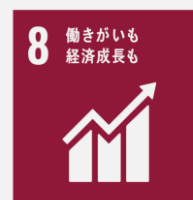


新しい働き方推進プラン

Ver 2.1

令和 8 年 4 月



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、職員が働きやすい環境を整え、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

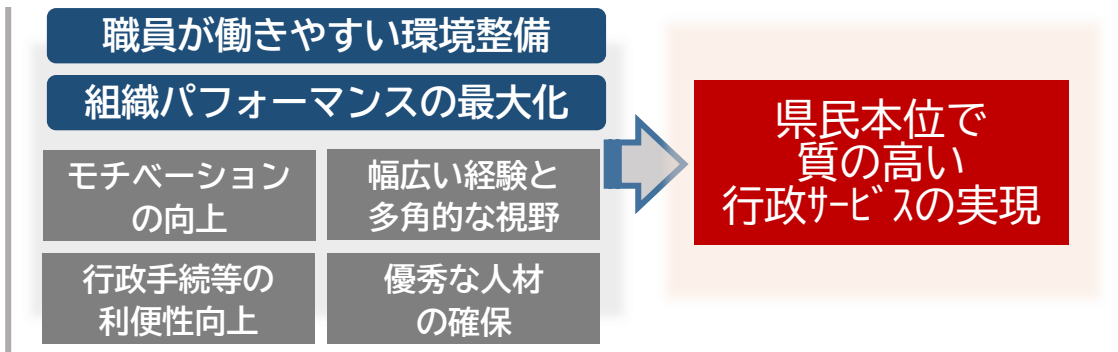
- ✓ ①多様なライフスタイルや状況に応じて働き方を選択できる働きやすい環境、②風通しがよく自由に意見を交わせる環境、を整えることにより、**組織パフォーマンスを最大化し、県民本位で質の高い行政サービスの実現**を目指します。
- ✓ そのため、次の5つの施策に取り組めます。
- 1. 柔軟で多様な働き方の推進
- 2. 休暇・休業制度の活用促進
- 3. 超過勤務の縮減
- 4. ICTを活用した業務改革の推進
- 5. 職員の意識改革、職場風土の醸成
- ✓ 5つの施策はそれぞれ独立したものではなく、相互に密接な関係を持っており、本プランに基づいて総合的・一体的な推進を図ります。

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



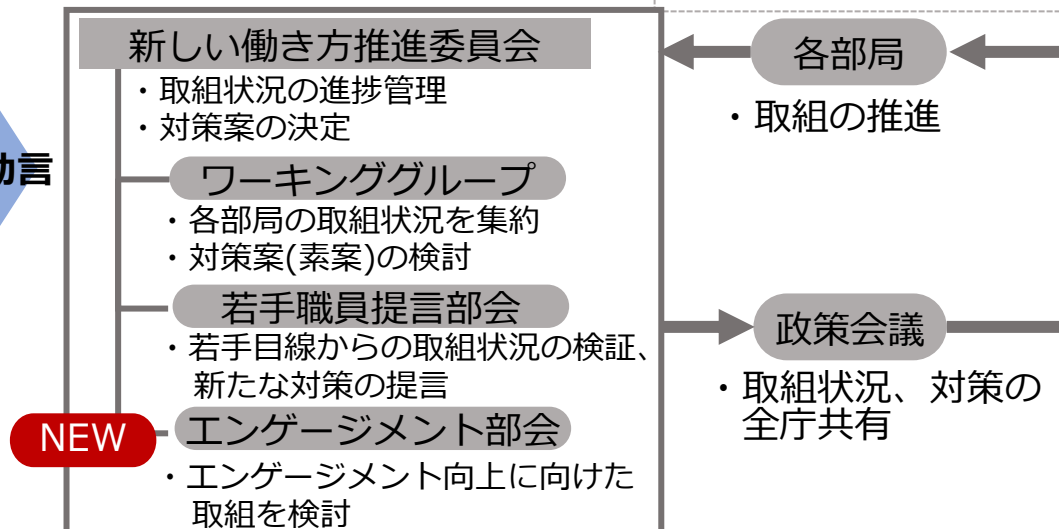
実現に向けた取組

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

計画期間：令和7年～令和9年
毎年度、取組状況を公表

外部有識者会議

助言



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
- ✓ 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機能的でコンパクトな新庁舎整備に着手
- ✓ 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
- ✓ 暫定的な本庁舎再編においては、希望する職員すべ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で対応
- ✓ 新庁舎整備に向けては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
- ✓ 基本構想策定に当たり、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）

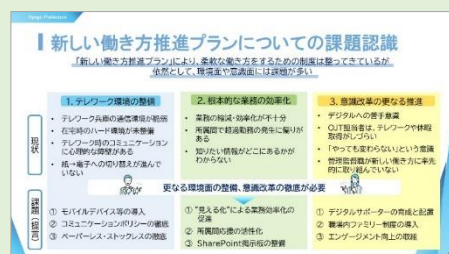


コミュニケーションスペース

若手職員提言部会

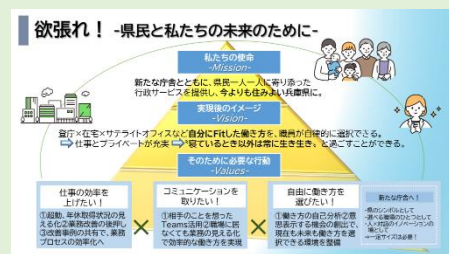
○令和5年度

- ✓ 「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

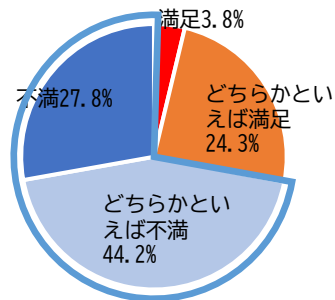
- ✓ 実際にテレワークを実施するかどうかは本人の意思によるべき。
- ✓ 災害有事の拠点機能となる庁舎は必要。
- ✓ テレワーク下においてもしっかりと人材育成に取り組んでいく必要がある。
- ✓ テレワークの生産性向上に必要な条件を整えることが重要。
- ✓ 仕事の作業手順を根本から見直す等、本当の意味でのDXが必要。
- ✓ 幹部の率先したコミットメントやミドル層の意識改革が重要。
- ✓ うまくいった部署をモデルにし、徹底的に磨き上げた上で、他部署に横展開することで組織全体に取組を浸透できる。



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））

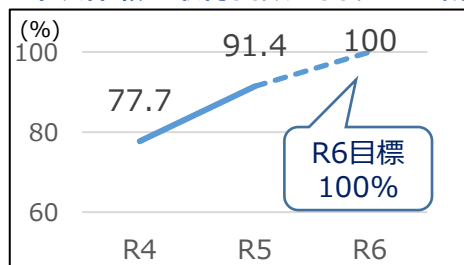
（新しい働き方に関する職員アンケート（R6.11））

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

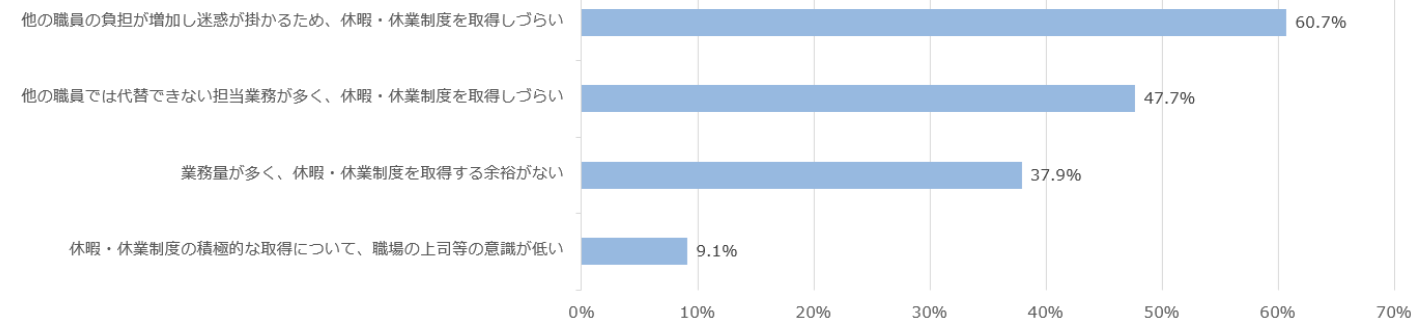
2. 休暇・休業制度の活用促進

- ・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）



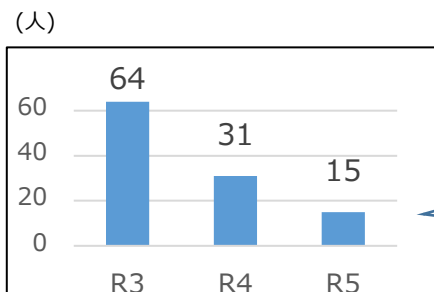
（新しい働き方に関する職員アンケート（R6.11））

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

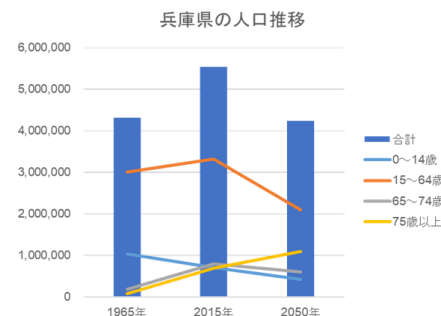


■超過勤務の縮減に向けた課題

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



(HYOGO VISION2050 未来を考える100のデータ)

現状

課題

①職員が担う業務の縮減・効率化

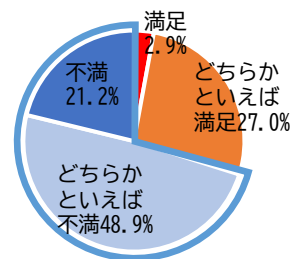
②業務の繁閑に対応した業務執行体制の構築

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。

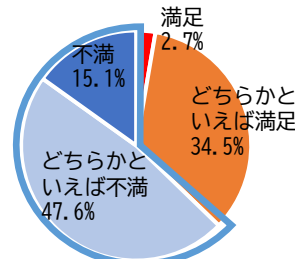
■ペーパーレス化の実施環境に係る職員アンケート結果



(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

エンゲージメントスコア	総合満足度			
	組織	仕事	上司	職場
CCC 47.2 (-)	3.0 (-)	3.2 (-)	3.3 (-)	3.2 (-)

a:調査のばらつき (-):前同比

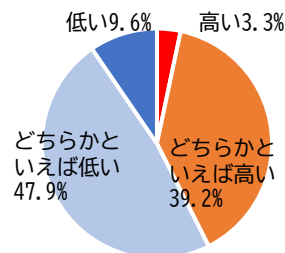
【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値です。

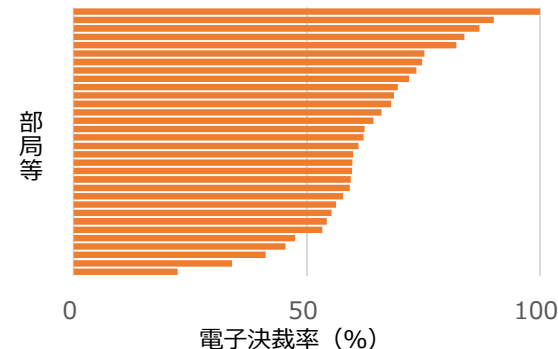
■新しい働き方に係る職員アンケート結果

○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

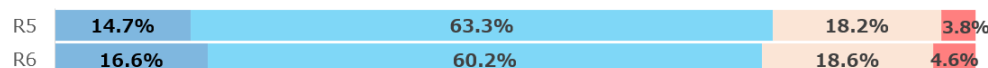
(参考) 新しい働き方に関する職員アンケート (R6.11)

対象者：7,217人

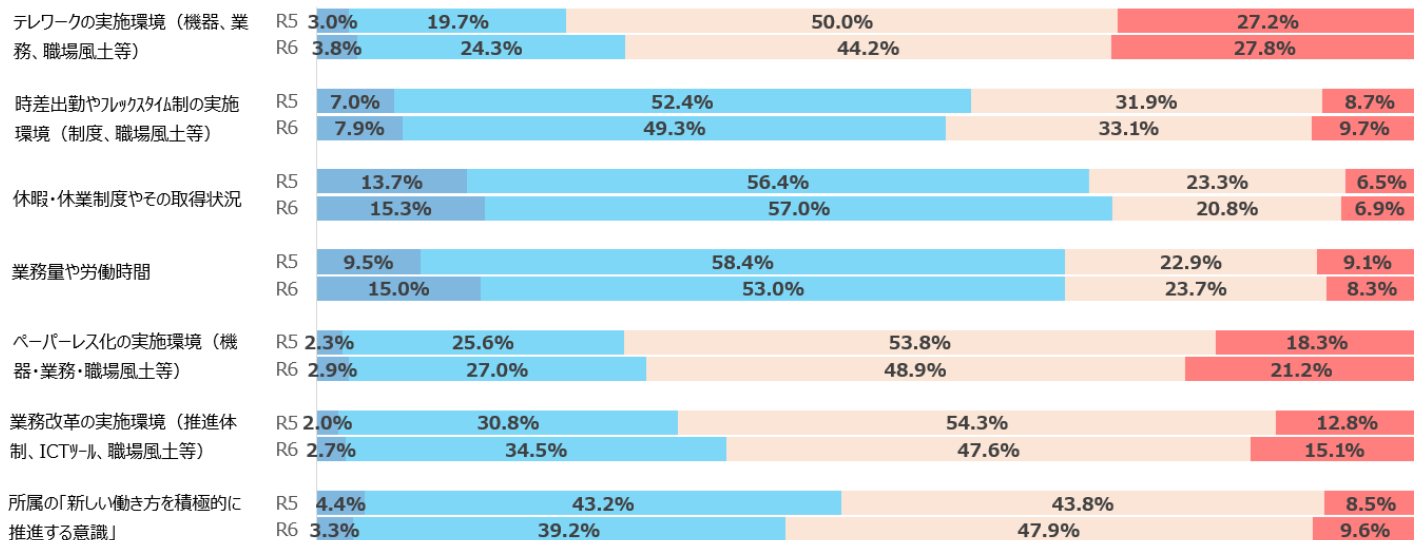
※県立学校、県立病院、県警、外郭団体等除く

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。



■ 01 満足 ■ 02 どちらかといえば満足 ■ 03 どちらかといえば不満 ■ 04 不満



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](#)を定期的に開催

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率的・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

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

(R9までの目標)
取得日数5日以上の方員の割合：100%
年休平均取得日数：14.5日

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（所属で共有するスケジュール表への記入等）
- ・ 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

◆業務見える化 ダッシュボード（課別）◆



(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等を示したガイドライン



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

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）

（庁内ポータルサイトイメージ：開発中）



(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）男性の2週間以上の育休取得率：85%

（R8～目標）男性の4週間以上の育休取得率：85%

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ルリングを行う（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

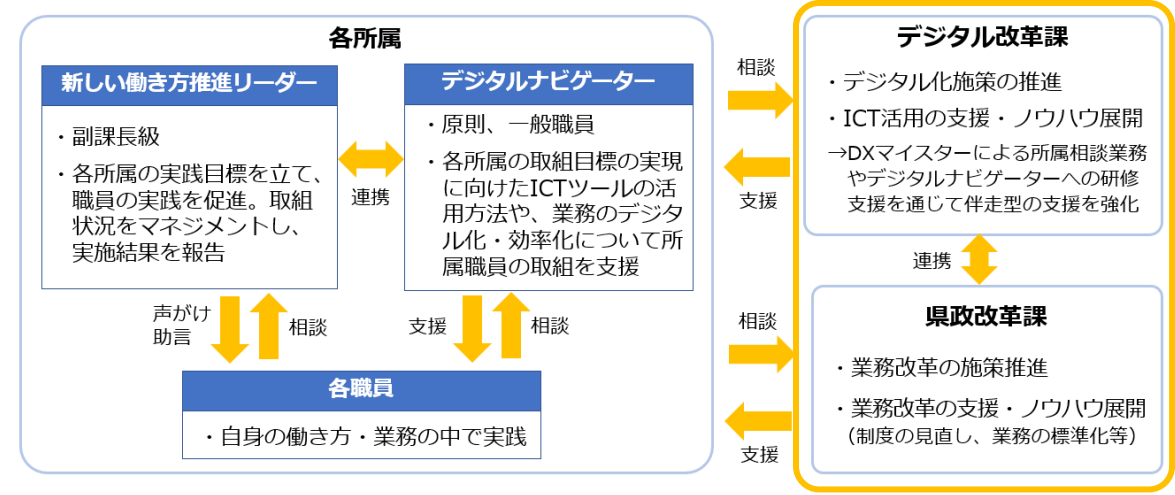
- ・ 業務改善に必要な知識を習得する機会（BPR、サービスデザイン、デジタルツール等）の提供
- ・ 新しい働き方推進リーダー・デジタルナビゲーターを中心とした各所属における推進体制の構築

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



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
ペーパーレス3原則
“①プリントアウトしない、②コピーしない、③保管しない”を徹底し、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

【R7～9目標】電子決裁率：100% ※文書管理システムによるもの、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

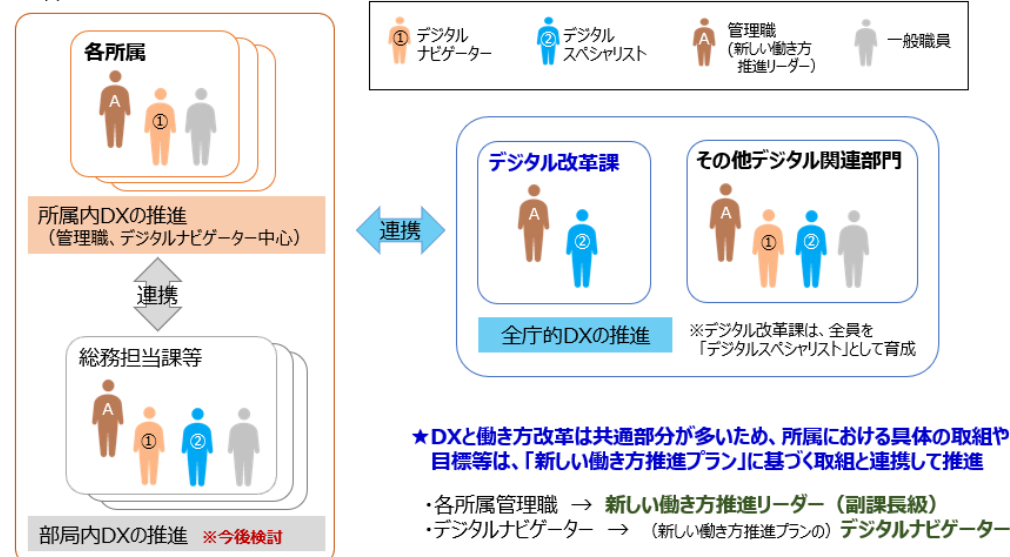
- ・DX人材育成・確保方針に基づき、人材類型ごとのスキルマップを策定し、職員のスキル評価に則した研修と実践による育成を実施
- ・各所属の新しい働き方推進リーダー、デジタルナビゲーターを核としたDX推進体制の構築

項 目	R7	R8	R9
デジタルナビゲーター新任研修累計受講者数	300人	350人	400人

3. 各人材タイプの配置イメージ

各部署

(DX人材育成・確保方針より)



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の活用とともに、AIの最新技術も積極的に取り入れ、業務に最適なツールによる効率化を推進
- 会議室の予約・空き状況の確認等を効率化するツールの拡充検討
- 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
- 利便性の高い電子申請システム等を市町と共同で調達・運営
- 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：70.0%

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）	47.2	50.5	53.5	56.5

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

- ・幹部が率先して実践し、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働きかけ
- ・各所属の実践促進（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し、施策への反映を検討
- ・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

1. 柔軟で多様な働き方の推進

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
コミュニケーション研修講義時間（時間）	122	119	130
テレワーク実施環境に係る満足率※1（％）	28.1	47.9	60.0
時差出勤やフレックスタイム制の実施環境に係る満足率 ※1（％）	57.2	67.1	80.0

※1) 職員アンケートで「満足」・「どちらかといえば満足」と回答した割合

2. 休暇・休業制度の活用促進

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
年休取得日数 5 日以上の職員割合（％）	93.1	93.1	100
年休平均取得日数(日)	13.4	13.3	14.5※3
男性の 2 週間以上の育休取得率（％）	86.8	86.9	85.0 ※2
男性の 4 週間以上の育休取得率（％）	－	－	85.0 ※3
休暇・休業制度やその取得状況に係る満足率 ※1（％）	72.3	76.8	80.0

※1) 職員アンケートで「満足」・「どちらかといえば満足」と回答した割合 ※2) R7年度までの目標 ※3) R8年度以降の目標

3. 超過勤務の縮減

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
超過勤務時間が年間540時間を超える職員数（人）	28	18	0
一人 1 月あたりの平均超過勤務時間数（時間）	10.1	9.7	10.0以下
業務量や労働時間に係る満足率 ※1（％）	68.0	69.8	80.0

※1) 職員アンケートで「満足」・「どちらかといえば満足」と回答した割合

4. ICTを活用した業務改革の推進

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
コピー用紙発注量削減率（R4比）（%）	15.8	23.6	30.0
電子決裁率 ※1（%）	73.5	77.6	100
ペーパーレス化の実施環境に係る満足率（%）	29.9	44.7	60.0
デジタルナビゲーター新任研修受講者：累計数（人）	540	849	400人
年間件数4,000件以上の手続きに係るオンライン利用率（%）	44.5	46.6	70.0
業務改革の実施環境に係る満足率 ※2（%）	37.2	54.2	80.0

※1) 文書管理システムによるもの、例外文書は除く

※2) 職員アンケートで「満足」・「どちらかといえば満足」と回答した割合

5. 職員の意識改革、職場風土の醸成

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
エンゲージメントスコア（全庁）	－ 47.2（11月）	50.3（5月） 49.7（11月）	56.5
新しい働き方に関するアクション計画達成率（%）	36.7	58.0	80.0
新しい働き方を積極的に推進する所属の意識が高いと感じる職員割合 ※1（%）	42.5	52.0	80.0

※1) 職員アンケートで「高い」・「どちらかといえば高い」と回答した割合

総合満足度

	実績		目標（R9年度）
	R6年度	R7年度	
兵庫県で働くことへの総合満足度 ※1（%）	76.8	78.3	80.0

※1) 職員アンケートで「満足」・「どちらかといえば満足」と回答した割合