

業務改革推進チーム～All Kusatsu～ 令和4年度活動報告書

日 時 令和5年3月17日 16時30分～
場 所 庁議室
事務局 職員課・経営戦略課

業務改革推進チーム～All Kusatsu～の活動について

設置目的

令和4年3月に策定した「第2期働き方改革ロードマップ『Kusatsu Smart Project II』」で掲げる「**スマートな行政スタイルへの転換**」の実現に向け、「**職員の能力が発揮できる環境づくり**」や「**ワークライフバランスの実現のための効率化の手法の検討**」により、「**先端技術を活用できる職員の人材育成と全庁的な業務改善**」を進めることを目的とし、本プロジェクトチームを設置しました。

① デジタル・ペーパーレスの深化

- ▶ 昨年度に作成したペーパーレス化のための即実行可能な項目と今後実施を検討する項目に基づき、これらの取組が市役所全体へ浸透し、ペーパーレス化が進んでいくようモニタリングを継続して行う。
- ▶ 導入予定の電子決裁システムを導入に係る運用や、決裁の在り方について見直しを行う。
- ▶ RPAをはじめとするデジタル活用の拡大など、業務のあらゆる場面でデジタル化が自発的に選択される環境をつくる。

② 人材発掘・人材育成により業務改善策や個々の職員のスキルを

市役所全体に還元する仕組みづくり

- ▶ 先端技術や業務に役立つ隠れた才能を発掘・育成し、所属を超えた市役所全体の事務効率化・生産性向上を検討し、各所属への業務改善策の還元を目指す。
- ▶ 単に直接的な効率化等だけでなく、個々の職員のスキルを所属内の業務に限らず発揮できるよう人材リストを作成する。

③ 市民ファースト・デジタルファーストによるスマートな行政スタイルへの転換

- ▶ 電子申請の拡大等、デジタルを活用した業務提案・業務改善により、スマートな行政スタイルへの転換を推進し、職員一人ひとりが感じる「働きがい」や「働きやすさ」を高めることで、「市民サービスの向上」につなげる。

メンバー

地域保健課	課長補佐	村木 孝信
保険年金課	係長	大隅 勝允
秘書課	主任	小寺 美帆
総務課	主査	安川 昭人
市民課	主事	木村 真美子
農林水産課	主査	市原 義明
農林水産課	主査	古田 実那
人とくらしのサポートセンター	主任	村瀬 俊輝
子ども家庭・若者課	主事	藤原 怜也
都市計画課	主任	長谷川 葵衣
道路課	主任	堯部 弘之
土木管理課	主査	野々村 治樹
住宅課	係長	山本 憲司
北山田浄水場	専門員	長江 大志郎
口クハ浄水場	主査	大城 和隆
学校政策推進課	主査	原田 真弓

事務局

職員課	課長補佐	高井 雅之
職員課	主査	丸山 春菜
経営戦略課	係長	田中 祐樹
経営戦略課	主査	石本 幸平
経営戦略課	主任	土井 皓平

業務改革推進チーム～All Kusatsu～の活動について

今年度の活動

令和4年 5月	活動開始
5月2日	総務課・業務改革推進チーム合同視察（彦根市）
5月11日	第1回検討会
6月13日	第2回検討会
6月14日～8月25日	各チームで提言内容を検討
8月5日	総務課・業務改革推進チーム合同視察（加西市）
8月26日	第3回検討会
9月29日	「文書管理等に関する提言書」を総務課へ提出
9月30日	行政経営改革推進本部会議にて、提言書の内容を報告
10月17日	第4回検討会
11月17日～11月30日	職員満足度・ニーズアンケートの実施
12月19日	第5回検討会
令和5年 2月21日	第6回検討会
3月17日	理事者（市長、両副市長）への報告会

主な取組

- ① 文書管理・電子決裁システムの導入・運用に関する提言
- ② 職員アンケートの実施
- ③ 職員アンケートの結果に基づく業務改善案の提言



文書管理・電子決裁システムの導入・運用に関する提言

提言の目的

文書管理・電子決裁システム（以下「システム」）の導入を契機に、ペーパーレス化によるコスト削減・業務効率化、意思決定の迅速化、テレワーク推進等の働き方改革が期待できる。
これら効果を実現するため、総務課からの依頼により、調査・検討・提言を行ったもの。

提言の概要

① 文書の受付基準の考え方について	<p>○処理が必要となるもののみ文書等の受付を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内文書で報告、回答等の処理が不要な文書 ・ 外部文書で特に所属で処理が不要な文書 <p>○処理が必要となるもののみ文書等の受付を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 文書取扱い責任者→文書取扱い主任→受付 			
② 決裁の定義の見直しについて	<p>○令和4年9月29日 総務課に提言</p> <p>※令和4年9月30日 行政経営改革推進本部会議 重要報告案件</p>			
③ 文書の電子化の基準について	<p>○処理が必要となるもののみ文書等の受付を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市が作成する文書 ・ 市に到達した電子媒体の文書 ・ 市に到達した紙媒体の文書 <p>※電子化しない文書</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法令等で紙原本の保存が義務付けられている場合 ・ 特定個人情報を含む場合 			
④ 導入スケジュールについて	<p>※実際の運用については、総務課作成の「文書管理・電子決裁システム運用ガイドライン」に基づく</p> <table border="1" data-bbox="673 1085 1906 1213"> <tr> <td>R4 ～試行期間～ 市長決裁まで</td> <td>R5 5月～本格稼働 部長決裁まで ・指定業務は市長決裁まで (委嘱、表彰、旅行計画など)</td> <td>R6 市長決裁まで</td> </tr> </table>	R4 ～試行期間～ 市長決裁まで	R5 5月～本格稼働 部長決裁まで ・指定業務は市長決裁まで (委嘱、表彰、旅行計画など)	R6 市長決裁まで
R4 ～試行期間～ 市長決裁まで	R5 5月～本格稼働 部長決裁まで ・指定業務は市長決裁まで (委嘱、表彰、旅行計画など)	R6 市長決裁まで		
⑤ システム導入に伴う業務改革・働き方改革の推進について	<p>システム導入にあわせて、テレワークの利用要件の見直しを行う</p>			

職員満足度・ニーズアンケート概要

調査の目的

職員の能力が発揮できる環境づくりやワークライフバランスの実現のため、職員の満足度や問題意識等の把握を行う。
 全庁的に満足度と問題・課題を共有するとともに、プロジェクトチームの業務改革の提言の根拠として活用する。また、働きやすさや働きがいの数値的な目安とし、人材育成基本方針の取組の達成状況を測る参考とする。

結果概要

実施期間：令和4年11月17日～30日
 対象者：全職員768名 回答率：62.8%

職員満足度の現状

仕事のやりがい	全体的に高い満足度であるが、「より責任のある役職につきたい」の問いにはネガティブな回答が非常に多くなっている。
職場の雰囲気	全項目とも満足度評価は高い。すべてのカテゴリーのなかで最も高い平均点となっている。
人材育成	「草津市の研修体系は、人材育成に役立っている」の問いにはネガティブな回答が目立つが、20歳代のみ50%以上がポジティブな回答を選択している。
人事・給与	すべてのカテゴリーのなかで最も低い平均点となっている。特に人材育成評価制度について、人材育成や能力開発への効果と適正な処遇反映についてネガティブな回答が多くなっている。
労働環境	全体的に満足度は高い傾向にある。全世代とも大きな差はないが、役職別にみると部長・副部長級は若干高く、課長以下は若干低くなっている。また、4項目とも「1点＝そう思わない」の回答比率が高いことも特徴である。
業務効率	コスト意識・改革意識は高いが、「あなたの所属には、無駄な仕事・手続きがある」の問いには、部長・副部長級は36.4%しかポジティブな回答がなく、課長以下との認識のギャップが大きい。
組織風土	平均点は2.6であるが、特に「草津市役所は働きやすい職場と、家族や友人に勧めることができる」の問いにはネガティブな回答が多い。「1点＝そう思わない」の回答が23.0%もあり、課長～主査級、30・40歳代のネガティブな回答が目立つが、部長・副部長級は60.6%がポジティブに回答しており、役職、世代間で大きなギャップがある。

職員満足度・ニーズアンケート概要

項目別結果

- ・各項目に対して【4点：そう思う 3点：まあそう思う 2点：あまりそう思わない 1点：そう思わない】として評価
- ・そう思う・まあそう思うをポジティブ回答、あまりそう思わない・そう思わないをネガティブ回答として分類

カテゴリー	項目	単位：%		単位：%					単位：点
		ポジティブ	ネガティブ	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	合計	項目平均点
仕事のやりがい	現在の所属の仕事に「やりがい」を感じる	73.9	26.1	19.7	54.2	20.7	5.4	100.0	2.9
	草津市職員として誇りや使命感を持って仕事に取り組んでいる	79.5	20.5	19.5	60.0	16.8	3.7	100.0	3.0
	年齢や性別に関係なく仕事を任されている	85.7	14.3	27.0	58.7	11.8	2.5	100.0	3.1
	より責任のある役職につきたい	32.2	67.8	7.9	24.3	45.6	22.2	100.0	2.2
職場の雰囲気	現在の所属の雰囲気・人間関係はよい	80.3	19.7	29.7	50.6	14.9	4.8	100.0	3.1
	直属の上司との関係はよい	85.9	14.1	38.0	47.9	9.5	4.6	100.0	3.2
	直属の部長・副部長級職員は、経営層としての役割を果たしている	81.5	18.5	27.2	54.3	13.3	5.2	100.0	3.0
	直属の課長、課長補佐・係長級職員は、所属の運営責任者としての役割を果たしている	81.5	18.5	28.8	52.7	13.7	4.8	100.0	3.1
人材育成	直属の上司は、丁寧に指導にあたっている	74.5	25.5	28.0	46.5	20.1	5.4	100.0	3.0
	現在の所属は、職員が互いに教えあい、育成しあう風土がある	69.0	31.0	20.1	48.9	23.9	7.1	100.0	2.8
	草津市の研修体系は、人材育成に役立っている	44.8	55.2	5.4	39.4	38.2	17.0	100.0	2.3
	草津市職員として働くことで成長できている	71.2	28.8	14.3	56.9	20.3	8.5	100.0	2.8

職員満足度・ニーズアンケート概要

カテゴリー	項目	単位：%		単位：%					単位：点
		ポジティブ	ネガティブ	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	合計	項目平均点
人事・給与	人材育成評価制度は、人材育成や能力開発に役立っている	33.0	67.0	3.7	29.3	48.3	18.7	100.0	2.2
	人材育成評価制度の結果は、適正に昇任や昇給に反映されている	39.6	60.4	3.7	35.9	44.0	16.4	100.0	2.3
	人事異動は、自分のキャリア形成につながっている	63.7	36.3	9.1	54.6	28.0	8.3	100.0	2.6
	自分の人事配置は、自身の強みや課題を把握したうえででの適材適所の配置となっている	55.2	44.8	7.9	47.3	33.2	11.6	100.0	2.5
労働環境	仕事と生活の両方が充実し、バランスが取れている	59.6	40.4	12.4	47.2	26.3	14.1	100.0	2.6
	あなたの時間外勤務を含む労働時間は適切である	62.4	37.6	14.3	48.1	22.0	15.6	100.0	2.6
	あなたの職場は休暇が取得しやすい	68.4	31.6	27.6	40.8	18.9	12.7	100.0	2.8
	職場のオフィス環境（スペースや設備面）はよい	60.1	39.9	16.2	43.9	24.5	15.4	100.0	2.6
業務効率	あなたの所属は、ICTの活用など業務の効率化が図られている	34.6	65.4	5.0	29.6	49.4	16.0	100.0	2.2
	あなたの所属には、無駄な仕事・手続きがある	63.7	36.3	17.2	46.5	34.0	2.3	100.0	2.8
	あなた自身、事業・事務に係るコストを意識して行動している	74.7	25.3	10.4	64.3	23.0	2.3	100.0	2.8
	あなた自身、日々の業務の中で改革・改善を意識して取り組んでいる	76.1	23.9	12.0	64.1	22.2	1.7	100.0	2.9
組織風土	関係部署との連携がうまくいっている	64.8	35.2	7.1	57.7	28.8	6.4	100.0	2.7
	あなたの所属は、仕事に関する情報共有や適切に行われている	69.9	30.1	10.6	59.3	24.7	5.4	100.0	2.8
	係員・現場職員の声が施策や業務改善に反映されている	52.9	47.1	6.8	46.1	36.9	10.2	100.0	2.5
	「草津市役所は働きやすい職場」と、家族や友人に勧めることができる	39.2	60.8	5.2	34.0	37.8	23.0	100.0	2.2

アンケートから見えてきた課題

課題① 業務効率化

- ◆ 管理職は効率化が図られていると感じている一方で、一般職員は効率化が図られていないと感じており、役職間のギャップがあると同時に、全体としてネガティブな回答となっている。
- ◆ 中堅・若手職員を中心に、現場の声が施策や業務改善に反映されていないと考えており、この点についても役職間のギャップがある。
- ◆ 働きやすい職場環境づくりのために、「部局の枠を超え、時間外勤務が多い所属を支援する仕組み」、「長期休暇などの欠員による負担を軽減する仕組み」などが必要。
- ◆ 業務効率化に資する取組として、「デジタル技術、RPA・マクロの活用」、「庁内文書の削減」などが必要。

課題③ 研修制度

- ◆ 研修制度が人材育成に役立っていないとの意見が多い。
- ◆ 役職別にみると、主任・主事級はポジティブな回答が半数を超えている一方で、課長補佐級、係長級、主査級の職員を中心にネガティブな回答が多く、役職間のギャップがある。
- ◆ 職種別にみると、行政職と比べ、保健師や保育士といった専門職の職員の方がポジティブな回答が多く、職種間のギャップがある。

課題② キャリア形成

- ◆ 現在の仕事にやりがいを感じている職員が多いにもかかわらず、「より責任のある役職につきたい」と考えている職員が少ない。
- ◆ 人事配置について、「特定の分野に特化した配置で専門性を高めたい」、「業務の課題解決に取り組めるよう長期スパンにすることが望ましい」という声がある。
- ◆ キャリア形成のために、「キャリア希望にマッチした昇任制度」、「自分の強みや能力が生かせる仕組み」、「年功序列にとらわれない昇任制度」が必要。

課題④ 人材育成評価制度

- ◆ 多くの職員が、人材育成評価制度は人材育成や能力開発に役に立っていないと感じている。
- ◆ 多くの職員が、人材育成評価制度の結果は適正に昇任や昇給に反映されていないと感じている。



課題

課題解決に必要なこと

提言

①業務効率化

- ◆ 職員の声を拾い上げる仕組みづくり
- ◆ 職員の持つ業務スキルを活用し、部局の枠を超え、業務の見直し・効率化を進められる仕組みづくり
- ◆ 電子決裁システム導入を契機としたペーパーレス化の推進

②キャリア形成

- ◆ 自分の強みや能力が生かせる仕組みづくり
- ◆ キャリア希望にマッチした年功序列にとられない昇任制度・給与制度への見直しの検討

③研修制度

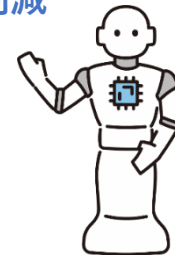
- ◆ 職階・職種に応じた研修の充実
- ◆ 研修を受講しやすい仕組みづくり

④人材育成評価制度

- ◆ 各職員が人材育成評価制度への理解を深める取組
- ◆ 人材育成評価制度が人材育成・能力開発につながる運用方法の検討
- ◆ 人材育成評価制度が昇任・昇給に反映される運用方法の検討

1 ペーパーレス化による庁内文書の削減

- 内部審査資料等の電子化
- 庁内報告書等の電子化



2 業務改善策・個々の職員のスキルを市役所全体に還元する仕組みづくり

- 職員のスキル等を活用した相談支援
- 業務改善提案等の受付

3 働きがい・働きやすさ向上を目的とした人事制度の見直し

- 昇任制度の見直しの検討
- 研修制度の見直しの検討
- 人材育成評価制度の運用方法の見直しの検討

① ペーパーレス化による庁内文書の削減

文書管理・電子決裁システムが導入されたことを契機として、ペーパーレス化・業務効率化を推進するため、**庁内文書について、電子化**を行うことを提案します。

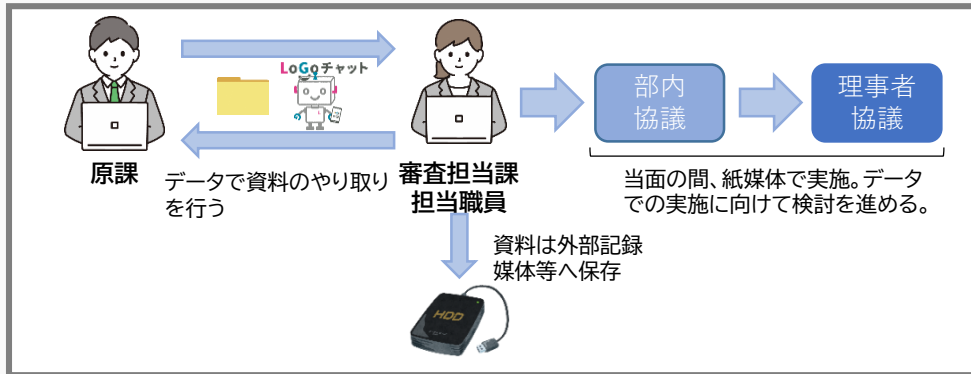
● 内部審査資料等の電子化

1.概要

内部審査に係る資料については、**庁内回答フォルダ・LoGoチャット・メール等を活用し、データで提出**することとします。

【参考】R4年度以降にペーパーレスの実施を検討する項目No.5「議案・予算資料の電子化」

【参考】R4年度職員提案No.42「当初予算編成におけるペーパーレス化」



2.実施内容

(対象)

業務見直し工程表、使用料等に係る資料（経営戦略課）
 予算資料（財政課）、議案資料（総務課）等

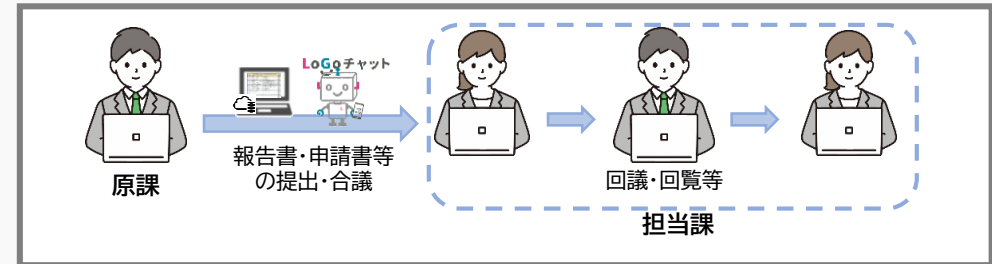
- ◆ データで資料をやりとりするに当たり、各職員は資料を簡潔にまとめ、資料の数を減らすという意識が必要。
 また、審査担当課や各所属長は、できる限り既存の資料を活用し、新たな資料の作成を求めないという意識が必要。

● 庁内報告書等の電子化

1.概要

研修報告書・申請書等については、**電子決裁システム・LoGoチャット・ワークフロー等を活用し、データで提出**することとします。

【参考】R4年度職員提案No.新4「会議・研修報告書および庁内報告書様式の電子化」



2.実施内容

(対象)

研修受講報告書、使用許可申請書 等

※機密情報等を含む庁内文書は対象外

- ◆ 電子化と合わせて、不要な庁内報告書・申請書等の廃止を検討すること。
- ◆ 機密情報を含むものについては、総務課作成の「文書管理・電子決裁システム運用ガイドライン」のとおり、紙決裁の上、紙で提出を行うものとする。



令和5年6月の文書管理・電子決裁システムの本稼働に合わせて、担当課と調整の上、可能なものから実施

②業務改善策・個々の職員の業務スキルを市役所全体に還元する仕組みづくり

LoGoチャットの「**問合せ受付ボット**」の機能を活用し、部局を超えて相談できる仕組みや、業務改善策を受け付ける仕組みについて、提案します。

問合せ受付ボットとは・・・

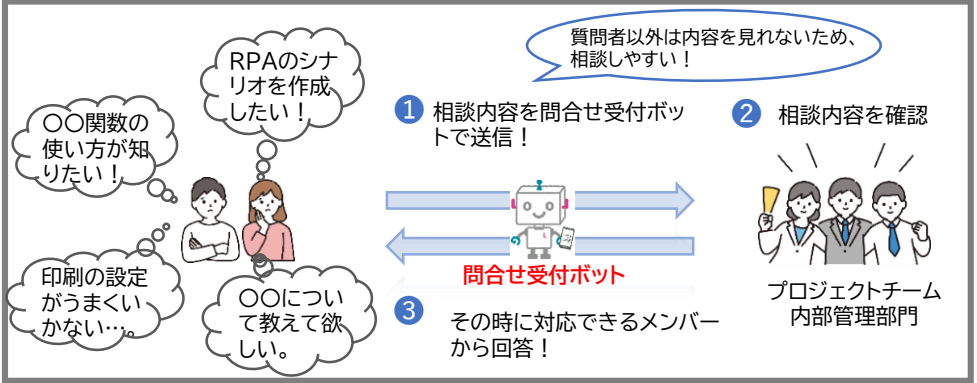
個人の問い合わせとチームからの回答の橋渡しをしてくれる機能です。



● 職員のスキル等を活用した相談の受付

1.概要

全庁的に質問の多い内容について、スキルを有する職員を中心に、相談受付専用のトークルームを作成し、**気軽に相談できる仕組み**を作ります。
来年度はプロジェクトチームとして試行的に実施しながら、「制度の運用」、「対象スキルの拡大」、「スキルに関する研修実施」、「スキルを活用した業務支援」等について、検討を行います。



相談を受ける側についても、**自身のスキルを活かせる機会**となり、**能力向上やキャリア形成**につながります。また、内部管理部門については、**電話での問合せ削減**、特定の担当者への**問い合わせの偏りの解消**、**問い合わせ内容の共有**が期待できます。

2.実施内容

プロジェクトチーム方式によりメンバーを選出し、複数のトークルームの設置、運用の拡大等について検討します。

①「エクセル・先端技術の活用」に関するトークルーム設置

職員アンケートにおいて、業務効率化に資するとの意見が多かったものであり、試行的に運用を行います。

(メンバーの選出基準案)

- エクセルの関数・VBA等を活用し、業務改善を行ったことのある職員
- RPA・AI等の先端技術を活用し、業務改善を行ったことのある職員

(相談受付内容)

- エクセルに関する一般的な質問
- エクセルの関数・VBA等を活用した業務改善に係る相談
- RPA・AI等の先端技術を活用した業務改善に係る相談 等

②内部管理部門におけるトークルーム設置の検討

全庁的に質問・相談を受けることが多い、職員課、総務課、経営戦略等の所属にトークルームを設置することについて、検討を行います。

(メンバーの選出基準案)

- 内部管理部門に在籍または在籍経験のある職員

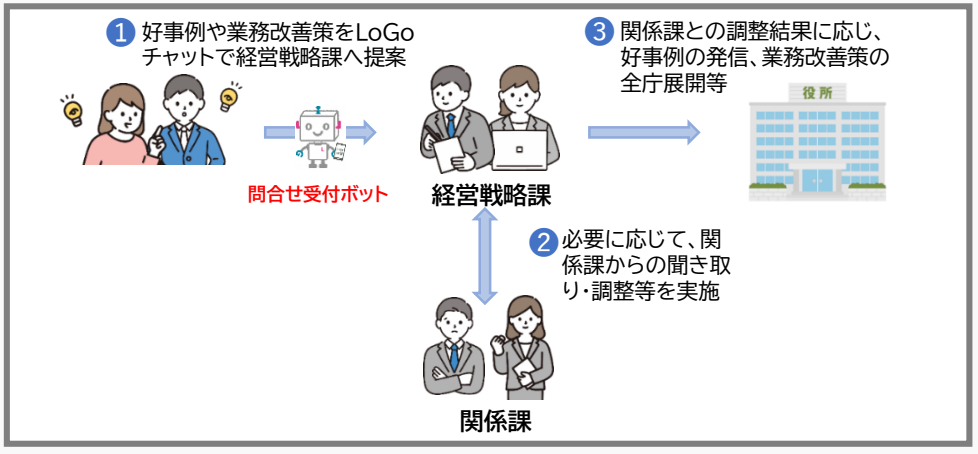
②業務改善策・個々の職員の業務スキルを市役所全体に還元する仕組みづくり

● 業務改善提案等の受付

1.概要

提案受付専用のトークルームにより、業務効率化に係る好事例や簡易な業務改善策等を**通年で受け付ける仕組み**を作ります。

【参考】R3年度職員提案No.20（改善賞）「ロゴチャットを活用した職員提案」

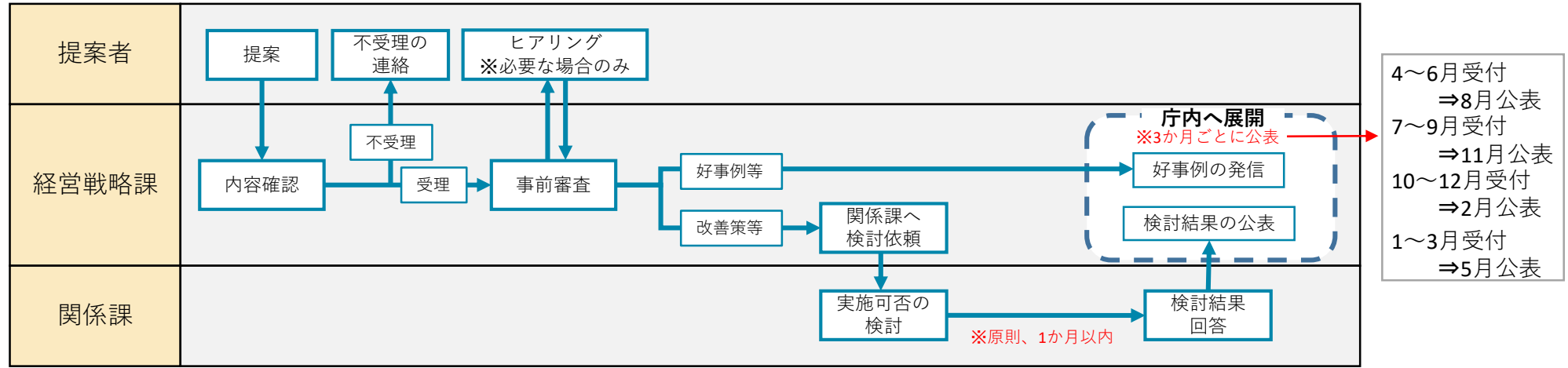


2.実施内容

(受付対象)

- ① 好事例等
業務効率化や働き方改革の取組として実施しており、他所属の参考となるもの
 - ② 改善策等
業務改善につながる取組のうち、予算を伴わないもの
- (不受理とするもの)
- 不平、不満、苦情等にとどまり、具体的な改善案がないもの
 - 既に実施または実施が予定されているもの
 - 過去3年以内に提案されたものと類似または同一の内容であるもの
 - 個人等を誹謗中傷するようなもの
 - その他提案としてふさわしくないもの

3.実施フロー



③働きがい・働きやすさ向上を目的とした人事制度の見直し

概要

人事制度の見直しについては、課題解決や検討に時間を要しますが、職員が希望するキャリアデザインを実現できる職場環境を整備するため、引き続き職員の声を反映した昇任制度・研修制度・人材育成評価制度について制度設計や運用方法の見直しについて検討が必要です。

評価制度 (自己理解・客観的診断)

- ・「育成機能」を十分に活用させてほしい
- ・公平な査定をしてほしい
- ・評価者による評価のばらつきや甘辛の補正が必要
- ・昇任や昇格に適正に反映させてほしい
- ・評価制度として形骸化している



- 目標設定・評価方法・フィードバック方法等について、各職員の評価制度への理解を促進
- 評価の適正化（評価者研修等による訓練）
- 評価結果の人材育成・人事管理への活用
- 制度の周知や好事例の発信等
→運用方法について見直しが必要

- ・早く責任のある役職につきたい
- ・非管理職として働きたい
- ・特定の分野で専門性を追求したい
- ・年功序列にとらわれない制度を希望する



- 個々の強みや能力が生かせる仕組みづくり
- ライフステージや自身のキャリア希望にマッチした昇任制度・給与制度
→制度設計について検討が必要

昇任 (計画的な経験のデザイン)

キャリアデザイン

働きがい・働きやすさ向上

- ・研修制度が人材育成に役立っていない



- 職階・職種に応じた研修の充実
- 自身のキャリアを見据えた能力開発の機会の提供
- 研修成果を職場で実践できる仕組みづくり
→研修制度について検討が必要

研修 (能力開発)

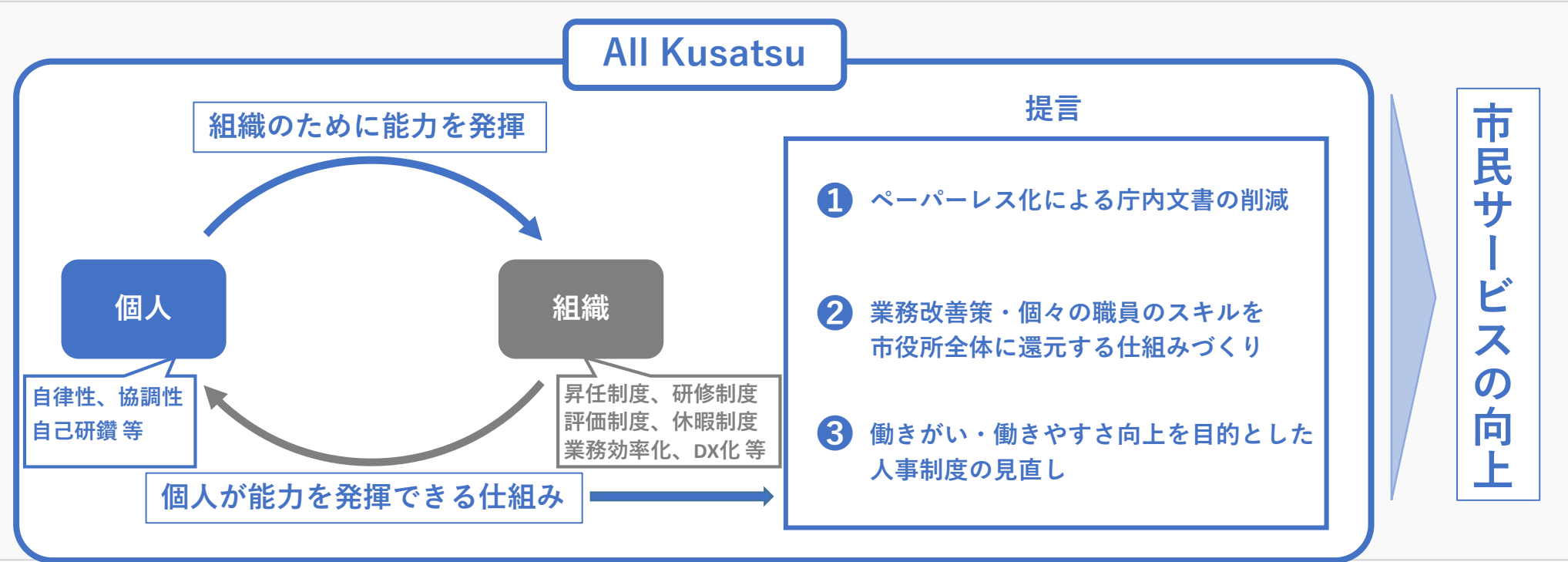
個々の発揮能力を最大化することで市民サービスの向上につなげる。

まとめ

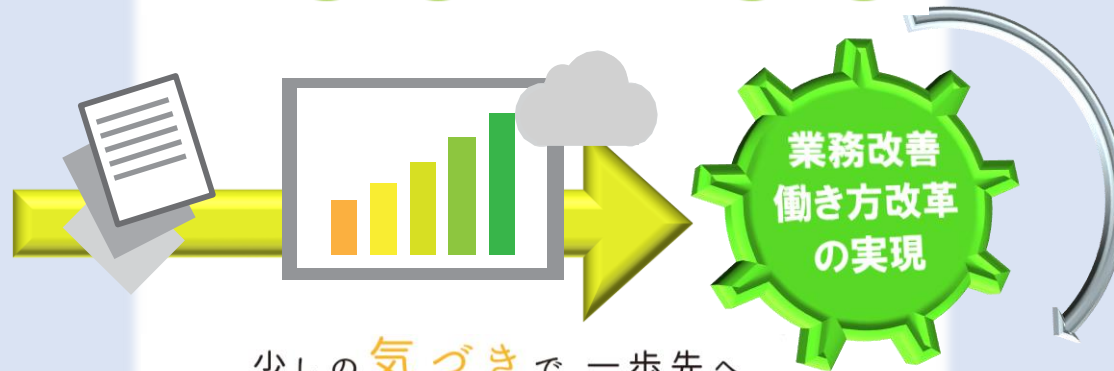
個人は、「自分が組織を支えている・動かしている」という意識（自律性）と「組織のために何ができるか」という意識（協調性）を持ち、組織のために自身の能力を最大限発揮する必要があります。

また、組織は、各職員が働きやすさ・働きがいをもって、その能力を最大限発揮できる仕組みを整える必要があります。

個人・組織がともに、「All Kusatsu」で取り組むという共通認識を持ち、相互に作用しあうことで、さらなる市民サービスの向上を実現することが重要です。



KUSATSU



少しの**気づき**で 一歩先へ
先端技術で ぐっと**未来**(さき)へ
はじめよう、**業務改善**