

令和3年度 第1回 業務改革推進委員会 議事要旨

1 日時

令和3年7月8日（木） 10:00～12:00

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

戸梶企画県民部長、赤澤情報戦略監、法田企画財政局長、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、篠井新行政課長（7名）

4 内容

(1) 職務代理の指定

吉本委員長の指名により、上村委員を委員長代理に指名

(2) 議題

①兵庫県における業務改革の取組状況等について

下記 5 委員意見（主なもの）・6 事務局回答（主なもの）を参照

②その他

2回目以降の委員会の公開の取扱いについて「原則公開とし、議題内容によっては非公開とする」に決定

5 委員意見（主なもの）

- ・取り組むべきことがたくさんあるので優先順位をつけるべきである。（有賀委員）
- ・今あるプロセスをそのままデジタル化すると、コストが増えるだけなので、本当に必要なことだけに絞って、無駄を削ぎ落とした上でデジタル化していかないと、ITのコストが負担になってしまう。まずは業務改革が非常に重要である。（有賀委員）
- ・DX（デジタル・トランスフォーメーション）で重要なのはXであり、デジタルは手法に過ぎない。他の自治体では県知事直下でデジタル推進部局を作っているが、組織体制の中で、兵庫県は新行政課が行革の一環で取り組んでいる点が地に足がついていてよい。（市瀬委員）
- ・公共のDXでは、バックオフィス側の予算を小さくして、その分をフロント側（住民側）に持っていくという視点が重要である。（市瀬委員）
- ・公共では全部自分でやらなければならないと思いがちであるが、民間のものの方が安くていいものがたくさんあるので、なるべく民間のものを使うという視点も必要である。（市瀬委員）
- ・アナログのプロセスはなくなる。郵送も大事な手法なので、アナログをデジタ

ルで支援（例：郵送物のステイタスをデジタルで管理）というのも重要な視点である。（市瀬委員）

- ・「テレワーク兵庫」のような県が用意したテレワーク環境を民間も使えるという取組は素晴らしいので、引き続きやっていただきたい。（市瀬委員）
- ・兵庫県の行政手続オンライン化推進計画や業務プロセスの見直し、これまでの取組みに関する説明資料など、非常によくできている。（岩崎委員）
- ・業務プロセス、システムの標準化、AI・RPAの導入によって業務の効率化を図る“スマート自治体”の構築を目指す総務省の研究会に委員として参加していたことがある。市町村の職員にヒアリングしてきたが、導入方法が分からなかったり、人材が不足していたりなど様々な課題が明らかになった。自治体が抱えている課題を兵庫県ではすでに形にしており、非常に評価できる。（岩崎委員）
- ・兵庫県のオンライン化推進計画は、国の動向を踏まえて、よく整理されている。（岩崎委員）
- ・デジタル化を推進することで行財政改革を行っていくことと、それに伴って生まれる余剰資金をうまく活用することが重要になってくる。（岩崎委員）
- ・これまで取り組まれてきた、もしくはこれから取り組もうとされていることが網羅的に整理されていることは評価したいが、果たして全てできるのかとも思う。成功事例をつくって、横展開を図っていくことが重要である。（上村委員）
- ・業務改革により浮いた時間・資源をどう使うのか、どのように高度化につなげていくのか。デジタルができること、人間にしかできないことを突き詰めることが重要である。（上村委員）
- ・進捗管理をどのように行うのか、KPI・中間目標値などはどうするのかといった視点も重要である。（上村委員）
- ・トップダウンでやりながらも、ボトムアップ的な仕組みを取り入れていかないとうまく回らない。重要なのは現場の職員のやる気なので、その知恵や工夫を吸い上げる仕組みも重要である。（上村委員）
- ・兵庫県内の41市町との連携が重要である。デジタル化に対する県内市町の取組姿勢はまちまちであり、このままバラバラに取組が進めば将来的に二重投資になるリスクがあるので、注視する必要がある。（上村委員）
- ・BIツールは非常に重要で県民に広く公開していくツールにすべき。エビデンスベー

スの政策展開につながっていく。補助金の事業実績報告書の提出があったときに、その補助金の成果が BI ツールに自動的に入っていく仕組みができれば、政策評価につながる。政策評価をする時にデータを取りに行くのではなく、自動的にデータが入って政策評価が自動的に出てくる仕組みがベストである。(上村委員)

- 広報も非常に重要。例えば、広報担当者を施策事業の情報が集中している会議に出席させてリアルタイムに戦略的に広報をしていくことが重要である。(上村委員)
- 広報戦略課だけが広報に取り組むものではなく、様々な職員が関わる必要があるので、事業担当課の職員が研修を受けることも重要である。(上村委員)
- 広報における評価体制・改善体制を構築する必要がある。(上村委員)
- ビジネスチャットツール (teams 等) は重要である。電子メールのコミュニケーションは煩わしくなっている。ある程度限られた人たちがいるようなコミュニティ内では、Slack や Teams を使っていくことが望ましい。縦割りを越えたチームの仕事が非常にしやすくなるのと、庁内だけではなく庁外の市町・外部人材と連携が円滑にできる。(上村委員)
- この会議から郵送とかエクセルとかメールとかを徐々にやめていくというのはいいことだと思う。(上村委員) 委員のスケジュール調整もエクセルではなく、web サイトのものを活用してはどうか。(市瀬委員)
- 弊社では管理部門をまとめる際に、横串を専門とした役員である CBO (チーフ・ブレイクスルー・オフィサー) を 8 名選抜した。CBO が中心となって計画を立て、現在も毎日のように情報交換し、横串を入れながら、進捗管理を行っている。(大日向委員)
- 社員にどう伝えていくかが重要である。弊社では、動画や社内用 HP の活用や勉強会の実施などにより、自分が何のために働くのか、あるいは社会問題と自分の仕事との関わりなどについて理解を深める取組を行っている。(大日向委員)
- 弊社では文化に触れるような機会 (音楽会など) もつくって、チームビルディングを意識した取り組みを実施している。(大日向委員)
- 弊社では、社内用 HP は、アクション (例 ; 結婚したとき、引っ越ししたとき) ベースの書き方にしている。TOP ページにキャラクターを入れて、アクションベースにすると、わかりやすく、伝わりやすくなった。(大日向委員)
- こうした資料は会議ではわかりやすいが、職員に見せるときは、わかりやすい 3 分間動画等があるといいのではないか。弊社では、見る方の立場によって見せ方を変

える。「これをやったらこうなる」というワクワク感やポジティブになるようなメッセージを込めて従業員満足度を高めるようにしている。(大日向委員)

- ・資料（計画）はよくできているが、実際にどのように進めるのかが重要である。(開本委員)
- ・進める方法は様々あるが、最終的には働く人たちが楽しくないと絶対にできない。働いている人の共感が得られないとその人たちの行動につながらない。(開本委員)
- ・ES（従業員満足度）が向上しないと、県民サービスも向上しない。(開本委員)
- ・最も大事なものはトップ。指示するだけのトップダウンではなく、トップ自らがペーパーレス化や印鑑廃止、在宅勤務を実施しなければ、職員はやろうとは思わない。トップを巻き込んで計画を進めていけばよいと思う。(開本委員)
- ・職員がしなくていい作業はどんどんロボットやAIに任せる。そもそも本質的な仕事と外部にアウトソーシングできる仕事・自動化できる仕事を区分する視点も必要である。補助金の業務フローの見直し事例では、職員が引き続き事務を行う点で変わっていないように見える。職員がやらないといけない業務は何なのかという視点で見直すことが必要である。(開本委員)
- ・こうしたことは改革なので、カルチャー、マインドセットを変えていくことがとても大事で、いかに自分たちが改革をやっているか（率先して働き方・取り組み方を変えていっているか）ということを経営や県民にみせることも重要である。(有賀委員)
- ・DXを進めていこうという中で、会議で紙の資料を使っているのは、疑問に思う。次の会議では紙がなくなっていることを期待したい。(有賀委員)
- ・事務局は会議等では紙の方が丁寧であると思っているが、そうではない。そのマインドを変える必要がある。紙で渡す方が資料の無駄だというマインドになってもらいたい。(市瀬委員)
- ・(会議資料でA3の資料があったため)民間企業の多くではA3の書類はなく、A4のパワーポイントである。(市瀬委員)
- ・あるアンケート調査によると、DXに望むものはなんだといったときに、圧倒的にHPの充実であった。要するに自治体の情報を見るときにHPで全部わかるようにしてほしいという要望が圧倒的に多かった。広報にはそのような視点をいれてもらいたい。(市瀬委員)

- ・自治体の広報は正しい情報を正しく伝えなければならず、間違えないように法律用語になってしまっているため、分かりにくい。例えば、自治体の情報を自治体にかわって、民間がわかりやすく説明することもいいのかもしれない。(市瀬委員)
- ・BI ツールではデータレイクを作ることが大変なので、データの種類を網羅することを目的にするのではなく、目的から初めてデータを集めるのが良い。(市瀬委員)
- ・BI ツールでは行政はデータの種類を網羅しようと考えがちであるがやめた方がいい。まずは重要なもの、優先順位をつけて公開していくべきである。(上村委員)
- ・庁内事務のシステム改修に関してはぜひとも頑張ってもらいたい。バックオフィスのコストは下げてもらいたい。(市瀬委員)
- ・リモートワークになってパラダイムシフトが起きた。静岡ではリモートワーク前は移動手段として新幹線が昔も今も最適であったが、リモートワークが定着してから「移動しない」というゲームチェンジが起こり、新幹線が初めて負けたという声を聞いた。DX とはそれほど大きな影響をもつので、一つずつやってもらいたい。(市瀬委員)
- ・チャットボットにはデータを入れていかないと精度があがらない。1つの自治体でなんとかしようとするのではなく、そのデータを他自治体と共有し、協働して取り組むこともできるのではないか。(上村委員)
- ・将来的には高齢社会と情報社会をどう融合させていくのかということも1つの課題の柱に据えてほしい。兵庫県が、デジタル化を推進しながら高齢者に多くみられる情報弱者の情報格差解消をめざし、日本の先進事例となるようモデル都市(私が提唱するシルバーデジタルシティ)の実現を進めていただきたい。(岩崎委員)
- ・県民・市民から見ると、「県」は知事部局だけではない。教育委員会や部外局、外郭団体にも範囲を広げて取組を進めることを検討していただきたい。(吉本委員長)
- ・民間企業では、ペーパーレスで特に契約書関連が課題になっている。契約書への承認・サインのためだけにオフィスにいかねばいけない。行政が契約の電子化・電子署名を進めることによってペーパーレス化でのコスト削減だけではなく、オフィスに行かなくてよくなったり、オフィスの面積が減らせたりするなど(結果として働き方の柔軟性が増す)様々なベネフィットが出てくる。(有賀委員)

6 事務局回答(主なもの)

- ・県では、議会や監査ではタブレットでペーパーレス化にしている。この会議についても検討したい。

- ・契約書はオールジャパンでクリアしていく課題だと考えている。国にも提案していきたい。
- ・資料のサイズ・作り方は、内部協議・専門家向けと県民向けとで、適したものにすることを意識したい。
- ・市町との関係は非常に大事だと考えている。申請窓口は市町が多いので、県だけオンライン申請を進めても意味がない。県の協議会で、(電子申請の) 県と市町との共同システムを運用している強みがある。
- ・兵庫県はマイナンバーカード取得率が全国3位。その基盤を活かした取組も考えていきたい。
- ・AI・RPAは、市町同士のワーキンググループをつくって、共同導入への補助も創設した。県と市町、県と他府県でAI・RPAについて共同でなにかできないか検討していきたい。
- ・職員マインドが重要であることは重ねて痛感した。職員提案制度で募集をかけているが、提案が低調。職員向けにわかりやすく伝えながら、幹部職員による率先行動に取り組んでいきたい。