

第3回 県庁舎のあり方等に関する検討会 新しい働き方部会 議事要旨

- 1 日 時 令和7年7月7日（月） 13時00分～15時00分
- 2 形 式 オンライン開催
- 3 出席者

(1) 部会構成員 ※敬称略

| 氏 名 | 職 名 等 | 出 欠 |
|---------|---------------------------------------|------------------|
| 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 |
| 妹背 勝幸 | 兵庫県 DX推進監 | 出席 |
| 岩崎 尚子 | 早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授 | 出席 |
| 上村 敏之※2 | 関西学院大学経済学部 教授 | 出席 |
| 大日向 由香里 | (株)パソナグループ 常務執行役員 | 欠席 |
| 佐伯 里香 | (株)ユーシステム 代表取締役 | 出席 |
| 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 | 出席（代理出席 -若狭氏） |
| 開本 浩矢※1 | 大阪大学大学院経済学部研究科 教授 | 出席 |
| 福田 和代 | 日本放送協会神戸放送局 局長 | 欠席 |

※1：部会長 ※2：部会長代理

(2) 県当局

木村 理事、有田 総務部長、中之藪 財務部長、近藤 財務部次長、
波多野 職員局長兼県庁舎整備プロジェクト室参事、松井 県庁舎整備プロジェクト室長、
佐藤 人事課長、津志 新庁舎企画課長、上野 デジタル改革課長、山本 県政改革課長

4 主な意見：

※開会・閉会のあいさつ、資料説明等は省略します。また、発言内容は一部要約したうえで、本資料末尾の論点ごとに掲載します。

議題：

(1) 職員の意識改革・職場風土の醸成について

- ・ 意欲的な部署には表彰などの施策が有効である。一方で、意欲的でない部署には、組織風土の改善より前に、労働環境や職場のマネジメント等の改善策が有効である。労働環境に課題がある部署としては、例えば、業務内容的にリモートワークが難しかったり、多忙すぎたりする部署が挙げられる。
- ・ この取組が、個々の職員の働き方をどのように変えるのか、「自分ごと」としてイメージしてもらう仕掛けが必要である。地域創生戦略の広報では、具体的に県民の生活にどんな影響があるかを発信した。この方法を応用して、例えば、「こんな年代・性別・役職の兵庫県職員はこういう働き方をしている」、「兵庫県職員のある一日を描き、その中でDXがどう進んでいるのかをストーリー仕立てにしてモデル像を示す」といった内容を、まずは内部に、そして外部へ発信することが有効ではないか。
- ・ 「兵庫県庁ではこんな新しい働き方ができる」とアピールすることは、公務人材の確保という観点でも重要である。
- ・ 職場風土を変えるためには、一過性の取組にせず、定期的に観測しながら、悪い点は少しずつ直し続けることが重要である。
- ・ 自社では、社員一人一人が、年度はじめに作成する計画シートに業務改善の目標を立て、実現に向けて行動するという取組を過去から実施しており、定着している。職員自身を取り組んだことの成果が出て、携わるサービスが向上すると、次もまた挑戦しようという意欲が高まる。こうした成功体験を職員が得られるようなサポート体制の充実も重要である。
- ・ 数年前と比べると随分DXの環境整備が進んでいると感じるが、業務フローの改善や、意欲が低い部署の取組がなかなか進まないという傾向は、県庁に限らず多くの組織で生じていることである。そこで、業務フローやアウトプットの中で、必ずDXに取り組みないと認めないというような強制的な仕掛けを最初に入れて、そこから習慣化されていくことが有効である。
- ・ どんなにいいもの、便利なものを作って説明しても、やらない人はやらない。そこで、自分で使わなければならないという仕組みを作り、とにかく体験してもらうことが大切である。
- ・ 行革に取り組みなければ予算を認めないという方針をとっている自治体もある。これを応用して、小さな規模でもよいので、DXに取り組みないと予算を認めないという仕組みを入れることも考えられる。
- ・ 職員ファーストで満足度を高めて、やりがいのある職場環境を作っていくことが、将来的な改革につながる。職員向けの満足度調査では、相対的に総合評価が非常に高いということ、また業務削減効果も年間76,000時間近くで出てきていることから、DXが着実に浸透して個々人の働きにプラスの影響を与えていると推察する。

- 新しい働き方に意欲的でない課については、管理職個人の意欲に課題があるのか、それとも、課そのものに課題があるのか。トップダウンに加え、役職者の意見交換などで職員を巻き込んだり、他の成功事例を共有したりすることが、良い効果をもたらすと考えられる。
- ダッシュボードは、意欲的でない部署の参加を促すことを思えば、できるだけリアルタイムの更新を目指していただきたい。また、ダッシュボードを閲覧して終わるのではなく、閲覧後のアクションが重要である。アクションの提言等に AI エージェントを利用し、PDCA を確実に回していくための仕掛けを作っていただきたい。
- ダッシュボードは、平均以下だと濃い赤色、平均以上だと濃い青色にする等、色も工夫するとよい。
- DX の進展が、新しい働き方を積極的に推進する意識に繋がっていない点が問題で、期待外れと感じられている可能性がある。課別データで詳細に分析すれば、満足度の低下要因や、新しい働き方と DX 進展度の相関関係が見えてくるかもしれない。
- 統計的な誤差という可能性も残るので、それも含めて精査した方がよい。

(2) 職員のエンゲージメントの改善について

- 日本は、諸外国と比べエンゲージメントスコアが低く出る傾向があると言われている。これは、職員が仕事への共感等を業務中に議論する場が少ない等、環境づくりの不足が理由として考えられ、改善には管理職の関わりが重要である。
- 自社では、意欲的でない所属へのアプローチと職員のエンゲージメント改善に、トップダウン方式を採っている。一つ目は、社長から役員、課長レベルに至るまで、何度も同じメッセージを発信することで、「やらなければならない」という認識が全組織に浸透する。二つ目が、幹部を含め各階層で実施されている定期的な 1on1 ミーティングの中で、各職員に組織の方針が伝えられていく。
- 大きな組織では経営層の意思が伝わりにくいため、組織の目標や理念を現場レベルまで具体的な KPI にブレイクダウンして、一人ひとりの職員の貢献度を可視化することが重要である。
- 人的資本経営という考え方の中においても、エンゲージメントは非常に重要な要素である。ただし、ただ測定するだけでなく、測定の結果が役員の報酬に連動するレベルで設計しないと、組織全体としては動いていかない。
- エンゲージメント改善のため、知事と職員のコミュニケーションや風通しの良い組織づくりが求められる。例えば、知事室のオープンドア化や、知事が各部署を訪問する機会や、知事が気軽に座れるホットシートを設置するなど、知事と職員の気軽な対話を促進することが重要である。
- 必ずしも知事でなくても、部長・局長でもいいが、組織の階層を短くして言いたいことを言い合える、フォロワーの人が上の人と話しやすい環境をつくることは、心理的安全性を高める観点からも大切である。組織の理念の浸透は一朝一夕には進まないが、そういう場で語り合うことで、徐々に浸透していく。

(3) 職員 DX 人材育成・確保について

- ・ 既存の職員を育成して、DX 人材を確保する上で、2つ重要な点がある。1つ目は、デジタルナビゲーターに良質なインプットを都度提供すること。2つ目は、権限とレポートラインを適切に設定することである。デジタルに関する戦略との紐づけや責任者との連携、デジタルナビゲーター同士の連携を深めることが大切である。
- ・ DX 人材の育成と確保は非常に重要である。働き方を変えようという意識改革にもつながる。貢献度の見える化等によりインセンティブを付与する等、さらに意欲を高めてもらう取組があってもよいのでは。例えば、スキルレベルによるランク付けや、特殊なスキルを持つ人に称号を与える仕組みも一案である。
- ・ DX 人材の育成では、他の職員に相談するところまで煮詰まっていない段階で、生成 AI を壁打ち相手として利用し、そのうえで、具体的なツール開発の段階で人に相談に行くというやり方も考えられる。問題意識はあるけど踏み出せていない人のきっかけとして、生成 AI に困りごとを相談するという方法を紹介するのも一案である。
- ・ 生成 AI は、議事録作成やアイデア出しなど個人的な用途では広く利用されている。しかし、今は AI エージェントの時代に突入し、来年にはさらに進展が期待される。個人利用だけでなく、組織として業務フローの見直しを含めて、AI エージェントを活用することが重要であり、若手職員提言部会にも取組を求めたい。
- ・ AI エージェントにより、業務効率化は非常に大きく変わると見込んでいる。その上で、今後どのように、人材の再配置を行うかは重要なトピックになっていく。
- ・ AI エージェントの導入は段階的に進め、好事例が出れば、それを横展開することで、利用者を増やし AI の精度を高めればよいと思う。行政改革についても、AI が仕事を代替することで、県民にとって望ましい結果が得られると考える。

(4) 上記(1)～(3)のほか、新しい働き方推進プラン R7 推進方策の全般について

- ・ 職員の努力により、新しいツールの導入や DX が進展しているが、新しい働き方を推進する上では、頑張った職員が報われるという人事評価の仕組みにも目配りをしてもらいたい。
- ・ 人事異動で取組が止まってしまうないように、サステナブルに全職員で取り組んでいくことが大切である。

(5) 新しい働き方と執務環境整備の方向性について

- 自社でも、オフィス移転にあたり、参加表明した職員が半年間ワークショップを行い、新しいオフィスの形やルールを提案し、新オフィスの建築内容等にフィードバックされている。それに付随して、新しい職場環境では、どのようなマネジメントやルールがよいかを管理職が議論し、ルールブックにまとめ、全社に共有・運営している。こうしたプロセスにより、自分たちで考えたことは自分たちでやる、というコミットメントが生まれる。
- 一方で、庁舎のセキュリティの強化が必要である。今後の庁舎再編では、パブリックゾーンや執務ゾーンなどのゾーニングを検討されていると思うが、あわせて、多段階のセキュリティ対策を強化する必要がある。
- 働き方変革を進める上でも、執務環境も重要である。職員どうしがコミュニケーションを取りやすいオフィスレイアウトを採用してはどうかと考えている。前職では、例えば机を丸テーブルに変えることで、普段あまり関わらない職員間の会話が生まれ、新たな気づきを得たり、課題を相談したりすることができた。個室も必要だが、人と人との接点が生まれる、会話しやすい空間も実現してもらいたい。
- 庁舎が分散する機会に、ペーパーレス化とストックレス化をぜひ加速していただきたい。分散先の資料の収納への対処だけでなく、AI の活用では、どれだけ情報をインプットさせるかが重要になるため、今後はもちろんのこと既存の紙資料のデジタル化も含めてペーパーレス化を推進し、AI 時代にふさわしい働き方と執務環境を整えていただきたい。
- 最近、大学では五角形のテーブルが導入され、いろんなレイアウトができるようになった。レイアウトを変える作業は、アイスブレイクとしても効果的だと感じた。レイアウトは働き方に影響する。
- 本資料中の今後の執務環境例（写真）を見ると既視感がある。5年後10年後を見据えて、もう一步踏み込んだ執務環境を目指してほしい。