事例No.	2315
公表年度	R4
団体の属性	一般市
団体名	北海道登別市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・ICT ・組織改革

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

ICTを利用した働き方改革～どこでも働ける環境づくり～

出典

地方公務員月報（令和４年７月号）

北海道登別市

ＩＣＴを活用した働き方改革 ～どこでも働ける環境づくり～

登別市総務部行政経営グループ

○はじめに

登別市は北海道の南西部に位置し、比較的温暖で雪も少なく、自然と都市機能が適度に調和した住みやすいまちです。

登別と言えば多くの方が温泉地、観光地と認識していただいており、新型コロナウイルス感染症の影響がない頃には一年間に四〇〇万人を超えるお客様にきていただく、皆さんに愛される観光地です。

観光地として皆さんに認知していただいていることから、道外の方には市全体が山あいの温泉地のように誤解されることが多いのですが、登別漁港から水揚げされる多種多様な水産物や広大な北海道の大地に育まれた乳製品、北海道でも有数の重工業地帯の室蘭工業圏の一翼を担うとともに、ベットタウンとしても発展してきた多くの魅力をもつまちです。

そのような登別市ですが、市の職場環境に目を向けると、財政基盤の弱さなどから職員数の削減に早い段階から取り組み、最盛期の職員数に比べ多くの人員を削減している一方で、新たな行政課題への対応や市民ニーズの多様化などから、職員の業務負担は年々高まっています。

このような状況からか職員の離職率も高まり、特に若手職員の負担を軽減し、働きやすい職場づくりをすすめる必要性が年々高まっています。

今回は働き方改革の取り組みに事務改善・ＩＣＴ部門の視点で取り組んだ内容をお伝えさせていただきます。

○まずはじめよう

誤解を恐れずに表現すると「職員を楽にしてあ

げたい」。

その思いで何ができるかを考え始めました。

「まずできることからはじめよう」と考え着目したのは、特に若い職員が会議のときに大量にコピーし、整理し、場合によってはギリギリまで差し替えをしている紙でした。

多くの自治体では、会議のたびに大量の資料を紙で用意して配付していますが、多くの職員、特に管理職以上は大切に持っているだけということはないでしょうか。

実際の担当者は会議であった事柄や修正すべき内容を書き込むなど、紙であることのメリットがありますが、会議に参加している全員がそうではないと考えました。

その当時、本市では耐久性やメンテナンスの容易さなどを勘案し、職員に貸与する事務用パソコンについてはデスクトップ型を基本に貸与していましたが、パソコン更新時に管理職以上のパソコンをノート型パソコンに更新しました。

これにあわせて、会議の開催頻度が高い一室にプロジェクターを常設し、その一室だけですが無線ＬＡＮを整備し、会議室の利便性を高めました。

これ以降の会議については、理事者と管理職に紙媒体の配布はせずにデータだけでの対応とし、ペーパーレス化の取り組みを進め、特に政策決定や財政査定の会議では大きな事務負担の軽減に繋がっています。

次に着目したのが、市議会です。

本市の市議会議員の皆さんはＩＣＴに理解があり、市議会議員が議場にパソコンを持ち込むことがすでに認められている状況にありました。

市側からの文書については原則データにさせていただきたいと伝え、最初の取り組みとして決算審査の審議資料をペーパーレス化し、これを機に市職員についても議場にパソコンを持ち込み、市議会で議論することを認めてもらいました。

現在は、議案や予算書など、すべての資料のペーパーレス化が完了しています。

○新型コロナウイルス感染症の発生

二〇一九年一二月に新型コロナウイルス感染症が確認されたと報道がありました。

感染が拡大し、徐々に身近な感染症になっていく中で、私たちがこれまで行ってきた働き方に対する意識を大きく変えなければならない状況を迎え、新たな取り組みを進めることとなりました。

多くの自治体がそうであったように、我々の働き方ではテレワークへの親和性が著しく低く、本市でも時差出勤や分散執務を行いましたが、事務効率の面では芳しくないものだったと考えています。

職員は離れた場所で仕事をすることで、上司と部下のコミュニケーション、同僚とのコミュニケーションをどうやって確保していくのか、紙で起案し、決裁ばさみに入れて持ち運ぶ、そこに印鑑を押していく意思決定の手法など、コロナ禍において、どのようにしていくのが適切なのか、考えていくことになりました。

○なぜ自分の机に座るのだろう

その結果、感染症への対策を考えると、やはりテレワークができる環境を構築すべきだという考えに至り、テレワーク環境整備に向けた技術的な視点での検討に入りました。

テレワークの手法はさまざまありますが、実際の働き方を考え、課題を突き詰めていくと「なぜ自分の机に座らなければ仕事ができないのか」といった疑問にぶつかることとなります。

どこでも仕事ができる環境を構築するうえで、もちろん技術的な裏付けは前提となりますが、テレワークであっても、分散執務であっても、モバイルワークであっても、働き方の検討において、根幹となる課題はここなんだろうと感じます。

考えてみると、机に職員を縛っているものは、なんでしょうか。

机に鎮座するデスクトップ型のパソコンであり、自分の内線番号が付番された電話機であり、過去から引き継がれた書類であると考えました。

以上のことから、新型コロナウイルス感染症を業務改善を行うための大きな契機として捉え、こ

のタイミングで働き方を大きく変革するため、次のような取り組みを進めることとしました。

まずは、デスクトップ型パソコンからの脱却です。自分の机に縛られる要因の一つであるデスクトップ型パソコンからノート型パソコンへの移行を加速し、現在では正職員のうち約三分の二の職員にノート型パソコンを配備しました。来年度中には、正職員（保育士や消防士は除く）すべてにノート型パソコンを配備する予定です。

次に、庁内のどこからでも庁内ネットワークにアクセスすることができるよう無線ＬＡＮ環境を構築しました。これにより、会議や打ち合わせを行う場合、紙の資料を印刷して持ち歩くことが少なくなり、ペーパーレスでの会議や打ち合わせの頻度が極めて高い状況です。

また、固定電話の大半を廃止し、職員に公用のスマートフォンを貸与することにより、離席時や外勤時、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に伴う分散勤務やテレワーク時など、どこにいても職員同士が直接連絡を取り合うことができるようになったほか、電話の取り次ぎが大幅に減少したことで、業務効率化にも繋がっています。

コミュニケーションの促進では、一部の部署にビジネスチャットを導入し、職員間のコミュニケーションを活性化するとともに、上司と部下の距離感が近いフラットな組織への変化がはじまっています。

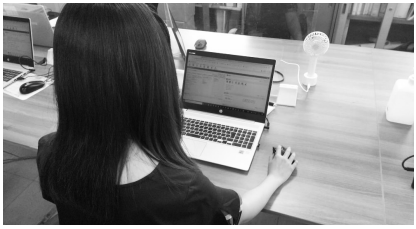
さらに、昨年四月には、将来的な電子申請環境の整備を視野に入れ、市民や事業者、団体等から提出される行政手続に関する書類については、原則、全て押印廃止とするなど、国が進める押印の見直しを積極的に取り組み、ペーパーレス化や電子申請の素地をしっかりと固めた上で、昨年一〇月には、文書管理、庶務事務、財務会計システムの電子決裁を導入した結果、意思決定の迅速化にも寄与しています。なお、現在の電子決裁率は九割以上となっており、実感としても、紙を印刷する機会が大幅に減少したと感じています。

このタイミングに合わせて「地方公共団体情報システム機構（Ｊ－ＬＩＳ）」から、地方自治体

の現状に適したＬＧＷＡＮ・ＡＳＰによるテレワークシステムが無償で提供され、今年五月末日現在で、延べ約一三〇〇名の職員がテレワークを利用しています。



公用スマートフォンで連絡を取り合う職員



ペーパーレス化の推進に寄与している電子決裁システム

○働きやすさと職員の意識

これらの複合的な取り組みにより、テレワークシステムを活用し、どんな場所でも庁内の自らのパソコンを操作することが可能となり、押印の省略により電子メールで受領した請求書に基づき、支出伝票を起票し、一度も紙に触れることなく、電子で決裁を受けることができます。

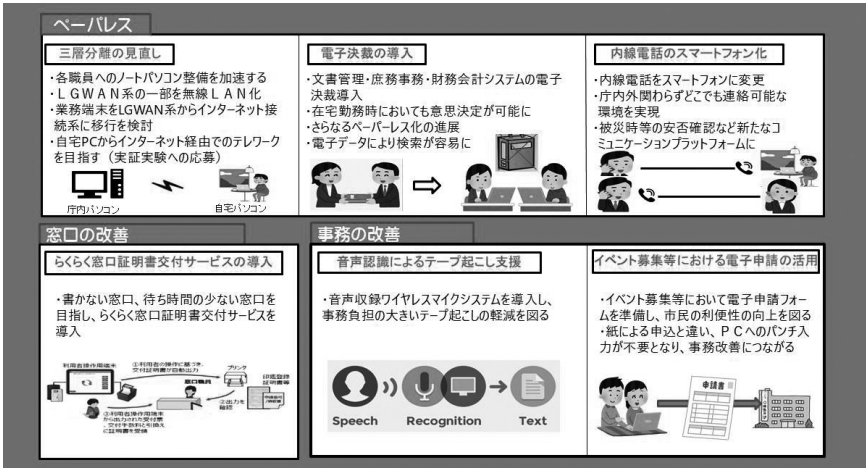
一般の起案文書による意思決定についても、場所にとらわれることなく起案し、必要に応じて公用スマートフォンでコミュニケーションを取ることができます。

特に公用スマートフォンは庁外にいても、庁外を意識をすることなく内線として活用することができます。また、テザリングも可能ですので、情報通信機器の活用がさらに進みました。

電子決裁により出先の公共施設で勤務する職員も決裁文書を持ち運ぶ必要がなくなり、各職員がスマートフォンを持つことで、特に若い職員は電話取次ぎの負担から解放されることとなります。

このように、導入するだけでメリットを享受することができた一方で、テレワークの普及など職員の意識を高めていかなければならない取り組みは、いまだ道半ばだと感じています。

特に管理職が自らテレワークに取り組み、部下に利用を推奨する部署のテレワーク利用は多いで



登別市におけるICTを活用した環境整備の一部

すが、若い職員から上司に対してテレワークをしたいとは言いにくいようで、部署によって利用に温度差があります。

窓口を所管する部署がテレワークを活用しづらいことは理解できますが、職員の意識の改革はなかなか一朝一夕では高まりません。

管理職は働き方改革に「隗よりはじめよ」の精神で臨むことが肝要で、どのように働き方改革を促していくのか、試行錯誤を繰り返しています。

○ＡＢＷ型オフィスへの指向

本市では二〇二六年度の供用開始を目指し、市役所本庁舎の建設を進めています。

本庁舎の建設は、事務改善や働き方を見直す大きなきっかけとなり、これまでお伝えしたさまざまな取り組みにより、見直しのための基盤が整ってきました。

さらなる働きやすい職場環境を構築するため、民間企業でも導入されつつあるＡＢＷ型の執務環境を目指し、検討を進めることとしました。

ＡＢＷとは、「Ａｃｔｉｖｉｔｙ Ｂａｓｅｄ Ｗｏｒｋｉｎｇ」の頭文字を取ったものであり、業務内容や気分に合わせて自由に働く場所や時間を選択する働き方のことをいいます。

ＡＢＷ型の執務環境により、机上の紙資料や書庫・書棚の無尽蔵な増加による文書主義の肥大化や机を部署ごとの島レイアウトにすることによる縦割り意識の醸成、所属部署以外との横連携の希薄化を防止し、新たな知見や価値観を生み出し、より高い付加価値を見いだす働き方を目指したいと考えています。

新庁舎への移転と同時に、働き方の変革を行うことは混乱を生じさせやすいと聞いています。また、新たな働き方を実際に体験することで課題も含め自ら経験し、その解決策を見いだすことができるよう、ここに関しても「まずできることからはじめよう」の精神で、ＡＢＷ型オフィスに向けた実証をはじめています。

同じ部屋で執務していた総務部内の三つの部署を対象に、フリーアドレス型の執務室を設けています。

具体的にお伝えすると、個人の収納スペースは、おおよそ四〇ｃｍ四方の個人ロッカーのみで、席は毎日違う場所に座らないといけません。

もちろん書類を保管するキャビネットも個人には割り当てられないため、自らが所有する紙文書は廃棄するか、データに変換するほかありませんでした。

今年の四月からフリーアドレス型の執務に切り替えましたが、大きな混乱なく業務に臨めています。

他の部署とのコミュニケーションが格段に増加するなどメリットがある一方、特に新規採用職員の育成において、フリーアドレスがどのような影響をもたらすのか、育成のためにはどのようなサポー



試行実施しているフリーアドレス型執務室

トが必要なのかなど、課題も見えてきていますので、全庁展開にあたり、どのように制度設計をすべきなのかさらなる検討を進めています。

○これから

働き方改革は道半ばです。

また、働き方改革はおそらく終わりがない取り組みだと感じています。

時代の変化や個々の職員が持つ価値観の変化に応じて、進化させていかなければならないと考えています。

多くの部署で様々な課題を抱え、もしかするとその課題が課題と認識できていない可能性すらあり、考え続けないといけません。

これからも人口減少が進み、職員数も人口に比例して減少させていかなければならないことが想定される一方で、漫然と職務を遂行するだけは仕事量が減っていくことはありません。

今後は市民の利便性を高めながら、いかに働きやすい職場にしていくのか、さらなる事務改善の取り組みを進めていかなければならないと考えています。

今般、デジタル田園都市国家構想推進交付金の採択をいただいた「書かない窓口」の取り組みを通じてワンストップ窓口を目指すことにより、市民の利便性を高めることはもちろん、職員の働きやすさも高めていきたいと考えています。

最後となりますが、働き方改革を進めるためには、並行して人事・服務の視点での「働き方改革」にも引き続き取り組んでいきますが、事務改善・ＩＣＴを所管する我々の考え方は「仕事を楽にしよう」をスローガンに取り組みを進め、その先には働きやすい職場があり、働きやすい職場で活躍する職員が魅力あるまちづくりをすすめる。そのような市役所であり続けたいと考えています。