

情報通信技術の進歩を踏まえた

行政の業務効率向上

×

働き方の多様化

目次

はじめに.....	1
1 本年度の研究テーマについて.....	1
2 研究対象.....	2
3 報告書の構成について.....	2
第1章 働き方の多様化と業務効率化に向けた現状と課題.....	4
1 働き方の多様化と業務効率化に関する社会情勢.....	4
(1) 国の動向.....	4
(2) テレワークを取り巻く社会的状況.....	6
2 本市における関連する取組の状況.....	12
(1) 働き方の多様化に関する主な取組状況等.....	12
(2) 業務の効率化・改善に関する取組状況等.....	21
(3) 諸計画・取組に関する庁内推進体制.....	26
3 本市のICTに関する状況.....	27
(1) 情報化推進に関する計画.....	27
(2) ICT等の活用状況.....	29
(3) 情報セキュリティ対策への課題.....	30
4 本市の課題の整理と解決に向けた方向性.....	33
(1) 課題の整理.....	33
(2) 課題解決に向けた方向性.....	39
第2章 先進事例の調査結果.....	44
1 官公庁・自治体の取組状況.....	44
(1) 総務省.....	44
(2) 佐賀県.....	51
(3) 豊島区.....	62
2 民間企業の取組状況.....	67
(1) 味の素株式会社.....	67
(2) NECネットエスアイ株式会社.....	72
(3) 株式会社みずほ銀行.....	77
(4) サントリーホールディングス株式会社.....	79
第3章 先進事例を踏まえた政策提言と導入課題.....	85
1 目指すべき働き方と政策提言（3Dワークスタイル）.....	85
(1) 政策提言「ペーパーレス化」.....	87
(2) 政策提言「コミュニケーション・ツールの刷新」.....	91
(3) 政策提言「テレワークの導入」.....	95

2	新しい働き方のイメージ	99
	(1) 本庁勤務の事務職の場合	99
	(2) A区役所勤務の事務職の場合	100
	(3) 本庁勤務の管理職の場合	101
	(4) D区役所勤務の職員（育児短時間勤務の利用者）の場合	102
3	政策提言の導入のポイント	103
	(1) 政策提言の体系と導入までに想定される行程	103
	(2) 政策提言を実現させる4つの柱	104
	視察・庁内ヒアリング先一覧表	107
	参考文献等一覧（順不同）	109
	謝辞	110

はじめに

1 本年度の研究テーマについて

昨今、少子高齢化による生産年齢人口の減少を踏まえ、経済成長と社会的基盤を維持していくため、政府の「働き方改革」やこれに関連する民間企業の動きなど、働き方の多様化や業務の効率化が官民を問わず全国的な課題となっている。本市においては若い世代を中心とした人口流入が続いているが、平成27年10月1日実施の国勢調査の結果、生産年齢人口が戦後初めて減少に転じるなど、将来的な人口減少期の到来は免れ得ないと見込まれる。こうした中で、行財政改革による量的改革に加え、「質的改革」のなかで働き方の多様化や業務の効率化を実施していくことが、行政サービスを継続的に提供し、様々な行政課題に対応するためには必要不可欠である。

また、民間企業や先進自治体においては、日々進歩する情報通信技術（以下「ICT」という。）を活用して業務効率化等を図っており、時差出勤やフレックスタイム制、テレワーク（※）による時間や場所に捉われない柔軟な働き方や、ペーパーレス化やテレビ会議による意思決定の迅速化・効率化などが進んでいる。本市においても、平成34年度の完成を予定している本庁舎の建替えや、今後の行政情報システムやグループウェアほか各種業務システムの更改は執務環境・情報環境を見直す契機となり得ることから、課題と方向性を検討する好機であるといえる。

本年度の研究テーマについては、こうした社会的背景と、本庁舎の建替えを控えるといった本市固有の状況を踏まえ、「ICTの進歩を踏まえた行政の業務効率化と、働き方の多様化について」とし、民間企業や先進自治体の事例を調査・整理し、将来的な本市への適用可能性と見込まれる効果を研究したものである。

※「テレワーク」とは？

昨今の働き方改革等の動きのなかで耳にすることが多いが、「テレ＝離れた、ワーク＝働く」を組み合わせた造語で、その定義は「ICTを活用した時間や場所にとらわれない柔軟な働き方」のことである。

テレワーク勤務の形態は次の3つに分類できる

- ① 自宅でネットワークに接続したPC等で業務を行う「在宅勤務」
- ② 本来の職場とは別の定められた場所で勤務する「サテライトオフィス勤務」
- ③ 出張先や外出先でネットワークに接続したPC等で業務を行う「モバイルワーク」

2 研究対象

今回の研究においては、限られた研究期間の中で効率的に研究を進めるべく、現状の把握や課題、研究の方向性を早急に整理してまとめる必要があった。このため、本市の組織のうち、勤務条件に関する規程が別途定められており、電子システム等の導入状況が異なる上下水道局、交通局、病院局、消防局、議会局、教育委員会事務局他行政委員会事務局を除外することとし、市長事務部局を研究の対象とした。

また、働き方改革においては、「第1章1（1）国の動向」で後述するが、同一労働同一賃金の実現や高齢者就業の促進など多くの項目を包含しており、本市においてもメンタルヘルス対策や障害者雇用の拡大といった取組もその一環として考えられるが、今回の研究においては「ICTの進歩を踏まえた」というテーマ設定に基づき、主にテレワークについて研究を行った。

なお、野村総合研究所が平成28年12月に発表した「日本の労働人口の49%がAI*¹(人工知能)やロボット等で代替可能に～601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算～」の資料によると、10～20年後には行政事務員(県市町村)も「人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業」となっており、本市の業務執行形態も劇的に様変わりしていくと思われる。しかし、AIの大規模な導入事例がまだ少なく、またコンピューター関連技術については数年で革新的な進歩を遂げていく可能性が高く、予測不能な要素が多いことから、現時点で本格的な導入事例のある技術を前提とした研究を行った。

3 報告書の構成について

本報告書は、大きく3つの章立てとした。

第1章は、研究テーマの理解のための整理として設けた。業務の効率化及び働き方の多様化に関する社会情勢や意義を確認するとともに、現在、本市において実施している関連する取組の状況を整理する。

第2章では、先進的な事例について、実際に運用している自治体や民間企業等の取組を紹介する。視察等に御協力いただいた中から、官公庁・自治体では総務省・佐賀県・豊島区、民間企業では味の素株式会社(味の素グループ)・NECネットエスアイ株式会社・株式会社みずほ銀行・サントリーホールディングス株式会社を取り上げる。

第3章では、先進事例の調査を踏まえ、これらを本市に適用した場合の課題等を分析しつつ、今後、本市が採るべき方向性等の提言を行う。

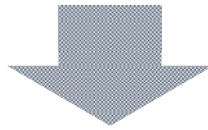
*¹ artificial intelligence の略。コンピュータ等で人間と同様の知能を実現しようとする取組(人工知能)のこと。

【第1章 働き方の多様化と業務効率化に向けた現状と課題】

社会情勢 本市の関連する取組の状況 ICTに関する状況
課題の整理と解決に向けた方向性

【第2章 先進事例の調査結果】

官公庁・自治体の取組状況 民間企業の取組状況



【第3章 先進事例を踏まえた政策提言と導入課題】

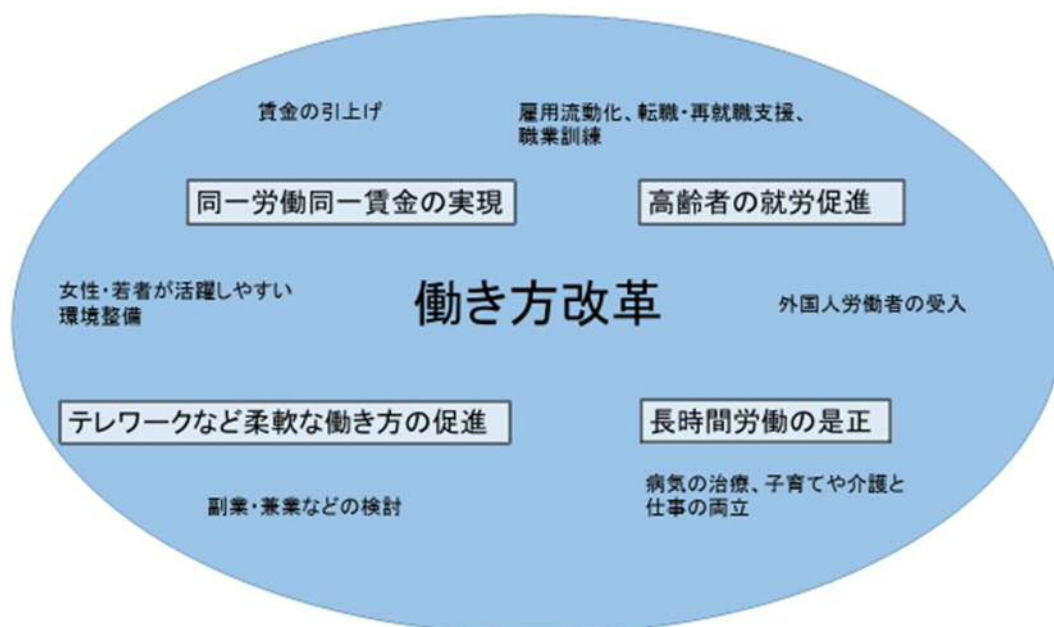
目指すべき働き方と政策提言（3Dワークスタイル）
政策提言の導入のポイント（具体的イメージ・行程・4つの柱）

第1章 働き方の多様化と業務効率化に向けた現状と課題

1 働き方の多様化と業務効率化に関する社会情勢

(1) 国の動向

平成28年8月に発足した第3次安倍内閣は「働き方改革」を構造改革の目玉の1つとして挙げている。働き方改革担当大臣を創設し、同担当大臣に指名された加藤勝信氏は、「働き方改革実現推進室」の開所式の訓示において「同一労働同一賃金の実現」「長時間労働の是正」「高齢者の就労促進」「テレワークなど柔軟な働き方の促進」の4項目を具体的な取組として挙げており、その後も様々な項目が話題となっているが、全体像は概ね次のとおり整理できる。



(出典：「第1回働き方改革実現会議」資料から作成)

本研究においては「テレワークなど柔軟な働き方の促進」が最も関連が深く、次いで業務効率化を通じて解決を図る項目として「長時間労働の是正」も関連項目となる。このような整理を踏まえ、本報告の前提として、平成28年6月2日の「ニッポン一億総活躍プラン」以降の動向を整理した。

ア 「ニッポン一億総活躍プラン」

平成28年6月2日に閣議決定され、「働き方改革」が「成長と分配の好循環メカニズムの提示」や「子育て・介護の環境整備」などとともにより少子高齢化に対する広い意味での経済政策として位置付けられる。具体的な内容は「同一労働同一賃金の

実現」「長時間労働の是正」「高齢者の就労促進」の3つが柱となっており、この時点でテレワークは「長時間労働の是正」や「高齢者の就労促進」の一部で言及されているのみで、大きな項目とはなっていなかった。

同一労働同一賃金の実現	非正規雇用の待遇改善を図るため、ガイドラインの策定等を通じ、不合理な待遇差として是正すべきものを明示。また、その是正が円滑に行われるよう、労働関連法の一括改正。
長時間労働の是正	仕事と子育ての両立、女性のキャリア形成を阻む原因。法規制の執行を強化するとともに、労働基準法については、36（サブロク）協定の在り方について、再検討を開始。
高齢者の就労促進	65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業等に対する支援等の実施。

（「ニッポン一億総活躍プラン（概要版）」より抜粋）

イ 「働き方改革実現会議」「働き方改革に関する総理と現場との意見交換会」

平成28年9月、働き方改革の実現のための実行計画の策定等に資する審議を行うため、「働き方改革実現会議」が設置され、内閣総理大臣を議長に、関係閣僚及び外部有識者15名で審議等を行っている。

また、これに加えて内閣総理大臣が実際の労働者の意見を聞く「働き方改革に関する総理と現場との意見交換会」も開催されており、10月開催の第1回はテレワークが議題の1つとなっている。

ウ 「世界最先端IT国家創造宣言」

働き方改革の検討が本格的に始まる以前から、クラウドなどのITサービスを活用し、場所にとらわれないなど多様で柔軟な働き方が選択できるようにすることが記載されていた。改訂を重ねるにつれてテレワークの記載が増えており、ICTを推進する側面からも、今後テレワークが一層普及するものと推測される。

エ 国におけるテレワーク普及策の整理

テレワークに関連する取組は各省庁で実施されている。これらの取組及び関連省庁は下表のとおり整理できる。

施策内容	具体例等	担当省庁
普及に向けた新たなモデル確立	◆テレワーク推奨モデル構築の実証事業 ・企業規模や職種別モデル ・地域活性化モデル	総務省 厚生労働省
普及啓発	◆セミナー・シンポジウムによる普及啓発 ◆輝くテレワーク賞（表彰制度）実施 ◆優良事例の収集・展開	総務省 厚生労働省

導入支援	◆テレワーク相談センターの開設 ◆テレワークの専門家派遣 ◆職場意識改善助成金（テレワークコース）制度の導入	総務省 厚生労働省
普及状況把握	◆テレワーク人口の実態調査 ◆企業におけるテレワーク導入率調査	国土交通省 総務省
サテライトオフィス展開	◆サテライトオフィスの全国展開 ・離島や過疎地等における超高速ブロードバンド基盤の整備 ・古民家や遊休施設等を活用した住居・施設環境の整備	国土交通省 総務省 経済産業省 文部科学省
国家公務員への適用	◆国家公務員のテレワークにかかるロードマップに基づく各施策の実施	全省庁

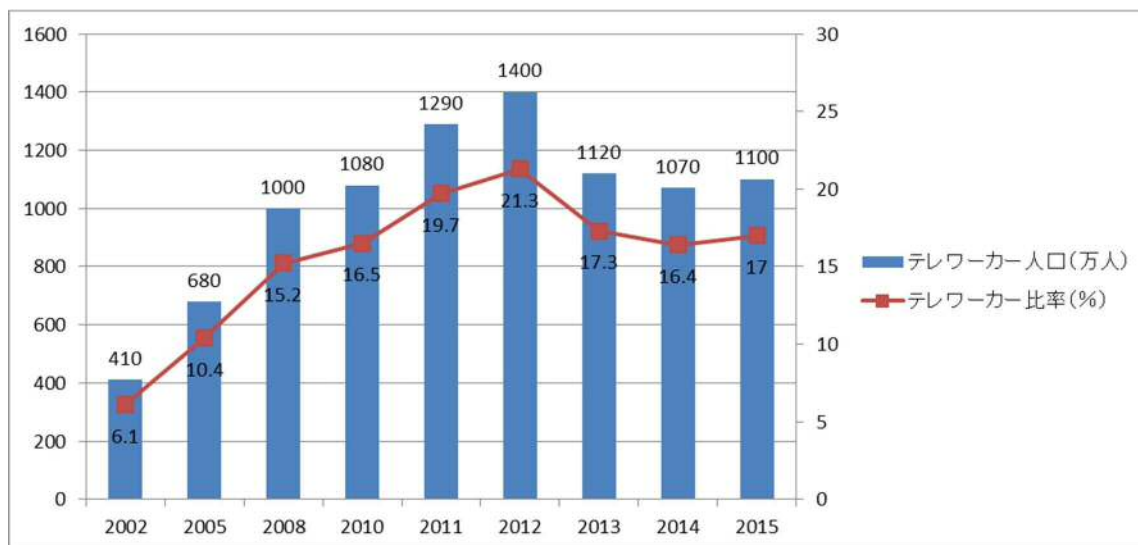
(出典：日本テレワーク協会提供資料より作成)

(2) テレワークを取り巻く社会的状況

先述のようなテレワーク導入促進の動きに対し、実際にテレワークを実践する人はどの程度おり、企業での導入はどの程度進んでいるのか。また、こうした働き方に対する就労者の意識はどうか。関係省庁の調査等から、次のとおり整理できる。

ア テレワーク人口

国土交通省では、2008年までは3年毎、それ以降は毎年実態調査を行っている。平成28年3月に公表された平成27年度の調査においては、週に8時間以上、本拠地のオフィスを離れて働く人(=テレワーカー)は2014年の1070万人に対し、2015年に1100万人となっている。ただし、東日本大震災後に急増した2011年1290万人、2012年1400万人に比べると減少している。



(出典：日本テレワーク協会提供資料より研究員作成)

イ 企業のテレワーク導入率

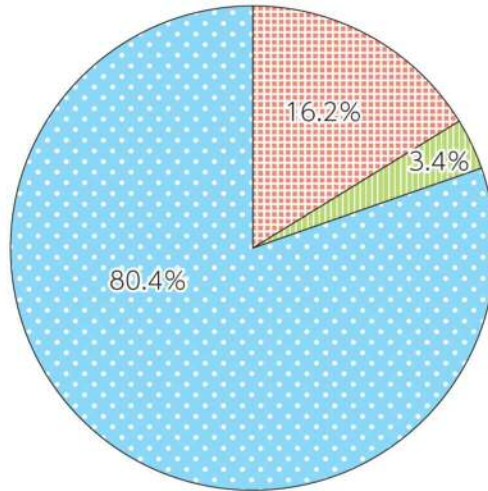
総務省による平成 28 年度情報通信白書によれば、テレワークを導入している企業は 16.2%であり、平成 27 年度の 11.5%に比べ、大幅に増加している。

総務省「平成 28 年度情報通信白書」より抜粋

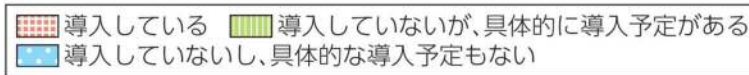
(調査自体は同省「平成 27 年度通信利用動向調査」)

- (1) 我が国でテレワークを「導入している」と回答した企業は 16.2%にとどまり、「導入していないが、具体的に導入予定がある」と回答した企業と合わせても全体の 2 割程度となっている (図表 4-1-3-1)。
- (2) テレワークを「導入している」と回答した企業に対する、テレワーク導入効果の有無の質問については、「非常に効果があった」と「ある程度効果があった」を合わせて 8 割以上の企業が「効果があった」と回答している (図表 4-1-3-2)。
- (3) 我が国企業のテレワークの導入率は必ずしも高くはないが、テレワークを導入した企業の多くが導入の効果を実感しており、企業におけるテレワーク導入の意義を示唆する結果となっている。

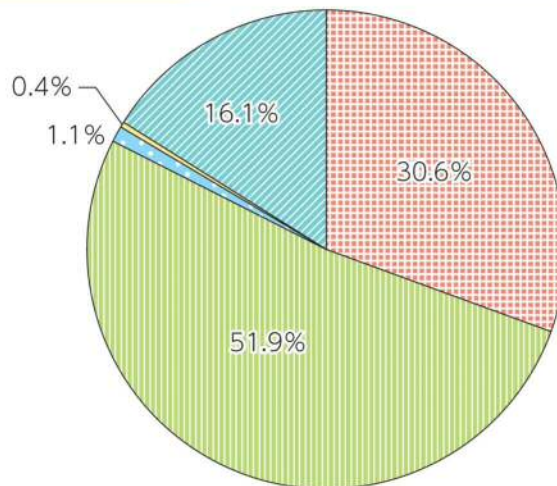
図表4-1-3-1 我が国企業のテレワーク導入状況



2015年末 (n=1,829) (無回答を除く)



図表4-1-3-2 我が国のテレワーク導入企業における導入効果



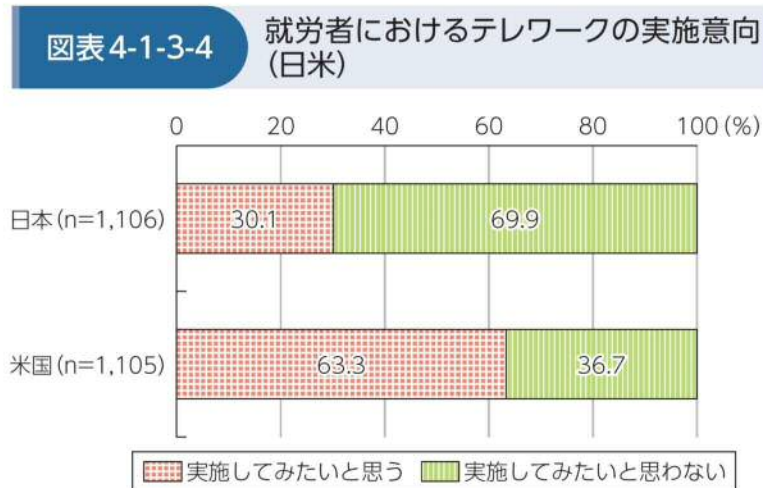
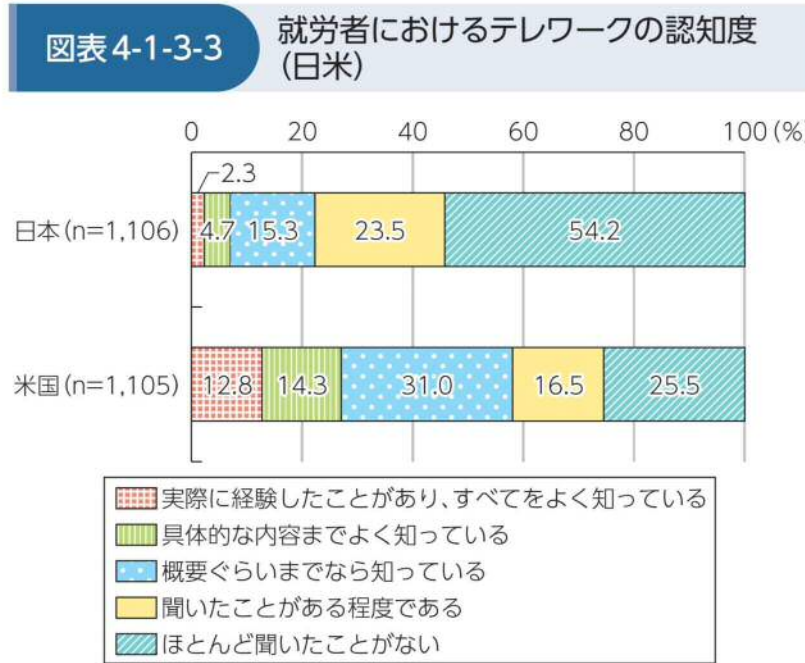
2015年末 (n=266) (無回答を除く)



(出典：総務省「平成28年度情報通信白書」)

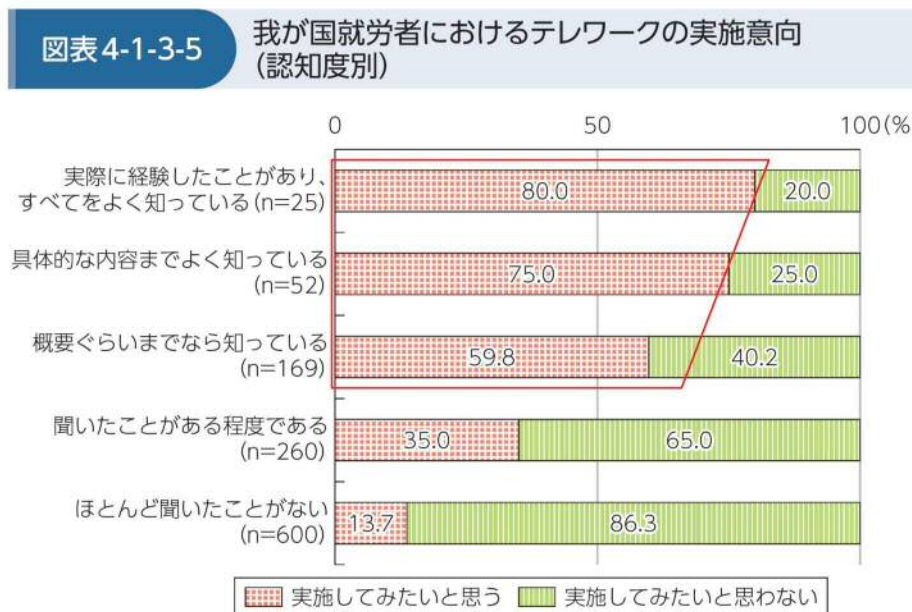
ウ テレワークに対する就労者の意識

同じく総務省による平成 28 年度情報通信白書においては、テレワークに対する日米の就労者の意識比較も行われている。この中で、日本人のテレワークに対する認知度は「ほとんど聞いたことがない」の割合が日本 54.2%に対しアメリカ 25.5%、実施意向は「実施してみたいと思わない」の割合が日本 69.9%に対しアメリカ 36.7%と、認知度・実施意向ともに米国よりも低いことが明らかとなっている。



(出典：総務省「平成 28 年度情報通信白書」)

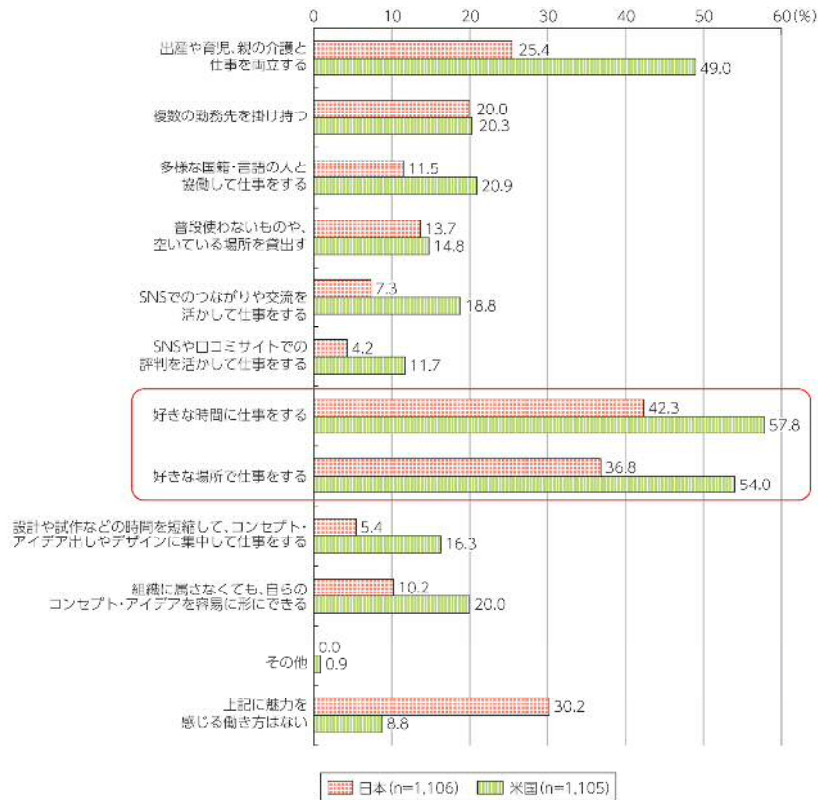
一方で、「実際に経験したことがあり、すべてをよく知っている」者で 80.0%、「具体的な内容までよく知っている」者で 75.0%、「概要ぐらいまでなら知っている」者で 59.8%と、テレワークについて知識のある者ほど、実施意向が高いことも示されている。



(出典：総務省「平成 28 年度情報通信白書」)

さらに、魅力を感じる働き方においても整理されており、全ての項目について日本は米国に比べ働き方に魅力を感じないことが見て取れるが、その中にあっても「好きな時間に仕事をする」と「好きな場所で仕事をする」については、魅力を感じる人が多いという結果になっている。

図表 4-1-3-10 魅力を感じる働き方（日米）



(出典：総務省「平成 28 年度情報通信白書」)

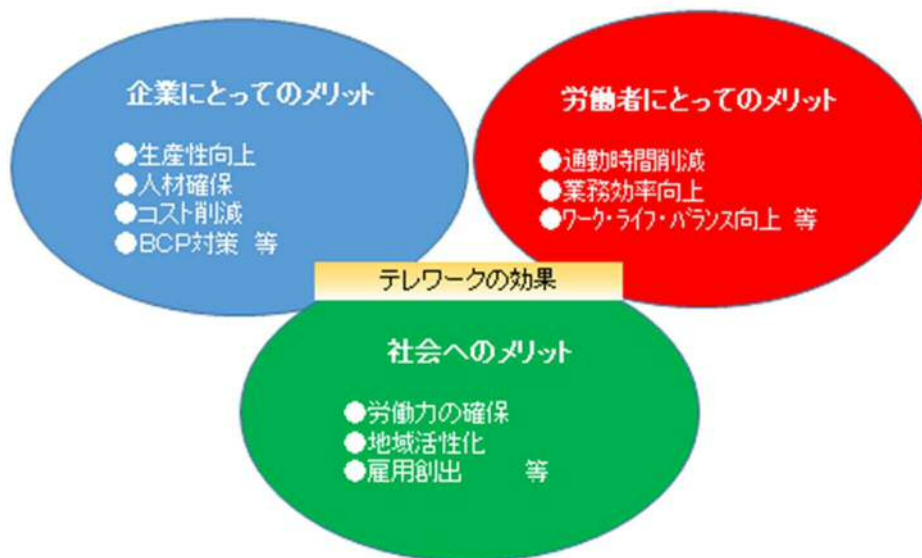
エ 海外の普及状況

テレワークの起源は 1970 年代のアメリカ西海岸において、ロサンゼルス公害問題解消を目的として始まったもので、現在、アメリカでは「Telework」、ヨーロッパでは「eWork」という言葉が普及している。

テレワークの先進国といえるアメリカでは、民間企業において週に 1 日以上在宅勤務する労働者が 40% 近くに達している。EU 加盟国でも就業時間の 4 分の 1 以上をテレワークで行う労働者がイギリスで 8.1%、フランスで 5.7%、ドイツで 6.7%、北欧諸国で 10% 前後となっている。(出典：日本テレワーク協会HP より)

オ テレワークのメリット

テレワークが普及することのメリットは、導入する企業にとっての効果、労働者にとっての効果、これらを通じての社会全体への効果の 3 つに分けられる。企業にとっては社員の生産性向上や優秀な人材確保、労働者にとってはワーク・ライフ・バランスの向上や業務効率の向上、社会にとっては生産年齢人口が減少する中での労働力維持や地域活性化につながる事が期待できる。



2 本市における関連する取組の状況

(1) 働き方の多様化に関する主な取組状況等

ア 諸計画

●川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画

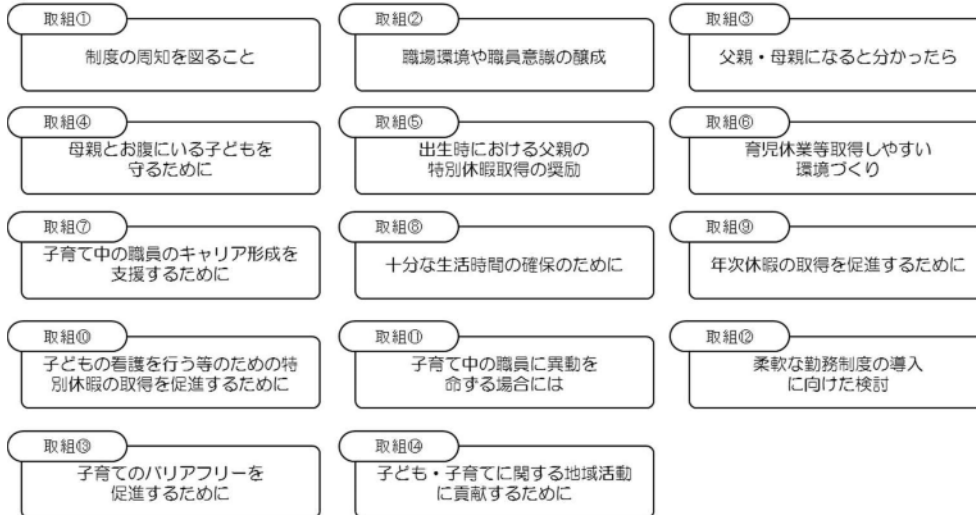
平成 17 年 4 月に施行した次世代育成支援対策推進法に基づき、市職員を対象とした「川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画～職員いきいきワーク・ライフ・バランスプラン～」を策定し、職員の子育てと仕事の両立支援などの取組を進めており、現在、第 4 期計画を実施中である。

第 4 期計画の計画期間は、平成 27 年 4 月 1 日から平成 32 年 3 月 31 日までの 5 年間であるが、計画期間中であっても必要に応じて見直しを行うこととしている。

本計画の推進は、各局人事担当課長等で構成される「川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画策定・推進委員会」において行われ、各年度ごとに計画の実施状況のフォローをし、市ホームページで公表を行っている。

本計画では、子育てに関する諸制度の周知はもちろんのこと、育児休業等を取得しやすい環境整備づくり、子育て中の職員のキャリア形成の支援、ワーク・ライフ・バランスなどといった 14 の取組項目を定めており、各項目ごとに「誰が」「いつ」「何を」するかということを明確にしている。特に、「誰が」については、「管理部門担当局」「業務管理者」「庶務担当者」「周囲の職員」などと細かく明示しており、計画の趣旨を職員一人ひとりが自分自身のことと捉え、積極的に関わり、できるだけ多くの人で子育て中の職員を支えるという意識付けを図っていると同時に、一部の項目について数値目標を次のように設定している。

ワーク・ライフ・バランスを推進する14の取組



○平成31年度までに

職員の配偶者の出産特別休暇の完全取得率 70%

男性職員の育児参加特別休暇の完全取得率 30%

男性職員の育児休業の取得率 12%
(女性は100%を維持)

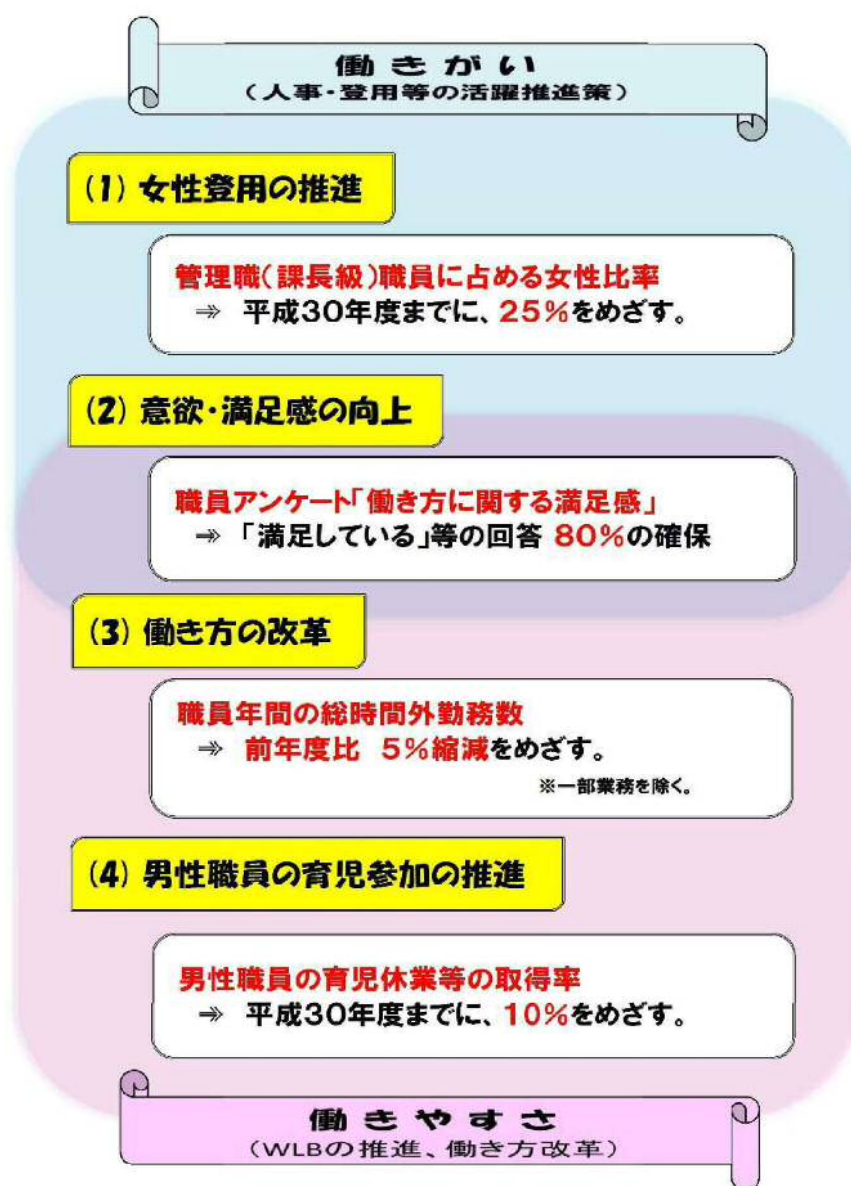
職員1人当たりの年次休暇取得日数割合の平均 80%以上

(出典：川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画)

●川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づき、「川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画」を策定し、本市女性職員の活躍を推進するための取組を進めており、計画期間は平成28年4月1日から平成31年3月31日までの3年間としている。

本計画においては、現状把握と課題の分析や、女性職員向けのアンケート調査により、「約7割が責任のある職につきたくない」といった回答等から見えた課題を踏まえて4つの取組分野において目標を設定し、各局室本部区人事担当課長等で構成された「川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画策定・推進委員会」によって推進している。



(出典：川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画)

本計画では、働き方の改革についても項目立てされており、本項目に基づいた取組は下表のとおりである。

●時間外勤務縮減に向けた取組の推進			
内容	平成 28 年度	29 年度	30 年度
時間外勤務の状況の把握	職場別、月別等の時間外勤務の状況の把握	→	→
時間外勤務の上限時間（360 時間）の周知徹底等	上限時間の周知の徹底、上限を大幅に超える職場への指導等の実施	→	→
管理・監督者による適切な勤務時間の管理	各種会議等を活用した意識啓発、効果的な取組の検討	28 年度の検討を踏まえた取組の実施	→
ノー残業デーの周知徹底	庁内放送や掲示による周知、管理・監督者による巡回等の実施	→	→
時差出勤等の柔軟な勤務制度等の検討	国、他都市の動向等を踏まえた検討	→	→
●ワーク・ライフ・バランスの推進			
内容	平成 28 年度	29 年度	30 年度
ワーク・ライフ・バランスや女性の活躍推進に関する取組状況等の周知	ガイドブックや庁内ホームページ等を活用した情報提供	→	→
ワーク・ライフ・バランス研修の充実（受講者アンケートでの評価向上に向けた取組）	受講者アンケートでの評価向上に向けた研修内容の検討、実施	→	→
ワーク・ライフ・バランスの普及に向けたワーク・ライフ・バランスデーの実施	ワーク・ライフ・バランスデー（年 2 回）の実施、実施回数拡大等の検討	28 年度の検討を踏まえた取組の実施	→
年次休暇取得の促進 職員 1 人当たりの取得目標取得率 80.0% 日数 16 日以上	年次休暇の取得状況の把握と計画的な取得の促進	→	→

（出典：川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画）

イ イクボス宣言

平成28年5月に名古屋市で開催した指定都市市長会において、本市は、20市長連名のイクボス宣言に署名をした。

私たち指定都市市長は、地域社会のけん引役として、「隗より始めよ」の精神で自らがイクボスとなることにより、職員一人ひとりが仕事と生活の調和を大切にしながら、充実した生活を送るための働き方改革を行うとともに、イクボスの精神と働き方改革を市役所の管理職、さらには地域社会全体に広げていけるよう、次の事項に真剣に取り組むことをここに宣言します。

- 1 職員の仕事と生活の調和を考慮し、育児・介護・家事などを家庭生活と仕事を両立できるように応援します。
- 2 職員の家庭生活の充実とともに、自己啓発や地域貢献（ボランティア活動など地域の担い手としての役割）を応援します。
- 3 組織力を高め、業務効率を上げることで仕事の成果を出し、市民サービスを向上させます。
- 4 自らも仕事と生活の調和を実践します。



(出典：指定都市市長会)

本市は、平成 28 年 11 月 15 日に、市長、副市長、事業管理者、教育長、各局室本部区長の計 35 人がイクボス宣言書に署名をした。

また、イクボス宣言後には、イクボスを推進している「NPO 法人ファザーリング・ジャパン」代表理事の安藤哲也氏を講師に迎え、「業務管理者向けイクボス研修」を開催し、各局区の職場における取組を促進するため、イクボスの趣旨・必要性、先進事例等についての講演を、新任課長級職員等約 150 人に向けて実施した。



(出典：川崎市)



Colors, Future!

川崎市

川崎市イクボス宣言

私は、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を確保できる職場づくり、充実した生活を送ることができ、働き方改革を実現し、次の事項に真剣に取り組む「イクボス」となることをここに宣言します。

- 1 全ての職員が結婚・子育て・介護といった、それぞれのライフステージにおいて、仕事と生活の両立が実現できるよう応援します。
- 2 職員一人ひとりの家庭生活の充実とともに、子ども子育てに関する地域活動やボランティア等へ貢献することを応援します。
- 3 女性の活躍推進・組織の質的改革に取り組み、限られた人材の能力を最大限活用し、業務効率を上げることで、更なる市民サービスを向上させます。
- 4 自らもワーク・ライフ・バランスを実践し、仕事、生活ともに充実した人生を楽しみます。

平成28年11月15日

川崎市長

福田 紀彦

(出典：川崎市)

ウ 取組状況

先述アで紹介した計画に関連付けられた取組も含め、現在本市における働き方の多様化に関する取組*2の状況は次のとおりである。

●既存制度の周知徹底

出産・育児に関する諸制度をまとめた「職員子育て応援ガイドブック」や、男性職員が利用できる子育てに関する制度の紹介や男性職員の育児参加に対する意識の醸成を目的とした「男性職員のためのすくすく子育てハンドブック」を作成し、庁内イントラネットホームページへの掲載や、新規採用職員や各職場への配布を実施している。

また、各種研修や管理職会議等の機会を捉え、諸制度やガイドブック等を紹介し、職員への周知を図っている。

●職場環境や職員意識の醸成

毎年、ワーク・ライフ・バランスに関する研修を実施している。ガイドブックやハンドブック、庁内ホームページ、各種研修等を通じて、職場優先の環境（例えば、「子どもの病気よりも仕事を優先すべき」というような職場の雰囲気）や固定的な性別役割分担意識（例えば、「子どもの面倒をみるのは主に母親の仕事だ」というような意識）の是正を図っている。また、男性職員の育児休業等の取得率向上を目指し、育児休業等を取得した職員や配偶者等の体験談等情報共有ができる機会を設け、育児休業等を取得しやすい職場風土づくりの推進を実施している。

●時間外勤務の縮減等

時間外勤務の上限時間（年間 360 時間）の周知徹底や、時間外勤務が恒常化することが無いよう、時間外勤務に対する認識の徹底を図っている。

また、定時退庁の徹底日としてワーク・ライフ・バランスデーを年2回実施することや、毎週水曜日及び金曜日はノー残業デーとして庁内放送を活用した啓発の実施や、業務管理者等に部下の年次休暇の取得状況を把握させ、計画的な年次休暇の取得を指導させるようにしている。

●職員への支援

育児休業中の職員の職場や他の育児休業取得者とのコミュニケーション支援、業務知識のブラッシュアップ及び各種制度改正等の周知を目的として、育児休業中の職員に対し、インターネットを利用した育児休業者職場復帰支援プログラムの普及や、育児休業中の職員への支援方法等の検討を実施している。また、子育て中の職員が係長昇任選考を受講で

*2 「川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画」の取組については、人事など管理部門当局の取組を抽出

きるよう、第1次選考の際に託児所を設置している。

●柔軟な勤務制度

フレックスタイム制、テレワーク等柔軟な勤務制度について、国等の動向を見ながら、導入に向けた検討をしている。

原則として地方公務員においては地方公務員法第58条第3項の規定により、労働基準法第32条の3の規定が適用除外となっていることから、労働基準法によるフレックスタイム制の適用は無いが、正規の勤務時間を前後に30分ずらすなど、フレックスタイムに類似する形態を採ることは禁止されていない。なお、労働基準法が全面適用除外されている国家公務員においては、職員の申請に基づいて正規の勤務時間を割り振る制度をフレックスタイム制と称して実施している。

【地方公務員法第58条第3項】

労働基準法第二条、第十四条第二項及び第三項、第二十四条第一項、第三十二条の三から第三十二条の五まで、(中略)の規定並びにこれらの規定に基づく命令の規定は、職員に関して適用しない。

【労働基準法第32条の3（フレックスタイム制度の根拠規定）】

第三十二条の三 使用者は、就業規則その他これに準ずるものにより、その労働者に係る始業及び終業の時刻をその労働者の決定にゆだねることとした労働者については、当該事業場の労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、次に掲げる事項を定めたときは、その協定で第二号の清算期間として定められた期間を平均し一週間当たりの労働時間が第三十二条第一項の労働時間を超えない範囲内において、同条の規定にかかわらず、一週間において同項の労働時間又は一日において同条第二項の労働時間を超えて、労働させることができる。

- 一 この条の規定による労働時間により労働させることができることとされる労働者の範囲
- 二 清算期間（その期間を平均し一週間当たりの労働時間が第三十二条第一項の労働時間を超えない範囲内において労働させる期間をいい、一箇月以内の期間に限るものとする。次号において同じ。）
- 三 清算期間における総労働時間
- 四 その他厚生労働省令で定める事項

●家族の介護を要する職員への対応

介護が必要な家族のある職員を対象とした特定事業主行動計画は存在しないが、職員が安心して子育てや家族の介護、ボランティア等の地域活動を行えるようにするため、ワーク・ライフ・バランスの確保ができる職場づくりに向けた取組を進めており、また、平成22年6月には通常の介護休暇とは別に、短期介護休暇を新設し、家族の介護を要する職員も働きやすくするための制度の改善を行っている。

(2) 業務の効率化・改善に関する取組状況等

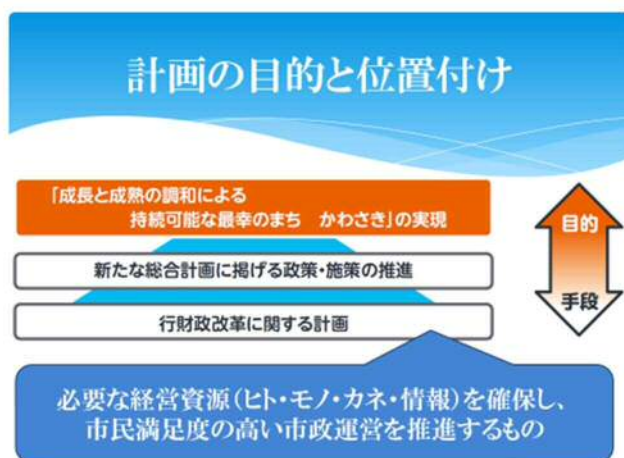
ア 諸計画

●行財政改革に関する計画

平成14年7月に財政危機を宣言して以降、行財政改革を市政運営の最重要課題に位置づけ、「川崎再生」に向けて4次にわたる「川崎市行財政改革プラン（平成14～25年度）」に基づく改革を着実に推進し、また、切れ目の無い改革を行うべく、「川崎市行財政運営に関する改革プログラム（26・27年度）」に基づく改革を、そして、平成28年度からは「川崎市行財政改革プログラム」に基づく取組を実施している。

行財政改革プランでは、川崎再生フロンティアプラン（総合計画）の実行計画、自治基本条例と並んで、市政の三本柱の一角を担い、中でも川崎再生フロンティアプランと行財政改革プランは、車の両輪のように「元気都市かわさき」を実現するための市政運営の基本的な枠組みとして、互いに連携・連動し川崎再生の取組を進めてきた。

一方、今回策定された行財政改革プログラムは、「最幸のまち かわさき」の実現に向けた「川崎市総合計画」に掲げる政策・施策を着実に推進するため、必要な経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報の確保等を行い、市民満足度の高い行財政運営を推進していくための手段として位置付けられており、計画期間自体は平成28年度及び平成29年度の2カ年であるが、川崎市総合計画における基本計画の計画期間である今後の概ね10年間を見据えた取組としている。



(出典：川崎市行財政改革プログラム)

今回の策定にあたっては基本理念にも転換があり、これまでの行財政改革プランで進めてきた行政体制のスリム化という「量的改革」についても継続的に実施するとともに、前例や固定観念等に捉われず、市民目線を基本とした発想の転換により、行財政運営の仕組み、手法を変えていく「質的改革」を進めることにより、少子高齢化の一層の進展など、これまで経験したことのない社会状況の変化に対応し、市民に求められる質の高いサービスを継続的に提供することとしている。

また、改革の実現に向けては、トップダウンによる画一的な手法では限界があるため、市民サービスの最前線である現場を起点として、管理職のみならず職員一人ひとりが現状を踏まえ、前例や固定観念に捉われることなく、コスト意識などを持って改革にチャレンジしていくためのスローガンとして、「だれもが」「どこでも」「できることから」の「3D改革」を推進している。

基本理念

- 1 市民サービスの「質的改革」の推進
- 2 市役所内部の「質的改革」の推進
- 3 「持続可能な最幸のまち かわさき」の実現に向けた効率的・効果的な行財政運営の推進

改革の実現に向けた基本的な姿勢

多様化する課題に対応した多様な改革を生み出すため、

「全ては市民のために」をスローガンとした
「だれもが」「どこでも」「できることから」の

3D改革を推進します。

(出典：川崎市行財政改革プログラム)

改革の取組項目は、「共に支える」「再構築する」「育て、チャレンジする」の3つあり、各取組の概要は次のとおりである。

取組1「共に支える」

市政情報を積極的に、より分かりやすく、かつ、伝わるように発信し、市民をはじめとする皆様の納得をいただきながら、行政、市民、町内会・自治会、社会福祉協議会、市民活動団体、企業、大学等の多様な主体が、適切な役割分担の下、それぞれの強みを活かした、協働・連携によるまちづくりを推進します。

また、その実現に向け、継続的な意見交換の場を設けるとともに、職員が積極的に現場に足を運び、良質なコミュニケーションの形成のもと、地域の課題や、考え方を理解し、共感し、多様な主体とともに課題解決に取り組む体制・基盤を構築します。

取組2「再構築する」

行政として担うべき役割を踏まえ、「ムリ・ムダ・ムラ」を排除した、簡素で効率的・効果的な、活力ある市役所を構築します。

あわせて、社会状況の変化などに対応した市民サービスの再構築、提供手法の最適化等や、財源確保策の強化などに取り組むことにより、多様化・増大化する市民ニーズや地域課題に的確かつ迅速に対応できる、持続可能な行財政運営の基盤づくりを進めます。

取組3「育て、チャレンジする」

市民満足度を向上させるためには、サービスを担う職員の仕事に対する満足度を向上させることが重要です。そのため、職員が働きやすい、働きがいのある環境づくりに取り組みます。

また、職員一人ひとりが、公務員としての高い倫理観の下、職位に応じた役割を的確に果たし、市民生活を支えるより良い市役所の構築に向け、常にチャレンジするよう、職員の意識改革に取り組むとともに、日常的に改善・改革を実践する組織風土の醸成に取り組めます。

さらに、協働・連携を通じ、共にチャレンジする地域人材の発掘・育成に取り組めます。

イ 主な取組状況

先述アで紹介した計画に関連付けられた取組も含め、現在本市における業務の効率化・改善に関する取組の状況は次のとおりである。

なお、働き方の多様化と重複する取組事項については記載を省略した。

●内部事務の改善

職員が携わる業務を定型的・反復的なものから専門性の高いものに移行させていくため、定型的・反復的な業務を対象として、人事、給与・旅費、福利厚生、共済等の業務を中心とした内部管理事務（総務事務）について、先行的に民間委託の取組を行っている他都市の状況等を踏まえ、民間委託による集約化に向けて検討を進めている。

また、専門性が高い業務についても、意思決定の簡素化・迅速化として、庁内会議の見直しを位置付けており、具体的には、川崎市総合計画策定推進本部会議、川崎市行財政改革推進本部会議、まち・ひと・しごと創生総合戦略推進本部会議、政策・調整会議等、市長又は副市長が参加する庁内会議及びこれに付随する下部会議について、複数の会議を合同会議として回数や時間、資料枚数の削減を図るなどの取組を行っており、意思決定に掛かっている時間・労力・コストの削減を図っている。これらの取組に加え、会議資料のペーパーレス化や、市の施策の方針等を決定する会議資料や議事録等を全職員が共有するためのルールづくり等の検討を進めている。

●職場改善や職員意識の醸成

職員の改善意欲の向上や意識の波及を図る取組として、職員提案制度や業務改善事例発表会（チャレンジ☆かわさきカイゼン発表会）などの取組を実施してきたが、取組の効果が一部の部署や職員に留まってしまっているという面があったことから、チャレンジ☆かわさきカイゼン発表会の企画・運営などを行うプロジェクトチームであるチャレンジ☆サポーター（通称：チャレ☆サポ）を、平成 27 年度の 6 人から、平成 28 年度には原則各局 1 人の推薦により 25 人が集結し、全庁に向けて改善の取組の波及を図っている。

また、平成 28 年度には行政考査（自主考査）の項目に「業務を見つめ直す～業務改善に向けて～」の項目を追加するとともに、主任 5 年目研修として「モチベーションアップ&業務改善の実践」について 3 日間の研修を初めて実施するなど、職員の意識改革・業務改善マインドの醸成を図る取組を進めている。

●人事評価制度

評価結果を任用や給与へ反映する等により職員のやる気と働きがいを引き出してきた人事評価制度について、職員の能力・意欲をさらに向上させるため、標準職務遂行能力に沿った能力評価への対応に加え、新たな加点制度として、業務の効率化や市民サービスの向上に効果が見込まれる創意工夫や業務改善等の取組に対し、そのチャレンジする行動・事実を評価する「改善・改革加点」を平成 29 年度から新設する。また併せて、能力評価の加点幅の見直し等を実施する。

人事評価制度の改正イメージ

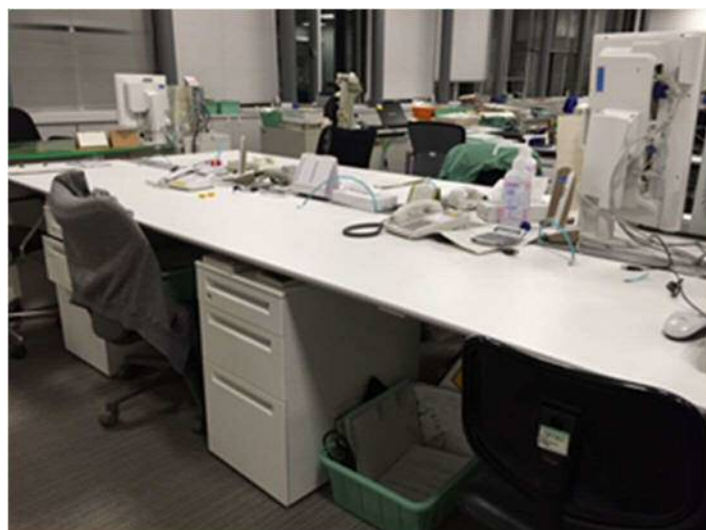
	評価項目	改正前					改正後			
		係員					係員			
		加点	標準点	減点	加点	標準点	減点			
知識	業務知識			12	10	6	12	10	8	4
対人能力	説明・応対	16	14	12	10	6	12	10	8	4
姿勢・態度	チームワーク	12	10	8	6	2	12	10	8	4
	役割意識	10	9	8	6	2	12	10	8	4
	服務規律			10	6	0		10	6	0
合計		60	～	50	～	16	58～	50	～	16
チャレンジ加点			1	0			1	0		
改革・改善加点							1	0		

(出典：川崎市)

●フリーアドレス*3

昭和 50 年に戸手浄水場跡地に建てられた幸区役所庁舎であったが、施設や設備が老朽化するとともに、区役所機能の多様化に伴う施設の狭あい化やユニバーサルデザインへの対応不足など、さまざまな課題を抱え、特にその耐震性能については、平成 18 年に実施した耐震診断の結果、早急な対応が求められることとなったことから、庁舎の建替えを実施した。平成 27 年 5 月に供用を開始した幸区役所新庁舎においては、フリーアドレスに対応したデスクを導入をした。

【幸区役所のフリーアドレスデスク】



(出典：研究員撮影)

*3 固定された個人席を用意せず、複数のワーカーでデスク等を共用するオフィス的方式

(3) 諸計画・取組に関する庁内推進体制

平成 28 年 11 月に設置した「川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部」は、特定の法律に根拠を置くものではないが、働き方等を改革していくため、市長を本部長に各局室本部区長等が構成員となり、本部の下に幹事会を置いている。

一方、「川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画策定・推進委員会」と「川崎市女性活躍推進特定事業主行動計画策定・推進委員会」については、それぞれ設置根拠となる法律が異なり、特定事業主行動計画の策定及び推進を目的として委員会を設置している。

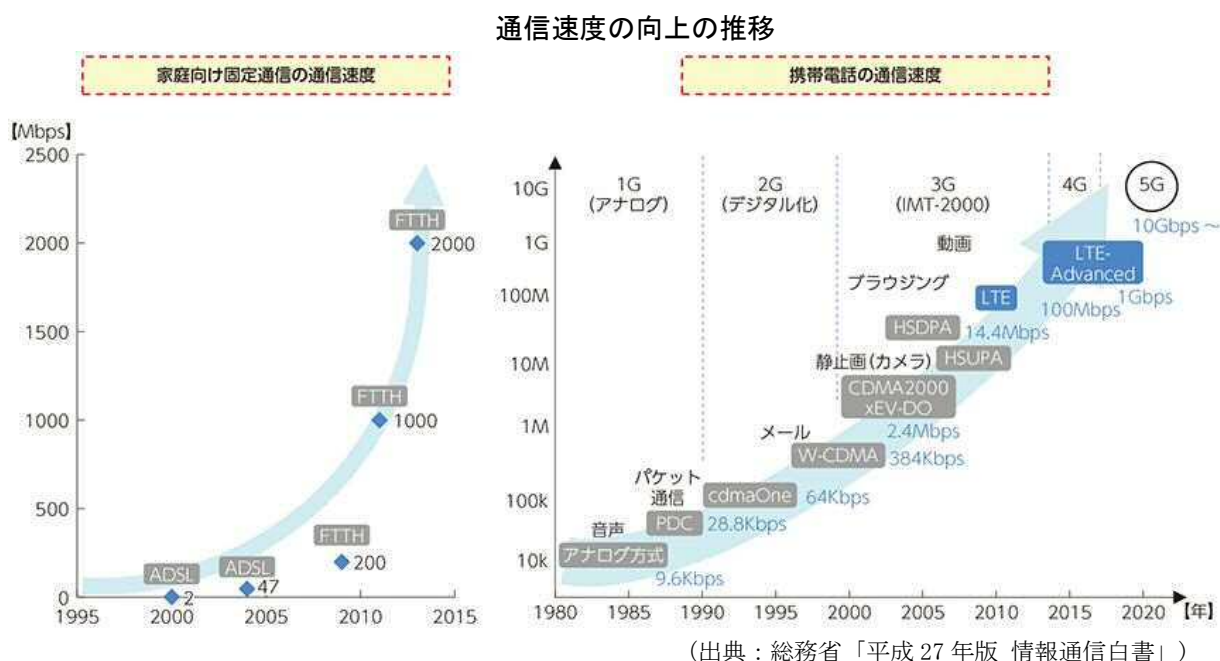
委員会等の構成委員には各局本部室区庶務担当課長に加え、当該委員会等の分野に関連ある課長が構成委員となっていることから、重複して構成員となっている課長が多数存在していた。また、働き方・仕事の進め方改革で議論していく内容や、各計画の推進していく内容には、ワーク・ライフ・バランスの達成や時間外勤務の縮減、男性の育児休業の取得率向上等、多くの検討、推進項目においても重複が見られる。

なお、後述する他都市の事例における働き方改革に関する取組については、行政改革部門が先導し、首長のトップダウンによる改革を推進している場合もあるが、本市においては、平成 28 年度は川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部を含め、いずれも人事部門が委員会等を所管してきたが、川崎市働き方・仕事の進め方改革推進本部については、平成 29 年度から行政改革マネジメント推進室が所管して全庁的な取組を推進していくため、所要の組織改正を実施していく予定である。

3 本市のICTに関する状況

(1) 情報化推進に関する計画

昨今のICTの進化は目覚ましく、クラウド・コンピューティング*⁴やIoT*⁵、AI等の新たな技術革新が日々登場している。特に、スマートフォンやタブレット端末等のスマートデバイスの普及、通信速度の向上は著しく進展している。



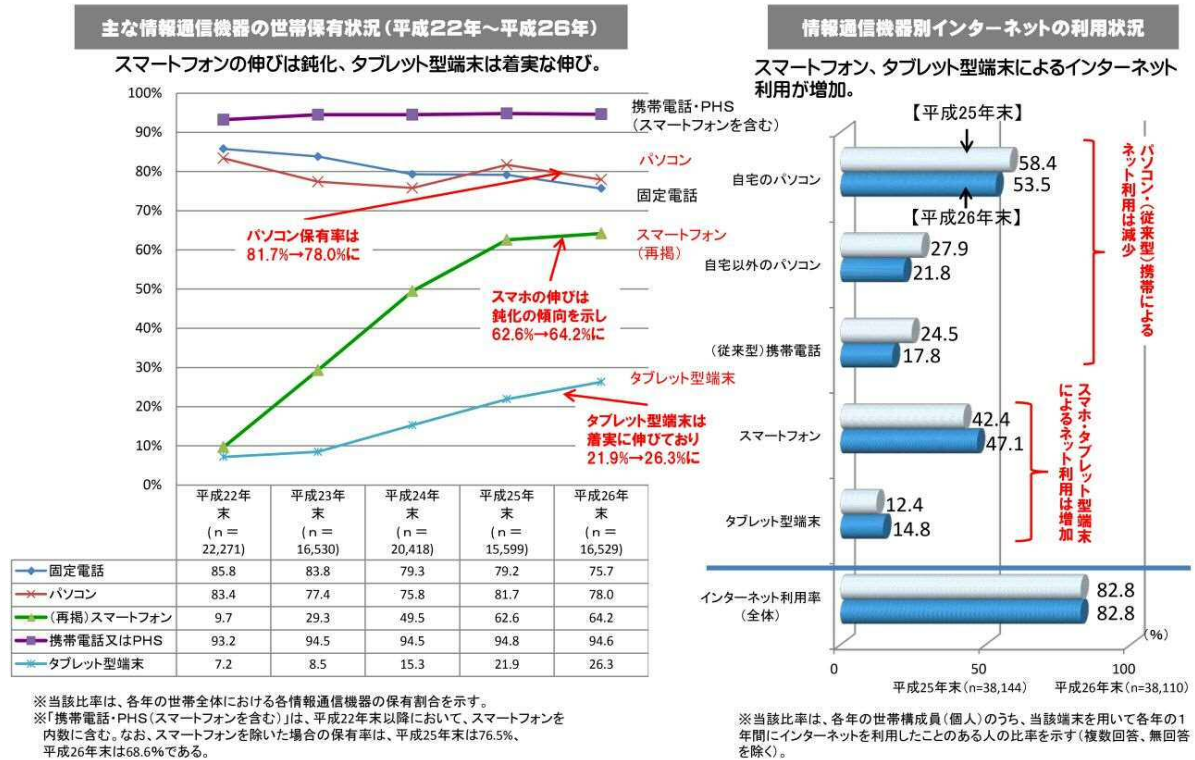
現在政府や民間企業が主導している働き方改革の議論においては、ICTの活用が社員の働く場所、働く時間、オフィスの機能の定義を変えるものとしても期待されている。本市における業務の効率化や働き方の多様化の推進においても、ICTの活用は不可欠といえる。

これまで本市では、情報化施策の計画的・総合的な推進のために、平成9年に「川崎市情報化基本計画」を策定し、以後適宜改定を行いながら、行政サービスの効率化や行財政運営の効率化に寄与するよう、ICTを活用した取組を進めてきた。平成28年には川崎市総合計画や川崎市行財政改革プログラムとの整合性を確保しつつ、情報化施策を展開するために、ICTの戦略的・計画的な利活用に関する方針を示した「川崎市情報化推進プラン」を策定している。

*⁴ 従来は手元のコンピュータで管理・利用していたようなソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを通じてサービスの形で必要に応じて利用する方式のこと。

*⁵ Internet Of Things の略。様々な「モノ」がインターネットに接続され、相互に情報交換し制御できる技術のこと。

スマートフォン・タブレット端末等の普及率の推移

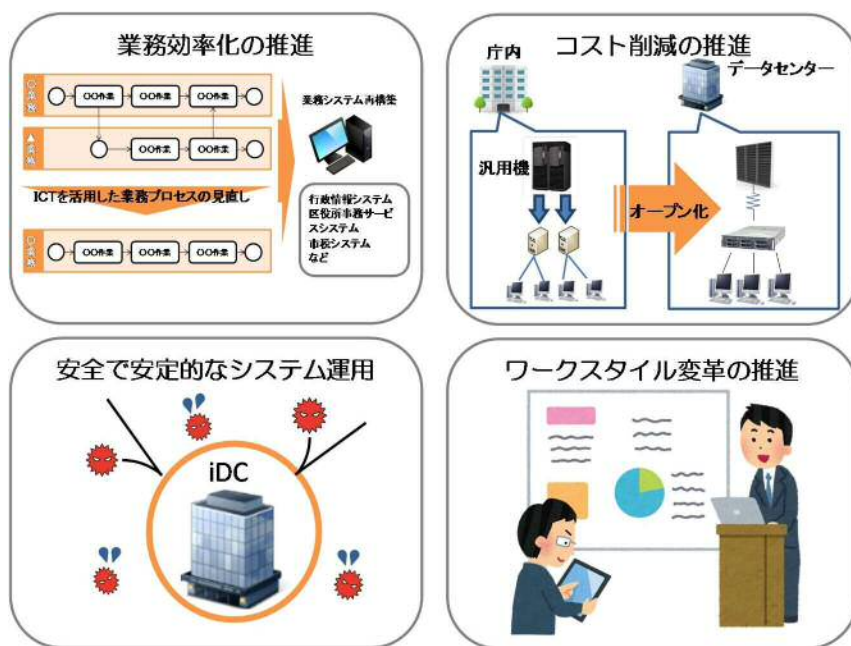


(出典：総務省「平成26年通信利用動向調査」)

川崎市情報化推進プランは、川崎市総合計画で掲げる目指す都市像の実現に向けて、ICTを効率的・効果的に活用することを基本目標とするものであり、「1 安心のふるさとづくりを推進する情報化」「2 力強い産業都市づくりを推進する情報化」「3 行財政運営の質的改革を推進する情報化」の3つの基本理念を掲げている。このうち、「3 行財政運営の質的改革を推進する情報化」における施策の基本方向としては、①業務効率化、②コスト削減、③安全で安定的な運用、④ワークスタイル変革、などの取組により市民サービスの向上及び行政運営の効率化を進めていくこととしている。

また、現状と課題の整理としては、行政コストや環境負荷低減のためICTを活用したペーパーレス化、ICTを活用した業務プロセス改革、通信の安全性の確保など技術的な検証と運用面の検討を踏まえた庁内での無線LANの利用、ワークスタイル変革も視野に入れたICT環境の整備、といった事項があげられている。

情報化推進プランにおける「行財政運営の効率化・高度化の推進」の基本方向



(出典：川崎市「情報化推進プラン」)

(2) ICT等の活用状況

市議会においては、平成28年4月から6月の間、ペーパーレス会議の実証実験を実施し、平成29年6月の市議会定例会より全議員にタブレット端末を貸与し、原則ペーパーレスでの議会運営を試行する予定である。市長事務部局においても、既存の端末を活用して一部会議をペーパーレス化する等の検証・試行を行っている段階である。

また、ペーパーレス化については、平成27年度における文書管理システムに登録されている文書の内、電子決裁文書の比率は52.47%（市長事務部局のみ抽出）であり、依然として紙の文書が多数存在している状態であり、整理状況によっては目的となる資料を探すのに時間を要したり、会議・打ち合わせによってはどのような質問があっても対応するために大量の資料を持ち歩いて行かなければならない場合がある。また、紙資料が多数あることによる紛失のリスクも否定できない。

関連する取組として、先述のとおりフリーアドレスの取組を幸区役所新庁舎において実施しているが、デスク自体はフリーアドレスに対応しているものの、本来であれば職員が自由に席替えをすることによって職員間の交流が生まれるといったメリットがあるところ、パソコンにセキュリティワイヤーが付いていたり、電話が固定式であるといった事情により、職員の席は実質的に固定されてしまい、そのメリットを最大限に享受しきれていない状態であった。フリーアドレス対応デスクの導入を行っても、セキュリティワイヤー等が他の庁舎と同じ運用をせざるを得ないことから、幸区としては庁舎移転前とあまり変わら

ない働き方となっている状況が伺えた。

幸区役所の事例を踏まえると、職員の働き方を想定し、フリーアドレス対応デスク等のオフィス機器や、ICT機器、ペーパーレス化の推進等をどのように導入していくのかを検討していく必要があるだろう。

平成27年度処理文書の局別電子化状況(市長事務部局)

局名	システム登録文書			電子決裁率 (A/B)
	電子決裁(A)	紙決裁	計(B)	
総務企画局	21,796	2,591	24,387	89.38 %
財政局	20,980	4,059	25,039	83.79 %
市民文化局	8,606	3,762	12,368	69.58 %
経済労働局	7,802	3,072	10,874	71.75 %
環境局	31,274	6,967	38,241	81.78 %
健康福祉局	32,232	14,683	46,915	68.70 %
こども未来局	13,132	2,853	15,985	82.15 %
まちづくり局	7,264	10,720	17,984	40.39 %
建設緑政局	11,674	14,425	26,099	44.73 %
港湾局	2,943	1,769	4,712	62.46 %
臨海部国際戦略本部	490	58	548	89.42 %
会計室	2,139	225	2,364	90.48 %
川崎区役所	23,205	22,266	45,471	51.03 %
幸区役所	9,510	10,975	20,485	46.42 %
中原区役所	8,536	31,274	39,810	21.44 %
高津区役所	8,039	26,566	34,605	23.23 %
宮前区役所	11,238	19,425	30,663	36.65 %
多摩区役所	8,244	11,384	19,628	42.00 %
麻生区役所	10,410	29,902	40,312	25.82 %
市長事務部局合計	239,514	216,976	456,490	52.47 %

(出典:川崎市)

(3) 情報セキュリティ対策への課題

近年、国機関や地方自治体へのサイバー攻撃が複雑・巧妙化している。2015年5月には日本年金機構で個人情報流出の事案も発生しており、住民情報を扱う地方自治体における情報セキュリティ対策の重要度が増している。また、平成28年1月から「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」に基づく「マイナンバー制度」がスタートし、通常の個人情報よりも厳格な対応が求められる個人番号(マイナンバー)を地方自治体が取り扱うこととなり、これら进行处理する情報システムに対するさらなるセキュリティが必要とされている。

こうした状況を踏まえて、総務省では、地方自治体の情報セキュリティに係る抜本的な対策を検討するため、「自治体情報セキュリティ対策検討チーム」を設置した。その検討を受けて、地方自治体が次の3層からなる対策を講じるべきとの指針を示した。

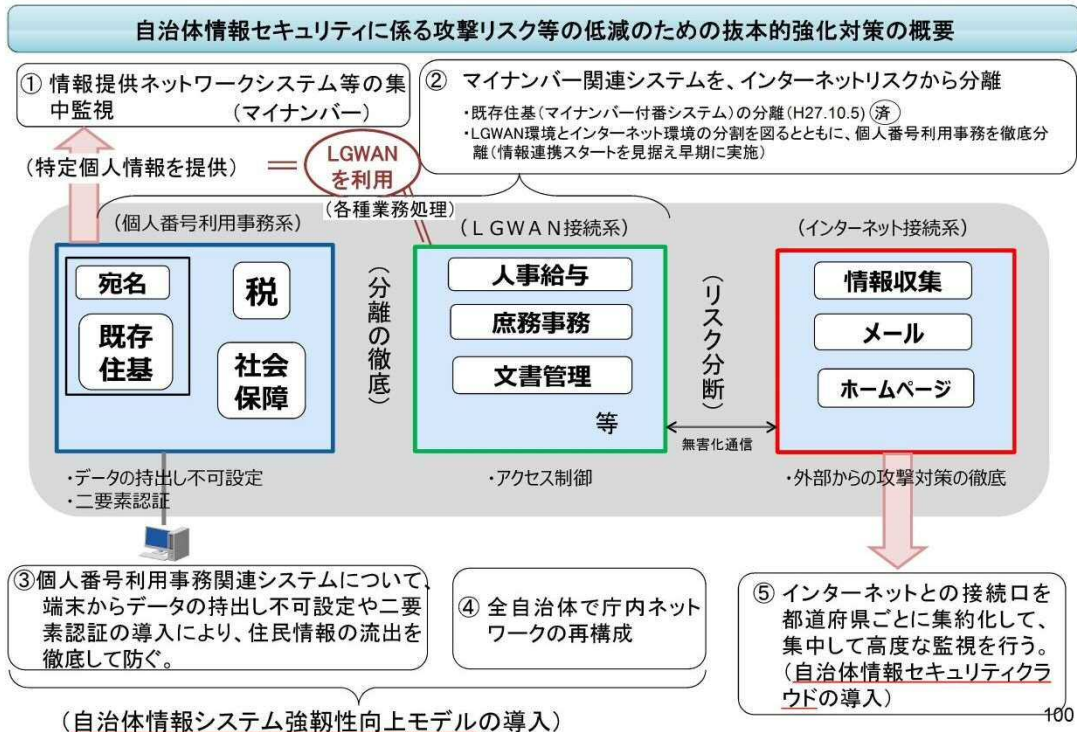
「新たな自治体情報セキュリティ対策の抜本的強化に向けて（報告）」

（平成 27 年 11 月 24 日）から抜粋

- (1) マイナンバー利用事務系では、端末からの情報持ち出し不可設定等を図り、住民情報流出を徹底して防止すること
- (2) マイナンバーによる情報連携に活用される L G W A N（地方公共団体を相互に接続する行政専用のネットワークのこと）環境のセキュリティ確保に資するため、L G W A N 接続系とインターネット接続系を分割すること
- (3) 都道府県と市区町村が協力して、自治体情報セキュリティクラウドを構築し、高度な情報セキュリティ対策を講じること

市町村で行う対策は (1) 及び (2) であり、(3) は都道府県が構築したシステムに市町村が接続するものである。このうち (2) 「L G W A N 接続系とインターネット接続系の分割」とは、財務会計など L G W A N を活用する業務用システムと、W e b 閲覧やインターネットメールなどのシステムとの通信経路を分割することを意味している。

自治体情報セキュリティ対策の抜本的強化について



(出典：総務省「新たな自治体情報セキュリティ対策の抜本的強化に向けて」)

これは、モバイルワークやテレワークを導入する際に、庁内ネットワークへ接続するためのネットワーク構成要件やセキュリティ要件の前提条件として思料することとなる。本市では、平成 29 年度から先述 (1) (2) (3) に係る対応を実施する予定であるため、自治体情報セキュリティ対策の抜本的強化後の運用を見据えたシステム上の要件を検討する必要がある。

また、同じく総務省が公表した「新たな自治体情報セキュリティ対策の抜本的強化に向けて」(未定稿)〔平成 28 年 1 月〕においては、無線 LAN については、「電波の建物外への漏れを遮蔽しきれないなど、分離している状態とは言えないこと、民間企業等においても重要情報を管理するセグメントにおいて無線 LAN は利用されていないことから、インターネット接続系を除き、無線 LAN の利用は避けることが望ましいと考えます。」との指針が示されている。

このように、地方自治体における情報セキュリティ対策を取巻く環境は、民間企業と比べて制約が多い状況にあるため、先進的な技術であってもその活用には考慮すべき事項も多岐となる。よって、国の IT 戦略や電子政府・電子自治体推進に向けた取組や、情報セキュリティに対する指針を見極めながら、業務の効率化や働き方の多様化につながる情報化施策を推進していく必要がある。

4 本市の課題の整理と解決に向けた方向性

(1) 課題の整理

ここ数年に目を向けると、急務となっている地域包括ケアシステム*⁶の構築や東京 2020 オリンピック・パラリンピック開催に向けた準備等、数年前までは存在しなかった仕事が発生するなど、本市を取り巻く状況は日々変化している。

今後想定される状況としては、平成 32 年度には超高齢社会*⁷が到来するとともに、単身高齢者の増加や少子化が進行していく見込みであり、これまで以上に複雑化するニーズに対応していくことが必要になると考えられる。一方、職員においては子育てや介護を抱えるなど、働き方に制約がある職員が増えていく見込みであることから、これまでどおりの働き方では複雑化するニーズに応えることが組織的に難しくなるのではないかと考えられる。したがって、従来からの働き方を見直していくとともに、安定的・継続的な行政サービスを提供していくことについての検討が必要であり、その一つとして ICT を活用した業務の効率化や多様な働き方の実現が必要と考える。

このような社会環境の変化を受け、本市職員や組織を取り巻く課題を、将来的に起こり得るものを含め、次のとおり整理した。

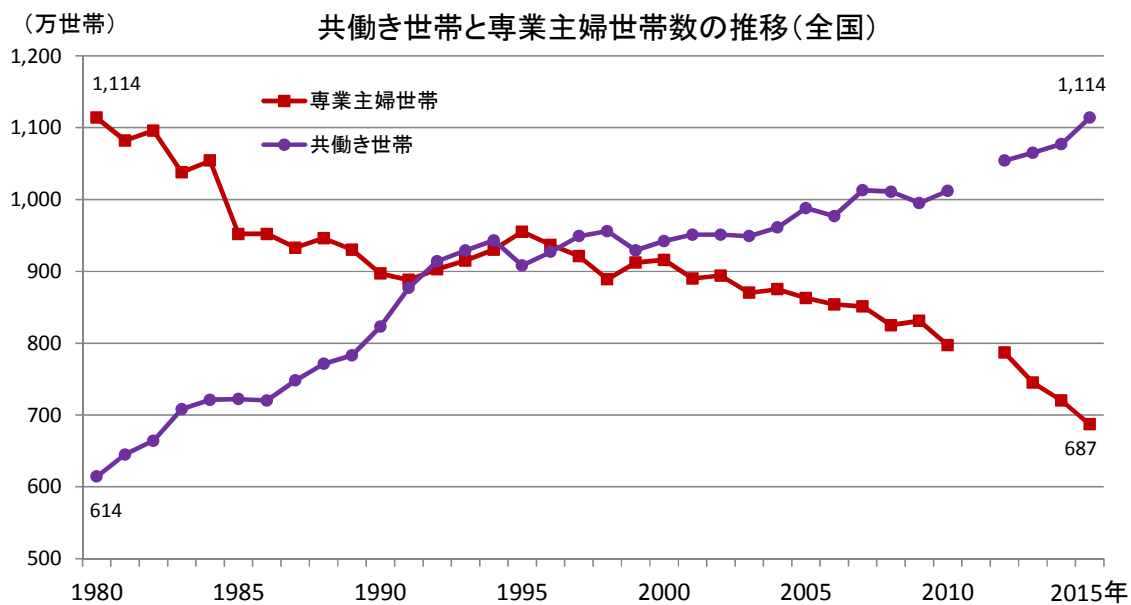
ア 働き方に制約のある職員の増加

昨今、女性の社会参加への意欲の高まりや、賃金の減少などを背景として、共働きを選択する世帯が増加している。我が国における専業主婦世帯（夫が雇用者、妻が無業者の世帯）は、1980 年は 1,114 万世帯であったが、2015 年は 687 万世帯まで減少している。一方で、共働き世帯（夫と妻が雇用者の世帯）は 1980 年は 614 万世帯であったものが 2015 年には 1,114 万世帯に増加している。

こうした社会情勢を受けて、政府では、専業主婦世帯に有利な仕組みだった「配偶者控除」の廃止も議論されている。民間企業には先行した動きもあり、トヨタ自動車は段階的に配偶者手当を廃止し、その分を子供手当の引き上げにあてるといふ。先進諸外国の中で我が国の女性の就業率は低い状況であり、これが向上する余地は多分に残されている。女性の地位向上や社会進出の観点からも、また、少子高齢化の進展とともに生産年齢人口が減少する中での労働力の確保の観点からも、共働き世帯は今後も引き続き増加するものと予想される。

*⁶ 地域の実情に応じて「介護・医療・予防・住まい・生活支援・福祉」等が切れ目なく一体的に提供される体制のこと

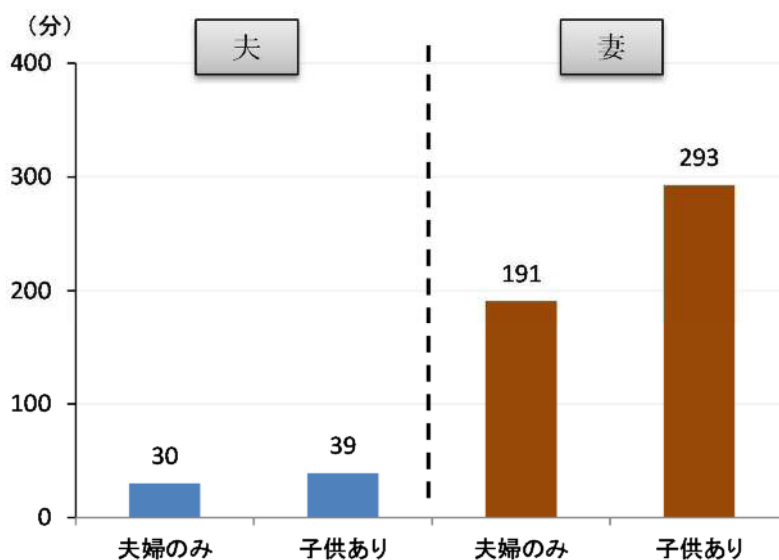
*⁷ 65 歳以上の高齢者人口が 21%を超えた社会



(出典：総務省「労働力調査」)
 (注) 2011年は47都道府県の数値がないため省略した

ここで問題となるのは、「働き方に制約のある職員」の増加である。「(フルタイムで)働く夫」と「家事(もしくはパート労働)で家庭を支える妻」で構成する家族が多数を占めるこれまでの社会においては、家事や育児、介護は基本的に妻が担うことと考えられていたため、働く夫の長時間労働は特に問題にはならなかった。

共働き世帯における家事関連時間の男女差

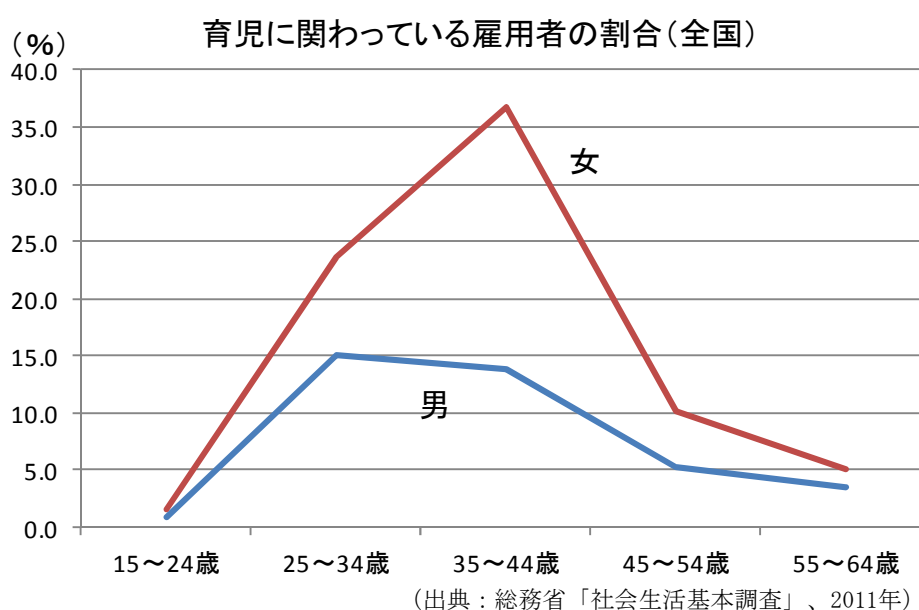


(出典：社会生活基本調査、2011年)
 ※週全体での平均家事関連時間(家事、看護、介護、育児、買い物)

しかし、共働き世帯が多数となる社会においては、夫または妻の長時間労働はもう一方の

配偶者に家事・育児・介護等の負担を過大に強いることにつながり、仕事と家庭生活の両立が困難になる。現段階では、共働き世帯の増加にかかる家事・育児・介護等の負担のほとんどは女性が担っているという状況がある。結婚している男女で「家事関連時間」（家事、看護・介護、育児、買い物の合算）を比較すると、「子供あり」の共働きでも夫の平均は1日あたり39分。一方、妻の平均は293分にのぼり、「共働き」はできていても「共家事」はできていない状況にあり、特に女性活躍を推進していく観点において課題がある。

公的統計から推計される、育児に関わっている雇用者の割合は、男性は「25-34歳」で最も多く15.1%、次いで「35-44歳」の13.9%となっている。一方、女性は「35-44歳」が最も多く36.7%、次いで「25-34歳」の23.6%となっている。

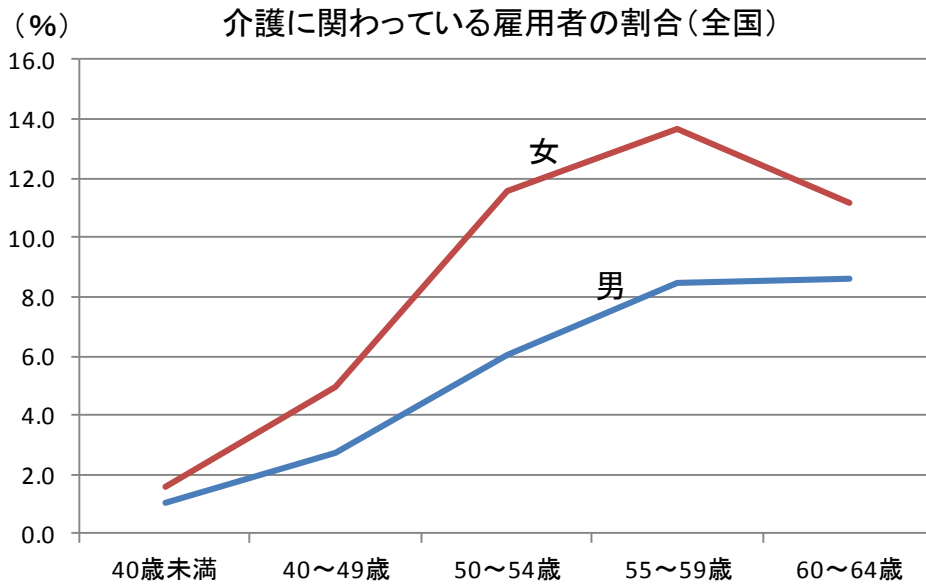


	(%)						
	15~24歳	25~34歳	35~44歳	45~54歳	55~64歳	65歳以上	総数
男	0.8	15.1	13.9	5.3	3.5	3.5	8.3
女	1.6	23.6	36.7	10.1	5.0	5.2	16.4
総数	1.2	18.7	23.2	7.5	4.1	4.2	11.7

次に、介護に関わっている雇用者の割合は、「55-59歳」が最も多く、男性が8.5%、女性が13.6%。次いで「50-54歳」が多く、男性が6.0%、女性が11.6%となっている。

生産年齢人口*⁸の減少とともに共働き世帯が増加し、これに出産・育児、介護の動きを加味すると、事態は深刻である。とりわけ、組織の中核を担う団塊ジュニア世代が親の介護に迫られ、女性職員だけでなく男性職員のワーク・ライフ・バランスの問題が課題化すると予想される。晩婚化の影響から育児をしながら親の介護を担う、いわゆる「ダブルケア」をしながら働く職員も増加するものと考えられる。

*⁸ 労働力の中核をなす15歳から64歳までの人口



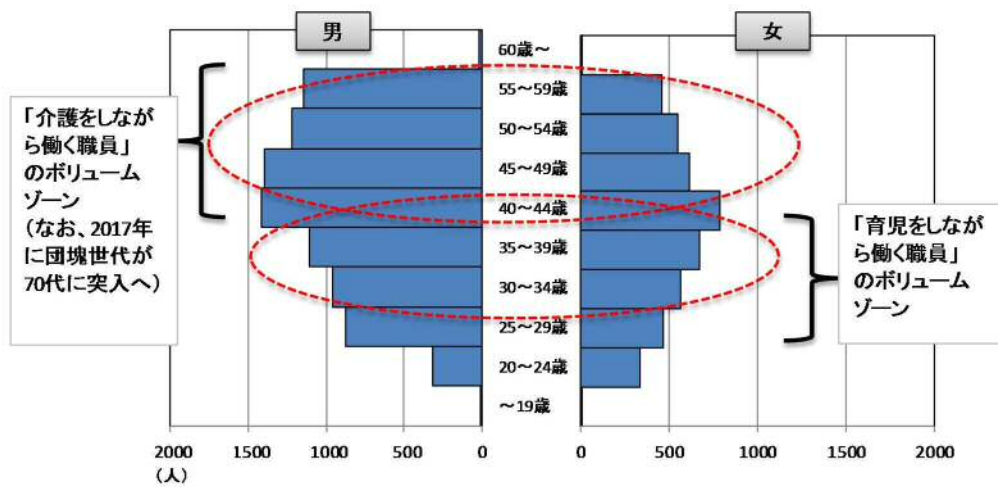
(出典：総務省「就業構造基本調査」、2014年)

(%)

	40歳未満	40~49歳	50~54歳	55~59歳	60~64歳	総数
男	1.0	2.7	6.0	8.5	8.6	3.3
女	1.6	5.0	11.6	13.6	11.2	5.5
総数	1.3	3.7	8.6	10.8	9.7	4.3

こうした全国的状況を踏まえると、本市職員の年齢階級別の構成から、育児や介護などの「働き方に制約のある職員」についての状況は次のとおり整理できる。

本市の年齢階級別の職員数の構成



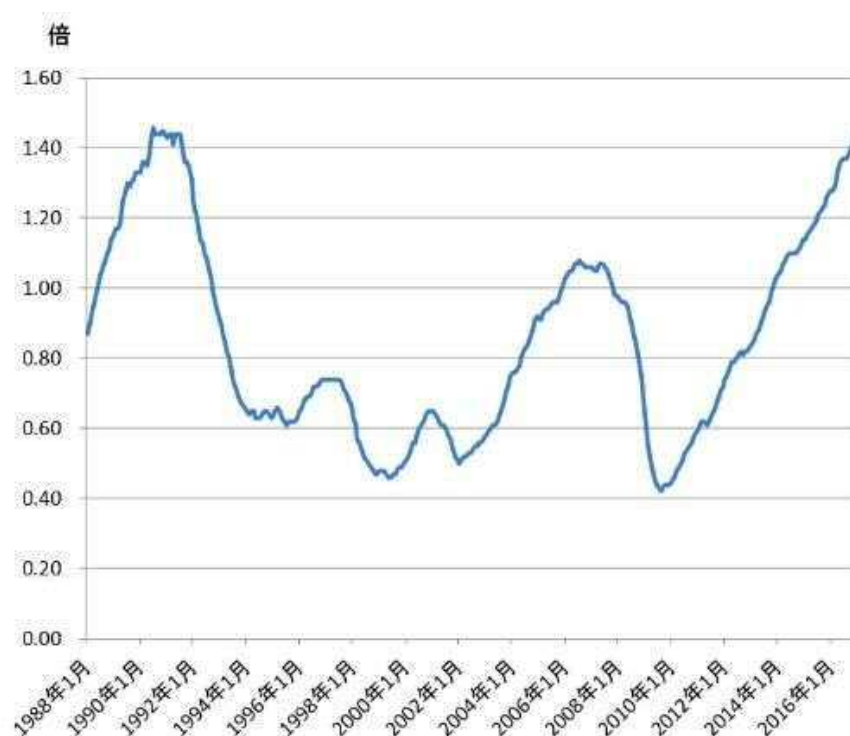
(出典：川崎市「人事委員会年報」)

イ 多様な人材の確保

川崎市総合計画における本市の将来人口推計によると、平成 37 年からは生産年齢人口が減少していくことから、景気変動による経済的要因を除外すると、市内及び周辺地域の求人倍率*9は増加していくとも考えられる。

厚生労働省が平成 29 年 1 月に発表した「一般職業紹介状況」によると、2016 年 12 月の有効求人倍率（季節調整値）は 1.43 倍で、1991 年 7 月の 1.44 倍以来の高水準であった。もはやバブル期並みの人手不足であり、本市にとっても、労働力の確保に向けた民間企業等との競争は激化していくと考えられる。

有効求人倍率の推移

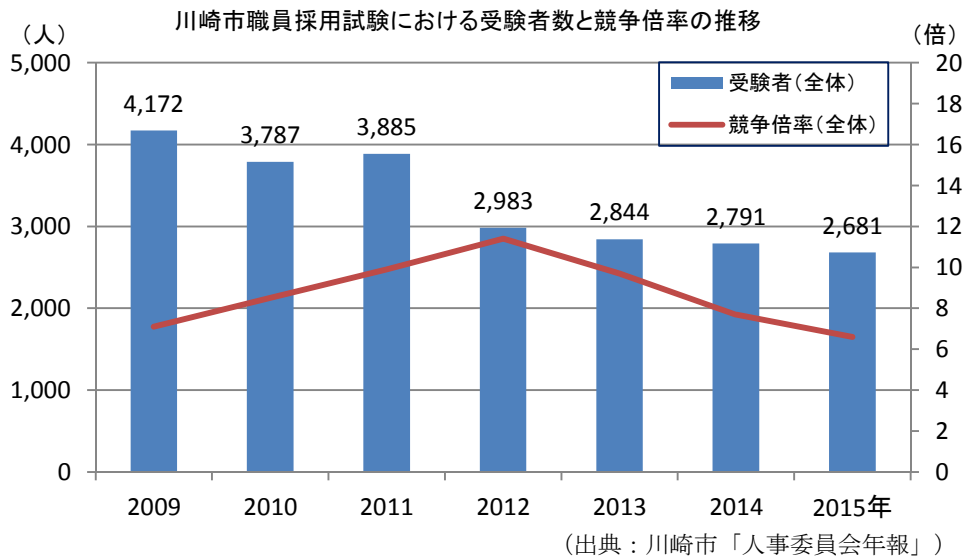


(出典：厚生労働省「一般職業紹介状況（季節調整値、パート含む）」)

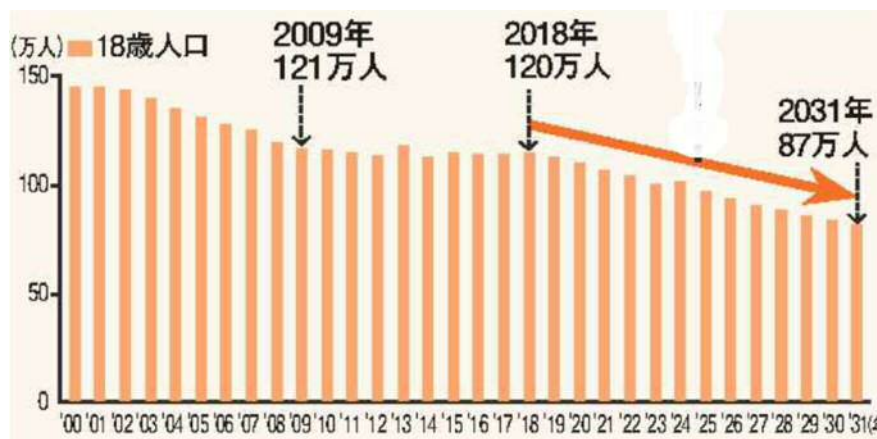
なお、不景気の際には企業の賃金低迷や倒産リスク、新卒の採用を抑制などにより公務員の人気が高まり、逆に景気が安定して上向くと、企業が積極的に新卒の採用に動くため、公務員の人気は低下する傾向がある。現に、我が国の経済が 2012 年（平成 24 年）11 月を底に緩やかな景気回復基調*10が続き、民間の求人倍率が高いことから、現段階では本市人口は増加している状況にもかかわらず、採用試験における受験者数は減少傾向にある。

*9 仕事を探している人 1 人当たり何件の求人があるかを示す経済指標

*10 平成 28 年度年次経済財政報告（内閣府）



18歳人口の推移と将来推計



(出典：文部科学省「学校基調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」)

全国的には、18歳人口は2009年から2018年までは120万人程度で横ばいであったものが、以後は減少トレンドに転じて、2031年には約87万人になることが予測されており、こうした社会状況の変化を念頭に置きつつ、今後はいかに必要な人材を採用・保持できるかが重要な課題となる。退職した職員の代替として人材を容易に確保できることを前提とせず、採用・育成した優秀な人材の離職を防ぎ、組織として行政サービスの低下を防止する対策が必要である。

(2) 課題解決に向けた方向性

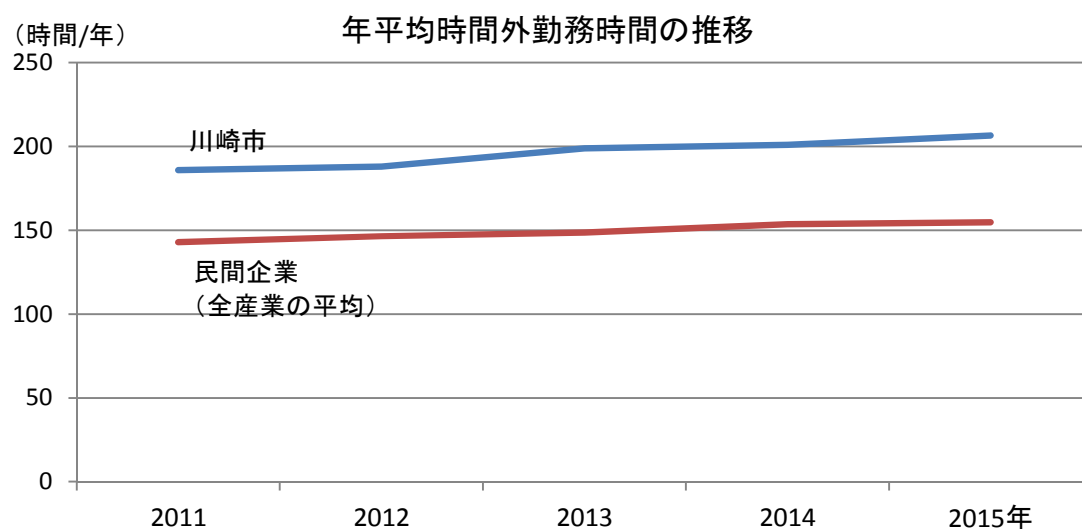
働き方に制約のある職員については、今後も増加が見込まれる一方で、本市の過去5年間に於ける1人当たりの時間外勤務時間は増加傾向にある。

●本市の時間外勤務状況（市長部局以外を含む）

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
年間平均時間 外勤務時間数 (月平均)	185.9 時間 (15.5 時間)	188.1 時間 (15.7 時間)	198.9 時間 (16.6 時間)	200.9 時間 (16.7 時間)	206.6 時間 (17.2 時間)
月 40 時間以上 の職員の割合	7.2%	7.2%	8.2%	8.5%	8.6%

(出典：九都県市資料)

総務省の労働力調査の結果における民間企業（全産業の平均）の所定外労働時間は、2011年（平成23年）からやや増加傾向にある。また、産業分類の種類が異なるため単純な比較はできないものの、本市も民間企業と同様に増加基調にあることがわかる。



(出典：川崎市 9都県市会議資料、
民間企業 総務省「労働力調査」)

長時間労働の時間数の増大は、プライベートの時間を減少させて生活の質の低下を招くとともに、疲労やストレスの蓄積など健康を脅かすことにつながる要因を増大させていくことから、ひいては仕事の効率性にも影響がある*11。また、「働き方に制約のある職員」が職務を継続できない環境へと発展する起因にもなりかねないことから、その対応は喫緊の課題と言える。

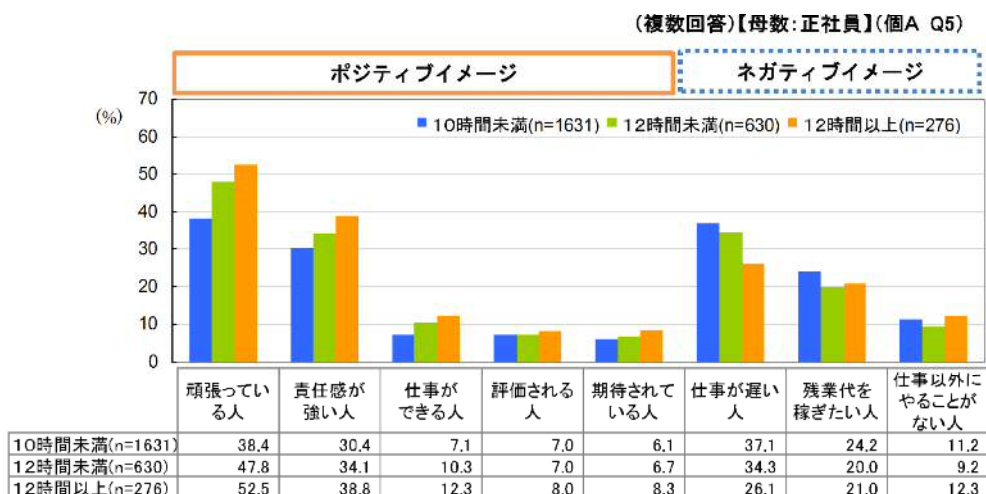
*11 平均的な1週間の残業時間が増えるに従って、疲労・ストレスの蓄積度は高くなっていく（平成28年版過労死等防止対策白書より）

現在の市長事務部局における基本的な勤務条件については、「川崎市職員の勤務時間、休日、休暇等に関する条例」及び「川崎市職員の勤務時間等に関する規程」の定めにより、区役所生涯学習支援課など一部の職員を除いては、月曜日から金曜日までの週5日、午前8時30分から午後5時15分までの勤務が基本となっている。公務の執行上、時間外勤務を要する場合には「川崎市職員服務規程」の定めにより、所属長から時間外勤務の命令を受けなければならないとされている。これまで、4次にわたる「行財政改革プラン（平成14～25年度）」に基づく改革を着実に推進し、また、切れ目の無い改革を行うべく、「行財政運営に関する改革プログラム（26・27年度）」に基づく改革を推進することにより、平成18年度には8,852人であった市長事務部局の職員数を平成27年度までの10年間で7,452人にし、1,400人（約15.8%）の削減を行ったが、この間にも人口増加や少子高齢化の進行は続き、多様化・増大化する市民ニーズに的確に対応するため、職員1人に課された業務量は増加し、時間外勤務縮減の取組をしているにも関わらず、時間外勤務が増加しているのではないかと考えられる。

ただし、これらの期間において、区役所の市税部門の集約などの組織整備を行った一方、東日本大震災への対応、中学校給食の開始、待機児童対策、総合計画の策定といった事案があったことによる事務量の増大という側面もあり、時間外勤務の増加要因を単純に特定することは難しい。

内閣府が実施した「ワークライフバランスに関する意識調査」において、正社員・非正社員、大企業・中小企業を問わず、1日12時間以上働いている人に「上司が残業している人に対してどのように考えているのか」を複数回答で尋ねた設問に対して約53%の人が「頑張っている人」と回答しており、また、「仕事が遅い人」と否定的に受け止められていると考えている割合は約26%に留まっていることから、長時間労働が美德という考え方を持つ人が相当数存在することがうかがえ、これは本市においても同様のことと考えられる。

<図 1-3> 一日の労働時間別 「上司が抱えている残業をしている人のイメージ(想定)」



(出典：内閣府「ワークライフバランスに関する意識調査（2014年）」)

長時間勤務が美徳であるという職場風土の下、職員が長時間労働ができることを前提とした働き方では、一部の部署や職員に仕事や超過勤務（時間外労働）が集中する。また超過勤務が常態となっている働き方では育児や介護をしながら仕事を両立することが難しくなる。制度としては育児等の事情を抱える職員向けの短時間の勤務などが用意されているが、利用に際しては他職員への負担増の懸念もあるため、制度があるだけでは十分ではなく、それらの制度を利用しやすい職場である必要がある。こういった状況を勘案すると、長時間労働が慢性化している職場においては、働き方に制約のある職員が離職を余儀なくされる、あるいは、出産や第二子を諦めるなどの行動につながっている可能性がある。

次に、平成 28 年 4 月時点で管理職に占める女性職員の比率は 15.5%（課長級に占める割合は 18.2%）であり、働き方に関するアンケート調査結果では、女性職員の約 65%が「より責任のある職につきたくない」と回答しており、責任のある職に魅力を感じない職員が多い。この原因の一つは、長時間労働が常態化している職場が存在するために、そういった職場においては家事、育児、介護等と仕事との両立が困難であるために、育児等しながら働く職員が多様なキャリアを積める機会が限られていて、自分自身の能力に自信が持てなくなっているためと考えられる。

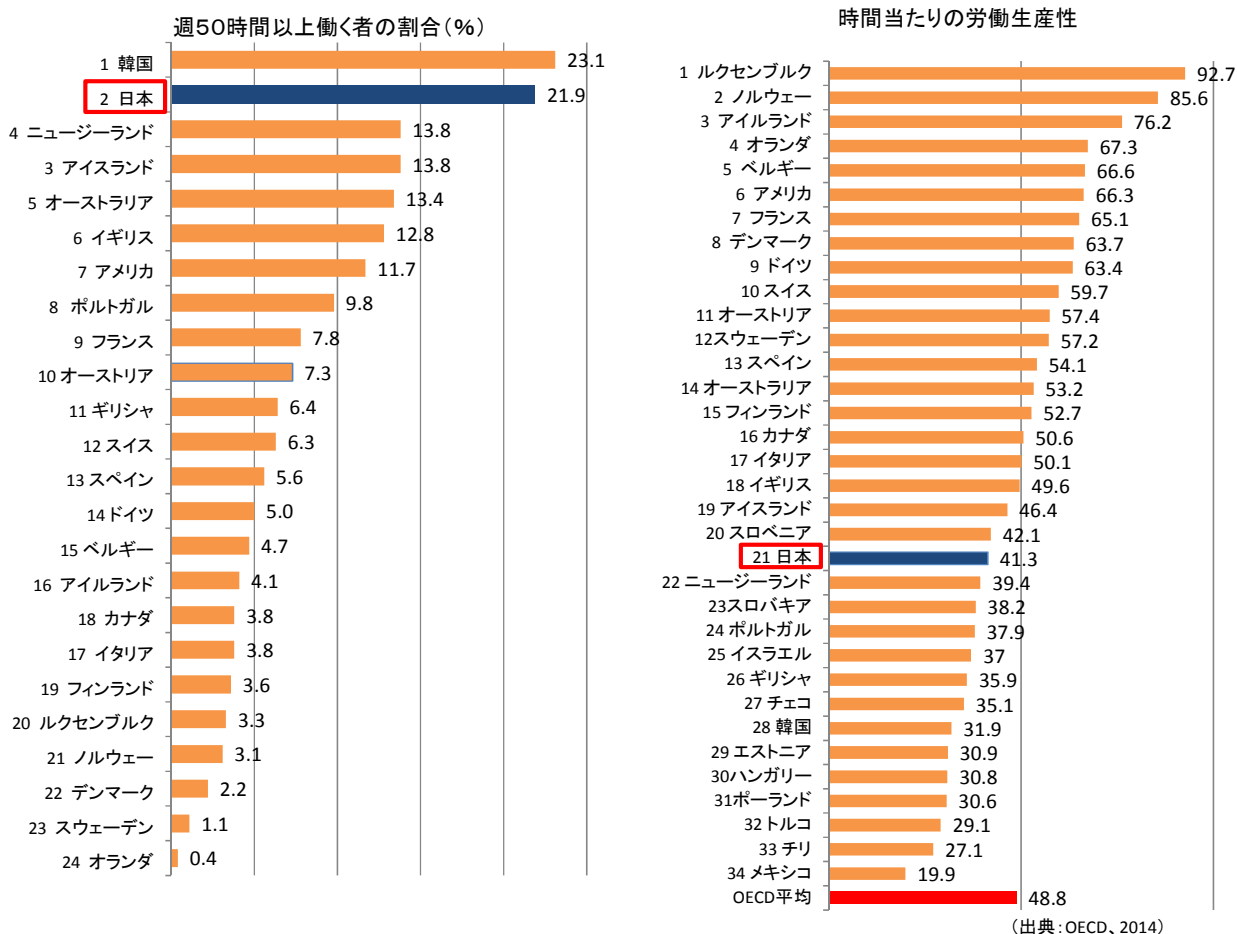
さらに、男女を問わず、長時間労働の慢性化は、家庭や地域への参画のほか私生活に使える時間を減らすことにつながる。私生活の場が少なくなると、業務外の体験によるインプット、すなわち社会や地域の実情を知る機会が減って、仕事における適切なアウトプットができなくなる。ひいては、長期的な視点で政策を考える余力がなくなる弊害もある。

川崎市次世代育成支援対策特定事業主行動計画は現在第 4 期を迎えているが、第 3 期の際にも、出生時における父親の 5 日以上連続休暇取得率 50%、男性職員の育児休業取得率 55%、職員 1 人当たりの年次休暇取得数 16 日以上という目標を達成するべく、各種制度周知や職員への意識啓発等を行ってきたものの、第 3 期の総括をした平成 25 年度ではいずれも未達成となっており、引き続き取り組むべき課題となっている。

なお、我が国の長時間労働者の割合（週 50 時間以上働く者の割合）は OECD 諸国中で 2 番目に高く、時間当たりの労働生産性は OECD 加盟国の平均よりも低くなっている。また、人口と生産性の観点から日本経済を分析したデービット・アトキンソンの説によれば、「1990 年から現在（2014 年）まで、GDP の伸び率で見ると生産性の伸び率は、アメリカ・ドイツ・イギリスが 40%程度なのに対し、日本は 20%程度」*12である。これらは、「残業を避けて働いては成果が出せない」「長時間働かないと成長できない」といった、長時間労働を美徳とする考え方の正当性を否定する客観的データであり、他国の例を踏まえれば、労働時間を短縮しつつも生産性を向上させる余地は大いにありと解される。

*12 デービッド・アトキンソン著「新・所得倍増論（2016 年東洋経済新報社）」P.115 より

OECD加盟国の労働生産性と長時間労働者の割合



労働時間と生産性については、次のような調査結果もある。

スタンフォード大学 (ジョン・ペンキャベル) による調査

1週間の労働時間が50時間を超えてしまうと、1時間当たりの労働生産性が急激に低下し、55時間以上になるとさらに悪化し、これ以上働いていても無意味という結果になる。

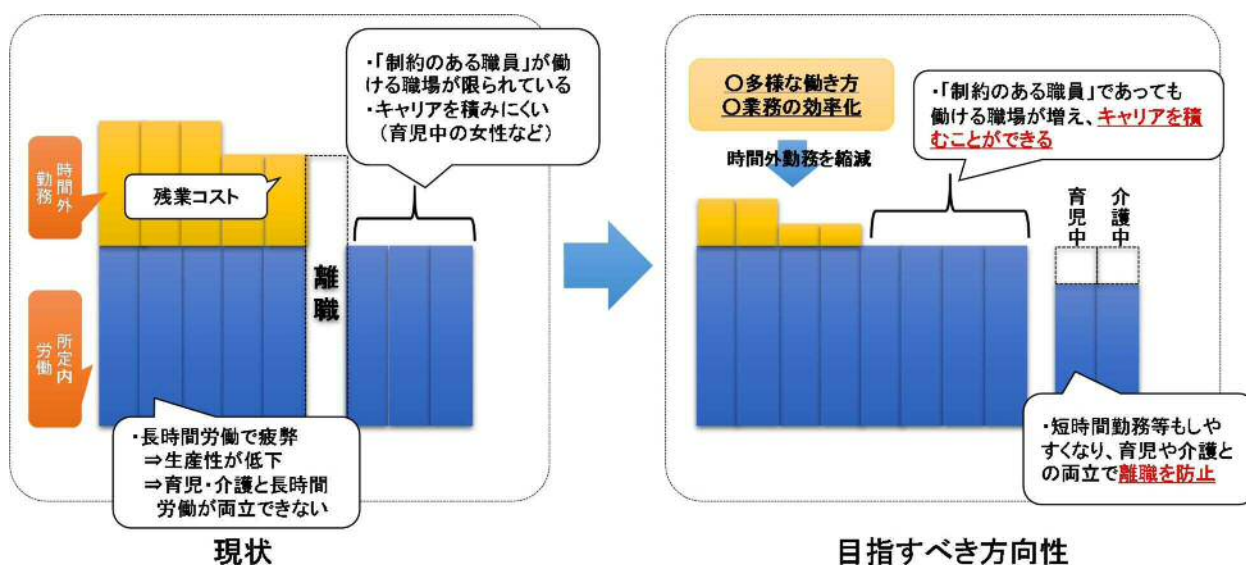
この知見によるならば、頻繁でない時間外勤務であれば生産性を落とさずに仕事の成果を出すことも可能であるが、長時間労働が常態化している職場では、労働時間に対する成果という意味での生産性を著しく損なっているといえる。また、心理学の面では締切直前になると集中力が向上するといった「締切効果」があるが、長時間労働が常態化すると、締切効果が発揮されない状態であるといえる。

育児等の制度に関する周知や、職員への意識啓発をしていくことも含め、職員が働きやすい組織風土の醸成は、劇的な変化を生む特効薬となるものが無いことがうかがえるもの

の、果たして、勤務条件に関する制度や、ICT等の情報インフラが現行のままであることを前提とした取組だけで良いのか、今一度検討をする余地があるのではないかと。

業務の効率化を図り、職員が所定労働時間内の仕事で高い生産性を発揮することができ、育児や介護をしている働き方に制約のある職員の離職を防止し、キャリアを積み重ねることができる機会を増やす必要がある。そのためには、本市の「働き方改革」をさらに加速し、働き方に制約のある職員を含め、全ての職員が働きやすい職場環境を整備し、ひいては組織の持続可能性を高めて、市民サービスの向上につなげる必要がある。

働き方改革の加速により目指すべき方向性（イメージ）



第2章 先進事例の調査結果

1 官公庁・自治体の取組状況

(1) 総務省

職員数：4,781人（うち本省職員4,611人、平成28年3月31日現在）
予算：15兆9,914億円（平成28年度当初予算）

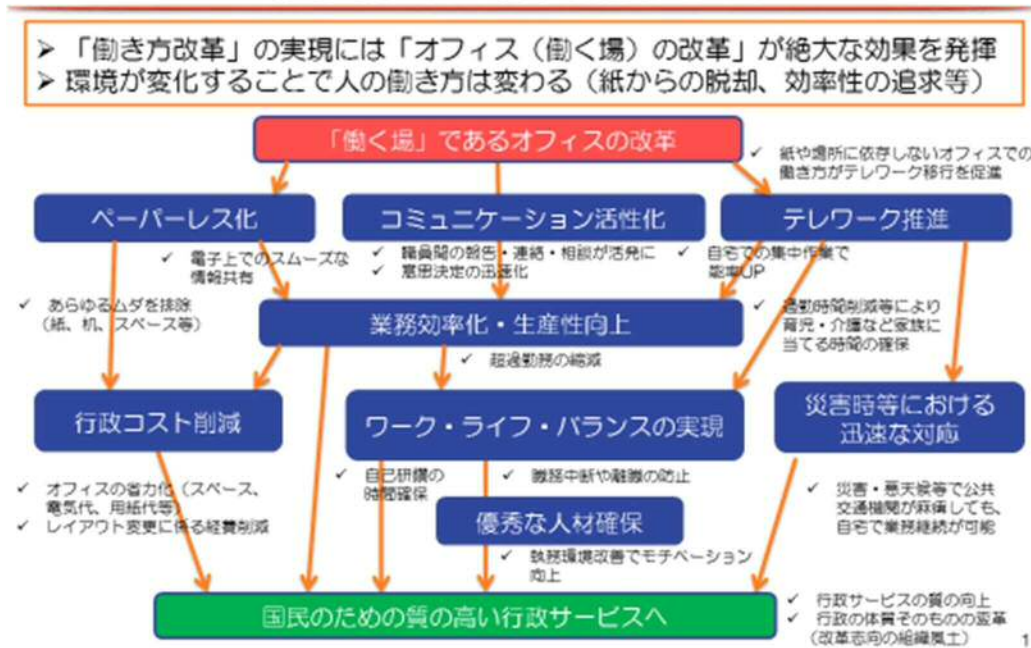
総務省においては、既存の制度や仕事のやり方に限らず、廃止も含めて根本から見直しを行い、職員がより付加価値の高い業務に従事できるよう業務改革に取り組むための環境づくりの一つとして、「オフィス改革」を推進している。

働く場であるオフィスの改革を進めることにより、ペーパーレス化やコミュニケーションの活性化、業務効率及び生産性の向上につなげ、行政コストの削減やワーク・ライフ・バランスの実現、優秀な人材の確保をしていくことで、国民のための質の高い行政サービスの実現を目指している。

●経過と取組の全体像

2015年 (平成27年)	1月：行政管理局行政情報システム企画課のオフィスを改修し、紙資料の8割減、職員一人当たりの床面積を17%減 11月：ペーパーレス化、テレワークの推進等、行政システム企画課の取組が、「ワークライフバランス職場表彰」において、「国家公務員制度担当大臣賞」を受賞
2016年 (平成28年)	3月：システム企画課のオフィス改革を受け、行政管理局内で横展開 統計局統計情報システム課においてもオフィス改革を実施し、壁面書庫を5割減、フリースペースを2割増するとともに、共有ディスプレイを設置しペーパーレス会議の推進

なぜオフィス改革を行うのか？



（出典：総務省）

オフィス改革の契機は、省幹部が海外のオフィス改革の取組を視察し、帰国後にオフィス改革を行う方向性が示されたことによる。対象となるフロアの若手職員を中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、日々検討を重ねた上で局長までの確認を取って合意形成を図って実施した。

オフィス改革の進め方については、トップからの投げかけから始めたが、実際の検討はオフィスを使用する職員が中心となりボトムアップで進められている点が特徴的であり、オフィスで長時間を過ごす職員が「どのようにすれば、自分は仕事がしやすいのか」「どんなオフィスで働きたいのか」と、自分ごととして検討を進めた結果がオフィスの改革につながり、ひいては業務改善意識醸成のきっかけとなっている様子が見えてきた。

ア ペーパーレス化

従前はあらゆる業務が紙媒体で行われていたため、会議資料は会議終了後にひとまず積み上げて整理は後回しとなり、その結果いざという時に資料が見つからないなど、書類を探す手間の発生や、文書保存のスペースが必要といったこと、掃除が行き届きにくい埃が舞うなどといった非効率・不都合があった。また、会議、打ち合わせ、上司への説明等の省内調整を紙媒体で行った場合、人数分の資料を組む時間が必要であり、印刷後に資料差替えの必要があった場合には組み直しの手間が発生していた。さらに、意思決定を行う過程で修正指示を受けた場合には、自席に一旦持ち帰って修正作業を行った上で、再度日程を調整し、説明することを要するという手間があった。

こういった課題認識を踏まえ、フロアのレイアウト変更に併せ、まずは個人所有の保管文書を削減し、次に係で共有している文書の電子化や、検討過程や省内調整の経過資料についても順次廃棄していくといったペーパーレスの取組を実施した。

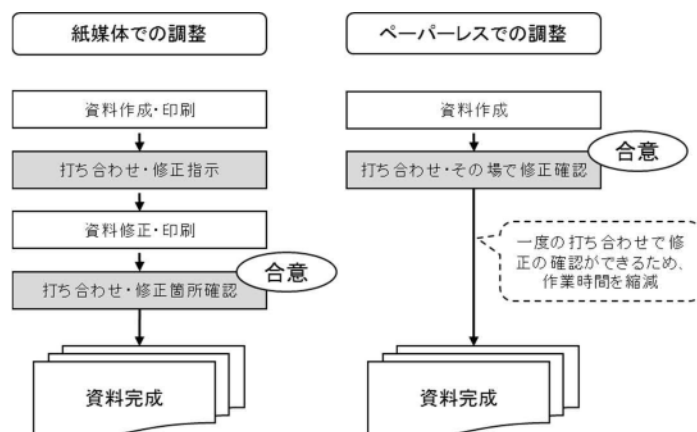
後述するグループアドレス*13の導入効果も相まって、個人所有文書については8割（コピー用紙の箱480箱分に相当）の削減に成功し、また、省内文書の電子化の促進にも寄与した。

過去の資料については前述のように整理をしてきたところであるが、新規に作成する資料についてもペーパーレス化を進めている。例えば、内部調整過程においては、各所に設置されたテレビモニターにパソコンをつなぎ資料を投影した上で、職員、係長や課長等が集まり、資料に対する修正はその場で反映して合意を取っていくことから、手戻り等が減り、作業効率が向上するとともに、紙媒体については、約5割の削減という効果があった。

なお、オフィス改革に当たっては「誰もが働きやすい環境」がテーマであることから、紙媒体で作業することを極端に制限することを強要してはいない。ただし、紙をプリントアウトする際には、プリンターのカード認証を要するシステムとし、ひと手間が掛かるようにする工夫をしている。また、書庫の削減により、印刷した紙の保管場所がないため、職員一人ひとりに「なるべく紙を使わないように仕事を工夫しよう」ということや、「紙での仕事を前提としていた今まで非効率的だった仕事の進め方についても見直そう」という意識が自然に醸成され、時間外勤務（残業時間）の削減につながった。



(出典：総務省)



(出典：総務省のヒアリングを基に作成)

*13 部署等の単位でエリアを決めた上で、フリーアドレスを運用する方式のこと






オフィス改革のメリット・効果

●職員1人1人の意識改革！

→環境が変化したことで、紙を使わず仕事をする工夫や日々の業務の効率化を追求するなど、仕事のやり方を変えようという意識の芽生え

●残業時間の縮減！

→オフィス改革により業務効率化が図られるとともに、これを機に職員の仕事に対するコスト意識が高まったことで、残業時間が縮減

行政情報システム企画課 職員1人あたりの平均残業時間	平成26年	平成27年	増減
3月	63 時間	54 時間	14%減 
4月	53.5 時間	52.8 時間	1%減 
5月	59.3 時間	43.1 時間	27%減 
6月	59.7 時間	48.1 時間	19%減 
7月	56.9 時間	43.4 時間	24%減 
8月	54.8 時間	45.5 時間	17%減 
9月	72.1 時間	51.8 時間	28%減 

(出典：総務省)

イ グループアドレス・レイアウト変更

従前は同じチーム（係）でも、袖机等があることにより物理的な距離が生じ、簡単な情報共有や意思疎通に遅れや漏れが生じていた。特に、管理職は職員のグループから離れた「ひな壇」に配置されることが多いため、心理的な距離も遠く、特段の用事が無ければ話しかけづらい雰囲気となっていたり、チーム内の話し合いにおいても、横一列の配置等では打ち合わせといったことがしづらく、別途スペースを確保することが必要であり、特に若い職員ほど簡単な質問や問題提起がしづらい状態であった。

また、共用会議室について「予約が3カ月先まで埋まっているが、直前のキャンセル等によって実際の稼働率は100%となっていない」という実態があったことに加え、オフィススペースに余裕がないため、自由に使える打ち合わせスペースも存在しなかったことから、突発的な打ち合わせに対応できないという状況にあった。

グループアドレス導入に伴って袖付き机を廃止し、課長級の「ひな壇」席も廃止して職員と同じテーブルに座るという取組をしたことにより、職員がどんな仕事をしているのか、課長級が把握しやすくなったというメリットがあり、職員の作業の軌道修正を早期に図ることも可能になったという声もある。また、ペーパーレス化の促進と合わせて、書庫・書棚の削減等のオフィス改革を断行することにより、非常に開放的な空間を確保することができ、空いたスペースに簡易な打ち合わせスペースを創出することも可能となったこと

から、念の為の会議室予約といった行為が不要になり、効率的に会議室を運用することが可能となった。また、木質感を備えたコミュニケーションスペースを作ることによって憩いの場を作り出しており、休憩時間等における職員間の交流や、打ち合わせ、1人でパソコンを持ち込んで作業することによる普段の職場とは少し違った雰囲気の中での資料やアイデアづくりができる場となっている。

直近の職員アンケートでは7割の職員が効果を実感しており、特に、コミュニケーションが取りやすくなったという声が多数ある。

【従前のオフィス】



【改革後のオフィス】



(出典：総務省)

【フリースペース (コミュニケーションスペース)】



【フリースペース (簡易な打ち合わせスペース)】



(出典：総務省)

ウ テレワークの促進

総務省のパソコン端末は、無線 LAN の環境下で使用できるようになっており、また、省内用 PHS が職員に配布されていて、内線を省内であればどこでも受け取ることができることから、職員がチーム（係）テーブル内で自由に席替えがしやすく、職員間の交流が生ま

れるといったグループアドレスならではのメリットを享受できるようになっている。

パソコンについては外部に持ち出すことが可能であり、外部からでもモバイルルーターを通じて省内共有フォルダにアクセスすることも可能である。また、PHS については、登録した個人の携帯電話に自動転送する機能も付加されている。なお、パソコンのセキュリティについては、各職員の指紋認証で確保を行っている。

ペーパーレス化の促進により、パソコンを持ち帰るだけで家でも職場と変わらない環境下で仕事ができるようになったことから、これまでは国会対応のために遅くまで庁内に居残らなければならなかったことでも、事前に在宅勤務申請をしてパソコン等を自宅に持ち込み、自宅で仕事ができる環境を整えることで、待機時間を家族サービスに充てるなど有効に活用できるようになったとのことである。



総務省で使用しているPC、PHS等（研究員撮影）

国家公務員のフレックスタイム制等について

本市においては、現在フレックスタイム制の導入について検討をしているところではあるが、国においては既に制度導入がされている。

国家公務員は、労働基準法が全面的に適用除外となっていることから、同法に基づいたフレックスタイム制は存在しないが、一般職員の勤務時間、休暇等に関する法律（以下、この項目において「法」という。）6条第3項に基づいた制度は存在しており、コアタイムを基本的に月曜日から金曜日までの毎日5時間設定した上で、各省各庁の長は職員の申告を考慮して始業及び終業の時間をずらす等、4週間ごとの期間につき1週間当たり38時間45分となるよう職員の勤務時間を割り振ることができるものである。また、育児又は介護を行う職員については、コアタイムを毎日2時間以上4時間30分以下の範囲で設定した上で、勤務時間の割り振り単位を1週間から4週間までの範囲において選択して設定できるとともに、土・日曜日に加えて月曜日から金曜日までの間で週休日を1日設けることができる。具体的な事例は次頁以降に掲載するので参考にさせていただきたい。

平成6年の法の施行においては研究職等特定の職員が適用範囲であったが、平成28年度の法改正において、原則として全ての職員を対象となるように拡充を行っており、法改正の契機となった平成27年度の人事院勧告においては、フレックスタイム制について、次のように結論付けている。

「職員に柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することは、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できる環境を整備することとなり、ひいては公務能率の向上にも資すること、ワーク・ライフ・バランスの実現が求められる中で、柔軟な勤務体系を導入し、働きやすい環境を整備することは、職員の仕事と育児や介護等との両立を推進するとともに、人材確保にも資することから、公務の運営に支障がないよう十分に配慮した上で、原則として全ての職員を対象に、フレックスタイム制を拡充することが適当であるとの結論に至った。」

地方公務員においては、地方公務員法第58条第3項の規定により、労働基準法第32条の3（フレックスタイム制の根拠規定）が適用除外となっているが、国の事例を参考に、検討の余地はあると考えられる。

なお、国家公務員には、この他早出遅出勤務や時差通勤といった制度がある。

(2) 佐賀県

人口：約 83 万人

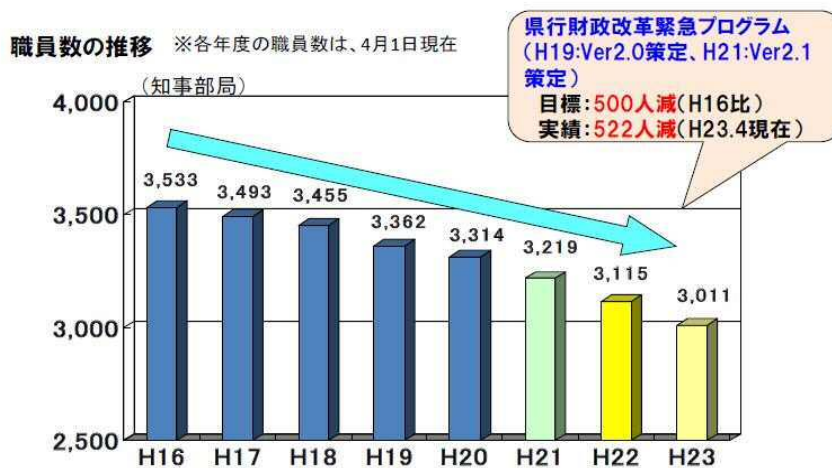
面積：約 2,400 平方キロメートル

職員数：13,045 人（うち一般行政部門 2,970 人）

佐賀県においては、自治体において全国初となる在宅勤務・テレワークの導入を実施しており、既に一定の期間が経過していることから、自治体におけるテレワーク導入の効果や課題を参考とすべくヒアリングを行った。

テレワーク等の取組を整理する前提として、佐賀県においても行財政改革が進められており、「佐賀県行財政改革緊急プログラム」で平成 16 年比 500 人削減を目標に職員数削減が実施されている。（平成 23 年 4 月で 522 人削減）

(背景) 職員数の推移 (知事部局)



(出典：佐賀県提供資料)

こうして職員数を削減する一方で、多様化する行政ニーズに対応するべく、多様な人材を確保するため、女性の活躍（管理職へ登用など）、子育てや介護時期における仕事と家庭の両立を実施できるようにする取組が必要であった。また、新型インフルエンザや地震、大雨などの災害時等、業務継続に対応できるように、平成 20 年にテレワーク（当初は在宅勤務制度）を導入した。

2008年 (平成20年)	1月：育児若しくは介助を行っている職員対象（条件あり／1次施行） 7月：課長級も含む育児若しくは介護を実施している職員対象（条件あり／2次施行）
2010年 (平成22年)	10月：本格施行（全職員対象）
2013年 (平成25年)	8月：サテライトオフィス及びモバイルワーク導入 （所属長以上は原則週1日テレワーク実施）
	12月：テレワークに関する全職員研修実施、知事部局本庁職員・現地機関の希望者にリモートアクセス環境を提供
2014年 (平成26年)	10月：テレワーク実施基盤を強化し、全庁展開を実施（タブレット端末1,000台及びコミュニケーションツール導入）
2016年 (平成28年)	1月：佐賀市周辺で記録的寒気による降雪（職員の10%がテレワークを利用）
	4月：熊本地震発生

1次施行（平成20年1月から）の対象者は育児若しくは介護を行っている職員で①小学校就学前の子を養育している②放課後児童クラブに子を迎えに行く③介護が必要な親族を介護（介護休暇取得要件に合致）以上の条件に合致した職員を対象にした。対象職員数は約600人であったが、実際の利用者は計10人であった。

平成20年7月から2次施行を行い、対象者は育児若しくは介護を実施している職員（課長級も含む）のうち①中学校就学前の子を養育②介護が必要な親族を介護（申請者の状況に応じて判断）以上の条件に合致した職員を対象にし、対象職員数は1次施行時より400人程度増加し、約1,000人となったが、利用者は計16人であった。

「新型インフルエンザ業務継続計画」の策定を機に平成22年10月から本格施行となり、テレワーク実施の条件であった育児・介護要件を撤廃し、全職員の約3,000人の職員を対象にした。併せて自宅PCからリモートアクセスを可能にするサービスも導入したが、オフィスで働くことが長年の慣習として定着しているなか、在宅勤務に取り組む風土にならず、利用者は計11人と対象者拡大にも関わらず減少し、制度の普及に至らなかった。

そこで、「制度作りを完成したことに満足していなかったか。多くの職員がテレワークの利点や長所を理解していない状態で、普及させようとしていないか。制度拡大に向けて取り組んできたか。」など、制度拡大に至らなかった原因を精査し、平成25年8月から改めてワークスタイル変革を実施した。これは「テレワークの本質は職員の福利厚生のためではなくワークスタイルそのものの変革である」という理解のもと、「特定の職員のためではなく、経営戦略として、今後の普通の働き方にする」ため、意識改革と業務改革を併せて行ったものである。

まず意識改革については、テレワークでは職員同士が離れて業務を実施することとなるため、普段から職場でのコミュニケーションで関係性を築き、信頼関係を深める必要性があると認識するところから始めた。また、職員がテレワークを実施する際の抵抗感をなくすため、所属長以上（管理職以上約 180 人）に原則、週 1 回以上（一定期間は週 2 日以上）テレワークの実施を行うようにした。

意識改革

テレワークの本質は、社員の福利厚生のためではなく、
「ワークスタイルの変革」

特定のだけかのためではなく、これからの佐賀県のふつ々の働き方へ

そのためには！

意識改革
(離れて業務をするからこそ“つながる”必要性)

目的意識

職員1人1人が、目的意識を持って業務に取り組み、その成果を組織として共有。

信頼関係

普段から、職場で信頼関係を築くことが重要。コミュニケーションの活性化。

(出典：佐賀県)

業務改革では事務所中心の働き方から、ICTを活用した人中心の働き方への変革により、行政サービス及び業務効率の向上、ワーク・ライフ・バランスの向上を図った。業務改革推進のため、仕事の進め方の見直しを行い

- ① 個人情報の共有化：個人保有のデータを係、所属単位で共有
 - ② ペーパーレス化：紙資料等のデータ化、会議資料のペーパーレス化
 - ③ コミュニケーションのIT化：大事な会議などはFace to Face で信頼関係を大切に、情報共有が目的の会議などはICTを活用し、時間や労働力の有効配分実現
- という3つの取組を行った。

人中心の働き方へ

オフィス中心の働き方から、ICTを活用した人中心の働き方への変革（ワークスタイル変革）によって、行政サービスの向上、業務効率、ワーク・ライフ・バランスを向上させる

現状	今後の姿
 <p style="font-size: 12px; color: red; text-align: center;">オフィス中心の環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 固定された環境 ➢ 大量の紙や印刷物が必要 ➢ 自席に戻らないと仕事かしくい 	 <p style="font-size: 12px; color: red; text-align: center;">人中心の環境</p> <p style="font-size: 10px;">バンテック 災害時 TV/Web会議 在宅勤務 モバイル</p>

仕事の進め方の見直し

テレワークの本質は、社員の福利厚生のためではなく、
「ワークスタイルの変革」

特定のだけかのためではなく、これからの佐賀県のふつ々の働き方へ

そのためには！

仕事の進め方の見直し
⇒ICTを活用したワークスタイルの変革

テレワークの推進を業務改革の絶好の機会に！

情報の共有 (クラウド化)

個人でデータを保有⇒所属、係で共有

ペーパーレス化、紙削減

紙資料等の電子化、会議のペーパーレス化

コミュニケーションのIT化

大事な時はFace to Face で信頼関係を大切に。情報共有目的の打合せ等はICTを活用し、時間や労働力の有効配分を実現

(出典：佐賀県)

この取組を行うため、ワークスタイル変革に取り組んだ平成25年8月からサテライトオフィスを県内13カ所（平成28年2月に2カ所増設）、首都圏と関西各1カ所の合計15カ所に合計40席設置し、モバイルワーク（100台のiPadを35所属に配布）も同時に導入した。なおサテライトオフィスについては、職員を削減した結果として既存のオフィスに空きが生じたところを利用しているため、新たに用地確保は実施していない。

また、平成25年12月から全体職員の半数（約1,700人：本庁全員及び現地機関の希望者）を対象に、テレワークに関する研修を実施した。



（出典：佐賀県）

佐賀県各所属におけるタブレット端末の実証事例一覧

所属	取組内容	タブレット 端末数
秘書課	タブレットを活用しスムーズな秘書業務への改善	3
危機管理・広報課	タブレットを活用し効率よい企業向け提案活動の実施	2
	タブレット活用しワークスタイル変革	4
循環型社会推進課	タブレット活用し、廃棄物監視指導業務などの変革	3
佐賀城本丸歴史館	タブレットで資料調査や出前講座、館内案内を実施	1
医務課	モバイルワークで誰もが役所仕事を脱する	3
佐賀中部保健福祉事務所	食品営業、動物取扱業等の機動的な調査・監視活動	1
企画・経営グループ	営業・意思決定スタイルの改革	3
国際戦略グループ	国際業務でモバイルワークの実施	5
国際交流課	国際業務でモバイルワークの実施	2
新産業・基礎科学課	ワークスタイル変革	5
企業立地課	スタイリッシュな営業スタイルの確立	3
商工課	「まちなかノマド」の実証	1
	高度化事業の管理業務	1
	地場産業推進事業	1
	有田焼400年事業の実施	2
農産課	農家の育成、緊急対応の実施	1
園芸課	施設整備現場で現地確認	4
関西・中京営業本部	企業誘致活動	2
	佐賀県観光PR事業	1
工業技術センター	技術課題を迅速に解決するタブレット活用現場指導	5
農業技術学院	タブレット活用し就職支援活動を強化	2
農業技術防除センター	動画や画像を活用した効率的な普及指導活動の強化	2
佐賀農業改良普及センター	スピーディーでフレキシブルな生産者などへの対応	3
三神農業改良普及センター	迅速で効率的な普及活動の実施	4
東松浦農業改良普及センター	効率的な業務の実施	4
西松浦農業改良普及センター	農業指導の質向上	2
杵島農業改良普及センター	新しい普及活動の実施	3
藤津農業改良普及センター	モバイルワークで普及現場の変革	2
農業試験研究センター	生育評価調査におけるデータ入力省力化	2
茶業試験場	現場対応変革（ICT茶業の展開）	2
中部家畜保健衛生所	口蹄疫診断における写真撮影から送信までの時間短縮	1
北部家畜保健衛生所	口蹄疫診断における写真撮影から送信までの時間短縮	1
西部家畜保健衛生所	口蹄疫診断における写真撮影から送信までの時間短縮	1
空港課	有明佐賀空港セールス活動	3

所属	取組内容	タブレット 端末数
唐津農林事務所	生産者の対応をリアルタイムで実施	2
資産活用課	資産戦略、利活用事業のスマートな取組	1
職員課	健康状態認識度の向上及び保健指導の実施	1
首都圏営業本部	効果的な要望活動と事務の効率化	3
	スマートな営業（販路開拓・誘客）スタイルへ変革	5
	企業誘致活動における企業向けプレゼン効果の向上	2
文化財課	佐賀城関連調査の効果的な推進	1
合計 35 所属	合計 42 事業	合計 100 台

モバイルワーク活用事例



災害情報連絡室設置時間の短縮



入校生確保対策・就職支援活動の強化



速やかな情報収集



園芸課実証事例(業務効率化)

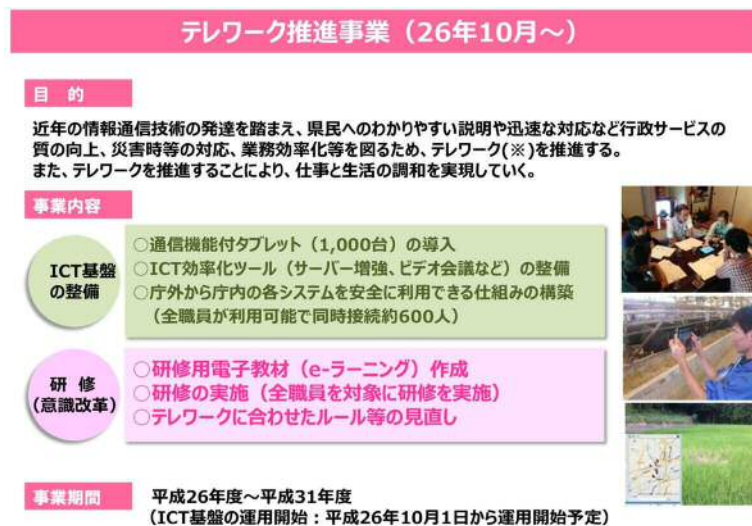
(出典：佐賀県)

ア テレワーク推進事業

近年のICTの発達を踏まえ、県民へわかりやすい説明や迅速な対応など行政サービスの質の向上、災害時の業務継続や業務効率化などを図るため、平成26年10月からテレワーク推進事業を開始した。また、テレワーク推進により、仕事と生活の調和実現していくことも目的の1つとした。

事業内容は、ICT基盤の整備及び研修を通じた職員の意識改革を中心に行い、ICT基盤整備は通信機能付タブレット導入(1,000台)、ICT効率化ツール(サーバー増強、ビデオ会議など)の整備、庁外から庁内の各システムを安全に利用できる仕組みの構築(全職員が利用可能で600アカウントの同時接続対応)を実施した。

研修(意識改革)は電子教材(e-ラーニング)の作成、全職員を対象に研修の実施、テレワークに合わせたルールの見直しを実施した。



(出典：佐賀県)

【使用端末】

端末名	台数	備考
iPad	1,040 台 (iPadmini190 台)	出張先の機動的な利用に最適 (資料・動画閲覧等)
タフパッド	13 台	
Windows タブレット (2 in 1 タイプ)	170 台	在宅・出張・事務所勤務兼用 一般的な入力や編集
MacBookAir iPhone(テザリング用)	約 200 台	
モニター	約 200 台	

(出典：佐賀県資料より作成)

イ 実施環境

最大接続数約 600 の仮想デスクトップ基盤を導入し、自宅でのテレワーク時は自宅PCから、出張時はタブレット端末などから仮想デスクトップ基盤にアクセスする。仮想デスクトップには、電子証明書による端末認証、IDとパスワードによる要素認証を導入している。また、テレワークの際、連絡や組織の内外も交えたコラボレーション、プレゼンス表示による在席確認などに活用するため、コミュニケーションツールを導入している。そして、より効果的な会議運営を行うため、Web会議システムを導入。これにより、多忙な外部識者が会議の場に出向く必要がなくなり、会議主催者側も日程調整が容易になるなど、様々な効果が得られた。

更に、職場との十分なコミュニケーション確保が図れるよう、自宅でも利用可能なWebカメラを機材の財産管理の徹底を図りながら貸与し、効果的な在宅勤務等テレワークの実施環境を整備した。ペーパーレス化に寄与するため、iPad、Windows タブレット、MacBookAir、iPhone の導入に加え、モニターも各職場に導入した。また、ペーパーレス会議システムも同時導入し、会議や打ち合わせ時のペーパーレス化するとともに、モバイルワーク時のプレゼン資料及び手持ち資料についてもペーパーレス化している。

ウ テレワーク活用状況

様々な取組の結果、テレワーク利用者は平成 27 年度は年間延べ約 3 万人となった。区分別にみると、在宅勤務及びサテライトオフィスは平成 26 年度比で減少しているが、モバイルワークは増加し、全体の約 8 割を占めている。

区分	平成 26 年度	平成 27 年度	増減
合計	25,400 人	29,625 人	4,225 人
在宅勤務	5,421 人	3,595 人	-1,826 人
サテライトオフィス	2,607 人	1,338 人	-1,269 人
モバイルワーク	17,372 人	24,692 人	7,320 人

エ 導入効果

具体的な導入の効果は次の5つである。

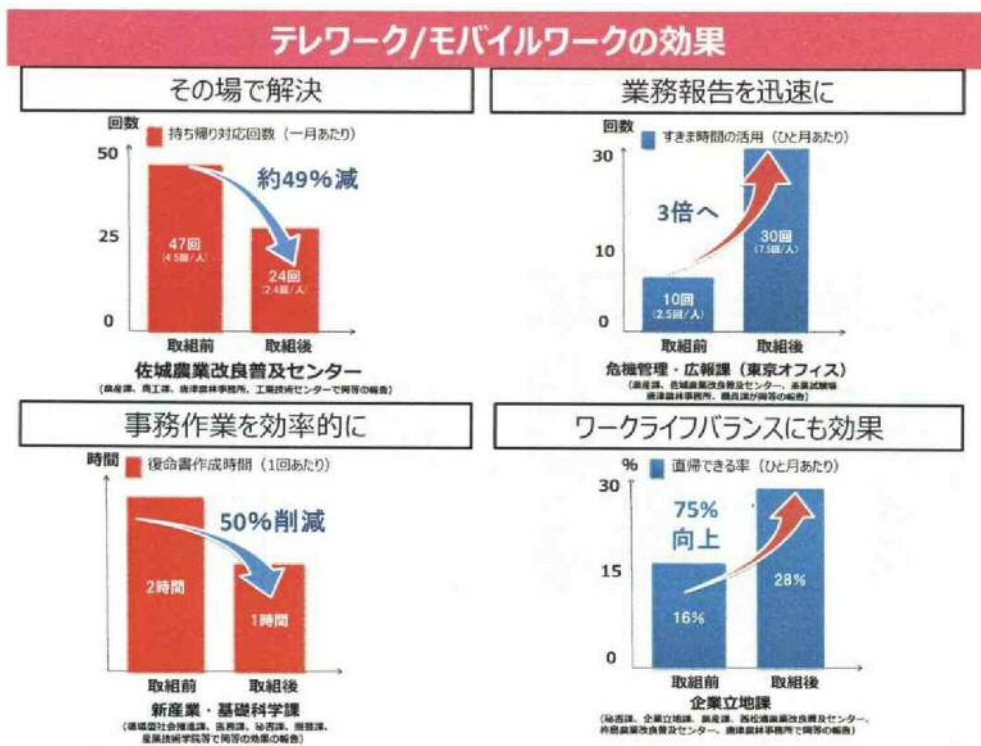
- ①Web会議などの活用で、必要な時に即座に打ち合わせができるなどコミュニケーション及び対応が迅速化した。
- ②短時間で今まで以上の成果を生み出せるため業務効率及び生産性が向上した。
- ③自宅での勤務や本来の勤務地より近いサテライトオフィスへ出勤することで通勤時間の削減。
- ④デイサービス利用日に在宅勤務を実施し送迎時の負担軽減や、自宅介護時は要介護者が目の届く所にいるので安心して勤務できる。また、地域活動に参加できるなど介護と仕事の両立やワーク・ライフ・バランス改善につながる。
- ⑤大雨、台風、地震など出勤困難の場合でも業務継続が可能に。

テレワーク導入がもたらす効果

- **コミュニケーション・対応の迅速化**
 - ・Web会議などを活用で、必要なときに、即座に打ち合わせが可能。対応も迅速に。
- **業務の効率化・生産性の向上**
 - ・より少ない時間で、同様以上の成果を生み出す。
- **通勤時間の縮減**
 - ・通勤時間の縮減は、在宅勤務の効果に直結。
※30km以上の遠距離通勤者は約480人（14%）
- **子育て・介護・ワークライフバランスの効果**
 - ・デイサービス利用日に在宅勤務を実施することで、送迎時の負担軽減が可能。地域活動への参加も容易に。
 - ・要介護者の目の届くところで仕事ができて安心できる。
- **災害時の業務継続**
 - ・大雨・台風など災害時は、出勤が困難な場合も想定されるため、在宅勤務・サテライト勤務は大変有効。



(出典：佐賀県)



(出典：佐賀県)

オ BCP*¹⁴活用事例

平成28年1月、記録的な寒気の影響で佐賀県内に大雪が降ったことにより、県内の交通網が麻痺したため、大雪当日は職員の10%以上（400人以上）がテレワークで業務を実施した。また、平成28年4月に熊本地震が発生したが、モバイル端末やテレビ会議システムなどのテレワーク基盤を活用することにより、災害発生直後から被災地支援の段階まで迅速な情報共有や切れ目ない対応を実施できた。

災害時等の業務継続：平成28年熊本地震（H28.4）

テレワーク基盤（モバイル端末、テレビ会議システム）を活用して災害発生直後から被災地支援の段階まで迅速な情報共有や切れ目ない対応が可能に。



情報・業務改革課と職員間（自宅等）



本庁対策本部と被災地（西原村）

(出典：佐賀県)

*14 ビジネス コンティニューイティ プランニングの略。災害等緊急事態に遭った場合において、事業継続のための手段、方法等を決めておく計画のこと

(3) 豊島区

人 口：約 28 万人
面 積：13.01 平方キロメートル
職員数：1,970 人

ア 豊島区の取組概要

東京都豊島区は、1日あたりの鉄道乗降客が 250 万人を超える世界第 2 位の巨大ターミナル駅・池袋を中心とし、多くの企業や商業施設が集中する特別区である。平成 27 年 5 月、老朽化・狭あい化が進んだ旧庁舎から、地上 49 階・地下 3 階の高層ビル内にある新庁舎へ移転した。

新庁舎は、世界的に著名な建築家・隈研吾氏のデザイン監修による外観のほか、日本初のマンション一体型庁舎とすることにより、総事業費約 430 億円に対する財政負担を実質 0 円とした事業スキームは、全国の自治体関係者の注目を集めた。

豊島区では、庁舎移転と併せて、業務効率化と住民サービス向上を目的としたワークスタイル改革の実現に向けて、ICT 環境の刷新を実施した。「仕事は自席です」という固定概念を排して、庁舎内であればどこでも仕事ができるフレキシブルな働き方を実現することなどを目指して、①無線 LAN、②ユニファイド・コミュニケーションツール、③タブレット端末、④セキュアプリント、⑤会議室予約システムの 5 システムを導入した。これらを導入することで、業務の効率化と、自席以外でも仕事ができるフレキシブルな働き方が実現された。

なお、豊島区は新庁舎移転を機に住民サービス向上などを目的に職場とワークスタイルの変革を断行したことを理由として、平成 28 年 1 月、一般社団法人日本テレワーク協会から「第 16 回テレワーク推進賞」の優秀賞を受賞している。



(出典：豊島区)

【豊島区が新庁舎移転と併せて導入したシステム】

①無線LANの導入

庁舎内全域のLAN環境を無線化し、有線LANのネットワークを廃した。これにより、以前は打合せ等では必ず資料をプリントアウトしていたものが、ノートPCを持ち運ぶことで紙を出力しないワークスタイルが可能となった。

②ユニファイド・コミュニケーションシステムの導入

職員が業務で利用する電話回線は、アナログ回線ではなくIPネットワークを利用する「IP電話」を導入した。IP電話化により、電話交換機の削減や人事異動の際のアナログ回線の引き回しが不要となり、コスト削減につながったほか、パソコンとパソコンに接続する電話機（ソフトフォン）があれば庁舎内のどこにいても電話の受発信を行うことが可能となった。さらに、IP電話を単体で導入するのではなく、ユニファイド・コミュニケーションを併せて導入した。

③管理職にタブレットを配布

時間外勤務や労務管理に裁量権がある管理職にタブレットパソコンと公用携帯電話を貸与し、自席以外でも閉域網を活用したセキュアな環境で庁内ネットワークにアクセスできる環境を構築した。これにより、外出先や自宅でも業務に必要なシステムにアクセスでき、意思決定や情報共有の迅速化が進むようになった。

④セキュアプリントシステムの導入

ICカード認証を使い、空いているどの複合機からも印刷が可能となった。複合機を最適な台数で配置し直すことでコスト削減につながったほか、ICカードを他の用途にも利用できるようにしたことで、職員の利便性向上につながった。

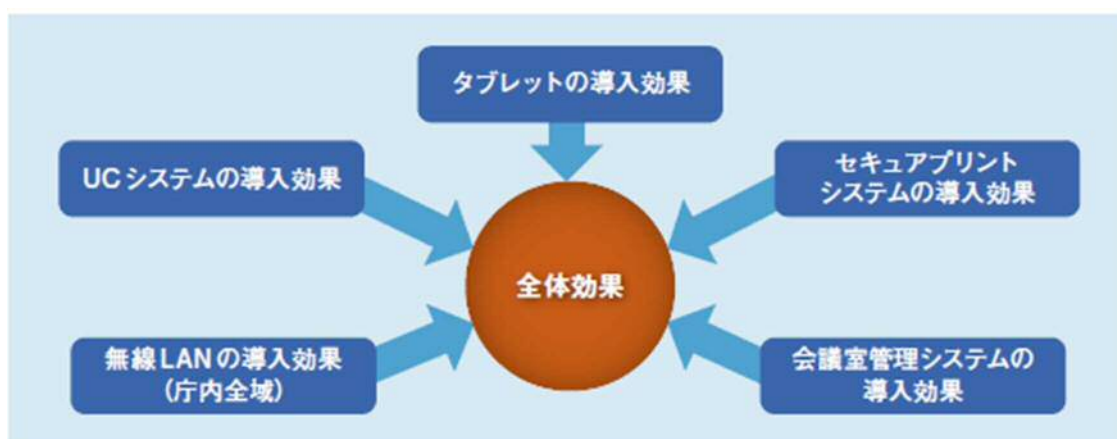
⑤会議室管理システムの導入

会議室の利用状況を「見える化」するタブレット型システムを導入し、グループウェアとの連携により効率的に会議室管理が行えるようになった。一般に会議室は約4分の1が予約しても使用されない「カラ予約」となっているといわれるが、利用していない会議室はシステムが自動的にキャンセルするため、会議室の稼働効率が上がって、予約がなかなか取れないといった状況を改善できた。

イ 5つのシステム導入による全体効果

無線LAN、ユニファイド・コミュニケーションツール、タブレット端末、セキュアプリント、会議室予約システムの5つのシステムを導入したことにより得られたコスト削減や業務効率化の効果があったほか、これらを組み合わせて導入したことによるワークスタイル変革に係る「全体効果」がもたらされたという。

5つのシステムと全体効果



●ペーパーレス化

無線LANの導入以前は、打合せ等では必ず資料をプリントアウトしていたものが、ノートPCを持ち運ぶことで紙を出力しないワークスタイルが可能となった。また、印刷やホチキス止めなどの事前準備の負担が軽減されたことから、紙の削減とともに職員の労働時間の削減にもつながった。特に管理職が出席する会議では、配布する紙資料の体裁を整え落丁がないように確認するなど、多くの時間を割いて準備を行っていた。新庁舎では、無線LAN環境が整備されたことと、会議室にプロジェクターやディスプレイなどの出力環境も整備されたことから、ペーパーレス会議を行うことが可能になった。無線LANやタブレット、セキュアプリントシステムの導入により、平成28(2016)年度の紙の印刷枚数は、前年度と比べて年間400万枚以上も減少する見込みとなる。

また、豊島区では、新庁舎では無線LANやタブレット、セキュアプリントの導入によりペーパーレス化を推進することを前提として、庁舎移転に際して「起案文書の電子化率



(出典：日本マイクロソフト)

99%を実現する」等の目標を立て、紙の削減に取り組んだ。2012年に実施した文書量調査では紙の総文書量は9,200fm（書類約9,200万枚）であったという。これらについて、ファイリングシステムの再構築や紙の保管場所の一元化、重複物の廃棄などの取組を進め、全体の4割にあたる3,680fmの紙を削減できた。これらを3段キャビネットで保管した場合、1,192㎡（2.5fm/台、0.81㎡/台）の床面積が必要であることから、庁舎の建設単価（35万円/㎡）から換算すると「4億1,700億円」の建設費用の削減につながったものと推定されている。

●職員間のコミュニケーションの効率化

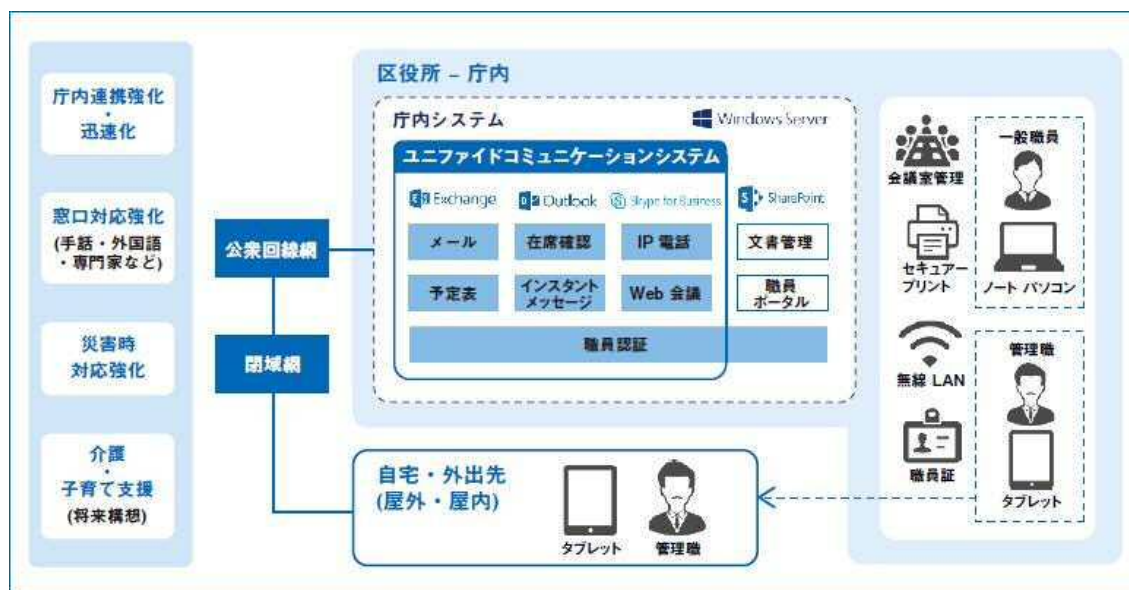
ユニファイド・コミュニケーションの導入により、これまで職員間の連絡手段は「メール」と「内線電話」のみであったが、ここに「IM（インスタントメッセージ）」、「テレビ会議」が加わって多様化した。また、これらのコミュニケーションツールは、グループウェアのスケジュール帳や通話機能と連携しているため、プレゼンス（連絡可能、取り込み中、退席中、応答不可等の状況）を確認することができ、状況に応じたコミュニケーション手法が選べるようになっている。例えば、電話をかける前に相手のプレゼンスを確認することにより、以前よりも担当不在時等のムダな電話が減り、取次ぎや折り返しに費やされていた時間が圧縮されて、業務の効率化につながっているという。

コスト面においても、新庁舎の建設と合わせて一気にコミュニケーション・ツールの刷新を行ったことで、アナログの固定電話からIP電話への移行に伴い高価なPBX（電話交換機）を設置する必要がなくなったほか、人事異動時の内線変更などが一括管理できるようになり、電話線の移動工事やPBXの保守経費、通信費などの経費が減少となった。システムの導入に相応の経費がかかったものの、5年ほどで回収できる見通しだという。



（出典：日本マイクロソフト）

豊島区役所のユニファイド・コミュニケーションツールの概要



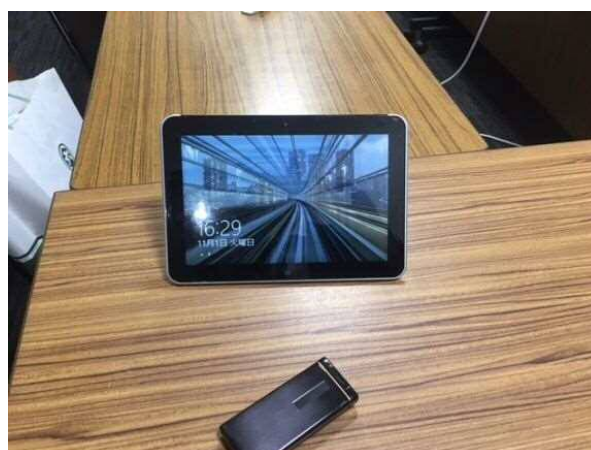
(出典：日本マイクロソフト skype for business)

●意思決定の迅速化

区長・副区長を含む管理職全員にタブレット型庁内LAN接続PCと公用携帯電話を配布したことにより、管理職は外出先でもメールを確認したり、庁内システムにログインすることができるようになった。これにより、管理職は外出先での隙間時間などを活用して電子決裁が可能となり、決裁完了までの待ち時間が減少し、意思決定の迅速化につながった。

区役所の管理職は日中、町内会や商店街を回る機会が多く不在がちで、以前は庁舎に戻ってから夜遅くまで決裁業務に追われていたが、タブレットと一緒に携帯電話も配布したことで、内線通話サービスで外出先や自宅にいても連絡が取れ、タブレットの画面から電子決裁を行えるようになった。職員からも管理職が戻ってくるのを待つ必要がなくなり好評という。

また、管理職の中にも子育て中であったり、親の介護を行っている者もいるが、以前は管理職で懸案事項があると週末に時間を割いて出勤している場合があった。そういった管理職は、現在はタブレットPCを自発的に自宅に持ち帰って、メールチェックなどを行っているという。



2 民間企業の取組状況

(1) 味の素株式会社

本 社：東京都中央区京橋 1-15-1
 資 本 金：79,863 百万円（2016 年 3 月 31 日現在）
 従業員数：単体 3,477 名 連結 33,295 名

味の素株式会社は時間外勤務だけでなく、平成 29 年度から所定労働時間を 7 時間 35 分から 7 時間 15 分に 20 分短縮し、将来的には 7 時間にまで短縮することを予定するなど、人事・労務制度の面で先進的な取組を進めている。就職人気ランキングでも毎年上位（2017 年卒マイナビ大学生就職企業人気ランキング理系 1 位・文系 53 位）にランキングされることも同社が働きやすい職場づくりに成功している証左の 1 つと考えられる。こうした同社の取組についてヒアリングを行い、次のとおり整理した。

ア 経過と取組の全体像

2008 年(平成 20 年)	「味の素WLBビジョン」策定
2009 年(平成 21 年)	再雇用制度導入
2010 年(平成 22 年)	育児短時間勤務の利用期間拡大（小学校 3 年生末まで） 育児休職の 15 日分を有給休暇化
2011 年(平成 23 年)	女性初の執行役員、事業部長、取締役の誕生 本社の退館（強制消灯）時間を 22 時から 21 時に短縮
2012 年(平成 24 年)	職場主体によるWLB向上の取組開始（取組計画表の策定）
2013 年(平成 25 年)	「Work@A ～味の素働き方改革～」の立ち上げ
2014 年(平成 26 年)	スーパーフレックス制度、有給休暇の時間単位取得制度導入 テレワーク（在宅勤務）制度導入
2015 年(平成 27 年)	「ダイバーシティ&WLBコンセプト」策定 味の素・ウーマンズ・カウンシル（女性活躍推進の社内会議体）立ち上げ 本社の退館時間を 21 時から 20 時に短縮
2016 年(平成 28 年)	WLB休暇（3 日間／年）導入 企画・専門型裁量労働制導入 「どこでもオフィス」を一部部門で先行導入
2017 年(平成 29 年)	「どこでもオフィス」を全部門に導入 所定労働時間を 7 時間 35 分から 7 時間 15 分に 20 分短縮予定 諸手当の見直しを原資とする基本給底上げを予定

（※訪問時提供資料、その後の報道発表より作成）

同社における働き方改革の取組は、2008年にスタートした。きっかけは春闘において、労働組合から時間外労働について課題が示されたことで、これを受けて同社は「味の素ワークライフバランスビジョン」を策定し、ワーク・ライフ・バランスについての取組を通して、従業員個人と会社の双方に相乗効果をもたらすことを計画したのである。その後も労使が対話を重ねながら、2009年の再雇用制度導入、2010年の育児短時間勤務の利用拡大などを実施し、2011年には女性初の執行役員・事業部長・取締役の誕生となるが、ここまでは考え方としては全従業員を対象としていたものの、実際の施策の対象は女性など一部の従業員に限定されていた。こうした状況の中、2012年には働き方計画表（下図参照）を活用した職場主体によるワーク・ライフ・バランス向上の取組が開始され、以降の取組は一部の従業員だけでなく、全従業員を対象としたものに拡大していく。

■総実労働時間		■残業時間		■有休取得日数		入力セル
着地見込み	2011 時間	着地見込み	248 時間	着地見込み	16 日	
計画	2009 時間	計画	242 時間	計画	16 日	
前年度実績	2019 時間	前年度実績	252 時間	前年度実績	13 日	

一般職	職員コード	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
味の素 サンプル	出勤義務日数	21	17	21	22	21	19	121	21	19	21	19	20	22	122	243
2016年度	出勤義務日数	20	19	21	20	22	20	122	20	20	21	19	20	22	122	244
2015年度実績	総実労働時間	177	142.375	163.75	184.875	167.25	140.75	976	165.75	151.5	161.625	171	187.25	206.125	1043.25	2019.25
	残業(時間)	22	14.5	16.5	18.25	20	16.75	108	18.5	12	10.5	31.5	32.25	39.5	144.25	252.25
	有休日数	1		1	0.5	2	3	7.5	1	1	1.5	1	0	0.5	5	12.5
	その他休暇		0.5	1				1.5	1						1	2.5
	代休発生					1		1			1				1	2
	代休取得					1		1				1			1	2
2016年度計画	総実労働時間	167.25	146.75	170	165.25	167.25	154.5	971	162.25	157.25	157.25	171.5	179.25	210.5	1038	2009
	残業	20	15	15	18	20	15	103	15	10	10	32	32	40	139	242
	有休日数	1	2	1	1	3	2	10	1	1	2	1	1	0	6	16
	その他休暇							0							0	0
	代休発生							0							0	0
	代休取得							0							0	0
2016年度実績	総実労働時間	162.875	148.25	169.25	162.25	172.75	157.75	973.125	155	155	162.75	147.25	155	170.5	945.5	1918.625
	残業	19.5	16.5	14.25	15	25.5	18.25	109							0	109
	有休日数	1	2	1	1	3	2	10							0	10
	その他休暇	0.5						0.5							0	0.5
	代休発生							0							0	0
	代休取得							0							0	0
前年比	総実労働時間	92.02%	104.13%	103.36%	87.76%	103.29%	112.08%	99.71%								0
	残業	88.64%	113.79%	86.36%	82.19%	127.50%	108.96%	100.93%								0
計画比	総実労働時間	92.02%	104.13%	103.36%	87.76%	103.29%	112.08%	99.71%								0
	残業	88.64%	113.79%	86.36%	82.19%	127.50%	108.96%	100.93%								0

・年度当初に計画部分を入力し、前年比及び計画比の実績を半期毎に見直し、その後の計画を修正する。

有休予定日	月	日	単位	月	日	単位	月	日	単位
1	4	22	1	11	10	3			
2	5	2	1	12	11	4			21
3	5	27	1	13	12	1			22
4	6	17	1	14	12	2			23
5	7	15	1	15	1	4			24
6	8	12	1	16	2	3			25
7	8	26	1	17					26
8	8	29	1	18					27
9	9	23	1	19					28
10	9	26	1	20					29
									30

・有休予定日は全社共通のスケジューラーに入力し、社員が相互に計画的な有休消化を促進する環境とする。

2013年より「Work@A ～味の素流働き方改革～」として、

仕事と時間の見える化

⇒予め決めた時間で仕事をやりきることを宣言（コミットメント）

⇒自ら働く場所と時間を選択することで時間効率化と意欲向上

⇒会社としての生産性向上を生む

という好循環が企図されている。こうした取組を経て 2015 年には「ダイバーシティ&WLB コンセプト」を策定し、ワーク・ライフ・バランスの向上から始まった働き方改革の

取組は、ダイバーシティを包含したものに拡大してきている。こうした働き方改革は、更に加速しており、2016年10月にテレワークを進化させた「どこでもオフィス」を本社部門などで先行導入、2017年度には全部門へ拡大され、所定労働時間の短縮や、諸手当の見直しを原資とする基本給底上げも予定されている。

こうした取組を行う中で後述のとおり有給休暇の取得率等の指標は高い水準にあるが、同社の営業利益は2014年度745億円、2015年度910億円と着実に成長しており、ワーク・ライフ・バランスの向上と会社としての生産性向上という好循環が実現していることが、客観的数値の面からも見て取れる。

同社としては、こうした働き方改革がグループ企業や食品業界に波及し、ひいては社会全体に波及していくことで、日本社会全体が長時間労働の慣習から脱却することを期待している。

2020年に向けたロードマップ

スペシャリティ化による安定的利益成長の実現

EPS成長 10%程度/年

	グローバル・カンパニーへの基盤づくり			成長モメンタムの加速化 (トップ10クラスを照準に入れた加速)		グローバル食品企業への飛躍 (食品メーカー・トップ10クラスへ) + 飲料メーカー除く		
	2011年度 (実績)	2012年度 (実績)	2013年度 (実績)	2014年度 (実績)	2015年度 (実績)	2016年度 (予想)	2016年度 (目標)	2020年度～ (目指したい姿)
営業利益(億円)	726	712	618	745	910	910	910	1,500
営業利益率	7.5%	7.5%	6.5%	7.4%	7.7%	7.7%	8%	10%
ROE	6.9%	7.8%	7.1%	7.4%	9.8%	8.1%	9%	10%～
EPS	61.3円	74.4円	68.7円	78.5円	108.1円	89.0円	100円	150円
のれん償却費除く営業利益: 億円*1 (営業利益率: %)				753(7.5)	981(8.3)	978(8.3)		
のれん償却費除くROE*1				7.4%	10.7%	9.0%		
のれん償却費除くEPS*1				79.4円	117.8円	98.7円		
バルク事業利益比率*2	23%	19%	-	15%	16%	15%	10%程度	10%

*1 のれん償却費を除いて算出した参考値。

*2 バルク事業: 加工用うま味調味料、動物栄養、甘味料

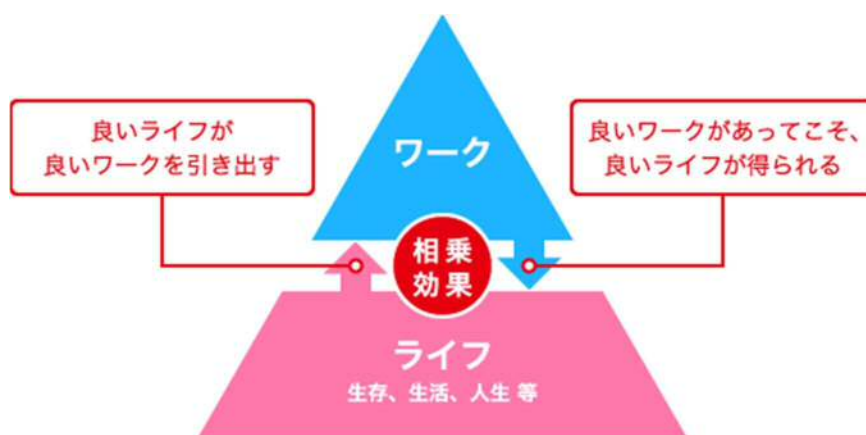
(出典: 味の素グループ統合報告書 2016)

イ 前提となる考え方と実績

●味の素グループにおけるワーク・ライフ・バランスの考え方

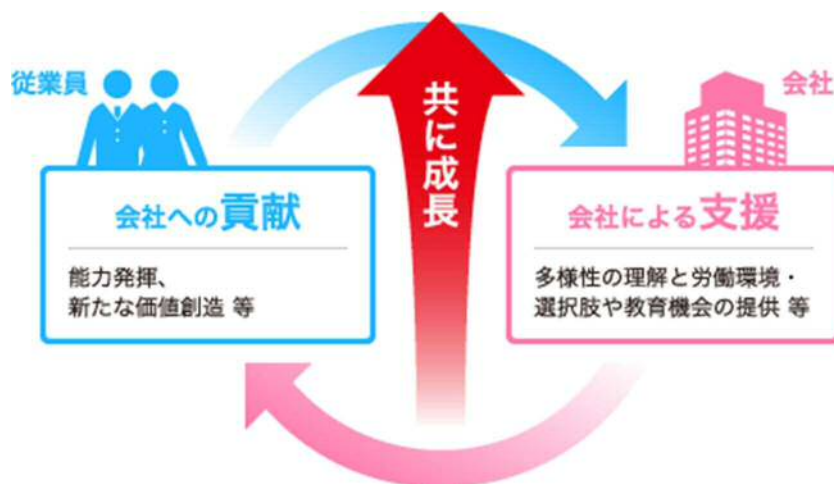
味の素グループにおける「ワーク・ライフ・バランス」は、仕事とそれ以外のプライベートの時間を二者択一やトレードオフ、あるいは別々の項目のバランスを取るという考え方ではなく、“良いライフが良いワークを引き出し、良いワークがあつてこそ、良いライフ

が得られる” *15というワークとライフの相乗効果の好循環を企図するものと整理されている。



(出典：味の素グループ企業情報サイトより)

そして、“会社は様々な支援施策（キャリア開発、セーフティネット、健康推進、出産・育児 看護等支援、財産形成等）により、従業員の実りあるライフ（人生）を支援しています。従業員はそれらの支援施策を適切に活用し、実りある人生を築き、そこで得た「能力」や「活力」を持って会社に貢献をするという好ましい循環が継続し、会社、従業員共に成長し続ける姿を目指しています。” *16と、会社がプライベートを含め、従業員のライフを支援するというスタンスを明確にしている点も非常に特徴的である。



(出典：味の素グループ企業情報サイトより)

●取組による労働時間等の実績

こうした取組により、総実労働時間は 2014 年度 1996 時間から 2015 年度 1947 時間へ減少、有休取得率も同 80.5%から 85.6%へ増加するなど、着実に成果を挙げている。

*15 味の素グループ 企業情報サイトより

*16 味の素グループ 企業情報サイトより

	2015年度			2014年度			2013年度		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性	全体	男性	女性
労働時間									
総実労働時間 (時間)	1,947	-	-	1,996	-	-	1,986	-	-
平均法定外労働時間 (時間)	166	-	-	161	-	-	159	-	-
平均有給休暇取得日数 (日)	16.7	-	-	15.7	-	-	15.4	-	-
有給休暇取得率	85.6%	-	-	80.5%	-	-	79%	-	-
ワークライフバランス(WLB) 育児休職制度									
取得・利用者数 (人)									
育児休職	123	10	113	119	7	112	107	4	103
育児短時間勤務	164	1	163	181	2	179	149	0	149
取得率									
育児休職	-	6.6%	100%	-	4.6%	100%	-	3.5%	100%
育児短時間勤務	-	-	-	-	-	-	-	-	-
育休取得日数平均 (日)	-	14	262	-	22	251	-	21	366
復職率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ワークライフバランス(WLB) その他関連制度									
取得・利用者数 (人)									
子供看護休暇	38	3	35	53	3	50	44	3	41
看護休職	1	0	1	1	0	1	0	0	0
看護短時間勤務	1	0	1	1	0	1	1	0	1
有給休暇積立保存制度	83	27	56	84	27	57	63	24	39
在宅勤務制度	133	69	64	77	37	40	-	-	-
リフレッシュ休暇	181	-	-	213	-	-	238	-	-
ボランティア休暇	57	-	-	48	-	-	38	-	-

(出典：同社HPより、味の素株式会社のみデータ)

ウ 特徴的な取組と工夫

● 労使一体での取組と、職場の自主性の尊重

同社の取組は、ワーク・ライフ・バランスの向上について、ワークとライフをトレードオフの関係とは捉えず、従業員個人と会社双方に相乗効果をもたらすものと整理し、労使が一体となって推進してきたことが特徴の1つである。さらに、こうした取組を強制的にトップダウンで押しつけるのではなく、工場や管理部門、海外とのやり取りを行う部署など多種多様な職場があることを踏まえ、「人事部が各部門と一緒にあって、その部門がどのようにワーク・ライフ・バランスを実現できるのか。例えば推進できる点の有休取得なのか、時間外削減なのかなどを一緒に考える。」というスタンスで、各職場の自主性を尊重しつつ、現場の実態に即した対応を積み重ね、前述のような働き方改革の実現につなげている。

● ICT本格導入以前からの改革

2014年よりテレワークの導入が行われテレビ会議やスケジューラーの活用が行われていたが、「当社だけでなく、食品業界は全体的にICT活用は遅れていると感じている」と人事担当者が印象を語ってくれたように、他の先進事例に比べると、ICTの活用が本格的でない段階からワーク・ライフ・バランス向上の取組が強力に実施されている。テレワークやペーパーレスなど、ICTの導入と人事制度の変更を同時に行う企業等が多い中、同社はこうした「味の素流働き方改革」の土壌に、ICTを追加する形で本格導入し、改革の一層の加速を図っていく形となっている。

(2) NEC ネットズエスアイ株式会社

本 社：文京区後楽 2-6-1 飯田橋ファーストタワー
資 本 金：131 億 2,200 万円
従業員数：7,664 人

NEC ネットズエスアイ株式会社（以下「NEC ネットズエスアイ」と記載）では、「人と人、組織、会社全体が一体となり、最高のパフォーマンスを発揮する場を創造する“エンパワードオフィス”」の取組を進めている。

その取組の一つとして、新たな働き方にも挑戦し、紙の掲示物のデジタルサイネージ化や、タブレットPCやディスプレイを活用した会議を開催することにより、紙を使わない働き方である「ノーペーパーワーキング」を実現していることから、オフィス改革の先進事例として視察を行った。

ア ノーペーパーワーキング等のオフィス改革の実現

point 1 紙を使わない働き方への挑戦

紙のムダをカットする取り組み
意識改革だけでは不十分
紙を使わない**“環境”**と**“仕組みづくり”**が紙文化を変える

【今までは・・・】

- 個人デスク**
紙に埋もれた働き方
- 打合せて配られた資料をそのままデスクに放置
- 手元に置いておきたい資料はとりあえず印刷
- 共有キャビネット**
紙による情報共有スタイル
- 定例会議資料はキングファイルで保管
- 経費伝票や帳票は原紙保管がルール

【これからは・・・】

「紙」を使わないオフィス環境とルールの徹底

copyright © NEC Networks Co., Ltd. All rights reserved. 2019

4

(出典：NEC ネットズエスアイ)

ペーパーレス化に取り組んだ結果、個人デスクで紙の埋もれた働き方、共有キャビネットへの紙による情報共有スタイルから、紙を使わないオフィス環境とルールの徹底が実現

できた。また、オフィス改革の実現の副次的な効果として、東日本大震災時に書類の飛散や、キャビネットやPCの転倒といったことを防止でき、職務中断に強い働き方の実現にもつながった。



(出典：NEC ネットズエスアイ)

スリムオフィス & スマートワークの効果

本社移転(EmpoweredOffice化)による効果(定性・定量)

オフィスのさまざまなムダを OFF	ワークスタイル改革を +
<p>[スペースのスリム化]</p> <ul style="list-style-type: none"> － オフィスフロア面積 32% OFF － クローズ会議室 56% OFF － マネージメント雑壇 75% OFF <p>[コストダウン] 面積、ペーパーレス、TV会議</p> <ul style="list-style-type: none"> － オフィスコスト 20% OFF － 複合機 59% OFF － シュレッダー 55% OFF － コピー用紙購入 60% OFF － 出張旅費 20% OFF <p>[eco] 面積、ECO製品、見える化</p> <ul style="list-style-type: none"> － 電力使用量 52% OFF 	<p>[プロセス改革]</p> <ul style="list-style-type: none"> + 情報・ノウハウ共有のスピードアップ + 協働のスピードアップ(コラボ) + ビジネスチャンスの拡大(効率) <p>[コミュニケーションの質向上]</p> <ul style="list-style-type: none"> + 本音でぶつかるディスカッション + 組織をまたがる情報の横展開 + 遠隔地との一体感の醸成 <p>[風土・意識改革]</p> <ul style="list-style-type: none"> + イノベーションリーダーの創出 + 活気ある組織風土の醸成

(出典：NEC ネットズエスアイ)

単にスペースやコスト削減だけ行っても働きづらいオフィスになり、モチベーション低下につながるため、コストはOFFにし、ワークをプラスする考え方でオフィス改革を実施している。このOFFとプラスを両立するため、コストとスペースのスリム化（OFF）を図りながら人や情報の流れを作っている（プラス）。

そのため、オフィスを仕切る壁を無くし、フロア全体がどんな活動をしているのか見える状態にし、オープンなフロアにすることで、業務効率の向上など有効な効果を発揮している。

プロジェクションマッピングとテレビ会議システムの技術を活用して名古屋のオフィスの様子を投影し、離れた場所でも距離を感じず、気軽に声を掛けてミーティングを行える「ノーディスタンス・オフィス」を設置することで社員同士の連携の強化を図っている。

営業部門は外回りがあるため、オフィスの在席率が70%を超えることは無いことから、フリーアドレスデスクの導入と無線LAN環境を整備した。



(出典：NEC ネットエスアイ)

マネジメントスタイルの変革にも取り組み、以前まで窓際を占領していたひな壇を廃止し、マネージャーはチームの中に入り、メンバーと密着したスピード感のあるマネジメントを実施できる環境にした。

ひな壇であったスペースは、短時間の集中作業スペースや意見交換時、気軽に利用できるミーティングコーナーに変更した。この他にも「人と情報が交差するオフィス」をコンセプトに、アイデアや意見を誘発する仕組みとして、社員が昼食などで利用する食堂にプロジェクターを設置し、会議や講演でも使用できる場として整備するなど「クリエイティブ・ワーキング」にも取り組んでいる。



(出典：NEC ネットズエスアイ)

イ ユニファイド・コミュニケーション等による場所を選ばない働き方

ノーペーパーワーキングに加え、ユニファイド・コミュニケーション環境を構築することで、社外にいてもプレゼンスで状況把握し、通話やインスタントメッセージを使用し連絡が取れるなど、外出先でも効率的に働ける環境づくりを実施している。



(出典：NEC ネットズエスアイ)

オフィスの一角にオープンな会議室を設け、現在社内で進行しているプロジェクトの様

子を社員がキャッチできるようにし、情報の共有化を図っている。

また、会議室では予約時間を15分経過したら自動キャンセルするICTを活用するなど、会議室の有効稼働率を向上することで、絶対数を削減した。

災害時に活用する部屋は即座に利用できるよう、日頃から使い慣れる必要があるため、普段、会議室として活用している。

(3) 株式会社みずほ銀行

本 社：東京都千代田区大手町 1-5-5（大手町タワー）
資 本 金：1 兆 4,040 億円
従業員数：27,355 人（2016 年 3 月 31 日現在）

みずほ銀行はタブレット端末の大規模導入等、I C Tの利活用を進めるとともに、平成 28 年 10 月には在宅勤務制度を導入している。銀行という業態から、内部管理部門や支店等、働き方が異なる様々な部署が混在しており、本市において業務効率化及び働き方の多様化を推進するにあたって課題となり得る点との相似が見込まれることから、先進事例として調査・ヒアリングを行った。



大手町タワー外観（出典：みずほ銀行）

ア 経過と取組の全体像

2012 年度 (平成 24 年度)	サービス向上等のため、営業店の渉外担当用として 4,500 台のタブレット端末を導入。
2013 年度 (平成 25 年度)	丸の内等の本社機能を大手町に移転。紙の量を大きく削減するとともに、大手町の館内を無線 LAN 化し、自席以外でも業務可能な環境を整備。
2014 年度 (平成 26 年度)	電子稟議システム「システムフロー」を導入し、本社の稟議・決裁のほぼ全てを電子化（支店が起案する与信関係の稟議については先行して電子化済）
2015 年度 (平成 27 年度)	業務プロセス改革のため、海外の現地雇用社員やスタッフ等を除く全職員にタブレット端末を配付。（平成 28 年度時点での導入台数：約 23,000 台）
2016 年度 (平成 28 年度)	「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」を制定。 配付したタブレット端末を活用し、在宅勤務制度を導入。

イ みずほ銀行における今後のワークライフバランスの考え方

平成 28 年 6 月 17 日に、親会社であるみずほフィナンシャルグループ（以下、「みずほ FG」と記載）が「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」を制定しており、“様々な環境変化への対応力を高め、将来にわたって自らを変革し、持続的に成長を遂げていくためには、これまで進めてきた「ダイバーシティ」のステージを更に進化させ、多様な人材を受け入れるに留まらず、「多様な人材の成長と活躍」を実現する「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進していく”との考えの下、

- ①多様な人材活用を最大限実現する人材マネジメント革新
- ②ワークライフマネジメント改革

③すべての役員・社員の意識改革・行動変革

の3点に重点を置き、今後一層の推進が図られる予定である。タブレット端末を活用した在宅勤務制度の効果についても、現段階で公表されているものは無いが、今後の成果が期待される。

みずほFG「ダイバーシティ&インクルージョン」推進に係る方針等

「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進

従来のダイバーシティ（多様な人材の受容）推進をさらに進化させ、多様な人材の成長と活躍を実現するダイバーシティ&インクルージョンのステージに上げます。

多様な社員のアイデア・意見を戦略立案や意思決定、日々の業務推進に積極的に取り入れ、イノベーションや新

たな価値創造につなげるとともに、社員の参画意識や成長意欲を高めていくことを目指し、ダイバーシティ&インクルージョンのフロントランナーに相応しい数値目標を掲げ、先進的な取り組みをグローバルベースで推進していきます。

数値目標（みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券）

項目		数値目標	（達成時期）	実績		
海外 （みずほ銀行）	外国人ナショナルスタッフ管理職比率	50%	2019年7月	33%	2016年7月 （見込み）	
	女性管理職比率	10%		7%		
国内 （上記4社合算）	女性管理職比率	部長相当職		10%		3%
		課長相当職以上		20%		10%
		係長相当職以上		30%		22%
	女性新卒採用者比率（総合職系）	30%		2019年度入社		34%
有給休暇取得率	70%	2018年度	64%	2015年度		
男性育児休業取得率	100%	2018年度	1.5%	2015年度		
障がい者実雇用率	2.3%	2019年6月	2.2%	2016年3月		

（出典：みずほFG「2016統合報告書」より）

ウ 特徴的な取組と工夫

みずほ銀行においては、「ダイバーシティ&インクルージョン ステートメント」に掲げられているように、人事制度・運用面からの多様な人材が活躍できる環境整備を図っているほか、ICTに関しては、営業用に導入されていたタブレット端末を活用して在宅勤務制度を導入するとともに、本社機能の移転を機に新たな本社内を無線LAN化するなど、時宜を捉えた改革を行っている。業務特性に応じて働き方が異なる部署が混在している点については、例えば市場部門は、フレックス勤務制度を活用し、担当するマーケット毎に勤務時間を変える等の柔軟な対応を行っており、海外も含めた広域で事業展開をしているが故の工夫が見られた。

また同様の取組は、みずほFGと競合する三菱東京UFJ銀行*17や三井住友銀行*18でも実施されており、企業として当然の経営課題として取り組まれているものと推察される。

*17 2016年8月9日マイナビニュース「三菱東京UFJ銀行の在宅勤務、その効果は？」

*18 2016年7月25日日本経済新聞「三井住友銀行、7月末から在宅勤務導入 残業削減策共有も」

(4) サントリーホールディングス株式会社

本社：(大阪オフィス) 大阪府大阪市北区堂島浜 2-1-40
 (サントリーワールドヘッドクォーターズ) 東京都港区台場 2-3-3
 資本金：700 億円
 従業員数：単独 4,954 人、海外含むグループ会社全体 42,081 人 (2015 年 12 月 31 日現在)

サントリーホールディングス株式会社 (以下「SHD」と記載) では、10 分単位でのテレワーク勤務を可能とし、フレックスタイム勤務と合わせることで、時間と場所の制約を取り払い、柔軟な働き方を推進している。テレワーク勤務制度を導入している企業の中でも更に先進的・柔軟な労務制度を導入しており、今回の視察先以外にもテレワーク導入企業が多数ある中、「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰(輝くテレワーク賞)特別奨励賞」を受賞する等、先進的・柔軟な制度が評価されている。こうした労務制度の柔軟性と表裏一体の問題として、組織としての一体感の維持や労務管理の困難さなどをどのように克服しているのか、ヒアリングを行った。

ア 経過と取組の全体像

SHD における取組の経過は次の通りである。

働き方革新		働き方に関する取り組み(制度・活動)経緯				
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
次世代育成支援施策 ■ 育休期間延長 ■ 育児短時間期間延長 ■ 子の看護休暇有給化 ■ 産前・産後、育休取得者に対する各種支援 ■ 参考考課の導入 ■ 柔軟な勤務体系の導入 ■ ジョブリターン制度の導入		より柔軟な働き方の実現 ■ 在宅勤務制度の適用拡大 育児・介護事由のみ認めていた制度を、事由を限定せず認める。		S流仕事術 ~働き方を革新し、業績向上/個人の充実へ~ ■ フレックス・テレワーク・時間年休等 ■ 時間・場所の フレキシビリティの最大化 ■ ITツールでのフォロー ■ 在宅環境・Web会議・スマートフォン 外形管理システムetc. ■ 意識改革(ナレッジBOX・講演会) ■ 研修(タイムマネジメントスキル等)		
長時間労働削減に向けた取り組み (2003年から継続) ■ 03年 全社いきいきワーク運動 ■ 企業を取り巻くリスクのひとつとして、労働行政の方向性に対応		長時間労働の是正 ■ トップダウンによる意識改革 ■ コンプライアンス意識の徹底 ■ きめ細かなフォロー活動 ■ 労使協働 ■ 業務革新活動		育児介護検討プロジェクト ■ キッズサポート休暇拡充 ■ 男性の育休取得推進 ■ 介護の特別休暇制定 ■ 介護制度期間改定 (休職・フレックス・短時間・時差)		

(出典：内閣府「第2回 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」資料)

テレワーク勤務については、従来、育児や介護といった事由のみ認めていたが、2008年10月に事由による制限を撤廃したものの、それでも2009年の利用実績は39人であった。

SHDにおけるテレワーク勤務実績の推移（人）

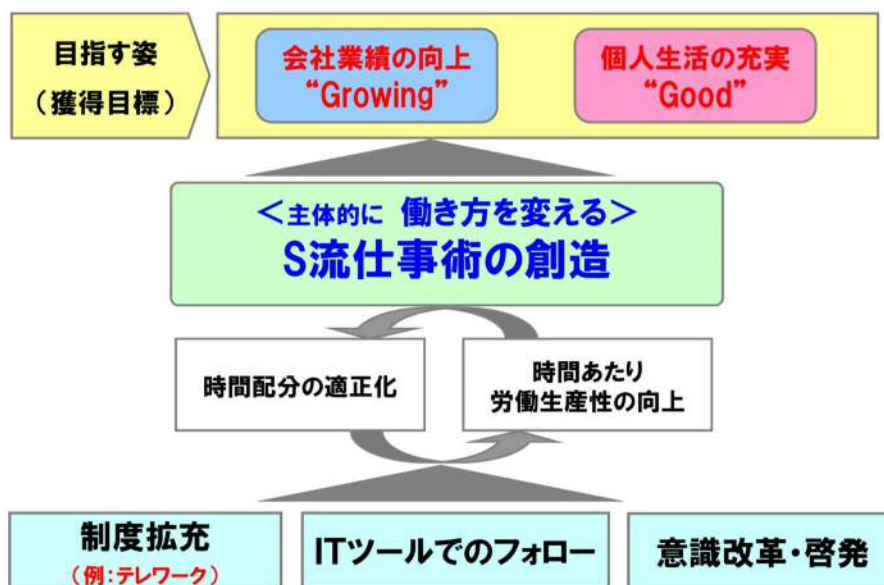
2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
39	294	2,116	2,234	3,243	3,196	3,557

※ 2012年まではSHDのみ、2013年以降はサントリー食品インターナショナル株式会社を含んだ数字

(出展：サントリーグループHP及び訪問時説明より作成)

制度を導入したにも関わらず利用人数が伸びない状況を踏まえ、2010年からは、ワークスタイル革新「S流仕事術」と題し、大きな変革を実現している。「S流仕事術」とは、性別や年齢などの枠を超え、多様な人材が最大限の力を発揮できるように、決められた時間で最大限の成果を出すという「サントリー流の仕事術」の略である。具体的にはテレワーク・フレックス、ITツール（Web会議・スマートフォン・モバイルPC等）といった制度や仕組みの整備、啓発セミナーやイントラでのナレッジサイトの立ち上げ、タイムマネジメントスキルに関する研修の実施等の意識改革に向けた取組を行った。こうして制度・環境を整え、労働生産性の向上による好循環を創出し、個人生活の充実と会社業績の向上を両立させることを企図している。

2010年～ ワークスタイル革新「S流仕事術」の創造



(出典：内閣府「第2回 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」資料)

イ 特徴的な取組と工夫

●柔軟な労務制度

2010年からの「S流仕事術」導入にあたっては、従業員のフレキシブルなワークスタイルの実現のため、フレックスタイム制度とテレワーク勤務制度の両面から改定を行っている。フレックスタイム制度については、利用単位を部署単位から個人単位とし、コアタイムを撤廃した。また、テレワーク勤務制度については、育児介護理由のみに限定されていた対象者を、理由に関わらず週の営業日の半分以上出勤すればよいこととし、利用単位を1日から10分単位に、勤務場所を自宅限定から事前に許可された場所なら可と、大幅に要件を緩和している。

フレックスタイム制・テレワーク勤務制度の主な改定内容			
		現行	改定
対象者		フレックスタイム制: 基準なし テレワーク勤務: 以下の要件をすべて満たす者 A. 業務上支障がないと会社が認めた者 B. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者 C. 会社と同等の就業環境が整備できる者	以下の要件を全て満たす者とする。 A. 勤続2年以上の者。専門性を有し即戦力として雇い入れる者は、勤続1年以上の者 B. 業務上支障がないと会社が認めた者 C. 相当程度の裁量権を持ち、自己を律し業務を行える者 D. 会社と同等の就業環境が整備できる者（テレワークのみ） ただし、Aのみ満たさない者について、所属長の判断によって認めることがある。
フレックスタイム制	適用単位	部署単位	個人単位
	コアタイム	T11:00-14:50	なし
	フレキシブルタイム	T8:00-20:00	T5:00-22:00
テレワーク勤務制度	日数	週1日(上限2日)	テレワーク勤務する場合は週の営業日の半分以上出勤しなければならない
	取得単位	1日単位	10分単位
	勤務場所	自宅	事前に所属長に申告し、承認を得た場所

(出典：SHD 提供資料)

テレワーク×フレックスタイムの活用事例



(出典：内閣府「第2回 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」資料)

●適切な管理体制

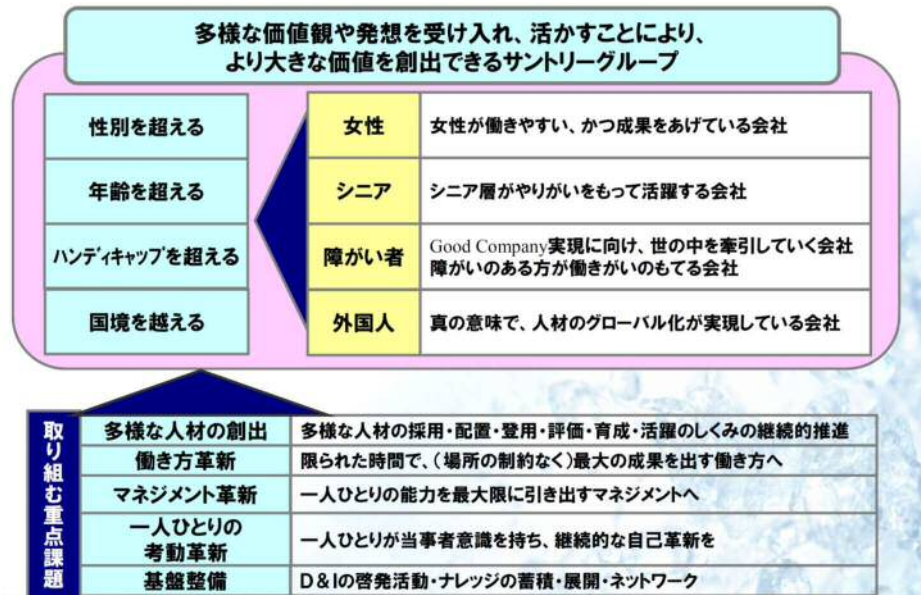
前項のように10分単位でのテレワーク勤務を可能とするなど、非常に柔軟な勤務制度であるが、勤続年数や業務内容、勤務状況等も勘案して所属長が当該社員のテレワーク勤務を認めるかを判断している。また、テレワーク勤務時は、始業時の業務予定報告と、終業時の勤務実績報告を義務付けており、所属長もシステム上から出退勤時間を管理できる。こうした制度・環境の整備により、勤怠管理等の問題は発生していない。

また、1週間の営業日の半分以上の日数は出社することとしていること、深夜及び早朝勤務に該当する時間帯(22時~翌5時)は勤務を認めていないことから、チームワークや連携の面でも、特段の不都合は発生していない。

●トップのコミットメントと積極的な社風

SHDにおいては、従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指し、従業員の多様さを前提とした「ダイバーシティ経営」を人事の基本的な考え方としている。いつでも新しいことに挑戦できる企業であり続けるため、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指し、トップ自らも推進していることも、「S流仕事術」の導入にあたって大きく寄与したのではないかと推察される。

ダイバーシティ経営 目指す姿と重点課題

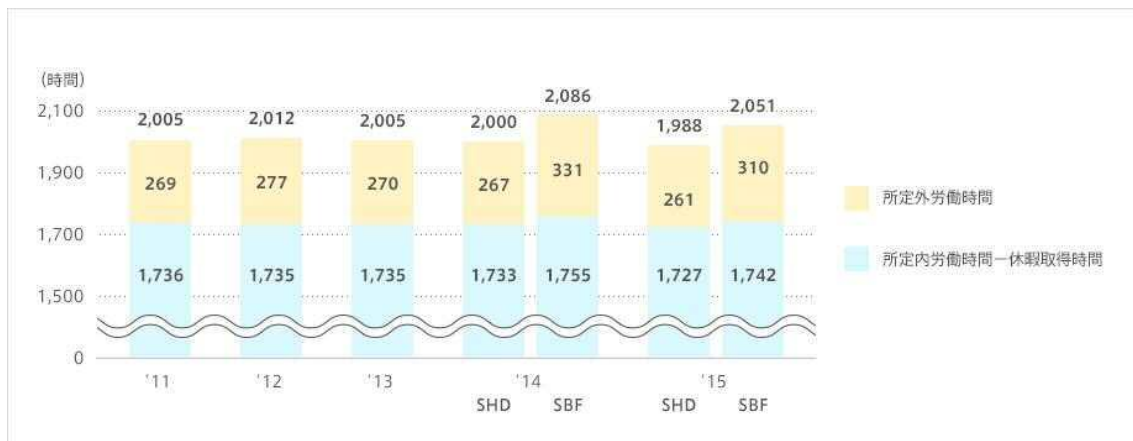


(出典：内閣府「第2回 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」資料)

ウ 実績と効果

こうした取組の結果として、2009年には39人であったテレワーク勤務実施者が2011年に2,116人と急増し、年間総実労働時間についても減少傾向にある。

【サントリーにおける労働時間の推移】



※サントリーグループの標準的な事業所での所定内勤務時間は1日7.5時間、

休日数は年間121日、年間所定内勤務時間は1,830時間

※労働時間については、2013年まではSHDのみの数字

※SBF: サントリー食品インターナショナル(株)

こうした実績に加え、2016年からは「トップの推進」「現場毎の取組」「PDCAの徹底」を3本柱に、「働き方改革」を推進しており、現場に根差した課題解決に向け、全社一丸となって取組を進めている。

第3章 先進事例を踏まえた政策提言と導入課題

1 目指すべき働き方と政策提言（3Dワークスタイル）

今回の研究に際して大きく認識する課題（第1章）及び視察を行った先進事例（第2章）を踏まえると、テレワーク等の職員が働きやすい環境の整備の目的は、優秀な人材を獲得していくための前提であるとともに、単に快適に働ける職場の提供といった「福利厚生」の観点のみならず、ワーク・ライフ・バランスの取組を通じ健康の増進を含めた生活の質の向上による業務効率の向上をマネジメントする場の創造である。また、働き方に制約のある職員の離職を防止し、多様な人材が活躍できる環境としていくことにより、多様化する社会に対応するべく、本市自身を多様性のある組織としていくための「組織戦略」として必要不可欠であり、短期的な観点だけではなく中長期的な展望を持って取り組む必要があると考える。

今回視察を行った民間企業のほかにも、直近の動きとして「テレワークの上限日数の撤廃」「副業・兼業の解禁」「週休3日制の導入」など社員の柔軟なワークスタイルの確立に向けて試行錯誤を行っている企業が増えている。この背景には、急速に進む人手不足の中で、より働きやすい環境を整備することが人材獲得競争における武器となるという意識が見て取れる。また、例えば製造業においては、多品種・少量生産などの傾向に見られるように消費者のニーズは多様化しており、こうしたニーズにきめ細やかに対応するために、企業としても自組織内に多様な人材がいるべきだという意識もあると言えるだろう。地方自治体では職員の転職の事例はさほど多くないものの、生産年齢人口の減少が進み人手不足が深刻となる将来予測にあっては、着実に「働き方の多様化」を推進して、優秀な人材を組織内に留め、あるいは外から招き入れる取組を一段と強めなければならない。地方自治体にとっての言わば「顧客」である住民のニーズも多様化しており、そうしたニーズを理解し、対応していくためには本市の人材の多様性も確保する必要がある。

かねてから存在していた「在宅勤務」に代表される働き方の多様化とは、特別な事情の下、限定された業務を担当する職員のみが、自宅で働くことを許されるというように、あくまでも例外として認められた形態だった。また、ICTが今ほど進歩・普及していなかった頃には、職員が孤立しやすく、組織の動きから疎外される傾向は否めなかった。しかし、現在では、高速モバイル通信、ファイル共有、IP電話、会議のためのビデオ通話などツールの品質や使いやすさが向上している。また、職員も若年者を中心にスマートフォンに慣れ親しむなど、利用者側の心理も大幅に変化し、活用のレベルにおいて従来とは格段の違いがある。テクノロジーの進化が様々なツールを提供しているにもかかわらず、これらを利用しないことや、昔ながらのやり方に固執することは、社会の変化に対応できずに、いずれより大きな問題に直面することにもつながりかねない。

実際に、多くの企業で、幅広い部門の社員がテレワークなど柔軟な働き方を一般的な形

態のひとつとして制度に組み込むことで、企業にも社員にも利益をもたらすという結果も出始めている。これは、「働き方」というものの概念を再定義するものでもあり、オフィスに行って働くことの利点を放棄するのではなく、さらに新たな「強み」を加えようとするものと捉えられる。

民間企業における働き方の状況変化とそれを支えるICT

	従来	現在の多くの企業	先進企業
①働く場所	オフィス (固定席)	オフィス (フリーアドレス)	どこでも (オフィス、外出先、 サテライトオフィス、自宅)
②働く時間	9時～17時	フレックス勤務・ 裁量労働	時間を問わず
③オフィスの機能	業務に必要な設備・環 境を提供する	社員同士のコミュニケ ーションを促す	社員の能力を最大化する
働き方を支える ICT技術	・固定電話 ・デスクトップPC など	・IP電話 ・ノートPC ・無線LANなど	・ユニファイド・コミュニケー ーション* ¹⁹ ・モバイル向けPC ・無線LAN、モバイル通信

そこで、目覚ましく進歩しているICTを活かしたオフィス等の職場環境の整備をしていくことで、「働き方に制約のある職員」を含めた全ての職員が働きやすい環境づくりを目指す「3Dワークスタイル」を提言する。3Dワークスタイルとは、「だれでも、どこでも、できる」普通の働き方の頭文字を取って名付けた。

3Dワークスタイルを実現するための具体的な政策として、次の3つの導入を提言する。

*¹⁹ UC (=ユニファイド・コミュニケーション) とは、様々の通信サービスの統合したツールのことで、インスタント・メッセージ、プレゼンス (在籍状況)、電話 (IP 電話を含む)、ビデオ会議、コール制御および音声認識サービスなどの機能がある。

(1) 政策提言「ペーパーレス化」

近年は、無線LAN環境の品質の向上、セキュリティを担保した認証技術などが確立されつつあり、また、業務として利用するパソコンも持ち運びが容易なタブレットPCやノートPCとタブレットPCの機能を兼ねた2in1PCなど選択肢が広がってきた。普段持ち歩く用途としては小型のPCを用い、自席で作業をするときは大型サブディスプレイに接続するなど効率的な使い方も可能である。これらを活用してペーパーレス化を推進することで、業務の効率化が図られる。

ペーパーレス化の範囲については、契約書等原本保存が必要なものを除き、課内調整資料等パソコンで作成し、電子データが共有フォルダに存在する紙資料から削減していくことが望ましい。

ペーパーレス化を実現した働き方のイメージ



(出典：総務省)

ペーパーレス化を進めることによるメリットは、主に次の3つである。

ア 導入のメリット

●メリット1 職員の業務負担の軽減

会議資料を紙媒体で配布した上で会議をする場合は、資料の印刷・製本、会議での資料配布、落丁・誤字脱字の有無確認、落丁等があった場合は書類の差替え、廃棄といった作業が発生するが、ペーパーレスで会議を実施した場合は、落丁等を発見した際にはデータ

を書き換えるだけでなく、印刷・製本、会議での資料配布、書類の差替えといった作業が軽減され、職員の業務負担の軽減にもつながり、超過勤務の縮減にもつながる。

幹部級のペーパーレス会議のイメージ



(出典：NEC フィールドディングス)

部署内会議の打合せイメージ



(出典：総務省)

●メリット2 行政コスト削減

本市環境局が集計した平成27年度のデータによると、年間の紙の使用量（ペーパーフロー）は約1億5,000万枚となっている。市長部局では約9,000万枚となっており、職員一

人当たりの使用量は約 12,000 枚である。ペーパーレス化を図り紙の印刷量が減れば、それだけプリンタや複写機の台数削減も可能となり、用紙・インク・トナー・電気代等の行政コストの削減やCO₂の排出量削減といった環境負荷の低減にも寄与できる。

豊島区では庁舎移転前の文書量（ペーパーストック）を半分程度に削減したことで、庁舎建設の費用の削減を図った。本市でも本庁舎建替に向けて、ペーパーレス化の取組を進めることにより、書棚を削減した分の余剰スペースの削減による賃料等オフィスコストの削減、あるいは余剰スペースの有効活用など、行政コスト低減の余地が大きい。

また、ペーパーストックを削減することで、組織改編等に伴う紙資料の保存のための什器調達・廃棄に関する費用、引越費用が削減できるとともに、庁内ネットワークの無線LAN化により有線回線の敷設に掛かる費用についても低減することができる。

●メリット3 場所に依存しない業務環境の実現

働き方に制約のある職員でも働きやすい環境を整えるために在宅勤務制度等の制度を整備したとしても、紙媒体の資料が存在する場合は、在宅勤務をする度に資料の持ち出しが発生したりと何かと不便であることに加え、紙資料の紛失による情報漏えいのリスクが存在することから、利用率が伸びない可能性が高い。

そのため、オフィスにある紙資料を閲覧しなくても電子データ化された資料を閲覧できる環境を整えていくことが必要であり、これにより、在宅勤務制度等の推進が図られるとともに、その他のテレワークの取組が推進しやすくなることから、業務の効率化にも寄与すると考えられる。

また、ペーパーレス化を推進することでオフィス内でもフレキシブルなオフィスレイアウトが可能となり、その活用に当たってはフリーアドレスを導入することも選択肢の1つとして考えられる。一方で、NECネットエスアイの事例に見るように、営業部門等在席率が70%程度の部署において、フリーアドレスの導入によって個人用デスクの数やスペースを削減するのであれば、コスト削減の効果が得にくいと考えられる。仮に本市で実施するのであれば、総務省の事例に見るように、情報共有のための打ち合わせスペースの確保による職員間交流の促進といった費用面以外の目的に重きを置いて実施することとなり、既存の職員機の廃棄費用等も含めて総合的に検討する必要がある。

イ 導入に向けた課題

●課題 無線LAN環境等の大規模な機器導入

ペーパーレス化を実現するためには、導入経費が課題となる。無線LAN化など自席以外からも庁内ネットワークにアクセスできる環境を構築すること、庁内会議や研修のために持ち運びできるPCが支給されていること、ドキュメント管理システムやペーパーレス会議システム、会議室へのモニター・プロジェクターの整備といった相応の初期投資が必要とされる。また、庁内の無線LAN環境下にあっても機密情報漏えいを防ぐ情報セキュ

リティに万全を期すことも求められる。

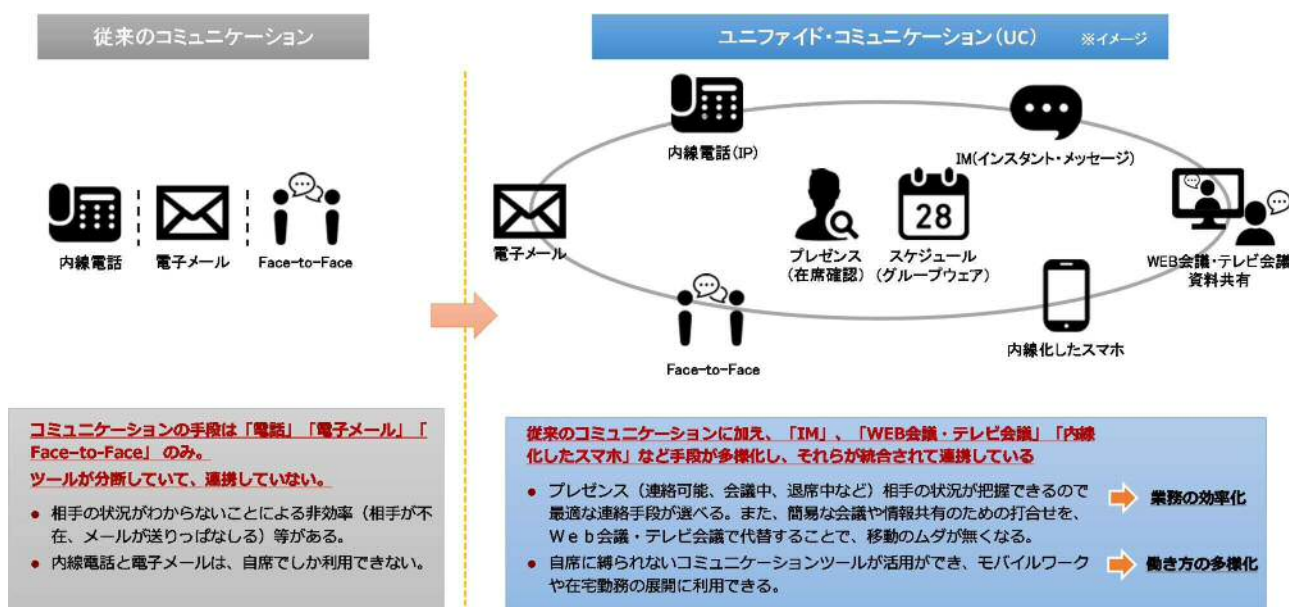
また、現行業務で紙の出力を前提としたワークフローとなっている業務プロセスについて、順次見直しを行っていくことが前提があり、これらは新庁舎への移転のほか、行政情報システムやグループウェアといった現行の業務システムの更改サイクルを見据えて、長期的・計画的に実施していく必要がある。

(2) 政策提言「コミュニケーション・ツールの刷新」

現在の本市のコミュニケーションの手段としては、①内線電話（アナログ回線）、②電子メール、③対面（Face-to-Face）の3つに限定されている。それぞれの用途に応じて使い分けを行っているが、豊島区役所のように、本市においても新庁舎への移転と合わせて、ユニファイド・コミュニケーションの導入といったコミュニケーションツールの刷新を行うことが効果的と考える。

なお、ユニファイド・コミュニケーションツールと呼ばれる製品の機能の範囲は、提供するベンダーによって異なるため、以降はユニファイド・コミュニケーションツール一般についてのイメージを説明したものである。

従来のコミュニケーションとユニファイド・コミュニケーションのツールの比較



ア 導入のメリット

●メリット1 庁内の連絡業務の効率化

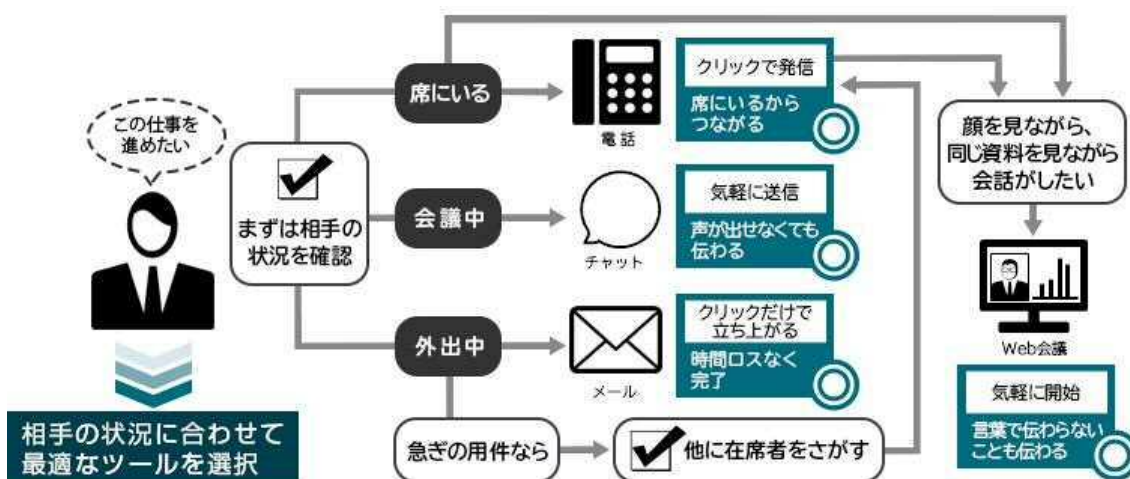
ユニファイド・コミュニケーションツールを導入することにより、職員が、複数のコミュニケーションツールを状況に応じて使い分けたり、組み合わせて利用したりすることで庁内の連絡業務の効率化が見込める。

最適なコミュニケーションツールを選択するには、相手の状況が分からなければならない。ユニファイド・コミュニケーションツールには「プレゼンス」と呼ばれる機能があり、相手の在席状況や電話が可能な状態が確認できるため、相手が不在のため何度も電話をすることになったり、折り返しを待たなければならないといった事態を軽減することができ、

業務の効率化につながる。

ユニファイド・コミュニケーションツールにより、コミュニケーション環境が多様化・統合化され、業務効率化につながった事例としては、キリンホールディングスが2006年にグループ各社約9,000人を対象とした導入がある。システムの導入と同時に、「電話を代わって、取り次いで、伝言メモを作成する」作業を原則的に禁止するなどの定型業務のルール化を徹底し、同社は概算で数億円規模のコストを削減したと積算している*20。なお、民間企業の多くでは、簡易な内部連絡はチャットなどといったIM（インスタントメッセージ）とし、外部との連絡にだけメールを使用することにより、内部情報を誤送信することによる情報漏えいを防ぐといった取組もなされている。

ユニファイド・コミュニケーションの活用イメージ



(出典：NEC Platforms)

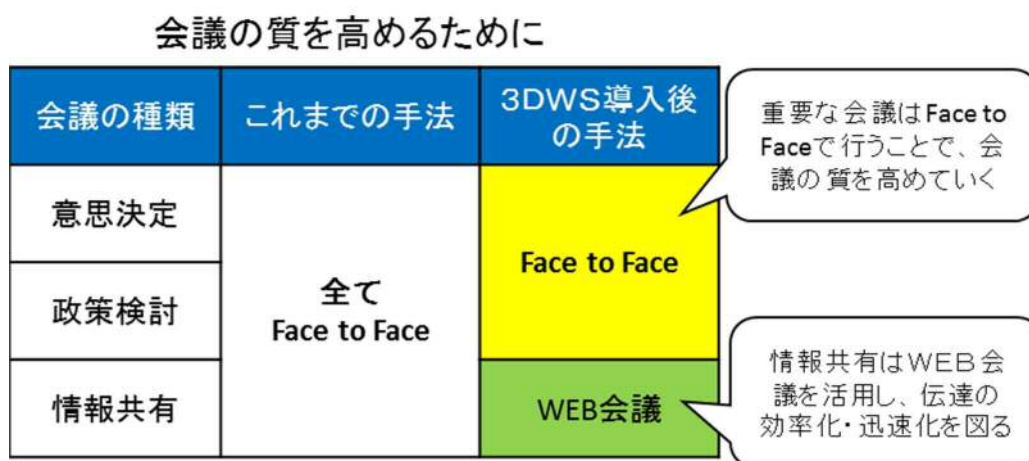
また、簡易な打合せや情報共有を目的とした会議をWeb会議に変更することで、区役所と本庁の移動する時間や費用も節減できる。ただし、この活用趣旨は、Face to Faceのコミュニケーションを軽視するものにしてはならない。対面でのコミュニケーションが組織間の連携や職員同士の信頼関係の構築に欠かせないことを重視したうえで、TPOに応じてツールを活用し、「だれでも」「どこでも」「できる」コミュニケーションを実現することがポイントである。

ただし、意思決定や複雑な意見を出し合う会議など対面によるコミュニケーションが必要なシーンがある一方で、すでに人間関係が出来上がっている職員同士と意見交換を行ったり、離れた庁舎から全員が同じオフィスに集まり情報共有のために会議を行うといったシーンも存在する。そういった日々の膨大なコミュニケーションを逐一、全員が同じオフィスに集まり、全員揃うまで始められない、といったことでは時間と労力がかかり、業

*20 日経情報ストラテジー 2009年2月号 p.23

務の効率化や働きやすさの改善にはつながらない。

したがって、意思決定や政策検討等の重要な判断を伴う会議についてはこれまで同様 Face to Face の手段によるなど、役割・目的に応じたコミュニケーションの手段を用いることにより、効率的かつ効果的に会議の質を高めていくことができると考える。



●メリット2 場所に依存しない業務スタイル

既存のコミュニケーション・ツールでは、テレワーク（在宅勤務、モバイルワーク）の環境において、対面の会話ができない、内線電話が利用できない、庁内会議に参加できない等オフィス内の職員との意思疎通の手段において、一部制限を受ける状態となっている。

WEB会議や通信環境が今ほど普及していない時代には、在宅勤務をする職員は孤立しやすく、組織の動きから疎外される傾向にあったが、現在テレワークを導入している先進的な企業では、BYOD*²¹によるスマートフォンの内線化など職場と変わらないコミュニケーション・ツールを活用することができるようになっている。所属の会議にはWEB会議システムを介して自宅から参加する、WEB会議を利用して同じ資料を見ながら会話をするなど、通勤するという行為を最小限に抑えながら、コミュニケーション・ロスを防ぎながらオフィスと同等のパフォーマンスを出すことができる。

イ 導入に向けた課題

●課題 電話網のIP化等にかかる導入経費

ユニファイド・コミュニケーション・ツールの導入には、ソフトウェアのライセンス料のほか、ネットワークデバイス、IP電話機、通信帯域の増強等の設備投資が必要となる。

また、導入の前提として、内線電話に従来の電話網ではなくLAN回線等のIP網によるVoIP*²²を利用することとなるため、電話回線とIPネットワークの整理・統合が必

*²¹ 職員が個人所有端末を組織の情報セキュリティポリシーの管理のもとで業務利用すること。

*²² イン트라ネットといったIPネットワークを用いて音声通話を実現する技術の総称のこと。

要となる。現状では、特に公共組織ではユニファイド・コミュニケーションツールの導入に二の足を踏むことが多く、導入事例が少ない。電話や電話回線は庁舎管理部門、庁内ネットワークは情報部門と管轄する部門が異なり、足並みをそろえるために所管業務や組織体制の見直しに伴うことも原因と考えられる。

費用面を考慮すると、豊島区役所は庁舎建替を適切な契機として、内線電話網をIPネットワークに置き換えることで新庁舎での回線敷設にかかる二重投資を避けることを実現している。それにより、ユニファイド・コミュニケーションの導入により相応の初期投資を要したものの、電話交換機の保守経費、組織変更に伴う回線工事費の削減等により、5年程度で投資費用を回収できる見込みという。

(3) 政策提言「テレワークの導入」

職員の業務状況に応じて最適な場所で仕事をする「テレワーク」は、時間外勤務の縮減等といったワーク・ライフ・バランスの推進や、優秀な人材確保のためのオフィス環境整備、育児・介護といった事情により働き方に制約のある職員でも活躍できる環境の整備といった本市が抱える課題に対する有効な施策の一つと考えられる。

ア 導入のメリット

●メリット1 多様な人材の確保

テレワークの形態の一つである「在宅勤務」という自由度の高い働き方を認めることで、通勤時間の軽減を通じて働き方に制約のある職員の負担軽減につながる。これにより、優秀な人材が育児・介護といったことによって離職せざるを得ない状況の改善が期待できる。また、働く職場としての本市の魅力を高め対外的にも発信していくことで、優秀な人材の獲得にも寄与することが期待できる。

次に、「モバイルワーク」もテレワークの一側面であるが、職員が出張先から市内の共有フォルダにアクセスすることで大量の紙書類を持ち歩く必要がなくなり、いわゆる隙間時間を活用して業務システムやグループウェアを利用した作業が可能となり、業務の効率化にもつながる。また、豊島区役所の例のように、管理職が出張先においてもモバイルPC等で電子決裁をすることにより、意思決定の迅速化も可能となる。「サテライトオフィス」も同様に、例えば、川崎区役所勤務の職員が、出張先である麻生区役所内のオフィスにモバイルPC等を持ち込み、隙間時間を活用して業務が行えるようになる。

●メリット2 災害時等のBCP

地震等の災害発生においては公共交通機関が停止して、職員が出勤できないことが想定される。テレワークを導入することによって、職員の出勤ができない場合でも自宅から市内の業務システムやコミュニケーションツールにアクセスして、業務を継続できる効果が期待できる。市内ネットワークを経由して共有フォルダに格納したBCPマニュアル等に基づいて的確な対応をしていくことが可能となるため、災害時の人員・執行体制を迅速かつ的確に計画することも可能となる。

さらに、大雪等の悪天候によって出勤が難しい状態の場合にも、在宅勤務に切り替えて業務を進めていくことも可能となるため、職務中断に強い組織となることが期待できる。民間企業に比して、災害時でも職務を継続する必要性が高い自治体にとっては非常に重要と言える。

イ 導入に向けた課題

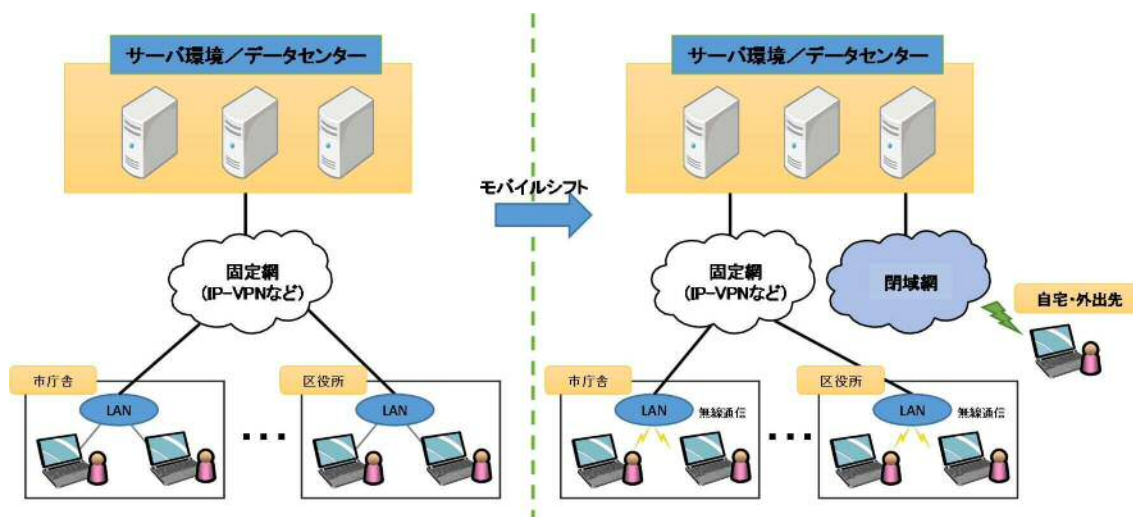
●課題1 情報セキュリティの安全性の確保

テレワーク導入に当たっては、出張先や自宅からも市内ネットワークにアクセスできる

通信環境を整備することといった課題をクリアする必要がある。また、情報セキュリティ面に配慮しつつ、通信速度が遅いため作業が非効率になったり利用者にとっての使い勝手の悪い環境とならないよう、通信品質と情報セキュリティ確保の両立が求められる。

テレワークの実現手段については、「第1章3(3)情報セキュリティ対策への課題」で述べたとおり、財務会計などL2WANを活用する業務用システムと、Web閲覧やインターネットメールなどのシステムの通信経路を分割すること前提に通信環境を整備しなくてはならない。この解決策としては、閉域網と呼ばれるインターネットなどに直接は接続されておらず、限られた利用者や地点の間のみを接続する広域通信ネットワークをの活用が想定される。これは組織内ネットワークの拠点間接続などに用いられるもので、インターネットを経由しないため、情報セキュリティ上の課題を担保できるものと考えられる。

閉域網と無線通信を活用した組織内ネットワークのイメージ

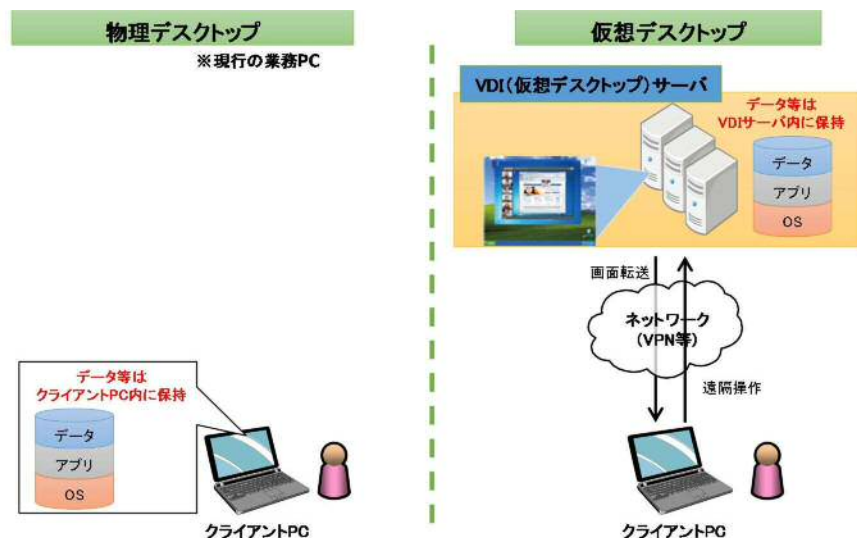


●課題2 業務用PCの紛失に伴う情報漏えい

これまで庁舎内のみでの利用していた業務用PCを自宅や出張先等の外部に持ち出すこととなるため、業務用PCの紛失に伴う情報漏えい、職員の不正利用への対策が課題となる。普段利用している業務用PC環境を職員の自宅PCなどの様々なデバイスから利用でき、安全かつ場所に縛られない業務の遂行を可能とするためには、相応のセキュリティ対策の導入が不可欠となる。これには「VDI」(Virtual Desktop Infrastructure=仮想デスクトップインフラ)の技術等を用いることにより解決が可能と考えられる。

VDIとはデスクトップ環境(クライアントのOSとOS上で稼働するアプリケーションなどを含めたシステムの総称)を仮想化し、サーバーに集約し、それをネットワーク経由で利用する仕組みを指す。

VDI（仮想デスクトップインフラ）のイメージ



VDIを利用すると、クライアントPCには、サーバーで処理・実行される結果（画面）だけを表示するため、データが残らず、端末紛失時のセキュリティリスクが回避できる。

●課題3 勤怠管理や勤務実態の確認

テレワークを推進していくに当たっての勤怠管理をどのようにしていくかについては、職務に専念しているかを確認する側面と、長時間労働につながっていないかを確認する側面の両方を考慮する必要がある。先進事例を踏まえると、前者については、業務PCのカメラによる顔認証技術で本人の在席や離席を自動判別して勤務状況に反映したり、不正アクセスなどが発生した場合には、不正利用者のカメラ画像とスクリーンショットを同時に記録することで、通常時も一定間隔でカメラ画像を記録することで勤務状況の証跡を残したり、一定時間操作がされていない場合に所属長へアラートを発信するシステム等を導入している企業もある。また、後者については、端末へのアクセスログと勤務時間の申請状況の突合、早朝及び深夜時間帯のアクセス禁止等の仕組みも考えられる。

一方で、こうした勤怠管理システムの導入には、利用者側にとっては監視されている意識が生じるなど、オフィスで働くよりも過剰な抑圧作用も働くため、テレワークの制度を普及させて、職員が働きやすい環境を整備するという目的には逆行するという側面もある。

制度の導入段階や職務内容によって勤怠管理の要件は変わっていくものと想定されるが、規制は必要最小限にとどめつつ、人事評価制度の見直しを含め、組織側が単に職員が働いている「時間」を求めるのではなく、働いた結果の「成果」をより一層重視する姿勢への転換を目指すことが重要と考える。制度の導入・普及段階においては、在宅勤務を利用する際は従事内容を所属長に事前提出した上で、終了時に所属長へ進捗状況を報告するといった簡易な利用条件であることが望ましい。

テレワークを利用する際の申請等のイメージ

対 象	<ul style="list-style-type: none"> ・原則勤続２年以上で、所属長が承認したもの ・窓口職場等、別途制限を設けるべき部署については局区毎に定める
申請方法	<ol style="list-style-type: none"> ①上記の対象に合致することを所属長へ申請し、承認されるとテレワークでの勤務計画等が申請可能に ②週毎に翌週の勤務計画を所属長へ申請し、承認を受けた上でテレワークを実施 ③テレワークでの勤務成果（作成した資料等）について、適宜所属長へ報告

なお、テレワークにおいて誤解が生じやすい部分ではあるが、テレワークはあくまで自宅において、職場と同じ環境を整えて勤務をするという勤務形態の一種であるため、自宅で育児若しくは介護をしながらテレワークで勤務するというのは、職務専念義務に反することになることに注意が必要である。

2 新しい働き方のイメージ

これまで述べてきた提案が環境として整備された場合、職員の働き方がどのように変わりうるのか、いくつかの職務内容・職位に分けてそれぞれ具体例を挙げる。

なお、本市の所定労働時間は8時30分から17時15分であるが、簡略化のため時間の単位は30分とした。

(1) 本庁勤務の事務職の場合

		導入前	導入後のイメージ
8	00		
	30	・メール/スケジュールチェック	・メール/スケジュールチェック
9	00	・庶務事務	・庶務事務
	30	・会議内容の事前確認	・会議内容の事前確認
10	00	・会議(他局の政策に係る検討会議)資料の作成	・会議資料の作成 ⇒モバイル端末の活用で他局担当者とは内容確認を並行で作成
	30		
11	00	・会議資料の再確認・追記	・庶務事務
	30		
12	00	昼休み	昼休み
	30		
13	00	・庶務事務	・庶務事務
	30	・会議の準備(資料の印刷、差し替え、落丁の確認等)	
14	00	・庶務事務	
	30		
15	00	・会議	・会議 ⇒モバイル端末の活用で会議進行中に議事録を作成
	30		
16	00	・会議	・退庁
	30		
17	00	・庶務事務	
	30		
18	00	・会議の議事録を作成	
	30		
19	00	・退庁	
	30		
20	00		
	30		
21	00		
	30		

個人作業等変化の少ない事務
 効率化される事務
 創出される時間

局を跨いだ調整の多い内部管理部署のため、本庁舎周辺での会議や打ち合わせが多数あるものの、外出の機会はほとんどない。繁忙期の所定労働時間はほぼ庶務事務や会議の運営に費やされ、会議結果を課内や局内で報告するための議事録作成、会議準備等を含む庶務事務については超過勤務にて行わざるを得ない。

3Dワークスタイルが導入されることにより、モバイル端末やユニファイド・コミュニケーションツールの資料共有ツールを用い、会議や打ち合わせの最中に担当者と資料

を共有し必要な訂正や議事録の作成ができるほか、ペーパーレス化によって会議の準備にかかる作業が不要になることで超過勤務の短縮が見込まれる。また、時間短縮には直結しないが、事務作業においてはプレゼンス機能を用いて電話等を遮断し、作業に集中する時間を設けることも可能になる。

(2) A区役所勤務の事務職の場合

		導入前	導入後のイメージ
8	00	・各種準備	・各種準備
	30	・メールチェック ・各子育て団体に連絡等	・メールチェック ・各子育て団体に連絡等
9	00	・照会回答	・照会回答
	30		
10	00	・町会定例会に出席、資料を配布し、地域包括ケアシステムを説明	・町会定例会に出席、資料を配布し、地域包括ケアシステムを説明 (係長が説明している間に訪問記録の大枠を作成)
	30		
11	00	・帰庁し、訪問記録作成	・移動しながら午後の会議資料閲覧 ・B区役所共有スペースで訪問記録手直し
	30		
12	00	昼休み	昼休み (B区役所の同期とランチ)
	30		
13	00	・A区役所内で情報共有会議	・B区役所共有スペースで会議にテレビ参加
	30		
14	00	・中座してB区役所へ移動	
	30		
15	00	・B区役所で開催される地域包括ケアシステム関連の研修会に出席	・B区役所で開催される地域包括ケアシステム関連の研修会に出席 (グループワークのため報告書の同時作成不可)
	30		
16	00	・A区役所へ帰庁	B区役所共有スペースで ・研修会報告書作成 ・残務処理
	30	・研修会報告書作成 ・残務処理	
17	00		・B区役所から帰宅
	30	・退庁	
18	00		
	30		
19	00		
	30		

個人作業等変化の少ない事務
 効率化される事務
 創出される時間

地域包括ケアを担当する部署のため、町内会などの地域への訪問や、区役所内及び他区役所との連携を強化するための研修・会議等に出席することが多い。外出の前後など、合間の時間に報告書の作成や各種照会への対応を行う必要がある。

3Dワークスタイルが導入されることにより、前項の本庁事務職員と同様、資料共有ツールを利用することで、報告書の作成時間の短縮が見込まれる。また、区役所を含む各拠点にサテライトオフィスとしても機能する共有スペースが整備され、ここでリモートワークとテレビ会議の併用することにより、移動時間の不効率を省略し、中座していた会議の全てを網羅できる。研修終了後、自らの所属するA区役所に戻って行わなければならない研修後の報告書作成や残務処理についても、研修開催場所のB区役所の共有スペースを用いて行うことができ、定時に帰宅することができる。

(3) 本庁勤務の管理職の場合

		導入前	導入後のイメージ
7	00		
	30	・出勤	
8	00	・職場で業務開始 (メールチェック、関連ニュース確認等)	・自宅で業務開始 (メールチェック、関連ニュース確認等)
	30	・資料の確認	・資料の確認
9	00	・社内打ち合わせ	・社内打ち合わせ(WEB会議システムにより)
	30		
10	00		
	30		
11	00		
	30		
12	00	昼休み	昼休み
	30		
13	00	・職場からC区役所に移動	・自宅からC区役所に移動
	30		
14	00	・C区役所にて町内会等の庁外関係者も交えた打ち合わせ	・C区役所にて町内会等の庁外関係者も交えた打ち合わせ
	30		
15	00	・C区役所から職場に移動	・C区役所のサテライトオフィスで業務 (事務作業／・部下の起案文書決裁)
	30		
16	00		
	30		
17	00	・職場で業務 (事務作業／・部下の起案文書決裁)	
	30		
18	00		・帰宅
	30	・帰宅	
19	00		
	30		

個人作業等変化の少ない事務
 効率化される事務
 創出される時間

地域や区役所との連携を図るべく、実際に区役所等に赴いての打ち合わせが多いが、同じ部内での関連する取組が多いため、それぞれの進捗状況の共有や今後の方向性検討といった内部での打ち合わせも多い部署の管理職である。午後に外部での打ち合わせがあった後も、部下の起案文書の確認や部内打ち合わせのため、わずかな時間でも自らの職場に戻って業務を行っている。

3Dワークスタイルが導入されることにより、テレワーク（在宅勤務）が可能となり出勤時間がなくなるため、出勤に係る時間を省略し、午後のC区役所での会議にも直接移動することができる。また、従来は職場に戻って行わざるを得なかった部下の起案文書決裁等をC区役所内で行うことにより、移動時間を短縮できるとともに、部下にとっても上司の会議終了時間を見越してIM等で決裁文書があることを知らせることにより、「上司が不在のため決裁が回らない」という事態を避けることができるようになる。

(4) D区役所勤務の職員（育児短時間勤務の利用者）の場合

		導入前	導入後のイメージ
8	00	・保育園へ子供を預ける	・保育園へ子供を預ける
	30		
9	00	・9時出勤、各種準備	・9時出勤、各種準備
	30		
10	00	・窓口当番	・窓口当番
	30		
11	00		
	30		
12	00		
	30		
13	00	昼休み	昼休み
	30		
14	00	(電話での問い合わせ等に対応しながら) ・担当業務の事務処理 ・窓口における経過記録の整理 ・会議資料の作成	(電話での問い合わせ等に対応しながら) ・担当業務の事務処理 ・窓口における経過記録の整理 ・会議資料の作成
	30		
15	00		
	30		
16	00	・退庁	・退庁
	30		
17	00	・保育園へ子供のお迎えに	・保育園へ子供のお迎えに
	30		
18	00		
	30		
19	00	・夕食等	・夕食等
	30		
20	00		・配偶者帰宅
	30		
21	00		・報告書等作成 ・eラーニングで関連業務の研修受講
	30		

個人作業等変化の少ない事務
 効率化される事務
 創出される時間

D区役所にて、当番制での窓口対応と、窓口以外の時間帯での事務作業に従事している。また育児のため、勤務時間短縮の制度を利用し、前後30分ずつを短縮している。なお、午前中が窓口当番の場合は13時まで窓口におり、昼休みをずらして取得している。

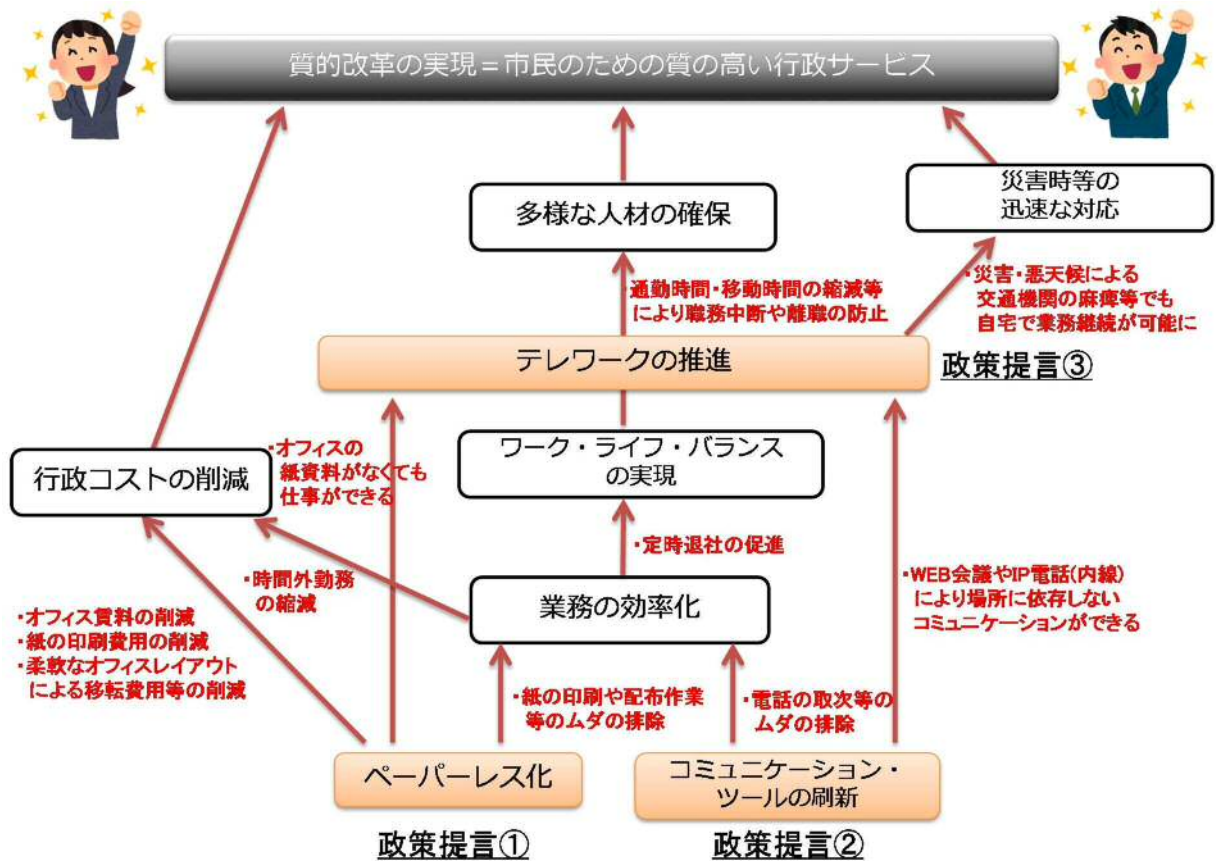
3Dワークスタイルが導入されることにより、また併せて在宅勤務を可能にする柔軟な人事制度が導入されることにより、配偶者の帰宅後に勤務を行うことができるようになり、家族との調整によっては正規の時間分を勤務することが可能になる。この時間を活用し、電話等に阻害されない環境での事務作業時間を確保できるとともに、従来は確保できなかったeラーニングでの研修受講といった職務能力向上のための時間に充てることもでき、将来的なキャリアアップにもつながる可能性がある。ただし、「第3章1(3)イ導入に向けた課題」の「●課題3 勤務管理や勤務実態の確認」でも言及したとおり、在宅での勤務においても職務に専念できる環境を確保しなければならない点には注意が必要である。

3 政策提言の導入のポイント

(1) 政策提言の体系と導入までに想定される行程

3つの政策提言のうち「テレワーク」を実現するためには、例えば、ペーパーレス化が進んでいないため、自宅で仕事をしようにも紙媒体の資料を持ち帰らねばならない、コミュニケーションツールが未整備であるため出先や自宅において上司や同僚とコミュニケーションが取れない、といった他の取組が進んでいないために制度の形がい化する事例がみられる。よって、「ペーパーレス化」、「コミュニケーションツールの刷新」とを一体的に導入しなければ、取組としての効果が発揮できない。

政策提言の体系と効果



それぞれの取組を単独で行うとしても、個々の取組だけでは自分の仕事に良い影響があると職員が認識できにくい。例えば、ペーパーレス化に関して言えば、紙媒体であっても不自由が無ければそのままになるが、ペーパーレス化によって在宅勤務やモバイルワークが可能になり、業務の効率化やワーク・ライフ・バランスの実現が図れるとなれば、取り組む意義・意欲を引き出すことが可能と考える。それによって、行財政改革による質的改革的実現を通じて、市民のための質の高い行政サービスの提供が可能となる。

また、政策内容を導入するまでに想定される行程としては、ネットワークなどの既存の情報通信インフラの刷新は、莫大な初期投資が必要なことから新庁舎建替えに併せて整備することが現実的と考えられる。よって、政策提言を実現するための各取組を、①新庁舎建替えまでに順次実施していく取組と、②新庁舎後に本格的に実現する取組、の2つに分けて検討していく。

また、平成29年度からの自治体セキュリティ強化に基づく対応として、LGWAN接続系とインターネット接続系の分離を実施するため、以後に運用するシステムに関しては分離後の要件で調達を検討する必要がある。



政策提言の実施工程の例

		H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)	H35 (2023)	H36 (2024)		
マイルストーン	本庁舎建替え		基本設計	実施設計	建設工事			移転				
	インターネット分離		LGWAN接続系とインターネット接続系の分離									
政策提言の実施工程	①ペーパーレス化		<ul style="list-style-type: none"> 電子決裁率向上や電子的共有の徹底等によるペーパーストックの減少 紙出力を前提とした業務フロー、業務システム等の順次見直し 無線LAN等のICT環境の試行実施・部分的導入 					<ul style="list-style-type: none"> 無線LAN等のICT環境によるペーパーレス化の実現 				
	②コミュニケーションツールの刷新		<ul style="list-style-type: none"> 電話網とIPネットワークの整理・統合の検討 コミュニケーションツール刷新の検討・調達 					<ul style="list-style-type: none"> ユニファイド・コミュニケーション環境の導入 				
	③テレワーク		<ul style="list-style-type: none"> テレワークを実現するICT環境の整備 柔軟な働き方を可能とする勤務制度等の検討・整備 									
		①							②			

(2) 政策提言を実現させる4つの柱

3Dワークスタイルを推進していくに当たっては、ペーパーレス化や、ユニファイド・コミュニケーションツールやテレワークの導入といった劇的に職場環境を改革していく取組をしていくことになる。そのため、先進事例を踏まえると、次の4つの柱全てが必要不可欠であるということに留意して進めていくことが重要となる。



ア 業務プロセスの見直し・定着化

先行導入の事例をみると、「テレワークができる環境を導入したが、ほとんど利用されていない」といった結果も散見される。これは「テレワークでできる仕事は限られている」という発想の下、これまでと同様に業務プロセスで仕事を進めているために、制度が利用しにくい、利用してもメリットがないといった課題に直面し、結果としてテレワークの推進が叶わなかったものと考えられる。ペーパーレス化やコミュニケーション・ツールのようなICTの導入も同様に、本市でも、グループウェア機能におけるスケジュール登録が徹底されていない部署があるなど、ツールの必要性の理解や活用が進んでいない例がある。

テレワーク等の働き方改革の推進にかかる成功事例を参照する限りでは、制度を普及・定着化させるためには、「テレワークが普通の働き方となるように、今の仕事のやり方を変える」といったBPR^{*23}の視点のもと、業務プロセスの見直しを図りながら、導入を推進していくことが不可欠と考えられる。これには行政改革部門を中心とした強力な推進体制でなければ容易に実現できない。テレワーク導入の成功事例として取り上げられる佐賀県では、制度導入に際して行政改革部門と情報部門の一部を統合して、ICTの導入と業務プロセスの見直しとを一体的に実施して制度の定着化を図ったが、これは両者が密接不可分であるとの問題意識から発生したものと考えられる。

テレワークや柔軟な勤務制度の活用は、働き方に制約のある職員等特定の職員の福利厚生のためではなく全ての職員が対象であり、3Dワークスタイルは本市にとって「普通の働き方」となるよう業務プロセスの見直しと定着を図る取組がなければ成功しない。

^{*23} ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの略で、既存の業務内容やプロセス等を全面的に見直し再設計すること

イ 勤務制度等の整備

サントリーの事例に見るように、フレックスタイム制や在宅勤務制度の申請要件の緩和や取得単位の緩和をしていくことにより、柔軟な働き方を可能とする制度に改めていくことが制度利用者数を増やし、普及促進につながった例もあることから、本市の勤務制度等についても、フレックスタイム制等テレワークの導入を前提とした柔軟な勤務制度の設計をしていくとともに、適用要件については、だれもが利用できるような要件となるよう検討していくことが必要である。

ウ ICT環境の一体的整備

無線LAN環境の整備や情報セキュリティ環境の整備といったICT環境の整備や、ユニファイド・コミュニケーションツールの導入、タブレット端末の導入には、庁内ネットワークの更改や整備、システム改修、ツールのライセンスの取得等多大な予算が必要であることから政策的な位置付けが必要であるとともに、部分最適ではなく、3つの提言内容をパッケージとして一体的に導入する全体最適の視点を持つことにより、大きな効果が発揮されるものである。また、本市においては平成34年度に本庁舎建て替えを予定しており、これに合わせてICT環境を整備していけば二重投資を避けて過剰な費用を掛けずに済むため、この機会を逃すことなく、働き方・仕事の進め方改革に関する検討を進めていくことが肝要となる。

エ トップダウンによる推進

テレワークの利用促進やペーパーレス化の取組、ユニファイド・コミュニケーションの利用促進といった3Dワークスタイルの実施メニューについては、トップダウンによって推進していき、全所属が目的を共有し、同じ方向性の下で取り組む必要がある。3Dワークスタイルという大きな改革の方向性については強力かつ一体的に取り組んでいかないと、「業務プロセスの見直し・定着化」の項目でも述べたとおり、利用に際してのメリットが無くなってしまう。取組の具体的な進め方や利用の仕方については、総務省のように、各所属の実情に合わせるべく一定の委任とボトムアップでの検討が必要となる。

繰り返しとなるが、特定の職員のための福利厚生ではなく、本市における「普通の働き方」として位置付け、市長や行政改革部門を中心に、市全体が一丸となって強力に推進していくことが必要になる。また、テレワークを推進していく上では、部下が自分の目の前からいなくなることに對して管理職の抵抗感というものが発生する可能性があるが、管理職自らが実践していくことによりテレワークに関する理解をしていくとともに、部下に対してその利用を促し、介護と仕事の両立等ワーク・ライフ・バランスの推進をしていくことが重要となる。

視察・庁内ヒアリング先一覧表

日時	対象課	概要
8月3日	NEC ネット エスアイ	・ノーペーパーワーキング、クリエイティブ・ワーキング等の様々なオフィス改革の視察
10月12日 ・24日	テレワークマ ネジメント	・テレワークの必要性、導入している企業や自治体の利用状況などの講話 ・テレワークを導入したオフィスを視察
10月20日	佐賀県庁	・テレワークの導入から普及に至るまでの経緯などを視察
10月21日	福岡市役所	・テレワークの導入状況、今後のセキュリティ対策など視察
10月21日	北九州市役所	・テレワークの導入状況、今後のセキュリティ対策など視察
11月1日	豊島区役所	・庁舎建替えに伴う、ユニファイド・コミュニケーション、ペーパーレス化などの導入状況を視察
11月2日	みずほ銀行	・指定都市の組織と同様の組織機構にあることから、働き方の改革に関する取組を視察
11月11日	総務省	・オフィス改革に関する取組を視察
11月11日	味の素	・主に人事制度や職員の意識改革による働き方改革に関する取組を視察
12月13日	ユニリーバ	・働く場所・時間を社員が自由に選べる新人事制度「WAA」について視察
2月21日	サントリー	・10分単位での在宅勤務等、先進的な労務制度について視察

日時	対象課	概要
8月22日	行政改革マ ネジメント 推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・質的改革は量的改革、業務の見直し等について ・「チャレかわ等」の業務改善について
8月23日 9月5日	人事課	<ul style="list-style-type: none"> ・男性の育児休暇取得率向上などの取組について ・介護や育児を理由とする離職者の状況について ・業務の効率化について ・人事評価制度に改善について
8月24日	幸区役所	<ul style="list-style-type: none"> ・フリーアドレスデスク導入後の実際の運用、効果等について ・その他庁舎建替えに伴う業務の効率化等について
8月25日	企画調整課	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定の効率化の状況について ・政策調整会議等の改善状況について ・事業の統廃合の状況について
8月29日	労務課	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外縮減の取組について ・フレックスタイム制等の勤務制度の導入可能性について ・テレワークの検討状況について

参考文献等一覧（順不同）

- ・ 職員の勤務時間に関する勧告（平成 27 年人事院勧告）
- ・ ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査（平成 26 年内閣府調査）
- ・ 平成 28 年版過労死等防止対策白書（平成 28 年厚生労働省）
- ・ 平成 28 年度年次経済財政報告（平成 28 年内閣府）
- ・ 在宅勤務が会社を救う（田澤由利 著、東洋経済新報社、2014 年）
- ・ 新・所得倍増論（デイビット・アトキンソン 著、東洋経済新報社、2016 年）
- ・ LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略（リンダ・グラットン／アンドリュー・スコット 著、池村千秋 訳、東洋経済新報社、2016 年）
- ・ チームのことだけ、考えた。（青野慶久 著、ダイヤモンド社、2015 年）
- ・ 残業ゼロがすべてを解決する（小山昇 著、ダイヤモンド社、2016 年）
- ・ 「いい会社はオフィスが違う」（オフィスユースウェア・マネジメント研究会 著、NTT出版株式会社、2012 年）
- ・ ファスト&スロー あなたの意思はどのように決まるか？（ダニエル・カーネマン 著、村井章子 訳、早川書房、2014 年）
- ・ ワークスタイル変革 労務行政研究所
- ・ 期待される役所へー行政経営のムリ・ムダ・ムラを突破する！ー（元吉由紀子 著、株式会社行政、2012 年）

謝辞

「情報通信技術の進歩を踏まえた行政の業務効率化と、働き方の多様化について」をテーマとした平成 28 年度の政策課題研究にあたっては、平成 28 年 7 月に研究チームを結成し、研究活動を開始しました。

図らずも「働き方改革」の機運の盛り上がりと同時期の研究となったことから、連日のように関連する話題やニュースが流れ、情報量の多さに、その分析と本市への適用の検討には多くの時間と労力を費やしました。そのような中で、研究を進めれば進めるほど、今後到来するであろう人口減少社会においても、本市を多様な人材が活躍できる組織とし、もって多様な市民ニーズに応じていくためには、3Dワークスタイルと名付けた本市の働き方改革が必要不可欠であるという思いを強くしました。報告書の繰り返しになりますが、その導入にあたっては、本庁舎の建替えを控えるという時宜を逃すことなく、また1つ1つの施策の効果を最大限発揮するために、一体的に行うべきです。研究と並行して本市における働き方改革の動きも進捗していますが、私たちの研究がその実現に寄与することができれば幸いです。

また、本研究は本市における働き方改革についてですが、自治体が率先して取り組むことで、市内中小企業等に範を示し、波及させていく役割もあるものと考えます。本市だけでなく、多くの自治体・企業が働き方改革に取り組むことで、日本全体が働きやすい社会になっていくものと期待します。

研究にあたっては、庁内は元より、官公庁・自治体では総務省・佐賀県・福岡市・北九州市・豊島区、民間企業ではNEC ネットエスアイ株式会社・株式会社テレワークマネジメント・味の素株式会社（味の素グループ）・株式会社みずほ銀行・サントリーホールディングス株式会社に視察を受け入れていただくとともに、資料提供等の御協力をいただきました。御対応いただきました皆様に研究員一同、心より感謝申し上げます。

平成 28 年度政策課題研究チーム

総務企画局情報管理部 ICT 推進課	大江 桂太郎
市民文化局コミュニティ推進部	小澤 清貴
経済労働局産業政策部庶務課	田巻 潤
消防局川崎消防署警防第 1 課小田出張所	井坂 好希

平成 28 年度政策課題研究報告書

「情報通信技術の進歩を踏まえた行政の業務効率向上と働き方の多様化」

平成 29 年 3 月

発 行 川崎市総務企画局都市政策部企画調整課
〒210-8577 川崎市川崎区宮本町 1 番地
TEL 044-200-2159 FAX 044-200-3919

定 価 4 7 7 円 + 税

Colors, Future!

いろいろって、未来。

多様性は、あたたかさ。多様性は、可能性。

川崎は、1色ではありません。

あかるく。あざやかに。重なり合う。

明日は、何色の川崎と出会おう。

次の100年へ向けて。

あたらしい川崎を生み出していこう。



川崎市