



# C<sup>x</sup>hallenge

## プロジェクト

### (共創促進しごと改革)

栃木県 経営管理部  
行政改革ICT推進課,人事課,文書学事課,管財課

# 共創促進しごと改革 (C<sup>X</sup>hallengeプロジェクト) の全体像

# 1.これまでの取り組み

栃木県では、H30(2018)年から働き方改革に取り組み、効率的にどこでも仕事ができる環境や「時間」「予算」「人材」の有効な活用を実現してきました。

## 目指したこと

ワークライフバランス



生産性の向上



## 主な取り組み

長時間労働の縮減

柔軟な働き方の実現

## 実現したこと

効率的にどこでも  
仕事ができる



「時間」「予算」「人材」  
の有効な活用



## 2.行政を取り巻く現状

人口減少や高齢化の進行、経済・社会の不確実性の増大、AI・デジタル技術の進展等、県政を取り巻く環境が大きく変化しており、従来の行政運営では対応困難な時代を迎えています。

### 時代の潮流

#### 人口減少・高齢化の進行



本県の人口は2060年には約128万人まで減少（2020年比▲34%）し、生産年齢人口も減り続ける

#### 経済・社会における不確実性の増大



国際情勢を含め、社会が一層流動的で複雑化した先行き不透明な時代を迎えるリスクが高まっている

#### AI・デジタル技術の社会実装の進展



生成AIが社会生活の様々なシーンで利用されるとともに、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合する社会が実現する可能性がある

### 地域社会・経済への影響

本県の財政状況が一層厳しくなるだけでなく、職員や地域の担い手の確保が困難となり、社会全体がマンパワー不足に陥る

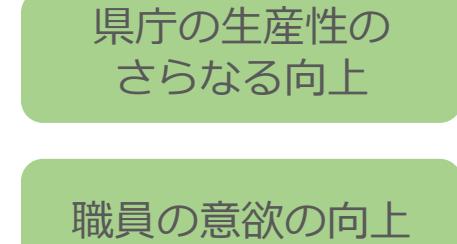
政治経済の不確実性の高まりは、物価高をはじめ、社会的・経済的負担を非常に高めるおそれがある

就業者の約80%が何らかの形で生成AIの影響を受け、特にホワイトカラーの職種は、自動化の影響を強く受けると予想される

### 3. からの県庁

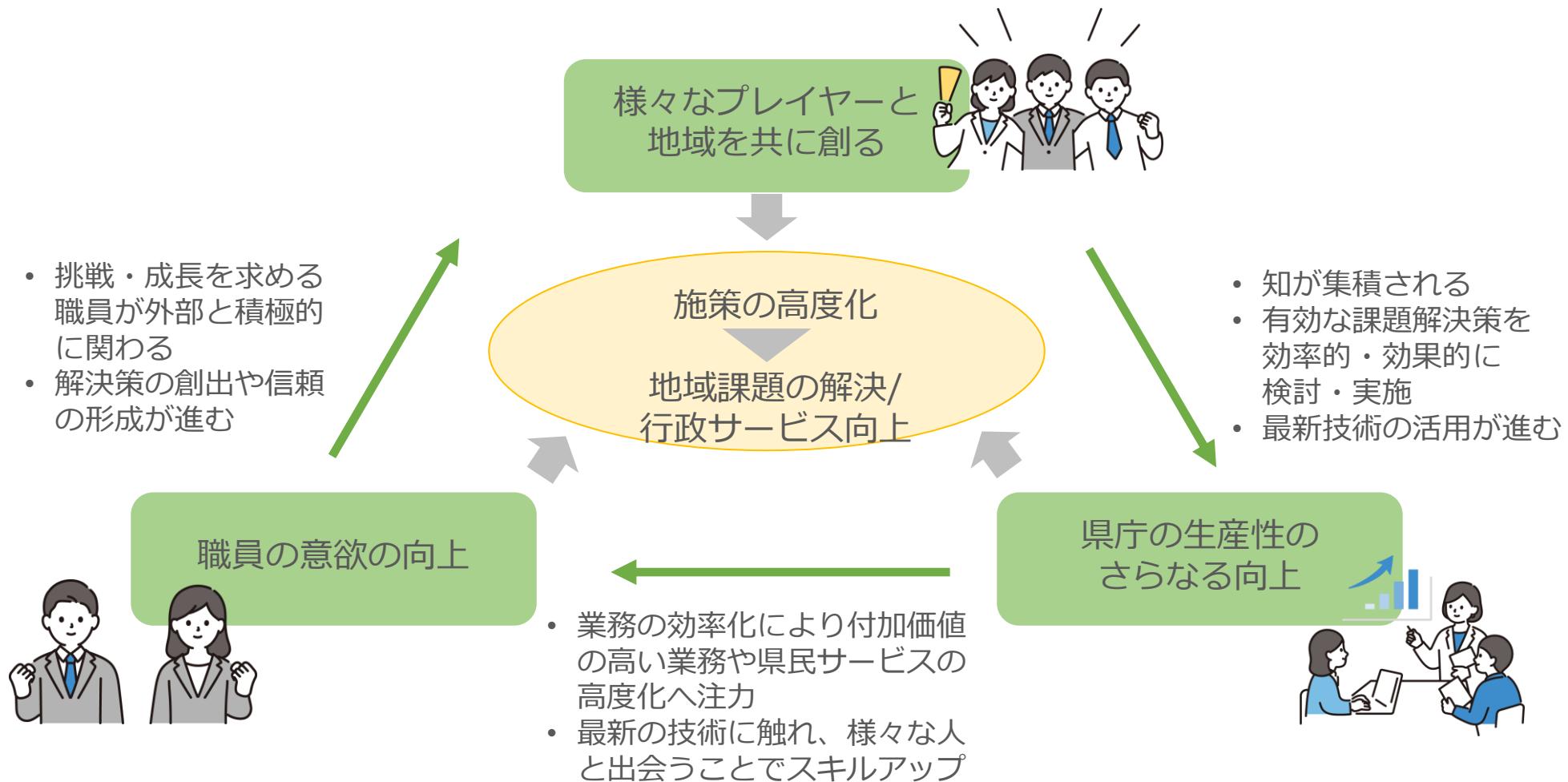
多様な主体と連携し、地域課題の解決に挑戦する県庁を実現するとともに、職員が成長・挑戦できる環境を整備し、地域課題の解決を通じて働きがいを感じられる職場を目指します。

課題	これまで	これから
複雑かつ困難な地域課題の解決	県庁で解決策を考え、県庁が施策を実行	 多様な主体（市町、企業、県民等）と企画段階から共同して解決策を考え、役割分担しながら施策を実行
課題解決に果敢に挑戦する人材の育成・確保	働き方改革を推進し、働きやすく、効率的に仕事ができる環境を整備	 様々なプレイヤーと地域を共に創る

	 県庁の生産性のさらなる向上	 職員の意欲の向上
--	--	---

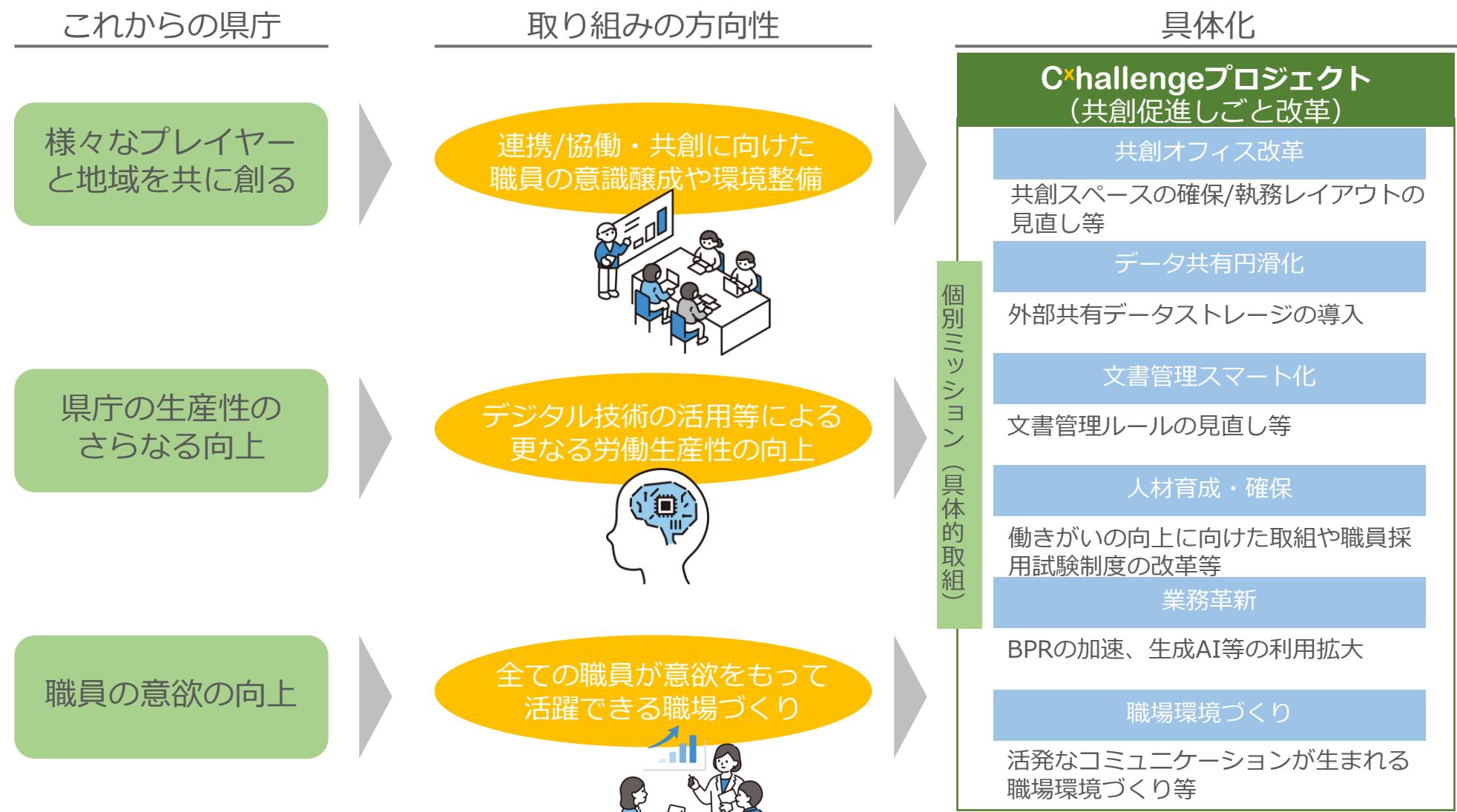
## 4. 目指す姿：新しい好循環の創出

共創の促進、生産性や意欲の向上といった県庁・職員の変化が地域の課題解決を加速させ、それがさらに行政の変革を促す新たな好循環を生み出していくます。



## 5.県庁のあるべき姿/取り組みの方向性/具体化

これからの県庁の実現に向け、共創に向けた職員の意識醸成や環境整備、更なる労働生産性の向上、意欲をもって活躍できる職場づくりに取り組みます。



## 6.職員一人一人のアクション

複雑化する行政課題に対応し、人口減少を克服するためには、環境や仕組みだけでなく、職員一人一人のアクションを共創を前提としたものへ転換していくことが重要です。

### Before（これまで）

- ・人口減少や爆発的な技術革新など、将来の不確実性が高まっている
- ・行政の従来の手法では対応が困難なケースが増加
- ・行政が単独/自力で課題解決に向けた答えを出し、実践することは困難



### After（これから）

- ・多様な主体（市町、事業者、県民等）と日常的かつ自然にコミュニケーションし、課題を共有
- ・企画段階から**共に**解決策を創る
- ・役割分担しながら連携して施策を実行



### 共創に向けた職員一人一人のアクションがカギ



#### 自律

目的を重視し、自律して考え・動く



#### 対話

オープン&フラットな対話でつながる



#### 共有

経験や知識を集約、共有し、活用する

### 実現後の姿

共創による施策の立案・高度化等を通じた地域課題の解決や行政サービスの向上

## 7.共創促進しごと改革の全体像

「多様な主体と連携し、とちぎを共に創る県庁」を目指し、施策を連動させて推進する「共創促進しごと改革」に取り組みます。

### 行政をとりまく現状

人口減少の加速や爆発的な技術革新など、社会情勢が劇的に変化し、将来の不確実性が高まる中において、行政の従来の手法では対応が困難なケースが増加しており、行政が単独/自力で課題解決に向けた答えを出して実践することは困難



### 県の方向性

将来像：共に創る 人も地域も輝く“元気なとちぎ”  
目標Ⅱ：多様な主体との連携・協働・共創への挑戦  
共に創る とちぎの明日

県庁として目指す姿

多様な主体と連携し、とちぎを共に創る県庁

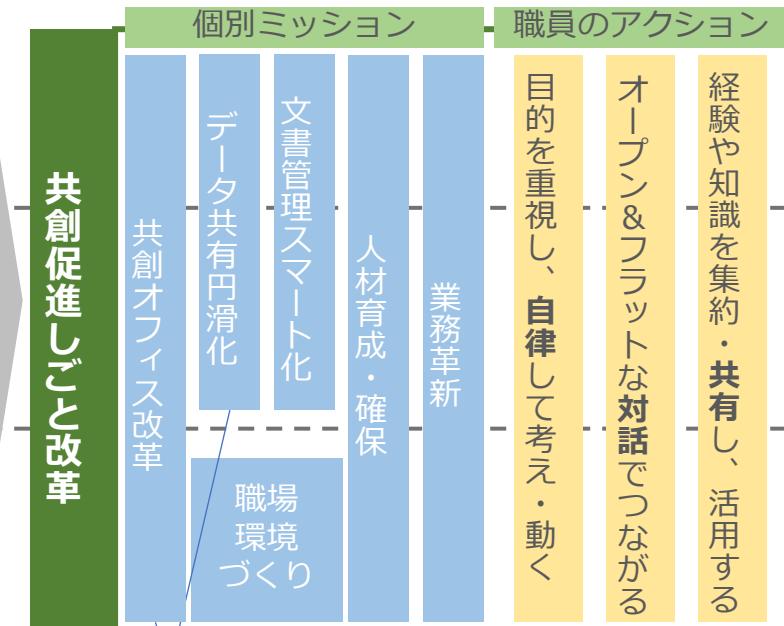
### 県庁の現状

- ・デジタル化の進展やコロナ禍等により、県庁の「しごと」を取り巻く環境は変化
- ・業務効率化などにより、労働生産性の向上について一定の成果（働き方改革プロジェクト）
- ・職員の「仕事へのやりがいを感じる」「勤務を継続したい」割合は6割程度にとどまり、採用試験倍率の低迷など人材確保に苦戦

### 働き方改革プロジェクトを発展・拡大

- 連携/協働・共創に向けた職員の意識醸成や環境整備
- デジタル技術の活用等による更なる労働生産性の向上
- 全ての職員が意欲をもって活躍できる職場づくり

### C<sup>X</sup>hallengeプロジェクト(共創促進しごと改革)の方向性と取組



## 8.行革大綱と共に創促進しごと改革の関係

共創促進しごと改革における個別ミッションは、行革大綱2026の各目標の実現を目指します。

行革大綱2026		C <sup>x</sup> hallengeプロジェクト (共創促進しごと改革)
目標	取り組み	個別ミッション
目標Ⅰ  全ての職員が意欲を持って活躍できる職場づくりへの挑戦	働きがいの向上	人材育成・確保
	働き方改革の推進	職場環境づくり
	県庁の魅力発信と人材確保	
目標Ⅱ  多様な主体との連携・協働・共創への挑戦	挑戦意欲を高める職場づくり	共創オフィス改革
	多様な主体との共創・コミュニケーションの活性化	
	デジタル空間の活用	データ共有円滑化
目標Ⅲ  デジタル技術を活用した効果的・効率的な県政運営への挑戦	デジタル前提の文書管理	文書管理スマート化
	絶え間ないBPRの実践	
	AI技術の活用	業務革新

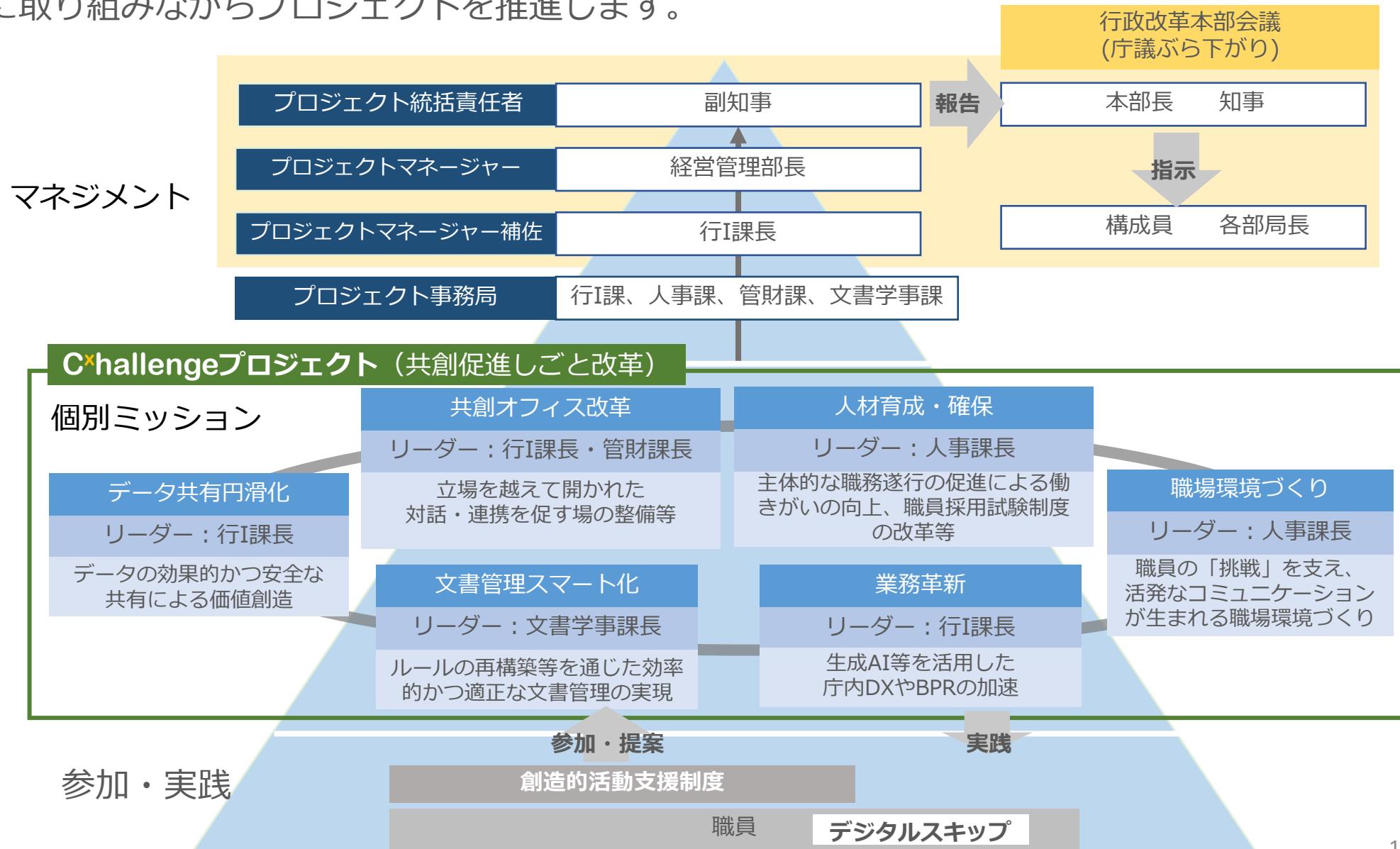
## 9.共創促進しごと改革の愛称

共創促進しごと改革の愛称を「C<sup>X</sup>hallengeプロジェクト」とし、Cを起点としたトランスフォーメーション（X）に挑戦していきます。



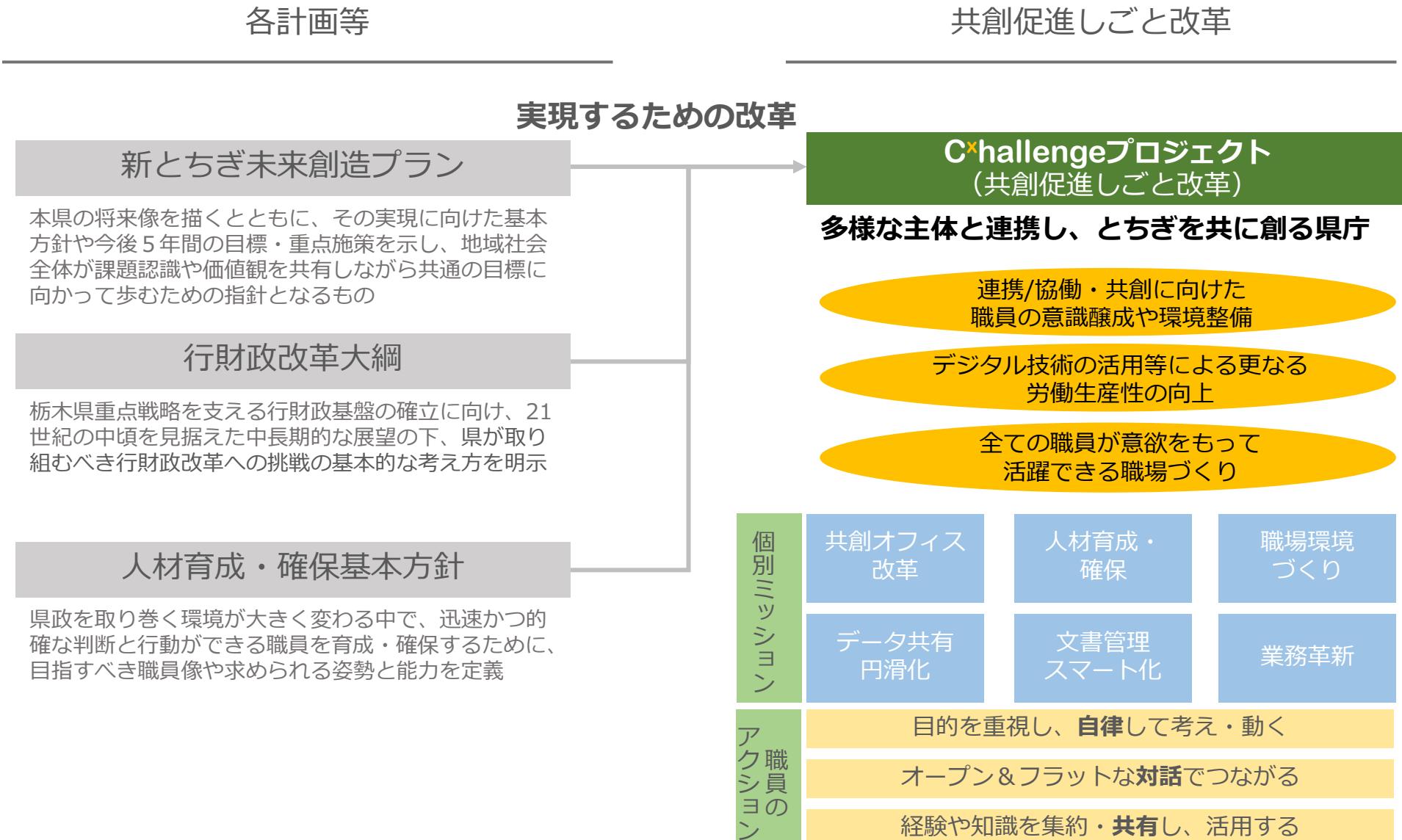
## 10. 共創促進しごと改革（Challengeプロジェクト）の推進体制

職員の積極的な参加による多様な意見の反映や、行政改革本部会議を活用した実効性の確保に取り組みながらプロジェクトを推進します。



# 11.各計画との関係・位置づけ

R8(2026)年度からスタートする新とちぎ未来創造プランや行革大綱、人材育成・確保基本方針の実現に向けて共創促進しごと改革に取り組みます。



# 各個別ミッションの具体的な イメージ

所属内や所属間、さらには官民が共創してイノベーションを創出する場の形成を目指して、オフィス改革に取り組みます。

## 現状/ 背景

県政経営資源の制約が強まっていく中、複雑化・多様化する政策課題に対処していくためには、働き方改革により生み出した時間を有効活用しながら、課題解決に向けて官民が連携した共創による取組を進めることが求められており、その実現の起点・基点となるオフィス（空間）を整備する必要がある。

## 目指す姿

所属内はもとより所属や部局を越えた職員間の連携・協働がしやすい環境を整え、県民、市町、企業等と対話・共創しやすい環境を創出し、新たな視点から高度な県民サービスや未来志向の施策を生み出していく県庁へと変革している。

## 取り組み 概要

### 共創が促進されるオフィスの整備

以下の実現を目指し、課室のレイアウト変更や必要な什器等を検討するとともに、必要な環境整備（什器の入替え・文書の電子化等）を実施

- ・ “オープン＆フラット”なコミュニケーションにより、組織全体でのパフォーマンスやエンゲージメントの向上
- ・ 所属内はもとより所属や部局を越えた職員間の連携の強化
- ・ 官民が共創してイノベーションを創出する場（共創スペース）の形成



出典：コクヨの庁舎空間づくりWebサイト 横浜市  
[https://www.kokuyo-furniture.co.jp/madoguchi/list/061\\_yokohama.html](https://www.kokuyo-furniture.co.jp/madoguchi/list/061_yokohama.html)

## ミッショント リーダー

行政改革ICT推進課長、管財課長

## Before



## After



出典：コクヨの庁舎空間づくりWebサイト 京丹後市  
[https://www.kokuyo-furniture.co.jp/madoguchi/list/090\\_kyotango.html](https://www.kokuyo-furniture.co.jp/madoguchi/list/090_kyotango.html)

- 打ち合わせスペースが少なく、円滑なコミュニケーションに支障がある
- 周りの音が気になるなど、業務や会議に集中できない
- レイアウトが固定されていて、有事に迅速な体制を構築することが難しい

- 豊富な打ち合わせスペースにより意思疎通/コミュニケーションがしやすい
- 業務内容に応じた執務環境があり、事務作業や会議に集中できる
- 可変性のあるオフィスレイアウト/什器により、有事に迅速に対応できる

庁外と安全かつ効率的にデータを共有できるデジタル共創基盤を構築することで、共創や業務効率化を加速させます。

現状/  
背景

県庁の共有ドライブにアクセスできるのは県職員のみであるため、外部とのやり取りや連携はメールベースとなっていることから、誤送信等のセキュリティリスクに加え、送受信容量の制限、協働作業（施策検討、研究、照会等）を非効率にしている等の課題があり、地域や企業との共創に向けて十分なデジタル環境が整備されていない。

## 目指す姿

産学官の連携・共創を促進するため、セキュリティを確保しつつデータ等を共有しながら共働して研究や地域課題解決の検討が行えるような共創データストレージを整備することで、関係者間での情報共有が円滑になるとともに、照会業務や補助金業務等に対応する職員の負担が軽減している。

取り組み  
概要

**庁外との情報をリアルタイムかつ安全に共有し、共同作業を円滑化するとともに、業務効率の向上と共創の促進を図る  
データ共有環境の整備**

以下の実現を目指し、外部とのデータ共有を進めるため、単なる外部ストレージの導入にとどまらず、文書の保存ルール等を含めた庁内データ（主に文書）に関するルールの見直しなどに段階的に取り組むとともに、関連する作業に最適なデジタルツールやストレージの検討を行う。

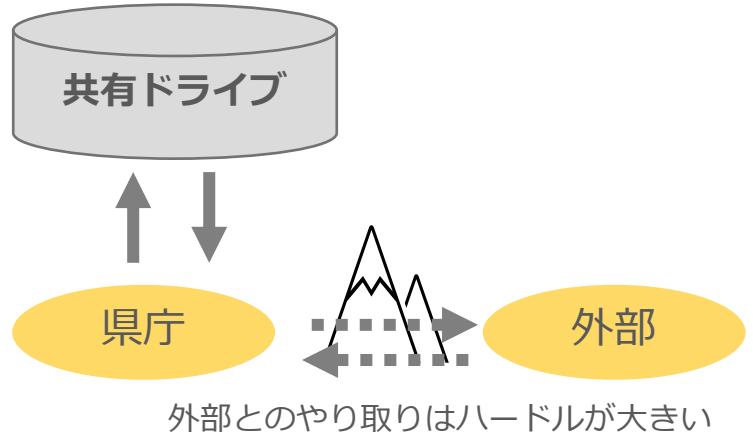
- ・同一ファイルの同時閲覧、共同編集
- ・URL共有によるファイル添付を簡素化
- ・権限の設定による高いセキュリティと同時アクセス
- ・大容量ストレージ

## 共創データストレージ（クラウド）

ミッション  
リーダー

行政改革ICT推進課長

## Before



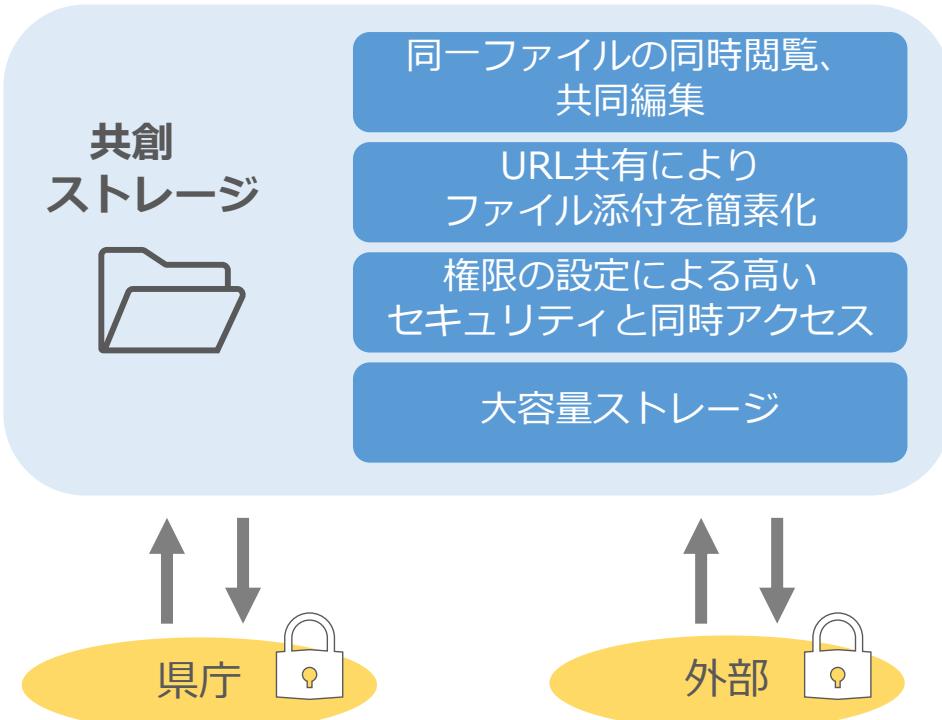
アクセスできるのは県職員のみであるため、外部とのやり取りや連携（下記1～3）がメールベース

1. 研究開発
2. 地域課題解決に向けた施策検討
3. 各種申請/審査

### 課題

- 誤送信等のセキュリティリスク
- 送受信容量の制限
- 協働作業（施策検討、研究、照会等）が非効率

## After



### 業務活性化とリスク低減

- プロジェクトベースでの情報共有/作業
- 秘匿性の高い情報へのアクセス権の制限

### 協働による価値創造

- 産学官の共同研究の促進
- 迅速なノウハウの共有
- 共同した資料作成・編集
- 申請/審査の効率化

紙中心の業務を電子化し、デジタルを前提とした文書管理ルールへ転換することで、職員がどこでも効率的かつ適正に文書を作成・保存・活用できる環境を実現します。

現状/  
背景

働き方改革の推進や、新型コロナウイルス感染症拡大の影響でテレワークが急速に広まってきたが、紙文書の確認等でやむなく出勤した経験がある職員が多いだけでなく、紙を前提とした業務により業務改善が進めにくいケースもあることから、紙文書の電子化及びデジタルを前提とした文書管理ルールの再構築を進める必要がある。

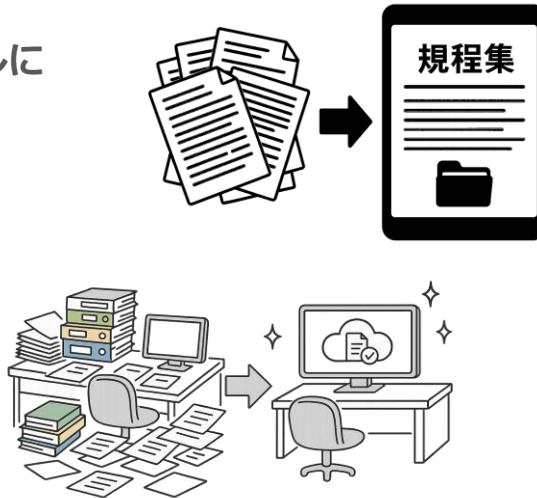
## 目指す姿

デジタルを前提とした文書管理ルールの下で、職員がどこでも簡単かつ適正に文書を作成・保存・活用ができる県庁へと変革することで、適時・適切な判断が可能となり、行政サービスが向上している。

取り組み  
概要

デジタルを前提とした職員目線の分かりやすい文書管理ルールに見直すことで適正な文書管理と多様な働き方を実現

- ・職員が効率的かつ適正に文書を作成・保存・活用するためのデジタルを前提とした文書管理ルールの再構築
- ・既存の紙文書を電子化（PDF化）し、保存する環境の整備
- ・電子化した紙文書の保存場所、運用ルールの整備
- ・文書や情報が整理され、どこでも簡単に見つけられる仕組みの構築

ミッション  
リーダー

文書学事課長

## Before

- 紙文書を前提とした様々なルールをもとに文書管理を行う



- 対象文書を保存したファイルをキャビネットや書庫から探し、自席に持ってきて閲覧する



- テレワーク中は紙文書を閲覧できない



## After

- デジタルを前提とした体系的に整理されたルールをもとに文書管理を行う



- 対象文書を自身の業務端末から検索し、その場で閲覧する



- テレワーク中も電子化した紙文書を閲覧できる



栃木県人材育成・確保基本方針2026～2030に掲げる「目指すべき職員像」の実現に向け、「求められる姿勢と能力」を着実に育成するため、職員の人材育成・確保に取り組みます。

現状/  
背景

- ・ 人口減少・少子高齢化の進行やデジタル技術の急速な発展、複雑・多様化する行政課題やジェンダー・ギャップの解消などの新たな課題にも的確に対応できるよう、職員のさらなる育成に取り組む必要がある。
- ・ 若者人口の減少等に伴い、国や他の地方公共団体、民間企業との採用競合が激しさを増しており、人材確保は厳しい状況が続いていることから、職員の確保に向けた取組を積極的に進めていく必要がある。

目指す姿

- ・ 各職員の希望を踏まえた主体的なキャリア形成が図られ、職員の主体的な職務遂行や自発的な能力開発により、仕事へのモチベーションや昇任意欲等が高まっているとともに、職員個人の能力が最大限に引き出されている。
- ・ 若年層人口の急速な減少により労働力の確保が難しくなる中においても、県庁で働くことを志望する者が増加するとともに、多様で優秀な人材が確保され、活性化した県の組織の下で、満足度の高い県民サービスが提供されている。

取り組み  
概要

**【主な取組】**

**栃木県庁創造的活動支援制度（栃木県庁版20%ルール）の実施**

職員が勤務時間の一部を活用して、知見や経験、専門性、熱意を活かした創造的な活動に従事することができる新しい仕組みを導入する。

**キャリア相談体制の構築**

職員が主体的にキャリアを考え、成長意欲を高めるため、相談等を行える体制を整備する。

**試験制度等の更なる見直し**

民間企業等の採用動向等を踏まえ、試験制度等を見直す。

ミッション  
リーダー

人事課長

Before



After



- 複雑・多様化する行政課題に解決策が浮かばず不安
- 自分のキャリアに見通しが見い出せず、相談できる状況もない
- 栃木県庁で働く魅力が十分に伝わらず、県職員を志望する者が減少

- 主体的な能力開発が行われ、様々な行政課題に的確に対処
- 各職員の希望を踏まえた主体的なキャリア形成を実現
- 栃木県庁で働くことを志望する者が増え、多様で優秀な人材を確保

BPRを加速させるために生成AIやデジタルツール等の先端技術を積極的に活用し、業務の効率化と地域課題の解決を実現するとともに、職員が挑戦・成長できる環境を整備します。

現状/  
背景

複雑化・多様化する地域課題への対応や、限られた人員・時間の中での業務効率化が求められる中で、従来の行政手法や業務の進め方だけでは、その実現が難しい。一方で、BPRや生成AI等の最新技術の活用の取組も一部にとどまり、庁内全体での業務改革が十分に進んでいない。

## 目指す姿

BPRを加速させるために、業務の抜本的な見直しはもちろん、生成AIやデジタルツール等の先端技術を積極的に活用し、業務の効率化と地域課題の解決を実現するとともに、職員一人ひとりが挑戦・成長できる環境が整備され、組織全体の生産性が向上している。

取り組み  
概要

**業務プロセスの見直し/継続的な改善に向けた生成AIなどの先端技術やデジタルツールの積極的な活用等を通じた業務革新の加速**

- 以下の実現を目指し、ツールの導入にとどまらず、それを活用できる  
デジタル人材等の育成/ネットワーク化/ナレッジの蓄積、成功事例  
の横展開等に取り組む。
- ・ 業務内容に応じた生成AIの導入の推進
  - ・ 業務プロセスの抜本的な見直し（BPR）の加速
  - ・ 職員が主体的に業務改善や生成AIの活用に取り組める仕組みや環境の整備
  - ・ DX推進による庁内全体の生産性と働きがいの向上



生成AI活用の拡大



BPRの加速

デジタル  
人材の育成人材のネット  
ワーク化ミッション  
リーダー

行政改革ICT推進課長

**Before****BPR**

一部所属/業務でしか実施されていない

**生成AI**

庁内全体での活用が進んでいない

**デジタル人材育成**

習得すべき知識等が明確ではない、活躍できる場が十分に用意されていない

**人材のネットワーク**

情報やノウハウが個人や所属内にとどまり、知識や経験の横展開が進みにくい

**After**

成功事例や手法がナレッジとして蓄積され、BPRが日常的に行われている

AIと一緒に仕事をすることがスタンダードとなり、パートナーとして活用されている

体系的な育成プログラムが整備され、活躍できるプロジェクトが拡充することで、個々の強みを活かせている

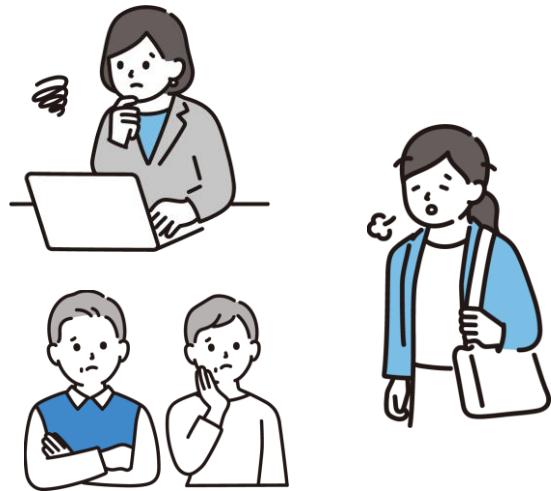
共創スペースなどの「場」や制度が整備され、課題解決のための連携・共創が活発に行われている

栃木県人材育成・確保基本方針2026～2030に掲げる「目指すべき職員像」の実現に向け、「求められる姿勢と能力」を着実に育成するため、誰もが働きやすい職場環境づくりに取り組みます。

現状/ 背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場環境は職員の能力発揮や能力開発にとって大変重要であり、誰もが働きやすい風通しのよい職場環境づくりが求められる。</li> <li>仕事や生活のあり方に関する価値観が多様化し、性別や年代を問わず育児や介護など様々な事情を抱える職員が継続して勤務できる職場環境が求められており、限られた時間で効率良く高い成果を上げることができる職場環境づくりが必要である。</li> </ul>
目指す姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰にとっても働きやすい職場環境において、職員一人ひとりが自らの能力を十分に発揮し、県庁全体の労働生産性が高まっている。</li> <li>各職員が育児や介護などを担いながら仕事も進め、限られた時間で効率よく高い成果を上げ、県庁全体として質の高い行政サービスが安定的・継続的に提供されている。</li> </ul>
取り組み 概要	<p><b>【主な取組】</b></p> <p><b>DXの推進に合わせた対面コミュニケーションの活性化</b> DXを推進するとともに、対面コミュニケーションの活性化を促す場の整備を進め、職員間の対話や部局を超えた連携に加え、県民、企業、市町との共創を促進する。</p> <p><b>職員の働きがいや意欲の向上への対応</b> 職員の働きがいや意欲、組織に対する思い入れ等を把握するためのアンケート調査を毎年度実施し、人材育成や職場環境づくりにおける課題を整理するとともに、県職員として働くことの魅力を高め、若手職員の離職防止にもつなげる。</p> <p><b>カスタマーハラスメントへの対応</b> カスタマーハラスメントから職員を守るため、対応マニュアル等を整備するなど、安心して働き続けてもらう職場環境づくりに取り組む。</p>

ミッション リーダー	人事課長
---------------	------

Before



- DXの推進に注力することでコミュニケーションが減少し、意見交換の機会が減少
- 子育てや介護など様々な事情により、職員が勤務を継続することへの不安の高まり
- ハラスメントなどにより安心して働き続けることへの不安の高まり

After



- DXの推進と対面コミュニケーションの活性化を両立
- 仕事と家庭を両立しながら、限られた時間で効率よく高い成果を達成
- 誰もが安心して働き続けることができる、風通しの良い職場により、職員が十分に能力を発揮

# これからの行動につなげるために ～職員一人一人のアクション～

県庁の仕事に対して、やりがいを感じる職員が多い一方で、それが働きがいや生産性に結びついていません。

アンケート設問	そう思う 少しそう思う	どちらとも いえない	あまりそう思うわない そう思わない
栃木県庁の仕事にやりがいを感じている 	64.0%	22.9%	13.1%
栃木県庁で職位が上がっていくことへの意欲が持てる 	39.1%	31.6%	29.3%
現在の職場では、業務の見直し（削減、効率化など）や業務負担の平準化が図られ、労働生産性が上がっていると思う 	45.6%	28.9%	25.5%

仕事の「やりがい」を、県庁で働くことの「働きがい」と「生産性」に結びつけていく

## 19.県庁を取り巻く現状 ②職員が抱えるモヤモヤ

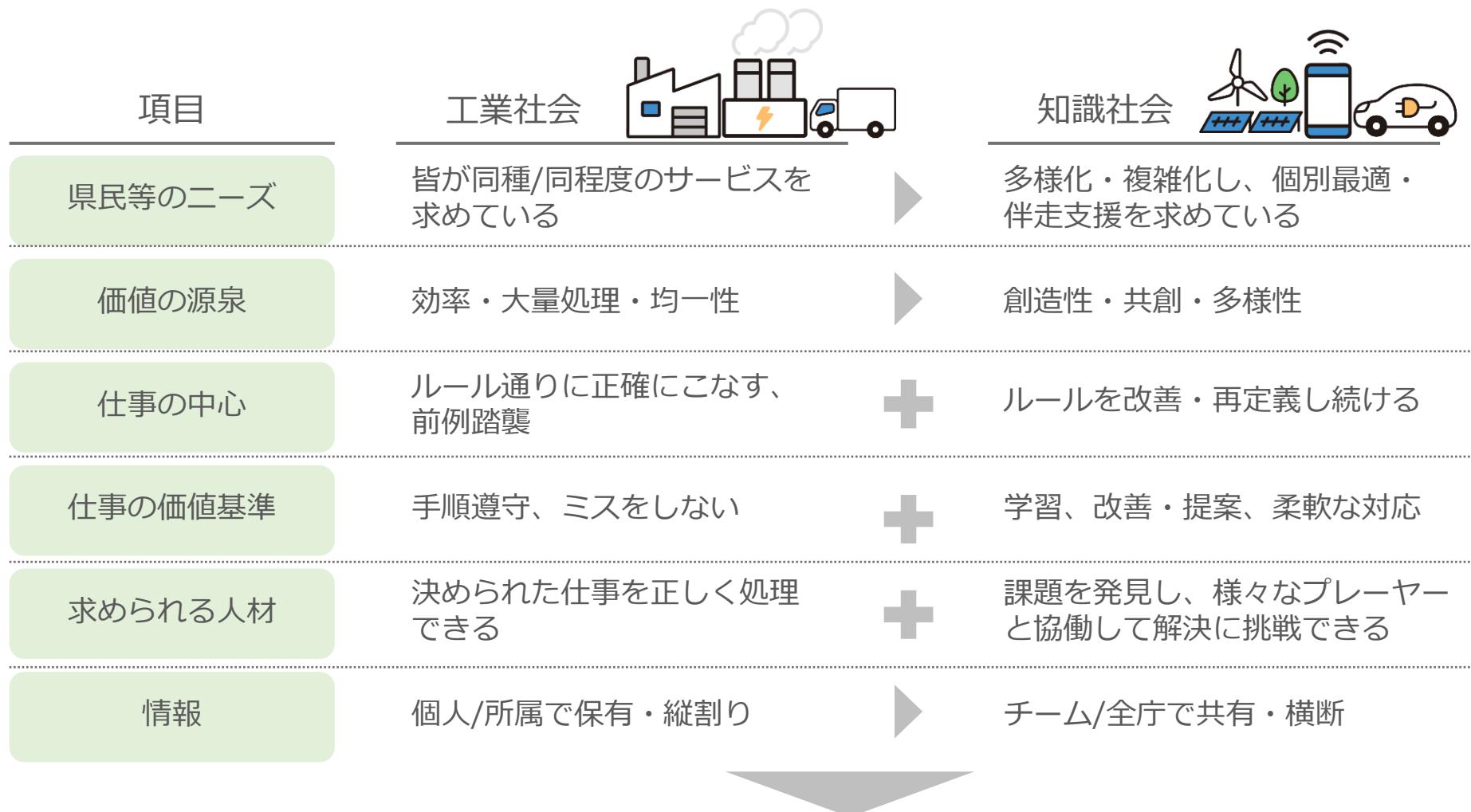
前例踏襲やリスク回避、縦割りの慣習等が残り、情報や知識の活用が進まず、生産性が高まりにくい、働きがいを感じにくい組織風土になっています。



これまでの仕事の仕方や組織風土では生産性は高まらない、働きがいも感じられない

## 20.社会の変化

社会は20世紀の中心であった工業社会から、情報やつながりが社会価値を生む知識社会に移行していることから、後者に適合した組織風土や仕事の仕方を確立する必要があります。



# 21. これからの仕事の仕方

これからの仕事は、目的を意識して自ら考え行動する「自律」、連携を進めていくための「対話」、全員が同じ方向を向くための情報の「共有」がカギになります。

	これまで	これから	キーワード
<b>行動</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>前例/手順を重視</li><li>決められた仕事をこなす</li><li>上司に確認/聞いてから</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>完璧よりも前進</li><li>小さく試し、改善する姿勢</li><li>目的を重視して自ら考え、動く</li></ul>	<b>自律</b> 
<b>関係</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>自所属/県庁で完結（他所属/庁外との連携はハードルが高い）</li><li>相談=迷惑/能力不足という心理</li><li>話し合いよりも、指示を与え、結果を報告することを優先</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>他部署や庁外との連携が標準</li><li>相談による判断の確度/事務処理のスピードの向上を重視</li><li>各自の意見を尊重して考えを共有し、相互理解を深める</li></ul>	<b>対話</b> 
<b>仕組み</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>情報は“持っている側の力”</li><li>口頭での伝達に依存</li><li>全体が見えない/引き継ぎが難しい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>情報は共有してこそ価値がある</li><li>誰が見ても分かる資料作りや、組織としての知の集積</li><li>全員が同じ方向を向いて仕事</li></ul>	<b>共有</b> 

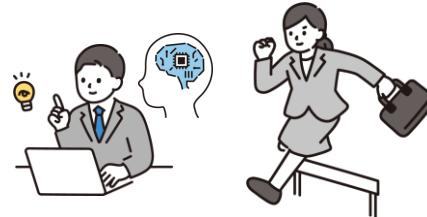
## 22. 目指す姿と具体的なアクション

具体的なアクションとして、制度や前例にとらわれず目的から考え、情報をオープンに共有し、所属を越えて対話・連携することなどが重要になります。

### 目指す姿

#### 自律

目的を重視し、自律して考え・動く



#### 対話

オープン＆フラットな対話でつながる



#### 共有

経験や知識を集約・共有し、活用する



### 具体的なアクション

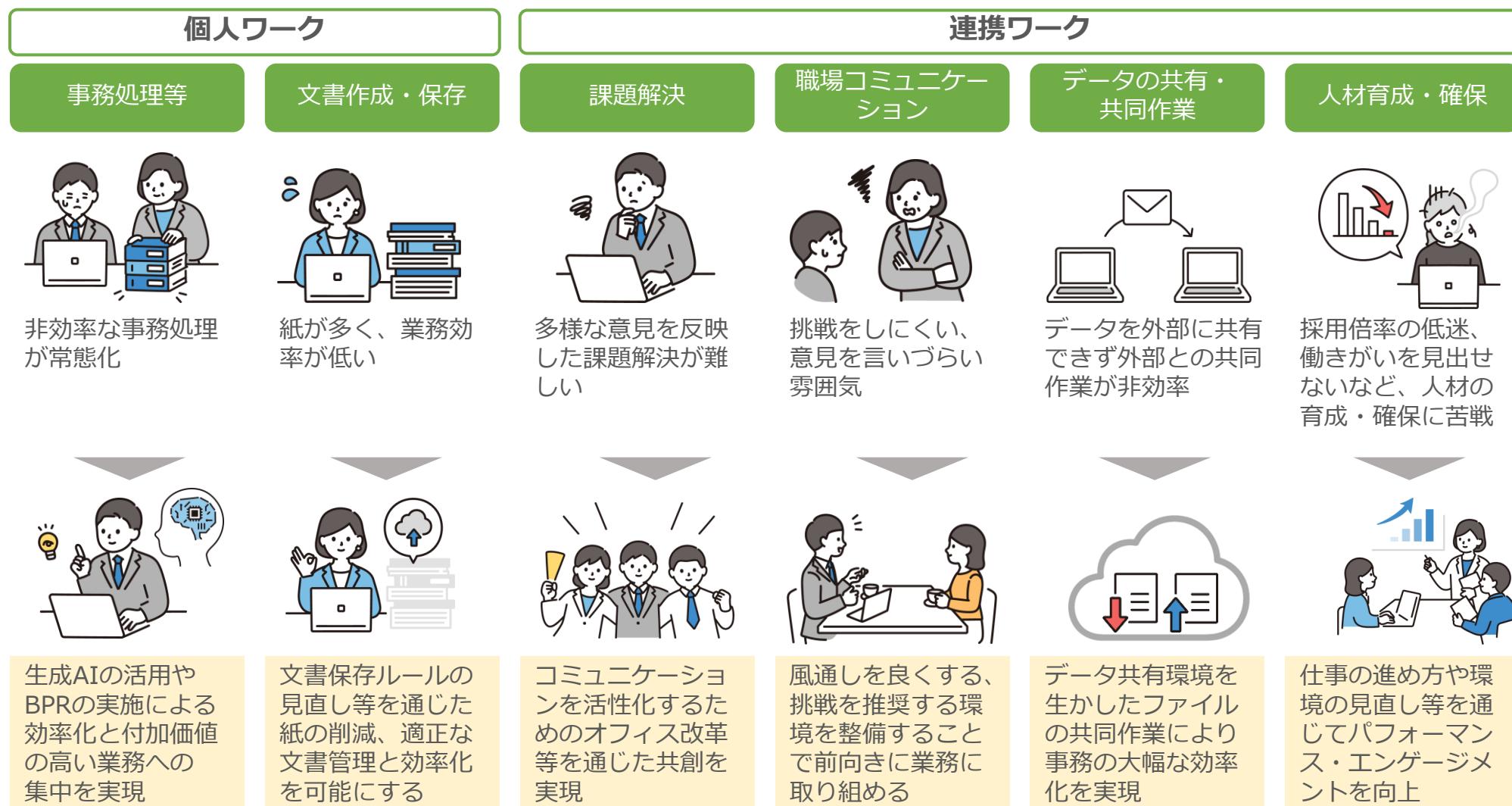
- ・制度ありきではなく目的から捉える
- ・自分で考え、上司に相談する
- ・前例がない場合は、まず小さく試してみる

- ・必要なプレーヤーを考える・つながる
- ・多様な意見を歓迎し、共感する
- ・打ち合わせを「一緒に考える場」にする
- ・テレワーク時を含め、必要な連絡・相談に迅速かつ適切に応答する

- ・経験や知識を集めて蓄積する
- ・関係者と速やかに情報や知識を共有する
- ・情報の目的・必要性を踏まえた上で安全かつ適正な共有を徹底する
- ・組織の垣根を越えて連携して仕事をする

## 23.実現後の姿 ①Before・After

Challengeプロジェクトに取り組むことで、個人ワーク、庁内外との連携ワークのいずれにおいても、生産性や働きがいの向上を実現します。



## 23.実現後の姿 ②仕事の好循環

「自律・対話・共有」を実践し、関係・思考・行動の質を高めることで、より良い結果につながるといった成功体験が、さらなる課題解決を進めるといった好循環が生まれます。

