

## 令和3年度 第2回 業務改革推進委員会 議事要旨

### 1 日 時

令和3年11月9日（火） 10:00～11:30

### 2 場 所

兵庫県庁2号館2階 参与員室

### 3 出席者

#### (1) 委員

吉本委員長、有賀委員、市瀬委員、岩崎委員、上村委員、大日向委員、開本委員（7名）

#### (2) 県

小橋新県政推進室長兼企画県民部長、赤澤情報戦略監、有田新県政推進室次長兼企画財政局長、吉高科学情報局長、津川企画県民部参事、松本デジタル改革課長、篠井新県政推進室参事兼新行政課長（7名）

### 4 議題

#### (1) 取組事例紹介のテーマに関する本県の取組状況

別紙1「取組事例紹介のテーマに関する本県の取組状況」参照

#### (2) 民間企業の業務改革の取組事例紹介

##### ①社内のペーパーレス化の取組やテレワーク併用時の業務執行体制について（有賀委員）

- ・弊社はテレワークであっても、オフィスで働いても、全く同じ業務体制である。そのため、コロナ禍で在宅勤務をせざるを得ない状況になっても社内制度等を変える必要は特になかった。
- ・カルチャーチェンジやマインドセットの変化を伴う改革を進めるときには、みんなが共有できる WHY（ビジョン・理念）がないと、なかなか行動につながらない。
- ・現在、弊社のオフィス使用率は常に20%以下で推移している。緊急事態宣言が解除されて、オフィス使用率を上げていく時に今後はどのような業務でオフィスを使用するのか、テレワークを活用するのか、といったオフィスとテレワークのハイブリットの働き方を模索していく。
- ・弊社の中で柔軟な働き方がそもそも必要な理由はD & I (DIVERSITY & INCLUSION) からアップグレードしたE & I (EQUALITY & INCLUSION) (=平等な機会とインクルーシブな世界の実現) という考え方からである。様々なバックグラウンドをもった世界中の社員が最大限の力を発揮して、ビジネスに貢献するという平等な機会とインクルーシブな世界の実現を会社として求めている。多様な考え方であったり発想を取り入れることによって総合性が高まったり効率性が高まり、しいてはビジネスの結果につながっていく。
- ・働き方を一つの多様性として捉え、個人のニーズによって働き方を選択できる、個人のニーズを常に満たし続けられるような働く環境を整えることが重要である。
- ・3年、5年おきに新しい制度を取り入れて、試行錯誤しながら働き方改革を進めている。時短制度から始まり、フレックス・ワークアワー・リモートワーク・在宅勤務制度については2000年代から取り入れた。在宅勤務制度を始めた時も当

時は特別措置という体制で制約条件を設けていた。ただ、特別措置として終わらせてしまうとみんなが使える制度にならず、制度を使っている社員の不利益になるため、全員が活用すべき制度として活用できる範囲を広げていった。

- 新たな制度を始めるにあたっては、まずは小さなスケールでやってみる。それで業務に支障がでないことが確認できれば先に進めるといった、フェーズをきって制度を導入することが重要である。
- マネージャークラスが率先して制度を活用することによって部下がその制度を活用するハードルが下がり、全体に浸透していく。
- ペーパーレス化・ファイルアクセスについても時代の流れや IT 技術の進展でいろいろ取り入れてきた。最初はノート PC を家に持ち帰っていいかどうかから始まり、ファイル共有やメールシステムにアクセスするのも社内のイントラネットに繋げないと使えなかった。そのような制限があったため、当時は家で働くとオフィスより効率が下がることがあったが将来を見据えて試験的にどんどん進めていった。
- 一方で、データセキュリティを強化しておかないと会社にとって大きなリスクになる。柔軟な働き方や利便性を求めていく一方でリスクを見定めてアプローチしていくことも大事である。
- コミュニケーションツールについては電話会議や早くから chat を導入していたが、グローバルな会社なので世界のチームとどのように円滑にコミュニケーションをとるのが課題であった。そこからオンラインでも支障なく業務ができるように、画面のスクリーンシェアリングやビデオ会議等のツールを導入した。
- オンラインのインフラを先に整備して、どのように使うのかを社員に任せるといったようなアプローチで今までやってきた。
- 人事評価については一番大事だと思う。避けたいのはテレワークや柔軟な働き方を制度として活用した社員が不利にならないような人事制度をしっかりとつくっていくことが大事である。こうした人事制度がないと誰もその制度を使おうと思わない。
- 弊社では、どのように働くのかは個人に任せている。その代わり How ではなく What の部分に関して、一年間であなたは何を達成しますかという目標に対して会計年度の初めに上司と部下で合意する。その個人の目標を達成するための How は気にしない。オフィスで働いた方が効率がよければオフィスで、家で働いた方が効率がよければ家で働いてくださいという体制で、フォーカスをどんどんアウトプットの方に向けることによって、働き方が柔軟になるように取り組んでいる。
- サマリーとして、最初にみんなが共有できる WHY (ビジョン・理念) を定義することは非常に重要。そして HOW であるペーパーレスやテレワークを導入する時は例外とか特別措置で終わらせるのではなく、誰もが使いやすい制度としてしっかりと整備していく。最終的には制度を利用することによって不利益にならないように人事評価も適切に見直していく。

## ②社員の意識改革、従業員満足度を高める取組について（大日向委員）

- ・まずは、社員のみんが本当に淡路島に来て良かった、素晴らしい環境で働けて良かった、真の豊かさって何なのかと考えるきっかけを作りたいということで、社員のみんが毎日アイデア会議を行った。そして淡路島にあるパソナグループというフィールドで自分自身がどれだけ成長できるのか、どのようなことが淡路島の方に喜ばれるのか、自分の仕事が社会にどのように影響するのか等、考え抜いた結果、「明石海峡大橋の先には私達の夢がある」というビジョンに辿り着いた。
- ・夢を持つことはすごく大切だと思う。私はこういう社会を作りたい、こういった会社になりたい、このように成長したいという夢を持つことで計画をする力が身につく。誰かに夢を大きな声で伝えることで民間企業や行政、淡路島の方々等みんなが協力してくれるようになる。夢を語ることによって、それが計画する力となり、さらに周りの協力により、パソナグループ1社ではできないことを一つずつではあるが叶えることができるようになる。夢が形になってきている。
- ・人生はちょっとしたきっかけで変わる。人との出会いは本当に大切である。出会いから様々な情報をもらうことができる。情報が入ると知識となり、やりたいことが見付き、夢となる。
- ・淡路島を知らない社員が淡路島での生活に不安にならないように、「淡路島コンシェルジュ」という社内向けのサイトを作成した。このサイトでは総務事務関係の全ての手続やアクションベースでの淡路島生活に関する説明が動画で分かるようになっていた。また、オープンポジションという制度を整備し、社員は自ら淡路島に来たい、働いてみたいと声をあげられるような仕組みを作っている。

## 5 委員意見交換（主なもの）

### （有賀委員発表後）

- ・委員会の日程調整をメールやエクセルではなく web 上からできたこと、資料は机の上に紙がなくなり、PC で開催できたことは評価できる。あとは会議中に chat ツールが入るとより良い。今後に期待したい。（上村委員）
- ・当委員会がデジタル化することはいわば当然であり、県庁内の他の会議がデジタル化していくことが非常に重要である。今回の成果をいかに横展開するかという視点で進めてほしい。（上村委員）
- ・行革の視点から業務改革をとらえると、職員の満足度をいかに高めるか、やる気をいかに引き出すかということが根本になければならない。その点でいうと、さきほど事務局から説明のあった職員提案の実施や ICT 人材の育成、改革マインドを醸成する研修といった取組は非常に重要である。（上村委員）
- ・行政の場合、表彰制度やコンテスト事業を取り入れることで金銭的でないインセンティブをつけていくことが重要である。（上村委員）
- ・業務改革に取り組む職員グループの研究計画書に補助金を出す制度も考えられるの

ではないか。(上村委員)

- ・(さきほど有賀委員からの発表であった) 人事評価報酬制度について、今の行政の人事制度にどう反映するかは非常に難しいと思われる。昇進には反映できるが、報酬に直接反映することはなかなか難しい。そこは今後の課題として考えていかないといけない。(上村委員)
- ・ビジョンは掲げるべきだと思う。例えば、「業務改革で日本一の自治体になる」というビジョンはどうだろうか。日本一を目指すことで兵庫県職員としての帰属意識・プライドを持たせることができると思う。日本一というと困難なビジョンに思われるかもしれないが、そうではない。小さなことで日本一になっていけば良い。例えば、今日のような「デジタル時代のオンライン会議の割合」という指標を作って公開していく。要は他の自治体が兵庫県をベンチマークにすることが大事であり、そのようなデジタル時代の自治体を目指すことが重要である。(上村委員)
- ・県民にとって業務改革がどのような恩恵をもたらすのか示すことが非常に重要である。簡単にできるところからスタートする。例えば、「窓口での待ち時間を日本一短くする」、「オンライン手続の割合を日本一にする」等示していくことが重要である。(上村委員)
- ・業務改革を単なるコスト・時間のカットとして捉えるのではなく、職員のモチベーションをいかに高めて、職員にとっても県民にとっても満足度を高める形で進めることが重要である。(上村委員)
- ・前回会議での委員からの要望を受けて、日程調整等を web で行ったことが非常に嬉しかった。とにかくすぐにやることは大切である。(市瀬委員)
- ・会議中に chat 機能があるとすごくいい。リアルタイムでコメントができる。1つの会議の開催方法として、資料共有や chat 機能等があるオンライン会議ツールで委員会を開催することも考えられる。(市瀬委員)
- ・弊社では入社したときにノート PC が支給されて通信環境も整えられているので、そもそもオフィスに出なくても在宅勤務で問題ない。(市瀬委員)
- ・会社では執務室から離れ、フリーアドレスで仕事をしている。そのため、会わなくても chat でいろいろ話をするのは弊社では普通の文化である。(市瀬委員)
- ・公務員に成果型報酬を適用することは難しいので、極論ではあるが、公の機関と民間との中間の会社で、成果型報酬を適用した柔軟な人事制度が整った会社を設立して運営することも考え方の1つとして考えられるのではないか。(市瀬委員)

- ・ポストコロナを考えると、業務執行方法の見直しやペーパーレス、業務改革を推進しつつ、職場は介護・育児など職員によって環境が変わるため、テレワークや出社に固執するのではなく多様な選択肢を残し、最適な職場環境を設けた方がよい。(岩崎委員)
- ・行政の場合、住民サービスの質の向上といった観点からの目標設定が成果を求める民間と異なるため、成果型の多様な働き方の導入については、人事制度等にどのように反映させるのかといった点で熟慮が必要である。(岩崎委員)
- ・県庁全体の取組を推進する観点から知事のコミットメントがあってもいいと思う。働き方改革や業務改革といった組織全体の業務プロセスを見直すということを考えると、トップがどれだけ本気なのかが重要になってくる。それが県庁全体の文化を変える一つのきっかけになると思う。(開本委員)
- ・上村委員が発言した「日本一を目指す」というビジョンについては非常に共感できる。具体的にどこまで目指すのかといったゴールが見えている方が職員のモチベーションが上がる。そしてその成果を見える化するのも一つの励みになる。(開本委員)
- ・行財政改革という流れで業務改革を考えてしまうと、縮小する方向が色濃く出てしまう。自分たちの仕事や県庁の在り方等をゼロベースで考えるという前向きなアプローチ、県庁の職員・県民にとっても幸福の向上に繋がるという前向きなメッセージがあってもいいと思う。(開本委員)
- ・役所は情報伝達のための会議が多いが、会議は意思決定を要するものに限定するといった会議運営方法への見直しも考えたほうがいい。(吉本委員長)

#### (大日向委員発表後)

- ・ある住民向けアンケート調査によると、行政のデジタル化に望むものはなんだといったときに、欲しい情報がHPに適切に掲載されているというのが1位であった。その際、欲しい情報が文章だけではなく、動画となっているのもいいと思う。(市瀬委員)
- ・改革を進めるときに、トップダウンで進める部分とボトムアップで進める部分を見極める必要がある。ボトムアップで進める部分はビジョンや目的に共感した人たちが率先して行動をとる。そのため、しっかりとビジョンや WHY (ビジョン・理念) を伝えて職員のやる気を高めていくことが重要である。その中の一つの手段として動画を使って説明することもいいと思う。(有賀委員)
- ・目標は効率的な働き方であり、無駄を一つでもなくしていこうと全職員が立ち止まって考えることが重要である。誰かが chat や Teams のビデオ会議を進めていくことによってだんだんと浸透していく。これが強制的なトップダウンで対面での会議

をやめて今後は絶対に Teams だとすると、職員からは反発しか生まれない。職員が Teams を使うことがいいことだと実感しないと、全然結果につながらない。(有賀委員)

- ICT の活用と地域創生はかなり連動しており、地域創生がうまくいっている地域は ICT の活用がうまくできている。(上村委員)
- トップダウン・ボトムアップの話は非常に重要。知事が「これをやるんだ」とコミットするのが大事で、それが一種の目標にもなる。一方、ボトムアップで機運が巻き起こる仕掛けを作っていくことも重要である。(上村委員)
- 庁内のデジタル化が進展する中で、全庁一丸となって取り組むためのスローガンやビジョンの共有はガバナンス上とても大事である。PDCA 等によりガイドラインを都度見直しながら定着させていくことが大事だと思う。(岩崎委員)
- 目先の目標を数値化するだけではなく、DX を進めることで何が変わるのか、何を変えていくのか、県民や他の自治体との連携をどのように図っていくのか、住民サービスの質の向上や地域経済の活性化にどのようにつなげていくのかといった目標を明確にする必要がある。兵庫県が取り組むべきデジタル化を職員が共有して、共通の価値観を行動規範として規定することが必要かと思う。(岩崎委員)
- ほぼ 100%行政手続がオンライン化に成功している国では、国民の住民満足度や幸福度が高いという相関関係を示す研究成果も出ている。その相関を考えると、ICT の活用や DX の推進は必要不可欠であり、組織全体の意識改革への示唆となる。(岩崎委員)
- 組織論では組織変革理論という理論があるが、組織を変えるには大きく変える革新的な変革と日々改善をするような変化といった 2 つのパターンがある。大きく変える革新的な変革は絶対にトップダウン、トップが号令をかけないといけない。その意志を感じて幹部が新しいことを始める。Teams についてもまずは知事が利用しないといけない。そうして幹部が利用し始めることで組織が徐々に変わってくる。(開本委員)
- どれだけ ICT の技術が進歩しても、隣の部署とか上司に対面で連絡するのは手取り早いというのは事実である。そもそも職員がどこのデスクにいるかわからないようなフリーアドレスのような状態になれば、探すよりは Teams で連絡したほうが早いので絶対に Teams を使用する。そうした対面の方がむしろ手間暇がかかるといった状況を作りあげない限り、なかなか Teams の活用は難しいと思う。(開本委員)
- こういった取組を進めるには難しい言葉を使わず、例えば小学生のメンバーでも分かるような伝え方を意識してやることがすごく重要である。様々なバックグラウンド

をもった職員がいるので、内容が頭に入りやすくすることが一番良いと思う。伝える対象を定めて、アクションベースで項目を作成すると伝わりやすい。(大日向委員)

- 下に言うのがトップダウンではなく、トップが行動することがトップダウンだという認識を持つことが重要。ボトムアップといったときには、職員が自ら行動できる環境を作っていくことが大事だと思う。(吉本委員長)
- ビジョンを伝えるのは難しい。一方的に自分の思いを伝えるのがビジョンではない。ビジョンを作るときに幹部の思いは当然盛り込むが、ビジョンを作っていくプロセスの中にマネージャークラスを如何に巻き込んでいくかが大事である。その部分ができていると、幹部が自分の好きなことをいって、マネージャー以下はやらされ感しか感じず、全く次につながらない。(有賀委員)
- マネジメントとして数値目標を定め、PDCA サイクルを回すというのが業務改革の議論として抜け落ちていると思う。現状把握をして、達成可能な数値目標を掲げてマネジメントすることが望ましいと思う。それが例えば、提案した「日本一の業務改革の自治体になる」というビジョンとうまく連動することが一番望ましい。(上村委員)