# 働き方改革の実現に向けて
## (働き方改革指針)

令和２年３月31日

愛媛県

# 目次



1.働き方改革を推進する背景・目的
2.本県の超過勤務時間の現状
3.働き方改革の課題等に係るアンケート結果
4.行政改革における働き方改革の必要性
5.働き方改革の基本理念
6.働き方改革の基本的方向
7.働き方改革の基本姿勢
8.働き方改革実現に向けた取組み
9.業務の効率化
- 職員アンケート結果
- ①総務系事務改革
- ②働き方の見える化
- ③BPRの実施

10.県庁ICT ・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進
- 職員アンケート結果
- ①先端技術(RPA・AI・OCR等)推進
- ②ペーパーレスプロジェクト
- ③グループウェア活用の深化

11.県と市町の連携
- ①共同の働き方改革推進
- ②県と市町による人材の有効活用

12.マネジメント改革
- 職員アンケート結果
- 管理職のマネジメントの定義
- ①管理職のマネジメント力強化
- ②若手・中堅職員の人材育成

13.働き方改革の意思決定プロセス
14.スケジュール
- 令和4年に向けた流れ
- 各項目に関する4か年計画

15.改革の進捗状況の確認
- KGIの設定
- KPIの設定

16.働き方改革実現に向けた更なる取組み

# 1.働き方改革を推進する背景・目的(1)



## 1　人口減少問題に直面する我が国の働き方改革

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少という厳しい状況に直面する我が国において、社会経済全体の活力を維持、増進させるためには、技術革新による生産性の向上や就業機会の拡大、意欲や能力を十分に発揮できる環境づくりにより、国民がやりがいをもって生き生きと働ける一億総活躍社会の実現が必要とし、国においては、平成30年６月に働き方改革関連法を成立させ、労働者がそれぞれの実情に応じた多様な働き方を選択できる社会の構築に向けて、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇等の確保等のための措置を講ずることとされた。

## 2　民間における働き方改革の進捗

平成31年４月の同法施行を受けて、市場メカニズムが働き、生産性や人材確保が経営に直結する民間事業者においては、働き方改革に向けた積極的な動きが広がっており、ＲＰＡによる定型業務の自動化や社内申請の電子化のほか、在宅勤務やモバイルワークなどの導入など、働き方改革を重要な経営課題ととらえた取組が拡大している。

特に後者のテレワークについては、令和２年前半の新型コロナウイルス感染防止対策をきっかけに、導入が加速するものと考えられる。

# 1.働き方改革を推進する背景・目的(2)



## 3　本県における働き方改革の取組み

① 本県では、働き方改革法の施行に合わせて人事委員会規則等を改正し、超過勤務命令の上限を、原則として１月45時間、年間360時間と定めるほか、超過勤務の状況把握などの長時間労働の是正に向けた措置を講じたところであるが、令和元年12月末現在の平均超勤時間数は、豪雨災害対策の影響で目標を大きく超えた前年度実績よりは下回っているものの、依然として高止まりの状況にあり、改めて超過勤務の縮減目標を共有し、その達成に向けて全庁で取り組む必要がある。

② 平成30年12月に実施した職員アンケートでは、業務内容への知識経験不足や外的要因による不測の業務対応のほか、業務処理の効率化や簡素化や働き甲斐・やりがいを感じる職場づくりなど、現在の働き方に関する課題が明らかになった。本県では、これら課題の解決を図るため、平成30年度にテレワークの導入などの取組みを開始するとともに、令和元年度からは、法制化を踏まえて、総務系事務の集約化・外部委託や最新ＩＴ技術の活用などによる本格的な働き方改革施策をスタートし、今後とも効率的、効果的な関連施策の展開を図ることとしている。

③ また、令和元年８月に策定した「新しい行政改革大綱（第３ステージ）」では、働き方改革を通じた政策立案能力の向上や現場調整機能の充実により、独自性と創造性の高い政策の実現と県民サービスの向上を目指すことを基本方針に盛り込んだところであり、今後は、行政改革推進の観点からも働き方改革の実現を積極的に推し進めていくこととしている。

# 1.働き方改革を推進する背景･目的(3)

## ４　働き方改革の実現に向けて

本県の働き方改革については、次の４つの柱を主な目的としている。

① 長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現により、職員が働きやすい職場づくりと有為な人材の育成･確保を図る。

② 働き方の大胆な見直しにより業務の効率化を進め、政策立案や専門分野などの業務にその労力を集中することで、職員の働きがいの促進と、県政の重要課題に即応できる総合力の高い行政組織の確立を図る。

③ 最新ＩＴ技術等を積極的に駆使することで、職員がスピード感をもってより付加価値の高い業務に注力できるスマート自治体への転換を図る。

④ 大規模豪雨災害や南海トラフ地震、新たな感染症などの不測の事態の発生にも迅速かつ的確に対応できるしなやかな行政組織を目指す。

↓

「働き方改革の実現に向けて」では、４つの目的に向けた改革の取り組みを提案しており、本県の働き方改革の基本理念や方向性、基本姿勢などを掲げるとともに、数値目標を設定して改革の進捗を確認していくこととしている。

長年培ってきた職場の慣習や考え方を変えることは、現場で忙しく業務遂行している職員にとって一朝一夕には困難であるが、将来に向けた一人一人の意識改革の積み重ねにより、職員が働きがいと働きやすさを感じ、活力あふれる県庁組織づくりを目指す。

# ２.本県の超過勤務時間の現状



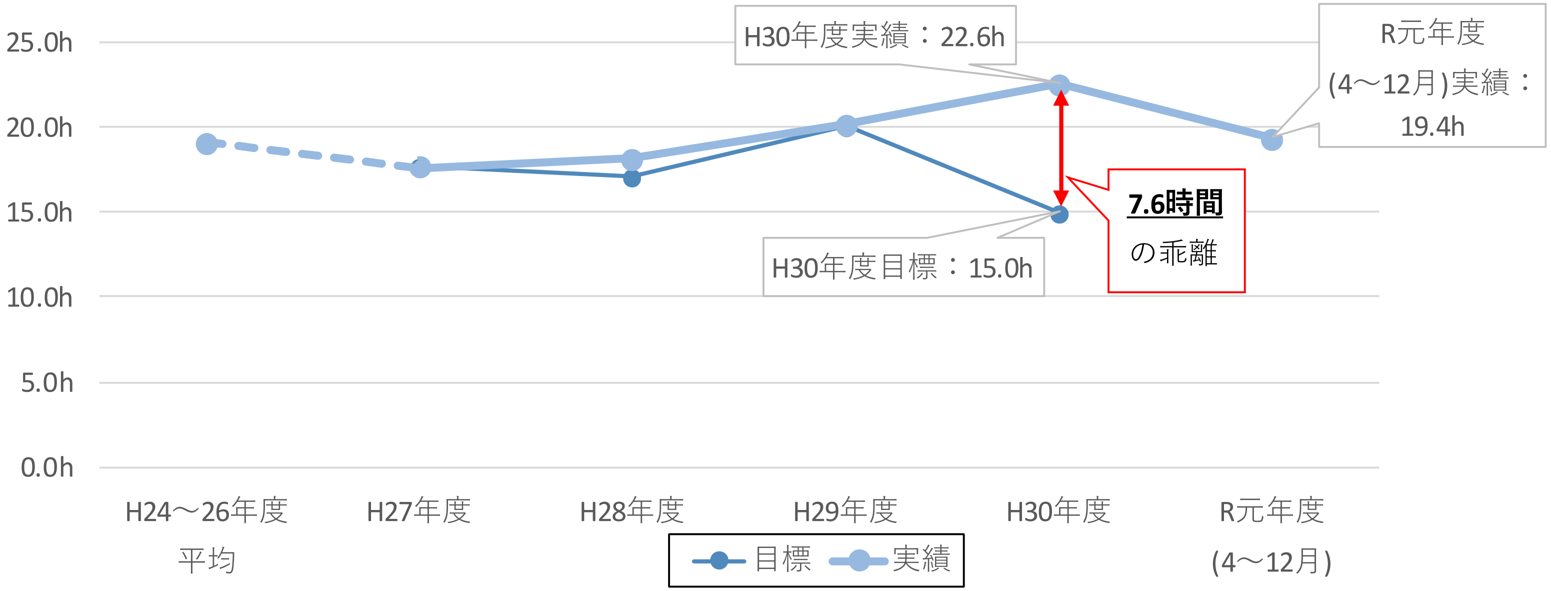
## 超過勤務時間の状況

本県における超過勤務の現状（知事部局の職員一人当たりの月平均超勤時間）は以下のとおりであり、これまで超過勤務目標を設定するなど様々な超過勤務対策を実施した結果、近年は縮減傾向にあったものの、平成30年度は豪雨災害対策等の影響から目標未達成となっている。

なお、令和元年度（12月末まで）については、前年度実績を下回っているものの、高止まりの状況にあり、超過勤務の縮減に取り組む必要がある。

職員一人当たりの毎月の平均超過勤務時間の状況（H27～R元年度10月）

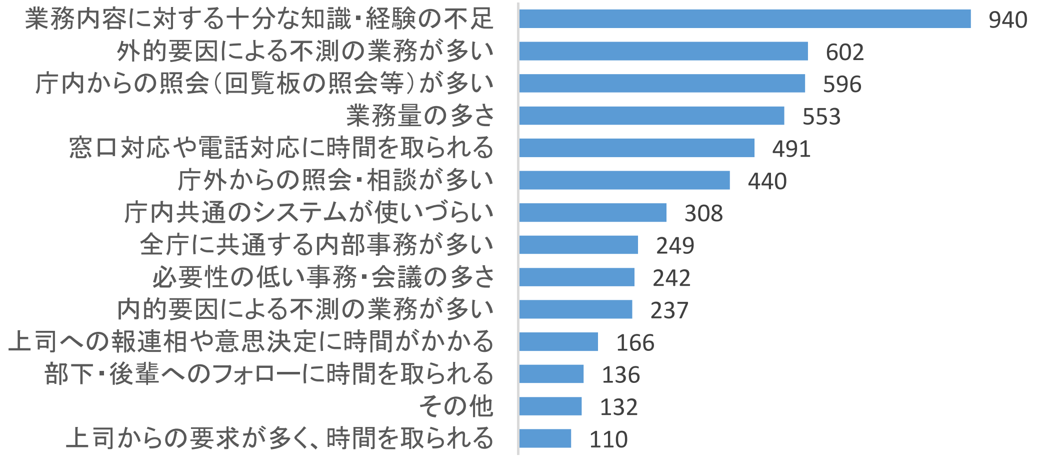
| 年度 | H24～26年度平均 | H27年度 | H28年度 | H29年度 | H30年度 | R元年度（4～12月） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 目標 | | 17.7h | 17.1h | 20.1h | 15.0h | |
| 実績 | 19.1h | 17.6h | 18.2h | 20.2h | 22.6h | **19.4h** |
| 差（実績－目標） | | -0.1h | 1.1h | 0.1h | 7.6h | |
| 主なイベント | | | 南予博<br>サイクリング（プレ） | えひめ国体 | 7月豪雨災害<br>サイクリング | えひめさんさん物語 |



# 3.働き方改革の課題等に係るアンケート結果

まじめえひめ働き方改革

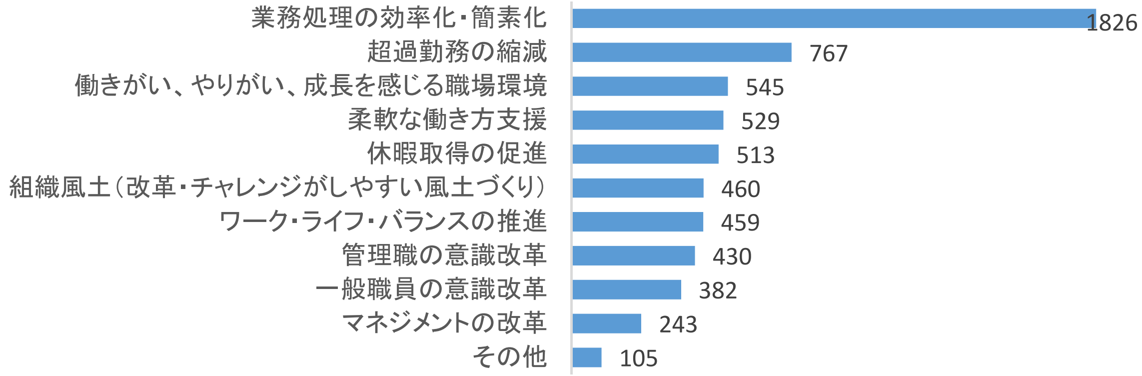
## ①業務遂行上の課題




【上位に挙げられるもの】
・業務内容に対する十分な知識・経験の不足
・外的要因による不測の業務が多い
・庁内からの照会（回覧板の照会等）が多い

「業務内容に対する十分な知識・経験の不足」が最も多く、効果的な業務引継ぎや職員研修の充実が求められる。
また、外的要因による不測の事態に耐えられる柔軟な人員配置及び事務分掌の見直し、庁内照会事務の効率化等の改善が必要となる。

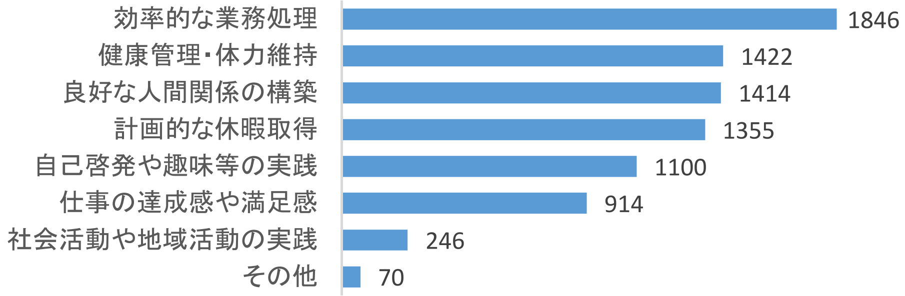
## ②働き方改革における課題




【上位に挙げられるもの】
・業務処理の効率化・簡素化
・超過勤務の縮減
・働きがい、やりがい、成長を感じる職場環境

多くの職員が 「業務処理の効率化・簡素化」等の業務量に係る課題を挙げる一方、「やりがい」「働きやすさ」等のモチベーションの向上や職員の意識改革・風土づくりの必要性についても課題として認識されている。

## ③ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題




【上位に挙げられるもの】
・効率的な業務処理　・健康管理・体力維持
・良好な人間関係の構築

ワーク・ライフ・バランスの実現には、「ワーク」の効率化が重要との意見が多く、また「ワーク」を下支えするための健康管理や人間関係の構築等の「ライフ」の充実の必要性についても挙げられている。

# ４.行政改革における働き方改革の必要性

まじめえひめ働き方改革

## 【現在の働き方】

**業務遂行上の課題**

・業務内容に対する十分な知識・経験の不足
・外的要因による不測の業務が多い
・庁内からの照会（回覧板の照会等）が多い

**ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた課題**

・業務処理の効率化・簡素化
・超過勤務の縮減
・働きがい、やりがい、成長を感じる職場環境

**働き方改革における課題**

・効率的な業務処理
・健康管理・体力維持
・良好な人間関係の構築

## 【このままでは…】

住民のニーズ
多様化・高度化

↓

職員に求められる能力の高度化、スピード化

↓

・業務量増加、職員への負荷増大
・健康リスク増加

↓

**行政機能維持困難**

↑

・職員への負荷増大
・若手・中堅層の流出

↑

優秀人財の確保困難

↑

生産年齢人口の減少

## 【行政改革の取組】

**新しい行政改革大綱（第３ステージ）**

**【挑戦と実行】**
**チャレンジ改革**
**～不断の改革・改善～**
**自ら考え自ら実行**する
行財政改革の推進

**【オール愛媛】**
**チームワーク改革**
**～「えひめ力」の総結集～**
県・市町が一体となった
**効率的な行政**

**【現場主義】**
**ボトムアップ改革**
**～政策立案型の行政への転換～**
職員の意識や政策立案能力を高め、組織を機能強化

## 【働き方改革の必要性】

**働き方改革指針策定**

**「働きやすさ」と「働きがい」の両立**
**全ての職員の成長と活躍**
**個人・組織の意識改革**

**働き方改革の施策**

**業務の効率化**
・総務系事務改革
・働き方の見える化
・ＢＰＲの実施

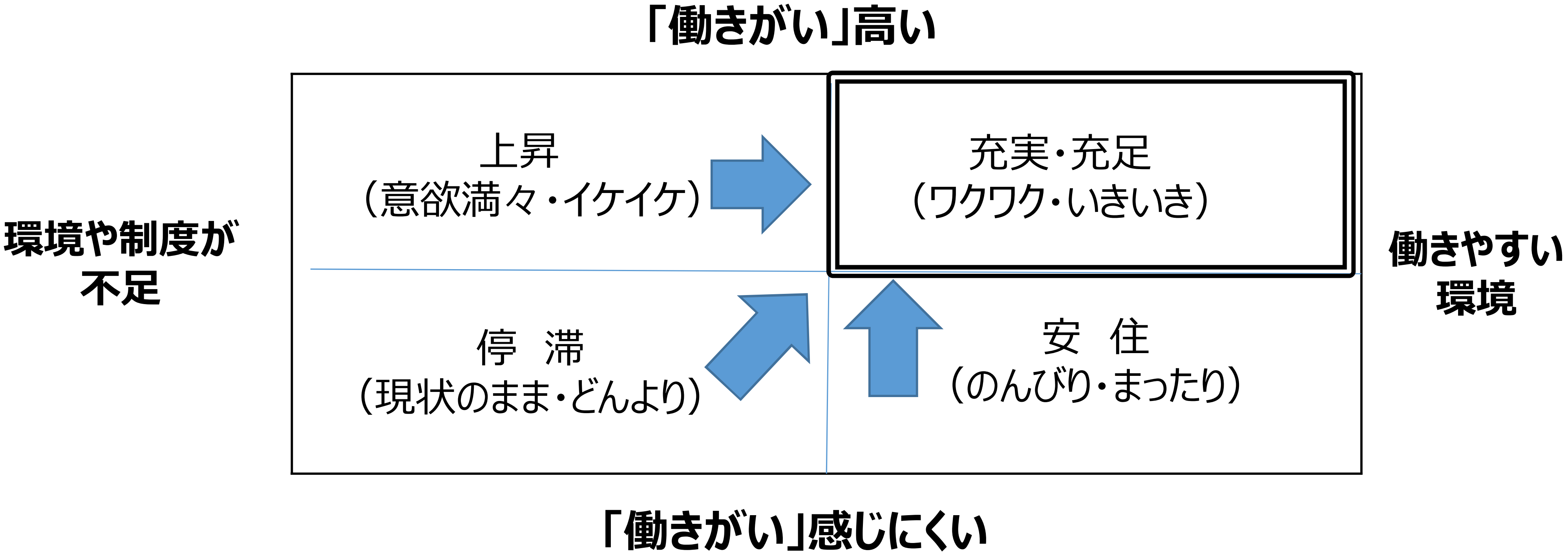
**県庁ＩＣＴ・スマートオフィス推進**
・先端技術（ＲＰＡ・ＡＩ・ＯＣＲ等）推進
・ペーパレスプロジェクト　など

**県と市町の連携**
・共同の働き方改革推進

**マネジメント改革**
・管理職のマネジメント力強化
・若手・中堅職員の人材育成

# ５.働き方改革の基本理念

## 「働きがい」と「働きやすさ」の両立した職場を実現！！

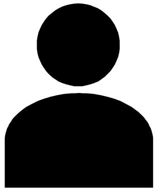



事務処理の効率性の向上や風通しの良い職場環境づくりなどに取り組み、働きやすい環境を整備するとともに、創造的な政策の立案や実行を通じて、やりがい・充実感・達成感が得られる働きがいのある職場を実現する。

# ６.働き方改革の基本的方向

## 「働きがい」と「働きやすさ」の両立を実現するには
## 全ての職員の成長と活躍が必要！！

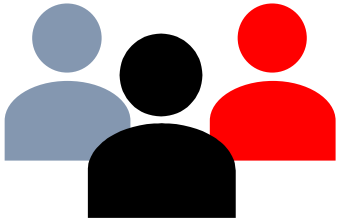
### 個人の成長を促すための改革



**個人のスキルアップ**
**一段上の仕事**

1　政策立案能力の向上
2　素早く正確な事務処理、
　的確なタイムマネジメントの実現
3　モチベーションが高く健康的に

### 多様な職員が活躍できる改革



**一人ひとりの成果の**
**総量の最大化**

1　業務の効率化・簡素化
2　マネジメント改革
3　テレワーク等柔軟な働き方支援
4　多様な人材の活用と柔軟な制度

※働き方改革は、ＩＴ改革（最新技術を活用した生産性向上）、行政改革（指標を活用した進捗管理・改善）、人事関連（能力開発、マネジメント改善、職員の健康増進（健康経営））、財政関連など多岐にわたる。

# ７.働き方改革の基本姿勢

○パッション重視

（愛媛の未来を創るという強い目的意識を持った仕事に取り組む姿勢）

○ファクト重視

（見える化、データに基づく施策、客観的指標を用いた検証）

○スピード重視

（タイムマネジメント、生産性の向上、意思決定の迅速化）

○結果重視

(外部環境の変化に対応するため、「結果を生むプロセス」を意識した業務改革）

**個人・組織の意識改革**

**「誰かが変えてくれる」から、「自分事として自ら変革」へ！！**

# ８.働き方改革実現に向けた取組み　①取組方針

## 意識改革

本県における働き方改革は、そのうち誰かが変えてくれるという受け身の姿勢ではなく、パッション重視、ファクト重視、スピード重視の「結果を生むプロセス」を意識しながら、結果重視にこだわる基本姿勢に基づき、自ら働き方を変えるという意識改革を進め、ＩＴ改革（最新技術を活用した生産性向上）、行政改革（指標を活用した進捗管理・改善）、人事関連（能力開発、マネジメント改善、職員の健康増進（健康経営））、財政関連など多岐にわたる改革に取り組む必要があることを管理職対象の啓発セミナー等の開催や、働き方改革手引きの配布などを通じて、職員全員に周知徹底する。

## 業務の効率化

職員の負担が大きく全庁に及ぶ定型的な総務関連の事務の効率化を図るため、給与等の庶務事務手続きの標準化・集約化、外部委託、システム化（庶務事務システムの導入）を実施する。また、各所属における業務量調査の実施により、各事務の業務プロセスや業務時間を定量的に把握し、効率化・時間短縮化の観点から業務プロセス改善などの課題解決策を検討・実施するとともに、職員でなければ対応できない仕事（コア業務）と職員でなくても対応可能な作業（ノンコア業務）の分離を進め、職員が政策立案業務等のコア業務に注力できる環境の整備に努める。

## 県庁ＩＣＴ・スマートオフィス推進

県全体でＡＩ、ＩｏＴ、ビッグデータが普及し、県民全員が利用するSociety5.0社会の到来を見据え、行政分野においてもＲＰＡ・ＡＩ・ＯＣＲ等の先端技術を積極的に活用していく必要があり、業務の見える化やＢＰＲの状況を踏まえたうえで、段階的に導入を進める。

また、多様で柔軟な働き方を通じて、職員が能力を最大限発揮できる職場環境を整備するため、テレワークの利用拡大やグループウエアの活用深化を図るほか、庁内のスマートオフィス化やモバイルワークの推進などの検討を進める。

## 県と市町の連携

全国初の県・市町共同での業務量調査を実施し、県と市町間の業務に関するプロセス改善に取り組み、シームレスな連携を推進するほか、将来的には、県民サービスの一層の充実に向け、行政事務に関するシステムや業務のアウトソーシングの共同化に向けた取組みへの深化を目指す。

また、新たな行政課題への取組や新規事業の実施、既存事業の拡充の際に、県と市町による人材の有効活用の観点から、短期的な交流・支援の仕組みを導入・活用して、効率的・効果的な行政運営につなげる。

## マネジメント改革

限られた人員の中で最大限の効果を発揮するためには、職員一人ひとりがその能力をいかんなく発揮するとともに、常に改革意識を持ち、政策課題に積極果敢に立ち向かっていく必要があり、組織マネジメントの強化と人材の育成が重要である。

このため、目標管理制度の効果的な活用、職員の強みに着目した人材育成及び人事管理の推進などに取り組むとともに、エビデンス（客観的なデータ）に基づく政策立案への転換や、詳細な進行管理に基づく業務マネジメントの推進などについての検討を進める。

# ８.働き方改革実現に向けた取組み　②取組内容

まじめえひめ働き方改革

働き方改革

「働きがい」と「働きやすさ」の両立した職場づくり

**令和４年度に向けて実施する施策**

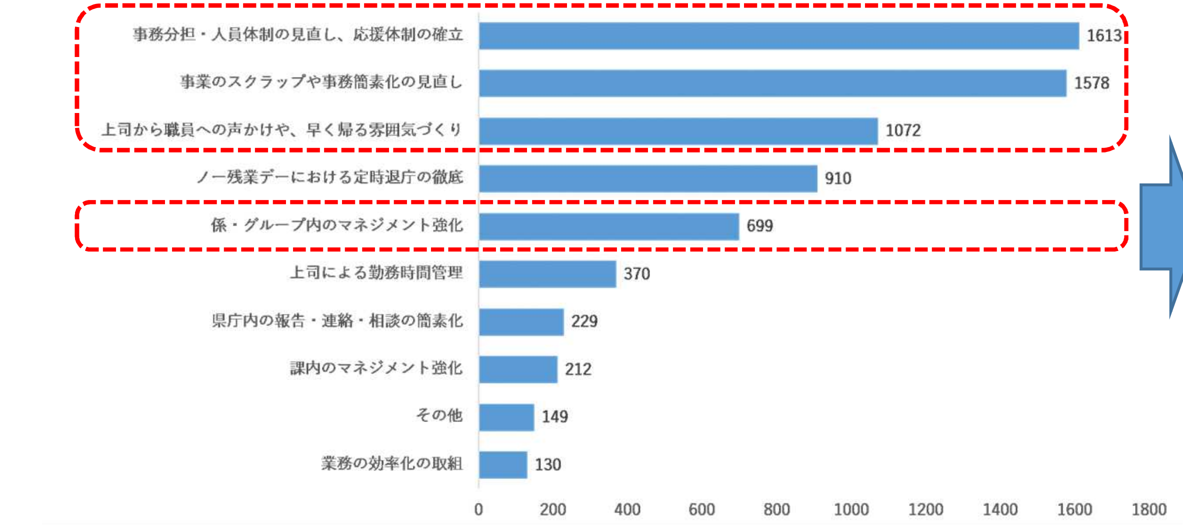
| | 実施中の取組み | 今後実施する取組み | 実施を検討する取組み |
|---|---|---|---|
| **意識改革** | ・働き方改革の方向性・手引きの策定 | ・働き方改革の方向性や手引きを活用した職員向け啓発セミナーの開催 | |
| **業務の効率化** | ・総務系事務の集約化・外部委託<br>・働き方改革の見える化 | ・総務系事務改革（庶務事務システム導入）<br>・ＢＰＲの実施 | ・仕事と作業の分離<br>・効率化・時間短縮化<br>・コミュニケーションの円滑化 |
| **県庁ＩＣＴ・スマートオフィス推進** | ・ＡＩ活用会議録作成支援システム<br>・愛媛県庁版テレワーク<br>・RPA実証事業<br>・ＡＩチャットボット実証実験<br>・ペーパーレス化実証実験 | ・ＲＰＡ導入拡大<br>・ＡＩチャットボット導入<br>・ペーパーレス化実証導入<br>・グループウェアの活用深化 | ・働き方改革のＩＣＴ戦略<br>・モバイルワークの推進<br>・チャットの推進 |
| **県と市町の連携** | ・【再掲】ＡＩチャットボット実証実験（5市町共同） | ・共同の働き方改革推進<br>・県と市町による人材の有効活用<br>・【再掲】ＡＩチャットボット導入（市町共同） | ・行政のシームレス連携<br>・県民サービスの充実 |
| **マネジメント改革** | ・課長級昇任試験の実施<br>・階層別研修を通じた人材育成 | ・管理職のマネジメント力強化<br>・若手・中堅職員の人材育成 | ・ＷＢＳを活用した進捗管理<br>・ＥＢＰＭ・データ駆動社会への対応 |

KGI・KPIを設定し、働き方改革進捗状況を確認

# 9.業務の効率化（職員アンケート結果）

まじめえひめ働き方改革

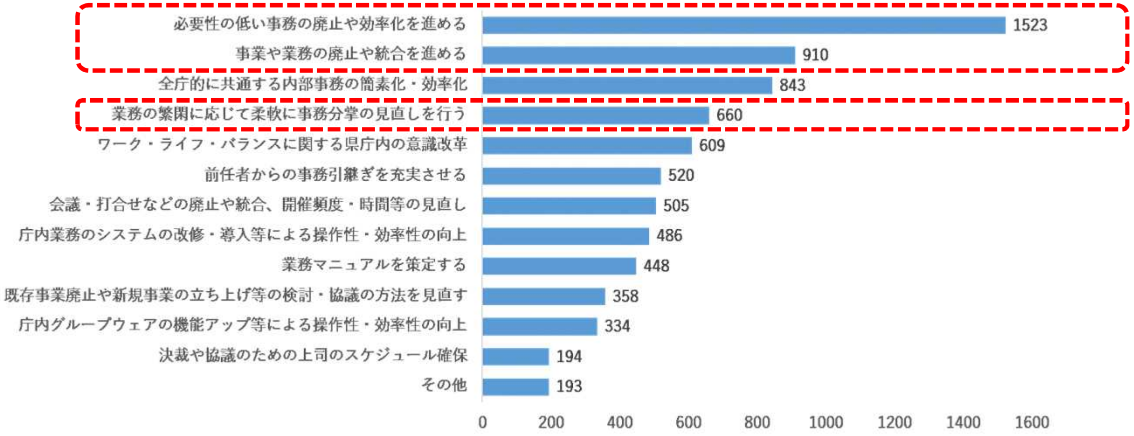
3－④　超過勤務縮減の取組の中で縮減効果が高いと思うもの




【上位にあげられるもの】
①事務分担・人員体制の見直し、応援体制の確立
②事業のスクラップや事務簡素化の見直し
③上司から職員への声掛け、早く帰る雰囲気づくり
⑤係・グループ内のマネジメント強化

【自由記載欄における回答】
・課内の事務の簡素化の提案について、管理職が職員から定期的に意見を聞く機会を作る
・管理職同士の協議による意識の統一
・「あったほうがいい」レベルの資料の作成命令の禁止

4 -⑥　通常業務の処理時間を短縮するために有効な取り組み




【上位にあげられるもの】
①必要性の低い事務の廃止・効率化
②事業や業務の統廃合
④業務の繁閑に応じた柔軟な事務分掌の見直し

【自由記載欄における回答】
・職員毎の通常業務の多さは時期によって異なるため、上司が適切にマネジメントを行い、負担軽減する。

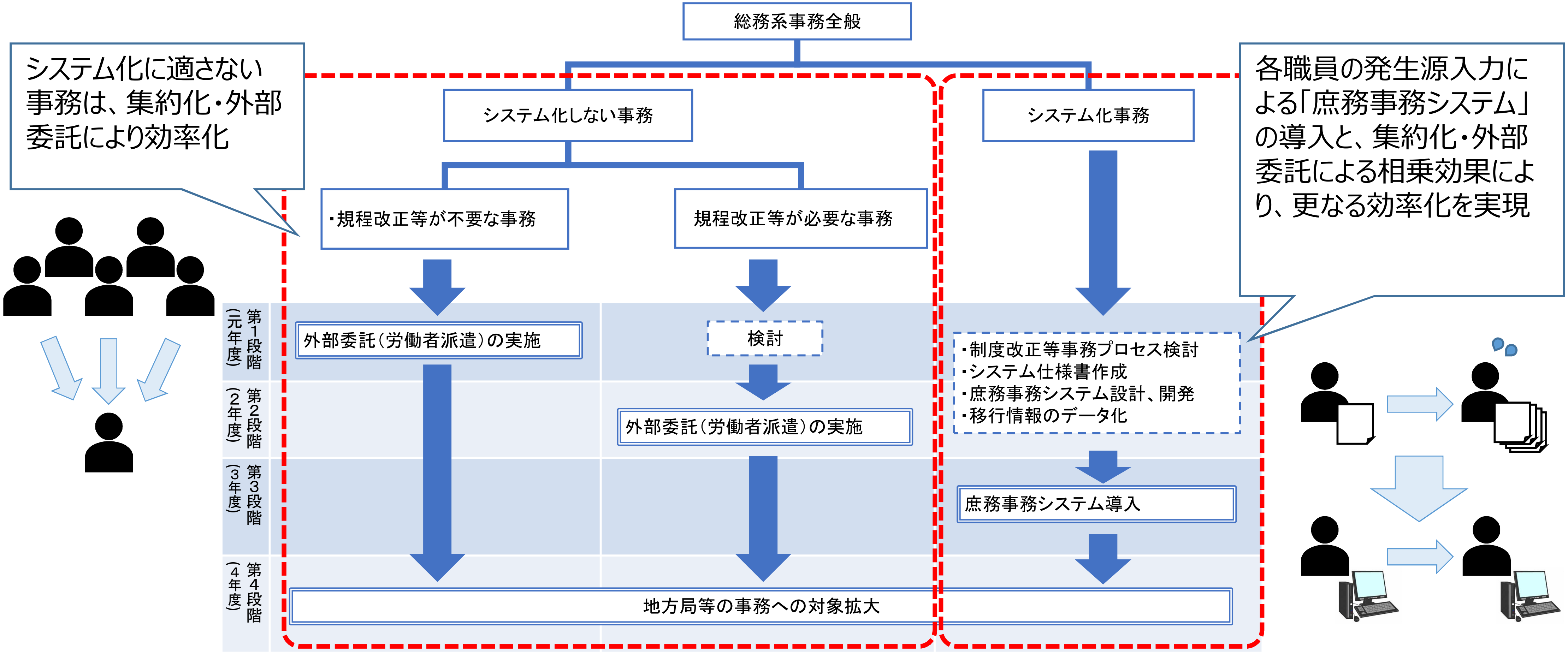
# 9.業務の効率化　①総務系事務改革(1)



## 総務系事務の集約化・外部委託と庶務事務システム導入による改革の推進

全庁で共通する総務系事務（庶務・人事・給与・物品調達等）について、事務手続きの標準化と集約化・外部委託・システム化（庶務事務システムの導入）を実施する

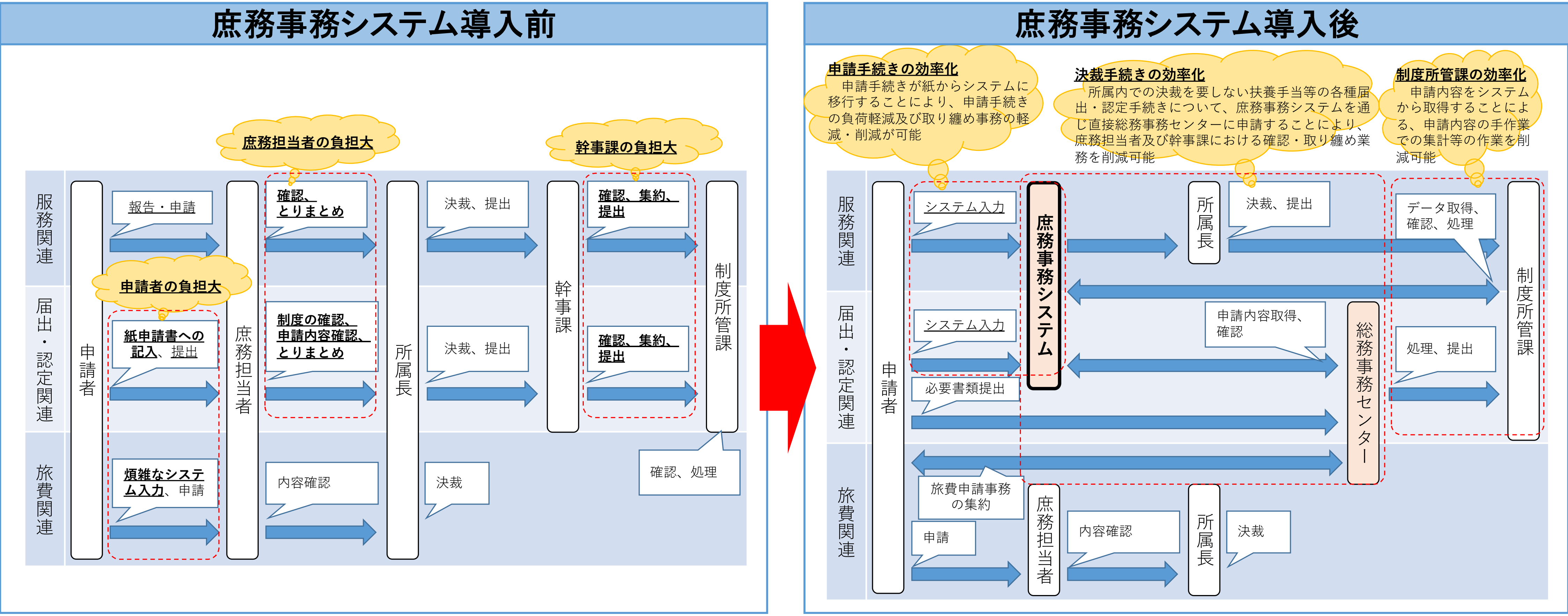
○総務系事務改革による各部門の事務負担軽減と組織全体の事務効率化の実現
○職員のノンコア業務からコア業務へのシフトによる、政策立案業務等へ注力できる環境の構築



# 9.業務の効率化　①総務系事務改革(2)

## 庶務事務システムの概要と導入のイメージ

　各職員が紙またはデータ等で入力・申請を行い、各所属庶務担当者が取りまとめを行っている「勤怠実績」や「休暇等各種申請」等について、各職員が庶務事務システムから申請（発生源入力）を行い、決裁権者がシステム上で決裁や認定を行える環境を整え、総務事務センターとの相乗効果による職員の負担軽減及び申請・決裁手続き等の効率化を図る。
　なお、庶務事務システム導入の後発県である強みを活かし、既に多数の自治体への導入実績を有するベンダー各社のパッケージ製品をカスタマイズを抑えて導入することで経費節減を図るとともに、パッケージ製品に合わせて、総務系事務に係る制度、規定及び運用の見直しを行うことにより、総務系事務の効率化・最適化を図る。



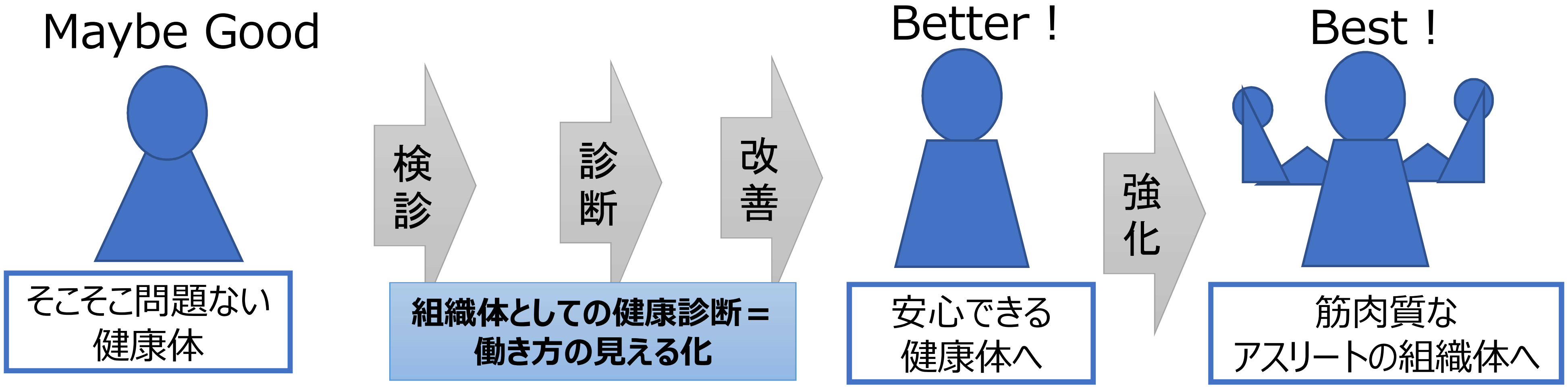
# ９.業務の効率化　②働き方の見える化(1)

## 働き方の見える化

基本姿勢の「ファクト重視」を実践するため、現状の「働き方の見える化」を行ったうえで、業務の効率化など働き方改革を進め、行政サービスの向上につなげていく必要がある。

**働き方の見える化(組織の健康診断)**

- **業務内容・量調査** ・・・ 業務効率化及び生産性向上に係る全庁共通の課題を抽出するために庁内事務のプロセスと処理内容や処理時間を調査分析し見える化（県内市町と共同実施）
- **業務フローチャート図・WBS作成** ・・・ [フローチャート図]業務の無駄の排除、合理化を実行するにあたり、理解を深めるために業務チャート図の可視化を実施
  [WBS]プロジェクトマネジメントに基づき工程管理としてWBSを作成し、各個々人の進捗具合を可視化、問題前にチェックを入れ、問題が顕在化する前に対応
  ※WBSとは、作業工程を細かな作業に分解し、構造化することで管理する手法
- **組織ストレス診断テスト** ・・・ 組織マネジメント・個人ストレス診断テストの実施により、組織の現状や問題個所を可視化するとともに、早期にチェック・対策
- **KGIとKPIの設定** ・・・ 政策・事業のゴール設定を明確にして、ゴール到達のためのパフォーマンス向上のためにプロセスごとの指標を設定するKPIツールの有効活用。
  ※KGIとは、達成すべき最終目標を定量的に測定する評価指標
  ※KPIとは、最終目標に対する進捗を定量的に測定する評価指標



# 9.業務の効率化　②働き方の見える化(2)

## 業務内容・量調査の概要

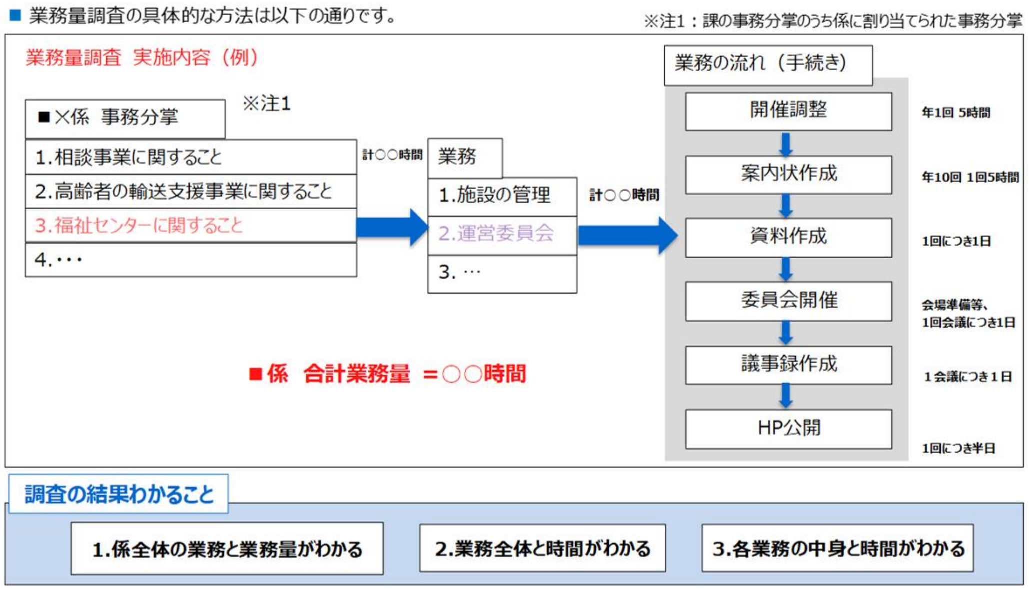
全庁で「業務内容・量調査」を実施し、各所属の業務の内容と業務量の見える化に取り組み、各事務の業務プロセスや業務時間を定量的に把握し、非効率性などの観点から課題を抽出することで、「事務の簡素化」、「業務プロセスの抜本的な見直し」、「ＲＰＡ等のツールの導入」などの課題解決を検討する基礎データとして活用する。

なお、働き方改革の推進に向けた行政効率化へのアプローチは、市町と県は同じ課題を抱えていることから、これまでの県・市町連携による取り組みの一環として、県と市町の共同により調査を実施する。

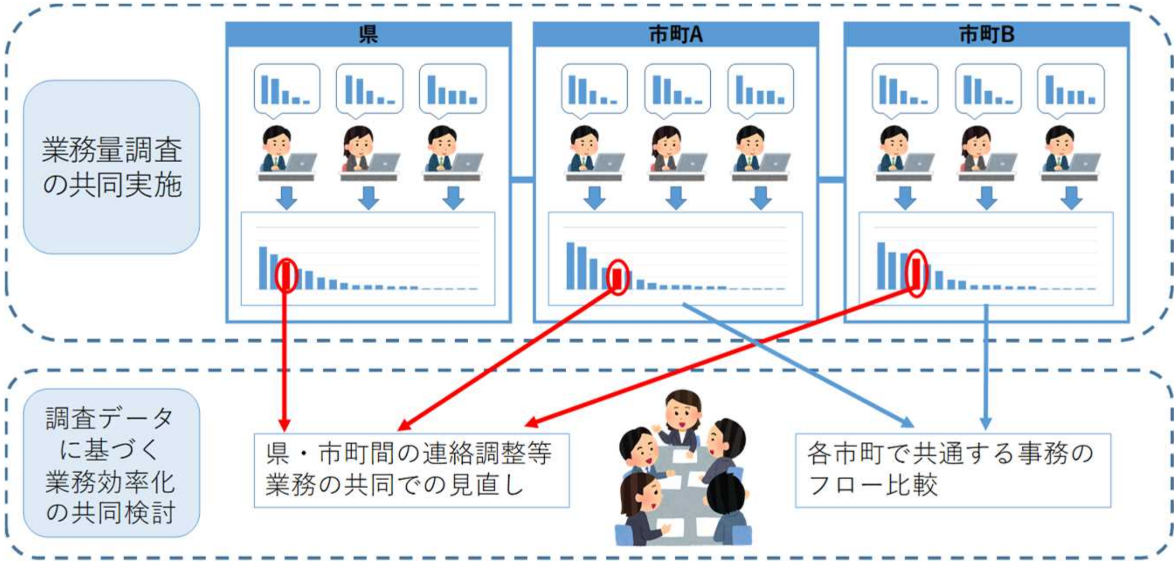
**期待される効果**

〇業務実態の見える化により、各所属や職員が問題意識をもって改善に取り組む意識改革
〇システム化や外部委託などの導入検討時に、その必要性や費用対効果を明確化
〇数年ごとの調査でデータを比較し、改革の進捗や取組みの効果の検証と更なる改善

### 業務量調査の実施イメージ




### 県・市町共同調査のイメージ



# ９.業務の効率化　③BPRの実施

【ＢＰＲ（ビジネス･プロセス･リエンジニアリング）】
　現在の業務プロセスを詳細に調査･分解し、行政サービスの質の向上や人的リソースの有効活用等の面から問題点を徹底的に分析して、本質的な課題を発見し、適切な効果指標の設定にも留意しつつ、その改善を通じて、業務プロセスそのものの再構築を図るもの。

**検討**
① 目的・目標の設定
② 対象とする業務範囲の設定

**分析**
③ 分析・課題の把握
［業務内容、フロー、ルール、組織］

**設計**
④ 戦略・方針の策定、実施方法の検討
⑤ ビジネス・プロセスの設計
［業務フロー、ルール、組織］

**実施**
⑥ 変更の実施

**モニタリング・評価**
⑦ 業務モニタリング
⑧ 効果測定・達成度評価

本県や他の都道府県の業務量調査の結果を基に、業務効率化及び生産性向上に係る全庁共通の課題の抽出

課題（想定）
○「定型的業務」による負担
○「会議」にかかる時間・頻度・参加人数
○「報告・連絡・相談」にかける時間
○「書類等検索」にかける時間量
○「申請手続き」の煩雑さ　　等

職員参加型の課題検証と対応策の検討（働き方改革WG）

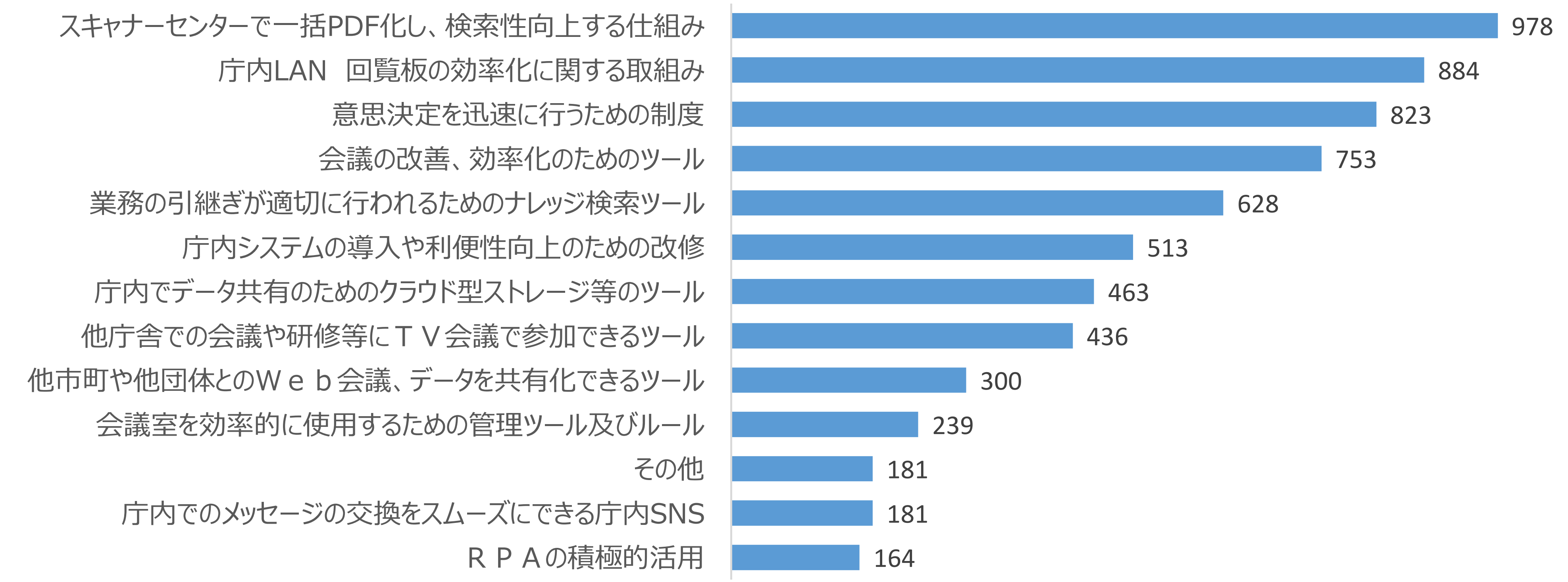
検討結果に基づく対応策を全庁的に展開
庁内各課が独自にBPR手法を用いた固有業務の効率化にチャレンジ

対応策の効果を検証するとともに、更なる効率化を検討

【効果】全庁的に改善効果が期待できる「業務プロセス改善」に向けた具体的対策を検討することにより、効果的・効率的な業務改善施策の立案・実施が可能となる。また、働き方改革に積極的に取り組んでいる他都道府県と連携することにより、効率的に業務改善を進めるとともに、共通課題に対して、連携して解決を目指すことで相乗効果が期待できる。

# 10.県庁ICT・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進（職員アンケート結果）

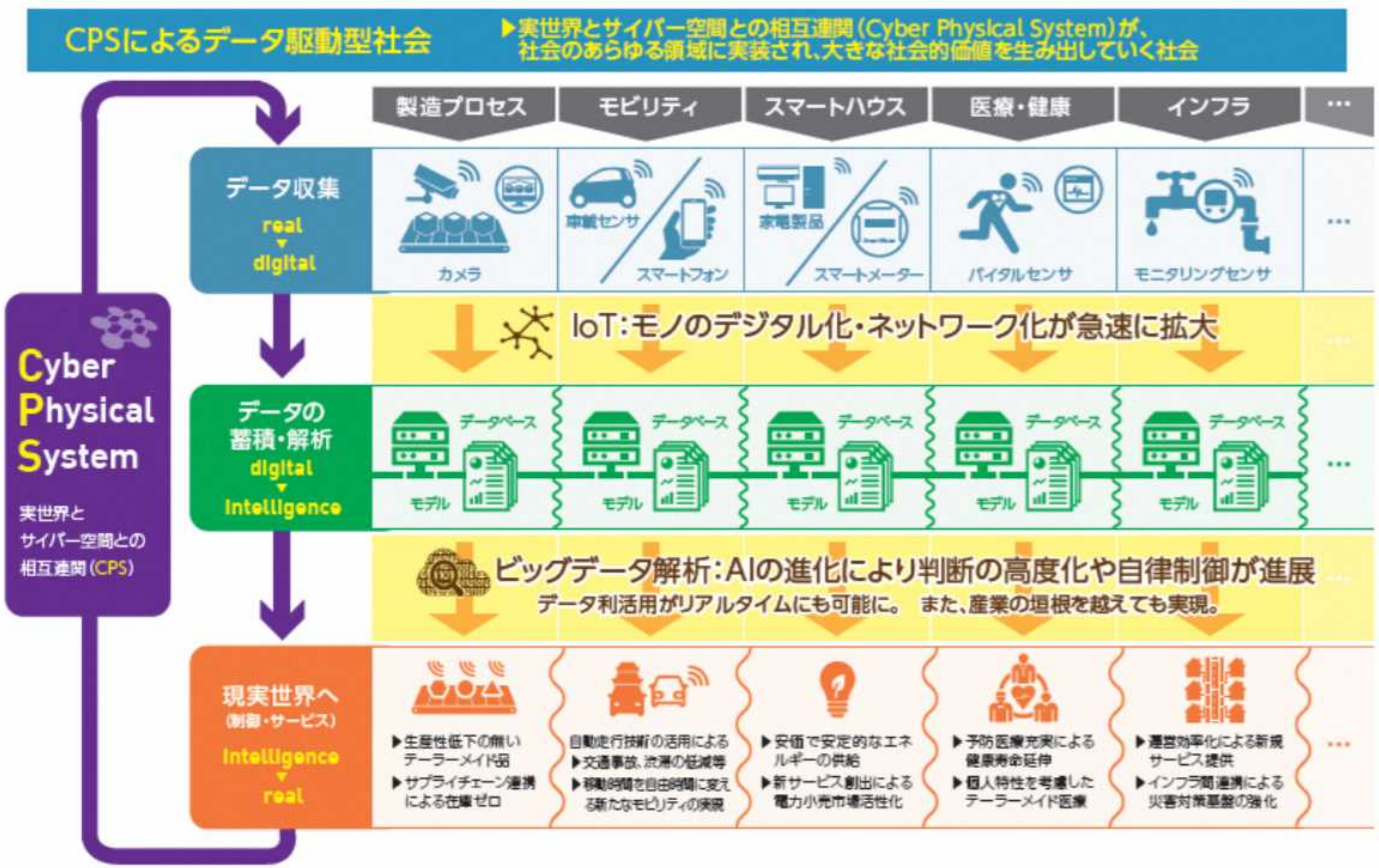
## 働き方改革のためのツールに関する要望




【その他（自由記載欄）で要望の多かったもの（抜粋）】

- テレワーク端末の全職員配布（もしくは通常端末との選択制の導入）
- 公用車予約システム
- 庁内LANにおけるメール・回覧板同時送付機能
- デュアルディスプレイの配備
- AIの多方面にわたる積極的な活用・導入
- 健康管理のための県庁内設備（エアコンの各課管理やシャワー施設等）

## 政府のSociety5.0＝データ駆動社会の実現




県全体でAIやIoT等が
普及し県民全員が利用する
Society5.0社会が到来

県庁組織でも
データ活用が一般化

データ(エビデンス)に基づく
行政経営・自治体経営の時代

○近い将来、AI、IoT、ビッグデータの活用が一般化するSociety5.0社会が愛媛県にも到来する
○自治体はデータを活用することで、より付加価値の高い政策立案が可能となる
○政策のクオリティ向上を図るためにはデータ利用は必須であり、それを実現するための働き方改革についても、データ(エビデンス)に基づき、対策を検討・実行することが必要となる

# 10.県庁ICT ・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進 ①先端技術(RPA・AI・OCR等)推進(2)

まじめえひめ働き方改革

| | PoC,実証実験 | 試験導入 | | 本格導入 | 全面展開・拡大 |
|---|---|---|---|---|---|
| RPA | ・RPA実証導入<br>【R元年度実施】 | | 投資効果測定による判断 | ・RPA導入 | ・RPA全面展開、<br>シナリオ作成体制強化 |
| AI | ・AIチャットボット実証実験<br>(5市町共同)<br>【R元年度実施】 | | 投資効果測定による判断 | ・市町連携による<br>AIチャットボット<br>導入 | ・AIチャットボットの回答<br>拡充、拡大<br>・市町連携機能の拡充 |
| OCR<br>(AI-OCR) | ・AI-OCRを用いたペーパレス<br>（スキャンシステム）実証実験<br>【R元年度実施】 | ・OCRを用いた<br>スキャニングシステム<br>実証導入 | 投資効果測定による判断 | ・OCRを用いた<br>スキャニングシステム<br>導入 | ・BPRを踏まえOCR利活用<br>による全面的なペーパー<br>レス展開 |

【先端技術導入の基本的な考え方】

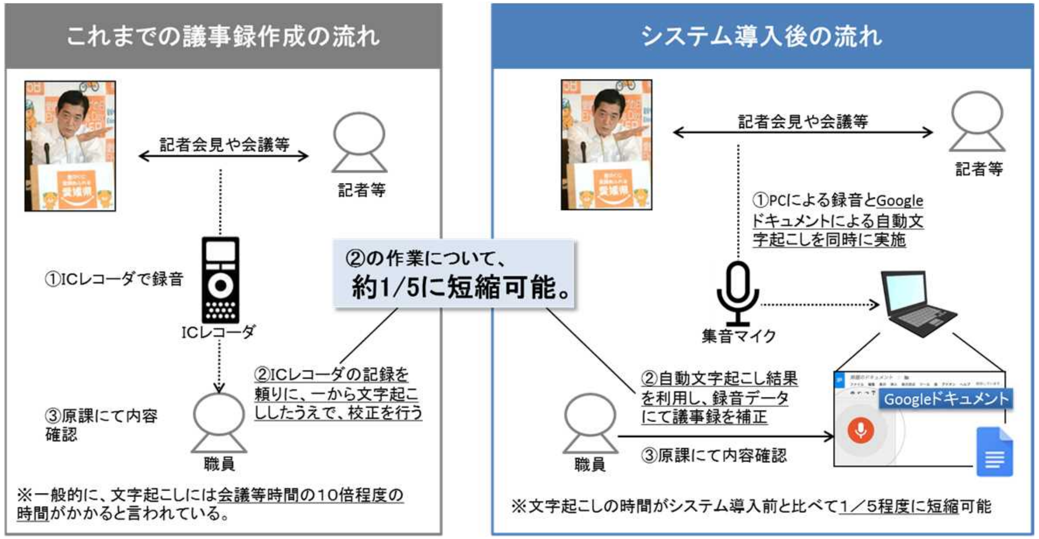
〇先端の導入に当たっては、積極的な情報収集に努め、概念実証や実証実験から取組みを開始する。
〇実証結果を踏まえ、効果が期待できる先端技術については、段階的に導入を進める。
〇その後、投資効果を測定したうえで、投資効果があると判断できるものについて、全面展開での導入を図る。
〇先端技術の導入は、業務の見える化やBPRの状況を踏まえたうえで、導入を検討していく。

# 10.県庁ICT ・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進 ①先端技術(RPA･AI･OCR等)推進(3)

## AI議事録作成支援システム取組概要（H30.8運用開始）

従前、多大な労力（作業時間：会議時間の10倍程度）を要していた知事記者発表等をはじめとした会議録の作成（テープ起こし）の作業について、インターネット上で無料提供されている人工知能（ＡＩ：artificial intelligence）を活用した音声データの文書化サービスを利用した業務の効率化を実現。

### イメージ図




➡ 会議録の作成に係る作業時間を約１／５に削減

## AI総合案内サービス（チャットボット）実証実験　概要（R1.9～11実施）

働き方改革・行政事務効率化に向けたＩＣＴ技術等の積極的な活用の取組みとして、県民からの問合せに対してＡＩチャットボットが対話形式で回答を行う「愛媛県ＡＩ総合案内サービス」の実証実験を、愛媛県と５市町（今治市、新居浜市、四国中央市、西予市、松野町）連携で実施。

### イメージ図

例：新居浜市民が税金の支払い方法を質問した場合

➡ 24時間の問合せ対応や県・市町連携による一気通貫の情報提供により、利用者アンケートにおける利用満足度及びサービス継続の希望が約90%
→県・市町連携による本格導入（Ｒ２年度～）

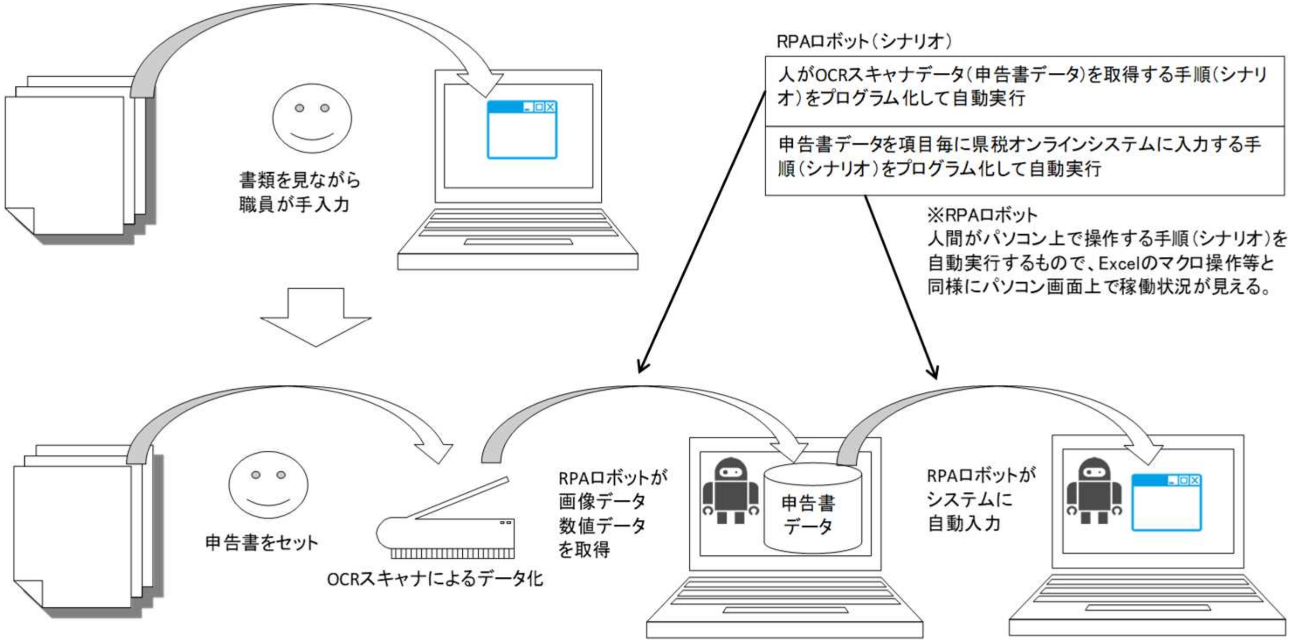
## RPAに係る取組概要

従来人手で行っていた業務をソフトウェアロボットの活用により自動化する取組であるRPAについて、令和元年度に「法人2税申告書入力業務」をモデル業務として導入実証を実施。

令和２年度においては、導入実証の結果を踏まえ、税務業務への本格導入及び全庁調査により選定したRPAの導入効果が高い業務への展開により、更なる事務処理効率化の推進を図る。

また、RPA導入の更なる拡大を図るため、説明会の開催及び調査（業務の洗い出し）の実施を継続する。

## モデル業務におけるRPA導入イメージ




入力対象が電子データであり、人手を介さずPC内の操作で完結する業務については、ほぼ意図した通りに動作し、**作業時間の９９%の削減**が可能であった。

一方、入力対象が紙データである業務については、様式識別や読取制度により、チェック・修正にかかる手戻りの時間などがあり、個別に対応する必要がある。

# 10.県庁ICT ・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進 ①先端技術(RPA･AI･OCR等)推進(5)

## テレワークの利用拡大

多様で柔軟な働き方を通じて、職員が能力を最大限発揮できる職場環境を提供することを目的として、平成31年3月に導入した「愛媛県版テレワーク」については、職員の積極的な利用により運用開始後から利用実績が逓増しており、働き方改革を切り口とした業務効率化として効果を発揮している。引き続きテレワークの利用拡大に努めるとともに、庁内Ｗｅｂ会議システムを活用した柔軟かつ効率的な会議の実現にも取り組み、更なる働き方改革の推進を図る。

**現　状**

◎オフィス中心の業務執行

◎出張後も帰庁してから執務

**改善策**

テレワーク３類型（在宅勤務・モバイルワーク・サテライトオフィス勤務）をいずれも導入（平成 31 年３月～）

◎外部から、グループウェアやマイドキュメントなど、自席のＰＣとほぼ同じ機能が利用可能な仕組みを整

### 在　宅　勤　務

*携帯性に優れたタブレット形状でも利用できる端末を整備*

- ○午後から他庁舎での会議出席のため、午前中に自宅で通常業務（会議資料の確認・修正等）を処理
- ○保育園・介護施設への送迎や学校行事（参観日等）への参加のため、自宅で通常業務を処理（週１～２日程度）
- ○出張先から自宅に直帰して報告書を作成

**効 果**

- ○不要となる移動時間を、ワークライフバランスのため有効活用
- ○仕事と家庭生活の両立、育児･介護を理由とした休職・離職の防止

### モバイルワーク

*携帯性に優れたタブレット形状でも利用できる端末を整備*

- ○出張先・現場で必要な電子資料を持参・提示
- ○農家指導や工事検査に必要な情報をネットから検索
- ○現場での写真撮影・職場との即時共有
- ○空港や駅で出発までの待ち時間を活用して、復命書の作成、回覧板やメールの確認・処理

**効 果**

- ○現地完結により業務効率向上
- ○隙間時間の有効活用により、出張先や現場から自宅へ直帰可能 ⇒**超勤縮減**

### サテライトオフィス勤務

*職場の庁内LAN接続PCと同じ機器を整備*

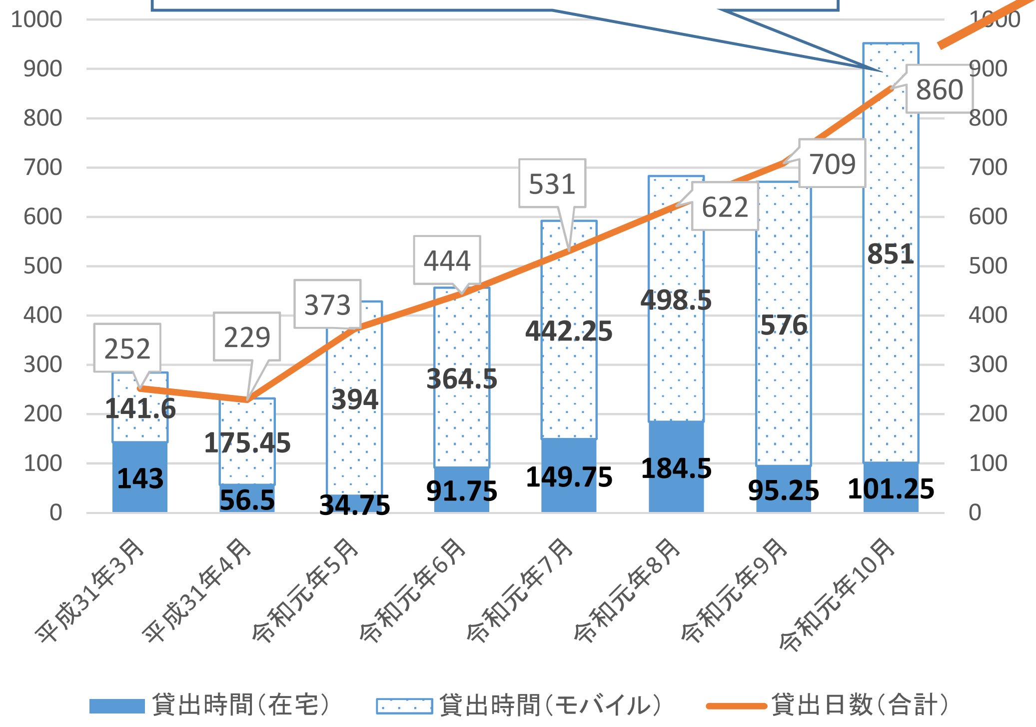
- ○出張先の最寄りのサテライトオフィス（各地方局・東京事務所等に設置）に立ち寄り、空き時間を活用
- ○出張用務（検査・指導）に係る報告書作成、回覧板やメールの確認・処理

**効 果**

- ○隙間時間の有効活用により、出張先や現場から自宅へ直帰可能 ⇒**超勤縮減**
- ○勤務公署以外でも業務が可能で、移動時間が不要

令和元年10月におけるテレワーク用端末機を利用したテレワーク（在宅勤務及びモバイルワーク）の実績（端末機の延べ貸出日数）は、平成31年3月実績の約3.4倍に増加

引き続きテレワークの利用拡大に努め、更なる働き方改革を推進



まじめえひめ働き方改革

## ペーパーレス化

- 紙使用量・廃棄量の把握<br>用途別での概算把握
- テレワーク端末の有効活用、<br>会議室で端末を操作できる環境へ
- 業務プロセスの見直し、OCRを活用した既存文書のペーパーレス化
- 紙を印刷しない書式・紙予算削減措置・意識改革

※イメージ図

【効果】

- 情報伝達の迅速化
- 一斉通信・大量配布での<br>情報共有力向上
- 場所・時間に制約された<br>情報アクセスの自由化
- 資料作成時間の大幅削減

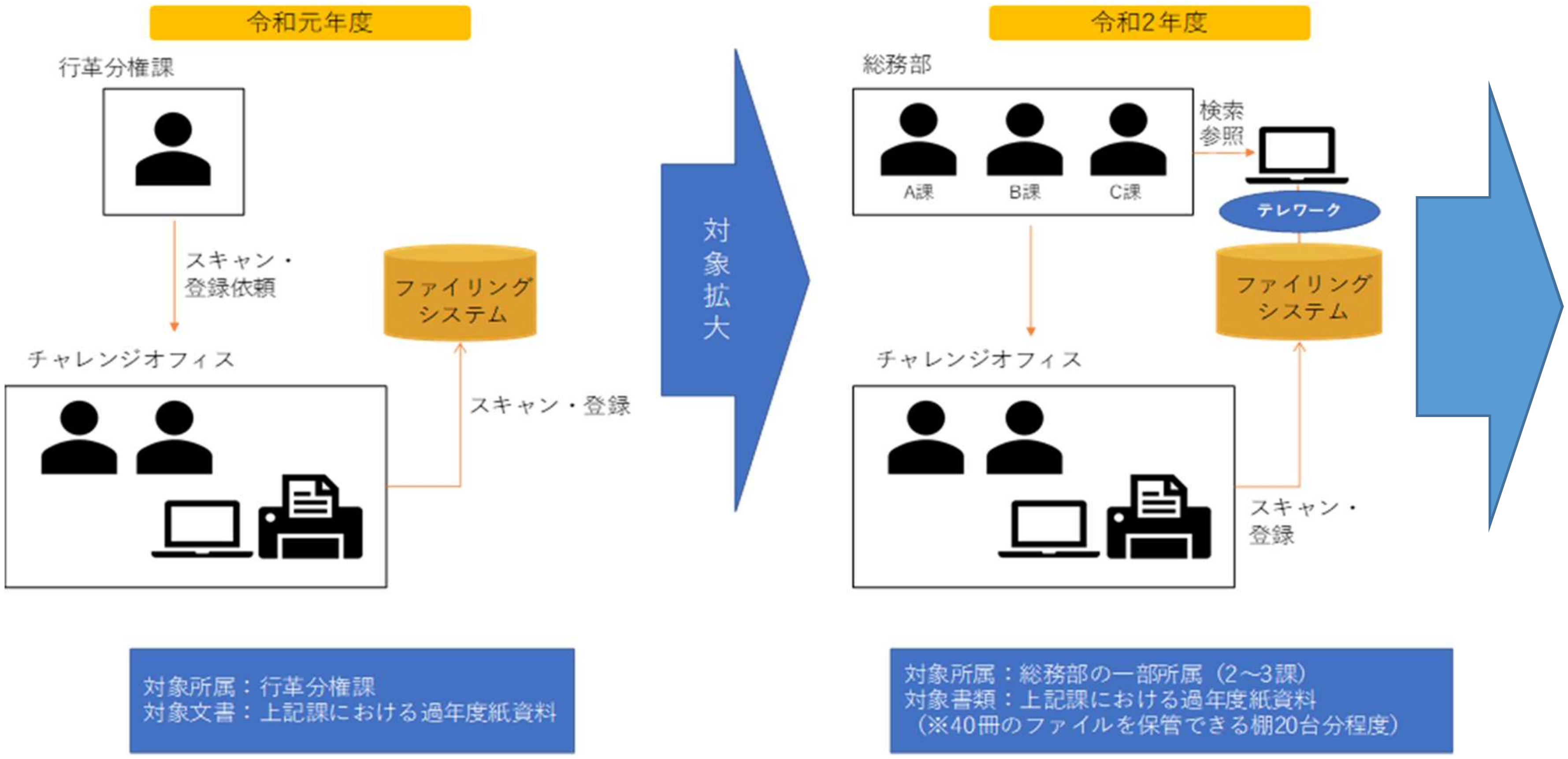
生産性の向上を図るために、テレワーク端末の有効活用、会議室の環境整備、OCRを活用した既存文書のペーパーレス化などを通じて、ペーパーレス化を進める必要がある。

ペーパーレス化によって、情報伝達の迅速化、情報共有力の向上、情報アクセスの自由化、資料作成時間の削減など、働きやすさを実現する。

# 10.県庁ICT・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進 ②ペーパーレスプロジェクト(2)

## ＯＣＲスキャニングシステムによる保存文書のデータ化

「テレワーク端末及びサテライトオフィスの活用促進のためのアンケート調査」の結果によると、テレワーク利用時において過年度書類の閲覧や参照が困難であることが課題として多数挙げられているため、各所属にある紙資料をデータ化・データ保管・管理を行う「ＯＣＲを用いたスキャニングシステム（データを蓄積、検索可能とするシステム）」を導入することにより、テレワークの更なる利便性及び過年度書類の検索性の向上を図る。




効果検証を踏まえて、対象範囲の拡大を検討

○テレワークとの組み合わせによる更なる利便性の向上
○過年度資料の削減
○データ化した文書の検索性向上による業務効率化

# 10.県庁ICT・ｽﾏｰﾄｵﾌｨｽ推進 ③グループウェア活用の深化

まじめえひめ働き方改革

住民からのニーズや業務が多様化していく中で、職員間の情報共有・意思疎通を効率的・効果的に実施するため、グループウェアの全庁的な運用ルールの標準化や、庁内における効果的な活用手法・優良事例の展開等、一歩進んだグループウェア活用の深化を図る。

併せて、現在使用していないグループウェアの機能等について、業務効率化の視点から調査・検討を行い、効果が認められるものについて導入の検討を行う。

## グループウェア活用の深化

・回覧板やスケジュール等の既存機能を含めたグループウェアの活用に係る運用ルールの標準化
・働き方改革に資する活用手法・各部局の優良事例の展開による活用深化

## 業務効率化に資するグループウェアの活用検討

業務効率化の効果や実現可能性等を調査のうえ、導入検討を行う。
・グループウェアにおいて現在使用していない機能の活用に係る調査・検討
　例：グループでのプロジェクト管理機能、タスク管理機能
・グループウェアの更なる活用拡大についての調査・検討
　例：庁外からのスマートフォン等による閲覧（セキュリティリスクを踏まえたうえで実現方法を検討）

# 11.県と市町の連携　①共同の働き方改革推進



## 県と市町が共同で働き方改革を推進(全国初)

　民間企業の協力を得て、全国初の県・市町連携による業務内容・業務量調査を実施することにより、県と市町の業務に関してシームレスに連携できるプロセス改善などに取り組むとともに、市町の業務プロセスの類型化・標準化にもつなげる。
　将来的には、情報システムに関する共同化や業務のアウトソーシングの共同化に向けた取組みへの深化を目指す。

**県・市町連携による業務内容・業務量調査**

業務効率化及び生産性向上に係る県と市町共通での課題を抽出するために、事務のプロセスと処理内容や処理時間を調査分析し見える化を実施。

【アウトプット】
全国初の県・市町村共同での業務内容・業務量調査結果

- 県・市町村共同BPRデータ基盤
- シームレス連携したBPRの実行
- 共同化・共同外注化の実施
- 県・市町村共同での県民のための新たなサービス提供

# 11.県と市町の連携　②県と市町による人財の有効活用

## 県と市町による人財の有効活用の検討

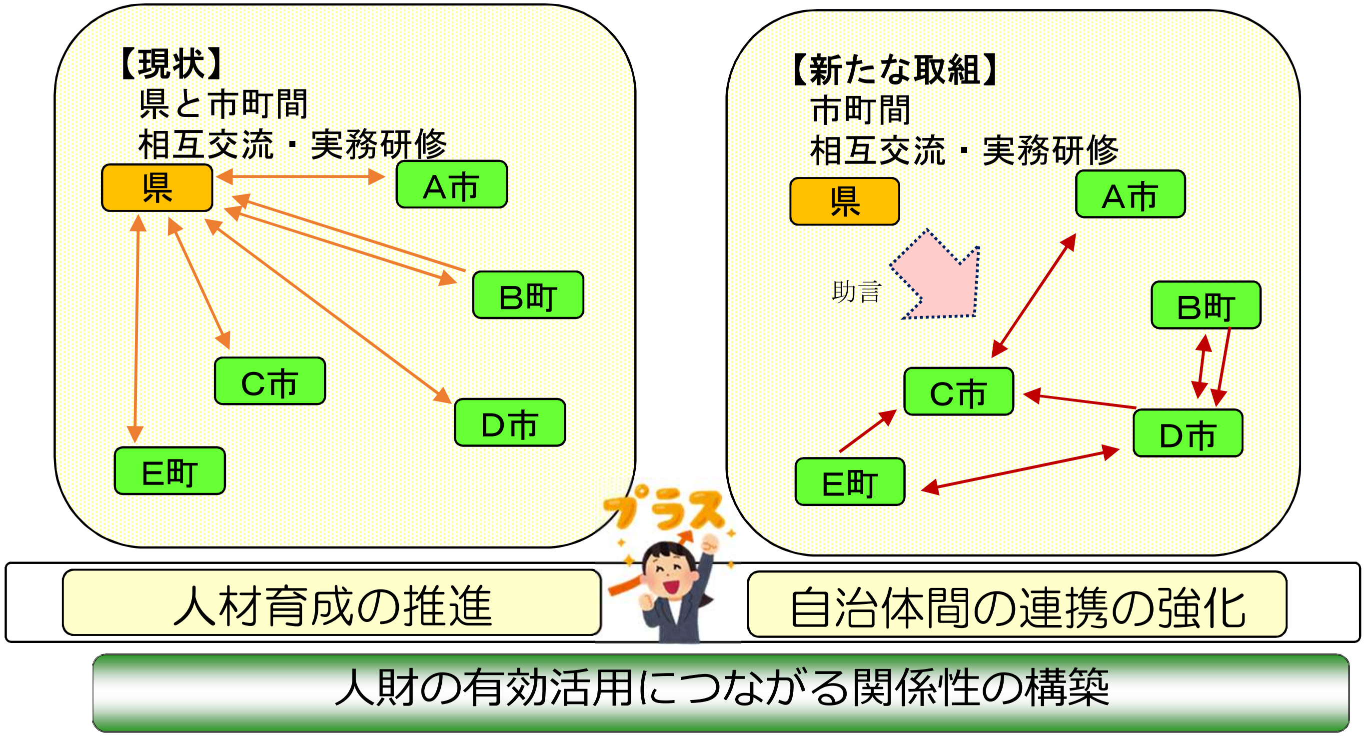
【現状と課題】
　本県では、基礎自治体重視の県政運営を進め、県と市町との連携を一層深めるため、県と県内20市町との人事交流を積極的に推進しており、平成23年度から新たに制度化した「相互交流」や実務研修生の受入も含め、平成24年度から全ての市町と人事交流を実施している。
　人材育成の推進と交流職員を絆とした連携の強化は、市町間においても有効であると考えられることから、相互交流を中心とした市町間の人事交流に係る仕組みを構築することが必要。

【新たに取り組む人財活用】
◇市町間での人事交流
　相互交流派遣、実務研修派遣
（例）カウンターパートグループでの交流等

【取組による効果】
☆他市町の取組や手法を経験することにより人材の育成につながる。
☆人的ネットワークの構築により市町間の連携の強化につながる。

[追加検討]
　新たな行政課題への対応や新規事業の実施、既存事業の拡充の際に、これらの取組がより効果的なものとなるよう、『**短期的な交流・支援**』の仕組みについても検討を行う。

【新たに取り組む人財活用のイメージ】



# 12.マネジメント改革（職員アンケート結果）

## 満足度に大きく影響を与えているもの

①やりがい、充実感、達成感　（働きがい）

②職場環境　（働きやすさ）
・人間関係　・コミュニケーション

③業務処理の効率性（働きやすさ）

②＋③の要素：業務上の課題解決チャレンジ

①＋②＋③の要素：チームワーク重視

①の要素：切磋琢磨、成長

②＋③の要素：様々な職員が活躍できる環境

アンケートにおいては、多くの職員が管理職・上司の「マネジメント」に係る取組について「有効である」と回答

# 12.マネジメント改革（管理職のマネジメントの定義）

## マネジメントとは

マネジメントとは、目的意識を持った組織が成果を上げるためのツール・手法・機能・機関であり、経営・管理とも訳される。
その役割は、次の３点である。

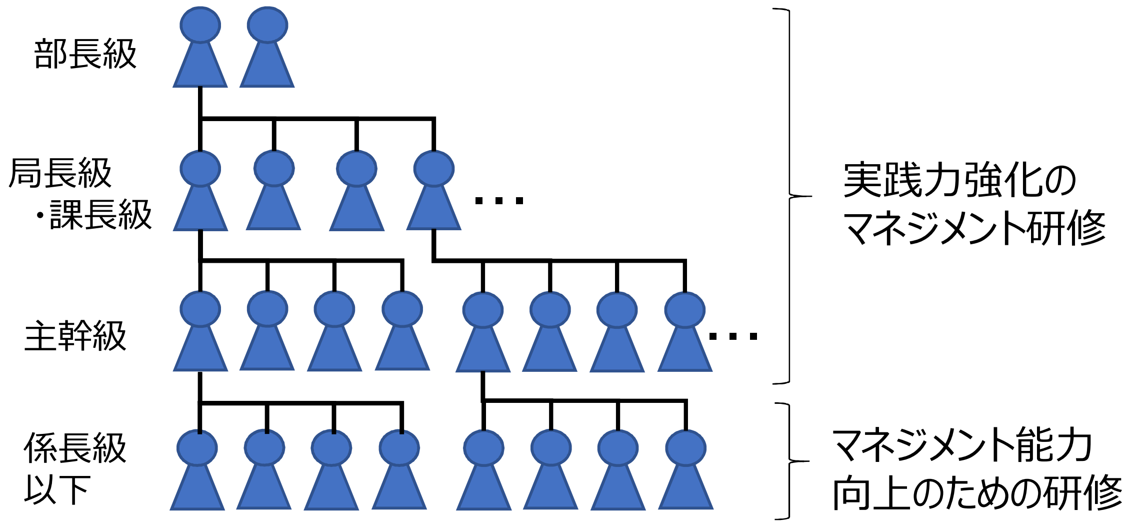
①組織が果たすべきミッションを成し遂げること
②組織で働く人々を最大限活かすこと
③社会に貢献すること

マネージャー(管理職)とは、その組織の成果に責任を持つ者である。

マネジメント改革こそ、働き方改革の中核であり、働きやすい環境、働きがいのある環境もマネジメントによるところが大きい

働き方改革の成功の可否は、マネジメント力(管理力)にあると言っても過言ではない

【階層に合わせたマネジメント研修の強化が必要】




| 今までの研修スタイル |
|---|
| 座学中心の受け身的な研修 |

| 働き方改革を進めるための研修スタイル |
|---|
| 「座学」スタイルだけでなく、グループワークやワーク等、「参加者が考え・発言する機会が多い体験型」の研修（例示）プロジェクトマネジメント研修、WBS研修、KPI・KGI研修、モチベーション研修、チームビルディング管理研修、リーダーシップ研修、コミュニケーションスキル研修（コーチング、NLP)etc |

## モチベーションとは

人が行動を起こす時の動機付け、やる気を指し、物質的、精神的、価値観の条件によって前向きな行動変容が起きる。働くモチベーションは、最低条件としての職員満足度（＝労働環境の向上）→成長と成功体験に満足（＝達成感の醸成）→権限を与え自主性を尊重（＝意欲の醸成）→社会に貢献し、帰属意識が高くなる（＝充実と貢献の両立）と段階的に存在する。

モチベーション　発展↑

| 段階 | | 内容 |
| --- | --- | --- |
| 第4段階 | 充実と貢献の両立 | 職員が仕事を通じて社会に貢献することに名誉と喜びを感じ、そうした機会を提供する組織とチームに強い愛着を持ち、お互いが切磋琢磨する状態 |
| 第3段階 | 意欲の醸成 | 職員がさらに力を付ける機会を得るために、権限を与え、自主性を尊重することで、やる気を出させる段階(主体的状態) |
| 第2段階 | 達成感の醸成 | 職員が与えられた仕事で成功し、成長の実感を得ることによって前向きとなり、さらなる成長を目指す能力開花の段階(受け身状態) |
| 第1段階 | 労働環境の向上 | 職員にとってモチベーションの最低条件となる、職場環境や給与、福利厚生、人間関係等の職員の総合的な満足度である。 |

## 職員へのモチベーション管理

管理職に与えられた責務は、社会貢献の向上（県民サービスの向上）を目指す組織の中で、個人の充足感と、帰属意識を一致させ、組織と個人が共に高みを目指すことができる環境を作ることである。　※これまでのマネジメントに「満足度調査による数値化（＝データ）」に基づく、効果的なPDCAサイクルにより、管理職・職員双方の納得感が増す

## アプローチ

モチベーションの定義付け → 満足度調査（組織ストレス診断）により実態調査 → 管理職のモチベーション研修 → 実践 → モチベーション向上

PDCAサイクル（モチベーション向上 → 満足度調査（組織ストレス診断）により実態調査）

# 12.マネジメント改革　①管理職のマネジメント力強化 (2)具体施策

## 働き方改革のインセンティブ

○勤勉手当における業務効率化実践枠の創設
・業務効率化（働き方改革）を実践する職員に対して積極的に評価
　→業務効率化意識の醸成、政策立案能力の強化
・令和２年６月勤勉手当から実施

○人事考課における評価の見直し
・時間管理を効率的に行い、業務の生産性を向上させたことを評価
・令和元年度から実施

## ストレングス・ファインダーの導入

【目的】 職員の“強み"に着目した人材育成及び人事管理を行うことで、「強みを活かした能力開発・意欲開発」及び「成果と時間効率を意識したマネジメントの向上を図る。
【導入方法】
①「県・市町中堅職員研修」でストレングス・ファインダーを実施し、中堅職員に“自らの強み”を認識させ、他の研修生と意見交換することによって、“自らの強み”と“他者との違い”に関する認識を深め、キャリアデザインに活用
②「新任主幹級研修」で「強みを活かした人事管理」の講義を新設し、“強み”に着目したマネジメントを強化

**＜ストレングス・ファインダーの概要＞**
・Webサイト上で177の質問に答えることで、個人の才能が導きだされる。
・個人が受講することで、“自分の本当の才能”を発見し、才能を“強み”にする手法を学ぶことができる。組織的には「強みを活かした人事管理による成果の最大化」や「強みを伸ばすコーチング（人材育成・チームビルディング）」に活用できる。

**＜ストレングス・ファインダーのメリット＞**
・短所ではなく、長所を伸ばすことに注力することで、成長を加速させる。
・“強み”を活かした仕事に取り組む人は、意欲的かつ生産的に仕事に打ち込み、生活の質が良いと感じる傾向が高く、自信と希望にあふれ、他人を思いやる余裕が生まれる。
・異なる“強み”で“弱み”を補完するマネジメントにより、飛躍的な成果が期待。

## 「目標管理制度」の見直し

【見直しの目的】 目標管理制度を簡素でポイントを絞った制度に見直し、実行性を高めることで、組織パフォーマンスの更なる向上を図る。
【見直しのポイント】①個人目標の設定（シートを簡素化し、目標数を1項目に厳選。新たなチャレンジする要素を含んだ目標を設定）、②管理職のマネジメント強化（面談を通じて目標設定段階から積極的に上司が関与。上司が進捗状況を確認し、サポート）③働き方改革の視点を組織目標に追加（組織目標に「働きがい」と「働きやすさ」を高める観点の目標を追加。）

組織全体の底力は上げるためには、管理職のマネジメント能力の向上はもとより、職員一人ひとりの意識改革が重要である

**管理職が研修や制度改革、意識改革を通じてマネジメント能力を鍛える**　→　バージョンアップ

同じくバージョンアップすることで組織の底力が高まる

**若手・中堅職員もセルフマネジメント・タイムマネジメントを強化**　→　バージョンアップ

| | |
|---|---|
| **研修の強化** | 「座学」スタイルだけでなく、グループワークやワーク等、「参加者が考え・発言する機会が多い体験型」の研修を用意し、働く意義の再確認とモチベーション向上などセルフマネジメントなど学べる機会を提供する。（例示）タイムマネジメント、KPIの設定方法、コミュニケーションスキルアップ、ロジカルシンキング、クリエイティブシンキングなど |
| **外部と「協働」経験の蓄積** | NPO活動への参画経験、ボランティア活動、自治会の役員、地元消防団活動などの仕事＋αの活動について、職員が自発的に、経験・体験することを促す仕組みの創設を検討する。<br>今後、県庁の仕事も、外部の団体・企業等と協働する機会は増加していくため、その経験を積むとともに、県職員の肩書を外したところで活動することにより、自分のスキル（コミュニケーションスキル等）を客観視することもでき、自己成長に向けてモチベーションアップにつなげる。 |
| **成長企業との研修交換** | 異文化組織に属することで、自分の所属する組織を客観視できるため民間企業派遣研修の拡充を検討する。<br>また、愛媛県職員と成長し続ける企業(IT企業等)の社員を研修を通じて交換留学し、県組織では学ぶことができない経験を積み重ねると共に、成長企業から派遣された職員から、違った視点での各種意見を提案・発信して貰う。 |

※経験・実体験を積むことによって、リーダーシップ能力、チームビルド用のコミュニケーションスキルをアップさせることができる。

## 全庁的なＩＣＴ・デジタル人材の育成研修

【目的】
　行政職員の生産性革命に繋がるとともに、ICT・５Gを活用した窓口業務改革など住民の利便性向上に繋がるものとして期待されている「行政のデジタル化」を一層推進するため、職員が政策立案の様々な場面でデジタル化を検討できるよう、広くICT・デジタル人材の育成を行う。

【研修の内容】
　①全庁的な研修
　②各種研修への参加・実施
　　・自治大学校（ICT人材育成特別研修（R２年度新設）及び幹部養成研修に派遣）
　　・新規採用職員、中堅職員研修

## 全庁的な「レジリエンス強化・ストレス対策」の検討

【検討の目的】
　逆境や困難、強いストレスに直面した際に、ネガティブな感情に支配されることなく、前向きに対応策を検討し、実行に移すことができるよう、ストレスに柔軟に対応できる職員を育成するための検討を行う。（結果、メンタル予防にもつなげる。）

【検討内容】
　①全職を対象としたレジリエンス強化研修の実施検討
　②ストレスチェックの組織集団分析を活用したストレス対策検討

## ストレングス・ファインダーの導入（再掲）

# 13.働き方改革の意思決定プロセス



## 行政改革・地方分権戦略本部
（H23.1.18訓令設置）

| | |
|---|---|
| 本部長 | 知事 |
| 副本部長 | 両副知事 |
| 本部員（23名） | 知事補佐官、教育長、公営企業管理者、営業本部長、防災安全統括部長、総務部長、企画振興部長、スポーツ・文化部長、県民環境部長、保健福祉部長、経済労働部長、農林水産部長、土木部長、出納局長、東予地方局長、中予地方局長、南予地方局長、公営企業管理局長、人事委員会事務局長、監査事務局長、副教育長、労働委員会事務局長、警察本部長 |

【事務局：行革分権課】

↑ 提案

## 行政改革・地方分権戦略本部幹事会

| | |
|---|---|
| 主催 | 総務部長 |
| 構成（19名） | 総務部総務管理局長、総務部行財政改革局長、企画振興部政策企画局長、スポーツ・文化部スポーツ局長、県民環境部県民生活局長、保健福祉部社会福祉医療局長、経済労働部産業雇用局長、農林水産部農政企画局長、土木部土木管理局長、出納局会計課長、東予地方局総務企画部長、中予地方局総務企画部長、南予地方局総務企画部長、公営企業管理局総務課長、人事委員会事務局次長、監査事務局次長、教育委員会事務局管理部長、労働委員会事務局次長、警察本部警務部警務課長 |

【事務局：行革分権課】

← 調査報告

## 行政改革・地方分権推進プロジェクトチーム

| | |
|---|---|
| リーダー | 総務部長 |
| 副リーダー | 行財政改革局長 |
| 構成（23名） | 総務管理課長、人事課長、市町振興課長、財政課長、行革分権課長、総合政策課長、地域スポーツ課長、県民生活課長、保健福祉課長、産業政策課長、農政課長、土木管理課長、会計課長、東予地方局総務県民課長、東予地方局地域政策課長、中予地方局総務県民課長、中予地方局地域政策課長、南予地方局総務県民課長、南予地方局地域政策課長、公営企業管理局総務課長、人事委員会事務局次長、監査事務局次長、教育委員会事務局教育総務課長 |

【事務局：行革分権課】

← 働き方改革に係る個別具体の改革課題を検討・報告

## 働き方改革WG
新設

| | |
|---|---|
| コアメンバー | 人事課、人事課職員厚生室、財政課、行革分権課、情報政策課、会計課、審査課 |
| サブメンバー | 各部局、地方局の幹事課 |

〔検討課題〕
①総務系事務の集約化・外部委託等に関すること
②働き方改革のあり方や意識啓発に関すること
③そのほか、必要に応じ個別の課題を検討
※情報政策課、会計課は①のコアメンバー
※地方局は、Web会議による参加を想定
※外部の専門家が適宜オブザーバーとして参加
※個別の検討事案については、タスクフォースにおいて検討のうえ、WGに諮る

【事務局：行革分権課】

働き方改革ワーキンググループは、次に掲げる事項について検討する機関である
（１）総務系事務の集約化・外部委託等に関する事項
（２）働き方改革のあり方や意識啓発に関する事項
（３）その他、働き方改革の推進に関し必要な事項

# 14.スケジュール　令和4年に向けた流れ(1)



## 働き方改革の方向性

働き方改革の方向性は、現状の延長線上では実現することが難しい「目指すべき姿」の骨格を示すものであり、今後の外部環境・内部環境の変化に応じて、適宜、見直していく。

**結果重視**

令和4年を一つの終着点とした「目指すべき姿」から逆算し、どのように働き方改革を設計し実行できるかというバックキャスティングで進めていく

**【令和4年度】**
**「目指すべき姿」の本県スタイル・仕組み・枠組みの構築**

## 「自分事として自ら変革へ」を実践する愛媛県イメージ

業務量調査果の分析に基く業務の効率化、最新ICT技術の段階的導入、県・市町連携などの取組みを推進することで、職員の政策立案能力の向上等を図るとともに、県民サービスの充実につなげる。
データやエビデンスに基づいた各種事業の実施を図るとともに、効果的なPDCAサイクルを確立し、行政運営の全体最適化を図る。

職員は、パッション重視・ファクト重視・スピード重視の基本姿勢に基づき、県民ニーズを把握し、結果重視の政策立案・事業実施を的確に行うことにより、個人としての成長、モチベーションの向上を図る。

管理職はマネジメント能力を発揮し、職員の主体性を尊重したモチベーション管理に努めながら、自身は、企画力・調整力を高め、全国的に先駆的な案件、市町と共同すべき案件、他部局との調整が必須の県政の大きな課題、過去から未解決の課題など、大きなタスクにチャレンジする。

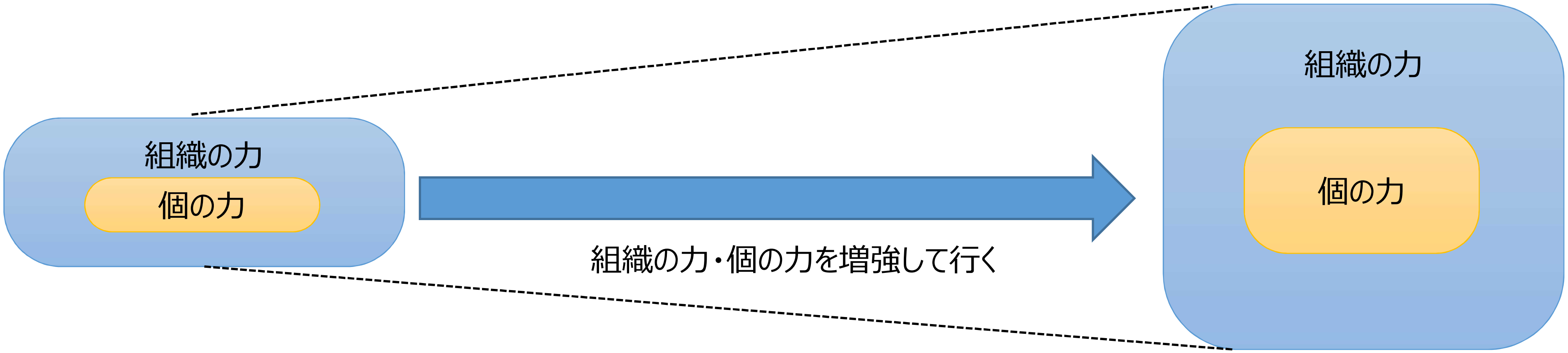
風通しの良い働きやすい職場環境の整備や、創造的な政策立案・実行を通じて、特に、若手・中堅職員のやる気がアップし、やりがい・充実感・達成感が得られる働きがいのある職場の実現を図る。

愛媛県として、確実に組織全体の政策立案能力・政策実行力の向上

**【5年度以降】**
**構築した本県の行政事務のスタイルをもとに、各種事業をファクト重視・結果重視により実施、効果的なPDCAサイクルの確立。**

# 14.スケジュール　令和4年に向けた流れ(2)

| 令和元年度 | 令和２年度 | 令和3年度 | 令和4年度 |
|---|---|---|---|
| 効果的・効率的な行政事務を実現するため、総務系事務の外部委託を実施するとともに、**先進的な民間企業の取組事例を参考に**、**働き方改革指針の策定、業務量調査を実施**し、行政事務の抜本的見直しに着手 | R元年度の**業務量調査で見える化したデータをもとに**、**ＡＩ等の最新ＩＴ技術を活用した行政の効率化**を検討・実施<br>【主な取組例】ＲＰＡ等の本格導入、庶務事務システム開発、AIチャットボット本格導入、OCRスキャニングシステム導入実証、BPRの検討・実施 | 働き方改革の各種施策を関連づけて実施することによるシナジー効果で、効果的・効率的行政の実現に向けた動きを更に加速化<br>【主な取組例】庶務事務システム導入、総務系事務外部委託（136事務全て対象）、BPRの検討・実施 | **独自性・創造性の高い施策の立案が増加（愛媛県の付加価値 UP）**<br>**超過勤務の縮減**<br>**職員のモチベーションUP**<br>【主な取組例】<br>総務系事務外部委託（対象を地方局に拡大） |



# 14.スケジュール　各項目に関する4か年計画

まじめえひめ働き方改革

| | | 令和元年 | 令和２年 | 令和３年 | 令和４年 |
|---|---|---|---|---|---|
| 意識改革 | | 「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指し、ファクトやアンケート等に基づく施策の実施とPDCA（見直し・改善）による職員への意識改革の浸透を実現 | | | |
| 業務の効率化 | 総務系事務改革 | 総務系事務の集約化・外部委託と庶務事務システムの導入による業務効率化を実現 | | | |
| | 働き方改革の見える化 | 業務量調査実施 | 課題解決に向けた施策を順次検討、県・市町間の課題解決を検討 | 施策の効果の検証と更なる対策の実施等、PDCAによる更なる改善の検討 | |
| | BPRの実施 | | 業務量調査の結果等を踏まえた業務プロセスの見直し・改善等を実施 | | |
| | 仕事と作業の分離 | | 先進的な業務効率化の実現に向け、他自治体・企業等参考事例の情報収集・研究や庁内からの改善アイデアの募集・検討等を実施 | | |
| | 効率化・時間短縮化 | | | | |
| | コミュニケーションの円滑化 | | | | |
| 県庁ICT ・スマートオフィス推進 | 先端技術（RPA・AI・OCR等）推進 | 各種導入実証・実証実験の実施 | 導入実証等に基づく本格導入（RPAの全庁展開、AI総合案内サービスの県・市町連携による導入）、新たな先端技術の情報収集・研究と実証実験等による効果検証 | | |
| | ペーパーレスプロジェクト | スキャニングシステムの実証実験 | スキャニングシステムの導入実証、効果検証 | 検証結果を踏まえ対象拡大等を検討 | |
| | グループウェア活用の深化 | | 運用ルールの標準化、効果的な活用手法・ツール・優良事例の展開、グループウェアの機能の活用検討等 | | |
| | 働き方改革のICT戦略 | | 先進的な業務効率化の実現に向け、他自治体・企業等参考事例の情報収集・研究や庁内からの改善アイデアの募集・検討等を実施 | | |
| | モバイルワークの推進 | | | | |
| | チャットの推進 | | | | |
| 県と市町の連携 | 共同の働き方改革推進 | 業務量調査実施 | 市町の業務プロセスの類型化・標準化の検討、県と市町の業務に関するシームレスな連携の実現に向けたプロセス改善 | 施策の効果の検証と更なる対策の実施等、PDCAによる更なる改善の検討 | |
| | 県と市町による人材の有効活用 | | | 市町間の相互交流及び短期的な交流・支援の仕組みを活用した効率的・効果的な行政運営の実現 | |
| | 行政のシームレス連携 | | 先進的な業務効率化の実現に向け、他自治体・企業等参考事例の情報収集・研究や庁内からの改善アイデアの募集・検討等を実施 | | |
| | 県民サービスの充実 | | | | |
| マネジメント改革 | 管理職のマネジメント力強化 | | ストレングス・ファインダーの実施による「強みを活かした能力開発・意欲開発」、「成果と時間効率を意識したマネジメント」の実現、目標管理制度の見直しによる組織パフォーマンスの更なる向上 | | |
| | 若手・中堅職員の人材育成 | | 全庁的なＩＣＴ・デジタル人材の育成、レジリエンス強化・ストレス対策、ストレングス・ファインダーの実施による人材育成 | | |
| | WBSを活用した進捗管理 | | 先進的な業務効率化の実現に向け、他自治体・企業等参考事例の情報収集・研究や庁内からの改善アイデアの募集・検討等を実施 | | |
| | EBPM・データ駆動社会への対応 | | | | |

# 15.改革の進捗状況の確認（KGIの設定）

| KGI | Key Goal Indicatorの略で、最終目標が達成されているかを計測するための重要目標達成指標を指す。何年以内に何%率改善するなど、具体的な数値目標を設定 |
|---|---|

【令和４年度までのＫＧＩ】

●超過勤務時間の縮減

目標：知事部局職員１人当たりの月平均超過勤務時間を15時間
（平成29年度の実績20.2時間の25%減）

●創造性・独自性の高い新規政策等の実現数（政策立案型機能の強化）

目標：「i JUMP　時事通信社」に掲載される記事数の30%増
現状：32件／年[平成29年度～令和元年度(4月～2月)の3ヵ年平均]

●働き方改革の先進性

目標：県庁ホームページ「行革分権課（働き方改革グループ分）」のページアクセス数を2倍にアップ
副次的効果として、大手検索サイトで、「働き方改革先進県」、「働き方改革・地方自治体」を検索した際に、自治体の中で「愛媛県」が上位掲載されることを目指す
現状：2,750アクセス／年（令和元年度実績）
※働き方改革の先進性をアピールすることで、人材確保や県のイメージアップにもつながる

●「働きがい」と「働きやすさ」の両立した職場づくりの推進状況

目標：満足度調査及び組織ストレス診断結果の状況を踏まえて検討

# 15.改革の進捗状況の確認（KPIの設定）



| KPI | Key Performance Indicatorの略で、重要業績評価指標のこと。最終的な目標（KGI）を達成するための、過程を計測する中間指標を指し、パフォーマンスを引き上げて、目標を達成するために確認する指標 |
|---|---|

【令和４年度までのＫＰＩ】

●テレワークの利用実績（在宅勤務及びモバイルワークの月平均利用時間）の倍増
目標：1,100時間（実績：538時間（令和元年10月時点））

●総務系事務改革の推進による庶務事務等人役の削減
目標：約30人役相当の事務(時間換算すると約55,800時間)の事務負担を削減

●ＡＩ総合案内サービスによる県民等からの問合せ件数
目標：月間3,750件の問合せを職員に代わり回答

●執務室内の過年度書類の削減
目標：ＯＣＲスキャニングシステムで保存文書のデータ化を実施（実証）する課室における執務室内の書類を半減

●会議関連事務の従事時間の削減
目標：業務量調査の結果を踏まえて検討

●報告連絡相談に要する時間の削減
目標：業務量調査の結果を踏まえて検討

# 16.働き方改革実現に向けた更なる取組み①

まじめえひめ働き方改革

働き方改革

「働きがい」と「働きやすさ」の両立した職場づくり

**今後、検討すべきアイデア・参考事例**

| | 実施中の取組み | 今後実施する取組み | 実施を検討する取組み |
|---|---|---|---|
| **意識改革** | ・働き方改革指針・手引きの策定 | ・働き方改革指針や手引きを活用した職員向け啓発セミナーの開催 | |
| **業務の効率化** | ・総務系事務の集約化・外部委託<br>・働き方改革の見える化 | ・総務系事務改革（庶務事務システム導入）<br>・ＢＰＲの実施 | ・仕事と作業の分離<br>・効率化・時間短縮化<br>・コミュニケーションの円滑化 |
| **県庁ＩＣＴ・スマートオフィス推進** | ・ＡＩ活用会議録作成支援システム<br>・愛媛県庁版テレワーク<br>・RPA実証事業<br>・ＡＩチャットボット実証実験<br>・ペーパーレス化実証実験 | ・ＲＰＡ導入拡大<br>・ＡＩチャットボット導入<br>・ペーパーレス化実証導入<br>・グループウェアの活用深化 | ・働き方改革のＩＣＴ戦略<br>・モバイルワークの推進<br>・チャットの推進 |
| **県と市町の連携** | ・【再掲】ＡＩチャットボット実証実験（5市町共同） | ・共同の働き方改革推進<br>・県と市町による人材の有効活用<br>・【再掲】ＡＩチャットボット導入（市町共同） | ・行政のシームレス連携<br>・県民サービスの充実 |
| **マネジメント改革** | ・課長級昇任試験の実施<br>・階層別研修を通じた人材育成 | ・管理職のマネジメント力強化<br>・若手・中堅職員の人材育成 | ・ＷＢＳを活用した進捗管理<br>・ＥＢＰＭ・データ駆動社会への対応 |

KGI・KPIを設定し、働き方改革進捗状況を確認

# 16.働き方改革実現に向けた更なる取組み②

## （１）業務の効率化

### ④ 仕事（コア業務）と作業（ノンコア業務）の分離

業務の見える化の取組みを通じて、“業務の性質”に着目した分析を進め、職員でなければできない仕事（コア業務）、職員でなくともできる作業（ノンコア業務）に分類し、詳細に調査・分析を行い、“作業の時間を減らし仕事の時間を増やす”という方向性で対策を検討

### ⑤ 効率化・時間短縮化対策の展開

業務の効率化や時間短縮を図るための様々な対策案について、働き方改革ＷＧにおいて協議のうえ、可能なものから実証導入を進め、効果の高い対策について導入を図る

（対策例）

会議の合理化、報連相改革、FAQ（ノウハウ）の蓄積、業務フロー図での引継書作成、
アウトソーシングの活用、断捨離での仕事の選択と集中、テレワーク・ネット会議の活用深化、
チャット利用による時短、ペーパーレスの推進、承認の最適化（押印の削減）

### ⑥ コミュニケーションの円滑化

働きやすさの構築を図るためには、コミュニケーションをより一層円滑にすることが必要であり、意識改革・スキルアップ、ルール改革、ツール改革の３本柱で対策を実行

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 意識改革・スキルアップ | ワークショップ重視の研修拡充（コーチング、NLP等） | 管理職間での目的、目標、手段の共有 | 対面説明からIT活用の報連相 | 結論ファーストの報連相の徹底 |
| ルール改革 | 会議改革（回数・人数の削減）、結論ファースト | 業務上の調整数・調整時間の削減 | 管理職の進行管理（To Do）の確認・徹底 | 書類のフォーマットの合理化・簡素化 |
| ツール改革 | モバイルPCの導入 | チャットの活用 | グループウエア、スケジュラーの活用 | 電子決裁・電子承認の拡大 |

# 16.働き方改革実現に向けた更なる取組み③

## （２）県庁ICT・スマートオフィス推進

### ④　働き方改革のICT戦略

ICTは、１人当たりの生産性の向上と行政改革の推進、県民にとってより利便性の高いサービスの実現、より安全で安心なサービスの提供、新しい価値の創造などの実現に資する取組み。ただし、ICTは手段であり、目的ではないことから、導入に当たっては、業務を可視化し、業務の最適化を検討したうえで進めていくことが必要。

庁内LAN端末機のモバイル化 | ペーパーレス化 | RPA・AI | 庶務事務システム導入 | グループウェア・チャット

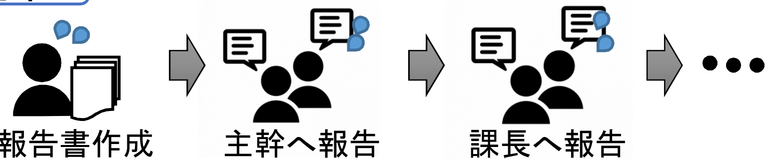
### ⑤　モバイルワークの推進

テレワークの更なる利活用の拡大を図るため、モバイルワークや在宅勤務の促進対策を実施するとともに、利用状況からテレワーク端末機の需要を分析し、必要に応じテレワーク端末機の再配置や追加について検討を行う。また、テレワーク利用時における更なる業務効率改善のため、ペーパーレス化を推進し、紙資源とコストの削減を図る。
さらに、将来的な更なるモバイルワーク・スマートオフィスの推進のため、庁内LAN端末機のテレワーク端末機やモバイルPCへの置換、庁内LANのWi-Fi対応等の庁内モバイルワーク環境の構築について、技術的な研究や実現に向けた課題等の検討を進める。

### ⑥　チャットの推進

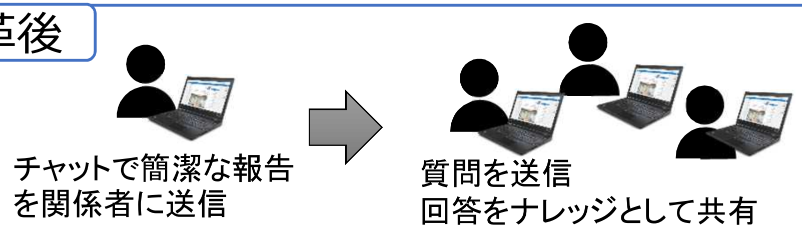
民間企業や一部自治体において導入が進み、迅速な情報共有と意思決定プロセスのスピードアップ等の効果が期待される組織内チャットについて、各所属における情報処理（報告・連絡・相談等）のツールとしての活用を、運用ルールの標準化・徹底による導入効果等を含め検討する。

**従来**




報告書の作成に時間を要することに加え、管理職等の複数の関係者に同一の内容を報告する必要があり、迅速な報告・連絡・相談が不十分

**改革後**




チャットを活用した簡潔な報告と、関係者への一斉送信ルールの徹底により、報告に要する労力の削減、意思決定や対策・フォローのスピードアップ、チャット上の質問と回答の共有による関係者間の理解が深化

# 16.働き方改革実現に向けた更なる取組み④



## （３）県と市町の連携

### ② 行政のシームレス連携

県及び市町が共通の業務の可視化を行ったうえで、業務プロセスの標準化を進め、市町と共同で各種業務のSaaS導入、情報システムの共同化、業務の共同アウトソーシング、共同ペーパーレス化、照会業務の合理化、書類形式の共有化などを検討　※SaaSとは、必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェア

### ③ 県民サービスの充実

県民からの申請や手続きのデジタルサービス化を推進し、RPAや各種システムとの連係を通じて業務のスピードアップを図るとともに、業務改善につながるデータの蓄積を促進し、AIチャットボットで県民からの問合せに対するデータベースの構築や課題の把握など、県・市町連携による県民サービスの充実に向けた取組みを強化

## （４）マネジメント改革

### ⑦ WBSを活用した進行管理

WBSを活用した進行管理を業務マネジメントに組み込み、計画策定から成果までのプロセスの構築を図る。
プロセス：計画策定→目標管理→KGI・KPI→WBS→進行管理→成果
※WBSとは、作業工程を細かな作業に分解し、構造化することで管理する手法

### ⑧ EBPM・データ駆動型社会への対応

EBPMは、ファクト＝データに基づき、政策を立案し、課題を解決することで政策や事業の投資効果を図るものであり、データ駆動型社会の到来を見据えて、マネジメント改革の将来に進むべき方向性として検討が必要。
※EBPMとは、政策目的を明確化したうえで、合理的根拠（エビデンス）に基づく政策を企画すること