

# 県庁舎のあり方等に関する検討会 新しい働き方部会（第2回）

令和7年1月24日（金）

10:00～11:20

オンライン開催

1. 開会
2. 事務局説明
3. 意見交換

**議題** 新しい働き方推進プランの改訂(案)について

論点：次期プランで掲げる、職員の目指す姿や推進方策について

4. 閉会

## 第2回 新しい働き方部会 出席者名簿

### 【委員】

氏名	職名等	備考
あかざわ しげる 赤澤 茂	兵庫県 DX推進監（民間登用人材）	出席
いしい ひろき 石井 浩貴	(株)アシックス 人事部 組織・人財開発チーム 兼 CAOオフィス	出席
いちのせ ひでお 市瀬 英夫	アマゾンウェブサービスジャパン合同会社 パブリックセクター 官公庁事業本部 DXアドバイザー	出席
いわさき なおこ 岩崎 尚子	早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授	出席
うえむら としゆき 上村 敏之	関西学院大学経済学部 教授	出席
おおひなた ゆかり 大日向 由香里	(株)パソナグループ 常務執行役員	出席
さえき りか 佐伯 里香	(株)ユーシステム 代表取締役	出席
しおで さちこ 塩出 佐知子	P & G ジャパン合同会社 ガバメントリレーションズ ディレクター	欠席
ひらきもと ひろや 開本 浩矢	大阪大学大学院経済学研究科 教授	出席
ふくだ かずよ 福田 和代	日本放送協会神戸放送局 局長	出席

### 【事務局】

氏名	職名等
いなぎ ひろみつ 稲木 宏光	理事
ありた かずなり 有田 一成	総務部長
なかのその ぜんめい 中之園 善明	財務部長
こんどう たくみ 近藤 巧	財務部次長
いづつ しんたろう 井筒 信太郎	職員局長兼元町プロジェクト室参事
すが ゆうじ 菅 雄二	元町プロジェクト室長
うえだ しんや 上田 真也	人事課長
つし こうすけ 津志 公輔	元町再開発課長
やまぐち みつる 山口 充	デジタル改革課長
はら あきら 原 晃	県政改革課長

# 目次

- 1 県庁舎のあり方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P4
- 2 新しい働き方推進プランの改訂（案）・・・・・・・・・・・・・・・・ P11

## 別 冊

（参考1）第1回新しい働き方部会 委員意見への対応

（参考2）若手職員提言部会\_提言資料

（参考3）R6職員満足度アンケート結果

（参考4）サードプレイストライアル実施結果（中間報告：保健医療部まで）



## □ 県庁舎のあり方について

---

1. 第1回検討会・各部会の意見と対応方針・・・・・・・・・・2
2. 県政改革調査特別委員会改革案(県庁舎のあり方関係)・・・5

令和7年1月24日  
兵 庫 県

# 1. 第1回検討会・各部会の意見と対応方針(1/3)

## (1) 県庁舎のあり方等 関連

区分	主な意見
総論	① 県庁舎のあり方は、 <u>新しい働き方と元町のにぎわいづくりの両方の観点</u> で、相乗効果が得られるようなアイデアを模索するのが望ましい ② <u>庁舎再整備の選択肢</u> を排除しないほうがよい ③ 庁舎のあり方は、 <u>県民会館と併せた検討</u> するとうい
災害時の対応	④ <u>災害対応拠点として機能し、周辺地域の避難場所としても活用できる新庁舎を建設</u> してほしい ⑤ <u>能登半島地震の事例を踏まえ、庁舎機能のあり方</u> を検討するのが望ましい
再整備の規模・財源	⑥ <u>庁舎の再整備に使える有利な財源</u> を検討してはどうか ⑦ <u>職員が働く場所を選択できるスペースは確保しつつ、建設費の高騰や人口減などを考慮したダウンサイジング</u> も模索すべき
県庁舎の価値	⑧ 人材確保の観点で、 <u>庁舎が魅力的な建物</u> であることや、景観的な特色・街のシンボルとしての役割をどう持たせるかも重要

改革案において反映済

対応方針 (案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>希望する職員が勤務可能な一定のスペースを有し、県民サービスと災害対応の中核として十分な機能を有する新庁舎を整備 (①②④)</li> <li>災害時に必要となる、他自治体等からの応援職員や資材の受入スペースを確保 (⑤)</li> <li>災害時に必要なスペースには、フェーズフリー※の概念を取り入れ、平時も無駄なく活用できるよう工夫、庁舎機能の共有化による延床面積の合理化を検討 (⑦)</li> <li>県民会館は、庁舎との合築による有利な財源の活用も踏まえ、必要な機能を検討 (③⑥)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>基本構想策定過程において、建物の配置等は、景観や街のシンボルの観点からも検討(⑧)</li> </ul>

検討会・にぎわい部会（委員に建築計画の専門家を追加）で更に議論

※フェーズフリー：日常時、非常時問わず役立つようにデザインしようとする考え方

# 1. 第1回検討会・各部会の意見と対応方針(2/3)

## (2) 新しい働き方の推進 関連

区分	主な意見
働き方の選択	① <u>テレワークかオフィス勤務かを自由に選択</u> できることが、ワークライフバランスや生産性の向上に繋がるので重要
人材の確保・育成等	② 人間関係や組織への帰属意識は、 <u>対面コミュニケーション</u> によって醸成され则认为 ③ <u>テレワークは人間関係の構築が前提</u> であり、人材育成（特に新人）や人材確保に影響する可能性がある
テレワークの実情等	④ 民間企業は出社回帰の傾向であり、 <u>対面コミュニケーションとの適切なバランス</u> が必要
環境整備	⑤ コレ禍を踏まえ、災害対応など突発的にテレワークする場合に備え、 <u>デジタル環境の整備や、テレワークによる働き方を平時から推進</u> するのがよい

改革案において反映済

対応方針（案）
<ul style="list-style-type: none"> <li>• テレワークかオフィス勤務かを選択可能とするため、希望する職員が勤務可能な一定のスペースを確保（①②③④）</li> <li>• オンライン会議やチャット、ビデオ通話等のICTを活用した業務改革を推進するとともに、そのために必要となる庁舎機能について検討（④⑤）</li> <li>• 引き続き、PCのモバイル化、公用携帯電話への切替、紙文書の電子化、業務システムのデジタル化など、テレワークに必要な環境整備を推進（⑤）</li> </ul>

# 1. 第1回検討会・各部会の意見と対応方針(3/3)

## (3) 元町のにぎわいづくり 関連

区分	主な意見
県庁敷地の活用案等	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 公館はレストランや、カンファレンス、結婚式等で活用したほうがよい</li> <li>② 2号館と県民会館の間の道路を歩行者天国とすれば、一体的な敷地活用が可能となる</li> <li>③ 1・2号館の跡地は、恒久的なものを整備するのではなく、将来に選択余地を残すことも検討してはどうか</li> </ul>
元町エリアの特徴等	<ul style="list-style-type: none"> <li>④ 津波時に元町駅北側へ避難できるバリアフリー化や動線の円滑化を検討してほしい</li> <li>⑤ 周辺小学校は、これ以上の生徒の受け入れが厳しい状況にあり、この地域に住宅を更に増やしていくのは議論が必要</li> <li>⑥ 県庁周辺は、道路空間を活かしたウォーカブルな空間づくりを目指してはどうか</li> </ul>
回遊性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑦ 元町駅を中心とし、三宮駅や神戸駅、ヴィーナブリッジ、ウォーターフロントの各エリアまでの中継地点にバグ機能があれば、街歩きしやすくなる</li> <li>⑧ JR高架よりも北側に人の流れを作るには、目的性のある施設等がないと難しい</li> <li>⑨ 県庁周辺には学校が多いため、子供たちにとって安全で歩きやすい道路であることを第一に考えるとよい</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑩ 地域づくりには多様な関係者の合意形成が求められ、検討会以外の意見も議論の俎上に上げたほうがよい</li> </ul>

改革案において反映済

対応方針 (案)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• エリアの特徴や回遊性の向上などを考慮し、まずは県として、庁舎と併せて県庁敷地全体の活用方針案を基本構想策定過程において検討 (①~⑨)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 県民に開かれた公館として新庁舎整備と併せて活用方策を検討 (①)</li> <li>• 上記を踏まえ、JR元町駅西口周辺のバリアフリー化や、県庁周辺の道路空間づくりなどを地元自治会等の意見をいただきながら、都市計画権限を有する神戸市等と議論 (②④⑥⑨)</li> <li>• 基本構想 (案) 策定時において、パブリックコメントを実施 (いただいた意見を基本計画策定時に検討) (⑩)</li> </ul>

検討会・にぎわい部会で更に議論

## 2. 県政改革調査特別委員会改革案(県庁舎のあり方関係)

- 県政改革方針の見直しを要するもののうち、財政フレームや県民生活に大きな影響が及ぶと考えられる重要な課題について、県議会の県政改革調査特別委員会で審議されており、「県庁舎のあり方」についても課題の一つとして、議論
- 検討会（両部会含む）での意見や県議会での審議を踏まえ、R6.12.20開催の委員会において、新庁舎整備等の方針案（＝改革案）を公表（内容はP6～7）

### <開催日程（予定も含む）>

開催日	議事内容
R6.7.17	「課題と検討方向」 説明
R6.8.1	「課題と検討方向」 質疑
R6.8.21	「課題と検討方向」 県議会各会派からの意見開陳
R6.12.20	「改革案」 説明
R7.1.14	「改革案」 質疑

※ 今後、県議会各会派からの意見開陳、委員会としての報告書取りまとめ等が行われる予定

## 2. 県政改革調査特別委員会改革案(県庁舎のあり方関係)

### 改革案

#### 〈改革の基本方向〉

- ① 災害時の対応力強化・質の高い行政サービスの提供に向け、防災機能や働き方改革を志向したコンパクトな新庁舎整備に着手
- ② 耐震性が不足する県庁1・2号館で勤務する職員の早期の安全確保の観点から、暫定的な本庁舎再編を実施

#### 1 具体的な内容

##### ① 新庁舎整備に向けた基本的な考え方

- コロナ禍を経て本県で推進している新しい働き方、物価高による整備費の高騰等を踏まえ、新たな基本構想を策定。
- 基本構想の策定に当たっては、本県が取り組む新しい働き方への環境・制度面の整備や、元町地域全体が好循環する仕掛けづくりを「県庁舎のあり方等に関する検討会」での意見を踏まえ、検討。

#### 〈新庁舎整備の検討に当たっての留意点〉

- ・ 「新しい働き方モデルオフィス」検証結果において明らかとなった、年度末・当初の繁忙期での出勤率の増加への対応に加え、能登半島地震を参考とした災害時に必要となるスペース（職員または県内外から参集した応援者への対応場所や連携等）も考慮した執務スペースの確保。

＜繁忙期におけるモデルオフィス出勤率＞



＜能登半島地震におけるピーク時（1月末）の応援状況（石川県庁）＞

応援者	各省庁、自衛隊、都道府県、警察、消防、全国知事会、広域連合、DMAT、民間団体 等
応援職員数	640人 + α ※一部活用スペース等から推計
活用スペース	県庁舎約3,000㎡（会議室＋廊下 等） 駐車場1,500台（応援は自動車前提）

- ・ 新庁舎整備後の知事部局・行政委員会等の集約化。
- ・ 災害時に必要となるスペースの整備に当たり、平時も無駄なく活用できる工夫としてのフェズラーの概念の導入。
- ・ 耐震性を有しないことが判明した県民会館については、庁舎との合築による有利な財源の活用も踏まえた上での必要な機能の検討。
- ・ 議場等については、議会での検討を踏まえて、その結果を基本構想に反映。
- ・ コロナ禍を経てICT環境が充実したことに加え、県の財政状況を考慮の上、県行政と密接な関係のある公社等（以下「県関係団体」）の集約の見直し（県関係課と一体的に業務を行っている団体は除く）。

※ ただし、県関係団体以外の県民会館入居団体には意向調査を行い、新庁舎整備後に県庁周辺への執務スペースの確保を希望する場合は新庁舎周辺の既存庁舎等を財産貸し付け。

## 2. 県政改革調査特別委員会改革案(県庁舎のあり方関係)

### 改革案

#### ② 暫定的な本庁舎再編に係る基本的考え方

- 暫定的な本庁舎再編においては、希望する職員全てが勤務可能な執務スペースを確保。
- 3号館・生田庁舎等の県有施設の活用に加え、なお不足する執務スペースは民間オフィス等の借り上げにより対応。
- 民間オフィス等の借り上げにおいては、3号館（暫定対応時の主要庁舎）からの距離、テナント料、テナントスペース（部局単位での移転を基本）の3つの要素を踏まえ、今後、移転場所・移転部局を決定。
- 当面の間、本庁舎機能は分散型配置となるため、柔軟で多様な働き方・ICTを活用した業務改革等、新しい働き方を推進し、質の高い行政サービスの維持に加え、災害時における業務を実施できる体制を構築。

#### 2 想定スケジュール

想定スケジュールは次のとおりであるが、基本構想・基本計画策定過程で、工期が短縮可能な整備手法・事業費抑制手法（財源等含む）を議論していく。



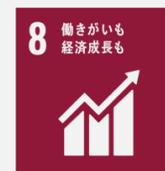
# 新しい働き方推進プラン (案)

Ver 2.0

令和7年1月24日



SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS



兵庫県は持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

# I はじめに

1. プランの概要
2. プラン改定にあたって
  - ・兵庫県を取り巻く状況の変化
  - ・新しい働き方に関する意見
  - ・新しい働き方推進に係る課題

### 目指す姿と5つの施策

5つの施策の好循環により、組織パフォーマンスを最大化し、県民本位で質の高い行政サービスを実現

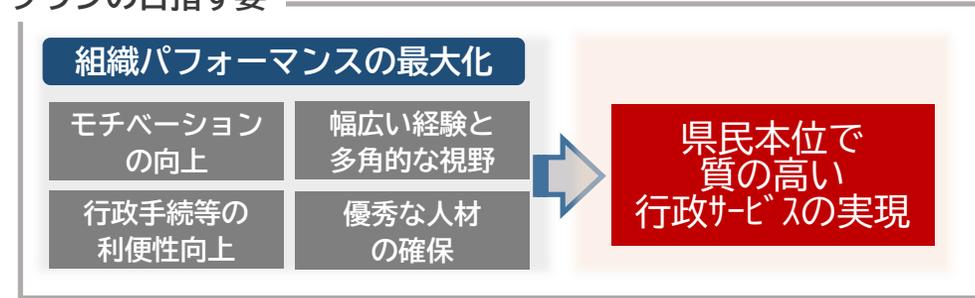
- ✓ ①多様なライフスタイルや状況に応じて働き方を選択できる働きやすい環境、②風通しがよく自由に意見を交わせる環境、を整えることにより、**組織パフォーマンスを最大化し、県民本位で質の高い行政サービスの実現**を目指します。
- ✓ そのため、次の5つの施策に取り組みます。
  1. 柔軟で多様な働き方の推進
  2. 休暇・休業制度の活用促進
  3. 超過勤務の縮減
  4. ICTを活用した業務改革の推進
  5. 職員の意識改革、職場風土の醸成
- ✓ 5つの施策はそれぞれ独立したものではなく、相互に密接な関係を持っており、本プランに基づいて総合的・一体的な推進を図ります。

### プランの推進体制

今後の県政を担う若手職員の意見を取り入れながら、全庁が丸となったPDCAサイクルを構築し、プランの進捗を管理

- ✓ 新しい働き方の推進にあたっては、今後の県政を担う若手職員の意見を取組に反映させていくことが重要です。新しい働き方推進委員会に「若手職員提言部会」を設置し、若手目線からの取組の検証と対策の提言を行います。
- ✓ 新しい働き方推進委員会を核とした全庁一丸のPDCAサイクルの下、幹部職員をはじめとした全職員が“我が事”として考え、自発的・主体的な取組を推進します。

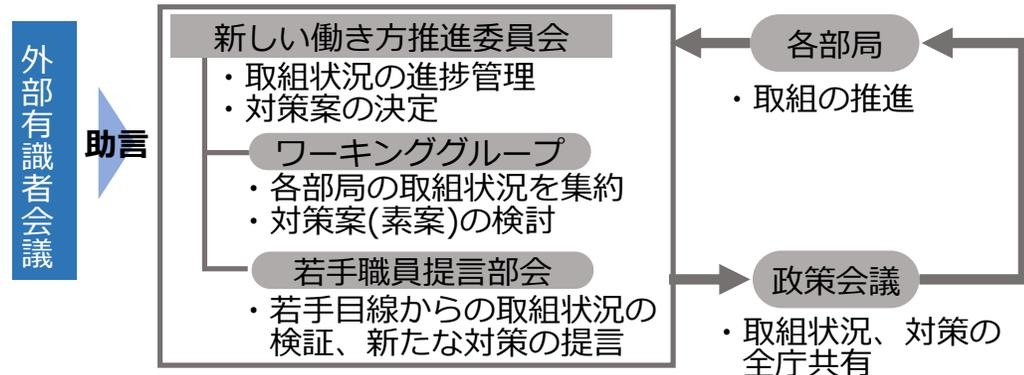
### プランの目指す姿



実現に向けた取組



計画期間：令和7年～令和9年  
毎年度、取組状況を公表



### 県庁舎再整備

- ✓ 本庁の県庁舎は、1号館、2号館、3号館、議場棟、別館、西館、災害対策センターで構成
- ✓ このうち、1号館、2号館、議場棟、別館及び西館は、耐震診断の結果、いずれも耐震性が低いことが判明
- ✓ 今後、1号館、2号館から退去し、耐震性に問題のない3号館等の既存庁舎を活用して、生産性と職員の働きがいが共に向上する新しい働き方を推進
- ✓ 県庁舎のあり方等に関しては、「新しい働き方や、災害対応を踏まえた庁舎機能のあり方」「民間活力も生かした県庁舎周辺地域のにぎわいづくり」などを含め、様々な選択肢を柔軟に検討
- ✓ 令和6年度は、3号館に配置している部局を住吉、2号館に移転したうえで、3号館等のオープンオフィス化改修、各部システムの移転準備等を実施

### 新しい働き方モデルオフィスの取組

- ✓ R5.6~R6.6の間、柔軟で多様な働き方の推進のため、「新しい働き方モデルオフィス」を試行導入し、生産性向上と職員の働きがいの向上の2つの両立に向け、本庁各部局の全職員が挑戦
  - 大胆なテレワークの実施
    - ・在宅勤務、サテライトオフィス勤務といったテレワークを最大限活用し、職員の出勤率を4割程度で運用
    - ・非対面でもチームワークを発揮して効率的に働けるようオンライン前提のコミュニケーションを徹底
  - フリーアドレス等を活用した柔軟な働き方
    - ・オープンオフィス・フリーアドレスの導入や、コミュニケーションスペースの整備により、所属の垣根を越えた活発な連携・交流を促進
  - ペーパーレス・ストックレスの徹底
    - ・ペーパーレスでの協議・打ち合わせ、電子決裁の徹底
- ✓ モデルオフィス実施後、職員アンケートを実施し、その結果を踏まえた課題と対応策を取りまとめ



県庁舎  
(左から1号館、2号館、議場棟、3号館)



モデルオフィスの様子（フリーアドレス）

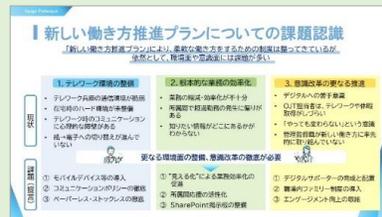


コミュニケーションスペース

### 若手職員提言部会

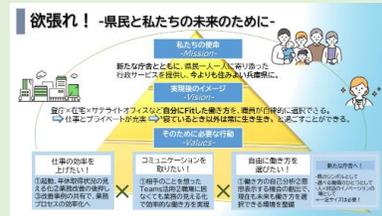
#### ○令和5年度

- ✓ 「働き方の決裁権はわたしー変化をおそれず、とりあえずやってみようー」をコンセプトに、職員が自分に合った働き方を自由に選び、熱意をもって働ける環境整備が重要であると提言。
- ✓ 具体的な施策案
  - ・テレワーク環境の整備（モバイルデバイスの導入 等）
  - ・根本的な業務の効率化（SharePoint掲示板の整備 等）
  - ・意識改革の更なる推進（エンゲージメント向上の取組 等）



#### ○令和6年度

- ✓ 「欲張れ！ー県民と私たちの未来のためにー」をコンセプトに、新しい働き方に妥協せず、未来のために自律的に行動するという思いを込めて提言。
- ✓ 具体的な施策案
  - ・仕事の効率を上げたい！（BIツールを活用した超勤縮減 等）
  - ・コミュニケーションをとりたい！（業務共有ツールの活用促進 等）
  - ・自由に働き方を選びたい！（理想の働き方の上司との共有 等）



### モデルオフィス実施後の職員アンケート

- ✓ テレワークにより約6割の職員がワークライフバランスが充実したと回答した一方、約7割の職員が業務効率が低下したと回答。
- ✓ オンラインコミュニケーションだけでは、職場内の信頼関係構築に時間がかかる。
- ✓ 新入職員や異動職員が早期に業務を覚えるためには、周囲への相談、過去資料の確認などがしやすい環境が必要。
- ✓ 職場でしか処理できない業務に従事している職員はテレワークが困難

### 県議会・外部有識者会議

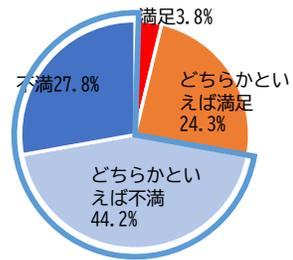
- ✓ 実際にテレワークを実施するかどうかは本人の意思によるべき。
- ✓ 災害有事の拠点機能となる庁舎は必要。
- ✓ テレワーク下においてもしっかりと人材育成に取り組んでいく必要がある。
- ✓ テレワークの生産性向上に必要な条件を整えることが重要。
- ✓ 仕事の作業手順を根本から見直す等、本当の意味でのDXが必要。
- ✓ 幹部の率先したコミットメントやミドル層の意識改革が重要。
- ✓ うまくいった部署をモデルにし、徹底的に磨き上げた上で、他部署に横展開することで組織全体に取組を浸透できる。



### 1. 柔軟で多様な働き方の推進

- ・ペーパーレス対応の遅れやコミュニケーション低下等の理由で、職員の7割以上が現在のテレワーク環境に不満
- ・在宅勤務に必要な措置としては、書類の電子化や通信端末の貸与等をあげる声が多い

#### ■テレワークの実施環境に係る職員アンケート結果



テレワークの更なる活用に向けた課題（複数回答可）	割合
職場に保管する紙資料や書籍を頻繁に参照する必要があるため、業務に支障が生じる	59.5%
職員間のコミュニケーションが希薄化して働きにくい	50.8%
文書のチェック制度の低下が懸念される	44.6%
所属全体の業務の状況が見えにくく、自身の業務予定管理や他班との連携等の面で、業務に支障が生じる	40.2%

#### ■在宅勤務に必要な措置

選択肢（複数回答可）	割合
業務に必要な書類の電子化	61.4%
公用携帯電話等の通信端末の貸与	52.5%
通信環境の改善	51.8%

（新しい働き方モデルオフィス検証結果（中間報告）（R6.3））

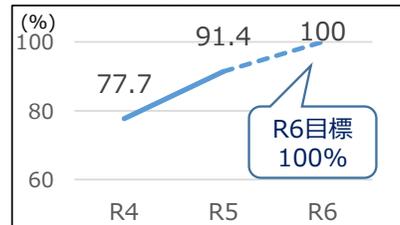
（新しい働き方に関する職員アンケート（R6.11））

- ①テレワーク下での円滑なコミュニケーション ②テレワークに対応した機器・環境の整備 ③ペーパーレスの更なる推進

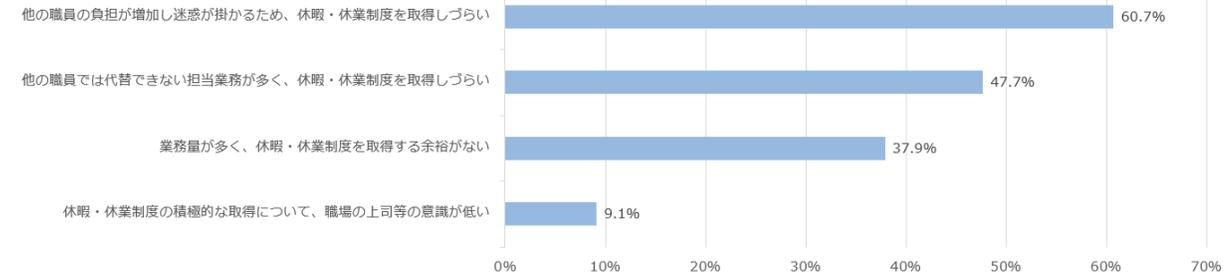
### 2. 休暇・休業制度の活用促進

- ・職員の1割程度が目標値である年次休暇の取得日数5日以上を達成できていない
- ・休暇を取得しづらい要因として、「他の職員に迷惑がかかる」や「代替できない担当業務が多い」といった声が多い

#### ■年次休暇の取得日数5以上の職員の割合



#### ○休暇・休業制度に関して、あなたが課題に思うことは何ですか？（複数選択可）



（新しい働き方に関する職員アンケート（R6.11））

- ①休暇を取得しやすい職場風土の醸成 ②特定職員に依存しない業務体制づくり

### 3. 超過勤務の縮減

・年540時間以上の長時間の超過勤務を行う職員が存在。職員アンケートでは、「業務の見直し・効率化の遅れ」や「担当業務の繁閑差」、「職員間の業務量のばらつき」等に課題意識が高い。今後、労働力人口が減少する中で、更なる業務縮減が必要。

#### ■超過勤務が年540時間超の職員数

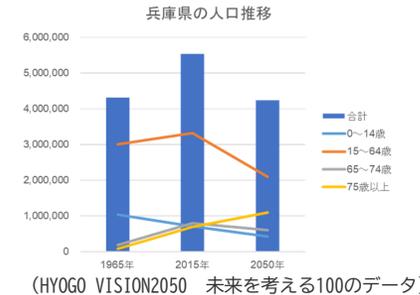


#### ■超過勤務の縮減に向けた課題

選択肢 (複数回答可)	割合
担当業務の見直し・効率化が進んでいない	50.1%
担当業務に関して繁閑の差が大きい	40.1%
職員間の業務の割振が平準化されていない	38.1%
照会の数、締切の短い照会が多い	32.6%

(新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11))

#### ■生産年齢人口の減少



本県の実産年齢人口 (15~64歳) は2015~2050年で3割以上減少する見込み (約322万人→約210万人)

現状

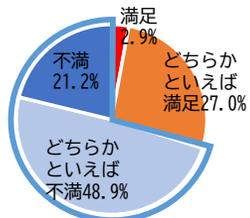
課題

- ①職員が担う業務の縮減・効率化
- ②業務の繁閑に対応した業務執行体制の構築
- ③ICTを活用した業務改革の更なる推進

### 4. ICTを活用した業務改革の推進

・現在のペーパーレス化の環境について約7割の職員が不満。理由として、文書チェックの難しさや、紙での資料保管頻度の高さ、機器・システムの機能不足があげられた。  
 ・ICTを活用した業務改革の実施環境には、約6割が不満。職員のICTスキルや、業務プロセスの見直しやデジタルツール導入の遅れ等が主な理由。

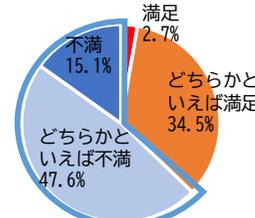
#### ■ペーパーレス化の実施環境に係る職員アンケート結果



(新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11))

ペーパーレス化に向けた課題 (複数回答可)	割合
文書のチェック精度低下が懸念される	55.7%
資料を紙でも保管することが多い	43.3%
機器やシステムの機能や使い勝手が不十分	42.8%
紙の原本書類を日常的に取り扱う	41.6%
資料の確認・共有は紙によることが多い	35.6%

#### ■ICTを活用した業務改革の実施環境に係る職員アンケート結果



(新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11))

業務改革の推進に向けた課題 (複数回答可)	割合
職員のICTスキルが不足している	58.3%
共通PCのスペックやソフトの機能が不足している	48.8%
業務プロセスの見直しが進んでいない	38.5%
デジタルツールの導入が進んでいない	38.0%
ICT活用を支援する体制が不足している	37.3%

※共通PCは、R6年度下期に順次更新 (アンケート時点では、更新前の所属が多い状況)

現状

課題

- ①ペーパーレスの更なる推進
- ②ICTスキルの向上・支援体制の構築
- ③ハード・ソフトの機能向上

5. 職員の意識改革、職場風土の醸成

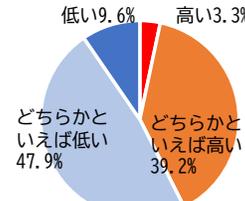
- ・ 職員のエンゲージメント（組織への愛着心、貢献意欲）は全国水準と比較して低い水準
- ・ 自身の所属について、新しい働き方を積極的に推進する意識が高いと感じている職員は4割程度
- ・ 意欲的に取り組んでいる所属・個人が存在する一方で、実施が低調な層も一定存在

■エンゲージメント調査結果

エンゲージメント調査  
結果を掲載

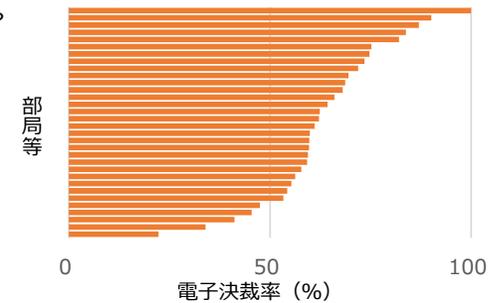
■新しい働き方に係る職員アンケート結果

○あなたの所属は、新しい働き方を積極的に推進する意識が高いと感じますか？



(新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11))

■電子決裁率



現状

課題

①職員のエンゲージメント向上

②組織的な取組を促進する体制・仕組の構築

③所属ごとの実態把握と課題解決

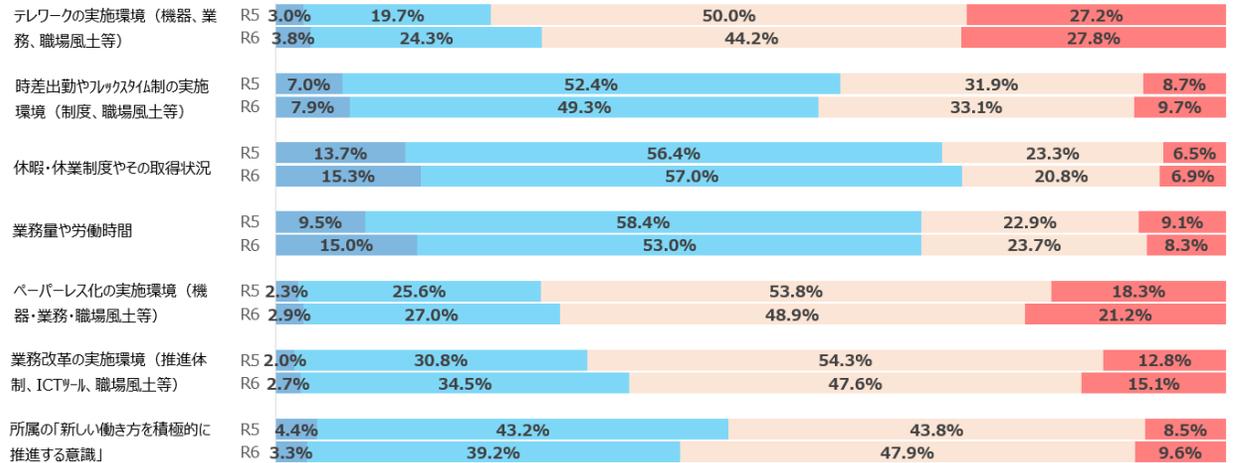
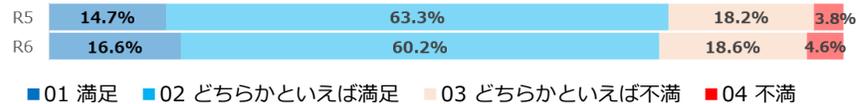
(参考) 新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11)

対象者：7,217人

※県立学校、県立病院、県警、外郭団体等除く

回答数：6,452人 (約89.4%)

○総合的に考えて、兵庫県庁で働くことに満足していますか。



## II 推進方策

---

1. 柔軟で多様な働き方の推進
2. 休暇・休業制度の活用促進
3. 超過勤務の縮減
4. ICTを活用した業務改革の推進
5. 職員の意識改革・職場風土の醸成

### (1) テレワークの環境整備

✓ テレワークの環境を整備し、職員一人ひとりがライフスタイルに応じた働き方を選択するとともに、効率的・効果的な業務遂行を実現

#### 組織的なアクション

#### 1 テレワーク下での円滑なコミュニケーション

- ①職員のコミュニケーションスキルの向上
  - ・職員間で円滑なコミュニケーションを実践するための心構えやスキル等を学ぶ[研修を実施](#)
- ②テレワーク時の人材育成、人事評価
  - ・[グループミーティング](#)、[1on1ミーティング](#)の定期的な実施
  - ・[新規採用職員は入庁後3か月間は対面](#)での仕事を原則
  - ・階層別研修等を通じた[OJTサポートガイド](#)、[コミュニケーションポリシー](#)の周知徹底

#### 2 テレワークに対応した機器・環境の整備

- ①モバイルPC、公用携帯電話の導入・活用
  - ・[SIM内蔵のモバイルPCを1人1台導入](#)し、在宅勤務や出張時に活用
  - ・[情報セキュリティを備えたクラウドサービス](#)の利活用推進
  - ・本庁固定電話のモバイル化に係る[公用携帯端末の本庁全所属での運用](#)
- ②自宅、職場以外の勤務可能場所の整備
  - ・[サテライトオフィス](#)、[スポットオフィス](#)の活用
- ③テレワーク推進に係る課題の組織共有
  - ・テレワークの実施に係る課題や解決策について班単位で検討する[働き方ミーティング](#)を定期的に関催

#### 3 テレワークガイドラインの周知徹底

- ・階層別研修等を通じて、在宅勤務時の効率的・効果的な働き方やマネジメントを示す[テレワークガイドラインの周知を徹底](#)

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・研修等で学んだコミュニケーションスキルを実践し、率先して風通しのよい組織づくりに取り組む
- ・テレワークを希望する職員がいるラインは、必ず定期的なグループミーティング等を実施し、業務の進捗状況確認やアドバイス、評価のすり合わせを行う。

#### OJTサポートガイド

テレワーク等の新しい働き方を実践する中でもしっかりとコミュニケーションをとって人材育成に取り組んでいくためのガイドライン



#### コミュニケーションポリシー

テレワーク下でもチームワークを維持しながら生産性の高い業務遂行を実現するためのコミュニケーションの指針



#### テレワークガイドライン

テレワークの意義や、テレワークを活用して効果的・効率的に働くためのポイント等を一元的に整理したガイドライン



### (2) フレックスタイム制による勤務時間の弾力化

✓ 育児・介護や地域貢献活動等、職員一人ひとりの様々な事情に応じて勤務時間を選択し、ワークライフバランスの向上と効率的な業務遂行を実現

#### 1 職員一人ひとりの勤務時間をデザイン

フレックスタイムの活用により職員一人ひとりの状況に応じた働き方を実現

(活用例)

- ・ 子供を保育園に預けます → 開始時間を10時からに
- ・ 市役所の手続きに時間がかかる → 休憩を12～14時
- ・ 平日の一日を地域活動に充てたい → 週休3日

割振り単位・フレキシブルタイム	1～4週間・7～22時
コアタイム	10～15時の間で所属が定める2時間
休憩時間	原則12～13時 希望に応じた設定も可
最短・最長勤務時間	最短2時間 最長12時間
週休日	土日に加えて1日設定可
割振り期限・変更	期間開始前までに設定・勤務開始後の終了時間変更も可

### (1) 年次休暇を取得しやすい環境整備

- ✓ 年次休暇取得目標を設定し、それを意識づける環境づくり
- ✓ 年次休暇取得状況を組織ごとに把握し、年休を取得しやすいマネジメントを実施

#### 組織的なアクション

#### 1 年次休暇取得目標等の設定

(R9までの目標)  
取得日数5日以上の  
職員の割合：100%

##### ① 目標の設定

- ・ 年次休暇の取得目標を設定し、部局ごとの取組状況を「新しい働き方推進委員会」で共有

##### ② 年次休暇取得計画の策定

- ・ 年度当初に、課・班単位で年間業務予定等についてディスカッションを行い、個人ごとの年次休暇取得計画（取得予定時期、日数等）を策定

#### 2 年次休暇取得状況の見える化

- ・ 各職員が年次休暇取得状況を確認できる環境を整備し、取得計画を意識した業務遂行を促進

#### 3 BIツールを活用した年次休暇取得状況の把握・分析

- ・ 管理監督職がBIツールにより月次等で各所属の年休取得状況を把握・分析
- ・ 部局ごとの取組状況を新しい働き方推進委員会でも共有

#### 4 管理監督職のマネジメントスキルの向上

- ・ 階層別研修、特別研修にて管理監督職のマネジメントスキルの向上につなげる研修を実施
- ・ エンゲージメント調査結果を適切にフィードバックし、管理監督職が自身のマネジメントを見直す機会を創出

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・ 休暇等の取得予定の共有（所属で共有するカレンダー表への記入等）
- ・ 休暇等の取得に向けた計画的な業務遂行
- ・ 所属の状況を定期的に把握し、適切なマネジメントで休暇を取得しやすい環境づくりを促進（管理監督職）

【BIツールを活用した現状の把握・分析】

- ・ 各所属の年休取得状況を表示して把握
- ・ 調査したいデータをピックアップして傾向分析



### (2) 特定職員に依存しない業務体制づくり

- ✓ 各所属における業務マニュアルや引継書の整備を促進
- ✓ 共通業務に関するマニュアル等を庁内で共有

#### 組織的なアクション

#### 1 業務マニュアル・引継書の整備促進

- ・「最高のボタン」実践ガイド」を参考とした各所属における業務マニュアル・引継書の作成を促進

#### “最高のボタン”実践ガイド

業務マニュアル・引継書に記載すべき項目や雛形を示したガイドライン

#### 業務マニュアル・引継書 (最高のボタン)をつくらう



- ・ 特定の職員に依存しない、後継・休業期間  
を確保しやすい体制をつくるために
- ・ 人事異動時などの業務引継をより円滑・  
効率的に行うための

#### 2 共通業務に関するマニュアル等の整備・共有

- ・ 全庁で共有すべき情報に容易にアクセスできる  
庁内ポータルサイトを構築・運用
  - 場面・分野別の手続
  - 業務お役立ち情報
  - 最新/過去の通知、募集中・告知
  - 職員の情報交換 など

- ・ 生成AI等を活用した業務支援ツールの開発検討

(庁内ポータルサイトイメージ：開発中)



#### 職員一人ひとりのアクション

- ・ 必要な内容を記載した業務マニュアル・引継書を作成・更新する
- ・ 業務が属人化しないよう、組織としてのマニュアル・引継書の整備を促進する（管理監督職）

### (3) 男性職員による育休取得の推進

- ✓ 男性職員の育児・家事への参画拡大に向け、育休を取得しやすい職場環境づくり、意識改革を推進

#### 組織的なアクション

#### 1 育休取得者のフォローアップ体制の充実

- ・ 所属長が子の出生予定がある男性職員と「子育てサポートミーティング」を実施し、各種の子育て支援制度の周知と取得勧奨を行うとともに、代替職員の確保や業務割り振りの変更等を行い、適切な業務執行体制を構築
- ・ 代替職員（任期付職員）の確保が困難な短期の育休取得者の業務を補完する「短期育休業務支援員（会計年度任用職員）」を配置

(R7目標)

2週間以上の男性育休利用者の割合：85% (R5実績74.5%)  
※R8以降はひょうごアクション8改定と合わせて見直し

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・ 男女がともに希望に応じた生活、キャリア形成を行うためには、「男性の育児・家事への参画が重要」という意識の徹底

### (1) 超過勤務縮減の目標設定と事務負担の平準化

- ✓ 超過勤務縮減の目標設定を行い、職員の超過勤務に対する意識付けを強化
- ✓ 業務状況の見える化により職員の業務負担を把握し、業務の平準化を図る

#### 組織的なアクション

#### 1 超過勤務縮減目標の設定

- ・ 毎年度超勤縮減目標を設定し、全職員に業務効率化と超勤縮減を意識付け

【R7目標】 ※災害対応業務を除く

- ・ 年間540時間超の職員数：0人
- ・ 一人1月あたりの平均超過勤務時間数：10時間以下

#### 2 超過勤務実績や業務状況の見える化

- ・ 各職員が自身の超過勤務実績を確認できる環境を整備し、目標との乖離を意識した計画的な業務遂行を促進
- ・ 業務状況を可視化できるタスク管理ツールの利用を促進

【タスク管理ツールの利用例】  
(プロジェクトの進捗状況を管理)



(メンバーの業務量を確認)



#### 3 BIツールを活用した超過勤務実績の把握・分析

- ・ 管理監督職が、BIツールにより月次等で職員・ラインごとの超勤実績を把握し、個別面談等を通じて業務の繁閑を分析
- ・ 分析結果に基づきラインを越えた業務分担を図り各職員の負担を平準化

#### 4 管理監督職のマネジメントスキルの向上（再掲）

- ・ 階層別研修・特別研修にて管理監督職のマネジメントスキルの向上に繋げる研修を実施
- ・ エンゲージメント調査を適切にフィードバックし、管理監督職が自身のマネジメントを見直す機会を創出

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・ 超過勤務はコストという意識の徹底
- ・ タスク管理ツール等により自身やチームの業務状況を可視化・共有し、優先順位をつけて計画的に業務を遂行
- ・ 早期の相談、報告で方向性を確認
- ・ 職員の業務量を常に把握し、適切な業務配分やスケジューリングを行う（管理監督職）

### (2) 業務の縮減・効率化の推進

✓ 適切な労働時間の管理や業務の縮減・効率化により、長時間労働の是正を図り、生み出した時間をプライベートの充実や新規施策の立案など創造的な業務に活用

#### 組織的なアクション

#### 1 全庁共通業務の最適な業務フローの構築等

- ・ 全庁共通業務の関係所属で構成するプロジェクトチームにより、作業負担やミスの多い課題を抽出し、制度改正やシステム化等による抜本的な見直し方策を検討
- ・ 公共料金支払い業務の集約化・外注化の実施

#### 2 所属ごとの主体的な業務改善を促進する仕掛けの展開

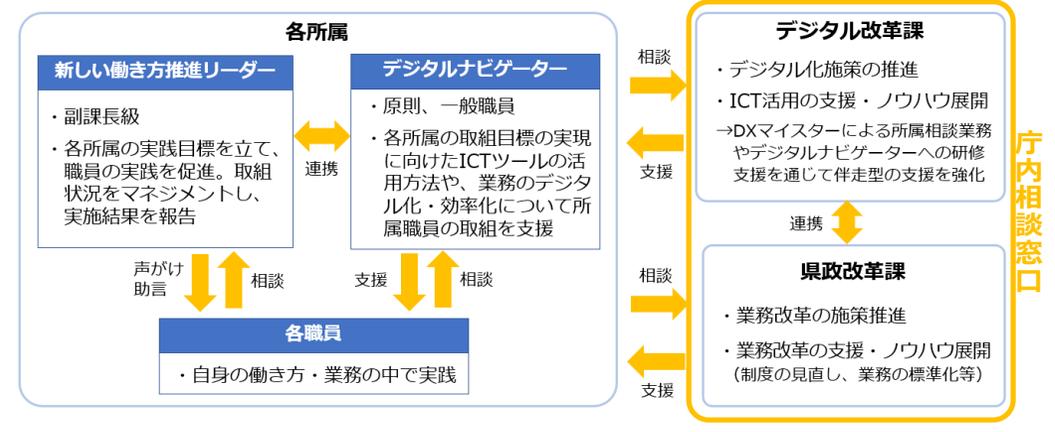
- ・ 業務改善に必要な知識を習得する機会（BPR、サービスデザイン、デジタルツール等）の提供
- ・ 新しい働き方推進リーダー・デジタルナビゲーターを中心とした各所属における推進体制の構築

#### 3 業務効率化に関する第三者視点と専門的見地からの支援

- ・ 各所属の業務課題に対し、業務改革とデジタル化の両面から助言する庁内相談窓口の設置

#### 【各所属の推進体制および支援体制】

▶ 各所属で、①新しい働き方推進リーダー、②デジタルナビゲーターを選任し、所属ごとの取組を推進



庁内相談窓口

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・ 常に業務の目的を意識し、「本当に必要か」「他に効率的なやり方がないか」といった視点で業務プロセスを見直す
- ・ 業務改善に必要な知識・スキルを高める
- ・ 所属内の推進リーダー、デジタルナビゲーターと連携して、改善方策を検討・実践する
- ・ 他の所属や組織の事例を参考にしたり、相談窓口から助言を受けたりして、取組をブラッシュアップする

### (1) ペーパーレスの更なる推進

✓ ペーパーレスを前提とした業務プロセスを構築し、業務効率化・ストックレス・コスト削減などを総合的に推進

#### 組織的なアクション

#### 1 ペーパーレスを前提とした業務見直しの促進

- 「ペーパーレス・アクション」を踏まえた各所属の取組を促進

#### ペーパーレスアクション

各所属における組織的なアクションや、職員一人ひとりが実践すべき具体的な取組等を紹介した職員向けのペーパーレス実践の手引き



基本姿勢  
「①プリントアウトしない、②コピーしない、③保管しない」を徹底。  
業務効率化・ストックレス・コスト削減・SDGsなどを総合的に推進

これは、令和5年2月策定の「新しい働き方推進プラン」にも記載されています！

- 会議・打合せのペーパーレス原則の徹底
- 全庁共通業務について、ペーパーレスを前提とした業務フロー構築やシステム導入を推進
  - 契約書や県が発出する文書について、電子署名・電子公印の活用を推進
  - 物品調達や補助金事務について、県への提出から審査・支払までを一貫して電子化するシステムの利用を推進

項目	R5実績	R9目標
コピー用紙発注量 (R4比)	▲15.8%	▲30%

#### 2 電子決裁による意思決定の徹底

- 部局別、課・事務所別の電子決裁率を掲示板に随時掲載
- 文書管理システムの機能向上に係る改修を検討

【R7目標】電子決裁率：100% ※例外文書は除く

#### 3 資料のデータ管理原則の推進

- スキャン室や、外部委託（※）を活用した既存紙資料のデータ化を実施
  - ※テレワークでの当日対応が必須の業務に関する非定型文書・大量文書等
- 不要書類の廃棄の徹底
- 共通ルールによるデータ管理の徹底及びデータ保存先の整備

#### 職員一人ひとりのアクション

- ペーパーレス3原則（プリントアウトしない・コピーしない・保管しない）を徹底
- 資料の提供を受ける時は、紙ではなくデータを指定する
- 部下から資料をもらう際や、決裁は、紙で受け付けない（管理監督職）

### (2) ICTスキルの向上・支援体制の構築

✓体系的な人材育成・支援体制や、意欲的な取組を重点支援・横展開する仕組みを構築  
 ✓適切かつ継続的にツールを利用するためのルールを整備

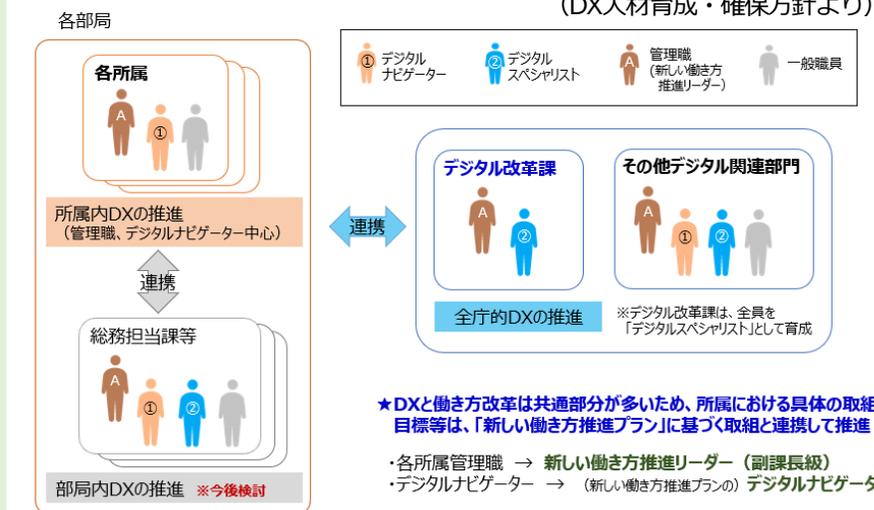
#### 組織的なアクション

#### 1 デジタル人材の育成と、各所属の推進体制整備

- ・DX人材育成・確保方針に基づき、人材類型ごとのスキルマップを策定し、職員のスキル評価に則した研修と実践による育成を実施
- ・各所属のデジタルナビゲーターを核としたDX推進体制の構築

項目	R7	R8	R9
デジタルナビゲーター配置数（所属数）	300人	300人	300人
デジタルナビゲーター新任研修受講者数目標	300人	50人	50人

#### 3. 各人材タイプの配置イメージ



#### 2 各所属の実践を促進する体制の構築

- ・デジタルナビゲーターへの重点的な研修や、事例や情報を交換するコミュニティの運営により、コア人材を育成・支援
- ・意欲的な所属の取組をブラッシュアップする相談窓口の開設やワークショップ等の実施
- ・好事例の表彰・共有により横展開を促進

#### 3 適切なツール活用・引継を考慮した利用ルールの整備

- ・内製アプリのセキュリティリスクや引継ぎに備えた開発ガイドラインを策定
- ・ツール管理台帳を整備し、適切な引継ぎやサポート体制を実現

#### 職員一人ひとりのアクション

- ・研修への参加等により、積極的にICTスキルを身につける
- ・デジタルツールに苦手意識を持たず、まずは試してみる
- ・横展開につなげるため、好事例は積極的に発信・共有する
- ・職員の研修参加や、スキルの高い職員が担当業務以外にも支援することを承認・推奨する（管理監督職）

### (3) 行政手続の簡素化・オンライン化

✓ 業務改革とデジタル化の両面から行政手続を簡素化・オンライン化することにより、県民サービスの向上と職員の業務効率化を推進

#### 組織的なアクション

#### 1 業務内容や手順等の見直し

- 「行政手続簡素化の手引き」を参考に、各所属における提出書類の削減、記載方法の簡素化等の見直しを促進
- 各所属の業務課題に対し、業務改革とデジタル化の両面から助言する庁内相談窓口の設置（再掲）

#### 行政手続簡素化の手引き

行政手続の簡素化を進める際の手法、ポイント、メリット、事例等を掲載した職員向けの手引き



#### 2 最適なツールを活用した定型業務の効率化の推進

- ノーコードツールやRPA、生成AIなどを活用し、業務に最適なツールによる効率化を推進
- 適切なツール活用・引継を考慮した利用ルールの整備（再掲）

#### 3 行政手続オンライン化の推進

- 簡易な手続では、業務に最適なオンライン化を迅速・柔軟に実現するため、内製もできる人材を育成
- オンライン手続の利用拡大に向け、県民の利便性向上のためのツールを導入
- オンライン化やデジタル完結の状況を点検し、見直しを推進
- 物品調達や補助金事務について、県への提出から審査・支払までを一貫して電子化するシステムの利用を推進（再掲）

【R9目標】年間件数4,000件以上の手続のオンライン利用率：70%

#### 4 キャッシュレス決済の推進

- 引き続き、各部局との連携により電子納付システムやキャッシュレス端末の利用可能手続を拡大
- 収入証紙の販売実績や売りさばき所の動向等を踏まえながら廃止時期を検討

#### 職員一人ひとりのアクション

- 時間のかかる単純作業や、ミスや手戻りの多い手順など、負担の大きい業務プロセスについて、「やめる・へらす・まとめる・簡単にする」といった視点から見直しを検討する
- 業務に合ったデジタルツールを活用する（相談する）

(1) 職員のモチベーション向上と風通しのよい組織づくり → ✓ エンゲージメントの調査結果に基づいた組織改善を推進

組織的なアクション

1 エンゲージメントの調査と改善の取組を推進

- ・全職員を対象にエンゲージメント（組織に対する信頼感、貢献意識）調査を定期的（年2回）に実施し、その結果を適切にフィードバック
- ・調査結果に基づき組織別にアクションプランを策定し、職員のエンゲージメントの改善を継続的に実施

項目	R6実績	R7	R8	R9
エンゲージメントスコア 目標値（全庁）	-	-	-	-

職員一人ひとりのアクション

- ・調査結果をもとに所属ごとにアクションプランを策定し、職員一人ひとりが自身の働く環境を良くする意識をもって改善を推進

(2) 組織的な取組を促進する体制・仕組の構築

✓ 各所属の着実な実践と、モデル事例の横展開を促進する体制・仕組を構築

組織的なアクション

1 共通取組事項の着実な実践促進

- ・新しい働き方推進リーダー、デジタルナビゲーターを核としたアクション項目の実践促進
- ・各所属の取組状況をダッシュボードで可視化

2 モデル事例の重点支援と横展開

- ・意欲的な所属の取組をブラッシュアップする相談窓口の開設やワークショップ等の実施（再掲）
- ・好事例の表彰・共有により横展開を促進（再掲）

職員一人ひとりのアクション

- ・まずはやってみる、好事例をまねる等、できることからチャレンジするよう各所属で働きかけ（管理監督職）

(3) 職員の意見や要望等の反映

✓ 職員の意見を取り入れながら、PDCAサイクルでプランの進捗を管理

1 新しい働き方推進委員会等を通じた職員意見の反映

- ・新しい働き方推進委員会や若手職員提言部会を通じて職員の意見等を確認
- ・エンゲージメント調査を定期的実施し、新しい働き方への満足度や浸透状況を確認