

市区町村名	熊本県山鹿市	担当部署	総務部総務課
		電話番号	0968 - 43 - 1117
		所属メール	soumu@city.yamaga.lg.jp

1 取組事例名

事務処理特例制度でルールを変えよう！！～失敗もひとつの成果、まずはやってみよう～

2 取組期間

令和6年度～（継続中）

3 取組概要

職員が業務改善のアイデアを思いついた際に、既存の規則・訓令等（条例を除く例規）の適用を一時的に外し、期間限定で新しい手続や運用を「まずやってみる」ことができる仕組みとして、独自の「事務処理特例制度」（事務処理の特例に関する規則等）を創設しました。

本制度は、実証で得られたデータや職員の声をもとに、より良い制度設計につなげる「改善の循環」を生み出すことを狙いとしており、国の「規制のサンドボックス制度」の考え方を、自治体の内部事務改善版として応用した、全国でも珍しい取組です。

4 背景・目的

本市では、平成17年に714人いた職員が令和6年には422人にまで減少し、約4割もの職員が削減される一方で、業務は複雑多様化の一途をたどってきました。職員は日々の事務処理に追われ、業務改善に取り組む余裕を失い、現場では「やらされ感」による職場の活力低下が顕著となっていました。

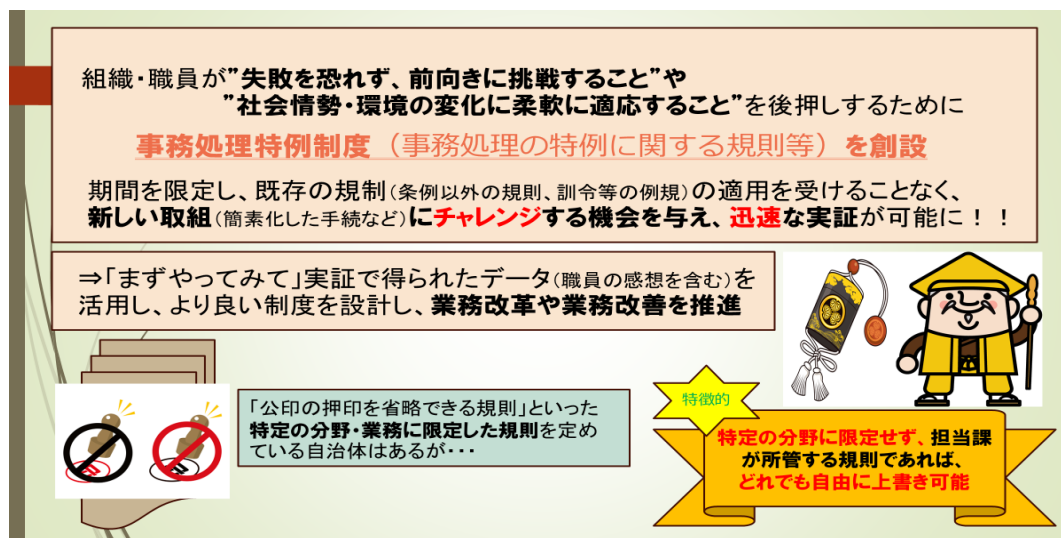
加えて、改善案を考えて庁内の会議に提案しても、「他市の動向はどうか」「効果はあるのか」「もっと資料を出してほしい」といった指摘が相次ぎ、合意形成に時間がかかってスピード感を欠いていました。その結果、「改善案を出してもダメ出しの嵐」「改善に疲れた」「やっても変わらない」「何もしない方が得だ」といった、あきらめ感が職場に蔓延していたのです。

ありたい姿	「楽しく仕事したい」
現 状	「面倒な事務処理だらけ」

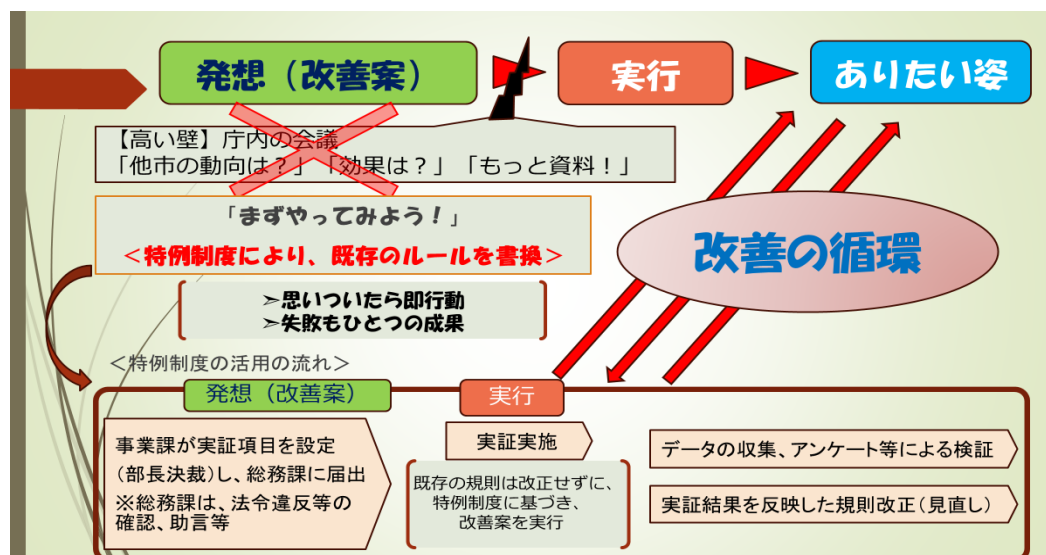
このような状況を打破するため、職員個々の能力向上はもとより、それぞれの現場で簡素で効率的な行政運営を実現すること、そして組織・職員が「失敗を恐れず前向きに挑戦する」「社会情勢や環境の変化に柔軟に適応する」風土を育てることを目的として、本制度の創設に至りました。

5 取組の具体的な内容

本制度は、業務改善を進めるうえで既存の規則・訓令等が壁となるケースに対応するため、期間を限定（最大2年間*）した上で、条例以外の規則・訓令等の例規の適用を受けずに、新しい取組（簡素化した手続等）にチャレンジできる機会を保障するものです。これにより、職員は迅速な実証を行うことが可能となります。※2年間の意図：1年間のデータ収集と、例規改正までの準備期間を考慮



通常であれば、改善案を実行に移すためには、関係課との調整、法令等審査会等の庁内会議における審査、例規改正手続といった重層的なプロセスを経る必要がありました。そのため、現場の職員が改善のアイデアを抱いても、実行に至るまでに長い時間と労力を要し、結果として改善が止まってしまう構造的な問題があったのです。



そこで、山鹿市では、「まずやってみる」を制度的に保障する仕組みとして本制度を整えました。具体的な流れとしては、まず事業課が実証項目を設定し、部長決裁を経たうえで総務課に届け出ます。総務課は、法令違反等がないかの確認や必要な助言を行い、これを受けて事業課は、既存の規則を改正することなく、特例規則に基づいて改善案を実行します。実証期間中はデータの収集や職員アンケート等による検証を行い、その結果を踏まえて、最終的に例規の改正（見直し）へとつなげていきます。

実証の結果については、成功だけでなく失敗もひとつの成果として正式に位置付け、次の改善につなげていく考え方を制度の根幹に据えています。「思いついたら即行動」「失敗もひとつの成果」という思想が、本制度を貫く哲学となっています。

6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

本取組の最大の独自性は、本来は新技術や新ビジネスを対象とする国のサンドボックス制度の考え方を、自治体の内部事務、すなわち庁内ルール（規則・訓令）の改善に応用した点にあります。これは全国の自治体を見渡しても極めて珍しい発想であり、新規性の高い取組と言えます。



また、制度設計上の工夫として、既存の規則そのものは改正せずに残したまま、特例規則による「適用除外」という形で改善案を試行できる点があります。これにより、もし実証の結果が芳しくなければ元の運用に戻すことが容易であり、職員が安心して挑戦できる環境を整えました。

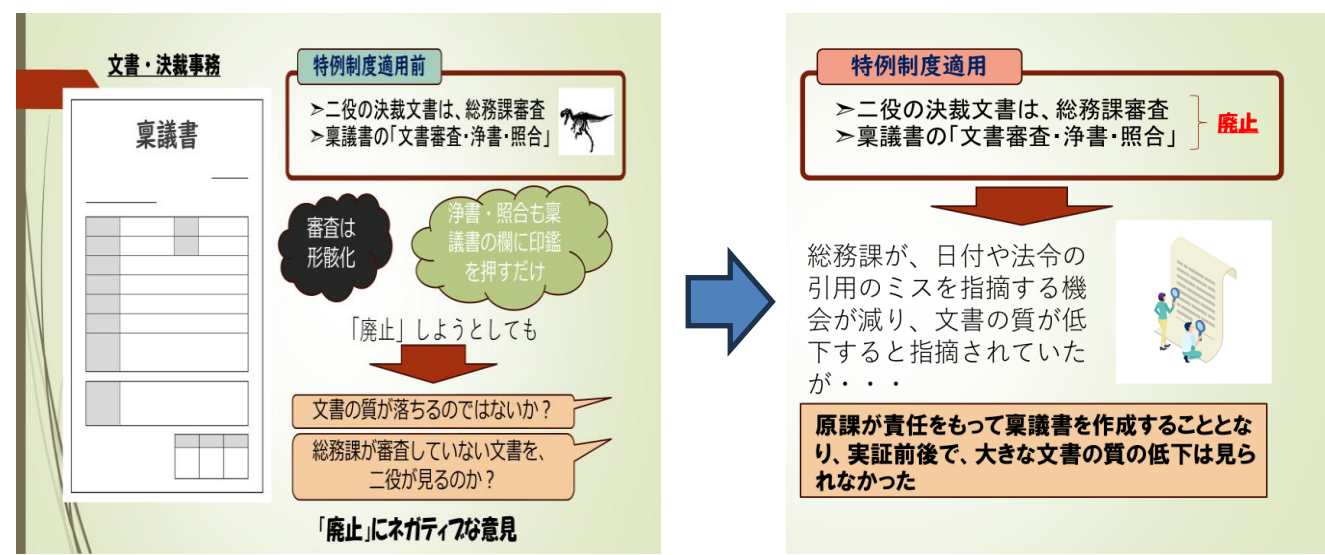
さらに、実行のハードルを下げるため、庁内会議による重い審査ではなく、部長決裁と総務課への届出のみで実証を開始できるようにした点、総務課の役割を「審査者・ダメ出し・ストッパー」から「伴走支援者・助言者」として関与する姿勢に転換した点も、本制度を機能させる上で重要な工夫となっています。

そして何より、「失敗もひとつの成果」という考え方を制度の根幹に明確に位置付けることで、職員の心理的安全性を確保し、挑戦を肯定する組織文化の醸成を図っている点が、本取組の核心的な特徴です。実証の結果は、職員の感想を含むデータとして蓄積され、次の制度設計の正式な根拠として活用されるため、感覚や前例ではなくデータに基づく業務改革を実現できる仕組みとなっています。

7 取組の効果・費用

本制度の運用に当たっては、規則の制定及び既存の総務事務の枠内で対応しているため、追加的な財政支出は発生していません。費用をかけずに、事務負担の軽減やスピーディーな業務改善等の大きな効果を生み出している点も、本取組の優れた特徴です。

【取組の一例】文書事務の簡素化



スピード感を例にすると、「契約事務の簡素化」については、本制度導入前の例規改正（平成 29 年度）の際は、平成 29 年 4 月の見直し提案から、5～10 月までの庁内調整、12 月の規程改正から翌年 4 月の施行まで、約 1 年を要しました。本制度導入後の実証事業（令和 7 年度）の際は、令和 7 年 12 月の見直し提案から、翌年 1 月の実証開始まで、約 1 か月という短期間で実行に移すことができました。

【取組の一例】契約事務の簡素化

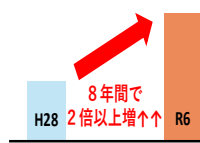
決裁事務の適正化、効率化等に向けた実証事業について

令和7年12月 総務部総務課

1 なぜ今 見直すのか？

◆環境が変わったのに、決裁ルールは昔のまま

- ・ 前回の見直しから 8 年が経過
- ・ 物価は上昇傾向（消費者物価指数・企業物価指数・建設工事費デフレーター すべて増！）
- ・ 職員数は減少傾向（H28：495人→R6：422人 約14.7%減）
- ・ 住民ニーズは多様化・高度化



8年前と同じ内容なのに
物価上昇によって契約金額が増加
同じ内容なのに決裁区分が上へ...

《同じ案件の契約金額》

2 現状の課題

重要な政策判断へ集中できない**三役**



少人数で業務に追われる**原課**



減少していく少人数の職員で、高い行政サービスの質を維持するため
時代の流れに沿った決裁区分に**適正化**し、行政事務の**効率化**を図りたい！

3 目指す姿

◆目指すのは「軽やかで責任ある」決裁体制

《改善が期待できる課題》

《目指す効果》

原 課	・ 「スピード」と「質」を両立できる ・ 住民サービスのタイムラグが小さくなる	原課の事務効率化
課長・部長	・ 実務に近い所で「自分の判断で動ける組織」へ ・ 「日常の判断」や「マネジメント」に集中できる	執行責任の明確化
三 役	・ 日常案件から開放し「政策」に集中できる ・ 「将来の山鹿市をどうするか」に専念できる	政策形成機能の強化

4 実証内容

実証期間 令和 8 年 1 月 1 日～令和 9 年 1 2 月 3 1 日

実証内容 **委託料**及び**工事請負費**に係る専決区分を 3 倍に引上げ

《引上げ後の決裁金額と予想される決案件数》

	市長	副市長専決	部長専決	課長専決
委託料	3000万円以上 現行1000万円以上	3000万円未満 現行1000万円未満	1500万円未満 現行500万円未満	750万円未満 現行250万円未満
※工事に 係る委託 及び指定 管理含む	17件(0.5%) 現行80件(2.5%)	35.3件(1.0%) 旧65.4件(6.6%)	53.6件(3.1%) 現行100.7件(11.5%)	3568.3件(96.3%) 現行3428.3件(79.5%)
工事 請負費	6000万円以上 現行2000万円以上	6000万円未満 現行2000万円未満	3000万円未満 現行1000万円未満	1500万円未満 現行500万円未満
	8.3件(1.3%) 現行24.3件(3.8%)	8.3件(1.3%) 現行23件(3.6%)	15.3件(2.4%) 現行43.7件(6.7%)	615.3件(95.1%) 現行556.3件(86%)

5 評価と本施行

◆まずやってみて、合わなければ「変える・戻す」前提の実証

- ・ LoGo フォームによる職員アンケートにより職員満足度を評価
- ・ 様々な面から総合的に実証事業の効果を検証
不安や困りごとは？ 三役の決案件数の変化は？ 決裁に係る日数の変化は？

R8～R9
実証事業

評価・検証

R9以降～

◎**本施行**：支障が少なく、効果が大い！

△**見直し**：問題が多ければ、基準を絞る、修正する

×**見送り**：場合によっては見送ることも...

目的は「権限を下すこと」ではなく

『山鹿市にとってちょうど良い決裁ラインを探ること』

～ 物価が上がり、人が減る時代でも、三役は政策に、現場は実務に、それぞれが集中できる仕組みづくりの“試運転” ～

何より、職員のマインドが「やっても変わらない」という諦めから「まずやってみよう」という前向きな姿勢へと変化しつつあります。

令和 8 年 5 月までに、10 件の実証事業を展開し、一部は既に例規改正を行いました。

なお、実証終了案件としては、ショートメールサービスを使った各種通知に関する案件が 1 件あり、これは実証の結果、正式導入は見送りとなりましたが、引き続き検証を継続することとしています。「導入見送り」という結論もまた、貴重な検証結果であり、本制度の理念に沿った成果のひとつです。

【主な実証事業】

実証内容	効果	評価
文書事務の簡素化（文書審査の廃止、公印省略文書の拡充）	形骸化した文書審査を廃止。 公印省略可能な文書範囲を拡大し、 原課・総務課の事務負担が大幅減	◎ 有効
契約事務の簡素化（決裁権限の下位職委譲、関係書類の作成省略拡充）	三役 → 部長・課長へ決裁権を大幅委譲。 ※事務決裁の金額を従来の3倍にまで引上げ 財政・契約担当課への合議範囲も見直し。 責任の明確化＋事務負担大幅減	◎ 有効
会計事務の簡素化（資金前渡対象の拡充）	毎月の郵便料支払いを口座引落で完了。 原課・会計課の事務負担減	◎ 有効
法令等審査委員会の運営簡素化（審査対象例規の絞り込み）	政策的例規のみを審査対象に限定。 原課・総務課の事務負担が大幅減	◎ 有効
ショートメールサービスを使った各種通知	実証の結果、正式導入は見送り (引き続き要検証)	△ 不採用

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

本制度の創設及び運用に当たっては、いくつかの課題に直面しました。

まず、制度創設時の理解醸成に苦労しました。「規則等の適用を一時的に外す」という発想は前例が乏しく、庁内での合意形成に当たっては、制度の趣旨や安全性について丁寧に説明を重ねる必要がありました。

また、「失敗もひとつの成果」という考え方を組織に浸透させることも容易ではありませんでした。長年にわたって「失敗を避けること」が暗黙のうちに重視されてきた行政組織において、失敗を肯定的に受け入れる文化を育てるためには、トップからの明確なメッセージと、繰り返しの周知・働きかけが不可欠でした。

加えて、条例や上位法令との整合性は当然に確保しなければならないため、法制執務担当部門としての総務課が果たす助言機能の質と精度が極めて重要となります。法令違反等のチェック体制を維持しつつ、なおかつ「ストッパーにならない」というバランスをとることには難しさが伴います。

さらに、「ルールを軽視することにつながるのではないか」「秩序が乱れるのではないか」といった懸念や慎重論にも丁寧に向き合う必要がありました。制度の趣旨は、ルールを軽視することではなく、実証を経てよりよいルールへと進化させることにある旨を、繰り返し説明し続けています。

最後に、制度を実際に「使ってもらう」ための呼び水づくりも継続的な課題です。せっかく制度を整えても、職員が活用しなければ意味がありません。職員への周知、若手職員からの提案促進、成功事例の見える化など、活用を促すための働きかけを継続していく必要があります。

9 今後の予定・構想

短期的な取組としては、現在進行中の実証事業について、検証を行い、その結果を例規の改正へと着実に反映させていきます。あわせて、削減時間や効果額といった実証データの蓄積と見える化を進め、本制度の効果を客観的な数値として示していくことにも力を入れていきます。また、全庁的な周知をさらに強化し、特に若手職員からの提案を積極的に引き出すための仕組みづくりを進めていきます。

中長期的な構想としては、制度の対象範囲を一層拡大し、より幅広い業務分野への適用を目指していきます。さらに、DX 施策との融合により、デジタル化を伴う業務改革との連携を深めていくほか、他自治体とのノウハウ共有や共同実証といった連携の可能性も模索していきたいと考えています。

本制度は、使い方次第で、可能性は無限大です。最終的には、「失敗もひとつの成果」「まずやってみよう」という思想を、山鹿市の組織文化として確かに定着させていくことを目指しています。

【内部事務以外の分野への応用】

➤補助金事務

申請実績が乏しい補助金について、「いきなり廃止」ではなく、「対象者の要件緩和」や「補助率の引上げ」など事業者のニーズを把握する実証実験にも使えます。

➤柔軟な働き方

年休取得時間を、1 時間単位から 15 分単位に細分化。国では、令和 8 年 4 月から開始されており、自治体においても既に導入されているところもありますが、地方公務員の場合、労働基準法の適用があり、グレーゾーンとの話も聞いています。ですが、この制度を活用し、効果と課題を整理した上で、労働基準法や地方公務員法の改正を働きかけるきっかけにできるかもしれません。

10 他団体へのアドバイス

本制度は、決して特別な仕組みではなく、どの自治体でも導入可能なものだと考えています。大切なのは「立派な制度を作ること」ではなく、「失敗してもいい」と職員が思える環境を、具体的に用意することや「失敗を責めない雰囲気をつくること、トップから現場まで共有すること」ではないでしょうか。立派な仕組みがあっても、職員が「失敗したら評価が下がる」と感じている限り、誰も最初の一步を踏み出せません。本市もまだ手探りの段階で、実証した 10 件のうち見送りとなった案件もあり、決して成功例ばかりではありません。慎重論や戸惑いの声と向き合いながら、少しずつ進めてきたのが実情です。完璧を目指すよりも、小さく始めて学びながら育てていく姿勢が大事だと思います。

加えて、スピード感は重要です。現場の声を聴き、「無駄ですよ」をスルーせずに、「じゃあ、変えてみようか」と言える雰囲気づくりがとても重要だと思います。

11 取組について記載したホームページ

事務処理特例制度の紹介

<https://www.city.yamaga.kumamoto.jp/kiji0033227/index.html>

※制度の参考とした、【内閣官房】規制のサンドボックス制度

<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/s-portal/regulatorysandbox.html>