
令和3年度 働き方改革取組方針

働き方改革推進本部

令和3年4月

I 令和2年度の取組の成果と課題

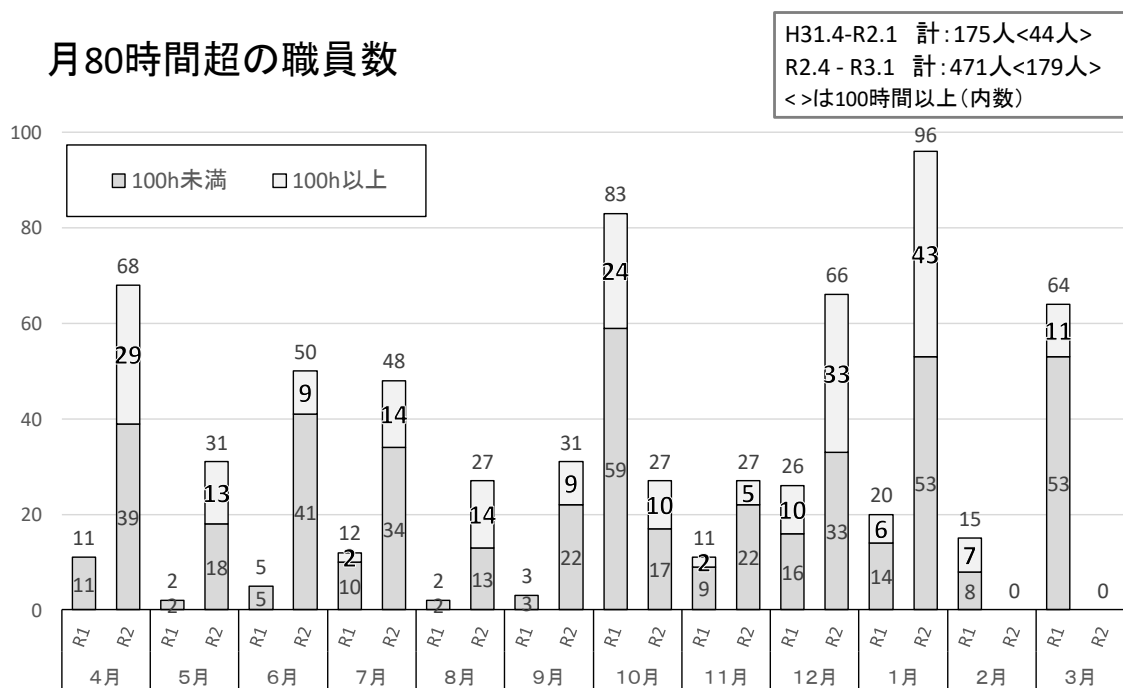
1 令和2年度のふりかえり

令和2年度は、新型コロナウイルスの感染拡大が進む中、「全庁コロナ・シフト」という考え方のもと、全ての事業の中止・廃止を前提とした見直しを行い、全庁から職員を集めることで、コロナに対応する職員を確保してきました。

しかし、こうした対応をしてもなお、月に100時間以上の時間外勤務をした職員は増加を続け、特に感染が急拡大した昨年11月以降は職員の負担も急増し、12月には月100時間以上の職員数は33名（R1は10名）となりました。

そこで、大幅な人事異動による増員のほか、応援職員を450人規模まで一気に増強するとともに、その半数を長期配置とするなど、体制の強化を行いました。1月の月100時間以上の職員数は43名（R1は6名）、4月から1月末までの累計では179名（R1は44名）と、厳しい状況が続いており、今後もコロナへの対応が続くことを考えると、早急に改善することが求められます。

一方、職員の意識調査の結果、49%の職員が「一年前と比べ、業務改善が積極的に行われるようになった」と回答しており（R1は23%）、コロナ対応を契機とした事務事業の見直しの推進により、業務改善に対する機運が醸成された等、一定の成果も見られました。



※令和3年1月末時点

※上限設定に関する報告をもとに作成(国等への派遣職員は原則除外)

2 令和2年度の数値目標達成状況

(1) 職員の意識に関する目標	実績	達成状況
働き方改革の目的を共有し、 組織を挙げて取り組んでいる割合 80%以上	62%	×
職員が自分の仕事にやりがいを感じている割合 90%以上	77%	×
業務改善が積極的に行われるようになったと 感じている職員の割合 30%以上	49%	○

※ 令和2年10月調査

(2) 時間外勤務時間に関する目標	実績	達成状況
月80時間超の職員 ゼロ	471人(25人)	×
年720時間超の職員 ゼロ	63人(0人) (月平均60時間超)	×
月45時間超が年7回以上の職員 ゼロ	78人(0人)	×

※ 令和3年1月末時点 ※ () は特例時間除く

(3) 年次休暇の取得に関する目標	実績	達成状況
年平均取得日数 15日以上	12.1日	×

※ 令和2年12月末時点

Ⅱ 令和３年度の働き方改革の基本的な考え方

１ 働き方改革の目的

コロナ禍にあっても、
「働きやすく、働きがいのある」職場環境をつくり、
職員一人ひとりのパフォーマンスを向上させ、
ワーク・ライフ・バランスの実現と、質の高い県民サービスの提供を目指す。

２ 基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症については、依然として収束が見込めずに、先が見通せない状況であり、引き続きコロナ対策に的確に対応しつつ、県民生活に直結する事業についても継続的に取り組んでいくことが求められます。

さらに、今後もワクチン接種の円滑な実施や中小企業支援等といったことにも対応していく必要があることから、当面の間「全庁コロナ・シフト」を継続していかなければなりません。

令和３年度は、このような状況が続く中で、働き方改革に取り組んでいくこととなります。

コロナ禍にあっても、長時間労働を是正し、職員の「いのち」と「健康」を守り、「働きやすく、働きがいのある」職場を実現するためには、徹底した業務の見直しに取り組むことが必要です。

事業の中止又は廃止（延期を含む）とともに、業務プロセスや手法について徹底した見直しを行うことで、県庁全体の業務負担の軽減を図り、長時間労働を是正し、職員のワーク・ライフ・バランスの実現と、質の高い県民サービスの持続的な提供との両立を目指していきます。

3 数値目標

時間外勤務時間に関する目標

☐ 月 100 時間以上の職員ゼロ

(参考) 条例・規則で定める限度時間・上限時間等 (平成 31 年 3 月 22 日人第 3469 号)

限度時間	上限時間等
月 45 時間以内	月 100 時間未満
年 360 時間以内	年 720 時間以内
	2 ～ 6 か月平均 80 時間以内
	月 45 時間超は年 6 回以内
※ 「災害その他避けることのできない事由によって臨時の必要がある場合」には、限度時間及び上限時間等が適用されない特例として時間外勤務等を命ずることができる。	

Ⅲ 令和３年度の取組内容

1 業務改善の推進

新型コロナウイルスの影響が長期化する中、コロナ対策に的確に対応しつつ、県民生活に直結する事業にも持続的に取り組むことができるよう、常に業務の削減やプロセスの見直しを進める必要があります。

また、デジタル化の取組は、コロナ禍において、オフィスへの通勤や対面を前提としない働き方のためだけでなく、大幅な業務の効率化が期待されます。

継続的な業務改善の推進により、長時間労働の是正と、職員と仕事の質の向上を両立させ、質の高い県民サービスを提供していきます。

（１）各局、各所属における主体的な業務改善の推進

職員一人ひとりが、組織及び業務運営上の課題を「自分事」として捉え、主体的に業務改善に取り組む。

また、幹部職員は、自ら率先して局・所属の業務改善に取り組むとともに、職員の提案を受け止め、「議論し、考え、納得する」プロセスを通して積極的に業務改善を進める。

① 事務事業の見直し

コロナ関連事業、県民生活直結事業及び法令に義務付けられた事業を除いた全ての事業について、中止又は廃止（延期を含む）を前提に見直しを行っているが、コロナの影響が長期化することを見据え、さらなる見直しに取り組む。

② 業務プロセスの見直し

実施する事業においては、業務プロセスや手法が本当に必要なものか、必要だとしても、職員でなければならないものなのか、また、その流れ、手順は適切かということについて、徹底的な見直しを行う。

③ 横展開の推進

各局・各所属は、他所属の成功事例を参考に、積極的に横展開を進める。

（２）全庁で取り組む業務改善の推進

全庁で組織的に業務改善に取り組み、業務の効率化を図る。

① 全庁共通業務の見直し

会計事務については、全庁共通業務見直しワーキンググループ等において、物品管理等に関する押印見直しなどの手続きの簡素化・効率化を進める。また、執行依頼票の、行政文書管理システムを利用した決裁及び提出など、テレワーク等の一層の推進を図るためのデジタル化に向けた検討を進める。

② 「仕事のやり方に関するルール」の順守

「既存資料の活用や、箇条書きのメモや口頭で済むものは、新たに資料を作らない」、「回議の対象者は必要最小限に絞る」等、「仕事のやり方に関するルール」（別紙１）に沿って業務が行われているか、業務の簡素化等の観点から、改めて点検する。

（３）デジタル技術を活用した業務改善の推進

デジタル技術を活用し、業務の効率化を図る。

① 行政手続のオンライン化

将来的に行政手続にかかる全ての業務プロセスについて電子媒体により完結させることを想定し、窓口業務やデータ入力等にかかる事務負担の軽減を図るため、行政手続における押印の廃止を進め、全ての手続きについて原則としてオンライン化を進める。

② 会議のオンライン化

対面や移動に伴う感染リスクの低減や、移動にかかるコスト及び会場確保や運営に伴う事務負担の軽減を図るため、庁内での会議や打合せは Skype for Business、外部との会議や打合せは Web 会議（Zoom 等）を積極的に活用する。

③ RPA・AI の活用

内部事務のプロセスを見直し、定型的な業務を自動化することで、事務負担の軽減を図るため、対象業務の洗い出しを行い、RPA、AI-OCR の導入をさらに推進する。

2 長時間労働の是正

長時間労働の是正は、それ自体が目的ではなく、新型コロナウイルスの影響が長期化する中、職員の負担を軽減することで、職員の「いのち」と「健康」を守り、働きやすく、働きがいのある職場環境を実現するための重要な手段です。

長時間労働の是正の成果は、職員（ワーク・ライフ・バランスの実現）と県民（新たなニーズへの対応、質の高い県民サービス）に還元することを目指します。

（１）基本取組の徹底

【全職員】

① 朝夕ミーティングの実施（別紙２を参照）

朝夕ミーティングを通じて、業務の組織的マネジメントを徹底し、業務負担の平準化や職員の意識改革に取り組む。

② 時間外勤務の事前命令の徹底

朝夕ミーティング等を活用し、時間外勤務の事前命令を徹底する。

- ・ 庶務事務システムに命じられた時間をその都度入力（変更があれば翌朝に修正入力）する。
- ・ G L 等はグループウェアの在庁時間情報も活用し速やかに決裁する。

③ 午後９時以降の時間外勤務の原則禁止

④ 「ノー残業デー」の原則定時退庁

- ・ 毎週水曜日、毎月の給料の支給定日及びプレミアムフライデーをノー残業デーとする。
- ・ 業務都合等により該当日に定時退庁できない場合は、別の日に設定する。

⑤ 年次休暇の積極的取得

- ・ コロナ禍にあってもワーク・ライフ・バランスを確保し、心身の健康を守るため、月に１回「家庭の日」を設定するなど、積極的に年次休暇を取得する。
- ・ 休日と休日の間の平日は休暇を取得しやすくするよう、原則として会議、打合せ等を控える。

【幹部職員のマネジメント】

① 年間の業務スケジュールの検討

前年度の時間外勤務の実績を踏まえ、業務の対応時期をずらすなどスケジュールの見直しや、業務分担の見直し、グループ間での業務応援等を検討し、実行する。

② 庶務事務システムによる現状の把握

原則として、毎月中旬に月前半の状況を確認する。

③ 突発的事態への柔軟な対応

総務室及び各所属は、時間外勤務の実績等をもとに常に要注意事項を共有・検証し、突発的事態（新規業務の発生や職員の休職等）が生じた際の迅速・柔軟な執行体制の見直しにつなげる。

（２）業務改善の推進（再掲）

3 新しい生活様式に対応した働き方の推進

「新しい生活様式」の一つとして、テレワーク等、働き方の新しいスタイルを引き続き実践することで、感染拡大の防止を図るとともに、多様な働き方を推進します。

また、デジタル化の推進により、オフィスへの通勤や対面を前提としない働き方を目指します。

(1) テレワーク等の推進

職員同士で協力し合いながら、実施しやすい環境をつくることにより、テレワークの実践や拡大時差出勤の取得を各所属において積極的に推進し、一般的な働き方として定着させる。

(2) テレワークにおけるコミュニケーションの工夫

テレワークにおいても円滑に業務を遂行できるよう、グループウェアや Skype for Business を幅広く活用し、職員同士でコミュニケーションをこまめに取り組むことのできる環境をつくる。

(3) デジタル技術を活用した業務改善の推進（再掲）

4 その他

(1) 人材育成

① OJTの推進

各職場において有効なOJTが行われ、ベテラン職員の知見が若手職員に円滑に継承されるよう、OJTに関する研修の充実とともに、高い専門性と実務経験があるベテラン職員を指定する「専門的職務指導員」制度を積極的に活用するため、手続きの簡素化等を行う。

② 主体的なキャリア開発の支援

職員の主体的なキャリア開発を支援するため、キャリアプランの作成に必要な助言・指導を行うとともに、スキルアップや専門性の向上に必要な各種研修について、オンラインを含めた多様な受講機会を確保する。

③ グループリーダーの職責の明確化とサブリーダーの育成

グループリーダーの軸足を「プレーヤー」から、より「マネージャー」へシフトさせるとともに、グループ内のサブリーダーとして「班長」や「次席」等の呼称を導入し、一定の範囲の業務をとりまとめ、若手職員へ指導を行う中堅職員（副主幹や主査）の育成を図る。

（２）職場環境の整備

① オフィス環境の改善

「オフィス環境の改善基本方針」（別紙３）に基づき、オフィス環境の改善を進める。

② 多様な人材の活躍支援

育児や介護等を行う職員に限らず、すべての職員が働く時間や場所を弾力的に活用しながら、仕事と家庭を両立できる環境づくりを進める。

③ ハラスメントの防止・根絶

研修等を通じて職員一人ひとりの意識の醸成を図るとともに、上司と部下、同僚同士のコミュニケーションを一層深めることで、風通しよく、ハラスメントのない職場づくりを進める。

（３）心の未病改善

テレワークや拡大時差出勤の実施者を含め、朝夕ミーティングの徹底などにより、コミュニケーションを活性化させ、職場全体で職員の心の未病状態の改善に努める。

仕事のやり方に関するルール

情報共有

- ① 予定管理には、スケジュール機能を利用。
- ② 職員間の連絡・報告は、庁内メールを利用。
- ③ 庁内における情報の伝達・周知は、全庁掲示板又はお知らせ掲示板を利用。
- ④ 資料は電子データで共有。
- ⑤ 所属サーバのフォルダー構成及びファイルの命名は、ファイル基準表に沿って設定。
- ⑥ 印刷物を送付する時には、タイトル、部数、送付目的を明記する。

資料作成

- ⑦ 既存資料の活用や、箇条書きのメモや口頭で済むものは、新たに資料を作らない。
- ⑧ 資料作成の際には、指示者が方向性やポイント、作成期限を明示する。
- ⑨ 論点を明確にした簡潔で分かりやすい資料を作る。

決裁・回議

- ⑩ 起案文書の作成及び回議は、行政文書管理システムを利用。
- ⑪ 回議の対象者は必要最小限に絞る。
- ⑫ 回議対象者以外への情報共有は、同報機能や、グループウェア、所属サーバを利用。
- ⑬ 起案文書の訂正は、見え消しで行うか、送り事項欄に記載し、訂正記録を残す。

庁内照会

- ⑭ 照会は必要性を検証して実施する。
- ⑮ 行政文書管理システムのシステム施行機能により、「調査・照会依頼票」を用いて実施する。
- ⑯ 回答期間は、事実確認であっても5開庁日以上とするなど、十分確保する。
- ⑰ 依頼先は精査し、総務室や本課等を経由せず、直接各所属に依頼する。
- ⑱ 回答方法は、行政文書管理システムのシステム施行機能やアンケート機能を利用する。

庁内会議・打合せ

- | | |
|------------|--|
| 開催前 | ⑲ 会議は必要性を検証し、出席者を最小限に絞って実施する。 |
| | ⑳ 開催通知・資料送付、出欠連絡等は、グループウェアで実施。 |
| | ㉑ 開催通知には、会議の目的及び議題ごとの所要時間を記載して事前に周知。 |
| | ㉒ 原則1時間以内、最大で2時間以内とし、勤務時間内で終了するように設定する。 |
| 進行 | ㉓ 開始・終了時刻を厳守する。 |
| | ㉔ 会議資料は、電子データで共有・参照する。 |
| | ㉕ 会議・打合せの冒頭で、議題、目標及び終了時間を確認する。 |
| | ㉖ 会議終了時（又は各議題の討議終了時）に、結論を確認。 |
| 開催後 | ㉗ 会議結果報告書は、主催所属が箇条書きで作成して、速やかに関係者に情報共有し、出席者はそれを復命に用いる。 |

幹部報告

- ㉘ 副知事・局長調整用の資料は、事前に電子データで共有。
- ㉙ 知事・副知事・局長への報告は、「幹部報告様式」を使用し、庁内メールの内容はテンプレートに従う。
- ㉚ 知事・副知事・局長への緊急取扱注意案件の報告は、定められた方法により行う。

朝夕ミーティングの実施例

令和3年度働き方改革取組方針では、長時間労働の是正に向けた取組として、「①朝夕ミーティングの実施」、「②時間外勤務の事前命令の徹底」などを掲げています。

ここでは、朝夕ミーティングを活用した、時間外勤務の管理や事前命令方法について紹介します。

■朝夕ミーティング■

<目的>

その日に「やること」「やらないこと」を明確にし、仕事の優先順位付けを行い、各職員の時間の使い方をグループ（課）内で共有します。

<標準的な方法>

- ・ 毎日、時間を決めて行います。かける時間は人数×1分以内です。
- ・ 内容は、

- ①昨日までで終わったこと
- ②今日やること
- ③他の職員と共有しておきたいこと

「①昨日までで終わったこと」の確認の際、GL等は各職員の在庁時間の状況を確認（グループウェアの在庁時間情報等も活用）し、必要と判断される場合には時間外勤務の修正命令を行うとともに、職員は庶務事務システムの入力時間の修正を行います（GL等は決裁）。

★ 時間外勤務の修正命令はやむを得ない場合に限定し、事前命令の時間までに業務を終えるよう促すことが基本です。

「②今日やること」を絞れていない職員がいたら、GL等はその場ですぐに優先度の振り分けをし直します（「今やらなくていいこと」を上司が明示することが重要です）。

「②今日やること」が残業に及ぶことが見込まれる場合には、GL等はグループ（課）内で協力体制がとれるかを検討し、平準化を図ります。

<効果>

- ・ 職員全員が「今、自分は何をしているのか」「今、何をやるべきなのか」を明確にでき、それを周囲とリアルタイムで共有できます。グループ（課）全体としてどのような課題に取り組んでいるかを把握することができ、職員間で助言を行うこともできます。
- ・ 今日やるべきこと、今日やらなくていいことが明確になるため、時間を有効に使えるようになります。

- ・ G L 等は、各職員の業務の状況や残業の可能性について事前に把握でき、必要な対応を図ることができます。

■タミーティング■

<目的>

一日の区切りとして帰りやすい雰囲気を作り、残業内容の見える化を図ります。

<標準的な方法>

- ・ 17時の音楽放送に合わせるなど、毎日、時間を決めて行います。時間になったら全員が一旦業務の手を止める必要があります。

・ 内容は、

①残業の有無

②残業する場合は終了予定時刻

G L 等は残業の必要性、作業内容、優先順位付けをチェックし、必要と判断される場合には、時間外勤務の事前命令を行います。職員は、命令を受けた時間について、庶務事務システムに入力を行います。

皆で手伝える場合には、早く業務を終えることができるよう手分けをします。

ノー残業デーの残業や、長時間に及ぶ残業については、G L 等のみで判断せず、所属長等まで報告し、所属全体で共有することも必要です。

★ G L 等は、残業を命じる場合、費用対効果を意識するとともに、各職員にもその旨理解を求める必要があります。

<効果>

- ・ 今日必ず終わらせなければならない仕事、明日に回してもかまわない仕事について、職員とG L 等とで合意できることで、必要以上の残業を防ぐことができます。
- ・ 残業する必要のない職員も帰りやすい雰囲気を作ることができます。

※ 多くの所属が朝夕ミーティングを実施している時間（8:30～8:40、17:00～17:10）には、緊急の場合などを除き、極力電話をかけないように、ご配慮ください。

※ 月1回程度、全職員を対象とした課内会議を開催し、各グループの業務状況の確認や課全体の共通課題について検討を行うことも有効です。グループの枠を超えた業務の平準化や情報・目的意識の共有、コミュニケーションの活性化などの効果が期待できます。

組織的な時間外勤務の管理の徹底にあたっては、所属長等管理職が予算（時間）の執行管理を適切に行うとともに、G L 等のマネジメントをしっかりとフォローします。

オフィス環境の改善基本方針

1 趣旨

働き方改革の一環として、オフィス環境を改善することで、働きやすく笑いがあふれるような職場環境をつくり、質の高い県民サービスの提供につなげることを目指す。

2 方針等

(1) 基本的考え方

オフィス環境の改善にあたっては、(2)の基本レイアウトを原則とし、入庁機関の業務内容、職員配置等を勘案し、コミュニケーションの活性化や、業務のスピードアップ・効率化、県民の利便性向上に資するオフィスとなるよう努めるものとする。

また、労働安全衛生法等関連法令を遵守する。

(2) 基本レイアウト

○ オープンフロア

秘匿性の高い所属を除き、キャビネットによる課ごとの間仕切りをなくすとともに、共用化した複合機やリフレッシュコーナーなどのエリアを設置することにより、スペースの有効活用とコミュニケーションの活性化を図る。

○ ユニバーサルレイアウト

従来の片袖机ではなく、共用の机を導入することとし、スペースの有効活用と組織再編に伴う配置換えへの対応が可能であるユニバーサルレイアウト*を基本とする。

○ フリーアドレスの導入

席を固定せず、グループ（課）間の壁がなく、柔軟な働き方が可能となるフリーアドレスの導入を検討する。

○ 個人ロッカー等の設置

個人の事務机から共用机に変更することに伴い、収納場所が必要となることから、個人ロッカー等を設置する。

○ 集中スペース、打合せスペースの設置

業務の効率化を図るため、周囲が囲われ集中して業務が実施できるスペースやモニターを配置した打合せスペースを設置する。

○ 受付窓口の一元化、共用の相談ブースの設置

許認可など複数の受付窓口を有する場合は、受付窓口の一元化や共用の相談ブースを設置することにより、県民の利便性、サービスの向上を図るとともに、執務エリアに県民が立ち入ることを制限し、情報漏洩など安全性の向上を図る。

* ユニバーサルレイアウト

机の構成・配置を均一に設定し、物を動かさずに人が動いて対応する机の利用方式

(3) 留意事項

○ 検討にあたっては、「議論し、考え、納得する」プロセスを通じて、職員意見の反映に努めるものとする。

- 必要なスペースを確保するため、保管文書の削減とペーパーレス化に努めるものとする。
- 新規購入什器は華美にならず必要最小限とし、既存什器を活用、売却するなど、経費の節減に努めるものとする。
- 部単位など、所属を超えてフリーアドレスを実施する場合は、朝夕ミーティングの実施、グループウェアの活用など、所属の情報共有を徹底するものとする。

3 スケジュール及び役割分担

オフィス環境の改善に係るスケジュール及び役割分担は次表のとおりとする。

(新規整備庁舎)

年度	月	実施事項	
		施設所管所属	行政管理課
(構想・計画時)	-	オフィス構想の検討	調整
	-	県有施設建築計画検討会議	
前々年度	-	什器備品検討	調整
前年度	4～6	積算等実施案の検討・作成	調整
	7	働き方改革推進本部調整部会	
		所要額調整	
	10	予算要求	
実施年度	-	執行	調整

(既存庁舎)

年度	月	実施事項	
		実施所属	行政管理課
前々年度	1～3		全庁照会
前年度	4～6	積算等実施案の検討・作成	調整
	7	働き方改革推進本部調整部会	
			所要額調整
	10		予算要求
	12	予算付け替え	
実施年度	-	執行	調整

附 則

この方針は、令和元年10月21日から施行する。