

第8回 松戸市庁舎整備検討委員会

日 時：令和4年11月14日（月） 10時 から

形 式：オンライン会議

傍聴場所：松戸市役所 新館5階 市民サロン

次 第

1. 開会
2. 定数報告及び議題等について
3. 公開・非公開、撮影の許可の確認
4. 議題1：「フリーアドレス」について
(説明者：株式会社 イトーキ)
5. 議題2：「窓口利用状況調査」について
(説明者：松戸市総務部)
6. 議題3：「庁内ワーキンググループ検討結果」について
(説明者：株式会社 日本総合研究所)
7. 議題4：「本庁と支所の役割分担（その2）」について
(説明者：松戸市総務部)
8. その他
9. 閉会

資 料 一 覧

- | | |
|-------|----------------------------|
| 資料1 | フリーアドレスについて |
| 資料2 | 窓口利用状況調査について |
| 資料3—1 | 庁内ワーキンググループ検討結果（窓口部会）について |
| 資料3—2 | 庁内ワーキンググループ検討結果（働き方部会）について |
| 資料4 | 本庁と支所の役割分担（その2）について |



フリーアドレスについて

令和4年11月14日 松戸市庁舎整備検討員会資料

株式会社イトーキ

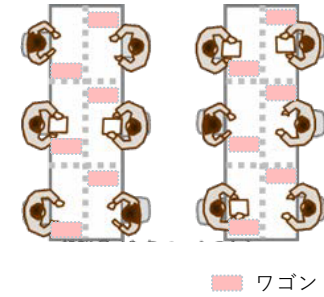
オフィス形態との比較

| | 島型対向式 レイアウト | ユニバーサル レイアウト | フリーアドレス | | | ABW |
|--------------------|---|---|--|--|--|---|
| | 自席がある | | フリーアドレス レイアウト | チームアドレス レイアウト | ハイブリッドアドレス レイアウト | |
| 自席の 有無 | 自席がある | | 自席を持たない | | | |
| イメージ | | | | | | |
| 概要説明 | 組織に合わせてデスクレイアウトを行うオフィス形態。現在、日本で一番採用されているオフィス形態。 | 組織変更の際にデスクなどを動かさず、人が移動して対応するオフィス形態。島型対向式のレイアウトの流れを受け継いでいるため、ワーカーに受け入れられやすい。 | 個人が決まった自席を持たないオフィス形態。自立したワーカーでないと使いこなせない可能性がある。 | チームごとに座るテーブルが決まっているオフィス形態。チーム内組織運営は島型対向式レイアウトでのものと相違ないので組織運営はしやすい。 | フリーアドレスと固定席を組み合わせた運用ができるオフィス形態。情報の流動化と濃密化を実現し、自律した個と連動する組織を生み出す組織運営ができる。 | 個々のワーカーの活動にふさわしい場を用意し、活動に応じてワーカー自らが自立的にワークスペースを使い分けるワークスタイル。活動ごとのバランスや時間配分をベースにした空間設備設計を行うことで労働時間の短縮も目指す。 |
| レイアウト 変更 | 組織が変わるたびに、レイアウト変更を行う | | 組織が変わっても、レイアウト変更工事は行わない | | | 働き方に合わせてレイアウト変更を行う |
| 装備 | デスクトップPCや固定電話 ※レイアウト変更の際にコストがかかる | | モバイルPC、Wi-fi環境、スマホなどモバイルの内線電話、個人ロッカー ペーパーレスワークサポートツール（モニターなど） | | | |
| ワークス タイル の変化 | ワークスタイルは従来どおり | ワークスタイルは従来どおり | コミュニケーションワーク主体のワークスタイル。横断的コミュニケーションが高まる。 | コミュニケーションワーク主体のワークスタイル。チーム内コラボレーションが高まる。 | コミュニケーションワーク主体のワークスタイル。週に何日かはTEAM CAMPと呼ばれる半個室で濃密なコミュニケーションを取りながら、他の日は横断的に他部門と交流を図る。 | 活動主体のワークスタイル。自ら自律的に働く場所を選択することで、コミュニケーションや個人ワーク等それぞれの活動を最大化する。 |

大型天板による固定席と自由席

固定席（ユニバーサルレイアウト）

均一なデスクスタンダードで固定席として利用

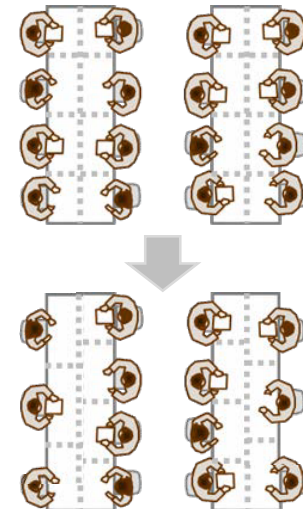


自由席（フリーアドレス）

ワゴンを設置せずロッカーを使用、各自好きな席に着席して利用



同じデスクも、毎日、座りたい人数や作業内容によって一人当たりのデスク幅を自由に利用する



メリット

デメリット

座る席や近くに座る人が日々変わる（変えられる）

- 部門や役職など立場を越えた**交流が自然発生的に生まれやすくなる**
- 様々な人と顔を合わせたり会話をする機会が生まれることで、**組織の壁がだんだんと低くなり、風通しがよくなる**
- 他部門のメンバーとの交流や他部門のメンバー同士の会話が聞こえてくることで、**新しいアイデアや気づきを得られる**
- 業務の状況に合わせて、近くに座る人を決められることで、**部門を横断するプロジェクトやチームの仕事がやり易くなる**
- 必要に応じて、執務席でもミーティングを行えるので、**会議の数を減らすことができる**
- 必要に応じて、上司の近くで仕事をするので、**意思決定も迅速に行いやすくなる**
- 毎日、**新鮮な気持ちで仕事に取り組むことができる**
- 状況に応じた最適な働き方を日常的に意識することで、**自律的な行動スタイルが身に付く**

- 同じ部署のメンバーとの情報共有がやりにくくなる
- 部下の状況がわかりにくくなる
- 組織への帰属意識が低くなる
- 周りの環境が随時変化したり、常に会話のやりとりが聞こえてくることで、**集中を妨げられる**
- いつの間にか、仲のいいメンバー同士が集まって座ることになったり、**固定席化する**
- 落ち着いて過ごせる自分専用の場所がないことによって、**ストレスを感じる**

在席人数分の共通の執務席を設けない

- 同じスペースで、より多くの人数に対応できる
- 人の増減、組織変更時にレイアウトを変える必要がなくなる
- 在席者が少ないときは、スペースを広く使える

- 座る席がない状態になる可能性がある
※ 席数の設け方による

毎日書類を個人ロッカーやキャビネットに片付ける

- デスクの上がきれいになる
- なるべく紙を持たずに電子化するように心掛けるので、**ペーパーレス化が進む**
- 日常的に書類を整理することで、**未処理のままで放置される業務がなくなる**

- 日常的に紙の書類を扱う人にとっては、**効率が下がる**

フリーアドレスの効果が出やすい職種

フリーアドレスの効果が出にくい職種

特徴

- 在席率が低い
- モバイルPCで業務が可能
- ペーパーレスで仕事ができる
- 通常の情報管理のやり方で業務が可能
- 様々な人とコミュニケーションを取ることがメリットになる
- 自らコミュニケーションを取りに行く方
- 組織がよく変わる



- 在席率が高い
- デスクトップ端末でしか業務ができない
- どうしても大量の紙文書を使わないといけない
- 常に関係者外秘レベルの情報を扱っている
- 特定の人としかコミュニケーションを取る必要がない
- 相手からコミュニケーションを取りに来られる方
- 組織があまり変わらない



フリーアドレスの
採用率 **56.7%**

フリーアドレス採用率の内訳は、
全席フリーアドレスが10%、
フリーアドレスと固定席との併用が46.67%
であり、年々増加傾向である。

フリーアドレス採用率の推移



調査対象

イトーキが関与した改修や移転により、オフィスを
刷新したデータの推移をまとめたものです。

※首都圏を中心に施工した案件を無作為に各年度抽出しています。

| 年度 | 件数 | 平均採用率 (%) | 採用率 (範囲) | 抽出年度 |
|-----------|-----|-----------|----------|-----------|
| 2016-2017 | 83 | 26 | 13 | 2016-2017 |
| 2017-2018 | 97 | 31 | 20 | 2018-2018 |
| 2018-2019 | 90 | 44 | 30 | 2019-2017 |
| 2019-2020 | 107 | 38 | 20 | 2018-2018 |
| 2020-2021 | 90 | 46 | 20 | 2017-2019 |



執務室内の自席の他に自由に選べる席は？

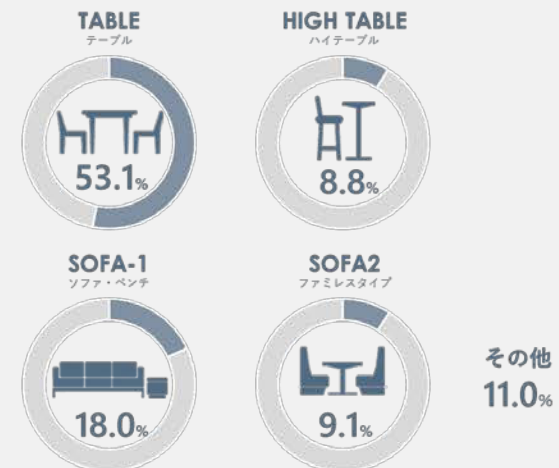
1人あたりの席数
0.4席/人

EX 500人オフィスの場合
500人×0.4=200席

執務室内の自席の他に自由に選べる席は年々増加
傾向にある。一席をシェアしている人数は2.7人であ
った。

従来オープンミーティングと呼ばれていた自由に
選べる席は、働き方の変化を迎えている昨今、
バリエーションが多様化してきている。上下昇降
を取り入れている企業は3割であった。

自由に選べる席のスタイルの割合は？



フリーアドレス

ABW

社内 **コミュニケーション**
スペースセービング

①
目的

労働 **生産性**の向上
仕事の納得感・満足度向上

何にでも使える
マルチタスク席で構成

②
座席

活動内容に特化した
シングルタスク席で構成

好みに合わせて
どの席でも選択できる

③
運用

活動に合わせた場を
選択できる。

オフィス内で完結

④
範囲

オフィス＋周辺環境

明日の「働く」を、**デザインする。**

窓口利用状況調査について

(結果速報)

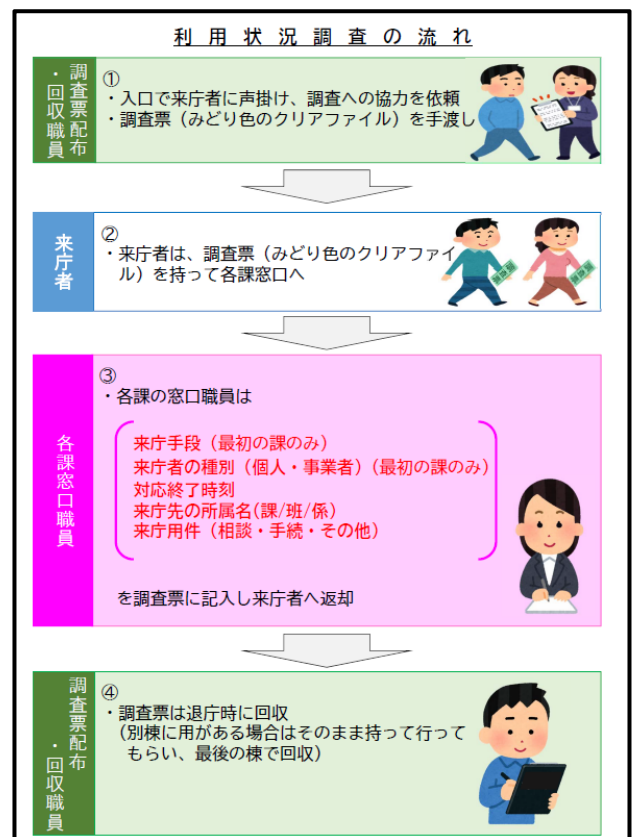
1. 調査概要

| | | |
|---|----|--|
| ① | 目的 | <ul style="list-style-type: none"> 来庁者の窓口利用の状況を把握するため。 今後の窓口配置等を検討するための基礎データとする。 |
| ② | 日時 | 令和4年10月17日 8時半～17時半 |
| ③ | 施設 | 本館、新館、別館、議会棟、中央保健福祉センター、衛生会館、竹ヶ花別館、京葉ガスビル、京葉ガス第二ビル |
| ④ | 対象 | 対象施設に来庁した市民等 |
| ⑤ | 方法 | <ul style="list-style-type: none"> ① 出入口にて、来庁者へ調査票を配布。 ② 各課窓口にて、調査票へ記入。 ③ 出入口にて、回収。 |
| ⑥ | 項目 | 来庁手段・来庁者の種別（個人・事業者）・対応終了時刻 来庁先の所属名（課/班/係）・来庁用件（相談・手続き・その他） |

【調査票】

| | | | |
|---|---------|--|-------|
| 事務局使用欄 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | | | |
| 令和4年10月17日(月) | | | |
| 市役所の窓口利用状況調査票 | | | |
| <p>この調査は、各窓口への来庁者数と、来庁者が各窓口をどのように回るかを調査することにより、各窓口の繁閑や関連性のある部署を把握し、市役所庁舎の窓口配置等を検討のための基礎データとするものです。</p> <p style="text-align: right;">担当：オフィス・サービス創造課 TEL 047-701-8611</p> <p style="text-align: center;">この調査票は各課の窓口で職員が記入します。 お帰りの際に回収しますので、庁舎出口で職員にお渡しください。</p> | | | |
| 1 | 来庁手段 | <input type="checkbox"/> 徒歩 <input type="checkbox"/> 自転車 <input type="checkbox"/> オートバイ <input type="checkbox"/> 車 <input type="checkbox"/> タクシー <input type="checkbox"/> 路線バス <input type="checkbox"/> 電車 <input type="checkbox"/> 電車と路線バスを組み合わせて <input type="checkbox"/> その他() | |
| 2 | 来庁者の種別 | <input type="checkbox"/> 個人 <input type="checkbox"/> 事業者 | |
| | ①対応終了時刻 | (:) () | 課 班/係 |
| | | (<input type="checkbox"/> 相談 <input type="checkbox"/> 手続 <input type="checkbox"/> その他() | () |
| | ②対応終了時刻 | (:) () | 課 班/係 |
| | | (<input type="checkbox"/> 相談 <input type="checkbox"/> 手続 <input type="checkbox"/> その他() | () |
| | ③対応終了時刻 | (:) () | 課 班/係 |
| | | (<input type="checkbox"/> 相談 <input type="checkbox"/> 手続 <input type="checkbox"/> その他() | () |
| | ④対応終了時刻 | (:) () | 課 班/係 |
| | | (<input type="checkbox"/> 相談 <input type="checkbox"/> 手続 <input type="checkbox"/> その他() | () |
| | ⑤対応終了時刻 | (:) () | 課 班/係 |
| | | (<input type="checkbox"/> 相談 <input type="checkbox"/> 手続 <input type="checkbox"/> その他() | () |

【調査の流れ】



2. 調査結果（速報）

調査数 1, 473

※ 市民アンケート調査の項目と同一のものは、下記①と②。

③～⑨は、同一の項目なし。

| 項目 | | | 多い順（母数には、無記入を含む。） |
|----|------|----|---|
| ① | 年代別 | 結果 | 1. 30代（23%） 2. 40代（23%） 3. 50代（19%） 4. 60代（15%） 5. 70代以上（11%） 6. 20代（10%） |
| | | 特徴 | ・ 壮年層が多い。 ・ 市民アンケートの回答者の属性は、70代以上が26.5%、40代が15.1%、30代が13.2%で、8～15ポイントの差がある。 |
| ② | 交通手段 | 結果 | 1. 車（46%） 2. 電車（20%） 3. 徒歩（16%） 4. 自転車（6%） 5. 路線バス（2%） 他（3%）・無記入（7%） |
| | | 特徴 | ・ 車が半数近くを占める。 ・ 徒歩と自転車で2割を占める。 ・ 市民アンケートの回答者は、車（39.1%）・電車（32.3%）徒歩（8.3%）であり、7～12ポイントの差がある。 |
| ③ | 種別 | 結果 | 1. 個人（70%） 2. 事業者（21%） 無記入（10%） |
| | | 特徴 | ・ 個人が7割を占める。 ・ 事業者が2割を占める。 |
| ④ | 時間帯別 | 結果 | 1. 10時～11時帯（18%） 2. 9時～10時帯（15%） 3. 13時～14時帯（13%） 4. 11時～12時帯（12%） 5. 15時～16時帯（11%） 6. 14時～15時帯（10%） 7. 12時～13時帯（10%） 他（11%） |
| | | 特徴 | ・ 著しく偏在している時間帯はない。 ・ 16時～17時までは、比較的少ない。 |
| ⑤ | 課数 | 結果 | 1. 1課（67%） 2. 2課（21%） 3. 3課（6%） 4. 4課（2%） 5課以上（1%） 無記入（2%） |
| | | 特徴 | ・ 2課以内が約9割。 |

| | | | |
|---|--------------|----|--|
| ⑥ | 来庁課 | 結果 | 1. 市民課 (20.7%) 2. 国保年金課 (9.9%) 3. 障害福祉課 (5.2%) 4. 市民税課 (4.1%) 5. 保育課入所入園担当室 (3.5%) 6. 情報政策課・介護保険課 (3.4%) 8. 生活支援二課 (3.0%) 9. 建築審査課 (2.8%) 10. 収納課 (2.8%) 11. 生活支援一課 (2.5%) |
| | | 特徴 | ・市民課と国保年金課で3割を占める。 ・上位10課で、約6割を占める。 |
| ⑦ | 分類 | 結果 | 1. 手続 (58%) 2. 相談 (18%) 3. その他 (15%) 4. 無記入 (9%) |
| | | 特徴 | ・手続が約6割を占めている。 ・相談が約2割ある。 |
| ⑧ | 市民課 の分類 | 結果 | 1. 手続 (85%) 2. 相談 (6%) 3. その他 (2%) 4. 無記入 (7%) |
| | | 特徴 | ・市民課への来庁者の多くは、手続に来ている。 |
| ⑨ | 国保年金課 の分類 | 結果 | 1. 手続 (75%) 2. 相談 (12%) 3. その他 (7%) 4. 無記入 (6%) |
| | | 特徴 | ・国保年金課への来庁者は、市民課に比べて相談が多い。 |

※ 四捨五入で整数としているため、全てを足しても100%にならないことがあります。

※ 市民アンケートについては、5月17日～6月6日の3週間で、無作為の市民3,000名を対象に実施し、1,089名から回答（回答率約36%）。

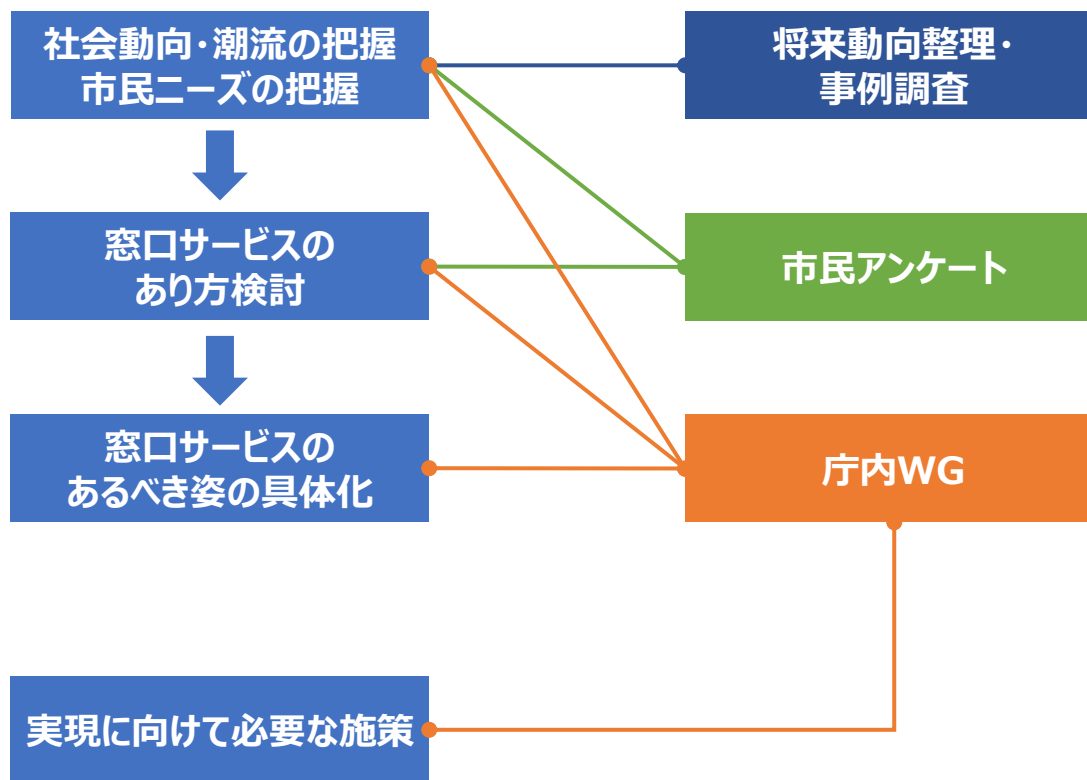
庁内ワーキンググループ 検討結果（窓口部会）について

令和4年11月14日
松戸市

基礎調査

窓口サービスのあり方検討の概要

- 将来動向の予測や事例調査を検討の基礎材料とするとともに、市民アンケートや職員の声を取り入れながら、将来の窓口サービスのあり方を検討した。
- あるべき姿を明らかにしたのち、実現に向けて必要な施策についても整理を行った。



1. 将来動向整理：実施概要

- 貴市及び新庁舎のあるべき姿等の検討にあたっては、将来の社会情勢等を踏まえる必要がある。その動向を把握するために、本業務に密接に関連する各分野における国内外の政策動向等を整理した。

【国内】

| 視点 | 方針・計画等の名称 |
|------------|-----------------------------------|
| サービス提供（DX） | ・ デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針 |
| | ・ デジタル社会の実現に向けた重点計画 |
| | ・ 自治体DX推進計画 |
| | ・ 地方公共団体におけるオンライン利用促進指針 |
| | ・ 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告 |
| | ・ 世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画 |
| | ・ 第5期科学技術基本計画 |
| 働き方 | ・ 国家公務員テレワーク・ロードマップ |
| | ・ 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き |
| | ・ 地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック |
| （参考）環境 | ・ 第五次環境基本計画 |
| | ・ カーボンニュートラルの宣言 |
| | ・ 地域脱炭素ロードマップ |
| （参考）防災 | ・ 国土強靱化計画 |

【国外】

| 関連事項 |
|---------|
| ・ SDGs |
| ・ ダボス会議 |

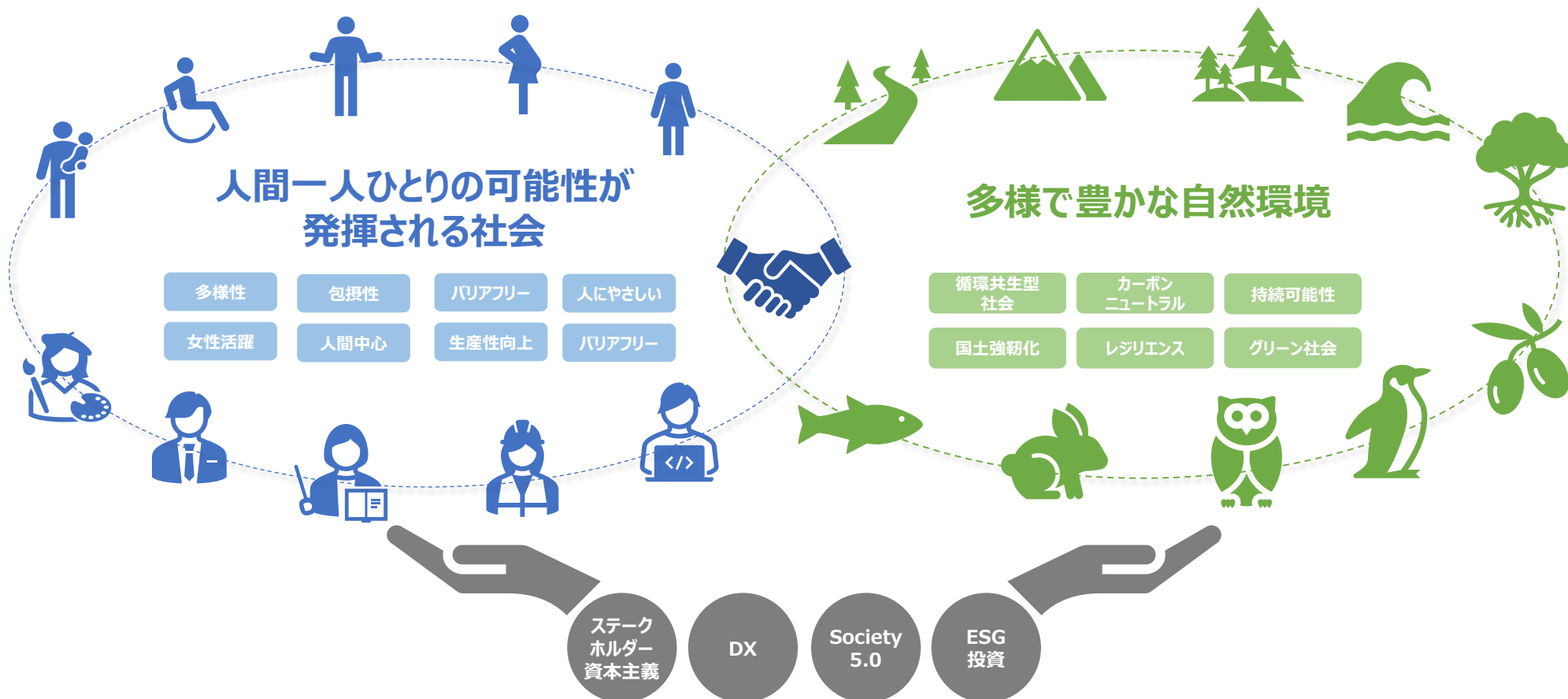
1. 将来動向整理：キープレーズ・キーワードの抽出結果

- それぞれの視点に基づき、キープレーズ・キーワードを抽出すると以下のとおり整理できる。
- 多様な幸せが実現できる社会、労働生産性の向上、脱炭素・循環共生型の社会、誰一人取り残さない社会、人間中心の社会、などが重要なキーワードになっている。

| 視点 | 将来の社会動向 |
|-----------------|---|
| 共通 | <ul style="list-style-type: none"> • 持続可能性 • 多様性、包摂性 • DX • ESG投資 • 女性の参画 • バリアフリー • グレートリセット、ステークホルダー資本主義 |
| サービスの提供の仕方 (DX) | <ul style="list-style-type: none"> • 一人ひとりのニーズに合ったサービス • 社会の様々なニーズにきめ細かやかに対応 • 多様な幸せが実現できる社会 • 誰一人取り残さない、人に優しい • 利便性を飛躍的に向上 • 様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会（＝超スマート社会）、Society5.0 • 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 |
| 働き方 | <ul style="list-style-type: none"> • いかなる環境下においても必要な公務サービスを提供できる体制 • 生産性の向上につながる • 一人ひとりの多様な働き方 • 行政サービスが向上 • 包摂的な社会、一人ひとりの可能性の発揮 |
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> • 経済成長を続けつつ、環境への負荷を最小限にとどめる • 循環共生型の社会 • カーボンニュートラル、脱炭素、グリーン社会 |
| 防災 | <ul style="list-style-type: none"> • 国土強靱化 • レジリエンス強化 |

1. 将来動向整理：考察・まとめ

- これまでの経済成長本位の社会のあり方は変わり、これからは、人間本来の想いを起点とした、**持続可能で誰一人取り残さない社会**の実現に向けて「**多様性・包摂性**」と「**環境共生**」が**重要なキーワード**になっていくと考えられる。
- 一人ひとりが持つ意思が尊重され可能性が発揮できるよう、また、限りある資源を持続的・効果的に活用ができるよう、**新しい政治・経済システムの構築や、技術活用・DX**が進められている。

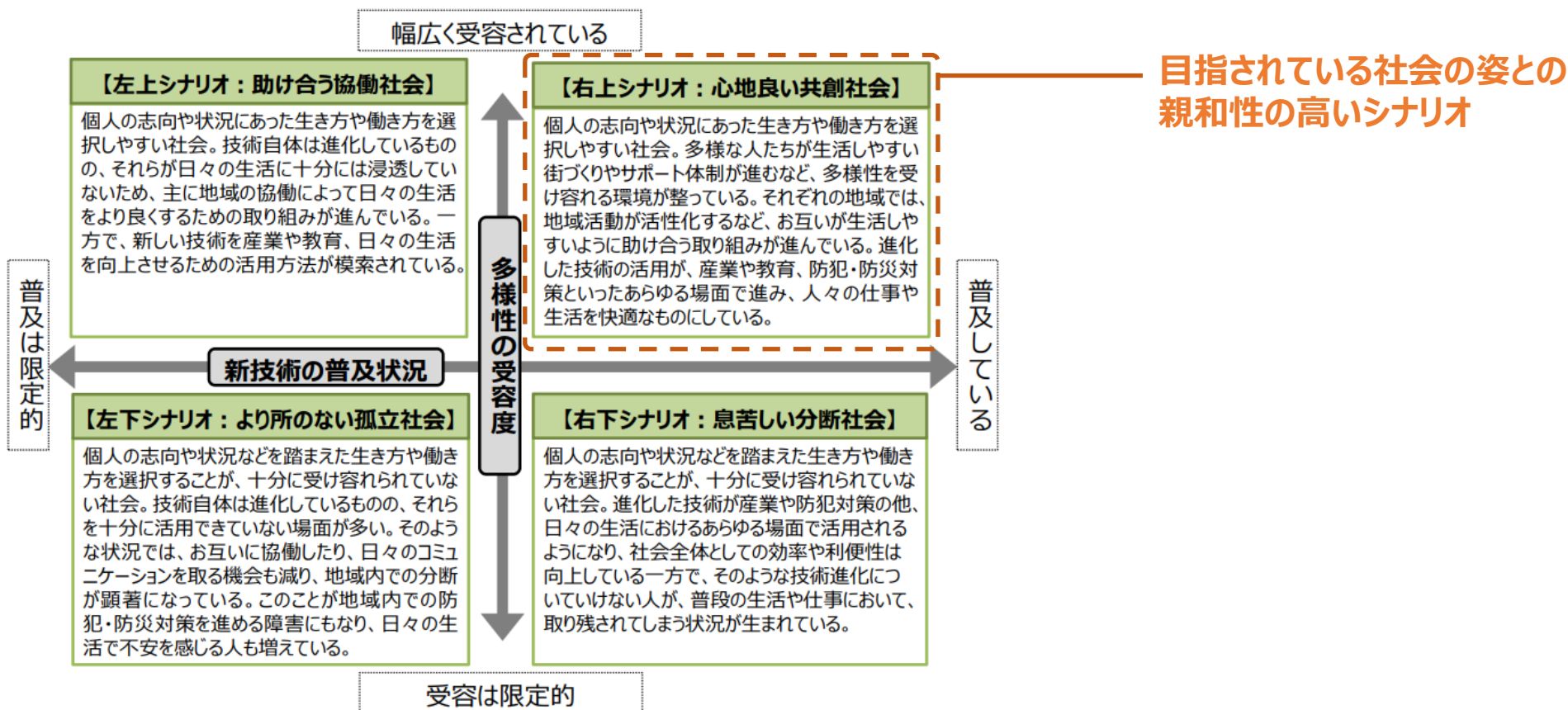


持続可能で誰一人取り残さない社会を支える新たな社会システム（仕組み）

(参考) 松戸市の将来像との整合

- 各種動向から導出される今後の社会の姿に関しては、まつど未来シナリオ会議で検討され、総合計画にも記載されているシナリオにおいて、新技術の普及、多様性の受容等が実現されている、「心地良い共創社会」との親和性が高い。
- 今後の検討においては、新技術の普及や多様性の受容等の進展状況を踏まえつつ、より望ましい社会が実現されるための公共サービスのあり方の検討が求められる。

『2030年の日本における私たちの暮らし』複数シナリオ



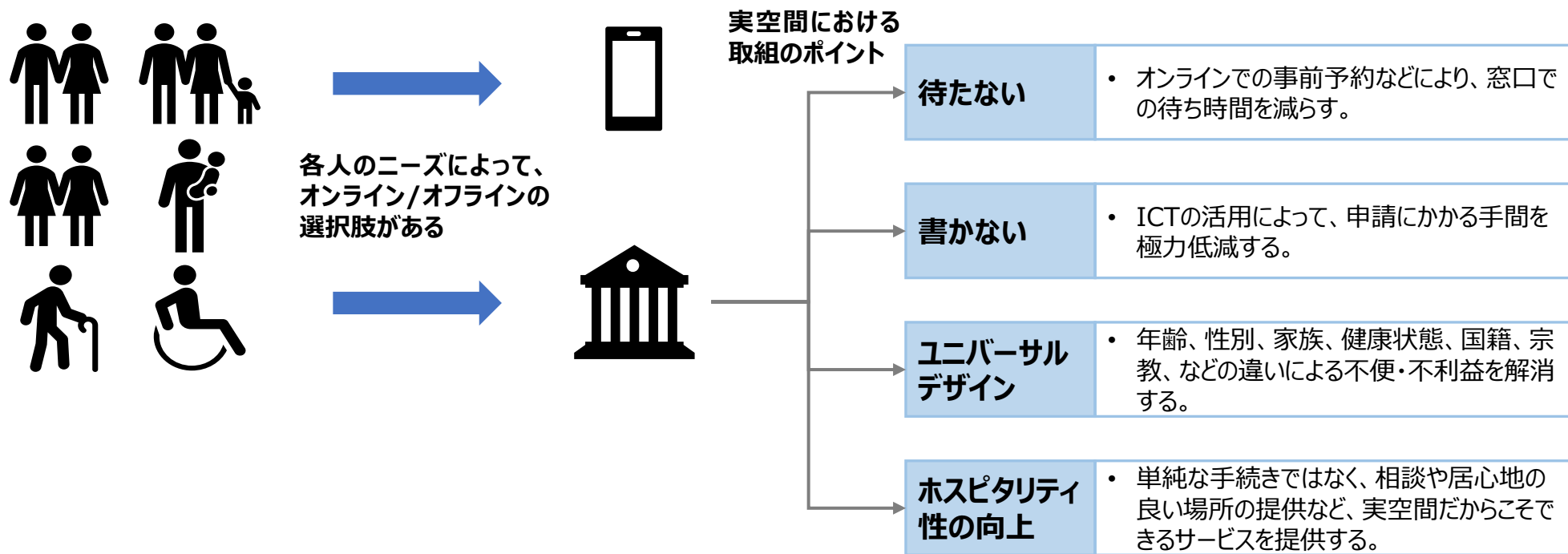
2. 先進事例調査：調査の概要

- 官民双方の窓口サービスについて、オンライン化の動向や、実際の窓口におけるサービスの質向上の動向を把握するため、下記の事例について調査・整理した。

| 内容 | 概要 | 調査事例 |
|--------------------|--|---|
| (1)手続きのオンライン化 | <ul style="list-style-type: none"> 窓口を訪れなくても、オンライン上で手続きを実施することができる | 北九州市、市川市、加賀市、荒尾市、大阪市 |
| (2)相談のオンライン化 | <ul style="list-style-type: none"> 窓口を訪れなくても、オンライン上で相談を実施することができる | さぬき市、目黒区、葛飾区、奈良市、松本ハイランド農業協同組合 |
| (3)窓口予約 | <ul style="list-style-type: none"> 窓口を訪れる前に用件や訪問時間を入力しておくことで、庁舎での待ち時間を短縮する | 市川市、福岡市 |
| (4)ワンストップサービス | <ul style="list-style-type: none"> 庁舎を訪れた際に、一つの窓口で用件が完結するようにすることで、利便性を高める | 市川市、中野区、江戸川区 |
| (5)書かない窓口 | <ul style="list-style-type: none"> タブレット端末などの利用により書類作成の負担を低減し、利便性を高める | 会津若松市、北見 |
| (6)ユニバーサルサービス | <ul style="list-style-type: none"> 窓口を訪れる様々な属性の方に配慮し、窓口サービス利用の快適性を高める | 市川市、綾瀬市、飯能市 |
| (7)リアルな空間・店舗の役割の変化 | <ul style="list-style-type: none"> 窓口や店舗に「来なくて良い」状況が実現されたとき、リアル空間で提供すべきサービスを再考する必要がある | HIS、三井住友銀行、Bank of America、PNC Bank、Capital one、Chase |

2. 先進事例調査：調査結果のまとめ

- 庁舎における窓口サービスにおいては、まずは「**来なくてもよい**」ことが取り組まれている。そのうえで、**窓口に来る必要がある人の時間を短縮したり、ユニバーサルデザインを徹底することで、利用者に寄り添い、快適性を高めている。**
- 民間事業者では、オンラインサービスの普及にあわせ、**店舗空間の在り方を再考する動き**が出てきている。顧客との接点づくりや居心地のよい空間の提供、ホスピタリティ性の高い相談対応など、**各事業者の目指すビジネスの姿（顧客との関係性）に沿った空間とサービスの高度化**が図られている。
- これらの前提として、「**利用者・顧客のニーズの多様化とそれへの対応**」という現状認識があると思われる。



3. 視察調査：実施概要

- デジタル化を見据えた窓口サービスを提案・提供する民間企業を訪問し、先進事例について伺った。

| 視察先 | 概要 |
|-----------------|--|
| デザイン・コンサルティング企業 | <ul style="list-style-type: none">支援実績のある庁舎について説明。 <p>①検討の進め方</p> <ul style="list-style-type: none">バックキャスト方式で検討を進めた。庁舎利用者へのサービス向上や職員の理想の働き方等ありたい姿の実現に向けて、明確なコンセプトを掲げ、それに当てはまる施策なのか、ブレずに判断する姿勢を貫いた。 <p>②空間の工夫</p> <ul style="list-style-type: none">総合案内窓口を設け、来庁者をスムーズに案内できるようにした。福祉手続・相談窓口については、利用者数は少ないが、アプローチのしやすさを優先したフロア配置にした。周囲からの視線を遮り、相談時のプライバシーを確保するため、L字型の相談ブースを導入した。 |
| 都市銀行支店 | <p>①待合スペース</p> <ul style="list-style-type: none">一般個人向けに快適性の高い待合スペースを整備執務スペースと分離された、落ち着いた雰囲気により顧客満足度を高める総合窓口、コンシェルジュ、警備員を配置窓口スペースと執務スペースが分けられていることにより、執務に集中できる重要顧客に対しては、入退室を遠隔で管理するスペースを用意 <p>②相談スペース</p> <ul style="list-style-type: none">ブース型の相談窓口としてプライバシーの確保が徹底されている相談がない時間については、行員はブース内で執務可能 |

4. 市民アンケート：実施概要

- 窓口サービスのあり方を検討するとともに、庁舎規模の算定根拠とするため、市民アンケートを実施した。

目的

- 市民目線での行政サービスの将来像、窓口のあり方の方向性を把握すること。
 - 市民の属性・要件ごとのニーズを明らかにすること
- 将来的なオンライン窓口とオフライン窓口の利用者数の推定根拠を取得すること。

方法

- 郵送とWEBの併用
 - 郵送した調査票に、WEBのアドレスを記載

調査対象

- 無作為抽出による3,000人
 - 地区や年齢、性別が均等となるように配慮

回収数

- 1089件（回答率36.3%）

スケジュール

| 時期 | イベント |
|---------|-------------------|
| 5/17（火） | • 発送 |
| 5/31（火） | • 回答・投函締切日（調査票記載） |
| 6/6（月） | • 最終締切（調査期間3週間） |

4. 市民アンケート：庁舎におけるサービスとオンライン化全般について

- 庁舎におけるサービスとオンライン化全般に関するアンケート結果のうちポイントは以下のとおり。

- ✓ 全体としては、「書類の記入が1度ですむこと、本庁舎以外で用件を終えられること、窓口が1つですむこと、窓口で待たないこと」の重要度が相対的に高い。
- ✓ 手続きがシンプルで短時間で完了すること（＝利便性）へのニーズが高いと思われる。
- ✓ 世代別にみると、10代では「プライバシーが守られた環境で相談ができること」の重要性が高い。
- ✓ 20代や30代では「時間や場所を選ばない」ことの重要度が相対的に高い。
- ✓ 年齢が上がるにつれて「1つの窓口でできること」の重要度が上がる。
- ✓ 20代～40代ではスマートフォンの所持率が100%にせまる勢い。50代以降、所持率が低下していくが、70代以上でも6割近くの人がスマートフォンを所持している。
- ✓ オンライン化による影響については、年齢が低いほどメリットや期待を感じ、逆に年齢が高いほどデメリットや不安を感じる傾向にある。

4. 市民アンケート：窓口サービスのオンライン化について

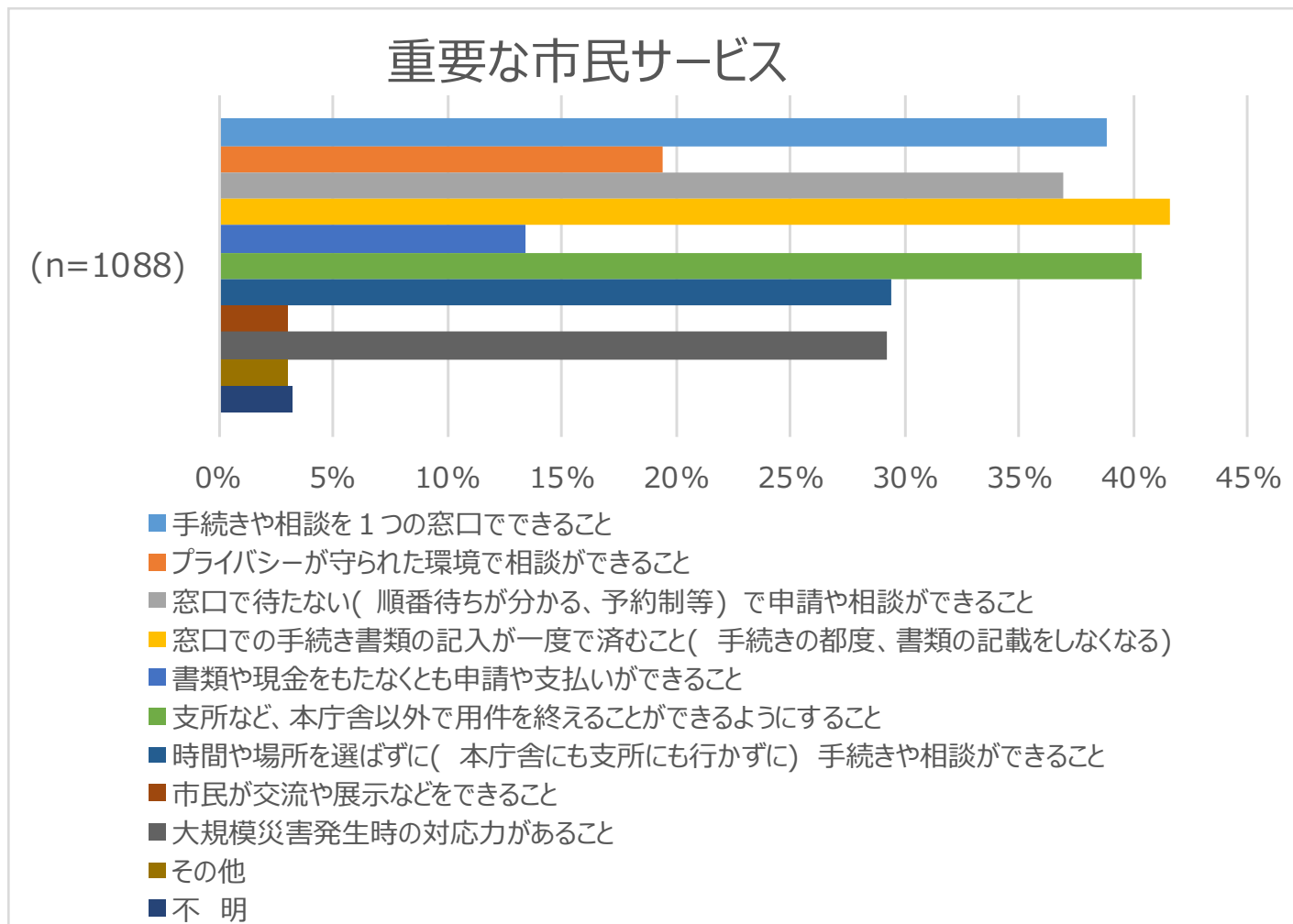
- ・ 窓口サービスのオンライン化に関するアンケート結果のうちポイントは以下のとおり。

- ✓ **本庁舎は30～60代の来庁頻度が相対的に高い。**
- ✓ 用件別でみると、住民票等、国保等、税金等、子育ての4つはおおよそ同様の傾向となっており、福祉関係はこれら4つに比べると全体的に少し頻度が高い。また、市民相談や、自治会、建築では月に1回以上訪れる人の割合が高い。
- ✓ 本庁舎の訪問用件としては、**年齢が上がるにつれ、住民票等以外の割合が増加**する。
- ✓ **30代・40代では子育て関連での利用が顕著であり、50代以降では国保等での利用が増加**している。
- ✓ 支所についても、30代・40代の子育て・教育関連、70代以上の国保関連での往訪先として重要な役割を担っていると思われる。
- ✓ オンライン手続き・相談の利用意向は年齢が高いほど、低くなっていくが、**全体としては5割を超える人がオンライン手続き・相談の利用意向を有している。**
- ✓ 対面を利用する理由については、いずれの年齢においても「対面が良いから」が最も高く、**今後も一定数（3割程度）は対面でのサービス提供を望む人はいる**ものと想定される。
- ✓ 年齢が高くなるにつれて「**操作方法がわからないから**」という理由で対面を望む人が多く、**機器利用サポートを充実させることなどにより、オンラインの利用の意向が高まっていく可能性**がある。また将来的には今以上にオンラインの利用割合が増加することが予想される。
- ✓ 用件によってもオンラインの利用意向の傾向は若干異なっている。**手続きについては、「自治会等」や、「国保等」、「福祉」の用件で訪れている人の対面窓口の利用意向が相対的に高い。**相談については、**自治会等や国保等の用件で訪れている人は対面相談を求める傾向にあり、逆に、子育て関係の用件で訪れている人はオンライン相談を求める傾向**にある。

(参考) アンケート調査の結果：重要と考える市民サービス（単純集計）

- あなたは、新しい市役所の市民サービスについて、何が特に重要だと思いますか。(3つまで○)

⇒書類の記入が1度ですむこと、本庁舎以外で用件を終えられること、窓口が1つですむこと、窓口で待たないこと、の重要度が相対的に高い。

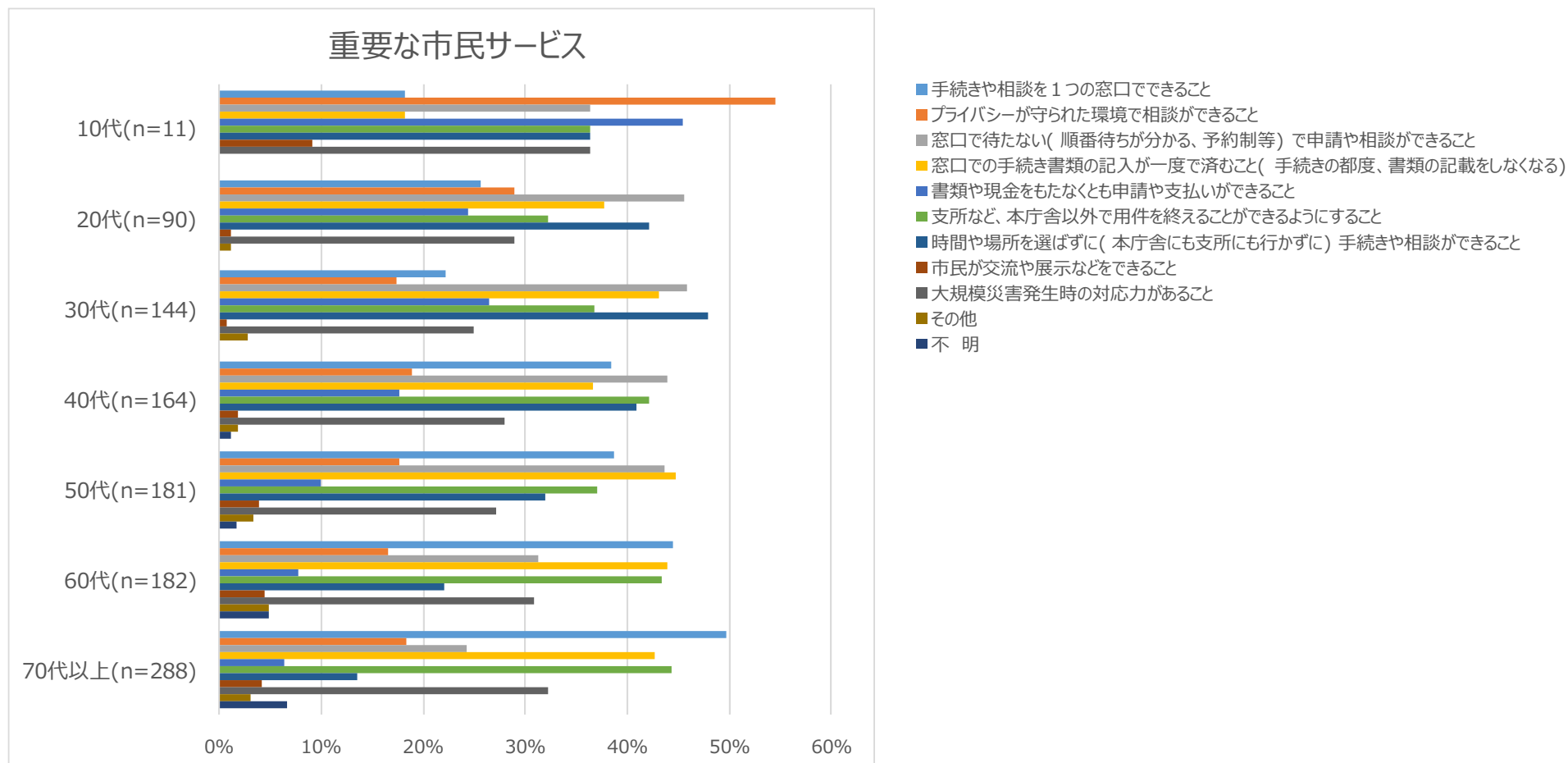


(参考) アンケート調査の結果：重要と考える市民サービス（年齢別）

・あなたは、新しい市役所の市民サービスについて、何が特に重要だと思いますか。（3つまで○）

⇒10代では「プライバシーが守られた環境で相談ができること」が突出している。

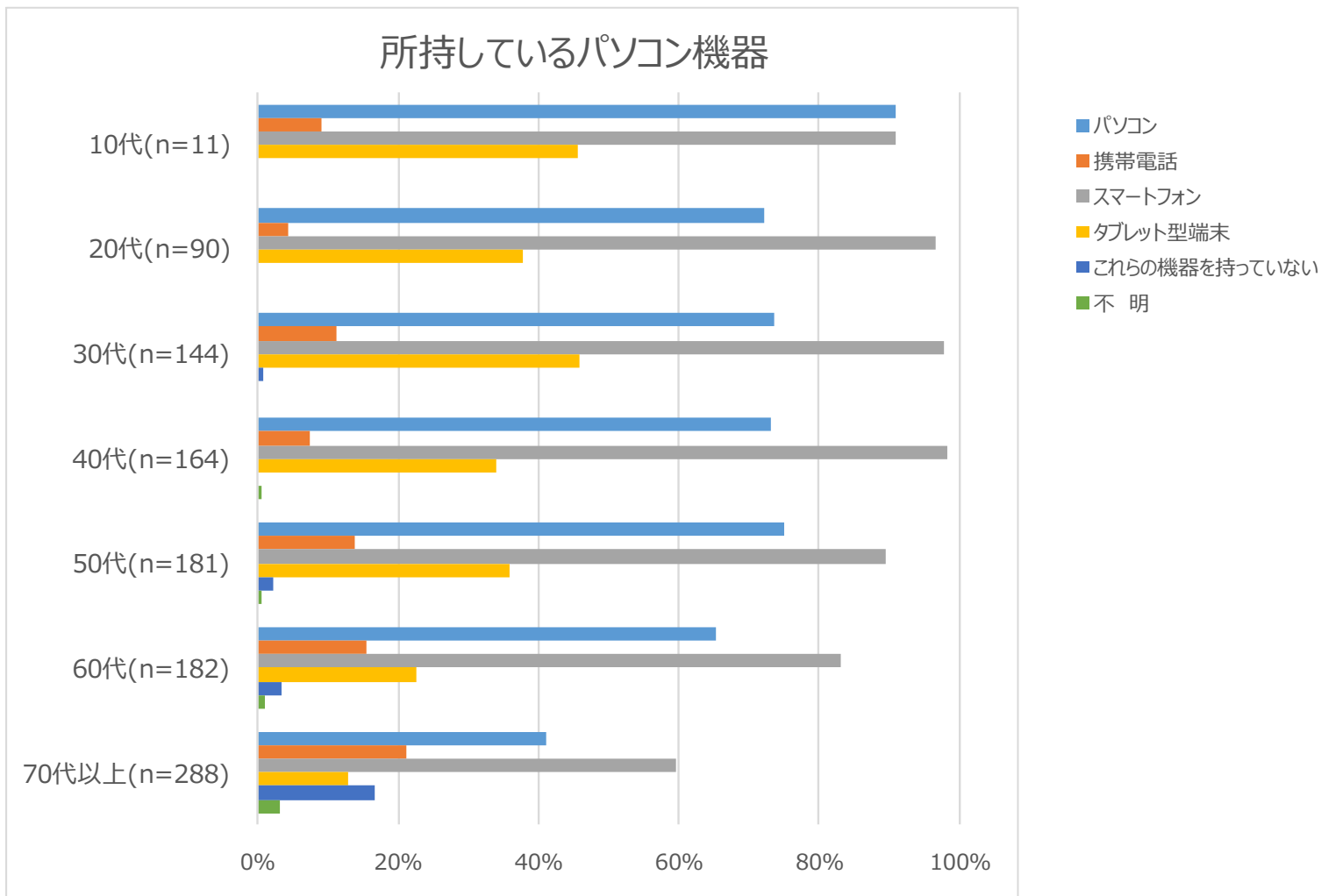
⇒年齢が上がるにつ入れて、「1つの窓口でできること」の重要度があがる。一方、20代や30代では「時間や場所を選ばない」ことの重要度が相対的に上がる。



(参考) アンケート調査の結果：パソコン等機器の所持率（年齢別）

• あなたは、パソコンなどの機器を持っていますか。(あてはまるものすべてに○)

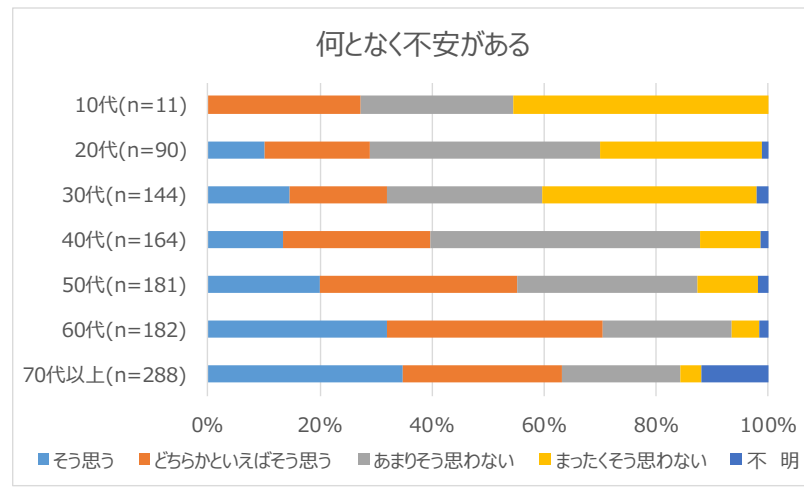
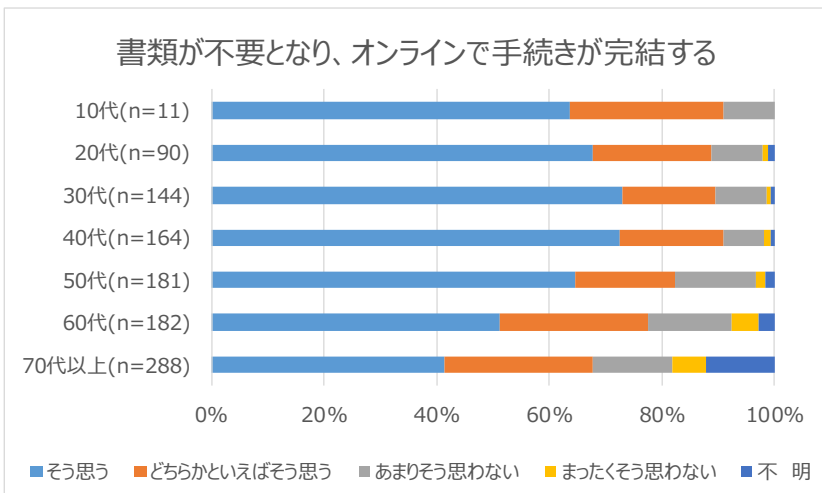
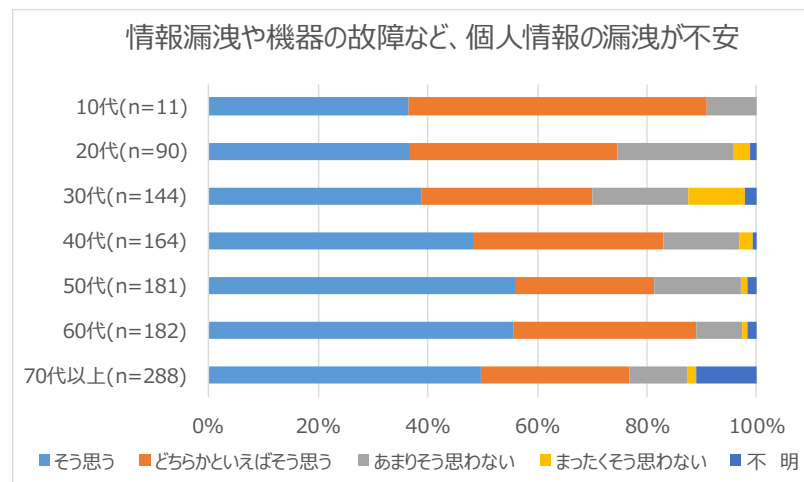
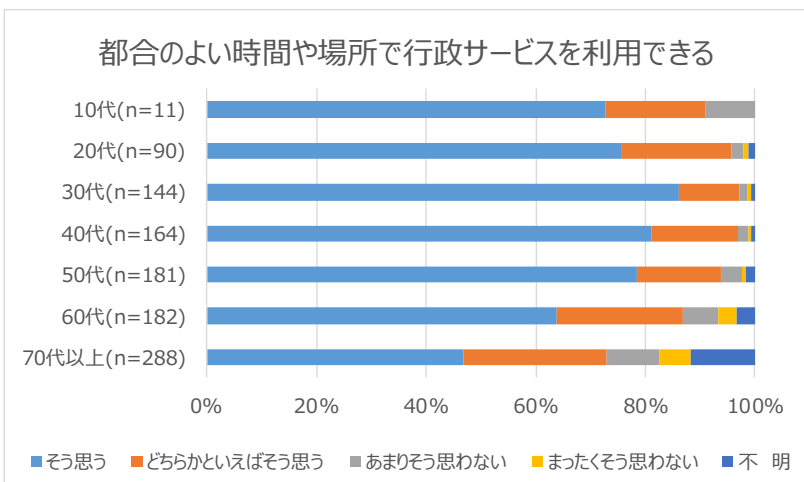
⇒20代～40代ではスマートフォンの所持率が100%にせまる勢い。50代以降、所持率が低下していくが、70代以上でも6割近くの人がスマートフォンを所持している。



(参考) アンケート調査の結果：オンライン化による影響（年齢別）

- これまで、市役所の本庁や支所に出向いていただき行っていた証明書の発行や申請手続きは、今後、デジタル技術の活用により、順次、窓口に出向かなくても、パソコンやスマートフォンで申請等ができるようになることが想定されます。このことについて、以下の設問のそれぞれの項目について、最も近いものに○をつけてください。

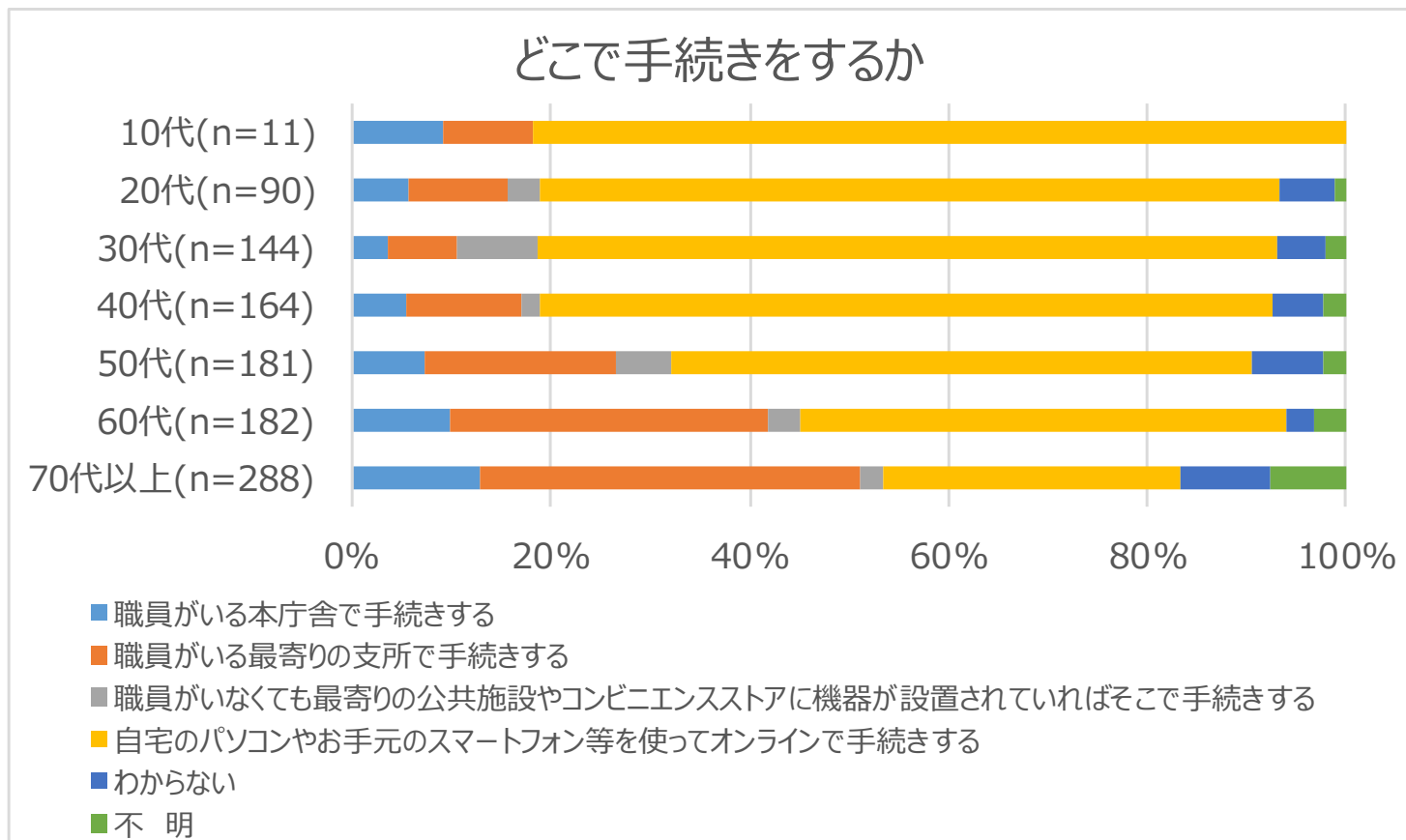
⇒年齢が低いほどメリットや期待を感じ、逆に年齢が高いほどデメリットや不安を感じる傾向



(参考) アンケート調査の結果：オンライン手続きの利用意向（年齢別）

- 本庁舎や支所を訪れなくても、オンライン上から様々な手続きをできるようになったとき、あなたはどこで手続きをしたいと思いますか。(1つに○)

⇒40代までは職員がいる施設と回答する人が2割を切っているが、50代以降は割合が高くなっていき、70代では5割程度となる。

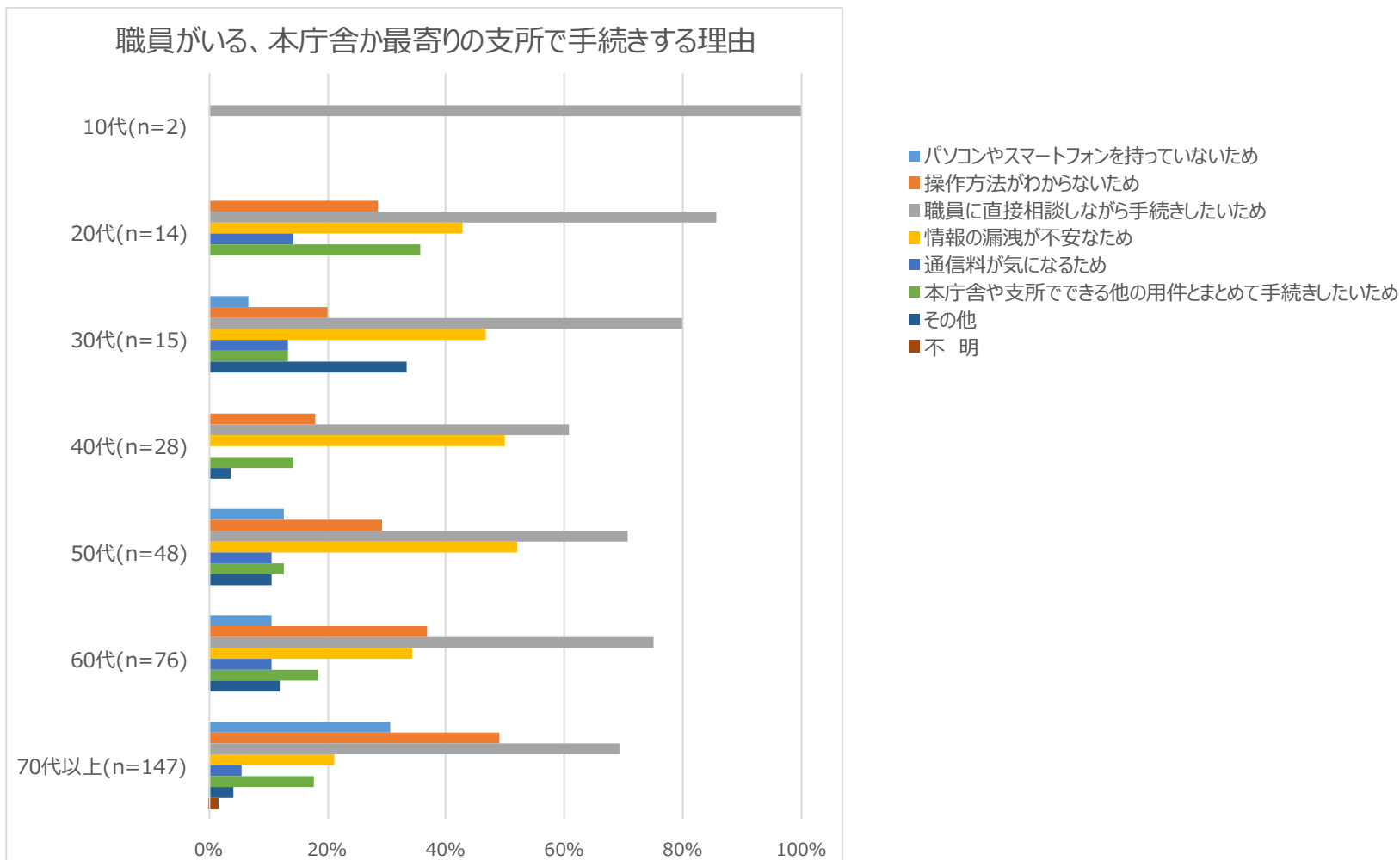


(参考) アンケート調査の結果：オンライン手続きを利用しない理由（年齢別）

・ 質問 1 3 で、1、2 のどれかを選んだ人にお聞きします。そのように考えたのはなぜですか。(あてはまるものすべてに○)

⇒ いずれの年齢においても、「職員と直接相談したい」と考えている人が最も多い。

⇒ 40代以降では、年齢が上がるにつれて「操作方法がわからないため」の割合が増えていく。

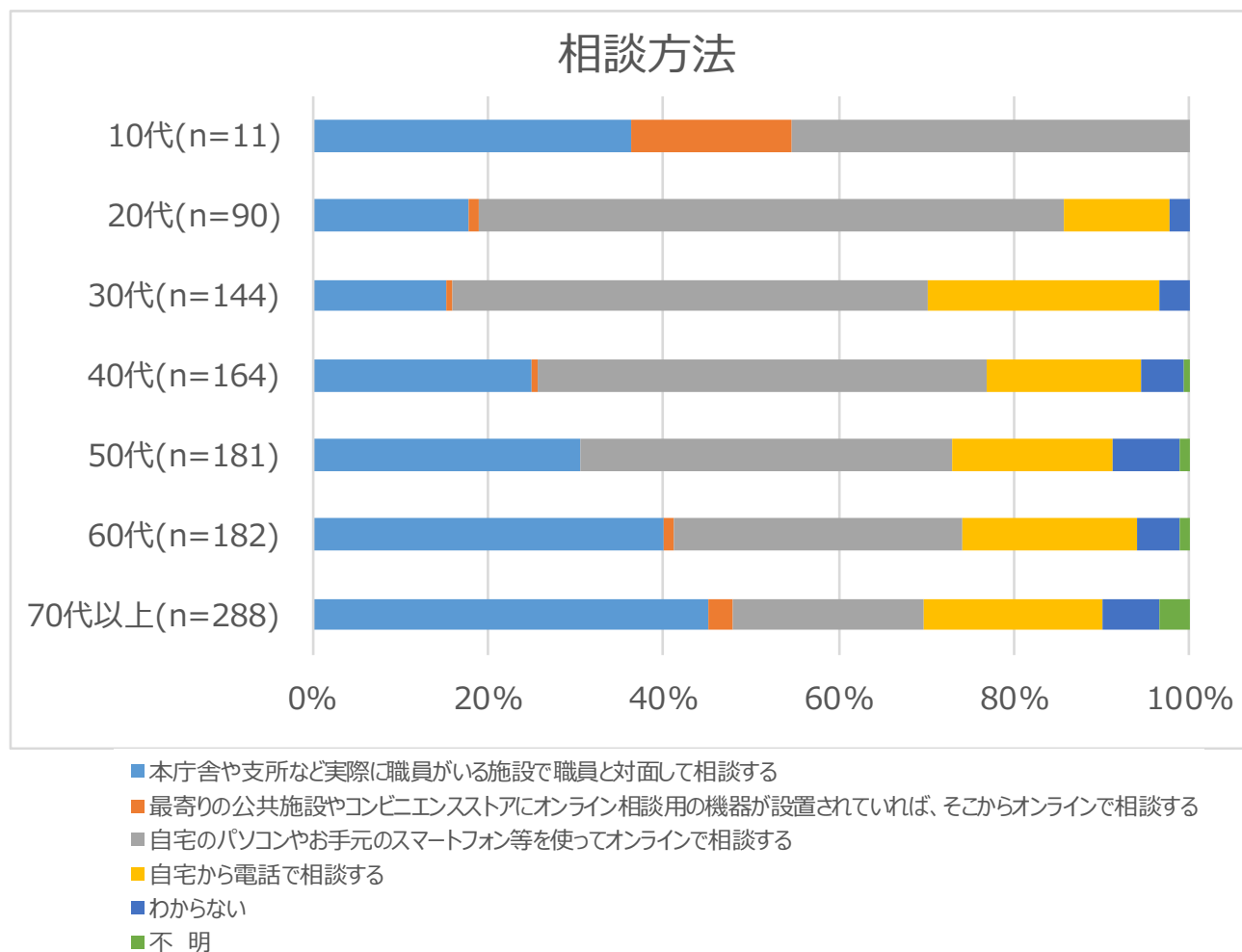


(参考) アンケート調査の結果：オンライン相談の利用意向（年齢別）

・ 様々な相談について、オンラインでも可能となった場合に、あなたはどこでどのように相談すると思いますか。(1つに○)

⇒20・30代以降、年齢が上がるにつれて「対面して相談する」の割合が高くなっていく。

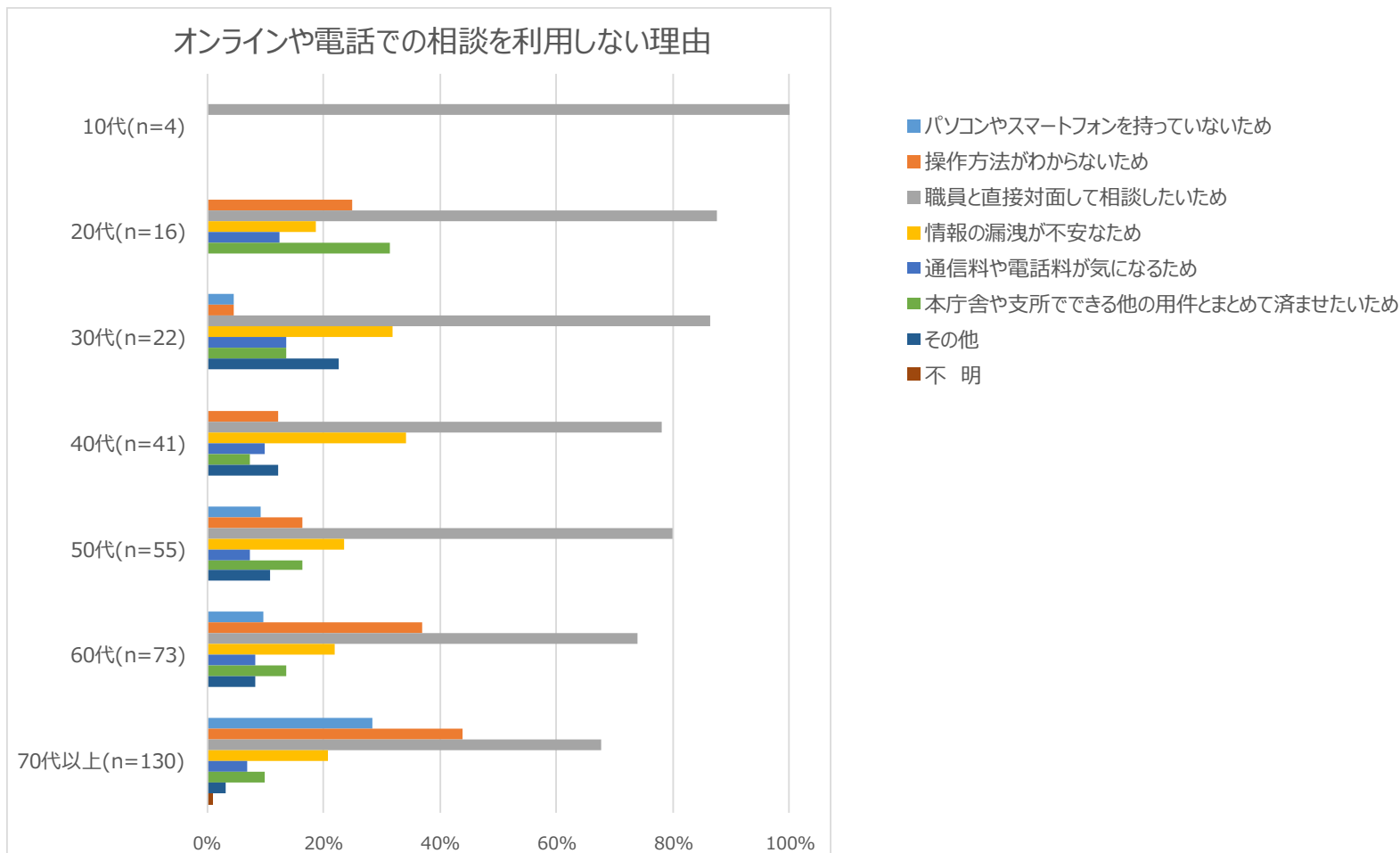
⇒10代も「対面して相談する」の割合が高いが、「最寄りの施設から相談」するの割合も最も高く、自宅から相談したくないというニーズがあるのではないかと想定される。



(参考) アンケート調査の結果：オンライン相談を利用しない理由（年齢別）

- 質問 1 5 で「1. 本庁舎や支所など実際に職員がいる施設で職員と対面して相談する」を選んだ人にお聞きします。オンラインや電話での相談を利用しないのはなぜですか。(あてはまるものすべてに○)

⇒いずれの年齢においても「対面して相談したい」が最も高いが、割合としては年齢が高くなるほど低くなっていく傾向にあり、逆に年齢が高い人ほど「操作方法がわからない」などの他の理由によってオンライン相談を利用しない傾向にある。



WGの議論

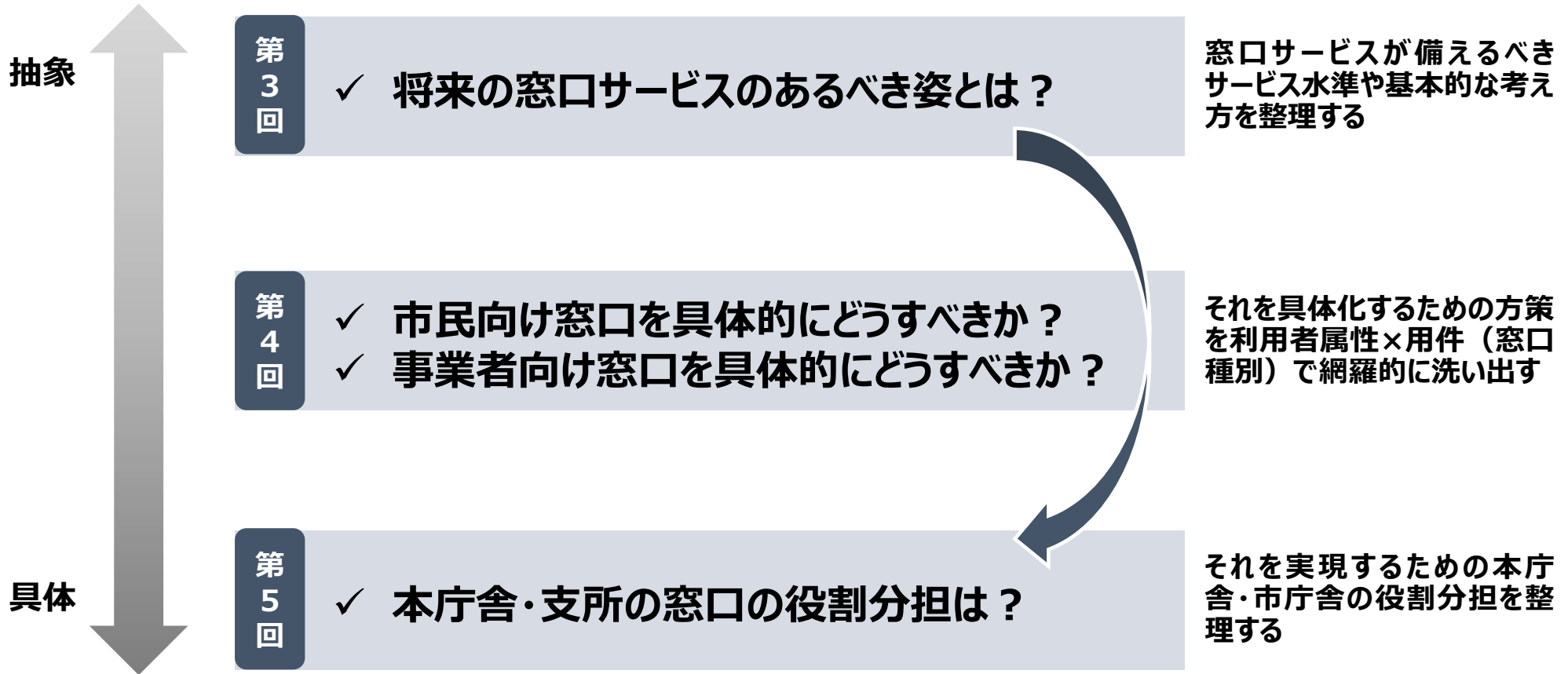
5. 庁内WG：実施概要

- ・ 窓口のあるべき姿を議論した後、その姿をより具体化するため利用者属性×要件に着目して検討している。

| | 日程 | 議題 | 形式 |
|----|--------|---|---------|
| 1 | 5月30日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己紹介、WGの進め方 ・ 現状の課題 | 会議 |
| 2 | 6月22日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 将来動向・アンケート結果について ・ 事例の共有・視察先の選定 | 会議 |
| 3 | 7月7日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 窓口サービスはどうあるべきか？ | ワークショップ |
| 4 | 7月19日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民向けの窓口サービスを具体的にどうするか？ ・ 事業者向けの窓口サービスを具体的にどうするか？ <ul style="list-style-type: none"> ・ それぞれの窓口には、どのような人がどのような要件で来ている？ ・ 属性×要件の組み合わせそれぞれについて、窓口サービスは具体的にどのように提供すべき？ | ワークショップ |
| 5 | 8月4日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 本庁舎・支所の窓口の役割分担は？ <ul style="list-style-type: none"> ・ 第4回の議論を踏まえると、本庁舎と支所の窓口サービスはどのような役割分担になるか？ ・ 将来の役割分担と、今の役割との差分から、必要なものor不要なものとして何があるか？ | ワークショップ |
| 6 | 8月29日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事例視察 | 視察 |
| 7 | 9月29日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事例視察 | 視察 |
| 8 | 10月12日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 視察振り返り、メンバーから一言感想 ・ 視察を踏まえた協議（これまでの議論の内容が補強された点、修正した方がいい点、より強化すべき点） | ワークショップ |
| 9 | 10月27日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで議論してきた内容の実現に向けた課題、これから取り組むべき事項 ・ あり方の案の提示、意見交換 | ワークショップ |
| 10 | 11月10日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ あり方の案説明（事務局から） ・ 一言感想 ・ 閉会の挨拶（各部長、事務局） | 会議 |

5. 庁内WG：第3・4・5回の議論対象イメージ

- 第3回では、将来(約10年後)の窓口サービスのありかた(備えるべきサービス水準や基本的な考え方)を整理した。
- 第4回では、利用者の属性や、窓口の種別を整理したうえで、窓口全体で共通して必要な取り組みと、個別に留意が必要な事項を網羅的に洗い出した。
- 第5回では、本庁舎と支所の窓口サービスの役割分担を整理したうえで、将来的に必要な・不要になるものを検討した。



5. 庁内WG：将来の窓口サービスのあるべき姿とは？（第3・4回WGの議論）

- 将来の窓口サービスの提供方法については、なるべく多くの人がオンラインでサービス利用できる状態としたうえで、松戸市の顔として、質の高い窓口サービスを提供すべきという意見が得られた。

| 視点 | | オンライン | オフライン（対面窓口） |
|--------------------------|-----------------|---|---|
| 共通事項 ・サービス構築 のポイント | オンラインファースト | <ul style="list-style-type: none"> • 現状スマートフォンを使える人だけでなく、今現在機器を持っていない人や、持っているが使えない人も含めて、<u>なるべく多くの人がオンラインでサービスを利用できるようにする。</u> | |
| | 松戸市の顔になる | <ul style="list-style-type: none"> • <u>庁舎のデザインだけではなく、オンラインのデザイン、職員の働いている様子なども全て「松戸市の顔」という視点をもって検討する</u> | |
| サービス提供 のポイント | わかりやすい・手間がかからない | <ul style="list-style-type: none"> • 操作をシンプルにする • 画面を見やすくする • 入力が必要な事項を減らす | <ul style="list-style-type: none"> • 用件毎の窓口がどこにあるのか分かりやすくする • 窓口間での移動を少なくする • 書類の記載量を減らす • キャッシュレスに対応する |
| | 時間を問わない・とらせない | <ul style="list-style-type: none"> • いつでも、どこからでも申請可能にする | <ul style="list-style-type: none"> • 事前予約で待ち時間を減らす |
| | 安心 | <ul style="list-style-type: none"> • セキュリティを確保する | <ul style="list-style-type: none"> • プライバシーを確保する |
| | ユニバーサルデザイン | <ul style="list-style-type: none"> • 視聴覚障害への配慮 • 多言語対応 • 年配の方などに使い方を教える | <ul style="list-style-type: none"> • 車いす対応 • 点字 • 多言語対応 |
| | 憩い・心地よさ | — | <ul style="list-style-type: none"> • ゆとりある空間 • 明るく・開放的 • 清潔感 • オープンスペース • カフェや図書館など他の機能 |

5. 庁内WG：将来の窓口サービスの利用者像とは？（第4回WGの議論）

- ・ 市民アンケート等を参考にして、将来は多くの人がオンラインサービスを利用すると考えられるが、対面でのコミュニケーションを求める人や、密なコミュニケーションを必要とする人は対面でのサービスを利用するだろうとの意見が得られた。
- ・ オンラインサービスを利用したいが利用できない層（移行層）の存在が指摘され、各種サポートによりオンライン利用に移行する可能性がある。

| 分類 | 市民 | 事業者 |
|--------------------|--|---|
| オンライン利用者 | <ul style="list-style-type: none"> ・ スマートフォンなどの機器を使える人（市民の大部分） | <ul style="list-style-type: none"> ・ ほとんどの事業者 ・ 特に、急いでいる事業者や、複数の課とやり取りが発生するような事業者 |
| 移行層 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 機器を持っていない人・事業者 ・ 機器を持っていてもやり方がわからない人・事業者 | |
| オフライン利用者 (対面窓口) | <ul style="list-style-type: none"> ・ 密なコミュニケーションが必要な人 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 外国から来たばかり ➢ 生活保護（新規） ➢ 学生（初めて役所を使うような人） ・ 対面で話しながら手続き等をしたい人 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 対面でコミュニケーションを取りたい事業者 ・ 保守点検や弁当など、実際の施設や職員に用事がある事業者 |

機器の普及や使い方の案内によって
オンラインへと移行させることが可能

5. 庁内WG：将来の窓口サービスを具体的にどうするか？（第4・5回WGの議論）

- 本庁にサービスを集約させる考え方と、ICT等の活用によって本庁と支所でのサービスレベルの差を少なくする「分散型」の考え方とがあるが、**「分散型」の方が市民ニーズの合致という観点から重要**だろうという意見が得られた。
- 大半の手続き・相談がオンライン対応できる中でも、**本庁や支所を訪れる人を意識した、わかりやすく、相談者の属性や状況に配慮したサービス提供**が求められるという意見が得られた。

| サービス提供場所 | 分散型 | 本庁集約型 |
|----------|---|---|
| オンライン | <ul style="list-style-type: none"> 原則<u>全ての手続きと相談をオンラインでも実施可能とする</u> <u>わかりやすいデザインとし、チュートリアルなど操作方法のガイドも充実させる</u> | |
| 本庁 | <ul style="list-style-type: none"> <u>ワンストップ対応</u> <u>窓口の集約</u> 課単位での窓口を廃止し、<u>部単位</u>とするなど どこになにがあるのわかりやすい配置・サイン 多言語対応 込み入った内容でも<u>安心して相談できる空間</u> | <ul style="list-style-type: none"> ワンストップ対応 窓口の集約 課単位での窓口を廃止し、部単位とするなど どこになにがあるのわかりやすい配置・サイン 多言語対応 込み入った内容でも安心して相談できる空間 （拡充） |
| 支所 | <ul style="list-style-type: none"> <u>本庁等にいる職員とオンライン相談</u>できる環境 基本的に<u>全ての手続きを支所でもできる</u>ようにする <u>地域課題の相談窓口・地域団体の集会スペース</u> <u>社会的弱者のサポート</u> | <ul style="list-style-type: none"> 手続きで完結する業務のみ取り扱う |

5. 庁内WG：本庁舎と支所の現状と将来の姿の差分（第5回WGの議論）

- 「分散型」を目指す場合、**本庁では窓口スペースが集約され削減される可能性がある一方、相談のためのスペースが一定必要**になると見込まれる。また、**支所においては機能拡充**が求められる。
- また、**オンライン、本庁舎、支所でのサービスレベルをなくすためには、職員のOA環境を向上**させる必要があるとの意見が多数得られた。

【本庁舎や支所という実空間において新たに必要になるものと、今あるが不要となるもの】

| 分類 | 本庁 | 支所 | 共通 |
|----|---|--|--|
| 必要 | <ul style="list-style-type: none"> 窓口の集約・一元化 相談スペース | <ul style="list-style-type: none"> オンライン相談ブース 手続き窓口の充実 | <ul style="list-style-type: none"> 電子申請用タブレット 市民サロン・活動スペース (余剰スペースを市が活用) 民間施設 (余剰スペースの民間活用) |
| 不要 | <ul style="list-style-type: none"> (集約されるor支所利用が想定される) 窓口 | — | <ul style="list-style-type: none"> 記載台・申請書 |



あるべき姿でのサービス提供にあたって市側で必要となる取り組み

| システム・環境 | 制度 | 職員向けスペース |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ペーパーレス タブレット・ノートPC 業務用スマートフォン 本庁と支所のコミュニケーションツール | <ul style="list-style-type: none"> テレワークのための助成金 知識レベルアップのための研修 (オンライン、本庁⇔支所) 職員の意識改革(変化を恐れない、オンライン前提) | <ul style="list-style-type: none"> テレワークの場所が必要 (相談にも対応可能) 一人ひとりの机・椅子は不要 (フリーアドレス) |

5. 庁内WG：視察を踏まえて議論を見直しなどするべき点は？（第8回WGの議論）

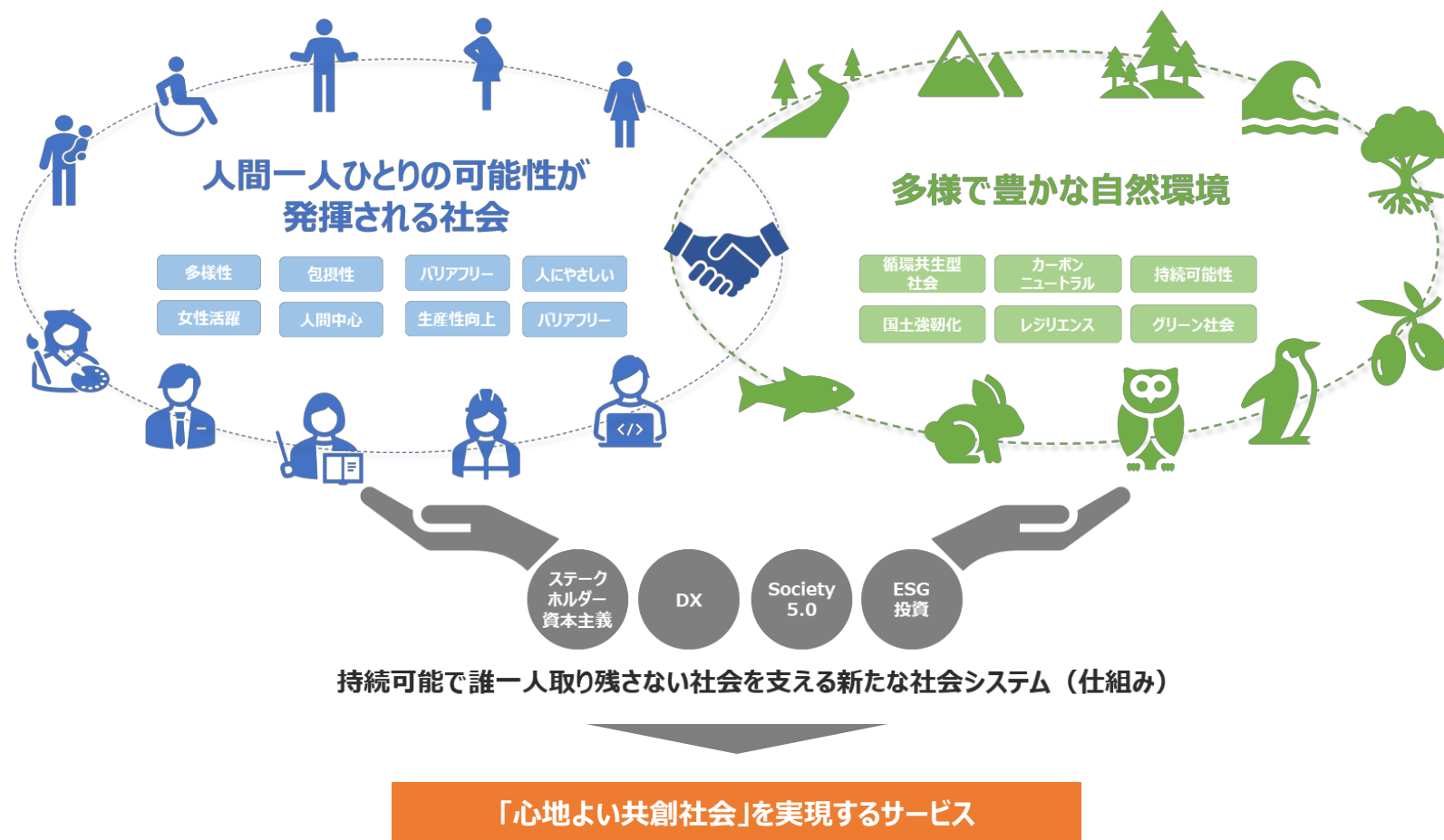
- 視察では、民間企業ではオフィスの移転が働き方やサービス提供上の大きな変革点となることを学んだ。庁舎においても、移転を契機に対面窓口は縮小し、オンライン利用をサポートしていく方針に修正すべきという議論となった。
- 上記方針を踏まえ、サービス内容や市民・職員の意識改革について議論を強化すべきという意見が挙がった。

| | | |
|--------------|----------|---|
| 修正 | 全庁的な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> 改革は徐々にではなく一気に進めるもの ノートパソコン・タブレット、スマートフォン等の配布やオンライン環境の整備は大前提 上記によりテレワーク、フリーアドレス等が可能になるので、執務室、窓口が廃止・縮小される 変えるか否かではなく、変える前提で検討する |
| | 対面窓口 | <ul style="list-style-type: none"> オンライン利用が出来ない一部の人たちを前提に窓口を残す必要は無いのではないか オンライン利用をサポートしていくという方針の議論に修正すべき 市民・職員含め、変化を拒む人を中心に据えて議論をしない |
| 強化 | サービス内容 | <ul style="list-style-type: none"> オンラインを補完する体制について議論を深めたい 窓口に来なくても疑問が解決する方法 支所等では社会的弱者のサポートを充実させる |
| | 意識改革 | <ul style="list-style-type: none"> まずはやってみる、という職員の意識改革が重要 オンライン化（デジタル化）に否定から入らない意識を全員でもつ 職員（特に若手）の意見を聴き取り入れる オフィス改革、オンライン化へ全社員が重要性、必要性を感じなければならない 市役所職員はこうあるべきというイメージの変革 市民全員にオンラインの必要を認識させる取り組みをする |
| 視察先の事例・具体案など | | <ul style="list-style-type: none"> 高級感のある来客用スペースがあると、委員会や協議会の参加者のモチベーションが上がる 完全個室の個別ブースがあればオンライン会議ができる 窓口の統一、コンシェルジュの充実により、案内が効率化できる 現状、道路のシステム等が庁内でバラバラになっているので、デジタルマップを統一化しHPで見れるようにすれば、市民からの問い合わせが減り、職員も楽になるのではないか 支所での書類交付をドライブスルー式にする |

窓口サービスのあり方

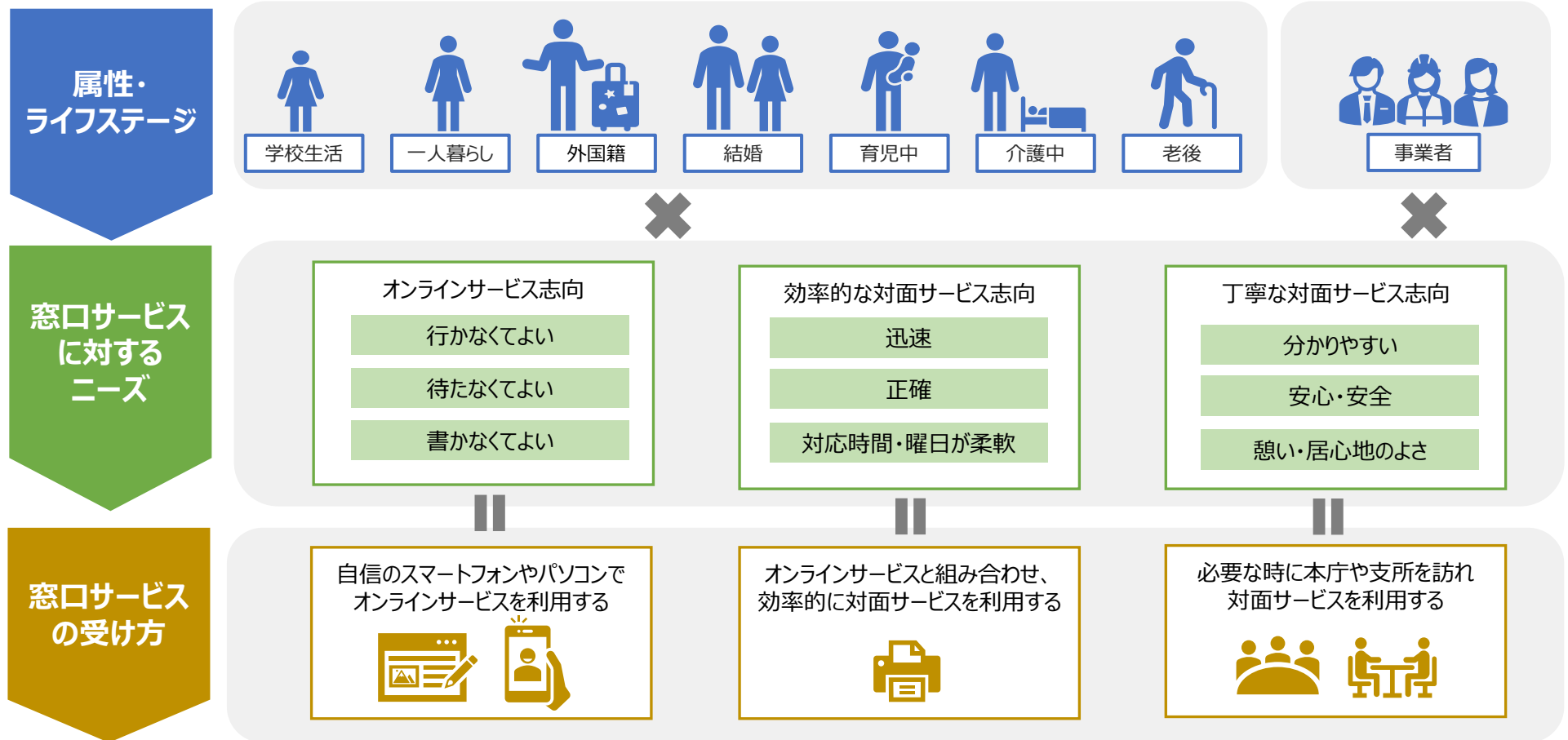
1. 目指す社会像・地域像の実現に向けた「窓口サービス」を志向する

- 松戸市は、「人間一人ひとりの可能性が発揮される社会」を構築し、「心地よい共創社会」の実現を目指す。
- その実現のために、松戸市は、新たなデジタル技術を積極的に活用し、**多様な市民ニーズに応える、松戸市の「顔」となるような窓口サービスを提供する。**
- それと同時に、**必要な人が必要なサポートを受けられる環境を整備し**、誰一人取り残さない社会を実現する。



2. 市民がライフスタイルに応じて選択できる窓口サービス

- デジタル技術の活用により、本庁や支所などで受けられるサービスと、オンラインで受けられるサービスの差を無くすことで、**市民は窓口サービスの受け方を自由に選択する**ことができるようになる。
- 市民は、自らの望むライフスタイルを実現できるようになることで、**生活の質が向上し、市への信頼感が高まる。**
- これらに取り組みない場合、社会の流れや周辺自治体の取組から取り残されるという危機感を持って進める。



3. 分散型・ハイブリッド型の窓口サービスを構築

- オンライン/本庁/支所/公共施設等それぞれに異なる役割を持たせる。各拠点が役割に沿った窓口サービスを提供できるように、**ネットワーク基盤を構築し、分散型庁舎を実現**する。
- オンライン窓口は、徹底的に利便性を高め、市民から選ばれる窓口を目指す（オンラインファースト）**。
- 本庁窓口は市民を広く受け入れる場、**支所窓口は地域社会に寄り添う場**としての役割を果たすことを目指す。
- 情報セキュリティの徹底と確実なバックアップの仕組みを構築する。

在り方を実現する手段・条件

システム・環境

- ✓ ペーパーレス
- ✓ タブレット・ノートPC配布
- ✓ 業務用スマートフォン配布
- ✓ 本庁・支所のコミュニケーションツール
- ✓ 基盤整備・ネットワーク環境強化

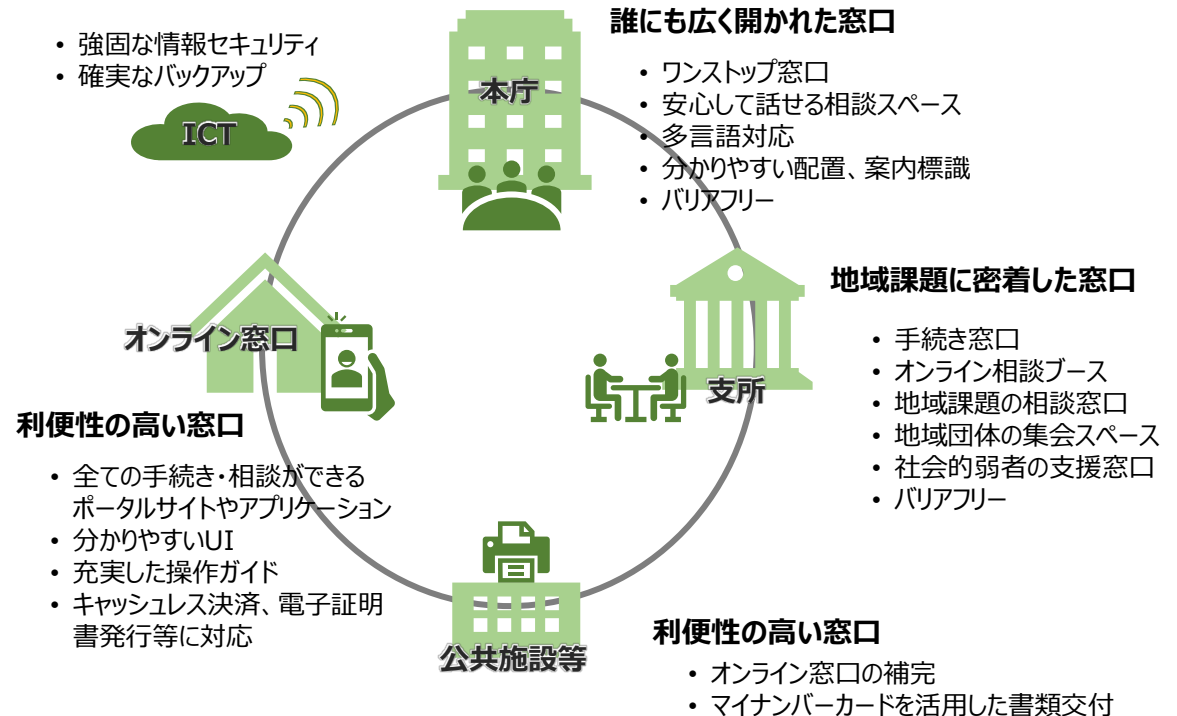
制度

- ✓ テレワークのための助成金
- ✓ オンライン、本庁、支所のサービスレベルの差をなくすための研修・人材育成
- ✓ 職員の意識改革・若手職員の意見の反映

職員向けスペース

- ✓ テレワークできる場所の確保
- ✓ 職場環境の整備（フリーアドレス等）





在り方像：分散型・ハイブリッド型の窓口サービス



4. 対面サービスのホスピタリティを最大限に高める

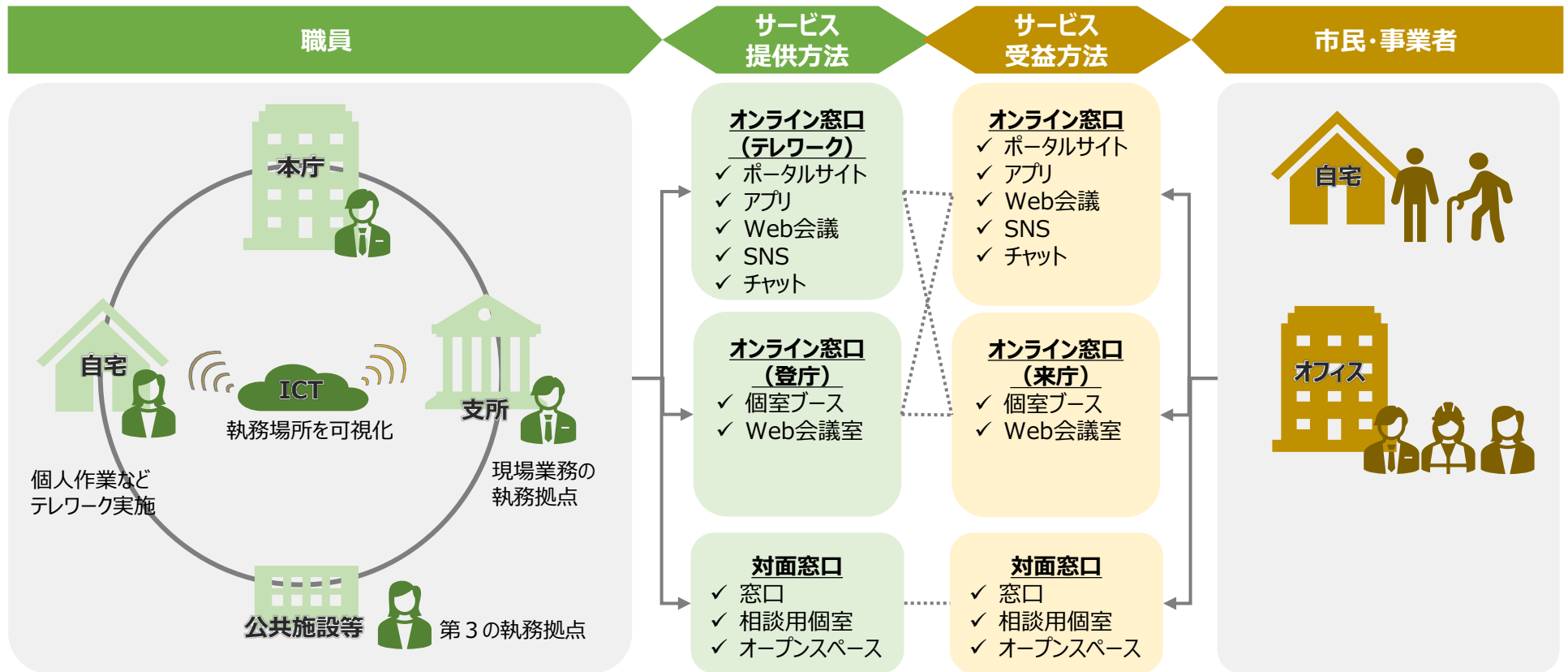
- オンラインサービスの魅力を高め、「オンラインファースト」を推進する一方で、**対面でサービスを受けたい市民を受け入れる環境も整備**する。
- 対面の方が望ましいと考えるに至った背景を考慮し、市民1人1人に丁寧に向き合い、**市民に寄り添う姿勢**でサービスを提供する。オンラインでは実現できない、**対面ならではの価値を創出**する。



| オンライン | 本庁・支所 | | |
|---|---|---|---|
| 多くの市民 | オンラインへの移行期の市民 | 代替手段のない市民 | 対面に安心感がある市民 |
|  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> タブレット、スマートフォンなどの電子機器を保有しており、使いこなしている人 | <ul style="list-style-type: none"> 電子機器の保有意向があるが、現状保有していない人 上記機器を保有しているが、使いこなしていない人 | <ul style="list-style-type: none"> 制度上来庁の必要がある手続き等をする必要がある人 電子機器の保有意向がない人 | <ul style="list-style-type: none"> 役所に不慣れで不安がある人（学生、外国籍の方） 生活に困っている人 <ul style="list-style-type: none"> 生活保護受給者 虐待などの問題を抱える人 対面のほうが便利・安心と感じる人 |
| <ul style="list-style-type: none"> 全ての手続き・相談を効率的に行いたい 単発あるいは最低限の回数で完結させたい | <ul style="list-style-type: none"> 操作をサポートしてほしい オンラインでのサービスが利用できるようになるまで教えてほしい | <ul style="list-style-type: none"> 全ての手続き・相談を対面で行いたい 単発あるいは最低限の回数で完結させたい | <ul style="list-style-type: none"> 自分の状況を理解した上で対応してほしい 不安が解消するまでサポートしてほしい |

5. 多様な職員のサービス提供体制を構築する

- 市民がオンライン・対面の窓口サービスを選べるのと同様に、**職員も窓口業務の提供方法を選べる**ようにする。
- テレワークの職員もオンラインで手続きや相談対応が出来るようになる。職員が望む働きやすい職場環境で、窓口サービスを提供できる体制を実現するとともに、それに合わせた業務の見直しや労務管理システム等の構築を行う。
- 職員の多様性や柔軟な働き方を認め、新たなことにチャレンジする組織文化を構築**する。若手職員の意見を積極的に取り入れるとともに、何事も機動的な試行と検証（トライ&エラー）によって環境を改善していく。



6. 実現に向けて今後検討する事項

- 前述のあり方を実現するうえでは、R5年度以降にDXの各種取り組みを行う必要がある。

| | | |
|----------------------|----------------|---|
| R5年度以降の DXの取り組み整理 | オンライン手続き・相談の導入 | <ul style="list-style-type: none"> • 手続き用アプリ作成 • 各課のテレワーク、オンライン対応割合のKPI設定 • 利用実績の調査 • 業務のスリム化、DXを踏まえた職員定数の検討 |
| | 窓口業務へのICTの導入 | <ul style="list-style-type: none"> • ノートパソコン、タブレット、スマートフォンの配布 • ワンストップ窓口の試行 • テレワークの試行・推進（基幹系部門含む） • 他課との連携しやすい環境の整備、机・ブース等落ち付ける空間づくり |
| | ペーパーレス化 | <ul style="list-style-type: none"> • 資料、保存文書、申請書等のデータ化 • データ管理の徹底 |
| | デジタルデバイス対応 | <ul style="list-style-type: none"> • 市民・職員のオンラインの理解を向上させる広報的な取り組み（HP、SNS、広報まつど等） |
| | 本庁と支所のネットワーク連携 | <ul style="list-style-type: none"> • 庁内システムの統一化 • 災害時に機能する窓口の検討 |
| | R4から継続すべき取り組み | <ul style="list-style-type: none"> • 市民アンケート・職員アンケート、来庁者調査の定期的な実施 • 庁内WGの定期的な実施による意識改革 |

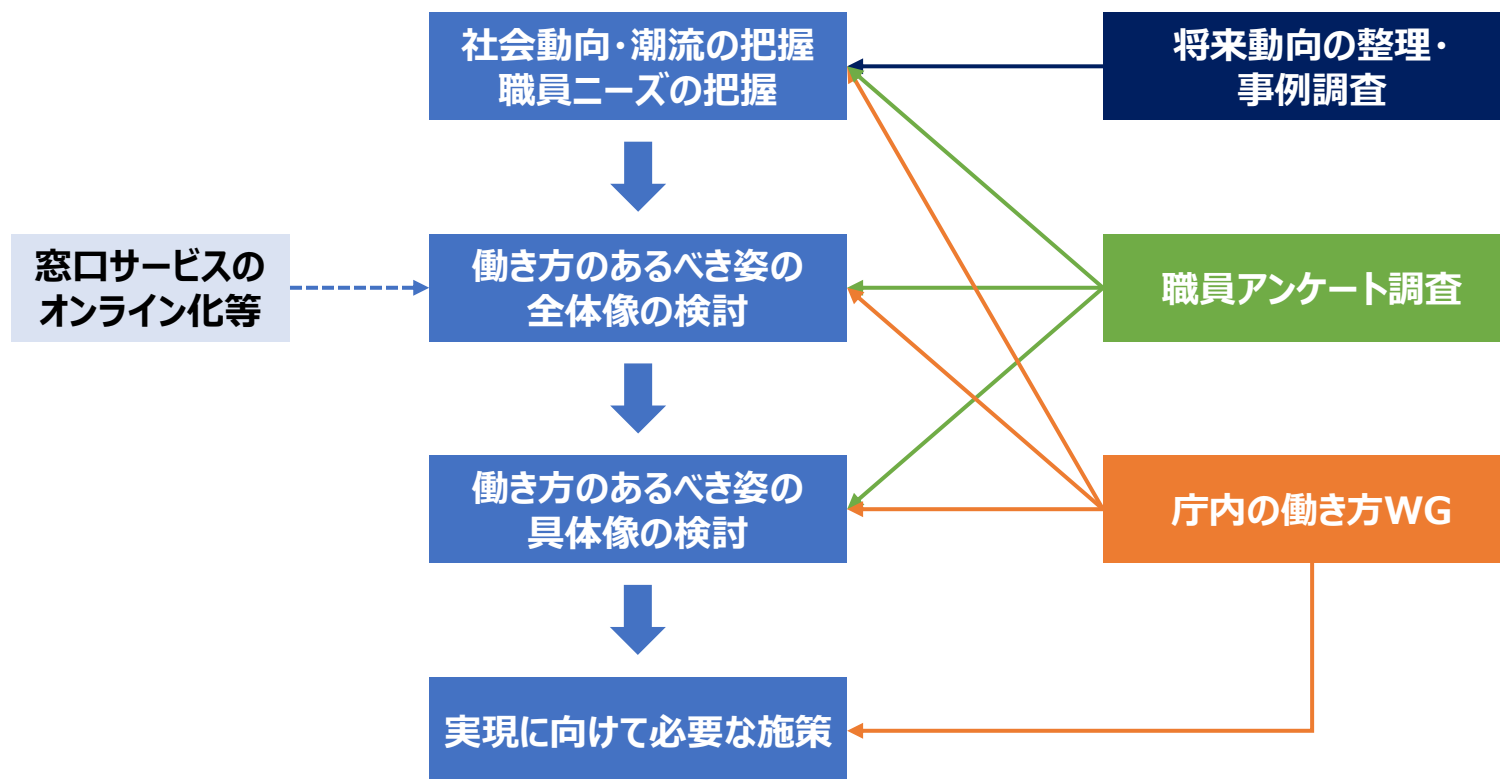
庁内ワーキンググループ 検討結果（働き方部会）について

令和4年11月14日
松戸市

基礎調査

職員の働き方のあり方の検討概要

- 将来動向の整理や事例調査を検討の基礎材料としつつ、職員アンケートや庁内の働き方WGにおける職員の意見を取り入れながら、将来の職員の働き方のあるべき姿を検討した。
- また、あるべき姿を明らかにした後、実現に向けて必要な施策についても整理した。
- なお、検討にあたっては、行政手続き・相談が、将来ほぼオンライン化され、手続き・相談を目的に来庁する人は激減していること、及び窓口予約等を導入すると仮定し、突然来客対応等の必要が生じることは基本的でないことを前提とした。



1. 将来動向整理：実施概要

貴市及び新庁舎のあるべき姿等の検討にあたっては、将来の社会情勢等を踏まえる必要がある。
その動向を把握するために、本業務に密接に関連する各分野における国内外の政策動向等を整理した。

【国内】

| 視点 | 方針・計画等の名称 |
|------------|-----------------------------------|
| サービス提供（DX） | ・ デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針 |
| | ・ デジタル社会の実現に向けた重点計画 |
| | ・ 自治体DX推進計画 |
| | ・ 地方公共団体におけるオンライン利用促進指針 |
| | ・ 自治体戦略2040構想研究会 第二次報告 |
| | ・ 世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画 |
| | ・ 第5期科学技術基本計画 |
| 働き方 | ・ 国家公務員テレワーク・ロードマップ |
| | ・ 地方公共団体におけるテレワーク推進のための手引き |
| | ・ 地方公務員における女性活躍・働き方改革推進のためのガイドブック |
| （参考）環境 | ・ 第五次環境基本計画 |
| | ・ カーボンニュートラルの宣言 |
| | ・ 地域脱炭素ロードマップ |
| （参考）防災 | ・ 国土強靱化計画 |

【国外】

| 関連事項 |
|---------|
| ・ SDGs |
| ・ ダボス会議 |

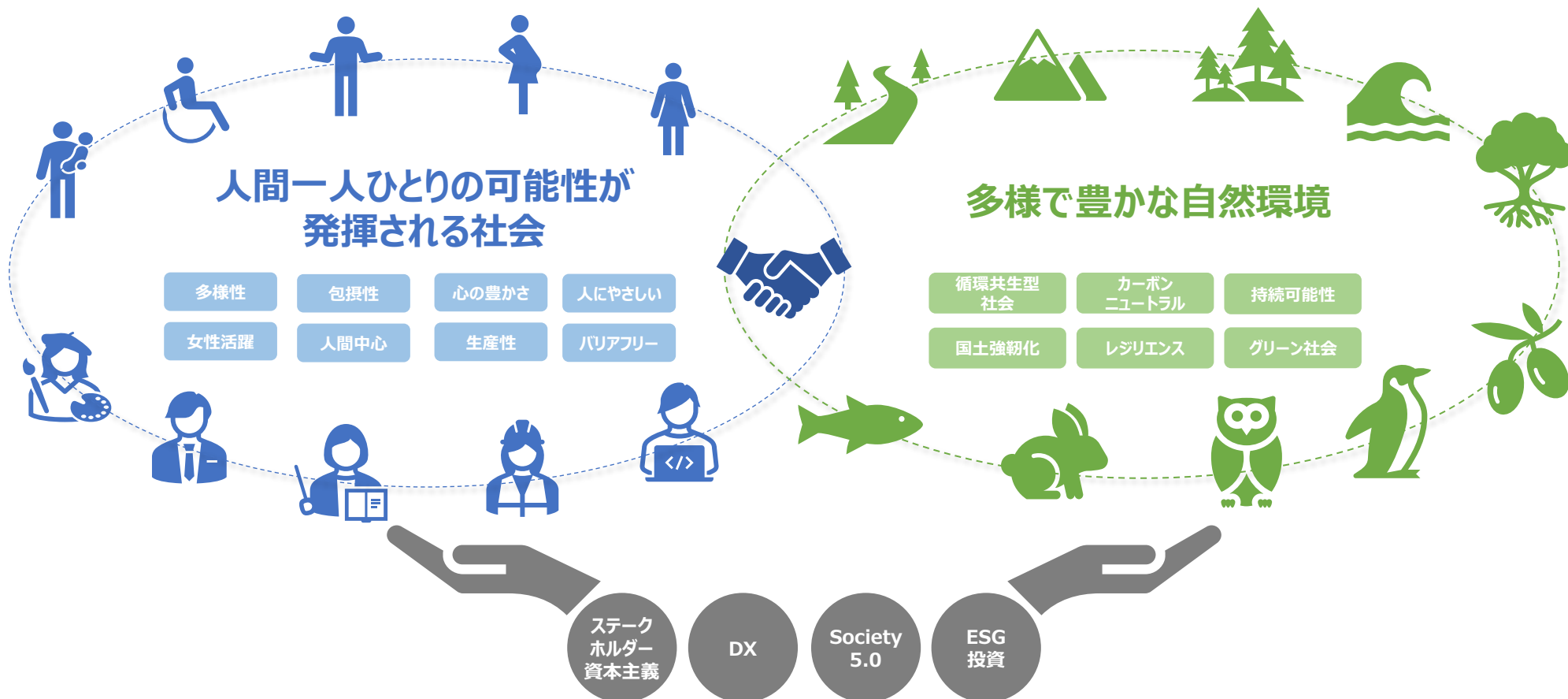
1. 将来動向整理：キープレーズ・キーワードの抽出結果

- それぞれの視点に基づき、キープレーズ・キーワードを抽出すると以下のとおり整理できる。
- 多様な幸せが実現できる社会、労働生産性の向上、脱炭素・循環共生型の社会、誰一人取り残さない社会、人間中心の社会、などが重要なキーワードになっている。

| 視点 | 将来の社会動向 |
|-----------------|---|
| 共通 | <ul style="list-style-type: none"> • 持続可能性 • 多様性、包摂性 • DX • ESG投資 • 女性の参画 • バリアフリー • グレートリセット、ステークホルダー資本主義 |
| サービスの提供の仕方 (DX) | <ul style="list-style-type: none"> • 一人ひとりのニーズに合ったサービス • 社会の様々なニーズにきめ細かやかに対応 • 多様な幸せが実現できる社会 • 誰一人取り残さない、人に優しい • 利便性を飛躍的に向上 • 様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会（＝超スマート社会）、Society5.0 • 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 |
| 働き方 | <ul style="list-style-type: none"> • いかなる環境下においても必要な公務サービスを提供できる体制 • 生産性の向上につながる • 一人ひとりの多様な働き方 • 行政サービスが向上 • 包摂的な社会、一人ひとりの可能性の発揮 |
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> • 経済成長を続けつつ、環境への負荷を最小限にとどめる • 循環共生型の社会 • カーボンニュートラル、脱炭素、グリーン社会 |
| 防災 | <ul style="list-style-type: none"> • 国土強靱化 • レジリエンス強化 |

1. 将来動向整理：考察・まとめ

- これまでの経済成長本位の社会のあり方は変わり、これからは、人間本来の想いを起点とした、**持続可能で誰一人取り残さない社会**の実現に向けて「**多様性・包摂性**」と「**環境共生**」が**重要なキーワード**になっていくと考えられる。
- 一人ひとりが持つ意思が尊重され可能性が発揮できるよう、また、限りある資源を持続的・効果的に活用ができるよう、**新しい政治・経済システムの構築や、技術活用・DX**が進められている。

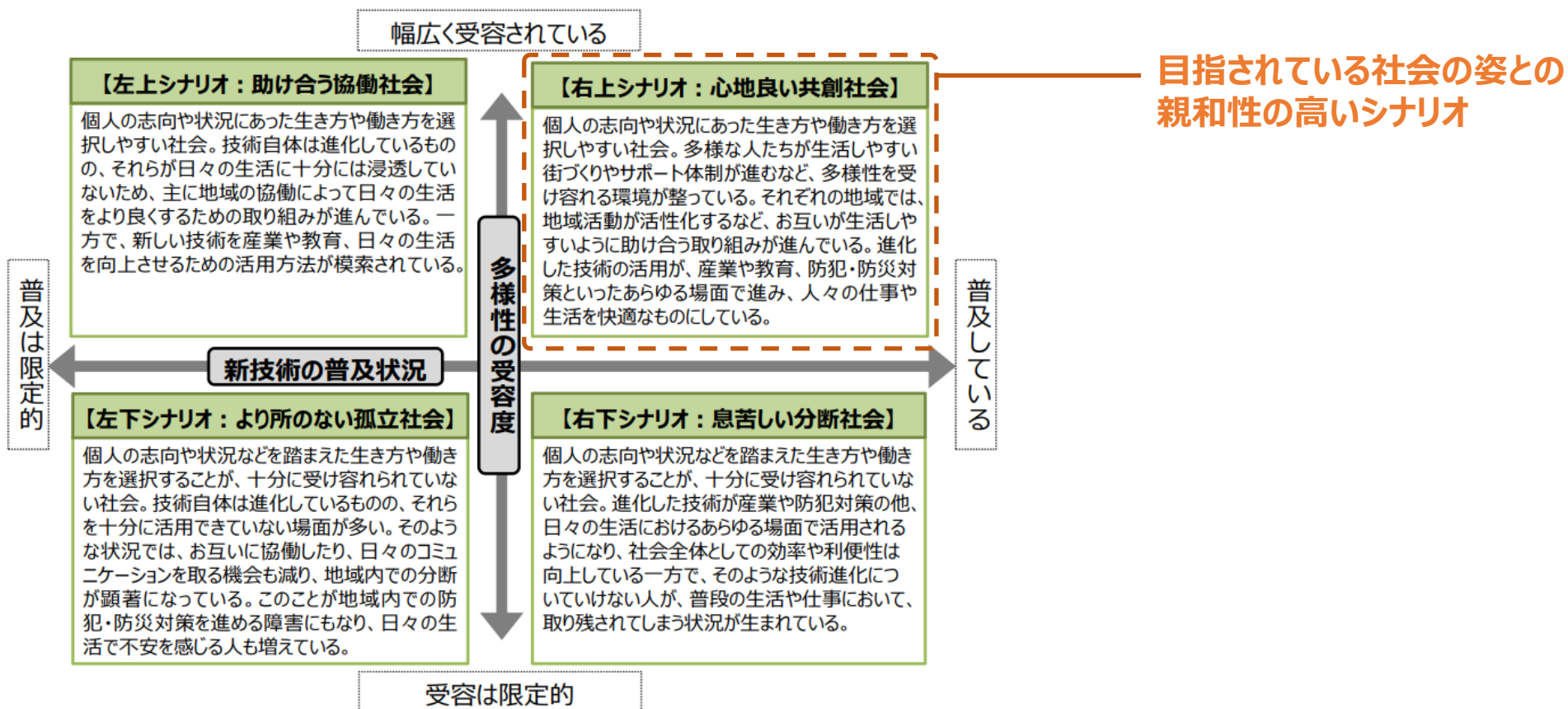


持続可能で誰一人取り残さない社会を支える新たな社会システム（仕組み）

(参考) 松戸市の将来像との整合

- 各種動向から導出される今後の社会の姿に関しては、まつど未来シナリオ会議で検討され、総合計画にも記載されているシナリオにおいて、新技術の普及、多様性の受容等が実現されている、「心地良い共創社会」との親和性が高い。
- 今後の検討においては、新技術の普及や多様性の受容等の進展状況を踏まえつつ、より望ましい社会が実現されるための公共サービスのあり方の検討が求められる。

『2030年の日本における私たちの暮らし』複数シナリオ



2. 先進事例調査：調査の概要

- 働き方について、官民を問わず調査し、働き方、オフィス/執務室、働き方改革の3つの大分類に分けて整理した。

| 分類 | 内容 | 事例 |
|--------------|--------------------|--|
| 働き方 | (1)テレワーク | • 渋谷区、埼玉県、東京都、ヤフー |
| | (2)ユニファイドコミュニケーション | • 鳥取市 |
| | (3)対面の重視 | • サイバーエージェント、本田技研、伊藤忠商事 |
| オフィス/ 執務室 | (4)多様な執務環境 | • 長崎県、市川市、コクヨ、WORK STYLING |
| | (5)フリーアドレス | • 市川市、江戸川区、東京都 |
| | (6)コミュニケーションの促進 | • 三井不動産、三井物産、サントリー |
| 働き方 改革 | (7)働き方改革 | • 神戸市、三重県、NEC、富士通、サイボウズ、カルビー、日本マイクロソフト |

2. 先進事例調査：調査結果のまとめ（1/2）

- 働き方については、柔軟な働き方、それを実現するデジタル技術を活用した円滑なコミュニケーション、対面の価値の見直しが特徴的である。
- オフィス・執務室については、多様な執務環境の整備・ABWの導入・コミュニケーションを促す仕掛けが特徴的である。
- 働き方改革については、経営戦略や組織文化を踏まえて、生産性と、多様性から生まれるイノベーションを追求しており、それに伴い、柔軟な働き方を認めたり、オフィスという空間の再定義を行ってリニューアルしたりしている。

| 分類 | 内容 | 特徴・示唆 |
|--------------|--------------------|--|
| 働き方 | (1)テレワーク | <ul style="list-style-type: none"> BYOD・電子決裁、サテライトオフィスの整備等の環境構築が必要 業務の工夫・ルールの整備・推進活動といったソフト面の取り組みも併せて行う必要がある |
| | (2)ユニファイドコミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> 円滑なコミュニケーションにより、業務負荷の軽減につながるとともに、コミュニケーションが活性化する |
| | (3)対面の重視 | <ul style="list-style-type: none"> チームワーク・対面のコミュニケーション・雑談も、ビジネス・イノベーションには重要 |
| オフィス/ 執務室 | (4)多様な執務環境 | <ul style="list-style-type: none"> ABWの考え方にに基づき、多様なワークプレイスを整備することで、生産性を高めるとともに、協働を促している |
| | (5)フリーアドレス | <ul style="list-style-type: none"> 部門を超えたコミュニケーションが促され、その結果、市民サービスが向上する 現庁舎において試験運用し、庁舎整備前に試行錯誤することが望ましい |
| | (6)コミュニケーションの促進 | <ul style="list-style-type: none"> コミュニケーション・イノベーションを生むために社内外の人々が出会う仕組みを、空間レイアウトが実現 |
| 働き方 改革 | (7)働き方改革 | <ul style="list-style-type: none"> テレワークの導入等、時間や場所に捉われない働き方によって、生産性を追求している 働き方改革に伴い、オフィスという空間を再定義している テレワークの導入、週休3日選択制、兼業・副業の許可等、多様な働き方を許容し、多様な人材が集う環境を整備することで、イノベーションを追求している |

2. 先進事例調査：調査結果のまとめ（2/2）

- 民間企業では、社会環境を考慮したときに当該企業のサービスや人材はどうあるべきかを踏まえて、社員の働き方及びオフィスのあり方の各種論点を検討している。
- 貴市の職員の働き方及び執務室の在り方の検討にあたって、松戸市という組織のあり方・戦略や、そこで働く職員の人材像を踏まえて検討することが重要である。

民間企業のオフィスの在り方検討

論点とフロー

将来、業界・ビジネスはどうなるか？



当社は、どのような戦略をとるべきか？



当社の働き方は、どうあるべきか？



当社のオフィスはどうあるべきか？

検討例

- 複数の産業が絡み合い、多様な人材が集まり、イノベーションが生まれる
- 新たな価値観や技術が瞬く間に拡がり、変化のスピードが加速化している
- 時代の変化に柔軟に対応できる体制を構築するべきである
- 多様で優秀な人材を獲得するべきである
- 社内外とのコラボレーション・連携・コミュニケーションを推進するべきである
- 優秀で多様な人材を獲得するために、柔軟な働き方・ABWを認めるべきである
- 社内外とのコラボレーション・連携・コミュニケーションしながら働くべきである
- デジタル技術を活用するなどして、生産性を高めるべきである
- 社内外の人とコラボレーション・コミュニケーションし、新たな価値・イノベーションを創造する場
- 対面の必要性が高い、議論・研修・育成等を行う場
- ABWを実現するために、多様な執務環境を整備する
- コミュニケーションを促すためにフリーアドレス化したり、社員同士がすれ違う動線とする

3. 視察調査：概要

- 働き方改革が進んでいる民間企業の最新オフィスを2箇所視察した。

| 視察先 | 概要 |
|-----------------|--|
| デザイン・コンサルティング企業 | <ul style="list-style-type: none">• 企業の目指す働き方をオフィスで体現しており、時代に適した働き方とオフィスを追求している• フloorごとに、役割・機能が異なっている。<ul style="list-style-type: none">➢ プロジェクトミーティングや部署のミーティングなど、複数のメンバーが集まり、コミュニケーションをとりながら働くフロア➢ 商品企画や開発などの専門性の高い業務を行うフロア➢ 仕事を越えたオープンなコミュニケーションやチャレンジを促すフロア➢ 仕事に向かう心身のコンディションを整えられるフロア➢ 徹底した集中ワークができるフロア |
| IT企業 | <ul style="list-style-type: none">• 働き方が社会を変えるという認識の下、働き方改革に取り組んでいる。• 社員が自律的に場を選択し、業務を遂行できるように、働く場の多様性と選択を確保している• 働き方改革の成果として、生産性が向上し、売上が向上している。また、離職率と残業代（＝労働時間）が削減された。• フレキシブルワーク（ハイブリッドワーク）を実施する過程で、ペーパーレスが実現した（＝ペーパーレスは推進していない）。 |

4. 職員アンケート調査：実施概要

- 現在の働き方の状況を把握すること、今後の働き方に対する各職員の意向を把握すること、今後の働き方のあるべき姿を実現するための課題を把握することを目的として、職員アンケート調査を実施した。
- 有効回答数は1,485（有効回答率は61.9%）であった。

職員アンケート調査の実施概要

| | |
|---------|---|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none">• 現在の働き方の状況を把握すること。• 今後の働き方に対する各職員の意向を把握すること。• 今後の働き方のあるべき姿を実現するための課題を把握すること。 |
| 調査実施期間 | 2022.6.21 ~ 2022.7.4（14日間） |
| 調査方法 | インターネット |
| 母集団 | 松戸市職員 |
| 対象者 | 約2,400人 |
| 有効回答数・率 | 1,485（61.9%） |

4. 職員アンケート調査：所属別のまとめ

- テレワークしやすい部署と、可能だが難しい部署があり、それぞれの部署の業務内容に応じて検討する必要がある。
- テレワークの実施意向が高い部署のうち、会計課・監査委員事務局等は、一人で行う作業時間が長いいため、テレワークしやすいと考えられる。会計課・総務部・総合政策部は、別の所属の職員と対面コミュニケーションすることが多いが、このコミュニケーションをオンライン化すれば、テレワークしやすいと考えられる。
- 窓口業務が主な部署のテレワーク実施意向は高くない。市民との対面コミュニケーションが求められていることが背景にあると考えられる。窓口業務のオンライン化がより推進されれば、テレワークの意向が高まることが想定される。

主なアンケート結果

テレワーク意向

- テレワークを実施したい者が多い部署は、以下のとおり
 - 会計課
 - 総務部
 - 総合政策部
 - 経済振興部
 - 監査委員事務局
 - 生涯学習部

業務内容/ 業務スタイル

- 財務部・市民部・経済振興部・環境・健康福祉部・福祉長寿部・建設部・水道部は、窓口業務が主な業務である。
- 会計課、監査委員事務局、水道部、病院事業管理局は、一人で行う作業時間が長い者が多い。
- 会計課・総務部・総合政策部は、別の所属の職員と対面コミュニケーションすることが、他の部署と比べて若干多い。
- 財務部・市民部・福祉長寿部は、市民と対面コミュニケーションすることが、他の部署と比べて多い。
- 街づくり部・建設部・水道部は業者とのコミュニケーションが他の部署より多い。

得られた示唆

- ✓ テレワークの実施意向が高い部署のうち、会計課・監査委員事務局等は、一人で行う作業時間が長いいため、テレワークしやすいと考えられる。
- ✓ 会計課・総務部・総合政策部は、別の所属の職員と対面コミュニケーションすることが多いが、このコミュニケーションをオンライン化すれば、テレワークしやすいと考えられる。
- ✓ 窓口業務が主な部署のテレワーク実施意向は高くない。市民との対面コミュニケーションが求められていることが背景にあると考えられる。窓口業務のオンライン化がより推進されれば、テレワークの意向が高まることが想定される。

4. 職員アンケート調査：属性別のまとめ

- 特に、若い職員、子育て中、身体障がい者の方のテレワークに関する実施意向・希望頻度が高いことが特徴。

主なアンケート結果

年齢

- 若い職員ほど、テレワークを積極的に実施したい意向がある。
- 60代以上は、テレワークに消極的である。
- テレワークを積極的に実施していきたい理由として、どの年代も、通勤時間の削減を多く挙げる。
特に、30代、40代は、仕事と子育ての両立も多く挙げる。
- 30代は、週に3～4日を希望する者が相対的に多い。

属性

- 身体障がい者の方、及び子育て中の方は、テレワークを実施したい者が多い。
- なお、子どもが小さいほど、テレワークを実施したい意向が強まると思われる。
- 身体障がい者の方及び妊娠中の方（どちらも母数は少ない）は、週に5日のテレワークを希望する者が相対的に多い。
- 乳幼児を子育てしている方は、週に3～4日のテレワークを希望する者が相対的に多い。

得られた主な示唆

- ✓ 10年後は、テレワークを実施したい意向のある職員の割合が増えることが想定される。
- ✓ 子育てと仕事を両立したいからテレワークを実施したいニーズが、特に30、40代において高く、その希望頻度も高い。
- ✓ 身体障がい者の方も、テレワークを実施したい者が多く、週に5日のテレワークを希望する者が相対的に多い。

参考：所属ごとのテレワーク意向（所属×問Ⅲ）

所属

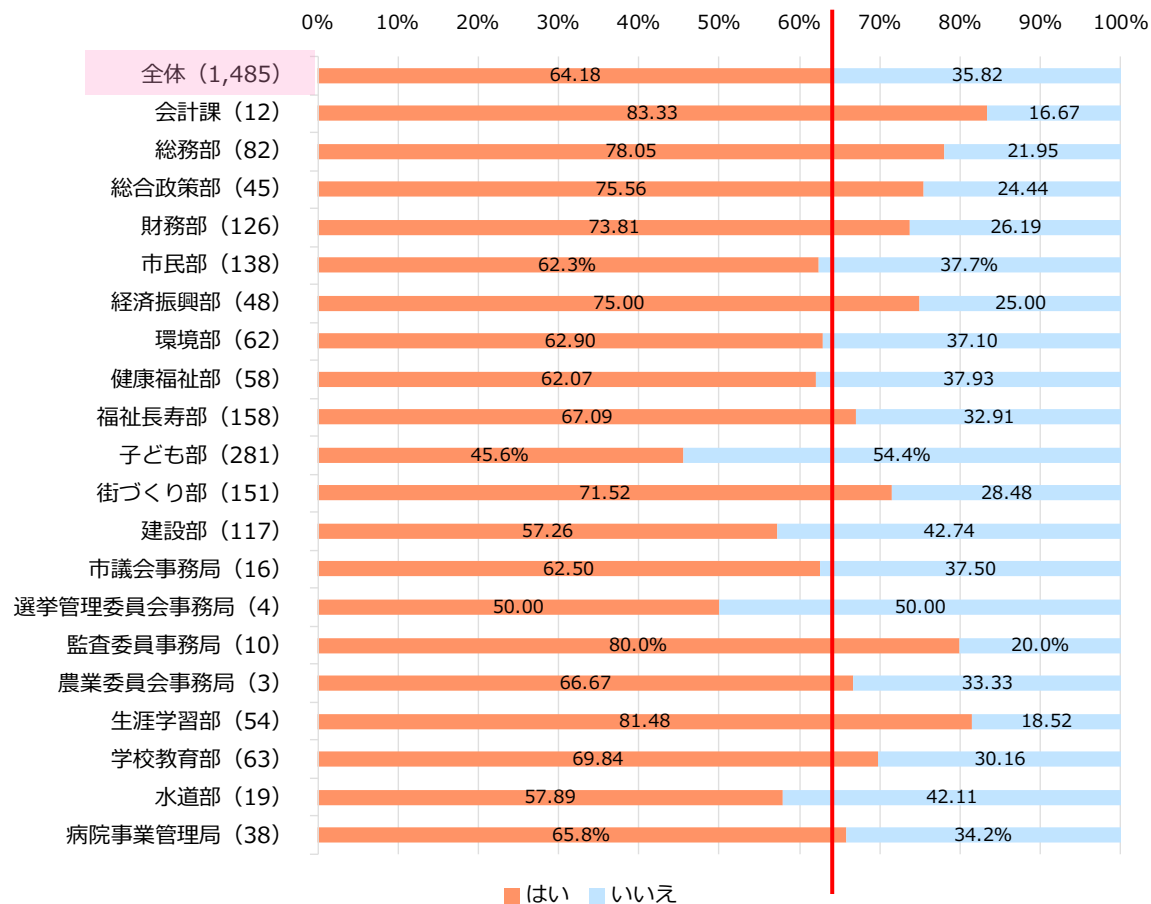
・ テレワークを実施したい者が多い部署は以下のとおり（全体との差が10pt以上）。

- 会計課
- 総務部
- 総合政策部
- 経済振興部
- 監査委員事務局
- 生涯学習部

問3 今後、テレワーク実施のための課題が解決され、実施のための環境が十分整った場合にあなたはテレワークを積極的に実施していきたいですか。（単一回答）

・ テレワークを実施したい者が少ない部署は、
 ・ 以下のとおり（全体との差が10pt以上）。

- 子ども部

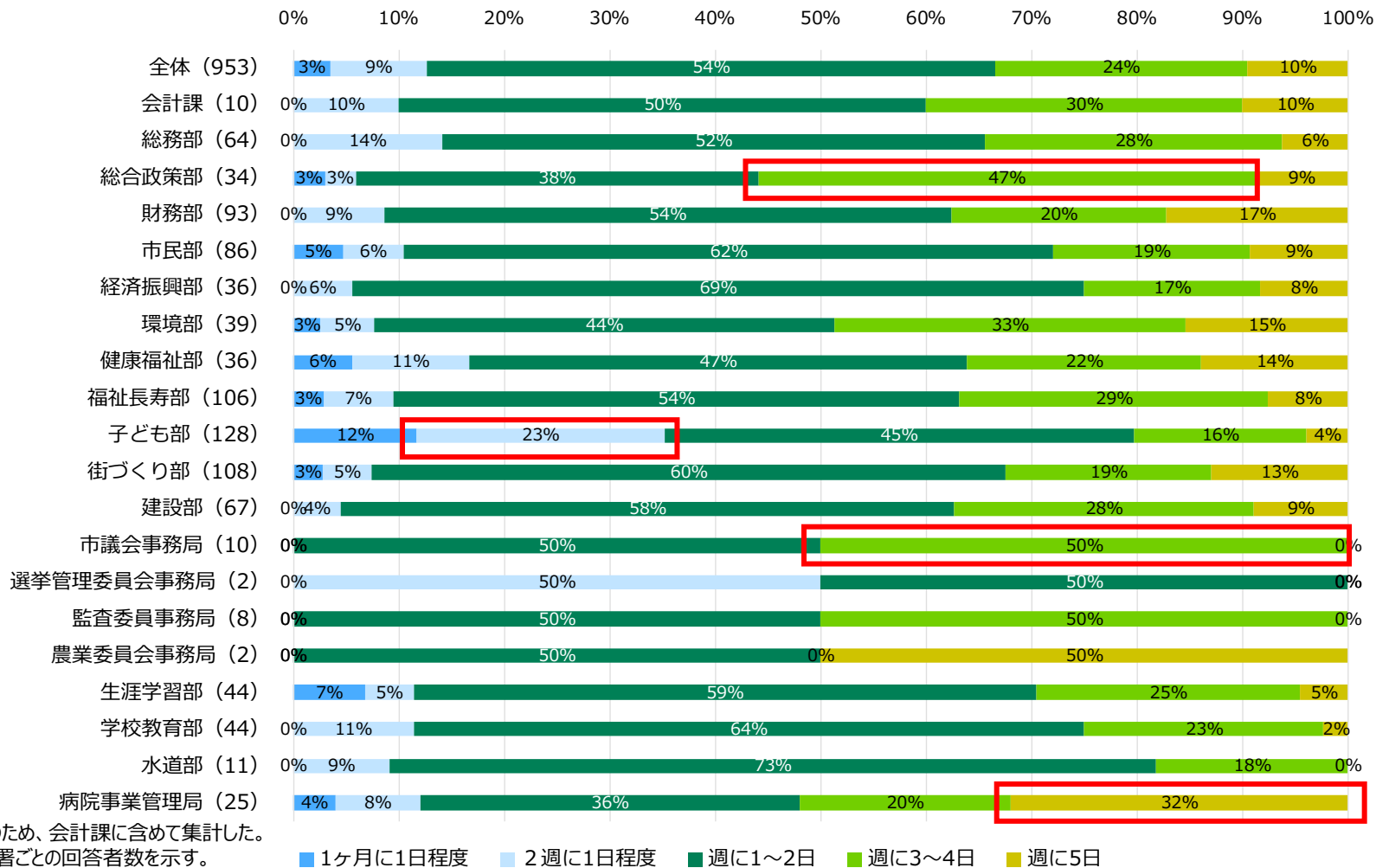


※会計管理者は1名のため、会計課に含めて集計した。
 ※カッコ内の数値は、部署ごとの回答者数を示す。
 ※回答者数が10者以上ある部署を比較対象とした。

参考：所属ごとのテレワークの希望頻度

所属

- 全体を基準として、各部署を比較すると、病院事業管理局は、週に5日のテレワークを希望する者が相対的に多い。
- 総合政策部・市議会事務局は、週に3～4日のテレワークを希望する者が相対的に多い。
- 子ども部は、2週に1日のテレワークを希望する者が相対的に多い。



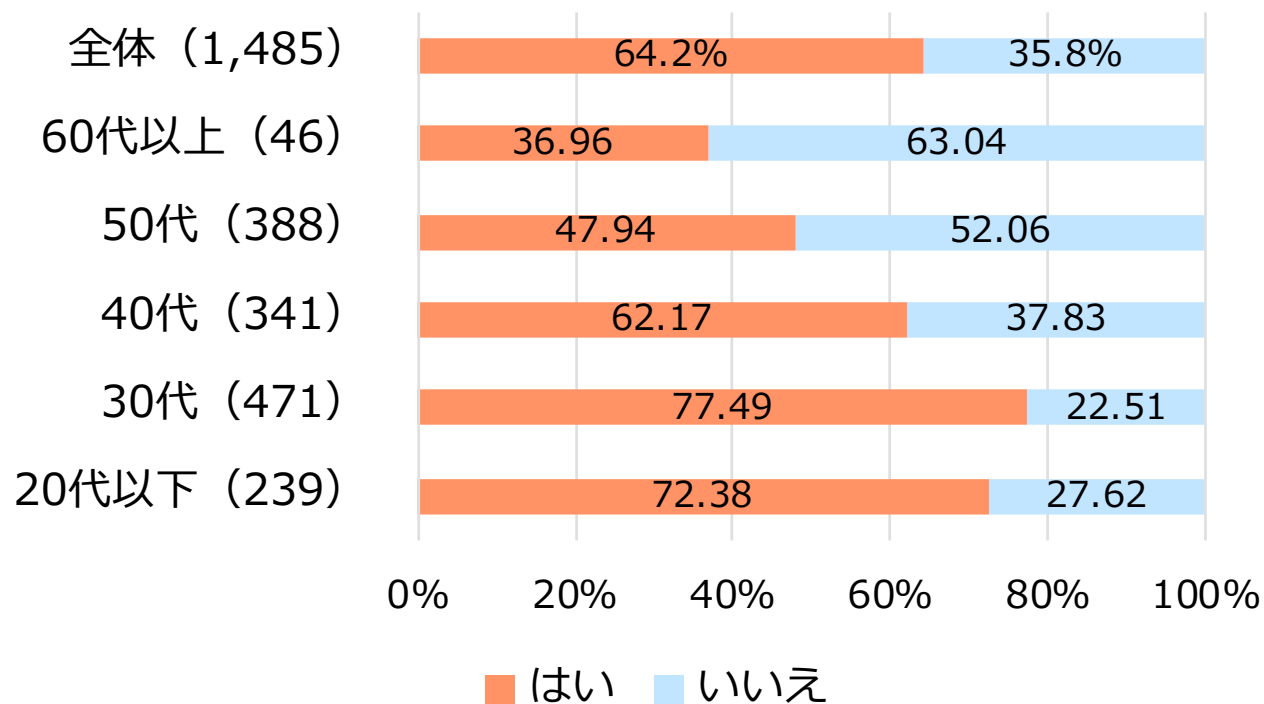
※会計管理者は1名のため、会計課に含めて集計した。
 ※カッコ内の数値は、部署ごとの回答者数を示す。
 ※回答者数が10者以上ある部署を比較対象とした。

参考：年齢ごとのテレワークの実施意向（属性×問Ⅲ3）

属性

- 若い職員ほど、テレワークを積極的に実施したい意向がある。
- 60代以上は、テレワークに消極的である。

問3 今後、テレワーク実施のための課題が解決され、実施のための環境が十分整った場合にあなたはテレワークを積極的に実施していきたいですか。（単一回答）



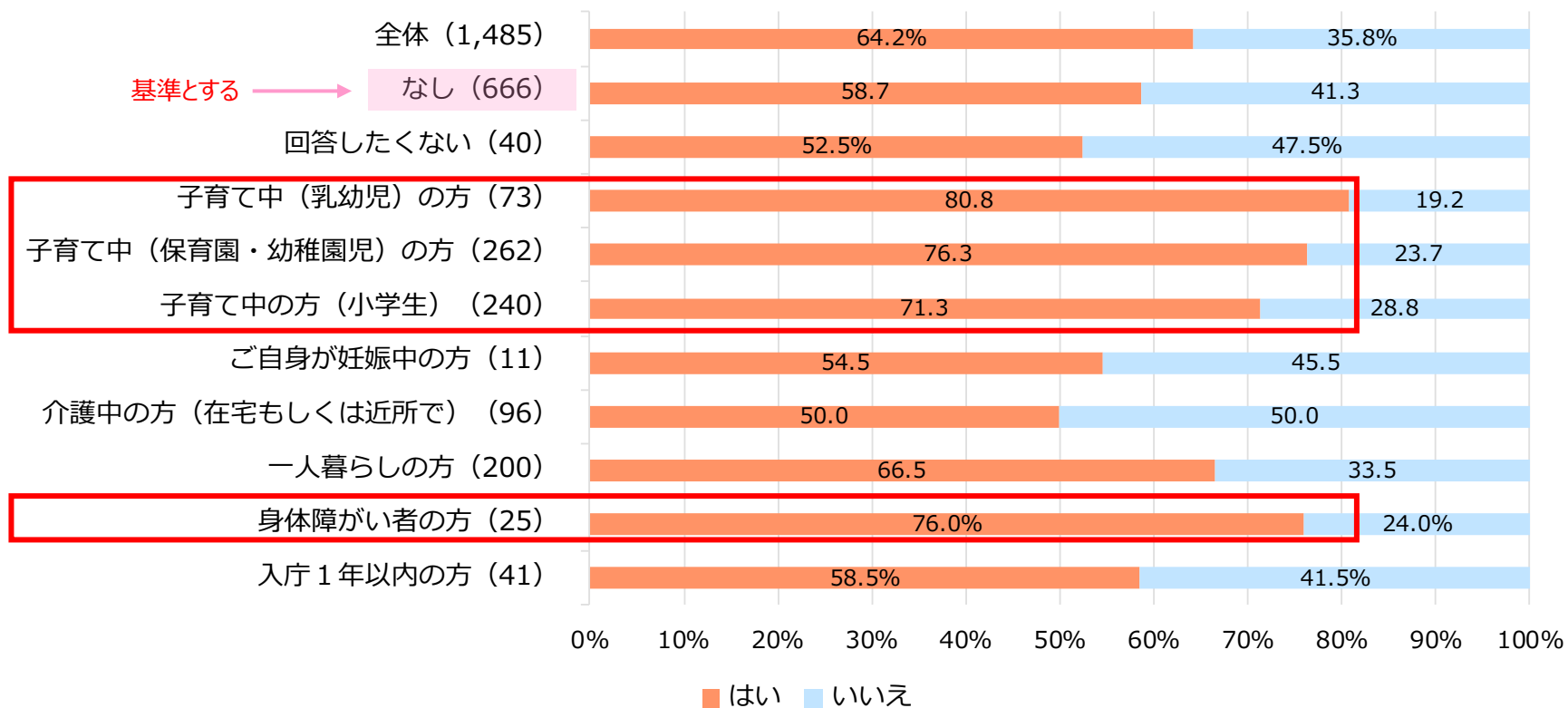
※10代の回答者数は1名のため、20代と併せて、20代以下という形で集計した。
※カッコ内の数値は、年代ごとの回答者数を示す。

参考：タイプごとのテレワークの実施意向（タイプ×Ⅲ3）

属性

- 「属性なし」を基準として、各属性と比較すると、身体障がい者の方、及び子育て中の方は、テレワークを実施したい者が多い（「属性なし」との差が10pt以上）。
- なお、子どもが小さいほど、テレワークを実施したい意向が強まると思われる。

問3 今後、テレワーク実施のための課題が解決され、実施のための環境が十分整った場合にあなたはテレワークを積極的に実施していきたいですか。（単一回答）



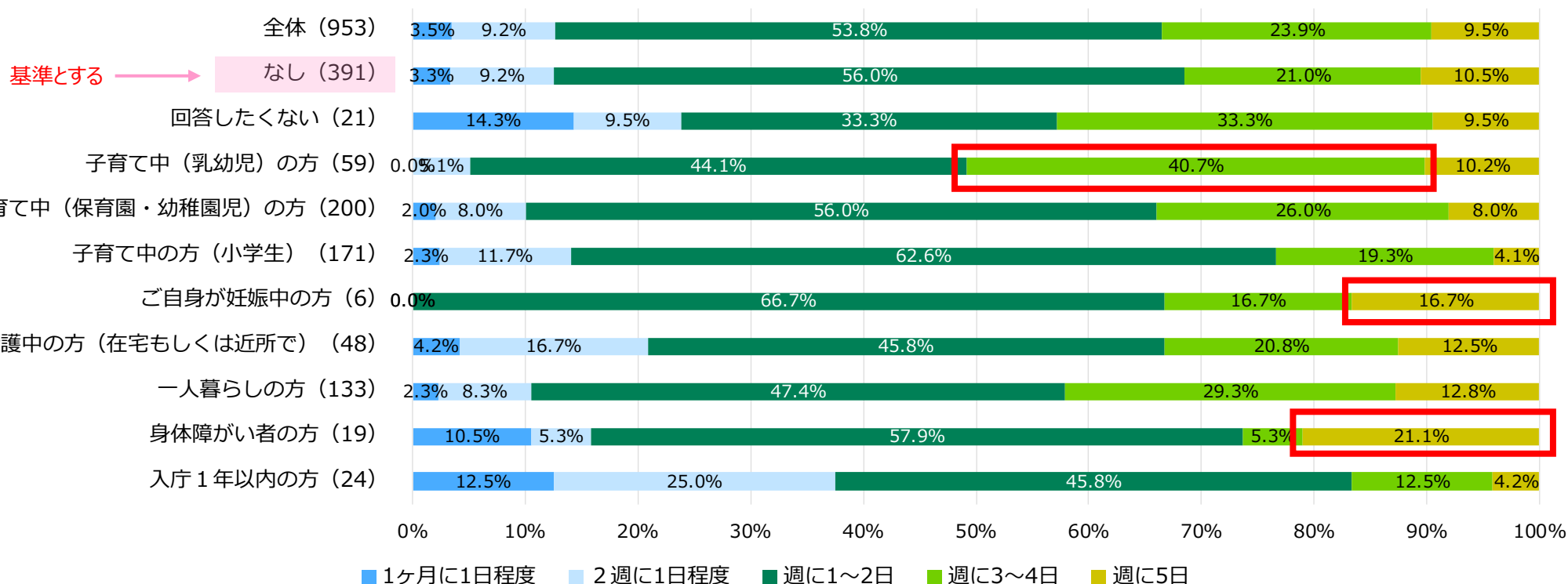
※カッコ内の数値は、それぞれの回答者数を示す。

参考：タイプごとのテレワークの希望頻度（タイプ×Ⅲ7）

属性

- 「属性なし」を基準として、各属性と比較すると、身体障がい者の方及び妊娠中の方（どちらも母数は少ない）は、週に5日のテレワークを希望する者が相対的に多い。
- 乳幼児を子育てしている方は、週に3～4日のテレワークを希望する者が相対的に多い。

問7 質問Ⅲ-3で「1.はい」を選択した方にお尋ねします。
 テレワーク実施のための課題が解決され、実施のための環境が十分整ったと仮定した場合、あなたはテレワークをどの程度実施することを望みますか。（単一回答）



※カッコ内の数値は、それぞれの回答者数を示す。

WGの議論

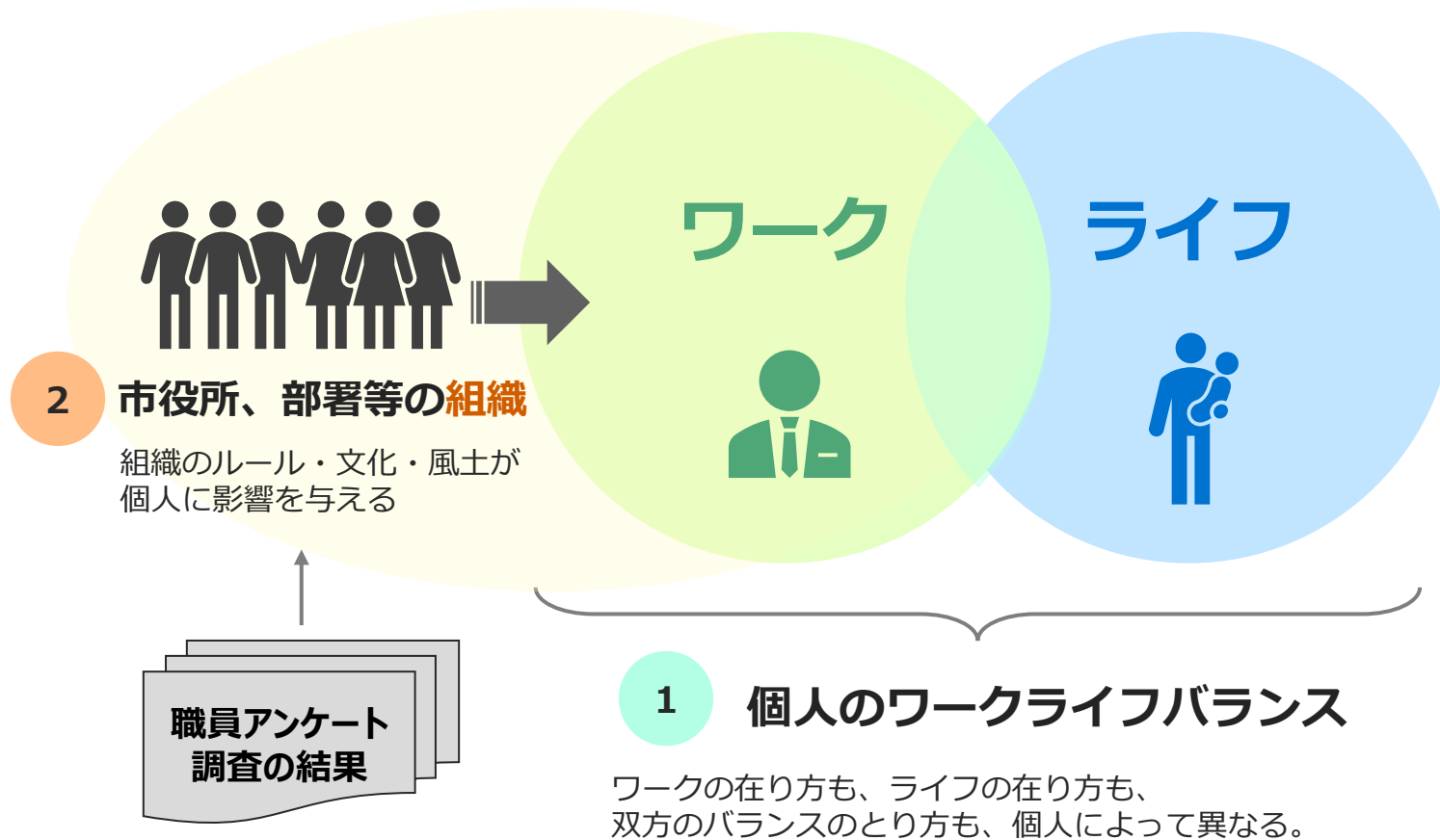
5. 庁内WG：実施概要

- ・ 庁内WGを6回実施。職員の働き方のあるべき姿を議論した上で、職員の属性と職種という2つの観点から整理するとともに、2回の視察を踏まえた協議を行った。

| | 日程 | 議題 | 形式 |
|----|--------|---|---------|
| 1 | 5月30日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己紹介、WGの進め方 ・ 現状の課題 | 会議 |
| 2 | 6月22日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事例の共有・視察先の選定 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事例：民間企業の働き方・先進的な自治体の働き方 ➢ 事例：多様な執務環境 | 会議 |
| 3 | 7月7日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 将来どう働きたいか？、将来どう働くべきか？ (多様性を確保するためには？生産性を向上させるためには？) | ワークショップ |
| 4 | 7月19日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ アンケート結果について（属性と職種の違いに着目） ・ 属性・職種ごとのあるべき働き方は？ | ワークショップ |
| 5 | 8月4日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 本庁舎・支所・庁舎外（自宅等）のそれぞれの働き方は？ ・ 職員のコミュニケーションの在り方は？そのために、どのような機能が必要か？ | ワークショップ |
| 6 | 8月29日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事例視察 | 視察 |
| 7 | 9月30日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事例視察 | 視察 |
| 8 | 10月12日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 視察振り返り、メンバーから一言感想 ・ 視察を踏まえた協議（これまでの議論の内容が補強された点、修正した方がいい点、より強化すべき点） | ワークショップ |
| 9 | 10月27日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで議論してきた内容の実現に向けた課題、これから取り組むべき事項 ・ あり方の案の提示、意見交換 | ワークショップ |
| 10 | 11月10日 | <ul style="list-style-type: none"> ・ あり方の案説明（事務局から） ・ 一言感想 ・ 閉会の挨拶（各部長、事務局） | 会議 |

5. 庁内WG：働き方についての検討の全体像

- 最終的なゴールは、一人ひとりが自分らしく・生産性高く働き、質の高い行政サービスを提供すること。そのためには、質の高いワークと、充実したライフの調和・バランス（＝ワークライフバランス）が重要である。
- そこで、まず、WGメンバー自身のワークライフバランスについて考えた（①）。
- ワークについては組織の影響が大きいいため、職員アンケートの結果を基に、組織としてのあるべき姿も考えた（②）。



5. 庁内WG：将来どう働きたいか？（第3回WGの議論）

- 働く場所や時間を、個人の事情等に合わせて選択したいというABWの考え方を取り入れることを望む意見が多く出た。
- また、ワークライフバランスを確保するために、柔軟に休業・休暇が取得できる環境等を望む意見が多く出た。

| | |
|------------|---|
| 働く時間 | <ul style="list-style-type: none">• フレックス制を導入してほしい、働く時間を自由に選択したい• アポイントに合わせた勤務時間としたい |
| 働く場所 | <ul style="list-style-type: none">• 働く場所を制限なく自由に選択したい、（特に暑い日・雨の日は）在宅勤務したい• 緑の空間、自然の中で、空を見ながら、自然光で、明るい場所で、キレイな執務室で働きたい• 自宅近くの公共施設・サテライトオフィスで働きたい |
| 庁舎の空間 | <ul style="list-style-type: none">• 打合せスペースたくさんほしい• 自席を固定したくない• 事業所内保育がほしい |
| 通勤・移動等 | <ul style="list-style-type: none">• 自転車・自家用車など、通勤手段・移動手段を自由にしたい（駐車場がほしい）• 服装は自由に選びたい |
| 業務スタイル | <ul style="list-style-type: none">• 職員等と議論しながら仕事したい、気軽に声をかけあいたい• 会議・打合せ時間は短くしたい• 市民の生活を生で見えて支援したい• 電話対応を減らしたい |
| ワークライフバランス | <ul style="list-style-type: none">• （男性も）育児休業を取得したり、育児を優先したりできるようにしたい• ジムに行く時間を確保したい、残業を減らして家族との会話増やしたい• 休憩中に仕事を振られない環境がほしい• 年次休暇を20日取得したい、休む日を選びたい• 週休3日選択制を導入してほしい• 副業・兼業を認めてほしい |
| デバイス・環境 | <ul style="list-style-type: none">• スマートフォンを全職員（先生等も含む）に1台ずつ配布するべき、固定電話を廃止するべき• 持ち運びできるPC・タブレット端末を配布するべき• 資料を電子化したい |

5. 庁内WG：目指すべき働き方は？（第3回WGの議論）

- 生産性を向上させるために、AI等を活用する、機械的な仕事ではなく考える仕事をする、ペーパーレスを推進する、集中スペース等を設けて、働く場所を選べるようにするというアイデアが出された。
- 多様性を尊重するために、お互いの働き方を理解尊重し、みなが働きやすい、意見を言いやすい、チャレンジしやすい環境を構築するという、組織文化に関するアイデアが出された。

| | | |
|-----|-------------------------|--|
| 生産性 | 生産性の向上 ムダの削減 | <ul style="list-style-type: none"> 機械的な仕事ではなく、考える仕事をすべき。よりよいサービスのために考える仕事を行うべき ディスカッションの機会を設定しやすくすべき 無駄な会議をなくすべき、前例主義をやめるべき |
| | デジタル/AIの 活用（対業務） | <ul style="list-style-type: none"> 業務に集中するために、問合せ対応にAIを活用すべき、窓口、電話対応はAIを活用すべき オンライン手続きを増やすべき、ムダな手続きを減らすべき、書式にこだわるべきではない 無駄な作業を減らすために紙を無くすべき、ペーパーレスにするべき |
| | オンライン環境の構築 （対職員） | <ul style="list-style-type: none"> 様々な働き方を可能にするため、一人一台タブレット端末・パソコンを配布し、持ち帰りを認めるべき 個人情報扱う場所を決めるべき |
| | 施設環境 | <ul style="list-style-type: none"> キレイな庁舎にするべき 生産性を上げるために働く場所を選べるようにするべき 集中して生産性をあげるために集中スペースをもうけるべき |
| 多様性 | 多様性の尊重・ 相互尊重 （職員） | <ul style="list-style-type: none"> お互いの働き方を尊重するべき 新人・異動者に親切な環境を築くべき 若者が市役所で働きたいと思う環境を築くべき アナログな人にも優しい |
| | 多様性の尊重 （市民） | <ul style="list-style-type: none"> アナログな人にも優しい 市役所に来やすい環境にすべき 市役所にこなくてもよいサービスを提供するべき |
| | 組織文化/人事 （姿勢・マインド） | <ul style="list-style-type: none"> アイデアにトライできる雰囲気、他市の状況を気にしない 人事評価制度を見直すべき 良い発想はどんどん取り入れるべき、若い人の発想をつぶすべきではない、柔軟に発想するべき |

5. 庁内WG：職種・業務ごとの働き方のあるべき姿は？（第4回WGの議論）

- テレワークの導入を支持する意見が多い。また、個人作業等はテレワークで実施し、打合せは入社時に行うというように、業務内容に応じて、働き方を変えるべきであるという意見が出された。
- テレワークの導入にあたって、窓口業務の存在が障壁となるが、窓口オンライン化や、窓口業務担当のシフト制の導入、窓口予約の導入といった、窓口の利便性を向上する施策が、テレワーク導入のポイントにもなり得る。
- また、電子決裁、資料の電子化等もテレワーク導入のポイントであると想定される。

| | | |
|-------|--------------------------|---|
| 職種・業務 | 全体的な意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 部署によって業務内容は異なるが、市としてはテレワークを推奨するとよい • 対面が必要な場面以外は、テレワークできることが望ましい |
| | 業務の特徴を踏まえた意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 庁内部署や業者とのコミュニケーションは、オンライン化することが考えられる • 共同作業が多い部署については、テレワーク時は個人作業、入社時に対面打合せをするとよい |
| | 窓口部署のテレワーク、柔軟な働き方等に関する意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 対面窓口業務が多い部署において、窓口オンライン化を進めれば、テレワークしやすくなるであろう • 窓口業務が多い部署においても、シフト制にして（日ごと・週ごと）、窓口業務担当日と、それ以外の業務（庶務等）の担当日に分ければ、日・週によってはテレワーク可能となるであろう • また、窓口予約を導入すれば、必要となる職員体制（数）が事前に分かるため、出勤時間をずらすなど、柔軟に働きやすくなる |
| | 配慮に関する意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 組織管理部門や、市民との接触が少ない部署、一人作業が多い部署は、積極的にテレワークを実施し、テレワークを必要とする属性の人を配置することが望ましい • テレワークの実施が難しい現場業務（保育・訪問）の職員には配慮することが望ましい |
| | ポイントは、書類等の電子化であるという意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 電子決裁、資料や図面の電子化をすると、効率的に働くことができるであろう（特に、会計課にとっては、伝票のオンライン化がポイントであろう） • 書類の電子化によって庁内に戻らずに現場への直行直帰ができれば、効率的に働くことができるであろう |

5. 庁内WG：属性ごとの働き方のあるべき姿は？（第4回WGの議論）

- 業務内容に関わらず、家庭環境・ライフステージによって働く時間や場所を選べるようにすると望ましい、特に、子育て中・妊娠中・身体障がい者の職員については、テレワークを推進することが望ましいという意見が出された。
- また、時差出勤も家庭環境等に配慮した働き方を実現するための施策であると考えられる。
- 市外在住の職員が約半分いるということに鑑みると、テレワークを推進することで、移動時間が削減されると想定される。
- 他方で、オンラインが苦手な職員に対する、サポートが必要という意見も出された。

| | | |
|----|-----------------------------|--|
| 属性 | 全体的な意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 業務内容に関わらず、家庭環境・ライフステージによって働く時間や場所を選べるようにすると望ましい • 家庭環境等に配慮して、時差出勤を導入しても、問題はないであろう • 市外在住の職員が約半分いるため、テレワークを推進することが望ましい。移動に時間がかかっている |
| | 属性を踏まえた意見 | <ul style="list-style-type: none"> • 子育て中・妊娠中・身体障がい者の職員については、テレワークを推進することが望ましい • 50-60代の職員も積極的にテレワークを実施するべきであろう |
| | テレワーク等の推進にあたっての課題と解決策に関する意見 | <ul style="list-style-type: none"> • オンラインが苦手な職員に向けて、システムの相談ができるヘルプデスクがあると望ましい • 書類電子化とセキュリティ確保を早急に検討するべきであろう |

5. 庁内WG：本庁舎、支所、それ以外のあるべき姿は？（第5回WGの議論）

- 本庁舎は、意見交換、企画・計画等の職員と協働する場であるべき、支所は、現場業務の拠点、市民対応する場であるべき、自宅は、庶務、審査、資料作成等の個人作業を行う場であるべきといった意見が出された。
- 個人情報の取扱い、電話業務、議会対応等の業務についても、自宅でもできるとよいという意見が出された。
- 市外在住者等は、コワーキングスペースや学校の空き教室等の公共施設で働けるとよいという意見が出された。
- 働く場やテレワークの頻度を属性や業務内容によって使い分けられるとよいという意見が出された。

| | | |
|-----|-----|---|
| 本庁舎 | | <ul style="list-style-type: none"> • <u>主に窓口ではなく職員同士などの議論、意見交換の場</u> • <u>企画・計画を考える場</u> |
| 支所 | | <ul style="list-style-type: none"> • <u>現場に出る職員の拠点。外出が多い建設部系の人が出張先でできるような作りにすべき</u> • （直行直帰できるときなど）現場対応後、近い支所等で記録 • 本庁まで行かなくても支所で仕事ができるようにすべき • 事業者、関係者等との打合せ・協議の場 • 対面が必要な市民対応業務（手続き・相談等）を行う場 |
| 庁舎外 | 自宅 | <ul style="list-style-type: none"> • <u>1人で出来る庶務的なこと、審査を行う場所、資料を作成する場</u> • 個人情報取扱や電話業務を行えるようにする。自宅で電話ができるように専用の携帯を配布 • 子育てする職員はメインの業務拠点を自宅とする • 議会対応（ヒアリング、部長打合）できるようになればいい |
| | その他 | <ul style="list-style-type: none"> • 市外在任の職員は自宅近くのコワーキングスペースで仕事ができるように • 育児しながら働きたい人、対面を要さない仕事ができるように整備 • 学校の空き教室でも執務スペースを設け、働けるようにすべき |
| 全体 | | <ul style="list-style-type: none"> • <u>週2支所、週2本庁、週1自宅など業務にあわせて選べるといい</u> |

5. 庁内WG：職員間のコミュニケーションのあるべき姿は？（第5回WGの議論）

- コミュニケーションについては、対面もオンラインも重要であり、使い分けることが重要という認識に基づく意見が出された。
- オンライン会議の実施に伴い、オンライン会議ができるスペースを設けることが望まれている。また、対面でのコミュニケーションを促すために、グループアドレス制を導入を望む意見が出されたが、フリーアドレスの良さが不明という意見もあった。
- コミュニケーションのためには、スマートフォンの1人1台支給や、ユニファイドコミュニケーションの導入をはじめ、デバイスと機能・アプリケーションが必要となるため、その導入を望む意見が多く出された。

| | |
|---------|---|
| 対面 | <ul style="list-style-type: none">• 異なる部間で同じフロアで行う場所を作る• 課内と関係する話がメインだから広すぎないフリーアドレス。部内は同フロアにいた方がコミュニケーションとりやすい• フリーアドレスの良さがいまいち分からない |
| オンライン | <ul style="list-style-type: none">• 会議をオンラインで行う• 本庁と支所はオンラインでコミュニケーションする• オンラインでのコミュニケーションが増えるため小さな打合せ室が多くほしい |
| デバイス・機能 | <ul style="list-style-type: none">• どこでも電話ができるようにスマホを一人一台支給• 現場から現状を伝えられる仕組み• チャットをもっと使うべき。チャットがあればちょっとした打合せができる• 今どこにいるか（不在、外出など）分かるツールで無駄な電話を減らす• テレワーク中でも相手が今何をしているかわかると連絡しやすい• 困ったときは力を借りられる環境（チャット・TEL・ビデオ通話） |
| ルール・慣習 | <ul style="list-style-type: none">• 起案の数を減らしたい（変更しようのない申請など）• 庁内での依頼書について鏡文はいらない• 必要な資料提供（他部署）に対しての返信等が不要• 会議は終わりの時間を決める• 急ぎは電話で |

5. 庁内WG：視察を踏まえて議論を見直しなどするべき点は？（第8回WGの議論）

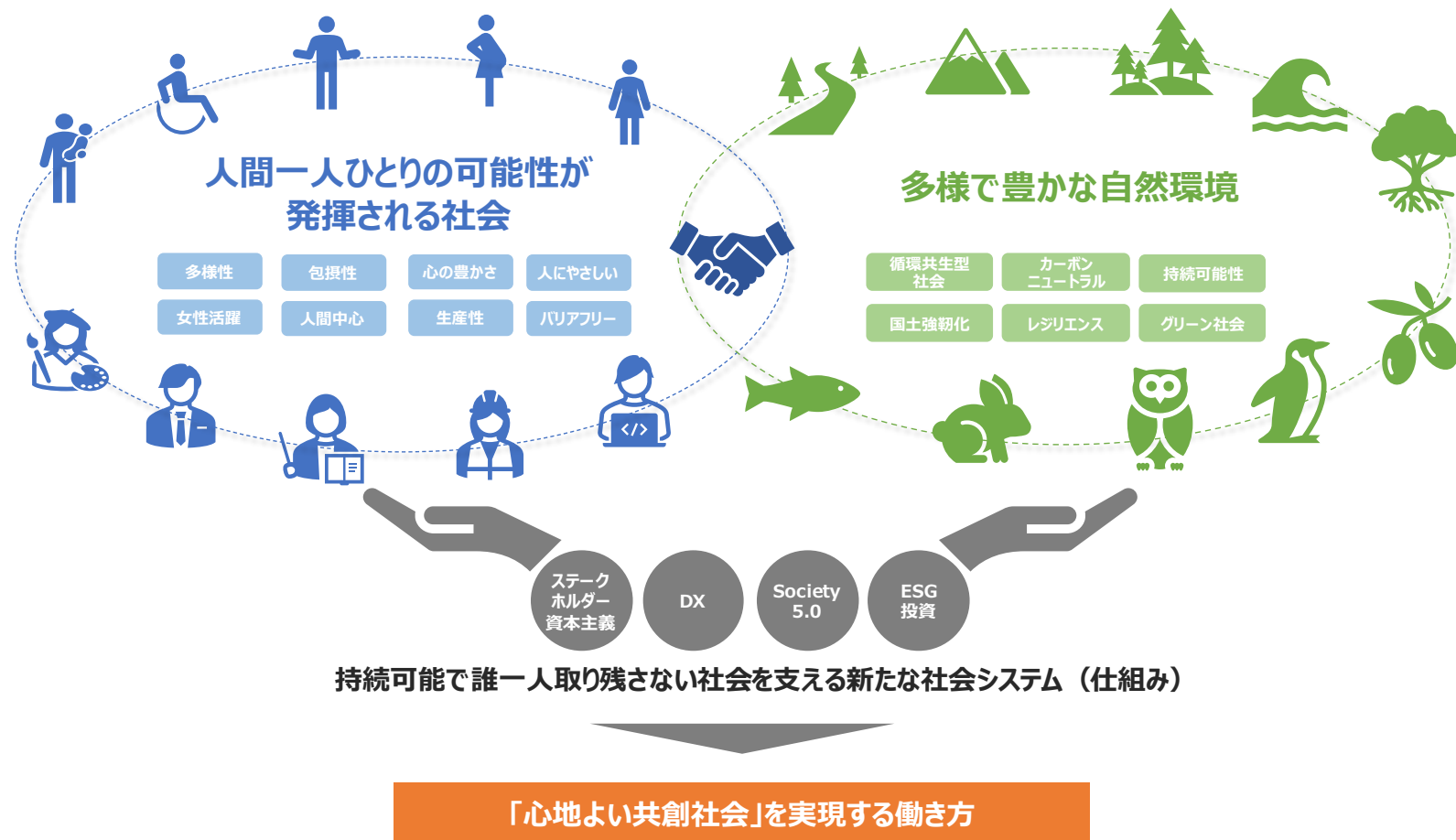
- ・ 視察の結果、これまでの議論を見直すべき内容はなく、視察によってこれまでの議論が補強されたという議論となった。
- ・ 他方で、テレワークの実施に伴って、制度の構築や勤怠管理等の人事ルールの検討が必要といった新たな視点が出た。

| | | |
|----|---------|---|
| 補強 | リモートワーク | <ul style="list-style-type: none"> ・ 効率的な業務の実施のために、リモートワークをする、という認識の共有が必要 ・ 多様な働き方を実現するために、PC、スマートフォン等のデバイスの支給と無線化が必要 ・ リモートワークに関する課題（メンタルサポート）も踏まえて検討するべき |
| | ペーパーレス | <ul style="list-style-type: none"> ・ ペーパーレスが必要という意識改革、ペーパーレスの目的の共有が必要 |
| | 空間 | <ul style="list-style-type: none"> ・ フリーアドレス等、働き方に応じたオフィスを創るべき ・ リモートワークを推進する場合においても本庁舎は必要となるが、面積の縮小可能性は検討するべき |
| | その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・ リモートが可能になることで庁舎の床面積（コスト）を削減する、リモートワークをすることによって必然的にペーパーレスが進むといった好循環を目指すべき ・ 業務のデジタル化、手続きのオンライン化が必要 ・ 万全なセキュリティ対策が必要 |
| 追加 | 人事 | <ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークにおける働き方の考え方を制度として構築することがよい ・ テレワークにおける職員の勤怠管理が課題となる ・ 生産性が高い職員には、それに見合う対価の支払いが必要ではないか |
| | その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の意見を気軽に表明できるツール・機会があるとよい ・ 消耗品は、部署ごとではなく、全庁的に一括管理するべき ・ 市民に対してデジタル化サービスの利用を促す手段も検討するべき |

働き方のあり方

1. 目指す社会像・地域像の実現に向けた「働き方」を志向する

- 松戸市は、「人間一人ひとりの可能性が発揮される社会」を構築し、「心地よい共創社会」の実現を目指す。
- その実現のために、松戸市は、**多様性に配慮した働き方、生産性の向上を中心とする働き方を追求**する。
- 松戸市自身の働き方を変えることで、個人の志向や状況にあった生き方や働き方を選択しやすい社会の構築をリードする。



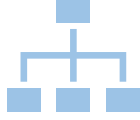
2. 地域課題の解決に資する働き方にシフトする

- 将来、松戸市を取り巻く環境を見据えると、スピーディーに**変化する時代（市民のニーズ）に柔軟に対応**できる体制、多様な主体との**コラボレーション**、一人ひとりの**可能性が発揮**される環境、今よりも少ない職員数でサービス水準を向上させるための**生産性の向上**が求められる。
- 松戸市は、多様な主体とコラボレーションを促す環境・体制を整える。生産性を高め、コラボレーション等を人間にしかできない業務を実施するために、AI・RPA等のデジタル技術、デバイスを駆使するとともに、前例主義・慣習等を打破する。職員の可能性を最大限発揮するために、柔軟な働き方・ABWを認め、職員のWLBを保つ。

将来の松戸市を取り巻く環境



市民ニーズの
多様化



地域課題の
複雑化



人口・現役世代
の減少



男性の育児参加
の促進



行政職員の減少



行政DXの推進

求められる方向性



変化に柔軟に
対応できる体制



多様な主体との
コラボレーション



一人ひとりの
可能性を発揮



生産性の向上



多様なニーズ
への対応

求められる働き方



コラボレーションを
促す環境・場



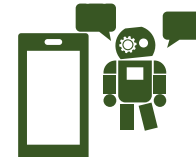
柔軟な働き方・
ABW



職員のWLBの
維持



AI・RPAの活用



デバイスの駆使



前例主義・慣習
の打破



オンライン
ファースト

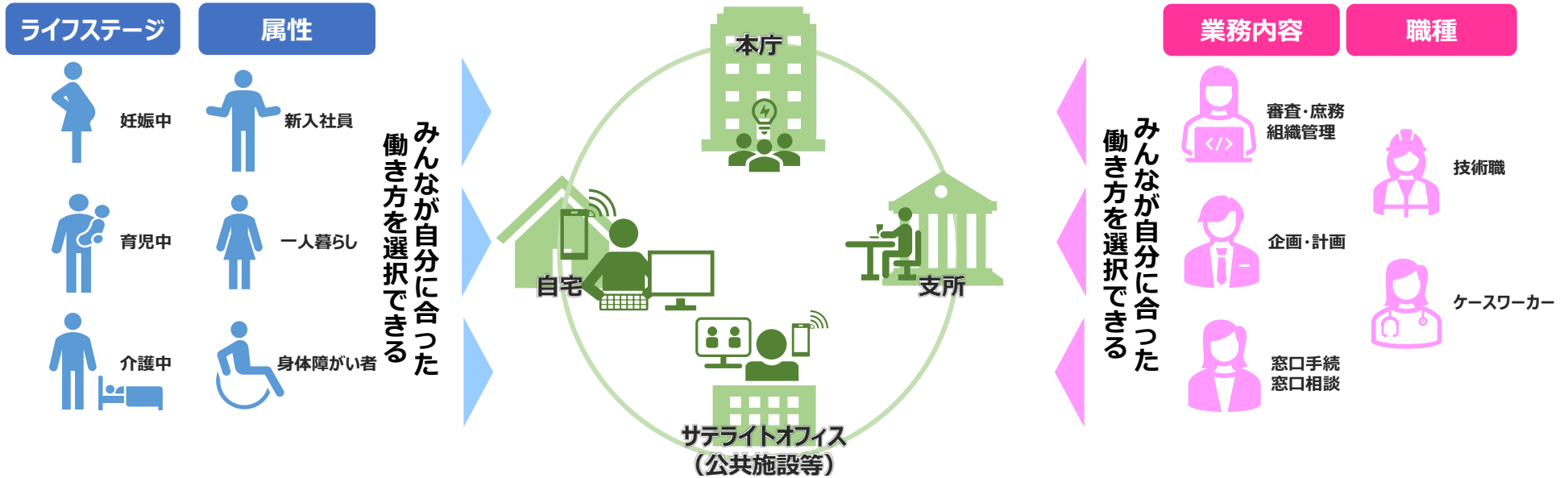
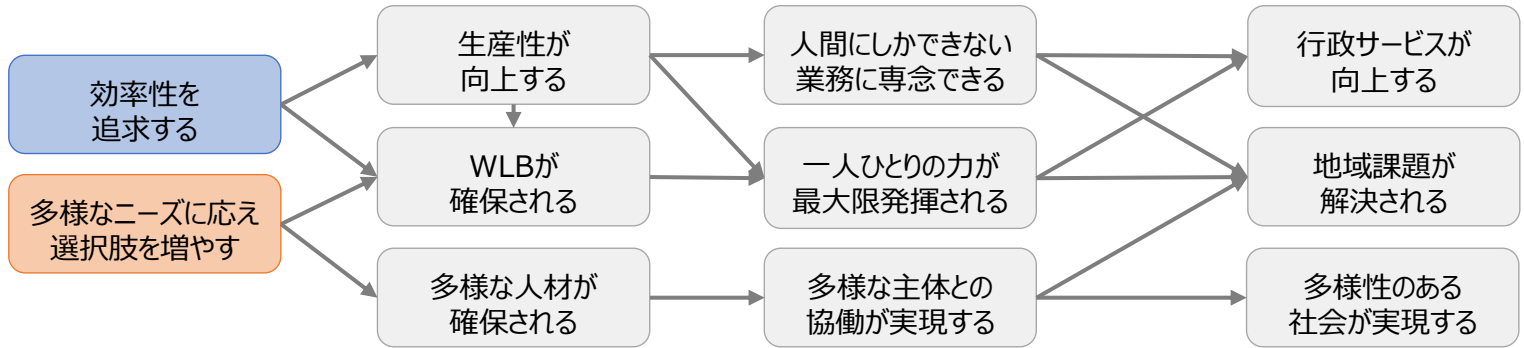


デジタル弱者への
サポート

3. 自分らしく働く

- 職員が**自分に合った働き方を選択**できるように、多様なニーズに応じて、ライフステージ（家庭環境）、属性、業務内容、職種等によって働く時間や場所を柔軟に選べるようにする。この柔軟性は、特に配慮が必要な職員にとって大切である。また、**職員一人ひとりがその力を最大限発揮**できるように、効率性を追求した働き方を実現する。
- 結果的に**行政サービスが向上し、地域課題の解決につながる**とともに、**多様性のある社会の実現に寄与する**。

- デジタル技術の駆使
- オンライン会議・リモートワーク
- デバイスの駆使
- 電子化・ペーパーレス
- 前例主義・慣習の打破
- 働く場（自宅等）
- 働く時間
（=ABWの考え方）
- 休暇制度の充実等

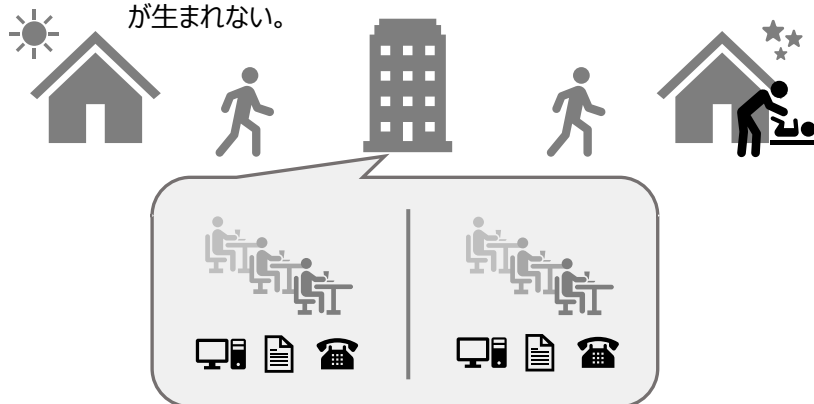


4. 働き方と組織文化を一致させる

- 民間企業は、経営の方針に沿って働き方を構築している。また働き方は組織文化を体現するものとなっている。
- それにより組織の目指す方向性と社員の日常の働き方が一致するとともに、組織への帰属意識や愛着が醸成される。
- 松戸市も、職員の多様性や柔軟な働き方を認め、相互尊重する、新たなことにチャレンジする組織文化を構築することが求められる。その構築に向けては、服装の自由化といった取り組みも有効。

従来の働き方

- 社員は、毎日同じ時間に通勤し特定の場所・時間に働く。
- 電話の引継ぎ、紙による決裁、不要な資料の印刷、打合せのための長距離移動等に時間を割かれる。
- 内に閉じた組織・均一化された人材により、イノベーションが生まれない。



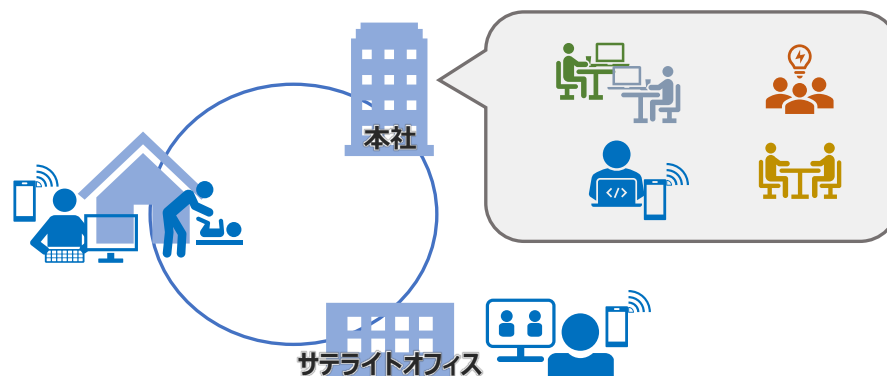
画一的な働き方（特定の場所・時間での勤務）

ムダのある、非効率的・非生産的な働き方

内に閉じた組織・均一化された人材

新しい働き方

- 多様な社員に配慮した柔軟な働き方を認め、多様な人材によるコラボレーションを推進することで、競争力の強化・イノベーションの創出を目指す。
- 自社への信頼感・ロイヤリティ・満足度が向上し、WLBが確保される。
- デジタル技術・デバイスを駆使することで、生産性を向上させる。



多様な社員に配慮した柔軟な働き方の推進

デジタル技術・デバイスを駆使した生産性の向上

多様な人材の確保・社内外のコラボレーションの推進

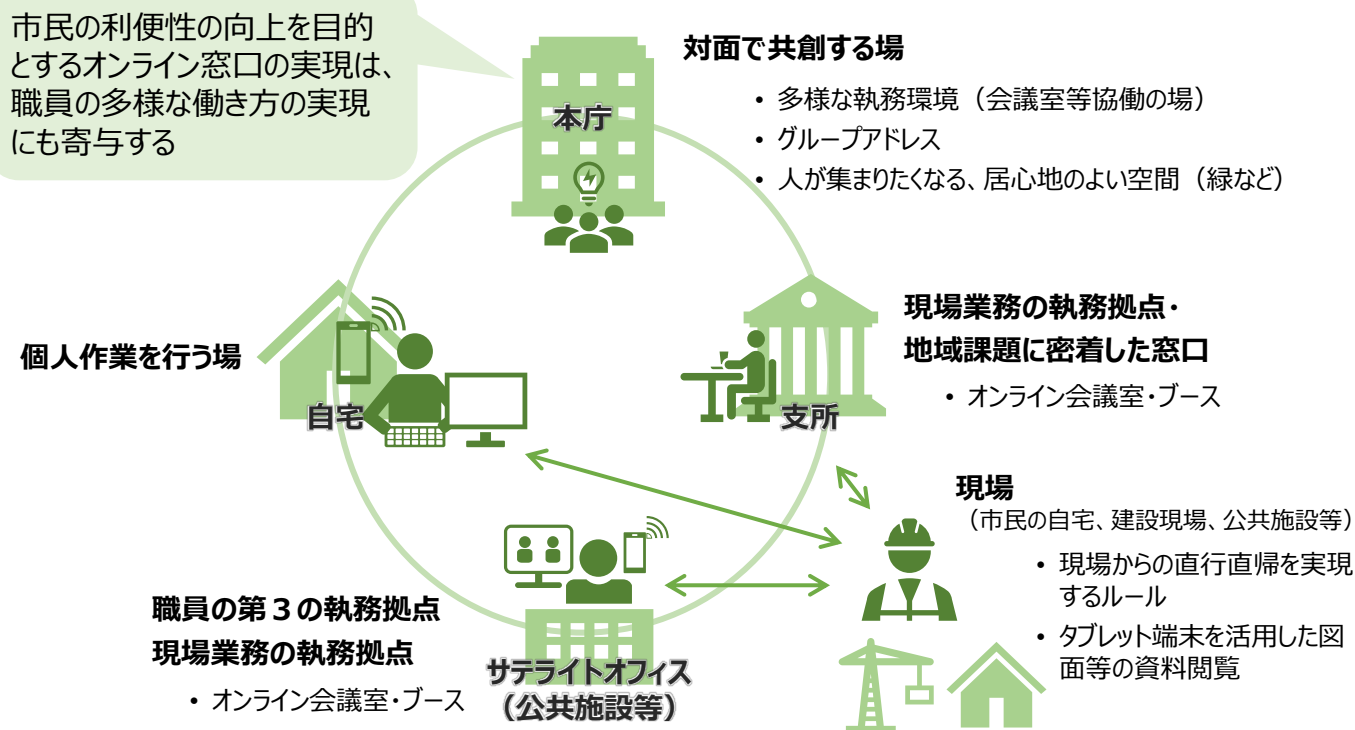
5. 分散型・ハイブリッド型の執務環境を構築

- 可能な限り多くの職員の意向がかなう、多くの職員にとっての働きやすい職場環境を構築する。
- 本庁舎/支所/自宅/サテライトオフィス等をICTネットワークで接続し、**リモートワーク・オンライン会議等を推進**する。
- **本庁舎は、働く場の選択肢の一つとなり、「対面で共創する場」とする。**支所は、地域課題に密着した窓口のほか、現場業務の執務拠点としての役割を果たす。このように、**再定義した役割に伴って、空間をデザイン**する。
- リモートワーク及びグループアドレスの実施に伴い、**本庁舎の執務面積が縮減し、整備費削減という効果も見込める。**

在り方を実現する手段・条件

- ✓ ノートPCの1人1台支給
- ✓ スマートフォンの1人1台支給
- ✓ タブレット端末の活用
- ✓ デュアルディスプレイ
- ✓ ユニファイドコミュニケーション
- ✓ セキュリティの確保
- ✓ 電子決裁
- ✓ 資料の電子化・ペーパーレス
- ✓ 窓口オンライン化
- ✓ ヘルプデスク等のサポート体制
- ✓ 職員のメンタルケア、研修

在り方像：多様な働き方を実現する分散型・ハイブリッド型の執務環境



6. 実現に向けて今後検討・試行等する事項

- ・ 前述のあり方を実現するうえでは、R5年度以降にDXの各種取り組みを行う必要がある。

R5年度以降の取り組み整理

| | 短期的な取り組み | 中・長期的な取り組み |
|-------|---|--|
| 検討等 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の意向・ニーズ調査 ・ テレワークする人の懸念や課題の把握 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 各部署・業務におけるテレワークの利用可否に関する分析 ・ テレワークのメリットとデメリットの整理 ・ テレワークの利用・定着に向けて必要な環境の検討 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 通信環境、OA環境、アプリケーション、セキュリティ等 ➢ 人事制度（労務管理・職員の評価体系等） ・ 生産性の向上・ABWの考え等に基づく空間・建築の検討 ・ 新たな働き方・空間に伴い、変わり得る新たな運用事項の検討 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 消耗品等の管理の仕方 ➢ メンタルへの負担の解消や育成のための職員間コミュニケーションの在り方 ・ 新しい働き方の実現に係るコストの算出と、財源の確保、優先順位付け ・ 災害時の参集方法の検討 |
| 試行・実践 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 服装の自由化 ・ 窓口部署も含めたフリーアドレス化及びその効果の検証 ・ スマートフォンの一人一台支給（窓口が少ない部署を優先的に） ・ AIによる窓口対応の導入 ・ 各部署におけるテレワーク日の設定、テレワークの利用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員への周知と、意識醸成・組織風土改革 ・ デバイスの使い方を含む、デジタル化に向けた研修 ・ 新しい働き方についての議会や市民への説明・PR |

本庁と支所の役割分担について (その2)

令和4年11月14日

松戸市庁舎整備検討委員会資料

松戸市

本日のご説明内容

- 1 本庁舎を構成する機能について（別紙）
- 2 各機能の今後の配置について
- 3 将来の行政サービスのあり方について
- 4 今後の支所業務のあり方について

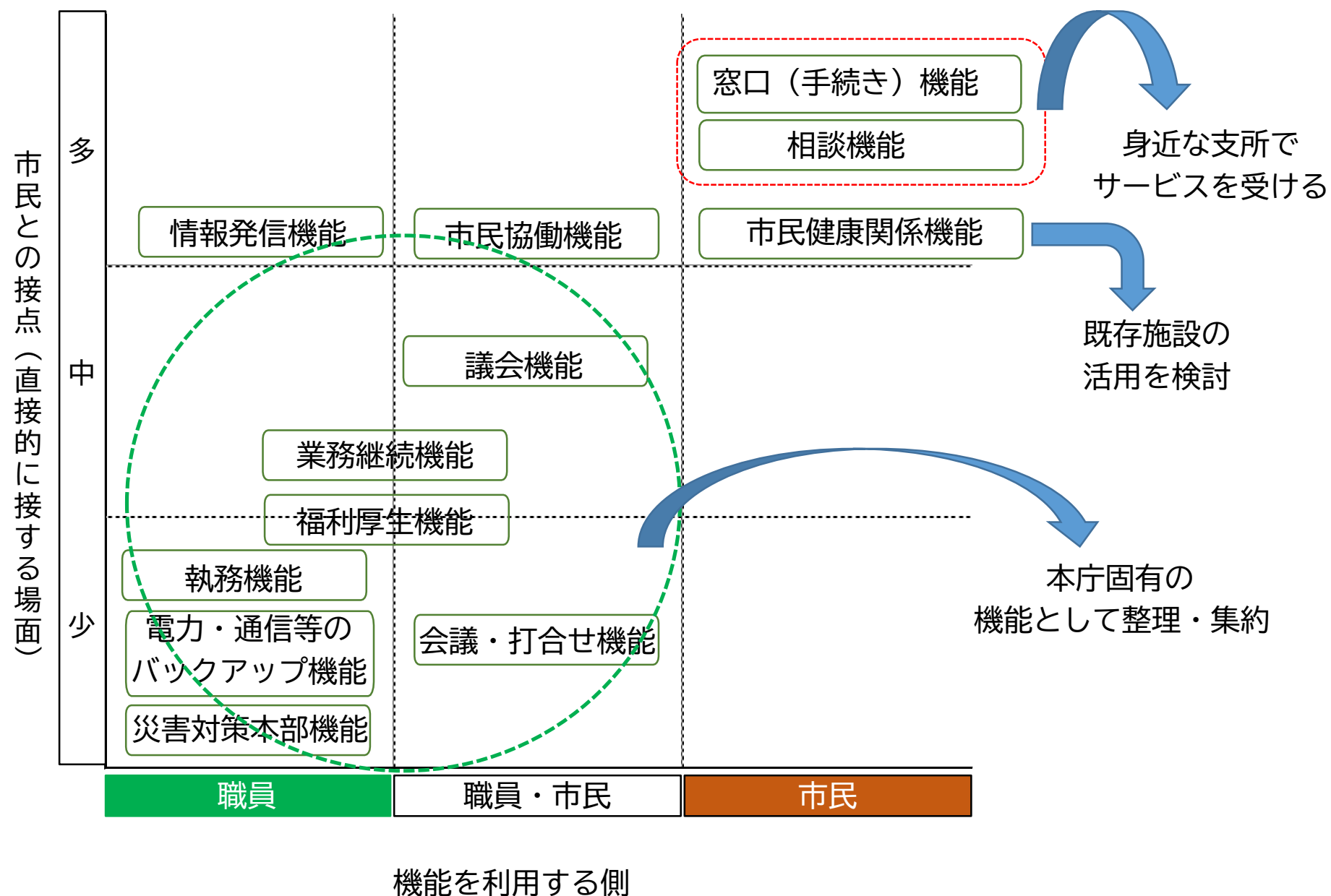
〈ご説明の主旨〉

- ・ 今後の市役所業務を「機能」の面から分類した方向性、課題等
- ・ 市民接点、利用者の観点から将来の配置の考え方
- ・ DXを踏まえた今後の行政サービスのあり方

を踏まえ、今後支所がどのような役割を担うべきかに関し、再度ご意見をいただきたい。

2 各機能の今後の配置について

- 市民接点、機能利用者の両面からみた、将来の機能配置考え方



- 接点、利用者の両面から市民に身近な機能である「窓口（手続き）」「相談」機能は、市民に身近な支所がその役割を担うことが、将来的には考えられる。
- 他方、市役所の責務である災害対応に係る機能や、執務機能等については、「本庁固有の機能」として整理・集約することを考える。

3 将来の行政サービスのあり方について

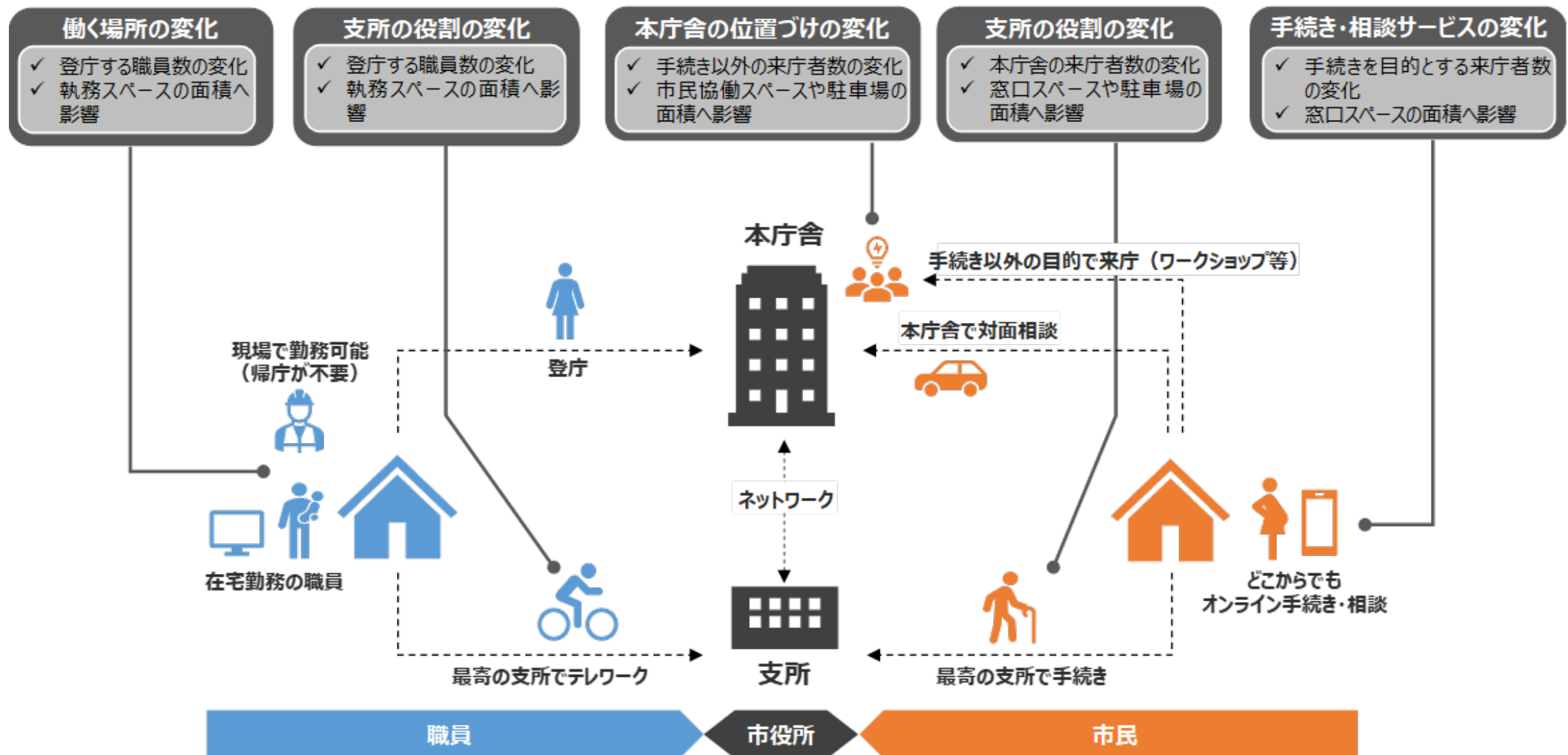
【庁内WG 働き方部会】働き方のあり方

- ・職員が自分に合った働き方を選択でき、一人ひとりがその力を最大限発揮できるように、効率性を追求した働き方を実現
- ・本庁舎が働く場の選択肢の一つとなるなど、分散型・ハイブリッド型の執務環境の構築

【庁内WG 窓口部会】窓口のあり方

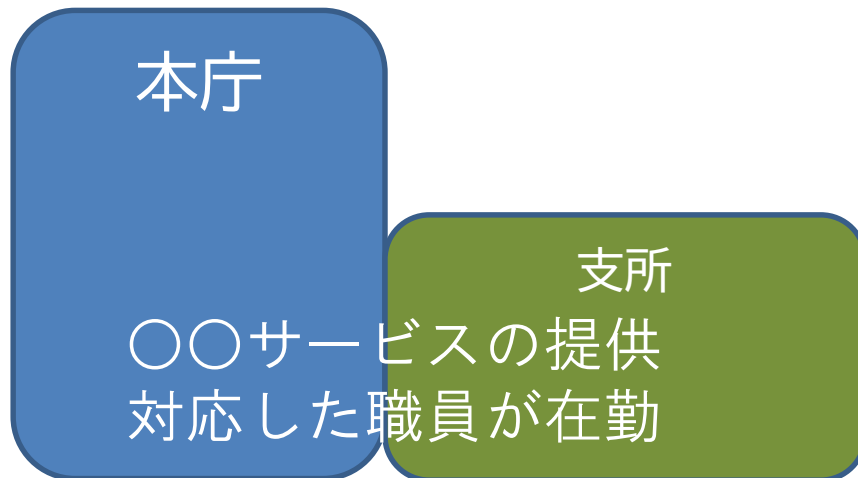
- ・市民がライフスタイルに応じて選択できる窓口サービス
- ・分散型・ハイブリッド型の窓口サービスの構築
- ・対面でサービスを受けたい市民を受け入れる環境整備
- ・多様な職員の働き方に応じたサービス提供体制の構築

・将来の行政サービスのあり方(イメージ)

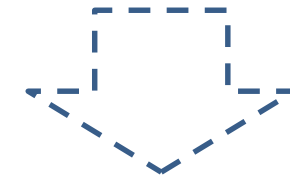


4 今後の支所業務のあり方について

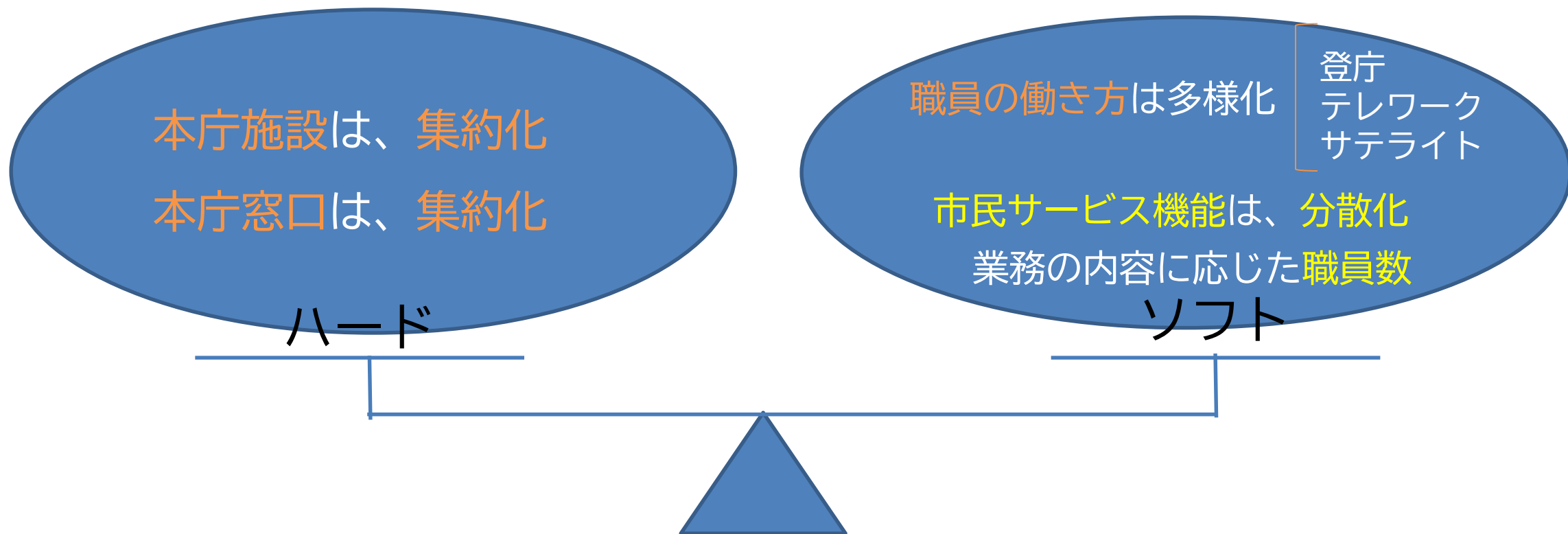
現在の市役所のあり方



ハード=ソフト
職員の働く場所=機能のある場所
⇒サービスを受ける市民は来庁を前提



新しい市役所のあり方



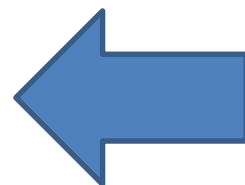
ハードとソフトの場所は
(必ずしも) 一致しない

- ・職員は働く場所を選べる
- ・市民もサービスを受ける場所を選べる

4 今後の支所業務のあり方について

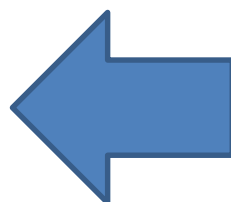
○今後の支所業務の考え方

| コミュニティ業務 |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・町会等のコミュニティ活動支援 ・防犯灯補助金事務 他 |



維持

| 市民サービス業務 | | |
|--|---------|---------|
| <table border="1"> <tr> <td>手続き</td> <td>その他サービス</td> </tr> </table> | 手続き | その他サービス |
| 手続き | その他サービス | |



D X 化により手続き関係は漸減
その他サービスは拡充

○今後の本庁の形態を考える

- ・本庁に市民は来る



従来の形態

〔本庁+ 8 支所〕

- ・本庁に市民は来ない

行政サービスセンターの拡充

- ・本庁はナレッジ業務中心
- ・災害対応拠点+ α

| メリット | デメリット |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・これまで通りの相談・手続き方式を希望される方にとって、これまで同様の利便性が維持される | <ul style="list-style-type: none"> ・土曜、日曜は閉庁となり相談・手続きができない ・受けたいサービスごとに、各々窓口を訪れることとなるため、非効率 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・土曜、日曜に相談・手続きが可能 ・効率的に様々な相談・手続きが受けられる | <ul style="list-style-type: none"> ・一部の専門的な相談等には対応していないため、平日に本庁で受けることが必要 |

4 今後の支所業務のあり方について

○今後の支所の形態（DX化を前提）

| | 内容 | メリット・デメリット |
|-----------------|--|--|
| A案 全支所の機能拡充 | <ul style="list-style-type: none"> 全ての支所に、市民サービスに係る本庁機能の一部を移管 本庁へのオンライン相談用ボックスの設置（予約制） | <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民は、より身近な場所で多くの行政サービスを享受できるようになる。 市民にとってB案に比べサービスレベルが向上。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市にとって、B案に比べコストがかかる。 |
| B案 一部支所の機能拡充 | <ul style="list-style-type: none"> 一部の支所に、市民サービスに係る本庁機能の一部を移管 従来型の支所は「出張所（サテライト）」へ 本庁へのオンライン相談用ボックスの設置（予約制） | <p>【メリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市にとっては、A案に比べ、コストが少なく済む。 市職員のサテライトオフィスのスペースとして、出張所が活用可能となる。 <p>【デメリット】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民にとって、A案に比べサービスレベルは劣る。 |

【参考イメージ】 奈良市のオンライン相談支援システム（出典：奈良市公式ホームページ）



○本庁舎を構成する機能について

