

組織風土改革「かえるプロジェクト」と 「コンプライアンス推進」の これまでの成果と今後の展開について

総務部コンプライアンス・行政経営課
令和8年3月

組織風土改革とコンプライアンスの推進は、
「県民起点」の行動改革を進めることで、
行政経営理念に掲げるミッション（使命・目的）とビジョン（目指す姿）を実現し、
行政サービスの質を向上させていくために取り組んでいます。

（「県民起点」の行動改革について）

現状の法令やルール、仕来りを起点に考えるのではなく、社会の環境変化、人々の意識の変化を敏感にとらえ、「県民から何を望まれているか」を起点として考える行動改革を進めるとともに、主体性とホスピタリティを持ち、スピーディーに行動します。

こうした行動改革を通じ、本県が目指すコンプライアンスを「自分ごと」としてとらえる意識づけを徹底します。
（「長野県行政・財政改革方針2023」から抜粋）

組織風土改革とコンプライアンスの推進

いずれも、職員のみなさん一人ひとりがその意義を理解し、腹落ちして取組を進めていただいていることに感謝します。

「働き方や組織文化は良い方向に変わってきている」
かえプロに携わった職員からは、こんな声も聞いています。

今日は、その改革の成果の一端と、今後の展開をみなさんと共有したいと思います。

かえるプロジェクトとは

県民のために真に役立つ組織、職員が明るく楽しく
前向きに仕事ができる組織になるため、県の組織風土を
創りかえるための対策を職員が提言し、組織として実行



検討の様子



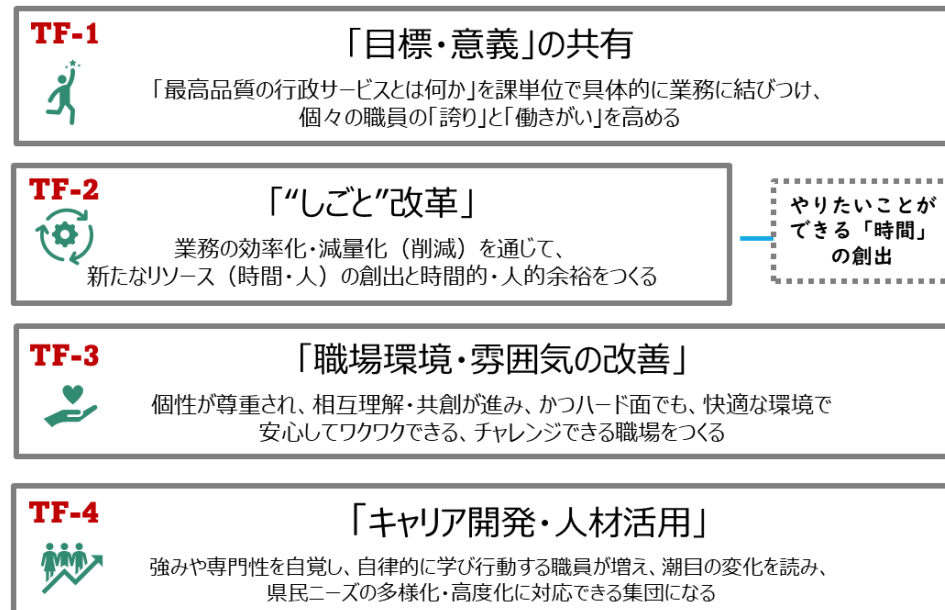
取組の方向性

職員数が限られる中、新たな課題対応に追われ、余裕のない“**集団皿回し**”状態から脱するために、
「**制度/仕組みの変革**」と「**職員一人ひとりの意識改革(働き方改革)**」を推進

制度/仕組みの変革
10PJで推進



職員一人ひとりの
意識改革(働き方改革)



明るく楽しく、
前向きに職員が働く県庁

最高品質の
行政サービスの
提供

これまでの改革の成果 ①理念を自分のことばで語る意義を学ぶ

「コンプライアンス推進本部会議」や「知事と職員との対話集会」では、知事との対話を通じて、知事が行政経営理念に込めた思いを部局長や職員と共有し、理念を自分のことばで語る意義、組織への浸透の必要性を再認識しました



コンプライアンス推進本部会議(2月)の様子



知事と職員の対話集会(県庁)の様子

みんな、理念を仕事に結びつける難しさを感じていて、色々な人と話し合うことができて多くの気づきがあった。まずは自身の行動を意識することから始めていきたい。

レクなど部下から報告を受ける際には、行政経営理念の内容を問いかけている。意識的に、日々のコミュニケーションに落とし込んでいる。



コンプライアンス推進本部会議(7月)の様子

知事から直接的に、並々ならぬ思いを受け止め、改めて前向きな姿勢で、歩いていく決意ができた。



知事と職員の対話集会(木曽)の様子

これまでの改革の成果 ②抜本的な“しごと”改革

<業務改革(BPR)>

- ✓ 今年度はモデル所属で業務プロセスの課題抽出から改善策の検討を行い、**生成AIを活用した相談・交渉記録作成の効率化や業務特化型AIの試行など実装に向けた取組**を進めています

<会計事務のオンライン・ペーパーレス化>

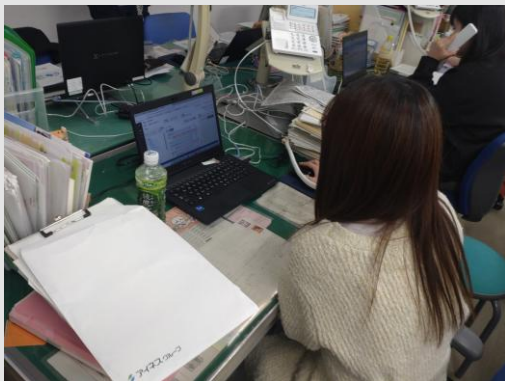
- ✓ **令和10年の導入に向けて「新しい財務会計システム」の構築**を開始しました。税外収入(手数料など)へのQRコード決済対応や会計事務のペーパーレス化により、県民サービス向上と職員の業務効率化が実現します

<窓口・電話受付時間の設定> ※詳細は「報告資料9」をご覧ください

- ✓ **9:00~16:30と設定**、窓口開閉前後の時間を情報共有に充てるなど、県民サービスの向上につなげます

【業務改革(BPR)の取組事例】

中央児童相談所では



電話を取ってワンクリックで相談内容を文字起こし・生成AI要約できるツールで、記録作成に係る時間が**平均30分→15分 5割削減!**

本来業務により注力できます!

障がい者支援課では

専門性が高く、複雑な問合せの回答を生成AIで作成(試行)することで、問合せに係る資料検索時間が**平均32分→1分 9割削減!**

劇的な効果を実感!
根拠が示されるのも◎



※詳細は今後の部局長会議等で紹介します

部局や地域単位で進めた「誰もが働きやすい職場づくり」では、若い職員から提案された新しい発想を、幹部職員が前向きに受け止め、実行するという、自律的に変わっていくベースとなる動きが出てきました。

例えば、林務部では...

若手職員の「部長との打合せ結果のメモだけ渡されても、打合せの様子やニュアンスが分からない」

幹部職員「では、部長レクを常時オンラインで視聴できるようにしよう」

部長レクの常時オンライン配信を
開始(R7.10月~)

いつでも・どこからでも部長レクの
参加・視聴が可能に



知事も感激！！

例えば、教育委員会では...

若手職員と管理職がともに「WORK SHIFT宣言」
を策定し、具体的な改革に着手しました

(例)

- ・担当課が決まっていない業務は、管理職が調整して担当を決める
- ・トップダウンの業務は、初めに教育長、次長に方向性を確認する
など



※詳細は、4月の部局長会議等で紹介します

その他にも、県民に真に役立つ組織を目指し、様々な取組を進めています

例えば

①オフィス改革

林務部では...



せっかくなら、自分たちの仕事をPR！
若い職員の発想で、働きたい環境を自らつくろう

県産材PR！
(天板はほぼ100%県内事業者で作成)

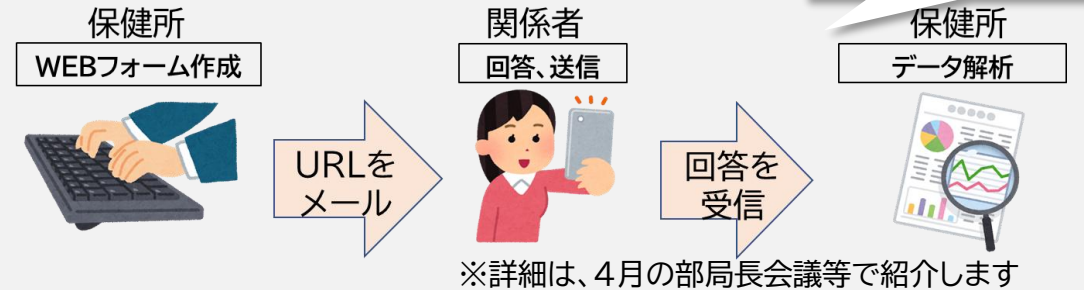


②いいね！職員チャレンジ

佐久保健福祉事務所では...

食中毒発生時の疫学調査を電話での聞き取りから、
WEBフォームを活用した調査に見直しました

**原因推測が迅速化！
みんなの負担減！**



③地域に飛び出せ！社会貢献応援制度

職員の兼業・副業の活動で得た知見やネットワークなどの「学び」を職務に活かし、職員の現場感覚や共感力を高めることにより、県民サービスの向上につなげます

- ・スキーインストラクター
- ・部活動の指導
- ・英語通訳ガイド
- ・農作業手伝い など

**多くの職員が
活動中！**



④キャリア開発・人材活用

職員の専門性強化や多様な人材の活躍できる職場づくりなどに総合的に取り組みます



「県民に真に役立つ組織」となるため、今後どうすればよいのか

検討時からプロジェクトに関わる職員やプロジェクトリーダー(所管課)、知事・副知事との対話から、これまでの**成果**と**課題**が見えてきました

1/19 かえプロこれまで・これからフォーラムなど

職員の声

- ・働き方や組織文化は良い方向に変わってきている
- ・業務過多(いわゆる「集団皿回し」)の状態は解消されてはいないが、今後の大きな変化を期待している

- ・現地機関の職員にとってはまだ遠く感じる
- ・行政経営理念を常に自分のものとして業務を進めている職員はまだ少ない

2/2かえるプロジェクト進捗会議

柴田アドバイザーのご助言

・かえプロ本来の目的は**最高品質の行政サービス提供、そのために明るく前向きに働ける環境をつくる**

・集団皿回しの対応、**今後は「思い切ってやめる」**という発想の転換

・これらの実現のためには、**人事制度の改革が必要**(職員の専門性の向上、管理職の再定義(「指示・命令する人」から「問いを立てる人」へ)、行動変容を促す施策)



柴田励司組織風土改革推進アドバイザー

令和8年度は

これまで以上に「**県民に真に役立つ組織づくり**」を意識します
改革を通じて、職員がより一層「県民サービスの向上」の視点をもって業務を進めます

1. 組織風土改革「かえるプロジェクト」

- ① 「誰かのかえプロ」から「みんなのかえプロ」へ
プロジェクト中心の改革に加え、職員みんなが主体的に取り組む組織風土改革にしていきます
- ② 業務改革(BPR)やプロジェクト間の連携を強化、取組を加速します

(意識すべき5つのポイント)

- I. 理念を自分ごと化し、日々の業務に紐づける ～意識変革・行動変容～
- II. 今まで以上にみんなで取り組む ～全庁的な取組へ～
- III. 「明るく・楽しく・前向き」な職場にしたい人が挑戦できる ～意欲的な職員の活躍～
- IV. 仕事のやり方を根本から見直す ～窓口・電話受付時間に続く、抜本的な業務見直し～
- V. 学びを通じて自らの専門性を高め、政策力を向上させる ～人事制度改革～



① 「誰かのかえプロ」から「みんなのかえプロ」へ

プロジェクト中心の改革に加え、職員みんなが主体的に取り組む組織風土改革にしていきます

(主な取組)

➤ 全職員を対象に、自分のこれまでの経験を振り返り、これまで以上に「行政経営理念」を自分ごと化して、今後の行動変容につなげる
ワークショップを実施します ※詳細は、4月の部局長会議等で紹介します

➡ワークショップをファシリテートする職員を全県から100名募集します

※すべての常勤職員が応募可能です(職位は関係ありません)

➤ 部局・地域で取り組む職員発の”誰もが働きやすい職場づくり”を継続します

② 業務改革（BPR）やプロジェクト間の連携を強化、取組を加速します

➤ 「職員一人ひとりの意識変革」と「しごとの減量化・効率化」の両輪で推進

・「しごとの減量化・効率化」は業務改革推進チーム※が主体となり加速

※人事課、財政課、コンプライアンス・行政経営課、DX推進課で構成

▶ かえプロの目指す姿

職員が明るく楽しく前向きに働ける職場環境を整え、
県民の皆様にとって真に役立つ県組織になる

職員一人ひとりの意識変革
(理念の浸透、心理的安全性向上)

目的を共有し、安心して話せる職場へ
共通点:「組織文化」「人の行動変容」「対話」「安心して働ける職場」等

理念浸透・やりがい醸成PJ × 心理的安全性向上PJ

幹部レク改善・業務標準書PJ (旧:業務見直しPJ)
オフィス改革PJ

しごとの減量化・効率化
(業務改革(BPR))

無駄を減らし、価値を生み出す仕事へ
共通点:「業務改革(BPR)」「抜本的見直し」「仕組み改善・効率化」等

サマーレビューPJ

DX推進PJ

事務用品集約PJ

会計DXPJ

予算作業の効率化PJ

これらを支える人事制度改革PJ

2. コンプライアンス推進の取組も全庁的に進めます

<今年度>

行政経営理念を組織全体に浸透させることは、コンプライアンス推進と組織風土改革の両面で重要であり、本庁の部局長・課室長を対象に**理念浸透の取組を本格化**しました

<来年度>

理念浸透の意義や必要性をマネジメント層の職員自身が腹落ちするよう、**継続的に取り組みます**
更に、対象を**現地機関にも拡大**します

<主な取組>

- (1)コンプライアンス推進本部会議
- (2)本庁課室長コンプライアンス研修
- (3)現地機関の長コンプライアンス研修【新規】
- (4)ハラスメント防止研修(新任係長・現地機関の管理職を対象。ハラスメント防止への理解を深める)
- (5)カスタマーハラスメント対応研修(専門家を講師に、不当要求対応を学ぶ)
- (6)コンプライアンス推進月間(不適切事案の共有と職場対話など)
- (7)内部統制制度によるリスクマネジメント(事務処理ミス防止のための組織的対応)



コンプライアンス推進本部会議
(理念の浸透についての対談の様子)

令和8年度は

これまで以上に「**県民に真に役立つ組織づくり**」を意識します

1. 組織風土改革「かえるプロジェクト」

① 「誰かのかえプロ」から「みんなのかえプロ」へ

プロジェクト中心の改革に加え、職員みんなが主体的に取り組む組織風土改革にしていきます

② 業務改革(BPR)やプロジェクト間の連携を強化、取組を加速します

2. コンプライアンス推進

マネジメント層を対象とした行政経営理念の浸透の取組を、
現地機関の長にも拡大します

職員一人ひとりが「最高品質の行政サービス」を提供するために、
共に力を合わせ”誰もが働きやすい職場づくり”を進めましょう