

## 第2回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時：2019年9月10日（火） 午前9時30分から午前11時30分まで

場 所：愛知県庁本庁舎6階 正庁

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：森岡副知事、総務局長、人事局長、総務部長、  
総務課長、財務部長兼財政課長、人事管理監兼人事課長、  
総務課、財政課、人事課

### 1 開 会

### 2 森岡副知事あいさつ

皆さんおはようございます。副知事の森岡でございます。第2回次期行革大綱策定懇談会の開会にあたりまして一言ごあいさつを申し上げます。大変お忙しい中、ご出席いただきましてありがとうございます。また、高田座長はじめ、委員の皆様方には日頃から本県行政の推進に格別にご理解、ご協力をいただいております、厚く御礼申し上げます。

5月30日に第1回の策定懇談会を開催いたしまして、委員の皆様方から大変貴重なご意見、ご指摘をいただきました。その後、6月の定例県議会で、大村知事から次期行革大綱を策定していく旨の答弁をいたしました。また、県議会の行財政改革・地方創生調査特別委員会で委員の皆様方へ説明をし、そして熱心な議論をいただきました。

そうしたご意見を踏まえまして、本日は、次期行革大綱の中間取りまとめ案を提示させていただき運びとなりました。委員の皆様におかれましては是非とも忌憚のない、ご意見をいただきますようお願い申し上げます。

また前回の懇談会でも、申し上げましたとおり、愛知県を取り巻く環境の変化は大変厳しいものであり、組織全体が、スピード感をもって取り組んでいくことは極めて重要だと思っております。そういう意味では、次期行革大綱、これは大変重要な意味を持ち、また、仕事のやり方を含めて、しっかりこの行革大綱に組み込んでいければというふうに思っております。

皆様方におかれましては、次期行革大綱がより良いものになりますように、お力添えを重ねてお願い申し上げます。簡単ではございますが、開会にあたりましてのごあいさつとさせていただきます。今日はよろしく申し上げます。

### 3 議 事

#### 次期行革大綱中間取りまとめ（案）について

##### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

今お話がありましたように、今回は5月30日の開催で、3か月ほど期間が空きましたが、その間に議会での議論もあったようでありまして、それを踏まえまして、今日は、次期行革大綱の中間取りまとめ案として、事務局で取りまとめたものについて、委員の皆様から忌憚のないご意見をいただきたいと思っております。

この懇談会は3回の予定であり、今日の第2回は、中間取りまとめを議論するという意味一番重要な回になるという気もいたしますので、ぜひ皆さんから活発なご意見をいただきたいと思っております。

最初に一つだけご紹介をさせていただきます。ご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、ブランド総合研究所というところが、調査結果を最近公表しまして、その中で、私が注目したのは、自分や家族の問題として悩みがありますかということ、アンケートで聞いたものです。具体的には、低収入・低賃金、ストレス、運動不足、花粉症なども含め48項目を挙げて悩みを聞いたところ、全体で1万6,000人ほどの回答があり、全国平均では悩みの個数が3.36個でした。都道府県別も出ており、愛知県はダントツ少ない2.51個で47番目、その一つ上が2.74です。愛知県の皆さんは悩み事が少ないということであり、悩みがないという選択肢を選んだ人も全国一高いということでした。

悩みがない県民の皆さんに対して、県政はどのように関わっていくかということは、なかなか難しいと思っておりますが、そういったデータが公表されましたので、次の行革をどのように取り組んだら良いか、少し考えながら読んでおりました。

では、今日の議題に入りたいと思っております。

#### 《事務局から資料説明》

##### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

今お話がありましたように、数値目標はこれからということで、これまでの実績も踏まえて、今後の進捗管理のため、具体的な指標を挙げていくことになろうかと思っておりますが、例えばこういう項目、こういう観点の指標といったことについても、皆さんから御意見をいただきたいと思っております。

##### 加藤委員（岐阜大学客員教授）

中間取りまとめ案を拝見いたしまして、改革の視点に掲げておられる3つのSについて、強く賛同したいと思っておりました。

3つのSのうちサステイナブルは、普遍的な性格が強いと感じるものの、スマートとスピーディーについては、しなやか県庁創造プランをさらに深く追求するという強い意

志が感じられ、本プランの特徴的なコンセプトを表現されようとしているのではないかと拝察したところです。

その中でも、とりわけスマートの中で表現される生産性に着目して、4点ほど意見を述べたいと思います。

まず、9つの柱のうち、3つ目の柱に「人材の育成・活用と働き方改革の推進」とありますが、冊子の23ページに、愛知県職員1人当たりの時間外勤務時間の推移が出ておまして、初めて拝見いたしました。生産性を議論する時に、時間で計っていくことは大変重要なことではないかと思いますが、これを拝見すると、例えば2008年とか2018年の時間数が増えているのは、おそらく特殊要因だと思いますので、特殊要因を排除した時に、投入時間がどうなっているのか、ということが、このままでは少し読み取りにくくなっています。特殊要因を排除した時に残存している時間について、仕事が増えてしまったという捉え方をするのであれば、それ以上に生産性を高めなくてはならないということが課せられていると思いますので、特殊要因を排除して、例えば部門別、年齢別、業務種別の時間がどうなっているかを分析できるようにしていかないといけないのではないかと。それが、今どこまでできるのか分かりませんので、できなければ、それを把握できるような管理に変えていく必要があるということではないかと思っています。

2点目は、21ページに人材育成の方針が書いてあり、拝見すると若手・中堅職員をターゲットに人材育成を考えていくというふうに読めなくもない気がいたしますが、戻りまして、23ページ下段のグラフを拝見すると、圧倒的に50代の人材が多いという人員構成になっております。人的資源の最大活用ということを考えるのであれば、50代の機能が最大に発揮されているか、ということが組織的には非常に感度が高いと思わざるを得ませんので、人材育成の中に、50代の資源をどう活性化させるかという育成プランがしっかり入らないといけないと思います。敢えて、口汚く言えば、踏ん返り返っている50代はいないか、30代、40代と同じような仕事をしたままの50代はいないか、ということを検証して、どういう役割を担っていただくべきかということをしつかり整理して運用していくか、ということが、この次期の人材育成ビジョンの中で位置付けられて欲しいと強く感じたところであります。

3点目は、9つの柱の1つ目、合理化とサービス向上のところですか。そこに色々なことが書いてあり、どれも賛成しますが、生産性を上げるということ考えたときに、BPRとか、先ほど申し上げた、職員の役割の見直しとか、働き方改革というのは絶対必要だと思いますが、加えて、インフラアップも必要なのではないかという気がいたします。そのインフラアップの中に、AIとか、ICTの活用ということが位置付けられると思ひまして、随所に記述がありますから、それは良い事だと思いますが、加えてお願いしたいのが、生産性高く執務できる環境であります。例えば、エアコンを仕事している時間は胸を張ってつけて良いのではないかという気もいたしますし、それから、文書管理規程を見直すことによって、県庁各室に大量にあるロッカーを減らせるのではないかと。ロッカーが減ると色々な空間が創出されますので、そこにコミュニケーションとか、アメニティに必要な空間、あるいは執務空間、会議室の確保などができるのではないかと。そういう意味での執務環境の見直しを含めたインフラアップを今後検討いただきたいと思ひました。

4点目は、大きな柱の5番目の民活ですけれども、民活の導入は、愛知県は中部ブロックでは最先端、全国的にも最先端と言って良いかもしれない状況で取り組んできていると承知しており、大変結構だと思いますが、今後はこれを加速させるとともに、既にこれまで各種導入してこられた民活の効果検証について、どういう効果があったのかということ、先頭を走る愛知県から示していただきたい。それにより、県下自治体が追随して民活を導入していくことになるだろうと思いますので、この点も含めて、お願いしたいと思います。

### 樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

3つの目の柱「人材の育成・活用と働き方改革の推進」について、個別の案件ではありますが、今後、ご配慮いただきたい点を申し上げたいと思います。

冊子の21ページの育成のところ、これから2020年度に新たな人材育成ビジョンを策定することを踏まえて、業務改善を通じた人材育成を重点的に進めていくという文言があります。当然、行革ではありますので、業務改善が柱になってくるとは思いますが、今までの仕事を見直して、無駄をなくしていただくだけではなくて、新たな時代のニーズや外部環境の変化に応じた、一步踏み込んで飛躍をしていく県政のあり方を考えたときに、業務改善が中心であるという文言に加えて、もう少し踏み込んだ、新しい切り込み方も、何かメッセージとしてお示しいただくと良いのではないかと感じました。

また、先ほどの加藤委員のご意見に賛同であり、21ページ上の囲みの中の二つ目に、「職員全員が奉仕者としての意識を持ちつつ、常に問題意識を持ち、自主性とチャレンジ精神をさらに高めていけるよう人材育成に取り組む」という文言や、「若手・中堅職員を重点的に」と書かれておりますが、50代の方々のウエイトが大きいので、すべての年代の方々の人的資源をいかに効果的に投入していくか、それによりスマート、スピーディーが達成されるのではないかと感じました。

22ページの真ん中下のところに、将来を担う若手・中堅職員の育成ということで、現行の育成型ジョブローテーションの見直しについて、今後、人材育成ビジョンの策定とともにされていくということで、一つご配慮いただきたいと思いますのは、短期的なジョブローテーションで異動する前提では、日々の業務をこなすのに精一杯となってしまう、自身の業務について、より工夫・改善しようという意識が起きにくいのではないかと懸念します。例えば3年ないし5年というスパンで、自分の職責や、チャレンジ目標、課題を掲げながら業務を遂行していくことができるような文言、もしくは今後の人材育成ビジョンにおいて、単年度の業務に追われていくということにならないような、育成のあり方をご検討いただければと思います。1年目で異動したばかりの方は、まずは前任者のやり方をしっかりと1年間回して、自分のものにし、2年目3年目は、そこからさらに種まきをして、自ら成長し、3年4年経った時に、しっかりとその成果を収穫できるような、ホップ・ステップ・ジャンプのような、もしくは、守破離のようなイメージで、人材育成に関して、イメージをいただけるような図解を入れていただくのも一案ではないかと思いました。

また、23 ページのグラフの中で、20 代、30 代の方々の男女比率を見ますと、女性の構成比が随分と高まっていると感じました。それを踏まえて 24 ページの女性活躍推進について、まずは、2019 年度で目標とした女性管理職の割合 10%をクリアしたことは、おめでとうございます。ただ、次の行革において、この数字について、今後検討されていくと思いますが、例えば、内閣府男女共同参画局が来年度までに達成すべき目標値として掲げている数値は、都道府県の各階層に占める女性の割合として、課長相当職で 15%とされています。県では未だに 10%を少し超えたところで、全国的に見ても真ん中あたりの達成率であるというところでありますので、もう少し先を見据えて、しっかりと目標を定めていただきたいと思います。

そして、女性管理職という区分だけではなくて、管理職に登用でき得る予備軍の数字も掲げていただくことも一案と思っております。その一つが、課長補佐級や係長級のパーセンテージであり、25 ページの右上には、職員全体の女性の割合、並びに係長相当職の方々の数字、そして管理職の数字という三つの数字が掲げられていますが、すでに愛知県では「女性職員の活躍推進に向けた取組指針」を公表しております。そこでは、これに加えて、課長補佐級の数字も載せていますし、毎年の大卒程度の採用者に占める女性の割合もグラフに併記されています。女性管理職のパーセンテージを上げていくためには、その予備軍をしっかりと育成していく必要があります、その予備軍がどの程度の割合となっているかもお示しいただきたいと思います。

既に民間では、20 代、30 代前半で管理職になり得る若手の人材に対して、育成をしていくという風土が醸成されつつあります。女性だけでなく男性も、すべてのメンバーがメンバーシップのみならず、機能的なリーダーシップを、係長、課長といった長の名称のつく方のみがリーダーシップを発揮するわけではなく、全員が自分の所属している組織の職責を果たすために、より効果的、効率的な業務を行うための提案、発言がされる風土が醸成され、リーダーシップマインドが醸成される必要がありますので、管理職という役職につく数字だけを明記するだけではなく、それに連動した数字も具体的に示していただけると良いと思われました。

もう一点、25 ページにあります「モチベーションの維持・向上」について、現行の人材育成ビジョンでも掲げられております「やりたい仕事挑戦制度」というのは、今後ぜひ継続していただきたいと思います。この制度がどのような運用状況であるのかについても、今後、個別の案件として、数値データ等を示していただければ、拝見したいと思っております。

また、この文言の中で、「職員の意欲向上や職場の活性化に資する業務改善の優れた取組に対する表彰など」と書かれていますが、その一つが、グッドジョブ運動の発表会や表彰だと思えます。グッドジョブ運動については 17 ページになりますが、仕事の質の向上ということで、募集部門として、カイゼン・成果部門とチームワーク部門があります。この内容には、大変大事なことばかり書かれていますが、もう少し働き方改革というところを、トップダウンのみならず、現場の皆さんからボトムアップの意見を出していただくためには、働き方改革も、部門の一つとしていただくような形で、活性化を図っていただくと良いのではないかと感じました。

昨今の民間の人材育成を例に挙げますと、上長からの承認は、部下のやる気やモチベーションの向上に資するというは昔から言われていますが、同僚、仲間からの承認、賞賛というのが、実は従業員、職員のエンゲージメントを高めていく大きな効果を示していると言われていています。同じように働く職員から、あなたの部署ではそんな改善や、働き方改革をチームでやっているのかというところを、上の方からのお褒めの言葉のみならず、同じ仲間の方からご承認をいただけるような機会が、グッドジョブ運動であるとか、もしくは、同じような年代の方々との発表会があるとよいと思います。部署の垣根を越えて、職員の中で改善の取組を発表しながら、フィードバックしてもらうような仕組みづくりも一案であると感じております。

もう一点、このグッドジョブ運動について、件数はそこそこ出てくるけれども、今後は質が大きな課題であるというのは、前回にも提言いたしました、内部の皆様方だけで、知恵を絞っても良いアイデアは出てこないのではないかと思います。取組の詳細は分かりませんが、それぞれの課、係ごとでやっているとするならば、課を越えたプロジェクトチームのようにメンバーを募って、内部の人的資源を使って新しい気付きを活性化させていくことで質の向上に繋がるのではないかと思います。もう一つは、内部の人的資源のみならず、外部のアドバイザーもうまく使って、内向きになりがちな職員の皆様方に、新しいきっかけを提言するような外部アドバイザーを入れてみることも、運動の継続並びに質の向上、活性化になっていくのではないかと思います。

最後に、人材育成のうち 26 ページに書いてありますけれども、優秀な人材の確保というのは、官民間問わず、人的資源、人材の獲得競争の激しさが増す中で、県としても優秀な人材を確保していくことが重要な部分ではないかと思います。当然、採用にあたって、県のあり方を求職者に対してアピール、もしくは学生インターンシップの受入れなどでアピールされていると思いますが、特定分野の優秀な人材を確保していくためには、県としては、今、こういう課題を持っており、今後、何年間で取り組もうと思っているので、それに対して、力を発揮していただけるような方をお招きしたいということを発信しながら、新規採用だけではなく、民間との人事交流を活性化していくことで、優秀な人材の確保に繋がるのではないかと思います。

もしくは、発信の仕方ということで、ブランディング、つまり、この愛知県政をどのように知らしめていくか、例えば SNS、Facebook などは愛知県でも、いくつか立ち上がっているように拝見しましたが、内容は県がやっているイベントや、知事の活動であり、職員の皆さんが現場でこんなことに取り組んでいますという顔が見える発信ではありませんでした。新しい感性で Facebook で発信していただくとか、若い方々に注目されるようにアイドルを使って発信というのはあるかもしれませんが、民間の発信、ブランディングの事例をご紹介しますと、例えば、地元の日本特殊陶業さんの Facebook では、社員の方々が、どのように活躍しているのかということ、SNS を使って発信しており、デンソーさんでも現場のスタッフの顔が見える発信をしているので、このような Facebook をうまく使って情報発信することで、優秀な人材を、今後、確保していくというあり方も一案ではないかと思います。

## 古谷委員（(株)クオリティ・クリエイション代表取締役）

今お話がありました改善、改革、人材育成に関連して発言いたします。

14、15 ページについて、少し補足をさせていただこうと思います。改善や改革を改革と銘打つのであれば、全庁挙げてやっていくことになろうかと思いますが、そのためには今の状態を変えないといけないと思います。今のままでは何も変わらず、また、変わろうと思っても、同じ部局の中だけでは変わりません。何か仕組みを変えようと思ったら、いろんな部局が関係しているものですから、それをまとめて変えていく力、これを生むような仕組みを作らないと何も変わっていかないと感じています。

そういう意味で、これから主要な取組を整理していくときに、一つの部局ではなく色々な部局が関係するテーマについて、クロスファンクショナルチームを作るというスタイルを提案できると良いと感じました。

私は今、県の職員の皆さんに、問題解決研修というものをやらせてもらっていますが、個々の担当ベースの議論をすると、必ず他の部局との関係が出てきて、調整を要するという話が出てきますので、ぜひ、幹部の皆さんが、変えるということは自分たちのリーダーシップが必要だということをご認識いただいて、取組事項を整理していただくと良いと思います。

そのための取っ掛かりが14から15ページにあるSDCAサイクルであり、日常管理のマネジメントサイクルというものがベースにないと、改善はできないということを申し上げます。いつもの状態があるから、何かを変えたときに変わったことが分かるのであり、いつもの状態が分かっていると、何かを変えたと言っても、本当に良くなったのか、誰も分からない。そういうことで、SDCAというのが基本にないと、PDCAが上手く回らない、このようにご理解いただくと良いのではないかと思います。

産業界では、以前よりこういった標準を大事にやってきたのですが、行政、医療を含めたサービス業では、このSDCAがなかなか浸透していないということが、率直な感想です。そういう意味で、このようにSDCAを載せていただくことはありがたいし、日本のためには良いと考えています。

もう一点、22 ページに問題解決のステップが掲載されています。今、問題解決の研修をやっておりますが、現状把握や、要因解析をどれだけ深掘りできるかで、対策ができるかどうか、効果が生まれるのかが決まってきます。半年がかりの研修ですが、経験を積んだ方を増やしていくことが、必ず将来役に立つと思っています。その時に、一点申し上げたいのは、グッドジョブもそうですが、何かチームのメンバーが改善しようとするときに、管理者側の支援が必ず必要になり、この支援の仕方とか、必要性、こういったものを管理職の皆さんにレクチャーする、教育する場をどこかで作っていただきたいと思います。管理者が支援しないと、どんなに良いアイデアでも実現できないし、部局間の壁を取る、あるいは低くして、風通しの良い職場にしないと、なかなか改善が進まないということになります。これは、どこでも間違いないと思います。こうした管理者への理解活動をぜひ考えていただきたいと思います。

先ほど、愛知県では悩みが少ないという話がありましたけれど、悩みが少ないということは問題意識がないということの裏返しかと思いましたが、問題意識を高めてSDC

Aを回していただくと、必ず問題は発見されます。それを解決していくという図式を県庁の中でも文化として育てていただきたいと思います。

### 吉岡委員（Bee パートナーズ社労士事務所代表）

9本の柱を読ませていただき、それに取り組むのは、やはり人だということに尽きますので、私からも21ページの「人材の育成・活用と働き方改革の推進」について、お話をさせていただきたいと思います。

23ページの時間外勤務時間数について、先ほど加藤委員からお話がありましたが、中間取りまとめの中でも、「長時間勤務が常態化している職場」というフレーズがいくつも出ておられて、特殊要因も実際にあると思います。また、長時間勤務者がいる部署数も、あまり減っていないという数字も示して下さっておりますが、働き方改革というものは、残業削減という形で、数値目標の達成ばかりに拘ってしまいますと、そもそもの原因追究に至らないで、持ち帰って仕事をしていたりというような、実際は生産性向上に繋がっていないというケースもあります。数字に表れていないところの部分について、どうして長時間労働になってしまっているのか、その原因を追究しなければいけないと感じております。

一つの参考となるか分かりませんが、全国の県警で初めて、職場改善に取り組んだのが愛知県警であり、5年前から進められておりますが、その中で、進めやすい部署、チームを募集して、自ら手挙げした部署・チームがトライアルチームとなって、何が自分たちの課題なのかということを追究しております。2年ぐらい前から愛知県警の取組みは新聞等でお話を下さっているので、行政の取組が参考にできるのではないかと思います。そのトライアルチームは最初2チームぐらいから始まりますが、横展開し、10チーム、25チーム、そして今は全部のチームで行っているとお聞きしておりますし、年度内に2回ぐらい公開の報告会をして、そのときに、管理職の方の研修を行っております。これが愛知県のグッドジョブ運動などにも繋がってくるかもしれないというように思います。

県警においても、最初に外部コンサルタントを入れたとお聞きしておりますが、なかなか警察組織の中で、外部の方を入れるのは難しいという話もお聞きしました。また、実際に内部のハードルの高いところからスタートしようとするのは、難しいところがありますので、比較的取り組みやすいところ、進めやすいところ、そういう意識があるようなチームを募って、難易度が低くて、効果が高いところから展開するというところをお勧めしたいと思います。

その中で、イクボスという管理職の人達の気持ち、この働き方改革には大切で、管理職の方の意識と、率先した取組というものが鍵になると思います。愛知県のホームページにイクボス養成研修という資料がダウンロードできるコーナーがありまして、拝見したところ、とても素晴らしい内容でした。働く時間を減らすということも大事ですが、愛知県の皆さんがどれぐらいそれを受講したか、研修したかというような数値を取っていただくことで、人間関係をいかに良好にするかとか、旗振り役がその役割をしっかりと意識できるようになる等が大事であると感じております。

そして、23 ページの男女別年齢別職員の構成ですが、こちらの文章にも書いてありますとおり、40代後半から50代後半にかけて、男性職員数が多く、これらの親世代が80歳前後になり、介護の必要性が生じている可能性があると書かれていますが、46歳以上に占める方は、割合から計算すると約5,000人いらっしゃいます。豊田市が作成している介護者予測推計ワークシートという、企業に勤める職員の年齢別の人数を入力すると、今、介護をしていると思われる 予測人数が出るというワークシートがあります。それに愛知県の職員数を入力してみると、現在1,125名ぐらいいるのではないかという予測数値が生まれ、10年後には1,620名という数字が出るわけです。実際の企業で40歳以上の職員にアンケートを取ると、主の介護者の手伝いをしている方も含めて約20%という回答が出てくるので、愛知県の41歳以上の職員が6,000人とすると、1,125名という数字は、あまりおかしくないと思っております。

これは潜在的な課題の部分かもしれないので、実際そういう人数ではないかもしれませんが、これからの超高齢社会を考えていきますと、やはり仕事と介護を両立できる体制を職場が作らなければ、働き続けられないという問題に当たります。これは各個人の家庭の問題だからと思いたいところですが、大人・親子コミュニケーションを向上することによって、子世代がそういう知識や意識を持つことで、日本一元気な愛知づくりに繋がっていくと思います。企業では今、社内研修を活発にやり始めているところが多いので、長い時間を通して、そういう研修に参加した方たちの人数を増やしてもらえると嬉しいと思っております。

それから、職員の構成から読み取れるものではないのですが、50歳以上の方がとても多く占める愛知県ですので、今後、今いる人達を退職させないということも大事な視点であると思います。定年で辞められる以外に、自己都合で辞めていらっしゃる人たちが何名いるのか、離職率について、特に企業だと新卒3年以内で、どれぐらい離職率があるのかということを見ております。その離職率をいかにゼロに近づけていくかということで、せっかく採用された皆様を愛知県の財産とすると、その方たちに仕事をしていただくことがとても大事だと思いますし、また、どのような理由で退職したかが分かると、愛知県が目指されている個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方というものが関係しているとすれば、どういう働き方が用意できると、その方たちは辞めなくて済んだのかという捉え方もできると思っております。

24 ページにサテライトオフィス、テレワークの事が書いてありますが、サテライトオフィスなどの取組については、体験者の方たちを増やしていくことで、さらなる利用拡大というものに繋がっていくと考えております。それ以外に、なぜ拡大できないのかという問題点も炙り出されます。今は5か所、愛知県の本庁舎をはじめ、そういう作業場があると書かれているのですが、ついでにそこを使ったということではなく、意識的に、計画的にサテライトオフィスを稼働させるということはとても大事なことだと思います。大規模災害の対応という意味では、急に離れたところではできないこともあるので、そういう意味では、1人でも多くの方が体験することで、また稼働時間を長くすることで、何が課題になっているかということを見ていく必要があると思います。

経験的には、そういったテレワークをすると、紙ベースではなくて、ペーパーレスにしていけないと、なかなかやりにくいということも、体験しましたので、ぜひ意識的に

多くの人たちが体験できるようにしていただきたいと思います。

### 三島委員（特定非営利法人ボランタリー・ネイバーズ副理事長）

私が今回の行革のテーマとして受けとめたのは、先を見通すことが難しい中で、地域づくりの牽引者がどうあるべきか、という点でした。

これに対するキーワードであるスリーエス（3S）は的を射たものだと感じました。そこへの総論的な感想が2点あります。一点目は、トヨタ自動車の社長の「これからは、モビリティカンパニー・プラットフォーム」となるべく、変革していくという話との対比で感じたことです。トヨタの変革の話では、「変えてはいけないもの」の提示をした後に「変えていくべきもの」の話がありました。おそらく、愛知県の行政経営においても変えてはいけないもの、磨き続けていくべきもの、強みといったことが、これまでの達成度が高い行革の取組みに含まれていると思うので、それを示すことができると、プライドやアイデンティティを持って庁内で行革を進める機運ができるのではないかと思います。

もう一点は、スリーエスは行政全体で進められるにしても、業務の性質や、事業が開発期なのか安定期なのか等によっても、重視すべきバランスが違うと思います。その判断が重要と思いますが、他の委員からも発言があったので省略します。

次に、新しい社会課題に対して、他の組織とどのように協働していくのかというテーマが自分の持ち分だと思っていますが、先日は、共同開発的な協働が必要だという点と、そこに重要になってくる中間支援組織の役割や社会的インパクト評価という考え方について話しました。今回は、それを進めていく時の行政の体制や器として、どんなものがあると良いかを考えてみて、イメージ的なもので申し訳ないですが、共同開発を可能とする「ラボ」のような機能が重要だと思った点をお話します。

ある県の事例として、計画を策定する時に、審議会を軸にした作り方をしなかったという話をお聞きしました。若手職員がその計画に関して徹底的に議論して論点を作り、その論点について有識者の方にお話を伺う。それでフィードバックを得たものに対し、さらに非常にカジュアルな形で意見交換をし、まとめていったということです。カジュアルな形はどのようなものかという点、若手職員が途中経過でまとめたものを、会議室で昼食の時間に、「我々が説明しますので、関心がある人はどうぞ来てください。」と言って、職員の他にも議員さん、マスコミの方がいらっしゃったそうです。

この事例の中に、これからの行政の仕事の進め方として、ヒントがあると思いました。一つは、業務における情報の集め方。調査会や審議会のように大きなフレームを先につくるのではなく、最初に核を作ってそれを発信しながら、情報を得て編集をしていく、新しいやり方です。次に、働き方。昼休みに準備したり参加した職員をどのように扱うかは難しいと思いますが、有効な働き方を考えることです。また、県の資産である庁舎の使い方。例えば学生が関わるやり方もできたと思いますが、外部に開かれた使い方ができるかどうか見直していくか。さらに、情報の扱い方。情報を循環させながらまとめていくには、ICTでグループウェアなどを使って濃い情報交換をするコミュニティをつくる方法があるが、それができるのか。

いずれも「ラボ」のような機能を果たしていく上で重要だと思いますが、今の行政では難しいこともあると思います。しかし、こうしたやり方ができる行政経営をイメージしておく必要がある時代ではないかと思ったところです。つまり、スピーディーに他の主体と一緒にやっていく、資源を集めていく場合、「糊しろ」のような、少しはみ出せるやり方ができる行政の仕組みを考えないといけないと思います。

加えて、こうした新しい課題に対して協働が生み出されていく時の指標として何が相応しいかについて考えると、今までは協働事業の評価点が、NPOとの協働の指標としてありましたが、新しい課題に対していくつ協働が生み出されたかを把握していくような、考え方の転換が必要ではないかと考えます。

今の話のような、ラボのような感じでサイクルを小さくまわして変化をもたらす行政経営が重要という一方で、大きな構想力も必要だと思っています。「大きな」というのは、事業の大きさではなく、社会をデザインするような構想力の意味です。先ほど組織横断的やプロジェクトチームの話がありましたが、例えば、目玉事業であるジブリパークについて、ジブリが有名だから集客できただけで終わるのではなく、例えば「公園と人の繋がりづくり」というテーマを設定し、その象徴としたり、愛知県の公園文化が世界に向けて発信できるというようなことも、色々な部局が一緒になって社会デザインとして考えることができると、「日本一元気な愛知」に繋がるのではないかと考えます。

そのための行政の体制としては、プロジェクトチームもあるかもしれないし、1人の職員が複数の部署を兼業してやっていく形など、時代に合った方法を色々考えていく必要があると思いました。

そして、一つ加わると良いと思うのがSDGsです。愛知県はSDGs未来都市として、事業の中での経済的価値、社会的価値、環境的価値を設定し実現していく必要があります。その時、行政だけではなく、色々な視点による検討や協働が必要になり、SDGsが多様な主体が協働するための共通言語になると思っています。前回、NPOと行政の協働のロードマップによる協働のシナリオづくりが重要だとお話をしましたが、今の社会情勢を考えますと、SDGsの実現のために愛知県内の主体がどのように関わることの視点を踏まえて、協働のロードマップを展開していくことが重要ではないかと思いました。

## 小栗委員（愛知県立大学情報科学部教授）

今日はこの愛知県庁の正庁で行革の懇談会が開催されておりますが、戦前建築の都道府県庁であり、国の重要文化財である愛知県庁の格式あるこの正庁の部屋で、愛知県の未来について話をするという設定に、大変感激している次第です。愛知県にはいくつかの日本一というものがあり、もしくは日本一を目指して、この行革大綱をつくっていくという思いが、まさに、この環境の中で実行されていると思っております。私の知る限り、庁舎が重要文化財になっているのは、他に旧三重県庁と旧北海道庁があると思いますが、旧三重県庁は、愛知県明治村の中にありますし、北海道の赤レンガ旧北海道庁は、今や観光施設になっておりますから、現役の庁舎として使われている愛知県は日本一だと思っております。

私はIT関連でお話をしたいと思いますが、今回のこの行革のプランを考えるにあたり、やはりどういう時代における行革なのかということは、考える余地があるのではないかと思います。この2020年から2024年という5年間は、ICTという意味で考えるとどういう時代なのか、ということも意識して検討したほうが良いのではないかと。つまり、自分たちで何とかしようということと、世の中全体がどう変わっていくかということ意識して、世の中が変わっていく中で、愛知県がどのように舵を切っていくのかを考えることが重要ではないかと思います。例えば、情報通信の分野で言えば、今5Gとあって、高速、広帯域のネットワーク環境が整備されようとしており、おそらく2020年から24年というのは、こういった5G環境が整備されていくような時代になっていくのではないかと思います。

私は2点お話をしたいと思います。プランの中でRPAやAIという言葉がたくさん使っていただきましたが、少しだけ確認したいことがあります。それは、デジタルイゼーションという言葉と、デジタルトランスフォーメーションという言葉の違いであります。分かりやすく言うと、かつてはオフィスオートメーション、OAという言葉がよく使われたと思いますが、色々なものをデジタル化して、業務を効率化しようということで、今回の取りまとめの中にも効率化という言葉がたくさん使われているかと思えます。これは間違いではありませんし、今回の行革の中でも、行政の効率化というのは当然重要な柱になってくると思えます。

しかし、先ほど申し上げましたこれからの5Gの時代では、私たちはデジタルイゼーションという言葉卒業して、デジタルトランスフォーメーションという言葉を使っています。これは何かというと、いわゆるデジタル化することではなくて、デジタルテクノロジーを使って、経営や事業のあり方を変えましょう、要するに、働き方改革しようということがポイントであります。かつては、これからは情報化の時代だから、行政もコンピューターを入れて、1人1台端末を入れましょう、先ほどグループワークという言葉もありましたが、業務にグループワークを入れてメールでやるようにしようということが目的だったのですが、これからは、そういうことが当たり前になってきて、それによってどれだけ働き方を変えられますか、ということがポイントになってきます。

そうすると、例えばAIやRPAを入れようということではなくて、それを入れることでどうやって業務を減らして、どうやって定時に帰れるようにするか、もしくは、どうやってよりクリエイティブな仕事に時間を回せるか、ということがポイントになるかと思えます。そういう目を見たときに、この取りまとめは、そこに言及できているかということをもう一度考えていただきたいと思えます。つまり、RPAを入れようで終わっていないか、きちんとRPAを入れたことによって業務の効率化が図られて、そして、業務時間を短縮できるように、例えば、実際にRPAを入れるためには、シナリオを作って、それが機能するように業務体系を変えなければならず、今、民間企業では、そうしたことをするために、CDOとあって、チーフ・デジタル・オフィサー、昔は、CIO、チーフ・インフォメーション・オフィサーと言っていたかと思えますが、最近ではCDO、チーフ・デジタル・オフィサーという形で、権限を持った方を置き、RPAやAIというものを使いながら、実際に働き方改革を体系立てて進めようとしています。そういう意味では、現在書かれている内容はRPAを入れればOKというような

考え方でデジタルイゼーションの時代を語っているようなところがあるのではないかと思いますので、もう一段踏み込んで書いていただくと良くなると思います。

2つ目ですが、国内外の連携に関して書いていただき、例えば、大学においても連携しましょうということを書いてくださいました。IT化が進むことによって、どんどんボーダーレスになっていて、愛知県は、国という単位も去ることながら、世界の中の愛知という形で、これからは行政を進めていくことになると思います。

そういったときに、海外の色々な人達とのネットワーク、例えば、私は大学におりますが、大学では留学生が大勢愛知県にきてくれる、愛知県で学んだ大勢の留学生が海外へ行って仕事をしてくれる、もしくは、海外から来た留学生が大勢愛知県で働いてくれるというような連携、環境というものが必要ではないかと思います。もっともっと積極的に留学生が愛知県に来てくれる、もしくは、愛知県から海外へ、例えば、特にアジアの地域に愛知県の大学がサテライトをもって、そこで、愛知のテクノロジーについて、もしくはインダストリーについて公表するような環境を作ったりということ積極的にすることで、人的に愛知県を支える環境が出来てくるのではないか。そういうところに力を入れ、仲間を増やし、サポートする人たちを増やしていくことが、行革に繋がっていくのではないかと思います。

そういう意味では、これも書かれてはいるんですが、やらなければいけないというぐらいの厚みであると感じており、もう少しグローバル化への対応として、人づくりや、人的交流というものを積極的に進めるといふところに力を入れていただくと、ボディブローとして効いてきて、行革推進にも役に立つのではないかと思います。愛知県外に愛知県ファンを大勢作って、もしくは愛知県で学んだ、生活したという経験者がアジアの地域に、もしくは世界の色々な地域にいてくれることで、愛知の行革を進めるにあたって応援団になってくれるのではないか、そういうところにも目を向ける必要があるのではないかと思います。

#### 古谷委員（(株)クオリティ・クリエーション代表取締役）

今の小栗委員のICTの話については、かつて痛い目に会いまして、目的や目標を定めずに導入だけを進めてしまうと、後始末が非常に大変になったという経験があります。私が今、問題解決を色々やっている中で、やはり現状でどのように仕事が行なわれているか、これを最初に共有することからスタートするのが一番良いのではないかと思うようになってきました。トヨタ生産方式では「表準（おもてひょうじゅん）」という言葉があり、今の状態をそのままプロセスとして描くことを奨励しています。そうすることで、色々な所で無駄が見えてきますが、日本人は謙虚で真面目なので、研修などでプロセスを描かせると、最初から完璧なものを描こうとします。そうすると多くの方がここで挫折されてしましますが、今あるプロセスをそのまま描くように言いますと大体が描いてきます。それをぜひスタートにして、ICTやAIの活用につなげていただくと良いと思いました。

### 小栗委員（愛知県立大学情報科学部教授）

古谷委員の仰るとおりで、このようなイメージを持っていただくと良いと思います。町工場があって、今まで手作業で車を作っていましたが、そこにオートメーション設備が入り、産業用ロボットが入って、無人化工場を作って、効率良く車を作りました。この時に、うちの会社も真似しようということで、工場に産業用ロボットやオートメーションシステムを買ってきて入れたら効率良く作れますか、という話です。

行政プロセスでも、今やっている事務的なプロセスや諸々の窓口のプロセスに、RPAという産業用ロボット、事務処理をするコンピューターを入れましたが、さあ使えますか、という状況が生まれようとしています。トヨタ生産方式でトヨタがこれだけ効率良く作れるようになったのは、改善を含めて、大変なセットアップがあり、過程があるわけで、今この中間取りまとめの中で、効率を上げるためにRPAを入れますよと言っているのは、工場を効率化するために産業用ロボットを入れようと言っているのに近いので、きちんとそれが成功できるようにするためのポイントを押さえましょうということでもあります。

そういう形で、ワンクール遅れたというか、ずれましたけど、いわゆるものづくりの自動化に対して、これからはオフィスワークの自動化が進んでいきます。トヨタさんの無人化工場で車ができていくのと同じように、多くの事務処理について、何人かの人で処理されていたものが、ロボットにやってもらうことによって、もしくは電話の応対もAIが受けてくれることによって、今まで相談するとたらい回しにあっていったものが効率化されていきます。このようなことが機能するための、きちんとしたプロセスをこの取りまとめの中に入れて、2024年にはそれが実現できるようにしたら、本当に働き方改革が実現する方向にいくのではないかと思います。

### 加藤委員（岐阜大学客員教授）

この後、当局では、仕上げに向けて指標の検討などをされていかれますので、なかなか難しい作業、議論・検討に入っていくかと思うと思います。その中で、このプランの3つのSを踏まえた指標がいくつか入っていくことが望ましいだろうと、また、継続的に管理すべき指標もあると思いますので、全部変えていく必要はないと思います。

その時に、やはり時間の指標をどう置くかという議論がとても重要な気がします。まずは、時間管理を今どのようにできているか、しっかり取っておられると思いますが、それを分析できる取り方になっているかというところをご検討いただいて、先ほどと重なりますが、部門別、年齢別、業務種別にどういう労働がされているかが分かることが必要ではないかと思います。

そうしないと、何をターゲットに短縮しましょうということが定まりにくいと思いますので、ここについてご検討いただいた上で、指標化できないかということを検討していただきたい。私は個人的には、理想的には、時間よりも人件費単価を掛けた投入コストで見るのが良い気がしますが、それはさらにハードルが高いと思いますので、まずは議論できる時間管理データを持っているかというところから検討していただきたいと思います。

それから、ペーパーレスとか、さらにその上段のデジタルトランスフォーメーションということ考えたときに、指標化というのは難しいと悩んでおりました、ベタなもので恐縮ですが、文書管理で言えば、「ファイルメーター」で、一度チェックしていただけないかと思います。デジタルトランスフォーメーションを進めた場合のファイルメーターの削減目標は、1割、2割ではなくて、4割、5割というオーダーを置くべきだと思います。時間はおそらく1割、2割が関の山と思いますが、ファイルメーターは大胆に行けると思います。そうするとスペースが空きます。そして、この空いたスペースを楽しい執務空間のために使っていただけないかと、つまり、個人のスペースは最小化されても良いと思いますが、共用で使えるスペースを各フロアに作っていただきたい。コミュニケーションのための空間、これが面積なのか箇所数なのか、あるいはコミュニケーション量を測る手立てはないか、このような観点でもご検討いただきたいです。私のイメージは、この県庁の各フロアにスターバックスのような空間があるイメージです。そこへタブレットを持ってコーヒーを飲みに行くと、部門を超えた人達と情報交換ができる。冷蔵庫やコーヒーサーバーはそこにしか置かないというイメージでして、そんな県庁になろうとした時に、なれないということであれば、この庁舎は限界であり、もうこれは重要文化財として使うと、執務空間としては限界だということも、その先議論になるべきだと思います。

#### 吉岡委員（Bee パートナーズ社労士事務所代表）

9月8日の報道で、男性の育児休暇の取得率という数字が発表されていまして、お話したいと思います。2020年までの政府の目標は13%と掲げられていますが、この9月8日に発表された数字では、都道府県職員のトップは岐阜県の9.1%で、愛知県は2.4%という形で発表されておりました。政令指定都市の職員は7.0%、市区町村の職員は5.5%という数字が発表されていた中で、なかなか愛知県では、まだ男性育児休暇の取得が進んでいないのではないかと感じました。

育児休暇を取得する期間というのは、介護と違って、この辺の時期に、こういうことが起こるといえる予測ができる期間です。このため、その期間に1ヶ月休んでみるとどうなるか、または、そうなった時に、急にではなく計画的に休めることから、準備ができると感じております。また、休暇中の方も地域に出てみると、今までと見ている視点が違ったりということで、身の周りの県民の方達が、どういうことを感じているかということを知ることがあるような機会になると思います。このため、ここの部分も指標の一つとして、数字を入れていただけると嬉しいです。

#### 樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

今の吉岡委員の発言にも通じるもので、育児をする男性であるイクメンという言葉は、こちらの冊子の24ページにイクメンサポートという形で出ていますが、育児をする男性職員、女性職員のみならず、介護や病気の治療との両立といったことにもしっかり注目して、いくらでもフルに働ける職員に大きな負担をかけるのではなく、時間的に制約がある職員が今後出てくることを予測した上で、そういった職員も成果を出せる職場作

りをしていく必要があります。そのためには、一人一人の職員の努力だけではなく、その課をマネジメントするイクボスと言われる方々が中心となって、それぞれの業務の洗い出しや情報整理、再配分をすることで、RPAの導入等による改善に繋がるのではないかと思います。まだまだ職員の皆さんがそういったことをイメージできてない可能性があるとするならば、図式化したフローのようなものを示しながら進めてはどうかと思います。そういった組織風土づくりや業務の再配分等については、マネージャーを含めた課全体で取り組んでいく必要がありますので、イクボスというような文言も入れていただけると良いのではないかと思います。

### 三島委員（特定非営利法人ボランタリー・ネイバーズ副理事長）

34、35 ページの「NPOや国内外の大学・企業等との連携・協働の推進」については、課題をどのように共有、発掘していくかが重要になります。これに対し、NPOはどちらかという、定性的な情報を提供する役割が得意でしたが、昨今は社会的インパクト評価を学び、アウトプット、アウトカムを伝えられる状況も出てきましたので、必要度の高い領域において、情報やデータの共有を進めていくと、業務の最適化や協働に繋がるのではないかと思います。

また、課題がどのように見えるか、把握できるかといった時、社会関係資本が築かれているかで、引き出される情報の質が変わってきます。その時に、行政のジョブローテーションの短さで、プツンと切れてしまわないように、どのように社会関係資本を引き継ぐかが課題になります。色々な検討があると思いますが、一つの発想として、その業務を経験した人が、4月に異動になったからプツンと切れてしまうのではなくて、2、3ヶ月など一定の期間だけでも、相手や現場に新旧の担当者が一緒に行くということも含めて検討されると良いのではないかと思います。例えば自治会でも1年で役員交代が多く、新しいチャレンジがしにくいという話がありますが、元気にできているところは、旧の役員が新役員を立てながら、サポーターにまわっていきやり方をしており、そうした情報資源の引継ぎの工夫や配置も考えても良いのではないかと思います。

他の組織との連携・協働については、9本柱の中の5～7で扱われており、各々には共通する部分、目指す価値が異なる部分とがありますが、適正な整理をしていただいています。今の社会の潮流として、協働に対して、課題をスピーディーに解決する、可視化できる成果をおさめていくことが求められる傾向が強いと思いますが、忘れてはいけないのが、協働のルールブックの冒頭に書かれている「自立型地域社会の構築」つまり、課題に関わる当事者や地域の主体の力を伸ばしていくことだと思います。それがおそらくスリーエスのサステナブルに繋がってくると思いますので、その視点を入れながら特に7の内容が組み立てられると良いと思いました。

### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

私からも一言だけ申し上げてから、事務局へお返しいたします。

委員の皆様からの発言の中で比較的少ない項目が、4本目の柱の組織・人員と9本目の財政運営でして、これらは私が専門としておりますけれども、財政の関係につきまし

ては、これまでの行革で削っていくという時には、ここが非常に大きな柱となり、きちんとした数字を出すことが重要であったと思いますが、行革全体の方向性が若干これまでとは違ってきていると思います。ただし、財政は全ての基本になる部分ではあるので、ある程度きちんとした数値目標というものをつくった上で、目指していただく必要がありますが、これまで以上に切り込んだものとするのは難しいと思います。その中でも、最低限は維持すべきもの、先ほど「変えるべきではないもの」という話がありましたが、その部分はきちんと押さえた上で、最後の9番目の柱としてしっかり位置付けていただく必要があると感じております。

それから、組織・人員に関係するかもしれませんが、先ほど加藤委員からもオフィス改革という話がありました。新しい取組の例も出ておまして、行政は民間企業のように柔軟にはいかない面はあろうかと思いますが、例えば、総務省の行政管理局ではかなり大胆なレイアウト変更があり、そういった取組もされていますので、県庁一斉にということ難しいかもしれませんが、どこか試しにやってみるなど、オフィス環境を変えてみるのが、モチベーションの向上やマインド改革に繋がると思われますので、そういったことも入れてみてはどうかと感じております。

それでは、次回の11月に開催予定の第3回の懇談会に向けて、本日の意見を踏まえて、事務局でしっかりとまとめていただきたいと思います。今日は以上をもちまして、委員の皆さんからのご意見といたします。最後に事務局の方で何かありましたらお願いします。

#### 事務局（総務課長）

本日は色々ご示唆をいただきまして、ありがとうございます。今回の中間取りまとめでは、これまでの行革の実績として、定数削減や行革効果額を説明してまいりましたが、こうした量的な削減余地が狭まってきたので、しなやか県庁創造プランでは、行革の方向性を変えていこうと取り組んでまいりました。

本日は、委員の皆様にも数値目標の方向性についても、様々ご教示いただきましたが、これまで定数など分かりやすい実績をお示しすることができた一方で、今のしなやか県庁創造プランでは、そういったことが難しくなっております。今後は、どのような形で次期行革大綱の指標を設定すべきか、また、どういう行革を進め、どういう県庁にしようとしているのか、ということ、委員の皆様方のご意見を踏まえて検討してまいりたいと思います。ありがとうございました。

## 4 閉 会

### 総務部長

大変貴重な御意見をたくさんいただきありがとうございました。

中間取りまとめにつきましては、今後、県において公表し、パブリックコメントを実施してまいります。

本日いただきましたご意見は今後の策定作業の中で十分に参考とさせていただきます、次

回の最終となります第 3 回策定懇談会については、11 月に開催する予定でありますので、その時までに、しっかりと検討してまいりたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。