

## 次期行革大綱の策定に向けた各界有識者との意見交換会 会議録

日 時：2019年10月17日（木） 午後3時00分から午後4時30分まで

場 所：愛知県本庁舎6階 正庁

出席者：【各界有識者】（4名）

愛知県女性団体連盟 青山禧子 副会長、名古屋商工会議所 内田吉彦 常務理事・事務局長、一般社団法人中部経済連合会 小川正樹 専務理事、日本労働組合連合会愛知県連合会 三島和弘 事務局長

【愛知県次期行革大綱策定懇談会委員】（2名）

高田座長、加藤座長代理

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 森岡副知事挨拶

こんにちは。副知事の森岡でございます。

本日は次期行革大綱の策定に向けた意見交換会ということで、開会にあたりまして一言御挨拶を申し上げます。

本日お越しいただきました有識者の皆様方には、日頃から愛知県行政の推進にあたりまして大変御協力をいただいております。ありがとうございます。また、本日は次期行革大綱策定懇談会の高田座長、それから加藤座長代理の2人にも御出席をいただいております。ありがとうございます。

現在愛知県では、しなやか県庁創造プランのもとで行財政改革を進めておりますが、このプランの計画期間は今年度までとなっておりますので、来年度以降も行財政改革はしっかり進めていかないといけないということで、次期行革大綱の策定作業を進めているところであります。

策定にあたりましては、本日参加いただいている高田座長や加藤座長代理を始めとする次期行革大綱策定懇談会の委員の皆様から、御意見をいただきながら、去る9月12日に中間取りまとめを公表いたしました。本日は、この中間取りまとめについて、皆様から幅広く御意見をいただき、次期行革大綱にしっかり反映させるため、この意見交換会の機会を設けさせていただきました。中間取りまとめでは、県政を取り巻く様々な環境変化に対応しながら、「日本一元気な愛知」づくりを推進していくための

改革の視点や取組を盛り込んでおります。

私も、この昨今の環境変化のスピードが非常に早いことを踏まえ、行政もスピードアップを図っていくことが極めて重要だと考えております。行財政改革というのは幅の広いテーマでございますので、本日はそれぞれのお立場から、本県の目指すべき行財政改革の方向性について、是非とも忌憚のない御意見を承りたいと思っております。よろしくお願いいたします。

最後に御出席の皆様方には、次期行革大綱が真に実りのあるものとなるよう、お力添えをお願い申し上げまして、開会にあたっての挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

### 3 意見交換

#### 次期行革大綱中間取りまとめについて

##### 《事務局から資料説明》

- 総務課主幹
- ・ 次期行革大綱中間取りまとめ（概要）
  - ・ 次期行革大綱中間取りまとめ
  - ・ 次期行革大綱策定スケジュール

##### 《意見発表》

#### 総務課長

本日御出席いただきました各界有識者の皆様方から御意見を賜りたいと存じます。女性団体連盟の青山副会長様から、順に御意見をいただきたいと思います。青山様、よろしく願いいたします。

#### 青山副会長（愛知県女性団体連盟）

女性団体連盟の青山でございます。よろしくお願いいたします。

六次にわたる行革大綱を策定されまして、目標達成に向かって積極的、計画的に取り組まれた成果が数値の上にも表れており、その努力に敬意を表したいと思います。既に目標を達成しているものについては、さらなる改善を目指して、新しい目標値を設け、より高くチャレンジしていただきたいと思います。

主要な取組事項として、9本の柱を掲げておられますが、私は、女性として、また高齢者として、また民間ボランティアとして活動している立場から、県の大きな立場とは違った小さな意見になるかもしれませんが、述べさせていただきたいと思います。

まず最初に、女性の登用についてでございます。これまで男女共同参画プランを作成し、積極的に登用を進められた結果、女性管理職並びに審議会委員の割合も徐々に上昇して、既に目標を達成していることは、大変喜ばしいことだと思います。しかし、グロ

ーバルな視点で見るとまだ低いので、さらに高い目標を設定して、登用率を上げてほしいと思います。女性を特別視するわけではありませんが、女性自身も意識向上を図るとともに、職場全体の意識啓発も大切だと思います。その意味でも、積極的な登用をお願いしたいと思います。

次に、働き方改革、ワーク・ライフ・バランスについて述べさせていただきます。女性が、その能力を生かして働き続けるためには、働きやすい職場環境と職場における働き方への意識が重要になると思います。女性にとって働きやすい環境は、男性にとっても働きやすい環境であると考えます。そのために、まず一つは時間外勤務を縮小していただきたい。これは、多くの仕事を抱えておられる県庁にとって大変難しいかもしれませんが、家庭を持つ・持たないにかかわらず、人の生き方として、職員の方々が豊かな人生感を持って仕事をしていくためには、ワーク・ライフ・バランスが必要であり、そのために、時間外勤務はぜひとも縮小する方向で進めていただきたいと思います。

また、男性の育児休業を取りやすくしていただきたいと思います。県庁でどの程度男性の育休が取られているのか存じておりませんが、県機関における男性の育休取得は、県内の民間企業のお手本にもなるものですから、ぜひ進めていただきたいと思います。国家公務員では、昨年、育休を取得したのは対象職員の21.6%と新聞で報じられていましたが、育休を取るのは当たり前のこと、職場全体で助け合って仕事を遂行していこうという、そういう職場のコンセンサスが必要だと思います。県の取組が、市町村にもまた民間にも波及していくような、そういうモデルとなっていただけるとありがたいと思います。

次に、職員のメンタルヘルスについてですが、精神疾患による長期病休者が若干増える傾向にあるようですが、心身ともに健康で仕事ができるよう、予防に努めていただきたいと思います。疾患の原因は、個人の問題、家庭の問題、職場の人間関係といろいろあると思いますが、働く職場のコミュニケーションを良くして、おかしいなと気付いたら、早期に話を聞き相談に乗る、場合によってはカウンセラーへの相談を進めるなど、改善に努めてほしいと思います。

次に、市町村との連携・協働の推進についてですが、目標である「日本一元気な愛知」づくりを推進していくためには、市町村も活性化して、県全域を活力あるものにしなければならないと思います。そのためにも市町村との人事交流を進めていただけるとありがたいと思います。

また、魅力ある愛知づくりや、そのPRを市町村と連携・協働して行ってほしいと思います。行きたい土地・行きたい街ランキングで、愛知県のランキングが非常に低いのは、愛知の魅力がよく知られていない面も大きいのではないかと思います。観光局も今年の4月から単独の局になったので、これまで以上に力を入れて、市町村とも連携して、国内はもとより海外にも愛知の魅力を大いに発信していただきたいと思います。

最後に、県民参加事業、地域団体との連携・協働についてでございますが、県が主催して行う行事の場合、県民にPRするとともに、その行事に参加してほしい団体等にも呼びかけているとは思いますが、そうした団体の育成にも力を貸していただきたいと思います。女性も有職者が多くなったのと、比較的小さなグループで身近なところだけ

で活動されている方が増えていまして、従来からの大きな団体は高齢化で減少傾向にあります。団体自身が活動内容を考え、必要とされているものが何であるかを自ら模索するということが第一なのですが、それと同時に、現状を踏まえて各部局で、県としてはどんな団体を育て県政の活性化に寄与してもらおうかを考え、そういう団体を育成していくことが必要ではないでしょうか。

また、高齢者の活用についてですが、人生100年時代と言われるだけあって、元気な高齢者が男女問わず増えていると思います。この元気な高齢者をどう活用していくかも大きな課題だと思います。働く意思と能力を持った方には働いていただき、そうでない方には、その方にできる社会貢献をしてもらえたらいいのではないかと思います。例えば、ボランティアとして働くことの喜びや充実感、そういうものを持っていただいて、高齢者が生き生きと暮らせる方策を行政としても考えていただけたら、大変ありがたいと思います。

## 総務課長

ありがとうございました。

続きまして、名古屋商工会議所の内田常務理事・事務局長様、お願いいたします。

## 内田常務理事・事務局長（名古屋商工会議所）

名古屋商工会議所の内田でございます。よろしく申し上げます。

ただ今御説明いただきましたが、これまでの行財政改革により、職員の定数や公の施設、県の関係団体が大幅に削減あるいは廃止がされております。大変大きな行政改革効果を生み出している点につきましては、概ね評価できていると思っております。

ただし、次期の行財政改革に取り組む前に、これまでの行財政改革の検証を十分していただき、PDCAサイクルを正確に回していくことが必要だと思っております。この前、大きな台風が上陸し大きな被害が出ましたが、例えば、行財政改革の結果、そういったところにひずみが出てしまうとか、あるいはそういったところが手薄になってしまうということになってしまえば、地域のリスク管理、住民を守るという立場からは困るということになりますので、十分な検証をしていただき、その結果、何らかの課題やひずみが生じているのであれば、次期の行政改革の中で、そういった部分を是正していくようなアクションも必要になるのではないかと考えます。

それから、改革継続の必要性が資料1の3ページ目のところにありますが、ここの中で、3ページ目の下の(2)に「取り組むべき政策課題や対応すべき県民ニーズが変化している」とあります。まさにその通りでございます。常にそれを意識しながら進めていただくことが重要でございます。ただし、取り組むべき政策課題、そして対応すべき県民ニーズ、これを的確に把握してこれから取り組むべき事項を見定めることは大変重要なことですが、一方で非常に難しいことだと思います。やはり、こういった能力を有する人材を登用する、あるいは教育・育成していく人材育成ということが大変重要なのではないかと考えております。こういった観点で、ぜひ育成・教育をしていただけれ

ばと思っております。

そして、主要取組事項で書いていただいておりますが、現代の情報化社会の中で、ICTの活用はどんどん進めていただく必要があると思います。先ほど説明がありました県民の利便性向上に資する申請手続きなど、どこにいても簡易にそういったところにアクセスできるというのは非常に重要なことだと思います。一方で、ICT化を進めるというのは、多額な費用がかかる可能性があります。費用に見合った効果が本当に得られるのか、トータルコスト、サービス向上の問題などを十分に検討いただいて、バランスの取れた対応をお願いしたいと思います。もちろんコストがかさんでも、ここはやらなければならないというところもあるでしょうし、そこまで必要ないのではないかとということもあると思います。ただ単に職員定数の削減が大きな目標だからということではなく、そのバランスを十分に御配慮いただきたいと思います。

それから、6ページ目には民間活力の活用とあります。これは、地域経済の活性化にも繋がる有効な手段だと思いますので、民間に任せたいほうがよい、あるいは大きな効果が生まれるものについては、どんどん実施していただきたいと思います。

それから地方分権と自治体間の連携というところですが、愛知県の果たすべき役割がどこにあるのかを明確にするとともに、市町村が果たすべき役割についても明確にすることが必要なのではないかと思っております。こういったことにより、愛知県及び市町村がそれぞれ進める事業において重複がないようにしていただき、もし重複するようなところがあるのであれば、洗い出して整理をしていただく必要があります。そういう意味で市町村と自治体間との連携は、ぜひとも推進していただきたいと思っております。

## 総務課長

ありがとうございました。

続きまして、中部経済連合会の小川専務理事様、お願いいたします。

## 小川専務理事（(一社)中部経済連合会）

中経連の小川でございます。どうぞよろしく申し上げます。

御説明いただきまして、今までの行革で非常にいい成果が出ているなということを見て見させていただくとともに、現在のしなやか県庁創造プランでは民間活力の活用など従来とは少し違った形で動いていることは非常に評価できる場所だと思っております。ただ、今まではこれでよかったのですが、これからはその延長線上で本当にいいのだろうかということをお話させていただけたらと思っております。

冒頭、副知事の御挨拶の中にもありましたように、社会がどんどん変わって、この変わり方というのが延長線上で変わってくるのではなくて、非連続で変わっていく中で、行政としてどうするのだろうか、民間にはどうしてほしいのだろうか、そんなことを思ったりします。今までは、スクラップを中心とした行革であったのだろうと思うのですが、今後はスクラップアンドビルドという新しいところも強くしていくという行革を進め

ていかないと、愛知県が、世界において、日本においてもだんだん地位が低下していく危険性があるのではないかとということで、逆に言うと、そのあたりを愛知県行政の方にも期待しておりますし、産官学みんなですそれはやっていくべきことなんだろうと思います。

例でいくつか申し上げさせていただきたいと思います。今までスクラップを進めてきた結果、影の面というのが出てきているのではないのでしょうか。人が少なくなり非常に忙しくなって、仕事に取られる時間が多くなり、いろいろな面で縮小してしまっている部分があるのではないのでしょうか。三重県庁の方からお聞きしたのですが、以前は、愛知県の方からもいろいろと声をかけていただいて、岐阜県、三重県、それから愛知県の行政マンが集まって、ディスカッションする時間もあつたようなのですが、それが全くなくなってしまったため、県庁の人間もなかなか三重県から出る機会が減ってしまったということをお聞きしました。

私も、具体的なアイデアがあるわけではないのですが、県庁だけではなくて、官民あるいは世界というところと連携をもっとつないでいただいて、世界で何が起きているのだらう、あるいは地元で何が課題になっているのだらうということをもっと見る、いわゆる課題を発見する時間をどんどん作っていく必要があるのかなと思います。

本来であれば、あいちビジョンがあつて、それを達成するために行革として何をするべきだということだと思つてのですが、なかなか時間的なこともあるので、そこは同時並行でビジョンも検討が進められているということだと理解しております。ただ、どういうゴールを目指すのかが明確になっていないと、ある部分では不十分なのかもしれないし、ある部分ではやりすぎているのかもしれない、もっと他のことをやるべきなのかもしれないということも出てくるのだと思います。そういった意味で総合的に見ていただくと良いのかなと思います。

それから、資料には生産性という言葉が出てきますが、生産性にはおそらく二面あると思うのですが、いわゆる働き方改革のような話として、いかに残業時間を少なくして働きやすくするかという生産性もあれば、県としてどれだけアウトプットするかという仕事の成果をいかに高めるかという生産性もあると思います。

そんなことで考えますと、これも例えばの話で恐縮なのですが、民間から行政の仕事を見させていただくと、単年度予算で、4月には人事異動があつて、道路工事で言えば年度末に集まってしまうみたいなところは、効率的な生産性の高い仕事になっているのかと疑問があります。これは、皆様方がどうかというよりも、今までのルールや仕組みであつたり、あるいは文化であつたりみたいなところだと思つてのですが、そういうものも変えていく。もちろん国の法律で決まっている部分もありますが、自治体行政は愛知がトップだぞというようなところを目指し、そういったところまでチャレンジするようなことも一つあるのではないのかなと思いました。

いろいろなことを勝手に申し上げましたが、中経連として思つておりますのは、平成の時代というのはどういう時代だったのだらう、その延長線上で令和もやっていいのだらうか。変えてはいけないものもたくさんあるのだと思いますが、変えるべきところは積極的に変えていかなければいけないのだらうと思います。社会情勢が大きく変わってい

る中で変えないというのは、先ほども申し上げたとおり愛知県の地位がどんどん下がっていくということだと思います。

地方自治のトップを走っていくんだという気概を持った、思い切った行革というものを打ち出していただいて、官民学一緒になって、元気な力強い将来性のある愛知県を作っていくということを一緒にやらせていただけたらと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

## 総務課長

ありがとうございました。

続きまして、日本労働組合総連合会愛知県連合会の三島事務局長様、お願いいたします。

## 三島事務局長（日本労働組合連合会愛知県連合会）

連合あいちの三島でございます。よろしく申し上げます。

組織として意思集約して臨むわけではありませんので、大変恐縮ですが、個人的な見解あるいは大綱にかかわらない、日頃私が持っている問題認識なども述べさせていただきますので御容赦いただきたいと思っております。

まず、現行のしなやか県庁創造プランについては、この間の着実な取組の成果については敬意を表したいと思っておりますが、ぜひ振り返りながら課題を抽出し、その克服に向けた取組を次期大綱に反映していただきたいと思っております。また、あいちビジョンや人材育成ビジョン、総合管理計画などの様々な計画が今年以降に終了し、新たなステップを踏もうという流れでありますので、それらの計画との整合や足並みがそろそろようなものにしていただきたいと思っております。とりわけ、愛知県はSDGs未来都市に選定されたということもありますし、持続可能性を目指す意味でも、SDGsが一つの鍵であり、17のターゲット目標に向けた取組の視点もいるのではないかと考えているところです。

次に主要取組事項として9本の柱を設けるということですが、少し気になったのは、柱の順序立てです。私はやはり人材の育成・活用であったり、組織の活性化が先に来た方がいいのではないかとということで、今回の柱の順序立てについて少し問題意識を持ちました。あわせて、それぞれの末尾の表現が「推進する、拡大する、促進する、検討する」など、いろいろな表現が使われているのですが、少しわかりづらいということと、最終的には何を指すかというところの具体的ところが見えにくいものですから、次期大綱を策定する際には、もう少し具体化や、あるいはタイムスケジュールが分かるようなイメージ、さらには目標設定がこの中から読み取れるような大綱にしたいだけだと非常にありがたいなと思っておりました。

次に主要課題のところ、まず人材の育成と活用のところですが、もう一度職員の皆さんの責務と意識改革、意識醸成をもう一度強く要請したいと思います。また、昨今の環境変化を踏まえれば、より目利きができる専門家の育成がこれから求められて

くると思いますし、職場の配置もそのようにしていただければなと思います。あわせて、働き方改革でございますが、現計画でも進捗管理目標に届いていないものとして長時間労働であったり、メンタル疾患なども含めていろいろあるわけですが、やはり風通しのよい職場風土と表裏一体だと思いますし、ぜひ次期行革大綱策定時には、コミュニケーションを重視した丁寧な取組と、きめ細かな進捗管理目標を設定いただきたいということをお願いしたいと思います。

次に、組織の活性化と適切な人員配置のところですが、今回17の組織に知事部局が再編されましたが、縦割り行政の弊害がまだあるのではないかとということや、横同士の連携強化が引き続き必要なのではないかと、いうところが気になっています。さらに、少し個別課題になり恐縮ですが、教職員については、国会で教育の見直しも行われようとしていますが、多忙化の現状は深刻さを増しているという認識をしておりますし、働き方改革待たなしという中で、教職員の定数の改善あるいは業務の削減なども含めて、よりよい教育環境の整備に向けた取組には一層力を入れていただきたいと思います。なお、給与の適正化にあたっては、ぜひ労使事情を前提とした取組を進めていただくよう要請させていただきたいと思います。

続いて地方分権と自治体間の連携のところですが、市町村の体力の違いによって施策に差が生じている場合がありますが、一定のセーフティーネットが求められるものについては、住んでいる町によって差が出ないように仕組みを考えていただきたいと思います。これは少し議論があるかもしれませんが、今後の課題認識として、セーフティーネットのところでの一定の平等性といいますか、差別がないような取組をお願いしたいと思います。一定の足並みをそろえる県の指導性というものにも期待を申し上げたいと思います。

次に民間活力の活用ですが、活用そのものはやっていただければいいと思うのですが、県が公の機関として直接的に携わるべきところもありまして、例えば三重県ですと、ステップアップカフェで障害者の直営の喫茶店をやっていたりするので、そういう直営で公の機関としてやって、政策を前に進めるようなシステムもいるのではないのでしょうか。

また、中間取りまとめに、公契約条例の話は一切入っていないのですが、公契約条例を策定した以上、一定の政策推進を進める意味でも、公契約条例の活用ということも組織内外問わず機能させていただきたいですし、このことを通じて、政策を前に進める取組を要望申し上げたいと思います。

公営企業・第三セクターの健全な経営に関わって、これも私の問題意識なのですが、管理職の皆さんの再就職あっせんの受け皿が関係団体になっているということは承知しておりますが、ぜひ60歳まで培ったスキルが引き続き、再就職先の職場配置でも働きがいを持って生かすことのできる視点もいるのではないかなということ、再就職先についても働きがいやスキルなどを生かせるような、縛られない弾力的な運用も必要ではないかと思っています。

最後になりますが、財政基盤は極めて重要だと思いますし、一定の取組を進めるべきだと思いますが、一方で、県が直接運営する施設で、必要なものには必要なお金をかけるということで、例えば、愛知・名古屋戦争に関する資料館や人権啓発プラザなどには

あまりお金をかけていないような気がしております。こういった施設は、子供たちの課外教育にも使われていると聞いておりますので、必要なものには必要なお金をかけて充実させていくという視点もいるのではないかと、これを最後にお問い合わせいただきまして、発言とさせていただきます。

## 総務課長

ありがとうございました。それでは、意見交換に移らせていただきます。

## 総務部長

まず始めに、各有識者の皆様方の御意見につきまして、次期行革大綱策定懇談会委員のお二方から、これまでの策定懇談会の議論も踏まえたコメントをいただければと存じます。それでは高田座長からお願いいたします。

## 高田座長（政策研究大学院大学教授）

4人の皆様方から、それぞれの立場から幅広く御意見をいただきましてありがとうございます。これまでの懇談会での議論も踏まえながらお話しさせていただくとともに、御質問もさせていただければと思っております。

皆様方からいただいた話の中身とも非常に深く関わる部分で、これまでの懇談会の議論の中でも何人かの委員の方から重ねて出された意見を見ていきますと、今ほども、人材育成の話や働き方改革、あるいは職場のあり方を変えるというようなことについて皆様方からも非常に多くの意見がございましたが、そこにおける管理職の役割や意識が非常に重要なのではないか、そこについてもう少ししっかりと取り組むべきではないかという意見もこれまでの懇談会の中ではかなり出ておりました。

それから、ICTの関係で内田常務からも話がありましたが、懇談会の中でもAIあるいはRPAといったようなもので、仕事のやり方がドラスティックに変わっていくだろうという御指摘がありました。ただし、導入することに意味があるわけではありませぬので、それらを導入することによって業務がどう変わっていくのかというところをしっかりと見定めたいと、そういった新しい技術への対応を考えていかなければ、いわば本末転倒のようなことになるのではないかと、御指摘などもありました。そういったところはやはり、今後の行革の取組の中でも、気を付けなければいけないところだろうと改めて感じたところであります。

これは本来、懇談会の方でしっかりと考えなければいけない話なのかもしれないのですが、今も御指摘もありましたし、事務局からの説明の中にありましたように、これまでの行革は、職員や財政面での数字を減らしていくという方向で、そういう意味では非常にクリアな目標があったわけですが、今後の行革では生産性や行政サービスの向上であるとか、迅速かつ的確な変化への対応といったように、行革の成果を測る数値目標を設定しづらく、ベタな言い方をしますと、見えにくくなっていきます。今までは数字では

つきり見えたので、行革の中で何をどのようにしようとしているのか、それがどのように進んでいて、どこがどう足りないのかというようなことが、県庁内部あるいは県民の皆さんから見ても非常にわかりやすいものになっていたのですが、今後の行革は、非常にわかりにくい、見えにくい行革を進めていくという、そういう要素がどうしても強くなっていきます。

4人の皆様方には、そういう見えにくい行革の中で、県民の皆さんと行革の成果をどのように共有していけばいいのかというようなところをお聞かせいただければと思います。私自身も非常に悩んでいるところであり、そのあたり簡単で結構でございますので、こんな工夫があるのではないかという御示唆をいただければと思っております。

また、個別で申し訳ないのですが、青山副会長からお話いただいた中で、女性の登用は着実に進んでいるが、女性管理職の割合は、水準としてまだ十分ではないとの意見がございました。管理職はすぐになれるものではないので、女性管理職の割合を高めていこうとすると、もう少し前の段階、役職で言うと係長といったポストのところから女性が活躍する場面をしっかりと広げていかなければいけないということになると思うのですが、そのあたりに取り組んでいく上で、県として注意しておくべき点、あるいは積極的に取り組むべき点がありましたら、お話をいただきたいということが一点ございます。

もう一点は三島事務局長にお尋ねさせていただきたいと思いますが、組織の話の中で縦割りの問題について御指摘がありました。これはどこまでいっても役所の場合は指摘される部分ではあるのですが、そこで横串を刺すようなあり方という御意見がありました。これについては、これまでの懇談会の中でも、いろいろな課題について部局を超えた対応が必要であるとか、課題によってはもっと幅広い部局が関わるようにするべきといった御意見もあったところです。

そこで縦割り行政の解消に向けて、具体的にどのような工夫が考えられるのか、こういう取り組みができるのではないかという御指摘をいただけるとありがたいと思います。

### 青山副会長（愛知県女性団体連盟）

県庁の中で女性の登用を考える場合に、職員の男女比率がどういう状況であるのかも関係してくると思いますが、今の目標設定は10%で、10%の目標はもう達成したとのことなのですが、可能であれば管理職の半分くらいまで女性を登用していただくと大変ありがたいなと思うわけです。

そんなことは女性が少ない中で無理だというところもあるかもしれませんが、まだ、10%にも満たない部局もあると思います。例えば防災会議の委員を選ぶ場合でも、女性の視点というのは、必要になってくると思います。男性と女性というのは同じ人間ではありますが、物の考え方は男性の立場と女性の立場で違ってきますので、やはり女性の感覚を入れていっていただきたいなと思っております。

私は今、こういう団体連盟に所属しておりますので、県の方と関わる機会もあるので

すが、御指導くださる課には、やはり男性職員が多く在籍しております。そういうところにも女性がいらっしやると、女性の目で男女共同参画を見ていけますし、そこで行う事業についても、今までやってきたステレオタイプの行事ではなくて、女性の置かれている立場から、こういう視点が必要ではないかということで指摘も出てくると思います。自分が関係している狭い分野だけで言いましても、女性がもっと登用されるべきだと感じているところです。

そういうことで、女性管理職の割合が10%というのはまだまだ低いのではないかと思いますし、それから審議会の委員についても、今年40%という目標を達成したと聞いておりますが、これだけでもせめて半々ぐらいの割合であっていいのではないかと思います。

女性は、出産や子育てにより、男性と比較すると、仕事の能力を磨いていく点においてもやや不利であると思いますし、また、出産、育児だと言って休む人間に、責任のある管理職は任せられないという風潮もあると思います。ですから、そのあたりの空気も正していく必要があるのではないかと感じております。

中の事情をよく知らない人間が、勝手な理想を述べているわけですが、できるだけ目標値を高くして、将来的には性別にこだわらないで登用されるようになると、とてもいいなと思います。

## 森岡副知事

人口的には半分が女性ですから、女性の活躍・登用については全くその通りだと思います。愛知県の採用が昔はどうであったのかはよく分かりませんが、おそらく女性のほうが相当少なかったのだらうと思います。今は、かなり高いレベルで女性を採用していますから、その人が管理職のレベルに来たときに管理職の女性比率が上がっているかどうかだと思います。

もう一つは、女性は出産やその他で、仕事から離れている時間がありますから、そのあたりの対応をきちっと愛知県が考えないと50対50にはならないと思います。そこを行革の中で言うかどうかですが、これは県庁の中でも議論して、組み込むかどうかを考えた方がいいと思います。

時間は少しかかるかもしれませんが、採用が半々だったら、同じように昇格していくような仕組みにしていくべきです。役所がやれば、民間企業に対するメッセージにもなりますから、そういうことをやるのは、私個人としてはいいのではないかと思います。

## 青山副会長（愛知県女性団体連盟）

前向きの回答をいただきまして大変ありがとうございます。女性として、大変うれしく思います。

## 総務部長

それでは三島事務局長お願いします。

### 三島事務局長（日本労働組合連合会愛知県連合会）

縦割り行政の関係で思っていることとしては、各局が何かをするときに、違う局の目からも見ていただき、こういう問題があるとか、こういうことがあるという、横串が通ったような取組を推進していくべきだと思います。

例えば、福祉局が障害者の安心と言った時に、労働局から見ると、雇用としてどうするのかというように、多面的に施策を見られるようにすることが大事だろうと思います。県でも調整会議などをやられているようですが、できるだけすべての問題に、局代表の人が携わる中で、自分の局の視点から見たときに、この施策についてはこの視点が不足していないかということ指摘できる場があるとよいと思います。あとは共通システムみたいなもので、他部局の人にも、県の施策に責任を持って考えてもらうとか、チェックしてもらうということもできたら良いのではないかと考えています。

労働局の職員とは付き合いが多いのですが、他のところでも労働の視点が必要なのではないかと感じる部分があります。例えば、公契約は会計局が所管していますが、加点の仕組みは労働だけではなくて、環境などいろいろな要素が入ってくるので、そういうところもやっぱり横串的な機能を持ってやってほしいなという思いもあって、発言をさせていただいたところでございます。

### 総務部長

ありがとうございます。

それでは、見えにくい行革の関係につきまして、内田様お願いできますでしょうか。

### 内田常務理事・事務局長（名古屋商工会議所）

非常に難しいお話ですが、見えにくい行革というのは確かにそうなのだろうと思います。時代とともに、行政サービスはやはり変わっていくべきでして、1から10までフルサービスで、昔と同じようなことをやっていく必要があるかと言われれば当然そういうことではなく、例えば、高度成長期の専業主婦が多い時代と比較して、共稼ぎ世帯が多い現代にあっては、保育などのサービスを充実させていくことは当然ですし、そういった変化に対して選択と集中というのは重要だと思います。ただし、そうなってくると立場の違う方、あるいは経済的格差がある方とでは、求めるサービスは当然異なってきます。そういう意味ではセーフティーネットのようなものはもちろん重要なのですが、選択と集中をするうえで、行革の方向性に対して住民皆さん一人一人に問題意識を持っていただいて、1から10までいらないですよ、ここはある程度もういいですよ、というところを理解してもらえらるような、そういう意味での行革を表面に出していくようなことができるといいのかなと感じました。

## 総務部長

ありがとうございます。それでは小川様、よろしいでしょうか。

## 小川専務理事（(一社)中部経済連合会）

私も分かったわけではありませんが、そもそも行革は何のためにするのかというところを掘り下げていくと、少し見えてくるのではないかという気がしております。人員削減については、市民、県民あるいは国民から、行政は人が多過ぎるのではないかという声もあって、それに対して応えていきましょう、やれることをやっていきましょうということで、人を減らすことが目標になっていたのだらうと思います。それがそのうちに財政というところで、お金の話になってきたのだと思います。

これからは行政として何をやっていくんだということが重要になってくると思います。先ほども申し上げましたが、あいちビジョンを達成していくということが今回の行革の目標になるのだらうと思いますし、そのために、仕事のやり方のルールをどのように変えていくのかということが行革になってくると思います。そうすると、それに向けた目標値も自ずと出てきますし、最終的にはあいちビジョンをどれだけ達成できたかというのが、行革の目標値にもなっていくと思いますので、繰り返しになりますが、何のために行革をするのかということがはっきり整理できると、数字の説明もできてくるのではないのでしょうか。県民にどれだけ理解してもらえるかというのは、また違ったレベルの議論の話になるかもしれませんが、目標達成というのはそういうことだというふうに思っております。

## 総務部長

ありがとうございます。それでは加藤座長代理からもコメントをお願いしたいと思います。

## 加藤座長代理（岐阜大学客員教授）

各界有識者の皆様方のコメント、大変ありがとうございました。小川専務から、平成の延長で令和はいいのか、しなやか県庁の延長でこの行革はいいのかという投げかけをいただきまして、これは真摯に受け止めながら我々も議論を再チェックしていかなくてはいけないなと思ったところです。

私を感じております、今行革のポイントですが、しなやか県庁創造プランで行革の方向を量から質に明確に舵を切るんだという姿勢をお出しになりました。それをさらに進めようという意味では、延長線と言えなくはないだらうというふうに解釈しております。一方、今行革の新しい点、新味は何か、という観点からすると、3つのSに代表されていますが、キーワードとしては、ICTと生産性、働き方改革、SDGsといった、大変激変している時代を踏まえた改革を進めようとしている点では、新味を明確に位置付けようとしているのだと解釈しております。

その中で、残された時間が限られておりますので、コンパクトに私は2点、内田常務にお一つと、小川専務にお一つ、御意見の投げかけをさせていただきたいと思えます。内田常務の話では、これまで行革をずっとやってきた中でひずみが生じていないかチェックすべきという話がありました。おっしゃる通りだと思いますので、この点、議論の中で念頭に置いて進める必要があるだろうと思えました。

お尋ねしたいのは人材育成の点です。人材育成は重要だという御指摘をいただきまして、この愛知県庁における人材育成のポイントとは何でしょうかというところを投げかけしてみたいと思えます。私の個人的な考えを申し上げますと、人材育成というと、若手の人材育成、若手の成長スピード上げるための育成をしっかりとやりましょうという話がかかなり重視されます。これは大変重要だと思うのですが、一方、愛知県庁には50代を超えた職員が多く在籍していらっしゃいます。こうした方々は現在管理職についておられる、あるいはベテラン職員としてお勤めなさっている方々ですので、こうしたシニアクラス、管理職クラスの方の働きやすい環境を組織運営するための管理職としての人材育成に力を入れていくことも一方では重要なのではないかなと私は思ったりいたしますが、内田常務のお考えになる愛知県における人材育成のポイントとして、何かヒントをいただければありがたいと思えます。

次に、小川専務にもお伺いしてみたいと思えますが、お話の中に生産性とは二つあるだろうという御指摘がありまして、時間を短くすること、それから短くなくてもアウトプットは増やさなくてはいけない、という御指摘がありました。まさにおっしゃる通りだと思いますが、それを県庁で進めていくために、民間から学ぶべきポイントは何でしょうかということをお投げかけてみたいと思えます。

自分も民間人でありましたので、経験からすると、組織に所属する人員が、何にどれだけの時間を割いているのか、現状を把握した上で、どこに仕事の律速段階があるか、つまり滞っている業務があるのか。業務フローを見直してあげるべきなのか、体制・人員配置を見直してあげるべきなのか。そういう現状を、数値でしっかり把握した上で、効果的な対策を打っていくことが必要なのではないかと思ったりするのですが、小川専務からも御示唆をいただきたいと思えます。以上お一人一つずつお願いできればと思えます。

## 総務部長

それでは内田様からお願いいたします。

## 内田常務理事・事務局長（名古屋商工会議所）

人材育成のポイントということですが、愛知県に入庁されるときに、おそらく皆さん、高い志を持って入ってこられたと思えます。民間企業でも、皆さんそれぞれの目標をもって入社されているわけですが、ある程度時間が経つと、そういったところを忘れかけてしまっているのではないのでしょうか。毎日の仕事の忙しさにかまけてしまって、自分の高い目標を忘れてしまっていないだろうかと。常にそれを思い起こしていただいて、

このために自分がやっていくんだということを思い起こすことも重要であると思っております。特に若い方、将来を嘱望されるような方には、そういったところの意識を常に持っていただくことが必要だと思っておりますので、そういう意味でも若い方の人材育成というのは非常に重要だと思っております。

一方でシニアの方というお話がございました。同期が何人程度いらっしゃるのかわかりませんが、その方々が順番に昇格していく中で、当然、全員が管理職になれるわけはありませんし、そうなる目指すところに行けなかった方は多少面白くないとかそういう意識も出てくるのではないかと思います。そういう方々をうまく活用する、これまでの何十年という経験、スキルを生かした形で、適正な配置をしていただくことによって、経験を生かしていただいて、さらに、若い方にノウハウを伝承していただく。そういう役目を持っていただくという意味で、そういう育成をしていただきたいと思います。

## 総務部長

ありがとうございます。それでは、小川様、よろしく申し上げます。

## 小川専務理事（（一社）中部経済連合会）

御質問ありがとうございます。

最初に非連続の話ですが、3つのSをやっていくということだと思います。次期ビジョンは、おそらく今までのビジョンとはだいぶ変わったものになってくるのが、社会の変化なのだろうと思いますが、それを達成するための行革というのも一つの手段で、そのために3つのSがあると思います。その3つのSの具体的な内容も従来とは違った視点のものも随分入れていかないと、成果として出てくるものもあまり変わらないものになってしまうのではないかと感じています。どこが非連続というよりも、意識として非連続をしっかり持つこと。自分たちがやってきたことをそのまま今後も延長線上でやっていいのだろうかという意識を常に持つということが重要になってくるだろうと思ひ、発言させていただきました。

それから生産性ですが、いわゆる短時間で仕事をするという生産性とアウトプットを増やすという生産性の2つであると申し上げさせていただいたつもりですが、アウトプットを増やすという意味で、加藤先生がおっしゃった現状分析をすることは非常に大切なことだと思います。どこにボトルネックがあるのか、あるいは、行っていることが目標に向かって成果につながっているのか、ということをしっかり分析することが必要なのだと思います。そのためにも、この仕事って何のために行っている仕事なのだろうという目標を常に繰り返して、反芻し、ちゃんと腹に落として仕事していく必要があります。そうすることで、自分のやっていることは何か違うのではないかというようなことが出てくるかもしれませんし、今のルールではこうやらざるを得ないというものが出来れば、ルールを変えるということにチャレンジしていくということが生産性を上げることだと思います。

既存の器の中で、職員の皆さんが一生懸命努力されていることは、それはそれで素晴

らしいことだと思うのですが、それを引っ張りあげてあげる、アウトプットを増やしてあげる、あるいは新しい目標にチャレンジさせてあげるというのは、いわゆる管理職の仕事であると思うのですが、そういったことをしっかり管理職がやっていくことで、成果の高い仕事をするという意味の生産性を作っていくことができればなと思っております。民間で100%できているかと言われれば、決してそうではありませんし、一朝一夕でできることでもありません。これも一緒に勉強しながらやらせていただければと思います。

## 森岡副知事

生産性の問題は、公務員の中では難しい問題だと思っています。民間だと、生産性が上がれば、それを賃金に反映させる、あるいは会社で利益が上がってくるということで、お互いに利益をシェアできるので、話としては非常に分かりやすいのですが、公務員の場合は、そういう理屈は成り立たないのです。一生懸命やったから、人事で評価することくらいはあるかもしれませんが、なかなか難しいことだと思っています。

個人的には問題解決に力を入れておくべきだと考えておりまして、問題を解決すれば、結果としてそれが生産性向上に結びつきます。だから、生産性向上というよりも、問題解決をもっと表に出して公務員はやった方がいいのではないかと考えております。

## 小川専務理事（(一社)中部経済連合会）

ありがとうございます。問題解決することと、問題を発掘するところの2つセットでいくと、いい仕事ができるのではないかと思います。

## 人事局長

最後に私からも一言御意見を述べさせていただこうと思います。

本日、大変たくさんの御意見と問題提起をいただきました。特に私の所管でいきますと人材育成、働き方改革、それから本日は女性登用という観点からの御意見、御議論が多かったように感じております。

女性登用も長い問題ではございますが、端的に考えまして、女性が働きやすい職場というのは当然男性にとっても働きやすい職場でありますので、それは働き方改革、男性の育休取得、長時間勤務の抑制など、本日出てきた問題にすべて関連して結びついてくるものだと感じております。また女性登用といいましても、数がまだまだという御意見もございましたが、当然ながら女性なら誰でもよいという時代ではありませんので、対等に職員として評価した中で、同じ土俵の中で評価して登用されるべき女性を育ててはいけないということも重々に考えております。

そういった意味から、そこも人材育成ということで男女問わず結びついてくる問題でありますので、すべての問題を今日いただいた御意見をもとに考えまして、これからの教訓にさせていただきたいと思っております。この行革大綱に含まれなくても来年度に策定を

予定しております人材育成ビジョンに反映させるとか、我々の個別の施策に反映させるなど、そういったことに活かしていきたいと思えます。本日は本当にありがとうございました。

#### 総務部長

高田座長様、最後にまとめということで一言いただければと思えます。

#### 高田座長（政策研究大学院大学教授）

何か足して申し上げることもないのですが、本日は大変いろいろな視点から、御意見をいただきました。先ほど事務局からのスケジュールの説明で話がありましたように、もう一度、私どもの方で議論する機会がありますので、そこで今いただいたものを十分に踏まえた上で、最終的にその素案について、どういう形で仕上げていくのかいうことをまた十分に考えていきたいと思えますので、どうぞよろしく願いいたします。今日はどうもありがとうございました。

#### 総務部長

それではどうもありがとうございました。意見交換はこれで終了させていただきたいと思えます。

#### 4 閉会

#### 総務課長

大変有意義な御議論いただきまして誠にありがとうございました。

まだまだ御意見というようなところではございますが、時間の都合もございましてこのあたりで終わらせていただきたいと存じます。最後に総務局長より御礼の御挨拶を申し上げたいと存じます。

#### 総務局長

本日は大変長時間にわたりまして、御熱心な御議論をいただきました。本当にありがとうございました。

いただきました御意見を、今後の我々の検討に十分に生かさせていただきまして、12月の大綱決定に向けまして、ますます検討を加速していきたいと思っておりますので、引き続きよろしく願い申し上げます。

また本日は、高田座長様、加藤座長代理様におかれましては、御多忙の中、御参加賜

りありがとうございました。4人の委員の皆様におかれましても、本日は御多忙の中参加いただきまして本当にありがとうございました。引き続きどうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございました

#### **総務課長**

それでは以上をもちまして、本日の意見交換会を終わらせていただきたいと思います。大変ありがとうございました。