

令和6年(2024年)6月14日
企画振興部 DX推進課
清水(拓)、相田、宮川
電話:026-235-7146(直通)
026-232-0111(代表)内線5108
FAX :026-235-0517
E-mail:dx-promo@pref.nagano.lg.jp

令和6年(2024年)6月14日
総務部 コンプライアンス・行政経営課
石澤、高橋、井出、滝澤、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」 スタートアクションの状況〔※調査報告 令和6年5月時点〕と 重点アクション（第2弾）について

業務見直しプロジェクト

DX推進プロジェクト

長野県
令和6年6月

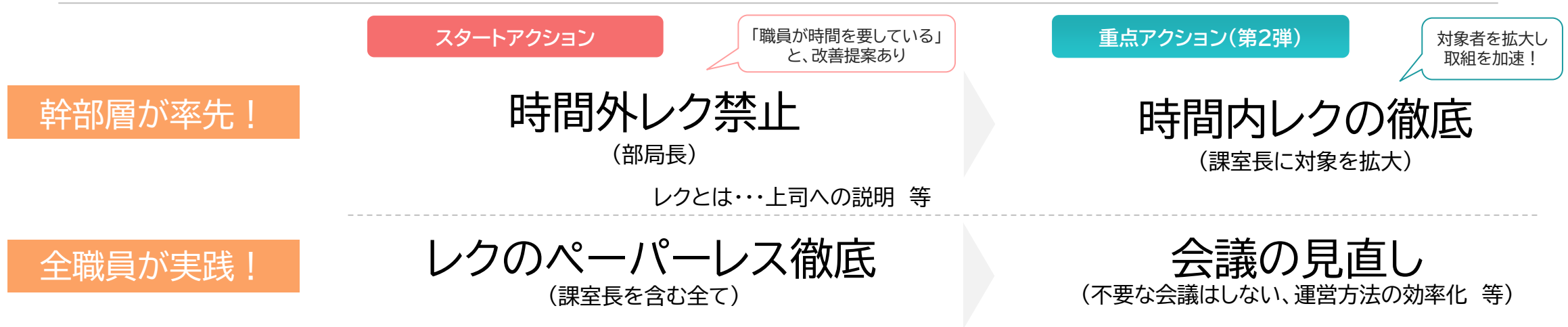
重点アクションのねらい

“**集団皿回し**” ➡ かえプロから指摘された「県組織の根源的な課題」

集団皿回しからの脱却に向けては…

- ✓ 制度や仕組みを変えていくこと (➡プロジェクトチームによる取組)
- ✓ 職員一人ひとりが意識して働き方を変えていくこと が必要！

➡ **重点アクション** (スタートアクション) として全職員が実践！



(参考) 令和2年全庁業務量調査の結果 (何に時間がかかっているのか)
全業務に占める割合: 「資料作成」28%(第1位)、「会議・打合せ」25%(第2位)

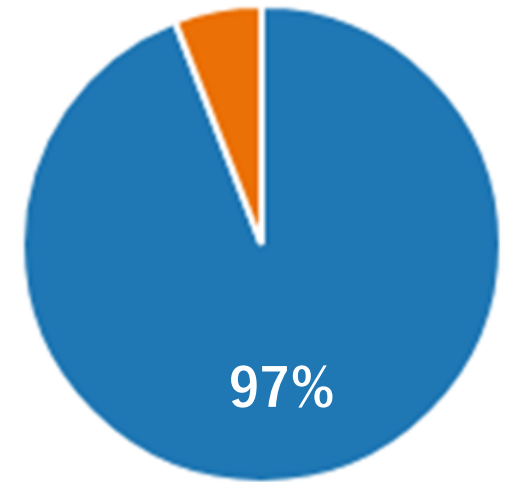
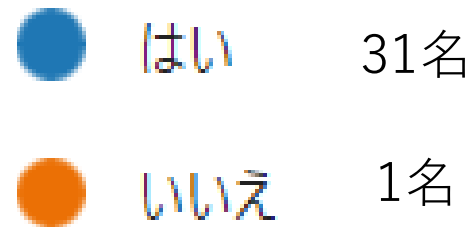
スタートアクション：時間外レクの禁止

取組状況

✓ **達成率97%** (知事、副知事、公営企業管理者、教育長・次長、部局長、地域振興局長 32名)

時間管理、スケジュールの共有、資料事前確認などマネジメント層からレク時間の総量削減を推進

Q: 部局長以上のレクの時間外実施の禁止について、対象となるレクで”100%”実施できていますか。



※時間外レク禁止が実施できなかった理由(自由記述より抜粋)

各種調整に時間を要し、提出等の期限に間に合わせるため、やむを得ず行ったものがあつた。等

実施状況調査(令和6年5月時点)

※災害や事故等、緊急を要し、即日対応を要するものを除く



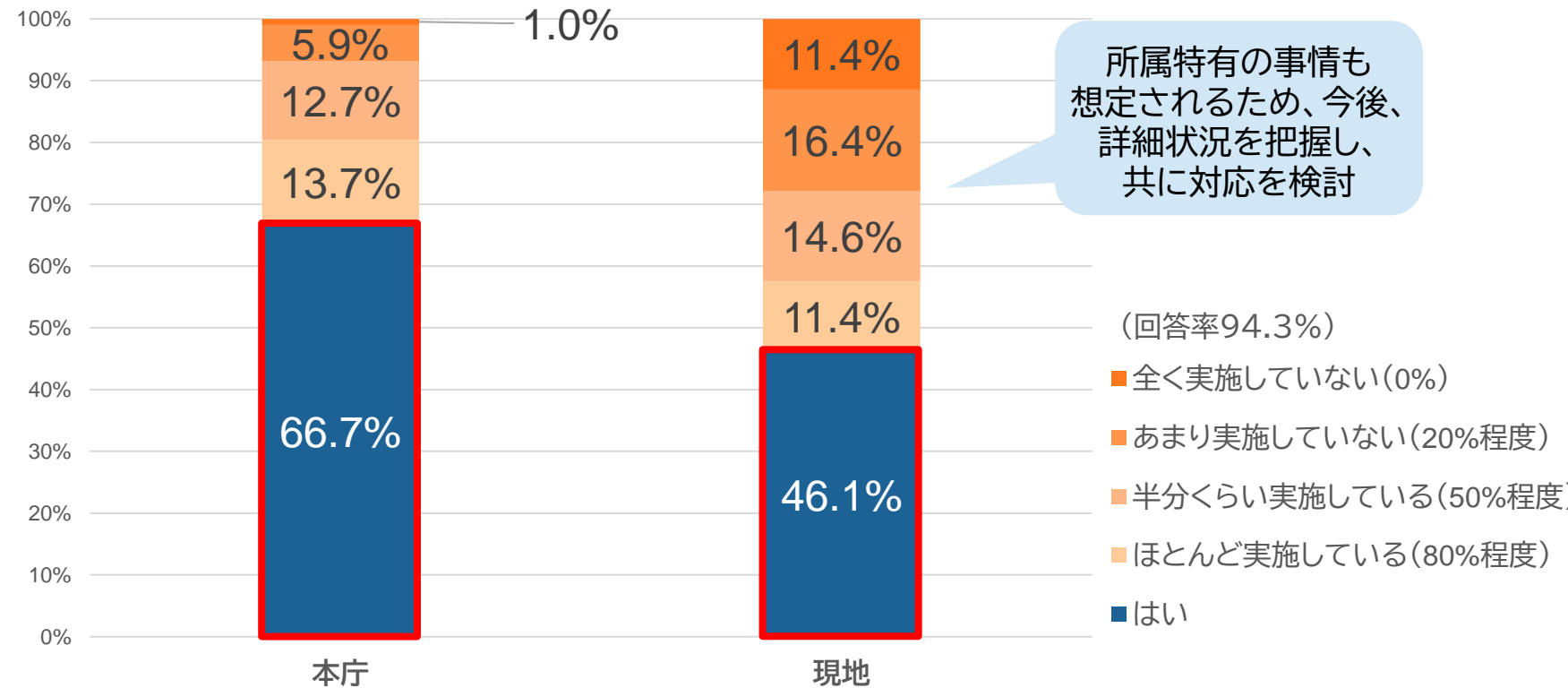
重点アクション(第2弾)へ
(引き続き徹底を図り、課室長に対象を拡大)

スタートアクション：レクのペーパーレス徹底

各所属のレク(部課長等への打合せ、説明、会議等)について
 全てペーパーレスにより実施している所属の割合(※) (5月15日現在)
 本庁 66.7%、現地 46.1%

※「全てのレクをペーパーレスで実施していますか」の質問に「はい」と回答した所属の合計

- 実施が進んでいる所属の主な意見
 - ・ 資料の準備や修正作業が効率化
 - ・ 資料の保管が容易
- 実施が進んでいない所属の主な意見
 - ・ 既存の紙資料の電子化が手間
 - ・ 無線LANの有無も影響



各所属の詳細状況を把握・分析し、更なる取組を促進

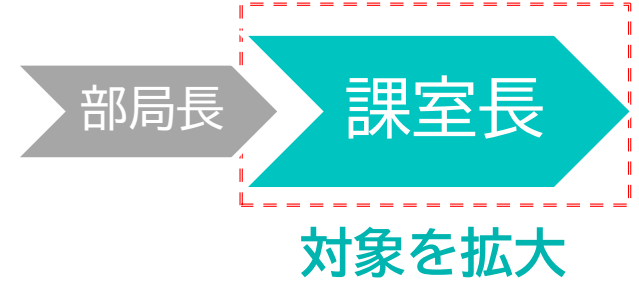
・優良事例、工夫等のノウハウ共有・横展開 ・印刷量の継続的な観測・可視化 等

なぜ重点アクション（第2弾）か



時間内レク

県組織の根源的な課題である「集団皿回し」からの脱却や、職員のワークライフバランス実現のため、部局長の時間外レクの禁止を実施。対象を課室長まで拡大するとともに、状況調査を行うことで取組をさらに加速させます。



会議の見直し

業務時間の25%（※）を占める会議の在り方や実施方法を見直し、業務効率化、勤務時間の有効活用につなげます。
また、オンラインでの実施により、新しい働き方（時間・場所にとらわれない多様で柔軟な働き方）を推進します。

※R2全庁業務量調査結果より



NEXT

重点アクション(第2弾)



時間内レクの徹底 (課室長を含むすべてのレク)

※上司(部局長・課室長)は時間外にレクを設定しない

- ・実施状況調査により課題把握



会議の見直しによる業務効率化

- ・会議の3か条を徹底
- ・オンライン会議・打合せを全職員1回以上実施

オンライン化により
「テレワーク」のしやすい環境へ

かえるプロジェクト
(対象プロジェクト名)

業務見直しPJ

DX推進PJ

スタートアクションの取組を一步進め、
「集団皿回し」からの脱却、「新しい働き方」の実現に向けた取組を、
かえプロ実行キーパーソン(部課(室)長)主導で全職員が実践！

- ✓ 定着と着実な成果につなげるため、進捗状況を定期的に把握・可視化し、更なる徹底を図ります。
重点アクションの実践状況、紙の使用量、職員アンケート 等
- ✓ 徹底を妨げている要因を分析し、必要な対策を講じます。
優良事例、工夫等のノウハウ共有・横展開 等

参考資料

プロジェクト実施体制（令和6年4月から）



長野県職員

職員一人ひとりが、かえプロの実践者として各プロジェクトと一体的に取り組むを推進

実行キーパーソン(各部局長・地域振興局長(各現地機関の長))

推進に向けた具体的な行動の実践



かえプロメンバー

進捗会議(随時意見交換)

しごと改革

DX推進プロジェクトリーダー DX推進課長 ペーパーレス、ネクナビの実行	予算作業の効率化プロジェクトリーダー 財政課長 予算作業の効率化
サマーレビュープロジェクトリーダー 人事課長、コンプライアンス・行政経営課長、財政課長 サマーレビューの強化、国の提案募集	業務見直しプロジェクトリーダー コンプライアンス・行政経営課長 幹部レク、業務引継書、壁に紙なし

職場改善

オフィス改革プロジェクトリーダー 財産活用課長 県庁オフィス改革の実行	心理的安全性向上PJリーダー 人事課企画幹 心理的安全性の向上
理念浸透・やりがい醸成プロジェクトリーダー コンプライアンス・行政経営課長 行政経営理念普及、浸透、幹部発信 目的意義の共有(やりがい醸成)	

人材育成・キャリア開発

人事制度改革PJリーダー 人事課担当課長 人事制度、 マネジメント改革に関する取り組み

共通業務集約



業務集約プロジェクトリーダー コンプライアンス・行政経営課長 事務用品購入・管理の集約、外部化
会計DXプロジェクトリーダー 会計課長 会計事務のDX化、会計事務改善



組織風土
改革アドバイザー
(柴田励司氏)

かえるプロジェクト 提案を10のプロジェクトで実現

プロジェクトの達成目標(R6)

		推進役	プロジェクトリーダー
TF-1  理念浸透・やりがい醸成プロジェクト	<p>○ 組織ミッションの浸透により、やらされ感を払拭し、やりがいにつなげる</p> <p>目標、意義を言語化・共有し、仕事のやりがいを感じる職員を全年代で8割超へ！</p> <p>現況：全体79.2% (20代73.4% 30代71.3% 40代77.6% 50代以上84.6%) (R4年度)</p>	所属長	コンプライアンス・行政経営課長
TF-2  DX推進プロジェクト	<p>○ 仕事の無駄を省き、効率化する</p> <p>「ネクナビ」を徹底し、印刷量R9までに半減！（毎年20%減）</p> <p>Microsoft365利用率100%！</p> <p>現況：印刷量：1.8億枚/年 (R5推計値)、Microsoft365利用率：資料共同編集率82% (R5)</p>	所属長	DX推進課長
会計DXプロジェクト	<p>業務の自動化等により支出決裁に係る業務量50%減(R9達成)に向け、財務規則の見直しを実施！</p> <p>現況：消耗品の支出に係る起票件数90,115件 (R4年度)</p>	—	会計課長
サマーレビュープロジェクト	<p>全ての「無駄だと思う作業」をレビュー対象に！</p> <p>見直し困難な提案も検討経過や目標・意義を共有し、提案者の納得感90%超！</p> <p>(取組結果の共有に併せて調査を実施 ※参考値：「あなたの職場には無駄な仕事・手続きがある」はい：64.7%)</p>	所属長	人事・財政・コ行課長
予算作業の効率化プロジェクト	<p>予算資料・財政課ヒアは原則全てデジタル・オンラインに！ 予算関連超勤15%削減！</p> <p>(参考：財政課の課内レクデジタル化等によるR5超勤縮減実績 R4対比△16%)</p>	所属長 <small>経理 各課予算担当</small>	財政課長

R6.4月～
レクのペーパーレス徹底！
スタートアクション

かえるプロジェクト 提案を10のプロジェクトで実現

プロジェクトの達成目標(R6)

TF-2	○ 仕事の無駄を省き、効率化する	推進役	プロジェクトリーダー
業務集約プロジェクト	R6前半に県庁消耗品倉庫を集約、ペーパーレス前提に発注数量20%減！ 現況：「共回事務用品一括購入」の発注数量130,064点(R5年度実績)	—	コンプライアンス・行政経営課長
業務見直しプロジェクト	R6.4月から時間外幹部レクの回数ゼロ！（部局長以上） R6.4月～ 時間外レクの実施禁止！ スタートアクション	所属長	コンプライアンス・行政経営課長
TF-3	○ 個々の職員の能力を上げるだけでなく、チームとしての力も高める		
心理的安全性向上プロジェクト	意識醸成 & 職場調査の改善サイクルで職場の心理的安全性UP100%！ (心理的安全性の調査を複数回実施、初回調査と比較し、全所属での結果改善を目指す！)	所属長	人事課企画幹
オフィス改革プロジェクト	R6年度400名(総務部の一部、産業労働部他)規模で試行し、R8までに県庁全体の2,100名分を実施	所属長	財産活用課長
TF-4	○ 職員の能力を最大限に発揮できるようにする		
人事制度改革プロジェクト	職員の意見を踏まえた新たな人事制度案を策定し、R7からの移行を目指すとともに、職員の専門性を高める能力開発や多様な人材の確保を進めます。	—	人事課長

参 考

新しい働き方の実現ルール **ネクナビ** 2.0

会議の3か条 解説書

Ver.1.0

コンプライアンス・行政経営課

D X 推進課

令和6年6月


会議は組織の生産性に大きな影響を与えます

会議の3ヶ条

1条 その会議、本当に必要ですか？

2条 その会議、何のための会議ですか？

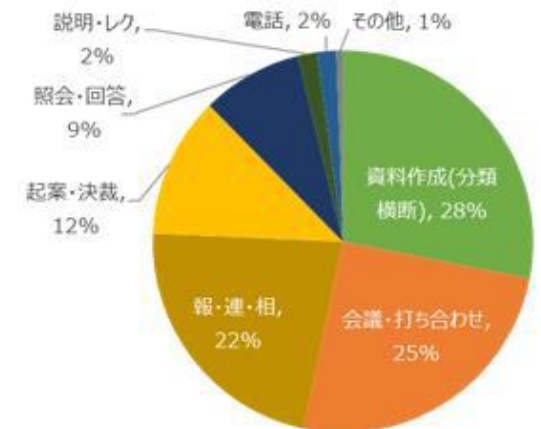
3条 その会議、ムダはありませんか？

- 資料共有で済む報告・連絡会議は実施しない
- 資料は必ず事前にデータで共有
- 会議の開始時に「決定すべき事項」と「終了時刻」を確認
- 会議終了前に「決定事項」「次に実行すること」「期限」「役割分担」を明確化
- 役割（進行、タイムキーパー、書記等）を設定
- 内部会議では紙を配布しない  ペーパーレス

令和2年度に実施した「全庁業務量調査」では、長野県全体でどのような仕事に、どの程度の時間をかけているかが可視化されました。

その結果、時間をかけている順に、

- ①資料作成(28%)、②会議・打合わせ(25%)、③報連相(22%)、④起案・決裁(12%)、照会・回答(9%)となっています。



第1条 その会議、本当に必要ですか？

Point1 資料共有で済む報告・連絡だけの会議はやめましょう

会議の中身を大きく分類すると、「報連相(報告、連絡、相談)」の3つで、報告は「過去のこと」、連絡は「現在のこと」、相談は「未来のこと」といった分類ができます。報告や連絡は、議論して内容が変わる性質のものではなく、
 ①「見ればわかる状態にしておく」ことが大事で、それなら資料共有で済みますし、②Teamsやメールを使うなどして**問題が起きたらすぐシェアする**ほうが、会議より迅速な対応につながります。報告、連絡だけなら、会議は必要ではありません。

一方で、相談は未来の話ですから、いろいろな人の知恵が必要で、集まってアイデアを出し合って決定する「会議」が必要となります。いままでの会議は、報告、連絡が大半で、未来のことを議論する**相談が少なかった面があるのではない**でしょうか。
 本当に会議が必要なのは「相談」の部分です。会議を行う際は、相談の時間をより多くすることが生産性を高めます。毎年行っている定例的な会議の中身を、この際、**本当に必要なものか確認**してみましょう。

“報連相”改革「ほうれんそう」を時間軸で考える

従来	報告	連絡	相談
理想	報告	連絡	相談

報告は「過去」のこと、連絡は「現在」を中心としたこと。相談＝「未来」の時間を長くしましょう！

参考) <https://www.youtube.com/watch?v=4KT2APj63e4?t=16:24>

第2条 その会議、何のための会議ですか？

Point1 資料は必ず**事前**にデータで共有しましょう

資料共有で済む「報告」、「連絡」の時間を短くし、重要な「相談」の時間を充実させるためには、資料を事前にデータで参加者と共有し、**会議当日の資料説明は、決定すべき事項の議論に必要なポイントのみに絞る**ことが重要です。

Point2 会議時間は**必要最小限**にしましょう

会議は参加者を拘束します。「決定すべき事項」を決めるための必要最小限の時間で開催しましょう。なお、人間の集中力の持続時間は50分から1時間と言われ、**会議時間のベストは1時間未満**です。

Point3 会議の開始時に「**決定すべき事項**」と「**終了時刻**」を確認しましょう

未来のことを「相談」して決めるのが会議の「キモ」である以上、相談して何を決定するのか、参加者の意識を会議の最初に合わせておくことが欠かせません。終了時刻を意識して、それまでに決定することができるよう、皆で協力しましょう。

Point4 会議終了前に「**決定事項**」「**次に実行すること**」「**期限**」「**役割分担**」を明確化しましょう

会議の終了時刻が近づいたら、進行者は「相談」で決まった事項を要約ラップ アップ(Wrap Up)して皆に示し、同意を得てください(**決定事項の可視化**)。さらに、その決定した事項を達成するために、次に何を実行するか、またその期限や、そこに向けての役割分担を明確化しましょう。



第3条 その会議、ムダはありませんか？

Point1 役割(進行、タイムキーパー、書記等)を設定しましょう(上司の独演会、時事放談防止)

会議が「上司の独演会」になってしまうと、皆が意見をいう機会が持てず、会議の効率が低下してしまいます。また、決定事項の意識合わせが不十分だと、議論が拡散し「時事放談」になりがちです。いずれも、「ムダな会議」となりかねず、これを生産的な議論へ誘導する進行役が必要となります。また、終了時刻をにらんで、時間管理をする人や、記録をする人(AIで代替可)も必要です。



上司独演会

Point2 進行役は、ブレストか、合意形成かを明示しましょう

ブレインストーミングは、拡散(アイデアの質より量、批判しない、遠慮しない)の性質であるのに対し、合意形成は、議論の収束を図るという違いがあります。現在の議論がブレストなのか、合意形成なのか、進行役は参加者に明確に示すことが重要です。



時事放談

Point3 内部会議ではペーパーレスを徹底しましょう

県内部の会議では、新情報システム導入により、ペーパーレス会議が可能となっています。積極的に活用しましょう。

Point4 オンライン会議を活用しましょう

オンライン会議は、①移動の時間・コストがかからない、②テレワーク中でも出席可能(多様な働き方を阻害しない)といったメリットがあります。現地に参集する必要があるか、開催前に必ず確認しましょう。