

第2期 働き方改革ロードマップ

KUSATSU SMART PROJECT II

令和4年度～令和6年度
(2022～2024)

8 働きがいも
経済成長も





本市では、平成28年4月に所属長以上の職員がイクボス宣言を行ったことを契機として「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」の推進と「イノベーション（業務の見直し等を含む生産性の向上）」を柱とした働き方改革に取り組んでいます。平成31年度（令和元年度）以降は、改革をより強力かつ着実に進めていくために、働き方改革の目指す姿とその実現に向けた3年間（平成31年度～令和3年度）の取組を示した働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」に基づき、政策や行政サービスの質の向上を図るとともに、職員が健幸でやりがいをもって働き、成長できる環境づくりを目指してきました。

働き方改革ロードマップ「Kusatsu Smart Project」の概要

働き方改革プランの目指すべき姿（H30年度働き方改革プランから）

- ・ 政策の質や行政サービスの向上
- ・ 職員が、健幸でやりがいをもって働き、成長できる（達成感と成長可能性）
- ・ 時間の制約がある職員も含めて全職員がその能力を最大限発揮
- ・ 優秀な人材の確保

働き方改革プランを踏まえ、「Kusatsu Smart Project」の実現へ

- ・ ワーク・ライフ・バランスの実現
（多様な価値観、生き方、ライフスタイルを容認できる職場づくり）
- ・ 市民福祉・市民満足度向上につながる付加価値の高いサービスの提供
- ・ 利便性のあるスマートな市民サービスの実現

PLAN 1 職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現

PLAN 2 事務事業の効率化・BPRによる生産性向上

PLAN 3 ワンストップサービス等の実現

その結果、ロードマップPLAN1に掲げる職員の意識改革、PLAN2、PLAN3に掲げるデジタル技術等を活用した業務の効率化、生産性や市民サービス（利便性）の向上について、それぞれの取組の進捗に合わせて、時間外勤務の削減や有給休暇取得率の向上など、一定の成果も表れ始めています。

一方、今年度（令和3年度）に実施した職員アンケートでは、「仕事のやりがいを感じるか」という質問に対し、「感じる」または「どちらかといえば感じる」と答えた職員の割合は約半数にとどまっており、前回調査時（令和元年度）の約7割から低下していることから、職員の「働きがい」を高めることに重点を置いた職場環境づくりを進めることが急務であると考えられます。



新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う様々な行動制限により、社会全体に大きな変容が生じようとしています。「ニューノーマル」という言葉が表すように、日常生活における変革が求められているため、必然的に「働き方」にも変革が求められています。テレワークやオンライン会議の普及をはじめとしたデジタル化の急加速、それに伴うコミュニケーションの在り方の変化、これらの変化に対応できる職員の育成など、これまで当たり前とされてきたスタイルからの抜本的な見直しが必要になっています。

第2期ロードマップの策定にあたっては、こうした現状や課題を踏まえて、これまで取り組んできた働き方改革をさらに推し進めるとともに、コロナ禍での経験や今後迫り来る危機に対応するべく、『スマートな行政スタイルへの転換』をビジョンとし、プロジェクトチーム「働きがい向上検討チーム」と「業務改善推進チーム」により、職員が能力を最大限発揮できる「職員の望ましい働き方とは何か」、持続可能な行政サービスを実現できる「行政サービスの望ましい在り方とは何か」の二つの視点に重点を置いて検討を重ねました。

職員が能力を最大限発揮するために「働きがいの向上」と「働きやすさのさらなる実感」、行政サービスを持続可能なものとするために「デジタル化・ペーパーレス化の促進」の3点をコンセプトとした次期計画期間（令和4年度～令和6年度）における取組事項を定めました。

第2期が目指すビジョン『スマートな行政スタイルへの転換』

第2期ロードマップのコンセプト

「働きがいの向上」

- ・成長の実感、職務による自己実現
- ・仲間との連帯感、市民との協働促進
→内発的動機付けの充実

「働きやすさのさらなる実感」

- ・利用しやすい制度や職場環境の充実
- ・時間や場所に縛られないワークスタイル
→外発的動機付けの充実

「デジタル化・ペーパーレス化の促進」

- ・業務の効率化の促進
- ・市民の利便性の向上
→DXの推進

取組目標

【PLAN1】
職員の意識改革と
多様で柔軟な働き方の実現

【PLAN2】
事務事業の効率化
・BPRによる生産性向上

【PLAN3】
ワンストップサービス等
の実現

スマートな行政スタイルへの転換

一人ひとりが尊重され、互いに成長し合う風土の醸成
協働のまちづくりを推進する職員の育成
スマートなワークスタイルの実現
DXでこれまでの働き方を抜本的に見直し

徹底的な内部事務の効率化
業務プロセスの見直しと再構築
DXでペーパーレス化をさらに促進

行政手続きのスマート化の実現
DXで来庁不要なサービス環境の構築
多様なニーズへの対応



PLAN 1

職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現

- 職員の「働きがい」を高めることに重点を置いた職場環境づくり
- 「働きやすさ」を実現するワークスタイルの推進
- 働き方DXの推進

PLAN 2

事務事業の効率化・BPRによる生産性向上

- PPP・アウトソーシングの推進
- 会議等の効率化、ペーパーレス化の更なる促進
- 基幹業務システムの標準化、業務の効率化
- AI・RPA導入・拡大

PLAN 3

ワンストップサービス等の実現

- 引越しワンストップサービスの導入
- 電子申請対象業務・WEB・AI対応の活用拡大
- マイナンバーカードの普及促進、個人ポータルサイトの活用拡大
- 外国人向け窓口サービスの向上



【PLAN I】 職員の意識改革と多様で柔軟な働き方の実現

主要施策	個別項目（◎は重点取組項目）
職員の「働きがい」を高めることに 重点を置いた職場環境づくり	拡大 ◎ コンピテンシーモデルに基づく人材育成評価制度の適正化と評価結果の更なる活用（昇格・分限等を含む） 拡大 ◎ マネジメント・サポート制度の運用・活用範囲の拡大検討 新規 ◎ 職場における心理的安全性、良好な人間関係を確保するためのチェックシート（望ましい意識や習慣化すべき言動等を列記）の導入、周知徹底 ✓ ハラスメントの相談対応体制の周知・運用によるハラスメント事案発生抑制・撲滅 拡大 ◎ 協働のまちづくりを推進する職員の育成支援の試行と実践 ✓ 所属、組織内外の多様なメンバーとの自主的な交流機会の促進 拡大 ✓ プロジェクトチームや職員提案の更なる活用、スクラップロードマップの推進 ✓ 職員の健幸づくりの推進（みんなで歩数チャレンジ等の健康増進イベントの企画・実施） 新規 ✓ 階層別研修の見直し（研修体系の再編） ✓ 各所属における（働き方改革の）優良事例の共有・全庁展開
「働きやすさ」を実現する ワークスタイルの推進	拡大 ◎ 時差勤務制度の推進、フレックスタイム制度の導入検討 拡大 ◎ 妊娠、出産、育児、介護等と仕事の両立支援のための制度活用促進と見直し ✓ 休暇取得の促進 拡大 ◎ 超過勤務縮減のための取組推進（時間外勤務月次管理表の活用、勤務間インターバル制度の導入検討等） ✓ 机椅子の更新および組織改編等のタイミングに合わせたフリーアドレスへの切替促進 ✓ 個別ブースを利用した集中タイムの実施など、A B Wの更なる活用促進 拡大 ✓ ノーネクタイ勤務の本格実施の検討
働き方DXの推進	拡大 ◎ テレワーク環境の充実（利用条件の緩和等） 拡大 ◎ LoGoチャットやグループウェアを活用した相談・コミュニケーションルームの設置・運用 拡大 ✓ 育休者等に対するWeb面談や研修、LoGoチャット等を活用した定期的なコミュニケーション等の職場復帰支援 拡大 ✓ 会計年度任用職員に係る勤怠管理のシステム化・ペーパーレス化 拡大 ✓ Web研修、eラーニングの活用推進 新規 ✓ 人材育成評価制度のシステム化の検討 ✓ 健康デー（水曜日）における端末自動電源停止の通年化



主要施策	個別項目（◎は重点取組項目）
PPP・アウトソーシングの推進	新規 ◎ PFI優先的検討規程の策定 ◎ PPP/PFI事業の推進 拡大 ✓ これまで外部委託化が進んでいなかった業務に、段階的にアウトソーシングを導入
会議等の効率化、 ペーパーレス化の更なる推進	拡大 ◎ ペーパーレスの実施要領（ペーパーレス会議、ホワイトボードを活用した会議、打合せの効率化、掲示板・メールの運用変更、ペーパーレス会議室の設置、議会へPC等を持ち込むことによる議会関連資料の電子化、議案・予算資料の電子化、回覧・立案方法の改正、等）に基づくペーパーレスの推進・実施状況のモニタリングによる取組改善 新規 ◎ 電子決裁システムの導入による事務処理の効率化 ✓ LoGoチャットの更なる活用促進 拡大 ✓ 2 in 1 PC端末の導入拡大による会議等の効率化
基幹業務システムの標準化、 事務の効率化	新規 ◎ 基幹業務システムの標準化の調査・研究 新規 ◎ 基幹業務システムの標準化を見据えた業務プロセスの見直し（システムに合わせた業務プロセスの見直し） ✓ グループウェアの活用促進による業務の効率化 新規 ✓ 預貯金照会システムの導入・運用 新規 ✓ 電子決裁システムの導入による事務処理の効率化（再掲） ✓ LoGoチャットの更なる活用促進（再掲）
AI・RPA導入・拡大	拡大 ◎ RPA対象業務の拡大 ◎ AI議事録の共同調達の調査・導入検討 ✓ AI議事録の活用促進 ✓ スマート自治体滋賀モデル研究会へ参加することによる先端技術の調査・研究



主要施策	個別項目（◎は重点取組項目）
引越しワンストップサービスの導入	新規 ◎ 引越しワンストップサービスの導入・運用
電子申請対象業務・WEB・AI対応の活用拡大	新規 ◎ 申請管理システムの導入・運用 ◎ 施設予約システムの共同調達の調査・導入検討 拡大 ◎ 電子申請対象業務の拡大 ✓ AIチャットボットの活用促進 ✓ 暮らしの手続きガイドの活用促進 ✓ スマート自治体滋賀モデル研究会へ参加することによる先端技術の調査・研究（再掲）
マイナンバーカードの普及促進、 個人ポータルサイトの活用拡大	◎ マイナンバーカードの普及促進 拡大 ✓ 個人ポータルサイトの活用拡大 ✓ マルチコピー機の活用促進
外国人向け窓口サービスの向上	◎ 音声通訳システム導入効果の検証、運用範囲拡大の検討 ✓ 自動翻訳システム等の活用促進 ✓ やさしい日本語ガイドラインの運用

VUCA（ブーカ）	「Volatility：変動性」「Uncertainty：不確実性」「Complexity：複雑性」「Ambiguity：曖昧性」の頭文字を繋げた不安定な社会情勢を表す造語。
デジタルファースト	個々の手続・サービスについて最初から最後まで一貫してデジタルで完結できること。
ワンスオンリー	一度提出した情報は再提出不要な仕組み。バックオフィス連携により添付書類を撤廃すること。
コネクテッド・ワンストップ	民間サービスを含め、一か所でサービスが完結すること。
BPR	Business Process Re-engineering(ビジネス プロセス リエンジニアリング)の略。 既存の業務の構造を抜本的に見直し、特にサービスを受ける側から見て不必要なプロセスを省いて業務の流れを再構築し、最適化すること。
DX	デジタルトランスフォーメーション デジタル技術を用いることで仕事の構造ややり方等を抜本的に変革・変容すること。
PPP	Public Private Partnership（パブリック プライベート パートナーシップ）の略。 公民連携、官民連携と訳される。行政と民間が連携して、それぞれがお互いの強みを活かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図る手法
RPA	Robotic Process Automation（ロボティック プロセス オートメーション） データ化された情報を使ったシステム入力や伝票作成、あるいは、定型的な情報収集などの定型業務といった、手作業で行っていた処理プロセスを、自動化する仕組み

コンピテンシーモデル	人材育成基本方針に掲げる実践事項 「職務において継続的に高い成果を上げている人材（ハイパフォーマー）が発揮した能力や行動の特性」をモデル化したもの。全職員が実践すべき行動や振る舞いの指針
マネジメント・サポート制度	所属長が担っている職場運営をサポートするため、部下視点により職場環境を調査する制度 期中評価時に実施し、所属長の一次評価者から結果をフィードバックするとともに、所属長の期中評価の参考資料としている。
時差勤務制度	1日の労働時間を変えず、あらかじめ決められた勤務時間の中から選択する働き方
フレックスタイム制度	週や月単位での総労働時間を固定した上で、1日あたりの労働時間を柔軟に決めることができる働き方
勤務間インターバル制度	前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に、一定時間以上の「休息時間」を設けること。
フリーアドレス	現場で社員一人ひとりに固定した席を割り当てず、在社している社員が仕事の状況に応じて空いている席やオープンスペースを自由に使うオフィス形態、あるいはそうした制度を活用して柔軟かつ効率的に業務を進めるワークスタイル
A BW	Activity Based Working（アクティビティ ベースド ワーキング）の略。 業務内容や気分に合わせて自由に働く場所や時間を選択する働き方で、フリーアドレスや庁舎7階の個別ブース、ミーティングスペースもA BWの一種



□ 先行きが予測できない「VUCA」の時代

新型コロナウイルス感染症をはじめとする前例のない事態の急増や、急激に発展する先端技術など行政を取り巻く環境の急激な変化。

□ 2025年（高齢者の急増）

「団塊の世代」800万人全員が75歳以上（後期高齢者）となる。

□ 2040年（生産年齢人口の激減）

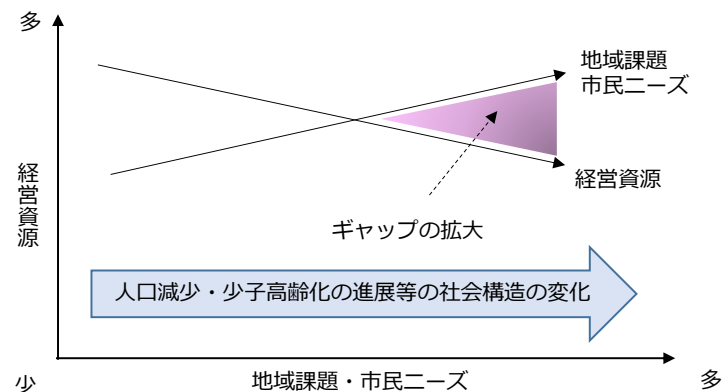
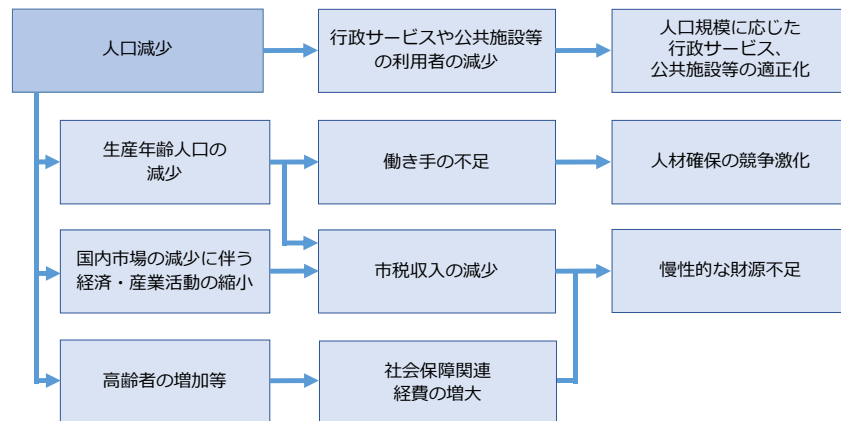
少子化と急速な人口減少により、2025年から2040年にかけて、20歳から64歳という現役人口が約1000万人減少する。

□ 2054年（人類史上未知となる超々高齢化社会）

生産年齢人口が急速に減少し続ける中、75歳以上人口は2054年まで増加を続ける。（国民4人に1人が75歳以上となる）

これらは日本全体の問題ではありますが、遅かれ早かれ近い将来草津市にも迫り来る問題であり、経営資源（人、物、財源、情報、時間）が大きく制約され、さらにその社会構造の変化に伴う地域課題、市民ニーズの多様化・複雑化によるギャップの拡大に立ち向かわなければなりません。

そのためには、限りある経営資源を有効活用し、目標に向かって職員が協力し合い、多様な主体と連携しながら最適な行政サービスを創出・提供できるような「持続可能な自治体経営」に向けた行政スタイル（スマート自治体）への転換が急務となっています。





2040年～2054年を見据えた将来の姿（スマート自治体）

- ✓ 圧倒的な働き手不足に耐えうる、徹底した行政事務のスリム化
→ 定型的業務の徹底した効率化・自動化、協働のまちづくり（サービス主体改革）の実現
- ✓ 全ての職員が様々な多様性（ちがひ）を尊重し合い、健幸で最高のパフォーマンスを発揮できる組織運営
→ 時間や場所に縛られないワークスタイルの実現、心理的安全性の確保
- ✓ デジタル3原則（デジタルファースト、ワンスオンリー、コネクテッド・ワンストップ）が当たり前
→ 市民にとっても利用しやすく、職員にとっても働きやすい行政スタイルの構築

□ 働き方改革の考え方と位置付け

こうしたスマート自治体の実現に向けては、職員の働き方と市民サービスの両面での改革が必要です。職員一人ひとりが自治体を取り巻く環境の変化と多様化・複雑化する行政需要に対し、いかに対応していくか常に問題意識を持ち、チームとして組織内外と連携していくための人間関係を築いていくとともに、組織として徹底的な内部事務の効率化や柔軟なワークスタイルの実現、行政手続きのスマート化を進めていかなければなりません。加えて、これまで取り組んできた協働のまちづくりの推進も持続可能な組織であり続けるための重要な要素であり、市民を含めた多様な主体とさらに連携・協力して行政サービスの在り方を改革していくことが、より一層求められています。

これらの実現に向けた手段の一つとして働き方改革を推進するため、新たなロードマップを策定します。そして、草津市人材育成基本方針と草津市行政経営改革プランにおける働き方改革に関する実行計画として位置付け、計画の実現に向けた職員の意識改革と市民目線での業務改革を進め、それによって生み出された時間や人的資源をより付加価値の高い業務に充てることによって、市民サービスの質の向上に繋げていきます。

