

# 区役所機能・整備の今後の在り方基礎調査業務 提案書

2023.2  
株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 目次

---

<b>1 現状と課題の整理</b>	
1-1 行政を取り巻く社会情勢の変化及び今後の展望	2
1-2 自治体や民間企業等における取組状況	6
1-3 札幌市の区役所機能・整備の現状及び課題	13
<b>2 課題解決に向けた検討</b>	
2-1 若手PT（プロジェクトチーム）における検討	18
2-2 現状及び課題を踏まえた解決策	35
<b>3 区役所機能・整備の在り方（将来像）</b>	
3-1 コンセプトの設定	38
3-2 個別の取組に係る特徴・メリット	40
3-3 全体ロードマップ	43
3-4 2023年度における具体のアクション	45

## 1-1 行政を取り巻く社会情勢の変化 及び今後の展望

---

# 検討の全体像

- 行政を取り巻く社会情勢の変化及び今後の展望の考察にあたって参考となりうる、外部環境の動向・変化を、国の政策動向を中心に整理した。

## 整理した国の政策動向等

視点	方針・計画等の名称
サービスの提供の仕方 (DX)	• デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針
	• デジタル社会の実現に向けた重点計画
	• 自治体DX推進計画
	• 地方公共団体におけるオンライン利用促進指針
	• 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告
	• 世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画
	• 第5期科学技術基本計画
働き方	• 国家公務員テレワーク・ロードマップ
	• 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き
	• 地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック
	• 働き方改革実行計画
防災	• 国土強靱化基本計画
環境	• 第五次環境基本計画
	• カーボンニュートラルの宣言
	• 地域脱炭素ロードマップ
総合	• 経済財政運営と改革の基本方針2022（骨太の方針2022）
	• SDGsアクションプラン2022
	• 新しい資本主義

※ 上記のほか、各種文献調査も実施した。

# 注目すべき外部環境の動向・変化（1/2）

- 注目すべき外部環境の動向・変化について、次のとおり整理した。

視点	方針・計画等の名称	主な内容
サービスの提供の仕方（DX）	デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルの活用により、<b>一人ひとりのニーズに合ったサービス</b>を選ぶことができ、<b>多様な幸せ</b>が実現できる社会～<b>誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化</b>～</li> </ul>
	デジタル社会の実現に向けた重点計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>国・地方公共団体・民間を通じたトータルデザイン</li> <li>新型コロナウイルス感染症対策など緊急時の<b>行政サービスのデジタル化</b></li> <li>マイナンバー制度の利活用の推進、マイナンバーカードの普及及び利用の推進</li> <li>公共フロントサービスの提供等（<b>行政手続のワンストップ化を推進</b>）</li> </ul>
	自治体DX推進計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体の情報システムの標準化・共通化</li> <li><b>マイナンバーカードの普及促進</b></li> <li><b>自治体の行政手続のオンライン化</b></li> <li><b>AI（※）・RPA（※）の利用推進</b> ※AIは、Artificial Intelligence（人工知能）の略称。コンピューターが人間のよう過去の事例から学習・分析し、それらをもとに推測する機能を有するもの。 ※RPAは、Robotic Process Automationの略称。ロボットによる業務自動化のこと。</li> <li><b>テレワークの推進</b></li> <li><b>セキュリティ対策の徹底</b></li> </ul>
	地方公共団体におけるオンライン利用促進指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体においては行政手続のオンライン化に努める</li> </ul>
	自治体戦略2040構想研究会 第二次報告	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>AIやロボティクス、ブロックチェーン</b>などの破滅的技術を徹底的に使いこなす必要がある</li> </ul>
	世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民の利便性を飛躍的に向上させ、国・地方・民間の効率化を徹底</li> <li>データを新たな資源として活用し、全ての国民が不安なく<b>デジタル化</b>の恩恵を享受</li> </ul>
	第5期科学技術基本計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる人が質の高いサービスを受けられる、<b>様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会（＝超スマート社会）</b></li> <li>サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、<b>経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society5.0）</b></li> </ul>
働き方	国家公務員テレワーク・ロードマップ	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>テレワークを活用</b>することで、「新しい日常」に対応し、いかなる環境下においても必要な公務サービスを提供できる体制を整備</li> </ul>
	地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員一人ひとりの<b>多様な働き方</b>が実現するとともに、資料の電子化や決裁の電子化により、業務の効率化が図られることで、行政サービスが向上する</li> </ul>
	地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>今の働き方や働く場所にとらわれないシームレスな働き方</b>にシフトすることが、<b>生産性の向上</b>につながる</li> </ul>
	働き方改革実行計画	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>副業や兼業</b>は、新たな技術の開発、オープンイノベーションや起業の手段、第2の人生の準備として有効</li> </ul>
防災	国土強靱化基本計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体における庁舎の耐震化等、電力・ガス等のエネルギーの確保、情報・通信システムの冗長性の確保、物資の備蓄、代替庁舎の確保等を推進する ※冗長性の確保とは、障害等に備えて機材や回線などを複数用意し、並列に使用したり一部をすぐ使える状態で待機させたりすること</li> </ul>

# 注目すべき外部環境の動向・変化 (2/2)

視点	方針・計画等の名称	主な内容
環境	第五次環境基本計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な生態系を維持・回復し、自然と人間との「共生」や地域間の「共生」を図り、「<b>低炭素</b>」を実現する</li> <li><b>循環共生型の社会・地域循環共生圏の創造を目指す</b></li> <li><b>ESG投資</b>（※）・<b>グリーンボンド等の普及・拡大</b>、<b>シェアリングエコノミー</b>等によるグリーンな経済システムの構築 ※ESG投資とは、非財務情報であるESG（環境・社会・ガバナンス）に関する情報を考慮して投資すること</li> </ul>
	カーボンニュートラルの宣言	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年までに<b>カーボンニュートラル</b>（※）を目指す ※カーボンニュートラルとは、温室効果ガス／CO2の排出と吸収でネットゼロを意味する概念。</li> </ul>
	地域脱炭素ロードマップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域脱炭素は、脱炭素を成長の機会と捉える時代の地域の成長戦略</li> <li><b>ZEB化</b>（※）誘導 ※ZEBは、Net Zero Energy Building の略称。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを旨とした建物のこと。</li> </ul>
総合	経済財政運営と改革の基本方針2022（骨太の方針2022）	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>人への投資と分配</b>、<b>GX</b>（※）・<b>DX</b>（※）への<b>投資</b>、<b>民間による社会的価値の創造</b>、<b>包摂社会の実現</b>等を成長戦略に位置づけ ※GXとは、Green Transformationの略称。化石燃料中心の経済・社会、産業構造をグリーンエネルギー中心に移行させ、経済社会システム全体を変革すること。 ※DXとは、Digital Transformationの略称。デジタル技術を活用して人々の生活をより良いものへと変革すること。</li> <li>多様な働き方を推進するとして、<b>良質なテレワーク促進</b>等を掲げる</li> <li>DXの投資については、<b>デジタル原則への適合</b>を目指すことが掲げられている</li> </ul>
	SDGsアクションプラン2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最先端のデジタル基盤の上で、<b>自動配送</b>、<b>ドローン宅配</b>、<b>遠隔医療</b>、<b>教育</b>、<b>防災</b>、<b>リモートワーク</b>、<b>スマート農業</b>などのサービスを実装することを目指す。</li> </ul>
	新しい資本主義	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>多様性の尊重と選択の柔軟性</b>については、地方におけるサテライトオフィスの整備やテレワークを活用した移住を支援するとしている。</li> <li><b>DXの投資</b>について、<b>マイナンバーカードの普及</b>として、スマートフォンへの機能搭載等を実施する。</li> </ul>
その他	（各種文献調査等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の潜在成長率、実質賃金、GDP及びデジタル投資等の面で、<b>低迷や伸び悩みの傾向（低成長）</b>が長期的に継続している。<b>長期金利に関しては、2006年以降低下傾向</b>にあり、また、日本銀行が2013年4月に導入した「量的・質的金融緩和」政策により更なる低下圧力がかかっている。</li> <li><b>総人口は、2053年には1億人を割って9,924万人に減少</b>すると推計されている。<b>高齢化率は上昇</b>を続け、2065年には国民の約2.6人に1人が65歳以上の者となる社会が到来すると推計されている</li> <li><b>年功序列制度を導入している企業が減少</b>し、成果給などへ切り替えている企業が多くなっている傾向がある。また、<b>フリーランスの人口が増加</b>している。組織に縛られない働き方を志向する人が増え、「<b>個の時代</b>」が訪れていることも一因であると推測される。</li> <li>現状、<b>自動運転の実現</b>に向けて、「世界初の自動運転レベル3型式指定及び市場化、無人自動運転移動サービス」等、2020年に向けて設定した目標については概ね達成している。</li> <li><b>AR・VR</b>（※）<b>コンテンツの世界における市場規模は、近年急速に拡大</b>している。 ※ARは、Augmented Realityの略称。現実世界を仮想的に拡張する技術のこと。 ※VRは、Virtual Realityの略称。コンピュータ上に仮想的な空間を構築し、現実であるかのように疑似体験できる技術にこと。</li> <li>企業が、<b>メタバースの構築</b>に注力し始めている。</li> <li>Web1.0、Web2.0を経て、<b>Web3.0</b>（※）が<b>インターネットの世界において到来</b>することが予見されている。 ※Web3.0とは、ブロックチェーン技術によって、データが国家や特定の企業の支配をうけない形で流通し、個人に分散されることを目指したインターネットの概念。</li> </ul>

## 1-2 自治体や民間企業等における取組状況

---

# 調査の概要

- 区役所機能（窓口サービスと執務機能）を将来志向で検討するためには、先進的な自治体の取組状況について調査することが望ましい。また、民間企業においては、窓口サービスのシステム化・自動化や、ICTを活用した業務改善や働き方改革がより進んでいるため、得られる示唆も多い。
- そこで、窓口サービスと働き方及び執務室の在り方等について、官民双方の先進事例を机上調査によって整理した。

## 窓口サービスの事例

			観点	対象
窓口サービス	ソフト・サービス	ICTツールの導入・DX	オンライン手続き（来なくてよい）	北九州市、市川市 金融機関
			オンライン相談	葛飾区、奈良市
			チャット相談	東京都
			予約サービス（待たない）	市川市
			事前ガイドサービスとセルフ手続き	通信会社
			タブレット端末等の活用（書かない）	会津若松市、北見市
			押印廃止	福岡市、千葉市
	体制	民間委託（アウトソーシング）	八潮市、豊島区	
		事務集約センター	千葉市	
	ハード・空間	ワンストップ窓口	市川市、中野区、江戸川区	
		福祉分野のワンストップ化	港区、鎌倉市	
		窓口の再定義	金融機関、旅行代理店	
		出張窓口	伊那市	
	ユニバーサルな窓口対応（ソフト・ハード）			綾瀬市（外国人） 市川市（子連れ） 飯能市（聴覚障がい者） 大田区（ガイドライン）

## 働き方・執務室の在り方等の事例

		観点	対象
働き方・執務室の在り方	業務改善	AIの活用	港区、さいたま市
		RPAの活用	伊丹市、多摩市
		ペーパーレス	渋谷区、伊丹市
		ユニファイドコミュニケーション	鳥取市
	勤務スタイル	テレワーク、在宅勤務	渋谷区、IT企業、保険会社等
		対面の重視	自動車メーカー、商社、IT企業
空間	執務室改革	東京都、長崎県	
	オフィス改革	商社、デベロッパー	
人事制度			IT企業、飲料メーカー等
働き方改革			神戸市、IT企業
その他	職員の育成・意識改革		金沢市、鹿屋市
	市民への効果的な普及啓発方法		鎌倉市



# まとめ（窓口サービス）

- 窓口サービスの先進事例は、「来させない」「待たせない」「書かせない」「移動させない」等により、住民にとって利便性の高いユニバーサルなサービスを提供していることが特徴である。

観点			主な効果・特徴	空間への影響
窓口サービス	ソフト・サービスの導入・DX	オンライン手続き（来させない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスを楽しむために施設に行く必要がない</li> <li>誰でも・いつでも・どこでも・アクセスできる</li> <li>本人確認やクレジットカードによる決済機能も搭載</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口来庁者数減少</li> <li>記載台の減少</li> </ul>
		オンライン相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰でも・いつでも・どこでも・アクセスできる</li> <li>サービスを楽しむために本庁に行く必要がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本庁とオンラインで接続するためのブースの設置</li> </ul>
		チャット相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰でも・いつでも・どこでも・アクセスできる</li> </ul>	—
		予約サービス（待たせない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民は待ち時間が短縮する</li> <li>職員は来庁者数を見込むことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロビー空間の混雑解消</li> </ul>
		事前ガイドサービスとセルフ手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の手続き時間が短縮する</li> <li>店舗スタッフの対応時間が減少する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロビー空間の混雑解消</li> <li>セルフ端末の設置</li> </ul>
		タブレット端末等の活用（書かせない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民が各種申請を行う際の負担が軽減する</li> <li>ペーパーレスにより紙資料量が削減する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>記載台の設置が不要</li> </ul>
	押印廃止		<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンコの持参が不要により利便性が向上する</li> <li>手続き等に係る時間が短縮する</li> <li>特例規則の制定、様式の標準化等により実現</li> </ul>	—
	民間委託（アウトソーシング）		<ul style="list-style-type: none"> <li>来庁者の待ち時間が短縮する</li> <li>時間外勤務時間の削減</li> </ul>	—
	事務集約センター		<ul style="list-style-type: none"> <li>手続きに係る時間が短縮する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口業務にかかる区役所の執務面積は、縮小できる可能性がある</li> </ul>
	ハード・空間	ワンストップ窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民が複数の窓口を移動したり、個人情報等について、何度も同じ入力をする必要がなくなる</li> <li>職員が入れ代わり立ち代わり対応する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロビー空間に手続き・相談を行うためのテーブルを設置</li> <li>コの字型のレイアウト</li> </ul>
福祉分野のワンストップ化		<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる福祉相談を受け止め、きめ細かく総合的に支援する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専用窓口を分かりやすい場所に配置</li> </ul>	
窓口の再定義		<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスの提供方法の変革に合わせ、空間の役割を再定義する</li> </ul>		
出張窓口		<ul style="list-style-type: none"> <li>市役所に出向くことが困難な方の移動の負担が減る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>来庁者数の減少</li> </ul>	
ユニバーサルな窓口対応（サービス・空間）		<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者・外国人にも、デジタル化によって円滑に対応し、ユニバーサルな窓口を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分かりやすいサイン</li> <li>歩きやすい空間</li> <li>使いやすい家具</li> </ul>	

# まとめ（働き方及び執務室の在り方）

- 働き方の先進事例は、柔軟な働き方、効率的な業務実施、円滑なコミュニケーションが特徴である。柔軟な働き方を支える空間の特徴としては、ABW（※）の考えに基づき、多様な執務環境の中から自由に働く場所を選択できることが挙げられる。

観点		主な効果・特徴	空間への影響
働き方	業務改善	AIの活用	-
		RPAの活用	
		ペーパーレス	
		ユニファイドコミュニケーション	
勤務スタイル	テレワーク、在宅勤務	<ul style="list-style-type: none"> <li>（業務内容によっては）職員の生産性が向上する</li> <li>通勤・移動時間が削減する</li> <li>柔軟な働き方を認めることで、ワークライフバランスの確保に寄与する</li> <li>業種・組織文化に密接に関わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリーアドレス化される</li> <li>執務面積の削減（≒建設費等の削減）が可能となる</li> <li>執務室・オフィスの役割が変わる（例：コミュニケーション、コラボレーションする場）</li> </ul>
	対面の重視	<ul style="list-style-type: none"> <li>業種・組織文化に密接に関わる</li> </ul>	-
空間	執務室改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な執務環境が整備される</li> </ul>	
	オフィス改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>ABWの考えに基づき、多様な執務環境が整備される</li> <li>コミュニケーションを促すために、社員がすれ違いやすい動線・レイアウトが採用される</li> </ul>	
人事制度		<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の確保によるイノベーションの促進、柔軟な働き方の実現による社員のワークライフバランス等を目的として、新しい制度を導入している</li> </ul>	-
働き方改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断チームにて実施されている</li> <li>働き方は定期的に改善・アップデートしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改革に応じて空間を柔軟に変えることが求められる</li> </ul>

※ ABW：Activity Based Workingの略称。業務内容等に応じて、時と場所を自由に選択して働くこと。

# ヒアリング調査の概要

- 各事例の定量的な効果や費用等については、机上調査からは十分に把握できなかったため、下記のとおり、自治体へのヒアリング調査（書面による照会を含む）を実施した。
- 各事例の定量的な効果や費用等のほか、取組に至る背景や課題等を把握した。

対象	内容
①A市	オンライン相談
②B市	書かない窓口
③C市	<ul style="list-style-type: none"><li>ワンストップ窓口</li><li>窓口予約</li></ul>
④D区	フリーアドレス
⑤E市	<ul style="list-style-type: none"><li>オンライン手続き</li><li>ペーパーレス</li><li>テレワーク</li></ul>
⑥F区	<ul style="list-style-type: none"><li>テレワーク</li><li>ペーパーレス</li></ul>

# ヒアリング調査から得られた示唆（概略・抜粋）

## 窓口サービスについて

### ①各取り組み実施の背景・目的

- 先進自治体では、**業務の最適化（効率化）、生産性の向上を目的の一つとして、窓口サービスの改善を行っており、** 事務業務（＝定型業務）にあたる職員の負担が軽減しているとともに市民の利便性が向上している。
- 定型業務の負担が軽減することで、非定型業務に注力することが可能となり、人間にしかできない相談業務等に注力することが可能となる。**
- 他方で、市民の利便性の向上を主な目的として、窓口サービスを改善している先進自治体もある。特に来庁して手続きを行うことを前提としている場合は、その取り組みが職員の業務負担増につながらないよう、その実施にあたっては慎重に検討する必要がある。

### ②全体像の整理と、業務フローの見直しの必要性

- 窓口業務を最適化する検討において、課題を抽出し、その課題を解決するために業務フローを見直し、その見直した業務フローを実現するための手段として、取組内容を導出するというプロセスを踏むことが望ましい**（＝「理想の業務フローを実現する上で必要である」、「解決したい課題に対して、適切な手段である」と判断された場合に実施する）。
- かかるプロセスがないと、単にツールを導入したりするのみのインパクトのない取り組みとなり、十分な効果を得られない。
- 他方で、まず、窓口サービスのあり方の全体像を整理しないと、各種取り組みに優先順位をつけて効率的に取り組むことが難しいと想定される。よって、**まず窓口サービスのあり方の全体像を整理することが望ましい。**

### ③目的・ターゲットの明確化

- 「来なくてよい窓口」を実現するオンライン手続きやオンライン相談については、職員の負担を軽減することを目的に実施することも想定される。また、市民にとっての選択肢を増やすことも目的として考えられる。これらの目的があることを踏まえつつ、**オンライン手続き・相談を実施する目的を予め整理することが重要**となる。
- また、**目的を設定した上で、対象となるターゲットを具体的に定めることも、UI（※）の観点で重要**となる。ターゲットを具体的に定めることで、ターゲットにとって使いやすいサービスとなる。

### ④優先するオンライン化対象の決定と国の方針との整合

- オンライン手続きは、個々の課が散発的に導入するのではなく、全庁的に導入することが市民の利便性（情報が集約されている等）と、コストの低減にとって望ましいと考えられるが、どの手続きをオンライン化するかの検討にあたっては**オンライン化の対象とすることで大きな効果が見込める手続きを選定して、それらを優先的に取り組むことが望ましい。**
- 他方で、オンライン手続きは、国（デジタル庁）がその推進を図っていることから、国のインフラ構築の流れと整合を図ることが望ましい。

### ⑤オンラインと、紙の併用に対する認識

- 例えば書かない窓口やオンライン相談等のこれら新しい取り組みの実施に際しては、オンラインと紙を併用することによって、職員の負担増につながるケースがあり、その負担増を根拠として、現場職員のモチベーションが下がることが想定される。
- そのような状態に対しては、①現在はデジタル化の端境期にあり短期的な負担増であること、②デジタルを併用することでむしろ、従来型サービスの処理件数が減ることにより、トータルで見れば職員の負担減になっている可能性があること、③市民によるオンライン手続き等の浸透により、中長期的に見れば負担がますます軽減するものであり、**いまから着実に取り組むことが重要であるという共通認識を持つことが重要**と思考。

### ⑥市民周知の工夫

- オンライン化等の新しい取り組みを実施しても、市民に広く周知されず、多く利活用されなければ意味がない。
- よって、**市民周知において工夫することが求められるが、各自治体においても試行錯誤している状況**である。
- そのような状況の中、例えば、市長がプレゼンする、デジタルツールを活用して広報する、といった広報が効果的な取り組みと想定される。
- また、情報が欲しい市民に対して、タイムリーに的確な情報をプッシュ型で周知するための工夫が求められる（新たに引越し、賃貸マンションを契約した市民に対して、転入のオンライン手続きの方法が自動で案内される等）。

※UIは、User Interfaceの略称。ユーザーに対する情報の表示様式や、ユーザーのデータ入力方法を規定する、コンピュータシステムの操作感、操作性。

# ヒアリング調査から得られた示唆（概略・抜粋）

## 働き方について

### ①ペーパーレスの重要性

- 例えば書かない窓口やフリーアドレス化、テレワーク等の**新しい取り組みの実施に際しては、ペーパーレスが前提であり、まずは、ペーパーレスに対する職員の抵抗感をなくす必要がある。**
- ペーパーレスは、慣れれば問題がないため、まずは取り組んでみるのが重要である一方で、ノートPCやファイルの電子管理等のデジタルツールが必要不可欠である。
- フリーアドレス化やテレワークを推進すると、必然的にペーパーレスが進む。

### ②ペーパーレスの進め方

- **先進自治体では、目的及び目標を定めそれらを共有した上で、意識向上、行動変容を促すとともに、書類の電子化と廃棄の取り組み（①これまでの紙を減らす）と、デバイス等を活用しながら、電子決裁やペーパーレス会議を推進すること等による紙不使用の取り組み（②これから紙を使用しない）の双方を実践。**
- また、②については、職員の紙利用を減らす（電子決裁等）、市民の紙利用を減らす（手続きのオンライン化）という2つの観点があり、先進自治体は、その双方に取り組む。

## 改善・改革に向けたプロセスについて

### ①強力な推進体制の構築

- 窓口サービスの提供方法を抜本的に見直したり、働き方を大きく見直したりする必要がある場合、複数の部署が密に関係するとともに、年配の職員を中心に反発があることが予想されるため、その推進にあたっては、**首長等の強力なリーダーシップが求められる。**

### ②若手に与える裁量

- 上長が、若手に裁量を与えて若手がプロジェクトを推進することで、風通しのよいチャレンジ精神のある組織風土が醸成されるため、**若手を抜擢して推進することが望ましい。**
- かかる組織風土は、トップダウンによって進められないなど、ボトムアップで進める必要がある場合に、特に必要となる。

### ③窓口・デジタル・ハードの一体検討

- サービスの提供方法や、新しい働き方を実現するためには、デジタルツールの導入が求められるとともに、場合によっては、空間の活用方法等が変わる。
- したがい、サービスとデジタルとハードの一体的な検討が必要であり、そのためには、**窓口関連部署、デジタル化を推進する部署が連携して検討を進める体制を構築する必要がある。**

### ④実証実験のススメ

- 例えば、ワンストップ窓口サービスやフリーアドレス化等の新しい取り組みの実施に際しては、実施する中で課題や想定外の問題が発生しうる。
- よって、**実証実験やシミュレーション等の準備を経た上で実施することが望ましい。**

### ⑤トライアンドエラーの姿勢

- 過剰な「ゼロリスク」を要求し最初から完璧に仕組みを設計するのではなく、**「まずは、やってみる」のトライアンドエラーの精神・姿勢で挑戦し、取り組む中で変化・変更に柔軟に即応し改善策を講じるというアジャイル型のアプローチで取り組む風土を醸成していく必要がある**（若手の抜擢等）。  
※アジャイルの意味については、p.42を参照のこと。





## 1-3 札幌市の区役所機能・整備の現状 及び課題

---




# 区役所等の現状（1/3）

- 札幌市内に位置する区役所等の現状は以下のとおり。

	中央区	北区	東区	白石区
写真 (区役所)				
建築年月日	2025.1予定	1972.3.1	1977.7.15	2016.9.30
面積(m <sup>2</sup> )	1,9981	10,203	11,297	13,260
区役所	7,278	5,913	9,762	5,820
保健センター	3,075	1,404	1,246	2,362
区民センター	3,719	2,886	2,251	2,618
その他	5,909	—	—	—

# 区役所等の現状 (2/3)



(つづき)

	厚別区	豊平区	清田区	南区
写真 (区役所)				
建築年月日	1989.8.24	1974.2.15	1997.9.19	1972.12.15
面積(m <sup>2</sup> )	10,800	10,138	10,999	8,797
区役所	5,820	5,127	5,646	4,324
保健センター	2,362	1,441	2,123	1,422
区民センター	2,618	3,571	3,230	3,052
その他	—	—	—	—



# 区役所等の現状 (3/3)

(つづき)

	西区	手稲区
写真 (区役所)		
建築年月日	1972.3. 1	1989.8.21
面積(m <sup>2</sup> )	9,022	9,480
区役所	4,268	4,823
保健センター	1,922	1,545
区民センター	2,831	3,112
その他	—	—

## 区役所における課題の整理

- 白石区については比較的直近に整備がなされ、中央区については現在整備中である。厚別区、清田区及び手稲区についても、平成以降の施設竣工であり、施設の耐用年数（概ね60年）到来までに、十分時間がある。
- 一方、これら以外の北区、東区、豊平区、南区及び西区については、いずれも1970年代に整備されたものであり、施設の竣工後、50年程度経過している状況である。なお、北区、東区、豊平区、南区及び西区における区役所、保健センター及び区民センターの合計延床面積は、約5万㎡にもものぼる。
- 合計延床面積が約5万㎡にもものぼる庁舎機能を、どういった方針（増、減、維持）にて、どのような方法（改修、再整備）により、維持していくかが課題である。
- 一方で、庁舎建設においては、検討着手から供用開始までの期間が、5年から10年程度必要となることが一般的である。つまり、庁舎の供用開始は、庁舎機能維持に関する方針、方法が決定後、5年から10年程度のちになる。そのため、庁舎機能維持に関する方針、方法は、早期に整理され、決定されることが望まれる。

## 2-1 若手PT(プロジェクトチーム)における検討

---

# 概要 目的とスケジュール

- 庁内PTの目的とスケジュールは以下のとおり。

## 目的

- 貴市におかれては、2021年12月にDX推進方針を策定し、本年度デジタル戦略推進局を新設する等、貴市のDXに向け、歩みを着実に進めている。
- 他方で、本格検討はこれからであり、とりわけ、区政に関連する分野におけるDX検討はこれからである。
- 一方で、区政に関連する分野においては、新たな時代を見据え、手続き、業務、区役所整備等の在り方の見直しが急務となっている。
- そのため、貴市若手職員から構成される機能別の庁内PTを立ち上げ、各機能の新たな時代を見据えた在り方を議論し、次年度以降の具体的なアクションに繋げることを目的とする。

## スケジュール

- 以下のスケジュールで実施した。

回数	実施日	イベント
第1回	11月1日～2日	全PT共通の全体説明会
第2回		個別PT①
第3回	12月1日	個別PT②
第4回	12月20日	個別PT③
第5回	2月13日	総括プレゼン (貴市幹部へのプレゼンテーション)

# 概要 メンバー構成

- PTの構成は以下のとおり。2つの個別PTを設置する。

PT	課	区役所										本庁部局					
		中央	北	東	白石	厚別	豊平	清田	南	西	手稲	改革	スマ	情シ	保福	子未	職員
窓口	戸籍住民課	●					●					●	●	●	●	●	—
	保健福祉課		●					●					●		●		
	健康・子ども課			●					●								
	保護課				●					●							
	保険年金課					●					●						
働き方	総務企画課	●										●	●	●	●	●	●
	地域振興課		●									●					
	戸籍住民課			●					●								
	保健福祉課				●					●							
	健康・子ども課					●					●						
	保護課						●										
保険年金課								●									

計17名

計17名

- 改革：総務局改革推進室…行財政改革に関すること、働き方改革に関すること
- スマ：デジタル戦略推進局スマートシティ推進部…DX推進に関すること、区役所戸籍住民課に関すること
- 情シ：デジタル戦略推進局情報システム部…庁内ネットワークやシステムに関すること
- 保福：保健福祉局…区役所保健福祉部に関すること
- 子未：子ども未来局…区役所健康・子ども課に関すること
- 職員：総務局職員部…職員の勤務条件等（働き方改革に係る制度）に関すること

# 概要 窓口PT

- 窓口PTの概要は、以下のとおり。

## 個別PT①

- 挨拶・趣旨説明
- 自己紹介
- INPUT 1  
先進自治体のサービス提供を学ぶ
- ワーク1  
気になった事例について共有する

## 個別PT②

- 前回の振り返り・本日の趣旨説明
- INPUT2  
民間企業の取り組みのサービス提供を学ぶ
- ワーク2-1  
気になった事例について共有する
- ワーク2-2  
窓口サービスの提供のあるべき姿を考える

## 個別PT③

- 前回の振り返り・本日の趣旨説明
- INPUT3  
ユニバーサルな窓口の先進的事例を学ぶ
- ワーク3  
将来の窓口空間の在り方を考える

## ワークショップの結果 窓口PT 札幌市職員が関心を持った事例

- 気になる、ぜひとも導入したいという事例として、オンライン手続、窓口予約、タブレット端末等を活用した書かない窓口が多く挙げられた。

項目	関心をもった職員数
オンライン手続	12
窓口予約	8
書かない窓口	8
チャット相談	6
オンライン相談	6
ワンストップ窓口	6
民間委託	4
福祉分野のワンストップ化	3
事務集約	2
押印廃止	1

### 特徴的なご意見（抜粋）

- 窓口予約は、市民の待ち時間の軽減、来訪者を見込んで窓口対応できる人数を調整できる（どの時間帯にどの人工が必要か。シフトが組みやすくなる）
- ワンストップ窓口は、市民が各部署にまわる時間（移動時間、待ち時間）を削減することになり、ストレス削減、クレーム減少につながる。
- 本人確認書類を提示しているのに、その内容を書かせるのはムダだと思う。
- 高齢者の一部は、オンライン申請だけでは安心できない人もいるため、自宅近くで確認をとれるサービスがあると良い。通話アプリの接続ができない人は多い。公民館やまちづくりセンター等慣れた所だと尚良いと思う
- 窓口の数を減らし、相談対応等の非定型業務に本腰を入れたい

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。

# ワークショップの結果 窓口PT 札幌市職員が考える窓口サービスの提供のあるべき姿

快適な窓口サービスは、機能・空間を工夫する、職員のスキルを向上させる、デジタル技術を活用することによって実現できる。

窓口サービスのあるべき姿		機能・空間・スキル
オンラインサービス	便利（行かない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン手続き・相談</li> <li>来庁の有無を選択できる</li> <li>1度の来庁で完結。残る手続きはオンライン</li> </ul>
対面サービス	便利（書かない）	<ul style="list-style-type: none"> <li>書かない窓口（マイナンバーカードの活用）</li> </ul>
	便利（移動しなくてよい）	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワンストップサービス</li> <li>ボタンを押せば職員が来てくれる</li> </ul>
	ミス・間違い・漏れがない	書かない窓口
	分かりやすい	総合案内、コンシェルジュ
	速い、待たない	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口予約</li> <li>端末によるセルフ手続き</li> </ul>
	待つことが気にならない 退屈しない	<ul style="list-style-type: none"> <li>芸術にふれられる</li> <li>複合、カフェ機能</li> </ul>
	丁寧	<ul style="list-style-type: none"> <li>接遇スキルが高い（マナー・言葉遣い・態度、傾聴力）</li> </ul>
	行きやすい	<ul style="list-style-type: none"> <li>駅近く</li> <li>専用の運行バス</li> </ul>
	居心地がよい 元気になる、行きたくなる	<ul style="list-style-type: none"> <li>明るくキレイでオシャレ（天窓・色彩豊かなライト）</li> <li>音楽が流れている、芸術にふれられる</li> </ul>
	誰にでも優しい空間	ユニバーサルデザイン、バリアフリー



# ワークショップの結果 窓口PT 札幌市職員が考える窓口サービスの提供のあるべき姿

サービスの提供方法が変わると、働き方・窓口空間・窓口の役割が変わる。

## 窓口サービスのあるべき姿を実現する (=サービスの提供方法等が変わる)

項目	影響
業務・働き方	<ul style="list-style-type: none"><li>オンライン化・自動化等に伴う来庁者数の減少、手続対応の負担減</li><li>来庁者数を予測できるようになる</li></ul>
窓口空間	<ul style="list-style-type: none"><li>待合スペースが削減する</li><li>窓口数が削減する</li><li>記載台がなくなる</li></ul>
窓口の役割	<ul style="list-style-type: none"><li>手続・相談を行う場以外の役割づけが可能となる</li></ul>

変化
<ul style="list-style-type: none"><li>他の業務に専念できる</li><li>シフト制を導入できる</li><li>テレワークしやすくなる</li></ul>
窓口スペースの面積を減らせる分、カフェ機能等の民間機能を導入できる可能性が広がる
まちづくり活動の拠点化

# ワークショップの結果 窓口PT 1班が考える将来の窓口コンセプト・あるべき姿

コンセプト	あるべき姿 (機能・空間)			影響・変化	
小さな区役所で 大きなサービスを	ネットオーダー 不要	マイナンバーカードの活用	サービスのプッシュ化 ex.(給付金が申請 不要に)	そもそも手続をし なくて良くなる	
オシャレとユニ バーサルを両立 する！	(オンライン) ネットオーダー	必要な手続は 基本オンラインで 完結	出張相談受付 (アウトリーチの サービス提供)	24時間 手続きできる	そもそも役所に行かなくて良くなる
窓口の再定義 手続→相談へ	ワンストップ 窓口をえらばなくてよい	付加価値 ex.カフェ、フィットネス、 商業施設と同居		オシャレ空間で 職員のモチベUP	
	店舗型	お呼び出し サービス	オシャレ空間で トラブル減		
	Café Sapporo ①事前予約可 ②受付 = 注文 ③相談 = プレイク ④まとめ = 会計 (受付・精算)	機械で 自動精算 QRコード	コンパクト		

# ワークショップの結果 窓口PT 2班が考える将来の窓口コンセプト・あるべき姿

## 「選択される区役所」

選択できる

- ・短時間で帰りたい人
- ・長居したい人

来ない

オンライン  
手続き

申請不要

来庁者 減

職員数 減

スペース 減

負担 減

わかりやすい

総合案内  
コンシェルジュ

ワンフロア化

セット手続き

早い

連携  
できている

プッシュ型

自動化

リソースシフト

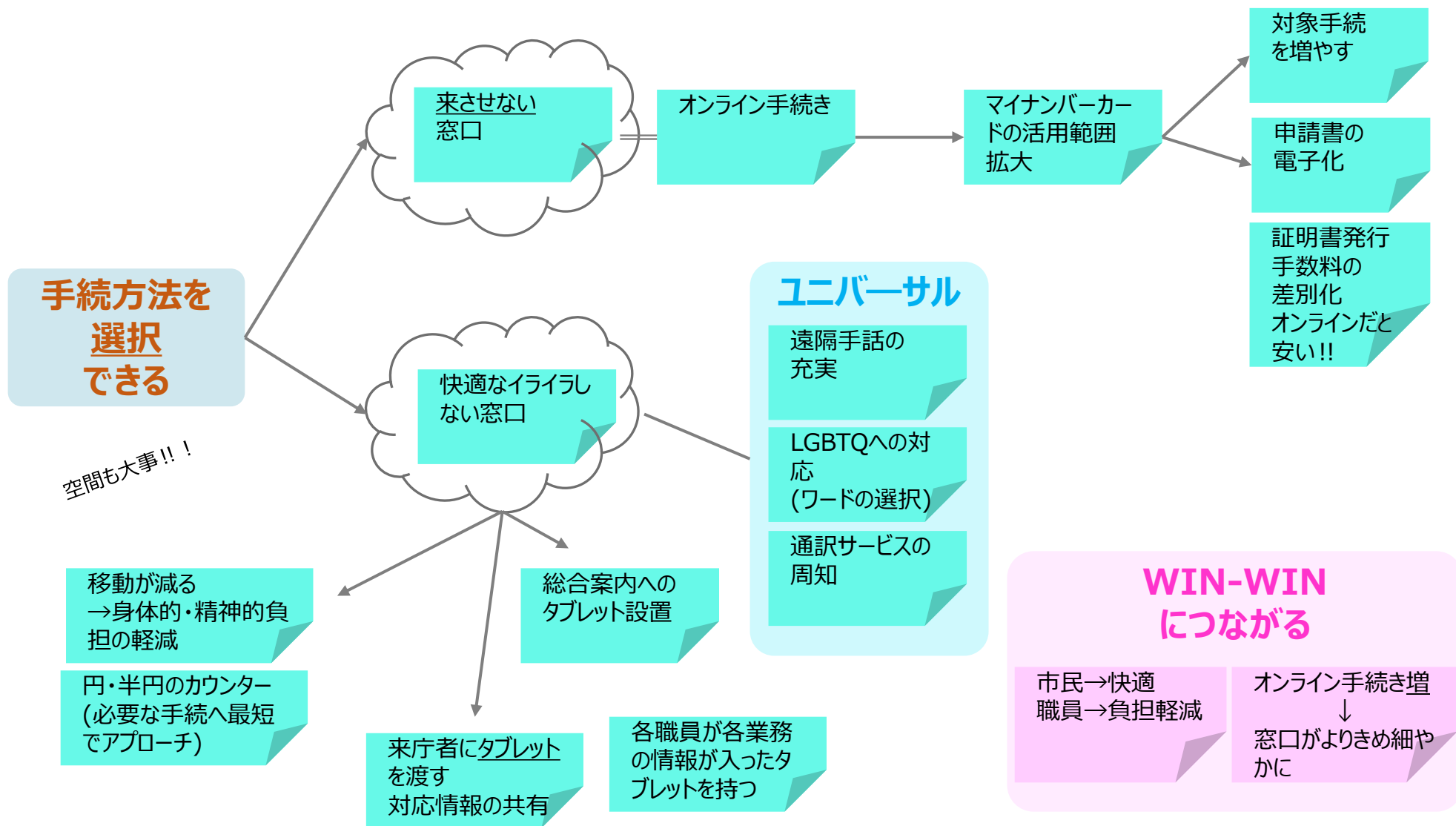
窓口予約

良い空間

事務室の省スペース化  
による市民待合スペースの確保・拡大

まちづくり活動の拠点化

# ワークショップの結果 窓口PT 3班が考える将来の窓口コンセプト・あるべき姿



# 概要 働き方PT

- 働き方PTの概要は、以下のとおり。

## 個別PT①

- 挨拶・趣旨説明
- 自己紹介・事前作業の発表
- ワーク1-1  
札幌市職員の働き方の課題を考える
- INPUT 1  
民間企業の働き方を学ぶ
- ワーク1-2  
札幌市職員としてのよさ・やりがい・働き甲斐を考える

## 個別PT②

- 前回の振り返り・本日の趣旨説明
- INPUT2  
先進自治体の取り組みのご紹介
- ワーク2-1  
先進事例を学ぶ
- ワーク2-2  
先進事例の課題を考える

## 個別PT③

- 前回の振り返り・本日の趣旨説明
- INPUT 3  
民間企業の先進的取り組みご紹介
- ワーク3-1  
民間企業の先進的取り組みを学ぶ
- ワーク3-2  
将来・未来の札幌市役所での働き方を考える

# ワークショップの結果 働き方PT 札幌市職員の働き方の課題

- ワーク1-1で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## マネジメント・人員配置

- ✓ 業務量のばらつき
- ✓ 人員不足にもかかわらず補充がされないケースも
- ✓ 教育体制が不十分
- ✓ メール処理などに時間を取られ本務に支障が発生
- ✓ 残業は若手ばかり

## テレワークが進んでいない

- ✓ しにくい雰囲気
- ✓ 不十分なOA環境
- ✓ 大雪などでも出勤が求められる
- ✓ ペーパーレス化できてない

## 非生産的な仕事が多い

- ✓ 議事録作成の多さ
- ✓ 形式的な会議の存在
- ✓ 長引きがちな電話対応
- ✓ 外勤中などに多くの手待ち時間が発生

## 紙文化

- ✓ 紙からデータに変換する業務
- ✓ 申請書は紙
- ✓ 書類の管理が煩雑
- ✓ 情報にアクセスするのに時間を要する
- ✓ 業務の引継ぎに手間を要する

## 業務効率化に寄与しないシステム

- ✓ 遅い
- ✓ よく止まる
- ✓ システム同士が連動していない
- ✓ 改修に手間がかかる

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。

# ワークショップの結果 働き方PT 札幌市職員としてのよさ・やりがい・働き甲斐

- ワーク1-2で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## 職場環境・人間関係が良好

- ✓ みんなでワイワイ仕事する
- ✓ 人間関係がクリーン
- ✓ オンオフの切り替えが可能

## 定期的な人事異動

- ✓ 多種多様な業務を経験できる
- ✓ 適性がない部署に配置されても異動により是正が可能
- ✓ 市外への転勤がない

## 安定的に働ける

- ✓ 勤務時間が固定的
- ✓ 給与が安定的
- ✓ 業務に高度な専門性が不要
- ✓ 成果（数的ノルマ等）が必須でない

## 福利厚生が充実

- ✓ 休暇取得への理解
- ✓ 残業を抑制させる雰囲気
- ✓ 産休・育休がとりやすい
- ✓ ワーママが多い

## 地域への貢献

- ✓ 全ての市民に影響を及ぼすサービスの提供
- ✓ 市民の生活に直結する仕事ができることの誇り
- ✓ 市民から感謝される仕事

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。

# ワークショップの結果 働き方PT 先進自治体の学びから得られたこと

- ワーク2-1で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## 快適な庁舎執務スペースとしたい

- ✓ フリーアドレス・グループアドレス・ユニバーサルレイアウト
- ✓ 可変式デスク・引っ越しの簡素化
- ✓ 小規模打合せスペース・集中作業ブースの設置
- ✓ きれいな庁舎・適切な温度管理

## 新しい価値観を取り入れたい

- ✓ 外部人材を経営層に
- ✓ 副業人材の活用
- ✓ 自由な服装
- ✓ 各部に働き方改革主任を配置

## テレワークを進めたい

- ✓ しやすい環境の構築・テレワークを原則化
- ✓ そのためのモバイル端末の導入、BYOD
- ✓ テレワークコア日設定
- ✓ サテライトオフィスの設置

## ペーパーレス化したい

- ✓ 電子決裁の浸透
- ✓ テレワーク推進のため
- ✓ 電子公印の導入
- ✓ 文書保管スペースの削減

## WEB会議を増やしたい

- ✓ 導入・推進
- ✓ 内部会議は原則化
- ✓ 気軽なコミュニケーション
- ✓ チャットツールの活用

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。



# ワークショップの結果 働き方PT 先進自治体の事例導入に際しての課題

- ワーク2-2で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## 人・組織

- ✓ 勤務管理
- ✓ 部署間連携・全庁的な足並み揃え
- ✓ 知見のある人材が不足
- ✓ 研修が必要

## 施設・設備

- ✓ 庁舎が狭い・スペースの確保が必要
- ✓ 古くなった備品しか更新できない

## マインド・雰囲気

- ✓ 経営層も含めた全庁的な理解とやる気
- ✓ 管理職（主に年配職員）の抵抗・古い慣習の打破
- ✓ 庁内外のデジタルデバイド対策
- ✓ 市民の理解

## 情報・セキュリティ

- ✓ 個人情報の扱い方・情報漏洩リスク
- ✓ 通信環境の整備
- ✓ 省略できない紙書類の存在

## カネ

- ✓ 財源・予算
- ✓ テレワーク時の光熱水費・通信費等の自己負担

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。

# ワークショップの結果 働き方PT 民間先進事例の学びから得られたこと

- ワーク3-1で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## 採用面で参考としたいこと

- ✓ 通年採用の導入
- ✓ 民間人材・社会人枠の拡充
- ✓ 専門人材の確保
- ✓ 民間企業との併願を想定した採用
- ✓ 試験でなく選考での採用

## 人材育成面で参考としたいこと

- ✓ プロフェッショナル人材の育成
- ✓ 学び直し・リカレント教育
- ✓ 専門知識への手当

## 働き方で参考としたいこと

- ✓ フルフレックスの導入
- ✓ 時差出勤の拡大
- ✓ 副業
- ✓ 深夜残業の禁止
- ✓ 自由な服装（ノーネクタイ、脱スーツ）

## 人事評価・考課で参考としたいこと

- ✓ 能力主義の働き方（ポスト面、給与面双方）
- ✓ 柔軟な給与形態
- ✓ 筆記試験（昇任試験）の見直し
- ✓ 実力主義型終身雇用

## 異動・配置で参考としたいこと

- ✓ ジョブ型雇用
- ✓ 庁内公募の導入
- ✓ 本人の意思が反映される異動・マッチング
- ✓ 年複数回の人事異動

※ 参加した職員の実験・主観等に基づく意見。

# ワークショップの結果 働き方PT 将来・未来の札幌市役所での働き方

- ワーク3-2で出た意見を取りまとめると、以下のとおりとなる。

## モチベーション高く働く

- ✓ 個々人の意思が尊重反映される
- ✓ 適切なフィードバックがなされる人事評価
- ✓ 能力・成果に応じた待遇
- ✓ 挑戦できて安心もできる

## 充実した職場環境で働く

- ✓ 働きやすいオフィス環境
- ✓ 快適なスペース
- ✓ フリーアドレス

## 健全な組織文化で働く

- ✓ ライフスタイルの多様性を尊重
- ✓ 時代や需要に合わせる
- ✓ 若手の声が通りやすい
- ✓ 風通しがよい

## DXで効率的に働く

- ✓ ペーパーレス
- ✓ AIなどの最新技術の活用
- ✓ UI/UXに優れたシステム構築

## 柔軟に働く

- ✓ テレワーク
- ✓ フレックス
- ✓ 副業
- ✓ プロフェッショナル人材の育成・採用

※ 参加した職員の経験・主観等に基づくご意見。

## 2-2 現状及び課題を踏まえた解決策

---

# 窓口における現状、課題及び解決策

- 現状と課題を、市民の利便性、職員の業務の効率性の2つの観点から整理し、想定される解決策を抽出した。

観点	現状と課題	想定される解決策
市民の利便性	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面によるサービス提供が基本であるため、市民は来庁する必要があり、開庁時間しかサービスを受けない</li> <li>よって、対面によるサービス提供から脱却し、市民が役所に行かなくてもサービスを受用できるようにすることが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スマートフォン等を活用した<b>オンライン手続サービス</b>を提供する</li> <li>✓ 自宅や公共施設等から相談できる<b>オンライン相談サービス</b>を提供する</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>書類による対応が基本であるため、市民が手続き書類に記入する煩雑さがある。同じことを繰り返し書く必要がある場合がある</li> <li>よって、紙によるサービス提供から脱却し、書類記入の煩雑さを解消することが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市民が来庁前や来庁時に、スマートフォンやタブレット端末等を活用し、書類を一括作成できる「<b>書かない窓口</b>」を導入する</li> <li>✓ 市民は申請内容を確認し署名のみ行うなど、手続を簡素化する</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>どの窓口は何を持参し何をすればよいか分かりづらい</li> <li>よって、市民に対し分かりやすく案内することが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既に実装している、市民がウェブ上で質問を順番に答えることで、用件に関する必要な手続等を簡単に調べられるサービス（<b>ナビ機能</b>）の周知を強化する</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>手続きごとに別の窓口で対応することが基本であるため、市民は移動する負担がある</li> <li>よって、一つの窓口で複数の用件に対応することが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>ワンストップ窓口</b>を導入する（以下3つの種類がある）               <ol style="list-style-type: none"> <li>①集約型：窓口をワンフロアに集約し、ロビーを窓口が囲むレイアウトとする</li> <li>②職員派遣型：窓口を集約し、市民が待つ場に職員がPCを持って出向く</li> <li>③スーパーマン型：窓口を集約し、一人の市民に対して一人の職員が全ての対応を行う</li> </ol> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市民が整理券を持って順番を待つことが基本であるため、市民はロビー等で待つ負担がある</li> <li>よって、待たせない、待つのを苦にさせないことが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>業務フローを最適化</b>し、手続きに要する時間を短縮する</li> <li>✓ <b>予約サービスを導入</b>し、予約者を優先的に受け付ける</li> <li>✓ 庁外でも待ち時間を過ごせるように、<b>呼び出しシステムを導入</b>する</li> </ul>
職員の業務の効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>書類による対応が基本であるため、書類内容を目視で確認し、転記する煩雑さがあり、ミスが発生する可能性が相対的に高い</li> <li>よって、紙によるサービス提供から脱却するとともに、職員の事務作業負担を軽減することが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オンライン手続サービスの提供や上記の「書かない窓口」の導入により、手続きに係るプロセスにおいて、<b>ペーパーレスを推進</b>する</li> <li>✓ <b>AI・RPA等を活用</b>した事務作業の自動化を図る</li> </ul>

# 働き方における現状、課題及び解決策

- 現状と課題を、組織文化、マネジメント、人事制度の3つの観点から整理し、想定される解決策を抽出した。

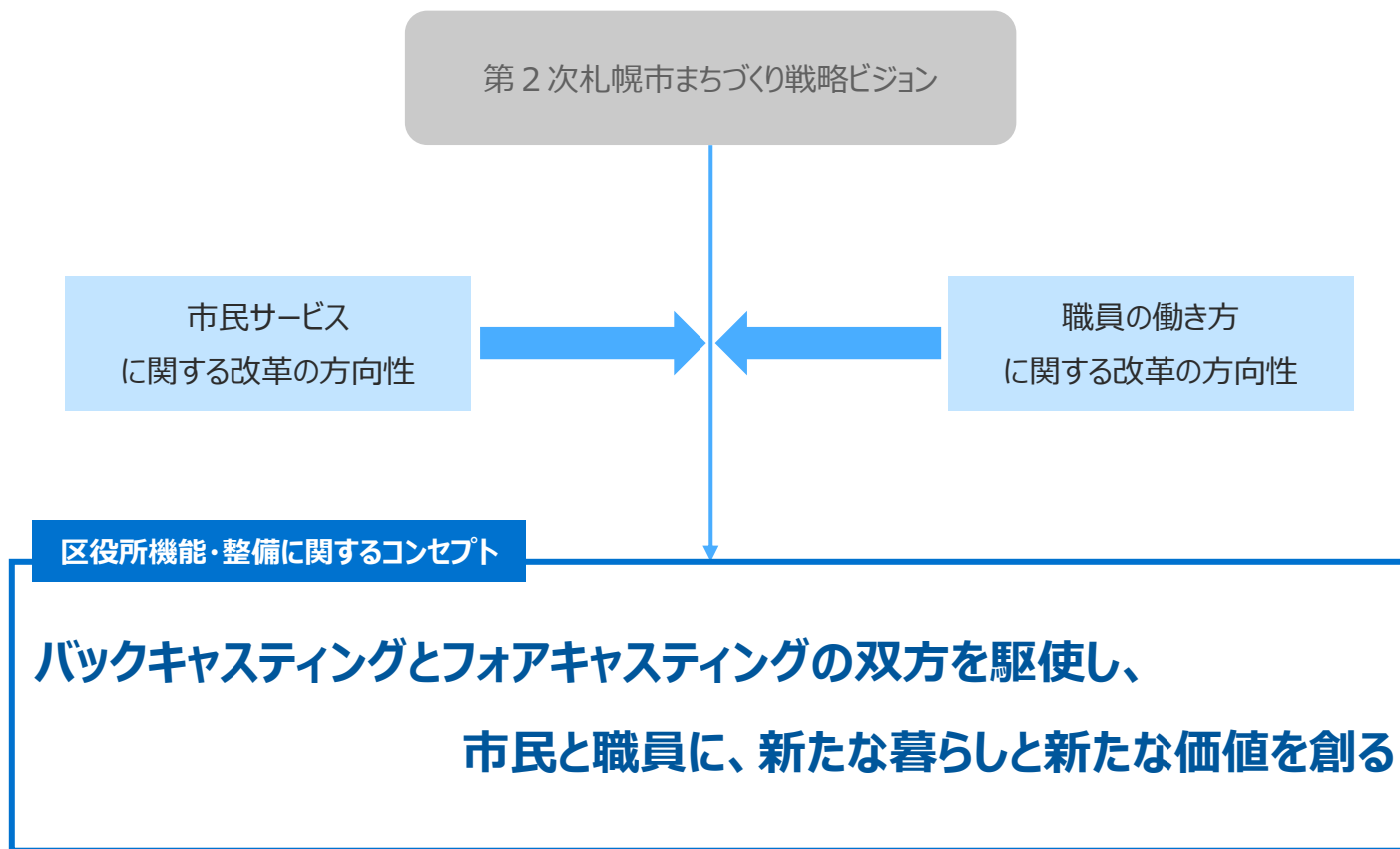
観点	現状と課題	想定される解決策
組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>時代に合わないこと、非効率・不合理なことが、前例踏襲の慣習の中横行している。</li> <li>その結果、挑戦しない文化が形成されていることが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「挑戦」を称賛する<b>組織文化の醸成</b></li> <li>✓ 「挑戦」に対する適切な人事評価制度の構築</li> <li>✓ 「挑戦」（組織変革）<b>リーディングプロジェクトの立ち上げ</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>年功序列、非実力主義による評価制度により、組織が形成されている。</li> <li>若手世代で意思決定権を有する職員がいないため、若手の声を通りにくいことが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 幹部職員と若手による<b>意見交換の場の設定</b></li> <li>✓ （幹部職員と若手に限らない）庁内コミュニケーション促進方法の検討</li> <li>✓ <b>抜擢人事</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>前提踏襲の慣習の中、アナログを基礎とした働き方が継続している。</li> <li>その結果、他自治体や民間企業が意欲的に推進している新しい働き方を、導入できていないことが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>テレワークの推進</b></li> <li>✓ <b>WEB会議の積極活用</b></li> <li>✓ <b>ペーパーレスの推進</b></li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>部、課レベルのマネジメントが十分に実施されていない。</li> <li>その結果、職員間で業務量にばらつきが生まれる、若手ばかりに残業が押し付けられるといった課題が発生している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ マネジメントの役割定義・見直し</li> <li>✓ <b>業務量の見える化</b></li> <li>✓ <b>BPRの実施</b> ※Business Process Re-engineeringの略称。業務内容やその流れ(業務プロセス)を分析し最適になるように設計した上で、業務内容や業務プロセスを再構築すること。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費が「コスト」として認識されていない。</li> <li>そのため、大量の議事録作成、形式的な会議への参加、外勤による移動時間の発生など、非生産的な仕事が発生しても、是正するインセンティブがマネジメント側になくことが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>マネジメントの役割定義・見直し</b></li> <li>✓ AI議事録の導入</li> <li>✓ <b>会議実施・運用ルールの設定</b></li> <li>✓ テレワークの推進</li> <li>✓ 公用車利用ルールの見直し</li> </ul>
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジェネラリストを育成する人事ポリシーが基礎となった、人事制度が構築されている。</li> <li>一方で、昨今の社会情勢を踏まえると、高度な専門性を有する人材が不可欠であるが、当該人材が庁内に僅少であることが課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ プロフェッショナル人材の採用</li> <li>✓ スペシャリストの育成</li> <li>✓ 人事異動、職員配置方法の見直し</li> <li>✓ <b>人事制度全般の見直し</b></li> </ul>

## 3-1 コンセプトの設定

---

# コンセプトの設定

- これまでに整理した現状や課題等を踏まえて、区役所機能・整備に関するコンセプトを以下のとおり設定した。





## 3-2 個別の取組に係る特徴・メリット

---

# 個別の取組

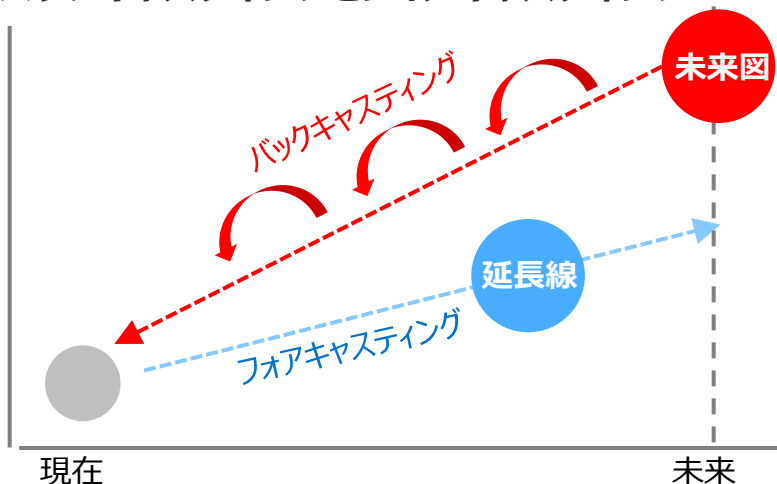
- バックカスティングの取り組みは、理想像を導出したうえで、改革実施計画を立案する。
- フォアカスティングの取り組みは、大きな財政負担と職員負担を伴わない内容を実施し、成果や課題を把握するとともに、改革機運を醸成させる。

	バックカスティング	フォアカスティング	
		個別の取組	特徴
市民サービス	<p>理想像の導出</p> <p>理想像実現のための手段</p>	オンライン手続推進プロジェクト	窓口における定型的な作業負担を軽減し、その分、相談等の人間にしかできない非定型業務を拡充することを見据えて、まずは、対象手続を選定のうえ、オンライン手続サービスを導入し、利便性の向上と業務の効率化の観点から効果を検証する。
		窓口予約推進プロジェクト	対象課又は対象用件を選定のうえ、一定期間対象の窓口にオンライン予約制を導入し、利便性の向上の観点から効果を検証する。
		市民ニーズ把握プロジェクト	オンラインによるサービス提供を基本とすることを目指すため、手続サービスや相談サービスに関する市民ニーズや課題を把握し、ニーズ起点のサービスを提供することを目的として、来庁者調査及び市民アンケート調査を実施する。
		業務改善プロジェクト	窓口業務において、ムダを生じさせて職員の負担となっていたり、市民の待ち時間を長引かせていたりする原因を解消し、窓口業務を最適化することを目的として、業務フローを見直し・再設計する。
職員の働き方	<p>理想像の導出</p> <p>理想像実現のための手段</p>	WEB会議定着プロジェクト	部課レベルの会議、職員が大人数参加する会議等、一定の要件を満たす会議を、一定期間、WEBにて実施することを必須とするプロジェクト。効果や課題を洗い出し、WEB会議定着に加え、会議におけるペーパーレス化につなげる。
		テレワーク推進プロジェクト	複数の課を選定のうえ、一定期間テレワークを原則とした働き方を志向する。テレワークの長所、実施にあたっての課題等を整理する。
		書類現状把握プロジェクト	完全な形でのペーパーレス化を効果的に実現するため、紙の使用状況（部課別、目的別等）、保管状況（場所と量等）、法令上紙での保管が必須のもの等、書類情報を把握する。
		ジェネレーションギャップ解消プロジェクト	DXを始めとした社会潮流を取り入れた、新たな働き方に対する世代間格差を解消するため、若手、中堅、ベテランすべての世代が入り混じった中で、新たな働き方を考察、議論し、方向性を導出する。

# バックキャストとフォアキャスト

- 理想と大きな夢を詰め込んだ未来図を描き、その未来図を起点に実現するための取り組み内容を逆算して考える、長期的目線に立ったバックキャストと、現状の延長線上で考え、現状を始点として「できるところからやる」、短期的目線に立ったフォアキャストの双方のアプローチで、区役所改革を推進すると、短期的に改善をしつつ、長期的な変革を実現することができるため、望ましい。
- 改革の推進にあたっては、アジャイル的な進め方で、「まずはやってみる」というマインドが重要となる。

## バックキャストとフォアキャスト



### バックキャスト

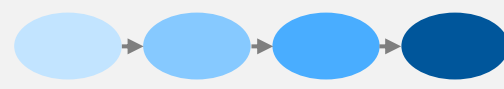
- 実現したい未来の姿として高めの目標を設定し、そこからバックキャスト（逆算）する形で真に必要な取組を厳選し、課題や対策の工程を絞り込むというアプローチ
- 現状は前提とせず、未来図を定義する

### フォアキャスト

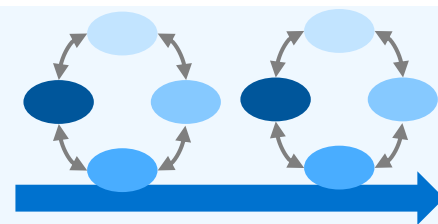
- 目の前の課題に対して確度の高い解決策を導き出すために、これまで積み重ねてきた取組や現状に立脚し、現状の延長線上で将来像を描くというアプローチ
- 現状を始点として、「できるところからやる」

## アジャイル的な進め方

一度決めた前提や仕様は原則変更しない「**硬直的**」な進め方



- 試行錯誤を繰り返し、途中の仕様変更にも柔軟に対応する、「**アジャイル的**」な進め方
- ゼロリスク、当初からの完璧な設計は求めず、まずは挑戦する



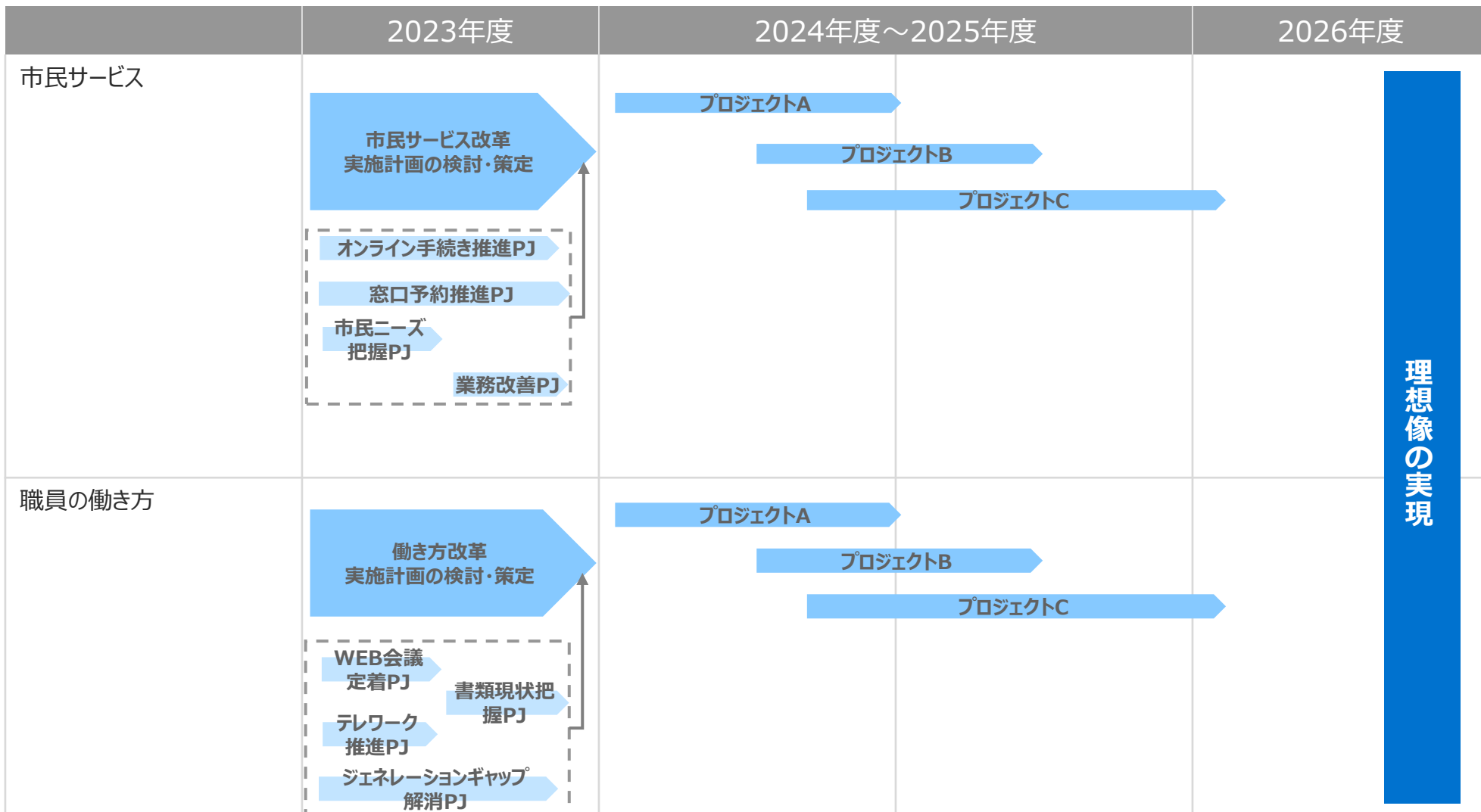
- アジャイル開発は、ソフトウェアやシステムを開発する際の手法の1つ。機能ごとの小さな単位で「要件定義・設計・開発・テスト・リリース」という工程を進める。他方で、ウォーターフォール開発は、あらかじめ全ての機能の要件定義や設計を細かく決定し、設計・開発・テスト・リリースという工程を上から順番に実行して進める。
- アジャイル的な進め方とは、アジャイル開発のコンセプトに基づいた思考で、**試行錯誤を繰り返すこと**を意味する。
- 総務省に設置された情報通信審議会の「IoT新時代の未来づくり検討委員会」が策定した、「未来をつかむTECH戦略」（平成30年8月）では、「『**まずはやってみる**』という挑戦を許容し、**設計の変更などについても柔軟に即応**するというアジャイル型のアプローチを社会的に支援する風土を醸成していく必要がある」と示されている。
- 経済産業省が設置した「デジタルトランスフォーメーションの加速に向けた研究会」が「DXレポート2」（令和2年12月）は、DXの推進に当たっては、「アジャイルマインド（**俊敏に適應し続ける精神**）」が求められるとしている。

## 3-3 全体ロードマップ°

---

# 実施工程表

- 社会環境の変化の速さを踏まえると、「第2次札幌市まちづくり戦略ビジョン」の計画期間の中間である2026年度までに理想像が実現していることが必要と考え、全体ロードマップを作成した。



## 3-4 2023年度における具体のアクション

---

## 2023年度実施するべきアクション

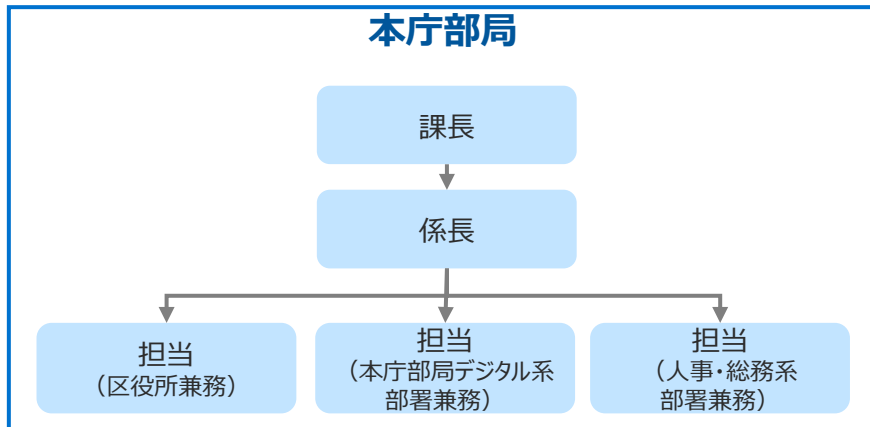
- 前頁までで整理したとおり、区役所の機能を市民サービスと職員の働き方の2つに分類し、検討を進めることが考えられる。両者は相互に関連するものの、改革の結果生まれるメリットを享受する先が異なる、つまりは目指すべきゴールが異なるため、分離して検討することが効率的と考えられる。
- 市民サービスは、本業務で実施した「窓口PT」の検討結果を、職員の働き方は「働き方PT」の検討結果を引き継ぐことを基本とする。
- 一方で、両PTは、若手のみが参加し実施したものである。また、両PTの検討結果は、様々な視点と、幅広い意見をとりまとめたものであり、意見として上がった各課題とその解決方策について、戦略的な議論、すなわち選択と集中に関する議論はなされていない。
- そのため、2023年度は、若手だけではなく、庁内の様々な年齢層、階層の職員が参加する中で、両PTの検討結果をさらに発展させたうえで、課題と解決方策を再度抽出する。そのうえで、課題解決の選択と集中を行い、全庁的な合意プロセスを踏んだうえで、市民サービス、職員の働き方それぞれについて「改革実施計画」を策定するべきと考える。
- 2024年度以降は、策定された計画において位置付けられた理想像を実現するための、バックキャストによる各プロジェクトが順次立ち上げられ、円滑に運営されることを見込む。
- また、改革機運を醸成させるため、「改革実施計画」の策定と同時に、今できることを今から始めるフォアキャストによるプロジェクトを実施することを見込む。大きな財政負担と職員の負担を伴わないアジャイル的なプロジェクトを実施し、これらプロジェクトから得られた成果、課題を「改革実施計画」及び当該計画に基づくプロジェクトに反映させることで、改革の有効性と実効性を高めることを企図し、実施するべき。

# 実施体制

- 市民サービス、働き方ともに、多岐に亘る専門性と、複数の部署の事務分掌に関連するため、既存の組織で推進することは難しい。そのため、現在庁内では存在しない新たな組織の組成が不可欠となる。
- 現時点で想定される実施体制は、以下のとおり。
  - 「兼務者活用組織」が、次年度アクション全体、すなわち「改革実施計画」策定とフォアキャスティングによる各プロジェクトを推進する。
  - 「改革実施計画」は特に多くの専門性が必要になることから、PTを立ち上げ、検討を進める。

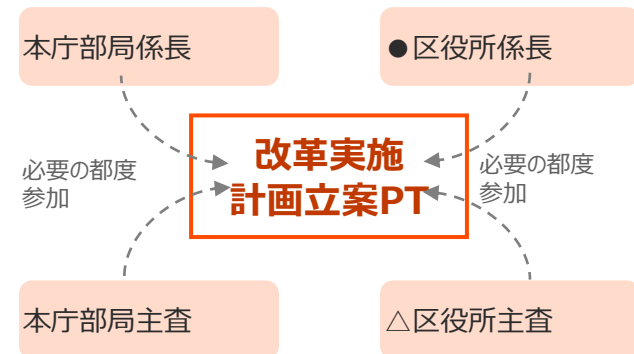
## 検討組織のイメージ

### 兼務者活用（マトリクス型）組織



- ✓ 本庁部局における特定課の業務範囲の拡大とこれに応じた人員拡充を行ったうえで、市民サービス改革と職員働き方改革を実施する。
- ✓ 多岐に亘る専門性と、複数の部署の事務分掌に対応するため、兼務者を活用する。

### PT立ち上げ



- ✓ 市民サービス改革と職員の働き方改革を、選定されたメンバーで討議・検討するためのプロジェクトチームを立ち上げる。
- ✓ 複数組織から選抜されたメンバーが、必要の都度参加する。