

令和元年度 地域活性化ガイドブック



自治体の働き方改革



は じ め に

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、15歳から64歳の生産年齢人口は、2017年の7,596万人（総人口に占める割合は60.0%）が2040年には5,978万人（同53.9%）に減少すると推計されています。生産年齢人口の減少により、様々な社会的・経済的課題が生じてくるため、地方自治体には生産性をより向上させる努力が求められることになります。このため、既存の制度や仕事の仕方を根本から見直し、仕事とプライベートの両立、フリーアドレス導入等、イノベーションが起こりやすい業務改革に自治体が率先して取り組む必要があります。

当センターでは、自治体の働き方改革の一助としていただくことを目的に、「オフィスのレイアウト改善に関する事例」「時間や場所にとらわれない働き方に関する事例」「兼業・副業を促進することで地域活動に取り組む職員を支援する事例」「AI・ITを活用する事例」等の観点から働き方改革に取り組む先進的な12事例を盛り込んだガイドブックを作成いたしました。

本書は、総論、政策解説、事例紹介の3部構成となっております。総論として東京大学社会科学研究所教授の水町勇一郎氏に『「働き方改革」と自治体の課題』と題する論文を寄稿いただきました。政策解説については、内閣官房働き方改革実現推進室及び総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室に最新の動向を踏まえた解説を執筆いただきました。また、事例紹介では、各事例における働き方改革のきっかけ、具体的な取組内容、成果、課題、今後の展望等をまとめました。

本書が、自治体で働き方改革に取り組む皆様の一助となれば幸いです。

最後になりますが、本書の刊行にあたり、多大なるご協力をいただきました関係者の皆様方に厚くお礼申し上げます。

令和2年1月

一般財団法人地域活性化センター
理事長 椎川 忍

自治体の働き方改革

Contents

総論

「働き方改革」と自治体の課題	6
水町 勇一郎（東京大学社会科学研究所教授）	

政策解説

誰もが働きやすい社会の実現に向けた働き方改革について	16
内閣官房 働き方改革実現推進室	
地方公共団体における働き方改革の推進について	20
総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室	

事例紹介

北海道北見市	
窓口業務「ワンストップサービス推進事業」	26
～現場の業務改善が職員の「働き方改革」に！～	
福島県郡山市	
郡山市STANDARDによる業務効率化	32
～ワークライフバランスのためにみんなの声をカタチにしました～	
茨城県つくば市	
RPAによる業務の自動化	38
～世界の明日が見えるまちの働き方改革～	
神奈川県綾瀬市	
国際化の進展に伴う 多言語音声翻訳システムを活用した多言語対応	44
～「円滑な窓口対応」と「職員の負担軽減」への挑戦～	

京都府福知山市

「パラレルキャリア」の推進	50
～市職員の地域活動や社会貢献活動等が活発になる環境整備～	

兵庫県神戸市

市民サービスの質の向上のために	56
～神戸市役所における働き方改革の取組について～	

奈良県生駒市

「ワークライフ“コミュニティ”バランス」の実現に向けて	62
～地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事（副業）の推進～	

広島県福山市

兼業・副業に限定した自治体の人材登用	68
～戦略推進マネージャー～	

愛媛県

愛媛県庁版テレワーク	74
～全職員が愛顔（えがお）で働ける環境を～	

愛媛県西予市

Change せいよ！	80
～西予市におけるオフィス改革～	

福岡県古賀市

官学連携による働き方改革	86
～課長の隣の席は新人職員!? フリーアドレスデスク導入による風通しの良い職場づくり～	

熊本県熊本市

指定都市における働き方改革の基盤構築に向けた クラウドソリューションの活用について	92
～震災からの復興とともに進める熊本市における取組～	

令和元年度 地域活性化ガイドブック

自治体の働き方改革

総論

総論

「働き方改革」と自治体の課題

水町 勇一郎（東京大学社会科学研究所教授）

東京大学法学部卒業後、東北大学法学部助教授、パリ第10大学客員教授などを経て、現職。

専門は労働法学。働き方改革実現会議議員、規制改革推進会議委員などを歴任。近著に、『労働法入門新版』（2019年6月、岩波新書）、『詳解 労働法』（2019年9月、東京大学出版会）、『「同一労働同一賃金」のすべて〔新版〕』（2019年9月、有斐閣）、『労働法〔第7版〕』（2018年、有斐閣）など。



Ⅰ はじめに

労働法制として「70年ぶりの大改革」とも言われる働き方改革関連法案が2018（平成30）年6月に成立し、2019（平成31）年4月から順次施行されている。この「働き方改革」は、民間部門のみならず、公共部門にも大きな影響をもたらしている。

本稿では、働き方改革の概要（Ⅱ）をみたうえで、なぜいまこの改革が行われているのか（Ⅲ）を明らかにし、この改革が自治体にとっていかなる意味をもち、いかなる課題を突き付けているか（Ⅳ）を示すことにしたい。

Ⅱ 働き方改革の概要

働き方改革は、長時間労働の是正と非正規労働者の待遇改善を2つの柱としている。

1. 長時間労働の是正

旧来の労働基準法では、法定労働時間（現行では週40時間、1日8時間）を超える時間外労働について絶対的な上限時間が定められておらず、36協定（およびそれに付される特別条項）を締結すれば、労使で定めた範囲内で時間外・休日労働を

行わせることができた。このようななかで長時間労働の弊害が深刻化し、時間外労働に上限を設定することが政策的に重要な課題とされるようになった。

働き方改革関連法による労基法改正は、労働者の健康確保、労働生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの改善等を図ることを目的として、労基法36条を改正し、罰則付きで時間外労働の上限時間を設定した。具体的には、労基法36条を改正し、①法定労働時間を超える時間外労働の限度時間を原則として月45時間、年360時間とする、②特例として、臨時的な特別の事情がある場合に労使協定（特別条項）によりこの限度時間（①）を超える時間を定める場合にも、③1年について720時間を超えない時間を定める、④月45時間を超える月数を1年について6か月以内として定める、⑤実際に時間外・休日労働をさせた時間が1か月100時間未満かつ2か月ないし6か月平均でいずれにおいても80時間以内となるようにする（※1）ものとされた。

この時間外労働に上限時間を設定するという法改正は、法定労働時間を週48時間から40時間に改正するなど大規模な労働時間法制の改革を行った1987（昭和62）年労基法改正でも実現できず（※2）、1947（昭和22）年の労基法制定以来、今

回初めて実現された改革である。近代的労働法の大きな任務は、比較法的にみて、最低賃金の設定と労働時間の上限時間の設定にあることに鑑みると、労働時間（時間外労働）の上限時間を設定した今回の法改正は、1959（昭和34）年の最低賃金法の制定と並ぶ、日本の戦後労働法の重大な節目となる改革と位置づけることができる（※3）。

このほか、働き方改革関連法は、労働者の健康確保や休暇取得促進の観点から、使用者への年休付与義務（年5日）の設定（労基法39条7項）、労働時間の適正把握の法律上の義務化（労働安全衛生法66条の8の3）、勤務間インターバル制度の導入促進（労働時間等設定改善法2条による努力義務の設定）、多様で柔軟な働き方の実現という観点から、フレックスタイム制の見直し（労基法32条の3）、高度プロフェッショナル制度の創設（労基法41条の2）等を併せて行った（※4）。

2. 非正規労働者の待遇改善

働き方改革では、正規・非正規労働者の待遇格差を是正するために、有期雇用労働者に関する労働契約法、パートタイム労働者に関するパートタイム労働法、派遣労働者に関する労働者派遣法の三法を一括改正することとされた。具体的には、有期雇用労働者について不合理な労働条件を禁止した現行の労働契約法20条を削除し、パートタイム労働法の題名をパートタイム・有期雇用労働法（正式名称は「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」）に改めて、パートタイム労働者と有期雇用労働者を同法のなかで同じ規制の下に置くこととした。また、派遣労働者の待遇については、労働者派遣法を改正して、パートタイム・有期雇用労働法と原則として同じ規制（不合理な待遇の相違の禁止など）の下に置くこととした。

この改革のポイントは、不合理な待遇の相違を禁止したパートタイム・有期雇用労働法8条にある。同条は、①基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて個別に不合理性を判断すること、②

その不合理性の判断において、当該待遇の性質・目的に照らし適切と認められる事情を考慮することを、法文上明確にした。また、この条文の改正に加えて、その不合理性の判断の考え方と事例を具体的に示す「ガイドライン案」（※5）を作成し、これを同条の解釈のための「指針」（※6）（パートタイム・有期雇用労働法15条参照）とすることで、企業の現場での労使の具体的な取組を促すこととした。さらに、待遇の相違の内容と理由を「事業主の説明義務」の対象とすること（同法14条2項）によって、待遇格差の是正についての使用者の説明責任を法律上明確にし、労働者が訴訟を提起できるようにするための情報面での基盤を整備した（※7）。

派遣労働者についても、労働者派遣法の改正によって、不合理な待遇の相違の禁止（労働者派遣法30条の3第1項）、事業主の説明義務（同法31条の2第4項）などパートタイム・有期雇用労働法改正と同様の規定が、労働者派遣法のなかに定められた。なお、派遣労働者については、不合理な待遇の相違の禁止は、原則として派遣先に雇用される通常の労働者との間で均等・均衡待遇の実現を図ることを求めている（同法30条の3第1項）が、この原則（いわゆる「派遣先均等・均衡方式」）を貫くと、派遣労働者がキャリアを蓄積して派遣先を移動しても、派遣先労働者の賃金が低下する場合に派遣労働者の賃金が下がり、派遣労働者の段階的・体系的なキャリア形成支援と不整合な事態を招くことになりかねない。そこで、派遣労働者については、労使協定で同種業務の一般労働者の平均的な賃金額（厚生労働省令で定めるもの）（※8）以上である賃金額など一定水準を満たす待遇を決定しそれを実際に遵守・実施するという方法（いわゆる「労使協定方式」）をとることを例外として認めるものとされた（同法30条の4）。

このように、働き方改革は、日本的雇用システムと密接に結びつき、1993（平成5）年のパートタイム労働法の制定以来25年かけても解決でき

なかった正規・非正規労働者間の待遇格差問題について、その抜本的な解決を志向した改革といえる（※9）。

3. その他のテーマについて

「働き方改革」は、この2つの柱を中心としつつ、その他労働法制に関する幅広いテーマを取り上げて改革を進めようとしている。「働き方改革実行計画」が掲げたテーマとしては、長時間労働の是正と非正規労働者の待遇改善という2つの柱以外に、①賃金引上げと労働生産性の向上、②柔軟な働き方がしやすい環境整備、③女性・若者が活躍しやすい環境整備、④病気の治療と仕事の両立、⑤子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労、⑥雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、⑦誰にでもチャンスのある教育環境の整備、⑧高齢者の就業促進、⑨外国人材の受入れがある。

これらのテーマについては、①最低賃金を全国加重平均で1,000円となるまで年率3%引き上げる、②雇用型・非雇用型のテレワークについてそれぞれガイドラインを刷新し周知・啓発を図る、③専門実践教育訓練給付の拡充等によりキャリア教育・職業教育を充実させる、女性活躍に関する情報公表制度の拡大・強化等を図る（2019〔令和元〕年5月女性活躍推進法改正）、④両立支援コーディネーター・医療機関・企業のトライアングルによる治療と仕事の両立支援を図る、⑤子育て安心プランを前倒して実施する、障害者の就労支援事業を充実させ推進する（2019〔令和元〕年6月障害者雇用促進法改正）、⑥労働移動支援助成金に中途採用支援コースを新設する、⑦給付型奨学金を創設する、幼児教育の無償化を図る、⑧継続雇用の65歳超への延長、65歳以上の定年引上げに向けた環境を整備する、⑨一定の専門性・技能を有する即戦力外国人材について就労を目的とした新たな在留資格を創設する（2018〔平成30〕年12月出入国管理法改正）などの取組が進められている。もっとも、②雇用類似の働き方、兼業・副業の推進、⑧生涯現役社会の実現の

ための法整備等についてはなお検討課題とされ、法整備等に向けた検討が続けられている。

III 働き方改革の目的

働き方改革の骨子を定めた「働き方改革実行計画」は、改革の基本的な考え方について、次のように述べている。

「日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革である。……働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革である。

安倍内閣は、一人ひとりの意思や能力、そして置かれた個々の事情に応じた、多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変えようとするものである。……

働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段である。生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。個人の所得拡大、企業の生産性と収益力の向上、国の経済成長が同時に達成される。すなわち、働き方改革は、社会問題であるとともに、経済問題であり、日本経済の潜在成長力の底上げにもつながる、第三の矢・構造改革の柱となる改革である。」（※10）

このように、働き方改革は、「社会問題」であるとともに「経済問題」であるという2つの側面をもち、「労働制度の抜本改革を行い、〔日本の〕企業文化や風土を変えようとするもの」と位置づけられている。「働き方改革」の背景と趣旨を正確に理解するために、この2つの側面がどのような意味をもつのか、具体的にみてみよう。

1. 「働き方改革」の社会的側面

働き方改革の第1の側面は、社会的側面である。これは、長期雇用慣行、年功的処遇、企業別

労働組合を基本的な特徴とする正社員中心の「日本的雇用システム」(※11)がもたらしてきた大きな社会的弊害を、働く人の視点に立った抜本的な改革によって解消していこうとする側面である。その弊害とは、過労死・過労自殺にもつながる長時間労働問題と日本社会を不安定化させている正規・非正規労働者間の格差問題である。

(1) 長時間労働問題

日本の労働問題のなかでも最も深刻な問題の1つとして、長時間労働問題がある。その極限状況では過労死・過労自殺に至る(※12)など、日本における過重労働の問題は欧米諸国に比べてかなり深刻であることが認識されている(※13)。その要因としては、①日本的雇用システムの最大の特徴である長期雇用慣行の下では外部労働市場を利用した雇用の柔軟性(外的柔軟性)を確保することが難しかったことから、企業内部で柔軟性(内的柔軟性)を確保する方法の1つとして日常的に長時間の時間外労働が行われてきた(不況で業務量が減ったときに時間外労働を減らすことで一種の雇用調整を行ってきた)こと、および、②日本的な労働市場の二重構造(正規労働者と非正規労働者間の大きな格差・乖離)が残存するなかで、1990年代以降、グローバル競争の激化、景気低迷の長期化、企業内人員構成の高齢化などを背景にコスト削減圧力が急激に高まったため、コスト削減の手段として非正規労働者が増加し、量的に減少した正規労働者の過重労働を深刻化させたことがあげられる。日本の長時間労働問題は、日本の雇用システムや労働市場の構造と密接にかかわる深刻な問題となっている。

このような状況に対し、働き方改革関連法は、時間外労働の上限時間を労基法上罰則付きで設定すること等によって、日本の長時間労働の実態・文化を抜本的に改革しようとした。

(2) 正規・非正規労働者間の格差問題

日本では、いわゆる正社員を中心とする日本的

雇用システムが存在するなか、非正社員はその枠外に置かれ、正社員を対象とする内部労働市場と非正規労働者を対象とする外部労働市場との壁が残存したまま、1990年代後半以降のグローバル競争に突入した。その結果、相対的に雇用が不安定で(※14)、賃金等の待遇面で正社員よりもコストが安く(※15)、労働組合にも組織されていないことが多い(※16)非正規労働者が急増し、2017(平成29)年の非正規の職員・従業員の割合は、全雇用者(役員を除く)の38.2%を占めるに至っている(総務省「就業構造基本調査」)。

さらに、問題の深刻さを増す現象も生じている。例えば、厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によれば、正社員として働く機会がなく、非正規雇用で働いている、いわゆる非自発的な非正規労働者の割合が、1999(平成11)年の14.0%から、2014(平成26)年には18.1%に増加している。近年の研究では、非自発的な非正規労働者の主観的な幸福度は低く(※17)、正規労働者よりも心身症状(ストレス)が大きい(※18)ことも示されている。厚生労働省「21世紀成年者縦断調査」(第13回平成14年成年者調査、2014〔平成26〕年実施)により初職の正規・非正規別にみた結婚経験の状況をみると、結婚経験ありは男性正規で72.9%、女性正規で80.2%であるのに対し、男性非正規では50.0%、女性非正規では67.1%となっており、正社員と非正社員の格差問題は結婚機会の格差にもつながっている。このように、日本における正規・非正規労働者間の格差問題は、社会的格差の再生産を生む原因となっている。

働き方改革関連法は、この正規・非正規労働者間の格差問題に対し、均等・均衡待遇の実現(不合理な待遇の禁止)を図ること等によって、日本の正社員を中心とした雇用システムの抜本的改革を図ろうとしている。

2. 「働き方改革」の経済的側面

このように、働き方改革は、日本的雇用システ

ムがもたらしてきた社会的弊害を「働く人の視点に立って」抜本的に改革しようという社会的改革という側面をもつ。この社会的側面に加えて、今回の働き方改革の特徴を際立たせているのは、その経済的側面である。

(1) 長時間労働問題

日本に広がっている長時間労働問題は、長時間労働による労働生産性の低下をもたらしているだけでなく、労働者のメンタルヘルス問題、過労死・過労自殺等を生む原因となっている。さらに、長時間労働は、仕事と家庭生活との両立を妨げ、少子化の原因となるとともに、家庭生活や健康面等で制約をもつ女性や高齢者などの労働市場への参加・活用やキャリア形成を阻害する要因となっている。

これに対し、長時間労働を是正すれば、ワーク・ライフ・バランスが改善し、女性や高齢者も仕事に就きやすくなり、労働参加率の向上に結びつく。企業経営者は、時間制約のなかでいかにして効率的に働いてもらうかに関心を高め、時間あたりの労働生産性向上につながる可能性がある(※19)。

このように、時間外労働に上限時間を設定すること等により、労働参加率および労働生産性を向上させ、日本経済の潜在的成長率を高めることが期待されている。

(2) 正規・非正規労働者間の格差問題

正規・非正規労働者間の待遇格差は、非正規労働者がコストの安い労働力と認識されることにより、能力開発機会の乏しい非正規労働者の増加につながり、労働力人口の減少のなか労働生産性の向上を阻害する要因となりかねない。また、低賃金・低コストの非正規労働者の存在は、経済成長の成果を賃金引上げによって労働者に分配することで賃金上昇、需要拡大を通じたさらなる経済成長を図るという「成長と分配の好循環」を阻害する要因ともなっている(※20)。このように、正

規・非正規労働者間の格差問題は、賃金の上昇、デフレ脱却により日本経済の潜在的成長力の底上げを図ろうとする構造改革の根幹にある重要な経済問題としても位置づけられている。

いわゆる「同一労働同一賃金」改革は、正規労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差を解消すること等によって、①どのような雇用形態であっても仕事ぶりや能力等に応じた公正な処遇を受けることができる社会（多様な働き方を選択できる社会）を実現し、そこで得られる納得感が労働者の働くモチベーションや労働生産性を向上させること、そして、②生産性向上や経済成長の成果を非正規労働者の待遇改善を含む賃金全体の引上げ（労働分配率の上昇）につなげていくことによって、日本経済に「成長と分配の好循環」を取り戻し、その潜在成長力の底上げを図ることを、もう一つの目的としている。

3. 「安倍政権」という特徴

このように、働き方改革は、社会的公正さの追求とともに、日本経済の生産性・成長力の底上げとその成果の労働者への公正な分配（賃上げ）によって「成長と分配の好循環」を実現するという、安倍政権の経済政策（いわゆる「アベノミクス」）の要として位置づけられている。働き方改革は、かつて社労族として衆議院厚生労働委員会理事や自民党社会部会（現在の厚生労働部会）会長を務めるなど社会政策に対する知識と経験を持ち、第二次安倍政権において経済政策として「アベノミクス」を掲げた安倍晋三が、長期安定政権のなかでトップダウンの手法(※21)を用いて実現した改革との背景・特徴をもつものといえる。社会政策と経済政策とを連動させて「働き方改革」の実現を図ろうとするこの安倍晋三の政治姿勢は、その祖父である岸信介の革新的な政治理念—生産性向上による経済再建とその成果の分配による福祉国家の建設（社会民主主義の実現）

(※22) ーと通底している。

IV 自治体の課題

以上のように要約される「働き方改革」は、地方自治体にどのような課題を突きつけているか。

法律の適用関係をみると、「働き方改革」関連法は、公務部門に直接適用される部分と、直接には適用されない部分がある。例えば、長時間労働の上限時間を定めた労基法36条は地方公務員にも直接適用され（地方公務員法58条3項参照。ただし労働基準監督署等の職権は人事委員会が担う〔同条5項〕）（※23）、地方自治体にも同じ課題を達成するよう求めている（2019〔平成31〕年4月施行）。これに対し、通常の労働者（いわゆる正社員）と短時間・有期雇用労働者との不合理な待遇の相違の禁止等を定めたパートタイム・有期雇用労働法については、国家公務員、地方公務員等は適用除外とされており（同法29条）、民間部門と同じ法律規定が適用されるわけではない（※24）。これに代わり、政府は、地方公務員法と地方自治法を改正し、従来の臨時・非常勤職員の多くを「会計年度任用職員」に移行して、一般の公務員と同様に守秘義務、任用・服务等の責任を課しつつ、条例により期末手当等を支給し待遇改善を図る（※25）ことを可能とする制度の枠組みを設けた（地方公務員法22条の2、地方自治法203条の2第4項等参照。2020（令和2）年4月施行）。各地方自治体は、2020（令和2）年4月に向けて条例を制定し、臨時・非常勤職員の会計年度任用職員への移行とその待遇改善を行うことを迫られている。

そもそも、なぜこのような改革を行わなければならないのか。その目的は、①日本的雇用システムがもたらしてきた弊害（過労死・過労自殺にもつながっている長時間労働問題と日本社会の不安定要因となっている正規・非正規労働者間の格差問題）を働く人の視点に立った抜本的な改革によって解消していこうという社会的側面と、②長時

間労働の是正により労働参加率の向上と時間当たり労働生産性の向上（日本経済の潜在的成長力の向上）を図るとともに、正規・非正規労働者間の待遇格差の是正によって、どのような雇用形態の労働者にも公正な処遇を保障し非正規労働者を含む労働者全体の賃金の底上げ（労働分配率の上昇）を図ることにより、「成長と分配の好循環」を実現するという経済政策（アベノミクス）としての側面があった（Ⅲ参照）。そして、ここで解消・改善が図られようとしている弊害は、公務部門でも同様に（場合によってはより広く深刻な形で）発生しており、国の重要な政策としてこれらの解消・改善を図ろうとしている目的（その社会的・経済的側面）は、公務部門にも同様に及ぶものである。多くの労働者を抱える公務部門も、民間部門と同様に、この「働き方改革」に真剣に取り組むことが政策的に要請されている。

もっとも、地方自治体が直面している難しい課題もある。定員管理と予算制約の問題、そして地方分権化の進展に伴う業務の増加である。業務が増加基調にあるにもかかわらず、定員管理の下で正規の職員数を増やせない自治体において、長時間労働の是正を図っていくためには、民間部門以上に、労働時間短縮の取組を進めていくことが求められる。具体的には、①残業時間の「見える化」、労働時間削減を職員や管理職の人事考課上の評価項目に入れること、テレワークの推進による通勤時間の削減などによって労働時間についての意識改革を行っていくとともに、②無駄な業務の削減、定型業務の民間委託、IT・AIの導入・活用などによって、業務の省力化・効率化を積極的に推進していくことが必要になる。また、臨時・非常勤職員の会計年度任用職員への移行（それに伴う待遇改善）は自治体にとって大きな支出増加につながり、予算制約との衝突を生じさせることになるが、非正規労働者の待遇改善による賃金の底上げ（労働分配率の向上）は国の政策として強く求められている点であり、空前の人手不足のなかで自治体の業務を担う職員を確保するとい

う観点からも、非正規職員の待遇改善を図ることは不可避の状況である（民間部門も基本的には同様の状況のなかで待遇改善を迫られている）。この事態を乗り越えて改革を実現していくためには、時間短縮や業務効率化によって得られた利益の公正な分配、自治体のトップの働き方改革についての正確な理解とリーダーシップの発揮（人への投資としての人件費予算〔賃金原資〕の拡充）、そして働き方改革を積極的に進めている自治体への国からの予算措置の充実等を図ることが必要になる。

「70年ぶりの大改革」といわれる働き方改革は、民間部門と同様に、公務部門にも大きな改革を迫っている。しかし、改革に魔法の杖があるわけではない。①改革を牽引していくトップのリーダーシップ、②改革の制度設計を担う人事担当者とそれをサポートする専門家の企画運営・調整能力、③働く現場での管理職と職員による意識改革や業務効率化の努力の積み重ね、の3つがうまく噛み合うことによって、この改革を円滑に進めていくことが可能となる。

職員の待遇改善のためにも、住民へのサービスの向上のためにも、自治体をあげた取組が求められている。

※1 ③の1か月100時間、2か月ないし6か月平均で月80時間という基準については、脳・心臓疾患の労災認定基準（平成13・12・12基発1963号）に由来するものであり、その時間数の算定方法として、同基準における算定方法に合わせて、休日労働を含む数字としてカウントすることとされた。

※2 その結果、1987年労基法改正後は、週休2日制が普及するなど所定労働時間は短くなったが、それを超える時間外労働（とりわけ平日の残業時間）が長くなり、日本の正規労働者の睡眠時間が減少するという結果をもたらした（黒田祥子「日本人の労働時間——時短政策導入前とその20年後の比較を中心に」RIETI Policy Discussion Paper Series 10—P—002（2010）など）。

※3 本改革は、このような意味で、「これまで長年、労働政策審議会で議論されてきたものの、結論を得ることができなかった、労働基準法70年の歴史の中で歴史的な大改革である」と評されている（働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」（2017〔平成29〕年3月28日決定）

3頁）。

※4 働き方改革関連法案では、企画業務型裁量労働制（労基法38条の4）の対象業務に、「法人顧客のための課題解決型開発提案業務」と「裁量的にPDCAを回す制度改善業務」を追加するとともに、対象者の健康確保措置の充実等を図ることを提案する予定であったが、いわゆる「不適切データ」問題を受け、裁量労働制に関する部分は法案から削除され、今後の検討課題とされた。

※5 働き方改革実現会議「同一労働同一賃金ガイドライン案」（2016〔平成28〕年12月20日決定）。この「ガイドライン案」（①）については、改正法の成立（2018年6月29日）前の同年6月1日に最高裁が下したハマキョウレックス（差戻審）事件（最二小判平成30・6・1民集72巻2号88頁）および長澤運輸事件（最二小判平成30・6・1民集72巻2号202頁）の二判決によって、実質的にこれを後押しするような判断がなされた。両判決は、本改正前の労契法20条の解釈として、労働条件の相違の不合理性について、原則として個々の労働条件ごとにその趣旨・性質に照らした判断をすることとし、また、その具体的判断として、ハマキョウレックス（差戻審）事件判決は、皆勤手当、作業手当、給食手当、通勤手当について事実上「ガイドライン案」に沿った解釈をした。この最高裁二判決は、これらの点で、本改正の方向性を部分的に先取りし、改正に向けた動きを加速させたものと位置づけることができる（水町勇一郎「有期・無期契約労働者間の労働条件の相違の不合理性」労判1179号5頁以下参照）。

※6 短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針（いわゆる「同一労働同一賃金ガイドライン」）（平30・12・28厚労告430号）。

※7 この待遇の相違の内容と理由の説明義務について、加藤勝信厚生労働大臣（当時）は、2018年5月23日の衆議院厚生労働委員会における西村智奈美理事（立憲民主党）からの質問に対し、「事業主が……この待遇差について十分な説明をしなかったと認められる場合にはその事実、そして、していなかったという事実も〔パートタイム・有期雇用労働法8条の〕その他の事情に含まれ、不合理性を基礎づける事情としてこの司法判断において考慮されるものと考えているところであります」〔括弧書きは筆者補充〕と答弁している（国会会議録第196回国会厚生労働委員会第22号）。

※8 労働者派遣法施行規則25条の9、令元・7・8職発0708第2号参照。

※9 「このような正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の解消の取組を通じて、どのような雇用形態を選択しても納得が得られる処遇を受けられ、多様な働き方を自由に選択できるようにし、我が国から「非正規」という言葉を一掃することを目指す」とされている（前掲※3）「働き方改革実行計画」5頁）。

※10 前掲※3）「働き方改革実行計画」1頁以下。

※11 日本の雇用システムの特徴については、今井賢一

＝小宮隆太郎編『日本の企業』（東京大学出版会、1989）275頁以下〔神代和欣、小池和男、大橋勇雄〕、青木昌彦（永易浩一訳）『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』（筑摩書房、1992）57頁以下、猪木武徳＝樋口美雄編著『日本の雇用システムと労働市場』（日本経済新聞出版社、1995）、野村正實『日本的雇用慣行—全体像構築の試み』（ミネルヴァ書房、2007）、仁田道夫＝久本憲夫編『日本的雇用システム』（ナカニシヤ出版、2008）、小池和男『高品質日本の起源』（日本経済新聞出版社、2012）など参照。

※12 川人博『過労自殺』（岩波書店、1998）、井上達夫『現代の貧困』（岩波書店、2001）160頁以下、大野正和『過労死・過労自殺の心理と職場』（青弓社、2003）など。

※13 労働政策研究・研修機構研究調整部研究調整課編『諸外国のホワイトカラー労働者に係る労働時間法制に関する調査研究』（労働政策研究・研修機構、2005）20頁以下〔山川隆一＝荒木尚志〕参照。

※14 浅野博勝・伊藤高弘・川口大司「非正規労働者はなぜ増えたか」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編『非正規雇用改革』（日本評論社、2011）63頁以下は、産業構造の変化、生産物需要の不確実性、情報通信技術の導入により、雇用調整のバッファー（緩衝材）として非正規労働者の利用が進んでいる（非正規労働者の増加の6割程度はこれらの要因により説明できる）としている。

※15 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、2018（平成30）年の正社員・正職員の賃金は32万3900円（年齢41.9歳、勤続13.0年）であるのに対し、非正社員（＝正社員・正職員以外）の賃金20万9400円（年齢48.3歳、勤続8.7年）となっており、非正社員については、年齢が上昇しても賃金（月給ベース）の上昇幅は小さい（50歳ころまでは正社員・正職員との格差が拡大する）ことがうかがえる。

※16 厚生労働省「労働組合基礎調査」によると、2018（平成30）年のパートタイム労働者（週35時間未満雇用者）数に占める労働組合員数の割合（推定組織率）は8.1

%となっており、1998（平成10）年の2.5%から増加傾向にあるが、雇用者全体における推定組織率（2018年は17.0%）と比べるとなお低いレベルにとどまっている。

※17 鶴光太郎「非正規雇用問題解決のための鳥瞰図」鶴・樋口・水町編・前掲※2）12頁以下。

※18 山本勲「非正規労働者の希望と現実」鶴・樋口・水町編・前掲※2）93頁以下。

※19 前掲※3）「働き方改革実行計画」2頁参照。

※20 前掲※3）「働き方改革実行計画」2頁参照。

※21 水町勇一郎『『働き方改革』の総括と今後に残された課題』季刊労働法265号（2019）106頁以下・111頁以下参照。

※22 長谷川隼人「経済再建のための保守合同—保守政党の再編過程における岸信介の認識と行動の再検討」一橋法学16巻3号265頁以下（2017）参照。例えば、1959（昭和34）年4月に最低賃金法を成立させたのは岸信介政権であった。

※23 ただし、公務のために臨時の必要がある場合には、36協定によらずに、時間外・休日労働をさせることができるものとされている（労基法33条3項）。この労基法33条3項による場合にも、条例等で超過勤務時間の上限（月100時間未満、2～6か月平均80時間以内など36協定による場合と同様の上限）を設定する動きが進められている。

※24 なお、労働者派遣法には、国家公務員と地方公務員の適用除外は定められておらず（船員職業安定法が適用される「船員」〔同法6条1項〕のみが適用除外とされている〔労働者派遣法3条〕）、地方公務員が派遣労働者となる場合にも、地方自治体が派遣先となる場合にも、労働者派遣法は全面的に適用される（働き方改革関連法に基づく改正労働者派遣法は2020〔令和2〕年4月施行）。

※25 給与や昇給等についても、常勤職員の給与との均衡を考慮し決定するものとされており、働き方改革の目的に沿った待遇改善が求められている。

令和元年度 地域活性化ガイドブック

自治体の働き方改革

政策解説

政策解説

誰もが働きやすい社会の実現に向けた働き方改革について

内閣官房 働き方改革実現推進室

1 はじめに ～働き方改革の背景～

日本は少子高齢化による生産年齢人口の減少という大きな構造的課題を抱えており、日本の人口は既に減少局面を迎えている。今後、15～64歳の現役世代が急速に減少し、2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になることが見込まれている。その一方、我が国の経済は緩やかな回復が続いており、雇用情勢は着実に改善が進み、全ての都道府県で有効求人倍率が1倍を超える中、中小企業・小規模事業者を中心に人手不足が深刻化している。

この構造的課題に立ち向かい、高齢者も若者も、女性も男性も、障害や難病のある方も、誰もが能力を最大限発揮して活躍できる一億総活躍社会の実現に取り組むための最大のチャレンジが「働き方改革」である。

働き方改革は、働く人の視点に立って、法制度の抜本的改革のみならず、従来の日本の企業文化や日本人のライフスタイル、長時間労働を是とする考え方そのものを変える改革であり、生産年齢人口が大きく減少する中でも、その実現により、就業者数の大幅な減少を抑えることを可能とし、日本経済が持続的に成長していく上で欠かせないものである。

2 働き方改革実行計画と法改正

(1) 働き方改革実行計画

平成29年3月29日、内閣総理大臣を議長とする

1. 働く人の視点に立った働き方改革の意義	
2. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善	7. 病気の治療と仕事の両立
3. 賃金引き上げと労働生産性向上	8. 子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労
4. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正	9. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
5. 柔軟な働き方がしやすい環境整備	10. 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
6. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備	11. 高齢者の就業促進
	12. 外国人材の受入れ
13. 10年先の未来を見据えたロードマップ	

図表1：「働き方改革実行計画」の概要

「働き方改革実現会議」において、「働き方改革実行計画」（以下「実行計画」）が取りまとめられた。

実行計画には、「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」をはじめとする項目が盛り込まれ、スピード感をもってこれらの改革を実行することとされた。（図表1）

(2) 働き方改革関連法

実行計画に基づき、労働基準法（以下「労基法」）の改正案をはじめとした、複数の改正法により構成される「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（以下「働き方改革関連法」）案が国会に提出され、平成30年6月末に可決・成立した。

働き方改革関連法の各法律・内容・施行日については下図をご覧ください。（図表2）

このうち本稿では、特に企業の労務管理等に大きな影響がある、「①時間外労働の上限規制」、「②

法律		内容	大企業	中小企業
労働施策総合推進法		働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定める。	平成30年7月6日	
労働基準法	時間外労働の上限規制（第36条等）	時間外労働の上限について月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合にも上限を設定。（罰則付）	平成31年4月1日	令和2年4月1日
	高度プロフェッショナル制度の創設（第41条の2）	職務の範囲が明確で一定の年収を有する労働者が高度の専門的知識等を必要とする等の業務に従事する場合に、健康確保措置や本人同意、労使委員会決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする。		平成31年4月1日
	年5日の年次有給休暇の取得義務（第39条第7項）	使用者は10日以上年次有給休暇が付与される労働者に対し、年5日について毎年時季を指定して与えなければならない。		
	フレックスタイム制の見直し（第32条の3）	フレックスタイム制の清算期間の上限を1ヶ月から3ヶ月に延長。		
	中小企業における割増賃金率の猶予措置廃止（第138条）	月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率（50%以上）について、中小企業への猶予措置を廃止。	—	令和5年4月1日
労働時間等設定改善法		勤務間インターバル制度の導入、短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないなど取引上の必要な配慮の努力義務化など。	平成31年4月1日	
労働安全衛生法、じん肺法		産業医・産業保健機能の強化、高プロ対象者を除くすべての労働者を対象とした労働時間の状況の把握の義務化など。		
パートタイム・有期雇用労働法		短時間・有期雇用労働者について、①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、③裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備など。	令和2年4月1日	令和3年4月1日
労働者派遣法		派遣労働者について、①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、③裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備など。	令和2年4月1日	

図表2：「働き方改革関連法」の概要

年5日の年次有給休暇の確実な取得」、「③同一企業内における不合理な待遇差の解消（同一労働同一賃金）」を中心に紹介する。

①時間外労働の上限規制

長時間労働は、健康を害するだけでなく、少子化の原因や、女性のキャリア形成や男性の家庭参加を阻む原因である。週49時間以上働いている労働者の割合は、欧州が1割程度であるのに対し、日本は2割に及んでいる。

労基法第32条は、使用者に対し罰則付きで1日8時間、1週40時間を超えて労働させてはならないと義務づけている。例外として、労基法第36条に定める「時間外労働・休日労働に関する労使協定」（以下「36協定」）の締結及び労働基準監督署への届出により、36協定で定めた延長時間数の範囲内で時間外労働が可能となっている。

働き方改革関連法において、この36協定で定める延長時間の上限を、臨時的な特別な事情がなければ原則として月45時間、かつ、年360時間（対象期間が3か月を超える1年単位の変形労働時間制により労働させる場合は、原則として月42時間、かつ、年320時間）とした。臨時的な特別な事情があつて労使が合意する場合でも、年720時間以内、複数月平均80時間以内（休日労働を含む）、単月100時間未満（休日労働を含む）を守らなければならないこととした。さらに、原則

である月45時間を超えることができるのは、年間6か月までとした。

なお、働き方改革関連法を受けて新たに定めた指針により、時間外労働及び休日労働は、必要最小限にとどめられるべきであり、労使の当事者はこのことに留意した上で36協定を締結するよう努めなければならないとされた。

②年5日の年次有給休暇の確実な取得

労基法第39条に基づく年次有給休暇については、長年の間、取得率が5割を下回り、いわゆる正社員の約16%が年次有給休暇を1日も取得していない等の実態がある。

このため、働き方改革関連法で年次有給休暇の取得促進を目的として、使用者に対し、10日以上年次有給休暇が付与される労働者について、その基準日（採用後6か月経過日及びその後1年ごとの応当日）から1年以内に5日について、取得時季を指定して年次有給休暇を与える義務を定めた。但し、基準日から1年以内に、労働者が自らの時季指定や、労基法第39条第6項に基づく計画的付与により5日以上年次有給休暇を取得した場合には、使用者は時季指定をする必要はなく、また、することもできない。

また、労働基準法施行規則第24条の6では、使用者は、取得時季を指定する際、時季について当該労働者の意見を聞く必要があるとともに、労働

者の意見を尊重するよう努めなければならないと規定している。

③同一企業内における不合理な待遇差の解消 (同一労働同一賃金)

パートタイム労働者の賃金水準をフルタイム労働者の賃金水準と比べると、欧州諸国では約2割低いものに対して、日本では約4割低くなっており、日本のパートタイム労働者とフルタイム労働者の間には大きな賃金格差が存在する。また、総務省統計「労働力調査(詳細集計)」の調査結果によると不本意ながら非正規雇用労働者として働いている人の割合は、減少傾向となっているものの、約1割存在している。非正規雇用労働者には、雇用が不安定、賃金が低い等の課題があり、非正規雇用労働者の雇用の安定や処遇改善を推進することが必要である。

このため、どのような雇用形態を選択しても納得して働き続けることができる環境整備に向け、働き方改革関連法により、パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者等の非正規雇用者について、①不合理な待遇差の禁止(均等・均衡待遇規定の統一的な整備)、②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化、③裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備、を行った。

さらに、「同一労働同一賃金ガイドライン」(平成30年12月28日厚生労働省告示第430号)により、待遇差の合理・不合理の考え方を示したところである。

例えば、ある手当について、正規雇用労働者のみに支給され、有期雇用労働者には支給されていない場合、その手当の性質・目的がいかなるものかを均衡待遇の判断に際し考慮要素とした上で、待遇の相違の不合理性を判断することとなる。

(3) 女性の活躍促進等に関する法改正

近年、子育て世代の女性の就業率が上昇し、女性の年齢階級別の労働力率における、いわゆる「M字カーブ」は緩やかになってきており、管理

的職業従事者に占める女性割合についても上昇傾向にある。しかしながら、就業を希望する女性が237万人存在し、管理的職業従事者に占める女性割合は諸外国と比べて低い水準にある等の課題が未だに存在する。

また、都道府県労働局における職場の「セクシュアルハラスメントや妊娠出産等に関するハラスメント」の相談件数は高止まっており(平成30年度7,639件)、「いじめ・嫌がらせ」の相談件数は過去最高(平成30年度82,797件)となっていることから職場におけるハラスメント防止対策の実効性の向上は喫緊の課題となっている。

このため、女性をはじめとする多様な労働者が活躍できる就業環境を整備することを目的として、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律」(令和元年法律第24号。以下「改正女性活躍推進法」)が国会に提出され、令和元年5月に可決・成立した。

本改正により、①女性の職業生活における活躍の推進に関する一般事業主行動計画の策定義務の対象拡大(一般事業主行動計画の策定・届出義務及び自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者が301人以上から101人以上の事業主へ拡大)、②情報公表の強化、③現行の優良事業主認定(えるぼし認定)よりも水準の高い特例認定制度(プラチナえるぼし)の創設、④パワーハラスメント防止のための事業主の雇用管理上の措置義務等の新設、⑤セクシュアルハラスメント等の防止対策の強化等の措置を講ずることが規定された。

現在、本改正の施行に向けて、省令や指針等の内容について、労働政策審議会において議論を行っている。

(4) 障害者雇用促進法の改正

障害者雇用は着実に進展している一方、多様な特性に対応した職場定着支援や就労環境の整備等がより一層重要な課題であることから、「働き方改革実行計画」を踏まえ、平成29年9月から「今後の

障害者雇用促進制度の在り方に関する研究会」が開催され、平成30年7月末に報告書がまとめられた。

また、平成30年8月、公務部門において障害者雇用率制度の対象となる障害者の不適切計上があり、法定雇用率が達成していない状態が継続していたことが明らかとなった。

こうした経緯を踏まえ、労働政策審議会での議論を経て、障害者の雇用を一層促進することを目的として、①障害者の活躍の場の拡大に関する措置、②国及び地方公共団体における障害者の雇用状況の的確な把握等に関する措置を内容とする法案が国会に提出され、令和元年6月に「障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律」（令和元年法律第36号）が成立・公布されるとともに、公務部門に対する報告徴収等の一部の規定について同日施行された。

本改正は段階的に施行されることとなり、公務部門における障害者雇用推進者や障害者職業生活相談員の選任等の規定について、令和元年9月より施行された。

また、本改正のうち、国及び地方公共団体に対する障害者活躍推進計画の作成・公表義務や厚生労働大臣に通報した障害者の任免状況の公表義務については、令和2年4月に施行予定となっており、また、障害者活躍推進計画作成指針について、労働政策審議会において検討し、令和元年末を目途に告示を予定しているところである。

あわせて、本改正のうち、民間の事業主に対する措置としては、①特定短時間労働者（週所定労働時間が10時間以上20時間未満の者）を雇用する事業主に対する「特例給付金」の創設、②優良な中小事業主（300人以下）に対する認定制度の創設が規定され、いずれも令和2年4月1日に施行予定である。

みならず、企業自らが自身の活力を高め、企業文化や風土を作り上げていくことでもある。企業が働き方改革の意義を理解し、前向きに取り組んでいただけるように、厚生労働省では、47都道府県に「働き方改革推進支援センター」を設置している。働き方改革推進支援センターでは、長時間労働の是正、同一労働同一賃金の実現、生産性向上による賃金引上げ、人手不足の緩和といった企業が抱える課題に対し、就業規則や賃金制度等の見直し方について、窓口相談や各種セミナーの開催、労務管理等の専門家による個別訪問・コンサルティングの実施等を行っている。

さらに、働き方改革の推進にあたっては、地域の実情に応じた取組を進めることも肝要である。このため、都道府県、労働局及び労使等の関係者から構成される会議等（労働施策総合推進法に基づく協議会や、いわゆる「地方版政労使会議」等）において、地域の中小企業・小規模事業者の状況や支援策の共有、地域の課題を踏まえた検討等を行っている。各地方公共団体の皆様には引き続き、積極的な議論の参加等ご協力をお願いしたい。

なお、改正法の内容をはじめ、各種支援制度やパンフレット等の参考資料を以下のとおり厚生労働省のホームページに掲載し、随時更新しているので、参考としていただきたい。

今後も引き続き、実行計画に示された改革の方向性に沿って、更なる取組を検討し、政府一丸となって働き方改革を着実に進めていく。

（厚生労働省HP「働き方改革の実現に向けて」）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>



3 おわりに

～働き方改革に取り組む方々への支援～

働き方改革は、単に上述の法改正に対応するの

政策解説

地方公共団体における働き方改革の推進について

総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室

1 はじめに

長時間労働の是正を始めとする働き方改革は、官民や国・地方を問わず、我が国の重要な政策課題となっている。平成29年3月にとりまとめられた「働き方改革実行計画」（働き方改革実現会議決定）において、「仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働を是正しなければならない。働く方の健康の確保を図ることを大前提に、それに加え、マンアワー当たりの生産性を上げつつ、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者が働きやすい社会に変えていく」等の基本的な考え方が示された。これに基づき、労働基準法等の改正が行われ、時間外労働の上限規制が平成31年4月より順次施行されている。

2 地方公共団体における働き方改革の現状と課題

(1) 時間外勤務の状況

総務省では、都道府県、政令市、県庁所在市における平成27年度の時間外勤務の状況を調査し、その結果を公表している。

時間外勤務の時間数については、本庁・出先機関を合わせた全体で月平均13.2時間、年平均158.4時間であり、民間労働者（年平均約154時間）とほぼ同等、国家公務員（同233時間）よりも少ないという状況であった。

一方で、時間外勤務が多い職員が一定程度存在していることも把握された。全体で2.8%の職員が一月当たり60時間を超えており、そのうち1.7

%の職員が60時間超80時間以下、1.1%の職員が80時間超という状況であった。

(2) 働き方改革の課題と取組状況

各地方公共団体が抱える働き方改革の課題と取組状況を把握するため、総務省では調査研究事業の一環として、各地方公共団体向けにアンケート調査を実施した。

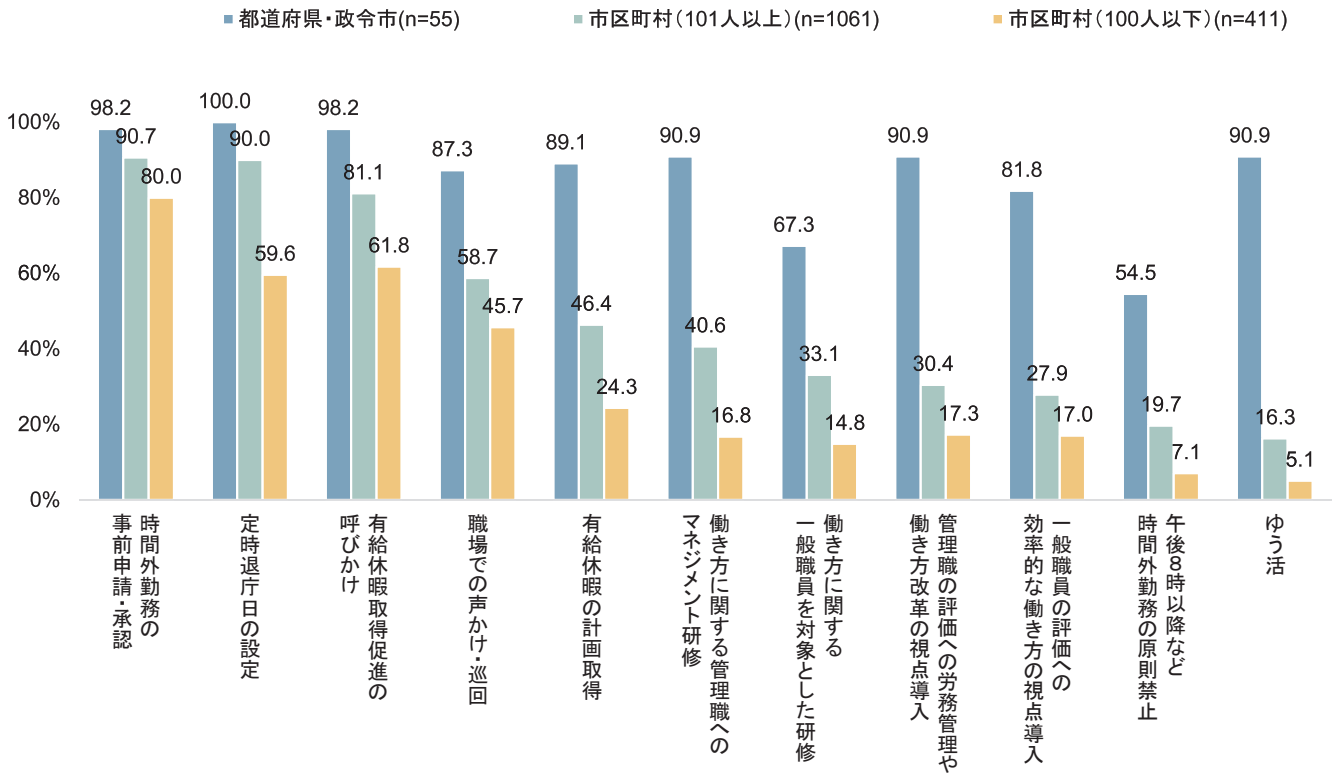
まず、働き方の課題については、都道府県・政令市では「労働時間が長い」と回答した割合が94.5%に上るほか、「会議や打ち合わせの運営に問題がある」「無駄な資料作成が多い」と回答した団体が多くなっている。一方、市区町村（100人以下）では「担当者にはかわからない仕事が多い」の割合が高く、規模によって課題が異なっている。

次に、働き方改革に関する取組のうち、時間外勤務削減等に関する取組については、「ゆう活」「働き方に関するマネジメント研修」「管理職の評価への労務管理や働き方改革の視点導入」といった取組について都道府県・政令市と市区町村とで実施している割合の差が大きくなっている（図表1）。

続いて、業務効率化に関する取組をみると、「定例的な業務の点検・見直し」「係を超えた人員配置・応援体制の構築」「担当者が不在時に他の人が仕事を代替できる体制づくり」については、市区町村（100人以下）でも3割以上の団体が取り組んでいる。一方、「会議運営のルール化」「在宅勤務の導入」などは、特に市区町村において取組が進んでいない状況である（図表2）。

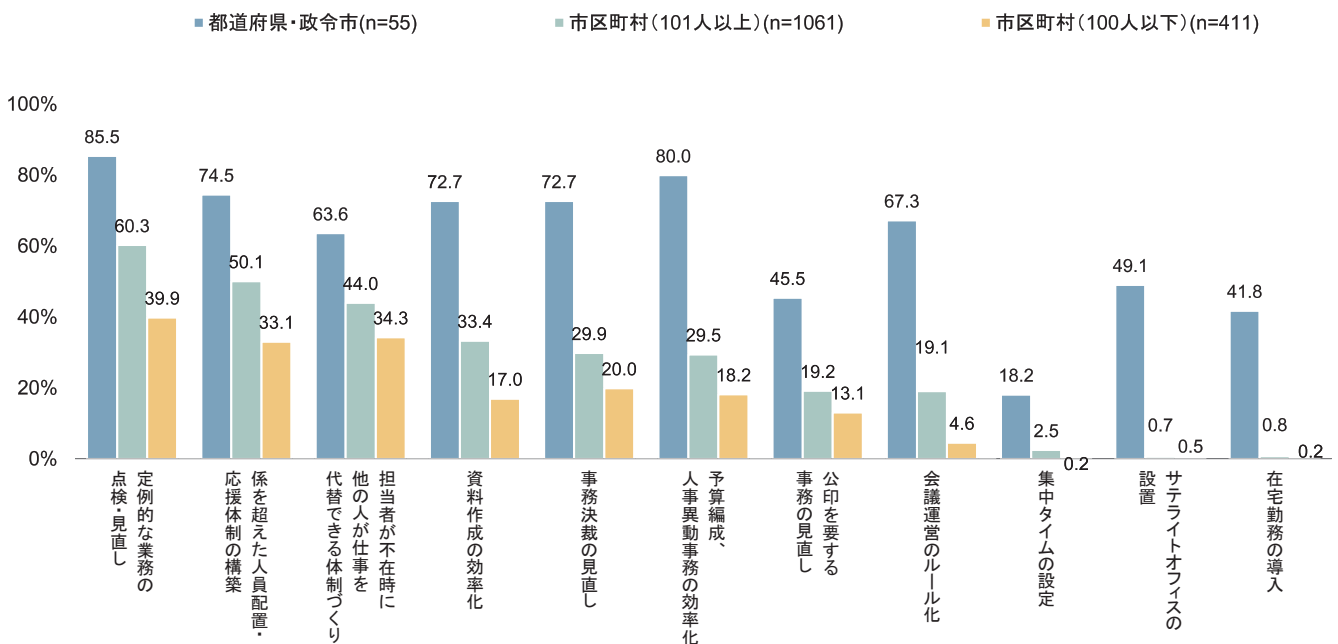
また、働き方改革の効果をみると、都道府県・政令市では8割以上が「有給休暇取得率の向上」

【図表1】働き方改革について、取組を行っているもの【時間外勤務削減・休暇取得・研修・評価】



(出典)総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」(平成30年度)

【図表2】働き方改革について、取組を行っているもの【業務効率化】

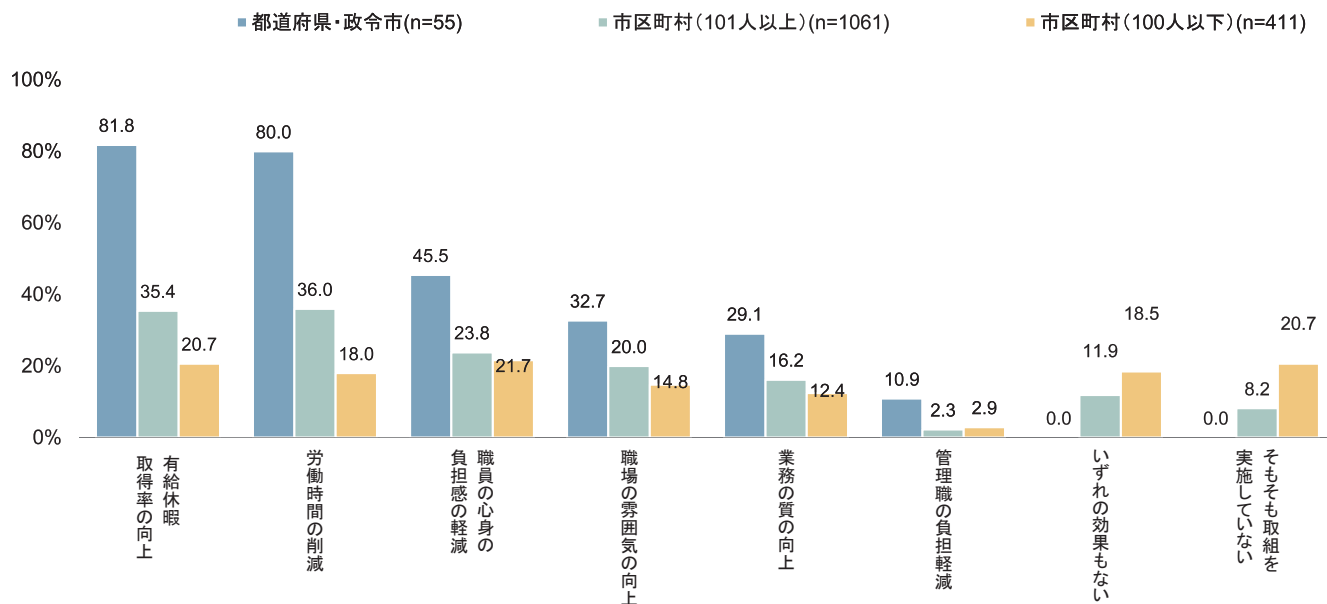


(出典)総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」(平成30年度)

「労働時間の削減」を挙げているが、市区町村では2～3割程度にとどまっている。また、「職員の心身の負担感の軽減」「職場の雰囲気向上」といった職員の働きやすさに関する効果や、「業

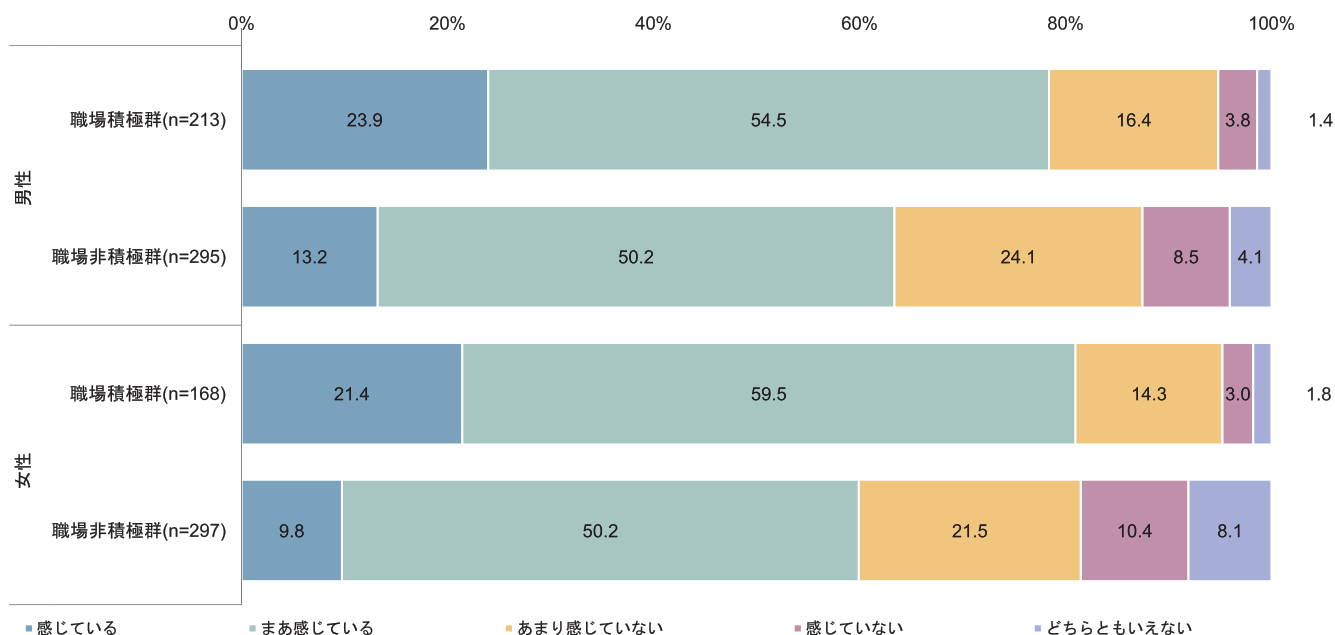
務の質の向上」について効果があったとする団体は、都道府県・政令市でも3～4割程度となっている（図表3）。

【図表3】働き方改革の効果



（出典）総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」（平成30年度）

【図表4】働き方改革への取組状況別 仕事のやりがい



（出典）総務省「女性地方公務員活躍・働き方改革推進に関する実態調査」（平成30年度）

（注）「あなたの職場では、働き方改革に関する取組が行われていると思いますか」という設問について、「そう思う」「まあそう思う」と回答した者を「職場積極群」、「あまりそう思わない」「そう思わない」「どちらともいえない」を「職場非積極群」とした。

(3) 働き方改革の取組と職員の意識

総務省では、職場における働き方改革の取組が、職員の意識にどのような影響を与えるかという観点から、職員向けアンケート調査も実施した。

「所属する職場が働き方改革に積極的に取り組んでいるかどうか」と、「仕事のやりがい」との関係をみると、職場が働き方改革に積極的と回答した層（職場積極群）ほど、仕事のやりがいを感じているという割合が高くなっている（図表4）。

働き方改革の成果は、「時間外勤務の縮減」や「休暇取得率の向上」といった目に見える成果に着目されがちであるが、働き方改革の推進により、職員がやりがいを持って仕事に取り組むことができ、結果として、質の高い行政サービスの提供に繋がるとも言える。

3 地方公共団体における働き方改革推進に向けた総務省の取組

平成28年4月に本格施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、各地方公共団体では、女性職員の活躍に関する定量的な目標や取組内容等を定めた「特定事業主行動計画」を策定し、取組を進めている。

女性職員の活躍を推進していくためには、女性職員が出産・子育てを行いつつ、キャリアアップを図り、管理職として活躍できるための「人事管理面での変革」とともに、男性も育児等の家庭責任を果たすことができるような「男性職員を含めた働き方改革」を車の両輪とした取組が不可欠である。

総務省では、地方公共団体における取組を支援するため、以下の各種施策を行っている。

(1) 女性地方公務員活躍・働き方改革の推進に関する調査研究事業

女性活躍や働き方改革について調査・分析等の実績がある民間事業者の専門的知見を得て、地方公共団体の女性職員活躍及び働き方改革を推進するための実践的な取組方策について調査研究を実

施している。

(2) 女性地方公務員活躍・働き方改革推進協議会

上記の調査研究事業と連携して、地方公共団体と総務省の女性職員活躍・働き方改革の担当者が、各団体の取組事例や課題を共有するとともに、具体的・実践的な取組方策等について意見交換及び検討を行う協議会を設置した。

これらの成果物として、女性活躍や働き方改革に資する具体的・実践的な取組手法をとりまとめた「地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック」を作成した。

働き方改革を進めるためには、時間的制約のある職員がいることを前提として組織内で協力し、時間外勤務ありきの仕事の進め方を見直すこと、効率的に仕事を進めるための柔軟な働き方（例えば、フレックスタイムやテレワーク）を可能とし、互いの不在を前提としたカバー体制を構築することなどが必要となる。

本ガイドブックにおいては、業務の効率化や、カバー体制の構築については先進的な自治体の取組事例も掲載しながら、取組を進める上でのポイントをまとめているので、参照いただきたい。

4 むすびに

働き方改革のゴールは、単に時間外勤務が少なくなることや、休暇が取得できるようになることではなく、組織体制や地域住民のニーズが変化した場合でも、職員自らが協力し合って働き方を効率化できる組織を構築し、質の高い行政サービスを提供することにある。

地方公共団体においては、働き方改革は単なる「福利厚生」ではなく、「経営戦略」であるという危機感を持ち、業務改善・効率化を図ることで、多様な職員が活躍できる組織づくりを進めていただきたい。

総務省としても、各地方公共団体における働き方改革の取組を、今後とも支援したい。

令和元年度 地域活性化ガイドブック

自治体の働き方改革

事例紹介

事例紹介

窓口業務「ワンストップサービス推進事業」(北海道北見市)

～現場の業務改善が職員の「働き方改革」に！～

市民は、転居の届け出や住民票などの証明書申請のために、あるいは保険や福祉サービスなどの手続きや相談のために市役所を訪れる。その際、手続きごとに窓口が異なったり、各窓口で申請書の記入を求められたりと、手続きが煩雑であるケースが多い。

こうした中、北見市は市民と行政をつなぐ「窓口業務」を徹底的に整理し、ICTを活用して窓口業務の効率化とワンストップ化を進めている。

本稿では、北見市が窓口業務の「ワンストップサービス推進事業」に取り組むに至った経緯、事業の進め方についてまとめるとともに、本事業がどのように職員の「働き方改革」につながっているかについて紹介する。

1 はじめに

北見市は北海道東部に位置する、オホーツク地域の経済活動の中心都市である。平成18年3月に北見市、端野町、常呂町、留辺蘂町の1市3町が合併して誕生した現在の北見市は、オホーツク海から大雪山系石北峠の頂上まで東西に延びる道路の距離が約110kmあり、1,427.41km²の広大な市域を有する。

北見市は、オホーツク地域の商工業の中心である北見自治区、農業が発達し、美しい田園風景が広がる端野自治区、オホーツク海とサロマ湖を漁

場とした日本有数のホタテの産地である常呂自治区、豊かな自然に囲まれた北海道屈指の「おんねゆ温泉郷」のある留辺蘂自治区からなり、それぞれの魅力にあふれている。

その中でも常呂自治区(旧常呂町)は、昭和63年に日本国内初のカーリング専用施設を設置し、平成30年の平昌オリンピックで銅メダルを獲得した「LS北見」を輩出するなど、北見市は「カーリングのまち」としても知られている。

現在は、「ひと・まち・自然きらめくオホーツクの中核都市ー未来を拓く活力創造都市 北見ー」を目指して、移住・定住促進のための子育て支援



北見市の位置



生産量日本一を誇るたまねぎ畑

の諸施策やICTを活用した「ふるさとテレワーク」の取組など、持続可能なまちづくりに向けた施策を展開している。

② 取組のきっかけ

もともと北見市は、多くの自治体と同様に「第1期北見市総合計画（平成21年3月策定）」において「窓口サービスの向上」を位置づけていた。総合窓口化やワンストップ窓口の導入に向けた具体的な動きは、平成22年度から始まっており、職員提案による「申請書をシステムで作成する仕組み（「書かない窓口」）」の構築や「窓口担当職員によるワーキンググループ」の立ち上げといった、職員の取組がスタートとなった。

これは、各窓口で様々な申請書に記入しなければならないこと、いくつもの窓口に行かなければならないこと、そもそもどこの窓口に行けば良いのかわかりにくいことなど、窓口を訪れる市民

が、手続きの手間や不便を感じているという状況を受けたものである。

一方、窓口業務を担当する職員からみても、申請書ごとに別々の書き方を説明したり、窓口ごとに対応したりするという事務の流れは効果的とはいえず、また、市民に負担をかけているのではないかと感じていたという。

これらの取組を経て、平成24年度には窓口業務を担当する課の課長級職員からなる「庁内会議」と担当職員からなる「作業部会」という仕組みを作り、市役所の窓口業務の改善に向けて、業務の現状把握と整理作業を進めることとしたのである。

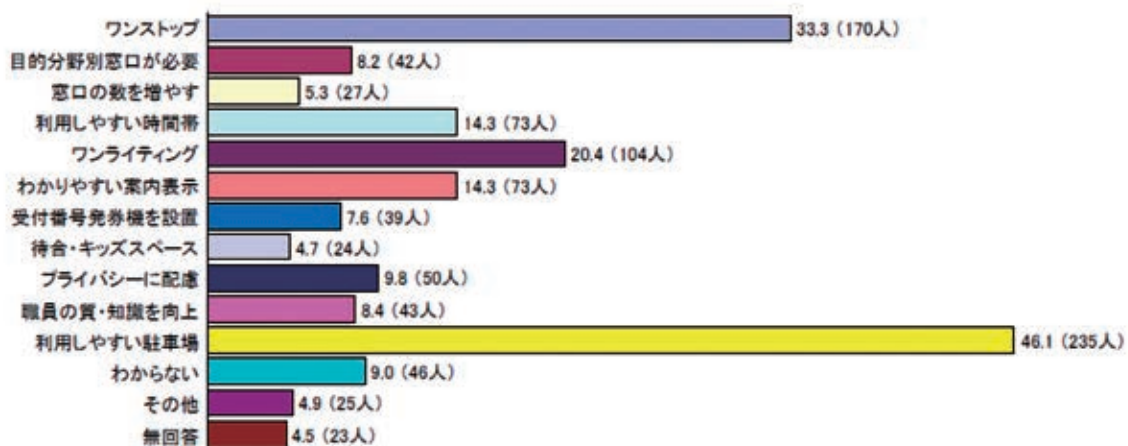
その作業の進め方は、作業部会が「できることから改善」をスローガンに掲げた改善策を庁内会議に提案・実施し、これを受けて庁内会議が、さらなる研究や検討を重ねるというものであった。

こうした積み重ねを経て、平成25年度に「市民にわかりやすい窓口サービス」と「職員の業務効率化」を目的とした「北見市ワンストップサー

【問13】より良い窓口を実現するために、今後、何が必要だと思いますか？（○は3つまで）

全体結果

窓口に必要なものについては、「利用しやすい駐車場を整備する」が46.1%と最も割合が高く、次いで「利用が1か所で済む窓口が必要」33.3%、「同じことを何度も書かなくても済む申請書にする」20.4%、「利用しやすい時間帯に窓口を開く」と「目的の窓口がわかりやすい案内表示を設置する」14.3%となっています。



窓口利用者アンケート(平成23年度実施)より抜粋

ビス推進計画」をまとめ、全庁的な取組に位置付けたのである。

③ 取組内容とその成果

(1) 徹底的な窓口業務の整理と

「手続きチェックシート」の作成

北見市では、住民異動や戸籍異動などの「ライフイベント」の際に必要な手続きや書類、事務の流れなどを利用者目線で分析・整理した。

例えば、「転入」の手続きを行う場合には、住民票の異動手続きだけではなく、家族や年齢などの状況に応じて、健康保険や学校、福祉など様々



引越しや死亡など7種類のライフイベントごとに
関連して必要となる手続きを一覧化

な手続きが併せて必要となる。

届出者にとっては、どの手続きが必要で、何を持参すべきかを自分で調べなければならない、また職員の側からみても、届出者がどのような手続きが必要なのか把握しにくく、手続き漏れの発生につながるがあったという。

そこで、一連の手続きをわかりやすく案内するために、職員のアイデアで目的別・分野別に手続きや必要書類などを整理し、「手続きチェックシート」を作成した。

このチェックシートを活用することにより、届出者は自らが行うべき手続きの種類や手順をもなく知ることができるとともに、職員は分野横断的な業務の流れを把握し、的確な案内が行えるようになった。

北見市ではこれらの他にも、業務に関する様々なチェックシートを作成・活用している。こうした「事務を整理してツール化する」という手法は、担当者間の事務手順の標準化につながっており、職員の事務処理のスピードアップや労力の省力化、確認時間の削減などに寄与している。

(2) 「書かない窓口」と受付支援システムの導入でワンストップ化を推進

北見市は平成23年度から、税務関連（所得課

戸籍		住民基本台帳カードをお持ちの方	住民基本台帳カードの継続利用 (住所変更)	住民基本台帳カード
※各種保険証・受給者証・認定証等は、後日郵送で送付いたします。				
分野	国民健康保険に加入する方		・国民健康保険の加入 ・保険証の交付	課や業務の 順番ではない
	→70歳から74歳までの方		高齢受給者証の交付	
	→世帯に後期高齢者医療制度の加入者がいる方		保険料の軽減有無確認	
	→転入日よりあとに勤務先の健康保険の適用が認められる方		・国民健康保険の加入 ・保険証の交付 ・国民年金の加入 (20歳から60歳未満)	
条件	75歳以上の方 または 65歳以上で後期高齢者医療制度に加入している方		・限度額適用認定証 ・限度額適用・標準負担額減額認定証 ・特定医療費受給者証 などの申請	前住所地の所得課 書
	→北海道外から転入した方			
		手続き		(前の住所地で発行された 負担区分証明書)

情報を整理し、分野や条件等から自然な流れで手続きをチェックできる

税証明書や納税証明書など）の証明書発行窓口を一元化してワンストップ化を図るとともに、申請書を作成するための簡易なシステムを職員が自作し、「書かない窓口」を試験的に開始した。

この「書かない窓口」とは、職員が申請者の本人確認をしたのち、手続きの必要事項を聞き取り、その内容を入力すると住所等の項目が印字された申請書が出力される、という事務の流れのことである。

北見市では、証明の申請書を1つの様式に統合していることから、申請者は証明書ごとに異なる申請書に記入することなく、出力された申請書の内容を確認し署名することで、申請書を提出することができる。

このような仕組みを「かんたん証明申請」と呼び、わかりやすくスピーディーな窓口対応の仕組みを構築したのである。

こうした実績をもとに、平成26年度からは税務関連の証明書発行業務に加えて、住民票や戸籍謄抄本などの発行業務についても整理・集約して、ワンストップ化を進めた。さらに、これらの「かんたん証明申請」のノウハウをベースとした、北見市独自の「窓口支援システム」を地元IT企業

と開発し、平成28年度から導入した。

この「窓口支援システム」は、住民基本台帳をはじめとする既存の台帳システムと連携していることから、例えば、転居の届け出の際には、住民異動届だけではなく、それに関連して必要となる様々な手続きを「窓口支援システム」がリストアップし、申請書や届出書を作成できるなど、「書かない窓口」の充実が図られている。

このシステムを運用することで、手続きの簡素化と窓口業務のワンストップ化が加速された。

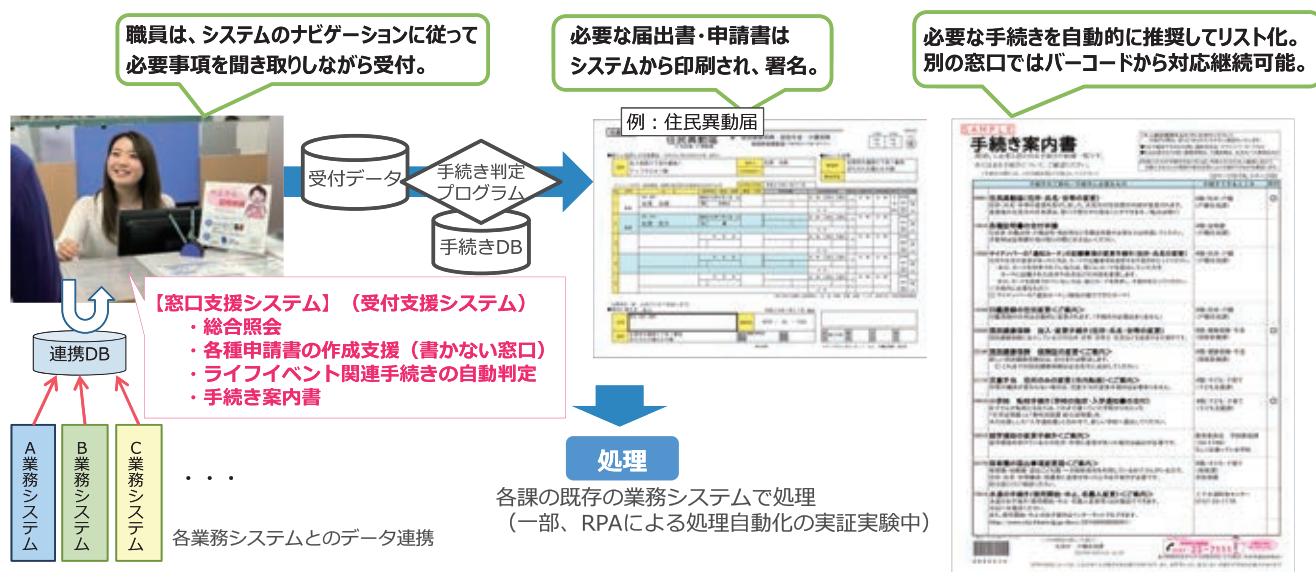
ここで注目すべき点は、システムを活用するために業務を整理したのではなく、申請の受付手順と業務の整理・集約化を図ったうえで、その業務のアシストに必要なシステムを独自に作成した点である。

(3) 職員の業務効率を上げるための 執務環境の最適化

北見市では、窓口フロアの動線や受付対応にも職員の業務効率を上げるために様々な取組を進めている。

一つ目として、窓口フロアの入口付近に「受付番号発券機」と「フロアマネージャー」を設置し

窓口支援システムを用いたフロント業務のICT活用



受付支援システムの仕組み

ている点である。「受付番号発券機」は、窓口フロアにある各課の担当窓口全体を1台でカバーし、分野・目的ごとのメニューボタンがあり、来庁者にわかりやすくなっている。また、機械の近くにはフロアマネージャーがおり、用務を聞き取って発券補助を行い、担当窓口への円滑な案内を行っている。

二つ目としては、窓口は分野ごとに分けて設置するとともに、テーマカラーを設定して、色で見分けられるようにしている点である。

前述のような取組は、他の自治体でも実施されているが、北見市では、こうした工夫を活かして、さらなる執務環境の最適化に努めている。

多くの自治体では、来客がない時間帯でも、職員が窓口常驻するケースがよく見られるほか、通りがかった来庁者から他への問い合わせを受け

て仕事で中断してしまい、そのことで事務が滞ってしまい、時間外勤務につながってしまうケースが見られる。

しかし、北見市では、窓口の後方に^{ついでに}衝立を設置し、窓口から執務室を見渡せなくしている。

こうしたことが可能となったのは、フロアマネージャーによる来庁者に対する一次対応の集約化と受付番号発券機の導入によるところが大きいという。

具体的には、北見市では「書かない窓口」を実施しているため、フロアマネージャーは記載補助対応をする必要がなく、案内業務に専念できるようになったことと、受付番号発券機から発券されると行先の担当課に来客を知らせるブザーが鳴る仕組みを導入したことによる。

このことは、来庁者を迷わせないだけでなく、職員は窓口で待機する必要がなくなるとともに、執務室にいる職員は、窓口の来客の有無を気にかける必要がなくなり、業務に集中できる環境づくりにつながっている。

4 今後の展開と展望

(1) RPAの実証実験

北見市では現在、窓口業務のさらなる効率化に向けて、定型的なパソコンの操作を自動化するRPA（Robotics Process Automation）の導入に向けて、実証実験を行っている。

これは、窓口で申請書を受け付けした後、各種証明書の発行操作や住民異動届の住民基本台帳システムへの入力処理などの手作業部分を自動化するものである。

この実証実験は、「ふるさとテレワーク事業」で北見市に進出したIT企業との連携協定に基づいて実施しており、官民双方の技術協力が期待され、地方都市における取組のモデルとなりうる手法と言える。

実証実験では、すでに動作が可能な段階まで進んでおり、効果を積み上げると年間約36,000件の



記載台のない窓口フロア



窓口フロア全体



新庁舎の窓口イメージ

自動化と約1,188時間相当の削減が見込まれている。RPAの本格導入ができれば、窓口業務のさらなるスピード化とともに、職員がより高度な事務に集中できる環境づくりが期待できる。

(2) 新庁舎で、さらに窓口業務を集約化

現在、北見市では新庁舎の建設中のため、市内複数個所に執務室を構えているが、令和2年度に新庁舎が完成することにより、分散していた執務室が集約され、市全体の業務効率の向上が期待される。

また、これまで培ってきたノウハウをもとに、動線に合わせた窓口フロアのレイアウトや事務の流れを検討しているほか、これまでの業務に加えて約20業務についてワンストップ化を進めていく予定としており、窓口のさらなる利便性の向上

も期待される。

5 おわりに

北見市の「窓口業務ワンストップサービス推進事業」は、窓口業務の改善の取組に始まり、そこに必要なシステムを組み合わせることによって、一つずつ市民サービスの向上や職員の事務の効率化を図っている。

また、職員自らが作成した簡易な受付システムをベースとして、本格的に「受付支援システム」を導入するに至ったことから、P（計画）D（実践）C（検証）A（改善）が好循環を生み、「さらなる改善、さらなる実践を」と職員が意識するようになり、モチベーションアップにつながっているという。

こうした職員の自発的かつ積極的な「業務改善」の取組は、単なる事務の効率化にとどまらず、効率化によって生じた時間を活用して、職員自身が仕事の見直しを行い、さらなる効率化を目指すことにつながってきている。

職員が、「システムに『使われる』」のではなく、システムを便利に『作る・使う』という意識を持つことが重要なポイントであるといえよう。

このように、北見市の窓口業務の改善の取組は、仕事の進め方をより効率化させることによって、職員自身が業務の意味を考え、自らの働き方を変えていくきっかけとなっている。

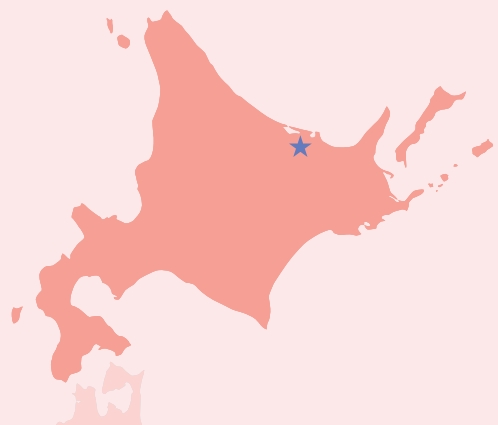
地域の概要 | 北海道北見市

◆人口：117,215人（平成31年4月末日現在）

◆面積：1,427.41km²

◆連絡先

・北海道北見市総務部総務課
TEL：0157-25-1110



事例紹介

郡山市STANDARDによる業務効率化 （福島県郡山市）

～ワークライフバランスのためにみんなの声をカタチにしました～

「郡山市STANDARD」とは、限られた人材のなか、質の高い公共サービスを提供するために「総業務量」及び「全庁共通業務の業務割合」を削減することが必要であるという共通認識のもと、効率的・効果的な業務量の削減手法をまとめたものである。

全庁の業務を可視化し、共通業務を削減することは、各課固有の業務へ注力できる環境を整える面からも非常に有効な取組である。本稿では、「郡山市STANDARD」策定に至るまでの経緯、内容、取組実績等について紹介する。

1 はじめに

郡山市は福島県の中央に位置し、東北地方で第3位の人口規模を誇る、東北の拠点都市である。首都圏から東北新幹線で約80分というアクセスの良さや、鉄道や東北自動車道等の交通インフラが縦横に整備されており、「人」「モノ」「情報」が集まる中核市、経済県都として成長を続けている。

平成30年2月には、WHO（世界保健機関）が推奨する「けがや事故の予防活動」の国際認証を受けた都市であり、福島県内で初、国内では15番目の「セーフコミュニティ国際認証都市」となっただけでなく、令和元年7月には、自治体が主

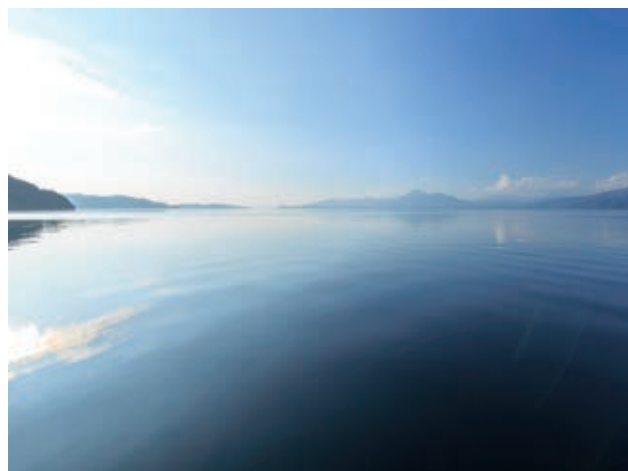
導してSDGsの達成に向けた優れた取組を行う都市として、福島県内で初めて「SDGs未来都市」に選定される等、将来世代に繋ぐ持続可能なまちづくりを進めている。

2 取組のきっかけ

新公会計制度により、地方公会計において、発生主義・複式簿記の導入、固定資産台帳の整備等の取組が一層促進されることとなった。財務書類の一つである、行政コスト計算書は、会計期間中の地方公共団体の費用・収益の取引高を明らかにすることを目的として作成するもので、資産形成



郡山市内



猪苗代湖



郡山市セーフコミュニティ認証式



セーフコミュニティ活動の様子(通学時の見守り)



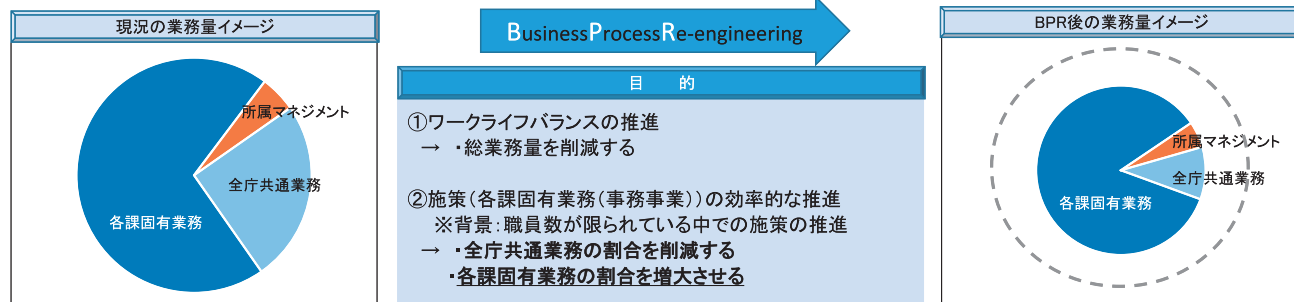
セーフコミュニティ活動の様子(郡山駅前での啓発活動)

に結びつかない1年間の行政サービスを提供するに当たって、人件費や物件費、補助金等、どの費目にどれくらいのコストがかかっているか、また、行政サービス提供の見返りとしての使用料や手数料といった受益者負担がどの程度あったのかを示すものである。市では、人件費を可能な限り正確に把握するため、平成27年度に全職員（正職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員）を対象に

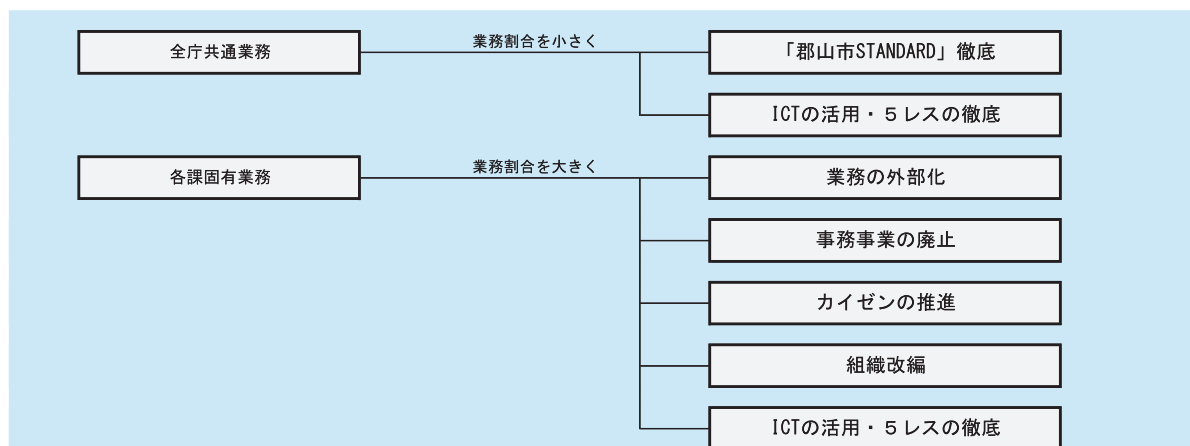
業務カイゼン現況調査（業務量調査）を行った。

調査票は職員の負担軽減を図るため、エクセルの関数機能を活用し簡易に入力できるものとし、入力の仕方がわからない職員に対しては、担当職員が職場まで出向いて説明を行った。また、部局ごとの集計とすることで個人のデータが明らかにならないよう、職員の気持ちに配慮しながらのスタートとなった。

本調査によるBPR（業務プロセスの再構築）のねらい



BPRの方法



5レスとは

- ① **カウンターレス**
行政手続きのオンライン化により、市民が来庁することなく行政手続きを完了させる
- ② **キャッシュレス**
市税、使用料等の収納チャンネルを多様化し、現金を使わない決済方法（クレジットカード、電子マネー など）
- ③ **ペーパーレス**
申請書、資料等の各種書類の電子化。働く場の環境向上、印刷等のコスト削減、セキュリティの向上等を図る。
- ④ **ファイルレス**
紙資料のデータ化により、機械判読性、検索性の向上を図る
- ⑤ **会議レス**
グループウェア、テレビ会議システム等の有効活用からなるデジタル空間での情報共有又は不要な会議の廃止（文書照会による会議開催も含む）

調査の結果、職員全体の1年間の業務時間593万5,192時間のうち、83万1,025時間が「全庁共通業務」に費やされていることがわかった（P37表参照）。これは、全庁共通業務の業務量が全体業務量の14.00%を占め、441人相当が専任で従事しているのと同じことになる。ここでいう「全庁共通業務」とは庶務事務に代表される全庁の各所属に共通する業務で各課固有業務を補完する関係にあるものをいう。一方、施策の実施を担う「各課固有業務」は80.73%を占めており、限られた職員数

でさらに質の高い公共サービスを展開するためには、全庁共通業務のBPR（Business Process Re-engineering：業務プロセスの再構築）の実施によりその業務量を削減し、各課固有業務の業務割合を拡大する必要があった。

③ 取組内容

【郡山市 STANDARDの策定】

効率的・効果的に全庁共通業務の業務量を削減

するために、全ての業務においてBPRを実施するのではなく、業務量が相対的に多い、予算要求、実施計画策定、行政評価等のPDCA関係業務、歳出歳入関係業務、文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議の5つの業務のうち、3つの業務について、業務カイゼンに取り組むこととした。カイゼン内容の決定に当たっては、過去に業務に携わった経験者による座談会を開催し、出された意見を尊重しながら合意形成を図った。

【郡山市 STANDARD 対象業務】

1. 文書関係業務（文書収受、文書回覧、文書保存、庁内照会に対する回答 など）
2. セミナー等関係業務（階層別研修を除くセミナー、講演会、研修、説明会 など）
3. 庁内会議（庁議を除いた庁内の会議）

(1) 文書関係業務（文書収受、文書回覧、文書保存、庁内照会に対する回答 など）

◎ 6つの約束（手法）

- ・ 照会の必要性を検討する
- ・ わかりにくい照会等になっていないかを確認する
- ・ 文書を発送する際は、主管課を経由させないようにする
- ・ 文書を発送する際は、アウトラインにより簡潔に伝える
- ・ 該当がなければ回答を要さない
- ・ 添書をつけずに回答する

文書業務のカイゼンにあたり目指すべき姿に向けた6つの約束（手法）を示した。このことにより、まずは照会文書の基本に立ち返り、必要性を検討した上で、求める回答も最小限にするよう全職員に意識させた。送り手と受け手それぞれが配慮することで、全体業務の削減につながるからである。

また、庁内施行の際のメール本文やシステム発

送についてはアウトライン（概要）を活用するよう統一した。これは添書と本文に情報が重複し、非効率である上、期限等の重要な情報の見落としの原因となっていたからである。伝えたいことは、メール本文ではなく添書で伝えることとし、情報の優劣を明らかにし、「相手が最も知りたい情報は何か」「自分が最も伝えたい情報は何か」の視点で要点を絞り、全体を簡潔にし、分かりやすく伝えるよう職員が配慮することとした。現在は、このとおりの運用が浸透している。

（アウトラインの様式及び記載例）

-
-
- 種 別：照会（行マネ→全所属）
 - 期 限：平成28年11月22日
 - 取りまとめ：必要
-
-

(2) セミナー等関係業務（階層別研修を除くセミナー、講演会、研修、説明会 など）

◎ 4つの約束（手法）

- ・ 開催の必要性の低いセミナー等は実施しないようにする
- ・ 安易な動員は行わないようにする
- ・ 動員の理由・対象者を明確化する
- ・ 出席者名簿を作らないようにする

セミナー等関係業務カイゼンにあたり、目指すべき姿に向けた4つの約束（手法）を示した。

セミナー等開催直後に行うアンケートは“理解度”を検証するものであり、期間を置いた事後検証は研修内容の“習得度”を検証するものである。成果を検証していない、または成果が生じていないセミナー等や開催すること自体が目的となっているセミナー等を精査し、必要性を判断した。

また、部局割当による動員、市民対象セミナー等への市職員の動員、対象者が明確になっていないセミナー等への動員など、安易な動員が多くの職員の負担になっていることが判明した。動員の

有無に関わらず、セミナーへの参加率は変わらないといった調査結果も得られ、業務への活用につながりにくいことも判明した。安易な動員は避け、真に必要な参加者を募るために、市民や近隣市町村へ周知を図り、市職員を動員していたセミナー等に積極的に市民や他自治体の職員の参加を促す工夫をすることとした。

また、やむを得ず動員が必要な場合には、動員の理由、対象者を明確化することとした。安易に市職員を動員することは、各課固有業務を実施（施策を推進）する上での弊害にもつながるからである。

(3) 庁内会議（庁議を除いた庁内の会議）

◎ 7つの約束（手法）

- ・ 会議は必要に応じて文書開催や庁議を活用する
- ・ 真に必要な関係者だけを招集する
- ・ 1週間前には資料を事前配布する
- ・ 次第には開催目的や行動計画等を記載する
- ・ 冒頭挨拶を廃止する
- ・ 事務局説明を極力行わない
- ・ 質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指す

庁内会議関係業務カイゼンにあたり目指すべき姿に向けた7つの約束（手法）を示した。

市では必要以上に多数の参加を求めることや、長時間に及ぶ会議、開催することが目的化している会議等の「非効率な会議運営」により業務量が增大していると認識していた。

開催内容により、手法を工夫し、文書開催を実施する際は、意見を聴取するための質問票及び意見書等の回答書式を配布するなど参加者に対し配慮することとした。

また、効率的・効果的な会議運営を図るため、30分会議を目指すこととした。そのためにも、参加者が会議開催前に資料を読み、理解したうえ

で臨めるよう、事務局は会議開催の1週間前までの資料の事前配布を徹底し、会議冒頭から質問や議論を実施できるようにした。次第についても、名称、日時、場所の他、開催目的や行動計画等を記載する「アジェンダ」とし、メモ用紙化していた次第が、会議終了後コメントを入れることで、簡易な会議録となった。

また、冒頭挨拶や事務局説明を極力廃止することで、議題に直接入ることが可能になった。質疑応答が繰り返される環境が整ったことにより、会議が形骸化しにくくなり、参集会議開催の意義が明確化するとともに、迅速に会議を終了することができるようになった。

その他、会議録の作成にも着目して「開催目的」と「成果」を冒頭に記載し、どんな会議であったかを把握することができるよう職員一人一人が心掛けること、また、環境面では会議時間短縮をはかるためにスタンドミーティングを実施すること、費用削減からタブレット等を活用し、ペーパーレス化を推進することなど、より効率的で効果的な会議を目指すことも今後の取組として明記している。

4 課題と今後の展望について

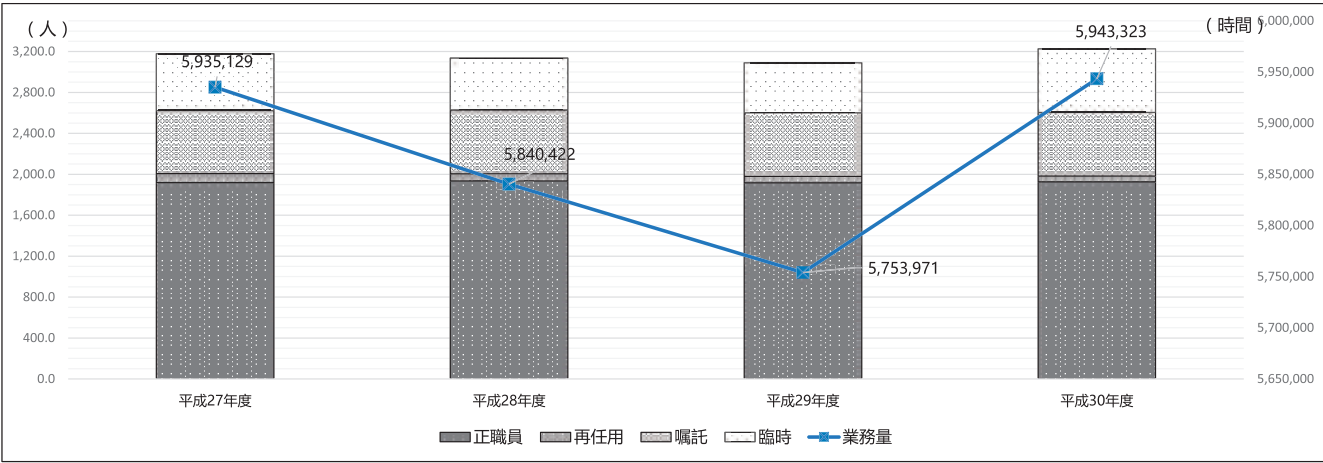
平成27年度からの総業務量の経年比較及び業務区分毎の比較増減については以下のとおりである。「郡山市STANDARD」の策定、実施により、平成28年度と平成29年度を比較すると85,659時間の総業務量が削減でき、1人あたり平均0.8時間の超過勤務時間数の削減へとつながった。平成30年度については放課後児童クラブの支援員の臨時職員化という特殊事情もあり業務量は増加したが、確実に総業務量の削減結果が出ているため、引き続き「郡山市STANDARD」を徹底し、より一層の施策の効率化を図る必要がある。

また、市では東京都町田市主催の「自治体間ベンチマーキング」にも参加している。町田市の「自治体間ベンチマーキング」は平成27年度から

始まった。自治体間で業務プロセスやパフォーマンス、コストなどを比較・分析し差異を可視化し、その上で、参加自治体の担当職員同士による意見交換を行って自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討し、各自治体の業務改善・改革につなげる取組である。

今後、市では「郡山市STANDARD」と「自治体間ベンチマーキング」を有効に活用し、真に必

要な業務に従事することで効率化を図り、市民サービスの維持・向上につなげていきたいと考えている。このような取組が自治体間で共有され、国の進める働き方改革の一助となり、職員が定例業務に忙殺されることなく、新たな施策立案業務等への十分な時間確保につながることを期待している。



総業務量経年比較表

	平成27年度		平成28年度		平成29年度		平成30年度		比較増減 (H30-H29)
	業務量 (h)	構成率	業務量 (h)	構成率	業務量 (h)	構成率	業務量 (h)	構成率	
所属マネジメント	312,606	5.27%	299,984	5.14%	326,208	5.67%	316,736	5.33%	△ 9,471
全庁共通業務	831,025	14.00%	820,353	14.05%	768,774	13.36%	722,650	12.16%	△ 46,124
各課固有業務	4,791,498	80.73%	4,720,085	80.82%	4,658,989	80.97%	4,903,937	82.51%	244,948
合計	5,935,129	100.00%	5,840,442	100.00%	5,753,971	100.00%	5,943,323	100.00%	189,352

業務区分毎の比較増減表

地域の概要

福島県郡山市

◆人口：332,151人（令和元年5月1日現在）

◆面積：757.20km²

◆連絡先

・福島県郡山市 総務部 行政マネジメント課

TEL：024-924-3431

事例紹介

RPAによる業務の自動化

(茨城県つくば市)

～世界の明日が見えるまちの働き方改革～

茨城県つくば市では、定型的で膨大な業務プロセスを対象に、「作業時間の短縮化」と「ミスの少ない正確で的確な処理」の実現を目的にRPA（Robotic Process Automation：ロボット技術を採用した業務プロセスの自動化）を活用した業務の効率化を目指して官民共同研究を進めた。本稿ではつくば市役所の働き方改革として、RPA導入へ至った経緯、取組内容、導入後の取組の効果を紹介する。

1 はじめに

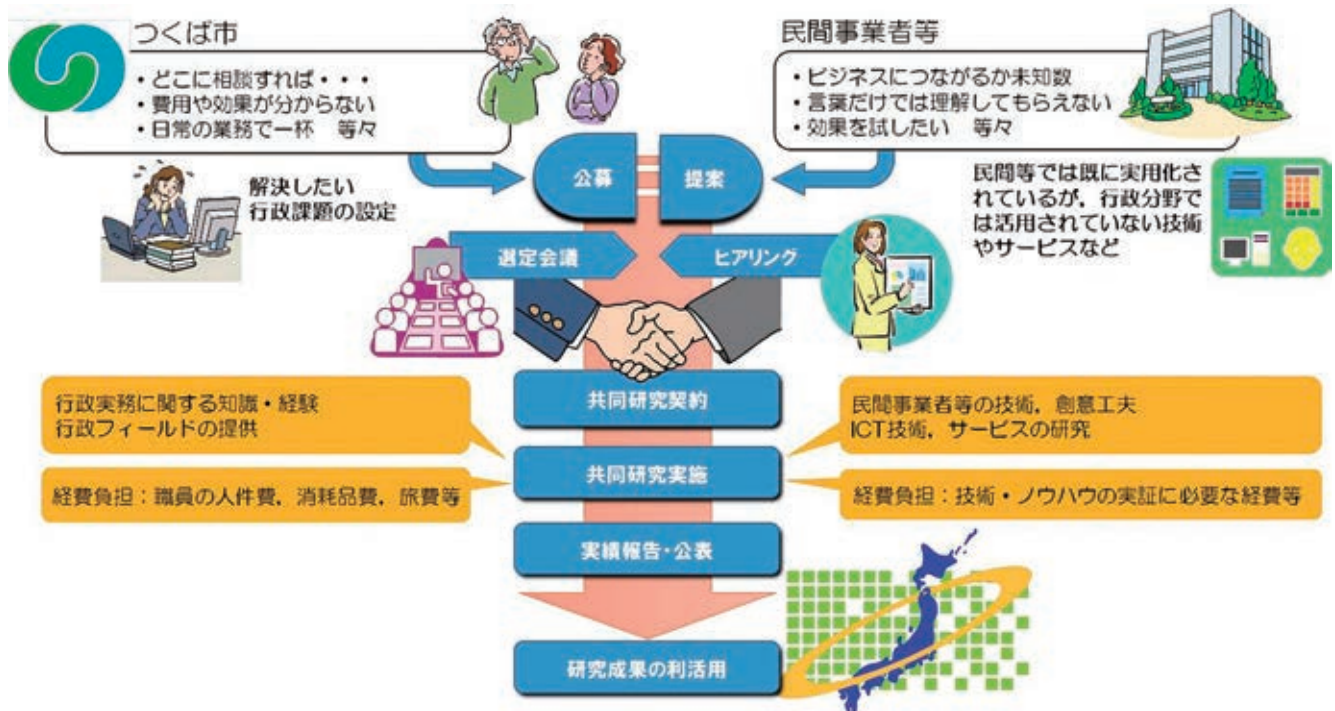
つくば市は、茨城県の南西部に位置し、北は関東の名峰筑波山、東は霞ヶ浦と豊かな自然環境に恵まれている。筑波山と霞ヶ浦は水郷筑波国立公園に指定されており、また、2016年には、つくば市を含む茨城県中南部が「筑波山地域ジオパーク」に認定され、自然と地質環境を活かした活動が行われている。都心からのアクセスもよく、2005年に開業した首都圏新都市鉄道つくばエクスプレスにより都心から最短45分で結ばれ、市内にある4つの駅を中心とした沿線開発も進んだことから、人口は年々増加している。

1960年代から「筑波研究学園都市」として農村からの開発が進み、1985年には「科学万博ーつくば'85」が開催された。この万博を契機に最先端の技術を持つ研究開発型企業が市内に進出し、「サイエンスシティつくば」として国内外に知れ渡りようになった。市内には筑波大学、筑波学院大学、筑波技術大学があり、国や企業の研究所も多く存在することから、大学生や国内外の研究者、海外からの留学生も数多く住んでいる。国内最大の学術都市として、科学の街ならではの知的な環境と豊かな自然が調和したまちづくりが進められている。

2 取組のきっかけ

つくば市は、少子高齢化や格差の拡大など国内外で抱えている様々な課題の解決に取り組み、その成果を住民と共有することで、「つくば市を見れば明日の課題解決が分かる」を目指して、「世界の明日が見えるまち」をビジョンとして掲げている。ビジョンの実現に向けた先駆的な取組の一つに「つくば公共サービス共創事業（通称：つくばイノベーションスイッチ、（以下「スイッチ」という。））」がある。

スイッチは民間企業等で導入が進んでいるIoTやAIといった先端ICT技術を使って、公共サービス分野の仕事がより効率的、効果的になることを目指して民間事業者とつくば市が共同研究を実施し、その実績から市民サービスの向上と行政課題を解決し、新しい製品やサービスの創出に結びつけるため実施する事業である。つくば市は、平成29年7月に、同市顧問を務める筑波大学大学院教授川島宏一氏より公共サービス分野におけるRPAの採用について紹介を受け、全国で初めての取組をつくば市で実施してみようという機運が生まれ、スイッチの事業としてRPAを活用した膨大な業務プロセスを自動化する取組がスタートした。



つくば公共サービス共創事業(通称：つくばイノベーションスイッチ)

3 取組内容

(1) 実証対象の選定

事業を所管するつくば市政策イノベーション部情報政策課（以下「情報政策課」という。）は、まず初めに、RPAの実証対象とする業務を選定するに当たり、担当業務における問題点や課題を現場の職員からの「生の声」を拾うことが効果的な方法であると考え、全庁職員を対象に膨大な業務量により時間がかかる業務について調査を実施した。

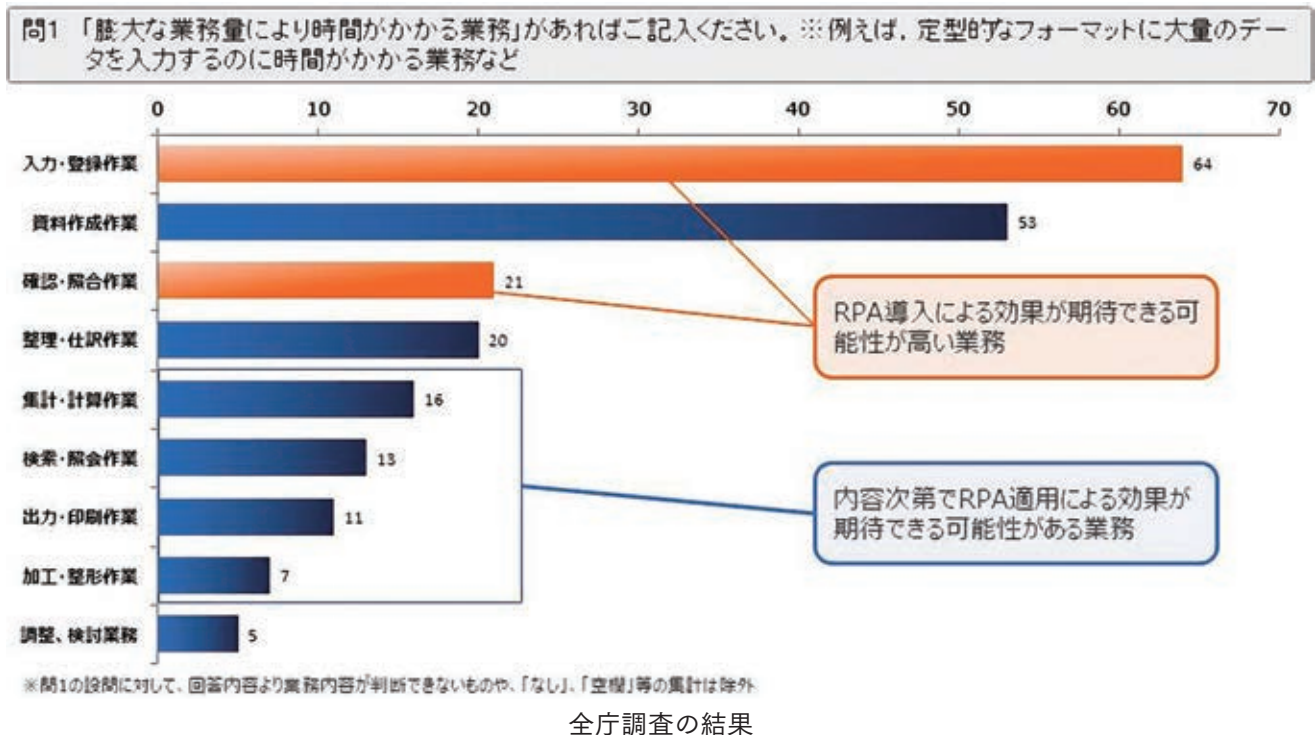
調査の結果から、業務を類型化して集計したところ、「入力・登録作業」や「確認・照合作業」の項目においてRPAを導入すると一定の効果が期待できるとの結果になった。

次に、上位に挙がった項目について、詳細な業務内容を明確にするための追加調査を実施した。具体的な業務内容や取り扱う情報・データ、業務量や必要なスキル等を個別に調査し、RPAを導入するのに適合するかどうかについて絞り込みを行った。その結果、市民窓口課が所管する業務のひ

とつである「異動届受理通知業務」が実証対象として最も適合していることが分かった

市民窓口課の業務では、3月から4月にかけては筑波大学の学生や研究機関の研究員の転入転出が多いことに加え、市内には外国人留学生や外国人研究員も多いため、7月から8月がパスポート申請、9月には外国人住民手続きが増加する。そのため、繁忙期が年間で複数存在している。全庁で職員数が減少しているにも関わらず、つくば市の人口が増加するに伴い、職員の業務量も増加することで、職員一人当たりの超過勤務時間が増えることが懸念事項になっていた。

超過勤務削減対策としては、一般的には月間時間外労働時間の上限を規制する対策が挙げられるが、職員数も増やせず、業務量も減らすこともできない中で、無理に時間外労働時間を削ってしまうとチェック作業などの目に見えない重要な業務まで削ることになり、業務の質が下がることになってしまう。そこでRPAの導入によって、業務量を「削減」するのではなく、「圧縮」することで対応することとした。



上記の市民窓口課所管業務以外にも、今後のRPA全庁導入や全国の自治体でのRPA導入モデルケースとなることを見据えて汎用性の高い業務を候補として、また、他の自治体で導入する際の参考となり得よう業務の選定を行い、その結果「市民税課の住民税・法人市民税業務」「財政課の財政関連業務」「ワークライフバランス推進室の勤怠関連業務」の4課室20業務を「実証対象業務」とした。

実証対象業務の選定後、平成29年9月にスイッチの実施要項が策定され、第1回の公募要件として「RPAを活用した定型的で膨大な業務プロセス」を対象テーマとした。同年11月のヒアリングならびにプレゼンテーションを経て、同年12月に株式会社NTTデータ、株式会社クニエ、日本電子計算株式会社で組織されるNTTデータグループを共同研究者として選定し、契約を締結した。

この共同研究の目的は、単なる業務の削減ではなく、定型作業の負荷軽減と効率化を行い、削減できた分の時間を市民からの相談や窓口業務等に割り当てることにより、市民サービスが向上することにある。行政における「働き方改革」の実現

を念頭におき、RPAを活用した業務プロセスの見直し、生産性の向上、職員の新たな役割分担といった業務に必要な環境整備のほか、具体的な指標を設定して、RPA導入による職員の労働時間の削減効果を算出する。

共同研究の実施に当たっては、情報政策課職員と実証対象業務に選ばれた担当職員を対象にRPAに関する説明やRPAソフトウェアを導入したパソコンを使って研修を行った。研修は、実際にRPAを使って通常業務にどのように活用できるかについてのイメージが職員に具体的に湧くことを目的として行われた。

情報政策課では、研修に加え、現場の担当職員が納得してRPAを受け入れられることを目指して周知活動も行った。また、実際にRPAを使った実演を市民窓口課でしたことで、「導入したらいいよね」という声上がり、導入へとつながった。

PRAを採用することで本当に業務改善できるのかという声が複数の職員から上がったが、「業務全体を100%RPA化する必要はなく、その中の30～50%でもRPA化できれば業務改善することを実感してもらえるようにした」ことも導入する



実技研修会の様子

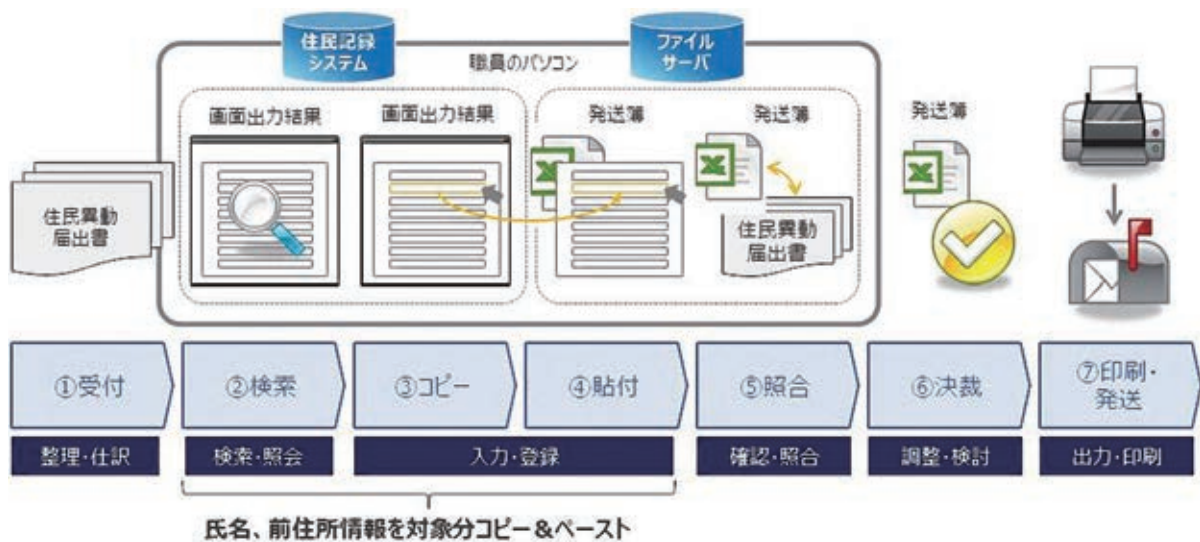
ポイントになった。

まず、選定した20業務を、業務内容や担当職員からのヒアリング等に基づいて、各業務プロセ

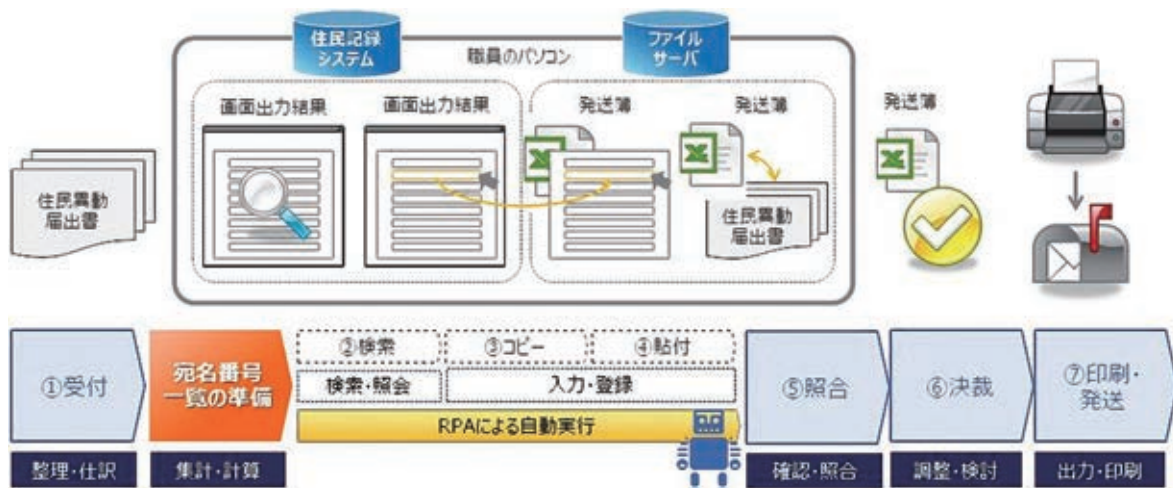
スについて作業単位ごとに分解することによって可視化した。次に、プロセスの中でRPAが適用できる範囲を定め、新たな業務プロセスとシナリオを作成した。最後に、業務に係る処理時間の計測を実際に行い、現状での業務処理とRPAを導入した場合の業務処理を比較し、年間の合計処理時間に換算して、業務削減時間を試算した。

(2) 市民窓口課における実証内容

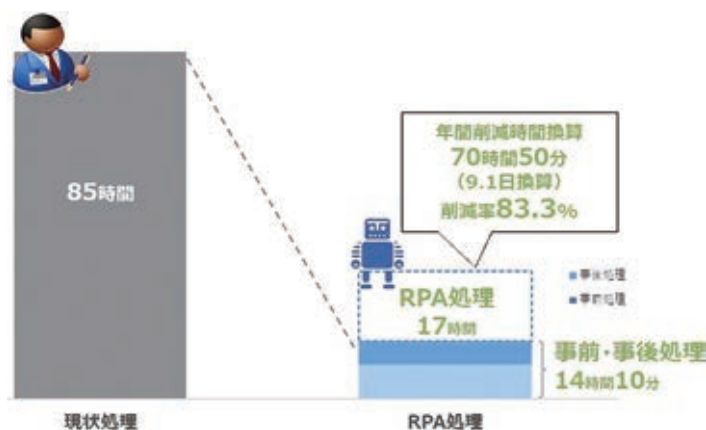
ここでは、市民窓口課における「異動届受理通知業務」を挙げる。これは、転入や転出による住所変更の手続きにおいて、本人確認書類が不足している届出者に対して、本人の意思による異動届



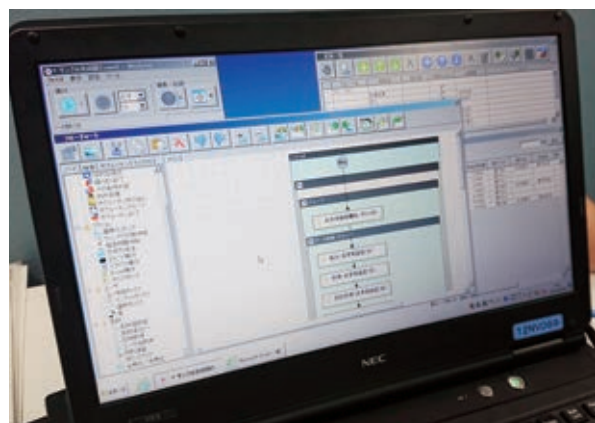
異動届受理通知業務の流れ(現状)



異動届受理通知業務(RPA導入後)



現状とRPA導入後の計測結果



RPAソリューションソフトの一つ「Winactor」

であるかを確認するために変更前の住所地に「受理通知」を送付する業務である。

現状の業務順序は以下の通りである。

- ①窓口で住所異動届を受理する。
- ②届出者の情報を基幹系システムで検索し、氏名と住所を探し出す。
- ③検索で対象者の該当情報があれば結果をコピーする。
- ④ファイルサーバー上で編集する発送簿に転記し、発送簿を作成する。
- ⑤作成後、発送簿と住民異動届との照合作業を行い、誤りがないか確認する。
- ⑥問題がなければ決裁を経て、受理についての通知文を発送する。

本業務は一人あたり年間約85時間の処理時間を要する業務で、特に住民異動届の件数が増える3月中旬から4月中旬の繁忙期は大量の処理件数が発生することから、日中の窓口業務が多忙となり、本業務が通常業務時間内で終了せず、時間外勤務時間で対応しなければならなくなっている。

「異動届受理通知業務」の業務プロセスを明確にしたところ、データとして宛名番号一覧表を事前に準備して、「②対象者検索、③該当情報のコピー、④コピーしたデータを転記した発送簿の作成まで」について、RPAを活用して業務を自動化することとした。その結果、一人あたり年間85時間だった業務時間が14時間10分にまで圧縮さ

れ、圧縮率は83.3%となった。

RPAを導入する効果として、業務時間が圧縮される他にも、業務プロセスを可視化して検討することで、職員自身が業務プロセスにおける課題や非効率な部分を発見して見直すきっかけにすることができた。また、削減してできた時間は、今後、職員がより丁寧な窓口対応や業務改善などの取組に当てることができる。RPAはICTを活用した職員の働き方改革の大きな柱となるため、「真の働き方改革にRPAは不可欠」になると、つくば市では考えている。

また、本共同研究における実績報告書は、すべてつくば市のホームページ (<https://www.city.tsukuba.lg.jp/jigyosha/oshirase/1003854.html>) で公開している。同実績報告書は、RPA導入を検討している自治体の予算確保のための説明資料として使えるようになっている。

4 課題と今後の展望

実際にRPAを活用した職員の意見として「業務の効率が向上した」「業務のスピードが速くなった」「手間が減った」という評価する声が挙がる一方で、「手書きの申請書を高精度でデータ化するためには、従来の情報を電子化することが必要」「エラーが起きても対応できるよう、担当課内の職員を育成する必要がある」等といった課題を指摘する声も挙がった。

RPAはペーパーレスの業務であるため、手書きの書類が今なお多い中、いかに効率よく従来の情報をデータ化していくかが課題である。データ化するに当たり、外部に委託するか、職員が直接データ化するかについて検討を重ねたものの、外部に委託すれば経費がかかり、職員による直接データ化についても、業務の中でシステムに入力した方が早く処理が済むということになった。そこで、次に検討されたのが手書き文字の認識率が90%を超えているAI-OCRの導入である。AI-OCRだと、手書き文字についても概ね識字されることから、職員としても一部のデータだけを修正すれば良く、令和元年6月に導入が承認された。

また、職員による内製のデメリットとして、RPAを扱える職員の人事異動が課題となる。その対策として各課単位の個別講習会を実施し、異動に耐えられる人数を目標に人材育成を行うことで、課室からRPAが使える職員がいなくなることを防ぎ、使える職員の人数を増やすことで、人事異動によるRPAの拡散が期待できる。

RPAを活用できる業務や事業分野についての他の自治体との情報共有も課題となっている。RPAを使った業務改善に取り組んでいる自治体担当者が来訪した際には、つくば市の事例を提供するとともに相手方からも情報提供してもらっており、共同で業務改善を進めていければよいと考えている。

今後の展望として、市役所内でRPAが導入でき

る業務については、全て導入していく必要があると考えている。働き方改革の中で、平成31年4月から、「労働基準法」により時間外労働時間の上限が月間45時間、年間360時間以内に厳格化されたが、時間外労働時間を抑制する方法として、RPA導入は非常に効果的な手法であると期待されている。また、今回の共同研究で対象にならなかった業務への導入も検討されており、AI-OCRと組み合わせて活用することで対応可能な業務の幅が広がることも期待されている。

つくば市としては、市民のニーズが多様化、複雑化していく中で業務量が増えてきている状況にあることから、職員のワークライフバランスの面において仕事と生活を両立させることが重要だと考えている。そうすることで、職員一人一人が力を十分に発揮し、やりがいを持って仕事に取り組めるようになり、より良い市民サービスの提供にもつながると考えている。

引用元：「つくば公共サービス共創事業 ～つくばイノベーションスイッチ～ RPAを活用した定型的で膨大な業務プロセスの自動化共同研究実績報告書 2018年（平成30年）5月つくば市NTTデータグループ（株式会社NTTデータ、株式会社クニエ、日本電子計算株式会社）」

図・グラフについてはcopyright©2018 City of Tsukuba, NTT DATA Corporation, Japan Information Processing Co., Ltd., QUNIE CORPORATION

地域の概要 | 茨城県つくば市

◆人口：239,397人（令和元年5月1日現在）

◆面積：283.72km²

◆連絡先

- 茨城県つくば市役所総務部ワークライフバランス推進課
TEL：029-883-1111（代表）
MAIL：gen037@city.tsukuba.lg.jp

事例紹介

国際化の進展に伴う 多言語音声翻訳システムを活用した多言語対応

(神奈川県綾瀬市)

～「円滑な窓口対応」と「職員の負担軽減」への挑戦～

綾瀬市では、多様な国・地域出身の外国人市民が増加しており、窓口対応における“言葉の壁”に直面していた。そのため、“言葉の壁”を低減した円滑な窓口対応の実現に向けて、「多言語音声翻訳システム」を導入した。これは、AI・ICT技術を活用した外国人市民への支援のみならず、窓口担当職員の円滑な業務遂行と負担軽減にもつながる取組である。

本稿では、綾瀬市が多言語音声翻訳システムの導入に至った経緯、取組内容、実績等を働き方改革の一環として紹介する。

1 はじめに

綾瀬市は神奈川県ほぼ中央に位置し、都心から約40kmで、東西4.2km、南北7.6kmと南北に長く、面積は22.14km²である。西に大山・丹沢連峰を望み、遠く富士山を仰ぐことができる。また、

市北東部には、在日米海軍と海上自衛隊が共同使用する厚木基地が存在しており、行政面積の約18%弱を占める。

明治22年(1889年)には市制・町村制が施行され、8か村が合併し「綾瀬村」が誕生した。昭和16年(1941年)には市北東部に相模野海軍航



綾瀬市役所からの眺望



ものづくりのまち



特産「菜速 あやせコーン」

空隊等が設置され、厚木基地ができた。昭和20年（1945年）4月1日、軍施設設置による人口増を背景に町制が施行され、「綾瀬町」となった。終戦に伴い、連合国軍司令官マッカーサー元帥が厚木基地に降り立ち、日本における占領政策の第一歩が厚木基地から始まった。昭和46年（1971年）、「米海軍厚木航空施設」と「海上自衛隊厚木航空基地」がおかれ、現在の使用形態である、日米共同使用基地となった。

昭和40年（1965年）以降、人口が著しく増加し、市の北部・西部は主に住宅が立地、東部・西部は工業団地が形成された。昭和53年（1978年）11月1日には市制が施行され、神奈川県で最も新しい市として「綾瀬市」がスタートした。

現在、綾瀬市の産業は、農業では「菜速 あやせコーン」のブランド化が行われ、工業では、自動車部品関係の企業が多く、工業集積は政令市を除くと県内第1位である。企業のお大半は中小企業であり、中小企業ならではの小回りの効く対応力と技術力を強みに「ものづくりのまち」を展開している。また、観光客を呼び込むために映画等のロケ誘致にも取り組んでいる。

② 取組のきっかけ

綾瀬市における外国籍比率は、国及び神奈川県と比較すると高い。市によると平成31年（2019

年）1月1日時点で、国内全体の外国籍比率が2.11%、神奈川県が2.32%であるのに対し、綾瀬市では4.31%と高い比率となっている。綾瀬市の外国籍比率が高い理由には、次のような背景が挙げられる。

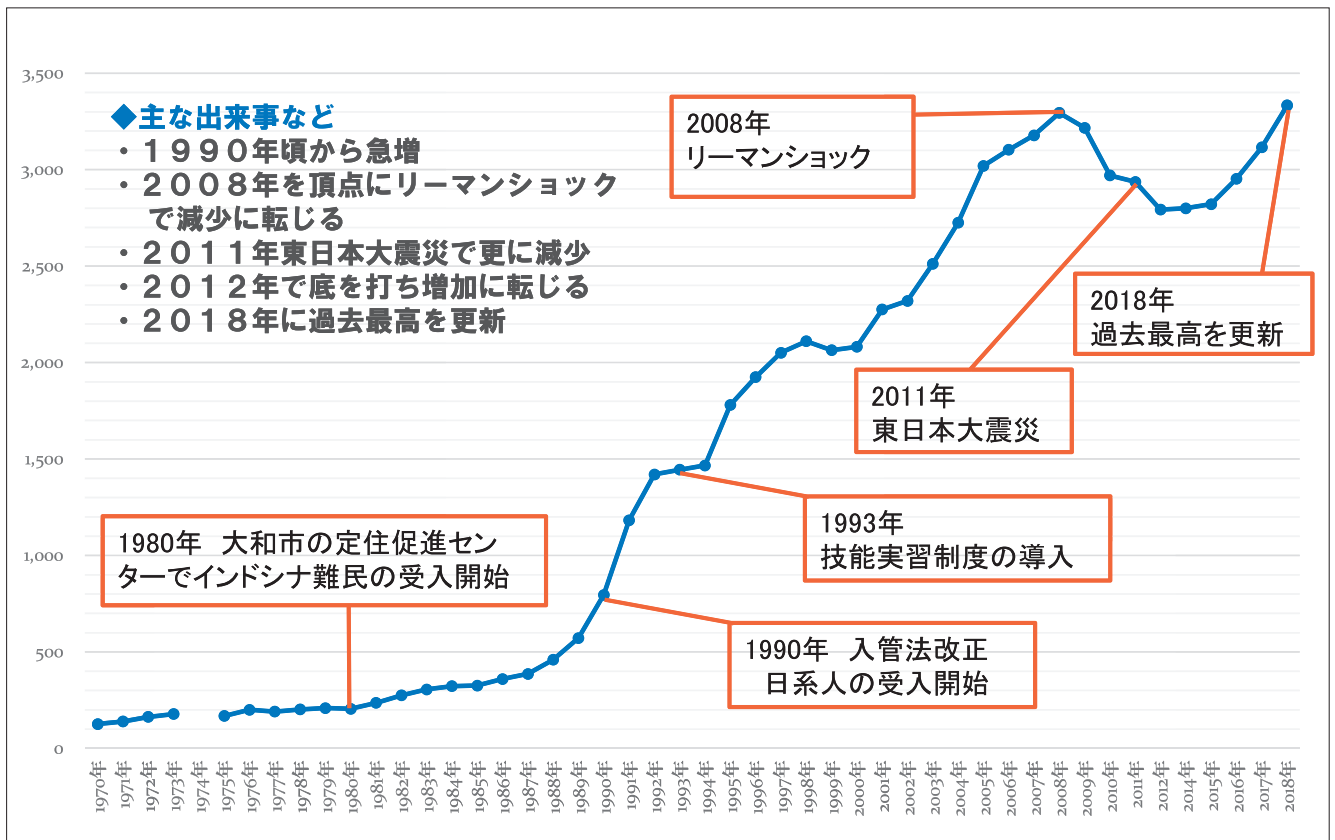
昭和55年（1980年）に隣接する大和市でインドシナ難民の受け入れが開始され、自動車部品関係の大規模な工業集積を持つ綾瀬市にも、労働者として多くのインドシナ難民が定住した。その後、平成2年（1990年）の出入国管理及び難民認定法の改正や、平成5年（1993年）の技能実習制度導入により、さらに綾瀬市の外国人市民数は増加し、令和元年10月1日時点も過去最高の記録更新が続いている。

綾瀬市の外国人市民を出身国別にみると、1位ベトナム（22.3%）、2位ブラジル（15.5%）、3位スリランカ（11.6%）となっている（平成31年（2019年）1月1日現在）。国及び神奈川県では、1位、2位を中国、韓国が占めるが、綾瀬市は非漢字圏の国籍を有する者が多く、特定の国・地域への偏りも少ないことが特徴であるといえる。

このような状況から、市の窓口では、多言語による意思疎通を図る必要が生じている。

従来の市の多言語対応は、主に次の5通りであった。

ア 来庁した外国人市民に日本語で会話のできる友人等がいれば、その場で電話をしても



綾瀬市における外国人市民数の推移

順位	国		神奈川県		綾瀬市	
1位	中国	28.1%	中国	32.4%	ベトナム	22.3%
2位	韓国	17.2%	韓国	13.1%	ブラジル	15.5%
3位	ベトナム	11.1%	フィリピン	10.4%	スリランカ	11.6%
4位	フィリピン	10.1%	ベトナム	9.3%	中国	7.4%
5位	ブラジル	7.5%	ブラジル	4.0%	ラオス	7.3%
6位	ネパール	3.2%	ネパール	3.0%	フィリピン	6.8%
7位	台湾	2.2%	ペルー	2.9%	タイ	6.1%
8位	米国	2.2%	米国	2.6%	ペルー	5.5%

出典 国：法務省「平成30年6月末 速報値公表資料」
 神奈川県：神奈川県「県内外国人統計(平成31年1月1日現在)」
 綾瀬市：綾瀬市住民基本台帳データ(平成31年1月1日現在)

出身の国・地域別比率の比較



あやせトゥデイ(9言語の外国人市民向け生活情報紙)

らい三者通話を行う。

イ 市の専門通訳員（ベトナム語、ポルトガル語、スペイン語。各言語とも月1回のみ）を予約し、改めて来庁してもらう。

ウ 他の公的支援機関等の通訳支援窓口にて、電話による三者通話を依頼する。

エ 来庁要件について多言語で紹介する動画、アプリケーション、チラシ（あやせトゥデイ）等を活用し、説明する。

オ ジェスチャーやイラスト等で意思疎通に努める。

これらの方法では、年々増加する様々な言語を話す外国人市民に、迅速且つ正確に対応するには十分とはいえなかった。そのため、市ではAI・ICT技術による多言語音声翻訳システムを導入することとした。

3 取組内容

(1) 多言語音声翻訳システム

総務省では、現在「グローバルコミュニケーション計画」を推進している。これは、国立研究開発法人情報通信研究機構（以下「NICT」という。）が中心となり、「言葉の壁」を無くすため、産官学の力を集結し、多言語音声翻訳技術の精度を高め、社会実装を目指すものである。本計画の

一環で「自治体向け音声翻訳システムに関する研究開発」（2015年度から2019年度まで）が進められ、凸版印刷株式会社（以下「凸版印刷」という。）が株式会社フィートと共同で受託し、自治体窓口業務に対応した国内で初めての多言語音声翻訳システムを開発した。

凸版印刷は開発した本システムの実装に向けて、自治体現場での実用性を確認し、改善を図るための実証利用を行うこととした。同時期に、綾瀬市が増加する外国人市民に対応するための翻訳システムの導入をNICTに相談したところ、凸版印刷の実証利用を推薦されたため、綾瀬市は平成29年（2017年）11月に凸版印刷と実証利用に係る覚書を締結し、全国で初となる本システムの実証利用を開始した。運用にあたっては、本システムの専用アプリケーションをインストールしたタブレット端末を、外国人市民の対応が多い「総合案内」、「子育て支援」、「学校教育」、「健康づくり（母子保健・医療）」、「福祉総務」、「納税」等の部署窓口に配備した。

本システムの基本的な使用手順は次の通りである。

ア 職員が来庁した外国人市民と日本語での意思疎通が難しいと判断した場合、主に次の2通りの方法でその使用言語を判断する。

- ・職員が相手の話す言語から判断
- ・本システムの言語選択画面（各言語で表記）を相手が選択

イ 多言語音声翻訳システムで、言語を選択する。

ウ 職員が「今日はどのような用件ですか？」と音声もしくはテキスト入力によって尋ねる。

エ 上記質問内容が、選択言語で音声及びテキストで表示される。また、誤訳防止のため、日本語に再翻訳した内容も表示される。

オ 来庁者が音声もしくはテキスト入力によって返答する。

カ ウからオの手順を繰り返す。

(2) 多言語音声翻訳システムの運用に係る費用

本システムの運用に係る費用は、次の通りである。

ア 実証利用時

(平成29年(2017年)～平成30年(2018年))

タブレット7台 307,368円

タブレット保護ケース7枚 27,972円

データ通信費(SIM 2回線) 26,736円

(他の5台は公共Wi-Fiを使用)

イ 本システム正式導入時(2019年度～)

本システム初期費用 108,000円

本システム利用料2台分 129,600円/年

(同時接続は2台まで)

データ通信費(SIM 2回線) 25,890円/年

(他の5台は公共Wi-Fiを使用)

(3) 多言語音声翻訳システム使用における効果

本システム導入により、「担当課へスムーズな案内ができるようになった」「言語が通じないことによる、対応不能の事態がなくなった」「職員の外国人対応への不安が軽減された」「日本語が通じない外国人対応に要する時間が削減された」

等の効果が現れた。

また、本システムを利用した12部署にアンケート調査を行ったところ、「役に立っている」が25%、「多少は役に立っている」が33%と、合わせて約6割が本システムについてプラスの評価をしている。また、「今後も利用を希望するか」との質問には、「自課又は同一フロアへの配備を希望する」が75%、「必要なときに他課から借用できればよい」との回答が25%となっており、すべての部署が利用の継続を希望している。

一方で、本システムの利用頻度は「2～3か月



自治体向け音声翻訳システム使用の様子



自治体向け音声翻訳システム タブレット表示画面(実証利用段階)

に1回」が42%と最も多く、次いで「月に1回以上」が25%、「半年に1回程度」が25%であった。その要因としては、綾瀬市は永住者や定住者といった、日本で長く生活している外国人市民が約7割と全国水準よりも多く、ある程度日本語を話すことができたり、日本語を話せる友人等とともに来庁したりすることが挙げられるという。また、本システムを使いこなすためには、短い文章で主語を明確にする工夫が必要なことや、現時点では言語によって翻訳精度が不十分であること等も、利用頻度が低いことの理由と考えられている。

4 課題と今後の展望

多言語音声翻訳システム活用にあたっての課題は、次の2点が挙げられる。

1つ目は、より多くの言語の翻訳精度を向上させることである。AI技術（ニューラル機械翻訳）が搭載されている言語は高い翻訳精度を有するが、一部言語については、本機能は搭載されていない。そのため、「何がしたいのか」「何に困っているのか」等、日常会話程度であれば翻訳できるものの、複雑な会話等は正しく翻訳できないことも多いという。このことから、様々な母国語を持つ外国人市民への対応力を高めるために、AI技術の搭載言語や行政専門用語を更に増やすといったシステム自体の性能向上が課題である。

2つ目は、音声翻訳システムを利用する職員へのフォローアップである。本システムで正確な翻訳を行うためには、「短文で話すこと」や「主語を明確にすること」等、使い方に工夫が必要である。そのため綾瀬市では、本システムの使い方について、これまで2回ほど職員研修を実施しているが、使い方を習得し、窓口での実用に繋げていくためには、継続的な研修等の実施が必要であると思われる。

このように、「多言語音声翻訳システム」と「それを利用する職員」双方へのアプローチが、今後の円滑な多言語対応には必要であるといえよう。

5 おわりに

綾瀬市においては、日本語での意思疎通が困難な外国人市民に対し、多言語翻訳システムを活用し、その支援に繋げている。

一方で、本取組は窓口で対応する職員の働きやすさの改善も実現しており、多言語対応による不安の解消や、窓口対応時間の縮減といった効果に繋がっている。

今後、多言語音声翻訳システムの翻訳精度向上と、それを利用する職員へのフォローアップによって、外国人市民への充実した行政支援とともに、更に働きやすい職場環境の実現が期待される。

地域の概要 | 神奈川県綾瀬市

◆人口：84,423人（令和元年5月1日現在）

◆面積：22.14km²

◆連絡先

・神奈川県綾瀬市経営企画部企画課
TEL：0467-70-5657

事例紹介

「パラレルキャリア」の推進

(京都府福知山市)

～市職員の地域活動や社会貢献活動等が活発になる環境整備～

福知山市は、市職員が地域に出かけ、市民と連携してまちづくりを行う姿をスタンダードにするため、公務員が許容される副業のうち地域活動等に該当する副業を「パラレルキャリア」と位置づけ、積極的に応援することとした。

本稿では、福知山市がパラレルキャリアの推進に取り組むに至った経緯、制度内容、取組実績等について紹介する。

1 はじめに

由良川流域の福知山盆地にひらける福知山市は、京都市から60km、大阪市から70kmの距離にあり、国道9号や舞鶴若狭自動車道、JR山陰本線、JR福知山線、京都丹後鉄道宮福線等が通る北近畿の交通の要衝である。

歴史的には、縄文時代から人々が住んでいたことが遺跡等から明らかになっており、古墳時代の出土品により、当時から交通・文化等の面で重要な役割を果たしていたと考えられている。天正7(1579)年には、織田信長の命で丹波を平定した明智光秀が砦跡を利用して福知山城を築いた。以来、福知山は城下町として栄え、明治末期までに

大阪、京都へとそれぞれ鉄道が開通し、商都として発展してきた。そして、昭和12年4月に京都府で2番目の市として誕生した。それ以後、数度の合併を繰り返し、市域を広げてきた。最近では平成18年1月1日に、福知山市・三和町・夜久野町・大江町の1市3町が合併し、新しい「福知山市」がスタートした。

現在は、地域医療の拠点である福知山市民病院の新病院全面完成(平成19年6月)や福知山駅的全線高架開業(平成21年2月)による福知山駅周辺整備事業等により都市基盤の充実を図るとともに、恵まれた自然環境を生かしながら「多様性あふれる高次機能都市」の実現をめざして、北近畿の中核都市としてのまちづくりを進めている。



福知山城



明智光秀が祀られている御霊神社

2 取組のきっかけ

福知山市では、平成30年4月1日に「福知山市自治基本条例」を施行した。同条例の目的は、福知山市における市民の権利を明らかにするとともに、市民及び市のそれぞれの役割と責任を明確にし、共に考え協力・行動し、市民の福祉を向上し、豊かな地域社会の実現を図ることにある。

この目的を達成するため、市職員の役割及び責務を同条例第10条で次のとおり規定している。

（職員の役割及び責務）

第10条 職員は、市民に対する奉仕者として、執行機関の運営を円滑にするため、公正、誠実かつ効率的に職務を遂行しなければならない。

2 職員は、自らも地域社会の一員であることを認識し、市民と連携して、まちづくりに努めるものとする。

に自治を担っているという意識を持ってまちづくりを進めていくため、自らの知識や技能向上に努め、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならないことを意味している。

一方で、平成18年8月に策定され、平成25年及び平成29年に改訂された「福知山市職員人材育成基本方針」においても、目指す職員像について以下のとおり規定している。

- ①規律性「公平・公正・誠実に行動する職員」
- ②積極性「広い視野と経営感覚を備え、戦略的に創造・改革する職員」
- ③責任性「自ら考え、課題解決にチャレンジする職員」
- ④協調性「チームで成果を挙げられる職員」
- ⑤市民視点「市民とともに課題と向き合い解決する職員」
- ⑥人権意識「人権問題について深い認識を持ち実践する職員」

これは、地方公務員法第30条で規定されているサービスの根本基準を遵守するとともに、市民と共

この基本方針は“⑤市民視点”を持つためには地



福知山市自治基本条例の概要

域活動等に積極的に参加し、市民とともにまちづくりに取り組むことが必要であるとしている。

このような背景を元に、市職員の人材育成の手法として平成30年5月から始めた取組が「パラレルキャリアの推進」である。

③ 取組内容

パラレルキャリアとは、市職員が本業（公務）を持ちながら、第2の活動（地域活動や社会貢献活動等（以下「地域活動等」という））を行うことであり、市はこの働き方を推進している。

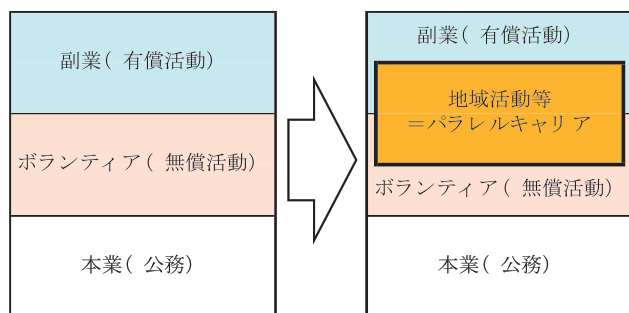
これまで、地方公務員が報酬を得て事業又は事務に従事すること（以下「副業」という）は法令に抵触する可能性があることから、その内容に関わらず敬遠されてきた。しかし、副業の中には自

身が地域住民として活動すべきもの、地域住民のためになるもの、市職員の行政に関するスキルアップに繋がるものも少なくない。

そこで、福知山市ではこれらの活動を地域活動等として位置付け、市職員が地域活動等に取り組むことを奨励したのである。地域活動等に該当すれば、報酬を得る活動であっても、市の奨励する活動に含まれる。

奨励する地域活動等の要件

- ①地域貢献活動
- ②社会的課題の解決を目的とし市の発展・活性化に貢献する活動
- ③職務の遂行に支障がない活動
- ④当該職と契約・補助・指導・処分に影響が出ない活動
- ⑤営利を主目的としていない活動
- ⑥法令に反していない活動



パラレルキャリアの概念図

パラレルキャリアの推進に伴い、副業申請手続きも一部簡素化した。これまで副業の許可を得るためには例外なく市長決裁を必要としたが、地域活動等に該当する場合には、市長公室長（部長）決裁で足りることとした。

パラレルキャリアの推進はすぐに市職員に認知された。平成30年度末時点で317名がパラレルキ



消防団活動の様子

キャリアに取り組んでいる。市職員数は約1400名（医療職を含む）であるから、4.4人に1人がパラレルキャリアに取り組んでいることになる。

パラレルキャリアの活動事例には自治会活動や消防団活動が多いが、本稿ではこれら以外の3事例を紹介する。

（1）福知山ワンダーマーケットの運営補助活動

福知山ワンダーマーケットとは、毎月第4日曜日に市内の新町商店街で開催される定期市である。当日は福知山市のみならず、関西圏内でこだわりをもって生産した野菜や制作した日用雑貨等を販売するお店が約40店舗集まる。福知山ワンダーマーケットは、出店者や参加者に福知山をより身近に感じてもらうこと、人々やアイデアが出会い起業者が増えて福知山がさらに盛り上がることを期待して取り組まれている。

1事例目は、この福知山ワンダーマーケットの運営補助活動である。この活動は、市が目指す職員像「市職員が地域に出かけ、市民と連携してまちづくりを行う姿」そのものである。この活動を行う職員の1人は福知山市外の出身者であるが、

福知山ワンダーマーケットの運営補助活動により職場以外での市民との繋がりを得ることができ、楽しみながら活動していると話す。この活動を通じて市民協働の重要性を認識するとともに、市職員としてだけでなく市民としてどのようにまちに関わっていくかを考えるきっかけになっているとのことであった。

（2）学芸員講師

2事例目は、福知山公立大学の非常勤講師である。市職員自身が担当してきた業務の知識や学芸員の資格を活かし、福知山市内にある福知山公立大学において、現在4人の市職員が非常勤講師を務めている。それぞれ「歴史学」「地域防災論」「地理学」「地域文化論」の講義を毎週1回担当している。

福知山公立大学は、実際に地域に出て地域課題と向き合う教育活動「地域協働型実践演習」に力を入れている。市職員が担当する講義は、地域に根ざした授業内容となっており、学生がこの演習を行う際にすぐに活かせる知識を習得できるという利点がある。市職員が自ら培ってきた知識を業



ワンダーマーケットの様子



福知山公立大学での講義の様子

務とは違った場面で活かしている事例である。

(3) 将棋普及指導員

最後に職員の趣味で培った能力を地域の子供たちに還元している事例を紹介する。

平成30年11月に福知山市内にある福知山城で将棋の竜王戦第4局（羽生善治竜王VS広瀬章人八段）が開催され、大変な盛り上がりを見せた。その流れを受けて、福知山市でも子どもたちに対して将棋の楽しさを広めて行きたいという機運が高まった。

そして、令和元年6月から毎週金曜夜に「こども将棋教室福知山」が開催されることとなり、市に対しても、この将棋教室の運営に関する支援や補助の要望があった。そこで、将棋を趣味とする市職員が将棋普及指導員の資格を取得し、パラルキャリアとして教室運営の補助や子どもたちに対する指導や対局を行っている。

また、令和元年8月25日には同教室主催による「第1回 こども 竜王戦福知山将棋大会」が開催され、福知山市のみならず広域の市町村（奈良県、石川県等）から186名が集まり大盛況であった。



こども将棋教室福知山



こども 竜王戦福知山将棋大会

この時には決勝戦の中継や審判等を行った。

同教室は、今後も定期的に将棋に関するイベントを行う予定である。これらの活動をパラレルキャリアで支援することにより、子どもたちに対する将棋の技術向上や楽しさを伝えるとともに、福知山市の魅力や知名度の向上に寄与できればよいと考えている。

4 課題と今後の展望

パラレルキャリア推進に当たっての課題は、どのような指標を目標として設定するかにある。パラレルキャリアに取り組んでいる職員数を増やすことは重要であるが、掲げた数値目標を達成するために職員にパラレルキャリアを無理強いすることはできない。自主性を欠いたパラレルキャリアの活動は、冒頭に紹介した取組の根拠となっている福知山市自治基本条例や福知山市職員人材育成基本方針で掲げられている職員像には合致しないからである。

福知山市は、パラレルキャリアに取り組む職員数を増やすことよりも、その職員が充実した生活を送っており、組織内外で活躍している姿を広く知ってもらうことが重要であると考えている。

昨今、公務員志望者数は減少傾向にあり、福知山市でもどのような方法で学生に市職員に興味を持ってもらえるか頭を悩ませている。そこで、福

知山市がパラレルキャリアを推進していることや市職員が実際にどのようなパラレルキャリアに取り組んで、どのように活躍しているのか、職員自身のライフ・ワーク・バランス満足度はどうかな等を職員募集説明会やインターンシップ受入れ時に積極的に広報していく予定である。そして、学生にパラレルキャリアに取り組む市職員を取材してもらい、双方向でコミュニケーションを取り、学生に市職員の多様性を感じてもらいたいと考えている。

5 おわりに

福知山市のパラレルキャリアの取組は、今まで不許可としていた副業を新たに許可するといった、これまでの法令等の解釈・運用を変更するようなものではない。従前から許可していた副業のうち、地域活動等を明確化して福知山市として推奨するものである。市職員は、パラレルキャリアの活動を通じて、市民や現場の生の声を政策や業務に活かしたり、価値観の多様化を実感することによる人としての幅を拡大したりすることができる。

福知山市のパラレルキャリアは、地方公務員法第30条が規定する「全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、かつ、職務の遂行に当っては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」という地方公務員の責務に寄与する副業のあり方を示したものであるといえる。

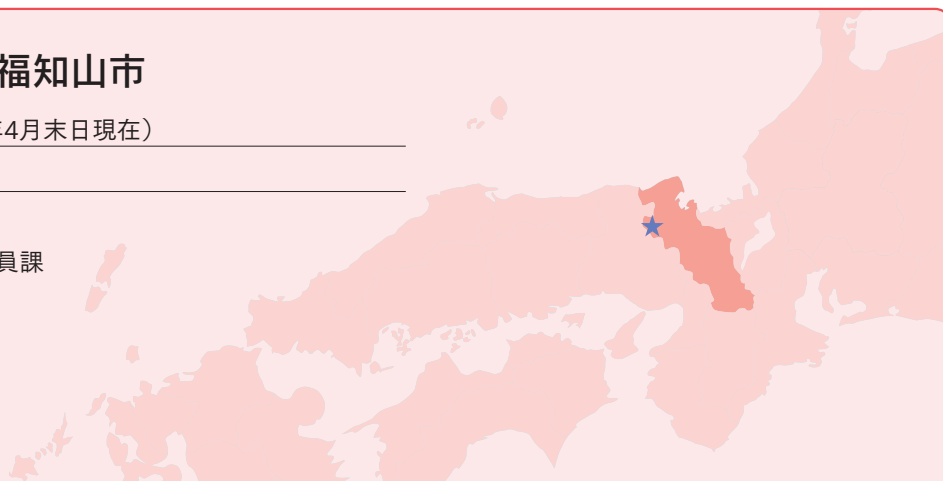
地域の概要 | 京都府福知山市

◆人口：77,895人（平成31年4月末日現在）

◆面積：552.54km²

◆連絡先

・京都府福知山市市長公室職員課
TEL：0773-24-7034



事例紹介

市民サービスの質の向上のために

(兵庫県神戸市)

～神戸市役所における働き方改革の取組について～

神戸市では、職員のワーク・ライフ・バランスを実現し、業務のイノベーションを創出するために職員の「働き方改革」に取り組んでいる。フリーアドレス化、Web会議の導入、ペーパーレス化、ICTを活用した業務の見直し、さらにはテレワークの導入など、これまでの枠に捉われない多様な働き方を推進するために新しい発想と手法を積極的に導入できる環境づくりを進めており、平成30年度には、「働き方改革（業務改革）ロードマップ」を策定した。

本稿では、神戸市役所の目指す「職員のスマートなワークスタイル、働きやすい職場」について紹介する。

1 はじめに

神戸市は、兵庫県の南に位置し、北部には六甲山系が連なり、南部は瀬戸内海に面した人口約152万人の政令指定都市である。垂水区・須磨区・長田区・兵庫区・中央区・灘区・東灘区・北区・西区から構成される。

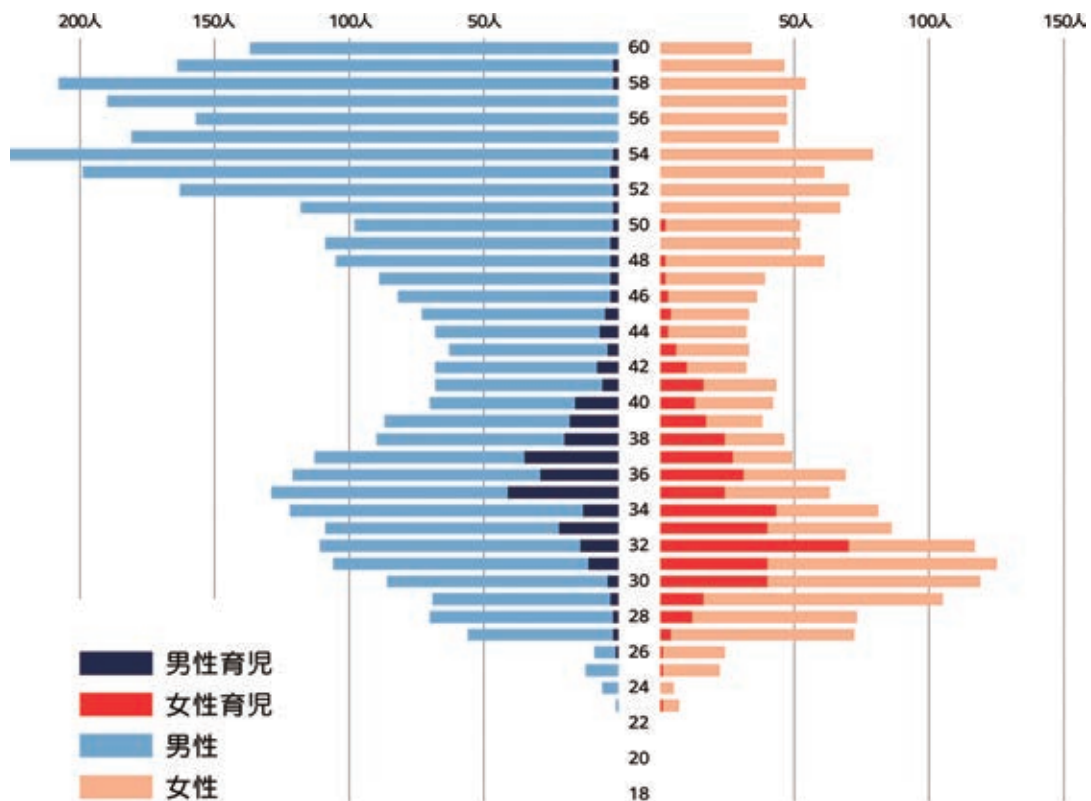
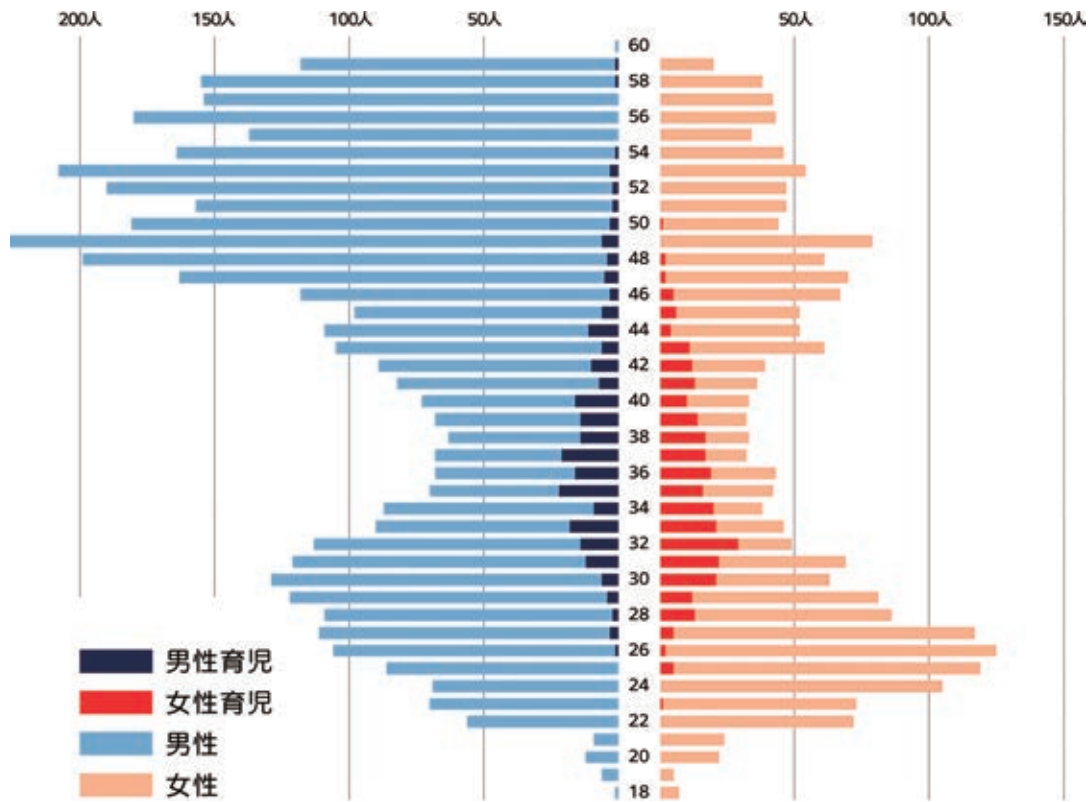
1868年の神戸港開港以来、西洋文化の入り口として発展し、鉄鋼・造船・機械などの産業拠点として日本を代表する国際貿易港となった。そのため、外国人の往来も盛んになり、外国人居留地ができ、今日でも異国情緒あふれる街並みを見ることができる。

人口は、阪神・淡路大震災期を除き、平成27年度の国勢調査で戦後初めて人口減少に転じた。出生者数の伸び悩みや死亡者数の増加により自然減少数が大きくなるとともに、若者を中心に大阪・東京圏等への転出が進んでいるため、今後も人口減少が続くことが想定される。神戸市は、人口減少の克服とともに、まちの質や暮らしの質を高めていくために、平成28年度に「神戸2020ビジョン」を策定した。「若者に選ばれるまち」を掲げ、新たなまちづくり、ひとづくり、しごとづ

くりをテーマに各施策を展開している。また、平成30年度からは、国内の自治体では初となるスタートアップ（成長型起業家）・ベンチャー企業と神戸市職員が協働して地域・行政課題を解決するプロジェクト「Urban Innovation KOBE（アーバンイノベーション神戸）」を実施している。

2 取組の経緯・きっかけ

神戸市は、平成7年の阪神・淡路大震災により財政危機に陥った。このため、これまでの約20年で職員総定数を約33%削減し、財政の健全化に努めてきた。全国の自治体が平均約16%程削減している中、約33%はその倍以上である。また、この約20年の間に社会情勢が急速に変化する中で、市民の行政に対するニーズが多様化したことにより、市としては新しい行政課題に対応しなければならなくなった。平成28年度に働き方についての職員アンケートを実施したところ、新しい仕事が増える中で、職員一人当たりの仕事量の増加による疲弊感が顕在化した。このままでは市民サービスの低下にも繋がりがかねないと判断した市長が、職員の働き方を見直そうとトップダウ



ンで動き出したのが大きなきっかけであった。

また、阪神・淡路大震災以降、採用人数を削減したことにより、職員の年代別バランスが崩れ始めていた。中途採用等を実施し、年度別のバランスを取るよう調整はしていたものの、5年後には現状よりも育児休暇や介護休暇を取得する職員が増加し、これまでと同じ働き方では立ち行かなくなることが予測された。

以上の経緯から、神戸市は、職員が働きやすい職場づくりと業務の効率化による市民サービスの更なる向上を目指し、職員の働き方改革を推進することとした。

3 取組内容

(1) 「働き方改革（業務改革）ロードマップ」を作成

働き方改革を推進するに当たり、平成29年6月に部局を横断した「働き方改革推進チーム」を結成した。構成メンバーは、人事や業務改革を所管する行財政局とICT業務や情報施策を所管する企画調整局の職員である。メンバーの中には、神戸市の働き方改革の推進を加速させるために専門的な知識経験等を有する民間人材を任期付き職員として配置している。

働き方改革推進チームは、定例会を月2回開催し、神戸市が目指す働き方についての議論を深めていった。そして、平成30年6月に3カ年の「働き方改革（業務改革）ロードマップ」を作成した。目指す姿を「スマートなワークスタイル、働きやすい職場」とし、施策1「多様で柔軟な働き方の実現」、施策2「業務省力化、電子化による生産性向上」、施策3「全庁コミュニケーションと協働の推進」、施策4「改革を促進する意識醸成」を推進することとした。また、1年目は企画フェーズ、2年目は実施フェーズ、3年目は拡大フェーズと位置づけた。

(2) 変わる働き方

庁内の具体的な業務改革として、始めにフリーアドレス化を進めた。無線ネットワークの整備を進め、円卓テーブルや集中スペースを設けて、用途に応じて様々な使い方ができるようレイアウトを工夫した。庁内会議や部局長級の会議では、パソコンで資料を見るようにし、ペーパーレス化を推進した。また、庁外でパソコンを使用する際は、携帯型無線端末を使用して、庁内と同じような環境で仕事ができるようにした。今年度からは、全庁内での情報共有を可能とするソフトウェアであるグループウェアを導入し、庁内のコミュニケーションの更なる活性化を図っている。さらに区役所等の出先機関との会議や区役所間での打ち合わせについてもWeb会議を導入することで、移動時間等の削減を図っている。

(3) 新たな働き方

神戸市では、平成27年9月から在宅勤務制度を開始し、現在では在宅勤務が可能な業務に従事している職員は誰でも在宅勤務制度を利用できる。在宅勤務を希望する職員用に軽量のパソコン130台を保有し、その範囲内で運用している。庁内と同じパソコン環境で仕事ができるようにしている。在宅勤務を希望する職員は、在宅勤務を行おうとする前日までに所属長に申請し、承認を得る必要はあるものの、週4回を上限に何回でも取得可能としており、平成31年1月にはフレックスタイム制との併用も可能とした。なお、在宅勤務日に時間外勤務の申請はできない。現在、130台の在宅用パソコンは、年間を通じてほとんど全て貸与している状態である。今後は、職場でも在宅でも使える軽量パソコンを増やしていくという。

(4) 職員の意識改革

働き方改革促進のための職員全体の意識改革に取り組むに当たり、平成29年度と30年度に、部課長級職員を対象にした働き方改革研修会を実施した。

● 神戸市働き方改革（業務改革）のめざす姿

市役所全体が明るく、風通しの良い、働きがいのある職場になるとともに、市民のために高いパフォーマンスを発揮する市役所になるため、全職員一丸となって取り組みを進めていきましょう。

スマートなワークスタイル、働きやすい職場



職場以外でも仕事が
できればなあ…

○ 多様で柔軟な働き方の 実現

- 在宅勤務の普及
- モバイルワークの普及
- フレックスタイム等の普及
- フリーアドレスオフィスの導入
(無線ネットワーク環境整備)



(例) 在宅勤務の普及



会議の度にコピーして
非効率だなあ…

○ 業務省力化・電子化 による生産性向上

- ペーパーレス化促進
- 文書管理の効率化
- 内部事務作業の効率化
- 内部共通事務のシステム化



(例) ペーパーレスによる会議



会議のための移動時間
が無駄だなあ…

○ 全庁コミュニケーション と協働の促進

- 全庁グループウェアの導入
- 区役所と本庁間の問い合わせ
対応業務の効率化 (AI 対応)
- Web 会議の活用促進
- 庁内広報の積極的活用



(例) Web 会議の活用

スマートで優しい市民サービス



わざわざ窓口に行か
ないといけないの？

○ 市民が来庁せず出来る 手続き拡大

- 申請書ダウンロードサイト新設
(市民向け・事業者向け)
- 郵送申請対象業務の拡大
- 電子申請対象業務の拡大
- 行政事務センターの活用拡大



(例) 郵送・電子申請の拡大



同じことを何度も手書き
しないといけないの？

○ ICT 活用による利便性 向上と事務効率化

- タブレット端末の設置
- ナビゲーション機能付き申請書
作成システム導入
- マイナンバーカードの交付促進
- 外国人対応の充実



(例) タブレットによる各種申請



時間外に聞きたいこ
とがあるんだけど…

○ 電話問い合わせ対応 業務の大幅削減

- 問い合わせ電話のコールセンター
集約化
- 専用コールセンターの拡充
- 申込受付の Web 方式導入
- チャットボット・AI の導入



(例) チャットボットの導入

ロードマップ

現在は、階層別研修（新規採用職員、主任研修、係長研修等）のプログラムに、働き方改革に関する講義を設け、職員全体で働き方改革の意識醸成に取り組んでいる。

また、働き方改革を進めるため、各局室区で推進リーダーを任命するなど推進体制を構築し、年度始めに働き方改革に係る方針を立て、目標を可視化させている。目標は、グループウェア上で職

員全体に共有するとともに、副市長と各局室長が定期的に面談をする機会を設け、進捗状況を検証しながら目標達成を目指している。

今年度4月には、職員全員を対象としたイベント「KOBE GovTech（ガブテック）見本市」を開催した。本イベントは、神戸市が平成29年度から実施している「Urban Innovation KOBE（UIK）」の取組を庁内に普及させることと、職場の業務改善や課題解決に活用できる最新のICT技術等を紹介することを目的として実施された。

なお、「Urban Innovation KOBE（UIK）」とは、



ペーパーレス(会議風景)



フリーアドレス

行政窓口をスムーズに案内できるツールの開発や診療報酬明細書チェックの自動化など、社会・地域課題をスタートアップ・ベンチャー企業と市職員が協働して解決する取組である。

各局で働き方改革に取り組む場合は、民間コンサルタントによるBRP（業務プロセス改革）支援も行っている。あくまでも職員が自ら働き方改革に取り組む姿勢を大切にしているが、具体的に働き方改革に取り組むための業務改善の糸口を見つけることや、何から手を付けていくかの手順を決めていく際には、民間コンサルタントの支援により、より効率的に取り組めるようにしている。

その他、職員の意識改革のために日頃から様々な工夫を凝らしている。働き方改革を意識づけるために職員向けのポスターを作成したほか、日頃から多くの書類を扱う職員が働き方改革に関する内容の書類を見落としてしまわないように、文書の上部にロゴマークを付け、働き方改革に関する内容であることが一目で分かるようにしている。このように、細部にわたり、働き方改革を推進するためのサポート体制を充実させている。

4 課題と今後の展望

神戸市では、データに基づいて現状を可視化し、課題を見つけてそれに対する対応策を考えることを念頭に置いているという。

庁内での情報共有が可能なグループウェアの導入により、職員間の意見交換の場が確保されたため、グループウェア内に働き方改革に関する意見箱を期間限定で設けた。その結果、業務のスマート化に関する内容の提案が225件程寄せられた。これらの提案は市長も閲覧できるようになっているため、直接市長に意見が届くという点で職員の満足度は高く、今後、これらの提案を精査し、実施に向けて取り組んでいくという。

今後は、在宅勤務が可能となる対象職員を拡大していくほか、市民が来庁せずにできる手続きの拡大や窓口対応のFAQをデータベース化すること



ウェブ会議

によって、迅速な対応に努め、市民サービスの向上を図ることとしている。

一方で、各局室で重複した業務のスマート化への取組や、各現場固有の課題をどのようなアプローチで可視化させていくかが、これからの課題だという。

5 おわりに

働き方改革を推進するためには、職員の意識改革を図りながら、いかに巻き込むかが重要であるといえる。どうせ変えられないだろう、変わらないだろうという職員の既成概念を改め、職員自ら

が各現場で業務課題の解決に取り組むための支援を行うとともに、解決の成功事例などをつくり、目に見える成果を上げていくまで、粘り強く職員とのコミュニケーションを取っていくことが必要であろう。

社会情勢が急速に変化する中で、市民サービスはより複雑化、高度化する。神戸市の取り組む働き方改革は、自分たちが日々の仕事のやり方に疑問を持ち、常に業務方法をアップデートしていくことの大切さを問いかけている。

市民サービスの質の向上のために職員の働き方改革に取り組む神戸市に今後も注目していきたい。

地域の概要 | 兵庫県神戸市

◆人口：1,524,749人（令和元年5月1日現在）

◆面積：557.02km²

◆連絡先

- ・兵庫県神戸市行財政局業務改革課
TEL：078-322-6222
MAIL：gyoumukaikaku@office.city.kobe.lg.jp

事例紹介

「ワークライフ“コミュニティ”バランス」の実現に向けて

(奈良県生駒市)

～地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事（副業）の推進～

生駒市は、職員が職務外に積極的に地域貢献活動に参加すれば、市民との協働によるまちづくりがより一層活発になることが期待できるとし、公務員に許容される副業として「地域活動への従事」を定め、その基準を明確化した。

本稿では、生駒市が職務外の地域貢献活動を促進するに至った経緯、取組内容、取組実績等について紹介する。

1 生駒市の概要

生駒市は、奈良県の北西端に位置し、大阪府と京都府に隣接している。南北に細長く、生駒山地や矢田丘陵などの山々に囲まれた山間の街で、市街地にも小高い丘や山が点在した地形である。

中南部では高度経済成長初期に都市化が始まったが、北部は1970年代後半になってから開発され始めた。そのため早くから都市化の進んだ中南部と新興住宅地としての北部とは様相が異なる。

また、平地が少ないために傾斜地も住宅地として開発せざるを得ず、傾斜地の宅地化が進み、一般的には観光用として敷設されるケーブルカーが、通勤・生活路線としても機能するような状況である。

まちのシンボルである生駒山には、山頂に京阪神一円に電波を発しているテレビアンテナ群や、遊園地があり、大阪平野、大和盆地を眼下に見下



日本最古のケーブルカー



生駒山

ろす山頂からの眺望が見事で、夜景も特に美しいことで有名である。

豊かな自然や歴史、伝統産業といった魅力と最先端の顔を備えた利便性の高い住宅都市として、「市民が創るぬくもりと活力あふれるまち・生駒」を目指し、まちづくりを進めている。



生駒山上遊園地からの夜景

2 取り組むに至った経緯

市民のニーズや価値観の多様化により新たな地域課題が発生してきており、これまでの法律や個別の条例だけでは、これらの課題を解決することが困難であった。そこで、市民参画による合意形成を図りながら、市政運営の基本的な原則や制度を定める「生駒市自治基本条例」を平成21年6月に制定した。

同条例の目的は、より多くの市民ニーズに的確に対応することにある。目的を達成するため、市の役割と責務等を同条例第17条で次のとおり規定している。

（市の職員の責務）

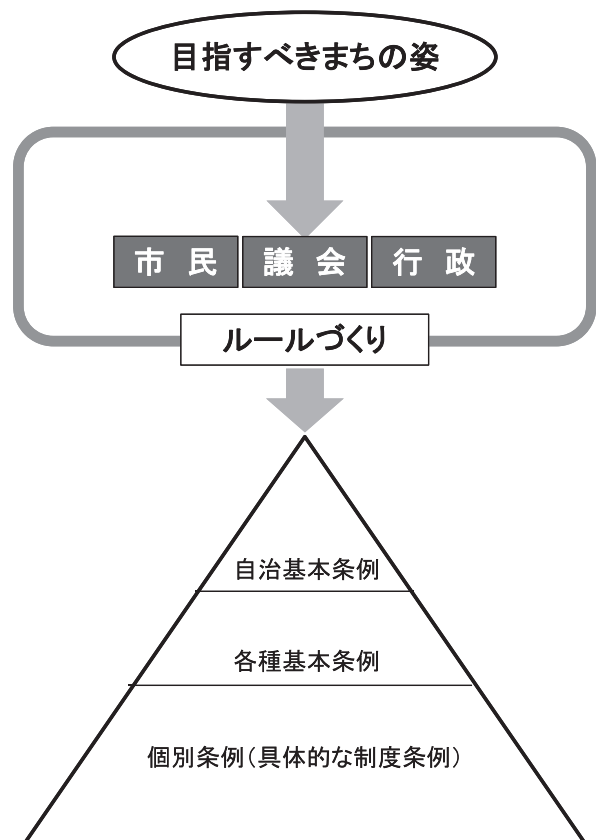
第17条 市の職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、市民の立場に立って、創意工夫し、公正で、誠実かつ効率的に職務の遂行に専念しなければならない。

2 市の職員は、職務に必要な知識、技能等の向上に努めなければならない。

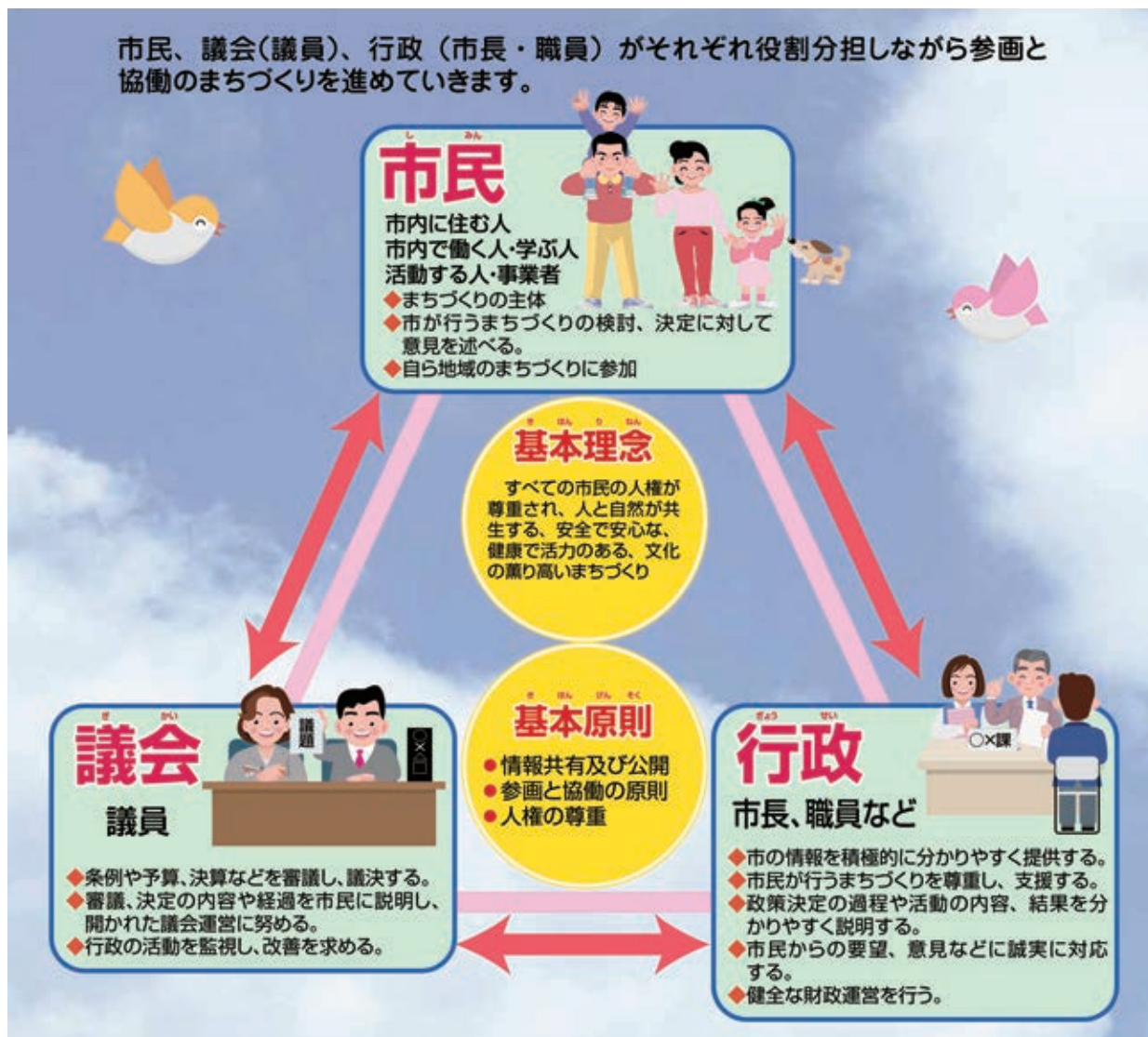
3 市の職員は、自らも生活者であり、また、生駒市の市民であることを認識し、積極的にまちづくりの推進に努めなければならない。

これは、地方公務員法第30条で規定されているサービスの根本基準を遵守するとともに、市民と共に自治を担っているという意識を持ってまちづくりを進めていくため、自らの知識や技能向上に努め、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならないことを意味している。

一方で、平成21年4月に策定され、平成27年に改訂された「生駒市職員人材育成基本方針」においても、職員に求められる力を「高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員」とし、個人に求められる能力を規定し、職務行動評価を活用して適正に評価し、人材配置・異動に活用している。この基本方針では、「協創力」を持つためには「積極的に現場に顔を



条例イメージ図



生駒市自治基本条例の概要

協創力	現場力	市域における地域課題を見つけ出す力	・積極的に現場に顔を出し、市民やまちづくりのキーパーソンと触れ合い、現場の課題等を探る。
	協創力	市民や関係団体と積極的に触れ合い、協働で施策の企画、立案、実施を行う。	・市民等と触れ合いながら、コミュニケーションを重ね、信頼関係を構築する。 ・話し合う過程で想いを共有し、課題発見や解決に協働で取り組む。

生駒市人材育成基本方針（個人に求められる能力より一部抜粋）

出し、市民やまちづくりのキーパーソンと触れ合い、現場の課題等を探る」ことや、「市民等と触れ合いながら、コミュニケーションを重ね、信頼関係を構築する」こと、「話し合う過程で想いを共有し、課題発見や解決に協働で取り組む」ことが必要であるとしている。

また、生駒市長の小紫雅史氏は人口減少下の財政的に厳しい時代の自治体の在り方「自治体3.0」を提唱している。補助金頼りの政策方針や少子高齢化の流れを受けて匙を投げている自治体を「1.0」とし、改革派の市長がトップダウンで改革を推進する自治体や、行政が市民の意見を吸い上げて公共サービスを提供する枠組みを「2.0」と定義している。「2.0」の状態では、職員は受動的になりやすく、能動的な発想や行動に至らない。そこで、市民と行政が協働する「自治体3.0」を提唱し、ボトムアップの動きを激励している。

行政と市民がともに汗をかき、協創する「自治体3.0のまちづくり」を進め、単に行政サービスを楽しむ市民ではなく、地域を愛し、主体的・能動的に関わる市民を増やすことで、市民満足度と地域力をともに高めることを目指し、民間に委譲できることは積極的に委譲しつつ、行政内では残業時間の減少や人事制度改革に積極的に取り組んでいる。

働き方改革の一環として、政府が会社員の副業・兼業を推進する方針を打ち出す中、地方自治体にも「副業解禁」に向けた動きがあった。生駒市では、より一層厳しい自治体経営が予測される

少子高齢化時代にあって、持続可能なまちづくりを進めていくためには、市民と行政が互いの立場を認識し、自覚と責任を持ってそれぞれが役割を担い、協働しながら地域課題を解決していくことが必要であるとし、平成29年8月に人材育成基本方針に基づいて「職務外に報酬を得て地域活動に従事する際の基準」を明確化した。市では、地域貢献に資する副業の推進は市民と職員の協創を推進させ、それが、市民によるまちづくりの活動促進につながると考えている。

3 取組内容

市では、職員の職務外における地域貢献活動を促進することを目的に、職務外に報酬を得て地域貢献活動に従事する場合の許可基準等を、「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事（副業）の促進」として定めた。人材育成と地域貢献の両方を意図した取組であり、対象となる活動、対象職員、審査基準は以下のとおりである。

◆対象となる活動

- ①公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。
- ②市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。

◆対象職員

- ①一般職の職員（嘱託・臨時職員は除く）であること。
- ②活動開始予定日において在職1年以上であること。
- ③活動開始予定日の直前の人事評価について、目標達成度評価においては前2回、職務行動評価にあつては前1回の評価が、ともにB以上である者。（ただし、採用2年目職員など職務行動評価を1度も実施していない

	自治体2.0	自治体3.0
市民との関係	市民＝お客様	・市民と共に汗をかく ・協創
基本目的	差別化	価値創造
コンセプト	・ニーズに応えるのが行政 ・民間企業に負けない！	・まちを楽しむ！ ・みんなの課題はみんな で解決
ターゲット	・市外の人を呼び込む！	・市内在住者の満足度↑ ・（結果として） 人口流入、増加

自治体3.0のまちづくり（生駒市人事課提供）

職員は当該評価結果は考慮しない)

◆審査基準

- ①勤務時間外、週休日及び休日の活動であり、職務の遂行に支障を来たすおそれがないこと。
- ②地方公務員法第33条に規定する信用失墜行為の発生のおそれがないこと。
- ③活動先の団体等と生駒市との間に特別な利害関係が生じるおそれがなく、かつ特定の利益に偏することなく、職務の公正の確保を損なうおそれがないこと。
- ④報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること。
- ⑤生駒市内における活動であり、生駒市の発展・活性化に寄与する活動であること。
- ⑥営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

地域貢献型の副業の推進に伴い、これまで民間企業や第三セクターが主体で進めてきた地域活性化策に、副業を通じて職員が参加できる枠組みを拡げることで、職員が外部の様々な考え方や知識を吸収し、市民と協働する体制づくりを行っている。

地域貢献活動に従事する際は、任命権者（人事課長）へ許可申請を行い、許可を受ける必要がある。許可を受けた者は、活動実績を毎年度2月末日までに任命権者に報告しなければならない。

地域貢献型の副業の推進はすぐに職員に認知された。許可を受けた職員は、学校等におけるスポーツの部活動のコーチや地域情報化アドバイザーとしての自治体支援活動等、多岐にわたる分野で活躍している。

4 課題と今後の展望

これからの時代は、副業で公務員も活躍していく時代である反面、週5日間フルタイムの本業とは別に、副業を持つことは労務管理の観点や、充実した「ワークライフバランス」の確保からは必ずしも推奨できないという問題がある。これを解決するための1つの解決策は、事務の簡素化による時間外勤務の削減である。

生駒市では、時間外勤務命令の運用に関する指針を策定し、各部ごとに市長が残業目標を設定している。その上で、時間外勤務時間の削減目標を人事評価項目に義務付けし、時間外勤務の事前申請の徹底を行っている。その他、週休日勤務の原則廃止（やむを得ず行った場合には代休で対応す



地域貢献活動を行う生駒市職員

る)や、「プレミアムノー残業デー」等も導入し、時間外勤務を約25,000時間削減した。

市民のニーズや価値観の多様化による新たな地域課題が発生してきており、これらに対応するためには、公務員のより専門的なスキルが必要となる。人材の多様化が求められる中、民間に委譲できることは積極的に委譲を検討し、徹底した事務の効率化を目指すとともに、職種を特定したプロ人材の採用等を行うことでイノベーションを起こし、さらなる地域課題の解決を目指す。

5 おわりに

生駒市における地域貢献型の副業の推進は、あくまで基準の明確化であり、従来許可できなかったものを許可できるようにする、いわゆる緩和ではない。これまで、地方公務員が報酬を得て事業又は事務に従事することは法令に抵触する可能性があることから、その内容に関わらず敬遠されて

きた。地方公務員法は原則として営利目的の副業を禁止しているが、任命権者の許可があれば勤務時間外に限っての副業は可能である。もっとも、具体的な運用基準は明記されておらず、報酬が発生することへの抵抗がある者が多い。そこで生駒市では、従前から許可していた副業のうち、地域貢献活動の許可基準を明確化して推奨した。

これからは、「ワーク」と「ライフ」に加え、「コミュニティ」を含めた3つのバランスが重要視される。報酬を得ることで責任感が生まれ、モチベーションも向上する。これらの活動を通して地域に貢献することにより、既存の「ワークライフバランス」に地域活動の「コミュニティ」を加えた、新しい形の「ワークライフ“コミュニティ”バランス」の実現が可能となる。生駒市では、副業を始めとした働き方改革を通して、多様性のあふれた「ダイバーシティ生駒」を目指し、地域へ飛び出す公務員の後押しに力を入れている。

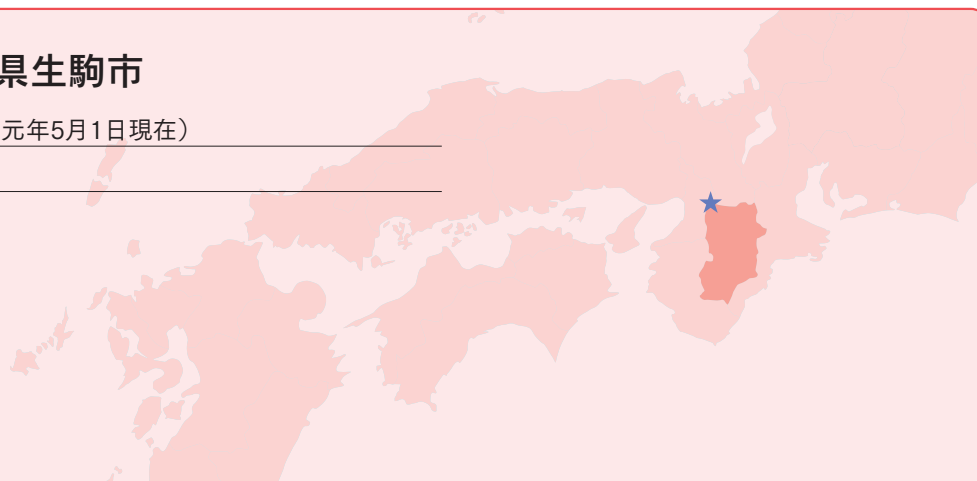
地域の概要 | 奈良県生駒市

◆人口：119,734人（令和元年5月1日現在）

◆面積：53.15km²

◆連絡先

・奈良県生駒市人事課
TEL：0743-74-1111



事例紹介

兼業・副業に限定した自治体の人材登用 （広島県福山市）

～戦略推進マネージャー～

福山市は、本格化する人口減少や多様化する市民ニーズといった従来の行政の手法だけでは解決できない課題に対応するため、民間企業で活躍する高度専門人材を、兼業・副業による「戦略推進マネージャー」として登用している。これにより、自治体にはこれまでになかった人材配置と働き方が実現した。この登用による利点は主に二つある。一つは民間企業で培った知識や経験、人脈を活用することによる既存施策の効果向上と、課題解決や戦略・施策の立案に行政にはない新たな視点の導入である。もう一つは、戦略推進マネージャーと共に事業を進めることによる職員の意識改革や能力の向上である。

本稿では、戦略推進マネージャーの登用に至った経緯、取組内容やその効果等について紹介する。

1 はじめに

広島県の東部に位置する福山市は、備後圏域連携中枢都市圏の中核都市であり、県内では広島市に次いで2番目の人口約47万人を擁する中核市である。古くから、福山城の城下町として発展し、瀬戸内海の重要港である福山港や山陽新幹線の停車駅である福山駅があり、また山陽自動車道が通

っている交通の要衝でもある。

瀬戸内海の潮待ちの港として栄えてきた鞆の浦は、風光明媚な観光地として人気を博し、万葉集に詠まれているほか、織田信長と対立した室町幕府最後の将軍である足利義昭の亡命先であり、江戸時代には朝鮮通信使の寄港地でもあった。2018年（平成30年）には、鞆町の港町文化をテーマとしたストーリーが日本遺産に認定されている。



ばらのまち福山の原点 ばら公園



鞆の浦のシンボル 常夜灯



春の福山城

1916年（大正5年）7月1日に市制を施行し、その後、1964年（昭和39年）に備後工業整備特別地域の指定を受けて急速に重工業が発展した。この時に誘致した日本鋼管（現・JFEスチール）は、日本一の粗鋼生産量を誇っている。このように福山市は瀬戸内海の経済・文化・交通の中心として発展してきた。

都市の規模が拡大していく中で、市民の間に根付いた取組が、現在の協働のまちづくりの原点となっている「ばらのまちづくり」である。1956年（昭和31年）に「荒廃したまちに潤いを与え、人々の心に安らぎを取り戻そう」と、住民と行政が協働して約1,000本のばら苗を植えたことから始まり、現在では市民主体のまちづくりへと発展している。

② 取組のきっかけ

福山市の人口は2010年から2015年にかけて約4,000人増（国勢調査）と増加傾向にあるものの、福山市の人口ビジョンでは2040年までの約20年間で約25,000人減少すると推計されている（2013年3月及び2018年3月の国勢調査結果を基に社会人口問題研究所の日本の地域別将来推計人口より推測）。合計特殊出生率は2017年時点で1.67と、全国平均の1.43（厚生労働省「人口動態統計」）に比べて高い水準にあるものの、男女ともに生涯未婚率が大幅に上昇していることもあり、出生数

は減少傾向にある。また、備後圏域でみると福山市以外の市町では人口減少が進んでおり、三大都市圏の他に広島市や岡山市など圏域外の近隣大都市への転出が顕著である。備後圏域の中核都市である福山市が人口減少対策に取り組むことは、圏域全体の経済成長や都市機能・生活機能を維持していくためにも重要である。

人口減少や市民ニーズの多様化等、経験したことのない社会の変化に対しては、市役所内の人材だけで対応する自前主義では通用しなくなっている。これまでの行政の枠を超えた新しい発想による事業構築が必要なため、既存の考え方にとらわれず、民間企業のノウハウによってデータの分析や企画立案を実行し、スピード感を持って成果をあげる人材の登用が有効だと考えられた。

しかし、官民ともに人材獲得競争が激化しており、首都圏で活躍するような優秀な人材を職員として採用することは困難である。そのため、本業に従事したまま市の事業にも取り組む、兼業・副業という形での戦略立案・推進、マネジメントを行う「戦略推進マネージャー」を募集した。なお、自治体が兼業・副業で民間企業の人材を登用するのは、福山市の取組が日本初の試みであった。この制度の導入の背景として、労働基準法等の規定に基づく「モデル就業規則」（就業規則の規程例を解説とともに示したもの）の改正により、兼業・副業が容認されたことも追い風となったと言える。

株式会社ビズリーチが提供する転職サイト「ビズリーチ」を活用して戦略推進マネージャーを募集したところ、1名の募集に対して全国から395名の応募があり、そのうち5名を採用した。応募者の多くが首都圏在住であることから、兼業・副業での募集により、行政にはない専門性を持った首都圏等の優秀な人材の登用につながった

3 取組内容

(1) 戦略推進マネージャーの活動概要

戦略推進マネージャーの主な活動は、市の施策に関するアドバイスと企画・実施である。民間で築いたネットワークや経験、第三者の視点を活かすことが期待されており、新たな切り口での課題解決や施策立案、データ活用やマーケティングによる施策・事業への支援を行っている。また、こうした活動を通じた職員の意識改革や能力の向上へつなげることも大きな目的としている。

平成30年度は、大きな案件として新規事業の企画及びアドバイスを13件、既存事業見直しに対するアドバイスを4件行った。

(2) 戦略推進マネージャーの個別の活動

戦略推進マネージャーの主な活動は、以下のとおりである。

●安西 紗耶氏（本業：製薬会社）

市は、安西氏のアドバイスにより、関西圏の女性の交流人口を増やすため、「備後リトリート女子旅」プロジェクトを実施している。市は当初、備後圏域ヘルスツーリズムとして、自然、運動、食、宿泊施設と、生活習慣改善指導を組み合わせた健康に関する意識・行動変容につながるモニターツアーを検討していたが、プログラム内容やターゲットの設定に課題があった。同氏からのアドバイスの結果、モニターツアーのコンセプトを備後圏域にある森林セラピーや江戸風呂などといった資源と親和性の高い、「暮らすように旅するモ

デル」へ修正し、ターゲットを関西圏で働く20代後半～40代女性に明確化した。また、明確化したターゲットに合わせてコンテンツを設定し、魅力的な写真を用いた情報発信も行った。「衣食住を整え、穏やかに過ごすこと」「環境・文化的な豊かさに触れること」で心身をメンテナンスするモニターツアーを実施した結果、2日間のツアーに122名の応募があった。ツアーは抽選によって選ばれた28名で催行したが、参加者の満足度は非常に高く、SNSでの拡散等の効果がみられた。

●中野 伸之氏（本業：ファンド会社）

市は企業支援と人材育成による産業振興及び若者の呼び込みと定着を推進しており、中野氏は企業支援やベンチャービジネスの支援、大学の魅力向上等に取り組んでいる。

企業支援として、自身の経験で培ったノウハウやネットワークを活用したアドバイスや民間事業者による事業承継サポートを紹介している。また、職員による企業訪問活動「ものづくり福の耳プロジェクト」の更なる推進や産業団地への企業誘致の支援等も計画している。また、大学と連携し、ベンチャービジネスの現状と課題を調査するとともに、ベンチャービジネスの導入段階として大学と企業のマッチングを実施している。また、今後のベンチャー創出に向けた環境整備の支援についても検討している。

大学の魅力向上という点については、同氏が福山市立大学のゼミに参加し、自身の実施したプロジェクトや様々な企業を支援してきた経験を活かして、学生の考えたビジネスプラン等へアドバイスを行うことで、机上の学習に実体験、現場感及び高度な経営の視点を取り入れられるようになった。併せて、メールなどにより相談サポートも行っており、こうした支援の結果、ビジネスプランを作成するゼミの学生が、「岡山イノベーションコンテスト2018」のビジネスプラン部門の大学・専門学校生の部において、大賞と特別賞であるサンマルク賞を受賞した。



アドバイス中の中野氏(右)

●^{にしより}西依 清香氏（本業：エネルギー事業会社）

市は仕事と家庭の両立支援に関する事業を推進しており、その中で西依氏は若者のライフデザインや働き方改革に取り組んでいる。若者のライフデザインの取組として、福山市立大学で「キャリアデザイン×ライフデザイン講座」を実施した。本講座は就職活動を控えた大学生を対象に、地元企業社員との交流や自分のこれまでを見つめ直して将来の夢を描くワークを通して、「キャリアプ

ラン」と結婚・出産等のイベントを視野に入れた「ライフプラン」を考える機会としている。実施後に学生に対して行ったアンケートでは、満足度は5段階評価で4.3と高評価であった。またその他にも、庁内の働き方改革についてもアドバイスを行っており、一部の部署で業務内容や業務量を職員から聞き取ることで、業務の改善に着手しているが、今後その成果を分析し、他の部署へ展開することも検討している。



キャリアデザイン×ライフデザイン講座の様子



野口氏との協議の様子(中央：立つ人)

●野口 進一氏（本業：映像技術会社）

野口氏は、ワーケーションの推進やロケ誘致を核とした都市魅力の向上に取り組んでいる。ワーケーションとは、旅先で休暇を楽しみながら仕事に取り組むワークスタイルであり、同氏はワーケーション推進のため、ターゲット設定のアドバイスや自身のネットワークを生かした候補者の紹介を行うなど、事業の構築に関わっている。同氏の紹介の結果、東京のクリエイティブ・IT関連企業で働くクリエイター2人がワーケーション体験を開始した。この体験者は福山市で働き暮らす魅力を体験し、首都圏の人材や企業に体験内容を発信していく。市はこの2人をモデルケースとして、来年度からの本格実施につなげていく予定である。

また、ロケ誘致などの専門的知見やネットワークを生かして、ロケ地としての福山市の魅力の発信・強化に係る手法を提案している。これを受けて、市はトライアル事業の実施を検討している。

●^{べい こう}裴 崗氏

（本業：外資系保険コンサルティング会社）

裴氏は、主に中国を対象としたインバウンド振興やICT利活用推進のため、中国への情報発信、

キャッシュレス決済の推進に取り組んでいる。

中国のSNSツールにおいて影響力が大きい情報発信者に依頼して福山市の魅力を発信し、中国人向けのコンテンツや情報発信方法を検討・整理することで、中国での福山市の知名度向上等を図っている。今後は、中国の情報発信者との連携を強化し、経済効果の高い観光客誘致を検討していくこととしている。

また、キャッシュレス決済の推進においては、インバウンドの視点も交えて多様なキャッシュレス決済の方法を検討・整理し、現状を分析している。その上で福山市におけるキャッシュレス決済の実証実験方法を検討中である。

④ 今後の展望と課題

福山市は今後の展開として、庁内の施策や事業へのアドバイス及び企画・実施にとどまらず、民間企業や他の団体にもアドバイスができるようにするなど、戦略推進マネージャーの効果が市内全域に波及するような方策を検討している。

一方で、兼業・副業により民間企業の人材を戦略推進マネージャーとして登用する上では、次の

二つの課題がある。一つ目は、本取組の効果検証である。取組の効果を検証するにあたっては効果基準の設定が必要であるが、単純に手掛けた案件数等で効果を測定することはできない。そのため、市は法政大学大学院と連携し、効果検証のあり方について共同研究を行っている。

二つ目は、人材を送り出す民間企業の理解を通じた制度の浸透である。民間企業は、必ずしも直接的な事業上のメリットを求めて社員の兼業・副業を認めているわけではないが、一方で結果として企業サイドにも一定のメリットがみられるような事例が増えていけば、兼業・副業を認める企業数の拡大につながっていくものと考えられる。現状ではそうではない場合が多いが、民間企業の人材を登用したい自治体等は、民間企業にどのようなメリットがあるのかについて考え、その理解を得ながら制度を広めていく必要がある。

5 おわりに

戦略推進マネージャーに採用された5名の志望動機は様々であるが、共通する動機として、今までの仕事にはなかった公共に関わる行政分野の仕事が新鮮に見え、自分にとってプラスになると考えたことや、本業も大事にしながら行政の仕事に関わることができると期待したことなどが挙げられる。また、福山市での業務を通して自身の働き

方を見直すきっかけとなり、自分の考え方が広がったと感じているなど5名の戦略推進マネージャーは満足しているようだ。

戦略推進マネージャーの導入後、課題の絞り込みから対策案の検討や事業推進のスピード感、民間等の関係者と連携しながら進める手法等、今までとは異なる視点での課題解決へのアプローチが参考になったという職員からの声もあり、市は職員の意識改革やスキルアップにつながったと考えている。関係課へのアンケート調査では「施策へ最も影響があったもの」として、ターゲット設定やトライアル事業などの事業構築手法が挙げられた。また、「協議回数を重ねることによって得られたもの」として、専門的な知見によるアドバイスや参考事例の紹介、データに基づく分析等の回答割合が多い。この結果が示すように、戦略推進マネージャーをより活用するためには、庁内各課と戦略推進マネージャーの相互理解と関係性を深めることが重要である。

最近では兼業や副業が認められ始めてはいるものの、実際にはまだ広く浸透しているとはいえない。しかし、福山市のように民間企業の人材を兼業や副業のような形式で登用することは、従来の行政手法では打開が難しい課題の対応に、新たな視点や手法を取り入れるという点で有効であり、今後、他の自治体でも取組が進んでいくことが期待される。

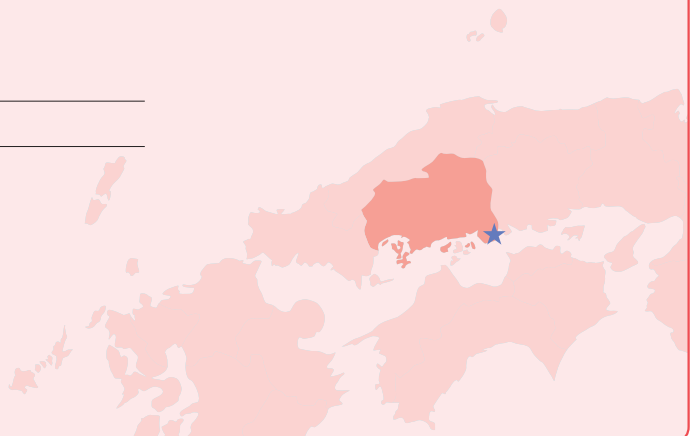
地域の概要 | 広島県福山市

◆人口：469,168人（平成31年4月30日現在）

◆面積：518.14km²

◆連絡先

- ・広島県福山市企画財政局企画政策部企画政策課
TEL：084-928-1012
MAIL：kikaku@city.fukuyama.hiroshima.jp



事例紹介

愛媛県庁版テレワーク

(愛媛県)

～全職員が愛顔（えがお）で働ける環境を～

愛媛県では、平成31年3月から愛媛県庁版テレワークを実施している。本庁、地方局問わず全職員が対象であり、利用者も徐々に増加している。愛媛県庁版テレワークには在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の3形態があり、それぞれの目的や用途に沿ってテレワークを活用できる。本稿では、愛媛県庁版テレワーク実施の経緯とともに、各形態の特徴や活用方法を紹介する。

1 はじめに

愛媛県は四国の北西に位置し、日本一細長い佐田岬半島を境に、瀬戸内海と宇和海の2つに面している。瀬戸内海側は、海に面して道後平野（松山市等）や道前平野（新居浜市・西条市等）が広がり、宇和海側は、出入りの多いリアス式海岸になっている。南側に接する高知県との境付近には、西日本で最も高い石鎚山（1,982m）をはじめとする四国山地がそびえており、海・山両方の

美しい自然に恵まれている。また、気候はおだやかで、住みやすい地域である。

産業面では特に柑橘類の生産量が高く、統計調査で確認できる昭和49年以降平成28年産まで43年連続日本一を誇り、品目数も日本一である。その他、宇和海では養殖業が盛んで、マダイや真珠の生産量も日本一である。工業の盛んな東予地域では、今治のタオルや四国中央市の水引細工が有名である。

愛媛県では、「愛のくに 愛顔（えがお）あふ



しまなみ海道



みかんと宇和海



松山城



石鎚山

れる愛媛県」をキャッチフレーズに、県民一人ひとりに愛顔があふれている県を目指し、若い人たちに愛媛で働く魅力を伝えたり、県民が働きやすい環境をつくる等、様々な取組に力を入れている。

② 取組のきっかけ

厚生労働省が「働き方改革」を推進する中、愛媛県でも、多様で柔軟な働き方を通じて職員が能力を最大限に発揮できるよう、職場環境の整備や改善を図るための取組を模索していた。総務省が平成26年度からテレワークを推進していたこともあり、当県では平成28年度から検討をはじめた。

最初に、全職員対象に職員ニーズ調査を実施した。検討段階においては、セキュリティや勤怠管理面についての不安や抵抗感が根強かったが、調査結果、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務のそれぞれについて、7割から8割の職員が利用を希望するという概ね肯定的なものであった。テレワークは、これまでの勤務の在り方を大きく変革するものであるため、総務省の地域情報化アドバイザー派遣事業を活用して、ICTに精通したアドバイザーを派遣してもらい、自治

体への具体的な導入事例の紹介や、システム構築及び組織の風土・文化を変えていく手法等について助言を受けた。また、新制度の導入に対する漠然とした不安を払拭するため、当該アドバイザーを講師とした「庁内働き方改革研修会」（管理職対象）を開催して庁内の意識改革を進めた。さらに、先進県の取組を参考に、愛媛県に最も適した形の制度とするため、ワーキンググループによる検討も進めた。

事業が本格的に動きはじめたのは、開発経費を予算化できた平成30年度である。庁内LANシステムの更新時期に合わせて予算化し、テレワーク事業についても一体的に改修することで、より効率的にシステム開発を行うことができた。

ワーキンググループによる検討もより具体化し、セキュリティやシステム設計は情報政策課、人事管理制度は人事課と相談・調整しながら、行革分権課が中心となって愛媛県庁版テレワークのシステムや制度を作り上げた。

実際の運用は年度途中である平成31年3月から開始した。年度初めの4月に開始しなかった理由は、4月は人事異動直後の繁忙期であり、導入前後の周知が十分に浸透せず当初の利用が伸びない

愛媛県庁版テレワークの運用開始について

1. 運用開始

平成31年3月1日

2. 対象者

知事部局・諸局の全職員（臨時職員等を除く。）

3. 実施形態

（実施形態）	（対象）	（勤務場所）	（利用職員）	（導入機器（台数））	（実施業務）
在宅勤務	全職員 （臨時職員等を除く）	自宅等	育児・介護等のため、自宅で勤務を行いたい者 （週4日まで実施可能）	2in1パソコン （10台）	外部からの機能利用可 ・グループウェア（メール・閲覧板等） ・マイドキュメント ・所属フォルダ ※その他、一部の各課所管の個別システムが利用可能
モバイルワーク		庁外	出張の空き時間での作業や、工事検査・農家指導等で電子資料を活用したい者	2in1パソコン （130台） ※各部局に配分	
サテライトオフィス勤務		出張先/ 自宅最寄りの庁舎	出張の空き時間で作業を行いたい者/育児・介護等のため自宅最寄りの庁舎で勤務を行いたい者	庁内LAN 接続パソコン （10台）	

愛媛県庁版テレワーク概要図

ことが懸念されるほか、少しでも早く始めたいという思いがあったからである。

3 取組内容

愛媛県庁版テレワークの実施形態は在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の3種類がある。

（1）対象者

対象者は3種類全ての形態とも全職員（ただし一部除外規定あり）であり、地方局や議会事務局、教育委員会等の事務局職員も含まれる。

新しい制度を施行する際には、初年度は対象者を一部に限り、段階的に対象者を拡大していく手法をとることがあるが、愛媛県庁版テレワークで

は試行を行わず、始めから全職員を対象として本格実施とした。これは、制度の汎用性を高め、全職員が自分事としてこの制度導入を受け止めることにより、制度の趣旨や理念が早期に浸透して利用率が向上することを意図したためである。また、テレワークの実施理由を限定していないことから、各職員が様々な方法でテレワークを活用し、主体的に業務効率化に取り組むことが期待できる。

（2）導入機器

3種類の実施形態のうち、在宅勤務とモバイルワークに関しては、専用のテレワーク用端末機を使用する。合わせて140台を用意しており、各部局に配置している。インターネットを経由しない完全閉域網のため、共有フォルダや電子メール、



テレワーク用端末機

共通掲示板等の庁内LANシステムを利用でき、普段の勤務場所と同様の業務が実施できる。サテライトオフィス勤務に関しては、通常の職員用業務端末と同じものを設置している。印刷機に繋がっているため、上述の業務に加え、現地で印刷も行える。

なお、テレワーク用端末機は、ハードディスクに文書等の保存ができない仕様になっている。あくまでも仮想環境で、通常使用している業務用端末機を遠隔操作する仕組みにすることで、端末機紛失時のセキュリティを確保している。

また、テレワーク用端末機は顔又は指紋による生体認証を使用している。貸出の際は、各部局の利用管理者による生体認証登録が必要である。端末機そのものには生体認証でログインし、庁内LANに接続するための仮想環境へは、業務用端末機を使用する際と同様のID及びパスワードによりログインする。この2段階で認証を行うことで、他者による不正ログインを防ぐことができる。

(3) 各実施形態の特徴

以下、それぞれの実施形態の特徴を説明する。

①在宅勤務

職員の自宅や要介護者の自宅、単身赴任者の場

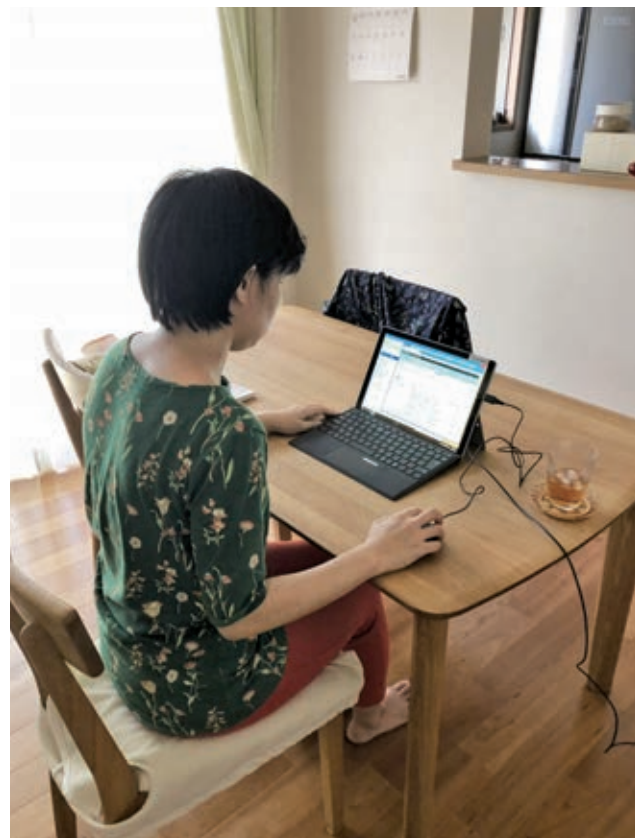
合における配偶者の住居で実施できる。仕事と育児・介護との両立など、ワーク・ライフ・バランスの向上のため自宅等で勤務する場合や、公共交通機関の運休により通勤が困難な状況となる場合に自宅等で勤務する場合等の活用が見込まれる。

在宅勤務を希望する者は、実施日の前日までにテレワーク用端末機の予約を行い、在宅勤務実施申請書を所属長へ提出する。これにより在宅勤務の実施が可能となる。

実施当日は、勤務の開始時と終了時に管理監督者（課長補佐、主幹、係長等、申請の承認時に所属長から指名された者）に電話、メール等で連絡する。

なお、在宅勤務中は勤務公署での勤務と同様の職務専念義務を負うため、職務と関係の無い用事により外出する等の場合は、別途、休暇の取得が必要となる。

在宅勤務を行った職員からは、問い合わせ等の電話対応や突発的な協議・相談による業務の中断



在宅勤務の様子

が少なく、通常の勤務場所で業務を行うよりも集中して取り組むことができ、作業効率が上がったという声があった。また、自宅で仕事をするため、身だしなみや服装、室温、デスク回りなど自分にあった環境で業務を行うことができ、ストレス軽減にもつながるというメリットもあった。

特に、子育て層では男女問わず利用が多く、通勤に要する時間が無くなるので、家事や子どもの送迎、学校行事等に時間を充てることができるという好評である。

② モバイルワーク

実施日の前日までにテレワーク用端末機の予約を行い、出張先または口頭で所属長の了承を得て実施する。

庁内LAN上の共有フォルダが国内外の出張で利用でき、移動中や待ち時間を利用して決裁文書の確認や文書の作成等が行えるため、出張の多い部署での利用が多い。

モバイルワークの実施は、特に超過勤務の削減の面で効果がある。実施前は、出張後に庁舎に戻って報告やメールチェック、関係先との連絡調整等の業務を行っていたため、超過勤務につながるが多かった。実施後は、空き時間を利用し

て、出張先で業務を行うことができるため、庁舎に戻らずそのまま帰宅できるケースが増え、超過勤務の削減につながっているとの声が寄せられている。

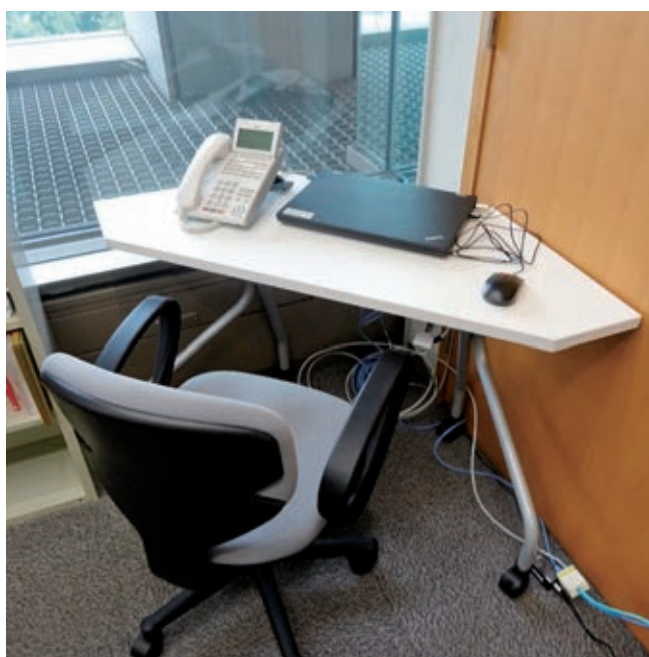
なお、モバイルワークを行った職員からは、出張の移動中や待ち時間で行う業務は、書類作成等よりも共通掲示板やメールのチェック、決裁文書の確認が主であり、もう少し小さく持ち運びのしやすい端末（タブレットやスマホ等）を整備して欲しいという意見もある。

③ サテライトオフィス勤務

本庁、各地方局、県外事務所に設置しており、出張前後の空き時間の活用も期待できる。特に県外の大阪事務所や東京事務所での利用率が高い。

(4) その他（Web会議システムの導入）

愛媛県庁版テレワークの導入に併せて、Web会議システムも導入された。業務用端末機又はテレワーク用端末機に、外付けUSBカメラやヘッドセット等のWeb会議システム用機器を取り付けることで、在宅勤務中や出張先からも、本庁での会議や打合せを行うことができる。出張の移動中や待ち時間を利用できるため、業務効率化につなが



サテライトオフィス(東京事務所)



サテライトオフィス(東予地方局)

る。また、他庁舎間の会議や打合せを、庁舎に赴かずWeb上で行うことができるようになり、出張の削減にもつながる。

4 課題と今後の展望

テレワークをきっかけに、文書の電子化と共有化の大切さに気付いたという声が多く上がっている。愛媛県では平成15年から紙の文書ではなく文書管理・電子決裁システムによる文書の電子決裁を進めてきたが、なかなか活用が進まず、現在においても紙の文書決裁・回覧が主となっている。しかし、テレワーク利用者アンケートでは、文書管理・電子決裁システムや共有フォルダ内の業務用データは、勤務地に居なくてもテレワーク用端末機等を通して内容を確認できるため、テレワークによりその管理の必要性を意識するようになったという声が多く寄せられた。テレワークを契機に職員の意識改革が進むことによる既存システムの有効活用と、さらなる電子化・ペーパーレス化や業務効率化が期待できる。

また、職員への制度の周知については、上述の「庁内働き方改革研修会」を含む職員向け説明会や庁内LANポータル上の掲示板で行ったが、未だ利用率の低い部署も多い。一度テレワークを実施した職員からは概ね好評を得ており、リピート使用も多い傾向にあるものの、新制度への漠然と

した不安や有効性への疑念等から、最初の利用までのハードルが高いようだ。多くの職員に活用してもらうため、今年度においては、総務省主催の「テレワーク・デイズ2019」に参加し、公立学校の夏休み期間に合わせて、庁内の利用促進キャンペーンを実施した。今後もテレワークの活用による効果の検証を図り、様々な活用方法を見出し、さらなる周知と利用促進に努めていくことが課題である。

5 おわりに

愛媛県庁版テレワークは平成31年3月に運用開始されてからまだ間もないが、特に子育て層や出張の多い部署では制度の理解と活用が進んでいる。今後さらに周知を進め、利用の拡大を図ることによって、新たな活用方法が見出され、一部の職員だけでなく、全ての職員にとって働きやすい環境を生み出すことにつながるだろう。

また、テレワークの推進により電子化・ペーパーレス化がさらに進む等、業務効率化の面でも効果が出始めている。これにより職員への業務負担が減り、サービスの質の向上も期待できる。

職員減少や業務多忙化が進む中、愛媛県庁版テレワークのように全職員を対象とした取組は、各個人に合った働き方を生み出し、業務効率を高めるために有効と言える。

地域の概要 | 愛媛県

◆人口：1,342,775人（令和元年5月1日現在）

◆面積：5,676km²

◆連絡先

・愛媛県総務部行財政改革局行革分権課働き方改革グループ
TEL：089-912-2229 URL：https://www.pref.ehime.jp/

事例紹介

Change せいよ！

(愛媛県西予市)

～西予市におけるオフィス改革～

少子高齢化や人口減少により財政状況が悪化し、また職員数が減少する中で、多様化する市民サービスに対応していくためには、これまでの仕事のやり方を見直し、生産性の向上を図ることが必要である。愛媛県西予市では、職員の生産性を向上させ、将来に渡って持続可能な行政運営をしていくため、平成27年より自治体としては珍しいオフィス改革の取組を推進してきた。

本稿では、西予市がオフィス改革に取り組むに至った経緯、取組内容、今後の展望等について紹介する。

1 はじめに

西予市は、愛媛県の南部に位置する人口約3万7千人の自治体である。県庁所在地の松山から高速道路で約1時間、愛媛県南部の拠点として人と物の交流が活発に行われている。平成16年4月に明浜町、宇和町、野村町、城川町、三瓶町の5町が合併して誕生した西予市は、面積が514.34㎢と県内で2番目に広く、市役所の本庁舎から一番遠い城川支所までは車で約45分の距離にある。

東西に広がる市の西側は宇和海に面し、東側には四国カルストを有するなど海拔0mから標高1,400mと変化に富んだ地形となっている。このように自然環境豊かな西予市では特に一次産業が多様である。海岸部ではみかんをはじめとする果樹栽培や漁業、内陸部では水稻、露地野菜の栽培、山間部では畜産、林業、落葉果樹栽培などが盛んに行われている。海や山の自然に恵まれていることから、平成25年9月に市全域が日本ジオパークに認定された。

2 取組のきっかけ

西予市に限らず多くの自治体では人口減少や人口構造の変化から、集落の消滅、社会保障費の増

加や税収の減少という課題を抱えている。また職員数が減少していく中であっても、多様化する市民サービスへ対応することが求められる。西予市ではこうした状況に直面する中、今までの仕事のやり方では立ち行かなくなり、市の存続自体が困難になると危機感を抱き、働き方を見直して生産性の向上とイノベーションの創出が必須であると考えた。そこで生産性の向上やイノベーションを生み出す手段のひとつとして「働く環境」を整えることが有効であるとし、他の自治体に先駆けてオフィス改革に取り組んだ。

オフィス改革は、平成26年5月から平成28年6月まで西予市企画財務部長として総務省より出向していた大平利幸氏と企画財務部を中心に進められた。大平氏の強力なリーダーシップと知見、そして担当者の熱意により西予市は大胆なオフィス改革に取り組んでいったのである。

3 取組内容

西予市のオフィス改革は、これまで大きく2つのステージを経て現在に至っている。

(1) 第1ステージ(平成27年3月～平成28年3月)

西予市でまず始めに取り組んだのは、本庁舎4



本庁舎4階のレイアウト変更

階の企画財務部を対象とした既存レイアウトの大幅な変更である。このレイアウトの変更のポイントは「コミュニケーションの活性化」である。従来のレイアウトは、窓際に管理職の席があり部下は役職順に窓際から座り、隣の課との間には仕切として書棚が置かれるという一般的なものであった。課の仕切があることで、所属を越えての会話が積極的にされているという状況とは言い難かった。そこで仕切となっている書棚の一部と袖机を撤去し、机を扇型に配置するレイアウトを取り入れたのである。部下の机が扇のように広がり、管理職の席が扇の要の位置に来る配置である。このレイアウトでは課の仕切がなく、各課の管理職同士の席が中心部に近づくように配置されているため、所属を越えた会話が自然とされるようになった。また、袖机がなくなり、隣との距離が近くなったことで課内での会話も増えたという。

レイアウトの大幅な変更は執務スペースに余裕

を生み出し、ミーティングスペースの新設にもつながった。このミーティングスペースの新設により、会議室を予約したり移動したりする手間がなくなり、すぐに打ち合わせができる環境になった。

また、ペーパーレス化の推進にもつながった。袖机や書棚の撤去により、書類等の保管場所は以前よりも少なくなる。そうした状況に対応するためには、今まで紙を用いていた仕事を見直し、意識的に紙を使わないようにしなければならない。それまで紙の資料を用いていた打ち合わせは、ホワイトボードや大型モニター、プロジェクターの活用によって対応した。

当初は企画財務部のみを対象としていたオフィス改革の取組は、企画財務部の隣に位置していた総務部総務課でも行うこととなり、フロア全体での取組に発展していった。

第1ステージでは、新たな什器を購入することなく、既存のものを用いてレイアウトを変更し

た。打ち合わせで使用するようになったホワイトボードや大型モニター等も、以前から庁舎にあったものを活用したため、経費は発生していない。

(2) 第2ステージ（平成28年4月～11月）

さらなるオフィス改革を推進していくため、平成28年4月14日には東洋大学の戸梶重紀彦研究室、京都工芸繊維大学の仲隆介研究室、株式会社オープン・エー、西予市の4者間で「オフィス改革に係る産学官連携・協力に関する協定」を締結した。この協定では、①職員の意識啓発に関する事、②業務改革の助言に関する事、③オフィスレイアウトの調査・研究に関する事、④オフィス改革の効果測定、事業検証に関する事、⑤研究成果等の公表及び情報発信による普及啓発に関する事の5点について連携・協力することとしている。

西予市では協定の締結後、京都工芸繊維大学の仲隆介研究員の協力のもとでワークショップを行い、どのような職場で働きたいか職員同士で意見交換を行った。ここから見てきたのは、職員は「打



協定式の様子

ち合わせができる」「作業に集中できる」「食事・リラックスができる」空間を希望しているということである。そこから市の働き方のコンセプトを考え、生み出されたものが「Change せいよ!」である。「せいよ」には、市名の「西予」と伊予弁で「○○○しなさい」という意味がかけられている。このコンセプトには、「繋がる」「挑む」「楽しむ」をキーワードに新しい働き方に変えていこうという意味が込められている。

平成28年11月28日には、このコンセプトをも



働き方コンセプト「Change せいよ!」

とに庁舎の4階にモデルオフィスが完成した。このモデルオフィスは、5つの「モード（エリア）」から構成されており、自分の仕事に最も適したモードを選ぶことができるのが特徴である。

1つ目は「チームモード」である。ここは各課の拠点となる場所で、フリーアドレスを導入している。ただし、西予市では完全フリーアドレスによる部門内のコミュニケーションが減ることを懸念し、チームアドレス制を導入している。チームアドレス制は、基本となる課の島は存在するが、全員分の席はないスタイルである。課員の7割程度の座席としており、部門内・部門外それぞれのコミュニケーションが生まれやすい環境となっている。

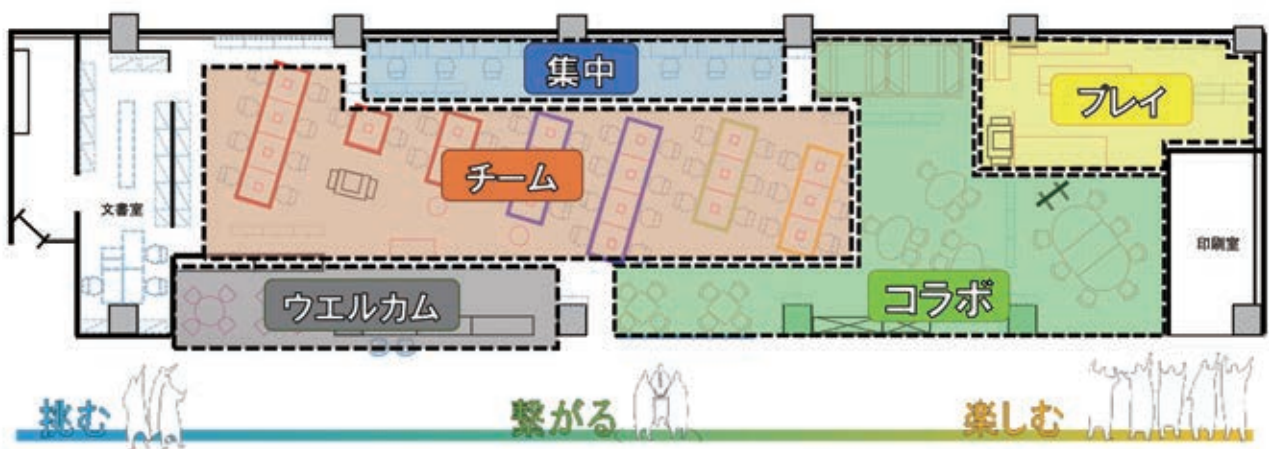
2つ目は「ウェルカムモード」である。4階の入り口付近にあり、市民や業者等の接客・打ち合

わせを行うことができる。

3つ目は「コラボモード」である。この場所は、個人作業や打ち合わせ等、何にでも使用することができ、聞かれたくない話は囲われた場所、アイデア出し等はオープンな場所といったように使い分けが可能である。また、慢性的な会議室不足の解消にも一役買っている。

4つ目は「集中モード」である。これは窓際に配置されており、資料の作成等、個人で集中して作業を行うことが可能となっている。

5つ目は「プレイモード」である。気分転換をかねた休憩・飲食ができるほか、打ち合わせや立ち仕事も可能となっている。これまで課ごとに所有していた消耗品等の保管場所にもなっている。消耗品等をここに集約したことで、自然と人が集まり、課を越えたコミュニケーションも増加した



5つの「モード」から構成されるモデルオフィス



「チームモード」



「ウェルカムモード」



「コラボモード」



「集中モード」



「プレイモード」

という。

西予市におけるオフィス改革に大きく影響したのが、ICTツールの導入である。革新的なオフィス改革が可能となったのは、デスクトップパソコンをノートパソコンに変え、無線LANを導入したことが大きい。このフロアにある電話もPHSに変更している。こうしたことにより、フロア内のどこにいても仕事ができる環境となり、スケジュールや仕事の内容に合わせて働く場所の選択が可能となったのである。また、ICTを活用したWeb会議も導入し、遠隔地との会議が可能になったことで、移動にかかる時間や負担の軽減につながっている。

第2ステージのモデルオフィスの整備では、新たな什器の導入や工事費、PHSの導入等で約1,000万

円の経費を要した。また、ICTツールの導入については、平成27年度から28年度にかけて全庁的に進められており、約2,700万円の費用を投じている。

オフィス改革による成果としては、職員へのアンケートや大学生が行った調査から、「会議・打ち合わせ環境の改善」「コミュニケーション量の増加」のほか、「多様な場所の使い分けによる業務の効率化」等が挙げられる。また、このオフィス改革は多くの注目を集めることとなり、視察や取材が増加している。オフィス改革をきっかけとして多くの人が西予市を訪れるため、市の魅力PRにもつながっている。

多くの職員が革新的なオフィスで働いたことがなく、前例もない。こうしたことからオフィス改革の実施に当たっては、全ての職員から理解を得

られていたわけではない。大胆な取組に難色を示す者もいた。こうした疑問の声に対しては、担当職員がオフィス改革の意義を粘り強く説明し、理解を求めることで対応した。また、市長をはじめとする市幹部や議会の理解があったことも大きい。

西予市のオフィス改革は試行錯誤を重ね、「とにかくやってみる」という姿勢を貫いた。実際にやってみてわかることも多いことから、改善点を見つけながら市の現状に合うように取組を進めていることがオフィス改革成功の要因と市は考えている。

4 課題と今後の展望

今後取り組むべき課題として、効果が見える形で検証することが挙げられる。現在のところ、オフィス改革によって残業がどの程度減ったか等の具体的な数字を把握するには至っていない。ここまですり組んできたオフィス改革がどのような効果をもたらしているかを数値として検証し、今後の取組へ活かすことが求められる。

西予市のオフィス改革は、全庁的な取組へと発展している。4階フロアで実施されていたオフィス改革は、今年度第3ステージとして2、3階のフロアでも実施された。このオフィス改革は第3ステージの第1段階として、書類や袖机を撤去し、什器の入れ替えは行わないレイアウト変更とし

た。今回オフィス改革の対象となったフロアは技術系職員が多く、使用される図面は現在でも紙で扱われることが多いことから、そうした環境でもオフィス改革が実施できるか検証する必要がある。来年度は第2段階として、第1段階で実施したオフィス改革について、職員から聞き取りを行い、その結果をもとに、新たな発想や挑戦に取り組むことができる環境を構築していく予定である。市としては、いずれは市民と接する機会の多い1階フロアでも実施したいとの意向があるが、1階フロアの改革を実施する際は、より成果や効果が求められるため、業務自体の改革と併せて考えていく必要がある。

また、ICTを活用した支所のサテライトオフィス化についても検討を始めている。市の面積が広く、支所間の移動にも時間がかかる状況を踏まえ、その日の予定に合わせて働く場所（庁舎）を選ぶことができないかと検討している。実際に実験的な取組がされており、多くの課題もあるが、概ね良好という結果が出ている。

オフィス改革は、ただ単にレイアウトを変更することではない。オフィス改革を働き方を見直すひとつのきっかけとして、生産性の向上を図り、市を発展させていかなければならない。自治体でのオフィス改革は始まったばかりである。自治体におけるオフィス改革の先駆者として、今後の西予市の取組に期待したい。

地域の概要 | 愛媛県西予市

◆人口：37,636人（平成31年4月30日現在）

◆面積：514.34km²

◆連絡先

・愛媛県西予市総務企画部まちづくり推進課情報推進室
TEL：0894-62-6404 MAIL：jouhou@city.seiyo.ehime.jp

事例紹介

官学連携による働き方改革

(福岡県古賀市)

～課長の隣の席は新人職員!? フリーアドレスデスク導入による風通しの良い職場づくり～

福岡県古賀市では、平成31年4月、下水道事業が公営企業会計へ移行することに伴って、水道課と下水道課を統合する組織改編を行い、新たに上下水道課が誕生した。これに合わせて、これまでの水道課庁舎を改修し、職員が業務に応じて自由に座席を選ぶことができる「フリーアドレスデスク方式」のオフィスを採用した。フリーアドレスは民間企業でも導入が進み始めているものの、行政ではまだ珍しく、古賀市としても初めての取組である。

本稿では、古賀市が市庁舎において導入・実施しているフリーアドレスに係る取組やその効果、今後の展望等について紹介する。

1 はじめに

古賀市は、九州北部に位置する人口約5万9,000人の街である。東側には犬鳴山系の緑豊かな山々、西側には玄界灘と白砂青松の美しい海岸線が広がり、川が流れるなど自然に恵まれている。

また、太古から人々が暮らし、国内外と盛んに交流が行われてきた。奈良・平安時代には都と大宰府を結ぶ律令官道が通り、江戸時代には、唐津街道の宿場「青柳宿」が形成され、参勤交代の大名行列が利用するなど、古賀市は昔から交通の要衝であった。

現在、市内には九州自動車道や2つの国道が通



古賀市の花「コスモス」



郷土料理の「とりすき」

っているほか、JRの駅が3つあり、JR古賀駅からJR博多駅へは快速電車で約20分、JR小倉駅へは約50分と、福岡市や北九州市へのアクセスが良い。この交通の利便性を活かして、近年は企業の工業団地や住宅団地が立地しており、経済や物流、流通、生活文化等の面でも豊かな生活環境が整っている。

2 取組のきっかけ

古賀市では、平成29年度から水道課と下水道課の統合について協議を重ねていたが、この協議の中で以下の課題が認識された。

(1) 窓口サービスの改善

水道料金あるいは下水道料金は、水道課、下水道課どちらの窓口でも支払いが可能だが、両課とも窓口が手狭であり、市民サービスの観点から改善が必要であった。

(2) 水道課庁舎の有効活用

水道課庁舎では、ほとんど使用していない会議室が延べ床面積の4分の1を占めていたため、スペースの有効活用が必要であった。

(3) 執務室の職員の増加

水道課の13人が使用していた執務室に上下水道課の29人が入ることとなり、職員数が倍増する一方、現場へ出る職員も多いため、人的・物的収納の観点から、座席を固定しないフリーアドレスデスクの導入がしやすいと考えられた。

(4) 縦割り行政の解消

市民にとって、料金の徴収や工事現場での作業は水道課も下水道課もあまり変わらない。また、これまで水道課と下水道課はそれぞれ異なる所管業務を行っていたが、設計や現場での作業など、互いの密な情報共有や連携が必要であった。

以上の課題を踏まえ、市は、業務の効率化や市民サービスの向上と職員同士のコミュニケーションの活性化を目的に、平成31年4月フリーアドレスデスクを導入した。

都市工学部住居・インテリア学科の福山秀親教授と学生20人に、フリーアドレスデスク導入を含めた執務室の改築設計を委託した。学生20人が一人ひとりオフィス内の模型を設計し、それらを市職員と福山教授で選定した。最終的に6人の学生が考案したデザイン案を執務室の各所に採用した。

設計に当たってのコンセプトは主に2つある。1つは「自分は何のために働いているのか」ということを意識し、職員一人ひとりが自発的に考え行動していく職場にすること。もう1つは、サッカーのようにチームとして明確なゴールに向かってフォーメーション（台形の机）を変えながら、上司自らが積極的に執務室内を動いて指示を出していく職場にすることである。

課内にある35台の机のほとんどは台形であり、1つとして同じデザイン・規格のものはない。この台形という形には、組み合わせによって四角や円など自由にレイアウトを変更することができるというメリットがある。また、机や壁を木目基調



旧水道課窓口



上下水道課窓口

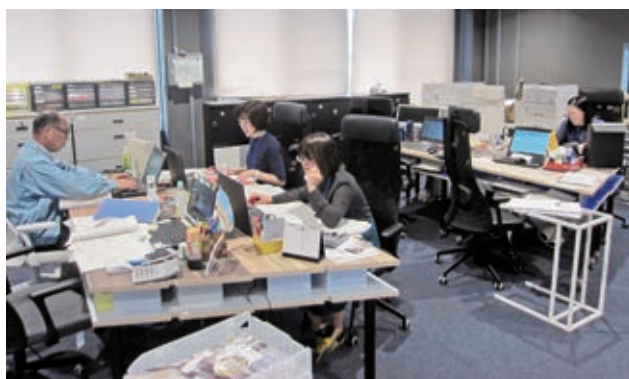
3 取組内容

フリーアドレスデスクの導入は、旧水道課庁舎のリノベーションと併せて行われた。無線LAN・電気・給排水設備等を含む工事費や、机・椅子・カウンター等の備品購入費・取付費等は約2,500万円であり、15年間かけて減価償却することとしている。

リノベーションは、福岡市にある九州産業大学との官学連携事業として実施した。同大学の建築



旧水道課執務室



上下水道課執務室

にすることで、みずみずしさと落ち着きのある空間を、照明はそれまでの蛍光灯からダウンライトに変更してお洒落な空間を演出し、職員が気持ち良く働くことができる職場環境となっている。

平成31年4月現在、上下水道課は5つの係から成る。このうち、来客対応の多い「お客さま係」は窓口に近い位置に固定し、係員は其中で毎日席を変えて業務にあたっている。他の4つの係については、毎日自由に着席している。具体的な特徴は、次のとおりである。

(1) くじ引きによる座席の決定

座席はテーブル席、一人席、カウンター席、ペア席、ソファ席の5種類ある。このうちソファ席を除く4種類のいずれかを使用する場合は、原則として帰庁の際に翌日の座席をくじ引きで決定する。ただし、一人席とペア席については、設計・積算など特に集中を要する業務や引継ぎ、先輩によるマンツーマンでの後輩の指導などで使用

する場合であれば、事前に予約することができる。

また、カウンター席は2日続けて当たらないというルールを設けている。くじ引きはその日カウンター席を使用している職員が最初に行い、カウンター席以外の席が当たるまで何度でも引く。なお、ソファ席は常に空けておくこととしており、くじ引きの対象外となっている。

(2) 座席の用途

① テーブル席

6人掛けと4人掛けがあり、最もノーマルな座席である。

② 一人席

2席あり、前方と左右を仕切り版で囲われている。大型モニターが設置してあり2画面での作業が可能であるほか、電話を置いていないため設計・積算などの集中作業に適しており、仕事はかどると職員からの評価も高い。

また、仕切り版の内側はコルクボードになっており、見やすい位置に資料やメモを貼って作業ができるため、必要な情報が埋もれてしまうのを防ぐとともに机上の整頓にも繋がっている。

③ カウンター席

カウンターは、歩いている人と同じ目線になることから、偶発的会話が生まれることを狙いに行っている。立ったままでも仕事ができ、ちょっとした立ち話によって職員同士の情報共有やコミュニケーションが深まることを期待して設置された。座って仕事をしたい職員のためにハイチェアや足置きも用意されている。

また、執務室の中央に配置されているため、フロア全体を見渡すことができ、上司が部下の状況把握や目配り・気配りをするのにも適している。

④ ソファ席

3席設置されており、常に空けておくようになっている。一日の途中で職員がパソコンを持ってきて作業をしたり、気分転換をしながらアイデアを練るために腰掛けたりしている。腰から足先に向かって座席が広がっていてリラックスできるほ

か、メモを取ることができるようにサイドテーブルが付いている。

⑤ ペア席

フリーアドレスデスク導入後の4月末に実施した職員アンケートの結果、5月から新たに設けられた席である。主に2人1組で共同作業を行う場合に使用するほか、新人職員の教育など先輩が後輩を指導する際に使用している。

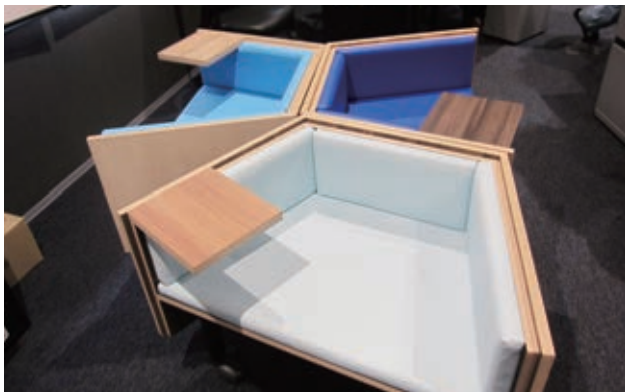
座席	席数	主な用途・目的	運用開始時期	くじ引き
テーブル席	10席	通常業務	平成31年4月	○
一人席	2席	設計業務	平成31年4月	○
ソファ席	3席	アイデア出し、気分転換	平成31年4月	×
カウンター席	4席	情報共有、偶発的会話	平成31年4月	○
ペア席	2席	共同作業、後輩の指導	令和元年5月	○



テーブル席



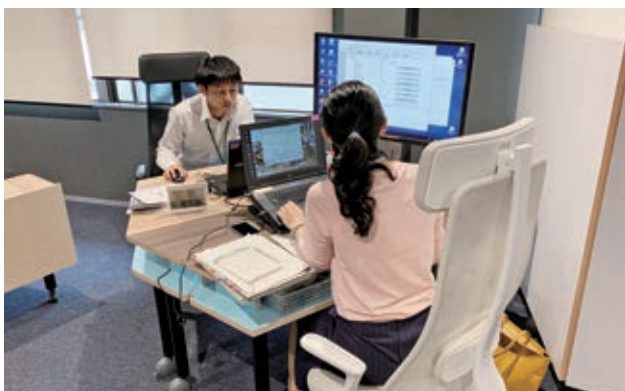
集中作業に適した一人席



主にアイデアを練る時や気分転換に使用するソファ席



執務室の中央にあるカウンター席。
職員同士の会話も自然と盛り上がる



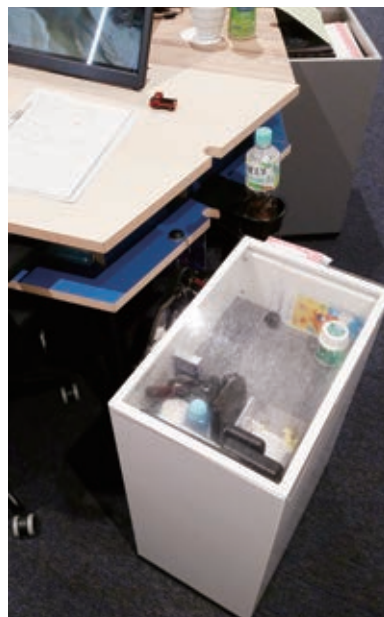
ペア席は共同作業や引継ぎに重宝



くじ引きに使用するカード



個人ロッカーの下半分は移動式キャビネット(写真左)
自席の横に持ち運べば作業効率アップ(写真右)



旧来の執務室とは大きく異なる斬新なレイアウトや洗練された空間が職員同士の共感を生んだことも、旧水道課と旧下水道課の垣根を超えた自然発生的なコミュニケーションの促進にも寄与していると考えられる。中でも特筆すべきなのは、上司と部下の交流が増えた点である。一

(3) スペースの有効活用による

開放的な空間の実現

フリーアドレスデスクの導入によって、従来のようにパソコンを机の上に置いたまま退庁することができなくなったため、パソコンを収納する鍵付きロッカーを設置した。また、ロッカーの下半分は移動式キャビネットになっており、頻繁に使う書類や事務用品を収納している。職員は、毎日パソコンとキャビネットをその日の座席に持ち運んで業務にあたるのが可能であるため、効率的に作業できるとともに、片付けの煩雑さが緩和されている。

4 取組の効果

(1) 市役所内の変化

フリーアドレスデスクの導入により、その主目的であったコミュニケーションの活性化に大きな効果があった。従来会話の相手が特定の職員に偏りがちだったが、隣や正面の職員が変わることでコミュニケーションの偏りが改善されるとともに、日々新鮮な気持ちで業務に当たることができるようになった。

人ひとりと顔を合わせた密なコミュニケーションが増え、課長や係長は業務の進捗状況等を把握しやすくなった。部下にとっても、業務に限らず様々なことを上司に相談しやすくなり、良好な人間関係と風通しの良い職場が構築されている。

また、上下水道課の執務室は本庁舎と同じ敷地内の別棟にあるが、年度当初はお洒落な執務室を見てみたいという他部署の職員が毎日のように訪れていた。庁内の他部署からも注目されるようになったことも相まって、上下水道課職員の士気が上がり、職場の雰囲気も明るくなった。

さらに、フリーアドレスデスクの導入によってパソコンの移動が容易になり、突発的な打ち合わせが生じて機動的に行うことが可能となった。他にも、不定期勤務や休暇、研修で不在にしている職員のデスクを省スペース化したり、机上の書類が山積みになることが無くなったりと、整理整頓が行き届いた清潔で開放的な職場環境を保つことができています。

4月末に課内でアンケートを実施したところ、フリーアドレスデスクにして良かった点として、約6割の職員が「コミュニケーションが盛んになった」「毎日の席替えで新鮮な気持ちになる」と

回答し、肯定的な意見が多く見られた。

(2) 来庁者の反応

旧水道課は、プレハブのような外壁と薄暗い執務室だった。しかし、水をモチーフにした可愛らしく親しみやすいデザインの玄関から、スタイリッシュで洗練された執務室に入った来庁者の多くは「あの水道課がこんなに綺麗になるなんて」と驚きの声を上げている。他にも「雰囲気が変わってお洒落になった」「人数が増えたのに広々としている」などの感想が寄せられ、好評を得ている。

また、営業等で訪問する企業からも良い評価を受けており、社内会議で話題に上がることもあるという。さらに、これまでに福岡県議会や福岡市副市長、近隣自治体をはじめ全国から視察者が訪れるなど、フリーアドレスデスクの注目度は日々増しており、市の知名度向上にも寄与している。

5 今後の展望

古賀市がフリーアドレスデスクを採用したことは、市のホームページや新聞等のマスメディアにも多く取り上げられている。市はこの取組をモデル事業として位置付けており、導入の効果を見極めながら他部署への波及を視野に入れている。上下水道課としては、今後、個人PHSの導入や係長決裁の導入、テレワーク制度など、ハード・ソフ

トの両面から、更なる働き方改革を進めていきたいと考えている。

6 おわりに

働く人の意識が多様化する中、いわゆる「働き方改革関連法」が平成31年4月より順次施行され、国を挙げて働き方改革に取り組む姿勢が見られる。いくつもある働き方改革の手法の中で、上下水道課では、フリーアドレスデスク制度を取り入れたことによって職員同士のコミュニケーションが活発になり、職場の風通しが良くなった。このことは、業務の効率化や生産性・市民サービスの向上にも繋がっており、市役所全体で働き方改革を進めるための大きなきっかけになっている。

上下水道課では引き続き、仕事をする場所や環境にとらわれず、職員が楽しく気持ちよく働くことができる職場を目指していくこととしているが、この働き方改革を職員の人材育成に繋げていくことも重要であると思われる。業務で悩んだ際に、どんな発想を生み出すことができるか、まさに「自分で考えて行動できる職員」をどれだけ育てていくことができるかという視点で効果検証を行っていくことも大切であろう。古賀市の事例が1つでも多くの自治体にとって、仕事のあり方や職員自身の働き方を見直すきっかけになることを望む。

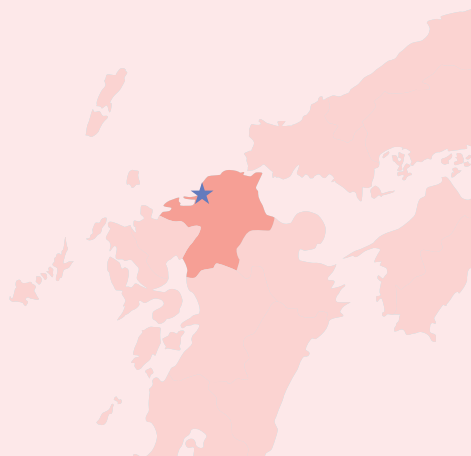
地域の概要 | 福岡県古賀市

◆人口：59,308人（令和元年5月1日現在）

◆面積：42.07km²

◆連絡先

- ・福岡県古賀市建設産業部上下水道課
- TEL：092-942-1118
- URL：<https://www.city.koga.fukuoka.jp/>



事例紹介

指定都市における働き方改革の基盤構築に向けたクラウドソリューションの活用について

(熊本県熊本市)

～震災からの復興とともに進める熊本市における取組～

熊本市は、平成28年に起きた熊本地震によって甚大な被害を受けた。同市では、震災からの復興を加速させつつ、周辺部の人口減少の克服や将来に向けて持続可能なまちの実現を目指す地方創生の取組など様々な課題解決にも注力しており、現在、市の目指すまちの姿「上質な生活都市」の実現に取り組んでいる。

本稿では、熊本市が日本マイクロソフト株式会社と連携して進めるクラウドソリューションの活用を通じた市職員の働き方改革の取組を紹介する。

① はじめに

熊本市は、県西北部、九州のほぼ中央に位置する熊本県の県庁所在地である。市域の面積は

390.3 km²、人口73万9,004人（令和元年5月1日現在）。平成24年4月1日に九州で3番目の指定都市（地方自治法第252条の19）に移行した。

平成23年に全線開通した九州新幹線によって、



復旧作業が進む市のシンボル・熊本城

福岡市（博多駅）まで最速33分、鹿児島市（鹿児島中央駅）まで最速44分と移動時間が大幅に短縮されたことにより、県内外への移動の利便性が一層向上した。

市域は、西の金峰山を主峰とする複式火山帯、市中央部の立田山等の台地、東部に阿蘇外輪火山群によってできた丘陵地帯、南部には白川の三角州で形成された低平野で構成されている。市中心部にある熊本城は、「日本三名城」のひとつと呼ばれ、熊本藩初代藩主・加藤清正が慶長6年（1601年）から7年の歳月をかけて築いたとされる。「武者返し」と呼ばれる独特の石垣や復元された絢爛豪華な本丸御殿など、見どころも多く、熊本市のシンボルとなっている。平成28年4月に起きた熊本地震によって、天守閣や石垣などに甚大な被害が生じたため、令和元年に天守閣が修復されたが、城全体の修復には今後20年程度かかるとされている。

2 取組の経緯

（1）平成29年から市役所改革に取り組む

熊本市では、震災発生直前の平成28年3月に「熊本市第7次総合計画」を策定した。本総合計画では、「市民が住み続けたい、だれもが住んでみたくなる、訪れたくなるまち、『上質な生活都市』」をまちの目指すべき姿として定めている。



「上質な生活都市」を目指す
市役所改革のキャッチフレーズ

平成29年4月、震災からの復興を加速させ、人口減少克服や地方創生といった様々な行政課題に対応しながら「上質な生活都市」を実現するためには、市役所の更なる生産性向上を図る必要があることから、市長をトップとする「改革プロジェクト推進本部」を組織し、市役所改革をスタートさせた。市役所改革は、これまでの量的な改革に加えて質的な充実を図る改革として職員の改革マインドの醸成から始まり、浸透・実践にいたる過程を通じて「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する市役所」の実現を目指すものである。

市役所改革の一例として、担当部局が率先して取り組む「窓口改革」が挙げられる。この取組では、繁忙期の3月から4月に発生する窓口における時間を縮減した。市内で最も届出件数が多い中央区区民課では、それまでは最長約224分（平均53分）もの待ち時間が発生しており、市民の大きな負担となっていた。窓口担当の職員が中心となって窓口改革に取り組み、届出書の書き方ガイドの設置や記載コーナーの分かりやすく機能的なレイアウト・サインへの変更等を行った。

これにより、翌30年度の同区民課窓口での最長待ち時間を81分（平均18分）、平成31年度は最長51分（平均9分）にまで低減することができた。この取組の内容及び成果が評価され、地方自治体の議会・首長等や地域主権を支える市民等の優れた活動を表彰する全国組織の同年度マニフェ



届出書の書き方ガイド



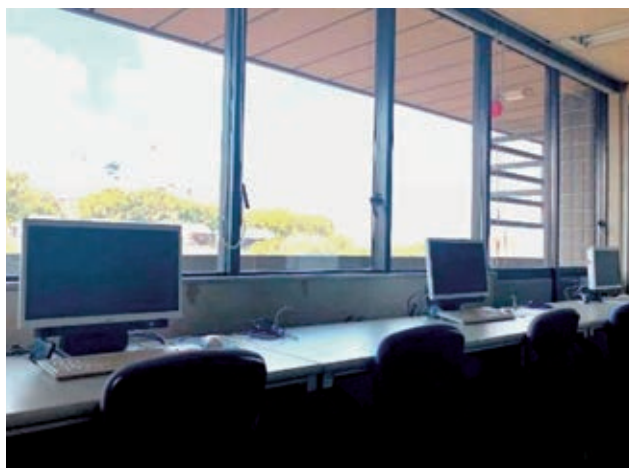
機能的なレイアウトに変更された窓口の様子

スト大賞優秀成果賞も受賞している。令和元年度からは、窓口業務へのRPAやタブレットの導入により、利用者の利便性と事務処理の効率化を図る予定である。

また、市職員の生産性の向上やコミュニケーションの促進を目指す「オフィス改革」として、執務室の整理整頓、ノートパソコンの導入、机のダ

ウンサイジング、プリンター等の共有化、紙資料の削減（キャビネット削減）などを行った。これにより、市役所本庁舎の1つのフロアの約3分の1に相当する340㎡もの事務スペースを創出し、民間ビルから本庁舎への一部執務室の移転集約、本庁舎各フロアの打ち合わせスペースの増設（42カ所から71カ所）や集中して個人作業を行うためのソロワークスペースの新たな設置につながっている。

その他市役所改革としては、市の出先機関である各まちづくりセンターに配置した地域担当職員（29年度当初47人、現在は55人に増員）が市民とともに多様な地域課題の解決に取り組む「地域主義」の推進、庁内の事務手続きや職場環境の改善案を職員がいつでも提案可能とする職員提案制度「改革のタネ」（平成29年度342件、平成30年度514件）、人材育成研修「かわる“研”」など様々な取組を推進している。



本庁舎7階に新設したソロワークスペース

(2) 震災時の避難所運営に

クラウドサービスを活用

平成28年4月に発生した熊本地震は、近接した場所で短期間に震度7の揺れを2回記録するという、観測史上初めての地震であった。熊本市内にも大きな被害をもたらし、267カ所の避難所に最大で約11万人の市民が避難した。地震によって交通網も寸断されたため、各避難所に対する効果的な支援物資の供給体制が必要とされ、そのためには、市役所・物資拠点・避難所間の情報共有の仕組みづくりが急がれた。

日本マイクロソフト株式会社は、東日本大震災での被災自治体へのクラウドサービス提供の経験を踏まえ、熊本市にも避難所運営における情報共有の仕組みとして同様のサービス提供を行った。のちに「くまもとRネット」と呼ばれるようになったこのシステムの導入により、熊本市における避難所運営が更に柔軟かつ円滑に改善されるとともに、行政のICT基盤をクラウド上に置くことの重要性和有効性が明らかになった。

3 取組内容

平成30年4月、熊本市は、市役所改革の取組の一つとして、限りある経営資源である「ひと・もの・かね」、「情報」を効率的に投入し、市役所内部のスマート化を目指す働き方改革に取り組むことを表明した。その手法として、震災復興の支援を受けてきた日本マイクロソフト株式会社と連携し、全国でも例を見ない大規模な市の全職員12,500人（教員4,500人含む）を対象とした「クラウドソリューションを活用した働き方改革基盤構築プロジェクト」を開始した。

(1) ICT活用に向けた職員研修の開催

プロジェクトの初年度は、日本マイクロソフト社のクラウドソリューション「Microsoft365」を利用した熊本市独自の仕組み構築、全ての市職員へのプロジェクトの周知と理解促進のための研修

に費やされた。

職員研修では、同社のツールを活用して実現できることやその効果、それらによって市が目指すべき市役所と市職員の姿についての理解を深めた。職員研修は、市長以下幹部職員を対象とした小規模なものから、100人近くの実務担当職員が参加する大規模なものまで年間で10回以上開催した。

(2) AIを活用した業務内容の改善

日本マイクロソフト社のクラウドソリューションの一つで、電子メール・スケジュール管理・連絡先管理等の機能を有する個人情報管理ソフトウェア「Outlook」には、AIを利用者の働き方の改善に役立てる生産性分析ツール「Insights」が実装されている。

Insightsに搭載されたAIは、Outlookに入力された各職員の日々のスケジュールやメールの送信等からその業務内容や時間の使い方等を分析し、「打合せが多いので、集中する時間をとってはどうか」というような改善案を当該職員に提案してくれる。AIが提案する改善案は、業務用端末にて各職員が自身のアカウントでInsightsを起動することによって、いつでも確認することができる。AIによるアドバイスを活用することによって、非効率な会議の削減や時間の有効活用など業務改善のための気づきを得ることが可能となる。



日本マイクロソフト株式会社の
平野代表取締役(左側)と大西熊本市長

ただし、これらはAIによる各職員への一方通行のアドバイスであり、その内容はICT環境の整備を担当する情報政策課や各職場の上司等には明らかにならない仕組みとなっており、AIの分析結果をどのように活用するかは職員個人の判断にまかせている。これは、AIのアドバイスの内容を守らなければならないという消極的な取組ではなく、「自ら考え、自ら見直し、自ら行動する市役所」という改革スローガンのとおり、与えられた気づきに対して個人が自発的、積極的に判断することをめざしているためである。

なお、Outlookへのスケジュール入力をはじめとするMicrosoft365の利用実績を職員の働き方に関する客観性の高い基礎データとして蓄積し、このプロジェクトの進捗確認に活用することも検討している。

(3) ウェブ会議の導入

クラウドソリューションにはコミュニケーションツール「Teams」も実装されている。このツールを利用し、ウェブ上での会議を行うことができる。

熊本市には約300（小中学校含む）の出先機関がある。これまでは様々な業務において、市内の出先機関から職員を集めて開催する会議の日程調

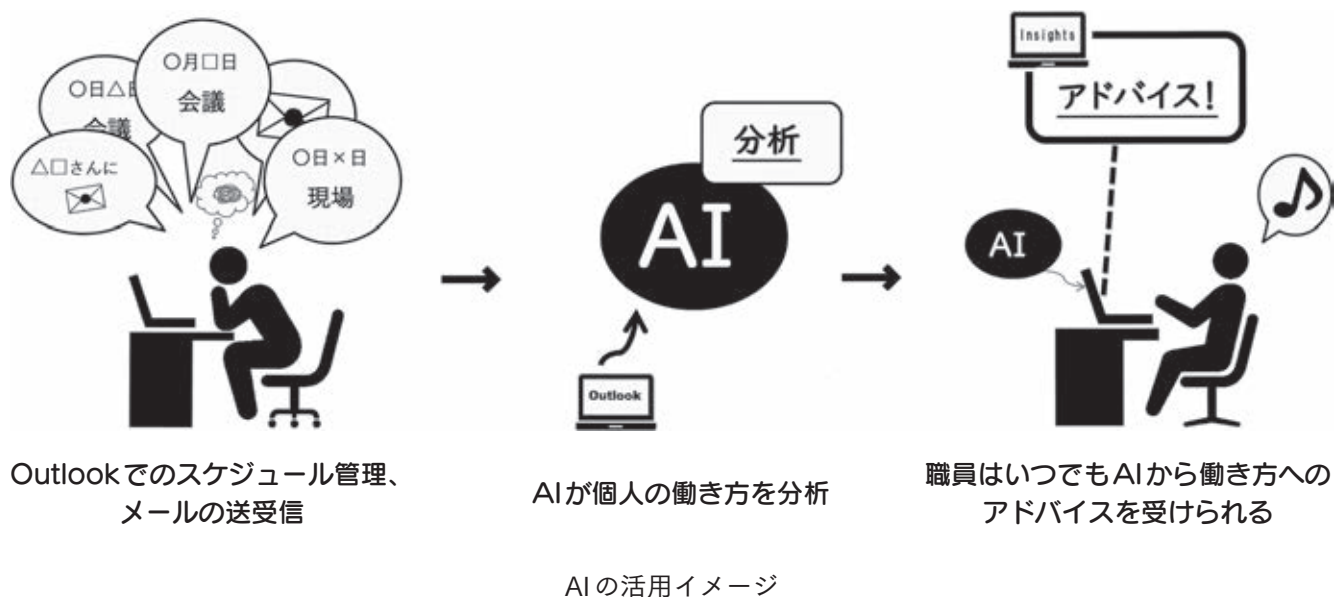
整には毎回時間がかかるのが実情であった。ウェブ会議であれば、出先の職員がわざわざ会議場所に来る必要はなく、自席で参加することが可能であり、日程調整の労力を大幅に低減することができる。加えて、これまで発生していた、移動時間、交通費、交通事故リスク、CO₂排出量などの削減が期待できる。

また、現時点では、ウェブ会議への参加者は市の職員だけを対象としているが、将来的には市民や各種関係企業の担当者等ともウェブ上でのミーティングができるよう準備を進めている。また、聴覚に障がいのある市民や外国人の窓口対応として、ウェブ会議を活用した通訳での対応の実現についても、関係課と協議を進めている。

このプロジェクトに合わせ、「会議はウェブ上で開催すること」が少しでも増えるような環境整備を進め、同時にツールを利活用する方法の周知にも注力している。

(4) 学校現場でのクラウドソリューションの活用

令和2年度以降は、全136校の市立小中高等学校の教職員にも対しても、Microsoft365を利用できる環境を個別に整備することも検討している。これにより、情報セキュリティの向上、文書のデジタル化、情報共有による印刷文書とそのコスト



の削減、授業コンテンツの共有、テレワークの運用等を進め、校務の効率化と時間外労働の縮減を目指すこととしている。

4 課題と今後の展望について

熊本市では、職員個人のスマートフォン等の携帯用機器を業務に活用できるBYOD（Bring Your Own Device）の導入を進めている。これにより、クラウドソリューションを活用して、いつでもどこでも全職員がスケジュール管理やメール確認等の業務を行うことができることとなる。このように、職員の働き方は大きな変化の真ただ中にある。ただし、各種のツールを十分に役立てながら生産性の高い働き方を実現するためには、職員一人一人の「意識」と「行動」を、前例踏襲や旧態依然の働き方から脱却し、新しいことに積極的なチャレンジができるように変化させることが大前提となる。しかしながら、昨年度実施したアンケートでは、「自分の意識は変わっていない」という回答が半数近くを占める結果となった。このため、今後も全職員の変化を促すため、周知活動や

研修の開催等地道な対策を引き続き実施していく予定である。

日本マイクロソフト株式会社との連携をきっかけとして始まった「クラウドソリューションを活用した働き方改革基盤構築プロジェクト」において、庁内基盤システムにおけるMicrosoft365の活用自体は、平成31年4月にスタートしたばかりである。このため、本稿においてAI導入等の成否を論じるのは時期尚早ではあるが、地方自治体が推進するデジタルトランスフォーメーション（※1）による取組として、全国最大規模の働き方改革への取組が緒に就いたこと自体が大きな実績であると言える。

今後、熊本市には、震災からの復興という一大事業を進めるなかにあっても、全国の最先端モデルとなる本プロジェクトをより一層推進することが期待される。

※1 デジタルトランスフォーメーション…「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」という概念である。2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱したとされる。

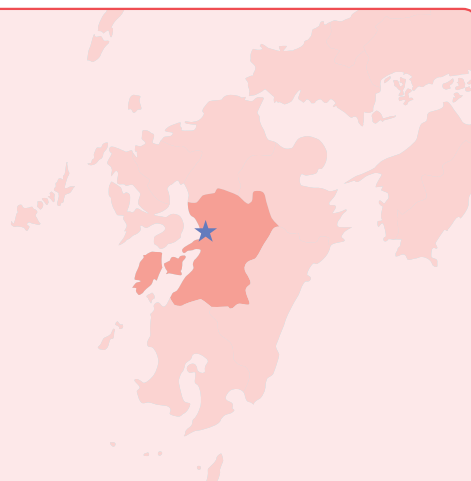
地域の概要 | 熊本県熊本市

◆人口：739,004人（令和元年5月1日現在）

◆面積：390.32km²

◆連絡先

- ・熊本県熊本市 行政管理部 改革プロジェクト推進課
TEL：096-328-2110
MAIL：kaikakuproject@city.kumamoto.lg.jp
- ・熊本県熊本市 行政管理部 情報政策課
TEL：096-328-2057
MAIL：jouhouseisaku@city.kumamoto.lg.jp



地域づくり（別冊）
令和元年度 地域活性化ガイドブック
自治体の働き方改革

令和２年１月発行

編集・発行	一般財団法人 地域活性化センター 〒103-0027 東京都中央区日本橋2-3-4 日本橋プラザビル13階 TEL：03-5202-6133 FAX：03-5202-0755
印刷	株式会社 太平印刷社

宝くじは、 みなさまの豊かな暮らしに 役立っています。



消防団の方々と
防災学習!



一輪車に乗れるようになりました～!



桜の若木が
こんなに育ったよ♪



みんなで仲良く
読み聞かせ!



街を華やかに
彩ります♪



宝くじは、図書館や動物園、学校や公園の整備をはじめ、
少子高齢化対策や災害に強い街づくりまで、さまざまなかたちで、
みなさまの暮らしに役立っています。



一般財団法人 日本宝くじ協会は、宝くじに関する調査研究や
公益法人等が行う社会に貢献する事業への助成を行っています。



一般財団法人

日本宝くじ協会

<http://jla-takarakuji.or.jp/>