



福井県庁働き方改革

# “Life style shift” デザインプラン

2021年3月31日

[作成] プラン策定に参画した福井県職員（1,354名）

[編集] “Lss” 若手プロジェクトチーム

2020年度 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、日本中の「対面」を基本とした働き方、仕事の進め方は大きな見直しを迫られました。

今後、行政・産業・生活など、様々な場面でデジタル化が進み、日本中の働き方は更に変化していきます。

“Life style shift”

そのような変化していく時期を迎え、福井県庁の「働き方」はどうあるべきでしょうか。





福井県庁“Life style shift”デザインプランは、



福井県庁は「人生100年時代のモデル組織に変わろう、そして次世代に選ばれる組織になろう」を基本コンセプトに



誰も予想ができない未来を、福井県庁で働くみんなで考え、そこから生まれた、声をまとめたものです。



デザインプラン作成には、若手、管理職などの役職・年齢・職種を問わず、本庁、出先、県外、海外など、働く場所も様々な職員1,354名※1が参加しました。



福井県庁はこのプランをもとに、

- (1) 時代に対応した、主体的な働き方ができる職場と、
- (2) 福井がもっとおもしろくなるアイデアを生み出し、福井にもっとドキドキ・ワクワクを創り出す職場



この両立を目指して行動していきます。



※各種ディスカッション、ワークショップ、働き方改革セミナー学びDays、職員アンケート参加者の延数



# 【Introduction】

## 働き方改革（ “Life style shift” ） って？

どうして福井県庁は働き方改革に取り組むのでしょうか？

「国がやっているから」「これからも人口が減るからね」「日本人は働きすぎだから」・・・

まずこの問から始めます。

# なぜ今、働き方を変える必要があるの？ Part① 個人の視点から

## 年齢・性別による役割分担

【昔】

ある程度の分担あり

<b>成人男性</b>	職場の中心
<b>成人女性</b>	育児・家事の中心

## 年齢による人生ステージ

ある程度の境目あり

<b>20代前半まで</b>	学業中心
<b>20代前半から</b>	仕事・家事中心
<b>60代以降</b>	リタイア後の地域活動など

【今・これから】

## 個人個人の選択、組合せ次第で多様化



## 【個人の視点から】自分の状況に合わせ、働き方を選択できることが必要になっています

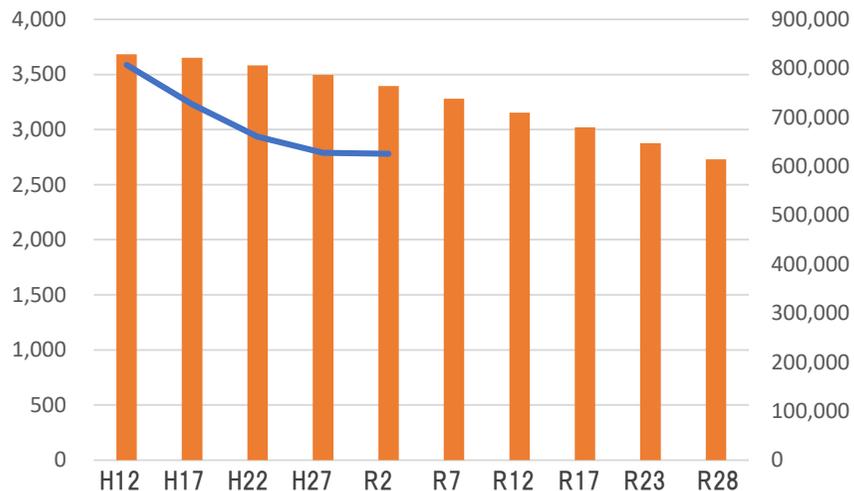
【現 状】 定年制、年功序列、長い労働時間等、いわゆる日本型雇用制度は、経済が成長し、年齢・性別等により役割が明確であった高度経済成長期に作られたものです。時代は変わり、人口減、高齢化等で経済は低成長。情報高速化、国際化、長寿命化等により、人の生き方、働き方は多様化しました。個々が効率的に働き、主体的に働き方を選ぶべき時代になっています。

【現場の声】 実際に、福井県庁で働く人からも下記のような声が聞こえています。

- 朝は子供の送迎があるから、フレックスタイムで働きたい
- 家族の都合で県外移住、テレワーク中心で働き続けたい
- ベテランになりテレワークを増やして働き続けたい
- 長い人生を見据えて副業・学び直しをしたい。でも、今の登庁前提、紙中心の文化では両立できない
- もっと仕事で挑戦したいけど、仕事が縦割り、異動希望は反映されない等

## 県内人口が減る中で職員数増加は見込めない

福井県の人口と職員数

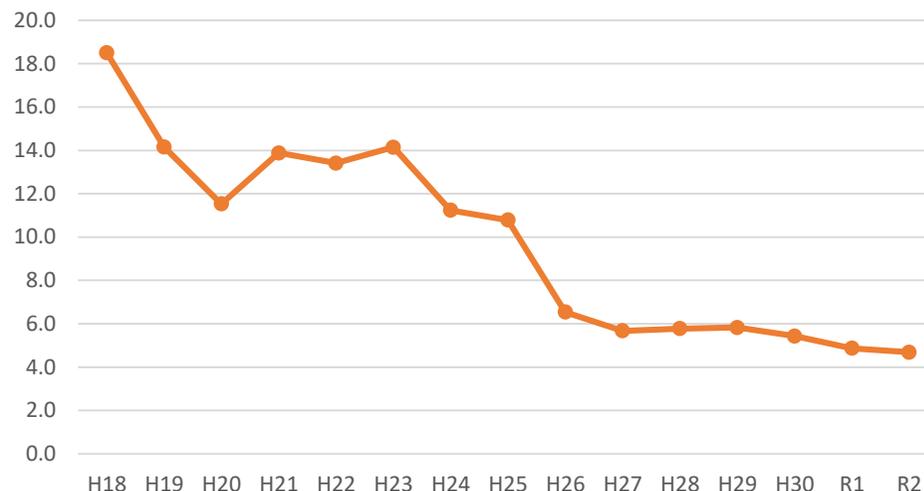


■ 福井県の人口 (右軸)  
— 一般行政部門職員数 (左軸)

※出典：都道府県別将来推計人口  
(国立社会保障・人口問題研究所)

## 若い世代から見て、就職先としての魅力が低下

志願倍率 (I種行政)



## 【組織を運営していく視点から】個人の働き方を変えるべき時期に来ています

[現状 1] 今後も県内人口は減少が続き、全国最少水準の職員数は継続しています。

[方向性] 少ない職員で成果を出すため、仕事の**効率化**を徹底していくことが必要です。

[現状 2] 働き方の選択肢が少ない職場は、育児等の状況にある人は働きにくく、若い世代からも選ばれません。

[方向性] 個々が**主体的**に働き方を選択でき、モチベーション高く働ける環境が必要です。

[現状 3] 新型コロナウイルス感染症対策など、行政が解決すべき課題はVUCAの状態にあります。

[方向性] 様々な主体との**協働**や個々が持つ専門性を活かすことが必要です。 ※VUCA: 変動性、不確実性、複雑性、曖昧性

# 具体的にどう行動すべきなの？

## 福井県庁で働くたくさんの方の声を聴く中で、3つのキーワードが浮かび上がりました。

- 職員ワークショップ、ディスカッションなど1,354名の声を聴く中で、「今後実行すべき事の中に共通するキーワードがある」ことに気が付きました。
- 今後は、キーワードに基づいた技術導入、制度改正等が必要になります。しかし、環境が変わるだけでは県庁の働き方は変わりません。 **職員みんなで「変化にあわせ」「行動を変えていく」こと**が不可欠です。

## これからのアクション 3つのキーワード

### 効率性 [efficiency]

- [内 容] デジタル技術等の新技術導入、職員の主体性を尊重した仕事の進め方の定着など  
[目指す先] 効率化により生まれた時間を使い、現場主事実践、挑戦増加、プライベート充実、適度な休息



### 主体性 [independence]

- [内 容] フレックスタイム制等の働き方を選択できる制度導入、個人の特性を発揮できる制度導入など  
[目指す先] 育児・介護等の状況にある職員の就業継続、個人のモチベーション向上



### 協働 [collaboration]

- [内 容] 自主的なチームによる政策提案、副業の促進。人の交流を促す仕掛けづくりなど  
[目指す先] 組織・所属を超えて専門性を活用、広く・多様な意見の聴取・活用  
自分らしく働くことができ、新しい提案ができる雰囲気



# 【Action】

“Life style shift” これからどう動く？

効率性 (efficiency) 、主体性 (independence) 、協働 (collaboration)

組織としてやるべきこと

個人としてやるべきこと     って何だろう？



## 【現状・課題】

### ○新しい仕事の進め方が導入・定着しない

- ・前例踏襲の非効率なやり方が継続
- ・マネジメント層に「仕事を任せる」意識が薄くプレイヤー層も「指示待ち」姿勢が根強い

### ○職員間におけるITスキル・知識の格差

- ・新技術に前向きな者とそうでない者の格差拡大
- ・マネジメント層の理解がない場合、仕事に新技術が活かされない。

## 【これからのaction】

### ○効率的な仕事のやり方にアップデートし、主体性を重視する仕事の進め方を実践する

- ・新技術を取り入れた全庁統一の仕事の進め方のルールを策定・更新 **【共通ルール】**
- ・マネジメント層は部下を信頼して、裁量を持たせる。プレイヤー層は自ら課題を把握し、解決策を提案・実行する主体性に基づいた進め方の定着 **【ティール組織型運営】**
- ・共通ルール実行等の度合いを人事評価制度に反映

### ○デジタル時代に対応するスキル等を身に着ける

- ・デジタル技術の知識普及を図るため、階層別研修にデジタル関連研修を導入
- ・ITスキルの底上げを行う、レベルに応じたきめ細かなITスキル研修を実施

## 【共通ルール】

- ・共通ルールとは、各自でバラバラになっている仕事の進め方を効率的な方法に全庁的に統一するものです。
- ・令和2年11月共通ルール ver1を策定し、効率化5つのベクトル、および具体的なやり方を決めました。

#### 【効率化5つのベクトル】

- |                   |                    |
|-------------------|--------------------|
| 1 意思決定は「早く決め早く実行」 | 4 庁内照会はの発注・集計はり手軽に |
| 2 予定管理は共通アプリで     | 5 庁内のルールはみんなで共有    |
| 3 連絡は電話よりも文字・映像で  |                    |

- ・今後、無線LAN、打合せ用モニター導入に伴い、Paperlessによる会議をルール化する等、新技術の導入に合わせて、共通ルールも更新していきます。



## 【ティール組織型運営】

- ・ティール組織とは、フレデリック・ラルー氏 著書「Reinventing Organizations」で示した、進化を続け高い成果を生む組織のことです。
- ・ティール組織の特徴の1つとして、「自主経営 (self management) 」があります。これは、上司の指示・判断を待ってから各自が行動するのではなく、各自の判断・行動を重視する経営手法です。

- ・この手法により、①変化の激しい環境の中でも、環境に合わせ、素早く行動することができ、②個人の主体性が重視されることで、個人の成長を促して、組織全体の成長にもつながることになります。
- ・公的な組織であることもあり、全てを担当者だけで判断することはできませんが、事業の進め方の判断等、権限移譲を進めていく必要があります。





## 【現状・課題】

### ○全ての作業が執務室に集中

- ・打合せ、資料づくり、Web会議等の全て執務室に集中。それぞれが非効率に進められている。
- ・有線LAN、書類が場所を取る事などにより、ヒトが移動できる環境に無い。

### ○打合せ・文書等、紙による非効率なやり方

- ・打合せ、決裁、文書保存等は紙媒体が前提
- ・紙による仕事の進め方は、場所を限定し、修正に時間がかかり、保存に場所を取る等の非効率が生じている。

## 【これからのaction】

### ○目的に応じて、最も効率的な場所を選ぶ

- ・目的に応じたヒトの移動を可能とする、無線LAN、フリーアドレスを導入
- ・打合せ、デスクワーク等の効率を重視した目的別エリアを整備

### ○新技術を取り入れ、これまでのやり方は見直す

- ・場所を限定せず、保存に場所を取らない、電子による決裁文書管理システム等を導入
- ・紙を必要としない、モニター画面等を配備した会議室整備
- ・ヒトによる作業時間の短縮のため、RPA・チャットポット等の新技術を導入

## 【フリーアドレス】

- ・フリーアドレスとは、職員が個々の自席を持たず自由に働く席を選択できるオフィススタイルをいいます。

### 【フリーアドレスのメリット】

- 所属を超えた組織内のコミュニケーションが活性化する
- プロジェクトチームの編成がしやすくなる
- 各自がその日の業務に応じた最適な場所を選択できる（業務効率化） など

- ・当制度の導入には、無線LAN、電子の文書管理システム導入等、ハード面での対応が必要となります。また、紙による仕事のやり方、いつも同じ席で働く事等、人の行動・習慣を変える必要があり、ソフト面での対応が最も重要となります。

Choose a location



## 【各種システムの電子化】

- ・各種システムの電子化とは、決裁、文書管理、打合せのやり方など、これまで紙で行われたものをデジタルデータに移行することをいいます。

### 【電子化のメリット】

- 場所・時間を限定せず、仕事を進めることができる
- 保存のための場所を取らない
- 内容の修正、文書保存・管理、検索に係る時間・費用を削減（業務効率化） など

- ・当プランの中では、テレワーク推進、フリーアドレス導入、フレックスタイム制導入等を上げていますが、それらを進めていくためには、各種システムの電子化を進めていき、職員の多くが活用できる状態にあることが必要となります。



## 【現状・課題】

### ○登庁を前提とした庁内ルール・システム

- ・打合せ、決裁、文書管理等が登庁しないと進まない設計となっている。
- ・Office365導入など、テレワーク環境の整備は進んでいるが、これまでの働き方が根強い。

### ○自らのキャリアプランが描けない

- ・所属長等との面談の機会が限定的であり、家庭状況、キャリアプラン等が共有されていない。
- ・職員が持つ経験、希望を申告する機会が限られ、個性を活かせず、意欲低下が生じている。

## 【これからのaction】

### ○自分の状況に応じ、働き方を主体的に選ぶ

- ・育児、高齢、学び直し等ライフステージに応じた働き方を選択できるフレックスタイム制の導入、およびテレワーク活用を促進
- ・テレワークでも仕事が進む、電子による決裁・文書管理システム等の導入(再掲)

### ○自分の個性を活かし、持てる力を発揮する

- ・職員間でキャリアプラン等を共有する1on1ミーティングを導入。効果ある1on1実施のため、コーチング技術等を研修カリキュラムに組み入れ
- ・人事側が募集するプロジェクト・専門分野を提示、職員が希望分野等を申告。職員の申告を人事異動に反映する制度(チャレンジ人事制度)を導入
- ・テレワークに対応し、成果を客観的に評価する定量人事評価を導入 **【ふくい式ゆるいジョブ型雇用】**

## 【1on1ミーティング】

- ・1on1ミーティングとは、yahoo等のIT企業を始め多くの企業で採用されている制度であり、「1月に1回程度の定期的な、上司と部下が1対1で面談を行うもの」です。
- ・従来の面談は、個別状況の聞き取り、上司から部下へのアドバイスを行うものが主となっています。
- ・1on1ミーティングは、部下のキャリアプラン等を共有、上司は部下の話に傾聴することで、部下の内省・気づきを促し、自発的な行動、成長機会を創出することを目的に実施されます。

Coaching



## 【ジョブ型雇用】

- ・ジョブ型雇用とは、職務(ジョブ)を特定して、それを遂行できる人を募集・採用する方法をいい、海外では一般的な雇用制度です。
- ・新卒一括採用・異動ローテーションによる日本のメンバーシップ型と大きく異なるとされ、コロナ禍移行、多くの国内企業でジョブ型への移行が進められています。
- ・ふくい式ゆるいジョブ型は人事異動等において、人事側が募集するプロジェクト、専門分野等を特定して、職員は自分の専門性、関心分野等を踏まえ希望を申告、人事異動に反映するものです。
- ・ゆるいジョブ型は採用方法を見直すものではありませんが、職員の個性(専門性、知識、意欲)をより重視する方向に変えていくものです。



## 【現状・課題】

### ○事業の企画立案が閉鎖的

- ・担当所属以外の職員が持つ専門知識等を活かせていない。

### ○職員間の交流・会話が生まれにくい職場

- ・様々な仕事は執務室で行われ、勤務時間の多くを執務室内で過ごし、他所属との交流が少ない
- ・書類等に場所を取られ空間的余裕が無いなど、劣悪な環境のため会話が生まれにくい。

### ○自分を表現しにくく、前例等に縛られた雰囲気

- ・急な休み、男性の育休、テレワーク等の「周囲と異なる」を言い出しにくい。
- ・前例踏襲、同調圧力、失敗を許容しない雰囲気が根強い

## 【これからのaction】

### ○所属・組織を超えて、アイデアをつくる

- ・勤務時間の一部を担当外業務に使用できる制度導入  
【ふくい式 20%ルール】  
予算要求・事業実行のために担当外業務の兼務を発令
- ・組織外での経験習得、外部とのつながりを構築するため、副業を促進。受入れを希望する団体と職員をつなぐ、副業マッチング制度を導入

### ○ヒトが動き、交流と会話を生む

- ・ヒトの交流を促し会話を生むため、無線LAN、フリーアドレスを導入(再掲)
- ・職員間の交流、協働、称賛を促すため、社内通貨制度を導入

### ○「自分らしさ」を表現でき、「新しいこと」を提案できる雰囲気をつくる

- ・休みやすく、自分の働き方ができる「違って良い」環境
- ・周りを気にせず、自分の意見が言えて、失敗も許される心理的安全性の高い職場づくり

## 【20%ルール】

- ・20%ルールとは、Google等のIT企業で採用されている制度であり、「上司への届出等により、勤務時間の20%を自分の担当外業務に使うことができる」ものです。公的機関では、令和2年度から環境省で採用されています。
- ・20%の時間は、外部関係者との勉強会、事業企画、事業執行など、組織の目標達成に資するものであれば、自ら選択することができます。



## 【心理的安全性】

- ・心理的安全性とは、他者からの反応に怯えることなく、自然体の自分を表現することができる状態をいいます。2015年Googleが行った調査プロジェクトにおいて、「成功するチームに不可欠なものは心理的安全性」との結果を示したことで有名な言葉となりました。
- ・心理的安全性を高める手法として、助け合い・称賛を促す社内通貨制度等を上げられますが、否定的な言葉を使わない、雑談する等、普段の1人1人の心がけが最も大切であることがわかります。

# 【Imagination】

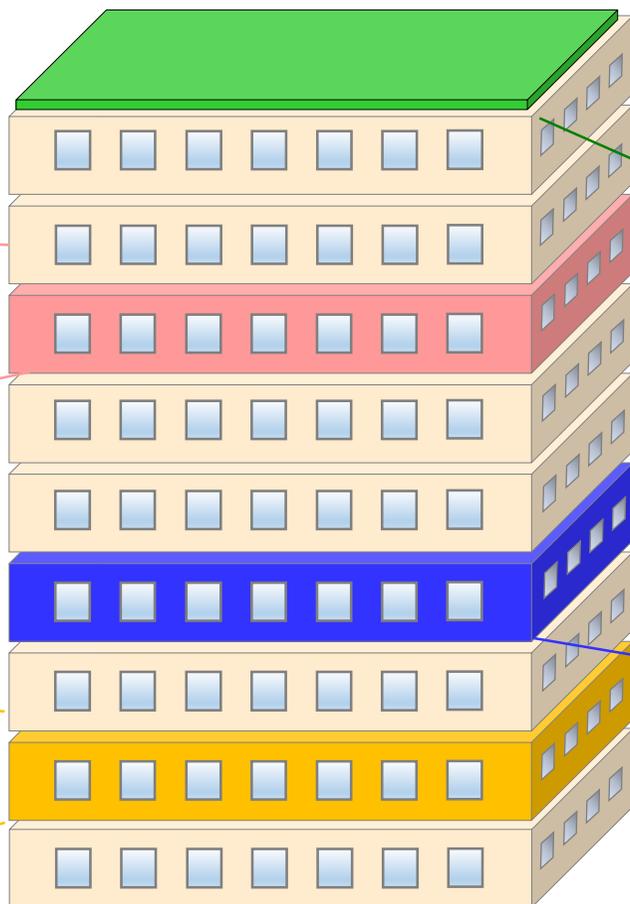
## 福井県庁“Lss”若手PT員が描いた 未来のオフィス・デザイン

福井県庁で働く職員みんなの声、

「こんな環境だったら集中できる」「ここなら会話が弾みそう」「時にはリラックスも必要」

そんな想いを形にしてみました

# 約5年後の理想とするオフィス環境 (県庁舎をイメージして作成)



# ガーデンスペース

みどりいっぱいな空間、外の空間



開放的な外の空間で、気持ちよく仕事ができる。  
すがすがしい気分で新しい発想が生まれるでしょう。

# わいわいスペース

にぎやかな空間



ちょっとにぎやかな空間で、ほかの人と情報共有ができる。  
普段は関わらない人とも交流できるかもしれません。

## しずかなスペース

集中できる空間



静かな空間で、自分の仕事に最大限集中できる。  
ちょっと追い込みたいときによいでしょう。

# カフェスペース

リラックスできる空間



まるでカフェのような空間で、リラックスして仕事ができる。  
気分転換にもなるでしょう。

# 【 Staff 】

## (編集) 福井県庁 “Life style shift” 若手プロジェクトチーム

総務部	税務課	主事	高田 彩香	
総務部	人事課	主査	和中 健史	
地域戦略部	県民活躍課	主査	佐々木 秀仁	
交流文化部	観光誘客課	主任	仲谷 友康	
安全環境部	危機対策・防災課	主事	向井 翼	
安全環境部	環境政策課	主事	前田 佳菜子	
健康福祉部	地域福祉課	主事	鳥居 真央	
健康福祉部	長寿福祉課	主査	藤田 春香	
産業労働部	国際経済課	企画主査	刀称 輝	
産業労働部	産業技術課	主任	小林 哲朗	
農林水産部	流通販売課	課長	吉澤 真	
農林水産部	中山間農業・畜産課	主事	竹内 想陽花	
土木部	政策推進G	主事	山本 大貴	
土木部	福井土木事務所	主事	宮崎 美帆	
土木部	福井土木事務所	主事	廣田 桃子	(“Lss” ロゴ作成)

## (事務局) 総務部 人事課 行政改革グループ