄せられたが、次第に無くなっていった。



写真右: 「しょうめい君」

(①: 最初に交付申請の手続きを行い、引換証を入手。)

写真左: 自動券売機

(②: 次にこの機械で手数料を支払って、引換券を購入。)

※ その後、隣にある証明書の発行を受けるカウンターにて引換証と引換券を渡し、速やかに証明書の交付を受ける。

(3) 週末窓口

第2・4土曜日の午前9時半～午後0時半に市役所を開庁し、証明書の発行や各種届出・相談業務を受け付けている。

他の地方自治体においても、週末窓口を実施している団体はあるが、業務の範囲は各種証明書発行業務に限られている場合が多い。大野城市では、転入出手续、国保・医療の届出・相談、納税相談、市税・介護保険料徴収業務、保育所、子ども手当等の証明書発行以外の業務も週末窓口において実施している。これらの業務を週末窓口の対象とすることに当たっては、1件ずつ各課と合意した上で決定した。

また、取組開始後も、週末窓口サービスの対象となっていない手続に関する対象化の要望が寄せられた場合に、検討の上で週末窓口の業務に含める等、改善を続けてきた。

週末窓口を担当する職員は、午前9時15分～午後1時までの半日間勤務する。この出勤分は同一週に休日を設ける振替対応としているため、原則として時間外勤務手当は発生しない。

職員14人、委託社員13人、再任用職員1人（合計28人）が出勤し、週末窓口業務に当たっている。なお、当初は合計で34人が担当していたが、業務の習熟などにより、徐々に人数を減らすことができています。

平成22年度の実績では、週末窓口の開庁日1日当たりに行われた手続件数は、平均141件であった。

取扱業務（平成23年12月時点）

担当課	発行できる証明書
市民課	住民票の写し（広域交付住民票を除く）、印鑑登録証明書、戸籍謄抄本 戸籍の附票、年金現況届等証明書、外国人登録原票記載事項証明書
市税課	所得証明書、課税（非課税）証明書、納税証明書、 固定資産についての各証明書、名寄せ台帳の写し

担当課	取扱いできる手続き
市民課	戸籍届出（出生・婚姻・死亡など）の預かり 転入・転出・転居・世帯変更届 印鑑登録（新規・廃止・亡失）申請
市税課	原動機付自転車（125cc以下のバイクなど）の登録・廃車 税相談及び市民税申告
子育て支援課	子ども手当申請 留守家庭児童保育所に関する申請 保育所入所申込書の配布・受領
国保年金課	国民健康保険加入・変更・脱退 国民健康保険の各種給付申請 乳幼児医療・障害者医療・後期高齢者医療の資格取得・変更・喪失及び給付申請
料金施設課	水道・下水道料金の支払い 転入時の水道・下水道利用開始届 転出・転居時の水道・下水道利用中止届
収納課	納税相談 市税・介護保険料・後期高齢者医療保険料の支払い

(4) コールセンター

委託社員による電話対応により、住民サービス・住民満足度を向上させることと、職員への問い合わせ件数を減少させ、本来業務に専念できる環境づくりをすることによる業務効率化を目的として、平成 19 年 6 月にコールセンターを設置した。午前 8 時～午後 9 時まで年中無休で受付・対応している。

コールセンターの設置に当たっては、従来の市役所の代表電話の電話番号をそのままコールセンターの電話番号として使用したことで、住民にコールセンターの電話番号を周知する手間を省くことができた。単なるコールセンター機能だけでなく、所管部署に転送を行う電話交換機能も備えている。

住民からの問い合わせに対しては、事前に作成された F A Q に則って回答される。F A Q に載っていないことに関する問合せがあった場合はコールセンターでは回答せず、担当課に転送することとされている。F A Q に掲載されていなかった電話内容は必要に応じて F A Q に反映させており、平成 23 年 8 月時点で約 1,500 件登録されているが、日々更なる充実が図られている。F A Q は市役所のホームページに掲載しており、電話で問い合わせをしなくても尋ねたい内容が分かるようにしている。F A Q のアクセス件数は増加傾向にある。

現在では、住民からの問い合わせのうち、約半数はコールセンターのみで完結させることができるようになっており、繁忙期の職員の負担が非常に減った。

4 取組の効果

民間委託を利用した窓口改革によって、住民満足度向上、職員負担の軽減等の効果が得られ、当初目指したものが達成された。

(1) 住民満足度の向上

総合窓口化、委託社員による接客サービス、窓口・待合環境の改善、週末窓口等の取組を行い、来庁者へのアンケートを実施した結果、各項目の満足度がいずれも上昇した。

総合評価においては、約 56% から 72% に上昇した。

分 類	18 年度 (取組前)	19 年度 (コールセンター、 週末窓口開始)	20 年度 (総合窓口開始)
①職員の対応	62.8%	70.4%	77.9%
②手続時間等	58.0%	66.1%	70.0%
③施設・設備	51.7%	61.9%	73.7%
④開庁時間	36.6%	47.6%	47.5%
総合評価	55.9%	64.6%	72.0%

(2) 時間外勤務の削減

集中して業務に当たることができるようになったこと等から、大幅に職員の時間外勤務が削減された。

(3) 人件費の削減

この取組はコスト削減が目的ではないものの、市民課職員が 3 名減、臨時職員が 1 名減少し、また、職員の時間外勤務削減により、人件費が削減された。

文書管理に関する取組事例（千葉県我孫子市）

1 概要

公文書の適切な保管がされず、文書を職員個人の机の中に収納して私物化してしまい、目的の文書がどこに保管されているか誰でもすぐに分からないといった課題に対し、ファイリングシステムを導入して、文書の共有化、検索性の向上、執務環境の改善等を目指したもの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

我孫子市では、文書の保存や廃棄等に関する統一的な取り決めが無かったために、文書の私物化によって担当者以外では文書の所在が分からない、適切な文書の廃棄がなされなかったために不要な文書が執務室の空間を圧迫し、円滑な業務執行が妨げられる等のような課題があった。

（１）文書の私物化

公文書は、所属内の関係職員全てが使用できるように共有の書庫等に保管することが望ましい。しかし、事務処理を行う上で作成された文書を個人の引き出し等に収納してしまい、私物と同様に扱われていた。このため、作成した職員以外の職員では、特定の文書を利用しようと思っても見つからないといった問題が発生した。

また、たとえ共有の書庫に保管していたとしても、個人が各々の綴り方で、背表紙に書く簿冊名も不明確である等、どの職員でも目的の文書を探し出すことができる状態ではなかった。

（２）執務環境の悪化

作成された文書をまとめて保管する際、どれが必要な文書であるか、廃棄することができる文書であるか判断されずに必要以上の文書が保管されたため、文書が執務室内に溢れ、円滑な執務執行を阻害していた。

また、職員の机の上には文書が山積みとなり、執務に悪影響を及ぼすだけでなく、机上の文書の情報が室内の誰でも見られるようになってしまい、情報管理上、問題となっていた。

（３）情報公開制度導入への対応の必要性

（１）、（２）のような状況の中で、我孫子市では、平成７年４月に情報公開条例が施行され、住民への情報公開が適切に行われることが求められるようになった。

必要な時に必要な書類が取り出せて利用できる状態になれば、円滑に情報公開を行うことはできないため、文書を保管した職員以外の職員でも目的の文書がすぐに探し出せるような文書管理の方法が必要となった。

3 取組内容

文書の私物化や執務環境の悪化等の課題の解決に向けて、平成５年度から６年度にかけてファイリングシステムという統一的な文書管理の方法を定めて、全ての職員が適切に文書を管理し、誰でもすぐに目的の文書を探し出して利用できるようにした。

(1) 文書の流れ

文書の中には保存する必要の無い文書もある。しかし、保存する際には保存すべき文書も保存の必要が無い文書も一括りで保存してしまうことが多い。文書が発生した後にキャビネットで保管する時や倉庫に移動させる時に、保存する必要の無い文書を廃棄しなければならないということを制度として定めることで、必要以上に文書を保存させるのを防ぎ、限られた保存スペースの有効利用を図っている。

① 発生

職員が文書を作成した場合や外部から文書を収受した場合に文書が発生する。当該文書の中には、重要な政策決定の主文から外部からの文書に添付されている送付文まで様々なものが含まれている。

② 保管

執務室内に設置されている3段式のキャビネットの1段目及び2段目に、発生した文書（現年度文書）を収納して保管する。

この前に、キャビネットに保管する必要の無い軽易な文書は廃棄して限られたキャビネットの保管スペースを確保する。



上2段に文書を保管
(1年目)

3段目に移し換え
(2年目)

③ 移し換え

翌年度（2年目）になれば、3段キャビネットの1段目、2段目に保管されていた文書が過年度の文書となる。過年度文書は、保管場所を3段目に移し換える。

移し換えの前には一時的に保存していた文書を廃棄する。また、2年目には執務室内で使用しないような執務室内で保存する必要性の低い文書は、総務課に引き継ぐ。

④ 引継ぎ

さらに翌年度（3年目）になれば、3段目に保存していた文書は総務課へ引き継ぐ。この前に、保存期間が1年の文書については保存期間が満了するため、全て廃棄する。

⑤ 保存

③と④で引き継いだ文書は、保存期間の到来まで、庁舎の敷地内にある倉庫で約1,000箱、倉庫業者の倉庫で約5,000箱保存される。

敷地内の倉庫に保存されている文書は、総務課の職員を通じていつでも取り出すことが可能である。倉庫業者の倉庫に保存されている文書は、午後5時までに業者へ目的の文書保存箱を指定すれば、翌日の午前中に庁舎まで配達されるようになっている。配達の際に、直接倉庫に行って閲覧することもできる。



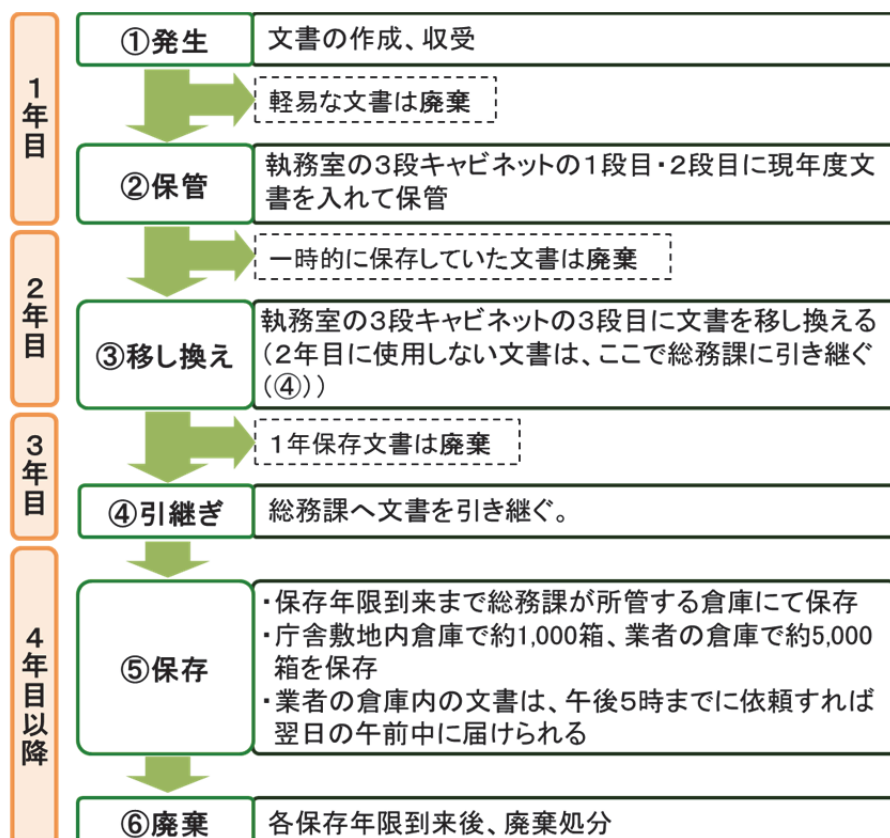
写真：庁舎内の保管倉庫（1,000箱収納可）

なお、我孫子市では22年度の1年間で1,200箱を取り寄せた。この中には、事務監査を受けるために必要となった文書が多く含まれており、日常業務のためだけに使用した数はこれよりもかなり少ない。

使用する数が限られており、さらに翌日の朝には目的の文書が届けられるため、職員には過去の文書が離れた場所に保管されていることは不便に感じられていない。

⑥ 廃棄

定められた保存期間が到来すれば、文書を廃棄する。

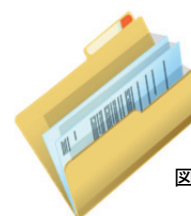


(3) ファイリングの方法

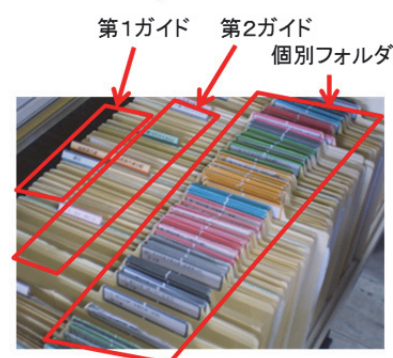
ア 保管用品

書類に穴を開けず、挟んで収納するフォルダを使用する。穴を開けて固定しないので、クリップやクリアホルダー等を使用してバラバラにならないように工夫する。フォルダの取扱いは、収納枚数の限度等が定められている。

フォルダは、3段キャビネットに保管する。3段キャビネットの中には、フォルダに加えて、関連あるフォルダをまとめるための「ガイド」という仕切りを挿入・収納する。大きく分類する第1ガイドと、それよりも細かく分類する第2ガイドによってどこからどこまでのフォルダがひとまとまりとなっているのか分かるようにしている。



図：フォルダ



図面等の大きな文書は、フォルダに収納することができないので、このような文書については、保管場所を記載した「所在カード」をフォルダに挟んでキャビネットに保管する。

所在カードには、「〇〇文書は、〇番の書棚（カウンター、その他）の〇段目に収納している」と書かれており、誰が見ても目的の文書がどこにあるか分かるようにしている

また、3段キャビネットは、前面に蓋ができるようになっており、蓋には鍵をかけることが可能である。また、キャビネットの鍵を施錠・開錠する時は必ず記録表に時間と職員名を記入することとされており、情報セキュリティを確保している。

イ 「積み上げ式」による文書分類

文書を一定の集合にまとめる場合は、大きく分類し、その分類中で更に細かく分類分けする割り付け方式を採るのが一般的である。

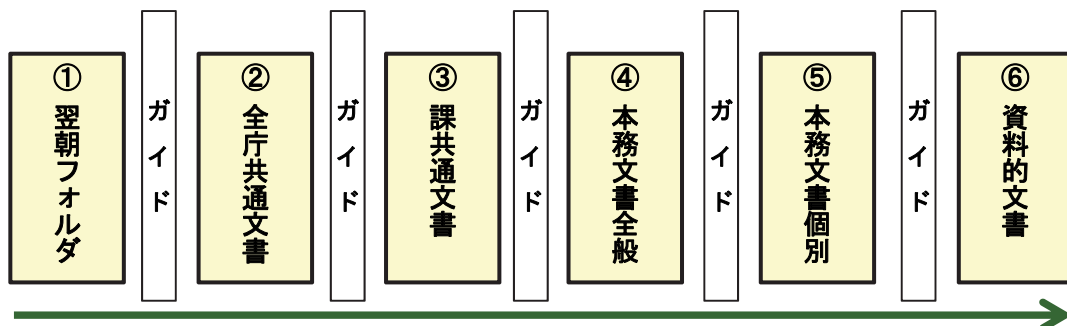
（例：文書を「庶務」、「条例」、「人事」、「予算」に大きく分類

→ 「庶務」のフォルダを「旅費」、「物品」、「会計」に細かく分類（大分け→小分け）

我孫子市においては、全庁的にどの所属でも作成・使用する文書（時間外勤務命令簿、旅行命令書、備品台帳等）のみ割り付け式を採るが、各所属の個別の業務に関する文書については、フォルダが10個程度集まり、分類分けができるようになった時点で文書を分類する積み上げ方式を採る。（小分け→大分け）

ウ 保存の方法

下図とおり、左から順にフォルダ及びガイドを並べて保存する。



①：当日中に処理が完了しない文書を一晩のみ収納することができる個人フォルダ。

②：どの課でも共通して保管・利用する文書。割り付け方式により分類される。

（例：時間外勤務命令簿、旅行命令書、備品台帳）

③：課の本来業務以外で、職員全員に関係する文書。積み上げ方式により分類される。

（例：予算関係帳票、環境改善取組方針）

④：課の本来業務のうち、業務全般に関する文書。積み上げ方式により分類される。

（例：業務に関する方針・計画、関連法規、会議資料）

⑤：課の本来業務のうち、個別的な業務に関する文書。積み上げ方式により分類される。

⑥：業務に用いる参考資料。翌年度となっても使用できるものが多く、移し換えが行われな
いものも多い。

※ 使用したフォルダは、ガイド内の左端に戻す。これにより、頻繁に使う資料が左側に集まる。

(4) ファイル基準表

ア ファイル基準表とは

ファイル基準表とは、文書の発生 → 保管 → 保存 → 廃棄という一連の流れを記録し、文書の管理状況を明らかにする一覧表である。

新年度用のフォルダとしてラベルを作成する時に、併せて新年度の文書のファイル基準表を作成する。また、「移し換え」時と「引継ぎ」時に、実際の保存状況に合わせて内容の修正又は記録の追加や削除を行う。

【ファイル基準表の例】

№	第1ガイド	色	年度	第2ガイド	フォルダ名	内容 取扱	移し 換え	保存 年限	整理 番号	引継 番号	廃棄 年月日	備考
79	全庁共通	青	23	文書整理用 (1~1300)	文書整理用 (第1001号~第1100号)	S	3	3	総全3		H24.3.31	
80	全庁共通	青	23	文書整理用 (1~1300)	文書整理用 (第1101号~第1200号)	S	3	3	総全3		H24.3.31	
81	全庁共通	青	23	文書整理用 (1~1300)	文書整理用 (第1201号~第1300号)	S	3	3	総全3		H24.3.31	
82	全庁共通	黄	23	人事	勤務記録表		人事へ					
83	全庁共通	黄	23	人事	時間外勤務命令書		人事へ					
84	全庁共通	黄	23	人事	転任届出	S	3	3	総全3		H24.3.31	
85	全庁共通	黄	23	人事	年次休暇承認申請書		人事へ					
86	全庁共通	黄	23	人事	離職命令書		総全へ	※5				※総全で5年保存
87	全庁共通	黄	23	人事	研修通知			1			H22.3.31	
88	全庁共通	黄	23	人事	人事通知			1			H22.3.31	
89	全庁共通	黄	23	人事	嘱託発生			1			H22.3.31	
90	全庁共通	黄	23	人事	人事考査 (目標設定・実績評定記録表)			1			H22.3.31	
91	全庁共通	黄	23	人事	嘱託職員勤務記録表	S	水	1578	総全			
92	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	財政会計操作マニュアル	—						
93	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	庶務操作 (総務・職入)	—						
94	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	庶務操作 (領出)	—						
95	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	庶務操作 (職入職出外・出納管理・庶務徴収)	—						
96	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	庶務操作 (庶務・労務・分配・資金管理)	—						
97	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	庶務操作 (予備金)	—						
98	全庁共通	緑	23	庶務操作マニュアル	スターオフィスマニュアル	—						
99	財務	白	23	予算	補正予算 (第1号)			1			H22.3.31	
100	財務	白	23	予算	補正予算 (第2号)			1			H22.3.31	
101	財務	白	23	予算	補正予算 (第4号)			1			H22.3.31	
102	財務	白	23	予算	20年度予算案 (総務費)			1			H22.3.31	
103	財務	白	23	予算	20年度予算案 (総務費以外)			1			H22.3.31	

イ 記録内容

ファイル基準表には、文書作成年度、第1ガイドと第2ガイドの名称・色、フォルダの名称、移し換えの状況 (例：下段へ移し換え、〇〇課へ移管)、保存年限、廃棄年月日等が記載されている。

ウ 役割

ファイル基準表は、次の4つの役割を果たす。

○ 保管表としての役割

執務室内に保管する文書がどのキャビネットの引き出しの、どのフォルダに収納されているか又は保管庫に保管されているかを明示し、保管状況を明らかにするもの。

○ 保存表としての役割

総務課に引き継ぎ、書庫に保管された文書がどの文書保存箱に入っているかを明示するもの。文書保存箱に記載された整理番号を元に容易に探し出すことができる。

○ 保存年限表としての役割

フォルダ内の文書の保存年限を明示するもの。一つのフォルダの中に保存されている文書は、その種類によって保存期間が様々に設定されている。これを個別に保存年限到来時に廃棄処理するのは相当の手間を要するため、一つのフォルダの中に保存されている文書の保存期間の中で最長の保存期間を当該フォルダの中の文書全ての保存期間とする。

○ 廃棄表としての役割

廃棄した日付を記入し、文書の廃棄経過を記録するもの。

（５）職務環境改善の取組

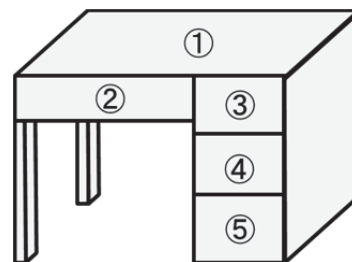
職員の机の上が書類等で山積みになっていたことから、円滑な業務執行と情報セキュリティを確保するため、机の利用方法を規定して文書を一掃し、元の状態に戻らないようにした。

① 天板

退庁時、机の上には何も残さない。執務用のパソコンは執務室内の鍵付きのキャビネットに収納する。

デスクマットを敷く場合、デスクマットの中には個人情報を含むものを入れないように徹底されている。

「退庁時 机の上は滑走路」という標語で意識づけられている。



② 正面引き出し

離席中に一時的にしまっておく文書又は他の引出しには入らない長尺の物差しのみ保管する。

③ 右側１段目の引出し

ペンや付箋等の執務用の文房具を保管する。

④ 右側２段目の引出し

個人の鞆等の私物を入れる。

辞書等を入れる場合は片手で取り出せるように立てて保管する。

⑤ 右側３段目の引出し

仕事に関する個人資料を保管する引出し。共有文書と同様にフォルダ及びガイドによって整理する。



写真：休假日の職員の机（①）



写真：整理された個人資料（⑤）

高いキャビネットを排して３段キャビネットを導入し、机の利用方法を規定して整然とした執務環境を整えた結果、執務室内に溢れていた文書は綺麗に整理され、円滑な執務執行が可能となった。



写真：必要以上の書類は置かれずに整然とした机上
背の高いキャビネットが無く、奥まで見渡せる執務室

(6) ファイリングシステム維持管理点検指導

ファイリングシステムを導入して文書の取扱い及び執務環境が大幅に改善されたが、この状態を確実に維持し続けることが重要である。このため、所属外の者が取組が適切に継続されているかを点検することとしている。

ア 検査実施主体

検査は、総務部長（委員長）、総務部次長（副委員長）、総務部参事等の各部局の次長や参事を委員として構成する文書事務監視委員会と、業務委託しているコンサルタント業者によって行われている。

コンサルタント業者は、我孫子市に類似した団体の実情に詳しく、適切なアドバイスを与えることができる者を選定している。

イ 検査時期

検査は、年に2回、7月上旬（前期）と1月上旬（後期）に行われている。

前期検査においては、文書事務監視委員会によって4日間実施され、後期検査においては、コンサルタントによって2日間、文書事務監視委員会によって3日間実施されている。

ウ 検査後

検査終了後は、検査結果に基づき、適切な文書管理がされていない所属に対して指導が行われる。指導する際は、単に不備な点を指導するだけではなく、ファイリングシステムの利点を丁寧に説明するようにしている。

また、各課から困っていることが無いかと相談に乗るように心がける等して、職員一人ひとりがより積極的にファイリングシステムに取り組んでもらうようになってほしいと考えている。

なお、検査結果は市役所のホームページで公開し、誰でも閲覧できるようになっている。

4 取組の効果

ファイリングシステムを導入して文書の統一的な保存方法が確立されたことによって、文書の廃棄がシステム化されて真に必要な文書のみを保管することができるようになり、どの職員でも文書が保管されている場所が分かるようになり、日常業務や情報公開のために円滑な文書を利用することが可能となった。

また、机の上に山積みとなっていた書類や書棚から溢れていた書類が無くなって執務環境が改善され、円滑な業務執行と情報を適切に管理することができるようになった。

以上のような効果が得られ、当初目指したものが達成された。

〔職員の評価〕

市役所内の職員からは、「文書を私物化せずに組織として管理できるようになった。」、「目的の文書をすぐに探し出せるようになった。」、「担当外の文書についても探せるようになった。」、「保管→保存→廃棄という文書の流れができた。」、「保存する文書が減ったため、文書の保存に必要なスペースが減少した。」、「執務環境が改善された。」といった好意的な意見が多く聞かれた。

しかし、「仕事が忙しい時にファイリングの基準に沿って文書を整理するのは負担である。」という否定的な意見も存在しており、市としては、ファイリングシステムの活用をより一層定着させるような職員の意識改革を今後の課題としている。

現金取扱いに関する取組事例（東京都小平市）

1 概要

窓口での証明書の交付手数料の支払い時の小銭の收受やその集計等が煩雑であるといった課題に対し、PASMO や Suica といった電子マネーによって支払いを可能とし、住民の利便性向上と職員負担の軽減を目指したものの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

市役所の窓口において、証明書の交付のための手数料を支払う時、特にお年寄りの窓口来訪者にとって小銭を財布から取り出す作業は煩雑であった。

市側では、支払われた額や釣銭の額が正確かを確実に確認することが必要であり、手続を受理しながら現金の処理を行うことは煩雑であった。また、受領した現金の収納事務を行うためには、毎日職員が集計して前日分の総額を計算するという業務が必要であり、多大な時間と労力を要していた。

小平市では、平成 19 年 3 月に策定した小平市行財政再構築プランにおいて改革推進プログラム「公金支払手続の電子化等の推進」を明記して、ペイジー、クレジットカード、コンビニエンスストア、電子マネーでの納付チャネルを効果的に導入し、サービス向上や業務効率化を目指すこととした。軽自動車税等の各種税金については先行してコンビニエンスストア収納を実施していたが、さらに、各種支払いにおいて電子マネー収納を検討し、住民サービス向上と業務効率化を図ることとした。

3 取組内容

住民の利便性向上と職員負担軽減の課題の解決に向け、電子化の観点から電子マネー導入の取組を実施して解決を目指した。

（1）概要

ア 導入場所

本庁舎市民課において、平成 22 年 1 月から実証実験という形で開始。3 か月間の試行期間を経て平成 22 年 4 月に本格実施し、さらに、平成 23 年 4 月に東部出張所で導入した。

イ 対象となる収納金

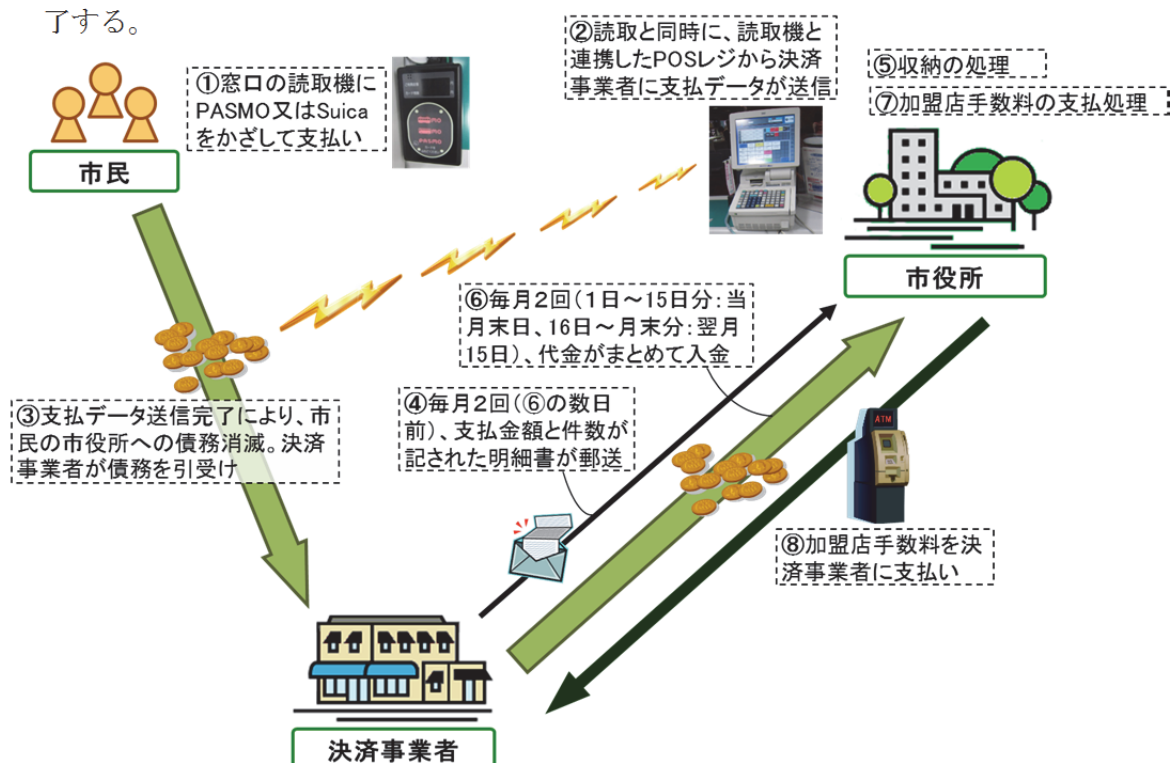
本庁舎においては、住民票の写し、戸籍謄（抄）本、外国人登録証明、印鑑登録証等の市民課が所管する証明書の交付手数料を対象とし、東部出張所においては、本庁舎と同様の証明書に加え、課税証明書等の税関係の証明書も対象としている。

電子マネー収納する収納金を決定するに当たっては、窓口において住民から対面で直接受領する少額の収納金は対象とすることとし、直接受領しない収納金、税金、その他高額 of 収納金は対象としないこととして検討された。

（2）決済の流れ

市役所が電子マネーの加盟店となる契約を締結し、市民が支払うべき債務を決済事業者が引き受けるという「免責的債務引受」という形態により、円滑な手数料の收受を行っている。

- ① 市役所の窓口において証明書の発行を請求した住民は、証明書交付手数料の支払いの債務を負う。そして当該市民は、この債務に対して PASMO 又は Suica を電子マネー読取機にかざし、手数料分の額が引き去られる。
- ② 読取機にかざした瞬間、読取機と連携した POS レジから決済事業者へ、市民が負っている債務に関する情報が送信される。
- ③ ②の情報が決済事業者に送信された時点で、市民の市役所への債務が決済事業者に引き渡される。つまり、決済事業者は市民に代わって市役所への証明書交付手数料の支払債務を負うこととなる。
- ④ 決済事業者は市役所に対し、上記のように引き受けた債務を毎月2回にまとめて履行する（証明書交付手数料を支払う。）。1～15日までに発生した債務は、当月の月末に履行し、16日～月末までに発生した債務は、翌月の15日に履行する。
まとめて履行する債務の件数や金額は、履行日の数日前に決済事業者から市役所へ明細書を郵送して通知される。
- ⑤ 郵送された明細書に記載された履行予定の債務の件数及び金額に基づき、市役所で収納の処理が行われる。
- ⑥ ④のとおり、月末又は15日に、決済事業者から市役所へ、半月分の証明書交付手数料がまとめて支払われる。
- ⑦ 市役所は電子マネーの加盟店であるため、決済事業者によって支払われた額の一定割合を加盟店手数料として決済事業者を支払う必要がある。この支出処理を行う。
- ⑧ 加盟店手数料が決済事業者に振り込まれた時点で一連の電子マネーによる収納事務が終了する。



(3) 電子マネーと現金の収納事務の比較

電子マネーによる収納事務は、現金で収納する時と比べ、次の点において異なる。

ア 窓口での收受

窓口においては、現金では来庁者に必要額を伝え、その額を現金で受け取る。受け取った現金が正しい額か必ず確認しなければならない。また、釣銭が必要な場合は、正確な額を来庁者に手渡す必要がある。

一方、電子マネーでは、来庁者が持つPASMO 又は Suica を電子マネー読取機にかざしてもらうだけで良い。受け取った際や釣銭を渡す際の金額の確認等は全て不要である。

イ 集計

現金では、前日に支払われた現金を一つひとつ確認し、集計しなければならない。集計した額が発行した手数料の記録と1円でも異なっていれば、何度も集計しなおして必ず正しい額を確認しなければならない。これは、自動交付機で収納した現金も同様である。

一方、電子マネーでは、半月に1回、決裁事業者から郵送される支払明細書（半月分の債務の支払件数及び金額が記載されたもの）の内容と、POS レジに電磁的に記録された内容が一致しているかを確認するだけで良い。

ウ 調定

手数料等、自治体が収納を行うことについて意思決定を行うことを調定という。

現金では、毎日、前日分の収納金を調定する必要がある。

一般的には、調定を行った場合、地方自治法施行令第154条に基づき、納入義務者に対して納入通知書によって納入の通知をしなければならないこととされている。しかし、窓口においては、その場で市民から現金を受け取るため、納入通知書を発行することなく、口頭によって納入の通知をすることができることとされている。

電子マネーでは、調定するのは半月に1回で良い。また、事前に郵送された支払明細書に基づいて調定を行うため、原則どおり、納入義務者（決済事業者）に対し、納入通知書を発行する必要がある。

エ 加盟店手数料の支払

電子マネーでは、半月に1回、市役所が電子マネー加盟店として加盟店手数料を決済事業者に支払う必要がある。なお、加盟店手数料の額は、収納金の一定割合としている。

	電子マネー	現金
①窓口	・来庁者の持つPASMO又はSuicaを読取機にかざしてもらう	・来庁者から現金を収受 ・釣銭が必要であれば窓口のレジから必要額を手交
②集計	【半月に1回】 ・決済事業者から半月分の支払金額と件数を示した明細書が郵送される ・明細書に記載の額とPOSレジに記録された額が一致しているか確認	【毎日】 ・前日に支払われた現金を集計 ・集計した現金の額と収納した手数料の記録が一致しているかを照合 ・自動交付機で収納したものも同様に処理する
③調定	【半月に1回】 ・半月分の収納金を市の収入とする意思決定である「調定」の処理を行う ・決済事業者に対して納入額等を通知する「納入通知書」を発行	【毎日】 ・前日分の収納金を市の収入とする意思決定である「調定」の処理を行う
④手数料支払	【半月に1回】 ・電子マネーの加盟店手数料として、収納金の一定割合を決済事業者に支払う	

(4) 導入時

電子マネーを導入するに当たっては、関係する民間業者と連携して円滑に導入した。関係する業者は次の3業者。

ア 西武鉄道

決済業務を担当している。PASMOの加盟店契約を締結しており、小平市役所は西武鉄道の電子マネーの加盟店となっている。

イ 東芝テック

POSレジ、電子マネー読取機の設置や保守を担当している。

ウ 日本総合研究所

コンサルティング業務を担当し、住民の電子マネーへの評価や導入のための各種調整を委託した。



写真:POSレジ



写真:電子マネー読取機

【導入までの流れ】

① 事前調査（平成 21 年 10 月～11 月）

コンサル業務受託事業者の選定や電子マネー決済の状況調査（普及度合い、公共分野への適用状況等）を実施した。現状調査はコンサル業務受託事業者によって実施した。

② 実証研究準備（平成 21 年 11 月～平成 22 年 1 月）

小平市と上記の関係業者との間で協定を締結し、導入に当たって誰がどの業務を担当するかという役割分担と、役割に応じて発生する責任を明確化させた。

また、電子マネー導入の効果を測定する際の基準とするために従前の業務量、業務フロー及び手続所要時間の調査を行い、電子マネーを導入する部署や機器の設置場所及び台数を決定して機器の設置・テストを実施した。

さらに、多くの市民に利用してもらうためにプレスリリース、市報で情報発信し、庁舎内外にのぼりやポスター等を掲示して周知を図った。



写真：周知用ミニのぼり

③ 実証研究（平成 22 年 1 月～3 月）

電子マネー決済時の業務量を把握して導入前との比較データを収集すると同時に、窓口付近にて利用者へのインタビュー調査を行って電子マネーを利用した理由、利用した感想、改善すべき事項、今後拡大してほしい施設等の住民の声を収集した。

窓口においては、申請時や支払い時に口頭で電子マネーが利用できる旨を案内して積極的な電子マネーの利用を促した。

④ 実証研究後（平成 22 年 3 月）

市民への Web アンケート調査や市役所担当者へのインタビュー調査を実施して利用した市側・住民側の評価を聞き取り、また、導入前後の業務量・業務フローの変化を整理して課題を抽出した。

⑤ 本格実施（平成 22 年 4 月～）

実証研究で特段問題やトラブル等は発生しなかったため、実証研究とほぼ同じ体制で本格実施となった。

【事前の検討事項】

・ 地方自治法上の PASMO・Suica の位置付け・導入の可否について

地方公共団体の公金の収納方法は地方自治法第 231 条等において定められているが、PASMO・Suica による収納は、決済事業者が市民の債務を引き受ける「免責的債務引受」の形態であり、自治法上支障は無い。

・ 条例や会計事務規則について

PASMO・Suica による収納の導入に当たり、小平市の条例や会計事務規則を改正する必要があるか精査したが、いずれも改正は不要であった。

(5) 導入後

ア 利用状況

平成 22 年度中の本庁市民課での電子マネー利用件数（証明書発行枚数ベース）は、全体の 187,517 件のうち 4,114 件（2.2%）で、金額ベースでは全体の 4.2%となっている。世代を問わず利用されており、高齢者の利用も多い。

イ 市民アンケートや利用状況等からの現状認識

平成 22 年度における小平市本庁舎市民課での 1 月当たりの電子マネーの利用件数は、約 343 件/月である。民間の店舗での電子マネーの利用件数と比べると、楽天 Edy の利用件数 149 件、PASMO の利用件数 181 件を上回り、Suica の 353 件に匹敵するものである。

小平市は、この利用件数に一定の評価を示しているものの、更なる利用率の向上が必要であると考えている。窓口での調査の結果、ポスターやのぼり等の視覚的に訴える告知方法だけでは不十分であり、電子マネーの利用を知らせるアナウンスや直接口頭で案内する等、聴覚的に訴える方法がより効果的であることが分かった。これを踏まえ、更なる利用率向上を目指す。

ウ 今後の展望

市民アンケートでは、公共施設の利用料（45.8%）、市役所内の食堂や飲料水の自動販売機（40.3%）、市立駐輪場の利用料（39.8%）、図書館のコピー代（38.3%）への電子マネーの導入に期待が寄せられていた。特に、自動交付機での電子マネーの導入の希望が多かった。（62.7%）

小平市では、このような市民の声を受けて市民課関係証明書以外の対面で受領する少額の収納金への電子マネーの導入や、出張所、駐輪場、体育施設、美術館等、対象施設の拡大について検討を行っている。

自動交付機については、電子マネーで支払うことができる機種が未だ製造されていないため、メーカーへの働きかけを行っている。なお、庁舎内に設置している飲料水の自動販売機は、既に電子マネーにより支払うことができるものに変更している。

※ 自動交付機

自動交付機とは、窓口職員が対応することなく、機械により自動的に手数料の受領及び証明書の交付を行うものである。

手数料の収納事務は窓口での現金支払分と同様、毎日、前日に収納した手数料の額を集計し、調定等を行う。



写真: 自動交付機

4 取組の効果

電子マネーの導入によって支払処理の簡素化、支払時間の迅速化等の住民の利便性向上・住民サービスの向上の効果と現金取扱いに関する窓口業務担当職員の負担軽減が達成された。

〔評価〕

① 住民の評価

平成 22 年 3 月に調査した市民課ロビーでのインタビュー結果では、70%以上の市民が「現金より便利である」との回答を得た。

また、「財布から小銭を出す煩わしさが無くなった」や「支払いの時間が短縮された」といった好意的な意見がほとんどである。

② 職員の評価

- ・ 「窓口対応時間が短くなった。」

導入前の窓口対応時間は 1 人当たり平均 35.1 秒であったが、電子マネーを使用しなくても、POS レジを導入するのみで対応時間の短縮効果が得られた。POS レジはタッチパネル式の液晶ディスプレイを備えており、例えば従来は住民票の発行手数料として 250 円を収納する場合、「2」、「5」、「0」のボタンを 3 回押すところを、「住民票」のボタンを 1 回押すだけで良い等、レジの操作が非常に簡略化されており、また、これらのボタンの種類やレイアウト等は、職員が使いやすいように変更することができるものである。このようなレジ変更による操作性の向上によってこのような 1 人当たり 31.6 秒に対応時間が短縮した。

さらに、POS レジに加えて電子マネー決済を導入した結果、対応時間の平均は 20.5 秒/人となり、合計で約 15 秒の対応時間の短縮が図られた。

- ・ 「収納事務の正確性が向上した。」

電子マネーで支払われる分は現金の額を確認したり集計したりする必要がなく、確実な額を支払ってもらうことができるようになった。

- ・ 「現金収納時の負担が減少した。」

現金は、金額を間違えることは許されず、必ず正確な額を収受しなければならない。窓口においては、正確さに加え、来庁者を必要以上に待たせないようにする迅速さも要求されるため、職員の負担感が非常に大きい。

電子マネーの導入により、このような負担感が無くなった。

③ 自治体としての評価

- ・ 住民の利便性向上や業務効率化の効果があつたので、今後も継続し、取扱範囲を拡大していきたい。
- ・ 今後はより一層電子マネーが普及し、電子マネーの利用が当たり前の時代になるものと考えている。住民の利便性向上や業務効率化のために、他の自治体にも電子マネーの導入を勧める。
- ・ 未だ時間外削減の効果は現れておらず、住民の利便性向上とコスト削減効果を含めた明確な費用対効果は分析できていない。今後電子マネーの利用率が向上して 20%程度まで向上すれば、時間外削減効果等が鮮明に表れるものと考えている。

窓口業務に関する取組事例（福岡県粕屋町）

1 概要

住所変更や結婚、退職、死亡等のライフイベントに係る様々な役場での手続について、必要な手続が分からない、手続の方法が煩雑である、待ち時間が長い、待ち環境が悪いといった課題に対し、庁内システムの再構築、業務手順の見直し等によって行政サービスの均質化、手続の簡素化、待ち環境の改善等を実現させ、住民サービスの向上とともに業務の効率化を目指したものの。

2 取組前の課題・問題点

以前の粕屋町では、住民がどのような手続を行えば良いか分からないために手続漏れが発生する、手続が煩雑であるために住民の負担が大きい、窓口環境や待ち環境が悪くて快適に手続を行うことができない等の問題が起こっていた。

（１）住民の声

- ・ 他の町から引っ越してきたので異動届を提出しようと思うが、申請書の記載方法や手続の手順が以前の町とは異なっていて、分かりにくい。
- ・ 引越したときは、異動届だけでなく、国民年金、介護保険、子供の転校等の関連するその他の変更手続を行う必要がある場合もあるが、各担当部署においてそれぞれ手続が必要であり、提出する申請書に住所や氏名等、同じ内容を何度も書く必要があるので、面倒である。
- ・ 自分にはどのような手続が必要か分からないので、職員の方から何の手続を行えば良いか教えてほしい。
- ・ 行政サービスについて良く知らないのと、ともすれば本来は受けることができている行政サービスを受けられていない可能性がある。
- ・ 窓口での順番待ちや手続を行う時間はできる限り短くしてほしい。
- ・ どの窓口がどこにあるのか分かりにくい。

（２）職員の声

- ・ 職員は住民一人ひとりの情報をすべて把握している訳ではないので、住民にとってどの手続が必要なのかは、全ては分からない。
- ・ 定期的な人事異動、退職、人員削減等により、各業務に精通し、住民に必要な手続を正確に知らせることができるようなエキスパート職員が年々不足してきている。
- ・ 制度として、申請主義になるのはやむを得ないことが多い。
- ・ 少子高齢化等の社会的変化、財政難、人員削減等による自治体情勢が悪化する一方、住民ニーズが複雑化・高度化してきている。

（３）社会的背景

- ・ 従来は、事業を行うこと自体が目的とされるプロセス重視であった。しかし、現在は事業の成果・効果が評価される結果重視へ変化してきた。このため、従来の先例が課題解決の参考にならないことが多くなってきた。
- ・ 選択と集中による戦略的にヒト、モノ、カネ、時間、情報を配分・投入する必要性が生じ始めた。

- ・ 財政状況が悪いということを理由に実施すべきことを先送りしても、今後予想される低成長の時代では、一層実行は困難になる。優先順位をつけ、課題解決に取り組むのは早い方が良い。

3 取組内容

2の課題に対し、住民視点での利便性・住民満足度の向上、業務改革の観点から、住民のニーズと、その実現のために必要なものを抽出して検証し、プッシュ型総合窓口サービスの提供を柱とした次の取組を行った。

(1) 再構築した庁内システムによるプッシュ型総合窓口サービス

ワンストップサービス（複数の申請が必要なとき、一つの窓口で一括して申請を処理し、来庁者が複数の窓口を移動しなくて済むようにするサービス）を提供する総合窓口の設置、行政の側から住民へ必要な手続等を情報提供するプッシュ型サービスの提供、重複の排除（何度も住民に同じ質問をすることの排除、何度も申請書を記入させることの排除、住民情報の重複保管の排除）を実現させることを目指し、新たな庁内システムの構築とそのための体制づくりを実施した。

〔業務プロセスの見直しによる業務効率化と横串組織への変革〕

ワンストップサービス・プッシュ型サービスの実現のためには、業務プロセスの見直し（BPR：Business Process Reengineering）と組織横断的な業務連携が可能な組織体制が必要であったため、サービス改革のために業務改革と組織改革を一体的に実施した。

業務改革については、現場の職員が自身の業務の無駄や実態にそぐわない制度を徹底的に洗い出して業務処理手順を見直し、また、この結果を次項に記すシステム再構築に繋げた（BPRは、保有するシステムや新たに導入するシステムに適合するように実施することが多いが、粕屋町はその逆で、BPRの結果に適合できるようなシステムを構築した。）。

組織改革については、BPRを現場の担当者に行わせることによって各職員の意識改革を行い、組織の縦割り意識を撤廃させた。

プッシュ型総合窓口サービスにおいては、ワンストップでは対応できないようなレアケースや専門的な対応が求められる場合があるが、その時は所管課に直接対応してもらうこともある。この場合、所管課に円滑に対応を引き継がなければ住民満足度の低下を招くため、部署間の連携が非常に重要となる。

〔再構築した庁内システムの概要〕

ワンストップサービス・プッシュ型サービス提供のための組織横断的な業務や必要情報の共有連携、住民の手続の簡素化を可能とする新たな庁内システムを構築した。

業務プロセス等の様々な情報を登録することで、申請者に引越し、結婚、出産等のライフイベントが発生したときは、氏名や住所等の住民情報を元に、そのライフイベントに紐付けられた様々な必要手続が導き出され、職員の業務処理をサポートする。さらに、システムが保有する住民情報を活用し、申請者が文字を記入する負担の少ない申請書が出力される。詳細は以下のとおり。

ア 個別システム間の共通機能・データの共用化

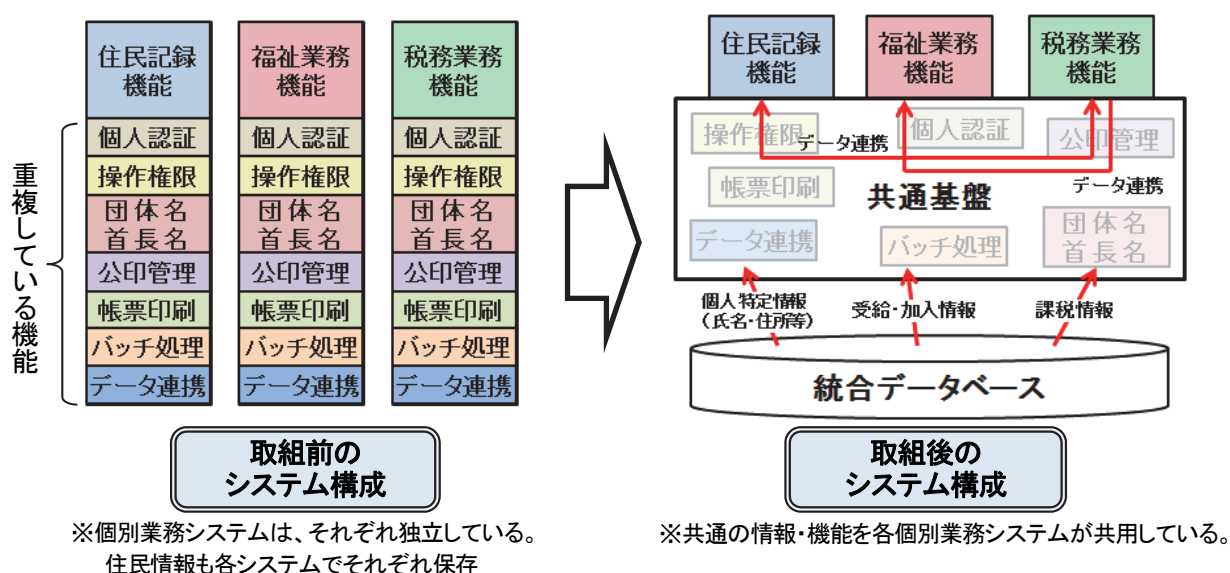
自治体においては、住民記録システム、福祉業務システム、税務システム等、多くの個別の業務システムが各担当部署で使用されている。以前の粕屋町においては、約40種類のシステムが使用され、制度改正がある度に必要となるシステム改修への対応や費用負担に苦慮していた。

一般的には、個別の業務システムそれぞれにデータ連携機能、帳票印刷機能、バッチ処理機能、個人認証機能等の基本的な機能が備わり、必要な住民情報が保存されている。したがって、各システムが重複して同等の機能や情報を保有している状態となっている。

そこで、重複して保有している機能については、どの個別業務システムにおいても使用できるように共通基盤を導入して統合・共用化し、住民の住所、氏名等、どの業務でも共通して使用する住民情報等については、それらを全て一括して格納・保存する統合データベースを構築した。

これらにより、他の業務で既に登録された情報を再度入力する作業の手間が省けるようになる等、情報の利活用が可能となり、共通基盤を介して個別業務システム間で住民情報等がデータ連携されて業務横断的な行政サービスの提供が可能となった。

また、全庁統一的でシンプルなシステム構成となったことで、システム改修のコストを軽減させることができ、さらに、システムの操作性が向上し、職員名札を兼ねたＩＣカードでの認証による厳格な処理権限の管理や、いつ、誰が、どのような操作をしたのかという履歴の記録等によって、情報セキュリティが強化された。



イ プッシュ型サービスの提供

共通基盤及び統合データベースによってリアルタイムで組織横断的にデータの連携・処理が可能になったが、これと併せてプッシュ型総合窓口サービスを提供するためのシステムを構築した。

通常、ライフイベントが発生した住民は、手続を行うために役場に行き、個別の担当窓口を回って自ら必要であると思う手続や応じた職員に案内された手続をそれぞれの窓口において行わなければならない。しかし、住民は必ずしもどの手続を行えば良いか全て知っている訳ではないため、一部手続の漏れが発生するおそれがある。また、職員が自身の知識に基づいて必要な手続を住民に知らせようとしても、全ての業務に精通している訳ではないため、対応した職員の能力によって知らせることができる内容にばらつきがあり、提供できる行政サービスは必ずしも均一とはならない。

このようなことを防ぐため、構築した新しいシステムでは、画面上に必要な手続の一覧や必要となる可能性のある手続の一覧が表示され、さらに、画面上に「エキスパートナビ」と呼ばれる専門用語の説明等が表示されるガイダンスや税金の未納を知らせるメッセージも表示されるようにした。

これらのシステムのサポートにより、どの職員が担当しても等しく住民に手続をする必要があることを伝えたり、手続が必要な要件に該当するかどうか確認したりすることが可能となり、手続漏れの防止や行政サービスの均質化が達成された。

なお、エキスパートナビの内容は、担当職員が随時修正することができ、日常的に内容の充実や修正が行われている。

ウ 新システムによる重複の排除・ワンストップサービスの提供

従来は、一つのライフイベントに伴って必要となる複数種類の手続を行うときは、担当部署毎に個別に手続を行う必要があり、個々の申請書にその都度住所・氏名等の必要事項を記入しなければならなかった。各課の職員も個別に申請の受付や処理を行う必要があった。

前項のとおり、新しい窓口システムは、受付時に住民情報をシステムへ入力すると必要な手続及び必要である可能性のある手続が一覧で表示される。これらの手続を選択すると、必要な手続の申請が全て一括して行うことができる一元化された申請書（フレキシブル申請書）が出力される。フレキシブル申請書を使用すれば、住所・氏名・理由等を一度だけ書けば良くなり、また、世帯員の情報や申請内容が予め印字されているため、記入の手間が大幅に減少した。さらに、申請者は、記入したフレキシブル申請書は総合窓口の一か所のみ提出すれば良くなったため、従来のように複数の担当課の窓口へ行き来する必要も無くなった。

一括申請が可能になった一方、役場の側では一括して受け付けることが可能となったことで、各所属でそれぞれ申請者に対応していた時間や手間が省け、効率化がなされた。

〔総合窓口でのシステム処理の流れ〕

上記のようなシステムを構築した結果、処理の流れは次のとおりとなった。

- ① 総合窓口において、来庁者の来庁目的を把握し、対応する職員と来庁者の最も効率的な手続の流れを決定する。
- ② ライフイベントに伴う申請の場合、職員がシステムを操作し、引越し、結婚、離婚、出生、死亡、入学等のライフイベント毎に必要な手続をお知らせし、目的の手続を選択してもらう。必ず必要な手続には「必須」と表示されて手続漏れを防ぎ、手続の説明等がエキスパートナビで表示され、職員をサポートする。
- ③ 目的の申請や届出を行うために必要な庁内で保有する住民情報（住所、氏名、生年月日、世帯員等）が予め印字され、必要な手続を全て一括して行うことができる申請書（フレキシブル申請書）が出力される。
- ④ 申請者は、直筆により意思表示を行う部分等、必要最小限の部分のみ申請書に記入し、押印し、提出する。
- ⑤ 総合窓口での手続完了後、申請者にシステムから出力された窓口案内紙を交付する。窓口案内紙は、その日受け付けた手続や完了しなかった手続等をお知らせする。また、総合窓口では処理できない専門的な手続がある場合は「〇〇窓口へ」等と記載されて、申請者を担当窓口へ誘導したり、その日のうちに全ての手続が完了しなかったために再来庁が必要な場合は再度行くべき窓口を知らせたりする。それと同時に、システムでは誘導先の担当課に申請者の情報が伝送されるため、職員が円滑に対応を引き継ぐことができ、前の窓口での対応状況を把握することで前の窓口で行った質問や説明を繰り返すことを防ぐことができる。
- ⑥ 総合窓口においては、これで処理完了。この間、画面上には手続開始からの経過時間が表示され、職員が申請者に何分の時間をかけているか（何分待たせているか）分かるようにして、迅速な処理を促している。
- ⑦ 担当課が処理を行い、全ての手続が完了する。

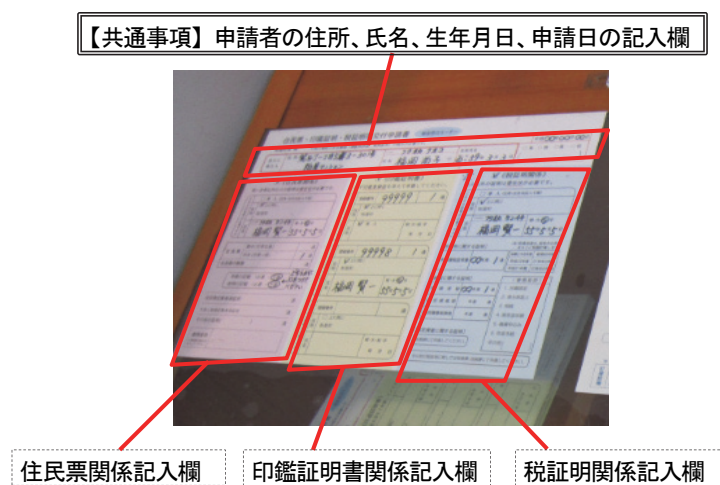
(2) 証明書交付申請書の変更による重複の排除

各種手続に係る申請書と同様、住民票等の証明書の交付申請についても、所管課別の申請書にそれぞれ住所・氏名・生年月日等を記入しなければならないという課題を解決するため、申請書の見直しを行った。

従来は、住民票、印鑑証明書、税関係証明書を一度に交付を受けようとする場合、各証明書の交付申請書にそれぞれ必要事項を記入して提出する必要があった。

上記証明書の交付申請に係る申請書を1枚の申請書に一元化して、住所、氏名、生年月日等は一度だけ書けば済むようにした。

なお、国民健康保険、子ども手当、後期高齢者医療保険、介護、医療の手続に係る申請書についても一元化させている。



(3) 窓口環境の改善

住民等が来庁した時にどこの窓口に行けば良いか分かりにくいといった課題や、手続を行う窓口の設備が来庁者への配慮に欠けているといった課題を解決するために、次のア～ウの取組を行い、改善を図った。

ア 明確な導線

庁舎の入口を入ってすぐ正面に総合窓口がある。入口から総合窓口まで一直線で、通路を広くしている。

これにより、来庁者が自然に最初に総合窓口に立ち寄るように誘導している。



イ コンシェルジュの配置

入口付近に庁舎の案内をする職員（コンシェルジュ）を配置し、目的の課の場所や手続を行う窓口がどこか分からない等、困っている様子の来庁者に積極的に声をかけ、円滑に目的地に辿り着いてもらったり、速やかに手続等を行ってもらったりできるよう支援している。

コンシェルジュは非常勤職員であり、庁舎内を回遊して親切丁寧に案内を行い、来庁者に好評を得ている。

ウ 快適で、分かりやすい窓口

従来は、職員が応対する窓口には申請者が立ったまま手続を行う板面が高いハイカウンターの机を設置していたため、申請者に負担をかけていた。また、隣の席との距離が近かったために隣の申請者がどのような手続を行っているのか分かり、プライバシーへの配慮に欠けていた。

改善後は、申請者が座って手続が行えるように板面の低いローカウンターと椅子を設置し、お年寄り等の身体的な負担を軽減させた。また、隣のカウンターとの距離を広く取り、仕切り板を設置することで、プライバシーの確保を図った。特にプライバシーに配慮すべき相談等に対応するために、背の高い仕切り壁がある個別ブースを設けた。

仕切り板、椅子、窓口番号等にオレンジやピンク等の色を付け、「〇色の〇番カウンターへ」と案内することで、視覚的にどこの窓口へ行けば良いか分かりやすくした。

なお、カウンターの色と範囲は部署別で明確に区切っておらず、混雑しているカウンターがあれば隣のカウンターに範囲を広げて使用し、来庁者の待ち時間を短くするよう努められている。



(4) 待合環境の改善

来庁者が安心して快適に手続の順番を待つことができるように、次のア～エの取組を行った。

ア 番号発券機

従前の窓口では、申請者は窓口の前に並び、自身の順番が到来するまで立って並んだまま待たなければならないが、このような問題を解決するためには、番号発券機を導入することが有効である。番号発券機の手続の名称にボタンを押すと、窓口で待つ順番（番号）が印字された紙が出力され、自分の順番が窓口システムに登録される。来庁者はその番号順に呼ばれるため、窓口前に並び続ける必要が無くなる。

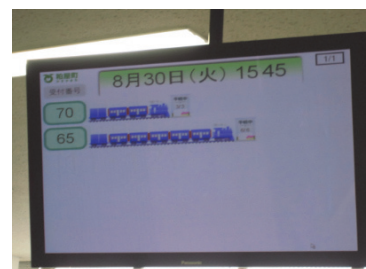


一般的な番号発券機の使用目的は、このような順番待ちのためであるが、粕屋町ではこれだけが目的ではない。番号発券機と窓口システムを連携させ、ボタンを押した時点でその日の手続の流れが登録され、総合窓口だけでなく担当課の窓口でも手続を行ってもらえるよう、それぞれの職員が申請者をカウンターに呼ぶことができるようにしている。これによって、その申請者が速やかに手続を行えるだけでなく、各窓口の手続を行う申請者の数が分散化され、一層待ち時間が短縮されることに繋がる。さらに、複数の手続を行う申請者については、発券機の番号も他課に引き継がれ、円滑・確実な対応の引継ぎが可能となる。

イ 手続状況案内モニター

窓口ロビーに大型液晶ディスプレイを設置し、総合窓口のシステムと連携させた案内表示を行っている。

一つの手続を一つのトロッコ列車として手続の数を知らせ、また、トロッコ列車の進み具合で手続の進捗状況を知らせている。



ウ キッズコーナー

子供連れの来庁者のために、子供が1人でも遊んで待てられるスペースを設け、おもちゃ、アニメを放映するテレビ、乳幼児用ベッド等を置いた。



エ 自動交付機

庁舎の入口に設置し、開庁日・勤務時間終了後・休日を問わず、職員が駐在・対応しなくてもセルフサービスで住民票、印鑑証明、戸籍謄（抄）本を交付することができる機械である。

開庁日では、窓口でなくても交付が受けられるため、交付申請できる場所が分散化され、窓口での待ち時間が短縮される効果があった。

粕屋町に隣接する志免町及び宇美町の証明書もこの自動交付機によって交付することができる。



4 取組の効果

以上のような取組を行い、システムの再構築・業務見直し・組織改革によるプッシュ型サービスやワンストップサービスの提供が実現され、手続漏れや手続の負担が軽減され、庁舎内のレイアウトやファシリティの改善による窓口環境及び待合環境が改善された。

これらの結果、次のような効果が得られ、課題を解決することができた。

（１）住民への効果

必要な手続を漏れなく行うことができ、再来庁の手間を防げるようになった。また、手続ごとに担当課の窓口に行かなくても、総合窓口で一括して手続を済ませることができるようになり、何度も同じことを聞かれたり、何枚もの申請書を記入したりしなくて済むという縦割り組織の弊害が無くなって手続時間が短くなった。

来庁者に対する満足度調査の結果は、総合窓口開始の3か月後に実施した1回目では97%、2回目（繁忙期）では80%超、3回目以降は常に93%以上という高評価の満足度を得ており、高品質の窓口サービスを維持している。

なお、この調査結果は、町長を始め全職員にグループウェアによって周知され、意識改革を促している。

（２）職員への効果

手続に対応する時間の短縮と、複数の所属において申請書の記載方法の指導や申請内容の確認等の重複して行っていた処理が減少したことにより、職員の負担が軽減された。

また、組織の縦割り意識が撤廃され、他の所属との連携体制が確立されて組織間で連携した事業を実施しやすくなった。

業務プロセスの見直しによる業務フローの明確化と、それによる業務効率化によって引継が円滑化された。

総合窓口の職員は一人で多くの種類の業務に携わるため、その分住民の声やニーズを直接聞く機会が増え、そのように聞き取ったニーズ等を業務改善に繋げることができるようになった。

窓口対応に関するマニュアル作成の負担が軽減された。

(3) コスト削減

旧システム使用時の経費（5年間平均）と新システムでは、同等機能を有する状態の経費を比べると、契約金額の実績ベースで約32%の経費削減を実現させた。

また、削減されたコストをさらなる行政サービスを充実させる施策のための費用や、情報セキュリティの強化等の新システムを追加するための費用等に活用することができた。

業務改善に関する取組事例（佐賀県）

1 概要

職員の負担が増加し、モチベーションが低下することによって、県民サービスの低下が危惧されるという課題に対して、業務改善によって負担を軽減させ、モチベーションを回復・向上させることを目指したものの。

2 取組前の課題・問題点（取組の背景）

佐賀県では、予算や職員数の削減によって新規事業を立ち上げることが難しくなっていることや、口蹄疫や新型インフルエンザ等の様々な新たな行政課題の発生等によって、職員の負担が増大していること等から、職員のモチベーションが低下するという状況があり、これらのことが県民サービスを低下させる悪影響を及ぼす恐れがあった。

3 取組内容

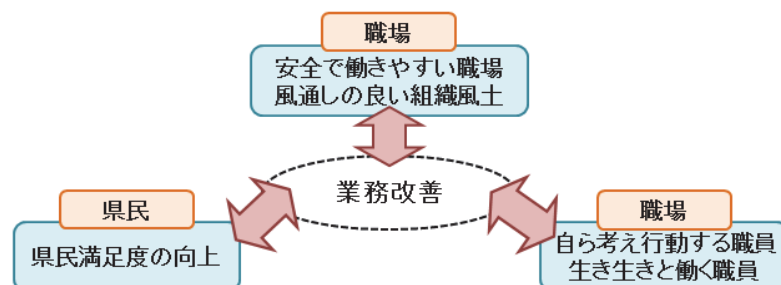
業務改善を実施することで職員負担の軽減、モチベーションの向上を目指し、県民サービスの維持・向上を図った。概要は次のとおり。

（1）SMILE Project とは

佐賀県では、業務改善を通じて職員の負担や業務量を減らし、新たな仕事や質の高い仕事を増やすことでモチベーションを持ってもらい、自ら考え、生き生きと働く職員と安全で働きやすく風通しの良い職場を作り、県民満足度の向上を図る取組を「SMILE Project」として実施している。この名称は、「**S**aga **M**ovement for **I**nnovation **L**egend」の頭文字をとったものであり、取組によってもたらされる職員への良い効果が県民サービスの向上へと繋がり、職員も県民も皆が笑顔になることをイメージして名づけられた。

業務改善の方法はトヨタ方式のカイゼン（※）を取り入れたが、アンドンやカンバン（※）といったツールではなく、職員が物理的・精神的に安心して働ける職場を作って人間尊重を実現し、職員が自ら知恵を出して様々な取組を行う職場を作って人間性尊重を実現する「お客様第一」という仕事に対する姿勢や考え方を取り入れた。

【SMILE Project の目的のイメージ図】

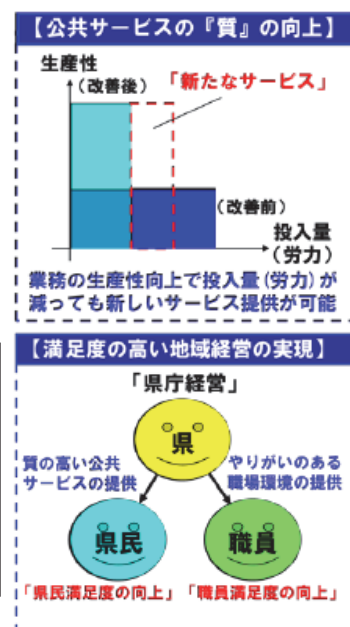


※ トヨタ方式のカイゼンについて

カイゼンとは、製造現場において現場作業員が自ら作業を見直し、効率化や問題の解決を図る活動のことである。

カンバンとは、製造過程において必要な部品を必要な時に必要な数だけ製造し、可能な限り在庫を持たないようにする製造方式である。

アンドンとは、工場の作業員が見えやすい高い所に設置し、製造ラインで異常が発生した場合に担当作業員が他者に知らせるためのランプであり、ラインが抱える問題を顕在化させ、問題を解決することを目的とするものである。



取組を行うに当たって、全職員に対して次のメッセージを発して取組についての理解を求め、積極的に取り組んでもらうようにした。

○ 職員のための取組であること

この取組は、コストカットが目的ではなく、職員の負担を軽減し、仕事を早く終えて終業後の時間を充実させることができるようにする取組である。

○ 職員が主役の取組であること

この取組は、取組の推進担当者が考えた改善方法を現場に押し付けるようなものではなく、実際の業務に精通した職員一人ひとりが改善方法を考え、自ら実施するものである。

○ 小さな改善の有効性を理解すること

大規模な“改革”は時間を要するものであるが、“改善”は取り組みばすぐに効果が現れるものである。改善を実施した時に得られる成功体験によって職員がさらに取組を行おうという気持ちになって改善が続けられ、一つずつでも小さな改善成果を積み重ねていった結果、大きな改革となる。

○ 効率化と効果の最大化に留意すること

業務改善は省力化や効率化を図ることだけが目的ではなく、効果の最大化を図ることも大きな目的である。業務の目的や対象を確認し、確実な成果を上げることが重要である。

(3) 業務改善の視点

ア 業務の目的を明確にすること

何のために、誰のために、どのような成果を出すことを目指している業務なのかを明確にして業務実施の必要性を判断することが必要である。

イ 業務の省力化・サービス向上等に繋がるかを判断すること

期待する成果を具体的にイメージして、職員の負担減、効率化やコスト削減、サービス水準の維持・向上が達成できるかどうかを判断することが必要である。

【業務改善の例（道路関係所属）】



※ここで例示している業務は、実際の業務と合致するものではありません。

(4) 具体的取組

ア 5S活動

「5S」とは、整理、整頓、清掃、清潔、習慣のことであり、机上等の身の周りを常に綺麗に片付ける取組である。これによって、職場が綺麗になると共に、資料を探す時間が短縮すると言った成果がすぐに目に見える形で現れるため、すぐに達成感（小さな成功体験）を感じることができ、職場環境が向上するだけでなく、さらに取組を行おうという気持ちになって、その後の大きな業務改善活動のきっかけとなる。

佐賀県では、毎月5のつく日（5日、15日、25日）を5S活動推進日として設定し、実施しているが、各所属が独自に推進日を設けることもでき、各所属に統一的な方法を押す付けるようなことは極力避けている。

【5Sチェックシート（例）】

所属長が毎月の状況を点検し、あるべき姿や目的と比べてどの程度達成しているかを表すために、推進本部がチェックシートの例を各所属に提示した。上位のレベルは下位のレベルをクリアした上での基準であり、全項目の水準がレベル5を達成することを目標としている。

本来は各職場において自分達の職場の目標形を決めることが望ましいが、現場から目標設定が難しいという意見等が寄せられたため、例として示したものである。

部署: _____ 点検日: _____ 点検者: _____

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)帰宅時は机の上に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割未満のしかできてない	2割の人ができている	5割の人ができている	8割の人ができている	全員ができている
	(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割未満のしかできてない	2割の人ができている	5割の人ができている	8割の人ができている	全員ができている
	(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割未満のしかできてない	2割の人ができている	5割の人ができている	8割の人ができている	全員ができている
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かる(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	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	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

イ 1人1提案

1人1提案とは、業務上困っていること、疑問に思うこと、処理に時間を要すること等の問題について職員一人ひとりが提案を行い、所属単位で職員が話し合って検討し、解決策を見出す取組である。業務改善の効果だけでなく、話し合うことで職員間のコミュニケーションを生み、職場の人間関係の向上・改善の効果も期待できる。1人1提案は次の手順で行う。

① 問題の把握

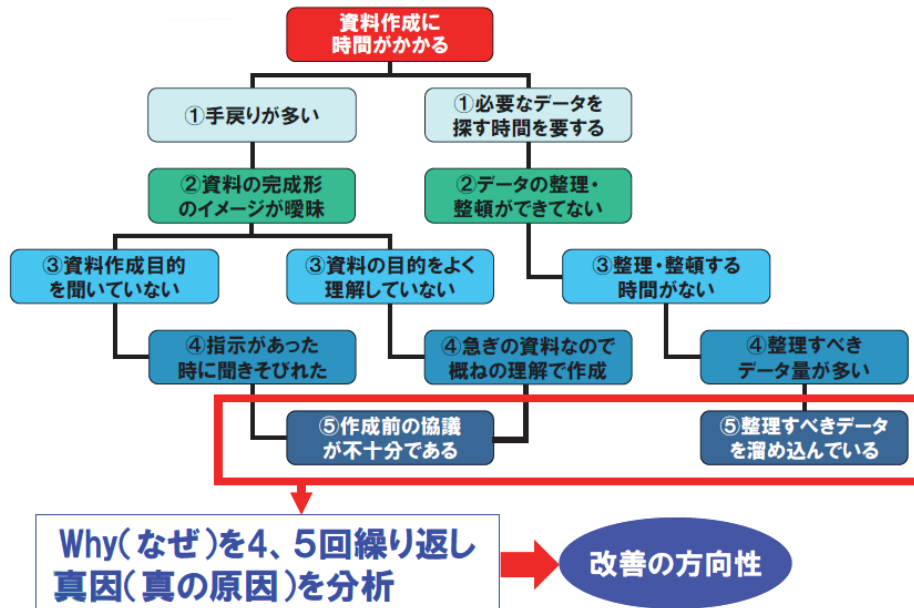
提案によって問題を認知した場合、現状に比べてあるべき姿（目指す姿）がどのようなものであるかイメージし、それらのギャップ（問題点）を明確にすることが重要である。

また、問題の軽重は問わずに共有化し、提案の批判はしないことをルールとして定めることで各職員がどのようなことでも積極的に提案することを促し、問題の見える化を図る。

② 原因の分析

係単位で係員全員が参加して話し合い、「なぜ」を4、5回繰り返して、問題を引き起こしている原因のうち、解決すべき真の原因（真因）を明らかにする。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は、主な原因、対策を講じるべき対象を判断する。真因が判明すれば、改善の方向性が決まる。

（例）作成した資料が上司の了解を得られるまでの時間が長いという現状と、その時間が短いというあるべき姿との間にギャップ（問題点）がある場合



③ 解決策の検討

原因分析で特定した真因に対する解決策も係単位等で話し合っ検討する。原因に対して複数の解決策が必要である場合もあり、できるだけ多くの解決策を出すように心がける。実施することが決まった解決策は、誰が何をいつまでに実行するかという計画を明確化させる。

④ 改善の実施

解決策は計画に従って実施し、適切な進捗管理を行うと同時にその進捗状況を所属内で共有する。

⑤ 取組の評価

取組実施後は効果を確認して評価し、その成果として得られたものは、他の問題、他の所属で活用できるかどうか検討し、横展開を図る。

ウ プロセス分析による業務改善

無駄を省いて仕事量の削減・プロセスの短縮化を行い、仕事の質を向上させることで本当に必要な仕事に集中することを目指して業務改善を実施する。改善策を検討するためには、現在行っている業務の内容・時間・目的・処理手順、顧客と顧客のニーズを明らかにすること（見える化）が必要であり、次の流れで改善作業を行う。

【具体的な改善作業の流れ】

① 業務の棚卸

所属部署の業務全体を棚卸して業務のつながりをわかりやすくするため、系統立てた分類（大・中・小分類等）にして、各業務の所要時間等を業務一覧表（G表）にまとめる。併せて、それぞれの業務について認識している問題点を明示することで、時間がかかっている業務や処理が複雑な業務、日頃疑問を感じている業務等が明確化し、改善すべき業務の選定、改善の優先順位付けを容易にすることができる。

Ⅰ. 業務一覧表(G表)作成例

作成: 〇〇年〇月〇日
部署: 佐賀県医務課〇〇係

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・助産師・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未々審査	①
2			(国)速達処理簿作成	90	66	5940	99	A	免許速達処理簿	事務量多く、入力ミス・確認作業に時間かかる	
3			(国)免許速達文書作成	30	66	1980	33	A	速達文書		
4			(国)免許仕分け、処理簿作成、交付	300	16	4800	80	A	免許速達処理簿、送付文書	事務量多く、入力ミス・確認作業に時間かかる	
5			(県)新規免許交付	10320	1	10320	172	A			②
6			(県)免許申請書審査	150	34	5100	85	A	免許速達処理簿	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			

② 業務の目的・顧客ニーズの再確認

G表で選定した改善対象業務の目的、顧客（エンドユーザーである県民だけでなく、直接的にもの・サービスを受け取る庁内外の人や組織を含む。）、顧客のニーズ（要求・期待）等を業務整理表（S表）にまとめ、主たる顧客に提供している「もの・サービス」の種類内容を明記する。

顧客のニーズ及び自分が顧客だったら何を期待するかという視点で、「～してほしい」と具体的な表現で記載する。また、顧客満足の獲得、業務の効率性追求、人や組織の能力向上、情報基盤の整理等の視点から、顧客の要求・期待に対して自身の所属として行うべきことを再確認する。

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: 〇年〇月〇日
部署: 医務課〇〇係

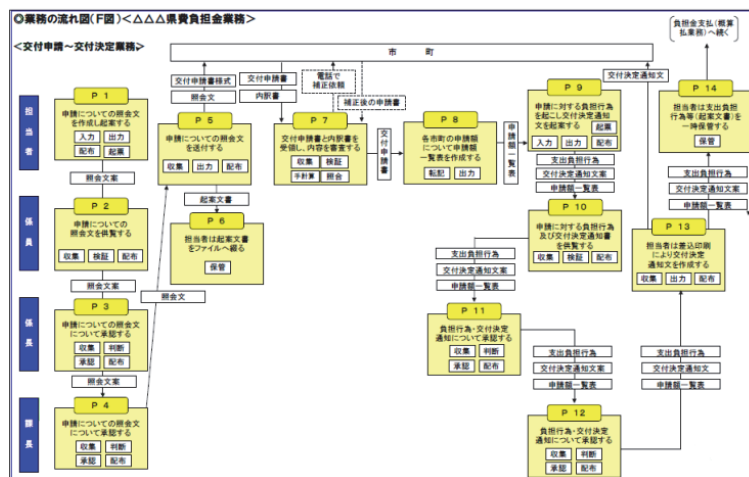
顧客に提供する もの・サービス	もの・サービスの提供者 (主要顧客)	顧客の要求・期待 (顧客のニーズ)	やるべきこと (顧客満足を得るための実施事項)	
			視点	事項
もの: ・免許証	医療従事者大臣免許申請者(住所地・勤務地が佐賀県内の者)	申請書の添付書類を分かりやすくして欲しい	【顧客満足の獲得】	問い合わせへの迅速な対応
			【人・組織の能力向上】	審査書類の的確な処理
			【業務の効率性追求】	申請から速達までの処理時間の短縮
サービス: ・免許申請者(医療従事者)への問い合わせ対応 ・免許証の交付	【医療従事者】: 医師・歯科医師・保健師 助産師・看護師・診療放射線技師・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

③ 業務フローの作成・検討（プロセスの見える化）

業務の流れの現状をありのままに「見える化」することで、問題点や改善の着眼点の共有化をするために、改善すべき業務のプロセスを細かく分析して業務フロー図（F図）にまとめる。

この作業によって、付加価値が低い業務（プロセス）が見えてきて、改善の着眼点が見つかる。F図における改善点の視点は、「仕事そのもののムダ」「ミスのムダ」など、業務プロセスに潜む「ムダの種類」に応じた見直しをすることと、無くすこと、減らすこと、他のプロセスとの結合は何かという視点で業務を分析し、付加価値の低いプロセスを見直すという2点である。

Ⅲ. 業務フロー図(F図)の作成例



④ 改善の計画的な実施

業務改善を計画的かつ確実に進め、進捗状況を「見える化」し、節々でフォローアップするために業務改善計画表（K表）を作成する。作成時次の点に注意する。

- ・ 実施事項は具体的に細かく実行レベルで記入する。
- ・ 目標値は高く、チャレンジ目標を設定する。
- ・ 日程は週単位又は旬単位で細かく設定し、上司及び改善メンバーがフォローアップできるようにする。
- ・ 計画書作成前に上司、部下、関連部署と十分に話し合いを行うが、最初から完璧な改善計画を作ろうとせず、まず実行し、問題があればすぐ修正する。
- ・ フォローアップによって修正が必要な場合は直ちに修正計画を作成する。
- ・ 実施状況を赤字で記入する。

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	→	→	→	A	保健福祉 事務所	
		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	→	→	→			
	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	→	→	→	A	保健福祉 事務所	
		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	→	→	→			
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	保健福祉 事務所の 調査	→	→	→	→	事務所と 共通の処 理簿作成	→	→	→	事務所 担当説明	→	→	→	B	保健福祉 事務所	
		事務所の 調査	→	→	→	→	意見照会	→	→	→	事務所 担当説明	→	→	→			
	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	→	B	保健福祉 事務所	
		事務所の 調査	→	→	→	→	問題点・改善 案の検討	→	→	→	試行	→	検証 修正	→			
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	→	→	→	C		
		事務所の 調査	→	→	→	→	審査状況 の調査	→	→	→	問題点・改善 案の検討	→	→	→			
		事務所の 調査	→	→	→	→	審査状況 の調査	→	→	→	問題点・改善 案の検討	→	→	→	C		
		事務所の 調査	→	→	→	→	審査状況 の調査	→	→	→	問題点・改善 案の検討	→	→	→			

(5) 参考

ア 事務部門の改善が進まない要因

事務部門においては、いくつか改善を阻む要因があり、次表はそれをまとめたものである。
改善活動を行う際は、これらの要因を除去・改善させることから始めると良い。

事務部門 の特徴	作業のプロセスが見えにくい
	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
	やるべき仕事とやらなくても良い仕事が明確になっていない
事務作業 の進め方	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
	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
	管理者が部下の作業のプロセスを把握していない
	部下の仕事の出来栄について管理者が事前に示さない
	あるべき姿を描いて仕事をしていない
人の意識 知識	事務作業の改善という大掛かりなシステム改善だと思っている
	やる気はあるが、やり方が分からない
	業務改革というトリストラを連想する
	現状で困っていない
	自分の業務に無駄は無いと思っている

イ 業務上のムダの着眼点

業務には様々なムダがあり、それを発見することが業務改善に繋がる。次表はムダを発見するためのポイントとそれに対する改善の方向性等を表したものであり、ポイントを絞って問題を発見し、改善策を検討すると良い。

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	業務の対象、目的、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 等	
(改善方向)	→顧客のニーズをきちんと把握(分析)する →業務の対象や目的を明らかにし、目標を設定する 等	
「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、求める結果を出す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 等	
(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	
「しすぎ」のムダ	今必要でない仕事を今やる、必要に 上を作る、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)	◎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 等	
(改善方向)	→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 等	
「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)	◎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 等	
(改善方向)	→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 等	
「手待ち」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)で滞るために待たないといけなくなる時間
(具体例)	◎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 等	
(改善方向)	→回答期限として適正な期間を設定する、〆切の厳守 →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 等	
「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)	◎ソフト等を利用せず転記・照合・手計算等を行う ◎利用頻度を考えず漫然と周囲にモノを置く 等	
(改善方向)	→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	

(6) 取組の進め方

5 S活動と1人1提案は平成21年度から開始し、改善の取組については、平成21年度前半はモデル所属を2所属設定し、後半はモデル所属を5所属に増やし、22年度からは全庁に拡大した。この時は、取組の背景や目的等を説明する全職員研修、改善手法を学ぶ手法実習、11月に取組の進捗状況を発表する中間発表会、フォローアップ研修を行い、定期的に職員の意識を高めるような工夫をした。

	21年度前半	21年度後半	22年度
5 S活動	開始		
1人1提案	21.8 開始		
プロセス分析による業務改善	モデル職場(2課所)	モデル職場(5課所)	全庁

4 取組の効果

全庁的な業務改善の取組によって様々な改善策が提案・実行され、円滑かつ効率的な業務執行、業務時間削減、住民サービスの向上等の効果が得られた。

(1) 5 S活動の効果

取組前は、キャビネットは乱雑にファイルが入れられ、扉を閉めることができなくなっており、キャビネットと職員の座席の間を通ることも難しかったが、収納物を整理し、きちんと扉を閉めることができるようになり、通行できるようになっただけでなく、見た目も改善した。また、机上や机の足元に置かれていたファイルや書類も片付けられ、執務スペースと地震発生時に身を隠せるスペースを確保した。さらに、受付台の上に置かれていた事務用品も片付けられ、県民の印象を改善させた。



(2) 1人1提案の効果

1人1提案によって各所属において様々な提案がなされ、業務の効率的執行、問題の解決、住民サービスの向上が図られた。次は、実際に提案・実施されたものの一部である。

○ 国際課

- ・ 旅券発給体制を業務量に応じて随時見直し
- ・ 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 等

○ 園芸課

- ・ メール照会の縮減と内容の簡略化
- ・ 打合せや会議の回数と所要時間の縮減
- ・ 文書ファイル等を年度別に色分け・電子媒体で保存 等

(3) プロセス分析による業務改善の効果

プロセス分析を行って業務改善を行った結果、業務時間の削減や住民サービスの向上等の効果が得られ、職員も取組に対して満足感を感じることができた。

ア 21 年度モデル所属の取組成果

前半モデル所属（2 課）	後半モデル所属（5 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	・取組期間：6 か月（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

イ 改善例

（ア）国際課（旅券発給日数の短縮）

住民サービス向上のため、旅券発給日数を従来の 6 日間から 4 日間へ 2 日短縮して、日本一短い発給日数を目標とした。

業務プロセスを見直して処理時間がかかっていた業務の改善、押印する際のスタンプを改良して読み取りエラーで時間がかかっていた行程を短縮、市町に審査基準マニュアルを送付して効率的な処理を促す、県の各担当の業務量と進捗状況を見える化し、固定化していた業務分担をリアルタイムで見直し等を行った。

その結果、県内全市町で処理機関を 1 日短縮（6 日→5 日）させ、近距離に位置する佐賀市役所の取扱分については、地理的な利点を生かしてさらに 1 日短縮して目標を達成（6 日→4 日）させた。

（イ）医務課（プラスワン業務）

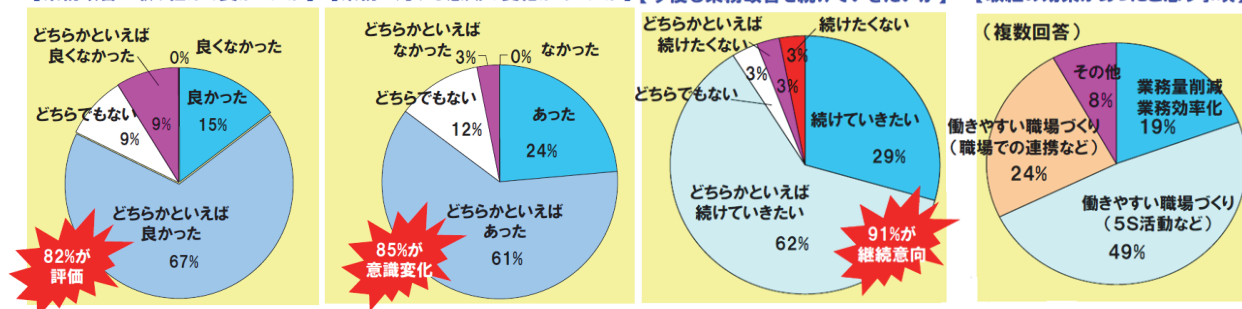
法令に基づく業務や国からの照会業務が多く、これが業務を硬直化させ、仕事のマンネリを招くことがある。プラスワン業務とは、このような現状に対し、こんなことをやったら面白そう・何か役に立つかもしれないと気付いた職員が、求められている事務処理の他に一つ処理を加える業務の方法であり、例えば、国からの調査の際に県独自の調査項目を追加することが挙げられる。なお、これは、大きな予算を伴うものではなく、あまり時間をかけないものであるという条件に合致するものでなければならない。

ウ 1 年間取組後のモデル所属（21 年度前半 2 課所）の職員評価

無記名アンケートによって調査した結果、次のとおりとなった。

業務改善を実施して良かったと思う者及び意識改革を実感した者が 8 割を超え、業務改善の継続を希望する者は 91% となっており、職員満足度の高い取組であることが読み取れる。

【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】 【今後も業務改善を続けていきたいか】 【取組の効果があったと思う事項】



(4) 住民の評価

「急遽海外出張を命じられた県内在住会社員が、出張を諦めつつ市町の窓口へ問い合わせをしたところ、申請後5日でパスポートが受給可能であることを知り、渡航予定日前日に無事出張をすることができた。」等、住民から喜びの声が寄せられており、県民サービス・満足度の向上が実現されている。