

第4回 業務改革推進委員会 議事要旨

1 日 時

令和5年6月29日（木） 13:30～15:00

2 場 所

兵庫県庁2号館2階 参与員室

3 出席者

(1) 委員

市瀬委員長、有賀委員、岩崎委員、上村委員、開本委員（5名）

(2) 県

稲木財務部長、赤澤情報戦略監、中之菌財務部次長、上田総務部職員局人事課長、山口企画部デジタル改革課長、原財務部県政改革課長、越智総務部元町プロジェクト室元町再開発課副課長兼班長（7名）

4 議 題

新しい働き方推進プランの推進方策について

5 委員意見（主なもの）

- ・新しい働き方を推奨する場合、新しい働き方に関するアクションをとった職員を評価し、かつ周りからも認識されるような人事制度と結びつけることが、アクションを引き出す1つに仕組みになる。（有賀委員）
- ・本委員会の資料とは別に、「HYOGO' s WAY※」を確認した。その中で、今後の業務目標に関する設定方法や評価制度について明確に打ち出されている。これを県庁全体に浸透させつつ、評価制度に組み込んでいくことが重要である。（有賀委員）
※「兵庫県人材マネジメント方針（R5.3）」で定めた、全ての職員が共有すべき価値観と行動指針
- ・若手提言部会やワーキンググループのようなタスクフォースが立ち上がっていることは良いと思う。トップダウンも必要であるが、ボトムアップで本当に社員が必要なことを吸い上げるような仕組みは必要である。だからこそ、各々のタスクフォースにおける決定可能事項や意思決定者については、明確にすべきである。（有賀委員）
- ・パフォーマンスを高めるためには、働いた成果が見える形で評価する制度が必要である。「HYOGO' s WAY」から個人の評価へと反映させる方法を深掘りすると良い。そうすることで、オフィスでもサテライトオフィスでも在宅でも、どこにいても、各職員が最終的にどういう結果を残すべきかがクリアになる。（有賀委員）
- ・オフィスと在宅では、働き方において必要なスキルが多少異なる。研修等でそのスキルを身に付けさせる仕組みは必要である。（有賀委員）
- ・チャットGPTを使って何かできないかという相談を受けることが多い。「チャットGPTで何ができるか」ではなく、「そもそも何をしたいのか、何を变えたいのか」といった本来の目的に立ち返って考える事が大事である。（有賀委員）
- ・ITには大きな投資を伴うため、優先順位をつけてフォーカスを絞り、しっかり結

果を出して次に進むという取捨選択が重要である（有賀委員）

- ・ノーコードやローコード、チャットGPTなど新たなツールを利用することは良いことだが、一方で情報セキュリティやプライバシー保護といったガバナンスについては、全体として取り組む必要がある。（有賀委員）
- ・自治体では、働き方改革の取組を人事評価に反映させることは制度上難しいと思うが、兵庫県として現在どのように考えているか。（市瀬委員長）
→「HYOGO's WAY」において県民本意やリチャレンジ、成長など5つの職員像及び、それぞれの職員像に求められる職務行動を定めている。人事評価制度については、それを達成した場合に評価される仕組みとした。
また、評価とは別に、新しい働き方の体験スタンプラリーを実施し、取組が進んでいる所属を表彰する予定である。（事務局）
- ・評価制度は非常に重要である。ジョブ型の業務では、成果が見える化しやすく比較的評価しやすいが、県庁の業務では、成果の明確化や定量化が難しいため、相当工夫が必要である。むしろ、精緻な人事考課を積み上げれば積み上げるほど不満がたまり、管理する側は評価しづらく、評価される側も納得感が低くなる。（開本委員）
- ・新しい働き方を実践する目的が見えにくくなっている。ゴールとして何を目指し、どのように測定するのかが見える化しないと、進んでいるのかも分からない。取組の先にあるゴールが見えにくいことが、職員に火がつかない1つの原因だと思う。例えば、生産性や創造性、ウェルビーイングの向上等のゴールが考えられる。こうしたゴールを明確化した方が伝わる。（開本委員）
- ・紙を参照する仕事が多いのに電子化を進めたり、一人ひとりにモバイルパソコンがまだないのにテレワークを進めたりするなど、現在の仕事のやり方と目指すべきところのギャップが大きい気がする。やらされている側からすると、できもしない無理難題を押しつけられている気持ちになるため、まずは紙を参照しないとイケない業務などの「仕事のあり方そのもの」を変えていく必要がある。（開本委員）
→「最後に何を指すのか」が見えにくくなっているというのは反省点である。組織全体でめざす目標の達成状況を評価する指標も改めて考えていきたい。（事務局）
- ・1号館と2号館を使えなくなったことで、急速な改革が必要となった。これだけの改革を行っている県庁は他にない気がするので、改革先進県として発信できると思う。（上村委員）
- ・改革を進めることが目的化している印象を受けた。何を指しているのか、何が大事なのかを強調していく必要がある。（上村委員）
- ・県民サービスへの影響が出ないことが前提になっていると思うが、改革の結果、行政サービスのパフォーマンスが低下していないかどうか、チェックが必要である。もし低下しているのであれば、考え直す必要がある。（上村委員）
- ・トータルコストの観点から、改革に伴い増加するコストと、減少するコストがどうなっているのか、整理する必要がある。（上村委員）
- ・プライバシーへの配慮や情報流出対策が重要となる。この点は、特にモバイルPC

の利用にあたって注意が必要である。（上村委員）

- ・ダッシュボードなど成果指標の見える化は非常に良い。さらに、成果指標を主管部局別に見えることも評価できる。（上村委員）
- ・若手職員提言部会は非常に良い取組みである。提言された内容を実現することがとても重要であり、必ず実現すべきである。（上村委員）
- ・職員満足度調査については、継続することが重要であり、定期的にチェックすべきである。（上村委員）
- ・職員満足度調査で、テレワークの更なる活用に向けた課題として、「職員間のコミュニケーションが希薄化」があげられている。コロナ禍で同期会もなくなってきたと聞いているが、こうした人間関係はとても重要だと思う。同じ部署内以外の職員とのコミュニケーションも重要なので、何か仕掛けが必要である。（上村委員）
- ・前回の委員会での発言を踏まえて、知事による職員へのメッセージ動画の発信や幹部職員による行動指針の宣言を実施したことは評価できる。加えて、知事から一方向の発信だけでなく、職員との意見交換会の場があってもいい。（岩崎委員）
- ・新しい働き方に関する職員満足度調査結果については、詳しくまとめられている。継続的に調査の上、改善できたことや、改善できない課題をしっかりと検証していくことが大事である。（岩崎委員）
- ・ペーパーレスや脱押印は電子政府の要となる。今後完全にオンライン化した場合、全職員が利用できる環境や職員一人一人のスキル習得が必要となる。世代間でもスキルの習熟度が異なるため、しっかりとフォローいただきたい。（岩崎委員）
- ・テレワークの導入は、組織によって差が出てきている。大学ではハイブリッドが定着しているが対面に戻りつつある。また、テレワークを推進しつつ、業務内容や職員の環境等を配慮して、対面との最適解を模索している企業もある。（岩崎委員）
- ・営利が求められる民間に対して、行政では、テレワークによって、いかに働き方や効率化、サービスの高度化、生産性の向上に寄与するかが重要で、その評価項目、ベンチマークを作って適正に評価することが重要である。（岩崎委員）
- ・業務改革を進める上で、ペーパーレスも非常に重要である。新しい働き方モデルオフィスで実際に試すことで、職員の意識も大きく変わると思う。（岩崎委員）
- ・デジタル活用の業務改革が進むと、セキュリティの意識やプライバシー・リテラシーの向上がさらに重要となるため、研修と教育をセットに進めていくべきである。（岩崎委員）
- ・最終的なゴールに向けた仮説を立て、検証を繰り返し、見直していくアジャイルな進め方が大事である。仕様や設計に変更があることを前提に、はじめから厳格な形を求めるのではなく、より良い姿を目指していくという方向で、トライ&エラーで職員と一緒にスタイルを確立していくことが大事である。その取組は、県内市町にとっても目指すべき県のモデルとなり得る。（岩崎委員）

- ・クラウドを使ったシステム開発の内製化は、やりやすい面はあるが、既存のパッケージや独自に作る方がいいのかを含めて、民間だとビジネスとシステムの軸でシステムを棚卸した上で検討しているので、そうした取組をしていただけるといい。
(市瀬委員長)
- ・民間では、入ってくるものがデジタルデータなので、それをそのまま管理すればいいが、行政では県民の方から紙の申請書がくることがあるので、その辺りの難しさがあると思う。(市瀬委員長)
- ・文書管理システムによる電子決裁率は、令和4年度で36%だったが、令和5年度目標の80%を達成するために、どのような取組を実施するのか。(市瀬委員長)
→所属別に電子決裁率を随時掲載して管理監督職に電子決裁を促すとともに、電子印影を導入して押印審査も電子化したり、他のシステムで文書番号を取って電子決裁できるようにしたりする予定である。(事務局)
- ・職員のITCリテラシー向上について、具体的に何をどこまであげるのかなどKPIはあるのか。(市瀬委員長)
→KPIは定めていない。職員のリテラシー向上は、全体的なスキルの底上げと、全体を牽引する専門スキルを持った人材の育成といった2つあると考えている。前者は、研修実施やデジタルに関するマガジンを月1回発行するなど、試行錯誤している。後者は、人材マネジメント方針において、デジタル関連の所属を多く回る人事や専門研修によりデジタル分野のスペシャリストを育成する予定である。(事務局)
- ・システムは、使わないといけないから使ってはいるが、必ずしも使いやすくないものも結構ある。システムに関するKPIでは、そのシステムを使っているかどうかと、実際に使いやすいシステムかといった両面で評価することが重要である。(有賀委員)
- ・今回のプロジェクトの進め方が、広く浅く全庁的に推進しようとしているがゆえに、かえって良い事例が見えなくなり、全体として推進力に欠けてしまう懸念を持っている。こうしたドラスティックな変革の時には、もちろんトップのコミットは大事だが、部長課長クラスを核に、うまくいっている部署を作り、成功事例を周りを見せていかないとなかなか全体に波及しない。全庁で同一の検証をするのではなく、例えばテレワークが馴染みやすい部署など特定の部署だけで検証した方が、全体として改革が進みやすいと思う。(開本委員)
- ・「職員間のコミュニケーションが希薄化」することについて何か対応策はないのか。(上村委員)
→コミュニケーションポリシーに基づき、意図的なコミュニケーションの機会を作ってもらおう。例えば、班単位でのグループミーティングを毎日実施することや1on1ミーティングを定期的を実施することをポリシーに記載しており、モデルオフィスにおいても実験的に取り組んでいる。(事務局)
- ・コロナで在宅勤務が進んだ一方、対面に戻そうとする企業もある中、委員の勤め先はどのような状況か。(事務局)
→正解がないのが現状だと思う。どういう仕事が、対面・オンラインのどちらが効率的・効果的なのか、最終的にはハイブリッドになると思うが、その割合を各企業が探っている状況である。(有賀委員)

- ・今いる職員は対面のコミュニケーションにより一定の人間関係を構築しているが、今後テレワークを更に活用した場合、新卒採用の職員はどうやって人間関係の基礎を築けるか。(事務局)
 - 弊社では、新入社員同士の絆を形成することも含めて、新入社員については、対面でのトレーニングを実施している。一方、書類作成など一人で行う業務については、在宅で行っている。こういった仕事を、どこでやるのがベストなのか、やりながら模索している。(有賀委員)
 - 前の会社では、テレワーク勤務が完全週5日から週2日となった。有賀委員と同じように何が正しいのか模索している。また、営業系の仕事では、既に人間関係があるお客様であればオンラインでも問題ないが、全く初めてのお客様とリレーションを築く際は、対面が大事だという体感がある。(市瀬委員長)
 - テレワークやハイブリットに関する最適解については、どこの組織も見出しているところである。(岩崎委員)
- ・地方制度調査会では、有事ほどではない「非平時」における行政の望ましい働き方やあり方について議論されている。介護など職員の背景が変わるなか、働き方の多様性を求めることは大事である。(岩崎委員)
- ・超過勤務の縮減の資料の中で、年間540時間超の職員数が減ったものの、一人1月あたりの平均超過勤務時間数については、増えている。これは、超過勤務そのものは減っておらず、業務が平準化された結果として捉えたらよいか。(開本委員)
 - 超勤時間の平均は微増しているが、ほぼ横ばいと認識している。年間540時間を超える超過勤務をした職員が半減したのは、予算要求や議会、人事など一時に業務が集中する業務を見直し、分担できる形にした結果である。(事務局)
- ・私自身2年前に民間から来た経験を踏まえて言うと、何か改革をする時は、ある程度手段を目的化する時期も必要ではないかと考えている。本庁舎のことがトリガーになって、本気でDXを推進しなければならない状況となり、縦割りを超えて一気に進もうとしている。
また、手続などはDXで効率化して、県の職員は、もっと市町や県民に寄り添う仕事に注力できるようになればいいと考えている。
個別には重たい課題もあるので、引き続きご指導いただきたい。(事務局)
- ・本庁舎のあり方を見直すという切迫した事情がある一方で、行政としてやるべきことは、引き続きしっかりやっていく必要がある。これを機に新しいモデルを構築できれば全国に先駆けた取組となるので、ご意見・お力をお借りしながらしっかり取り組んでいきたい。(事務局)