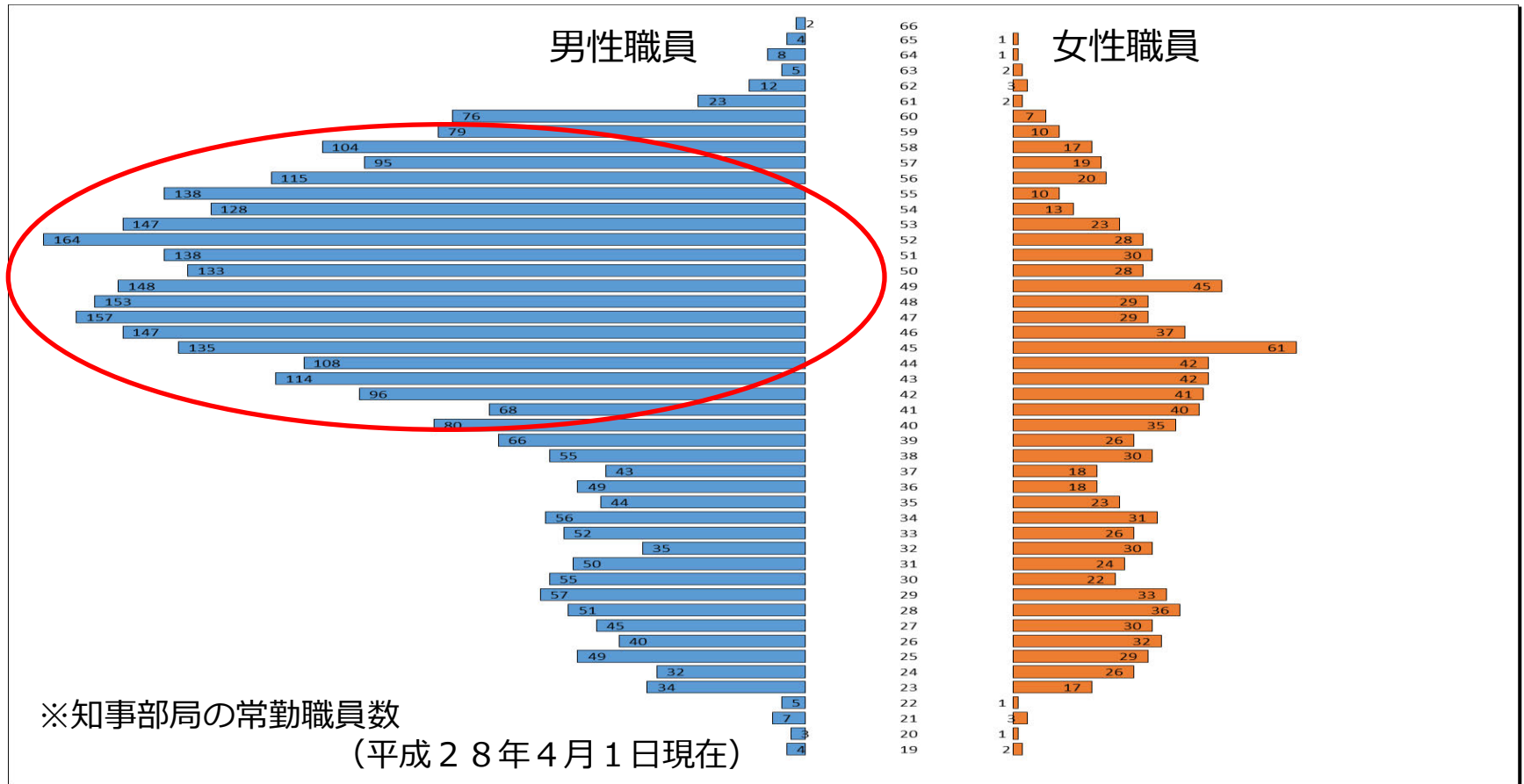


「県庁の働き方改革」に関する提言

働き方改革・生産性向上推進懇談会
(WLB推進タスクフォース)

2017年1月10日



団塊世代が70代に突入するのは2017年。

ボリュームゾーンの定年退職まで残された時間はわずか。

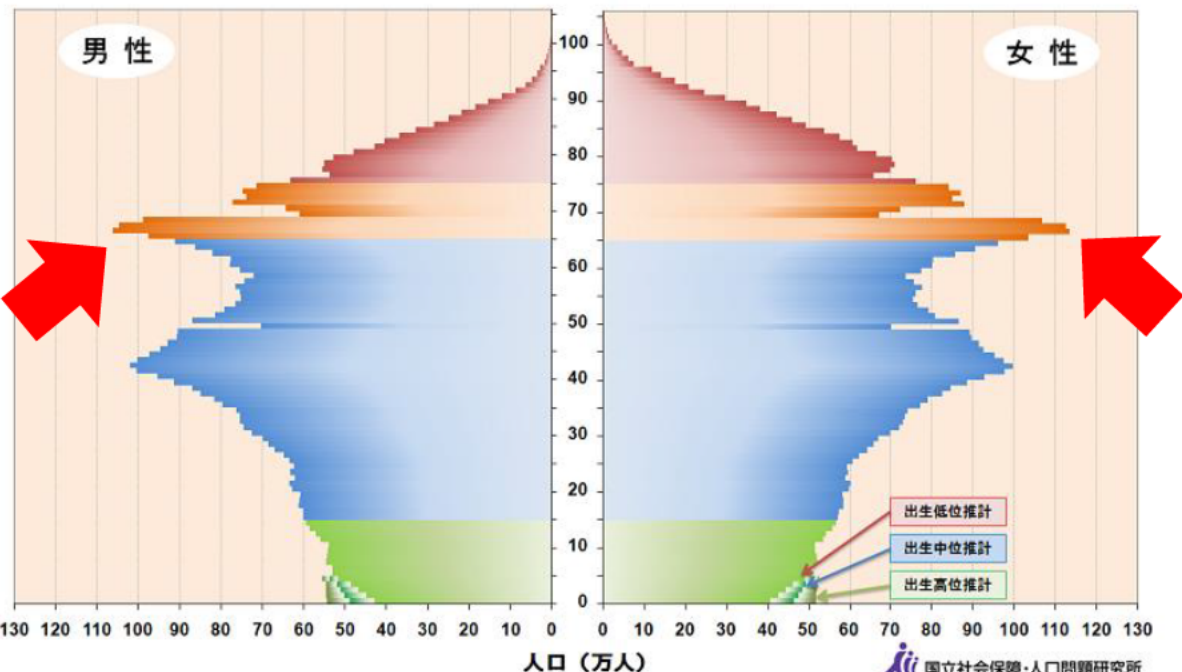
一刻も早く、育児や介護による時間的な制約をもつ人材の集合体でも、成果を出せる仕事のやり方に転換しておかなければ立ち行かなくなる。

要介護者数はこれから更に跳ね上がる

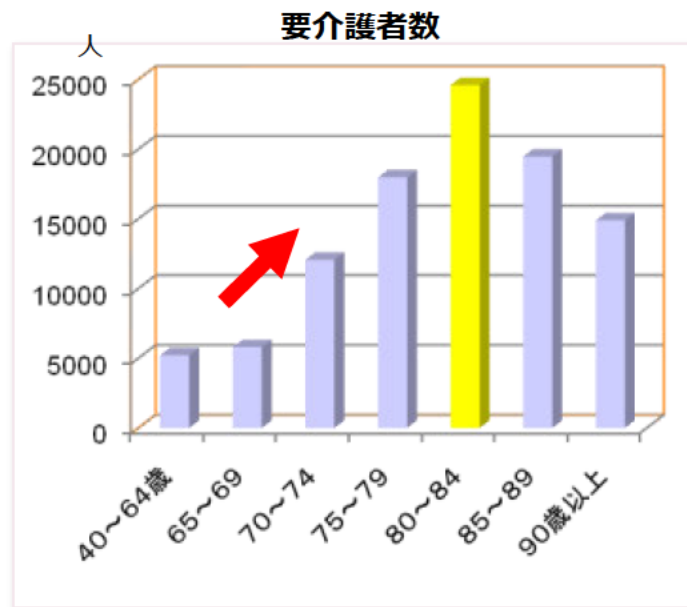
1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの団塊世代が**2017年に70代に突入!**

要介護者は60代後半から70代前半で跳ね上がる

2015年



資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」。



資料：厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

介護離職は年間10万人を超え、特別養護老人ホームの待機人数はなんと50万人以上。
しかし、本当の大介護時代はこれから。介護は重篤化してから平均10年続くと言われていたので、離職して介護に専念することは現実的ではなく両立が必要不可欠。
三重県庁では、定年退職と家族の介護で時間的な制約を持つ職員の時間減がダブルで押し寄せてくる!

<懇談会における議論のスタート>

- 労働力人口が減っていく中、県庁に求められるニーズの幅は広がっており、一人当たりの仕事量は増えていく一方。しかし、ベテラン層でもある50代が職員構成のボリュームゾーンになっており、定年退職までの残された時間が限られている中で、県民サービスの向上に向け、**限られた人材で今以上に質の高い仕事ができる組織づくり**が急務である。
- さらに、「少子化」や「女性活躍推進」等の問題を解決する経営戦略として、「働き方改革」を三重県庁が取り組み、その成功事例を県内企業へ広げ、三重県全体の発展へと繋げていくことが望ましい。

働き方における問題点・課題

- ① 県民の多様なニーズに応えるべく、業務や事業が増え続ける中、「やめる」「なくす」判断ができていない
- ② 多くの職場でベテラン層への仕事の偏りや、一業務一人担当による属人的な仕事の進め方が見受けられ、ノウハウが蓄積されていない
- ③ 休日のイベント等があるため、休日振替が優先され、有休取得の優先順位が下がっている
- ④ コミュニケーション不足や職員構造上の問題によって若手の昇進意欲低下や不要な手戻り等による業務過多が生じている
- ⑤ 様々な取り組みを実施するも、全部署一律の取り組みが多く、各職場の事情に合わせた解決策になっていなかったことから、取り組みが定着していない

問題点・課題の解決策（提言）

- ① 「会議」「出張」をやめる・なくすための取り組みの実施
- ② ペーパーレス化によるフリーアドレスの実現
- ③ ドイツの「労働時間貯蓄制度」等を参考にした、柔軟な働き方・時間編成を実現する制度の実施
- ④ 職員のパフォーマンスを最大化し、モチベーションをアップさせるコミュニケーションの工夫や表彰制度等の実施
- ⑤ 各職場毎の「ワーク・ライフ・マネジメントアクションシート」（仮称）の作成と定期的・継続的なトップからの発信

～現状と問題点・課題～

労働力人口が減少している中で、多様化し続ける県民のニーズに応えるためには、今ある仕事・プロセスの無理・無駄を「やめる」「なくす」ことで時間を捻出する必要がある。特に、「会議」「出張」はこれまでの「当たり前」が暗黙のルールになっていることが多く、改善の余地があるとの声も多い。一方で、現場では「やめる」「なくす」判断ができないことも多く、本当に必要な「会議」「出張」に絞り込んでいくためにも決裁権のあるトップが「やめる」「なくす」判断をしていく必要がある。

■ 会議の「無理・無駄」をなくす

- ✓ 「三重県庁スタンダードルール」(P.6参照)を全会議室（知事室を含む）に掲示する
- ✓ 議題ごとに所要時間を事前に設定しておく
- ✓ 当日は議題ごとにタイマー（キッチンタイマー等音のなるもの）を設定する
- ✓ 「ファシリテーター」「議事録」「タイムマネージャー」等の役割を事前に設定する
- ✓ 上記役割を事項書の項目として設定し、全庁共通のフォーマットとして使用する

■ 出張の「無理・無駄」をなくす

- ✓ テレビ会議や電話・メール等を活用し、出張せずに対応できるようにする
- ✓ 「ご挨拶」によるアポイントをゼロにする

■ 「やめる・なくす」会議の実施

まずは課（もしくは班）で、自分たちの業務を振り返り、やめられそう・なくせそうなものを洗い出す（2週間に一度、30分程度）。その後、部単位で課長が集まり、定期的に（月に1回以上）「やめる・なくす」業務を検討する。その場ですぐに判断できるようにするため、決裁権のある部長も参加する。

※事業等の大きなものではなく、仕事のやり方・進め方の部分にフォーカスする

「これまでにやってきたこと」を当たり前せず、過去のやり方にも疑問を持ち、現状に合わせたやり方へと変革していく。

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、事前配布
会議の内容や目的に応じて必要最低限の資料にします。
資料は事前配布し、会議での資料説明等の省略、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（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）を事項書等に明記
会議で生み出す成果や議論のポイントを明確にするため、会議の目的・目標・議題を事項書等に明記し、資料とともに事前配布します。
- (2) 会議は原則、開催時間は1時間以内で、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、極力排し、議論する時間を確保します。
あらかじめ決めた時間内で効率的・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（意思決定か、協議か、それとも情報共有か）、目標（何を成果として得たいのか）、論点（何を話し合うのか）を明確にしてレクチャーを実施
※ 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
レクチャーで生み出す成果やレクチャーすべきポイントを明確にして、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。

もらうかをはっきりと!
優先、種別（照会、周知など）等を
一画面で議定のメールか、回答が
等の手間を軽減します。

かなのか、特定の職員等にも
者なのかがわかるように具
1」というような抽象的な記
可能な限り特定する。
とする。
回答が必要な場合は、
の、

かつ回答等の対応が必要
り、項目を一部省略して

り、受信側にとってより
構です。

効率的・効果的な業務実施のための心構え

1. 庁内会議

- (1) 類似する会議等は同時開催するなど、会議の開催回数を減らしましょう
- (2) 参加者が参加しやすい日時に開催しましょう
- (3) 会議の構成員は必要最小限にしましょう
- (4) 会議の概要と会議資料は共有しましょう

2. レクチャー

- (1) 書面レクなども活用し、実施は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

4. 庁内照会・アンケート

- (1) 類似の庁内照会・アンケートはまとめましょう
- (2) 余裕のある回答期間を設定するなど、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

～現状と問題点・課題～

多くの職場で、一業務一人担当により、関係書類やデータの保管方法、事業や業務の対応方法まで、あらゆる面で属人的に進められており、ノウハウが蓄積されていない。また、関わりやコミュニケーションを増やすことで得られる新しいインプットや職員同士のシナジーが、座席の固定化によって制限されてしまっている。そのため、職員のボリュームゾーンである50代職員の定年退職や両親の介護等による時間的制約が生じる前に、若手職員を含め、誰であっても質の高い仕事ができる環境づくりが急務である。

■ペーパーを保存・保管しない

書類は全てイメージ処理化し、情報の属人化排除とオフィス内スペースの有効活用に繋げる。今後のペーパーレスだけでなく、これまでのペーパーについてもイメージ処理化をし、探す・引き継ぐ時間の短縮削除等へ繋げる。処分に迷った際にすぐに相談・判断できるよう、ペーパー処理の作業時間は一斉に設定・実施する。

■使用するPC・デスクを固定化しない

同じPC・デスクを使い続けることで、情報が属人的に蓄積してしまうため、情報は全て共有サーバーへ保存し、どのPC・どのデスクでも仕事ができる環境を整備する。

■共有サーバー・フォルダのルール設定

保存の仕方が人によって異なることで、探す手間が増えることを防ぐため、【ファイル名】【フォルダ名】【保存期間】等のルールを全庁的に設定する。

■モバイルワーク推進で「どこでもオフィス化」を実施

フリーアドレスの実現でモバイルワークも可能になる。職員の多様なライフスタイルに合わせて、勤務しやすい場所で勤務ができるようにする。さらに県内企業を訪問し、サテライトオフィスとして活用することで、タイムリーな県民ニーズのインプットや働き方改革を進める民間企業からの学びにもつなげていく。

**県庁内でしか仕事ができない環境から脱却し、さらに働く環境を多様にすることで、
県民のニーズをタイムリーに県民サービスに反映させる。**

～現状と問題点・課題～

部署によって休日のイベント等を開催しており、定められた期間内に同じだけの振替を取得する必要があるが、振替取得を優先するために有休取得が後回しとなり、他部よりもトータルの有休取得日数が少ない傾向が見られる。また、休日出勤分を時間外勤務としてプラスと考えるのではなく、休日に出勤することがあっても定められた時間内におさまるような平日の業務の調整や見直しが必要である。そこで、他県に先駆けて、ドイツの「労働時間貯蓄制度」のように、柔軟な働き方・時間編成を実現する制度を整備することが必要である。

■「労働時間貯蓄制度」や「勤務間インターバル規制」を参考にした時間意識を高める制度を導入する

県職員の勤務時間は月～金曜日08:30～17:15に定められているが、「勤務間インターバル規制(時間外労働などを含む1日の最終的な勤務終了時から翌日の始業時まで、一定時間のインターバルを保障することにより従業員の休息時間を確保しようとする制度)」やドイツで従業員250人以上の事業所の8割以上が導入している「労働時間貯蓄制度(職場で定めた労働時間と、残業時間を含め実際に働いた時間の差を勤務先の口座に積み立て、後から従業員が有給休暇などに振り替えて利用できる仕組み)」等を参考に、職員の多様な働き方に柔軟に対応できる、そして個々の時間意識を高めていく制度を設計し、導入する。

■年間の休暇取得を可視化する

予定や計画がないことで有休取得の優先順位が下がりやすいので、各職場で、年度初めに職員の年間休暇取得予定をホワイトボードや共有カレンダー等を使って設定し、誰でも確認できるように可視化する。(P.9参考)誰がいつ休むのかを把握することで、前後の仕事の調整や事前に引き継ぎを計画的に行うことができる。さらに、「忙しいと休暇が取れない」という意識から「休暇予定に合わせて、質を担保したまま時間内に仕事を終わらせるにはどうしたらいいか？」を考える習慣を定着させる。

柔軟な休暇取得は、属人化を排除するだけでなく若手の育成にも有効。

時間意識を高め、しっかりと休暇をとることにより、職員の疲弊を防ぎ、

最大のパフォーマンスを出せる健康な状態を作り、県民サービスの質の向上・満足度向上を目指す。

～現状と問題点・課題～

職員向けのヒアリング等により、上司とのコミュニケーションミスによる手戻りの発生や若手職員の昇進意欲が低下していることが分かった。多忙な上司への遠慮から詳細までの確認ができていない、聞きづらい職場の雰囲気などが課題に挙がっている。また職員構造のボリュームゾーンが50代、管理職の層に職員数が多いことで若手職員が昇進するポストが空いていない、経験や年次からベテラン層を上回る成果を出すことが難しく、モチベーションダウンから諦め・割り切り型になっている、という状況が生じている。

■高い成果をあげた人を「支えた人」を表彰する

同じ部や課の職員に自分のノウハウを開示した人、育成した人、「縁の下の力持ち」として前面に立つ職員を陰で支え続けていた人…等を表彰する制度を設置する。

■「相談タイム」を設定する

部下からの「ちょっといいですか」で手が止まる、上司の忙しさに遠慮して部下から声を掛けられない、ということを防ぐべく、共有カレンダーを活用して管理職は一日1時間以上の「相談タイム」を部・課の職員に見える形で設定する。

■仕事の任せ方を工夫して、手戻りゼロを目指す

上司から部下へ仕事を任せる際には、投資してもよい【所要時間】と完成・完了の具体的なイメージとして【質】を必ず伝える。完成・完了までの納期が長い場合は、途中経過も確認することで上司・部下双方のイメージをすり合わせておく。

助け合う風土の醸成、チーム力の向上、管理職の育成力や“任せる力”を磨くことで、若手職員のモチベーションや昇進意欲が上がるだけでなく、職員全体の底上げを図る。

～現状と問題点・課題～

三重県庁では、平成26年度から「ワーク・ライフ・マネジメント」を推進しており、意識・風土改革、業務効率化等様々な施策に取り組んでいる。短期間で時間外勤務500時間超/年の職員が37.6%減少、男性の育児休業取得率が14.6%となる等一定の成果を上げているものの、取り組みに対する部署ごとの温度差や「自分には関係ない」というような他人事の意識から、取り組みの停滞や定着しない状況が起こっている。

働く人・仕事内容が異なれば問題点・課題は多様化する。そのため、全庁一律の施策展開ではワーク・ライフ・マネジメントの推進には限界があり、さらに取組を加速するためには部署ごとの個別対応が必要である。また、早く帰ることでサービスの質を諦めるのではなく、提言①～④の実施による様々なシナジー効果から短時間でもサービスの質を最大化できる働き方を身に付ける。

■職場ごとに「ワーク・ライフ・マネジメントアクションシート」(仮称)を作成する

職場ごとに、「自分たち」に目を向けて問題点・課題を抽出し、その問題点・課題を解決するための施策を検討する。実施完了までのスケジュールも合わせて検討し、これまでのマネジメントシート(P.12参照)の実効性を高める「ワーク・ライフ・マネジメントアクションシート」を作成する。また、シートは県庁内で共有し、取り組みの工夫やノウハウを蓄積していく。

■トップ(知事・部局長)から定期的に発信し続ける

県庁全体の取り組みが定着し、加速し続けていくためにも、取り組みの必要性や方向性についてトップから定期的に発信し続ける。さらには県内企業にも広げていくことも視野に入れ、県庁内への発信だけでなく、メディア等外部へも積極的に発信していく。

県庁一律の取り組みだけでなく、職場ごとの特性や問題点・課題に合わせた解決策を実施することで本質的な課題の解決を目指す。

さらにトップからの発信で取り組みの定着と県内企業への横展開を図る。

【参考】ワーク・ライフ・マネジメントシート(現行)

2 所属の運営計画(経営方針行動指針の実施要綱)

運営ビジョン				
(1) 職員力・組織力の向上				
区分	取組内容・目標	中間	期末	重点
職員の 能力開発				

平成28年度〇〇〇長 組織マネジメントシート

1 所属の業務計画

使命・存在目的
※ 所属の所管業務について、重点的に取り組む業務に関する当該年度の実施計画を記載します。

業務名	取組内容・目標	中間	期末	重点
期末				
進捗管理		中間		
成果と残された課題				
改善のポイントと取組方向				
期末				

チームワークや支え合いの職場環境づくりの推進

個人と組織が一体となって「ワーク」と「ライフ」の両立を目指していくために、支え合い、助け合う意識をより一層に向けて育まれることを記入しましょう。

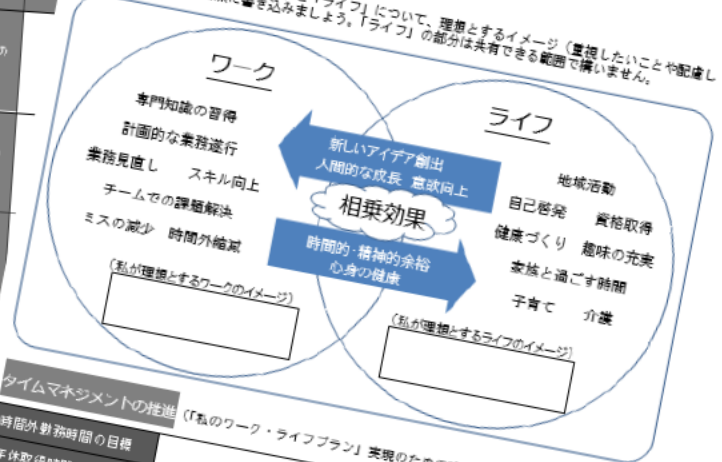
「私のワーク・ライフプラン」「時間管理計画」に対して
期待で支えてほしいこと

職場みんなの「私のワーク・ライフプラン」「時間管理計画」に対して
期待が実現しようと思うこと

ワーク・ライフ・マネジメントシート (氏名)

職員のみなさんが充実感を持って生き生きとした「ワーク」と「ライフ」を過ごし、「日本一働きやすい県庁(しよくは)」を構築することが、県民サービスの向上につながります。このシートに基づく所属長との対話を通じて、みなさんにとっての「ワーク」と「ライフ」の実についてできる範囲で共有し、その実現に向けた職場風土づくりにつなげていきましょう。

私のワーク・ライフプラン
今年度1年間の自身の「ワーク」と「ライフ」について、理想とするイメージ(重視したいことや配慮してほしいこと等)を簡潔に書き込みましょう。「ライフ」の部分は共有できる範囲で構いません。



半期ごとのふりかえ

半期ごとに自身の取組	
ワークの 充実	
ライフの 充実	
タイムマネジ メントの進捗	
チームワークや 支え合いの職場 環境づくりの 進	

タイムマネジメントの推進(「私のワーク・ライフプラン」実現のための時間管理計画)

時間外勤務時間の目標	時間/年	【参考: 昨年度実績】	時間/年
年休取得時間の目標	時間/年	【参考: 昨年度実績】	時間/年
日休を達成するための個人の取組	月 日 ~ 月 日		
業務改善に向けた提案や所属に期待すること			

※リフレッシュ休暇 年次有給休暇、夏期休暇を組み合わせて7日以上(連休日・休日を含む)の連続休暇を取得すること。
※メモリアル休暇 本人や家族の誕生日、職員が記念日と決めた日に年次有給休暇、夏期休暇を取得すること(年1日以上)。

【参考】懇談会委員の部局別アクションシート

本懇談会の委員となっている4つの部局については、懇談会の中でアクションシート(巻末参照)を使い、ワーク・ライフ・マネジメントを進めるにあたっての各部局での課題やその背景などを整理していきました。これまで様々な組織が、課題のレベル感を合わせたり、体裁を整えることにとらわれてしまったことによって本質的な課題の解決策として成果に結びつかなかったことから、課題の大小や体裁等にとらわれず、各部局が自分たちに目を向け、課題を洗い出したことで、具体的なアクションに取り組むことができました。今後は巻末のシートを参考にしながら、各職場が自らに目を向けることで様々な課題を根本的に解決し、働き方改革を加速させていきます。

アクションシート

部局	課題	背景	対応	進捗状況	備考
地域連携部	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進
地域連携部	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進
地域連携部	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進	地域連携の推進

◆地域連携部

アクションシート

部局	課題	背景	対応	進捗状況	備考
教育委員会	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進
教育委員会	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進
教育委員会	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進	教育の推進

◆教育委員会

アクションシート

部局	課題	背景	対応	進捗状況	備考
総務部	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化
総務部	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化
総務部	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化	総務業務の効率化

◆総務部

アクションシート

部局	課題	背景	対応	進捗状況	備考
雇用経済部	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出
雇用経済部	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出
雇用経済部	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出	雇用の創出

◆雇用経済部

【参考】懇談会委員の部局長から一言

職員一人ひとりが「変わったな」と実感できるように、これまでの取組を財産に、さらに一步踏み込んだアクションに挑戦します。

総務部長 嶋田 宜浩



「ライフ」と「ワーク」の充実に向けて、根気強く様々な取組に挑戦しブラッシュアップしていきます。

地域連携部長 服部 浩



班（課）を越えた応援体制を整えるとともに、「部局全員が同じ課」という意識のもと、助け合いの雰囲気づくりを行います。

雇用経済部長 廣田 恵子



自分と同僚、そして大切な人のために「やればわかる」の気持ちで働き方改革に取り組んでいきます。

教育委員会教育長 山口 千代己



①第1回懇談会（平成28年8月31日開催）

ワークライフ・バランスの現状や県庁におけるワーク・ライフ・マネジメントの取組状況を報告しました。また、県内企業の経営者が自社のワークライフ・バランスの取組を紹介しました。

②第2回懇談会（平成28年10月12日開催）

働き方改革や生産性向上に向けた各部局の課題とその解決策について説明するとともに、職員ヒアリングの結果を報告しました。また、県庁業務の「やめる、やらない判断」について委員と意見交換を行いました。

③第3回懇談会（平成28年11月18日開催）

第3回時に委員から出た意見やアドバイスを加え、改めて働き方改革や生産性向上に向けた各部局の課題とその解決策について検討状況を報告するとともに、第4回目までに実施するアクションについて共有しました。また、外部から見た県庁業務の効率化アイデアや実際に実施されている生産性の向上に向けたアクションの事例について、委員と意見交換を行いました。

④第4回懇談会（平成28年12月6日開催）

県庁のワーク・ライフ・マネジメント推進に関して、働き方改革や生産性向上に向けた各部局のアクションと実施後の変化や成果について状況を報告しました。また、参加した4つの部局に限らず、県庁全体に取り組みを展開していくための方法について、委員と意見交換を行いました。

委員紹介（五十音順 敬称略 ◎座長）

- 白河 桃子 少子化ジャーナリスト・作家・相模女子大学客員教授
- 田中 大補 有限会社クローバー総合保険事務所 代表取締役
- ◎永田 瑠奈 株式会社ワーク・ライフバランス コンサルタント
- 藤谷 俊文 社会福祉法人フジ福祉会 理事長
- 前田 明子 一般財団法人食品分析開発センターSUNATEC
総務・経理 室長
- 渡辺 義彦 株式会社百五銀行 代表取締役副頭取

上記委員のほか、
知事、総務部長、地域連携部長、雇用経済部長、教育長 計11名

懇談会にて紹介された成功事例

【事例①】
一般財団法人食品分析開発センター
SUNATEC

SUNATEC12個のムダ

- ・良くない現象は異常：異常を異常として見つける目と心を養い、異常の「見える化」の為の仕組みを作る
- ・Keywordは「必要」：本当に必要か否かで判断することを習慣化させる
- ・「必要な動き、モノ」が「必要でない動き・モノ」に邪魔されない現場に変える
- ・必要には、「量」・「タイミング」・「頻度」という概念を加えて考える

	ムダの種類	良くない現象（異常）	あるべき姿	やるべきこと
1	移動のムダ	必要な物を取りに行く	移動ゼロ	作業場所のセル化（集約化）
2	探しのムダ	必要な物を探す	全ての物が見える・分かる	5 S → 見える化 → 最小限の表示
3	面積のムダ	必要以上の面積・空間を使う	業務のできる必要最低限の面積・空間	作業面積のコンパクト化（縮小化）
4	在庫(物)のムダ	必要以上の物がある	必要な物が必要な量しかない職場	在庫制限 (Max量設定・置き場制限、表示)
5	言葉のムダ	仕事をするのに言葉が必要	言葉がなくても進む流れ	状況の見える化 一目瞭然のメッセージボード
6	判断のムダ	仕事の判断で悩む	判断で悩まない	判断基準の明確化
7	相談のムダ	ルーティン業務で相談する・迷う	ルーティン業務で相談しない・迷わない	業務の単純化 → 標準化 → マニュアル化
8	ミスのムダ	再検査 クレーム発生	再検査なし クレームなし	手順の見直し、真因追究・是正実施
9	遅れのムダ	期限に仕事が終わらない	誰がやっても同じ作業時間	タクトタイム（秒/個）の設定、 （遅れの発信、原因是正）
10	待ちのムダ	キャパ未満で仕事をしている 手待ちの発生	キャパ未満になれば他業務へ移る 手待ちなし	キャパ/時/人の設定 手待ち工程の改善、多工程持ち
11	人のムダ	必要以上の人員が割り当てられている 業務の適正人数が把握できていない	必要人員の把握・割当て 適正人数の把握・割当て	タクトタイム(秒/個)に基づく計画的な人員 割当て、 人の流動化(他部門を含む)
12	能力のムダ	必要とされるレベル以下の仕事を行なっている	職責、労務単価に見合った業務	労務単価に見合った作業分担

日々の業務を観察することで見つけよう！

※本資料の無断転載を禁じます。

- 会議はプロジェクターで共有
- 議事録はその場で(PC入力)
- 議案は事前に共有ファイルへ入力(全員が事前に確認)
- 議案の必要時間を事前に決めておく(会議では時間をタイマーで計測)
- 会議は判断事項を議案とする
(事前に調整が必要と思われる項目は、関係者に確認・共有を行う)

- ※ プロジェクターで共有
- ※ 議事録はその場で作成

12/19 ●●会議連絡事項	合計時間	32
部門		所要時間(分)
総務	・○○○○○○○○○○	0
品質管理室	●○○○○○○○○○○ →○○○○○○○○○○	8
微生物	・○○○○○○○○○○	0
第一理化学 (栄養・無機)	●○○○○○○○○○○ ・○○○○○○○○○○	3

ポイント

- 連絡事項 → 「・通常文字」で入力
- 検討案件 → 「●太文字」で入力
- 決定事項 → 「→赤文字」で入力

「スペシャルデー」の実施

- それぞれが目的を持ってノー残業デーを設定する
- 気持ちを共有するための「しかけ」をつくる
- 帰れなかった本人ではなく、帰らせられなかった事由を検討する
- 思いやりを高めるため関係性の質を高める

懇談会にて紹介された成功事例

【事例②】 株式会社百五銀行

《必要性の理解》

- ・ 頭取によるトップメッセージを全行員あてビデオメッセージで配信し、改革取組みにかかる必要性の理解を図った。
- ・ 管理者向けに全店長会で働き方改革の講演会を実施し、自部署での具体的な活動手法を習得した。

《各部署での課題抽出》

- ・ 改革目標設定にあたり、目標を一律に設定するのではなく、部署単位でアンケートやミーティングを実施し、課題を抽出した。

《働き方改革宣言書作成》

- ・ 自部署の課題解決を目指し、所属長が宣言を行い、メンバーが宣言達成のために行動を約束する形式で作成。
- ・ 課題抽出から作成に至る過程で、全員参加で一人ひとりが主体性を持った活動を促した。

《働き方改革宣言書の公開、および活動好事例の共有》

- ・ 行内全ての部署が作成した宣言書を、社内LANで公開
- ・ 随時、ブラッシュアップによる変更を受付るとともに、活動好事例に関しても公開し、情報の共有化を図っている。

働き方改革宣言書(例)

私たちは、宣言します

ワークライフバランスの推進と総労働時間の短縮を目指し、行員一人ひとりの「働き方を変える」意識改革を進めます。

私たちは宣言を実行するため、以下のことを約束します

<役員チーム>

- ・ 役員者が率先して半期の有給休暇取得予定を決定し、全員に通知します。また各月初めに役員者間で声かけすることで、役員自身が確実な取得を徹底し、部下も取得しやすい職場環境づくりを目指します。
- ・ 部下の仕事の進捗状況等、随時把握しながら、有給休暇が計画的に取得できない部下には、取得を促すよう積極的にコミュニケーションをとり、取得促進をしていきます。
- ・ 休暇取得が、特定行員に偏らないよう、業務スキル把握や業務の平準化にも目を配ります。

<一般チーム>

- ・ 期初に各自が有給休暇取得予定日を3日宣言し、取得予定月日を各人毎にホワイトボードに記入し宣言します(〇〇は☆月△日、□月●日に有給休暇を取得します！)。
- ・ 行員同士、お互いに取得予定日を意識し、声をかけあい、取得促進を図ります。
- ・ 急な休暇対応にも柔軟に対応できるよう、日々お互いの仕事を意識して業務に取り組みます。

<AS・キャリアスタッフチーム>

- ・ 有給休暇を計画通り取得し、自分の趣味や家族との時間を充実させ、仕事時間に集中力が充分発揮できるよう一人ひとりが意識改革を行います。
- ・ お互いに取得予定日を意識し、声をかけあい、取得促進を図ります。
- ・ 休暇対応にも柔軟に対応できるよう、日々お互いの仕事を意識して、業務に取り組みます。

懇談会にて紹介された成功事例

【事例③】 有限会社クローバー総合保険事務所

保険会社から提供されているT-NETシステムの徹底活用



⇒ お客様の為・働く仲間の為・取引先の為に何が活用できるか、限られた人数で最大の成果をあげるためには、という観点で活用方法を検討。



グループウェア活用のための検討項目

大分類	中分類（詳細機能）	小分類（対象者）	目的
A:顧客管理	事故履歴・訪問履歴・メモ機能・家族構成・ご加入一覧	メンバー全員	CS向上
B:取引先	申込書・変更依頼・事故案ごとのやりとり・ペンディング	メンバー全員	PS向上
C:メンバー間	スケジュール行動管理	メンバー全員	ES向上
D:数字管理	月間、年間数字管理	経営者	ES向上

<対応履歴>

件名の入れ方、内容は時系列で簡潔に、注意喚起内容も入力して「言った言わない」を防ぐ

<アラーム機能>

顧客と約束した日をあらかじめ登録
⇒ 1週間前に全従業員に自動メール配信

<メモ機能>

証券に出てこない個人情報、マル秘情報、加入のきっかけ、入力後（日時、名前）

<不満・お客様の声>

社長に報告後、送信。保険会社と共有

<成功のポイント>

① 既存システムを全員で活用する、② 目的を明確化する、③ 見える化を図る

<効果>

- ・顧客に対してのたらいまわし、営業の属人化が減少した。
- ・取引先とのコミュニケーションがUPした。
- ・スタッフ同士の行動が把握でき、スケジュール調整がスムーズになった。…等々

*クローバー総合保険用語 CS 顧客満足、ES 従業員満足、PS 取引先満足

- 1 総務部アクションシート
- 2 地域連携部アクションシート
- 3 雇用経済部アクションシート
- 4 教育委員会アクションシート