

【レポート】

2023（令和5）年10月、本区で懲戒処分を伴う会計事故が発生、被った損害は、職員へ賠償請求する事態へと発展した。近年、職場は電子化や業務委託が進み、環境は激変した。些細なミスが取り返しのでない事故につながる。業務は分割され、仕事の意義を捉えにくいものとなった。私たち働き手のマインドは大丈夫だろうか。区民の幸せだけでなく、仕事も、そして職員も良しとなる“三方良しの職場”が実現できないかを考える。

電子化と業務委託が増えた役所で働き方を考える

— ねりまICT研究会を終えた後にやりたいこと —

東京都本部／練馬区職員労働組合 漆原 政明

1. はじめに

職員研究グループ「ねりまICT研究会」は、第37回土佐自治研集会で、活動の一部始終を報告した。その後、一定の成果を確認し、解散した。

2024（令和6）年6月、「ねりまICT研究会」は「ねりまknowledge研究会」に名称を変更し、再スタートを切った。本稿では、研究会と私自身の今後の活動方針をレポートする。

2. 区、3,700万円余を職員に賠償請求!?

昨年（2023（令和5）年）、本区において、地元税務署から不納付加算税、延滞税が請求されるという事故^{※1}があった。6月、全職員に支給した期末・勤勉手当から差し引いた所得税を7月10日期限までに納入しなかったためである。2021（令和3）年以降、同様の処理をしており、不納付加算税、延滞税の額は、3,700万円余に上り、責任は懲戒処分にとどまらず、職員に損害賠償請求するに至った。

当時、私には関係ないことだと思っていたが、原因を調べると些細な思い違いで、誰にでもあることだった。「部下や仲間を助ける」「働き方を見直して再発を防ぎたい」、強くそう思った。

※1 詳細は、つぎの練馬区会議録検索システムを参照のこと
練馬区 令和5年10月10日 企画総務委員会 10月10日-01号
https://ssp.kaigiroku.net/tenant/nerima/SpMinuteView.html?power_user=false&tenant_id=367&council_id=5120&schedule_id=1&view_years=2023

3. グローバリズムの支配にある日本

働き方を考えるためには、社会構造を知る必要がある。社会構造が職業の選択肢や労働環境を形作り、つぎに個人の能力や志向が問われるためである。平成の時代は、“失われた30年”、日本経済が力を失ったのは、労働生産性が低いためだとマスコミはいう。本当だろうか。

労働者は企業で身を粉にして働いてきたが、その企業が得た付加価値（儲け）の割合を見ると、驚く



1988（昭和63）年入区。練馬区生まれの地元一筋男。システム畑が長い。各地を車でドライブするのが趣味。

翌月10日までに

2件の提供元に基づく

会社や個人が、人を雇って給与を支払ったり、税理士、弁護士、司法書士などに報酬を支払ったりする場合には、その支払の都度支払金額に応じた所得税および復興特別所得税を差し引くことになっています。そして、差し引いた所得税および復興特別所得税は、原則として、給与などを実際に支払った月の翌月10日までに納めなければなりません。

・1月31日までに、給与支払報告書を提出・5月31日までに、特別徴収税額決定通知書を受け取り、従業員に配布・毎月の給与支払日に、特別徴収税額を従業員の給与から差し引き・給与支払日の翌月10日までに、差し引いた税額を区市町村に納入

ネット検索すれば“答え”はすぐに出てくるが

べきことが起きていた。2003（平成15）年以降、労働者が得ていた分配が、株主や経営者に分配されていた。非正規雇用拡大とタイミングが同じだ。これでは国民が豊かになるわけがない。

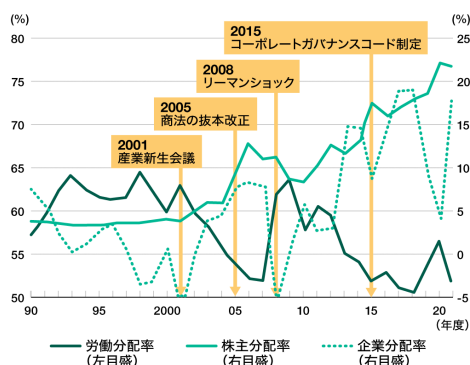
最近では少子化を理由に、難民受入れを緩和した。歴史的には、株主のための資本主義、国債は国民の負債であるというプライマリーバランス黒字化、戦争の産物としての日米地位協定などは、グローバリズム※²を実現するために、社会に組み込まれた仕組みだ。その結果、一部の者が富み、大衆は困窮した。それがよく見えた30年だった。

ところが、2017（平成29）年トランプ大統領当選、2020（令和2）年イギリス欧州離脱、2024（令和6）年BRICSの加盟国拡大など、グローバリズムを否定する動きが出てきた。これは、何百年に一度の“潮目”と言えるかもしれない。

公務労働も、グローバリズムの枠組みの中で変貌を遂げてきた。業務委託は、その一端である。電子化（人工知能）も人に代わるものだ。便利にも程があるのではないだろうか。仕事の内容は、企画・調整、総務・管理などと名のつくものが目立つようになった。働き方を考える前に知っておきたい事実である。

※2 地球全体を共同体と見なして、一体化を進める思想。

大企業の付加価値の分配



※注：労働分配率は「人件費÷付加価値」、株主分配率は「配当÷付加価値」、企業分配率は「内部留保÷付加価値」
出典：『漂流する日本企業』nippon.com
(出典) <https://www.nippon.com/ja/in-depth/d00992/>

【参考】グローバリズム政策の一部

- ・1991（平成3）年 消費税導入（低所得層の負担増）
- ・2003（平成15）年 労働者派遣法の改正（非正規雇用の拡大）
- ・2018（平成30）年 TPP（環太平洋パートナーシップ協定）批准（ISDS条項（投資家対国家紛争解決条項））
- ・2024（令和6）年 入管難民法改正（外国人労働者の在留期間撤廃）など

4. 私の実践研究テーマ 区民良し、仕事良し、職員良し（三方良しの職場づくり）

（1）いま必要なのは職員が輝ける一策


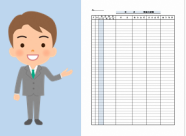

日本はグローバル政策を実施してきた。国民全体に不利益となる諸制度なら是正すべきだが、そのとおりにならない。ただちに直せるものでもない。

そこで、自分たちが現場でできることに工夫を凝らし、時代を乗り越える術としていくことを考えていきたい。テーマにある三方良しとは、売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献できるのがよい商売であるという、近江商人の言葉である。

公務職場なら、区民良し、仕事良し、職員良しが理想ではないだろうか。なぜなら、職員の働き方次第で仕事も良くなり、良い仕事を通じて区民を幸せにできる。よって、職員良しに一策を講じる必要があるからである。

つぎに職員良しを実現するうえで、3つの小テーマを掲げる。すでに一定の効果を確認している。

(2) 3つの小テーマ お金を使わず知恵を使って

	テーマ	なぜ取り上げたか？	工夫したことは？	今後の展望は？
1	いま、あちこちに人が集う“たまり場”を！ 	「今だけ、金だけ、自分だけ」。 悪い性質を植え付けられた日本人。職場にも影響を及ぼしている。	SNSで終わらせない。各地域には優れたリーダーがいるのが日本。知って、行って、見て、会っての実践。一環として、新職員研究グループを立ち上げる。	公私とも、様々なグループに加わり、日本（人）のマインドの再生へつなげる。
2	テンプレート仕事術 計画も実施も育成もお任せあれ！ 	公務では、働き手の安全確保が急務。工夫次第で仕事はもっと安全に楽しくできる。担当者任せにしない。組織のスキルを上げる必要がある。	お金を使わず知恵を使って。そこから生まれたテンプレート仕事術。部分最適から全体最適へ。「つなげて考える」という視点を入れる。	使えば効果は確実。新作も考案する。安全が確保され、働き甲斐のある職場づくりに貢献する。もう同じ失敗を繰り返さない！
3	すぐできる文書管理と新しい情報検索の可能性 	「見つからない」そして「諦めてしまう」。事故の遠因では？	分類法を考案した。対話型AIも活用する。	安全確保だけではない！さらなる情報活用で、個人やチームの眠っている能力を引き出す。

5. 小テーマの概要

職員研究グループを軸として、私は3つの小テーマに取り組む。小テーマの中身を紹介する。

(1) いま、あちこちに人が集う“たまり場”を

(人が集まると価値が生まれる！ 日本中にローカルコミュニケーションを！)

価値は人が集まるから生まれる。志のある者の“たまり場”であった職員研究グループもそうだった。主催してわかったことは、知的興奮の経験だ。知った、来た、会った、わかった！ 志を同じにする仲間が集まる感動。高まる団結ムード。生きる喜びである。もう一度味わいたい。そう思った。

会の名称は、ねりまknowledge研究会。慢心せず、学び続ける。初心を大事にしたいとの思いから名付けた。4人でスタート。活動期間は2年間。短期集中で実践する。成果は改めて報告する。



愛知県より西井先生を招いて講演会
「職場の困ったちゃんに困らないために」



埼玉県三芳町の佐久間さん講演会
「伝わる広報」

(2) テンプレート仕事術 計画も実施も育成もお任せあれ！

(間違えない、期限に遅れない！ 二人三脚で部下のサポート&育成も……)

テンプレートは、もとは型板。サンプル集、定型文などもテンプレートという。

テンプレートには、つぎのように効果やメリットがある。

- ・効率性の向上（リソースの節約、柔軟性の向上）
- ・一貫性の確保（品質の向上）
- ・学習とトレーニングの時間短縮
- ・コラボレーションの促進

3つのテンプレートを現場に下ろし、使って効果測定を行う。

① テンプレート1 進捗管理表

プロジェクトや業務の進行状況を把握し管理するためのツールであり、主な目的はプロジェクトの円滑な進行、効率的な作業、タスクの漏れや遅延の防止、チーム内のコミュニケーションの促進である。

進捗管理表はプロジェクトでよく見かけるが、一般事務への応用を思いついた。

<問題点>

- ア 担当者任せが基本である
- イ 業務の進捗状況や担当者の負担がわからない
- ウ 過去を教訓にできず、事故を繰り返してしまう

<改善点>

- ア 着手する前に、工程を洗い出し、すべきことを時系列に整列させ、完了した工程には、日付を書く
- イ 期限から逆算して、着手日と工程をスケジュール化する
- ウ 事故のあった工程、危険な工程に回避策を書き、共有する

<効果および応用例>

- ア 「調べる」を後回しにせず、先に見通しを立ててから、事務を行える
- イ 事故防止が容易であり、記録を次回に活かすことで、同じ事故を繰り返さない
- ウ メンバーと共有すればスピードアップにつながり、二人三脚すれば部下育成や引継ぎに活用できる

文書を分けると仕事があいまいになる。事務マニュアルがあるものは、工程に事務マニュアル番号を記載し、紐づけする。ばらばらにしないよう注意する。

工程	担当者	着手日	完了日	備考
事務マニュアル番号も付記				
ゴール年月日、通過期限				
連携部署を記載				
工程の内訳と処理日				

- ・ 工程 事務マニュアル番号も付記
- ・ ゴール年月日、通過期限
- ・ 連携部署を記載
- ・ 工程の内訳と処理日

全庁的な活用・応用が可能！
困難は皆で乗り越えるもの！
慎重に進めるべき仕事を担当者任せにしないためのアイデア。

サンプル

(案件はPIA(特定個人情報ファイル保護評価))

② テンプレート2 事務マニュアル

事務作業の手順やルールを定めた文書をいう。主な目的は業務の標準化と効率化、業務品質の向上、新人教育の支援、業務の属人化を防ぐことである。本区では、個人情報扱う事務には、事務マニュアルを備えなければならない。その他、用途に応じて、様々な事務マニュアルが存在する。

<問題点>

- ア 事務マニュアルを作成する際、他者が使うことが前提のスタイルになっていない
- イ 言葉の定義、業務の目的、法的根拠が不明確である
- ウ 効率化向上、事故防止の視点がない

<改善点>

- ア 公式の用語を使うなどして、表題をきちんと書く。分類できるよう付番する
- イ 章立てを明確にする（例：目的（根拠）、事務の流れ、行う時期、手順、更新履歴、その他）
- ウ 正確に伝えるべきものは、写真、図、表を使う

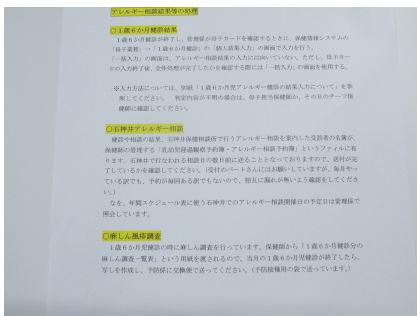
<効果および応用例>

- ア 業務手順を標準化し、誰が行っても同じ品質で業務を遂行できる
- イ ミスやトラブルの発生を防止し、安定した業務運営を実現できる
- ウ 業務の属人化を防ぎ、引き継ぎや新人教育を円滑に行える

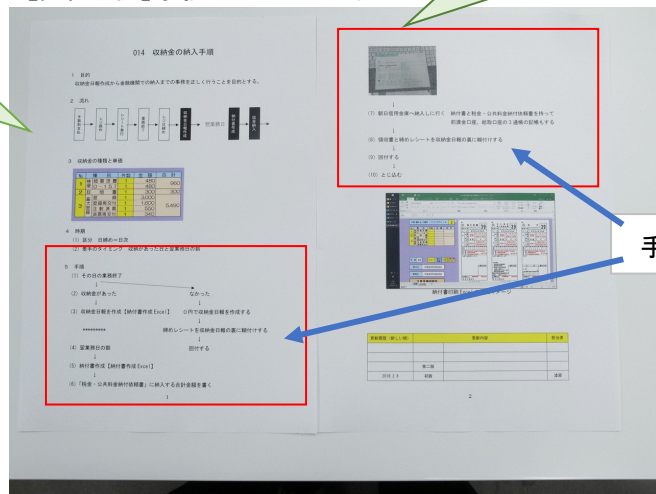
進捗管理表のある事務マニュアルは、その旨を記載しておく。進捗管理表と事務マニュアルを相互に関連付けする。

見直し前の記述は、見直し後の「手順」にきちんと含まれている。

事務マニュアルの例



【見直し後】事務マニュアルの例



手順

(お断り) 形式を見ていただきたいので、両者の事務は合わせていません

③ テンプレート3 事務分担表

組織で行われる業務やタスクを明確にし、それぞれの担当者を割り当てるための表をいう。主な目的は、仕事量の配分の適正化、責任の明確化、業務の漏れ等の防止、業務の効率化を容易にすることである。

仕事量の配分の適正化、責任の明確化が先決であると思うが、業務を正しく行うためのつぎの工夫を行った。

<問題点>

業務を正しく行うために必要な事項が記載されていない

【見直し後】事務分担表の例

・業務名だけでなく解説も記載

・事務マニュアルを記載

・連携する係名を記載

<改善点>

- ア 「業務名」、「解説」、「事務マニュアル」により、内容と範囲を明確にした。事務マニュアルとの紐づけは、適切に仕事をするための記載である
- イ チームで行うものには、リーダーに◎、応援担当は○とし、責任体制がわかるようにした
- ウ 業務に連携する係名を書き、調整ミスを予防した

<効果および応用例>

- ア チーム編成が変更されても、事務分担の変更が迅速かつ適切に行える
- イ 係員の事務負担を確認でき、偏りを調整しやすい
- ウ 事務マニュアル、連携先の存在に気づきやすく、適切な事務執行が行える

(3) すぐできる文書管理とAIによる情報検索

私たちは、文書を探すことにはかなりの時間を割いている。勤務時間の10%から20%だといわれている。事故の発生にもつながる問題ではないかと考えている。

そこで、最後に、つぎの2点をテーマとする。

① アクティブディレクトリーにおけるフォルダ構成の工夫

Microsoftによって開発されたディレクトリサービスの一部で、ユーザーやコンピューターの情報を管理し、ファイル共有とアクセス管理を効率化している。どの自治体でも利用されていると思う。本区の運用を前提に述べる。

<問題点>

- ア 命名、保管、アクセスの自由度が高いため、ファイル検索と再利用に支障が出てきている
- イ 問題点としては、「“公私”で分類されていない」、「年度で分類されていない」
- ウ 検索がヒットしても信ぴょう性がわからず、利用しようという気持ちになれない
- エ その結果、削除もできない、使うこともできない“ごみファイル”が蓄積している

<改善点>

ア ファイル構成の運用ルールを定めた（階層は3階層まで）

a 年度を分けた

業務種別>年度別>時系列または50音順のところ、現年・過年（保存年限分）とし、使うファイルを現年にまとめた。新年度は、年度繰越する（新しいフォルダを作成、使うファイルをコピーする）。文書廃棄は対象年度のフォルダを削除する。

b 公私を分けた

作りかけの案や個人用は、職員の名前を付けたプライベートフォルダで作業することとし、そ

れ以外は、皆で使うファイルを保管するパブリックフォルダとした。

c 最下層は時系列に並べた

通知文書はフォルダに年月日をつけ、単純な時系列とした。契約など関係者のある業務も時系列にアクションを並べた。履歴が残るように、ファイルコピーしながら、つぎのアクションフォルダで作業する。

② 自治体向け対話型AIの活用 (ChatGPT)

約10年前、IBMの対話型AI「Watson」を自治体向けに利用できないか調査し、価格がネックで上司への提案を諦めたことがあった。

一方、OpenAIのChatGPTは、無料で利用できる。幅広いユーザー層にAI技術を体験してもらうことで、技術への理解と受け入れを促進することが目的という。質問をよく理解し、自然な日本語で返してくる。驚異的である。

様々な用途が考えられるが、公務なら法令に関する対話だろう。ChatGPT-3では弱かった法令対応も2023年にリリースしたChatGPT-4で学習が強化された。条文の確認は欠かせないが、分厚い六法全書から素早く法令を見つけられるなど、十分に活用できる。自治体に特化したChatGPTも提供されている。ただ、鵜呑みにしてしまうなど、誤用の危険性はあるだろう。ガイドラインは必要だ。幅広い研究ができそうだ。



ChatGPTの提供元であるOpenAI社のロゴ

6. まとめ

今回、練馬区職員労働組合副委員長からお声がけをいただき、レポートを提出する運びとなった。貴重な機会をいただき感謝の言葉を申し上げたい。

さて、本稿は、日常の仕事の中で自分なりに取り組んでいる、たわいないことをまとめたものだ。にもかかわらず、“グローバリズム”を口走り、なんと生意気か！とおっしゃるかもしれない。社会問題の根幹にはグローバリズムがあり、その言及なしに語ることは私には空虚だ。幕の内弁当に散りばめられた“おかず”のように、味の違いを楽しんでいただけたら幸いである。

いま、世界は何百年に一度の潮目にあり、目を疑う出来事が起きている。それはまだ続くだろう。そして立て直しの時期が来る。立ち止まらず、行動することが肝心だ。私はいつもその思いでいる。日本には社会も職場も立て直しが必要であることを伝えたい。お読みいただき、ありがとうございました。



新緑の御岳山（東京）にて
練馬区職労 阿部副委員長（右）
練馬区教育委員会 下間さん（中央）
筆者（左）

※ 阿部副委員長と下間さんも、それぞれ、しまね自治研にレポートを提出しています