

組織風土改革「かえるプロジェクト」の 提案を踏まえた今後の取組について

長野県
令和6年3月



長野県職員

職員一人ひとりが、かえプロの実践者として各プロジェクトと一体的に取り組むを推進

実行キーマン(各部局長・地域振興局長(各現地機関の長))

推進に向けた具体的な行動の実践



かえプロメンバー

進捗会議(随時意見交換)

しごと改革

職場改善

DX推進プロジェクトリーダー

DX推進課長

ペーパーレス、ネクナビの実行

予算作業の効率化プロジェクトリーダー

財政課長

予算作業の効率化

オフィス改革プロジェクトリーダー

財産活用課長

県庁オフィス改革の実行

心理的安全性向上プロジェクトリーダー

職員キャリア開発課長

心理的安全性の向上

サマーレビュープロジェクトリーダー

人事課長、コンプライアンス・行政経営課長、財政課長

サマーレビューの強化、国の提案募集

業務見直しプロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

幹部レク、業務引継書、壁に紙なし

理念浸透・やりがい醸成プロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

行政経営理念普及、浸透、幹部発信

目的意義の共有(やりがい醸成)

人事制度改革プロジェクトリーダー

人事課長

人事制度、
マネジメント改革に関する取り組み

人材育成・キャリア開発

共通業務集約

業務集約プロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

事務用品購入・管理の集約、外部化

会計DXプロジェクトリーダー

会計課長

会計事務のDX化、会計事務改善

プロジェクトマネージャー (Project Manager)

総務部長

プロジェクト統括責任者

副知事

プロジェクトオーナー

知事

副知事直轄

事務局 (Project Management Office)

コンプライアンス・行政経営課

プロジェクト運営(進捗管理、モニタリング、組織内広報)

実施方法助言(マインド浸透、講師等)



アドバイス・助言

組織風土改革アドバイザー(柴田励司氏)

かえるプロジェクト 提案を10のプロジェクトで実現

プロジェクトの達成目標(R6)

		推進役	プロジェクトリーダー
TF-1  理念浸透・やりがい醸成プロジェクト	<p>○ 組織ミッションの浸透により、やらされ感を払拭し、やりがいにつなげる</p> <p>目標、意義を言語化・共有し、仕事のやりがいを感じる職員を全年代で8割超へ！</p> <p>現況：全体79.2% (20代73.4% 30代71.3% 40代77.6% 50代以上84.6%) (R4年度)</p>	所属長	コンプライアンス・行政経営課長
TF-2  DX推進プロジェクト	<p>○ 仕事の無駄を省き、効率化する</p> <p>「ネクナビ」を徹底し、印刷量R9までに半減！（毎年20%減）</p> <p>Microsoft365利用率100%！</p> <p>現況：印刷量：1.8億枚/年 (R5推計値)、Microsoft365利用率：資料共同編集率82% (R5)</p>	所属長	DX推進課長
会計DXプロジェクト	<p>業務の自動化等により支出決裁に係る業務量50%減(R9達成)に向け、財務規則の見直しを実施！</p> <p>現況：消耗品の支出に係る起票件数90,115件 (R4年度)</p>	—	会計課長
サマーレビュープロジェクト	<p>全ての「無駄だと思える作業」をレビュー対象に！</p> <p>見直し困難な提案も検討経過や目標・意義を共有し、提案者の納得感90%超！</p> <p>(取組結果の共有に併せて調査を実施 ※参考値：「あなたの職場には無駄な仕事・手続きがある」はい：64.7%)</p>	所属長	人事・財政・コ行課長
予算作業の効率化プロジェクト	<p>予算資料・財政課ヒアは原則全てデジタル・オンラインに！ 予算関連超勤15%削減！</p> <p>(参考：財政課の課内レクデジタル化等によるR5超勤縮減実績 R4対比△16%)</p>	所属長 <small>経理 各課予算担当 所属長</small>	財政課長

R6.4月～
レクのペーパーレス徹底！
スタートアクション

かえるプロジェクト 提案を10のプロジェクトで実現

プロジェクトの達成目標(R6)

TF-2 	○ 仕事の無駄を省き、効率化する	推進役	プロジェクトリーダー
業務集約プロジェクト	R6前半に県庁消耗品倉庫を集約、ペーパーレス前提に発注数量20%減！ 現況：「共回事務用品一括購入」の発注数量130,064点(R5年度実績)	—	コンプライアンス・行政経営課長
業務見直しプロジェクト	R6.4月から時間外幹部レクの回数ゼロ！（部局長以上） R6.4月～ 時間外レクの実施禁止！ スタートアクション	所属長	コンプライアンス・行政経営課長
TF-3 	○ 個々の職員の能力を上げるだけでなく、チームとしての力も高める		
心理的安全性向上プロジェクト	意識醸成 & 職場調査の改善サイクルで職場の心理的安全性UP100%！ (心理的安全性の調査を複数回実施、初回調査と比較し、全所属での結果改善を目指す！)	所属長	職員キャリア開発課長
オフィス改革プロジェクト	R6年度400名(総務部の一部、産業労働部他)規模で試行し、R8までに県庁全体の2,100名分を実施	所属長	財産活用課長
TF-4 	○ 職員の能力を最大限に発揮できるようにする		
人事制度改革プロジェクト	職員の意見を踏まえた新たな人事制度案を策定し、R7からの移行を目指すとともに、職員の専門性を高める能力開発や多様な人材の確保を進めます。	—	人事課長

スタートアクション (全庁で取り組む事項)

“集団皿回し状態”からの脱却に向けた行動変容の第一歩として、
4月から以下の取組を全庁的に徹底！

※ネクナビ…デジタル時代における、新しい働き方の実現に向けた共通ルール

3か月以内に
達成率100%へ！！
(R6.7達成率を測定)

千里の道も一歩から！

✓レクのペーパーレス徹底(課室長を含むすべてのレク)

スタートアクション

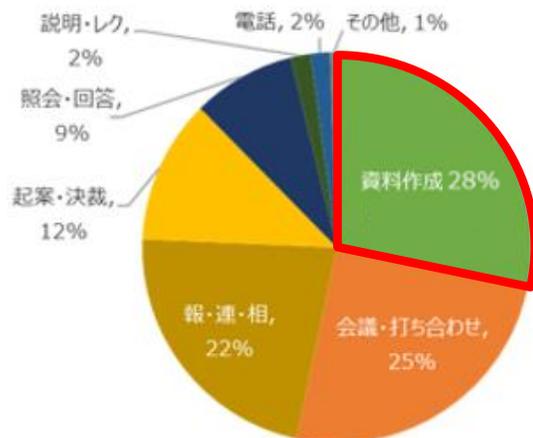
✓レクの時間外実施禁止(知事・副知事・部局長レクを対象)

※ただし、災害対応等緊急のものを除く

R2業務量調査結果

(何に時間がかかっているのか)

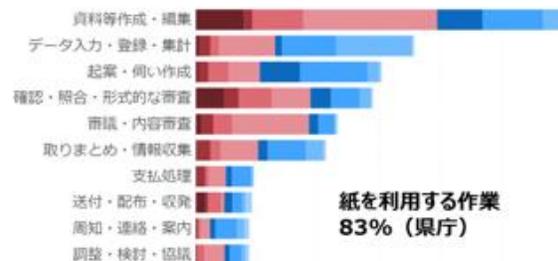
⇒第1位の「資料作成」には
ペーパーレス化が効果的



処理媒体

●紙(量極大) ●電子+紙(量極大) ●紙(量多い) ●電子+紙(量多い)

●紙(量少ない) ●電子+紙(量少ない) ●電子 ●該当なし

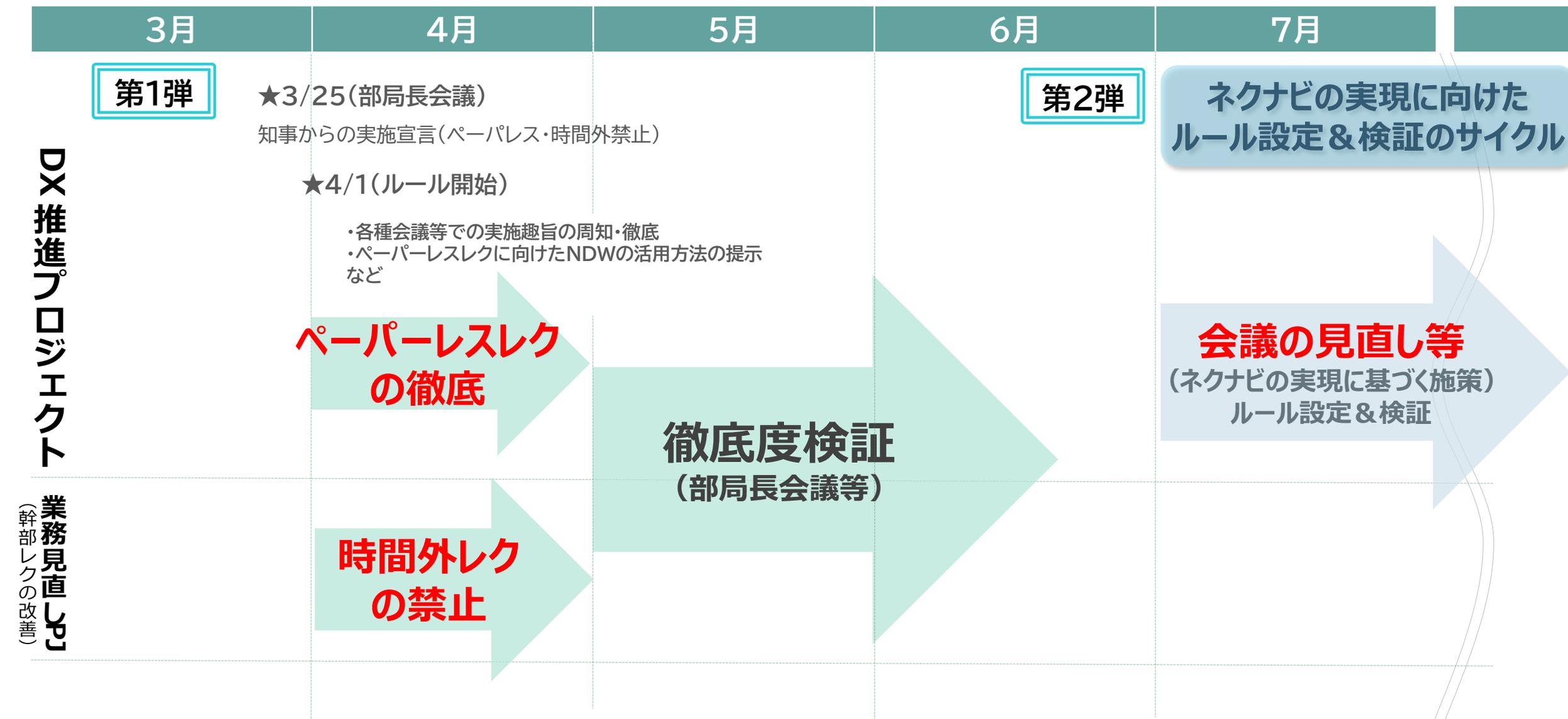


紙を利用する作業
83% (県庁)

定型的な仕事の
約8割が「紙」を
用いた業務
「全庁業務量調査」より

○全庁業務量調査 (R2年度) より

参考) 今後の展開・スケジュール



組織風土改革「かえるプロジェクト」 今後の取組（各プロジェクトの取組）

長野県
令和6年3月

かえるプロジェクト 検討経過

かえるプロジェクトとは

県民のために真に役立つ組織、職員が明るく楽しく前向きに仕事ができる組織になるため、県の組織風土を創りかえるための方向性や対策を提言



検討の様子



検討の方向性と提案

職員数が限られる中、新たな課題対応に追われ、余裕のない**“集団血回し”**状態から脱するには、

タスクフォース	取り組みの方向性
TF-1  「目標・意義」の共有	組織ミッション(行政経営理念等)の浸透と若手職員の「やりがい」醸成 (組織ミッションの浸透により、やらされ感を払拭し、やりがいにつなげる)
TF-2  「“しごと”改革」	生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化 (仕事の無駄を省き、効率化すること)
TF-3  「職場環境・雰囲気」の改善	風通しが良く、多様で柔軟な働き方ができる組織への転換 (個々の職員の能力を上げるだけでなく、チームとしての力も高める)
TF-4  「キャリア開発・人材活用」	職員の専門性向上に向けた人事制度の改革 (職員の能力を最大限に発揮できるようにすること)

具体的な方策を提案

かえるプロジェクトからの主な提案内容（取組の方向性及び主な取組）

TF-1 組織ミッション（行政経営理念等）の浸透と若手職員の「やりがい」醸成

（組織ミッションの浸透を浸透により、やらされ感を払拭し、やりがいにつなげること）

理念浸透・やりがい醸成プロジェクト

- ・行政経営理念やかえプロの意義・目的の自分ごと化（行動による体現）（TF1：行政経営理念の浸透による行動）
- ・組織ミッションの言語化・浸透、若手職員の仕事への「誇り」や「やりがい」を見い出すためのワークショップ型研修の実施（TF1：所属における組織ミッションの浸透、企画・実践型ワークショップ）

TF-2 生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化

DX推進プロジェクト

会計DXプロジェクト

業務集約プロジェクト

（仕事の無駄を省き、効率化すること）

サマーレビュープロジェクト

予算作業の効率化プロジェクト

業務見直しプロジェクト

- ・事業の見直しのみならず、業務のやり方やあり方も含めたしごと全体の見直しを対象としたレビューの実施（TF2：サマーレビュー）
- ・全庁に共通する業務の集約化・効率化の実施（TF2：会計事務の自動化、事務用品の一括管理）
- ・デジタルツールの活用など働き方の「共通ルール化」（TF2：デジタルツールの活用、ペーパーレス化、幹部レクの改善）

TF-3 風通しが良く、多様で柔軟な働き方ができる組織への転換

（個々の職員の能力を上げるだけでなく、チームとしての力も高めること）

オフィス改革プロジェクト

心理的安全性向上プロジェクト

- ・多様な働き方を支える“時差のない”職場環境の実現（TF3：オフィス改革の推進）
- ・ミスを臆することなく話し合える職場に向けた心理的安全性の確保・向上（TF3：心理的安全性研修ほか）

TF-4 職員の専門性向上に向けた人事制度改革

（職員の能力を最大限に発揮できるようにすること）

人事制度改革プロジェクト

- ・スペシャリストの養成に向け、職員が自らの意思で専門性を身に付けることができる人事・人材育成制度への転換（TF4）
- ・管理職がマネジメント能力を“専門能力”として身につけられる人事・人材育成制度への転換（TF4）

根源的な課題の洗い出し

それらを解決するためには 何が必要か

10のプロジェクトが組成

TF-1

「目標・意義」の共有

「行政経営理念」の浸透/総合5か年計画」の組織ミッションへの紐づけ

行政経営理念の浸透
組織ミッションの浸透
幹部発信による職員の共感
若手やりがい醸成研修
職員の強みの共有・活用

理念浸透・やりがい醸成プロジェクト

TF-2

「“しごと”改革」

- 「業務過多」の解消によるリソースの最適配分
- 業務の効率化/DX推進
- 職員の処理能力の強化
- 会議の進め方、資料のあり方 等

やりたいことができる「時間」の創出

庁内DXの推進
幹部レクのペーパーレス化
幹部向けDXセミナーの実施
会計事務の電子化対応
新しい働き方ルールの策定、徹底サマーレビューの強化
国の提案募集制度の活用促進
予算編成作業の効率化
消耗品管理の集中化
知事レクなど「幹部レク」の改善
業務引継書の標準化
壁に紙ナシ

DX推進プロジェクト

会計DXプロジェクト

サマーレビュープロジェクト

予算作業の効率化プロジェクト

業務集約プロジェクト

業務見直しプロジェクト

TF-3 「職場環境・雰囲気改善」

(組織マネジメントの強化などソフト面に注力)
※総務部発「オフィス改革PJ」と連動

心理的安全性研修の実施(新任係長対象)
心理的安全性研修の実施(課室長対象)
時差のない職場の実現(ワークスタイル主任・主事会)
心理的安全性調査(なから調査)
オフィス改革の推進
テレワーク機会の創出(今日も誰かがテレワーク)

心理的安全性向上プロジェクト

オフィス改革プロジェクト

TF-4

「キャリア開発・人材活用」

- 「長野県職員基本育成方針」のアップデートと重点項目の実現

職員の専門性を高める人事制度の導入
※ジョブファミリー制度
管理職のマネジメントスキルを強化する仕組みの導入
管理職のマネジメント強化策

人事制度改革プロジェクト



長野県職員

職員一人ひとりが、かえプロの実践者として各プロジェクトと一体的に取り組むを推進

実行キーマン(各部局長・地域振興局長(各現地機関の長))

推進に向けた具体的な行動の実践



かえプロメンバー

進捗会議(随時意見交換)

しごと改革

職場改善

DX推進プロジェクトリーダー

DX推進課長

ペーパーレス、ネクナビの実行

予算作業の効率化プロジェクトリーダー

財政課長

予算作業の効率化

オフィス改革プロジェクトリーダー

財産活用課長

県庁オフィス改革の実行

心理的安全性向上プロジェクトリーダー

職員キャリア開発課長

心理的安全性の向上

サマレビュープロジェクトリーダー

人事課長、コンプライアンス・行政経営課長、財政課長

サマレビューの強化、国の提案募集

業務見直しプロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

幹部レク、業務引継書、壁に紙なし

理念浸透・やりがい醸成プロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

行政経営理念普及、浸透、幹部発信

目的意義の共有(やりがい醸成)

人事制度改革プロジェクトリーダー

人事課長

人事制度、
マネジメント改革に関する取り組み

人材育成・キャリア開発

共通業務集約

業務集約プロジェクトリーダー

コンプライアンス・行政経営課長

事務用品購入・管理の集約、外部化

会計DXプロジェクトリーダー

会計課長

会計事務のDX化、会計事務改善

プロジェクトマネージャー (Project Manager)

総務部長

プロジェクト統括責任者

副知事

プロジェクトオーナー

知事

副知事直轄

事務局 (Project Management Office)

コンプライアンス・行政経営課

プロジェクト運営 (進捗管理、モニタリング、組織内広報)

実施方法助言(マインド浸透、講師等)

アドバイス・助言



組織風土改革アドバイザー(柴田励司氏)

タスクフォース 1

(目的・意義の共有)

理念浸透・やりがい醸成プロジェクト

タスクフォース 1 (目標・意義の共有) 理念浸透・やりがい醸成プロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
1-1-1	行政経営理念の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 行政経営理念の解説及び解説動画等の普及ツールを作成し、各研修等で活用し、理解を広げる 職員一人ひとりが自らの業務に当てはめて言語化・腹落ちするワークショップを実施する 	○	<ul style="list-style-type: none"> 行政経営理念を解説する職員行動基準や動画等を作成し、各種研修において活用 課室長マネジメントスキルアップ研修を通じて、所属内ワークショップを実施するための手引き等を作成 	コンプライアンス・行政経営課	1
				<ul style="list-style-type: none"> かえプロの取組を所属内で実行していくために、(対象:部局長や所属長等) 検討経過や取組内容の説明会開催 行政経営理念解説書・職員像をブラッシュアップするワークショップを実施 	コンプライアンス・行政経営課(関係課)	2
				課室長等を対象に、組織ミッション(行政経営理念・5カ年等)の言語化を実践し、所属内への浸透方法について学ぶ研修を実施	職員キャリア開発課(コンプライアンス・行政経営課)	3
1-1-2	組織ミッションの浸透	行政経営理念、総合五か年計画等をもとに、課室長が自らの所管業務について目的・意義を言語化して所属内に浸透させる	○	<ul style="list-style-type: none"> 課室長が自らの所管業務について目的・意義を言語化して所属内に浸透させ、人事評価制度(業績評価)で運用(課室長等と職員の1on1面談等で組織ミッションの浸透を図り、職員自身のミッションを言語化し、業績評価の心構えに記載) 各所属において「組織ミッション」や「やりがい」を業務カタログ等でPR 	職員キャリア開発課 コンプライアンス・行政経営課	4
1-1-3	幹部発信による職員の共感	知事に幹部層から職員へのかえプロの趣旨や組織ミッションの発信機会を増やし、理解や共感を広げる	○	かえプロポータルを活用して、知事の職員向け発信を定期的(月1回)に実施	コンプライアンス・行政経営課	5
				知事と職員が(カジュアルな雰囲気)で仕事や組織について自由に語り合う職員対話集会を開催	コンプライアンス・行政経営課(秘書課)	6
1-2-1	若手やりがい醸成研修	若手職員が「この組織で働きたい」と思えるよう、やりがい醸成と行動変容につなげる研修等を実施する	○	<ul style="list-style-type: none"> 若手職員(採用2年目)を対象に、やりがい醸成と行動変容につなげる研修を実施 研修後の意識変化及び行動変容について、上司と本人を対象に調査を実施 	職員キャリア開発課	7
1-2-2	職員の強みの共有・活用	職員の強み(資格や経験)を可視化する取組(職員のプロフィール検索機能の活用×20%ルール)を行う	○	Microsoft Delveのプロフィール欄を活用し、職員のスキル、強みに加えて担当業務などを見える化。可視化されたスキルをもとに、20%ルールなどの枠組みを活かし、スキル活用機会を創出(広報、イラスト作成、英語通訳等)	コンプライアンス・行政経営課	8

凡例

- : 提案の通り実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

現状・背景

多忙感…余裕がない…中で、「組織ミッション!？」という意識ギャップが凄い。
それでも、「この仕事、何の意味が？」のまま放置しては、仕事が「作業」になり、モチベーションが低下、メンタル不調や退職に…
この多忙感満載の中でも、目的・意義浸透は、やらねばならない。
ただ、既存の仕組みも使ってできるだけ効率的に…

目指す姿



「最高品質の行政サービスとは何か」を課単位で具体的に業務に結びつけられており、個々の職員が長野県職員であることの「誇り」と「働きがい」を感じている

取組概要(何をするか)

組織ミッションと業務を紐づけ、仕事の目標を共有・県政を自分事化する

○行政経営理念の理解促進のため解説等の普及ツールを作成、各研修等で活用(R6)

○柴田ADとコ行課による「なぜ、かえプロか」出張型ワークショップを実施(R6)

- ・【柴田AD】「なぜかえプロか」、「灯がともる」状態に向けたワークショップ実施
- ・【コ行課】「バリュー＝行動基準」の議論(各地域開催)で、行政経営理念全体を浸透。

○柴田ADによる課室長等への「組織ミッション言語化」指導を実施(R6)

- ⇒業績評価の「組織目標」として課室長自らが言語化して明示
- ⇒所管業務のやりがいを紹介する「業務加算」にも反映

○課室長主導で各職員のミッション”マイ・パス”を言語化(R6)

- ・所属ミッションから、職員それぞれが自身のミッション(マイ・パス)を言語化
- ・業績評価の目標設定時に”マイ・パス”を心構え欄へ記載

「灯を灯す」



課室長と職員による実践へ

やりがい・誇り・使命感を醸成し、「働きがい」の向上



○若手職員の長野県職員としての「働きがい」向上のため、若手職員(採用2年目)を対象に担当業務の役割と意義を見直し、自らの提案を実践する研修を実施します(R6)

- ・「行政経営理念」の理解促進、ジョブ・クラフティングの実践
- ・実践内容の上司等との共有とフィードバック

○職員のキャリアアップ向上のため、職員スキル等の可視化(プロフィール機能)を促進するとともに20%ルールなどを活かし、スキル活用機会を創出します(R5~)

- ・職員の理解と普及状況をみながら段階的に登録を必須へ
- ・20%ルールで職員を募集する際に、機能活用を義務化へ

こういうスキルをもった職員いないかな？

⇒可視化して、20%ルール等を活用し、職員のスキルを活用やりがいにつなげよう

課室長に灯を灯し、職員の実践につなげ、やらされ感を払拭、やりがいにつなげる

プロジェクトリーダー

総務部コンプライアンス・行政経営課長

所管課

総務部コンプライアンス・行政経営課、職員キャリア開発課、秘書課
産業労働部営業局 等

タスクフォース 2

(しごと改革)

DX推進プロジェクト

サマーレビュープロジェクト

予算作業の効率化プロジェクト

会計DXプロジェクト

業務集約プロジェクト

業務見直しプロジェクト

タスクフォース2 (しごと改革) _DX推進プロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-2-1 2-2-2	庁内DX人材の育成(研修)	DXエバンジェリストの拡大によって、各所属で自律的にDXを推進できる体制を構築できるよう ✓ エバンジェリスト向けのスキルアップ研修を実施(研修はE-learning形式を想定。) ✓ マネジメント層への意識改革を行い、トップダウン・ボトムアップ両面からDXを推進(共創パートナーを活用しマインドセット、自治体事例などを集合研修方式で実施)	○	✓ DX推進リーダー研修 DXエバンジェリストなど、各所属で取組をリードする人材(DX推進リーダー)の養成に向けた研修を実施 ✓ 課室長研修 DX推進の重要性やDXへの心理的ハードルを下げるための研修を実施 ⇒ 令和7年度以降は、庁内のツール活用状況や職員の習熟度を見ながら必要に応じブラッシュアップし、継続して実施	DX推進課	9
2-2-3	幹部レクのペーパーレス化	定期的に部局・所属別の印刷枚数を可視化し、ペーパーレスを推進	○	✓ 印刷枚数の可視化を試行中 ✓ 政策会議で、部局長向けにペーパーレス、デジタルツール活用の3分レッスンを実施 ✓ 政策会議や行政経営推進会議で、各部局の取組事例を共有 ✓ 主管課向けにMicrosoft 365の活用方法をハンズオンでレクチャー(具体的な内容は今後検討)	DX推進課	10
2-2-4	幹部向けDXセミナーの実施	Microsoftのアドバイザーより、長野県幹部職員(部局長)に向けて、セミナー及びハンズオン研修を12月に実施	○	実施済	DX推進課	11
2-3-1	新しい働き方ルールの策定、徹底	業務過多の状態改善のため、デジタルツールを活用した働き方の「共通ルール」を策定し、庁内での浸透を図る。推進状況については、印刷枚数や電子決済率などのファクト(エビデンス)に基づき、可視化・公表しつつ、各部局の進捗を支援	○	✓ デジタルツールを活用した働き方の「共通ルール」策定(R6.3) ✓ 庁内への浸透(具体的な施策は今後検討)	DX推進課 (コンプライアンス・行政経営課)	12

凡例
 ○: 提案のとおり実行
 △: 提案内容を一部変更して実行
 ×: 実行不可

現状・背景

人口減少社会において、人手は減る傾向だが、仕事は減らずむしろ増えそう。その中で、必要なアウトプットの量・質を確保するためには、生産性をあげるしかない。当たり前のアプローチだが、昔ながらのザ・役所の仕事の御作法が健在で非効率な部分も

目指す姿



デジタル技術が身近で当たり前の社会に見合った働き方、行政サービスが提供できている状態に

取組概要(何をするか)

仕事のやり方を全庁挙げて「X」変革する。「D」デジタル技術をフル活用して。

○デジタルツールを活用した働き方の共通ルールを策定し、庁内での浸透を図る(令和6年度)

- ・R4に策定した新しい働き方の手引き「ネクナビ」を共通ルールとして明確化し、推進状況をデータ・事例で見える化・共有・PR
- ・共通ルールの浸透により、TF3テレワークの推進も連動

○幹部レクのペーパーレス化(令和5・6年度)

- ・令和5年度から重点的に実施してきており、達成率約8割。令和6年度目標は100%ペーパーレス化
- ・デジタルツールの活用が不可欠であり、上記ルール浸透の結果が直結

○各所属でDXを推進するリーダーを育成し、組織の点ではなく面でDXを推進(令和6年度～)

- ・幹部に次いで課室長(マネジメント層)の理解が全庁的な推進のカギであり、所属全体での推進を支援
- ・DXエバンジェリストの拡大により、各所属でスキルを持った職員を育成・支援
- ・幹部向けセミナーは引き続き企画・実施



令和6年度は職員全員がデジタルツールを活用した働き方の共通ルールを理解し、実践に着手

プロジェクトリーダー

企画振興部 DX推進課長

所管課

DX推進課 等

タスクフォース2（しごと改革）_サマーレビュープロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-1-1	サマーレビューの強化	業務見直し(サマーレビュー)を令和5年度の方法を維持した上で、次年度以降取組を強化していく	○	職員の多忙感、負担軽減のため、今年度実施したサマーレビューをかえプロからの提案を踏まえて制度強化	財政課 人事課 コンプライアンス・ 行政経営課 (総合政策課)	13
2-1-2	国の提案募集制度の活用促進	国から来る新たな事業、国が法律等で定める時代に合っていない制度や手続きなどを見直す仕組みを有効活用し、国の制度設計により負担が生じている業務の改善を図る	○	国の提案募集制度の普及促進を行うとともに、活用に向けてサマーレビューと一体となった取組を実施	総合政策課	14

凡例

- : 提案の通り実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

現状・背景

最優先課題→”集団皿回し(多忙・業務過多)“からの脱却
ただし、仕事の減量化に特效薬はなく、各部署の本庁・現地、部署長(課室長)から事業・現地担当者の全員が改善の意識を持ち、一丸となって立ち向かうべき課題
継続的に取組を行う必要がある

目指す姿

必要な行政経営資源を生み出し、業務の総量を削減するため、各部署から財政面のみならず職員・業務負担も踏まえた廃止・見直しの検討・実施が効果的に行われている

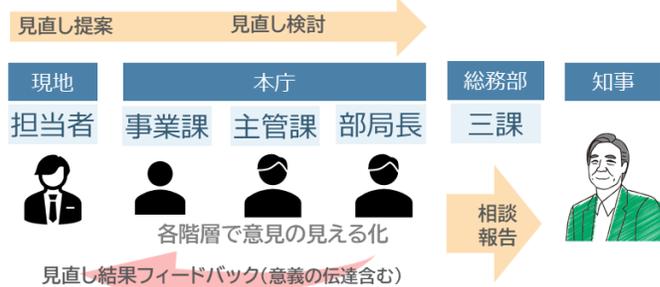
取組概要(何をするか)

しごと改革＝“集団皿回し”脱却の一丁目一番地！ **皆が主役(思いも、不満も見える化)のサマーレビュー！**

[令和5年度]

- ・従来の財政的観点のみならず、業務負担の観点も重視
- ・職層ごとの意見が見える化した新たな様式を採用
- ・現地機関からの提案を含めた全庁的な動きを試行

良いものは
継続！！

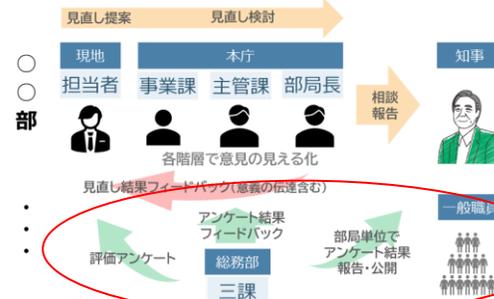


総務部がグリップする従来のやり方には限界が…

[令和6年度]

各部署主体で実施。**部局間の競争意欲を高め、好事例はいいね！職員チャレンジ**に各部署から応募、全庁に横展開し、表彰する。

→**各部署職員全員へのアンケートで、提案の対応等の満足度が見える化し庁内公開**



強化のポイント

- ・本見直しで減量しても、裁量経費削減や定数減は行わない
- ・十分な検討時間を確保
- ・全庁に共通する業務については他所属業務でも個人・所属提案が可能
- ・国の提案募集制度への提出に向けた支援

令和6年度は総務部がグリップするのではなく、各部署が主体的に取り組む(部局間競争意欲を高めて実施・好取組は表彰)

プロジェクトリーダー

総務部人事課長、コンプライアンス・行政経営課長、財政課長

所管課

各部署・現地機関
総務部人事課、コンプライアンス・行政経営課、財政課
企画振興部総合政策課

タスクフォース 2 (しごと改革) _ 予算作業の効率化プロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-3-6	予算編成作業の効率化	県の意思決定の根幹であり、一方で負担も大きい予算編成作業について、あらゆる効率化による負担軽減を目指す	○	かえプロ全体で議論されてきたあらゆる見直しの観点を総動員し、予算にまつわる業務の改善を図る。(財政課を中心として主体的に見直しを実施。見直しタスクフォース・プロジェクトチームの設置)	財政課	15

凡例

- : 提案の通り実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

予算作業の効率化プロジェクト（コンセプトペーパー）

現状・背景

- ・予算は、県民への説明責任の根幹であり、「一つの長野県」として全職員が認識を共有しながらも、各々の役割から最高品質を目指すべきもの。
- ・それがゆえに、関係する職員も多く、最も負担の大きな業務の一つ。
- ・現状、予算編成にまつわる業務には、多くの効率化の余地があり、改善による負担軽減効果大きい。

目指す姿



- ・県民目線で、関係職員全員が納得感を持てる予算が編成できている。
- ・予算編成期においても、関係職員全員が定時退庁できている。

取組概要(何をするか)

かえプロ全体で議論されてきたあらゆる見直しの観点を総動員して取り組む！

①コスト意識・県民への説明責任意識の向上 ⇒虎の巻を作成
新年度早々に部局経理と役割認識する機会を設定！ 【財政の視点、部局と財政の役割などを言語化！】

②徹底的なデジタル化、ペーパーレス化 ⇒予算資料のデジタル化
⇒予算協議・部局ヒアのオンライン化
作業・照会も見直し！ 【財政課フリーアドレス化と連動！】

③トップ層、管理部門、事業部門間のコミュニケーションの向上
⇒部局ヒアのルール作り
【フラットで主体的・建設的な議論を促進！】
⇒予算編成スケジュールの前倒し・見直し
【トップ・財政・部局の議論の早期化、機会を増やす！】
【一方で、形式的なプロセスは徹底的に廃止！】

事業課予算担当者、経理、財政課のメンバーで
予算作業効率化タスクフォース結成！



予算作業の負担軽減には全庁の皆様との協力が不可欠です！！
「助け合いの心」で一緒にがんばりましょう！！

アップデートしながら毎年改善！

before

【膨大な資料作成作業】



【不必要な対立構造】



after

【DXIによる
予算作業の効率化】



【役割を意識した
健全な予算議論】



プロジェクトリーダー

総務部財政課長

所管課

総務部財政課

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-3-3	会計事務のDX	会計事務の電子化対応	○	タスクフォース提案を含めた財務会計システム全体の最適化に向けた全庁的な検討をR6年度に実施。実施可能な改善から着手し、最短でのシステム構築を目指す。	会計課	16

凡例

- :提案の通り実行
- △:提案内容を一部変更して実行
- ×:実行不可

現状・背景

- ・会計事務のすべての工程(起案→決裁→審査)が紙により処理されている。
- ・口座情報の照合や審査自動化が可能なシステムが導入されていない。
- ・知識不足や人的ミス等に起因する不適正な事務処理の発生を防ぐため、事前審査を行うなど慎重に審査を行っている一方で、職員の負担感に繋がっている。

目指す姿



- ・転記入力や数値照合など機械的な作業から解放され、人でなければできない業務に集中
- ・持ち回り決裁などを減らし、場所や時間にとらわれない働き方を実現

取組概要(何をするか)

会計事務の **自動化・電子化** への取組を推進

①会計事務の**自動化**

- ・事務フローの見直し(BPR) → 事前審査(必要性、対象金額)、添付書類等の見直し等
- ・財務規則等の改正 → 兼命令の範囲拡大、押印廃止等アナログ的な規定の見直し等
- ・システム導入 → 口座情報、支出金額等の照合・審査を自動化

事務フローの見直し・財務規則の改正

- ・この義務付け、今の世の中でここまで必要？
- ・この添付書類、本当に必要？電子化できない？

②会計事務の**電子化**(財務会計システムの再構築)

- ・起案→決裁→審査 すべての工程でペーパーレス化
- ・文書事務システム、入札システム等他システムとの連携

財務規則や事務処理フローを見直すことで、**既製のパッケージを使い、早期導入に向けて検討**
⇒ コスト削減や職員の負担軽減の効果が見込まれる場合は、再構築を待たずに自動化システムを導入



(紙処理のため職場で仕事)



(ペーパーレス化により自由な場所で仕事)

支出決裁に係る業務量50%減(R9達成)に向け、財務規則の見直しを実施します！

プロジェクトリーダー

会計局会計課長

所管課

会計局会計課

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-3-4	消耗品管理の集中化	消耗品管理を集中化を進めることで、分散されている業務・予算を集約する	○	消耗品(事務用品)購入・管理の一元化、集約化(外部化)	コンプライアンス・行政経営課	17

凡例

- :提案の通り実行
- △:提案内容を一部変更して実行
- ×:実行不可

業務集約プロジェクト（コンセプトペーパー）

現状・背景

事務用品は各課で発注・在庫管理を行っており、発注業務の重複、過剰在庫の発生、保管スペースの圧迫などの課題がある。
また、ペーパーレス徹底により事務用品(筆記用具、付箋等)の需要は今後激減。

目指す姿

- ✓ 事務用品(筆記用具、付箋等)を利用しない働き方へのシフト（「真」に必要な物品の見極め）
- ✓ 物理的スペースの効率化(集約)
- ✓ 調達プロセスの簡素化、一元化(外部化)

取組概要(何をするか)

共通的な視点(デジタルシフト)

新しい働き方の実現に向け、事務用品の“在り方”を整理
(デジタル時代における文房具類の**大幅縮減**)



実現に向けた2ステップ

STEP1:集約



- ✓ 物理集約(集中倉庫の設置、移設)
- ✓ 予算集約(検討チームの設置)
- ✓ **過剰在庫を一掃**、新たに買わない

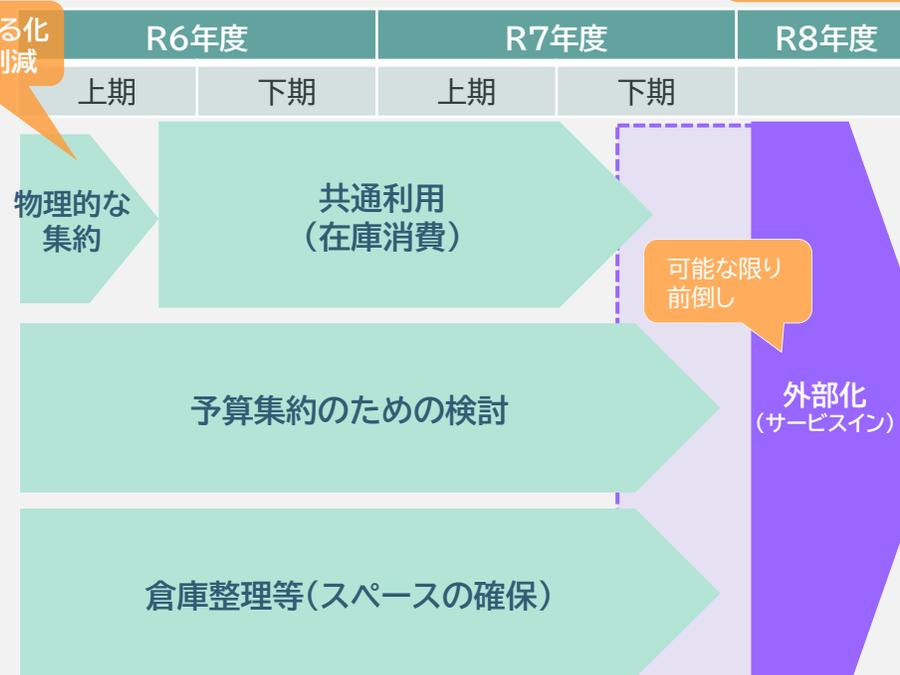
STEP2:外部化



- ✓ 外部化による調達事務の効率化
- ※効果検証のためのトライアルを実施

在庫の見える化
余剰品の削減

全体スケジュール



「真に必要な用品」に
絞りサービス導入

※ NHK受信料、電話代等、全庁に共通する業務についても随時集約化を検討

プロジェクトリーダー

総務部コンプライアンス・行政経営課長

所管課

総務部コンプライアンス・行政経営課、関係課

タスクフォース 2 (しごと改革) _業務見直しプロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
2-3-2	知事レクなど「幹部レク」の改善	職員の長時間労働を解消するため、その一因となっている「幹部レク」について、時間管理・効率化のための明確なルールを定めることで、レクの効率化を図る	○	部局長と知事の1on1ミーティングや知事レクの定型化・ルール化を実施し、職員、知事双方の負担となっている知事レクを見直し	秘書課	18
			○	部局長向けのルール作成を今後検討し、試行	コンプライアンス・行政経営課	19
2-3-5	業務引継書の標準化	毎年度末に作成している業務引継書について、様式を統一し、個人ごとの品質差異を最小限にする	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎年度末に作成している業務引継書を、個人ごとの品質差異を最小限にし、業務フローを可視化するため、様式を統一化 ✓ 引継書は「業務ごと」に作成し、あるべき要素などを収集・抽出し、フォーマット化 	コンプライアンス・行政経営課 (人事課)	20
2-3-7	壁に紙ナシ	執務室内の紙の掲示を原則禁止し、ペーパーレスの推進及び従来型の周知方法の転換をする	○	紙掲示物の原則廃止に向けて、掲示根拠などを調査したうえで、紙掲示物の廃止に向けて全庁的な働きかけを実施	コンプライアンス・行政経営課 (財産活用課)	21

凡例

- : 提案の通り実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

現状・背景

- ✓ 知事レク、幹部レクに懸ける時間が準備も含め膨大であり、ルール化、見直しが必要。
- ✓ 業務引継書が標準化されておらず非効率。
- ✓ その他にも、全庁的な慣例、組織文化の中に多くの改善ポイントがある。

取組概要(何をするか)

かえプロの議論を踏まえ、以下について業務見直しを実施します。

- ✓ 知事レクの改善(真に必要なレクに絞るため、1on1の実施、レクの定型化・ルール化)
- ✓ 幹部レクの改善(R6・4月から勤務時間外のレク(部局長以上)ゼロを徹底!) スタートアクション
- ✓ 業務引き継ぎ書の標準化(薄味すぎる“ブラック引継書”の撲滅。定型化でわかりやすく)
- ✓ 壁に紙なし(今はペーパーレス。「黄ばんだ壁の紙」をなくし、デジタルツール活用へ)

ただし、これらは全体の**一部に過ぎず、身の回りの“ムダ”“非効率”な仕事はこれだけではありません。**

職員が感じる“ムダ”“非効率”な業務について**通年で改善提案を募集**し継続的・持続的な事務改善が当たり前の組織風土へかえていきます。

OR4職員満足度調査

あなたの職場では無駄な仕事・手続きがある？
⇒「そう思う、まあそう思う」と答えた職員は…

全体: 64.7%
50代: 55.4%
30代: 77.8%

「実はコレは無駄だと思っているけど・・・」
と思いつつ、黙っていませんか？
この際、言ってしましましょう！
組織として応援します。

最も「灯をともして実践してほしいこと」のひとつ！

プロジェクトリーダー

総務部コンプライアンス・行政経営課長

目指す姿

かえプロの議論で上がった以下の業務見直しを行います。
(知事レクの改善、引き継ぎ書の標準化、掲示・周知方法の見直し)
また、上記のような業務見直しが常に行われるような組織を目指します。

常に業務見直しが行われる組織へ

かえプロでの議論



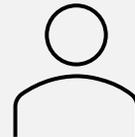
業務引き継ぎ書
(業務マニュアル)の標準化

知事レク・幹部レクの改善



壁に紙なし
(貼り紙禁止)

業務改善・見直しへ
(所管課へ連絡)



他にも
たくさんある…

改善した方が良くと思う
業務について提案

サマーレビュー業務改善提案
(旧:業務改善私の提案)

所管課

総務部コンプライアンス・行政経営課、秘書課、人事課 等

タスクフォース 3

(職場環境・雰囲気改善)

心理的安全性向上プロジェクト

オフィス改革プロジェクト

タスクフォース3 (職場環境・雰囲気改善) _心理的安全性向上プロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
3-1	心理的安全性研修の実施 (新任係長対象)	新任係長が心理的安全性を高めるコミュニケーションスキルを実践的な研修を通じて身につける (複数年度本研修を実施することで、マネージャー層にも心理的安全性を高める視座・スキルが浸透し、チームの生産性向上が期待される)	○	係長が心理的安全性を高めるコミュニケーションスキルを実践的な研修を通じて習得	職員キャリア開発課	22
3-2	心理的安全性研修の実施 (課室長対象)	本庁課室長を対象としたマネジメントスキルアップ研修に心理的安全性の確保の視点を取り入れ、所属の全職員が働きやすい風土づくりを促す 内容 事業を円滑に実施するために必要なコミュニケーションスキルを身につける 職場内で心理的安全性が担保されているか把握するための視点を醸成する	○	本庁課室長等を対象としたマネジメントスキルアップ研修に心理的安全性の確保の視点を取り入れ、所属の全職員が働きやすい風土づくりを推進	職員キャリア開発課	23
3-3	時差のない職場の実現 (ワークスタイル主任・主事会)	部や所属単位で主任・主事が集い、ワークスタイルについて思いやアイデアを交わす場を創出する。出た意見は主管課に届けるとともに、みんなで実践してみる。	○	オフィスレイアウト検討のタイミングに合わせて所属主任・主事会の開催を提案する。 開催された主任・主事会の庁内広報を行うことで、職員同士が気軽に相談し合えて、若手職員の意見を組織全体で共有できる組織風土を醸成する。	コンプライアンス・行政経営課	24
3-4	心理的安全性調査 (なから調査)	定期的に職場の雰囲気を数値化し、職員全員に公開することで、雰囲気改善への意識の醸成、具体的な改善の手助けとする。 ※管理職等の人事評価には紐づけない	○	調査を実施して、職場における心理的安全性の度合いを可視化し、各所属は結果のフィードバックを受けて職場討議を行い、職場環境の改善に取り組む。	職員キャリア開発課	25

凡例

- : 提案の通り実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

心理的安全性向上プロジェクト（コンセプトペーパー）

現状・背景

- ・個々の職員が**自分の業務に集中するあまり、職員間の連携がとれていない**
- ・チームの要である上司（係長以上）の意識醸成が必須であるが、約6割が「**心理的安全性**」という言葉聞いたことがない（R5研修アンケートから）

目指す姿

- ・誰もが意見を言い合える、素直に疑問を聞き合える組織風土の醸成
- ・所属内の心理的安全性確保の必要性を認識し、心理的安全性を向上させ、高い水準で保ち、チームの生産性を高める。

取組概要(何をするか)

心理的安全性向上のコミュニケーション研修

【研修】

- ▽管理監督者向け基礎研修(R5)
- ▽係長向け心理的安全性研修(R6～)
- ▽課長向け心理的安全性研修(R6～)
 - ・課室長マネジメントスキルアップ研修のカリキュラムとして実施

リーダーの
マインドづくり

職員同士の“横のつながり”強化

若手のマインドづくり

- ▽所属を越えて若手職員同士が同じ目的について話し合う「主任・主事会」を普及促進します(R5～)
 - ・R6は産労部(R5・2月実施)を参考に「オフィス改革」をテーマに実施！
 - ⇒内容は組織にフィードバック・共有(行政経営推進会議、かえるポータル など)

職場環境調査(内省・改善行動)

チーム・職場の
マインドづくり

【調査】

- ▽心理的安全性を含めた新たな職場環境調査を実施(R6)
 - ・R6は、本庁課室・**地域振興局**を対象に実施
 - ・調査結果を受けて、コンプライアンス月間等の機会を使って職場討議を実施し、各課室で職場での雰囲気改善に取り組む



時差のない職場の実現

「多様で柔軟な働き方、今日も誰かがテレワーク」

オフィス改革PJチーム

マインドづくりと調査の改善サイクルで職場の心理的安全性を向上させ、円滑な組織運営を目指す！

プロジェクトリーダー

総務部職員キャリア開発課長

所管課

総務部職員キャリア開発課、コンプライアンス・行政経営課

タスクフォース3 (職場環境・雰囲気改善) _ オフィス改革プロジェクト

タスクフォース提案 内容		対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
3-3	オフィス改革の推進	○	<ul style="list-style-type: none"> ・創造的かつ効率的な働き方への転換を促進し、県民サービスの向上を図るため、業務の内容に応じて働く時間や場所を自ら選択できる、ABWの概念を取り入れた多様な執務空間を県庁舎において整備 ・既存の什器も最大限活かしつつ、コミュニケーションスペースやフリーアドレス化 (課長席の廃止)をR6年度～R8年度に懸けて段階的に実施 	財産活用課	26
	テレワーク機会の創出 (今日も誰かがテレワーク)	○	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルワークへ移行の第一歩として、すべての職員が、週1回のテレワークを実施(期間を定めて試行[令和6年度]) ・試行結果を踏まえ、令和6年度以降、テレワークの実施を望む全ての職員が、支障なく実施できるような制度・設備環境について整備、検討を実施 	DX推進課 (コンプライアンス・行政経営課)	27

凡例

- : 提案のとおり実行
- △: 提案内容を一部変更して実行
- ×: 実行不可

現状・背景

これまでの執務室は、紙媒体による決裁回議に適した島型対向式のレイアウト。紙資料の回覧が前提とされており、スピード感がない。必要以上に役職を意識させるレイアウトで、自席・自部門に閉じた働き方。

目指す姿

新たな働き方に合わせ、**執務環境のアップデート**を行う。



- ・業務に合わせ、働く場所を職員個人が選択可能に（フリーアドレス化）
- ・フラットな関係性を体現したオフィスの実現（フリーアドレス化）
- ・テレワークの日常化に対応し、コミュニケーションスペースを増設
- ・ペーパーレス化に資するサブディスプレイを全席に設置

取組概要（何をするか）

新しい働き方の前提となるオフィス環境の整備

- フリーアドレス対応デスクの配備
 - ・役職を意識させる序列によるレイアウトから、**業務に応じて自由に着席**するスタイルへの転換
 - 個人用ディスプレイの整備（1人1台、整備済箇所を除く）
 - ・**ペーパーレス促進にはサブディスプレイ**が不可欠。個人作業もより効率化
 - 打合せスペース・オンライン会議スペースの増設
 - ・**テレワークの日常化に対応**し、固定席を減らし、対話スペースを増設
 - ・対面・組織間コミュニケーションの活性化（職員間の**協力関係をさらに深める意味でも、対話スペース**増設が必要“三人寄れば文殊の知恵”）
 - ・会議室不足による調整コストの削減
 - オンライン会議用機材の整備
 - ・円滑迅速なオンライン会議の開催（調整コストの削減）
 - 高集中作業スペースの創出
 - ・個人作業の効率化
 - 鍵付き個人ロッカーの整備
 - ・業務用PCのセキュリティ確保
- ※TF3提案の「**主任・主事会**」を、オフィス改革をテーマに各部局で実施（産業労働部で2月に先行実施済み）、「なぜやるのか」「自分たちはどうしたい」を若手で話し合い、各所属内にフィードバック、意義の浸透につなげる。

高度経済成長期のオフィス「島型対向式レイアウト」



長野県の執務室



デジタル時代の環境へリニューアル

令和6年度は試行的に実施（400名分程度）をし、結果を検証した上で、R8年度にかけて段階的に実施

プロジェクトリーダー

総務部財産活用課長

所管課

総務部財産活用課、コンプライアンス・行政経営課、企画振興部DX推進課

タスクフォース 4

(キャリア開発・人材育成)

人事制度改革プロジェクト

タスクフォース 4 (キャリア開発・人材育成) _人事制度改革プロジェクト

タスクフォース提案 内容			対応	所管課回答(取組概要)	所管課	No
4-1	職員の専門性を高める 人事制度の導入 ※ジョブファミリー制度	職員が専門性を自らの意思で身に着けることができる人事・人材育成制度とし、スペシャリストを育成する (・関連性が高い部局で構成する「専門性領域(ジョブファミリー)」を作り、同領域内での人事異動を基本とする仕組み)	○	職員の「専門性」を高めることで、多様化・高度化する県民ニーズに、よりの確に対応することができる人事制度改革を実施	人事課 職員キャリア 開発課	28
4-2	管理職のマネジメント スキルを強化する仕組 みの導入	管理職が”専門能力“であるマネジメント能力を身に着けることができる人事・人材育成制度とし、原則スペシャリストである職員が必要に応じてマネージャーを担う仕組みとする	○	管理職が”専門能力“であるマネジメント能力を身に着けることができる人事・人材育成制度を構築	人事課 職員キャリア 開発課	29
2-1-3	管理職のマネジメント 強化策	管理職が、業務マネジメントをより適切に行うことで、コスト対効果を意識し、作業の平準化を図る	○	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使いやすいマネジメントツールを提示し、業務の進捗管理を行うための、県の標準的な手法を検討し、提供 ✓ 管理職の行動例を検討・提示 ✓ かえプロからの提案された取組を確実に実施し、組織改革とマネジメント力向上を目指す。マネジメント力向上に資する各種取組を実施 	コンプライアンス・ 行政経営課行課 職員キャリア 開発課	30

凡例

- :提案の通り実行
- △:提案内容を一部変更して実行
- ×:実行不可

現状・背景

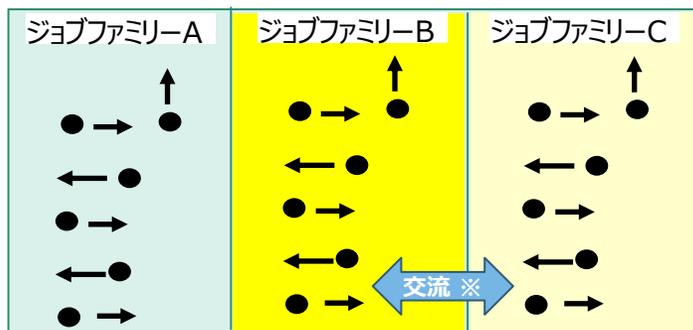
- ・社会環境が急速に変化し、県が直面する課題も複雑化。専門性を有した人材が必要
- ・スペシャリスト向け人事制度が十分に整備されておらず、人材の確保・定着に繋がらない
- ・マネジメントツールが統一されておらず、標準的なマネジメント方法がない
- ・定期的に業務の進捗状況や担当者の作業負荷を確認できていないケースがあり、業務負荷が偏ってしまうこともある

目指す姿

自律的に学び行動し、強みや専門性を有する職員が増えるとともに、管理職のマネジメント力が向上し、多様な人材が活躍できる組織を目指す

取組概要

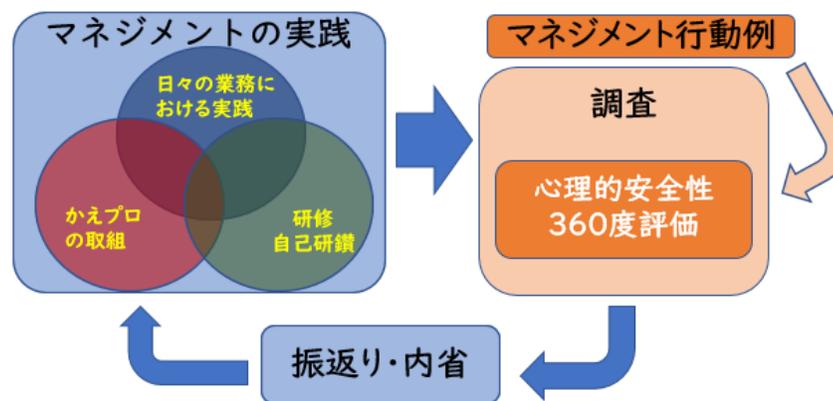
- R6 ジョブファミリー制度（専門領域内での人事異動を基本とする制度）を検討
検討に当たっては職員との意見交換等を丁寧に行い、R7からの制度移行を目指す
- 制度を運用しながら、専門性評価制度、専門性評価に基づいた管理職登用方法や給与制度等を引き続き検討



※ 一定の目的でジョブファミリーを超えた人事異動も実施

- R6 日々での実践、研修・自己研鑽に加え、かえプロから提案された組織改革・マネジメント力向上の取組も実施（重点的な取組について研修で後押し）
- R7以降 課室長のマネジメント力を向上させるサイクルを回していく

課室長のマネジメント力向上サイクル イメージ



職員が専門性を発揮して、明るく楽しく前向きに仕事ができる組織を目指す

プロジェクトリーダー

総務部人事課長

所管課

総務部人事課、職員キャリア開発課、コンプライアンス・行政経営課

今後の予定

今後のスケジュール（予定）

改革実行年として、職員の理解促進に注力しつつ、提案を踏まえた取組を実行

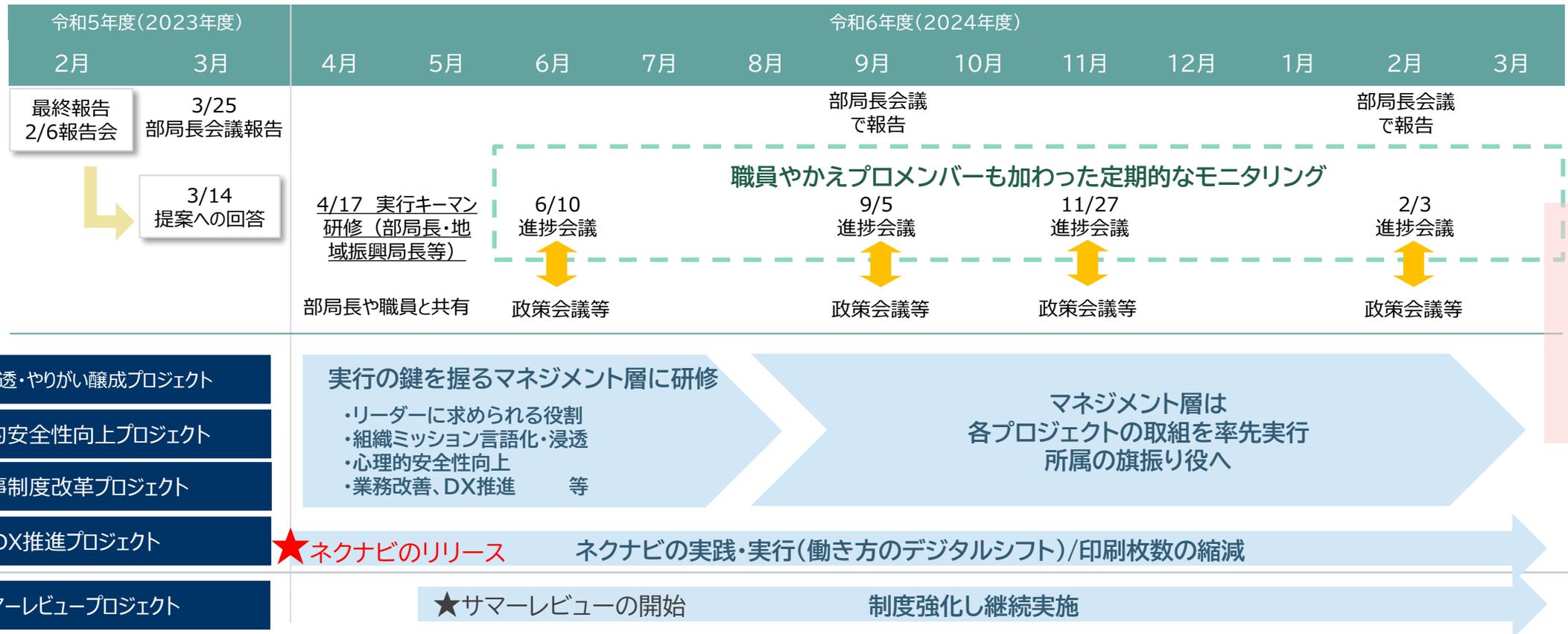
- ・年4回の進捗会議や政策会議等に加え、Teams等を活用し、検討状況を随時共有することで、オープンで時差のないプロジェクトを推進
- ・実行の鍵を握るマネジメント層(部局長・所属長等)に対して、4月～8月にかけて集中的に研修等を実施し、取組を実行



公表

進捗会議

取組実行



参考_かえプロ実現に向けたロードマップ (案)

年度		R6	R7	R8	R9
大分類	主な取組(抜粋)	【意識醸成期】 ・職員の取り組み参加 ・人事などの制度改革に向けた準備を推進	【変革期】 ・自律的な実践へ ・制度改革の実行	【完成期】 ・改革の自走化(自律的な取組へ) ・改革の振り返り	【継続・発展期】 ・継続実施 → 必要に応じて取組内容等を改善
生産性向上に向けた仕事の減量化、効率化	業務の改善等も含めたサマーレビューの実施	制度を強化し継続実施	※実施方法等は適宜見直し		
	新しい働き方ルールの策定(デジタル活用)	ルールに基づく業務遂行	※方法等は適宜見直し		
	会計事務DX、事務用品管理の一括化の検討	実施方法の検討(年度前半を目途に議論)	実施準備	実施	
	知事レク等の改善	常に改善しながら継続実施			
専門性向上に向けた人事制度改革	人事制度改革	新制度の検討	新制度へ移行		
	マネジメント力の向上	部下からの評価の試行	※試行を通じて適宜見直し		
風通しが良く、多様で柔軟な働き方ができる組織への転換	オフィス改革	試行実施	試行結果を踏まえ順次展開		
	心理的安全性の向上	研修・調査の実施	※実施方法等は適宜見直し		
組織ミッション(行政経営理念等)の浸透と若手職員の「やりがい」醸成	組織ミッション(行政経営理念等)の浸透	所属の実行キーマンへ意識改革、職員像等の磨き上げ			
		全所属で課室長を中心に言語化し、職員へ浸透	※実施方法等は適宜見直し		

新しい働き方の実現ルール

ネクナビ 2.0



令和6年（2024年）3月
長野県総務部・企画振興部
（かえるプロジェクト）

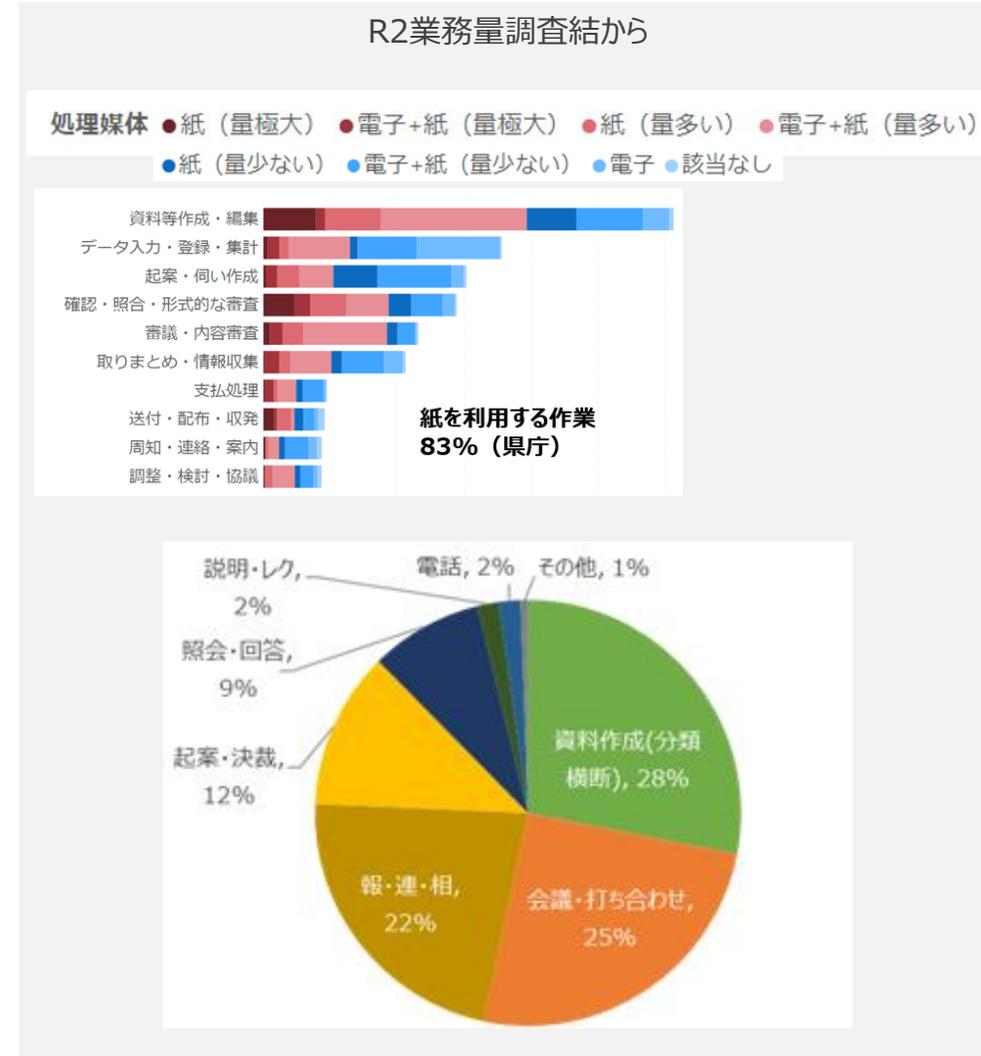
「新しい働き方」実現のために

令和2年度に実施した「全庁業務量調査」の結果から、長野県全体でどのような仕事に、どの程度の時間をかけているのかが可視化されました。その中でも、**定型的な仕事の約8割が「紙」を用いた業務**であり、対面での打合せやレク、紙での資料確認や決裁など、**職場での勤務を前提とした業務プロセスが根強く残っています。**

業務過多の状態を改善し、高い職員満足度の実現とともに、最高品質の行政サービスの実現を目指していくためには、**デジタルツールを活用した「業務プロセスの見直し」が必要です。**

多様で柔軟な働き方が許容されない職場は、子育てや介護などの事情を抱える職員はフルに能力を発揮することができず、若い世代からも選ばれません。

そこで、かえるプロジェクトでの検討結果も踏まえ、**本資料に記載の働き方を「共通ルール」に位置付けることで、「効率的で無駄のない働き方」を実現し、時間や場所にとらわれない「誰もが働きやすい長野県庁」を目指します。**



「新しい働き方」実現のための 5つのルール

目的

最高品質の行政サービスの実現



新しい時間・価値の創出 / 職員満足度向上

働き方
目指す

時間・場所にとらわれない、多様で柔軟な働き方の実現



ES向上

ペーパーレスの推進 / 業務効率化 / 在宅勤務・リモートワークの推進

5
つ
の
ル
ー
ル

1. コミュニケーション

Teamsを利用して文字ベースで

2. 予定管理

スケジュールはすべてOutlookに入力し、可視化 会議の在り方を見直し、効率的な方法を選択

3. 会議

4. 資料作成・決裁

あらかじめ上司と完成イメージを確認し、
修正は共同編集を利用して一緒に

5. 照会・回答

共同編集やFormsを使って負担軽減



Teamsを利用して文字ベースで (内線電話は相手の作業を止めることを意識)

係長あてにお電話がありましたので、折り返しお願いします！

【連絡先】
株式会社〇〇 〇〇さん
電話番号 〇〇〇-〇〇〇-〇〇〇〇

了解です。ありがとうございます。

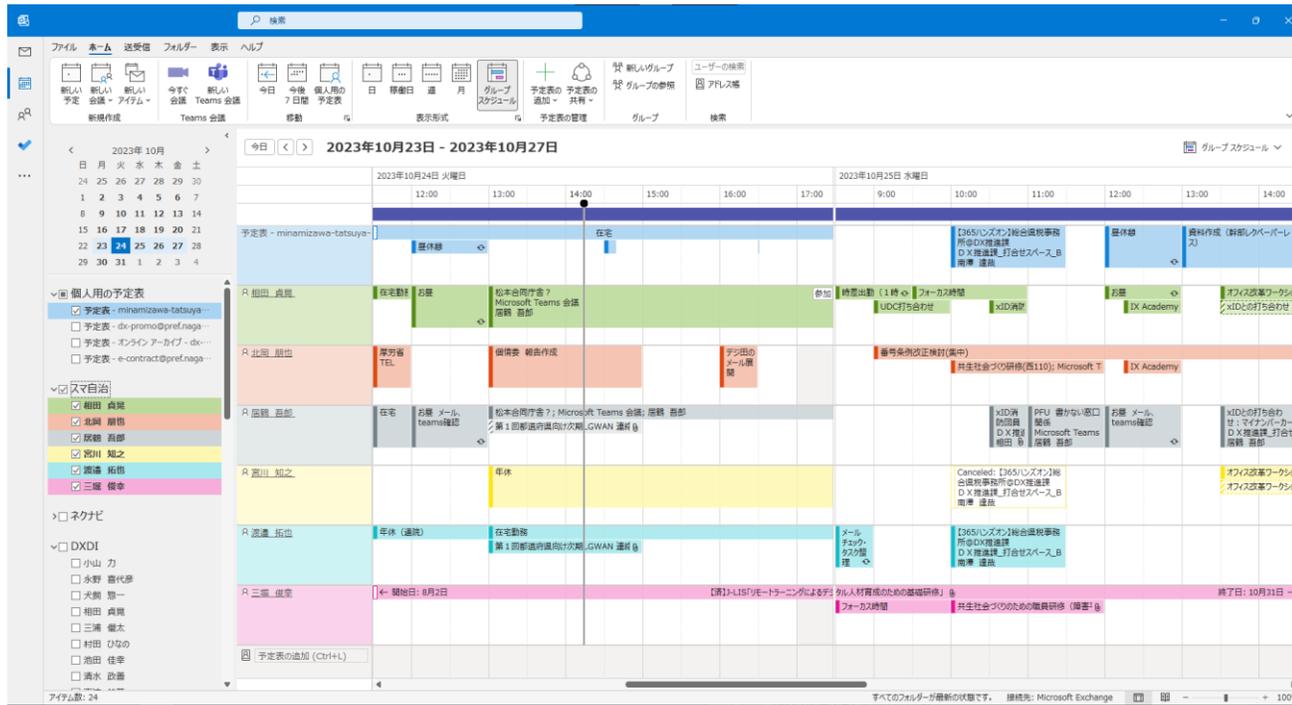
相手の状態

- 連絡可能
- 取り込み中
- 応答不可
- 一時退席中
- 退席中表示
- オフライン表示

- Teamsは常に起動し、確認
- 内線電話ではなく、チャットで連絡
- チャット、投稿を読んだら「いいね」👍
- 内線電話は、緊急かつ重要なもののみ
(相手の状態[連絡可能、退席中、等]を確認したうえで電話。)
- 付箋の伝言メモはチャットで代替 📄 ペーパーレス

2. 予定管理

スケジュールはすべてOutlookに入力し、可視化



- 業務上の予定は全て入力
- 予定が入力されていない時間は「空き時間」
- 会議日程の調整もOutlookで「〇日〇時空いていますか？」のやり取りは省略
- 会議通知は相手の役職を問わず送付（部局長以上は秘書経由）
- 会議通知には返事を（承諾・辞退）

会議の在り方を見直し、効率的な方法を選択

会議の3ヶ条

1条 その会議、本当に必要ですか？

2条 その会議、何のための会議ですか？

3条 その会議、ムダはありませんか？

- 資料共有で済む報告・連絡会議は実施しない
- 資料は必ず事前にデータで共有
- 内部会議では紙を配布しない  ペーパーレス
- 会議の開始時に「決定すべき事項」と「終了時刻」を確認
- 役割（進行、タイムキーパー、書記等）を設定
- 会議終了前に「決定事項」「次に実行すること」「期限」「役割分担」を明確化

あらかじめ上司と完成イメージを確認し、 修正は共同編集を利用して一緒に



- 資料共有・確認はTeamsで
(紙媒体からの脱却にチャレンジ！)
- 上司は成果物イメージを明確に指示
- テンプレートや過去資料を活用
(資料作成は最小限の手間で)
- 2～3割程度の状態で上司とすり合わせ
- 資料確認のための印刷は行わず、
上司と一緒に修正
- 紙を用いたレクをしない!  ペーパーレス
- 電子決裁率100%

共同編集やFormsを使って負担軽減

令和4年度定期健康診断等日程表（本庁）

健診日	男女割当	対応できる健診	受付時間	受診を希望する	氏名
8/17 (水)	男性	定健・特殊	8:30~11:10		
8/18 (木)	女性	定健・特殊	8:30~		
8/19 (金)	男性	定健・特殊	8:30~		
8/22 (月)	男性	定健・特殊	8:30~		
8/23	女性	定健・特殊	8:30~		

Microsoft Forms: Microsoft 365参加体験型セミナー 応募フォーム - 保存済み

質問 応答 21

21 応答 23:04 完了するのにかかった平均時間

アクティブ 状態

結果の表示 Excelで開く ...

1. 希望する内容を選択してください（複数選択可）

詳細

- Teams「チーム」の活用方法 18
- Teamsでのファイル共有・共同編集 19
- Outlookでの予定管理 17
- その他 6

- 照会の必要性を必ず確認
（同じような照会を繰り返していないか）
- 回答様式が決まっているものは Teamsで共同編集
- その他はFormsで
- 集計作業を効率化