

## 第1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6年8月29日(木) 15時00分～17時00分  
 2 場所 兵庫県庁第3号館7階 参与員室(オンライン併用)  
 3 出席者

### (1) 部会構成員 ※敬称略

氏名	職名等	出欠
赤澤 茂	兵庫県 DX推進監	出席
石井 浩貴	(株)アシックス 人事部 組織・人財開発チーム	出席
市瀬 英夫※1	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アトボケート	出席(オンライン)
岩崎 尚子	早稲田大学電子政府・自治体研究所 教授	出席(オンライン)
上村 敏之※2	関西学院大学経済学部 教授	出席(オンライン)
大日向 由香里	(株)パソナグループ 常務執行役員	出席(オンライン)
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(オンライン)
開本 浩矢	大阪大学大学院経済学部研究科 教授	出席(オンライン)
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

稲木理事、有田総務部長、中之藪財務部長、井筒職員局長兼元町プロジェクト外室参事、菅元町プロジェクト室長、上田人事課長、津志元町再開発課長、原県政改革課長

## 4 主な意見

※開会あいさつ、メンバー紹介、資料説明等については省略するとともに、発言内容は一部要約しています。

### (1) 新しい働き方モデルオフィスの検証結果等を踏まえたオフィスのあり方について

- ・ 個人の家庭環境や業務の状況に合わせて、対面にするか、テレワークにするかを選択できる環境をどのように準備するかが大切。
- ・ 選択ができるということが新しい働き方の根幹となる部分であり、結果的に職員の満足度を高めることに繋がるのではないか。
- ・ 多様な働き方はあくまで選択肢の一つで、職員を取り巻く環境や業務の内容、繁忙期かどうかによって取捨選択できることに意味があるのではないか。
- ・ 幹部がきちんと率先してコミットメントし、継続して実施することを見せていくことが大事。
- ・ 自社ではコアタイムなしのフルフレックスタイム制を採用している。上司・部下のコミュニケーションは、自立的な働き方の中で重要な要素であり、直属の上司と相談の上、在宅勤務の頻度も自由に設定できるようにしている。その中で、一番パフォーマンスをあげられる働き方はどのようなものかを、従業員本人が自立的に考えるというスタイルである。
- ・ 自社では上司と部下の間で年間達成目標について合意し、自身の能力を最大限発揮するためにどういう環境で働くのが良いかを各自が自主的に考えている。
- ・ 自社では在宅勤務についてはある程度の指針を作成し、新人や中途採用者は少なくとも最低1年間ではできるだけ多く出勤し、周りのサポートを受けながら、社内での関係性構築、知識の向上を図ることとしている。
- ・ 自社ではコロナ禍の2020年に1,200人の社員が東京から淡路島へ移住し、働く場所に拘らない働き方改革を実践している。家から歩いて数分の場所にオフィスがあるため、淡路島では在宅勤務者はほぼいない。
- ・ 自社では育休する女性社員向けに、インターナショナルスクールを作り、そこに子どもを預けることで、子どもの教育と女性社員のキャリア形成の両方が実現できている。素晴らしい環境や自分が希望する環境で働ければ、新しい働き方も自然にできるようになるのでは。
- ・ 組織変革の進め方として、一律で全ての部署で行うのではなく、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、他部署が真似していくというやりの方が、組織全体に浸透するのでは。
- ・ モデルオフィスでの実証実験では、職員が無理矢理させられている、入居中の1ヶ月だけ我慢すればとよいという雰囲気を感じた。このような職員の意識をどう改革するかが重要で、職員が使いやすい環境や制度を少しずつ整えつつ、実績は見える化していくことが必要。
- ・ 変化を生み出すためには抵抗勢力も出てくる。その中でうまく推進するためには目指す景色を伝えることが非常に重要。目指す景色の共有と新しい働き方のメリットがなんなのか、職員それぞれが自分事として、深く理解してもらうことが大事。

- ・ 新入職員の育成、災害対応を考えても、8割以上の出勤は必要ではないか。
- ・ 災害時にオフィスに行けない可能性を考えても、平常時からテレワークを推進していくべき。
- ・ コロナ禍などの環境の変化、災害時などの状況に応じ、テレワークをしなければならぬ時に実行できる、デジタル環境の整備が必要。
- ・ 突発的な災害対応については、県庁内だけでなく市町との連携も求められるため、そういった環境整備についても柔軟に対応してほしい。
- ・ 新しい働き方が、テレワーク化と資料の電子化にすり替わってしまっているのではないか。また、業務効率の最大化を目的とするのは、職員の働き方の視点で考えると、良くないのではないか。
- ・ 業務効率の低下はペーパーレス化の対応など、テレワークの前提条件となる環境整備が不十分であったことの表れ。前提条件を整えることが、新しい働き方に繋がる。
- ・ 仕事の環境変化はただ書類を電子化すれば済む話ではなく、仕事の作業手順を根本から見直すなど、本当の意味でのDXが必要。
- ・ ノーコードツールは、簡単に作成できるため、システムが乱立しないよう、誰が何を作ったのか等を管理できる一定のルール化が必要。
- ・ Teams 等のコミュニケーションツールは、回線への負荷の低いツールも出てきているので、どんどんテストして一番使いやすいものを取り入れるとよい。
- ・ 自宅でテレワークしづらい環境の職員のために、民間のコワーキングスペースを借りるより、廃校した学校を利用するのはどうか。
- ・ 出勤率のピークに合わせた床面積の確保が必要とされていたが、必要に応じて柔軟に対応する方法があってもよいと思う。
- ・ 2～3年で人事異動が行われる行政では、引継ぎ対応が重要。

## (2) 新しい働き方推進プランの取組、改訂について

- ・ 目指すビジョンを設定することがとても重要。例えば、「自分自身で働き方を選ぶことができる」ということが、ビジョンの一つになると思う。
- ・ テレワーク時の生産性向上に必要な条件が整っていないということなので、それをプランに確実に反映させていくことが重要。(資料中の記載で)概ね網羅できているが、部署ごとの進捗状況が見える化できるダッシュボードがあるといい。
- ・ テレワーク時にどのように生産性が変わったかということは、定期的にアンケートを取り続けることが大切。対面の時と比べてテレワーク時に仕事が捗ったかどうかを5択で選択する等、簡単なものでいい。何がボトルネックかも聞くことで、次に対応すべき課題がみえてくる。
- ・ 部署ごとの意識や取組状況がバラバラということだが、進んでいる部署の取組を横展開する仕掛けづくりが重要。
- ・ テレワーク時に、どのように人事評価をするのかという方策も盛り込んでいただきたい。

- ・ 逆に、部下から上司への評価のようなことも、コミュニケーションにも通じることかもしれないが、検討いただきたい。
- ・ 当社では、新規採用時に、2ヶ月間の共同生活を送る研修を実施している。そこで生まれた同期の絆が、その後様々な場面での助け合いに繋がっている。
- ・ 中途採用の社員を含めて、いろんな部門で定期的に合宿を行っている。在宅ワークとはかけ離れるが、顔を見て、一緒に体を動かしたり一つのものを作り上げたりする研修は好評。こうした研修を通して、会議をしやすい環境をつくったり、社員が「ここで働きたい」と思う環境をつくったりすれば、自然といろんな制度ができあがってくると思う。
- ・ 職員アンケートの結果で、所属の新しい働き方を推進する意識について、「高い」と「低い」がちょうど半々ぐらいになっているが、組織風土の改革では、どちらかというとながティブな意見の方に引っ張られやすいところがある。一方で、ポジティブに捉えるならば、50%の方が前向きに推進しようとしていると考えることができる。
- ・ 当社でも全社で同じ設問でエンゲージメント調査を実施しているが、気をつけなければいけないことは、調査をしたのに何も変わらなかったとなれば、働いている人のエンゲージメントが下がる。エンゲージメント調査の結果、改善されたということが実感できれば、さらに新しい働き方を進めていこうという機運に繋がる。
- ・ 意識改革を若手職員がリードしていく際は、ここを改善して欲しいという意見やネガティブな意見を言いやすい風通しの良い組織であることが重要。
- ・ トップのコミットメントが推進力になる。当社でも、新しい制度を立ち上げる時は、まず役員レベルに説明して、その層が率先して新しい制度を推進していくということを大切にしている。それによって、若手に対しても後押しになる。
- ・ 当社においてリモートワークを進める上で、成果とインクリュージョンを最大限にするためのヒント、特に上司の方々の心得として、部下とコミュニケーションを取る際の留意点等を書いた文書を公開しているので、参考にさせていただきたい。
- ・ 新しい働き方を進める上では、一時点だけでなく、採用・育成から退職までを長期スパンで見ることが大切なので、そうした視点が次のプランにあってもいいのでは。
- ・ 今後、新卒だけでなく中途採用も増えていくと思うので、オンボード<sup>\*</sup>やインクリュージョンという視点からも対策が必要。人事評価も重要だが、採用や育成への目配りも重要。

※新しいメンバーがいち早く組織に慣れて、力を発揮できるように促進する取組

- ・ そうすることで、兵庫県庁が働く場として選ばれるのでは。Good Place To Work<sup>\*</sup>という概念があるが、そこが新しい働き方の目指すべき方向だと思う。

※一緒に働いている人たちと連帯感をもてる、働きがいのある職場

- ・ 意識改革は、上から変えていくしかない。トップのコミットメントに加えて、ミドルのマネージャーの意識改革が進まないと、若い人たちの働き方は変わらない。あるいは、言いたいことが言える組織風土はできない。
- ・ エンゲージメントは幅広い概念なので、何を測りたいかをきちんと焦点を絞って実施すべき。

- 働き方改革は、職員の環境に配慮しつつ、社会環境の変化も踏まえて柔軟に見直しや最適化をしていただきたい。行政の DX は、2018 年頃から、人口減少や少子高齢化といった社会環境の変化に伴い各地で進められているが、職場環境のデジタル化はコロナ禍で大きく前進した。兵庫県もこの3年間でデジタル化が進んだと思う。
- ただ、今後は2025年以降、より高齢化や人口減少が進展するため、業務効率化や生産性向上に寄与する新しい働き方を引き続き追求していただきたい。
- 新しい働き方を通じて、モチベーションをもって県職員としての業務にあたることができるかどうか。また、多様性を活かして積極的に新しいことにチャレンジできるかということが重要。
- リモートワークの中で、どうイノベーションやビジョンの共有を図っていくことができるのかというところも、デジタルの力を借りつつ進めていただきたい。
- 職員のキャリアアップをどう図っていくか。エンゲージメントも踏まえて丁寧に評価、指導・育成していく人事評価の確立と、マネジメント力の強化も検討が必要。
- KPI を設定して、電子決裁率や行政手続のオンライン化やテレワーク等の状況をわかりやすくダッシュボードの形で見える化して、職員や幹部、県民が、DX の進捗度合いを視覚的に実感できる仕掛けを入れた方がいいと思う。
- モデルオフィスを経験した結果、紙で印刷することを前提でつくられている等、使いにくいシステムの問題点が浮き彫りになった。こうした新しい働き方に即していないシステムを、今後中長期的に総点検していくことも必要。
- テレワーク時に電話の受付をどうするか。いわゆるカスハラ対策を含めて、録音したものを AI で解析することでオンラインでも効率化できる仕組みも出てきているので、電話対応についても工夫できることを検討すればいい。