第6回福井県行財政改革推進懇談会 概要

- 1 開催日時 令和7年8月6日(水) 10時から11時50分まで
- 2 開催場所 県庁6階 大会議室
- 3 出席委員 小川弥仁、佐々木孝美、清水葉子(座長)、田中香苗、徳本達郎、野尻富美、野波俊光、松田鮎美、御子柴北斗、山口賢司(50音順、敬称略)
- 4 事務局 服部総務部長、前田人事課長、川上財政課長、水上人事課行政経営・人材マネジメント室長

5 議事次第

- (1) 開会
- (2) 議題
 1. 「行財政改革アクションプラン2024」の主な実績について(資料1)
 2. 事務事業の見直しについて(資料2)
- (3) 閉会

6 議事概要

(1) 「行財政改革アクションプラン2024」の主な実績について

【御子柴委員】

取組は大変進んできているのではないかと考えている。県でお会いする職員の方々は意欲高く仕事をされていると思う。自分が会う職員がどちらかというとい意欲の高い人ばかりということもあると思うが、全体の底上げがされていくとよい。

クレドの実践度合いについても目標が3.5点で、令和5年度の3.1点から3.2点になったということで、3.5点になっているかいないかということよりも、点数が上がっているということが非常に大事だと思っているし、評価していくべき。今後さらにどうやって上げていくか考えていくべきだと思う。

民間の仕組みになるが、2か月に1回定型的なアンケートが機械的に送られ、周囲とのコミュニケーションや体の調子、睡眠のこと等の単純なアンケートを行う仕組みがある。調査の頻度を上げて定期的に職員のアラートを拾えるとよいと思った。

県庁職員と市町職員のレベルの差が気になっている。県のよい仕組みを市町にもおろしていくことや、難しいかもしれないが、若手のうちに県職員は市町に、市町職員は県に必ず出向することで県と市町の相互理解を深め、垣根をなくしていくような仕組みを作っていけると良いと思った。

【山口委員】

実績報告は大変分かりやすくまとまっており、我々の意見も反映していただきあ

りがたい。

クレドスピーチはこちらも参考になった。民間でも取り入れていきたいと思った。

一番大事なことは県の職員が計画や方針をしっかりと理解しているかということと、それに満足しているかということ。モチベーションというのはすごく大事。エンゲージメント調査の点数も上がっているし、そういった事も含めて取り組んでおられるのだと思うが、さらに進めていってもらえるとよい。

市町に対する支援や連携については、県と市町の向いている方向といったところで無駄なところもあると思う。御子柴委員がおっしゃった出向というのはいい制度だと思う。県と市町の思いは一致した方がいいと思う。まちづくりでも観光でもそうだと思う。その点がじっくりこないのはコミュニケーション不足なのだと思うので、さらに強化して行っていただきたい。

【松田委員】

昨年度はカタカナ語が分からないところがあったが、注釈を入れていただいて分かりやすくなっていてありがたい。Teams、Unitalk 等、英語言葉についても分かりやすくしていただきたい。

また、FIKA BASE がどのくらい活用されているかを教えていただきたい。

【水上室長】

FIKABASE については予約制ではなく、席が空いていれば自由に使えるようになっている。全体で約60席あるが結構埋まっている。それぞれが自由にディスカッションしていたり、民間企業との打合せをしたり、活発に利用されている状態である。

Teams は Microsoft のアプリであるが、今までは固定電話だったため、フリーアドレスにするとしても電話を移動できない制約があった。Unitalk はパソコン上で電話が受けられるような仕組みであり、執務室にいなくてもパソコンで電話が受けられるかたちになっている。

【野波委員】

初年度から着実に実績を上げているという印象を受けている。引き続き各施策を推進していただきたい。

方針3の事務事業の見直しは、毎年実施しているものだと思うが、どういう観点で行っているのか、また議題2とつながりがあるのか。

【川上財政課長】

ご指摘のとおり事務事業の見直しは毎年実施しているもの。議題2との決定的な違いとして、従来は総務部財政課の方で当初予算の査定をする中で、この事業は、

例えば効果が出ていないのではないか、あるいは社会情勢の変化に伴い、もう不要ではないかというような形で、総務部が事業を切るという形で実施をしているもの。

今年度実施する事務事業の見直しについては、各部局が自ら余力を生み出して、新しい政策を生み出していくという好循環を生み出すために、自らこの事業の必要性というところを立ち返って考えていただくという点に違いがあると考えている。

【野波委員】

もう一点、内部統制の強化について、昨年度は国費受け入れ不備事案が大きな出来事だったかと思う。全庁で一元的に管理するチェックシステムを構築し、組織的なチェック体制の強化を実施とあるが、どのように強化したのか説明いただきたい。

【水上室長】

以前は国費の受け入れが出来ているかについて、各所属の管理としていたが、昨年度の不備事案を受け、全庁的に、部局や会計局が管理できるように、キントーンというローコードツールを活用したシステムを構築し、一覧で管理できるようにした。それによって、処理が遅れている場合には、そのシステム等から通知が発出されたり、会計局から処理が遅れているのではと連絡が来るようになるなど、これまでの所属に限って管理していた対応を、組織的に管理できるようにしたということ。

【野波委員】

チェックの網を何重にもかけるというイメージかと思う。一般的に予防コストと事後コストというのはトレードオフの関係にあるが、予防コストをかければかけるほど事後コストが発生する可能性が少なくなる。逆に予防コストが手薄だと事後コストが大きなコストとしてかかってくるので、バランスよく対応し、しっかりと手当てしているという印象を受けた。

【野尻委員】

数日前の新聞で年齢を問わない県職員の社会人枠の募集をしているという記事を拝見した。私も対象年齢に含まれており、「受験することが出来るのか」と驚いた。

一方、給料についても記載されていると読者も記事を通り過ぎずに見る人がいるのではと思う。経験なども踏まえた給料をもらえるのか、といったことなどが分かるとチャレンジしてみようかという気持ちになるのではないかと思う。

人事については、外国籍を持った方が職員として働けるような環境があると良い。職員がどんなに海外の経験があったとしても文化の違いはあるので、多様な文化を持った方が県職員として仕事する機会があると良いと思う。

また、今年度も多くの若手のディレクターが活動されていて、日頃からSNSで

活動を拝見している。個性豊かなディレクター職員が地域おこし協力隊と一緒に活動している様子についてよく拝見するが、その活動がどのように県の政策に反映されているのか分かり辛いのではないかと思います。

地域の中で活動していることが大事だと思うが、その個性豊かな活動は県の政策のためであり、それがどのように評価されているのかが分かるとさらに意味があるのではないかと感じた。

【佐々木委員】

DXの取組みについて、AIの研修を実施していると記載されているが、AIも日々進化していると思うため、今後、AIの研修をどのように行っていくのか、具体的にどのように活用されているのか、お聞きできればと思う。

女性活躍の推進について、女性管理職の割合が増えており、素晴らしいと思う。女性管理職の割合に関する目標を掲げて、目標に向かって取り組んでいくことは素晴らしいことだと思うが、目標達成するだけにならないように留意頂きたい。

女性管理職の割合が上がったことによって、具体的に女性管理職がどのように活躍しているといえるのかであったり、割合が増えたことによってこのようなことが変わったであったりというような事例が分かると良いと思う。

研修について、若手のキャリア育成のマネジメント研修はEラーニングで実施されているとある。私自身、アンガーマネジメントのコンサルタントでもあるのでとても良い取り組みだと思った。Eラーニングで実施していくことも良いことではあるが、実践が大事でもあるので、実践の面でリアルの研修を開催すると、アンガーマネジメントがとても腹落ちすると思う。

ふくい式20%ルールについて、今年度から始められたということで良い取り組みかなと思う。具体的にこのようにやっているという実例があればお聞きしたい。

また、FIKA BASEの話があったが、私自身も実際に使用したことがあり、雰囲気が高く、他のフロアと雰囲気が違ってリラックスでき、とてもいい空間だと思った。

【水上室長】

AIについては、研修の一つとしてEラーニングなどで研修しているところ。無料版のCopilotが我々の端末に入っており、要約や情報収集などで使用している。また、生成AIのチャットボットを活用して庁内で問い合わせが多い事項について回答する仕組みを始めているところ。

アンガーマネジメントについて、今年度からEラーニング形式で始めたところであり、Eラーニング形式で実施したところ希望者が他のEラーニング研修よりも非常に多く、それに対する関心が非常に高いということが分かったので、次年度以降、こういった形で実施していくかについては引き続き検討していきたい。

20%ルールそのものは以前からあったが、その中で「県庁〇〇部」ということで特定のスキルや意欲がある人を部活になぞらえるという形でやっている。

現時点ではドローン部を発足し、ドローンの活用を検討し実際にドローンを使って上空から撮影するというようなことを実施している。他には、SNSを活用して県庁について発信していくため、Youtube の出演や制作を担当したい人が集まって部活を結成しており、発信もしていこうとしている。

【前田人事課長】

女性管理職について。女性の方も非常に優秀であるため、当然管理職としても増やしていくということで始めている。実際その効果については、例えば部長の服部もそうであるが、ロールモデルとなるような目標となる上司の職員が増えており、管理職について前向きに捉える女性職員も確実に増えている。そういった方の道筋として女性管理職が増えていくということは、効果的に機能していると考えている。

【小川委員】

市町の協働について、昨今は災害が全国的に多いという流れの中で福井県として各災害が発生した市町への支援ということで、市町災害対応支援班、また市町災害対策本部派遣職員の事前登録とあるが、これは、市町の防災計画などにも盛り込まれているのか。

県の防災計画には盛り込まれていたと思うが、縦割りの部分の中で応援に行っても立ち位置がないというふうになると動きづらいところもあるかと思うので、その制度の市町における取り扱いについて防災計画などで明確にさせていた方が、福井県としてスムーズに進むのではと思っている。

福井県庁FIKAについて、7回開催ということで様々な情報交換をされていると思うが、どのくらいの方が参加され、また、どのようなことを共有されたのか。また、今後続けるにあたってどんな反響があったか、教えていただきたい。

【前田人事課長】

市町の職員派遣については、例えば鯖江市の方で大雨が降って災害本部が立ち上がった場合に、鯖江市に住む職員がその本部に出向し、県との連絡調整を行うなどの対応を行っていきまして、上手く機能しているのかと思う。

【小川委員】

市町においても、もし何かあった場合、地元に住んでいる県職員による支援体制があると認識しているということでしょうか。

【前田人事課長】

市町においてもそのようなことは把握しており、災害が起きた場合には職員が駆けつけるということで、あらかじめ登録するかたちをとっている。

【小川委員】

各市町の防災計画に未記載であれば、入れ込んでいくことも必要かと思う。

【水上室長】

F I K Aについて1回あたり10人前後ぐらいで実施しており、人事課が主催する場合もあれば、F I K Aをしたいと所属が提案して実施する場合もあり、気軽な雰囲気の中で実施するため、相談がしやすかったり、意見が出しやすかったりということがある。

例えば、初めて本庁勤務になった職員は繋がりが元々無いので、F I K Aを通じて悩みを打ち明けたり、アドバイスをもらえたりとか有効に活用されていると思う。

本庁に初めて異動した職員というグループで実施することもあれば、初めての人事異動を控える職員というグループで実施したりして、自由に悩みが打ち明けられている環境になっているかと思う。

【小川委員】

一般行政の職員は約3,000人程度いると思うが、F I K Aという形で顔の見える連携しやすい体制を進めていただけたらと思う。

一年目にして、大変色々な取り組みを実施されており、成果として出ているのではないかと思う。

【田中委員】

エンゲージメント調査も結果としては上がっているということで成果が上がっているのかと思う。その中でもDX人材の計画的な育成について、そういった方を増やしていこうというところで、ITパスポートも難しい試験だと認識しており、DX研修の理解度が7割あるというのは意識も高く、良いことだと思う。そのような意識面からも、こういった方を増やしていくと、様々な国家資格を取ると職員にとっても自信にもつながってくると思う。我々の会社でもITパスポートを取得するよう指示がくるが、我々の会社ではどのように活用するかよく分からないところもあり、まだ社内に浸透していないところがある。こういった自己啓発は、自信をつけるためにもアンケートなどを取り、会社で支援するところが良い取り組みだと思う。今後どのような人材を育成していくのか、研修内容も精査されると良いと思う。

また、育休取得率100%というのも素晴らしい取り組みである。男性の育休取

得期間が3カ月というのは難しいように思うが、1か月取得率は約9割ということで、取得したくても職場に悪いという気持ちを持たせないような雰囲気作りがされていると思う。育休を取得した職員の業務を代わりに対応した方に対して勤勉手当を加算するなどフォローしていくということをされるのは県庁の強みになるのではないかと思う。ちなみに、この勤勉手当はどのような制度か。

【前田人事課長】

男性育休取得について、基本的に長期で育休を取得する方もいれば一ヶ月単位で取得される方もいるが、1カ月間の場合は会計年度職員を配置するであったり、3ヶ月以上の場合は臨時任用職員を配置するであったりで対応している。

もしくは、同じグループの方が育休を取得している方の業務を分け合ってフォローするといったケースもある。その場合は、勤勉手当という形で、頑張った職員を評価してあげるという仕組みを作っているところ。

【徳本委員】

クレドの職員満足度について、これはエンゲージメント調査の中の数字であると思うが、行政改革の中身自体を現場の職員がどう感じているかがとても大事なもので、どのようにして推移しているかをもう少しわかりやすく説明いただけたらと思う。

また、クレドアワードについて、どのようなものがアワードとして受賞されているのかを拝見したが、評価しづらいとか、県民から見ても分かりにくい。クレドアワードで評価するとしても、それぞれの部署の違いであったり、どれぐらいの規模のものを評価するであったり、評価の軸がとても定まりづらい。それよりかは、エンゲージメント含めた職員の中で各職員、全体として、クレドが浸透してクレドに沿った職員が増えているというような定量的なものを評価していかないと、アワード自体がうまくクレドの浸透に向かわせているように感じられない。

【前田人事課長】

エンゲージメント調査について、令和5年度から実施しており、調査結果の数字自体は上昇している。クレドの視点、あるいは満足度というところの視点は非常に重要であって、定期的の実施して様々な気づきを捉えるという意味でも非常に重要であるため、今後の推移についてはしっかりと把握していきたい。

クレドアワードについては、以前はグッジョブ賞など色々な事業ある中で貢献された方を表彰していたところだが、職員クレドの項目に合わせて、現場や挑戦、協働、創意工夫、効率化といったところの区分けを設けてやっている。

ご指摘のとおり県民に分かりにくいところは確かにあるかもしれないが、職員がクレドを理解した上で投票するなど、内部で工夫をしているので、いただいたご意

見等も踏まえて検討していきたい。

【徳本委員】

改革が進んでいるかどうかというのは、現場の職員の意識が変わらない限りは意味がないと思うので、できればエンゲージメントの推移を毎回報告いただいて、それに新たにこういう項目、例えばウェルビーイングなど色々な視点を質問項目として職員に投げかけて測るかというようなところも、こういう会議で諮っていただくと評価しやすいかなと感じている。

【清水座長】

取組が順調に進んでいて、改善が色々な部分で見られて素晴らしいことだと思う。エンゲージメント調査について、私自身も大学で授業評価や学生の授業満足度調査を定期的実施しているが、数字の扱いが非常に難しいように思う。難しい講義は満足度が低くなるのは当たり前で、講義の満足度を高くしようと思って講義内容を易しくしてしまうと教育の意味がなくなってしまう。事例共有が多かったり、フィールドワークが多かったりなど、学生が実感しやすい講義は評価が高くなる傾向にあるが、高いなら高いでよいと思うが、重要だと思うのは変化をとらえるということである。御子柴委員からも頻度を上げて変化を見ることが大事とのご意見があったが、そのとおりだと思う。

満足度が高かった講義の満足度が下がった、もしくは満足度が低かった講義が上がったということの意味を慎重に見るべきで、理論系の難しい内容の講義のレベルを下げたら学生は喜ぶが、それがいいのかという問題もある。変化を見るのは大事かと委員の皆さんのお考えを伺っていて思った。色々なところで数値が出てくると思うが、表面的な数字だけにあまり囚われすぎないことも重要かと思う。

育休も女性活躍もそうだが、数字が上がっているのは非常に喜ばしいことである反面、なんとか数字をあげようみたいなことをやってしまうと思い、質や変化というのが大事かなと思う。

【御子柴委員】

国費受け入れ不備について、どこの組織でも起こりうると思うが、仕組みを作ったことは大事なことだと思う。

しかし、私の経験から言えば、このようなことが起こった原因として根本的には上司とのコミュニケーション不足など仕組みの問題ではない部分が多いと思う。本質的に何が問題だったのか、例えば上司にも相談できない環境なのか、あるいは、なかなか手が回らない職員がいてちょっとサポートしてあげるなど、やはり上司の責任もあると思う。上司の指導面も重要と改めて思った。

【服部部長】

昨年は県民の皆様の大切な税金について粗相なミスをしてしまったと本当に反省している。本当に申し訳ありませんでした。御子柴委員のご意見のとおりシステムをいかに整えても結局は人だと思ふ。どんなに完璧なことをしても、最後こんなところでミスするのかというようなことは絶対起きる。それは私どもも色々な対策を考えながら、このように対策をしても絶対完璧はない、まずは完璧がないと認識することがすごく大事だと考えている。

その上で、根幹に何が大事かという、やはりコミュニケーション。昨年度のヒアリングによれば言ったつもりとか言っただろうということで終わってしまっているところがあった。そこを、例えばもう1回気にした方がいいと思ひ至るような上司の考え方が非常に大事であるし、エンゲージメント調査の頻度を上げるというお話もあったが、常日頃から職員が変わったことがないかを見ていくことが非常に大事だと思ふ。

そのために話しやすい環境、風通しの良い組織というのも非常に重要なことと思ひている。そのあたりも含めて、これからまたミスが起きないようにするためでもあるし、職員の働きやすさということでもあるので、そこは一生懸命考えて徹底していきたいと思ふ。

【佐々木委員】

クレドについて。私自身が実際に企業と一緒に理念を策定し、浸透させ、それを人事評価につなげていくような仕事もさせてもらっている。その中で「浸透」が一番難しいと思ふ。参考までにだが、それぞれの職員が「今月はこのクレドのことを重点的にやるぞ」と、重点的にやるクレドを目標に掲げ実践し、一ヶ月経った時に振り返ってどうだったかといったような取り組みが、浸透に効果的かなと思ふ。

(2) 事務事業の見直しについて

【田中委員】

私が所属している会社でも業務削減を実施しており、さまざまな部署がある中で本当にその所属にはそれだけの人数が必要かという点から始めながらも、業務一人あたりにどれだけ人時がかかっているか、これは本当に必要なことか、ということプロジェクトとして取り組んでいる。

この仕事に人は不要ではないか、人が配置されているから作ってしまっている仕事ではないのかという点を考えながら少しずつ業務の削減を去年から進めている。

各部署に配置されている人を効率よく違う部署に回すことによって様々な部署で活躍できるマルチタスクな人材を育成していくという仕組みにしているが、資料を

見ると「削減」という考え方が記載されていなかったのも、この仕事は本当に必要かという洗い出しをすることが必要かと思う。弊社でもこれは規程を変える必要があるであったり、本部と折衝が必要であったり、プロジェクトを進めているところではあるが、意見交換をしながら、皆が納得して進めるというやり方で現在、取り組んでいるところである。

【小川委員】

事業業務の見直しは大きな課題だと思っている。昨今の言い方だと「生産性向上」ということになると思うが、私が所属している福祉・介護の業界内でも生産性向上を同じように求められている。

県の各部署によっては効率が図れる・図れないというところがあるかと思う。数字的なことを追いかける部署、または生産的な部署、またはマンパワーが必要な部署ということで部署ごとに異なるのではないかと思う。

福祉の業界の場合、知的労働という流れの中でマンパワーにかかる部分が大きくなっているため、ICT化であったり、ロボット導入であったりという選択肢も出てきてはいるが、結局ツールということ考えるとそれを浸透させるのが大きな課題であるように思う。

ツールを使う手間であったり、覚える手間であったりということ考えると日頃のやり方の方が楽であると思われ敬遠されがちのところがあるかと思う。その点について我々も課題に感じている部分ではあるが、どう浸透させていくか。ややもすると、ツールを使うためのツール、といった具合に変なループになってしまい、それがかえって手間になっている可能性もあるかと思う。そういったループに入ってしまうと抜け出せなくなってしまっていて逆に負担になっている部分もあるかと思うので、そういった事に気を付けていく視点も必要かと思う。

また、資料に記載されているフェーズ1の見える化について、様式の提供とあるが、例えばどのような様式で提供されているか。例えば、見える化を実施するにあたって部署によって違ってくると思うが、どのように実施していくか例題的なものがあれば教えて頂けたらと思う。

【川上財政課長】

事務事業の見直しについて、総務部から各部局に対して見直しにあたってこういった視点で実施していくようにという様式の提供をしている。

例えば、予算を伴う事業については予算化する際にKPIを設定しているため、KPIをどれだけ達成できているのかという視点であったり、KPIが全く達成できていないということであればその予算事業は廃止すべきではないかであったりを検討している。

当然K P Iのみだけで計り切れない福祉的な事業もあるため必ずしもK P Iのみで検証というわけではないが、廃止が難しいという事業であれば他の類似事業と統合できないかという検討もして、それでも難しいようであれば、例えばイベントを毎年開催している場合に本当にそのイベントが毎年開催される必要があるかなどといったように、大きく分けると、廃止できるか、統廃合できるか、スリム化できるか、という三つの視点で各事業について各部局に検討してもらい、結論を出してもらうという仕組みで実施している。

【小川委員】

様式はチェック形式に従って簡単に分かりやすくしており、最終的には討議して、どうしていくか考えていこうということで各部局に働きかけているところかと思う。

【佐々木委員】

とても重要な取り組みだと思っている。やることを考えるということよりもやらないことを決めるという方が、決断としては勇気がいることだと思う。「やることを考えていく」よりも「何をやらないのかということを決めていく」ことが非常に重要だと思う。

それにあたってはD Xのツールの活用ということで、A Iの活用が避けて通れないかと思う。

私自身も仕事でA Iを使っているが、効率が全く違う。議事録の作成であったり、アイデア出しであったり、A Iはかなり使えるものである。県庁でもCopilotを使用されているということであるが、無料版と有料版って結構違うので出来れば有料版のA Iの導入を検討していただいて進めていっていただければ良いかと思う。

【野尻委員】

毎日の夜のニュース放送で県庁の建物が映ることがあるが、まだ電気が点灯している階もあって残って仕事をされている職員も多いなと感じている。

その中で最近では銀行もお昼休みの1時間は窓口を閉めるというような動きになっているし、市役所でも17時15分以降に代表電話をかけると各所属につないでくれないというルールにもなっている。緊急であれば繋ぐということと言われるのだが、緊急でなければ明日に電話をかけ直そうという気持ちにもなる。

民間でもそのような流れが浸透してきていて、県民側も、この時間帯は休みの時間帯である、業務をしている時間を邪魔してはいけない時間である、というような考え方を練習させられているのだと思う。

私自身も県職員が18時頃まで残っているかと思って電話をかけてしまって反省してしまうこともあった。時間外の電話は受け付けない、シャットダウンする、切

るところは切るというような時間を作るという仕組みづくりをしていただくのが良いかと思う。

【野波委員】

事務事業の見直しの進め方について、自分の事務所でも実施しているところであり、非常に共感する部分が多い。何点かお尋ねしてから自分の意見を申し上げたいと思うが、チャート図にある「業務量80%、余力20%」というのは概念的な考え方なのか、それとも事務事業の数自体を減らす、もしくは事務事業の数ないし執務時間を一旦8割にするという考え方なのか、その点について教えていただきたい。

【前田人事課長】

強制的に事業の数を減らすという取り組みではなく、各所属によって出来るものと出来ないものがあるので、理念的なものであると考えている。

現状で様々な仕事をしていることから職員の負担も正直なところ多い所属もあるため、持続可能な行政サービスの提供という視点も踏まえて今回実施していくところである。

効率化して捻出した余力20%については新しい創造的な業務であったり、自己研鑽であったり、あるいは家庭の対応であったりというようなことに活用して頂いて、本人のモチベーションやパフォーマンスも高めて、結果的により良い県政につなげていくことを目指すことで考えている。

【野波委員】

生み出した20%は必ずしも何か新しいクリエイティブな事業を行うために使うというわけではなく、働き方改革も含めた20%ということが良いか。

【前田人事課長】

新しい施策というのは当然考えていく必要はあり、そういったことを考えていくためにも20%の範囲内で賄っていくというような趣旨も当然含んでいる。

【野波委員】

事務事業の見直しという取組みは、生産性や効率性を上げるという観点ではとても重要なことであると思うと同時にリスクもあると思う。これは何のための効率化であるかということを見失ってしまうと無限にやることが増えていく、ますます忙しくなるっていうことがあると思う。

自分の自己反省をこめて発言をしているが、様々なツールを使って例えばToDoリストを作成してかなりの速さでリストに記載した業務を捌いたとしても、新た

に別の仕事が入ってくることもある。その中にはそれほど重要ではない仕事なんかも含まれていることもあり、そういった重要でない仕事も捌けてしまうと満足感を高く感じてしまうこともあるが、そうすると本当に重要な仕事、やりたかった仕事が後回しになって永久的にできないようなことになりがちにもなるかと思う。

重要なことは「やらないことを正しく決めるということ」と、「やらなければならないことを真っ先にやること」かと思う。

自分の事務所の話を紹介すると、私の事務所の職員に対して want、need、can の関係性を常に意識するように、と呼びかけている。最悪のパターンから言えば、want と can、自分がしたいことをできる範囲で押し付けるような形というのは誰の役にも立ってないというように思う。

逆に、一番良いパターンというのは need と can の組み合わせということで、県で言うところの県民のニーズに対して精一杯の力で良いサービスを提供することが重要であるという軸で「やらないこと」と「やらなければいけないこと」を決めていくということが大事である。

そのような観点で言うと、資料のチャート図の氷山の上の部分と下の部分を同時並行で取り組んでいくというように記載されていて、極端に言えば上の部分の方が大事かと思う。真っ先にやらないといけないことを真っ先に着手して、その時間を確保した上でそれ以外のことについて効率化していくことが重要である。

効率化が先行してそれによって時間が生まれた場合、その時間で大事な仕事を間違いなく着手できれば良いのであるが、先ほど申し上げたようなループに陥る恐れがあるため、その点は意識していただきたいと思う。

【松田委員】

自治体における業務改善について県庁だけでなく、県内市町なども含めてということであるので言わせていただくと、私の家族が市職員をしており、動物関係の担当をしている。

日頃、道路で死んでいる動物を発見したら回収するという当番が月何回か回ってくるのであるが、当番が回ってくると遠くまで出かけられないであったり、常に電話を気にしていないといけなかったりというリスクがあるのだが、動物が死んでおらず出勤しなかった場合には給与が発生しないと聞いている。そのような場合、待機はしているので給与発生しても良いかと思い、その点が改善されると良いかと思う。

【山口委員】

民間と行政とは目的が違ってくると思う。民間であれば利益の最大化ということが目的となってくると思うが、行政の場合、より質の高い行政サービスの提供とい

うことになってくると思う。

事業業務の見直しはとても重要なことだと思うが、野波委員からもご発言があったとおり、「我々が最も重要な仕事は一体何なのか」ということをまず定義することが重要なことだと思う。

例えば弊社の場合、サービス業として「個別のお客様にきめ細かく対応すること」を最も重要な仕事と位置づけ、その前提で現場作業を大きく次の三つに区分して棚卸しを実施している。

全く重要ではなく不要な仕事、それほど重要ではないがやらざるを得ない仕事、本当にやるべき仕事の三つで、この区分に基づき、不要な仕事はやめる、重要度は低いが必要な業務は徹底的にITやDXに任せる、そして、本当に力を注ぐべき業務に資源を集中させる。

これはもちろん企業の考え方であるため、行政とは若干違ってくるとは思うが、まさに働き方改革ともリンクすると思うし、ITやDXを使った効率化ともリンクしてくると思う。つまり、やらなくてもいいことをどんなに効率的にITを駆使してやったところで全く無駄な話であって、私が考えるのは、順番としては、まずは各部署あるいは県にとって「最も大事な仕事とは一体何なのか」ということを考えていくことだと思う。

それは一言で言えば、住民サービスの向上ということになってくるのだと思うが、そこをしっかりと決めないと、棚卸をする際に事務事業の見直し自体が目的化してしまうということに陥りがちである。

そういった視点を踏まえて、もう一度、部署ごとに大事な仕事は何であるかということを考える必要があると思うし、そのような作業をしっかりとやる必要があると思う。

事業の一覧化ということで、やるべきこととやらないことを分けるというプロセスについてはよく理解はしているわけだが、最終的には本当に自分たちの部署にとって必要な仕事や自分たちがやるべきことというものが置き去りにされていくような懸念も感じるため、まず、「何が仕事なのか」ということを決めないとその後のフェーズ1から3までの意味というものあまり意味を出さないかと思う。

【御子柴委員】

私自身は国家公務員として市役所に出向しており、その後退職して民間企業に就職したという経験も踏まえて紹介させていただきたい。

私自身も市役所時代に何が大事で、どこを目指すのかという点をきちんと決めずに自分がやりたい様々なことについて手を広げて事業を進めていったことがあり、その点を反省しているところが自分の中にはある。

「効率化」というのは、私自身、成果の最大化だと思っており、投入した労力に

対して成果がどれだけ出てくるかということが非常に大事だと考えている。

投入する部分を減らすということは仕事を減らすということになるが、職員側に立てばストレスに感じる部分もあるかと思う。とすれば、おそらく投入するコストは簡単には変わらないため、コストに対する成果を最大化していくことに対して職員が喜びを感じられるような仕組みを入れていくべきだと思う。

例えば、私の会社でいえば、県の「FTAS」というサイトで観光客の満足度データを公表しており、小浜市の観光客の満足度、消費額、リピート率などのデータを社員みんなで共有をしている。

これらの指標が上がったり下がったりするわけだが、上がっていることについては私たちがどういう貢献をしたのか、何が悪かったのかというような振り返りをしている。その上で道の駅レストランや宿泊施設それぞれの売り上げについても毎月、毎週、毎日振り返ってフィードバックをしている。そのような事をしていると職員みんながそこに向かって自分たちは何をしなきゃいけないかということを考えて、その成果に向かって自ら効率化していく傾向になっていくと思う。

やらなくてよい仕事はやめていくし、やるべき仕事に集中していく。逆にボトルネックがある、ここに手間がかかるということを見つけた時にはここをやめていったらどうか、どうやったらやめていけるかということと一緒に考えていくことをしている。

やはり目指すべきところの成果、KPI、KGIをしっかりと定めて、それが増えているのか減っているのかということを見えるようなことをしていくべき。

職員の考えが変わるということについては時間がかかるものであるので、強化月間を設けつつ、長期的な目線で改善をして、それが変わっていつているかとウォッチしていくことが重要かと思う。

【徳本委員】

評価をどうするかということとセットで考えないといけないと考えている。業務見直しというと、その言葉自体もなかなか中途半端だと感じて、どのような状態が見直したことになるのかということも明確にしていけないと感じる。

働き方改革2.0ということで1.0と2.0の違いというのは、どこを2.0という目標にするのかというのが意外に定まってないのではないかと思う。

働き方改革において私の会社でも最も議論となるのが仕事を時間で評価するか、それともアウトプットで評価するかということである。この業務量であったり、余力であったりということをどのような指標で評価するのか、時間で評価するのか、それとも成果であるのか、ということが働き方改革の中で評価の難しいところで、そういった視点も大事な視点として評価をどうするかということセットで考えていただけたらと思う。

生成AIが登場して、これから本当に大きく変わっていくと思うので、生成AIをもっと活用して推進していく、それによって県民一人あたりに対しての県職員の人数はこの程度といったような具体的な目標ができると良いかと思う。

【清水座長】

大学でもいかに賢く効率化していくかということ日々考えているが、賢い縮小ということは難しく、よく予算で野放図なばらまきはいけないということを一般的に言うが、野放図な縮小ということも良くないと考えている。

仕事を意味なく削るといのは意味がないと思う。重要な仕事は何かということを確認にして、重要でないものを切るようにしないといけない。切れそうなものを切るという愚行に走ってしまうので、これは難しいというように感じた。

また、余力20%という考え方は私自身も本当に共感をしており、怠けている20%では全く無い。特に大学は研究機関でもあるため、ある程度の余力を残しておかないと研究成果が出ないということは本当に実感する。毎日の業務に追われている状態で研究ができるかというところではなくて、途端に研究のアウトプットが減ってしまうことを感じている。そして、また戻るのにも時間がかかってしまい、今年は「余力分を差し上げるから力を入れて頑張れ」と言われても、その年に研究成果が出るとは限らないことが多い。

いきなり余力分をもらっても仕方がなくて、常に10%でも20%でもこれだけの余力を確保するから、研究も念頭において頑張ってくれというような体制を取らないと研究は成果が出ないものである。

そういった考えから、新しいことに取り組む時であったり、急な災害に対応するためには、やはり日頃から業務を100%で対応していると、ここぞというところに力が出せなければ意味がないことだと思うので、怠けるための余力ではないという点について誤解がないようにしつつ、大事な考え方であると感じた。

【小川委員】

山口委員のご意見を聞いてフェーズ1段階の前段階で、「やる勇気」と「やめる勇気」が必要だと感じた。

(3) 閉会

【総務部長】

貴重なご意見いただき感謝申し上げます。委員皆様におかれても仕事のあり方についてすごく悩まれ、考えていらっしゃるということがよく分かった。

皆様おっしゃるように、仕事とは何が大事で成果をどのように評価するかということ、本当にそれに尽きると思う。私自身も30年以上県職員として勤務している

が、県民ニーズが複雑化していく中で、総論は賛成だが、各論のところで必ず詰まるということで、この障壁を乗り越えられないまま続いてきている。委員皆様も様々な苦勞をしながら仕事をされているという声を励みにしたい。

「事業・業務の見直し」は、実施してみて試行錯誤しながら失敗を繰り返すこともあると思うが、続けて実施していくことで最終的に県民の皆様に対して良い仕事が提供できる県庁になることを目指して引き続き頑張っていきたい。

引き続きご助言をいただけたらと思う。

以上