

第 1 回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時：2019 年 5 月 30 日（木） 午後 4 時から午後 5 時 30 分まで

場 所：愛知県議会議事堂 1 階 ラウンジ

出席者：小栗委員、加藤委員、高田委員（座長）、樋口委員、
古谷委員、三島委員、吉岡委員

事務局：知事（あいさつ後退席）、森岡副知事

総務局長、人事局長、総務部長、総務課長、財政課長、人事課長、
総務課、財政課、人事課

1 開 会

2 知事あいさつ

愛知県知事の大村秀章です。本日は第 1 回愛知県次期行革大綱策定懇談会を開催させていただきましたところ、お忙しい中にも関わりもせず、委員の先生方には快く就任をお引き受けいただき、また、今日もお忙しい中、御参加いただきまして誠にありがとうございます。心から厚く御礼を申し上げる次第であります。

さて、愛知県では行革大綱を累次作らせていただきまして、行財政改革にしっかりと取り組んできたと思っております。現在は 2014 年の 12 月に策定をいたしました愛知県第六次行革大綱である「しなやか県庁創造プラン」に基づく取組を進めております。5 年目ということをごさいます、ちょうど節目ということ、また次の行革大綱を作るということをお願いさせていただければということをごさいます。

そして、この「しなやか県庁創造プラン」では愛知総合工科高校の専攻科の公設民営化を初めとした民間活力の活用に加えまして、限られた人員の効果的な配置、そして女性の管理職への積極的な登用など、人材・資産・財源といった県の持つ経営資源を最大限に活用することで、より一層効果的・効率的な行財政運営を実現するための取組を進めて参りました。

また、組織につきましては、できるだけ簡素で分かりやすい体制にするということもありまして、今年 4 月に本庁組織の再編をさせていただきました。これまで県の組織は、「部」があって「局」があって「部内局」があってという、つぎはぎという感じがありましたが、隣の名古屋市は、「局長」、「部長」、「課長」となっておりますし、全国の行政の組織を見ますと、東京都は昭和 18 年に東京都ができた時から「局長制」で、政令市はですね「局長制」、全国の県はですね、今から十数年前は地方自治法に人口が何百万人以上の県はこういう「部」を置きなさいと全部法律に書いてありました。そして、それを変える場合、自治省の協議で了解をもらわなければならないとい

う、そういう分権でないような法制度であったのですが、それをやめて、基本的に組織は全部各県が条例をつくれればいいということになりまして、この十年の間に、神奈川県と広島県が「局制」にしたと、それは足元に大きな政令市があるからであります。市民にとって名古屋市に行く「局長」でこっちに来ると「部長」で、どうなっているのかという話が必ず出るので、「局長」「部長」「課長」という形で、名古屋市と基本的には合わせた形で整理をさせていただいたということでございます。また、非常に分かりやすく簡素にするということでもさせていただきました。

そういうこともやりましたが、現行の計画期間は今年度が最終年度であります、その他の取組におきまして、プラン全体として、引き続き順調に進めているというふうに思っております。

しかしながら、やはり少子高齢化とかグローバル化、デジタル化に対応するという使命もございます。また、私どもリニア新幹線やジブリパークといったようなプロジェクトも取り組んでおります。そういう意味では、行政を巡る課題にたくさん大きな変化が生じておりますので、引き続き現地・現物・現場目線で政策課題を把握しつつ、行財政改革には引き続きしっかりと取り組んでいくということで、来年度 2020 年度からスタートする次の行革大綱の策定をしたいというふうに考えております。

したがって、そうした行財政改革をしていく、進めていく大綱を作るということで、委員の先生方から御意見、また様々な有益な御指摘、御提言、御提案をいただければありがたいということで、この会議を開かせていただいたということでございます。

どうか引き続きですね、皆様方のそれぞれの御専門の立場からしっかりと御意見をいただきたい。県民のためにですね、より良い行政組織のあり方、施策のあり方を作らせていただければありがたいというふうに思います。どうかこの次期行革大綱策定につきまして、何卒よろしくお願い申し上げます。私からのごあいさつとさせていただきます。何卒よろしく申し上げます。

3 座長等選出

<委員紹介>

<座長選出> 座長：高田委員

<高田座長あいさつ>

私の大学は大学院だけでございますので、400 人ほどしか学生はいないのですが、そのうちのほとんどがいわゆるミッド・キャリア、現職の社会人で、その大半が公務員、あるいは公的セクターです。もう一つ特徴的なのが、全体の 3 分の 2 は留学生ということで、留学生と色々話をする機会が多いのですが、やはり改革、英語で言うところのリフォームというのは、どこの国でも非常に重要になります。ただその時に、改革やリフォームという言葉が持っている中身が、それぞれかなり違いがあるということ

日々感じています。

今回はこういう形で次の愛知県行革大綱に向けて、色々な御意見をいただくわけですが、その中で当然、全国的にやっていかなければならない行革があると思うのですが、やはり愛知県ならではの、愛知県だからこそ、こういうことをやっていかなければいけないというようなことを、ぜひ皆さん方の積極的な御発言また御協力をいただいで進めて参りたいと思います。よろしくお願ひいたします。

(知事退席)

<座長代理・指名> 座長代理：加藤委員

4 議 事

次期行革大綱の基本的な考え方と取組の方向について

高田座長（政策研究大学院大学教授）

それでは早速、議題に入っていきたいと思います。

次期行革大綱の基本的な考え方と取組の方向について、先ほど知事のごあいさつの中にありましたように、やはり変化ということでございます。

今の大綱の策定が 2014 年ということで、ちょうど人口の話であるとか、あるいは地方創生と言われる取組が動き出したのがまさにその年ですから、そこから考えますと、行財政運営に色々な大きな変化が起きたと言えます。そういったことを踏まえつつ、今後どうしていくかということについて御意見をいただきたいと思います。

それでは初めに事務局の方から、説明をお願いしたいと思います。

《事務局から資料説明》

高田座長（政策研究大学院大学教授）

向こう 5 年間における主なポイントについて、どういった柱を立てて、どういった取組をするのかという考え方について、お話をいただきました。全般にわたる話になりますので、その中で、それぞれのポイントについて、御意見をいただきたいと思います。

加藤委員（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株) 執行役員 主席研究員）

私は前回の議論に参加させていただきまして、前回の印象は、量的な削減を続けるということに限界が近づいているという認識のもと、しなやかな県庁を目指すということでありました。その趣旨は、粘り強く、経営資源をフル活用して良い仕事をしていこう

という発想だったのではないかと思います。今日の事務局の御報告を聞いても、それに従って着実な取組が進展しているという認識をいたしましたので、結構だというのが、第一印象です。では、次に向かってどのようなコンセプトを掲げるのかという議論がこれで始まるのだと思いますけれども、御報告いただいた資料の中で私が気になりましたのは、資料の2の①の4ページでございました。

人材の育成・活用とワーク・ライフ・バランスの推進という項目の中で、長時間勤務者がいる所属数が横ばいという資料でございます。量的削減が難しいという中で、今後どう取り組むかということを考えてときに、生産性を上げるという概念がより強く求められるのではないかと気がしております。また、生産性を見るときには、時間という指標が重要になるのではないかと思います。例えば、人数は削減しない、横ばいである、仕事量も変わらないとすると、投入時間が減れば生産性が上がったと言えるでしょうし、人数を変えない、投入時間も増やさない、しかし、仕事量をたくさんこなすことができたということであっても、これは生産性が上がったということだと思いますので、資源をフル活用するといったときに、人数ではなくて、時間的な概念でチェックをしていくという発想が必要な時代になってきつつあるのではないかと印象です。一方で、それをどこまで縛るかというのはなかなか難しい問題ではあると思います。

御提示の論点として、骨格イメージの中に効率的な経営資源の活用がございまして。このこと自体、賛同する立場でございましてけれども、経営資源の活用というのは、反対ではありませんが、あえて申せばこれまでと何が違うのだろうというところをぎりぎりまで問い質していく必要はある項目ではないかと気がしております。人的資源であれば、どこまでも活用して良いということよりも、私たちの今の世の中、時間制約がより強められているという認識に立って活用していくということかと思っております。このため、いかに県庁の中の仕事の生産性を上げていただいて、生産性革命を5年間で成し遂げていただくかという、そういう目標を掲げて臨むべき局面かなと感じております。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

今、おっしゃられました効率的な経営資源の活用というこの言葉自体は、現時点と同じ考え方ではありますが、おそらくその中身が、また、この言葉で目指すものがこの5年の間に大分変わってきている、あるいは変えなければいけないということだと思います。

まさに今日、働き方改革という言葉が広く言われるわけですが、おっしゃられたように時間的に見る、今までは、よく働く、長く働く職員が良いという感じがありましたが、その考え方、コンセプトを変えなければいけないだろうということだと思います。私が少し気になっているのは、皆同じように一律に働いて、それにより何時間で区切るという話になりがちですが、これをどう実際の県行政の運営の中で実現をしていくかという点です。時間という面では、今おっしゃられたように生産性を向上させる方向ではありますが、場所により人により時期によって色んな状況があり、一律に何時間と区切ってしまいか、あるいは先ほどの言葉で言うと縛ってしまうということが往々にして流れとしてあることについても、今後、議論していく必要があるという気がします。

樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

今、加藤委員からもお話がありましたとおり、効果的な経営資源の活用の中でも私の専門とする領域が人材育成や働き方の見直しということで、それに繋がって少し話をさせていただきます。愛知県庁では、グッドジョブ運動という職員の皆様方から改善の提案を募っている取組がありますが、今年で10年目というふうにお伺いをしており、年々、数が増えてきて、数は増えてはいるけれども、今後の課題は内容・質なのかなという話を職員の方にもお聞きしました。

一律に働き方改革と言っても、部局によって仕事の内容も異なり、また人員の配置のあり方も違う。このため、時間であるとか目に見えて数量的なところで、ある程度の大枠はお示しすることも必要であると思いますが、実際に働いている職員の皆さんが、どのようにこれを捉えて、自分たちの今の職務の中で、どのように改革としてやっていけるのか、といったところをやっばりボトムアップで情報を吸い上げることも大事だと思います。このため、それぞれの部局や出先の機関で働き方改革や残業を減らすためにどうしたらいいのかといったところを考えていただくことはとても重要であると思います。実態把握といったところでいきますと、メンタル面では、残業を規制したり有給休暇を取ったとしても、その翌日や前日には、そのしわ寄せがきて、それにより、ストレスがさらに増大をしているというところが、もしかしたら、職員の皆様方の心の方にも繋がっていくかもしれません。

日本一元気な愛知ということは、それを担っている職員の皆様方が、本当に元気に健やかに御活躍いただくというところを柱にしていけないといけないと感じた次第でございます。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

今、おっしゃられた数字で見える部分と、その裏側にある部分にもやっばりきちんと目を向けて、その上でトータルとして、どういったような方向に向かっていくかということを考えていけないといけないだろうと思います。

古谷委員（(株)クオリティ・クリエーション代表取締役）

総務課長から御説明がありましたが、思ったことが二つあります。

一つは、行政改革を何のためにやるかと言ったときに、今、御説明のあった日本一元気な愛知をつくるためにやるという理解でよろしいと思いますが、問題はその日本一元気な愛知がどういう状態なのかが、少しぼやけていると感じました。

住みたい県ランキングなどでもいいと思いますが、愛知県がこれだけよくなったということがわかるようなものが指標としてあって、行政改革をやることで、そのアウトカム指標に表れるという繋がりが全く見えなかった。そういう意味でぜひ、「日本一元気な愛知」というのはこういう状態を言うというのを示して、そこに到達するという評価尺度を幾つか考えていただくと良いと思った次第です。

私は 40 年以上トヨタに勤めまして、改善という形でやってきました。基本的に改革とか改善というのは、ビジョンがあって、そこに向かっていくという姿が必要となります。評価尺度とか指標が共有できてないと、改善をやっても改革をやっても、何かむなし形になることが多くあります。

もう一つは、先ほど樋口委員から御指摘があったグッドジョブの大会に今年初めて参加させていただいて、愛知県の職員の皆さんの発表を聞かせてもらいました。それぞれ現場で大変素晴らしい改善活動をなされていて感心しました。そういう意味で、改革をやろうと思うと必ず第一線の方の改善の力がないとうまく改革できないということをお願いしたい。

東京駅の新幹線ホームで、車内清掃を行っている人たちがいます。毎回新幹線の出発 4 分前には必ず乗れるように整備するという、あの状態は一朝一夕ではできないと思います。こういうことをやろうと誰かが言っても改善力、現場の人が日々より良くしていく努力をしないと、あの状態にはならなかったのではないかと考えます。改革を実現するためには一人一人の改善、この資料に、問題解決力の養成という言葉を出していただいています。一人一人の問題解決力を養成して、チームで問題解決力を高めることで改革を下支えする。そういったことに繋げていくことが必要だと思います。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

今の一つ目の方について、いただいた資料では、骨格イメージ「案」として書かれているので、まだこれだ、ということ事務局の方でお持ちでないかもしれないですが、こういう姿ということが、もしあればお伺いします。

事務局（総務課長）

具体的なものを念頭に置いているということはありません。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

その辺りも含めてですね、また委員の皆さんから御提案ということも出していただけたらいいかなと思います。

三島委員（特定非営利法人ボランティア・ネイバーズ副理事長）

私は NPO の立場ですので、地域との連携強化を中心にお話したいと思います。

先回の懇談会では、従来の公を効率的・効果的にすると同時に、協働による新しい公を充実させる、そして県の役割は、地域のコーディネーターという方針を打ち出されたところが、自分としては印象に残っています。その点から 3 点申し上げたいと思います。

今の協働の進捗管理指標は、資料 2-①の 9 ページに、NPO との協働の事業の評価点を出していただいています。これは、「あいち協働ルールブック」があって、協働の考え

方をしっかり持つところを重視していただいでる指標であると思います。が、例えば、協働事業の数値で見えていくと、2004年の協働ルールブックを作ったときには、協働事業数は68、先回の懇談会を行った時点での2012年で91、2017年は88で、協働事業少し伸び悩んでいる状況もあります。行革大綱に基づいて、行政が地域のコーディネーターとなるための人材育成講座を、社会活動推進課が県・市町村職員を対象に2010年から2012年、2015年に行いましたが、今はありません。人材育成講座と協働事業数にどんな相関関係があるかという分析はできていませんが、NPOの現場から聞こえてくる声としても、行政が現場で課題をとらえて新しい発想で課題解決していくためには一種の牽引力が必要だということがあり、地域との連携のための人材育成は、やり続けるサイクルが必要ということが第1点です。

今言ったのは協働の基礎力となる部分です。次に、今後5年ということで、協働がどんなステージに向かうべきか、2つ考えを申し上げたいと思います。

1点目は、今後は、共同開発型の協働に取り組むべきだと思います。

先ほどの古谷委員の話も関連するかもしれませんが、今、NPOはじめ非営利セクターの世界で起こっている変化として、社会的インパクト評価をして、課題解決に貢献していくことが期待されています。愛知県は去年全国に先駆けてその研修事業に取り組んでいただきました。社会的インパクト評価とは、その取組が社会に与える成果を設定して、評価しマネジメントに活かしていくことです。

その成果を高めるために、複数の主体での協働＝コレクティブ・インパクトにも取り組んでいく必要があると思っています。その時、事業は今までの踏襲型ではなく、障害者の就労にあたって農福連携のように異なる分野を掛けあわせる発想が有効で、そこに必要とされるのが、情報の集積だと思います。

そこで、次のステージとしては、情報を集積している市町にある市民活動センター、中間支援組織が仲介する共同開発型の協働が大切になります。市町のセンターは、県内に39あり、他県と比べて充実しており、愛知県の資源です。そこが今後の協働をコーディネートできるのではと思います。ただ、実態は単独自治体では、その活動センターを生かしきれない状況がある。そこで、県が関わり、複数の地域の中間支援組織が連携して、これからの社会課題の解決を共同研究していくイメージです。そこにNPOのほか、企業、大学と一緒に取り組んでいくのが次のステージの協働の形です。

もう1点は、単独の事業レベルではなくて、事業を束ねる、1つのラインを担うというレベルの協働の検討も大切だと思います。

民間やNPOの方にノウハウや現場があるものとして、地域で実践する人材育成は効果が高いと思います。例えば、地域防災や環境教育の人材育成について、講座の委託というレベルではなく、講座後の地域での活躍、そのネットワーク化の役割までを担うことを考える。グローバル化の課題がありますが、多文化共生などの新しい社会課題でこの点を構想から考えられるといいと思っています。

愛知県では「協働のロードマップ」という問題意識を共有する協議のスタイルを策定しています。今まで色々協議が行われてきましたが、2015年以降はストップしている状況なので、それを復活して進められるとよいと思います。

ただし、ラインや方策レベルの協働を行っても、行政にとってのブラックボックスを作ってはいけないこと、すぐ始められるものと時間がかかることを精査することも重要です。それもあわせて、次のステージの協働を一緒に考えていけたらと期待しています。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

先ほどの、事務局の方から説明がありました大きな論点案の中では、地域との協働連携というところは、まだ、非常に抽象的な考え方になっています。これをさらにここで具体的にどう検討していくかということです。

御存知の方もいらっしゃると思いますが、昨年、一昨年と総務省が研究会をして、2040年の地方自治の姿を今から推定をして、そこからバックキャストして、今何をやらなきゃいけないかということを考えてみましょう、という研究会がありました。その中で三つほど柱があり、そのうちの 하나가、「公」と「共」と「私」という、古くて新しいテーマでありました。これは、自治体が全てのいわゆる「公」の仕事はできないということからきていますが、そればかりではなく「公」、「共」、「私」というのは、いろんな視点から見た時にやっぱりその方向に行かなければいけないだろうと思います。その時に、実際の役割というのは、総務省はプラットフォームビルダーという言葉を使っていますが、そういう役割に変わっていくだろうということです。そこにどのような具体的なあり方を入れ込んでいくかというふうなことを、また色々御意見いただきながら、そういったものをぜひ次の行革大綱の中で進めていけたらと思います。

吉岡委員（Bee パートナーズ社労士事務所代表）

2016年に中堅企業・中小企業向けの愛知県の仕事と介護の両立支援マニュアルというものを作成する委員をさせていただき、その翌年2017年にはマニュアルをもって、県内の色んなところに仕事と介護の両立という、テーマでお話させていただきました。

私事ですけれども2009年から親の介護という問題を自分の中で抱えておまして、2012年から大きな企業と一緒に今のテーマで動いております。

先日、愛知県の県庁の皆さんの年代、組織の人口ピラミッドという形で、年代別の職員数をお尋ねしたところ、50代の方が比較的多いというような形で、民間企業も一緒なんですけれども、30代後半から40代前半のところ、人数がガクッと落ちておまして、人数が落ちたのをフォローするために、20代の方たちをたくさん雇っているという状態で、そういうような企業も多くなっています。先ほどの資料を見せていただきまして、1999年から、これだけの方たちを削減されたっていうことは、県民の1人として、正直こういう資料を見せてもらうまで知らなかったんですけれども、これからそこに対しての課題というものがとても大きいと私は感じております。

耳では少子高齢化ということを何度も何度も聞きますし、今回私がこういうふうに出席させてもらっているのも、働き方改革法案という形で法律も制定されておりますので、その部分なのかなというふうに思うんですけれども、まず、なぜ働き方改革をしなければいけないのか、例えば残業、長時間残業者がいるからということではなく、やはり

各企業組織のですね、人口ピラミッドをずっと見ていくと、もうそうせざるを得ないのではないかというふうに切に感じております。

育児の両立と介護の両立は、法律では育児介護休業等っていうように並べて書かれているんですけども、全くその対応が違うということを管理職の皆様にもまず分かってもらうところからスタートしております。それと、企業では、アンケートをとると、皆さん不安だというふうに感じているんですが、そういうことを何か具体的に動いてるかという動いていないという結果が多く見られます。

先ほど「日本一元気な愛知」という文字を見たときに、県庁の皆様自身が元気であって欲しいんですけども、そこにいる親とかですね、県民、そういう人たちも元気でいなければいけないと思います。

大人の親子関係が不安の材料にたくさん入ってきておまして、不安だと言う子世代もいます、親世代も不安だというふうに答えているアンケート調査もあるんですけども、親子でいろんな話をしたことがありますかっていうと、したことはありませんっていうような、そういうことで、仕事と介護との両立者が、声をひそめているケースが多くて、実態を組織が把握していないというようなことを目の当たりにしております。その部分を結局いろんなふうに考えていくと働き方改革というか働き方をいろんな意味でトライしていかなければ、この年代の人たちがそれで介護と向き合っていくと、いろんな支障が出てくるということが予測できるわけです。

長時間勤務者がいらっしゃる所属数が多くてなかなか改善が見られなかったような数字を拝見いたしますと、何が原因なのかをもう少し具体的に示してもらいたいと思いましたが、または、実際、仕事が仕事を作っていくっていうことも多々ありますので、やらないことを決めていく決断っていうものが組織全体で必要になってくると感じております。

組織を変えるということはとても時間もかかります。今、色んなところで発表できている、そういう企業さんは、多分7、8年前からスタートして、今こういうふうに出てきていると感じておりますので、自分たちの組織の中をもう少し具体的に見ていき、そして、本当に自分たちが不安に思っていることを具体的に形に現すということが、県庁の皆様も、県政の中でも具体的に現れてくると嬉しいなと思っております。

小栗委員（愛知県立大学情報科学部教授）

私は改革の視点の部分で少しコメントさせていただきたいと思っております。

私は専門がITということで、IT絡みになりますが、「しなやか県庁創造プラン」というのは、2014年の12月からと、先ほどお話がありましたけれども、このしなやか県庁の「しなやか」というのをあえて英語で「スマート」と訳せば、ちょうどこの2014年以降の5年間は、スマートフォンに代表されるように、例えばスマートウォッチ、スマートホーム、スマートシティ等々、世の中全体をスマート化しようという流れがあったのではないかと思います。そういう意味では非常にいいタイミングで、なおかつ、先ほどの数値目標を含めて、皆さんすごく頑張られたという結果が出ているのはいいこと

ではないかなというふうに思います。

少し専門的になりますが、そもそも iPhone に代表されるスマートフォンが発売されたのは 2007 年でありますので、それでいきますと、実際のところは第 6 次ではなくて、第 5 次大綱のあたりですけど、いわゆる LTE、3G、4G と呼ばれるような通信網ができて、今の SNS、インスタグラム、フェイスブック、ツイッターというようなのが爆発的に皆さんに使われるようになったのは、まさにこの 2015 年から 2019 年の間であります。こういう社会の変化を見ると、世の中全体が、情報通信技術という社会インフラといえますか、社会的なイノベーションの中で、人の働き方も組織のあり方も変化を余儀なくされてきている時代なのではないかというふうに思っています。

そういう意味で、この次期行革大綱の改革の視点として挙げるのであるならば、私はあえて申し上げるならば、いわゆるものづくり愛知県の「終わりの 5 年」と「始まりの 5 年」ではなかろうかというふうに思っています。

最近の車の世界は 100 年に 1 回の改革がきているというような形で、車がネットに繋がりが、そして自動運転化され、そしてシェア・共有化され、そして EV 化されて電動化されるみたいに、これまでのものづくりのあり方からモビリティのあり方そのものが大きく変わるというようなことで言われています。

今まで愛知県が、トヨタさんに限らず、ものづくり大国として、例えば道路であったり、若しくは社会インフラを構築するというような形で、愛知県が支えられてきたとするなら、その 100 年に 1 度の改革がモビリティ社会を飲み込むというのは、実は愛知県もそれは呑み込まれることを意味しているのもであって、そういった構造改革という社会構造の改革の変化に耐えうる改革をしていかなければいけないのではないかと思います。

つまり、単なる効率化を追い求めて、今回数字で何人削減したとか、どれぐらい効率良くしたということに留まらず、次の県民の人たちが豊かに生きていく、幸せに生きていくためにどうあるべきか、というような新しい社会へ対応するような変化を入れ込む、私は今それを「始まりの 5 年」、「準備の 5 年」と申し上げたいんですけど、そういうようなことをしなければいけないのではないかと思います。

さすが愛知県だと思いますけれども、先ほどの御説明の中で、例えば、その行政事務の中に AI を取り入れようとか、ロボティック・プロセス・オートメーションを入れるとかというのはすでに始められようとしていますね。

例えば RPA を使うことによって、行政事務の 50% が削減できるとか、何百時間を削減したという報告がすでに出ていますけれども、これはですね、実はその局所的なある事務作業 1 個だけを取った場合に、その半分がロボットプロセスで削減されましたと言っているのであって、実はその働き方、その仕事の仕方そのものを見直せば、もしかするともう一桁効率が上げられるようなものではないかと思っています。言い方を変えますと、この第六次の 2015 年から 2019 年の間、AI を例にしますと、我々研究者は何とかして、人間に追いつこうという 5 年間、チェスとか囲碁とか将棋で人間の世界チャンピオンを破ろうというようなことを一生懸命やってきた 5 年間でありました。皆さん御存知のとおり、今こういう知的ゲーム、チェスや囲碁や将棋、これらのものはすべて

AI が人間を凌駕しておりまして、今はすでに多くのプレーヤーが AI を使って学習し、AI を使いながらプレイしても構わないというようなふうにもルールも変わってきています。

このように、行政事務においても AI と一緒に仕事をする環境をどう作るかということが求められるようになってくるのではないかと考えています。そうすると、もしかすると仕事の仕方は一変するのではないかとこのように思います。

かつては、とにかくコンピューターを導入しましょう、オンラインで仕事をしましょうと言っていましたが、RPA をフルに使ったり、さらには AI で自動応答することにより、県民からの相談について、いわゆる「たらいまわし」が一掃され、相談のあった段階ですぐに回答できるというような仕組みづくりが多分この 5 年の間にできると思います。そうすると、何人減らしましょうとか、時間を減らしましょうということとは全く異次元の効率化が図られるのではないかと、そのための「準備の 5 年間」ではないだろうかというふうに考えています。

人がやることとシステムがやることをきちっと見直して、時代に合った社会構造の変化にあった環境づくりを始める。そして、2025 年以降も、まさに元気な愛知で世界に誇る愛知県となりうるための環境づくりをやる、デジタルトランスフォーメーションの時代に合った愛知づくりという行革大綱ができればいいと思います。

高田座長（政策研究大学院大学教授）

県という地方自治体ですから、色々な種類の行政サービスがありますが、それを今後、人口が減る、あるいは高齢化が進む、AI というものが色々な場面に出てくる、というふうな環境変化があったときに、どうサステイナブルにやっていくかということがおそらく行革においても目指すべきところだと思います。

そこに向けたロードマップについて、色々議論していくことが行革大綱を作り上げていく作業ということだろうと思います。

今お話いただいた AI の話で、色々な意味で自治体はどう変わっていくかが注目されていると思います。

加藤委員（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株) 執行役員 主席研究員）

今日御提示いただいた論点の中の主要取組事項 9 本のうち、次の計画の中で、難しい問題になりそうだと思います点は、県有施設の活用の問題です。

おそらく、築 40 年を超えてきているような建物が限界に近づいてきていて、報告資料の中にもありましたけれども、維持管理費全体、それは人件費も含めての話だろうと思いますが、公共施設の維持管理に関わるコストがこれからは増えていかざるを得ないかもしれない局面でほっとけなくなっている。しかし、おそらくこれまで、施設数としては削減ということで見直しの対象としてやってきておられるので、残ったものが必要なもので、古くなってもうどうしようもなくなりましたという局面になっていると

すれば、次の妙策が何かというところが難しいなというふうに感じます。おそらく統廃合を一生懸命考えると、その中で機能転換ができるものは機能転換、効率的な機能転換を図るとか、或いは、仮にここでも書いてあるように新しい技術を導入することによって、楽になるということであれば、そういう方法もあると思いますけれども、効果が出るかわからないと思います。中には、県が提供すべきサービスとしての役割が終わっているものが潜んでいないかっていう議論を含めてやらなければいけないかもしれないと感じ、ここについては、難しい議論になりそうだなという気がしております。しかし、扶助費と公共施設の維持管理費は増大する一方だと思いますので、ここはもう避けては通れない課題・論点になっていくのではないかという気がいたしました。

古谷委員（(株)クオリティ・クリエーション代表取締役）

今のお話を伺って、主要取組事項の2番にある資産の活用とその上の事務事業を見直しをセットで考えないといけないと感じました。

基本的に何か事業の目的を見直そうと思うと、県庁の皆さんが生んでいる価値、アウトプットが、受け取る側、県民なのか市町村の皆さんとか、色んな方がいると思うんですが、相手のニーズに答えているかという議論を一個一個検証していかないといけないというふうに思いました。

ここに業務プロセスの見直しとか、根源的な問い直し、そういう言葉がありますが、基本的には受け取る側のニーズから決まってくる。そういう部分を少し、意識的に調べられたら良く、もう必要のない情報を提供していることもあるのかもしれないし、あるいは求められているものと違うものがあるかもしれないし、それはわかりませんが、いずれにしても検証しないとけないんじゃないかなというふうに感じました。

そういう意味でぜひプロセスを見直す場合はアウトプットを意識して見直していただきたいと思いました。

森岡副知事あいさつ

副知事の森岡です。

今日は長時間にわたり御審議いただきまして、ありがとうございます。多くの貴重な御意見を賜りまして、この行革大綱は、なかなか大変な仕事である、そういう感じも持ったわけですが、本当にありがとうございました。

冒頭、大村知事から話がありましたけれども、現行の行革大綱というのは、今年度で最終年度という形になります。それで、この間、県政を取り巻く環境というのはかなり変わってきておまして、我々の認識そのものも随分変わっているということがあります。そういう意味ではですね、県の役割はどういうところにあるのかということをしつかり見極めるということが大きな問題になっている。特に小栗委員のおっしゃったように、愛知県はものづくりの県ということで、愛知県には大体20万社ぐらいの企業があるわけですが、その企業の99%は中小企業で全体の7割の人がそこで働いている。そういう状況というのは、構造的な変化を起こしているというのが実態だと思います。

といいますのは、少子高齢化で、今の中小企業の経営者の6割から7割、これはもう5年とか10年ぐらいの間に70歳を超えていくと。しかし、それを継ぐ人がまだ3分の1ぐらいで決まっていない。そのくらいですから、この大変化の時代に大企業でもそれに追随して変化していくというのが大変なんですけども、中小企業も、やっぱりそれに追随して変わってかなきゃいけない、変わらないと生き残れないと。そういう意味では延長線上の仕事をやっていたら駄目だということです。そこに色々なことを考えながらやっていく人材がやっぱり不足をしている、そういう人材の問題は非常にクローズアップされてきております。雇用の問題に結びつきますので、この構造的変化にどうやってこの地域がうまく追随していくのかということになりますと、民間と行政が一体になって変わっていかないといけないと。そういう地域の一番最先端に行く地域じゃないかというふうに思います。それを、この行革大綱に盛り込んでいかないといけないんじゃないかという感じはしています。

それともう一つは、職員一人一人が能力を十分に発揮する。そのためには、県の持つ経営資源も含めてですね、人材の最大限の活用とそのためにならうかということもあります。

今日、承りました貴重な御意見を、十分に参考にさせていただきまして、骨格イメージにしっかりと肉付けをしまして、次回の9月の第2回策定懇談会は中間取りまとめという形になりますけども、御提示をさせていただくと、そこでまだ御意見をいただいておりますね、いいものにしていければというふうに思っております。

今日は本当に貴重な御意見を賜りありがとうございました。

5 閉 会

総務部長

それでは、これにて本日の日程は終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。