

## 第3回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時：2019年11月18日（月） 午後3時30分から午後5時まで

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

皆さんこんにちは。副知事の森岡でございます。第3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。本日は大変お忙しい中、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のご理解、ご支援をいただいております。厚く御礼申し上げます。

この策定懇談会も5月30日に第1回の会合を開催し、これで3回目ということになります。これで最後ということになるわけですが、これまでの懇談会で委員の皆様方から貴重なご意見をいただきました。また色々なご指摘も多数いただきました。

そしてご意見を反映して公表いたしました「中間取りまとめ」につきましては、県民や県議会、市町村など様々な方面から、様々な意見を頂戴いたしました。10月17日には経済団体など各界有識者との意見交換会を開催しまして、懇談会からも高田座長と加藤座長代理にご出席をいただきまして、活発な意見交換をしていただきました。

こうした様々な方面からのご意見をいただきながら議論を重ね、検討を進めた結果、今日は、大綱の全体像を示す「大綱素案」を提示させていただくという運びになりました。

私は、愛知県を取り巻く環境の変化というのは大変大きくて、なおかつ早いため、行政も変化への即応ということをやっていくことが極めて重要だと思っております。

また人材育成についても、本懇談会を始め、県議会や各界有識者の皆さん方から、多数ご意見をいただきまして、私もこの改革を推進し、地域をリードする県庁づくりを支えていく基盤となるのは、何といたっても、職員、人材でありますので、改革の推進を通じて、一層の「人財力」の強化に取り組んでいく必要があると考えております。

大変重要だと思っております。

今後は、大綱を12月に県において決定する予定です。策定作業は大詰めを迎えるということになります。委員の皆様方には、次期行革大綱をより良いものにしていくよう、お力添えをお願いしたいと思います。

開会にあたりましての挨拶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

#### 次期行革大綱素案について

##### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

今日もお忙しいところお集まりをいただきまして、ありがとうございます。

副知事からのお話にもありましたように5月に第1回目を開催し、9月に第2回、そして今日ということで、12月には県としてまとめるということでありますから、今日が最終回ということになります。

今日は、既に大方まとまった形の素案ができておりますので、最終的な県としての取りまとめに向けて、こういう点を注意した方がいいのではないか、また、更にはその先の実施のところを見据えた形で、今日はご意見をいただければと思っております。

それでは早速ですが、今日配っていただいております資料について、事務局の方から説明をお願いします。

#### 《事務局から資料説明》

##### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

今説明をいただきましたが、9月に「中間取りまとめ」の案をお示しいただきまして、その後に、その時の議論も踏まえ、また、パブリックコメント、市町村からの意見照会、それから先ほどもご紹介がありましたように、先月、加藤座長代理と一緒に、各界の有識者の方との意見交換会にも出席しまして、主な意見と書いてありますが、非常に幅広く意見を出していただき、それらを踏まえて、今日は素案という形で整理をしていただいたということになります。

今は概要についてのお話をいただきまして、皆さん方には冊子にも目を通していただいているかもしれませんが、今日はこの素案について、最終回でもございますので、来月、県として正式に最終的にまとめていき、また来年度からは実施段階に入るわけですので、それに向けましてのアドバイスのこと、さらに付け加えて、「こういうことはしっかり踏まえて欲しい」といったようなことを積極的に出していただき、色々お考えいただいたことについて、お話いただければと思っております。

## 加藤委員（岐阜大学客員教授）

改めて本日の資料3の素案を拝見いたしまして、完成度や検討の熟度は、かなり高いものだなという印象を持ちましたし、今回のプランの特徴点の押さえ方、これまでと何を変えていくかというあたりも、明確に打ち出しがされていると思いましたので、さすが愛知県庁という素案ができ上がったというふうに感じました。まずもって敬意を表したいと思います。

その上で、本日冒頭の森岡副知事から、来月には決定するというお話がありましたので、これは素案にはなっているけれども、最終コーナーのゴール手前ぎりぎりのところまで、スケジュール上、来ているのだろうという認識を改めて持ちましたが、私個人の感想として、いくつか申し上げたいと思います。

まず本冊の16ページについて、手短かに申し上げます。

リードタイムの縮減ということで大変結構なことだと思います。定型業務と企画型業務に分けて、こうして行くということを書いていただいて、賛成します。それで、その時に、企画型業務のミーティングの仕方を、これまでは報告型の会議だったものを、ブレスト型の会議にするという、趣旨、コンセプトがもう少し前面に出てくるといいのではないかと思います。そのことでスピードが上がっていくと思います。みんなで知恵を出しながら、その場で、次に何をすべきかを決めて共有し、次の日から、それに従って仕事が動いていくというようなことが前面に出るといいと思いました。

それから20ページの一番下に、ペーパーレス化やフリーアドレスのことが書いてあります。私は前回、各執務空間にあるロッカーを激減させませんかと申し上げましたところ、その後、精力的にご検討いただいたようですが、まずは、文書管理を定め直すところが先でないと、ロッカーを減らすことが先ではどうにもならないということだったようでして、それは確かにごもっともであると思いました。

しかし、49ページの個別取組事項13番を拝見しますと、文書事務の適正化を位置付けていただいているものの、矢印が5年間ずっと書いてあります。5年間も文書管理の適正化をご検討になるのか、というように思ってしまうので、うがった見方かもしれませんが、スピーディーを謳われるのであれば、例えば、中間年ぐらいには、あり方を定めて、そこから先は、一定の指標も設置して、実現に向かっていくぞというようなニュアンスが出ると、さらに良いのではないかと思います。

次に24ページです。人材の育成のところは、冒頭、「人財力」というところを強調したご説明がありました。重要なところだと思います。

それで、左下に「キャリアステージに応じた能力を身に付け」という記述がありますが、特に、若手、中堅の育成について、ジョブローテーションを見直していくということが記載されております。このこと自体、何ら異論を唱えるものではありませんが、若手の育成はジョブローテーションの見直しだというように捉えてしまうと、少し矮小的ではないかという気がいたしますので、全体の幾つもある若手育成のための、若手の成長スピードを促すための一つの施策として位置付けられるということではないのか、という印象を持ったところです。

一方、25ページの「意欲と能力のある優秀な職員を年次に関わらず積極的に登用」

するということは、大いに象徴的な改革になり得るような気がいたしましたけれど、こちらの方が目玉に近いような内容かと思ったのですが、さらっと書いてあることについて、少し違和感を持ちました。あえてさらっと書いてあるのかもしれないと思いつつ、バランスはどうでしょうかということでもあります。

それから、ご説明にもありましたように 44、45 ページに指標が記載されており、ここも、愛知県の今回の森岡副知事以下の意欲が感じ取れるところだと思って拝読をいたしました。

とりわけリードタイムのところでは、15 万時間縮減するということを謳われたのは、大変すごいことだと思いますし、1 人当たり時間外勤務時間数も毎年減少させるという目標を謳われたのは素晴らしいことだと思います。チャレンジングだと思います。

一方、45 ページのスマートのグループを見ますと、スマートというグループにしては、少し今風のものが少なくないかという印象を持ったところです。例えば、モバイル機器の導入について、一定の目標を掲げるとか、本編の中にはペーパーレス化が随所に出てきましたが、ペーパーレス化、ペーパーレス会議の普及度合いといったものの目標を設定されませんかと問いたくなかったところでもあります。

なお、私はここで、ファイルメーターの削減目標を掲げてみてはどうでしょうかということをお前回申し上げましたが、先ほど申し上げたとおり、文書管理が先だということに納得しましたので、ここにはいいとしても、中間年ぐらいにはそれが設定されることを望みたいと思ったところです。

最後に、13 ページです。このページは、このプランの、非常にコンセプトチュアルなところで、多くの県民の目に映るページになっていくだろうと思います。三つの S について、とてもいい視点を位置付けていただいていると思いますし、スピーディーに、議論の結果、重きを置かれるんだということも納得できますし、それから人財力を強化していくという上位概念を打ち出されたことも素晴らしいことだと思います。

ただ、もう 1 回、確認していただきたいと思うことは、しなやか県庁というのが一番下にあり、ここの中に迅速・的確な対応という、意味合いが込められている。つまり、しなやかという言葉の中には、迅速性という概念が含まれている。それで、「スピーディーでしなやかな県庁」ということを、看板に掲げられるとなると、ダブルカウントになりませんか、ということをもう一度、最終確認できるのであれば、問い直してみたい、問い掛けてみたいと思ったところです。

私は、今回のプランを通してどういうことを感じていたかということ、A I 等のツールを使いこなして、溢れるようなコミュニケーションの充実した執務空間で、生産性のある働き方をスピーディーにやるんだということ、このプランの主要コンセプトとして組み込まれたのではないかとこれまで理解をしておりまして、そういうコンセプトであれば、トータルで働き方も空間も、それから、人材の育ち方も、A I などのツールを使いこなすことも含めて、スマートという言葉の方が、包括的な言葉ではないかと、印象ですけれども、思ったところでもあります。

しかしこれは、最後のところは好き嫌いも含めての議論になると思いますので、個人的な印象ということで、お話をさせていただきます。

## 高田座長（政策研究大学院大学教授）

何か事務局の方からご意見に対してありますか。

### 総務課主幹

まず1点目のリードタイムの部分につきましてはご指摘のとおり、我々も会議のやり方を報告型からブレスト型に変えていき、より活性化した会議というものを目指していきたいと、それによって意思決定のスピード化を進めていきたいという趣旨で書かせていただいております。思い、認識としては、ご指摘のとおりということでございます。

それからファイルメーターの話につきましては、やはりまずは文書の電子化を進め、さらに電子化した文書を持ち運びができるような形にすることで、電子化とともに例えばタブレットの導入など、そういったことをまず先に代替手段として示さないに進まないということでございますので、この次期行革大綱の当初の段階ではペンディングにさせていただきますということでございます。

それからコンセプトのところでございますけれども、しなやか県庁の「しなやか」というところに、迅速といったイメージが入っているのではないかとということでございます。現在のしなやか県庁創造プランに「しなやか県庁とは」といった定義が書いてありまして、そこには「時代の変化に的確に対応する柔軟性と、決して折れることのない力強さ」とあり、柔軟性と力強さというこの2点については、特に、この「しなやか」という言葉で表しているということでございますので、我々の理解といたしましては、それに加えて、もしかしたら「しなやか」という言葉に入っているかもしれませんが、改めて、スピーディーというものを、一つ上に付け加えさせていただくことで、よりそういった方向性を明確にしたいと思い、付け加えさせていただいたものでございます。

### 樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

今回の素案で「人財力」というところを前面に出していただき、とても見どころのある大綱になったなと感じました。

なかでも、16 ページにある二つのフローについて、定型業務のBPR実施フローと、企画的業務を進めていくフロー、どちらも日々大事な視点ですが、それらを実践していくためには全職員の意識が非常に重要になるかと思えます。

その意識をどう変えていくのかといったところまで、もう少し踏み込んでいく必要があるのではないかと感じました。ただ、大綱ですから、まずはこういった書き方をして、今後の5年間で、それをしっかり肉付けをして、全ての職員がしっかりと二つのフローを自分のものとして実現していくという流れになるのかもしれない。おそらく、今後、人事局の方で作られる次期人材育成ビジョンの中でもう少し具体化されて、この二つのフローが、すべての年代の職員に定着し遂行できるような枠組みになっていくのだろうと感じました。欲を言えば、モバイルワークやサテライトオフィスも含めた多様なスタイルの働き方の中に、この二つのフローが基本の枠組みとして位置付けられて、そのイメージが具体的に職員の皆さんに伝わるような工夫をされると、この大綱をご覧になる

全職員にとって、自分たちのこれから意識すべき枠組みとして「あるべき姿」が明確になってくるのではないかと思います。

続いて 24 ページに、「全ての職員のキャリアステージに応じた」といった内容をいただきました。具体的には、若手や中堅職員の育成だけではなく、例えば 50 代の方々なら再任用も視野に入れた 10 年 15 年まだまだ県を支えていただかなくてはなりません。全職員が対象であるといったメッセージとして伝わることを期待します。

つぎに、25 ページにある「年次に関わらない積極的な登用」という点については、私も大変注目しました。ここには具体的な内容までは書かれていませんので、何とも言えませんが、このような登用の仕方も、スピーディーでスマートな今回の大綱の特徴ではないかと感じました。

続いて 27 ページに、ワーク・ライフ・バランスを実現するために、イクメンをサポートするという内容を入れていただきました。また、実際に数値目標についても打ち立てていただいているところではありますが、この中で、「イクボス」という表現について、補足する必要があるかと感じました。育児によってフルタイムで働けない、時間的な制約を持つ職員に対しての配慮だけではなく、介護や病気の療養といった様々なライフイベントによる時間的な制約が発生した際、フルタイムで働く人と同様、1 時間当たりの生産性を意識した働き方や、個々の事情にあわせた貢献度のあり方を、管理職の方々がリーダーシップを取って業務の見直しや無駄の洗い出しなど棚卸しをした上で再アサイメントを行っていくことが必要であると思います。「イク」と頭についているので、つい連想しがちなのが、育児の「イク」ということになりがちですが、この大綱を県民や職員の方がご覧になった時に、決してこれは育児をする職員だけをサポートするというのではなく、すべての時間的な制約がある職員を対象とした、本来の「イクボス」の意味合いが伝わるよう、何か注釈をお書きになってもいいのではないかと感じました。

もう 1 点、28 ページにある、「やりたい仕事挑戦制度」というものに注目しました。実際にこれを運用していくとなると、いろいろな課題があるとは拝察します。しかし、この制度の本来の趣旨をしっかりと発揮するためには、「自分の今の強みを将来こんな部署で発揮して貢献していきたい」というキャリアビジョンがあってこそ「やりたい仕事挑戦制度」ではないかと感じました。

スマートでスピーディーでサステイナブルな三つの S を掲げた今回の大綱を実現するのが全職員であるならば、その意欲を高めるための一つの方策として、「年次に関わらない積極的な登用」や「やりたい仕事挑戦制度」なども上手に取り入れ、本気で新しい時代の働き方改革を前進させていくために、この大綱にそった一人一人のキャリアビジョンやあるべき姿をしっかりと具体化して、この大綱に全職員が取り組んでいく必要があると思います。ぜひ次年度に策定される新しい人材育成ビジョンと両輪で実現して頂けたらと思います。

## 古谷委員（(株)クオリティ・クリエイション代表取締役）

私から2点お話をさせていただこうと思います。

1点は、前回も申し上げましたが、「日本一元気な愛知」とは一体どういう状態なのかということを示していただいて、もっと前面に出してもいいのではないかと考えており、今回30の指標が整備され、これが一つのガイドラインになるだろうと理解をしました。その中で、日本一というからには、何か比較があった方がよく、民間的発想で恐縮ですが、他県と比較したようなバックデータをお持ちになった方がいいのではないかと思います。

そうしたことが少し見えてきて、30のうち何個ぐらいがベストテンに入っているといったことが言える、そういったことを視野に入れていただくといいのではないかと思います。そういう意味で、今回、すばらしい指標を整備されて、まさに、日本一になるための指標として位置付けていただくといいのではないかと感じております。

皆さんからありました「人財力」についてお話をすると、今世間的には、価値創造がキーワードとなって、私が取り組んできた品質管理というのは誰も相手にしてくれなくなってきてしまい、少し調子が悪いですが、価値を生み出す力というのはどこから来るかということ、やはりベースは問題解決力であり、今の状態を把握し、身近な問題を解決して無駄を省いていく、先ほどリードタイムの話がありましたけども、そういうことができていく組織で、新しい価値は生まれてくる。だから、全部ここは繋がっていて、そういうことをやることで、何か今までにない価値を生み出すんだと、それがスピーディーでしなやかな県庁になり、日本一元気な愛知になると、こういう図式であるだろうと思いますので、そういう視点も、どこかにあっていいのではないかと感じました。

流行に乗ればいいとは思いませんが、やはりこれからの時代は、何か新しいこと、取組の三つの枠組みがありましたけれど、組織の中から出てくる価値というのは影響が大きいのではないかと思いますので、そこを強調されてもいいのではないかと思います。

問題解決の視点について、今回、取り入れていただきましたことはありがたいというか素晴らしいと思います。その中で1点、ちょっと気になったのが指標であります。

進捗管理指標でスマートのところの三つ目に、問題解決マイスター（仮称）とありまして、中身をお聞きすると、私が今、県庁の職員の方に展開している半年の実践型問題解決研修を受講した人に、称号として与えるということでありましたが、少しマイスターはサービスし過ぎではないかと。私的にも、色々と研修をやっていますが、マイスターというと、すごいことになってしまって、本人も腰が引けてしまうのではないかと感じます。そこで、アドバイザーという表現がいいのではないかと思います。問題解決アドバイザーですと、少し一般的ですが、何となくしっくりはまるかなと感じました。

特に期待するところは、それぞれの部局のコアになる方に、周りの若い方を含めて広めていただく、そういう役割を担っていただくという意味でも、アドバイザーがいいのではないかと感じました。ぜひご検討いただければと思います。

それから業務改善チームを新設するというお話がございました。どれぐらいの規模感で、どのぐらいのテーマ数が出てくるかというのはこれからでしょうが、今、私が担当

している5人の受講生の方、愛知県庁の職員の方の中で、残業時間が多いので減らしたいという提案を持ってこられた方がおります。

しかし、大変申し訳ないですが、あまり上手く進んでいない。どうしてかということ、やはりその部署だけでは何ともならないわけです。部局横断的に、根源的問い直しもそうでしょうが、業務改善チームというのはクロスファンクショナルで、しかるべき方がリーダーにならないと、なかなか解決されないのではないかと感じております。

その辺の、テーマの選び方とリーダーをどなたにするか、ここはぜひ慎重に検討いただいて、当然必要性の高いものに取り組んでいただきたいわけです。難しいと思いますが、そういうことを期待したいと思います。指標を改善していくことに繋がるようなテーマになっていくと思いますが、人財力の養成と合わせて、こういう改善チームが動いて、実際の成果を出していくという図式を描いていただくとよろしいかと思っております。

最後に指標の関係で言いますと、よく現状を見える化しましょうということで、今こういうことやっているかを見える化するわけですが、基本的に今の状態は、過去の延長線上で、現在があるわけです。そういう意味で、指標をさかのぼって、残業時間など沢山示されていますが、過去の推移を示して、5年後にどこまで持っていくんだという定量的な、示し方が大事であると思っております。

残業時間を10%低減するとありましたけれど、今までどういう推移で来ているかということが見えないと、10%でいいのか、実はもっとであったとか、その辺の判断が難しくなることが多いんですね。そうすると、人によってとらえ方が変わってしまっていて、みんなで作るぞと思えてこない。そういうことがよくあります。事実を共有するという意味で、過去を含めて、どういう経緯で今があるのかということ共有していただくと、改善のエネルギーが生まれてくるのではないかと思います。

いずれにしても、内容的には相当充実した内容で、私はほかの状況や、それこそ過去を理解してないので申し訳ないですが、おそらく画期的な内容が相当盛り込まれた内容だと思いますので、あとは実行あるのみということで、期待したいと思っております。

### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

マイスターのところは仮称であると思っておりますが、ご検討のほどお願いします。

### 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）

私も今回の内容の中で特徴的に感じたことは、皆さんが仰ったことと共通しています。社会の変化の速さやうねりの大きさの中で、また、働き方改革など多様で単純な答えが出ないものに対応していくためには、どうしていけばいいかを考えられながらまとめられたものだと感じました。

とりわけ特徴的だと私が感じたものも、皆さんから発言がありました16ページのリードタイムの部分です。定型業務と企画的な業務に分けて、県の役割を發揮するためにはどんな進め方をしたらいいのかという考え方を提示しており、スピーディーに変革していくためには、目標値等に加えて、こうした考え方の変革を示し、庁内で共有して進



めていくことが大事であると感じました。

今日の会議が最後ですので、この大綱を実際に推進していく上での期待を込めて、3点お話ししたいと思います。

1点目は、変化の大きさ、早さ、うねりの大きさがある中で、どのように改革を進めていくかという時に、フォアキャスティングとバックキャスティングの二つの考え方でとらえて、それをクロスさせながら推進していくことが重要ではないかと思いました。現状をしっかりと見つめて未来の目標に近づけていくという、弛まない努力ももちろん大切ですし、一方で、未来の目標設定をして、現状の対策を大胆に考えるということもこれからは合わせて求められます。

その観点で進捗管理指標を見ますと、先ほど問題解決マイスターの話が出ましたが、これはバックキャスティング的に、主要な部局に何人配置できるようにというところから編み出したと思われる指標が設定されています。

他方、もう少し別の考え方ができるのではないかと思った進捗管理指標は、52 ページにあるグッドジョブ運動に関してです。10 年経過し、これからは普及や周知に努めていきたいという段階に来ているようですので、それに伴う形にすると応募件数だけでよいのかという気がします。提案がどれだけ活用されているかといった件数や度合いといった指標を、少しバックキャスティング的な視点を取り入れて設定していくことも重要ではないかと思いました。

おそらく、しばらくはバックキャスティングが新しい観点として流行り、それが人材育成においても重点的に取り上げられることはあると思いますが、フォアキャスティングとクロスして進めていくことが重要だと考えています。バックキャスティングの構想が宙に浮いてしまわないか、取り残している県民や地域はないか、それが本当に長期的な公益に資するものか、ということがきちんと見極められる、そうした現場目線を重視して、ステークホルダーと確認しながら調整していけるような、そんな能力が伴った人材の育成を期待したいです。

加えて、特に長期的な取組が必要なテーマ、例えば防災などですが、そうした施策が20 年といった期間においてバックキャスティング的にとらえてどう進捗をしているか確認する必要があるものが存在します。それに対して、実際は人事異動が行われる中、5年ぐらいの中期で、問い直していくことが大切になります。そうした評価ができる体制づくりも重要になると思います。

2点目として、推進チームの図が43 ページに出ており、根源的問い直しに加えて、業務改善チームを作られたという点に、推進への積極性を感じました。

そこで、そのチームに対する期待ですが、おそらく取組をきちんと進めるためのインフラ、仕組みづくりがこのチームの基本的な業務になると思いますが、それを現場目線で改善を後押しする、プロセスマネージャーのような姿勢も必要であると思いました。

このチームで伴走型支援をしたり、縦割りを越えて改善に取り組むコミュニティを県庁内に作っていくなど、北風と太陽の太陽にあたる、前向きになる、エネルギーが生じる基点となるようなチームの活躍を期待します。

最後に3点目として、人財力がキーワードになっている点について、人を最も重要な経営資源、資本、財産と考えていくと書かれていることにとても共感いたしました。

その人財力についてですが、もちろん県職員が一番の核ですが、少し欲張りな期待としては、例えば、防災施策について静岡県が進んでいるとした場合、静岡県の持つ知見を単に学ぶだけではなく、今大学でもカリキュラムの共有化など連携が密になっていますが、そうした他県の人材を、愛知県の人材ともとらえて、力を発揮してもらおうというような、そんな発想も必要になってくるのではないかと思います。

既に、愛知県では民間との人事交流、市町村への派遣が取り組まれているわけですが、発想としては、中山間地域の振興における交流人口といったもののよう、そこで培った人的つながりを経営資源としてより積極的に位置付けて活かしていくことを期待します。そうした視点をもって、特に3の柱の人材育成を、他のセクターや多様な主体と一緒にすることとか、7番目の柱のNPOや大学などとの協働の質を高めていくことがより推進されるといいと思いますし、そのことを進めることが、日本一元気な愛知の推進力になっていくのではないかと考え、その点を特に期待したいと思います。

#### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

地方創生の方では、関係人口という言葉があり、定住人口と交流人口の間ぐらいの関係性を持つ、そういう人を活かしていこうという発想がありますが、それをこういった行政改革分野でも人材として活用していこうという考え方もあるのではないかと、というお話であると思って聞いておりました。

#### 吉岡委員（アイ・スマイル社会保険労務士法人代表）

私もこの大綱の推進体制として、プロジェクトチームの下に、業務改善チームというものがあったことは、今後の意気込みに期待しております。

愛知県の皆様の特徴として、早いペースで人事異動されるので、おそらく民間の企業の方たちがこのような業務改善のコアチームを作った時に、3年、4年、5年と、ある程度同じメンバーが支えると思います。もしかしたら、異動により1年ごとにメンバーが変わってしまうことで、上手に引き継ぎができず、大事なものがつなげていけないということにならないか、多少心配になりました。

民間企業のサポートをしておりますと、始まって3年ぐらい経って、初めて少し何かが変わったと他者も感じ、形が表れることがあります。コアメンバーの支援がきちんとしてくださらないと、各部署で目の前にある簡単な改善が終わると、満足してしまい、改善が止まってしまうようなことも見受けられまして、働き方改革はやはり改革でありますので、今までの流れをそのままつなげるというよりも、新たなものにチャレンジすることなので、どういったサポートをするかということが、とても大切な役割になっていると感じております。

大綱で掲げられた三つの視点の部分について、少し私が気になったところが26ページです。モバイルワークと在宅勤務の試行を踏まえとありますが、そもそもの目的が、

職員が家庭の事情等にとらわれず、継続的に勤務することができるようになっていますが、具体的数値がサテライトオフィスの指標として利用人数が掲げられているだけでした。単純に席数が9席あって毎年度500人となると、計算では1席大体1週間に1回使うと、500人という感じになりまして、1週間に1席を1回使うと500人に達成するということは、スピーディーとは違うのではないかと感じております。

初年度はそれでもいいかもしれませんが、2年度目から5年度目に向かって、たくさんの方たちが利用し、色々な体験ができるとよいと願っております。

モバイルワークと在宅勤務という言葉がありましたけれども、実際の試行を重ねないと課題も見つかりませんので、具体的な指標が今回の大綱の中では出ないのかもしれませんが、たくさん体験しないと、具体的なルールを作ることができません。弊所の体験ではありますが、便利になることで土日も仕事ができるようになり、トップが知らない間に仕事を行っているといったこともありました。色々な意味で、確認という時間が必要です。

このため、毎年度500人ずつ増えていくようなイメージで、たくさんの方たちが触ってみて、何が課題を見つけていきながら、職員が家庭の事情等にとらわれず、継続的に勤務することができるよう推進してくださると嬉しいと思います。

もう一つは、27ページです。前回の懇談会で触れさせていただきました男性職員の育児休業取得率について、新聞では数値が2.4%と発言をさせていただきました。そのあと、県の職員の皆様の数値は19%であり、教職員の方と、警察職員の方を除かれた数字だと説明を受けました。新聞ではその説明が掲載されていなかったと記憶していますので、県民から見ると、誤解を生んでしまうのではないかと感じました。

それに関して、63ページに現状は男性職員の育児休業の取得率は19%とあります。目標として2020年度は15%以上と書かれており、数字的に見ると下がるのかと感じました。目指すところは100%です。というのは、やはり育児との両立の部分がきちんと職場の中で受け入れられないと、なかなか介護との両立の部分は受け入れられないのではないかと懸念があります。

時間とともにきちんと計画ができる育児休業と違って、介護はある日突然というように言われます。育児休業の取得日数はこちらには掲載されておきませんので、短い方、長い方と、希望のされ方は違うかもしれませんが、多くの方達が体験してくださることで、実際は家族へのフォローだけではなくて、世の中の子供たちを育てる視点等、色々県職員の皆様として感じてくださることもあると思いますので、取得率を毎年上げるイメージで取り組まれますと、良いと感じました。

## 高田座長（政策研究大学院大学教授）

今ご指摘がありました育児休業のところは、確かに2018年度は19%とあり、2021年度以降は改めてということですが、2020年度は15%以上という目標ですので、19%より上を目指せばいいわけですが、これはこういう設定でよろしいでしょうか。

## 総務課主幹

この数値については、「子育て応援プログラム」という別のプログラムで設定しているものを持ってきているという事情がありまして、2021年度以降はプログラムを見直すことによって設定し直すことにしており、当面は現在のプログラムが生きているということで、暫定的に設定させていただいているところでございます。思いとしては毎年度、前年度を上回るよう目指し、次のプログラムでは、さらに上の数値目標が設定されると思いますので、それを目指していくということで、暫定的な位置付けということでご理解いただければと思います。

## 小栗委員（愛知県立大学情報科学部教授）

私からは1点のみ、コメントさせていただきたいと思います。

前にもお話したと思いますが、この2020年から2024年というのは、例えば5Gなどの高度情報用語が使われるように、情報社会もさらに発展することが予想される期間であります。そういう意味では、すでにRPA、AI、サテライトオフィスといった必要なキーワードを入れていただいて、大変良い内容に仕上がったのではないかと思います。

ただし、実際、この文章を読み解いていくと、言葉になっていないけれども、理解した方がいいという、いわゆる行間を埋める努力が必要になる箇所が何ヶ所かあるのではないかと思います。こういった報告書や文章をまとめるときは、しかるべき文章の長さで書かなければいけないわけで、全部埋めようとして長くすれば、余計わかりづらくなるので、これは仕方のないことであります。仕方のないことは十分承知しますので、ぜひ、その行間を埋める努力をしていただきたいというお願いです。

具体的に申し上げますと、例えば、スピーディーというキーワードが出て参ります。これは先ほどの、リードタイムを短くするという意味でのスピーディーというものもあると思いますが、ある意味タイムリーであるとか、トヨタ的に言うと、ジャストインタイムと言いますか、いいタイミングでそれを出しているというようなことも含まれ、もしかするとこれはスマートに入るかもしれないけれども、そういったことも踏まえた中で、シンプルにキーワードを三つにまとめようとしたのではないかと思います。

例えば、人材育成のところも、まさに大切なことだと思いますが、ICTに強い、要するに時代に合ったような人材を育てていくという意味では、例えばRPAやAIのシステムを使いこなせるような人材を育成するという意味もあろうかと思いますが、一方で、実際、メール社会の中でやりとりをすると、何十通ものメールをやりとりしている中で、実際に知った人がそこに1人いると、その方にお会いして、この件はこうだよと言って10分で解決するといったことも往々にしてございます。

申し上げるまでもないことだと思いますが、そのように10分で解決してもらえようなキーパーソンを育てていくということは大事なことはないかと思っています。

これも例でありますけれども、最近、学会で、アジア諸国を回る機会がございまして、幸いにして、本学には、アジアの国から留学生が来てくださったりするわけですが、そういう方が本国に戻って、地元でいくつかの事業をされたり、もしくは大学に戻ったりしている時に、私がやりたい必要な調査をする際、正規のルートでお願いすると、何通もの手紙とか、色々なプロセスを経てやっと調査ができて、実際調査をしたとしても、

何か思ったようなことができないといったことが往々にしてあります。しかし、その留学生がいてくれるおかげで、私が言ったこと以上に先生はこういうことをしたいんだよね、ということがわかって、準備してくださっていたり、さらに必要な人に会わせてもらったりといったように、スピーディーに事が進んでいくことがございます。

そういうことができる人材というのを愛知県は育成していくべきではないか。非常にアナログ的かもしれませんが、ネットワーク社会だからこそ、そういった中で、例えば国際的、または国内もそうかもしれませんが、そういうところのプロセスを短縮できるような人材育成、そして、その人材育成もそういうことがちゃんとできるようなトレーニングの仕方、ある意味文章の中では、大学間の連携という短い言葉で示されていて、もちろん含まれていると思いますが、先ほど私が申し上げたように、それは行間を読まないことにはそういうことができないことになってしまう。

そのため、そういった行間をうまく埋めるようなプロセスをこの後、上手に入れていただく、もしくは必要に応じて追加の言葉も入れていただくと、よろしいのではないかと思います。

1点だけと申し上げましたが、おまけに一つだけ申し上げさせていただきますと、これは耳の痛い話であります。私は大学で学生たちに、プレゼンテーション論という講義を担当してございます。

卒業研究の発表とか、報告書を書くときに、書いてはならない図表という例として、何年かの間を矢印一本で引くようなことは、これは情報が欠落し、逆にわからなくなってしまうので、こういうものはやめたほうがよいと講義をすることがございます。

特に、複数ページにわたって同じようなのが続くというのは、書いているようで情報が実は埋もれてしまっており、言いたいことはわかるんだけど、工夫したほうがよいというようなことを、学生には指導してございます。決して、今日、指導するつもりはございませんけども、おまけで述べさせていただきました。

## 高田座長（政策研究大学院大学教授）

先ほどから申し上げておりますけれども、この後12月には、これを県としてまとめるということになるわけでありまして、そこで今日色々出させていただきましたご意見、一部はもう一度検討していただきたいというご意見もありましたので、その辺りも含めて、また、県の方で検討していただいて、必要な修正がありましたら、それを加えて最終のものをまとめていただくようお願いしたいと思います。

それから、これは私が皆さん方からのお話を聞きながら感じましたが、事務局の説明の中でも「人財力」という言葉が出てきたわけですが、人をどう育てていくかという、これは非常にざっくりした表現ですけれども、それが色々な面で皆さん方のご意見の中でも、それに関わる部分が非常に多かったと思います。

人材育成というのは狭い意味での育成だけではなくて、先ほどあった年次に関わらない能力による人事という話も、これも人をどう育てていくのかということとも深く関わります。そういう意味では今回これは行政改革の一つのプランとして、今年度にまとめて来年度からということになりますが、これを実施していくという時に、来年度に人材

育成のビジョンをまとめられるということですが、ここの中で、人材育成、あるいは人事管理や人事に関連する色々な諸制度をどう運用していくのかというようなところを非常にしっかりとご検討いただくと必要があり、そこが、今回議論をさせていただいてきた行政改革の色々な取組について、来年度からの実際的な取組をしっかりと支えるという部分にもつながるものと思います。

こういった言い方はよろしくないのかもしれませんが、私の経験では、計画を作りますと、そのあとはどちらかという実態を計画に何とか整合させていこうという方向で色々動きがちなので、そうではなく、やはりそこは謙虚に、実際の状況を見て、そしてこの計画で、取組の方針として定めたものとの間の乖離をどうやって是正していくのかということ、今後の期間で考えていかなければいけない。

そういう意味合いからも、やはりそこでどういう力を発揮できる人たちがいるのかということは、非常に大事ではないかという感じがします。人材育成ビジョンというものに、私は関わりがある職場にいるせいもありますけれども、期待をしたいということを行政改革のこの議論の最後に当たりまして申し上げたいと思います。

5月に第1回、9月、そして今回ということで3回でしたので、皆さん方は言いたいことがまだあったかと思えますけれども、この3回に当たりまして熱心にご議論いただきましてありがとうございました。

私は今回、愛知県とは、それほどこれまでの経歴の中で深い関わりがあったわけではないと、正直申し上げましてそういう中で座長を引き受けさせていただきましたが、愛知県の事情に非常に精通されている6人の方に委員として入っていただいて、非常に助けていただいて、サポートしていただく中で、何とか、議事を進めていくことができたと感じております。

懇談会の回数は3回ですけれども、期間としては半年ぐらいの間にわたって色々皆さん方からいただいた意見を踏まえてまとめていただくものであり、これをまとめることが目的ではありませんので、まとめたものをどのように実際に動かしていくかということ、県のご当局の方に期待をさせていただき、私の役割はこれで終わりにさせていただきたいと思えます。

それでは、事務局の方へお返しをさせていただきます。

## 4 閉 会

### 総務部長

ありがとうございました。最後に総務局長よりお礼を申し上げたいと思います。

### 総務局長

総務局長の横井でございます。

委員の皆様方におかれましては、これまで3度にわたる懇談会で活発なご議論、また熱心なご意見をいただきまして、本当にありがとうございました。また高田座長様、そ

れから加藤座長代理様におかれましては、有識者との意見交換会にもご参加をいただきまして、貴重なご意見を賜りまして本当にありがとうございました。

本日は最終決定に向けまして、また実際の今後の推進に当たりましても様々なご意見を頂戴いたしたところでございます。森岡副知事のもとで、私どもの庁内プロジェクトチームで、様々議論をして参りましたが、そちらの中では思いの至らなかった点多々ございました。本日いただきました意見も含めまして、この12月の決定に向けて、私たちが最後の詰め作業をさせていただきたいと思っております。

また、最後に座長様からもお話いただきましたが、これを作るだけではなくて、今後どうやって推進していくかという点が非常に重要になって参ります。先ほど小栗先生からもお話がありましたが、5Gに代表されますように、今後ますます時代が早く移って参りますし、県民の皆様からも様々なニーズが出てまいろうかと思えます。従いまして、今回5年間ということで、この計画の策定を進めさせていただいておりますが、この5年間固定することなく、その時代に合った内容に変化をさせていかなければならない点もあろうかと思っております。そういった点でスピーディーに対応できるようにして参りたいと思っております。

先生方におかれましては、今後とも大所高所からご指導、ご鞭撻賜りますようお願いを申し上げまして、お礼の言葉とさせていただきます。本当にありがとうございました。