

令和6年(2024年)9月20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」 取組状況について

長野県
令和6年9月

かえるプロジェクト 検討経過 (令和5年度～)

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方向性や対策を職員が提言



検討の様子



検討の方向性と提案

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”**状態から脱するには、

タスクフォース	取り組みの方向性
<p>TF-1  「目標・意義」の共有</p>	<p>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 (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こと)</p>
<p>TF-2  「“しごと”改革」</p>	<p>生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化 (仕事の無駄を省き、効率化すること)</p>
<p>TF-3  「職場環境・雰囲気」の改善</p>	<p>風通しが良く、多様で柔軟な働き方ができる組織への転換 (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こと)</p>
<p>TF-4  「キャリア開発・人材活用」</p>	<p>職員の専門性向上に向けた人事制度の改革 (職員の能力を最大限に発揮できるようにすること)</p>

具体的な方策を実行

制度/仕組みの変革

- ✓ 職員の業務負担軽減へ
 - ・支出負担行為事前審査の持ち回り廃止【10月から】
 - ・見積書省略可能な金額を2万円未満⇒10万円未満
 - ・検査調書・要件調書の押印廃止

生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化



- ✓ 心理的安全性を理解し、実践につなげる研修を実施（約363名 本庁の全課長、新任係長等）
- ✓ 職場の心理的安全性や風通しなどを可視化する調査を実施
- ✓ 本庁オフィス改革を、総務部の一部、産業労働部で実施(214名分)



風通し良く多様で柔軟な働き方ができる組織への転換

職員の専門性向上に向けた人事制度の改革



- ✓ 専門性を高める人事制度に向けて、幅広く庁内意見を聴取（職員対話ミーティング12回、280名、職員アンケート2,600名回答 等）⇒職員意見を、新たな人事制度に反映(R7定期異動から導入)



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

- ✓ 組織ミッション共有の研修を実施(全てのマネジメント層 約700名)
⇒マネジメント層全員が、行政経営理念を再認識
自らの所属ミッションを言語化、所属内で共有中！

職員一人ひとりの意識改革(働き方改革)

重点アクション	取組状況
レクのペーパーレス化	76.3%
時間内レクの徹底	97.7%
会議の見直し	72.1%



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

レクとは・・・上司への説明 等 R6.8月意識調査より(本庁・現地課室長等 約600名)

活動状況の報告、課題の解決策を議論

職員や検討メンバーとともに、プロジェクトが悩んでいること
(アイデアや今後の展開など)の解決策を議論



主なテーマ	主な論点	今後の方向性
目標・意義の共有	様々な取組のベースとなるはずが、目的が十分伝わっていないのではないか	業務多忙だが、優先して実施する中で”仕事の優先順位の明確化”、”目的が見えない徒労感の払拭”などの目的も丁寧に伝える
仕事の減量化	目に見える成果は少ないのではないかと、職員の徒労感が心配	早期実現可能なものはどんどん進めることで、皆の「無駄を減らす」意識を高め、継続的に効率化に取り組む組織風土をつくる
心理的安全性の向上	所属単位の職場対話に加えて、より効果的な手法はないか	職場内外でタテ・ヨコ・ナナメの関係をつくり、コミュニケーションのチャンネルを増やすことで、より働きやすい組織風土をつくる

キーパーソン(部局長・課室長等)とともに更に取組を推進！！

柴田アドバイザーコメント

- ✓ 忖度なく議論している様子は、昨年度から、劇的な変化
- ✓ 「かえプロ」周辺の風土は変わった。あとはこれを、いかに県庁全体に波及していくか
- ✓ 現実的には、これからだと思うが、改革の基盤ができたことを実感



各プロジェクト

R6目標

仕事のやりがいを感じる職員を全年代で8割超へ！

活動報告

- ✓ マネジメント層を“キーパーソン”と位置づけ、自組織のミッションを共有するための研修を実施

全てのマネジメント層 約700名

行政経営理念をマネジメント層全員が再認識！
自らの所属ミッションを言語化、所属内で共有中！
各個人が個人目標(業績評価)へ設定のうえ実践！



- ✓ 仕事の意義、やりがいを見つけるための「ジョブクラフティング」研修を実施

若手職員(採用2年目) 175名

今まで目の前の業務に一生懸命で、今回の研修を通じて自分の業務の意味や価値を見出し、モチベーションややりがいにつなげることができた (参加者の声)

R6目標

- 「ネクナビ」を徹底し、印刷量をR9までに半減！（毎年度20%減）
- Microsoft365利用率100%！

活動報告

○ 職員のデジタルツールを活用する新しい働き方の実現

- ✓ **新しい働き方実現のためのルール「ネクナビ2.0」を策定し、周知(4月～)**
 - ・ 時間・場所にとらわれない多様で柔軟な働き方の実現を目指して、デジタルツールを活用する働き方の共通ルール(コミュニケーション、予定管理、会議、資料作成・決裁、照会・回答)を策定(4月)
 - ・ デジタルワーク推進役・推進員研修(5月、346名参加)、デジタルワーク推進会議(8月、256名参加)等により周知
- ✓ **スタートアクション: ペーパーレスレク(4月～)**
 - ・ レクを全てペーパーレスにより実施している所属の割合: 本庁66.7%、現地46.1%(5.15現在)
→ ペーパーレス化の課題等に関するヒアリング・意見交換、ノウハウ共有のための広報(4回)等を実施 取組継続中
- ✓ **重点アクション第2弾: オンライン会議・打合せ(7月～)**
 - ・ 直近3か月間で1回以上Teams会議を使用している職員の割合: 39.9%(1～3月)→100%(7～9月、目標)
→ Teams会議の活用事例や課題に関する調査を実施 取組継続中

○ 庁内DX人材の育成

- ✓ 庁内DX人材育成について事業者と意見交換、予算事業(各種研修、アセスメント調査)の実施に向けて準備
- ✓ 職員のデジタルツールの利用を支援する有志の職員「DXエバンジェリスト」の募集に向けて準備

取組状況

印刷量 (事務機械室)	7,174,752枚 (R6.4～7月) 【R5年度同期比 74.4%】
Microsoft 365利用率	88.7% (R6.4～8月) 【R5年度通年 82.0%】

R6目標

- ・適正な会計事務を確保しつつ、可能なものから効率化
- ・電子決裁、電子請求書対応等の実現に向けた準備(システム開発→改修に方針変更)

活動報告

■ 会計事務改善

○先行実施:6月3日～ 本庁における支出負担行為事前審査の持ち回り原則廃止

○第一次実施:10月1日～

- ・支出負担行為兼支出命令(兼命令)の範囲拡大

➔ 見積書徴取を省略できる金額を、2万円未満から10万円未満に引上げ

- ・押印省略

➔ 検査調書・要件調書等の押印を廃止

待ち時間なし・担当審査員不在時の再来不要

支出伝票半減(2～10万円)

在宅勤務等で調書作成

■ 会計事務のDX化(ペーパーレス化、照合・審査の自動化等に対応した財務会計システムの再構築)

○試行実施:7月8日～8月30日 支出負担行為の事前審査に係る一部電子決裁

R6目標

全ての「無駄だと思える作業」をレビュー対象に！
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！

活動報告

- ✓ 今年度は、“集団皿回し(多忙・業務過多)”からの脱却に向け、「①自部局の業務改善」、「②他部局への業務改善」、「③国・省庁への業務改善」と提案区分を設け、幅広い業務見直しを全庁で実施中

<目標>

課室毎(本庁)

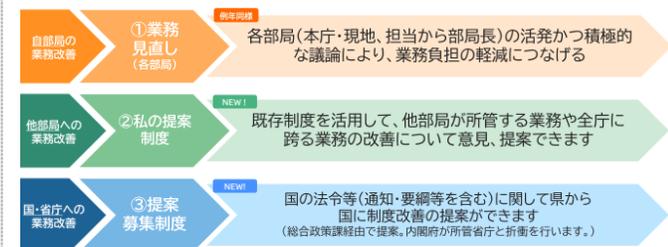
1事業・業務以上の見直し



令和6年度 サマーレビュー概要

今年度のサマーレビューについては、“集団皿回し(多忙・業務過多)”からの脱却に向け、昨年度の取組をさらに強化し、業務負担の軽減につなげます。
具体的には以下の3つの提案区分を設け、これまで以上に範囲の広い業務見直しに取り組みます。

サマーレビュー



- ✓ 提案者に、見直し結果や見直しできない理由(意義)を丁寧に共有し、良い事例は表彰(予定)

予算作業の効率化プロジェクト

R6目標

予算作業の見える化・効率化により予算編成期においても、関係職員が定時退庁可能！

活動報告

- ✓ 予算作業の効率化を検討するため、関係職員によるタスクフォースを編成し、3つのチームに分け、各々議論を開始！※まずはタスクフォースメンバー全員で顔合せを実施(Teams会議)

検討チーム	検討状況	おもな検討内容
“虎の巻”作成チーム (財政・部局の立場・役割等を「言語化」)	6/17,7/18,7/26,8/21	予算作業に関係する職員の視点・認識・役割等の言語化
部局ヒアルール作りチーム (各部門間のコミュニケーションの向上)	6/27,7/5,8/8	予算協議のルール・スケジュールの明確化
デジタル化チーム (徹底的なデジタル化・ペーパーレス化)	6/27,8/21	6月補正予算での試行、検証

- ✓ 各チームでの検討内容を他チームにも共有し、最終的に“虎の巻”としてルール化・言語化を目指す。

⇒ R7当初予算編成に間に合うようタスクフォースを中心に検討を継続。



6月補正予算計数整理の様子

業務集約プロジェクト

R6目標

R6前半に県庁事務用品を集中倉庫に集約、ペーパーレス前提に発注数量20%減！

活動報告

- ✓ 各課に点在する事務用品を集中倉庫に集約(各課意見照会中。R6年度集約完了予定)
- ✓ 調達・在庫管理業務を担当課に集約・一元化(R7.4月予定)
- ✓ 在庫量の可視化により新規発注を制限



集中倉庫のイメージ

【その他の取組(共通業務の集約化)】

本庁のNHK放送受信料の契約・支払いを試行的に集約

- ➡ 契約・支払いの集約により、職員の業務負担を軽減
- ➡ 部局アンケート結果を踏まえ、業務削減に繋がる手法を引き続き検討



R6目標

時間外幹部レクの回数ゼロ！ R6.4月～(部局長以上) R6.7月～(課室長以上)

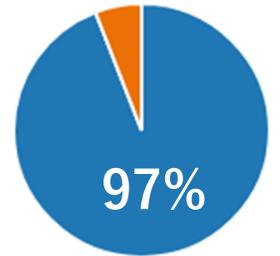
活動報告

✓ 部局長以上の時間外レク禁止(R6.4月～)

達成率**97%**(令和6年5月実施調査)

● はい 31名
● いいえ 1名

(知事、副知事、公営企業管理者、教育長、部局長、地域振興局長 32名)



✓ 課室長以上の時間内レクの徹底(R6.7月～)

取組状況**97.7%**

(7段階中、5以上(出来ていると回答)の割合 R6.8月意識調査より(本庁・現地課室長等 約600名))

✓ 全庁で”壁に紙ナシ”を実施(R6.5月～)



心理的安全性向上プロジェクト

R6目標

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%!

活動報告

- ✓ 心理的安全性向上に向けたコミュニケーションスキル等の研修を全ての本庁課室長・新任係長等を対象に実施！（6月、363名）

「心理的安全性という言葉は初めて聞いたが、その重要性を理解できた！」(係長級職員)

「職場の心理的安全性が組織力強化につながることが分かった！」(課長級職員)



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～

- ✓ 職場の心理的安全性を可視化するための調査(第1回「職場環境調査」)を実施！（7月、対象:約300職場・約4,000名）

➡調査結果を踏まえ職場対話・職場環境改善に向けた取組を実施中。
低評価職場は、部次長等が積極的に関与。好事例・課題を全庁で共有し改善に繋げる。



主任・主事会～総務部～

- ✓ 若手職員のヨコのつながりを強化するため、「主任・主事会」を総務部でお試し開催！（6月）

「色々な考えが聞けて刺激をもらった！またやりたい！」

「オフ会で所属を越えたつながりができた」(参加者の声)

R6目標

業務の内容に応じて働く時間や場所を自ら選択できるオフィス環境を整備(約400名分)

- 業務に合わせ働く場所を選択可能に(フリーアドレス)
- フラットな関係性を体現したオフィス(フリーアドレス)
- テレワークの日常化に対応したコミュニケーションスペースの増設
- ペーパーレス化に資するサブディスプレイを全席配置

活動報告

オフィス改革モデルルームとして県庁サテライトオフィスをリニューアル(5月)

サテライトオフィス利用件数 **約5倍!**

会議室にオンライン会議用モニタ等を整備(5月)

オフィス改革後の働き方をテーマに総務部主任・主事会を開催(6月)

オフィス改革導入時の働き方ルール等に反映!

総務部4課、産業労働部6課(計214名分)のオフィス改革実施(8月)
(第1期整備)

印刷枚数 **4割減!** (先行実施課の事務機械室利用/前年同月比)

※ 総務部1課、健康福祉部5課室、観光スポーツ部2課(計192名分)の
新オフィスレイアウト検討中(第2期整備)



実際の声

役職に関係なく、毎日席
を変えられるのが新鮮で、
上司とも話しやすくなった

紙を保管する場所がない
ので、ペーパーレスの意識
が高まった。文具の利用も
大幅に減った。

オンライン会議が日常に
なり、紙資料をほとんど
使わなくなった。

R6目標

- 職員の専門性を高めるため、ジョブファミリー制度を軸とした異動・育成に関する制度を構築し、R7年度から導入
- 管理職のマネジメント力向上に資する研修を実施するとともに、職場環境の現状を把握し、管理職の行動例を検討

活動報告

- ✓ 人事制度の課題や専門性の向上等について、幅広く庁内意見を聴取！
 - ・ 政策会議・次長会議・行政経営推進会議
 - ・ かえプロメンバーとの意見交換
 - ・ 職員対話ミーティング(12回、約280名)
 - ・ 職員アンケート(約2,600名)
 - ・ 部局意見交換

現行制度等に対する職員の意識が明らかに！

- ・ 多くの職員が専門性向上の必要性を認識
- ・ 幅広い経験・ゼネラリスト育成の必要性の声なども

新たな人事制度に反映。R7定期異動から導入。



- ✓ 課室長等マネジメントスキルアップ研修～職場の心理的安全性向上編～を実施！（再掲）
- ✓ 職場環境調査の実施（再掲）

今後の予定

改革実行年として、職員の理解促進に注力しつつ、提案を踏まえた取組を実行

- ・年4回の進捗会議や政策会議等で職員と、検討状況を随時共有することで、オープンで時差のないプロジェクトを推進
- ・実行の鍵を握るマネジメント層(部局長・所属長等)に対して、4月～8月にかけて集中的に研修等を実施し、取組を実行

節目で進捗状況を公表

→職員の行動変容を促す



公表

進捗会議

取組実行

