

令和7年(2025年)9月19日
総務部 コンプライアンス・行政経営課
丸山、井出、布施、小松、庄村
電話:026-235-7029(直通)
026-232-0111(代表)内線2552
FAX :026-235-7030
E-mail:comp-gyosei@pref.nagano.lg.jp

組織風土改革「かえるプロジェクト」 取組状況について

長野県
令和7年9月

部局長の皆様へ

日々、明るく楽しく前向きな職場づくりの取組にご協力いただきありがとうございます。

本日は、かえプロを担当するコンプライアンス・行政経営課職員から

「誰もが働きやすい職場づくり」のために
行動する職員の思いに共感し、
一緒に取組を進めていただきたい

ということをお伝えしたいと思います。



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



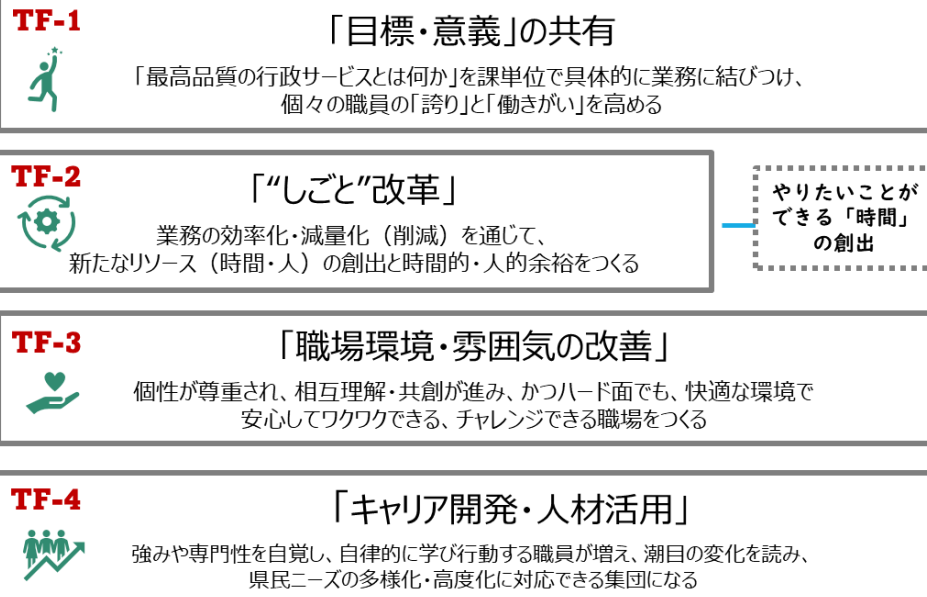
取組の方向性

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

主な成果

職員提案 約230件を見直し中

- ・旅費審査事務の抜本的な見直し
- ・高校入学者選抜の志願受付の電子化移行

印刷量 **29.7%減**
(R5年度同期比・本庁事務機械室)



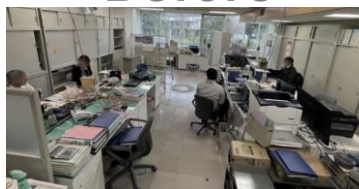
会計事務の改善

職場環境調査の制度化

ジョブファミリー制度一部導入

オフィス改革(本庁の一部)
(時間と場所に捉われない新しい働き方の推進)

Before



After



DXエバンジェリスト(20%ルール活用)



主な課題

取組は順調か...

「実感できるほどの仕事減」に至っていない

多忙・業務過多に起因した切実な職員の声

「しごとと改革」の取組が動いている実感がない。ペーパーレス、DX、それ以前に仕事の進め方そのものを見直すべきでは？
時間をかけて作った資料も、上層に行くにつれガラガラポンでやり直し、なんならやることがプラスオンされる現状にうんざりします。



**人材確保競争が激化、当面大量退職期が続き、
現状の職員数を維持することは困難**

**多様化する社会課題、組織の許容量を超え、
様々な影響が生じている**

ハラスメント 早期離職
メンタル不調



職員一人ひとりの意識改革(働き方改革)

全庁で取り組む重点アクションの強化

新たなアクション

➤減量化に向けたマネジメントの実践

- ・業務進捗の可視化と共有
- ・コミュニケーション機会の増

➤誰もが働きやすい職場づくりの取組

強化

- 県主催会議(打合せ)でアジェンダ設定・ラップアップを徹底

継続

- 幹部レクの時間内徹底、レクのペーパーレス徹底

➡キーパーソン(部長・課長)が取組を牽引
(意識調査で進捗と定着を図る)



制度/仕組みの改革

10PJ 目標(R7)を定め加速

- 業務見直しPJ
- ・時間内レクの徹底 達成率97%維持
 - ・会議の見直し 達成率9割以上



業務改革(BPR)

組織を挙げて業務改革(BPR)に着手

10年先を見据えた3年間の集中改革期間の初年度として、業務改革推進チームを中心に、主に”3つのアクション”を展開し、全庁的な業務改革の成果の創出を目指します。

Action1:業務改革推進チームによる伴走支援

Action2:BPR研修

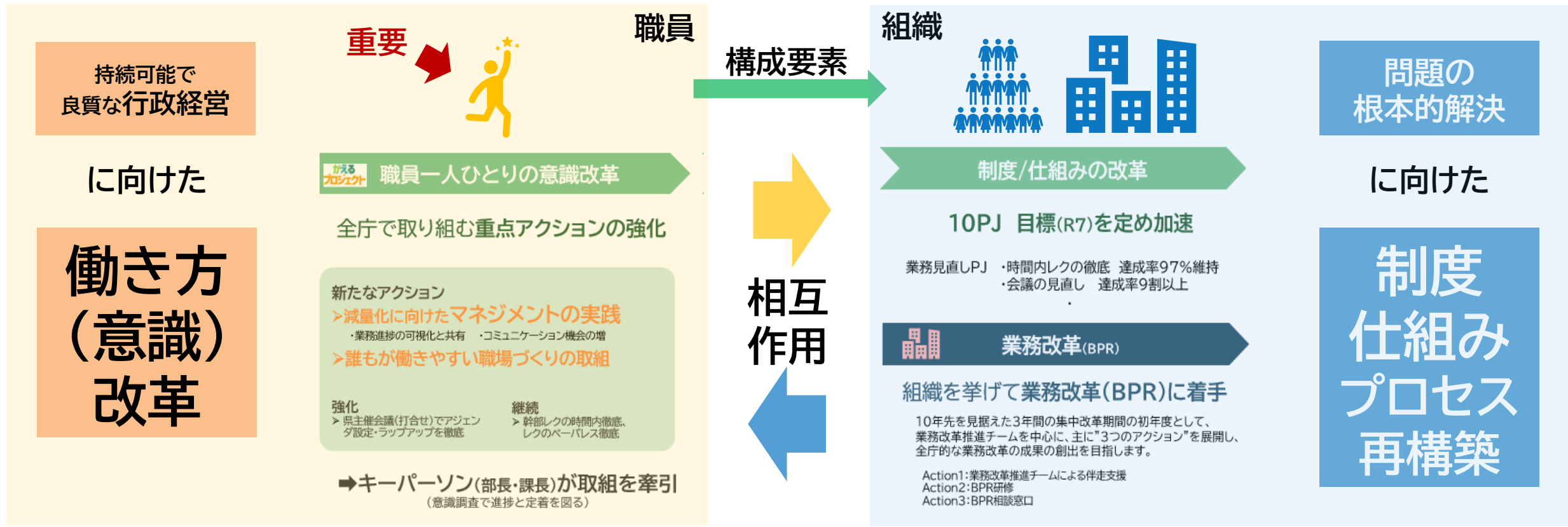
Action3:BPR相談窓口

詳しくは[こちら](#)(職員向けポータルサイト)

「誰もが働きやすい職場づくり」のために
行動する職員の思いに共感し、
一緒に取組を進めていただきたい

「お伝えしたいこと」の背景

職員一人ひとりが「明るく・楽しく・前向きに」働ける環境を作るため、重点アクション「誰もが働きやすい職場づくり」を推進



事務局の
課題感

職員の意識が伴わなければ
名実一体にならない

「集団皿回し」状態等の根本解決に向け
取組を進めているが、道半ば・・・

「変えたい」想いが芽生え始め、行動に移す職員が増えています

令和7年度前半の動き

4月～5月 部局長と若手職員のワークショップ

9月 誰もが働きやすい職場づくり「つながりの場」

【事務局】
機会づくり



【各部局・職場】
部局長・職員の
主体的取組



「きそワイガヤ会議」
～職場環境改善に向けた検討会～

かえる
プロジェクト

木曽地域振興局

かえプロ・部局長と若手職員のワークショップを受け、
木曽地域で、職員一人ひとりが意識して、自らの職
場をよりよくするため、「わいわいがやがや」思っているこ
とを出し合いながら、心理的安全性の高い働きやすい
職場をみんなで考え・実践していきます！



職員からこのような声も届いています

9月 誰もが働きやすい職場づくり「つながりの場」参加者アンケートより抜粋

かえプロ推進に向けて仲間を集って、
成果などのPR活動を企画してみたい

目に見える無駄な事務を減らしたい

かえプロによって生まれた「ゆとり」で、職員が何をしたいか
(何ができたか)等、マイルストーンから派生した事例を聞きたい

スローガンを掲げ、自所属を異動希望先No1にしたい



芽が出てきている

一方で、芽が育たない状況も・・・

「変える」、「変えて行く」ことに対する
管理職の意識の低さが課題

これまで主体的に「燃えて」動いてきたが、部局の中の
「燃えない人」や「消防士(心に灯った火を消す人)」に
改革や改善を阻まれてしまう現状がある

中だるみ感がある

成果が見えない



柴田組織風土改革推進アドバイザーからのアドバイス

R7.9.1第2回進捗会議

かえるプロジェクトは何のためにあるのか。

「最高品質の行政サービスの提供」を実現しようとするなら、まずは「明るく楽しく、前向きに職員が働く県庁」を実現しなければ、というのが本来の趣旨。

研修やワークショップで感じた、「変えたい」という気持ちが職場に帰ると消えてしまう。この要因のひとつに、

管理職のマネジメントの問題もある
のではないか。

課室長のマネジメント意識、それを束ねる部局長の意識も重要

(重点アクションに関する問・7段階中、5以上(出来ていると回答)の割合 R7.9月意識調査より(本庁・現地課室長等 約600名))

課室長を対象とした意識調査結果は・・・



減量化を意識したマネジメントの実践

内部意思決定の各段階で、「しごとの減量化」を意識し、真に必要なレクに絞る(上司の判断案件を減らす)ことで、意思決定の時間・労力の削減につなげる

取組状況 **59.1%**

【およそ4割が実践できていない】

※「どちらともいえない」含む

会議の見直し



会議の生産性を上げるため、県主催会議(打合せ)におけるアジェンダ(会議の目的や進行予定)の設定やラップアップ(まとめ)を徹底

取組状況 **52.8%**
【昨年度調査:71%(R6.9月)】



時間内レクの徹底



レクを短時間で終了させるため、論点を明確にすることやデータを示すことなどにより、上司が判断できる材料を用意すること等も重要

取組状況 **92.9%**
【昨年度調査:98%(R6.9月)】



”誰もが働きやすい職場づくり”に向けた、 職員との対話とアクションの実施

心理的安全性の高い働きやすい職場をつくるため、取組を通じてタテヨコナメの所属を越えた関係性づくりを推進

取組状況 **75.7%**

【およそ4分の1が実施できていない】

※「どちらともいえない」含む



ペーパーレスレクの実施



係内の打合せや職場内でのコミュニケーションなど、日常業務中の情報共有の場面も想定し、ペーパーレスで業務を実施

取組状況 **70.2%**
【昨年度調査:82%(R6.9月)】

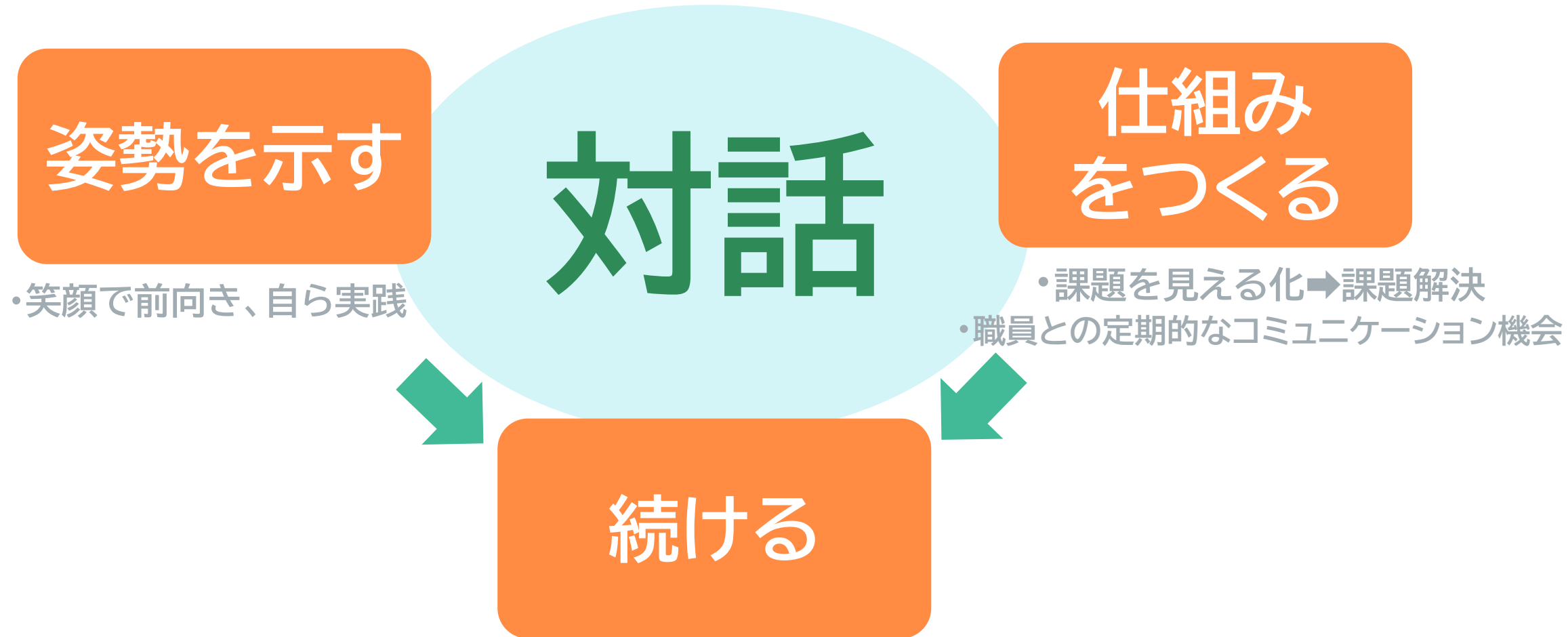


「変えたい」想いをもつ職員に対して

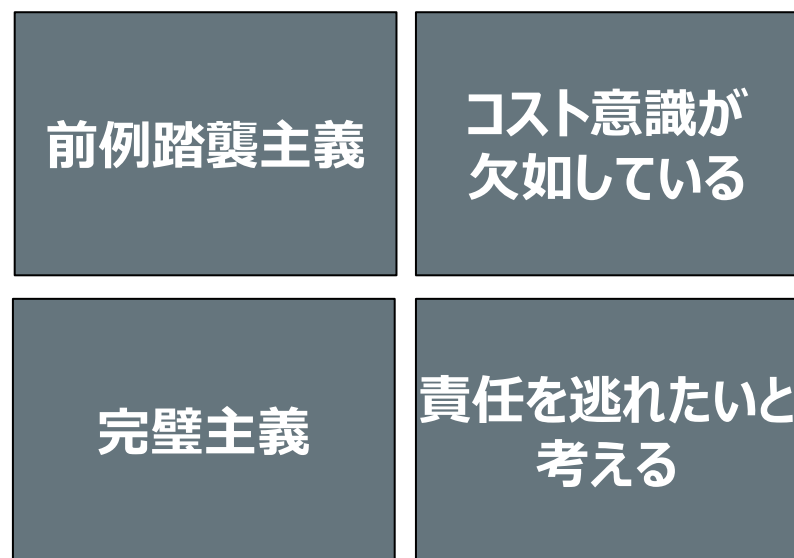
「良いと思うよ」
「若い人で頑張ってね」
ではなく

共感して一緒に行動してほしい

誰もが働きやすい職場づくりのため、
自ら前向きに取り組む姿勢を見せて行動するリーダーシップ



明るく楽しく前向きな職場を作り、
最高品質の行政サービスを提供するために、
ご協力をお願いします！



減量化マネジメントで
意識すべき根源課題

➡ 脱却 ➡

ありたい姿に向かって

新しい
挑戦

やってみよう

「誰もが働きやすい職場づくり」のために
行動する職員の思いに共感し、
一緒に取組を進めていただきたい

生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化

業務改善に向けた職員提案 約400件(R6 約370件)
提案件数大幅増! (国提案 倍増(約9件 R6 4件))

令和10年4月稼働を目指す
新たな財務会計システムの導入へ
本格化



税外収入へのeLTAX(QRコード)導入、会計事務
の電子決裁、電子請求等の実現へ

事務用品調達・管理の
新たな仕組みを運用中!



職員の専門性向上に向けた人事制度の改革

R8定期人事異動に向け、より魅力的で活用される、
人事制度(ジョブファミリー(JF)制度)を検討中



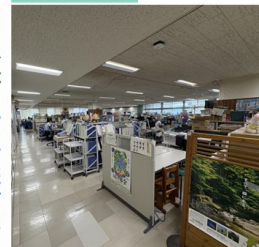
風通し良く多様で柔軟な働き方ができる組織への転換



課室長等マネジメントスキルアップ研修Ⅲ
～職場の心理的安全性向上編～

オフィス改革
第3期整備を実施! (本庁 計493名分)

Before



コミュニケーションスペース

After



スペースを創出しコミュニケーション
スペースを充実

県産材を活用した林務部



組織ミッション(行政経営理念等)の浸透と若手職員の「やりがい」醸成

行政経営理念を自分の言葉で



若手職員(採用2年目)へ研修



部局長や新任課長へ研修

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

詳しくは[こちら](#)（職員向けポータルサイト_かえるポータル）