

三重県庁スマート改革検討チーム

提 言

～これから、県民のために。～

令和2年（2020年）1月

三重県庁スマート改革検討チーム

目次

本提言の概要	3
はじめに	5
1. 「実行」される提言 ～まず「50 センチ」の実行を～	5
2. 本提言の位置づけ	6
I 令和元年度における三重県庁のスマート改革の進展	7
1. スマート自治体に向けた動き	7
2. スマート改革検討チームの活動	9
II 三重県庁を取り巻く状況と解決すべき課題	12
1. 三重県庁を取り巻く状況	12
2. 三重県庁が抱える課題	14
III スマート改革に向けて必要な視点	19
1. 誰のための改革か	19
コラム ～ 「組織」の「進化」とは？ ～	21
2. 3つのレベルで実施するスマート改革	22
IV スマート改革の推進体制・推進方法	23
1. 全庁的な推進体制の確立	23
2. 推進方法 ～スモール・スタートとスケール・アップ～	25
V 今後の取組の進め方の提言	28
1. 直ちに展開すべき取組	28
A. ペーパーレス化	28
A-1. 全庁レベルのペーパーレス化	28
A-2. 個人レベルでのペーパーレス化～人事異動に向けての留意点～	30
B. 会議の適正な開催	31
C. 意思決定の効率化	32
C-1. 決裁規程の整理	32
C-2. 電子決裁の活用	33
D. 時間の有効活用	34
E. 議事録A I の活用	35
+a. ちりつもチャレンジ	36

2. 速やかに開始すべき取組	37
F. 業務の棚卸し.....	37
G. 業務の廃止方法の確立	38
G-1. 事業の廃止方法の確立.....	38
G-2. 不要な業務プロセスのとりやめ	39
H. R P Aの本格導入	40
I. ビジネス I C Tツールの導入・活用	41
J. 場所や時間にとらわれない働き方	43
K. 業務の性質に応じた業務端末の導入	45
L. オフィス改革.....	46
M. チャットボットの導入などスマート技術の活用状況の集約	49
N. 行政手続のスマート化	50
O. デジタル・マーケティング、デザインを活用した情報発信	51
P. 職員の能力向上（スマート人材の育成）	52
Q. 改革の自走	54
3. 中長期的な課題.....	56
R. 職員が一步踏み出すための意識改革	56
S. 兼業・副業の推進	58
T. 県内市町の行政コスト削減・行政サービスの維持	60
U. 県内企業の生産性向上・個人の生活の質向上	62
これから、県民のために。	63
資料編.....	64
資料 1：「自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告」概要.....	65
資料 2：「スマート自治体研究会 報告書」概要.....	66
資料 3：未来展望みえの会の政策集 2019（スマート改革関連抜粋）	68
資料 4：令和元年度 6 月補正予算 スマート自治体関連事業の一覧.....	69
資料 5：「三重県民力ビジョン・第三次行動計画（仮称）」 「行政運営 6 スマート自治体の推進」	70
資料 6：「スマート改革の検討の進め方について」	72
資料 7：外部有識者からの講演・セミナーの一覧.....	73
資料 8：ペーパーレス化推進による業務効率化について.....	74
資料 9：本提言に関連するスマート改革の推進に要する事業の一覧.....	75
資料 10：スマート改革に向けた取組の検討状況について（中間報告）	76
資料 11：中間報告を踏まえたモデル課での業務改善取組の試験導入の結果.....	84
資料 12：ビジネス I C Tツールの導入状況（国際比較）	96
資料 13：図表 三重県庁の年齢・職級別職員構成（平成 31 年 4 月 1 日現在）	96
資料 14：三重県庁スタンダードルール.....	97
資料 15：効率的・効果的な業務実施のための心構え.....	100

本提言の概要

本提言のキーワードは〈実行〉である。したがって、本提言は、三重県庁のスマート改革の基本的な指針となるとともに、その実行に当たっての実践的な「マニュアル」となることを期待するものである。

「Ⅰ 令和元年度における三重県庁のスマート改革の進展」では、国や三重県庁におけるこれまでのスマート自治体に向けた動きと、令和元年度に行ったスマート改革検討チームの取組についてまとめる。

「Ⅱ 三重県庁を取り巻く状況と解決すべき課題」では、技術革新に伴う社会情勢の変化など三重県庁を取り巻く状況について考察した上で、スマート改革により解決すべき課題を挙げる。

技術革新が時間・場所・規模の制約を超えた活動を可能にする中、国や国連において、これまでと全く異なる社会の在り方が提唱されており、三重県庁もその一翼を担うものとして変革が求められる。

一方、三重県庁は、^{いびつ}歪な年齢構成、旧来の紙ベースの働き方や古い業務システムに起因する低い生産性、業務を「やめる」仕組みの欠如などの課題を抱えており、スマート改革によってこれらの課題を克服する必要がある。

「Ⅲ スマート改革に向けて必要な視点」では、スマート改革を行う際に必要な視点を整理する。

スマート改革は、三重県庁職員のための改革にとどまらず、行政サービスの維持・向上や、取組の水平展開により、三重県内全市町・企業・団体、ひいては全県民のための改革を目指すものである。ここでは、改革の規模に応じて「職員レベル」、「県庁レベル」、「三重県レベル」の3つのレベルを設定し、それらに応じた改革を並行して実現していく必要性を述べる。

「Ⅳ スマート改革の推進体制・推進方法」では、令和2年度以降スマート改革を実行するために求められる推進体制・推進方法について述べる。推進体制として、県庁の情報戦略責任者となるCIOを設置し、その下にスマート改革の牽引役となる新組織を設置することを提言する。ただし、あくまで改革の主体は各職場、職員一人ひとりであることを忘れてはならない。

また、改革の推進方法として、スモール・スタートで「実行」という手法について述べる。まずモデル課で取組を実行し、徐々にスケール・アップすることでノウハウを蓄積しつつ、取組の改善を繰り返すことができるため、効果的な推進方法として提言する。

「Ⅴ 今後の取組の進め方の提言」では、今後のスマート改革の進め方を具体的に提言する。

- 「Ⅰ. 直ちに展開すべき取組」は、令和元年度に実際にモデル課で実行した業務改善・意識改革の結果を元に、全庁へ展開することが可能な具体的で実効性の高い内容となる。

例：ペーパーレス、意思決定の効率化、議事録A I の活用

- 「Ⅱ. 速やかに開始すべき取組」は、抜本的な生産性向上に向けて、スマート改革の司令塔となる新組織が全庁を巻き込んで検討するための指針となる内容となる。

例：業務の棚卸し、R P Aの本格導入、オフィス改革

- 「Ⅲ. 中長期的な課題」では、将来的にスマート改革が目指すべき姿を提示する。

例：地域課題の解決に資する兼業・副業の推進

本提言は、各人が実行を考えるきっかけとなるよう作成した。

大切なことは、これらの内容を見て、一つでも変化に挑戦することである。ぜひ「Ⅴ 今後の取組の進め方の提言」を見て、自分でもできることがあれば実行してほしい。

はじめに

1. 「実行」される提言 ～まず「50 センチ」の実行を～

私達が一番大切にしたいことは、「実行」である。

そこで、一つの考え方を示す。

～県職員 50 センチ革命～¹

改革で求められる「実行」とは、いきなり全ての課題が解決するような劇的な変化ではなく、各職員の地道な実行である。

まずは全職員が、手を伸ばせば届く、1歩踏み出せば届く「50 センチ」だけ自ら動くこと。動いても動かなくても、ペナルティはない。

「へえ～、そんなこと、分かりきったことやん」「本で読んで知ってるよ」「だから、どうつながるの?」「また、形だけの“作って終わり”の報告書だよな」そう思われるかもしれない。

しかし、私達は、それぞれが三重県への思いを持って、「50 センチ」だけ、動いてみたいと思った。

もっと、県民のために。この提言は、私たちの「50 センチ」の実行だ。

批評家になるのではなく、思いを持って、県民の皆さんと一緒に、少しでも動くこと、それが三重県職員の姿だと信じたい。

騙されたと思って、まず「50 センチ」だけの実行を。きっと、楽になって、楽しくなる。

早く行きたければ、ひとりで行け。遠くへ行きたければ、みんなで行け。

50 センチだけ新しいことをやってみることが、いつか 10 キロ先の目標の達成へとつながるのだ。

職員個人の実行とともに、それを後押しする組織としての実行、これらによってスマート改革は実現される。

¹ 経済産業省「「未来の教室」と EdTech 研究会第 1 次提言」（平成 30 年 6 月）では、現状に満足せず変化に向けた小さな一歩を踏み出す「50 センチ革命」が、一人ひとりが未来を創る当事者（チェンジ・メイカー）に育つために必要であるとする。

2. 本提言の位置づけ

現在、三重県庁は、生産性の向上と正確性の確保を両立させた「スマート自治体」の実現、キャッシュレス、デジタル・マーケティング等の新しい技術を活用した県民サービスの向上、県内の市町や企業のスマート化に向けた支援等、これからの時代に求められる一連の取組を「スマート改革」として総合的に推進している。

これらの取組を、各部局相互の連携を図りつつ、全庁的に一貫した形で推進するため、若手・中堅職員を中心とする有志により立ち上げた「スマート改革検討チーム」は、スマート改革についての現状の課題と今後の方向性を検討しつつ、一部の取組をモデル的に実施してきた。

本提言は、三重県庁のスマート改革に関する報告書であるが、A I（人工知能）、R P A²等のI C T（情報通信技術）の活用により生産性の向上を図るべき、ということだけを論じたものではない。たとえ新しい技術を表面的に導入しても、その技術を使う職員の側の変化がなければ、生産性の向上が達成されることは決してない。そこで、I C Tの活用による生産性の向上という「次のステップ」に踏み出す前の職員の業務改善、意識改革に重点を置いている。

業務改善、意識改革に取り組む当事者は、改革や、I C T、組織、人事を担当する一部の職員だけではなく、県庁全部局の全職員である。ゆえに、現状に危機意識を持って集まった検討チームは、その全職員の立場から、試行錯誤しながら議論を重ね、I C Tの活用を超えた、三重県庁の総合的な改革の提言へと至った。

本提言を、令和という新しい時代に相応しい自治体の在り方を職員全員が考え、めまぐるしく変化する社会情勢に先手を打ち、むしろその変化を主導するような三重県庁を打ち立てていく契機としたい。

² Robotics Process Automation。これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化すること。帳簿入力や伝票作成など事務職が携わる定型作業が具体的な適用業務として挙げられる。WinActor、BizRobo!、UiPath など複数のR P Aツールが国内外で提供されている。

I 令和元年度における三重県庁のスマート改革の進展

1. スマート自治体に向けた動き

(1) 国の動向

「スマート自治体への転換」は、平成 30 年 7 月に公表された「自治体戦略 2040 構想研究会 第二次報告」³において、2040 年頃を見据え、人口減少下においても持続可能な形で住民サービスを提供し続けるための課題の一つとして挙げられた（[資料 1](#)）。

上記報告では、今後、経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮できる仕組みを構築するために、全ての自治体が、A I やロボティクス、ブロックチェーン等の破壊的技術を徹底的に使いこなし、A I やロボティクスが処理できる事務作業は全てそれらによって自動処理することにより、職員が企画立案業務や住民への直接的なサービス提供など職員でなければならない業務に注力するスマート自治体へと転換する必要があると指摘している。

令和元年 2 月に公表された「スマート自治体研究会報告書」⁴では、スマート自治体を「システムや A I 等の技術を駆使して、効果的・効率的に行政サービスを提供する自治体」と定義し、業務プロセス・システムの標準化に当たってのミクロな課題を把握・整理した上で、2040 年頃に実現すべき姿と 2020 年代に実現すべき姿を展望し、スマート自治体の実現に向けたマクロの方策を提示している。

上記報告書では、スマート自治体の実現に向けて、「①行政手続を紙から電子へ」、「②行政アプリケーションを自前調達式からサービス利用式へ」、「③自治体もベンダも、守りの分野から攻めの分野へ」の 3 つの原則を踏まえ、7 つの方策⁵を実施すべきとしている（[資料 2](#)）。

³ 総務省「「自治体戦略 2040 構想研究会」第二次報告～人口減少下において満足度の高い人生と人間を尊重する社会をどう構築するか～」（平成 30 年 7 月 3 日）

⁴ 総務省「「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及び A I ・ロボティクスの活用に関する研究会」報告書～「Society 5.0 時代の地方」を実現するスマート自治体への転換～」（令和元年 5 月 24 日）

⁵ 「方策① 業務プロセスの標準化」、「方策② システムの標準化」、「方策③ A I ・R P A 等の I C T 活用普及促進」、「方策④ 電子化・ペーパーレス化、データ形式の標準化」、「方策⑤ データ項目・記載項目、様式・帳票の標準化」、「方策⑥ セキュリティ等を考慮したシステム・A I 等のサービス利用」、「方策⑦ 人材面の方策、都道府県等による支援」

(2) 三重県の動向

平成 31 年 3 月、鈴木英敬知事は、生産性向上と正確性確保を両立させた「スマート自治体」を目指すことを表明した（資料 3）。

鈴木知事の三選を受け、三重県庁は、令和元年度 6 月補正予算において、スマート自治体関連事業（約 5,300 万円）を計上し、令和元年度から、A I、R P A、モバイルワーク、市町スマート化に係る取組を進めることを決めた（資料 4）。

令和元年度は県政における重要な諸計画の改定期に当たっており、令和 2 年度からの 4 年間を計画期間とする「三重県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」最終案では、「行政運営 6 スマート自治体の推進」において、新しい技術の活用により、生産性の向上と正確性の確保を両立させたスマート自治体に向けた取組が進み、職員の働き方の質が高まるとともに、県民サービスの向上につながる姿を目指すこととされた（資料 5）。

また、「第三次三重県行財政改革取組（仮称）」中間案では、スマート改革の推進について、「協創」の取組を進め、県民に成果を届けるため、①「挑戦する風土・学習する組織」づくり、②スマート自治体へのチャレンジ、③コミュニケーションの活性化に取り組むこととされた。

なお、令和元年度におけるスマート改革の全庁的な推進は、各部局における具体的・積極的な取組を奨励しつつ、総務部（行財政改革推進課）がとりまとめる形で進められた。

2. スマート改革検討チームの活動

(1) スマート改革検討チームの発足

1. (2) の動きと並行して、若手・中堅職員を中心とする有志から、県民サービスの向上に取り組む職員の立場からも、自由な発想で主体的に議論し、具体的な実行まで取り組むことで、スマート自治体の実現の動きを加速させたいとの声上がり、8月から勉強会を重ね、10月21日に「スマート改革検討チーム」（以下、「検討チーム」という。）を結成することとなった。

検討チームは、スマート改革の推進に向けての現状の課題と今後の方向性について、各部局の取組を踏まえつつ、全庁的な視点により総合的に検討することとなった（資料6）。

検討チームは、結成に当たり、以下の目標を定めた。

スマート改革検討チーム 目標

- 県庁のスマート改革により、職員満足度と仕事の質を高め、県民サービス向上を実現する。
- ・ 県庁全体の政策立案・実行能力を向上させるため、職員がより生産的な活動にあてる時間を確保する。
- ・ 業務プロセスを明確化・改善することで、不適切な事務処理を防止し、職員に余裕を生み出す。
- ・ Society5.0 に対応し、SDGs の考え方に基づく成果を達成するため、施策や業務を速やかに改善する組織を実現する。
- ・ 明るく楽しい職場を実現し、職員のワークやライフを充実させるため、業務削減や効率化を進める。

(2) ミーティングでの議論

検討チームは、まず改革の方向性を検討するため、週1回程度のミーティングを行い、メンバーでの議論を行った。議題はあえて絞らず、あらゆる課題を自由に議論するためブレインストーミング形式とした。

議論では、メンバーが日頃感じていた業務改善への思いや、現状に対する危機感等の意識面の共有、他自治体の先進事例の学習、具体的な改善取組やそれが実行されるための進め方、そして目指すべき未来の三重県庁の在り方まで、立場に関係なく闊達^{かつたつ}に意見を出し合った。

(3) 外部有識者からのヒアリング

検討チームのメンバーが中心となってゲストスピーカーを招き、RPAをはじめとする新規技術の導入、ペーパーレス化を含む業務改善、兼業・副業の意義について、外部の知見を得た。

県庁幹部職員が先頭に立ち、全庁を挙げて取組を進める機運醸成を図るため、三重県行財政改革推進本部本部員会議（以下「行革本部会議」という。）での講演や、職員向けのセミナーを企画するとともに、メンバーによるヒアリングを行った。

（外部有識者からの講演・セミナーの一覧は（資料7））

(4) スマート改革の推進における調整

検討チームは、行財政改革推進課や財政課と連携し、プレゼンテーションルームにおけるタブレットを活用したペーパーレス会議システムの導入、定例会議（部長級会議）のペーパーレスでの開催（11月21日以降）、当初予算案へのスマート改革関連事業の計上など、スマート改革の推進に向けて、職員個々の所掌を超えて、調整を行った。

（ペーパーレス化の推進による業務効率化の考え方は（資料8））

（本提言に関連するスマート改革の推進に要する事業は（資料9））

(5) 中間報告

検討チームは、ミーティングでの議論や外部有識者からのヒアリングを踏まえ、11月21日、行革本部会議において中間報告を行った。中間報告では、本提言の発表までに実行して成果を報告できる取組を掲げ、その取組の結果を踏まえて最終的な提言を作成することとした（資料10）。

中間報告の要点：

- ・ 検討チームの願い（「もっと、県民のために。」、「三重県庁を変えたい。」）
- ・ これまで同様の提言が何度もなされつつも、実現されていない原因は、「実行」することの意識が低かったことにあるのではないか。
- ・ そこで、様々な業務改善や意識改革について、まずは「実行」し、成功体験を積むことで、更なる取組に挑戦する機運を醸成していくアプローチをとることを提案。
- ・ 具体的には、各部局に概ね1つのモデル課を選定し、直ちに実行可能な取組を開始し、その結果の集約と改善策を取りまとめ、全庁的な展開の礎を作る。

上記方針を基に、直ちに実施すべき取組を抽出し、モデル課において一部の取組を実行した。

【モデル課の一覧（計 14 課）】（取組実行の結果は、資料 11 を参照）

A. ペーパーレス

（財政課、市町行財政課、情報システム課、中小企業・サービス産業振興課、長寿介護課）

B. 会議の適正な開催

（福祉監査課、森林・林業経営課、財政課、三重県営業本部担当課（三重テラス））

C-1. 決裁規程の整理

（財政課、中小企業・サービス産業振興課、森林・林業経営課、長寿介護課）

C-2. 電子決裁の推進

（情報システム課、中小企業・サービス産業振興課）

D. 時間の有効活用

（小中学校教育課、市町行財政課、県土整備総務課、財政課）

E. 議事録 A I の活用

（広聴広報課、県土整備総務課、防災企画・地域支援課）

+a. ちりつもチャレンジ（その他の取組）

（市町行財政課、県土整備総務課、森林・林業経営課、福祉監査課、中小企業・サービス産業振興課、環境生活総務課、財政課、戦略企画総務課）

（6）取組の実行と本提言の起草

中間報告後、その内容に沿って、取組の実行を進めつつ、令和 2 年度 of 取組への反映を目指し、当初予算案の編成状況等との調整を行いながら、議論を進めた。

本提言は、12 月中旬より、検討チーム内の起草担当メンバーにより原案を作成した上で、モデル課での実行の結果を踏まえ、検討チーム全体で議論を重ね、最終案の作成に至った。

II 三重県庁を取り巻く状況と解決すべき課題

スマート改革の取組を進めるに当たっては、現在の社会の変化を把握した上で、具体的にどのような課題を解決し、何を実現するのかを明確にする必要がある。本章では、まず三重県庁を取り巻く状況について述べ、その上で、三重県庁が抱える課題について考察した内容を述べる。

1. 三重県庁を取り巻く状況

(1) 世界的な情勢の変化と日本における働き方

世界では、米国におけるG A F A⁶、中国におけるB A T⁷に代表されるデジタル・プラットフォーマー⁸が、世界的規模のデジタル経済の舞台を提供しており、個人や企業による時間・場所・規模の制約を超えた活動を可能にしている。また、ネットワーク環境の整備が進んだことで、インターネット上でやり取りされるデータ量は指数関数的に増大している。

デジタル経済においては、データが価値の創出の源泉となり、I C Tがあらゆる活動の根幹となる。そのため、I C Tを活用し、デジタルを前提として新たな業務の在り方を模索する「デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation : D X）」が企業に必要となっている。

日本における働き方は、ホワイトカラーも含め、工業社会モデルに沿った、長時間労働を前提とした画一的なものと批判されてきた。ビジネスにおけるI C Tツールの活用は、海外と比べて進んでいないのが現状である（資料 12）。

しかし、近年では、日本においても、新しいデジタル経済に対応するため、I C Tを活用して働き方改革を進める先進的な企業が出てきている。

⁶ 米国の代表的なI T企業であるGoogle、Amazon、Facebook、Appleの総称。検索エンジンやSNS、デジタル・デバイス（パソコン、スマートフォン等）、EC（電子商取引）等の分野で市場を席捲しつつ、世界中にデジタル・プラットフォームを提供し、膨大なデータを独占的に活用することで強い影響力を持つ。

⁷ 中国の代表的なI T企業である百度（Baidu：バイドゥ）、阿里巴巴（Alibaba：アリババ）、騰訊（Tencent：テンセント）の総称。人口の多い中国を中心にデジタル・プラットフォームを提供する。阿里巴巴と騰訊は消費に関わるあらゆるサービスを統合しようと、双方の得意分野を超えて競争を始めている。

⁸ 検索エンジンやSNS等のデジタル・プラットフォームを提供する事業者。米中の事業者が世界の株式時価総額ランキング上位を占める。日本では、ヤフー、楽天など。

(2) デジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性

現在、ICTを活用した企業があらゆる分野に進出することで、従来のビジネスモデルが成立しなくなる「デジタル・ディスラプション（デジタルによる破壊）」が産業界で起きている。このような状況に対処するため、あらゆる業界で、ICTとデータを最大限に活用し、事業そのものの見直しや、組織、プロセス、職場の文化・風土を変革し、デジタルを前提とする業務の在り方を確立しようとするDXが必要とされている。一方、国も、産業界におけるDXを推進することで、「2025年の壁」⁹の克服を目指している。

DXが必要であるのは、行政も例外ではない。人口増を前提とした右肩上がりの成長が見込めない社会の変革期において、行政サービスの質の維持・向上にDXは不可欠である。民間サービスの質がAI、ビッグデータ等の活用により劇的に向上する一方で、行政サービスにおけるICTの活用は、多くの自治体等で一部の電子申請に留まっているのが現状である。¹⁰

DXの推進においては、業務のコアにICTの活用を位置付けた上で、情報システム部門だけでなく、実際の業務を行う事業部門が主体的に取り組むことが重要である。旧来の業務の在り方をICTによって改善していくのではなく、デジタルを前提とした業務の在り方を再構築するつもりで、事業部門の担当者ができることをまず始め、改善を繰り返しながら進めることが求められている。

⁹ 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会」「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」(平成30年9月)では、レガシーシステム(老朽化・肥大化・複雑化、ブラックボックス化したシステム)が解消されず、データ活用ができない場合、「DX実現シナリオ」と比べ、2025年以降、最大12兆円/年の経済損失が生じる可能性を指摘している。

¹⁰ 国、地方自治体のDXについては、経済産業省「経済産業省のデジタルトランスフォーメーションについて」、経済産業省「自治体のデジタルトランスフォーメーションに関する取組について」参照。

(3) Society 5.0 とSDGsの考え方

Society 5.0 とは、「第5期科学技術基本計画」において我が国が目指すべき未来社会の姿として提唱された概念であり、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って、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会を目指すものである。Society 5.0 は、人類が今まで経てきた狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く新たな社会であり、そこでは、これまで様々な制約によって実現できなかった新たな価値が、AI、IoT（Internet of Things）、ロボット、ビッグデータという新たな技術の活用によって、社会にもたらされるとされている。

Society 5.0 では、AIやロボットが、これまで人間が行ってきた作業を代行・支援することにより、人間は、元来不得手とする煩雑な作業から解放され快適で活力に満ちた質の高い生活を楽しむことが期待される。

ICTの活用を様々な課題の解決につなげることは、国連の「SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）」の達成にも寄与する。SDGsとは、2015年の国連サミットで採択された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す普遍的な国際目標である。SDGsは、17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを掲げている。

SDGsの理念や指標を共有することで、国、自治体、民間事業者、市民等の異なるステークホルダー間で共通言語を持つことができ、政策目標の理解が進み、地方創生に向けた連携の推進が可能となる。

三重県庁には、Society 5.0 とSDGsの考え方を活かし、多様化・複雑化・高度化する行政課題の解決を進めることが求められている。

2. 三重県庁が抱える課題

(1) 歪な年齢構成による厳しい人的リソースの確保

現在、三重県庁の職員は、平成10年度から22年度にかけて新規採用が抑制されたこともあって、ベテラン職員が多く、中堅・若手職員の層が少ない、偏った年齢構成となっている（資料13）。三重県庁においては、今後約20年間で、これまで中心となって活躍してきた現在40～60歳の職員約3,000人が定年退職するが、現在の主事～主査級の職員のボリュームから考えれば、円滑な世代交代には困難が見込まれる。更に、今後、40～60歳の職員については、介護と仕事を両立する必要がある職員が増えると想定され、また中堅・若手職員についても、育児と仕事の両立を前提とした配置を必要とする職員が常に一定数存在する。この結果、業務に割ける時間的・人的リソースの確保はますます困難になっていくと考えられる。

(2) 人材育成の不足・キャリアのミスマッチ

年齢構成の偏った組織となっている中、業務の抜本的な見直しや生産性向上を伴わない人員削減、フラット制への移行¹¹等が原因となり、業務が属人化するとともに、職員の人材育成・キャリア形成への悪影響が表出している。

「『三重県職員人づくり基本方針』改定にかかる報告書」（令和元年 11 月）¹²では、若手職員が困ったときに相談する人がいない、また、若手職員の OJT ができてないため、将来早期にマネジメント層に登用される可能性があっても育成が十分ではないという状況が発生していると指摘されている。同時に、高齢層には思い描いていたキャリアとは異なる職責や役割を担わざるをえない状況も発生しているとも報告されている。

(3) 紙資料による印刷時間・保管スペースの増大

ほとんどの所属で、紙を前提とした業務の進め方が過度に浸透しており、ペーパーレス化が不十分である。

紙資料をまとめた簿冊が、執務室内や倉庫にまであふれていることで、スペースを圧迫して業務環境の悪化を招いているだけでなく、過去の簿冊を整理し、資料内容を把握するために膨大な時間が浪費されている。印刷に要する時間も業務時間において無視できない割合を占める。更に、紙ベースで情報を保存することで、情報の一元的な管理が困難になっていることに加え、印刷した資料のコピー機への放置などにより情報漏洩の危険性を高めていることも大きな課題である。

(4) パソコンの不十分な活用

業務端末（一人一台パソコン）の現在の運用は、パソコンの機能を十分に活用できていないため、業務の効率化やペーパーレス化を阻害している。

例えば、ノートタイプであるにも関わらず、自席に固定しているため、簡単な打合せで資料を画面で共有したり、会議に持ち込んで議事録をその場で書いたりすることができない。

また、一人一台パソコンのディスプレイが小さいために情報の一覧性が低く、例えばウェブサイトを参照して資料を作成する際、その画面を印刷してパソコンの横に置いて作業をするなど、非効率な使い方が定着してしまっている。

¹¹ 三重県庁は、平成 10 年度から、課長補佐と係長の役職を廃止し、フラット制を導入した。

¹² 報告書は、令和元年度中に予定されている「三重県職員人づくり基本方針」の改定に先立ってまとめられた。

(5) 非効率な業務システムによる業務負荷

県庁で運用されている業務システムは、効率的な業務遂行の観点から改善の余地が大きい。

例えば、庁内メールに用いられているサービスは、ドラッグ&ドロップでファイル添付ができず、保存できるメール容量が 500MB に限られるため、逐次不要なメールを削除する必要があるなど、使いにくい仕様が多く、業務の負担増加を招いている。また、庁内向けと庁外向けで異なるメールシステムを用いていることで、メールによる情報のやり取りの煩雑さが増している。

他にも、県のウェブサイトを構築・編集するシステムや、申請や届出のオンライン化のシステムも使い勝手が悪いため、多くの職員が十分に活用しきれていない。

共有フォルダ上のファイルやメールに庁外からアクセスすることができず、何をするにも職場に来る必要があることは、時間外勤務の一因ともなっている。

(6) 業務の非効率化を招く情報セキュリティ対策

情報セキュリティ対策は重要であるが、業務の非効率化を招いている面も否定できず、適切なバランスを検討する必要がある。

例えば、総務省が求める「L G W A N 接続系」と「インターネット接続系」の分離により、仮想環境を経由する仕組みが導入されているが、一定時間操作しないと接続が切られる、インターネット環境上のファイルの取得に相当の時間を要するなど、業務の非効率化を招いている。

また、添付ファイルの誤送信を防ぐため、庁外にメールを送る際は、添付ファイルが強制で zip 暗号化され、追ってパスワードを送付する運用を行っている。この対応はヒューマンエラーを減らすことができるものの、技術的には不安が残るとする意見¹³もある。

インターネット環境の利用方法を再考しつつ、オンラインストレージサービス¹⁴を利用し、ファイルへのアクセス履歴やダウンロード履歴を把握しつつ、より安全にファイルを共有するなど、改善策の検討が必要である。

¹³ P H P オンライン衆知「機密情報が大量拡散!? 「パスワード後送します」はなぜ“ダサく”なったのか？」 (<https://shuchi.php.co.jp/article/6611>)

メール Zipper「添付ファイルの暗号化に意味はあるのか？」 (<https://www.lrm.jp/mailzipper/attachment-encryption/>)

¹⁴ インターネット上にデータを格納するサービス。Dropbox、OneDrive、Google Drive など。

(7) 職場のコミュニケーション不足

パソコンを使った業務が中心となる中、固定席により、自席の周りの人間以外とコミュニケーションをとることが減っている。周囲の職員が業務上の課題や悩みを抱えていても気付くチャンスがなく、業務の非効率化や、事務ミス、不適切な事務処理の一因となっていることが否定できない¹⁵。

また、色々な人と話す機会が少なく、コミュニケーションが固定化されることで、アイデアの元になる情報に触れる機会が失われ、職員の創造性が発揮されづらくなっている。

職場のコミュニケーションの活性化に関しては、面談の実施や声かけなど、様々な手法が試されているが、オフィス環境自体に対する配慮が欠けている。ただし、単に固定席を自由化するフリーアドレスを導入するだけでは、コミュニケーション不足の問題は解決されない点に注意が必要である。コミュニケーションを活性化するために、オフィスの環境をどう改善し、どう活用するか、という目的意識を持ったアプローチが必要である。

既に多くの民間企業や官庁において導入されているオフィス改革で上手くいっている事例を参考にしつつ、社内SNSやビジネスチャットツール¹⁶を導入することで、コミュニケーションの活性化を図ることができると考えられる。

(8) 移動のコスト

南北に広大な県域を持つ三重県では、職員による各地への出張に際し、公用車による移動により相当な時間を費やしている。また、移動中に業務を行えないため、自ずと帰庁後に業務を処理することとなり、時間外勤務が増加する一因となっている。公用車の数も限られているが、その予約のために多くの職員がシステムに頻繁にアクセスし、争奪戦のような状況となっているため、時間が浪費されているとの声はよく聞くところである。

¹⁵ (参考)「国家公務員の研修に関する基本方針」(平成26年6月24日内閣総理大臣決定) 行政ニーズの複雑化、高度化が進むとともに、より早く行政活動の成果を挙げることが求められるようになっており、職員に挑戦と失敗を繰り返し経験させながら能力を高めさせていくような余裕が職場から減少しつつある。また、行政事務のIT化の進展は、情報収集を容易にするなどの効果をもたらした一方で、業務遂行の全体像を他者から見えにくくするため、職員が上司や先輩職員等の業務遂行状況を見て自然に学ぶということが期待しにくくなっている。

¹⁶ 民間企業では、社内SNS(組織内のコミュニケーション活発化に活用される)やビジネスチャットツール(メンバーとリアルタイムで文字による会話を行うツール)の活用が進んでいる。

LINEやFacebook Messengerなど一般向けツールのビジネスにおける活用のほか、ChatworkやSlack、Microsoft Teamsなど多様なビジネス用途のチームコミュニケーション・ツールが提供されている。

また、東京をはじめとする県外、あるいは海外への出張についても、本当に現地まで出向いていく必要があるのか、ビデオ会議、Web 会議¹⁷等で代替できないのかなど、移動にかかる費用だけでなく、その時間もコストとみなして精査する必要がある。

(9) 業務を「やめる」仕組みの欠如

日々新たな行政課題が生まれ、県庁としての対応が必要となる中、既存の業務の見直し、廃止を進めない限り、対応する余力は生まれない。日頃から不要と思われる業務を「やめる」習慣をつける必要があるが、「やめる」ための仕組み・ルールが欠如している。

まずは、各職員の意識改革を行い、個人レベルでの「やめる」ための土壌を形成し、その上で、組織として「やめる」ための仕組み・ルール作りが必要である。既存の業務を「やめる」仕組みは、予算編成過程や組織・定員見直しの議論の中で制度的に導入することを検討すべきである。

¹⁷ 遠隔地を結んで双方向の画像及び音声による会議を行うシステムのうち、ビデオ会議は、専用機器を必要とするものをいい、Web 会議は、機器を必要とせず、インターネットに接続できる端末から利用可能なものをいう。

Ⅲ スマート改革に向けて必要な視点

本章では、前章で述べた課題を解決するために、スマート改革を行う上で必要な視点について述べる。

まず、スマート改革を誰のために行うか明確にする。三重県庁が変わることで利益を得るのは県庁職員だけではない。県庁によるサービスを受ける県民・県内の市町・企業・団体全てにその利益が波及する改革でなければならない。

次に、スマート改革の3つのレベルを設定し、各レベルで何を行い、何を実現すべきかを述べる。各レベルの取組は相互に作用しあうため、並行して実現していくことを意識する必要がある。

1. 誰のための改革か

(1) 三重県庁職員のための主体的な改革

スマート改革は、三重県庁職員自らの主体的な改革でなければならない。

県庁の働く場としての価値を高め、職員の満足度を高めることは、三重県庁がより良い県民サービスを提供するための、組織としての責務である。同時に、県庁をより良い職場にするためには、個々の職員の改善努力が不可欠である。

検討チームは、スマート改革を推進するという鈴木知事の後押しを受け、より良い職場の実現に向けて、勇気を持って活動を続けることができた。しかし、本来、自分達の職場のことは自分達で考えて不断に改善していくべきであって、知事から指示を受けたからようやく取り組むという受け身の姿勢に甘んじてはいけない。

職員としても組織としても、積極的な姿勢で主体的な改革に臨むべきである。

(2) 三重県庁のためではなく、あくまで三重県民のための改革

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2040年には県内人口は約150万人となり、20万人以上の減少が見込まれ、高齢化率は約37%へ上昇し、5人に1人が75歳以上となると予測されている。このような人口減少や高齢化により、人口急減地域に対する支援や地域医療の確保など、三重県庁に対する県民ニーズは増大することが想定される。

その一方で、三重県庁においては、現在40歳以上の職員が約7割を占めており、今後20年間でこれまで中心となって活躍してきた職員が退職する一方、新規採用については、少子化等による志望者数の減少など厳しい状況が続くことが見込まれ、人的リソースの減少は避けられない。

このような変化の中で、増加する県民ニーズに対応するとともに、県民サービスのレベルを落とすことなく提供し続けようとするれば、既存の仕事の進め方や業務システム・制度を踏襲するだけでは、職員に負担を強いることとなり、いずれ限界がやって来る。

やがて来る限界を待つのではなく、今をスタートラインとして、県民の期待と信頼に応えるべく、三重県庁自ら率先して改革に取り組むことで、県民サービスの提供を継続できる組織、時代の変化に対応した県民サービスを提供できる組織、そして、職員が県民とともに新たな価値を創造できる組織へと変化することが求められている。

(3) 三重県内の全市町、全企業、全団体のための改革

三重県庁が改革を進めることは、県内市町、企業、団体にとっても、手続の削減や迅速化等による直接的な好影響にとどまらず、これらの主体が同様の改革を進める際の指針となるなど、多くの波及効果をもたらす。

県内市町、企業、団体等も急速に変化する社会への対応が求められる中で、広域自治体である三重県には、改革を県内の各主体へ水平展開する役割が期待される。

そして、三重県庁としても市町や企業等の先進事例を積極的に取り入れることで、双方向、あるいは多方向に学び合う好循環を生み出し、オール三重での働く人々の満足度や仕事の質の向上へとつなげていくことが求められる。

コラム ～ 「組織」の「進化」とは？ ～

「組織」は、人が作る以上、生物学の考え方があてはまる。

ここに、伝統ある大企業の経営企画部の係長をしている人がいる。彼は、全く新しい商品開発にトライするため、大胆な組織再編の絵を描いて、社長と直談判に及んだ。すると、社長は大いに気に入り、それを採用することを決め、他の役員に指示をした。

会社はにわかに騒然とする。

「誰が、社長に、こんな提案をしたのか。」と、犯人探しが始まった。

「私がやりました。」その係長は、あっさりと名乗り出た。

当然のように、ある夜、そこの役員数名に呼び出され、問答が始まる。

専務「まず、新規事業の内容以前の問題として、

我々をすっ飛ばして社長に直談判をしたのは、けしからん。」

係長「すみませんでした。」

常務「内容もダメだ。机上の空論で現場が混乱する。また、その過程でこそ、ミスが続出することになる。」

係長「申し訳ございません。」

専務「どういうふうに、貴方は責任を取るつもりなのか。」

係長「この改革案を、実現する形で責任を取りたいと思います。

現場が混乱すると仰いましたが、私の知っている現場は、改革を望んでいました。混乱よりも停滞の方が会社にとっては損失です。

確かに、直接、社長に説明したのはルール違反かもしれませんが。

ですが、そのようなルールは一体何のためにあるのでしょうか。」

副社長「貴様のような人物を、跳ねっ返りというのだ。奇をてらえば良いというものではない。異端も甚だしい。」

係長「異端というのは、組織にとっての突然変異です。

ダーウィンによれば、突然変異がないと、生物は進化せず、死滅していく。組織も生物と同じだと思います。

正統のみ、決められたプロトコルだけで業務をしていくと、組織が生き残っていきません。突然変異を失えば、困るのは、経営の責任のある役員の方ではないでしょうか。」

結局、その職員は、良い意味でも悪い意味でも、その大企業で生き残っている。何故、そんなことをしたのか？彼は、シンプルに言った。

「自分は、社長だということにした。そうしないと見えないものがある。

自分ではない誰かのために案を作るとは経営企画の自己否定につながる。

社長として、何を考え、何をすべきなのか、ただそれだけを考えて。」

2. 3つのレベルで実施するスマート改革

(1)－職員レベル－ 県庁職員の業務効率化・仕事の質の向上

定型的・非効率な作業によって、多くの職員が時間的に消耗している。この現状を踏まえ、まずは「現状を変える、改革に挑戦する」という意識を全職員が共有する風土の醸成を行うことが必要である。

不要な業務コストの削減、部署を超えた職員間のコミュニケーション、これまで各所属で蓄積されてきたノウハウの全庁的な共有・活用を**各職員が積極的かつ自発的に行う風土**を実現することで、職員レベルの仕事の質の向上を図る。

取組としては、勉強会やセミナーへの参加などの意識啓発が求められるが、これに留まらず、主体的な改善の実行こそが重要である。

(2)－県庁レベル－ 県庁全体の抜本的な生産性・サービスの向上

技術革新によって、既存の県庁の仕事の進め方や業務システム・制度自体が今や非効率なものとなりつつある。この現状を踏まえ、**職場環境や制度、ツールの刷新・拡充**が求められる。

A I や R P A 等先端技術の活用やペーパーレス化、新しいコミュニケーション・ツールの導入、テレワーク制度の整備等を行うことで、職員が働きやすい職場としての県庁を実現し、生産性の向上を実現する。

また、窓口業務、申請受付業務等、県民へのサービスの提供場面においても、先端技術を導入し、直接のサービス向上を図る。

(3)－三重県レベル－

県内全体での「スマート自治体」化・県民の生活の質の向上

社会の急速な変化によって、三重県庁のみならず、県内市町や企業等においても変革が求められている。この現状を踏まえ、市町と共有する情報システム投資や行政サービスの最適化を県庁が主導して取り組むことが望まれている。市町を巻き込んだ改革を行い県全体の行政コスト削減を図り、**県内全自治体一体としての「スマート自治体」化**を実現する。

また、自治体がスマートな働き方のロールモデルとなることで、県内企業・団体がスマート化に取り組むきっかけとし、そこで働く県民の生活の質の向上にもつなげていく。

Ⅳ スマート改革の推進体制・推進方法

本章では、令和元年度の活動を踏まえ、令和２年度以降にスマート改革をどのように推進すべきかを提示する。

まず、推進体制について、全庁におけるスマート改革の司令塔となる組織の必要性を述べる。次に、改革の推進方法として、令和元年度に行ったスモール・スタートでの「実行」の有効性について述べるとともに、外部の視点を活用した取組のブラッシュアップの必要性を説明する。

1. 全庁的な推進体制の確立

(1) 現在の推進体制の課題

令和元年度は、職員有志で構成される検討チームが、行財政改革推進課をはじめ、情報システム課など、関係各課と連携しつつ、自主的に活動し、メンバーを中心として各部局モデル課において先行取組を実行してきた。

検討チームの設置目的である「各部局相互の連携を図り、各部局の取組を踏まえた全庁的な視点により現状の課題と今後の方向性について検討を行う」ことについて成果が得られたといえる。

一方で、県庁全体を巻き込んだより大きな取組を実現するためには、有志による推進体制では限界がある。このため、全庁を牽引する実務的体制の構築が求められる。

(2) C I O及びスマート改革の司令塔となる新組織の設置

令和２年度以降、本格化するスマート改革の推進を実効性のある形で進めるためには、業務効率化と先端技術の導入を一体的に進める体制の構築が必要である。

このためには、三重県庁の情報戦略の全体の責任者として、国や他の都道府県で導入が進んでいるC I O（情報化統括責任者、Chief Information Officer）¹⁸を設置すべきである。これとともに、その下に実行機関として、スマート改革に関して行財政改革推進課と情報システム課が果たしてきた役割を一体的に担いつつ、検討チームの議論のように縦割りの所掌事務を超えて総合的に検討を進める、司令塔の役割を担う新組織（以下「新組織」という。）を置く必要がある。

¹⁸ 47 都道府県中、34 都府県がC I Oを、21 都県がC I O補佐官を設置。C I O・C I O補佐官をどちらも設置していないのは、三重県を含め 11 県のみ。

スマート改革の推進は、新組織の力だけでできるものではなく、全庁的な協力体制が不可欠である。特に、行財政改革全体を統括する行財政改革推進課、業務改革のために必要な予算の配分を担当する財政課、組織・定員を担当する総務課、人事配置や人材育成、就業ルールの見直しを担当する人事課など、関係各課が前向きに取り組む姿勢が不可欠である。

新組織は、スマート改革のPDCAサイクルを回す役割を担う。このため、新組織は、各部局のスマート改革推進担当及びモデル課と密接に連携し、業務についての精査、必要なツールの検討、進捗のモニタリング体制の整備を行うとともに、モデル課の取組の成果をとりまとめ、次の段階へと展開していく。

(3) 部局長、所属長、個々の職員

CIO及び新組織がスマート改革の司令塔の役割を担うことに加えて、各部局においてもスマート改革を推進していく体制の構築が必要である。各部局においては、部局長が改革のリーダーシップを取り、各部総務課が旗振り役となって改革を推進する必要がある。また、言うまでもないが、所属長は、各所属における改革推進のリーダーシップを取るべきである。

現在、各部局でモデル課を置いて取組が行われているが、令和2年度以降は各部局にスマート改革を推進する役割を持つ人材を置き、新組織と連携し先進的取組の実施や成功事例の横展開を各部局内で行っていく必要がある。

業務改革を実行したい思いを持つ職員がいても、部局長や所属長が改革を面倒なことと捉えるような後ろ向きな姿勢では、実行が困難となる。部局長や所属長は、自らが前向きな取組姿勢を見せることは当然のこととして、部下の前向きな思いを尊重し、応援する態度を取るべきである。

個々の職員レベルでは、各人が可能な範囲から改革を実行していかななくてはならない。現在、検討チームの有志が、それぞれの職場においてモデルとなる取組を推進しているが、今後は現在のメンバーだけではなく、全ての職員が主体的に改革に取り組むことが求められる。

その際、職員に求められるのは、所属している部局や課の立場を優先してしまふ縦割り意識を排し、三重県民のためのオール三重県庁の一員であるという意識を持つことである。目指すべきは、部局や課にとっての部分最適ではなく、県庁全体として最適な生産性の高い働き方である。

2. 推進方法 ～スモール・スタートとスケール・アップ～

(1) スモール・スタートで「実行」する

県庁の業務改革は過去にも多く検討・提言されてきているが、提言のみで終わっているものも多い。これは「検討」や「提言」に多くの時間を割いた結果、「実行」の時間が不足していたこと、また「実行」のハードルが高い提言となっていたことが原因であると考える。

検討チームの活動では、くまず「実行」というアプローチを中心に据えることで、提言の作成と並行して取組を進めることができた。今回採用した手法は、ペーパーレス導入やオフィス環境改善といった各取組について、「全てを検討してから実行に移す」のではなく、実行までのスピード感を意識し、「最小限の必要な検討が完了していれば、スモールに実行を開始する」という方法である。そこで、最初は対象を限定しモデル課のみで取組を実行することとした。

この推進方法によって得られたメリットは以下のとおりである。

- ・対象を小さくすることで、事前検討が必要な事柄が減り、実行へのハードルを下げることで、有志のみという限られた条件でも取組を実行に移すことができた。
- ・モデル課で実行することで見つかった課題について、速やかに内容の改善を行うことができた。
- ・モデル的に実行した職員が、実行による恩恵を受け「やってよかった」という成功体験を得ることで、更なる取組に挑戦する機運を醸成していくことができた。

内容の検討から比較的早い段階で、速やかな一歩を踏み出せること、段階的に実行することで手戻りの少ない確実な改革が行えること、更には職員が成功体験を得ることによる機運醸成ができることから、当推進方法を今後も採用することが望ましい。そして、モデル課での結果をもとに、部内への展開、更に県庁全体への展開へと段階的にスケール・アップ（拡大）を進めていく。

本提言で挙げた取組の多くは、相互に関連しているため、複数の取組をパッケージとして導入することで実効性が高まると考えられる。一方、余りに多くの取組を一斉に始めると、進捗のモニタリングや手法の修正が間に合わなくなる可能性があることから、優先順位を付け、一定期間ごとにより小さなパッケージ単位で実施することも検討する。その際は、全体スケジュールと取組数を事前に定め、遅延が起らないよう綿密な管理を必須とする。

(2) 4ステップの推進方法

当推進方法の大きな流れは以下となる。「Ⅴ. 今後の取組の進め方の提言」でも、この方法で令和元年度の進捗状況及び令和2年度の進捗目標を記述しており、令和2年度以降は司令塔組織がモデル課へのヒアリングをはじめとして、各取組の進捗管理を行うことを提言する。

Step 1 実施内容の検討

モデル取組（モデル的に導入する取組）の内容の検討、決定
モデル課／部の選定、優先順位と期間の決定

Step 2 モデル課／部への試験導入（スモール・スタート）

モデル課／部への導入の実施

Step 3 モデル課／部ヒアリング・ブラッシュアップ

導入を行ったモデル課／部から問題点・改善点・ノウハウをヒアリングすることで、より大きな規模での展開、全庁展開に向けたブラッシュアップを行い、マニュアルやチェックリストにまとめる。

Step 4 県庁全体へ向けた展開（スケール・アップ）

部や複数の課などモデル課よりも大きな規模での展開を行い、全庁での展開につなげる。
ブラッシュアップとスケール・アップを繰り返し、年に1度の進捗管理を行いながら、取組の全庁的な定着を段階的に図る。

検討チームは、中間報告で示した取組内容につき、Step 3の途中（モデル課からのヒアリング）の段階まで行ったが、今後、取組をブラッシュアップし、より大きな規模での展開が可能な形としていくことが次のステップとなる。

(3) 令和2年度の改革スケジュールと進め方

令和2年度の具体的な改革スケジュールを以下に示す。

- ・ 4月～6月 検討フェーズ
…新組織において、今後の推進方法を検討・決定
- ・ 7月以降 実行フェーズ
…取組の実行段階
- ・ 年度末 1年間の取組結果の総括、翌年度の方針決定

検討フェーズにおいて、新組織は、検討チームメンバーとの議論を重ねつつ、外部からの情報収集、今後の改革の進め方の方針を策定する。

これと並行し、モデル取組やモデル課の選定を行い、実行に向けた準備を進める。

モデル課／部の募集に当たっては、各所属が3年に1回はモデル課になるなど、各部局から、モデル課を順番に毎年度設定するルールを定める。この際、課の業務量や、課長の手腕や意欲によってモデル課の成果が変わり得ることから、発表の場を用意したり、評価に反映したりすることで、モデル課に取り組むメリットを提供し、動機付けを行う。

モデル課の課長は、取組内容、成果、今後の課題を新組織と共有しつつ、課長級会議等の場で定期的に報告し、全庁への展開を図る。部局長は、部局内のスマート改革の状況を広い視野を持って把握し、適時修正を指示しながら、その推進を後押しする。

翌年度のモデル取組及びモデル課の選定を早い段階で行うことにより、モデル取組実施に必要な備品等の経費を、スマート改革経費として要求する。当該経費がスマート改革の課題解決に合った要求内容であるかについては、新組織と調整しつつ、財政課において投資的視点を持って査定する。

スマート改革関連事業については、シーリング対象経費とは別に予算要求できるスマート改革経費として優先的に要求できる仕組みを維持する。

(4) 外部の目を取り入れる

現在、全国的にスマート自治体の実現に向けた取組が行われており、官民において知見の蓄積が進みつつある。これらの知見を柔軟に取り入れることで、スマート改革をより迅速に、実効的に進めることが可能となる。

県庁内部から生まれるアイデアは自ずと限界がある。県庁職員という立場だからこそ生まれるアイデアがある一方で、外部の目を取り入れることで全く異なる視点からのアイデアが得られることも確かである。

検討チームの活動においても、外部有識者へのヒアリングによって多様な視点からのアイデアを得られたということを踏まえると、令和2年度以降も外部の目を積極的に取り入れる仕組みを設けることが望ましい。

具体的には、各取組の進捗状況について、外部の有識者から定期的な助言を受けること等によって、モデル課での取組をより実効性の高いものにブラッシュアップすることが考えられる。また、改革の推進体制・推進方法それ自体についても助言を受け、より効果的な推進体制へのアップデートを行っていくことが望ましい。

V 今後の取組の進め方の提言

本章では、スマート改革の進め方を、以下の3つに分類し、具体的に提言する。

1. 直ちに展開すべき取組
2. 速やかに開始すべき取組
3. 中長期的な課題

1. 直ちに展開すべき取組

本項目に掲げる取組は、令和元年度にモデル課で最初の「実行」がされたものである。

取組の実効性の検証がされているため、新組織においてモデル課へのヒアリング・ブラッシュアップを行い、直ちに次の段階へと展開することが望まれる。
(モデル課での取組実行結果の詳細は、[資料 11](#)参照)

A. ペーパーレス化

A-1. 全庁レベルのペーパーレス化 －県庁レベル－¹⁹

[現状・取組の目的]

ペーパーレスとは、情報を紙ではなく電子データの形で取り扱い、電子データで作成・保管・管理・利用・配布することである。これにより、以下が可能となる。

- ・紙資料の印刷、管理、検索に要する時間の縮減
- ・印刷した紙の管理の不徹底による情報漏洩を削減
- ・文書システムでの管理や編集履歴のチェックによる文書の改ざんの防止
- ・紙資料保管のためのスペースを減らすことによるオフィス環境の改善
- ・紙資料がなくなりデスクが片付くことによる個人の業務効率化

ペーパーレスは、他の多くの取組、例えば「C-2. 電子決裁の活用」、「H. RPAの本格導入」、「J. 場所や時間にとらわれない働き方」、「L. オフィス改革」の前提となるため、先んじて実施する必要がある。

¹⁹ ここでは、各取組がスマート改革の3段階（職員レベル・県庁レベル・三重県レベル）のいずれに該当するかを付記している。一部の取組は複数レベルにまたがるものとなる。令和2年度以降の具体的取組においても、レベルを意識して取り組むことが望ましい。

[取組方法]

- 既存資料の電子ファイル化
- 電子データでの資料保存・配布・供覧
- 会議のペーパーレスでの開催（ペーパーレス会議システムの活用）

[令和元年度の取組状況]

県庁は、11月21日の行革本部会議で、ペーパーレス化の推進を決めた。
(資料8) これを受け、現在、プレゼンテーションルームにおける定例会議は、ペーパーレスで開催されている。

モデル課において、上記取組方法の実施を行った (資料11A)。

[留意点]

ペーパーレスの県庁全体への本格的な導入は、令和2年度当初に予定されている公文書管理規程の改定にタイミングを合わせて実施することが求められる。

一方、情報の一覧性など紙の方が優れている面もあり、また紙に慣れ親しんだ職員も多いことから、何でも電子化ありきで進めることは避けるべきである。

ペーパーレスの目的は業務効率化であって、単なる紙の削減が自己目的化しないよう、注意が必要である。

[今後の進め方]

- Step2 モデル課への試験導入を行い、実効性が検証された。
加えて、他の取組の前提となることが多いため、早期に実現される必要がある。
- 新体制にて、Step3 モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、Step4 県庁全体へ向けた展開が「L. オフィス改革」のモデル部となる雇用経済部での展開を核として実施されることが望まれる。

A-2. 個人レベルでのペーパーレス化～人事異動に向けての留意点～

－職員レベル－

[現状・取組の目的]

新しい所属に異動したばかりの職員は、資料の重要性の判断が困難である。とりわけ、新しい業務を覚える場合は前任者の資料をそのまま活用せざるを得ないため、業務を引き継ぐ際の前任者による資料の整理が極めて重要である。

新任者ほど、紙の簿冊から必要な情報を探すのに時間を要する。前任者が紙で資料を残すことは、後任者の時間外勤務の原因ともなる。

前任者が、業務を引き継ぐ際にしっかりと資料を整理することで、後任が綺麗な職場環境で業務を開始できる。

[取組方法]

- 3月末で残すべき資料か廃棄すべき資料かを分類し、廃棄すべきものは適切に廃棄することで後任者を困らせない。自分が一度も使わなかったような資料を万が一のために残しておくことは、後任者を苦しめることにつながる。
- 紙の簿冊ではなく、共有フォルダのデータを見て仕事ができるよう、資料をデータで整理して残しておく。その際、フォルダ名に「01_〇〇」のように通し番号をつけて整理すると、後任者がすぐにフォルダの並び順を把握することが可能になる。この点については、公文書管理規程の改定に先立って示されるガイドラインに基づいて行うことが適当である。
- 一つのフォルダ内のファイル数を意識する。ファイルが乱雑に保存されたフォルダは、その中で更にフォルダを分けて整理することが望ましい。
- 常に目指すべきは、「自分だからできる」状態ではなく、「誰が見ても簡単にできる」状態。

[今後の進め方]

- やらないのはもはや迷惑。
さっそくやろう、あなたは後任者のヒーローになれる。

B. 会議の適正な開催 －職員レベル・県庁レベル－

[現状・取組の目的]

「三重県庁スタンダードルール」(資料 14) や「効率的・効果的な業務実施のための心構え」(資料 15) で、適正な会議の在り方が定められているが、ほとんど守られていない。結果、資料の読上げなどの非効率な運営による会議の長時間化により、職員の業務時間が圧迫されている。

遠隔拠点間の会議のためにビデオ会議システムが導入されているが、専用機材の配置と運用の最適化が不十分であるため、定着していない。

[取組方法]

- 参加者が議論の進捗を共有し、議事録を作成しながら会議を行うことができるように、会議室に置く大型モニターの調達を進める。
- ICT機器の利用（大型モニターの活用、パソコンの持込み）を踏まえ、効率的・効果的な会議とするよう「三重県庁スタンダードルール」を改定する。
- ITキーパーソンを通したICT機器の使用方法的伝達や、各所属の定期ミーティングにおける確認、必修研修における習熟、そして日々の業務における実践とモニタリングを通じて、新「スタンダードルール」を改めて徹底する。
- ビデオ会議システムや Web 会議システムの活用を進める。

[令和元年度の取組状況]

モデル課において、「三重県庁スタンダードルール」及び独自ルールでの会議の適正化を行った(資料 11B)。

大型モニターの配置など、会議の効率化に資するICT機器の導入に向けて、情報システム課において準備中である。

[留意点]

本格的な実施に当たっては、ルールの形式的な適用ではなく、その柔軟な活用（読替えや代替策の実施など）を各課内で議論して共有することが必要である。

[今後の進め方]

- Step2 モデル課での試験導入を行い、実効性が検証された。意識改革のみによっても、大きな効果が上がるため、一刻も早い展開が必要である。
- 新体制にて、Step3 モデル課ヒアリングを行い、「三重県庁スタンダードルール」やその運用のブラッシュアップ、Step4 県庁全体へ向けた展開が実施されることが望まれる。

C. 意思決定の効率化

C-1. 決裁規程の整理 – 県庁レベル –

[現状・取組の目的]

決裁とは、上司が部下の作った事務処理案を承認するという、何かを決める意思決定のプロセスである。

決裁は効率的に行うことが求められるが、現状では、以下の課題がある。

- ・ 内容の重要度によらず何でも課長決裁としていることが多い
 - ・ 客観的に見て不要な決裁、簡易決裁、供覧、合議が行われている
- 業務の意思決定や対外的な情報発信が遅れるなど、問題が起こり得る。

決裁規定の整理は「C-2. 電子決裁の活用」の前提としても不可欠である。

[取組方法]

- 「三重県事務決裁及び委任規則」を踏まえ、各業務の決裁の決裁権者が適切となるよう整理する。

[令和元年度の取組状況]

モデル課において、決裁規程の整理を行った。資料 11C-1

本格的な実施に当たっては、各課での運用の見直しに加え、「三重県事務決裁及び委任規則」の見直しが必要である。

- ・ 専決者に課長指定が集中している点の見直し
- ・ 不在時の代決に限らず、より広範に班長の専決を可とする

[今後の進め方]

- Step2 モデル課での試験導入を行う中で、「三重県事務決裁及び委任規則」の見直しの必要性が明らかとなった。
「C-2. 電子決裁の活用」の前提として必要であるため、早期に行う必要がある。
- 新体制にて Step3 モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、Step4 県庁全体へ向けた次の段階展開が実施されることが望まれる。

C-2. 電子決裁の活用 –職員レベル・県庁レベル–

[現状・取組の目的]

三重県庁の電子決裁実施率は13.4%（平成30年度）であり、依然として紙決裁が圧倒的に多い状況である。（他県では茨城県、大阪府、鳥取県が、例外や軽易なものを除いてほぼ100%、山梨県が88%（2017年）と進んでいる一方、10%台の低調なところも多い。茨城県では、IT企業出身の知事の指示で、各部局で業務に応じた電子決裁のルール作りが進み、4か月で13.3%から99.1%に急伸した。）

しかし、意思決定の迅速化のためには電子決裁が必要である。

また、電子決裁は、「A. ペーパーレス化」とは密接不可分であり、一体的に進める必要がある。

[取組方法]

- 情報システム課など一部の所属では、既に電子決裁の利用が浸透しているため、他の所属へのノウハウの展開を行えば容易に実施率を向上させることができる。

[令和元年度の取組状況]

先行している情報システム課からモデル課に電子決裁の横展開を行った（資料11C-2）。

[留意点]

本格的な実施に当たっては、電子決裁での起案前の事前チェックの方法を検討する必要があるが、そのノウハウは比較的容易に横展開できる。

令和2年度には電子決裁のシステム更新が予定されている。主要なシステム上の課題については、添付ファイルの容量の拡大、他の所属への決裁回付が可能となり解消される見込みだが、他に改善の余地がないか広く意見を募り、改善することが望ましい。

[今後の進め方]

- Step2 モデル課で既に定着しており、問題点については令和2年度予算でシステム更新も計画されている。
- 新体制にて Step3 モデル課へのヒアリング・ブラッシュアップを行えば、比較的容易に Step4 県庁全体へ向けた展開が可能であるため、早急な着手が望まれる。

D. 時間の有効活用 –職員レベル–

[現状・取組の目的]

時間はコストであり、生産性を高めるためには、時間管理の在り方を職員が主体的に考えることが必要である。

「時間外勤務の縮減」と「年休取得の推進」が課題である。

[取組方法]

- 「意識改革」、「スケジュール管理」の2つの方法により、時間の有効活用を図る。
- 時間外勤務の縮減には、他の取組による業務の効率化以外に、職員一人ひとりが少しでも早く業務を終わらせる意識を持つことと、部局長や所属長など上司が時間外勤務を抑制する雰囲気を作るよう努力することといった、職員全体の意識変革が必要な側面がある。そのため、意識改革のための行動を職員に推奨するなどの啓発活動が必要である。
- 年休取得の推進には、例えば、年度初めに所属長と各職員が業務スケジュールを作成し、その話し合いにおいて、GW、お盆、年末年始の時期など、年間のどの時期に多く休暇を取得するかを議論することなどにより、休暇取得を推奨することが考えられる。
- 所属全体として生産性を向上させるための、業務スケジュールの適切な見直しが求められる。

[令和元年度の取組状況]

モデル課において、時間外削減の意識付けやルール化を行った
(資料 11D)。

[留意点]

時間外削減について、他部署からの依頼による時間外勤務などがあるため、単一の所属の取組では限界がある。県庁全体としてルール作りなどに取り組むことが求められる。

[今後の進め方]

- Step2 モデル課への試験導入を行っており、実効性が検証された。
- 新体制にて Step3 モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、Step4 県庁全体へ向けた展開が実施されることが望まれる。

E. 議事録 A I の活用 - 県庁レベル -

[現状・取組の目的]

会議や会見などについて、I Cレコーダーで録音した音声を聴きながら議事録を作成する業務は、職員の大きな業務負荷となっている。

[取組方法]

- 議事録 A I（発言者を聞き分け、録音音声から自動で文字起こしをしてくれる音声認識システム）の導入とその全庁的な活用が必要である。
- ただし、詳細な議事録の作成の必要性をそもそも再検討すべきである

[令和元年度の取組状況]

6月補正予算によって、知事定例記者会見等の議事録作成を行う広聴広報課に議事録 A Iを導入した。

そこで得られたノウハウを踏まえて、モデル課への展開を図った。

(資料 11 E)

議事録作成が必要とされる部署への本格的な導入を逐次開始し、大きな課題もないため、更なる展開を行うことが必要である。

現システムはクラウド上のサービスであるため、個人情報が含まれる音声の文字起こしができない。セキュリティを確保したシステムの検討が必要である。

[今後の進め方]

- Step2 広聴広報課を中心として試験導入を行っており、実効性が検証された。
- 更なる活用のため、新体制にて Step3 モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、Step4 県庁全体へ向けた展開が実施されることが望まれる。

+d. ちりつもチャレンジ –職員レベル・県庁レベル–

[現状・取組の目的、取組方法、令和元年度の取組状況]

検討チームでは、上記の A～E の項目に含まれないものでも、各モデル課が自主的に考えて実施・モニタリングした様々な改善活動を「ちりつもチャレンジ」と名付け、集約した。資料 11+d

個々の取組がすぐに県庁全体に劇的な変化をもたらすものではないが、モデル課に限定しても短期間にこれだけの自発的な改善活動が実行されている。また、「取組を始めてみると職員の多くが意見を出し、前向きに取り組んでくれた」との感想も聞かれたことから、職員誰もが「改革へ挑戦する意欲」を持っているという感触を得ることができた。

塵も積もれば山となる。後述する意識改革とも関連するが、意欲を持った職員が一步を踏み出すためには、このような小さな改善活動に着目することが重要である。

[今後の進め方]

- 来年度以降も、自発的な改善活動を促進する仕組みを設けるとともに、Step3モデル課へのヒアリング・ブラッシュアップを行い、Step4全庁展開が可能な取組については新体制が事務局機能を担うことで、具体的手法の共有を図っていくことが望まれる。

2. 速やかに開始すべき取組

本項目に挙げる取組は、県庁全体の抜本的な生産性向上につながるものであり、全庁を巻き込んだ推進体制が必要となる。そのため、新体制において、速やかに検討を開始し「実行」に着手することが望まれる。

ここに挙げる取組は、業務に及ぼす影響が大きいため、新体制の下に部局横断のタスクフォースを設け、取組の手法や進め方について議論することも選択肢とする。それは、これまで、業務システムや規程など、働き方や業務効率を大きく左右するものがクローズな場で決められ、職員はそれを甘受するしかなかったという状況の打破を期待するものでもある。

F. 業務の棚卸し －職員レベル・県庁レベル－

[現状・取組の目的]

業務の効率化を行うためには、その前提として、各部署の業務について大枠を把握する必要がある。

業務の棚卸しを通じて、以下に分類することが求められる。

- ① 効率化による改善の対象とする業務
- ② 費用対効果が低いため廃止・抜本見直しの対象とする業務
- ③ 現状維持の対象とする業務

[取組方法]

- 投入したリソースに見合うほどの県民サービスの向上が認められないものについては、速やかに廃止、統合を含む抜本見直しを進める。
- 効率化が必要と認められるものについては、業務の集約化や標準化、業務標準マニュアルの作成、A I や R P A 等先端技術の活用等の処方箋を示すこととする。
- また、効率化が必要と認められる業務のうち、法定受託事務など国が業務の進め方に大きな影響を及ぼすものについては、国に対して業務効率化に向けた提言を実施することも検討すべきである。

[令和元年度の検討状況]

業務の棚卸しについては、十分な検討を行っていないため、下記に記載する、他自治体の事例の調査結果や国の各府省が実施する行政事業レビューの手法を参考として、全庁的な進め方を検討すべきである。

- ・岐阜県では、業務の棚卸しを主務とする組織を立ち上げ、業務の見直しを実施した²⁰。また、奈良県葛城市では、全ての職員（非正規職員含む）を対象にアンケートを行い、各業務の所要時間・当該業務の廃止・効率化の可能性を調査している²¹。
- ・各府省は「行政事業レビュー」という仕組みにおいて、国の約 5,000 の全ての事業について、事業の執行状況や資金の流れを統一した様式に記載して公表するとともに、外部の視点を活用しながら事業の自己点検を行っている²²。

[今後の進め方]

- **Step1** 実施内容の検討から必要となる。
他の取組実施の事前調査となる側面があるため、新体制にて速やかに検討が開始されることが望まれる。

G. 業務の廃止方法の確立

G-1. 事業の廃止方法の確立 - 県庁レベル -

[現状・取組の目的]

優先順位の低い事業を廃止するためには、ルールの確立が求められる。職員レベルでの判断をもとに廃止してよいのか、どのような承認経路・確認観点を経れば事業を廃止できるかが現在不明確であるため、ルールの策定を行う必要がある。

[取組方法]

- 廃止可否の確認観点として、真に県民サービスの向上につながっているか、その事業が生み出す成果に比して、職員の業務量等が過重なものになっていないか等、明確なルールを提示する必要がある。

²⁰ 平成 29 年度に、「事務事業棚卸しプロジェクト推進本部」を立ち上げ、業務の効率化及び職員の負担軽減を図るための「事務の改善」と、県民サービスの向上や費用対効果といった観点からの「事業の見直し」を 2 本の柱として事務事業の見直しを実施。

²¹ 平成 29 年度に、全職員へのアンケートから業務の無駄や改善点を洗い出す「全庁業務棚卸し」の調査を実施し、平成 30 年度に、全庁横断の「業務改革推進プロジェクトチーム（PT）」を設置し、「全庁業務棚卸し」の結果に基づき、業務の無駄削減や効率化に向けた取組の検討を実施。

²² 行政事業レビュー (<https://www.gyokaku.go.jp/review/review.html>)

- ルール策定に当たっては、これまでも事業の見直しや効率化の取組を進めてきたことから、明らかに不要と断定できるような事業を簡単に見出すことは困難である。外部（第三者）の視点を活用した、費用対効果の分析が求められる。
- 新規事業に着手するのであれば、それに見合った既存事業を廃止するか、効率化することを、幹部の責任として義務付けるのも一案である。

[今後の進め方]

- 各課での積極的な見直しと並行して、全庁的な進め方について **Step1** 実施内容の検討から必要となる。
優先度の低い事業の廃止は、職員の負担軽減に直結するため、財政課や総務課とも連携しつつ、新体制にて速やかに検討が開始されることが望まれる。

G-2. 不要な業務プロセスのとりやめ -職員レベル-

[現状・取組の目的]

同じ事業に取り組むのにも、その進め方を工夫することで、職員の負担は大きく軽減される。同じ事業効果を達成する上で、不要と考えられる業務プロセスについては、職員のアイデアを所属長が取り入れ、その判断で、とりやめるべきである。

[取組方法]

- 業務プロセスの廃止可否の確認の観点として、内部のみで完結し、県民サービスに直接関係しないプロセスでないか等、明確なルールを提示する必要がある。（例：不要な課内供覧、議事録作成）
- ルールの実行に当たっては、所属長がリーダーシップを取り、各所属のミーティング等を活用して、主体的に議論することが必要である。

[今後の進め方]

- 各課での積極的な見直しと並行して、全庁的な進め方について **Step1** 実施内容の検討から必要となる。
不要な業務プロセスのとりやめは、職員の負担軽減に直結するため、新体制にて速やかに検討が開始されることが望まれる。

H. R P Aの本格導入 -職員レベル・県庁レベル-

[現状・取組の目的]

R P Aの導入は、民間企業だけでなく自治体においても、業務によっては大きな業務時間の削減効果があることが明らかとなっている²³。一方、導入の方法を間違えると労力がかかるだけで効果が出ないことも判明しており、導入すべき業務の選定や導入プロセスには注意を要する。

[取組方法]

- そもそもの業務の進め方が効率的かどうかをよく確認する必要がある、非効率的な業務フローに対しR P Aを適用することを避ける必要がある。このため、事前の業務の可視化及び業務手順の見直し = B P R (Business Process Reengineering) が欠かせない。この点、業務フローの中から紙による処理を極力排除し、R P Aで効率的に処理ができるよう、業務の入り口から一貫して電子データによる処理を行うことが望ましい。

[令和元年度の取組・検討状況]

三重県庁では、R P Aを2業務（時間外勤務時間の集計業務、旅費請求の審査業務）に導入し、年間に換算して合計で600時間の削減（削減率：約57%）につながる結果が得られた。

並行して、R P Aの活用意向調査を全庁的に行い、60の要望があったところ、この中からヒアリング等を踏まえて3業務を選定し、年度内の試行に向けてシナリオを作成中である。

B P Rの実施については、検討が不十分である。

県のモデル事業によって、市町におけるB P RとR P A導入の実証実験を行なっている。①現在の業務の見直し、不要な業務の廃止、業務フローの最適化を行った上で、②自動化が可能な部分にR P Aを適用し、全体でこれまでよりも業務時間が削減されていることを目指すアプローチが適当である。

[今後の進め方]

- 本取組については、今年度 **Step2** 2業務への導入による成果が得られており、更に3業務について年度内の試行が予定されている。
- 新体制において、**Step3** R P A導入課へのヒアリング・ブラッシュアップを行いつつ、B P Rを踏まえたR P A導入の **Step1** 実施内容の検討を改めて行うべきである。

²³ 茨城県導入事例：厳選した4業務で概念実証を行ったところ、職員の労働時間として86.5%、延べ2,768時間の削減効果があった。

(<https://www.uipath.com/ja/solutions/case-study/ibaraki-pref>)

I. ビジネスICTツールの導入・活用 －県庁レベル－

[現状・取組の目的]

チームコミュニケーション・ツール（Slack、Microsoft Teams 等）、Web 会議システム、勤怠管理ツール等の新たなビジネスICTツールを適切に導入・活用することで、従来の業務システムに依存した仕事の進め方を遥かに超える生産性の向上を実現できる。

チームコミュニケーション・ツールの活用は、枕詞や冗長な文章というメール固有の文化、現行の庁内メールシステムの使い勝手の悪さによる業務の非効率を解消し、職場のコミュニケーションを円滑化・迅速化する。

Web 会議システムの活用は、会議、出張に伴う県内外への移動が大きな業務負担となっている中、会議のための出張それ自体を削減できる。

情報を集約して活用するツールとして、例えば、名刺管理サービスについては、雇用経済部など企業等とのネットワークが重要な部局で導入することで、各職員の人脈を組織として業務に活用することができる。

現在でも職員間の業務連絡を個人のスマートフォンで行う姿がしばしば見られる。業務効率化、情報セキュリティの観点からも、BYOD（Bring Your Own Device）²⁴の考え方を整理し、個人のスマートフォンに各種ビジネスICTツールを導入することで正式に業務に活用できるようにするべきである。とりわけ、上記チームコミュニケーション・ツールについては、スマートフォンからの利用が可能となって初めて効果の最大化が期待される。

[取組方法]

- チームコミュニケーション・ツールは、民間企業を中心に近年急速に普及が進んでおり、これらの導入事例を参考にすることで、効率的な導入が期待できる。ただし、その活用を広げるためには、電話、メールという既存の連絡手段との使用用途の整理や、スマートフォンに不慣れな職員への配慮などを意識した運用が求められる。
- 「B. 会議の適正な開催」に記載したとおり、遠隔拠点間の会議のため導入された現在のビデオ会議システムの更なる活用が求められる。更に、Web 会議システムは、各自のパソコンや個人のスマートフォンから、URLを入力するだけで誰でも会議に参加でき、専用機材を必要としないため、より多くの職員による柔軟な活用が可能となる。

これらのシステムを、国、市町や企業との会議や、地域機関との会議、出張先からの会議に導入し、浸透を図るべきである。

²⁴ 私用のパソコンやスマートフォン等の端末の業務利用を指す概念。

- スマートフォンの活用については、シンクライアント²⁵技術を使って、情報セキュリティにも配慮しながら内線／外線電話やメール、スケジュール管理が行えるようになってきている。

2012 年から和歌山県²⁶でスマートフォンによる庁内へのリモートアクセス運用、2017 年から大分県²⁷で B Y O D の考え方に基づいたリモートワークの導入などが進められている。

既に知見の蓄積が進んでいる分野であるため、それらが実施された際の課題や解決方法を参考にすることで、効率的かつ安全に導入が進められる。

[令和元年度の検討状況]

来年度において、チームコミュニケーション・ツールの機能も備えた Web 会議システムの導入を行い、その効果を検証すべきである。

[今後の進め方]

- 今年度 **Step1** 実施内容の検討として他県の事例収集及び最新システム機能についての調査を行っている。
- 新体制にて **Step2** モデル課への試験導入、**Step3** モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、**Step4** 県庁全体へ向けた展開が実施されることが望まれる。
- B Y O D の考え方の整理が必要である。

²⁵ シンクライアント（Thin Client）は、社内システムのデータにアクセスできるパソコンやスマートフォン等の端末で、サーバ側でほとんどの機能が処理され、出入力程度の機能しか持たないもの。端末内にデータが保持されないため、データ漏えいが発生しにくい。

²⁶ 和歌山県：個人端末の安全な活用で職員の負荷軽減＋効率化を実現

(<https://jichitai.works/article/details/68>)

県外で活動する職員の利便性を高めるため moconavi を活用したテレワーク基盤を提供

(<https://moconavi.jp/casestudy/wakayamaken/>)

²⁷ 大分県：グループウェアをリモートアクセス活用し、働き方改革へ B Y O D でも安心して使える仕組みを叶えた、データを残さず、端末認証・管理機能も備える Soliton Secure Browser (https://www.soliton.co.jp/case_study/pref-oita.html)

Ⅱ. 場所や時間にとらわれない働き方 –県庁レベル–

[現状・取組の目的]

各職員の生産性が最も上がる場所・時間は、それぞれ異なるはずである。確保が難しくなる人的リソースを最大限に活用するという観点から、働く場所（職場、自宅）や時間を柔軟に選べるようにすべきである。

個々人の希望に寄り添った働き方を進めるため、テレワーク、フレックスタイム制の導入は、育児や介護等の特定の事情の有無によらず、全職員に対して認められるべきであり、本格的な導入が必要である。

育児や介護等の事情を抱え、通常の勤務時間での出勤が困難となる職員であっても、個々人の状況に合わせた形で業務に携わることが可能となり、人的リソースの活用につながる。職員も、長期間にわたって業務を離れることによるスキル低下や復帰への不安感を抑えることができる。

台風等の災害発生時、BCP²⁸の観点から業務を行う必要があっても、無理に出勤することなく行うことができる業務については、自宅等で行うことが可能となり、職員の安全を確保することができる。

いずれにせよ、「庁舎に出勤して仕事をしなければ仕事をしたことにならない」という思想を早く捨て去らねば、多様な働き方は実現できず、三重県庁の職場としての魅力は低下し続け、採用力は下がり、将来の人的リソースの更なる減少にもつながりかねない。

²⁸ 業務継続計画（Business Continuity Plan）。災害等の非常事態において被害を最小限にし、中核的な業務機能を維持・復旧するための計画。三重県庁においては三重県版業務継続計画（三重県BCP）が定められている。

[取組方法]

- テレワーク、フレックスタイム制ともに、国²⁹、他自治体や民間企業において、多くの導入実績（佐賀県³⁰など）があり、先行事例に学ぶことで、スムーズに導入することが可能と考えられる。
- テレワーク、フレックスタイム制ともに、育児や介護等の特定の家庭状況によって限定せず、全ての職員が利用可能な制度とすべきである。また、テレワークの当日申請など柔軟な運用を認めるべきである。³¹

[令和元年度の取組・検討状況]

情報システム課によりモバイル端末の実証実験が行われており、出先から職場の共有フォルダにアクセスできるかなど、テレワークの実現のための検証が完了している。

育児や介護等の自宅での活動を阻害しない範囲で業務量を設定できるか、上司の目の届かない所での勤務管理をどのように行うかなど、運用上の課題解決が必要である。

[今後の進め方]

- 今年度 **Step1** 実施内容の検討を行っている。
- 新体制にて、人事課と連携し、制度的な対応を進めた上で、定着に向けて、**Step2** モデル課への試験導入、**Step3** モデル課ヒアリング・ブラッシュアップ、**Step4** 県庁全体へ向けた展開が実施されることが望まれる。

²⁹ 「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」（令和元年 6 月 14 日閣議決定）では、国家公務員について、令和 2 年度までに、①必要な者が必要な時にテレワーク勤務を本格的に活用でき、②リモートアクセス機能の全府省での導入を実現するため、計画的な環境整備を行うこととしている。

国家公務員では、平成 28 年度から、原則として全ての職員にフレックスタイム制が認められている。

³⁰ 佐賀県の導入事例では、2016 年の熊本地震の際に初動対応が相当に早くなり、同年の寒波の際も多くの職員がテレワークを活用して業務を滞りなく実施できたと報告されている。

(<https://www.nice2meet.us/how-local-government-in-japan-has-successfully-adopted-remote-work>)

³¹ 国家公務員では、実施対象者の要件を広げたことにより、国家公務員（本省分）職員総数約 5.4 万人のうち、約 5 万人にテレワーク実施が認められている。また、テレワークの当日申請は、約 6 割の省庁で可能となっている。

（内閣人事局「平成 30 年度国家公務員テレワーク実績等について」）

K. 業務の性質に応じた業務端末の導入 －県庁レベル－

[現状・取組の目的]

生産性向上、チームコミュニケーション・ツールの導入のために業務端末（一人一台パソコン）の見直しが必要である。現在は全職員にほぼ同じ仕様のパソコンが配付されているが、業務内容によりモバイル端末やタブレット等異なる業務端末を配付することで職員の生産性を上げることが期待される。

例えば、県庁外での業務が多く、出先においても作業を進める方が効率的な場合には、モバイル端末を配付し、一方、県庁内での作業が中心となる場合には、サブモニターを配付し、より作業しやすい環境で勤務してもらうことなどが考えられる。

これは、「L. オフィス改革」の前提となる取組である。

[取組方法]

- 県庁内部を見渡せば、その業務の性質は部局や所属によって大きく異なることが分かる。部局ごと、課ごと、個人ごとに、自らの業務の性質を分析し、最適な業務端末で仕事をすることは、生産性を向上させる。
- 全庁での無線LAN環境の整備を控え、持ち運びを前提とした業務端末の仕様の見直しと運用の整理を進めるべきである。
- 現在利用されている端末の更新のタイミングを見据え、BYODや後述するABWの考え方の整理と合わせて検討すべきである。

[今後の進め方]

- 「L. オフィス改革」の前提となる取組であるため、新体制において、**Step1**実施内容の検討が開始されることが望まれる。
- 持ち運びを前提とした業務端末の仕様の見直しについては、まずスモール・スタートで速やかに開始すべきである。

L. オフィス改革 -県庁レベル-

[現状・取組の目的]

県庁のオフィスは、課ごと、班ごとに職員のデスクが密集して配置され、文書や備品がオフィス内に散在している現状にある。自分のデスク周辺でのコミュニケーションが中心となり、コミュニケーションが固定化しがちな環境にある。

部局にもよるが、職員数に対して十分な量のスペースが確保されているとは感じられない。このため、会議や打合せ用のスペースが限られ、リラックスし、集中して作業をできるスペースもないため、職員の生産性が落ちている。

また、時間外勤務中は冷暖房が稼働していないこと、実質的な効果が不明なままライトオフ活動が継続されていることも、オフィスの職務環境を悪化させている。

これらの課題の解決を目指すオフィス改革を行う際には、各部局のミッションに合った業務の進め方を検討し、アクティビティ・ベースド・ワーキング（A B W： Activity Based Working）³²の考え方に基づいて、業務の性質ごとに適した空間を活用できるオフィスを構築すべきである。

[取組方法]

A B Wの考え方に基づくオフィス改革において、最初に行うべきは、職場の理念、ミッション、業務の性質の分析である。

分析の結果に基づき、職場で想定される活動を念頭に置き、フリーアドレスをどの程度導入し、固定席をどの程度維持するかを検討すべきである。また、会議室や作業スペース、職員同士や外部の方との簡易な打合せを行うスペース、パーチオフィス（個人が業務に集中できる環境）をどの程度導入するかも検討すべきである。

これは、一律なフリーアドレスの導入や見栄えの良いオフィス備品の購入など形から入るものとは異なるアプローチである。フリーアドレスは、業務による向き不向きがある。

³² オフィスに集中スペースや打合せに向けたソファやファミレス席などの選択肢を設け、その時の仕事の内容に合わせて働く場所を選ぶ働き方。自宅やカフェでのリモートワークやテレワークも含めて、いつ・どの場所でやるのが最も効率がいいかを自分で決める、という更に自由度の高い働き方を指す場合もある。

目指すべきオフィスの在り方を決めた上で、具体的に、これまで紙管理のために使用されてきたスペースに余裕を生み出すためのペーパーレス化を進め、職員ごとの活動に適した業務端末の導入を進めるべきである。

[期待される効果]

ア．生産性の向上

簡易な打合せスペースの活用による意思決定スピードの向上や、パーティオフィスでの集中した作業時間の確保など、職員の活動に応じた空間の活用により、生産性の向上を図る。

イ．コミュニケーションの促進

自席の周りの人間以外とのコミュニケーション、課や部局を超えた幅広いコミュニケーションが当たり前となり、情報収集やアイデア創出に有益である。

ウ．コストの削減

各職員の書類を最小限とし、課が管理する文書を減らしながら、備品の重複も減らすことで、職員一人当たりのスペースを低減し、活用できるスペースを確保しつつオフィスの維持管理に必要なコストを削減する。

エ．モチベーションの向上

楽しく仲間とコミュニケーションを取れる空間、個人の作業に集中できる環境、リラックスできる環境など、必要な業務ごとに最適な職務環境が整えられることは、職員のモチベーションの向上につながる。作業に集中したいのに、度々それが妨げられることは、作業の効率の低下だけでなく、ストレスによる心身の負担の原因となる。

オ．有意な人材を集める働く場の魅力向上

オフィスは、単に働く場所というだけでなく、その組織が何を大切にしているかを示すメッセージ性を持つ。世界的なIT企業のオフィスは、実に魅力的で個性的だ。

- ・ Google は、クリエイティブな空間や社員を大切にする環境を整えている。
- ・ Facebook は、むきだしの梁やぶら下がるワイヤーなど、未完成さを表すようなオフィスとし、事業がまだまだ発展途上であることを表現している。

今後、人材確保の競争が激しくなる中、魅力的なオフィスを見せることは、組織としての方針を表現し、人材を集めるための必要条件となる。

[取組方法]

令和2年度に、モデル部を定めて検証を進めるべきである。モデル部としては、県内外の企業が多く訪れるとともに、企業訪問など職員の県庁外での業務も多く、多様な働き方が求められる雇用経済部が候補となる。

オフィス改革の前提として、「A. ペーパーレス化」、「L. 業務の性質に応じた業務端末の導入」（持ち運びを前提とした仕様の見直し）を進めるべきである。

[今後の進め方]

- **Step1** 実施内容の検討を始めた段階である。
- 新体制にて、モデル部である雇用経済部と連携しつつ、A B Wの考え方に基づいたオフィス改革の実現が達成されることが望まれる。

M. チャットボットの導入などスマート技術の活用状況の集約 －県庁レベル－

[現状・取組の目的]

既に多くの所属でA I などスマート技術を活用した県民サービスが展開されている。

A I により会話を行うツールであるチャットボットは、県民からの問合せに対する職員の業務負担の軽減を実現する。県内においても、既に選挙における住民からの問合せや観光案内に導入されているため、「F. 業務の棚卸し」により他に適用可能である業務を選定し、全庁へ展開していくことが望まれる。

チャットボットの導入に当たっては、事前に回答用のデータベースを作成する必要があるため、その工数に見合うような、問合せ数が多く、回答のパターン化が可能な業務に対して適用を進めるべきである。また、他自治体と連携することによるチャットボットのシステム構築の労力の削減についても、システム導入時に検証し、導入コストを最小化することが望ましい。

チャットボットその他、児童相談所での相談対応支援、県税事務所での外国人对応、動物愛護推進センター（あすまいる）でのコミュニケーション・ロボット（ペッパー）の導入など、A I の活用は全庁的に進んでいる。

また、農林水産業へのA I やロボットの導入支援など、事業者に向けたスマート事業の展開も進んでいる。

[取組方法]

- 新体制は、A I などスマート技術の全庁的な活用状況について、とりまとめを行い、情報センターとしての役割を果たすべきである。
- 情報を集約することで、防災対策へのA I 活用など、次の展開に向けた検討に知見が活用できる。

[今後の進め方]

- スマート技術の活用については、既に多くの取組がなされている。
- 一方で、全庁的な活用状況のとりまとめは行われておらず、重複や連携不足による非効率が生じかねない状況にある。新体制において、全体最適な形で取組が進められるべきである。

N. 行政手続のスマート化 – 県庁レベル –

[現状・取組の目的]

県民に対する行政手続のスマート化には、時代に即した技術の利用や規則の見直しが欠かせない。

例えば、行政手続については、押印付きの紙原本の提出を県民に求めることが多いが、以下のような問題がある。

- ・ 持参や郵送を求められる県民の負担が大きい。
- ・ 紙原本の受領から処理に至るまでのプロセスが多いため、業務負担は重くなり、県庁側の対応が遅くなる。
- ・ 紙原本の提出では、申請内容がデータ化されづらい。押印は、機械による文字認識の邪魔になる。

しかし、行政手続で押印を求めることには、法的根拠がなく、規則や運用の見直しでハンコレス化が可能な場合が多い。

このことを踏まえ、様々な手続について、規則の見直しを進め、ハンコレス化を進め、オンラインでの電子申請を可能にする。これにより、申請内容がRPA活用の前提となるデータとして蓄積されることになるとともに、県民の利便性、職員の負担の軽減、ミスの防止に資する。

また「三重県キャッシュレス推進方針」（令和元年 10 月策定）では、その策定趣旨の一つに、「県民の生活に密接な税・公金等の支払いにおけるキャッシュレス化により、県民の利便性を高め、行政サービスを向上させる」ことが挙げられている。その一方、現在の庁内における金銭のやり取り方法については、規則が硬直化しているために、事務レベルで即時的な支払いができない、現金が必要な場合はすぐに出でこない等の弊害が発生している。世間が完全にキャッシュレスへと舵を切り、金銭のやり取りもますます高速化していることに合わせて、県庁内も、キャッシュレス対応を進め、県民と新しい価値を創造する土台を作るべきである。

[取組方法]

- 電子申請の推進や庁内における金銭のやり取りのキャッシュレス化についても、「三重県キャッシュレス推進方針」と同時に推進していくことが必要。
- 申請の電子化は「RPAの本格導入」の前提として速やかに取り組む。

[今後の進め方]

- 行政手続のキャッシュレス化については「方針」の進捗を注視する。
- オンラインでの電子申請や庁内のキャッシュレス化の推進は、新体制において引き続き **Step1** 具体的な実施内容の検討を行うことが望まれる。

〇. デジタル・マーケティング、デザインを活用した情報発信

－職員レベル・県庁レベル－

[現状・取組の目的]

県庁の取組について県民の関心を得るためには、ウェブサイトへの掲載はもちろん、Facebook、Twitter、Line 等のSNS、YouTube 等の動画を活用したデジタル・マーケティングを進めることが必要である。更に、県庁が発信するコンテンツ自体のデザイン性を高めることで、媒体を問わず、より多くの県民に訴求することが可能となる。

しかし、現状では、各部局において、数多くの公式SNS、動画作成等の取組がなされている一方で、それらの連携が図られておらず、フォロワー数の少ないアカウントで細々と情報発信を行っているなど適切な活用がされているとは言い難い。

また、PowerPoint 等で作成される、県が発表する資料やチラシについては、統一的なフォーマットが存在せず、職員の個人的なセンスに任されている。このため、多くの県民に伝わり、行動につながるような優れたものがある一方で、デザイン性が低く分かりづらいもの、受け手の行動につながらないものも散見される。

[取組方法]

- これらの課題を解決するためには、これまでの全庁における情報発信のノウハウを集約し、一元的な活用を行うべきである。また、新組織が情報センターの役割を果たしながら、デジタル・マーケティングや行政におけるデザインの活用について、それぞれの職場で中心となって推進することができる人材の育成が求められる。
- 個別の事業でデザイン性のあるチラシやセンスあるキャッチコピー等が求められる場合、それらのスキルを持つ不特定多数の人材と、必要とするサービス、アイデア、ないしはコンテンツとをマッチングする仕組みであるクラウドソーシング³³の活用や、そのための事務手続の整備も同時に行うことが望ましい。

[今後の進め方]

- 新体制において **Step1** 実施内容の検討が開始されることが望まれる。

³³ 「crowd」（群衆）と「sourcing」（業務委託）を掛け合わせた造語であり、不特定多数の外部の人々に向けて業務を発注する発注先を特定しないアウトソーシングである。インターネットと親和的であるため、仕事の仲介・業務契約が多くの Web サイトで行われている。発注者の側にはピンポイントでスキルある人材を必要な時に得ることができ、また、受注者の側には、自分が特化したスキル・知識や生活スタイルに合わせて気軽に働くことができるという双方にメリットのある仕組みである。

P. 職員の能力向上（スマート人材の育成） －職員レベル・県庁レベル－

[現状・取組の目的]

職員の能力向上は、日々の業務の中でのOJT、研修等のOff-JT、そして職員の自己研鑽によって総合的に実現されるべきものである。

しかし、OJTの重要性がこれまでも強調されてきたにもかかわらず、適切なOJTの手法が研修等で定着されていなかったことで、OJTの名の下に業務を任せっぱなしにする、指導が適時適切に行われないことで若手職員の成長が遅れる、という事態が発生している。また、三重県庁の歪な年齢構成から、ベテラン職員、中堅職員、若手職員とスムーズにOJTが伝わっていないことも阻害要因のひとつである。

また、研修の多くが、従来の仕事の仕方を前提とした、毎年似たような座学中心のものであり、業務を差し置いてでも受講したいという訴求力に欠ける。近年、AI・RPAのほか、ビジネスICTツール、BYODやABWの考え方など、働き方に影響を与える技術や概念の進化が著しいが、それらが研修に十分に取り入れられていない。結果として、職員が研修を積極的に受講しない現状が生まれている。

業務に追われ、時間外勤務が常態化することで、自己研鑽を行う時間的な余裕がない職員も多く存在する。

加えて、民間企業等との人事交流の機会が与えられる職員の数も多くない。

結果として、ICTツールの業務改善への積極的な応用など新しい技術や考え方を取り入れた業務改善を提案できる職員が限られている現状がある。

[取組方法]

- これらの現状を打破し、社会の変化に合わせる形で能力を高め、業務効率化を主体的に進めることができる職員の育成を図るためには、第一に、職場において、積極的に学んでいこうという環境や雰囲気醸成すること、そして、日々の業務の中で学び、能力を高めていく意識を生み出すことが必要である。
- 学ぶ側の意識が高くても、指導の方法が適切でなければ、その意識を削ぎ、成長速度を落としてしまう。そのため、OJTには指導側にもスキルが求められることを認識し、中堅・ベテラン職員向けの研修も適時適切に行うことが望まれる。

- また、ICTツールの利活用については、若手の方が詳しく熟練していることも珍しくない。そのため、先輩が若手を指導するOJTではなく、若手が先輩や上司を指導する「リバーズ・メンタリング³⁴」を取り入れることも一考の余地がある。
- 研修の内容を抜本的に見直すとともに、研修の方法も、座学を中心としたものから、定着率が高いとされる刺激的な体験型の研修としていくべきである。
- 職員の自己研鑽を促進するためにも、業務改善を進めることで職員に余裕を生み出す必要がある。
- 業務改善に必要な広い視野を持つ人材を育成するため、民間企業等との交流の機会を増やすべきである。例えば、国家公務員では、幹部職員の育成に当たって、他府省等、民間企業又は国際機関等における多様な勤務経験の機会を2回以上付与されることとなっている。³⁵また、海外勤務や留学、青年海外協力隊等のボランティアへの派遣の機会も与えていくべきである。

[今後の進め方]

- 新体制において **Step1** 実施内容の検討が開始されることが望まれる。

³⁴ 上司や先輩社員がメンター（相談役）になって若手をサポートする通常のメンタリングに対し、部下が上司に助言する逆方向（リバーズ）の支援の仕組み。ICTについてだけでなく、新しい知識、新しい感覚を学ぶためにも民間企業等で取り入れられている。

(<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/2018/2018-8-3.html>)

³⁵ （参考）「幹部候補育成過程の運用の基準」（平成26年内閣官房告示第1号）（抄）

2 多様な勤務を経験する機会等の付与に関する基準

各大臣等は、課程対象者に対し、幅広い視野、民間企業の効率的な業務手法、国際社会の中で国益を全うできる能力、所管行政において求められる専門性等を修得させるため、他府省等、民間企業又は国際機関等における勤務その他の多様な勤務を経験する機会等を重点的に付与するものとし、各課程対象者に対し、課程に属する期間中、原則として2回以上その機会等を付与するよう努めるものとする。

Q. 改革の自走 –職員レベル・県庁レベル–

[現状・取組の目的]

上記で述べた取組は、県庁の改革に必要な全ての取組を網羅したものではない。改革の自走には、これまで当たり前に考えられてきたものについて、真に合理的なものか、単なる慣例に過ぎないのか、改善できる余地がないのか、常に問いかけ続ける意識を持つことが必要である。

例えば、4月1日が定期人事異動で、その発表時期が3月20日前後という現在のスケジュールは、合理的なのだろうか。異動までの期間の短さは、不適切な業務引継ぎの温床となる。また、転居が必要となる職員は3月末に残っている物件から大急ぎで転居先を探さなければならず、職員の大きな負担となっている。新規採用者の充実した研修を4～6月に実施することと併せ、7月の定期人事異動を基本とすることも考えられる。

しかしながら、このような課題は行財政改革推進課や人事課などの総務部関係各課が所管する内容であるため、個々の職員の気づき（時に、不満）を改善につなげることはおろか、伝えることすらこれまで不可能に近かった。

職員カアワードや職員提案制度等、現状の改革のための制度は、職員レベルの改革を提案・発表する場としては意義がある。しかし、職員に広く影響を及ぼす県庁レベル・三重県レベルの改革提案を議論する場はこれまでなかったといえる。

今回、検討チームが、スマート改革の実行を契機として、あらゆる課題を検討する機会を与えられたことは、個々の職員の気づきを改革につなげる機会として稀有なものであり、今後も、そのような場が必要と考えられる。

[取組方法]

- 真の意味で三重県庁を改革するためには、関係各課が自らの所掌事務の中だけで議論していても、難しい。当局が定めた枠の中での「改革」ではなく、個々の職員や各職場を起点に、関係各課をも巻き込んだ改革を行う必要がある。
- そのためには、新組織が職員の気づきやニーズを集約し、改革の^{けんいん}牽引役として、縦割りの所掌事務に拘らず、行財政改革推進課、人事課等の関係各課の所管する内容にも切り込んだ新たな取組を検討することが必要となる。

- スマート改革の実行を契機に、全ての職員が改革に参加できる場を改めて構築すべきである。
 - ・ 職員力アワードは、改革の“通過点”であって、発表・表彰をして終わりであってはならない。スマート改革に取り組む県庁として、応募・発表された各所属の優れた業務改善の取組の横展開を図る場へと再活性化すべきである。
 - ・ 職員提案制度は、予め予算の枠を設け、提案と投票の２段階で事業を選定する「みんなの予算」のように、費用対効果の高い事業提案を選別し、当該提案が予算案や組織・定数に確実に反映され、かつ、その過程をオープンにする仕組み（職員版みんなの予算）を確立するなど、労力に見合った成果が提案者と県庁にもたらされるよう再構築すべきである。
 - ・ 人事制度等への職員の気づきについては、引き続き、今回の検討チームのように、自由な立場で議論できる機会を設けるべきである。

[今後の進め方]

- 来年度以降、新体制において、更なる改革の継続の仕組みを検討していくことが必要となる。

3. 中長期的な課題

本項目に挙げる課題は、中長期的な視点で取り組むことが必要なものである。

1. 及び2. で述べた各取組の前提、あるいは結果として実現されるべき課題であり、その相互作用を意識して実現していくことが望まれる。

R. 職員が一步踏み出すための意識改革 –職員レベル・県庁レベル・三重県レベル–

[現状と課題]

職員の意識改革は、あらゆる取組に先立つものであると同時に、最も長期的な課題である。新しい取組をネガティブに受け止める雰囲気や、現状への違和感を主張するべきではないという雰囲気が蔓延した組織では、どのような改革も実現されることはない。

逆に、個々の職員が新しいことに挑戦しようという意識を共有し、現状への違和感をもとに自由闊達な議論ができる組織であれば、めまぐるしく変化する社会状況の中にあっても常に先手を打って自らの在り方を見直し、その変化を主導していくことさえ可能となる。

「今までこうだったから」、「公務員だから」と自らの発想を狭めてしまうことは、県民のためにも、職員のためにも、誰のためにもならない。まず、できない理由、やらない理由を探そうとすることをやめ、まずは（小さくても）やってみる、これまでのやり方を疑う、やり方に迷ったら変えてみるという意識を定着させる必要がある。これにより、職員が一步踏み出し、自発的に改革に取り組むことのできる組織風土を作るべきである。

[検討の方向性]

職員が一步踏み出すために必要な持つべき意識について、オープンな議論を全庁的に行い、組織として明確なビジョンを示し、挑戦を称えることを職員にコミット（約束）することが必要である。

単に職員に意識改革を強いるだけでは実効性がない。重要なのは、実際に、業務改善、新規事業に一步踏み出した職員を称え、その好事例を周知することで、後続く職員にインセンティブを与えることである。

幹部・管理職の理解を研修等で深めることだけでは、職員が挑戦しやすい環境作りとして不十分である。実際に上司自身が先頭に立って変化に挑戦することが、部下が挑戦し易い雰囲気を作るための不可欠の要素である。そして、上司は、部下が安心して挑戦できる環境を作った上で、その挑戦の成功を積極的に後押しすることを役割とする。

よって、以下の制度の構築を検討すべきである。

- 幹部・管理職が「自ら挑戦したこと」及び「部下の挑戦を引き出したこと」、「部下の挑戦を成功に導いたこと」を評価される制度
- 幹部・管理職は、部下の評価に当たって、たとえ失敗したとしても、まず「挑戦したこと」を前向きに評価する制度
- 幹部・管理職が、部下から、挑戦しやすい環境作りをしていたかを評価される制度（360度評価）
- 成功した挑戦はもちろん、失敗した挑戦であっても、今後の参考にできるよう、称賛し、その取組を展開していく制度

一歩踏み出し易い環境作りのため、以下の議論も併せて行う必要がある。

- 既存のルーティン業務以外に、業務改善、新規事業開拓など生産的な活動に取り組むことを、職員に求められる通常業務として明確に位置付け、定期的に課内、部局内で報告させる制度を設けること。
- （短期を含む）副業・兼業も活かしつつ、外部との人事交流を促進し、県庁内だけの常識にとらわれない外の目を導入すること。これにより、多くの職員が、県庁内の暗黙の了解から離れ、自ら課題を発見し、その解決に取り組むことができるようになることが期待される。
- 安心して失敗できる環境を作るため、どこまでの失敗ならば許されるかの基準を作ること。そして、実際に支障のない失敗であれば、マイナスに評価しないこと。

[今後の議論の進め方]

- 本取組は、他の全ての取組と関連するスマート改革の根幹となるものである。新体制において、スマート人材に求められる意識改革の観点から、検討チームメンバーや今年度の各モデル課に対し取組による意識改革面の効果についてヒアリングを行うとともに、制度面について **Step1** 実施内容の検討が開始されることが望まれる。
- 人事評価の改革、人事交流の促進など、人事制度上解決すべき課題について、人事課との密接な連携が求められる。

S. 兼業・副業の推進 –職員レベル・県庁レベル・三重県レベル–

[現状と課題]

スマート改革によって生み出された職員の余力は、県民のための新たな挑戦を可能とする。最近になって、自治体においても職員の兼業・副業を推奨する動きが広まっている。³⁶

自治体職員が取り組む兼業・副業は、余暇を使った小遣い稼ぎではなく、地域課題の解決を目的としたものが多く、職員及び組織にとって様々なメリット³⁷がある。

- 地域の中小企業や団体が人手不足に悩む中、公務員の兼業・副業への期待は大きく、職員の個性・特技を活かした全く新しい県民サービスの創出につながる可能性を有する。
- 職員にとっては、兼業・副業は、人材育成（役所の外の現場での経験を積むことで、本業の政策立案・実行能力を高めること）、やりがいの醸成、人生の選択肢の拡大につながるメリットがある。
- 加えて、兼業・副業の制度があれば、公務員として活躍しつつ、自分なりの形で地域に貢献する機会も得ることができるようになるため、若者にとって自治体職員がより魅力的な選択肢となり、採用面でプラスになる。

もちろん、兼業・副業の推進に当たっては、職員の長時間労働・過重労働を回避し、情報管理にも注意を払う必要がある。また職員としても、制度ができただけでは、本業が忙しい中で何をしたら良いかも分からず、絵に描いた餅になりかねない。

[検討の方向性]

現状でも、許可を得れば、兼業・副業は可能である。このため、兼業・副業をしようとする職員を増やすための周知啓発と、制度改善が課題となる。その際、兼業・副業は、一つの挑戦として、組織として称えることをコミット（約束）する必要がある。

³⁶ 神戸市を皮切りに、長野県や奈良県生駒市、宮崎県新富町などで、社会性や公益性が高い活動ならば、勤務時間外に報酬をもらって取り組むことを認める制度が設けられた。

³⁷ 株式会社エンファクトリー代表取締役加藤氏の講演（令和元年11月21日行革本部会議）では、同社で副業を推奨したことで、社員にとっては自律的学習機会の獲得、越境による能力・キャリア・人脈の開拓につながったと同時に、会社にとっても、人材育成・オープンイノベーション機会獲得、そして、自律的に課題解決に取り組みたいという意欲と能力の高い社員の採用にもつながったとの報告がなされた。

兼業・副業の推進に当たっても、詳細な検討で時間を費やすよりも、スモール・スタートの手法を用いるべきである。さっそくやってみようとする職員や職員グループのモデル的な取組を前向きに認め、その取組を周知するとともに、制度改善のための知見を得ることで、徐々にブラッシュアップ、スケール・アップしていくことが重要である。

多くの職員が兼業・副業に挑戦できる環境を作るためには、業務の改善や効率化によって職員に余裕を生み出すこと、労務管理等のために適切なシステムを導入すること、自治体職員の力が求められる地域課題の発掘やマッチングといった制度を構築することが必要である。

挑戦のスパイラルを作り出すには、職員の兼業・副業へのインセンティブを、職員レベルでも、組織レベルでも与える必要がある。例えば、職員が自己啓発のために要する費用にあてるほか、組織として後押しした活動を通じた収益について、部局の新規取組のための財源として認めることが考えられる。

職員の地域での活躍が増えれば、職員と外部との接点が増え、中には、県庁を退職し、地域の企業に採用される者や、自ら起業する者も現れるだろうが、これを通じて、三重県全体の活性化が期待できる。県庁の人材育成の在り方やキャリアマネジメント全体の一環として議論していくことが望ましい。

[今後の議論の進め方]

- 本取組については、スマート改革の成果を県民に届けるために必要であるため、新体制において、人事課と連携の上、**Step1** 実施内容の検討が開始されることが望まれる。特に、兼業・副業に取り組みたい人を募り、それをモデル的に後押しすることが検討の深化につながる。
- 兼業・副業の推進以外にも、スマート改革の実現のために人事制度上解決すべき課題も多いことから、来年度は人事課との密接な連携が求められる。

〔現状と課題〕

i) 市町の「スマート自治体」化の支援

市町の「スマート自治体」化は、一義的には各市町の判断により取り組むべきだが、広域自治体である県としては、①最新動向の情報提供、②実証実験の実施、③専門性や人材が不足する団体に対する補完の役割が求められる。

既に令和元年度から「県と市町の地域づくり・連携協働協議会」の枠組みを活用し、最新事例の紹介や市町同士の情報交換の場が作られている。引き続き、こうした場を活用して市町全体でスマート自治体化のための支援を県は実施すべきである。一方、市町におけるRPAの導入についても、シナリオ作成や業務の選定ができる「人材」の育成が必要であり、人材育成支援も行う必要がある。市町単独での人材確保が困難な場合も考えられ、県で人材を確保し、派遣するなど、何らかの「垂直補完³⁸」的な発想も持つ必要があるのではないか。

ii) 県の主導による情報システム投資の最適化

情報システム投資については、かつて県主導による共同調達を試みたこともあるが、現在は特段の取組が行われていない。一方、市町の自治体クラウドの形成過程においては県が一定の役割を果たしているが、今後の市町の自治体経営を考えた時、県としては更に踏み込んだ県全体の情報システム投資の最適化に取り組む必要があるのではないか。

一方、市町における業務フローを最も効率的なものにそろえる「標準化」や業務に用いられる帳票類の統一を進めることによっても情報システム投資を削減できる可能性がある。これらを実施することで、市町で共通のシステムの導入や共通のRPAのシナリオの導入が可能となり、スケールメリットを働かせることができる。

業務フローの標準化については、県内の主要ベンダーや研究機関を巻き込んだ、産官学連携により検討を進めることが望ましい。

³⁸ 既に技術職においては、県で人材を確保し、市町村に派遣する実績もあり（熊本県）、今後このような「垂直補完」を実施した際には、地方財政措置（普通交付税）が講じられることが決まっている。

iii) 市町職員も含めた移動時間の削減

Ⅱ. 2. (8)において三重県庁が抱える課題として「移動のコスト」を指摘したところであるが、市町職員の県庁への出張についても同様の課題があると考えられ、そのうち、どの程度が本当に対面で実施すべきものであるか、精査する必要がある。どの市町においても、職員数が減少し、移動が大きな負担となっているなか、県庁主導で Web 会議システムの活用等を原則とし、できる限り市町職員の移動のコストを軽減するようにすべきである。

[今後の議論の進め方]

- 県庁のスマート改革の成果を市町に届けるために必要であるため、新体制において、これまでの取組を踏まえつつ、実施内容の検討を継続されることが望まれる。

U. 県内企業の生産性向上・個人の生活の質向上 -三重県レベル-

[現状と課題]

県内企業においては、少子高齢化や地域の人口減少による採用難や、働き方改革の推進のために、ICTの利活用や生産性の向上が求められているが、日々の経営や資金繰りで精一杯で、そこまで手が回らないという事業者も少なくない。その一方で、働きやすいオフィスを作り上げ、AIやIoT等の技術を活用して、従業員の働きやすさを向上させるとともに、生産性を高めて利益を確保している事業者も存在する。

県庁の業務を改善し、生産性を高めていくためには、県内企業の現場で実施されている改善の取組も手本として取り入れることが必要である。そして、その結果として県庁が得た業務改善の成果やノウハウを、他の県内企業に還元していくことで、県庁と県内企業全体の生産性を向上させる好循環を作ることが肝要である。

また、それだけでなく、県内企業が事業を行うに当たって必要となる県への申請等のプロセスを見直し、書類を減らしたり、庁舎を訪れて手続をする必要をなくしたりすることによって、県内企業の負担を減らすことも県庁の大きな役目であると考えられる。

このような取組を通じて、県内企業の生産性を高めることができれば、企業の経営にとってプラスであるだけでなく、そこで働く従業員にとっても、私生活における経済的・時間的な余裕が生まれ、生活の質の向上がもたらされるはずである。

そうして、三重県庁のスマート改革を起点として、行政サービスの維持・向上とともに、企業・団体等における生産性の向上が実現し、全県民にその成果が行きわたること。それこそが、本提言による、スマート改革が目指す姿である。

[今後の議論の進め方]

- 県庁のスマート改革の成果を県内企業に届けるために必要であるため、新体制において、これまでの取組を踏まえつつ、実施内容の検討を継続されることが望まれる。

これから、県民のために。

改革は、分厚い報告書を出して終わりではなく、始まりに過ぎません。
何か変えることを始めるきっかけになること、それが本提言を出した目的です。

「自分の力で、三重県をもっと素晴らしい県にしたい。」
私達が持つこの思いは、これまでも、これからも変わるものではありません。

もっと、県民のために。未来の三重県のために働きたい。
そのためには、変えることに挑戦しないといけないという危機意識を私達は持っています。

そんな私達の願いに、「やってみよう」、「やってみたかった」という沢山の声が上がりました。
私達と同じように、私達以上に、強い思いを持って挑戦する多くの職員がいました。

私達は、三重県庁の職員の能力・ノウハウ・専門性、そして、三重県民のために働くという熱い思いは確かなものと信じています。
この力が 100%発揮されれば、これから先、社会がどれだけ変化しても、きっと三重県庁は変わらぬ価値を提供しつづけられる。今よりもっと素晴らしい価値を提供できる。

挑戦の先に、限界は必ず超えられます。

三重県庁は、その最初の一步を踏み出しました。これまで考えられなかったようなことへの挑戦が、いくつも始まっています。小さくも確かな一步の積み重ねが、やがて大きな変化へとつながります。一人ひとりの職員から、それぞれの職場へ。それぞれの職場から、三重県庁全体へ。

予想もしなかった高いハードルや、全く新しい課題が見つかることもあるでしょう。それでも私達は、挑み続けたいと思います。新しい時代を県民とともに歩む三重県庁であるために。そこで働く私達や後輩のために。

今、三重県職員全員の挑戦の時。
これから、県民のために、変えることを始めます。

三重県庁スマート改革検討チーム

資料編

資料 1 : 「自治体戦略 2040 構想研究会 第一次・第二次報告」概要（抜粋）

資料 2 : 「スマート自治体研究会 報告書」概要

資料 3 : 未来展望みえの会の政策集 2019（スマート改革関連抜粋）

資料 4 : 令和元年度 6 月補正予算 スマート自治体関連事業の一覧

資料 5 : 「三重県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」

「行政運営 6 スマート自治体の推進」

資料 6 : 「スマート改革の検討の進め方について」

資料 7 : 外部有識者からの講演・セミナーの一覧

資料 8 : ペーパーレス化推進による業務効率化について

資料 9 : 本提言に関連するスマート改革の推進に要する事業

資料 10 : スマート改革に向けた取組の検討状況について（中間報告）

資料 11 : 中間報告を踏まえたモデル課での業務改善取組の試験導入の結果

資料 12 : ビジネス ICT ツールの導入状況（国際比較）

資料 13 : 図表 三重県庁の年齢・職級別職員構成（平成 31 年 4 月 1 日現在）

資料 14 : 三重県庁スタンダードルール

資料 15 : 効率的・効果的な業務実施のための心構え

自治体戦略 2040 構想研究会 第一次・第二次報告の概要（抜粋）

新たな自治体行政の基本的考え方①

第二次報告

労働力（特に若年労働力）の絶対量が不足

人口縮減時代のパラダイムへの転換が必要

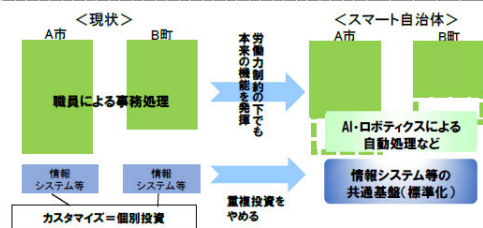
スマート自治体への転換

<破壊的技術（AI・ロボティクス等）を使いこなすスマート自治体へ>

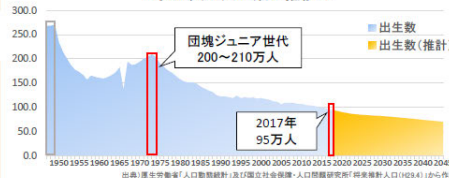
- 経営資源が大きく制約されることを前提に、従来の半分の職員でも自治体が本来担うべき機能を発揮できる仕組みが必要。
- 全ての自治体で、AI・ロボティクスが処理できる事務作業は全てAI・ロボティクスによって自動処理するスマート自治体へ転換する必要。

<自治体行政の標準化・共通化>

- 標準化された共通基盤を用いた効率的なサービス提供体制へ。
 - 自治体ごとの情報システムへの重複投資をやめる枠組みが必要。円滑に統合できるように、期限を区切って標準化・共通化を実施する必要。
- ⇒ 自治体の情報システムや申請プロセスの標準化・共通化を実効的に進めるためには、新たな法律が必要となるのではないかな。



<我が国の出生数の推移>



公共私によるくらしの維持

<プラットフォーム・ビルダーへの転換>

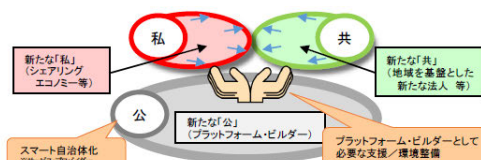
- 人口減少と高齢化により、公共私それぞれのくらしを支える機能が低下。
- ⇒ 自治体は、新しい公共私相互間の協力関係を構築する「プラットフォーム・ビルダー」へ転換する必要。
- 公共・私が必要な人材・財源を確保できるように公による支援や環境整備が必要。

<新しい公共の協力関係の構築>

- 全国一律の規制を見直し、シェアリングエコノミーの環境を整備する必要。
- ソーシャルワーカーなど技能を習得したスタッフが随時対応する組織的な仲介機能が求められる。

<くらしを支える担い手の確保>

- 定年退職者や就職氷河期世代の活躍の場を求める人が、人々のくらしを支えるために働ける新たな仕組みが必要。地域を基盤とした新たな法人が必要。
- 地方部の地縁組織は、法人化等による組織的基盤の強化が必要。



12

新たな自治体行政の基本的考え方②

第二次報告

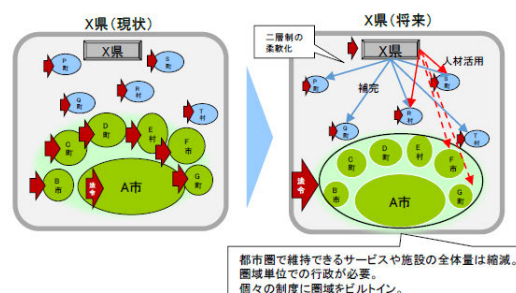
圏域マネジメントと二層制の柔軟化

<地方圏の圏域マネジメント>

- 個々の市町村が行政のフルセット主義から脱却し、圏域単位での行政をスタンダードにし、戦略的に圏域内の都市機能等を守る必要。
 - 現状の連携では対応できない深刻な行政課題への取組を進め、広域的な課題への対応力（圏域のガバナンス）を高める仕組みが必要。
 - 個々の制度に圏域をビルトインし、連携を促すルールづくりや財政支援、連携をしない場合のリスクの可視化等が必要。
- ⇒ 圏域単位で行政を進めることについて真正面から認める法律上の枠組みを設け、中心都市のマネジメント力を高めることが必要ではないかな。

<二層制の柔軟化>

- 都道府県・市町村の二層制を柔軟化し、それぞれの地域に応じ、都道府県と市町村の機能を結集した行政の共通基盤の構築が必要。
- 核となる都市がない地域では都道府県が市町村の補完・支援に本格的に乗り出す必要がある。
- 都道府県・市町村の垣根を越え、専門職員を柔軟に活用する仕組みが必要。



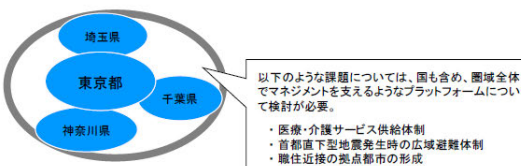
東京圏のプラットフォーム

<三大都市圏それぞれの最適なマネジメント手法>

- 東京圏では、市町村合併や広域連携の取組が進んでいない。早急に近隣市町村との連携やスマート自治体への転換をはじめとする対応を講じなければ、人口減少と高齢化の加速に伴い危機が顕在化。
- 社会経済的に一体性のある圏域の状況は、三大都市圏で異なる。最適なマネジメントの手法について、地域ごとに枠組みを考える必要。

<東京圏のプラットフォーム>

- 利害衝突がなく連携しやすい分野にとどまらず、連携をより深化させ、圏域全体で負担の分かち合いや利害調整を伴う合意形成を図る必要。
- ⇒ 今後も我が国の有力な経済成長のエンジンとしての役割を果たしていくため、東京圏全体で対応が必要となる深刻な行政課題に関し、国も含め、圏域全体でマネジメントを支えるようなプラットフォームについての検討が必要。
- 長期にわたる医療・介護サービス供給体制を構築する必要。
- 首都直下地震に備え、広域的な避難体制の構築が必要。
- 仕事と子育て等を両立しやすい環境づくりの観点からも、都心に通勤しなくても済むような、東京23区外で職住近接の拠点都市の構築が必要。



13

スマート自治体研究会（※）報告書 ～「Society 5.0時代の地方」を実現するスマート自治体への転換～ 概要

※ 正式名称：「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」

令和元年（2019年）5月

背景

生産年齢人口（※）減少による**労働力の供給抑制**
※ 8,726万人（1995）→ 6,000万人未満（2040）

Society 5.0（超スマート社会）における**技術発展の加速化**
（参考）商用利用開始から世帯普及率10%達成まで、電話76年、ポケットベル24年、ファクシミリ19年、携帯電話15年、パソコン13年、インターネット5年、スマートフォン3年

問題意識

- 行政サービスの質や水準に直結しないシステムのカスタマイズによる重複投資
→ **住民・企業等にとっての不便さ、個々の自治体やベンダにとっての人的・財政的負担**
（参考）1990年代以降、世界の企業が付加価値を生むICT投資を行う中で、日本は官民間問わず既存の業務プロセスに固執し、それに適合させるためのカスタマイズを行い続けた結果、世界に大きく立ち遅れ
- 世界のスピードに間に合うためには、**デジタル社会に向けて社会制度の最適化が必要**
（参考）米国や中国など世界各国はAI開発にしのぎを削る / エストニアは起業の手続が短いことで起業家が集積

**今のシステムや業務プロセスを前提にした「改築方式」でなく、
今の仕事の仕方を抜本的に見直す「引っ越し方式」が必要**

方策

- 原則① 行政手続を**紙から電子へ**
- 原則② 行政アプリケーションを**自前調達式からサービス利用式へ**
- 原則③ 自治体もベンダも、**守りの分野から攻めの分野へ**

〔具体的方策〕

業務プロセスの標準化 / システムの標準化 / AI・RPA等のICT活用普及促進 / 電子化・ペーパーレス化、データ形式の標準化 / データ項目・記載項目、様式・帳票の標準化 / セキュリティ等を考慮したシステム・AI等のサービス利用 / 人材面の方策、都道府県等による支援

目指すべき姿

「スマート自治体」の実現

- ✓ 人口減少が深刻化しても、自治体が持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持
- ✓ 職員を事務作業から解放 ⇒ **職員は、職員でなければならない、より価値のある業務に注力**
- ✓ ベテラン職員の経験をAI等に蓄積・代替 ⇒ **団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらず、ミスなく事務処理を行う**

1

スマート自治体の実現に向けた原則

原則① 行政手続を紙から電子へ

- 住民にとって、窓口に来ることは負担
⇒ 現状のサービスのあり方を前提とせず、窓口に来なくても所期の目的を実現できないか、常に考える
- 自治体にとって、
 - 紙媒体で提出された書類をシステムに入力するといった作業が**大きな事務負担**
（参考）泉大津市では、各課の個々の作業のうち、入力や確認作業等の事務作業が半分程度以上と多く、相談、審査、訪問、事業計画などは2割弱
 - AI・RPA等のICTを効果的に活用するためには、データが入口から**電子データの形で入って来ることが重要**

原則② 行政アプリケーションを自前調達式からサービス利用式へ

- 全国的なサービスとしてのアプリケーションを「利用する」という形式が最も**自治体職員の事務負担を軽減**
 - システムについては、単にクラウド上のサービスを利用するだけであることから、調達仕様書の作成やシステムの業者選定・契約締結、システム設計、庁内関係課や他団体との調整の負担も極小化
 - 制度改正やアップデート対応もクラウド上で自動で行われることから、制度改正のたびに個々の団体が個別にベンダと協議して対応を行うということも不要に
 - クラウド上で各行政分野のシステムが連携できるようになれば、各自治体でシステム間連携のためにやっているカスタマイズも不要に
- AIの全国的な共同利用によって、**学習データ増加による質の向上と割り勘効果による価格の低減を実現**
（参考）AI・RPAは、人口が一定規模以上の自治体を中心に導入。導入団体の大部分は、実証実験段階で無償の導入。実装段階では予算額確保が課題

原則③ 自治体もベンダも、守りの分野から攻めの分野へ

- 自治体もベンダも、システムの構築・保守管理といった守りの分野はできるだけ効率化した上で、**AI・RPA等のICT活用といった攻めの分野へ集中して人的・財政的資源を投資**
（参考）本研究会での議論について、ベンダの業界団体に意見を照会したところ、「協調領域として、既存の業務プロセス・システムに係る部分は縮小しつつ、競争領域として、自治体の創意工夫によるAI・RPAを活用した行政サービスを促進すべき」といった意見が出された。

2

スマート自治体を実現するための方策（１）

方策① 業務プロセスの標準化

- ✓ 人口規模や組織等で類似する自治体間で業務プロセスを比較しながらBPRを行い、最も効率性に差があるボリュームゾーンを見極めた上で、ベストプラクティスに標準化（取組例：総務省「自治体行政スマートプロジェクト事業」）
- ✓ システムを標準化してから、それに業務プロセスを合わせる。

方策② システムの標準化

- ✓ 本報告書公表（2019年5月）後直ちに、自治体、ベンダ、所管府省を含む関係者がコミットした形で個別行政分野のシステムの標準仕様書を作成する取組を開始（各行政分野につき原則1年以内）。自治体クラウドは引き続き推進
- （留意点）
- ・ 標準仕様書の作成によるだけでなく、標準化されたシステムを一元的に調達・配布する方法は、全国的な巨大なベンダロックインに陥るおそれ
 - ・ 国が調達・配布したシステムでも、自治体内の他システムとの連携にカスタマイズと追加費用を要する等の理由で使っていない自治体が多数あるものも存在
- ✓ 各行政分野に取り組むが、自治体システムの中核をなす住民記録システムを最優先。自治体業務の中で重要な位置を占める税務・福祉分野も優先的に取り組む。所管府省は、総務省・内閣官房IT総合戦略室と連携
 - ✓ ベンダは、標準仕様書に記載された機能をパッケージに搭載
 - ✓ 自治体は、システム更新時期（5年程度）を踏まえつつ速やかに導入し、遅くとも2020年代に、各行政分野において、複数（※1）のベンダが全国的なサービス（例：LGWAN-ASPサービス）としてシステムのアプリケーションを提供し、各自治体が原則としてカスタマイズせずに（※2）利用する姿を実現（※3）
- ※1 ベンダ間の競争環境を確保。各社が標準システムを自由に提供し、競争環境の中で、各自治体が各社の製品を自由に選択可能となる姿を目指す。
- ※2 住民サービスの維持・向上等の観点から自治体が独自の施策を行っている場合であって、他の方法での対応が困難であるなどの事由がある場合を除く。
- ※3 既にある程度標準化が進んでいる人口規模・分野等については、標準仕様書作成のプロセスを経ずにこの姿を実現することも考えられる。

方策③ AI・RPA等のICT活用普及促進

- ✓ (a) 住民・企業等にとって利便性が向上する部分、(b) 自治体行政の課題を抱える部分、(c) 自治体が取り組みやすい部分においてAI・RPA等のICT活用を普及促進
- ✓ このうち、数値予測やニーズ予測などAI技術の活用可能性のあるもの（(a)）は、自治体と企業、各府省が検討
- ✓ 業務量が多いなど自治体行政が課題を抱える部分（(b)）は、業務プロセス・システムの標準化（方策①・②）や電子化・ペーパーレス化（方策④）を通じ、AI等を安価に共同利用できる環境を整備
- ✓ 直ちに導入可能なもの（(c)）は、自治体は、他団体の導入事例を参考に導入。国は、全国の導入事例を周知、財政支援

3

スマート自治体を実現するための方策（２）

方策④ 電子化・ペーパーレス化、データ形式の標準化

- ✓ 政府・自治体において、抜本的な電子化・ペーパーレス化の取組が不可欠
- 〔具体的取組例〕
- デジタル手続法案 / マイナポータルを通じた電子申請 / マイナンバーカードの普及 / eLTAXを活用した電子申告 / 引っ越しワンストップサービス / 「書かない窓口」（北見市・船橋市） / 住民異動届のタブレット入力（熊本市）
- ✓ 官民を通じた分野横断のデータ連携を行うため、データ形式を標準化

方策⑤ データ項目・記載項目、様式・帳票の標準化

- ✓ 標準化のニーズ等を勘案し、実態に即して標準化を推進
- ✓ 手法としては、
 - ・ 住民・企業等からの申請（自治体から見たインプット）については、省令等により標準様式・帳票を設定
 - ・ 住民・企業等に対する通知・交付等（アウトプット）については、システムの標準を検討・設定する際に併せて様式・帳票の標準化の検討を行い、システムの標準仕様書及び省令等において標準様式・帳票を設定

方策⑥ セキュリティ等を考慮したシステム・AI等のサービス利用

- 自治体は、クラウド上の全国的なサービスとしてシステムやAI等を利用する場合、
- ✓ セキュリティについては、
 - ・ マイナンバー利用事務系についても、情報セキュリティポリシー（※総務省においてガイドラインを作成）等を遵守することで、外部と接続（LGWAN-ASPサービスを利用する場合を含む。）
- ✓ 個人情報保護条例については、
 - ・ 条例上のオンライン結合制限を見直すとともに、
 - ・ 制限している自治体も、個人情報保護審議会の意見聴取といった手続を経ること等により、オンライン結合を推進

方策⑦ 人材面の方策、都道府県等による支援

- ✓ 首長・議員やCIO・CIO補佐官は、市町村アカデミーや自治大学校、地方公共団体情報システム機構（J-LIS）において、今後のスマート自治体の目指すべき姿やICTを活用した経営戦略等を学ぶ。
- ✓ 人材確保の面からは、既に専門性のある外部人材をCIO・CIO補佐官等に任用するほか、単独で登用することが難しい場合、複数団体での兼務を前提として登用、又は外部人材をその都度活用
- ✓ 都道府県や、指定都市・中核市等の比較的人口規模の大きな自治体は、必要に応じて各自治体を支援
- ✓ 業務担当職員や法令・人事・財政担当職員を含め、自治体職員全員が、庁内研修等によりICTリテラシーを学ぶ。

4

未来展望みえの会の政策集 2019（スマート改革関連抜粋）

・生産性向上と正確性確保を両立させた「スマート自治体」を目指します。次期情報ネットワークの構築に合わせて、働き方改革という視点も踏まえ、ICT利活用の環境整備に取り組むとともに、近年目覚ましく技術開発が進んでいるAIやRPA（Robotic Process Automation）等の新たな技術導入により、徹底的な業務の効率化を進めます。特に、RPAについては、他県の実証実験の結果も踏まえ、県庁内でモデル事業を選定し、定型業務を自動化により付加価値の高い業務へ注力するポジティブな流れを作り出していきます。また、モバイルワークを活用した多様な働き方を当たり前ものにし、庁内ネットワークの無線化やテレビ会議システムの導入等のスマート技術を活用して、県庁の生産性を格段に向上させるとともに、これらの取組を通じて、事務処理ミスなどを無くし、正確性も確保する業務体制とします。このような取組を検討・実施するため、現在の「IT利活用推進本部」や「行財政改革推進本部」のあり方を見直し、庁内における推進組織について検討します。

・市町と連携して、業務プロセスの標準化を後押しし、自治体クラウド等を活用したIT投資の合理化、効率化に向けた取組を推進します。併せて、情報セキュリティの向上も図ります。また、AIやRPAの導入について、既存の会議を活用しつつ、県と市町が合同で研究する場を設け、効率的な自治体経営を目指します。また、県と市町の役割分担について、人口減少社会を生き抜く観点から、両者がwin-winとなる形を目指し、議論・研究を行います。

・三重県庁職員が、積極的に外に飛び出すことで、マルチな活動の場を広げ、県民のための挑戦を加速します。やる気と個性を活かした「社内ベンチャー」のような、三重県の観光・文化・産業等の振興に貢献する職員の自主的な部活動を積極的に応援する仕組の導入を検討します。

スマート自治体関連事業一覧表

1. AI関係

(単位:千円)

部局名	細事業名	6月補正額	取組概要
雇用経済部	三重県版観光スマートサイクル確立事業	15,260	AIチャットボット(※)を活用し、外国人旅行者向け観光案内を行うことで、県内に訪れる外国人旅行者の周遊促進、消費拡大、満足度の向上を図るとともに、観光局・観光連盟や県内観光案内所等における外国人観光客対応に係る観光案内の窓口業務の負担軽減、人材、設備投資の一元化を図る。 ※AIチャットボット:人工知能を活用した自動会話プログラム
総務部	賦課調査事務費	6,895	県税事務所の外国人に対する相談対応への満足度向上等を図るため、外国人との多言語コミュニケーションを支援する、AI音声翻訳サービス等を試験導入し、窓口対応に活用する。
戦略企画部	報道等事業	2,137	会議の議事録等作成にかかる職員負担の軽減を図るため、AIを活用し、録音データから会議録を作成する。
医療保健部	動物愛護管理推進事業	1,759	動物愛護推進センター(あすまいる)において、来所者対応の質的向上およびセンター業務の充実を図るため、スマートロボット端末を活用し、来所者の受付、内容聞き取り、所内案内などを行う。
小計		26,051	

2. RPA関係

部局名	細事業名	6月補正額	取組概要
総務部	行政改革推進事業	8,357	RPAの活用に向けて、他都道府県等での導入や実証実験が進んでいる業務を参考に、当県においても適用可能性の高い対象業務を複数選定し、今年度中に実証実験・検証を行う。

3. モバイルワーク関係

部局名	細事業名	6月補正額	取組概要
地域連携部	情報ネットワーク維持管理費	11,598	次期県情報ネットワークの再構築において、モバイルワークの導入に向けた設計構築を行う。

4. 市町スマート化関係

部局名	細事業名	6月補正額	取組概要
地域連携部	スマート自治体促進事業	7,472	スマート自治体をテーマにした市町との検討会議を設け、AIやRPAの活用事例を研究し、理解を深めることにより導入への気運を高めるとともに、RPA導入において積極的な自治体をモデル的に支援し、市町のRPA導入につながるようマニュアルを作成する。

合計(1+2+3+4) 53,478

出典：令和元年度 6 月補正予算の状況

http://www.pref.mie.lg.jp/ZAISEI/HP/89499000001_00002.htm

「三重県民カビジョン・第三次行動計画（仮称）」

「行政運営 6 スマート自治体の推進」

行政運営6 スマート自治体の推進

めざす姿（令和5年度末での到達目標）

ICTの新しい技術の活用により、生産性の向上と正確性の確保を両立させたスマート自治体に向けた取組が進み、職員の働き方の質が高まるとともに、県民サービスの向上につながっています。

また、スマート自治体を支える情報通信基盤の整備と情報セキュリティの確保が進み、安心かつ快適に利用できる環境が整っています。

現状と課題

- 県民ニーズに的確に対応しつつ、多様でかつ柔軟な働き方を推進していくため、働き方改革を進め、生産性の向上と正確性の確保を両立させたスマート自治体をめざして、ICTの新しい技術の活用に積極的に取り組んでいく必要があります。
- ICTを活用して、より多様で、使いやすい行政サービスやオープンデータ等による行政情報の提供を行い、県民・行政相互の情報交流を進めていく必要があります。
- スマート自治体を支える情報通信基盤の安定運用に取り組むとともに、費用対効果や信頼性のさらなる向上に向けて、効率的に業務を遂行できる情報通信基盤の整備を進めていく必要があります。また、高度化・巧妙化しているインターネット等からの脅威に対し、情報セキュリティの確保に取り組む必要があります。

新しい豊かさ・協創の視点

生産性の向上と正確性の確保や県民の皆さんの利便性の向上につなげるため、AIやRPA等の新たな技術の活用に取り組むとともに、安心して県の情報システムを利用できるよう、適正なICT投資管理を行い、情報通信基盤の安定運用と改善を図ります。

県民の皆さんが多様なICTを活用できる環境づくりのため、電子申請・届出システムの利用促進、オープンデータの提供など、ICT環境の向上や整備に取り組みます。

取組方向

■ 基本事業1 スマート自治体に向けた新しい技術の活用

職員が、企画立案業務や県民の皆さんへの直接的なサービスの提供など、職員でなければできない業務に注力することで、県民サービスの向上につなげるため、スマート自治体に向けた推進体制の構築に取り組むとともに、ICT、とりわけAIやRPA等の新たな技術の活用やペーパーレス化等による業務改善、柔軟かつ弾力的な働き方に向けたモバイルワーク導入等の取組を進めます。

■ 基本事業2 ICTを活用した行政サービスの提供

行政手続や各種の募集事業等で有効活用するために、電子申請・届出システムのさらなる利用促進に取り組みます。

地域情報をわかりやすく提供するために、地理情報システムの活用を促進します。また、県有データのオープンデータ化を進めます。

■ 基本事業3 情報通信基盤の整備とセキュリティの確保

行政WANやグループウェア等の情報通信基盤の安定運用に努めるとともに、効率的に業務を遂行できるよう、システムの最適化を図りながら整備を進めていきます。

また、情報セキュリティ意識の向上を図り、情報化の基盤となる人材の育成を推進します。

主指標			
目標項目	現状値	令和5年度の目標値	目標項目の説明
スマート自治体の進展を実感する職員の割合	—	60.0%	スマート自治体に係る「職員アンケート」で、ICTを活用したスマート自治体の取組により、効率的な業務環境の整備が進展し、働き方が変わったと実感する職員の割合

副指標			
目標項目	現状値	令和5年度の目標値	目標項目の説明
テレワーク(モバイルワークやサテライトオフィス等)を利用した所属数	—	167 所属	外出先等からテレワーク(モバイルワークやサテライトオフィス等)を利用した所属数
電子申請・届出システムによる申請件数	18,765 件 (30 年度)	22,000 件	電子申請・届出システムにより県が提供する多様な行政サービスの利便性が広く浸透した結果、県民等が同システムを利用した件数

令和元年 10 月 21 日
総 務 部

スマート改革の検討の進め方について

1. 基本方針

生産性の向上と正確性の確保を両立させた「スマート自治体」の実現、キャッシュレス、デジタル・マーケティング等の新しい技術を活用した政策の展開による県民サービスの向上、県内の市町や企業のスマート化に向けた支援等のこれからの時代の三重県庁に求められる一連の取組については、各部局の取組の相互の連携を図りつつ、全庁的に一貫した形で推進する必要がある。

このため、一連の取組の推進を「スマート改革」として総合的に検討し、その成果を「みえスマート改革宣言（仮称）」として年度内に取りまとめ、令和 2 年度からの本格実施を目指すこととする。

2. 具体的な進め方

行財政改革推進本部において、検討の進捗状況を全庁的に共有するとともに、ゲストスピーカーによる先進的な事例の紹介により、改革の先頭に立つ各部局長の意識・理解の向上を図る。

若手・中堅職員を中心とする有志により構成する「スマート改革検討チーム」において、スマート改革の推進に向けての現状の課題と今後の方向性について、各部局の取組を踏まえつつ、全庁的な視点により総合的に検討する。

議論の対象は、キャッシュレス、デジタル・マーケティング等の新しい技術を活用した政策の展開の将来像から、その実現のために必要となる職員の意識改革、業務遂行の効率化、政策立案・実行能力の向上、組織の見直し、県内の市町や企業への支援の在り方まで、あらゆる課題とする。

スマート改革検討チームは、県民サービスの向上に取り組む職員の立場から、主体的に策定した下記目標に沿って、自由な発想で議論した上で、実行まで見据えた具体的な提言を行う。

スマート改革検討チーム 目標（事前勉強会において策定）

- 県庁のスマート改革により、職員満足度と仕事の質を高め、県民サービス向上を実現する。
 - ・ 県庁全体の政策立案・実行能力を向上させるため、職員がより生産的な活動にあてる時間を確保する。
 - ・ 業務プロセスを明確化・改善することで、不適切な事務処理を防止し、職員に余裕を生み出す。
 - ・ Society5.0 に対応し、SDGs の考え方に基づく成果を達成するため、施策や業務を速やかに改善する組織を実現する。
 - ・ 明るく楽しい職場を実現し、職員のワークやライフを充実させるため、業務削減や効率化を進める。

「みえスマート改革宣言（仮称）」については、スマート改革検討チームでの議論や令和 2 年度当初予算の内容を踏まえつつ、年度内に取りまとめを行う。

外部有識者からの講演・セミナーの一覧

【令和元年 5 月 28 日】

テーマ：地方自治体への新しい技術導入

講 師：つくば市副市長

毛塚 幹人氏（元財務省職員）

つくば市ワークライフバランス推進課係長 三輪 修平氏

内 容：現場の実態に基づいた R P A の導入により納税や窓口関連の作業時間を 8 割削減した事例の紹介とともに、政策策定から予算確保まで政策実現までに多大なプロセスを要する行政においてテクノロジーを迅速に導入するための基本方針について説明。
講演後に、R P A 導入に係る担当者向け説明会が開催され、現場の実態に基づいた導入手法について実例を踏まえた解説がなされた。

得られた知見：

- R P A 導入はトップダウンではなく現場の実情に合わせて行うことが不可欠
- 新規技術の導入に当たっては、従来の積み上げ型の行政プロセスでは時間軸が合わないため、実証実験ベースで進めるなど柔軟化が求められる

【令和元 10 月 21 日】

テーマ：業務改善（ペーパーレス化を含む）

講 師：デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社 地域産業支援室

シニアヴァイスプレジデント

佐藤 公則氏

シニアアナリスト

吉田 直樹氏（元経済産業省職員）

内 容：吉田氏が経済産業省で行ったペーパーレス化を含む業務改善の実績から、その成果や推進する上でのポイントを紹介。それを基に、三重県で業務改善を推進する際に起こり得る課題について、先行事例の活用や、業務量削減を前提とすること、業務改善によるメリットを前面に出すことなどの提案がなされた。

得られた知見：

- I C T 等を活用した業務改善や県庁の行政サービスの向上に先立ち、職員の業務効率化や生産性向上により職員に時間的余裕を生み出すことが非常に重要

【令和元年 11 月 21 日】

テーマ：兼業・副業

講 師：株式会社エンファクトリー 代表取締役 C E O 加藤健太氏

内 容：自社の実績を基に、副業の推進により、社員には自律的な学習機会の獲得や、越境による能力・キャリア・人脈の開拓など、企業には人材育成・オープンイノベーション機会の獲得や、採用・エンゲージメントの獲得など、双方に大きなメリットがあることを説明。合わせて、労務管理や情報漏洩といった課題への対応策の紹介があった。

得られた知見：

- 副業の推進は人材育成であり、組織の中では得られない経験やネットワーク開拓により本業にも有益であり、また、活躍の場の拡大により自己実現にもつながる
- 県庁にとっても、外部知見やネットワークを取りこんだオープンイノベーションにより政策の質が向上するとともに、多様な活躍の場を提供することで優秀な人材が集まり、採用やエンゲージメント獲得にも有効である

令和元年 11 月 21 日
行財政改革推進本部

ペーパーレス化の推進による業務効率化について（案）

1. 目的

現在、県庁職員が行う多くの業務が、依然として紙を用いて実施されており、この「紙文化」に伴う非効率な業務が、職員の生産性を低下させ、業務時間の増大の一つの大きな要因となっている。

他方で、近年、AIやRPAの技術が向上してきており、行政サービスを劇的に向上させる環境が整備され始めている。

こうした背景のもと、庁内のペーパーレス化を実施し、印刷、チェック業務を始めとする職員の非効率業務の削減を進め、AIやRPAを導入するための前提となる情報のデータ化に取り組む。

ペーパーレスには、地球環境への貢献、物件費と人件費の縮減、情報の保管・管理の効率化、検索性の向上、職場環境の改善等のメリットがある。

ペーパーレス化の取組を通じ、職員の生産性を向上させ、その結果として生み出された時間を行政サービスの向上に資する業務に振り向けるとともに、新しい技術を最大限活用した効率的な行政システムを構築することで、県民サービスの向上につなげる。

2. 具体的な取組

まずは、プレゼンテーション・ルームにおける定例会議（部長級会議）についてタブレット端末を用いて、ペーパーレスでの試行を実施する。さらに、「知事と部局長の協議の場」、「知事査定」など予算編成プロセスを始めとする会議や、共通幹事会（課長級会議）等の庁内会議から、ペーパーレスでの実施を進める。

これらの取組の実施に際しては、その効果をモニタリングし、ペーパーレス化を展開するための課題の特定を行う。

なお、ペーパーレス化の実現には、タブレット等の整備、活用のほか、会議の開催や資料の配布そのものの必要性の検討、資料の様式の見直し等、業務の進め方の抜本的な見直しが必要であることに留意する。

さらに、会議のペーパーレス化に加え、今後、外部への提供資料のペーパーレス化についても議論を進める。

業務効率化にあたっては、スマート改革検討チームで議論された内容を含め、現場からの意見についても積極的に取り入れ、各部局が主体的に業務改善を進めつつ、各部局の取組を集約し、展開を図る。

本提言に関連するスマート改革の推進に要する事業

取組項目	事業内容
A-1. 全庁レベルの ペーパーレス化	・ペーパーレス会議システムの導入 ・既存ファイルの電子データ化の推進
B. 会議の適正な開催	・大型モニターの調達
C-2. 電子決裁の活用	・電子決裁システムの更新
E. 議事録 A I の活用	・議事録 A I の導入（活用の拡大）
H. R P A の本格導入	・ B P R の実施 ・ R P A の導入（対象の拡大）
I. ビジネス I C T ツールの 導入・活用	・チームコミュニケーション・ツールの機能を備えた Web 会議システムの導入
J. 時間や場所に とらわれない働き方	・テレワークの実施に必要な環境整備
K. 業務の性質に応じた 業務端末の導入	・業務端末（一人一台パソコン）の調達（持ち運び可能な仕様への見直し） ・サブモニターの調達
L. オフィス改革	・既存ファイルの電子データ化の推進（再掲） ・オフィス改革の実施内容の策定 ・オフィス改革に要する備品の調達
P. 職員の能力向上 （スマート人材の育成）	・ R P A、ビジネス I C T ツール等の活用に向けた研修の実施

令和元年11月21日
スマート改革検討チーム

スマート改革に向けた取組の検討状況について（中間報告）

1. スマート改革検討チームの願い

「もっと、県民のために。」

「自分の力で、三重県をもっと素晴らしい県にしたい。」私達は同じ思いで入庁し、同じ思いで仕事をしてきました。

しかし、日々の業務を振り返ったとき、私達の仕事の中で本当に県民のために行っている仕事はどれほどあるのでしょうか。

上司や他部局に提出するための資料作成、会議のための打ち合わせ、他部局とのすり合わせ。そんな内向きの仕事で一日が終わっていることはないでしょうか。

私達は、三重県庁の先輩職員の能力・ノウハウ・専門性は確かなものだと信じています。しかしながら、その力が100%発揮できているのか、疑問に思うことも少なくありません。

行政がパソコンを使って仕事をするなんて考えられなかった時代もありましたが、今やAI・IoTなどの技術革新によって、これまで考えられなかった働き方が可能になっています。多くの職業が不要になるとまで言われる中で、行政の在り方も、これまでと全く異なるものとなる可能性もあるのではないのでしょうか。

これから20年で、県内だけで20万人の人口減少が見込まれている一方で、これまで三重県庁を支えてきたボリュームゾーンの職員、約3000人が退職します。そして、現在の若手・中堅職員が、そのなかでも県民サービスのレベルを落とすことなく、仕事をしなければいけません。

このままでは、必ず限界がやってきます。

まずは、内向きの仕事を見直し、これまで考えられなかったようなことにチャレンジしたい。県庁から一歩踏み出して、県民と一緒にもっと素晴らしい三重県を創り出していきたい。もっと、県民のために。未来の三重県のために働きたい。

これまでのやり方を変えることには、当然ハードルがあります。先輩達がこれまで築いてきた三重県庁には、変えるべきでないこともたくさんあると思います。

でも、「だから無理だ」という三重県庁と、「やってみよう」という三重県庁。どちらが魅力的な三重県庁でしょうか。

新しい時代を県民とともに歩む三重県庁であるために。そこで働く私達や後輩のために。今、三重県職員全員の力で三重県庁を変えたいと思っています。

2. スマート改革のゴールとスタートライン

スマート改革検討チームは、以下のゴールを設定して議論を進めた。

<ゴール>

県庁のスマート改革により、職員満足度と仕事の質を高め、県民サービス向上を実現する。

検討チームでは、新しい技術を活用した政策の展開から、その実現のための前提として必要となる職員の意識改革、業務遂行の効率化など、あらゆる課題を対象として議論を重ね、スタートラインである現状について以下の共通認識を得た。

- ・ 定型的・非効率な作業によって、多くの職員が時間的・体力的に消耗している。このままでは、新しい時代に求められる県民サービス提供に対応できない。
- ・ 三重県庁の生産性が、民間企業や中央省庁と比べて低くなっており、新たな技術の取り入れが遅れることで、さらにその差が開いていくことが懸念される。
- ・ 10年近く前から何度も行財政改革の検討・提言が行われてきたが、十分な周知・実行に至っておらず、「改革疲れ」とも言える状況が発生している。過去の失敗を繰り返さないようなアプローチが必要である。

3. 議論の結果見えてきた「実行」というアプローチ

ゴールを実現するためには、「不要な業務の削減、業務の効率化」及び「社会の動きに合わせて機動的に業務の必要性を判断できる組織づくり」という改革が必要である。そして、これらの改革を進めるにあたり、まず取り組むべきことは、以下の2つであると考える。

①先端技術の導入やオフィス環境の改革の必要性

RPAの活用、ペーパーレス化の促進、フリーアドレスの導入、テレワーク環境の整備等により、これまでの県庁の働き方を大きく変え、職員がスマートに働くための環境を整える。

②職員が一步踏み出すための意識改革の必要性

まずはやってみる、これまでのやり方を疑う、やり方に迷ったら変えてみるといった意識付けによって、これまで一步踏み出せなかった職員が自発的に改革に挑戦できる風土を整える。

これらは、過去にも検討・提言されてきた内容である。そこで、検討チームは、「これまで再三提言されつつも、なぜ実現されていないのか」について議論を行なった。そして、これまでは「提言」することに重点が置かれ、「実行」することの意識が低かったことが原因ではないかという結論を得た。

新しい技術の導入やオフィス環境の整備・改善を進めつつも、様々な「業務改善」や「意識改革」について、まずできることから「実行」に移す。そして、「やってよかった」という小さくも確かな成功体験を積むことで、さらなる取組に挑戦する機運を醸成していくことが最良のアプローチではないか。

検討チームでは、この「実行」というアプローチの下、直ちに実行することが可能な取組を報告することとした。

4. 実行に向けて

メンバーからは、規模や具体性が様々な取組の提案があったが、この中間報告の段階では、『提言発表までに「実行」して一定の結果を報告できる取組』（別表1）と、『今後検討すべき課題』（別表2）に分けて、報告をまとめることとした。

これらは、スマート改革検討チームのメンバーが改革のために各々考え出した取組であり、ぜひこの「たたき台」について全庁的な議論を期待したい。

◎取組の概要

『提言発表までに「実行」して一定の結果を報告できる取組』としては、直ちにに取り組むことで、その効果を実感でき、かつ、改革に取り組むための源泉となる「時間」を確保することに資すると考えられるものを選出した。

その中で、「いますぐチャレンジ」と題し、「さあ、挑戦しよう！」、「スマートな会議へ！」、「意思決定を効率的に！」、「みんなの時間を大切に！」、「ちりつもチャレンジ！」の5つのテーマを掲げた。

◎今後の進め方の提案

上記取組について、まずは、スマート改革検討チームのメンバーが、自らの所属において、自らの立場でできることを実行する。

それと同時に、各部局においては、改革に取り組むモデル課を選定し、上記取組のいずれか（もしくはモデル課として自ら考えた取組）を試験的に実行し、年内にその効果を検証いただくことをお願いしたい。その中で、チームメンバーは、実行状況のモニタリングの役割を担う。

そして、検討チームのメンバーと、部局ごとに試験的に行った取組について、年明けに集約し、上手くいかなかったものは原因を分析して改善策をあげ、上手くいったもの、各部局の「ベストプラクティス」については、横展開できるものは実施していくことで、取組の実行を少しずつでも着実に進めていきたい。

スマート改革検討チームは、こうした取組を踏まえつつ、1月末に最終報告をまとめることとする。

（参考）検討に用いた資料

- ・三重県庁スタンダードルール、効率的・効果的な業務実施のための心構え
- ・紙を減らすための10か条
- ・県庁の働き方改革に関する提言（平成29年1月）
- ・MIE職員力アワード
- ・幸福実感日本一（政策）職員提案制度

(別表 1) いますぐチャレンジ：提言発表までに「実行」する取組

テーマ	これまで（現状）	これから	今すぐ実行すべき取組
1. さあ、挑戦 しよう！	チャレンジしたいことはあるが、毎日の業務が忙しく、周りの目も気になって、なかなか取り組めない。	やってみてダメでもいいから、とにかくまずやってみる。ダメだったらまた他のことを試せば良い、という気持ちでのぞむ。	従来のやり方を変えることを躊躇わず、一つでもよいので、業務見直し、効率化に挑戦する。 うまくいったら、もう一つ挑戦する。
2. スマートな 会議へ！	・情報共有だけを目的とした会議開催 ・必要性の乏しいメンバーの出席 ・会議が資料の読み上げから始まる ・発言しない出席者がいる ・議論が建設的でない 等が合わさって会議の実施が大きなコストになっている。 ※会議には打合せを含む	会議の参加者全員が、会議の目的を認識したうえで、活発で建設的な会議が過不足なく開催される。 会議への参加が、意味があり楽しいと感じられるものにする。	会議時間がコストであると認識し、「三重県庁スタンダードルール」や「効率的・効果的な業務実施のための心構え」の会議関連の項目を徹底する。試行錯誤しながら、ファシリテーション能力など、会議スキルの向上を図る。 (具体例) ・「会議は〇時まで」と最初に宣言し、必ず実行する ・会議出席者を厳選する（必要以上の陪席をしない。途中退席可） ・内部の会議における文字の読み上げを禁止する ・情報共有だけが目的の会議については、とりやめを検討する ・説明を要しない資料作りをすることで、会議そのものをやめる ・「会議の目的の明確化」を徹底・明文化する ・資料の作り方を読めば分かるものに改める ・資料を各自読んだ上で、議論からスタートする
3. 意思決定を 効率的に！	意思決定に時間がかかる。 決裁、簡易決裁、供覧が大量に回されており、その準備に時間がかかる他、回される方にも迷惑になっている。	各人が決裁をどのような目的でチェックすればいいのか明確になり、必要最低限の時間でチェックをすることができる。 供覧を見ることに取られていた時間を他の生産的な活動に回すことができる。	上司に判断を仰ぐべきか否かを再検討する。 決裁、簡易決裁、供覧の必要性を見直し、不要なものはとりやめる。 チェック担当は、副務者及び班長等を原則とし、それ以外の職員にもチェックを求める場合は、理由とともに特段の指示を出す。 特に記載無く回す場合は基本的に情報共有とみなす。 供覧・簡易決裁については押印不要とする。

4. みんなの時間を大切に！	部局長や管理職を含め、何としても最短の時間で仕事を終わらせようという意識が低い。そのため、時間外の多い職員がいる状態が改善されない。	職員自身が自分の時間を大切に、最大限、効率的に仕事をこなすよう心掛ける。また、部局長や管理職は、みんなの時間を大切に、時間外が発生しにくいマネジメントをする。	部局長や管理職が職場に残っていることは、百害あって一利なし、という位の意識を持つ。
			職員は17時で仕事を終え、15分間は片付けをする位の意識を持つ。
			17時以降の会議を禁止する。
			19時を超えた際は1時間ごとにアラームを鳴らし、職員はそのタイミングで実施した業務内容をエクセル等にメモし、課の共有フォルダに保存する。 上司は翌出勤日にその記載内容（事前命令との差異）を確認し、適宜仕事量のマネジメント・進め方のアドバイスを行う。
5. ちりつもチャレンジ！（塵も積もれば山となるの精神で小さな改革から取り組む。）	内部で一時的に使う資料を、不必要にまで見栄え良く作成、コピーしており、時間と紙を浪費している。	用途や必要性に応じた適切な資料作成と印刷枚数・様式にすることで、時間と紙のムダが減る。	時間外が多い（月〇〇時間）職員がいても放置してしまっている現状については、職員の勤務時間を正確に測り、決めた数字を超えた場合は班長や他の職員がカバーできないかすぐに話し合う仕組みを導入する。
			内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的にモノクロの2アップ又は4アップにする。
			内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。
			内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。
5. ちりつもチャレンジ！（塵も積もれば山となるの精神で小さな改革から取り組む。）	メールでの作業に時間がかかっていて、時間が無駄になっている。	必要なことだけが書かれたシンプルなメールのやりとりで、仕事が効率化される。	内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。
	議事録の作成のため、録音の文字起こしに膨大な時間を要している。	会議等は要点だけが記録され、作成する職員も、それを読む職員も最小の労力で必要な情報を共有できる。	内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。
	（その他、自ら考えながら、効率化のための取組の実行を進める。）		内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。
			内部で一時的に使う資料は、高い質を求めすぎない。 内部での印刷は、用途や必要性を考えたうえで、基本的なモノクロの2アップ又は4アップにする。

(別表2) 今後検討すべき課題について

テーマ	問題認識	議論の方向性
① 先端技術の導入やオフィス環境の改革の必要性		
1. 紙を減らそう！ (インフラ面)	ペーパーレス化を進めていくために、職員個人の努力では限界があり、インフラを整えていく必要がある。	紙を減らすためのインフラの整備の在り方を検討し、年度内に結論を出し、速やかに進めるべきではないか。 具体例 ・各班単位にスキャナーを導入 ・タブレット端末の導入 ・一人一台パソコンへのデュアルディスプレイの導入 ・全庁に Wi-Fi 導入
2. スマートな会議へ！ (インフラ面)	スマートな会議を開催するための設備がない。	スマートな会議が開催できるのに必要な備品の在り方を検討し、年度内に結論を出し、速やかに進めるべきではないか。 具体例 ・少なくとも各部局に1つ、会議室に、PC 接続できる大型モニターを設置する
	遠方にいる人と会議をする際に、移動のために時間と金銭の多大なコストがかかっている。	テレビ会議システム等のインフラを整備し、それを積極的に活用することにより、不必要な移動をなくし、時間と金銭のコストをカットするべきではないか。
3. 情報共有ツールの導入	庁内メールでの情報共有が多過ぎるが、転送、処理（削除）に時間を要するだけで、役だっていない。	庁内メールでの情報共有の展開を抑制し、情報共有ツールを導入するべきではないか。
4. 新しいコミュニケーション・ツールの活用	庁内電話やメールでは、コミュニケーション・コストが多い。	職員にスマホを配布するとともに、Slack や Teams などコミュニケーション・ツールの導入を進めるべきではないか。
5. 働きやすく楽しいオフィスの在り方	パソコンが動かせないために席が固定化され、自動的に普段会話をする職員も固定化してしまい、イノベーションが生まれにくくなる。	単なるオフィスのフリーアドレス化に留まらず、ABW(Activity-Based Working)の考え方も参考にしながら、明るく楽しく働けると共に、県民や企業にも開かれた新しいオフィスの在り方を検討し、各部局のニーズを聞いたうえで、年度内に試行を開始するべきではないか。
6. 時間と場所を問わない新しい働き方	家庭事情への対応に加え、自宅で働くことで生産性上がる職員もいるため、新しい働き方が求められている。	人口が減少していく中、人的リソースを最大限活用するために、在宅勤務とオフィス勤務を職員の希望で気軽に選択できるような働き方を認め、そのための制度の整備とインフラの確立を進めていくべきではないか。

② 職員が一步踏み出すための意識改革の必要性		
7. 挑戦できる意識土壌	県庁全体に、新しい取組に挑戦しようという気持ちをネガティブに受け止める雰囲気があり、攻めた取組をしようという声が上がってきにくい。	職員が持つべき挑戦する意識の定着について提言を行うことが必要である。職員ひとりひとりの挑戦する気持ちをポジティブに受け止める雰囲気が形成されており、職員が思いついたことを気軽に試せる仕組みがあるべきではないか。 具体例 ・所属長の声かけなどで意識改革を行う。 ・勤務時間中に2時間、通常業務以外の生産的な取り組みをすることを義務付ける。
8. 古いもの・不自然なものをはっきりと言える雰囲気づくり	県庁の設備は古く、仕事の仕方も非効率・不自然なものが多い。にもかかわらず、職員は現状に順応してしまっており、現状について不満を言うことをよしとしない雰囲気さえある。	職員の不満解消はより良い県民サービスの源泉であると認識し、もっと気軽に職員が県庁の設備や非効率な点について疑問を持ち、意見を言い合える機会を作るべきではないか。
9. 外の目を入れること	人事交流が減り、外の目が減少していることで、業務の効率化のスピードアップが妨げられている。	相互の人事交流の活性化、相互の短期兼業・副業（県庁職員が週1回は外で働く。民間人材が逆に週1回県庁で働く）等により、外の目を導入・意識することで、県民サービスの向上、業務の効率化に繋げるべきではないか。
③ その他		
10. 未来へ向けて	今まで働き方改革に関する様々な検討や提言がなされ、議論としてはほぼ出尽くしているにも関わらず、実行の徹底が不十分である。職員の時間外は減らず、作ったルールは形骸化し、結局のところ、働き方が改善されていない。	県庁を変えようとした先人の努力を無駄にせず未来に引き継いでいくために、 ・「三重県庁スタンダードルール」、「効率的・効果的な業務実施のための心構え」、「県庁の働き方改革」に関する提言」など、様々な検討や提言がなされたにも関わらず、実行されてこなかった理由の徹底的検討及び各方面へのフィードバックをしていくべきである。
11. 改革を持続的に進めるための組織の見直し	現在の組織では、情報技術の活用が、業務効率化に活かされていない。	情報技術の活用と業務効率化の一体的な改革を進めるためには、組織を見直し、情報部門と改革部門との連携を図る必要があるのではないか。
12. 電子決裁の利用	電子決裁の利用状況が部局によって差があり、活用が不十分である。	データを電子的に保管するために、電子決裁を利用している課のやり方をベスト・プラクティスとして展開し、電子決裁の利用を進めるべきではないか。

13. 時間効率を上げる	時間をコストである、時間を有効活用しなければ挑戦ができないと認識する。	生産性を高めるために、時間管理の在り方を職員が主体的に考えるルール作りが必要ではないか。職員は、年度初めに、自分の向こう1年間の時間の使い方について、主体的に概観を得るべきではないか。 (具体例) 年度初めに所属長と各職員が業務スケジュールについて話し合うとき、年間のどの時期に多く年休を取るかを話し合う。
14. 職員の能力向上、自己研鑽について	県庁で提供される研修内容は従来の仕事の仕方を踏襲したに過ぎないものばかりで、面白くない。結果、職員が研修を積極的に受けず、自己研鑽を軽んじる現状が生まれている。	業務効率化を主体的に進めることができる職員の育成を図るべく、職員の能力を高めるために、刺激的な体験型の研修を充実させるべきではないか。
15. 情報の全庁共有	基本的な業務資料の共有がなされておらず、非効率となっている。	業務効率化のために、ネットフォルダの活用と情報の全庁共有を推し進めるべきではないか。 具体例 ・内規 ・資料に利用可能な画像素材 ・パワーポイント資料のテンプレート ・その他全庁で共有することで効率化が見込める資料すべてこれらについて、各種規定を確認しながらマニュアルを作り、全庁共有体制を確立する(件数でモニタリング)。 ファイルの整理等は、年末に作業時間を設けられないか。
16. 行政手続のハンコレス化	手続で県民に押印を求めることは、ほとんどの場合法的拘束力がない。 にもかかわらず、未だに押印付き原本を重視する風潮が続いており、手続が非効率になっている。	県民サービスの向上のため、様式を見直し、各手続きでハンコレス化を進め、オンラインでの行政手続を可能にすることにより、RPAの前提となる情報データ化を進め、職員の業務効率化を図るとともに、行政手続をスピード化するべきではないか。
17. 発信力の強化	知事の強い発信力を活かしつつも、それぞれの職員の発信力を更に高めることが求められる。 県政の取組について県民に関心を持ってもらうための更なる工夫が必要である。	それぞれの職員の発信力の強化が必要である。例えば、県民との協創を実現する第一歩として、県民が県政に関心を持てるような、デジタル・マーケティングを活用した広報啓発の能力を身に付けていくべきではないか。

中間報告を踏まえたモデル課での業務改善取組の試験導入の結果

A. ペーパーレス – 県庁レベル –

解決すべき課題

- ・紙資料の印刷、管理、検索の作業をなくし業務効率化
- ・紙、印刷経費の削減・オフィス環境の改善（紙資料保管のためのスペースを減らす）
- ・印刷した紙の管理の不徹底による情報漏洩の防止
- ・文書システムでの管理や編集履歴のチェックにより文書の改ざんを防止

【実施事例 1】

モデル課	・総務部 財政課
実施内容	・ペーパーレス会議システムの導入（タブレット配置） ・ペーパーレス会議システムの活用（予算編成プロセス） ・資料のデータ配布（議会、記者クラブ、庁内への予算議案等配布）

実施内容補足

- ・プレゼンテーションルームに導入されたペーパーレス会議システム及びタブレットを予算編成プロセスで活用
- ・ペーパーレスでの会議開催のため、タブレットでの閲覧に適した資料様式の変更（予算編成査定案を縦書きの文章形式から横書きの箇条書きのものと改めるなど）
- ・タブレットによる資料配布・会議実施
「知事と部局長との協議の場合（12月）」、知事査定（1月）、一部の知事レク
- ・議会、記者クラブ、庁内へ予算議案等の資料をデータで配布。

得られた効果

- ・紙資料のチェックの手間が縮減された。
- ・印刷経費が削減された。
- ・副次的効果として、資料様式の変更は、資料作成の容易化及び議論の活性化の効果も見られた。

今後の課題・要検討項目

（ペーパーレス会議）

- ・知事査定など公開の場でのペーパーレスは成果があったものの、部内レク及び知事レクでのペーパーレス化は、レク後の資料管理の問題があるため、課題が残る。

（資料のデータ配布）

- ・庁内向けの電子データでの配布は、実行が容易。執務環境の改善にも資するため、広く展開するとよい。
- ・議会や記者クラブ向けの配布は、広聴広報課や議会事務局との連携・調整が必要。

改善提案

- ・“プレゼンテーションルームで行われる公開の会議は、原則としてペーパーレス会議システムを活用する”などルール決めを行い、職員へ広報・報知していくとよい。
- ・レクもペーパーレス化すると良いが、どのような進め方が適切か、別途議論が必要。

【実施事例 2】

モデル課	・地域連携部 市町行財政課 ・地域連携部 情報システム課 ・雇用経済部 中小企業・サービス産業振興課 ・医療保険部 長寿介護課
実施内容	・モバイル端末利用 ・供覧の必要性和供覧範囲の精査 ・電子メールでの供覧 ・既存資料の電子化

得られた効果

- ・モバイル端末の活用により現場から県保有資料が閲覧できたため、これまで準備・持参していた紙資料が不要となり大幅なペーパーレスにつながった。
- ・検査での指摘事項もこれまで手持ち資料で判断できないものは後日に再連絡としていたものが、即日に処理できるようになった。
- ・取組を進める中で、紙で回付すべきものとメール送付で良いものの共通認識ができてきた。
- ・班内での話し合いにより、想定より多くの資料が P D F 化できることが分かった。

今後の課題・要検討項目

(モバイル端末利用)

- ・モバイル端末は、場所によって通信状況等により使用できない場合がある。事前確認が必要。

(電子メールでの供覧)

- ・取組開始時点では、県庁内外から入手する紙資料のほぼ全てを P D F 化して電子メールで共有することができないかトライしたが、共有フォルダや電子メールの現在の運用が公文書の管理として満たすべき条件（保存期間の分類や徹底等）を十分に達成できていないことから、公文書管理規程において「処理に係る事案が軽微な場合」と位置付けられるものに対象がとどまっている。

(既存資料の電子化)

- ・公文書管理規程を踏まえ既存文書及び共有フォルダの整理が必要である。
総合文書管理システムで管理すべき組織的な意思決定を経た文書と、簡易な文書、パンフレット、チラシ、研修資料等の資料とが混在して同じ簿冊に保存されていることにより、重要な公文書とそうではない職務参考資料の判別が困難になっている状況が散見される。

改善提案

(モバイル端末利用)

- ・モバイル機器活用ができない場所をリストアップし、全庁で共有するデータベースを準備するとよい。
- ・パソコン上での比較や編集をしやすくするためのサブディスプレイや、閲覧や共有を容易にするためのタブレットの導入、共有フォルダにアクセスするための Wi-Fi の整備など、インフラ面の整備も必要である。（K. 業務の性質に応じた業務端末の導入）

(電子メールでの供覧)

- ・今まで惰性で行われている紙供覧については、電子化したあとも供覧を行う必要があるかどうか、各文書について必要性を再検証すべきである。

(既存資料の電子化)

- ・公文書管理規程の改訂のタイミングで速やかに推し進めるとよい。
令和2年度から公文書管理条例の制定に合わせて公文書管理規程が改訂される。共有フォルダや電子メールの管理ルールが定められ、それに準じた管理を行えば、メールやフォルダに保管したデータを公文書として扱うことが可能となる。新しい公文書管理規程に沿った管理を速やかに浸透させることで、供覧文書のメール共有・電子供覧活用の適用範囲を広めていくことが必要であろう。
- ・近日中に発出が予定されている公文書管理規程にかかるガイドラインに、共有フォルダや電子メール等の電子的に用いる文書について、管理のルールが明確に定められているので、そこに定められた方法での管理を徹底することを基本とするべきである。

B. 会議の適正な開催 **－職員レベル・県庁レベル－**

解決すべき課題

- ・会議時間の短縮化、議論の質の向上

【実施事例1】

モデル課	・子ども・福祉部 福祉監査課 ・農林水産部 森林・林業経営課
実施取組	・三重県庁スタンダードルールに沿った会議運営

得られた効果

- ・「必要以上に長く会議をしなくなった」「緊張感が増した」「目的が明確になり、議論、理解が深まった」との評価が得られた。
- ・議論のポイントを事前に送ったところ、会議時間が短縮した。
- ・スタンダードルール規定の「事前の資料配布」に代えて、議論のポイント、考えてきて欲しいことをメールベタ打ちで送付したところ、参加者が意見をもって参加し、議論が活性化された。

今後の課題・要検討項目

- ・これまで「スタンダードルール」が徹底されてこなかった理由を考え、対策が必要。「周知不足」「意義が浸透していない」「行動指針や人事考課としての位置づけが必要」「実行しない者へのアクションがない」等の意見があった。
- ・「意見を広く聞くには時間設定が難しい」「『時短』が目的化して、『会議内容（目的）』が疎かにならないように注意」「職員がファシリテーションの力を付けることが必要」という意見の検討と対策が必要。
- ・「スタンダードルール」の内容の見直しとともに、改めて定着を進める必要がある。

改善提案

- ・スタンダードルールに沿って実施することが難しい場合でも、ハードルを下げるなど柔軟にルールの代替策を課単位、会議単位で考え、実施していくことが重要である。
- ・ビデオ会議システムなど近年の技術を利用し更なる会議効率化を目指すことが求められる。

【実施事例 2】

モデル課	・総務部財政課
実施取組	・独自ルール of 制定による予算査定案部内検討の効率化

(財政課 予算査定案検討 独自ルール)

1. 最初に全体像を説明すること
2. 各事業について、まず調整の方向性を説明すること
3. 事業概要は5分以内に説明すること
4. 論点は、個数を報告のうえ、内容は簡潔に説明すること
5. 調査結果の確認を行うこと

得られた効果

- ・予算編成プロセスの特殊性（膨大な数の事業内容の検討を要する）から、スタンダードルールによる会議の適正化ではなく、独自のルールを制定し、予算査定案検討の部内レクにおいて活用することで、議論に要する時間を削減した。
- ・レクに参加することで、計数整理の作業が日中にできなくなり、残業につながっている者が多かったことから、レク参加者を減らし、自分の作業に集中できる時間を確保した。

今後の課題・要検討項目

- ・予算査定案検討の中で、依然として、長時間を要した割に、議論の質の向上につながらなかった項目があった。

改善提案

- ・予算編成プロセスは、常に意思決定を前に進め、残された論点を減らしていく過程であることを踏まえ、予算査定案検討の際、議論のための議論とならないよう、何が論点かを意識して議論を行うことが必要である。

【実施事例 3】

モデル課	・三重テラス（雇用経済部 三重県営業本部担当課） ・農林水産部 森林・林業経営課
実施取組	・ビデオ会議の活用

得られた効果

- ・回線が開けば通信状態は良好で、慣れれば1時間を超える会議であっても、支障なく使えることが分かった。

今後の課題・要検討項目

- ・パソコン内蔵スピーカーでは音声聞き取りにくい。
- ・相手先の声も聞こえるので、執務室での実施は業務の支障になる恐れもあり難しい。
- ・会議相手の事務所との調整や当日のセットアップに時間を要した。
- ・ペーパーレスのため、資料をビデオ会議の画面で同時に表示すると、画面が小さく、先方の様子が見えにくい。

改善提案

- ・会議の進行に当たって、ビデオ会議に応じた話し方、進め方を検討する。
- ・外部スピーカー等の必要機材を用意する。

- ・部屋をパーティションで区切るなどし、ビデオ会議用のスペースを用意するとともに、会議室予約システムで一括予約できるようにシステムを改修する。
- ・ビデオ会議の使用を継続することで、事前調整やセットアップに慣れることで時間を短縮するとともに、使用が当たり前の雰囲気醸成する。
- ・資料表示用の端末を別途持ち込む。
- ・今後、Web 会議の導入も進めていくことを踏まえ、カメラやマイクの搭載等、個人のパソコンの仕様を検討する。

C-1. 決裁規程の整理 **－県庁レベル－**

解決すべき課題

- ・迅速な意思決定の実現
- ・決裁対象業務と決裁実施者のミスマッチの解消

モデル課	・総務部 財政課 ・雇用経済部 中小企業・サービス産業振興課 ・農林水産部 森林・林業経営課 ・医療保健部 長寿介護課
実施取組	・決裁規程の見直し ・決裁、簡易決裁、供覧の必要性の見直し ・簡易決裁、供覧について、紙による回付の廃止、チェック方法の見直し等

得られた効果

- ・課題の洗い出しができた。
- ・現状の規程や規則では実務的な判断で適切と考えられる決裁プロセスへの変更はできず、ルールの見直しが必要であることが分かった。

今後の課題・要検討項目

(決裁規程の見直し)

- ・現行のルールは、重要度の比較的低い届出の受理・通知の送付を含め、多くの決裁の専決権者に所属長が指定されており、また代決は決裁者が不在の時にのみ可能である。重要度によって決裁者の見直しを各部局で行うとともに、所属長の責任において、業務の内容に基づき代決を柔軟に運用できるようルール改定が必要。
- ・若手ほど、幅広に決裁・供覧を上げたがる傾向にある。
- ・紙で回付される決裁のほとんどが、「三重県事務決裁及び委任規則」で決裁権者や専決権者が定められた決裁であり、紙の使用量の削減や処理の迅速化が抜本的に進められなかった。
- ・他部局から回付されてくる決裁等も数多く存在し、単独の課での努力では改善に限界がある。
- ・原課から各部総務課や財政課に合議される決裁で、手続を煩雑にするだけで、必要のないものがある（例：寄附金の受け入れが、少額であっても、財政課の合議を得ることが必要になっている。手続を煩雑とすることで、寄付金を集めたいというインセンティブを下げる一因となっている）。

改善提案

- ・「三重県事務決裁及び委任規則」の見直しが必要である。
 - － 専決者に課長指定が集中している点（各部局での見直し）
 - － 不在時だけでなく業務の内容に基づく代決
 - － 合議の範囲を最適化

- ・若手職員に対して、決裁や供覧の必要性についてのルールを、事例の積み上げを通じて共有していく。
- ・年度内に規程を見直し、令和２年度より、負担付きの寄付を除き、財政課の合議を不要とする見直しを実施予定。
- ・決裁の取扱いを見直すに当たっては一部のモデル課だけではなく県庁全体として進めていくことが必須である。

C-2. 電子決裁 **－職員レベル・県庁レベル－**

解決すべき課題

- ・迅速な意思決定の実現
- ・紙、印刷経費の削減

モデル課	・地域連携部 情報システム課 ・雇用経済部 中小企業・サービス産業振興課
実施取組	・電子決裁の推進（横展開）

得られた効果

- ・電子決裁は事前に懸念していたほど面倒ではなく、先行している情報システム課からの助言もあり、課題は残るものの比較的スムーズに活用が進んだ。

今後の課題・要検討項目

- ・規程により、公印の押印を必要とするもの、合議を要するものは電子決裁できなかった。
- ・電子決裁システムの仕様上、添付ファイルの容量が２ＭＢを超えるものについては、電子決裁ができなかった。
- ・電子決裁での起案前の事前チェックは、パソコン上で文書システムに登録された添付ファイルを全て開いて確認するのは、画面サイズやスペックから困難であった。紙でペン入れ修正を実施する方が簡便であった。
- ・起案前の事前チェックはルールがなく人によってやり方が異なり、煩雑になっている。

改善提案

- ・下記を電子決裁できるように、規定の改訂・システム改修が必要である。
 - 合議を要するもの
 - 添付ファイルの容量が２ＭＢを超えるもの
 - 公印の押印を必要とするもの
- ・電子決裁での起案前の事前チェックは、より洗練された方法を作っていく必要がある。

D. 時間の有効活用 -職員レベル-

解決すべき課題

- ・職員のライフワークバランスの向上
- ・時間外勤務の縮減

【実施事例 1】 <明示化による時間外勤務の短縮>

モデル課	・教育委員会事務局 小中学校教育課
取組内容	・19 時以降に残業した場合、残業内容を記録 ・帰宅予定時間を各人が立札で表示 ・17 時以降の打合せは原則禁止

得られた効果

- ・帰宅予定時間を各人が立札で表示したことで、予定時間が近づくと互いに声を掛け合うなど適度のピアプレッシャーが働いた。
- ・決まった時間に帰宅する意識付けができた。

今後の課題・要検討項目

- ・「課員の時間外勤務時間とその理由を確認し、長時間勤務者の業務を見直し、必要に応じて別の者に割り振る」という取組については、それ自体が相当の業務量でコストが大きい。
- ・業務を別の者に割り振るには、ティーチングコストがかかる点も考慮が必要である。
- ・帰宅予定時間の立札は、個々人の意識づけ、相互に早期退庁を促す一つのツールとしてある程度機能したが、突発業務や締切のある業務などで守れない場合も多い。
- ・17 時以降打合せ原則禁止については、他課対応や急な発注への対応等で、徹底が困難であった。

改善提案

- ・個々の課のルール化・意識改革だけでは限界があるため、部局全体、あるいは県庁全体で取り組む必要がある。

【実施事例 2】 <業務のメリハリをつけた休暇取得の推進>

モデル課	・地域連携部 市町行財政課 ・県土整備部 県土整備総務課
取組内容	・年末年始の出勤日について各班単位で職員個々の休暇目標を立てるとともに、業務の調整を図り、休暇の取得を促進する。 ・12 月で消滅してしまう年休がある職員は、12 月中の毎週 1 時間以上の年休取得を目指し、仕事の効率化を図る

得られた効果

- ・年末年始の前後 1 週間（12 月 23 日～27 日、1 月 6 日～10 日）に、延べ 70.5 日・1 人当たり 2 日以上（職員 34 人）の休暇が取得され、促進効果がみられた。
- ・1～2 時間でも空いた時間があれば休暇を取得しやすい雰囲気ができ、積極的な有休消化につながることができた。

今後の課題・要検討項目

- ・全庁的な業務の期限や先送りできない急な業務の発生があり、想定通りいかない場合もあった。

- ・多忙な時期は、時間休の取得も難しい職員がいた。

改善提案

- ・休暇スケジュール通りに休むという意思を職員が持つ必要があるため、所属において休暇取得に対する雰囲気づくりや担当業務への協力体制を構築する。
- ・県庁全体で、年末年始やゴールデンウィーク、連休の前後や谷間には、会議や業務締切を設定しないようルール化する。
- ・年休取得については、担当業務により繁忙期が異なるので、個人ごとに繁忙期を避け時期を早めるなど、強化月間を設けた方が効果的であると思われる。

【実施事例３】＜年間業務スケジュールの見直し＞

モデル課	・総務部 財政課
取組内容	・予算編成プロセスのスケジュール全体を抜本的に見直す

得られた効果

- ・課内の業務分担の見直し（予算班長に集中していた業務の分散など）によって、課内での事業レベルでの精査を加速させ、年間業務スケジュール全体に余裕を生み出した。
- ・12月の「知事と部局長との協議の場」を活用して、早い段階で知事との議論を開始することで論点整理を進め、部長調整の項目を大幅に削減した。年明けに実施していた部長調整を年内に前倒すとともに、予算編成プロセス全体を見直すことで、年末年始に+αで休めるようにした。

（参考）12月27日（金）年末最終日の休暇人数：14人／23人

1月6日（月）年始初日の休暇人数：6人／23人

今後の課題・要検討項目

- ・起債担当など一部の業務について、業務が属人化している結果、課内での業務分担の平準化が十分にできていない。その結果、依然として、業務が集中し、休むことが困難な職員がいる。今後、属人化している業務の進め方そのものの見直しが課題である。

改善提案

- ・たとえ何年にも渡って続いている業務分担や作業スケジュールであっても、合理性がないものについては、見直しを断行すべきである。

E. 議事録A I の活用 - 県庁レベル -

解決すべき課題

- ・職員の業務負荷削減

モデル課	・戦略企画部 広聴広報課 ・県土整備部 県土整備総務課 ・防災対策部防災企画・地域支援課
取組内容	・議事録A I システム P r o V o X T の導入 ・議事録A I システムの活用 (県土整備総務課：5件、防災企画・地域支援課：2件) ・A I 議事録活用の水平展開（広聴広報課）

実施内容補足

- ・A I を活用した会議録作成のシステム P r o V o X T を導入し、広聴広報課では知事の定例記者会見・ぶら下がり会見での知事発言を中心に活用
- ・広聴広報課により他部局への議事録A I 活用の横展開を行い、令和元年12月には10部局105件でシステムが活用された。

得られた効果

- ・A I 未学習状態のデモ機の導入後段階であっても議事録作成所要時間が明らかに短縮され、時間外勤務の削減に効果があった。
- ・横展開した所属において、試行した5件全てで議事録作成の手間が軽減され、本業に集中できたと評価された。
- ・文字起こしだけでなく、要点をまとめた「議事概要」の作成でも、時間短縮されたとの報告もあった。
- ・人による録音データの聞き起こしの方が精度は高いが、議事録A I が作成した文章を修正するほうが効率的であった。

今後の課題・要検討項目

- ・事前準備として固有名詞の登録などA I の学習に時間を要する。
- ・録音した音声データの音質や発言者の滑舌、話すスピードによっては、文字データの変換精度に大きな差が生じた。また、誤変換された文章を解読するのは時間がかかるため、録音データの聞き起こしと併用が必要であった。
- ・ファイル容量が大きすぎてアップロードできないことがあった。（後にファイル容量の上限が変更されて問題が解消されたが、間に合わなかった。）
- ・インターネットでの接続となるため、データのやり取りに時間を要する。
- ・クラウドサービスであるため、情報漏洩の面で問題がないか、運用中の他県の聴き取り調査などの確認が必要であった。

改善提案

- ・そもそも議事録を作る必要があるかどうか見直し、ないものはとりやめる。
- ・議事録A I による完璧な変換は不可能であるため、議事録A I だけに頼るのではなく、従来の方法（メモ等）で補完することも必要である。
- ・常任委員会などネット中継されるものは、パソコンの内蔵スピーカーを使用し録音することで、雑音等の混入を防ぎかなりの高精度で変換できるため、積極的に活用する。
- ・音源が鮮明でないと誤変換が増えるため、旧式I Cレコーダーの更新や、スマートフォンアプリ用マイクの新規購入を年度内に行う。

- ・ 現行のインターネット仮想空間でなくとも接続できるよう、信頼済みサイトへの登録を許可するなど、管理者側の改善が必要である。
- ・ 先行導入の２県に情報漏洩の面での聞き取りを行ったが、追加のセキュリティ措置はしておらず、クラウドサービスを理由とした懸念や問題はないとのことであった。ただし、他県の対応が完璧であるとも限らないため、クラウドサービスを用いるリスクを評価し、合理的な対応を検討する必要がある。
- ・ 議事録 A I の全庁展開に当たっては、ノウハウの確立、庁内周知、予算確保等の手続を主となって行う所属をスマート改革の新組織とするなど、再検討が必要である。

+a. ちりつもチャレンジ -職員レベル・県庁レベル-

チャレンジ内容	得られた成果	今後へ向けて	取組課
【サブ 모니터の導入】	・作業効率化、ミスが減少した ・参照資料の印刷が不要になった	・モニターのサイズは要検討。大きすぎると作業空間を圧迫する	市町行財政課
【メール作業の効率化】 ・添付ファイルパスワード共通ルール化 ・雛形、ショートカットキーの活用	・市町へのファイル送付が効率化 ・個人が実践している便利な雛形、ショートカットキーの共有が進んだ		市町行財政課
【メール作業の効率化】 ・庁内メールでの枕詞をやめる	・メール転送者の負担は、僅かではあるが軽減された ・メールの書き出しに枕詞を付けないことにはすぐに慣れた	・枕詞不要の意識を全庁的に共有し、「枕詞がないメールは失礼」という意識を送り手側・受け手側ともに変える必要がある ・文言や状況によっては残したいという意見も	県土整備総務課 森林・林業経営課
【業務の可視化】 ・電話、休憩含め自分の一日の作業を詳細に記録	・電話対応、相談等で業務が頻繁に中断され、予定通り進まない原因になることが明確になった	・個人では中断を見込んだスケジュールリング。組織では電話対応等の平準化や、対外的な対応を行わない「業務集中」タイムの実施などを検討	市町行財政課
【業務の可視化】 ・自主的な業務改善や問題点を可視化、班内で共有	・見られているという意識が更なる業務改善の動機や切磋琢磨の機会になるなど、業務改善に取り組む風土が醸成された	・速やかな改善は重要だが、軽微なものに終始しないよう注意	福祉監査課
【業務の可視化】 ・グループウェア予定表の入力徹底 ・出張時は移動時間と現地での活動時間を分けて入力	・所属内では予定の入力が徹底された。 ・課内では移動時間を入力する／しない等の個人差による混乱が無くなりつつある	・幹部レベルには引き続き予定入力への声掛けが必要	中小企業・サービス産業振興課
【内規・マニュアルの整理】 ・存在する内規等の整理・保存による現状把握	・業務の振り返りや見える化に効果があった ・あるべきマニュアルが無いことへの気づき・問題意識につながった	・マニュアル等のひな型が望まれる	福祉監査課

チャレンジ内容	得られた成果	今後へ向けて	取組課
【データベース活用】 ・ Web上の法令情報総合データベースを活用し、使用頻度の低い法規集等の追録見直し	・ 研修と利用周知でDB利用回数は着実に増加した ・ DBで代替可能かつ利用頻度の低い法規集の解約により約30万円の経費削減を達成した	・ 同時アクセスによる利用制限のモニタリング ・ 今後はより高度な操作研修の実施が必要	環境生活総務課
【PHSの携行の徹底】	・ 数分の離席でもPHSを携行する習慣が付き、周囲の職員が取り次ぐ回数が減った ・ 部長の声掛けで、副部長や次長を含め、部内全体に取組が拡大した	・ 特にデメリットや追加の負担を強いるものではないため、積極的に展開していくべき	県土整備総務課
【答弁レク方法変更】 ・ 対面レク方式から、企画調整監が間に入り、書面確認のうえ必要な場合のみ各部企画員が指摘を受ける方法に変更した	・ レク時間の縮減（1日分の質問で約16時間） ・ 知事（二役等）の拘束時間半減 ・ 部局長等の執務時間の確保 ・ 答弁レクの議論の活性化	・ 各部局における答弁資料作成の効率化が課題	財政課
【セキュリティプリント機能活用】 ・ 印刷物の取り忘れや、紛れ込みによる情報漏洩の防止 ・ 設定ミスによる紙の労費の削減	・ 印刷物取り忘れの量に減少傾向が見られた ・ 機能を使用している者から情報管理の面についてある程度評価する意見があった	・ 年度当初の異動者のプリンター設定時に案内するなど、手間を当たり前のルールとして見せる工夫が必要	戦略企画総務課

【図表：ビジネス I C T ツールの導入状況（国際比較）】

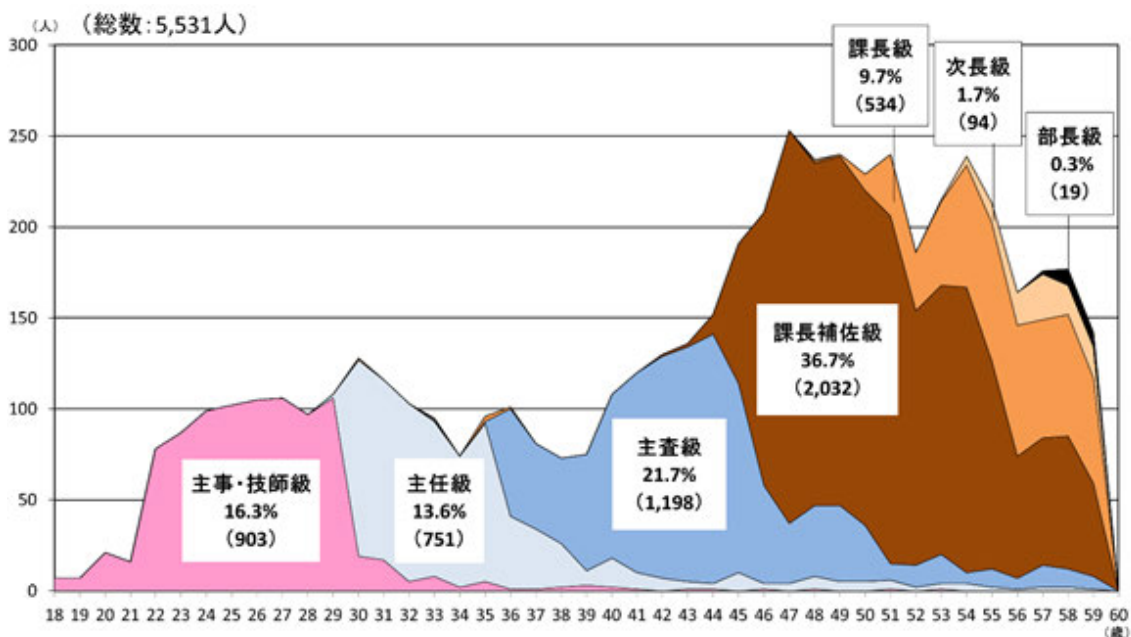
単位 (%)

	社内SNS	テレビ会議、ビデオ会議	チャット（インスタントメッセージ）	電子決裁	勤怠管理ツール	プレゼンス（在席状況）管理ツール
日本（n=714）	23.5	32.6	23.7	26.2	37.1	23.1
アメリカ（n=565）	64.1	65.1	67.4	66.4	66.2	59.3
イギリス（n=651）	53.6	58.8	55.9	51.5	52.7	49.8
ドイツ（n=678）	45.7	46.0	50.6	45.7	57.4	55.6

※他国の回答と合わせるため、日本の回答は70代の回答を除いた。
アンケートで、「積極的に使っている」、「あまり使っていない」、「まったく使っていない」を回答した比率

（出典：総務省「ICTによるインクルージョンの実現に関する調査研究」（2018））

【図表：年齢・職級別職員構成】（平成 31 年 4 月 1 日現在）



（出典：三重県人事委員会 令和元年「職員の給与等に関する報告及び勧告」）

（注）「平成 31 年人事統計調査」から、知事部局、各種委員会事務局、警察、県立学校、市町立学校の行政職給料表、研究職給料表、医療職給料表（二）、医療職給料表（三）適用職員の構成を示している。

三重県庁スタンダードルール

1. 庁内会議・レクチャーは、時間、目的を明確に！

庁内会議を開催する前に

- (1) 会議の開催通知は早めにし、目的、開始時間、終了時間を明示
会議は計画的に開催します。
- (2) 会議資料は必要最低限に、かつ、事前共有
会議の内容や目的に応じて必要最低限の資料にします。
資料は原則、事前共有し、会議での資料説明や配布等の省略、簡略化を図ります。
- (3) 会議参加者は事前に資料に目を通し、発言すべきことをまとめておくこと
効率的・効果的な議論で会議時間を有効に使えるよう準備をしておきます。

庁内会議の運営に当たっては

- (1) 会議の目的、目標、議題、議題ごとの所要時間を事項書等に明記もしくは口頭説明
会議の目的（何のために開催するのか）・目標（何を決めるのか）・議題（何を話し合うのか）と議題ごとの所要時間を事項書等に明記したり、会議の冒頭に口頭で説明したりする等、あらかじめ会議で生み出す成果や議論のポイントを明確にします。
- (2) 会議の開催時間は1時間以内をめざし、定刻開始、定刻終了、あいさつはなし
儀礼的・形式的な行為は極力排すとともに、資料説明は簡潔に行い、議論する時間を確保します。
時間内で効率的・効果的に会議の目的・目標が達成できるよう、主催者は適切に会議進行します。

レクチャーの実施に当たっては

- (1) レクチャーの目的、目標、論点、所要時間を明確にして実施
レクチャーの目標（何を成果として得たいのか）やレクチャーすべき論点（何を話し合うのか）を明確にして、可能な限り短時間で目的・目標が達成できるよう実施します。
 - （目的）意思決定：なんらかの決定を行う
 - 協 議：なんらかの検討を行う、もしくは、意見をもらう
 - 情報共有：決めたことを共有する、伝える

2. 庁内メールは、冒頭に何をしようかをはっきりと！

- (1) 所属宛のメールは、メールの先頭にリード文（送信先、転送先、種別、回答の要・不要）を添付

プレビュー画面で概要がわかるようにして、分類や転送等の手間を軽減します。

（リード文の様式及び記載例）

※定型文機能を活用すると便利です。

○送信先：全所属（Bcc）
○転送先：文書主任者
○種別：周知
○回答の要・不要＜期限＞：要＜6月5日＞

- ①「送信先」は、当該メールを送信した先を記載します。（所属宛だけなのか、特定の職員等にも送信しているのかなどがわかるように）
- ②「転送先」は転送先を具体的にイメージできるよう、「関係職員」というような抽象的な記載はしません。
- ③「種別」は、照会、周知、案内、募集、参考などを記載します。
- ④「回答の要・不要＜期限＞」は、回答の「要・不要」、回答が必要な場合は、＜期限＞も記載します。

- (2) 所属内全職員に転送が必要なメールは、件名の先頭に【全員】を記載

受信所属が自動転送機能のキーワードとして活用できるように、件名の先頭に「【全員】」の4文字を記載します。

（件名の記載例）

「【全員】【創～Next stage～】（vol.48）」

「【全員】【通知】3月5日 行政棟各階の廊下の床面清掃について」

- (3) メール文末には担当者のフルネームとPHS番号を記載

所属から発信されたメールにおいても、担当者への返信先、問合せ先等がすぐわかるようにして、返信先等を探す手間を軽減します。

《メールに関するルールの運用にあたっての留意事項》

- ・ 件名から転送先が特定でき、かつ回答等の対応が必要ないことが明らかなメールについては、リード文の全部又は一部を省略しても結構です。
- ・ リード文は本様式を原則としますが、メールの内容等に応じて、受信側にとってよりわかりやすくするために、リード文の項目を追加・変更しても結構です。
- ・ 所属内全職員へ転送するものについて、グループウェアの掲示板を活用する等、メール以外の方法で周知することを検討してください。

3. 資料作成の指示は、期限、内容、分量を明確に！

(1) 資料作成にあたっては、あらかじめ、次の事項について上司と部下との間で明確にしたうえで、作成することを徹底

① 目的・用途（資料作成の必要性）

上司（指示者）は、作成を指示する前に、本当に作成が必要な資料かどうかを精査したうえで、何のために、どのように使用する資料なのかを部下（作成者）に説明します。

② 期限

部下（作成者）が仕事の優先順位を決められるように、上司（指示者）は作成期限を明示します。

③ 品質・分量・体裁

資料作成にかかる無駄な手戻り等を少なくするため、上司（指示者）は必要に応じて、あらかじめ作成する資料の概要を伝え、品質（最終的な資料の完成イメージ）を部下（作成者）と共有できているかを確認します。また、分量の目安についても伝えます。

効率的・効果的な業務実施のための心構え

1. 庁内会議・ヒアリング・打合せ

- (1) 類似する会議等は同時開催するなど、会議等の開催回数を減らしましょう
- (2) 緊急・やむを得ない場合を除いて、勤務時間内に開催しましょう
- (3) 勤務時間内に終了しない場合は、緊急・やむを得ない場合を除いて、翌日以降に再度日程調整して開催しましょう
- (4) 会議等の構成員は必要最小限にしましょう
- (5) 会議等の概要と資料は共有しましょう

2. レクチャー

- (1) 書面レクや幹部の同時レク等を検討し、実施回数、時間を必要最低限にしましょう
- (2) 原則、勤務時間内に行いましょう
- (3) レクチャーの構成員は必要最小限にしましょう
- (4) 上司への説明はポイントを絞って簡潔に行いましょう

3. 庁内メール

- (1) メール宛先は必要最小限にしましょう
- (2) 伝える内容をコンパクトにまとめ、メールの文字量を少なくしましょう
- (3) メールに添付するファイルの数や容量はなるべく少なくしましょう

4. 庁内照会・調査・アンケート

- (1) 類似の庁内照会・調査・アンケートはまとめましょう
- (2) 緊急・やむを得ない場合を除いて、回答期間は5勤務日（依頼日含まない）以上設定するなど、回答者の視点を持って実施しましょう
- (3) 調査等の依頼や電話等の問合せは、緊急・やむを得ない場合を除いて、勤務時間内に行いましょう
- (4) 調査結果等は共有しましょう

5. 議会関係事務

- (1) 待機の範囲・人数は必要最小限にしましょう
- (2) 既存資料の有効活用や資料の簡素化を行いましょう

6. イベント、式典

- (1) あいさつ文は原則、箇条書きで準備しましょう
- (2) 運営人数は必要最小限にしましょう