

# 第1回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時:2024年6月13日(木) 午後1時から午後2時30分まで

場 所:県庁本庁舎6階 正庁

出席者:浦田 真由 委員(名古屋大学大学院情報学研究科准教授)  
加藤 義人 委員(岐阜大学工学部客員教授、名古屋都市センター特任アドバイザー)  
菅生 としこ 委員(株式会社 AWESOME EYE 代表取締役)  
永谷 律子 委員(よつば労務管理事務所所長)  
野田 遊 委員(同志社大学政策学部教授)【座長】  
水野 和佳奈 委員(岐阜協立大学経済学部教授)  
宮本 由紀 委員(名城大学都市情報学部教授)

事務局:知事(あいさつ後退席)、古本副知事  
総務局長、人事局長、総務部長、総務課長、人事課長、  
総務課、財政課、人事課

## 1 開会

## 2 知事あいさつ

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。お忙しい中にも関わらず、委員の皆様には、快く委員をお引き受けいただき、本日ご参加をいただきましたことに心から厚く御礼を申し上げる次第でございます。

さて愛知県では、累次の行革大綱のもとで積極的に行政改革に取り組んでまいりました。現在は2019年12月に策定をいたしました、「あいち行革プラン2020」に基づく取組を進めさせていただいております。現プラン策定から5年近く経ったということで、新しい行革大綱を作りたいということでございます。

この「あいち行革プラン2020」では量的な削減余地がだんだん狭まっている中で、改革を推進する基盤となる「人財力」、人の宝といいますかね、「人財力」を強化しながら、「スピーディーでしなやかな県庁」を目指し、ICTの活用による業務の効率化や人材の育成活用、働き方改革の推進などに取り組んでまいりました。

また、新しい政策課題に迅速かつ的確に対応できるように、アジア・アジアパラ競技大会推進局や革新事業創造部の設置を始め、組織を柔軟に見直すとともに、民間活力の積極的な活用などにも取り組んでまいりました。プランの計画期間は今年度が最終年度であります。その他の取組も含めまして、プラン全体として概ね順調に進捗しているものと考えております。

一方で、人口減少や働き方改革・休み方改革、デジタル・トランスフォーメーションの進展

など、社会経済情勢が変化する中で、私どもの事業として、STATION Ai、IGアリーナ、アジア・アジアパラ競技大会など、日本の未来を創る大型プロジェクトが進行中であり、プラン策定後の本県を取り巻く環境に様々な変化が生じております。

県財政は引き続き厳しい状況が続いておりますが、環境変化に的確に対応しながら、将来にわたって我が国の発展をリードし続けるためには、持続可能な行財政運営の実現に向けて、引き続き行財政改革に取り組むことが必要だと考えております。

そこで、現行の「あいち行革プラン 2020」の計画期間終了後も不断の行財政改革に取り組んでいくため、2025年度を取組期間のスタートとする、次期行革大綱を策定することといたしました。

次期行革大綱のもとでは、県が持つ限られた経営資源をより一層効率的・効果的に活用していくため、時代に先駆けて仕事の進め方や働き方を見直し、職員・組織のアップグレードを行うとともに、デジタル技術を積極的に活用し、DXの更なる推進を図ってまいりたいと考えております。併せて、様々な主体と連携しながら、持続可能な行財政運営を推進することにより、SDGsの理念を踏まえ、2030年度までに本県が取り組む重点政策の方向性を示した「あいちビジョン 2030」の実現を目指していく必要があると考えております。次期行革大綱の策定に向けましては、こうした点を意識しながら、広く議論を尽くしてまいりたいと考えております。

本日は、今申し上げました内容を整理した、次期行革大綱の基本的な考え方と取組の方向についてご説明した後、委員の皆様方にご意見をいただければと思っております。皆様方の高いご見識と豊かなご経験をもとに、忌憚のないご意見・ご提言を賜り、実りの多い懇談会になりますように、何卒よろしくお願いを申し上げます。

グローバル化・デジタル化・SDGsという大きな流れがありますけれども、特に、やはり生成AIがどういうふうに影響していくか。世に出てまだ1年半ちょっとということですが、あつという間に、世界中、特に日本の企業の中に広がっているというのがひしひしとわかりますし、行政でも相当広がっていくのがひしひしとわかりますが、これがどういうふうにこれから影響していくか。使い方といいますか、うまく使うしかないんですけども、相当効率化にはなると思いますが、一方でその弊害というかフェイクというか、その辺のところをどうしていくか。我々行政は「間違ったごめんね」と言うわけにいきませんので、慎重に対応しなければいけないところもあろうかと思っております。

そうした点も含めてですね、また皆様方からですね、縦横斜めから、ありとあらゆる観点から、忌憚のないご意見、ご提言をいただきますようお願いを申し上げたいというふうに思っております。冒頭、ちょっと長くなりましたが、この会の開会にあたりましての、私からのご挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

### 3 座長等選出

<委員紹介>

<座長選出> 座長:野田委員

### <野田座長あいさつ>

今回、こういう立場で関わらせていただくことに、大変光栄に思っております。愛知県の行財政改革、色々と勉強させていただいてはいるんですけども、従来の行政評価的なものだけでなく、民間の最先端の経営理念とか経営手法とかも踏まえながら、キーワードとしても「しなやか」や「リードタイム」というフレーズが入っていて、通常の行政よりもかなり先に行っていると考えております。それをもとに、次どういうキーワードが必要なのかということを考えていくことも、この懇談会での1つの重要な使命かなと思っています。なかなか妙案は出てこないかと思いますが、忌憚のないご意見をいただければと思います。

それからもうひとつ思っておりましたのは、行財政改革というのは、県政の個々の、普段からの政策推進とか、大きな政策、投資を行っていく上での方向づけになっていると、常に考えております。単なる行財政改革だけではなくて、常にこの方向でいいのかどうかということ、行財政改革の理念などの考え方に立ち返って、ある意味アジャイルで検討していくような位置づけになっていると考えておりますので、その意味でも、皆さんの忌憚のないご意見をいただければと思っております。皆さんどうぞよろしく願いいたします。

(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

野田座長

それでは早速議事に入って参りたいと思います。まず始めに、次期行革大綱の基本的な考え方と取組の方向について、事務局から資料に基づきながらご説明をお願いいたします。

《事務局から資料説明》

野田座長

最初にスケジュールの話がありまして、そして具体的なこれまでの行革の取組、そして今後の論点に向けたペーパーをご提示いただきました。最初のスケジュールにつきましてはお示しいただいている通りかと思いますが、年内に大綱の素案をもう作ってしまうということで、しっかりご議論いただければと思います。

これまでの行革の取組についてでも結構ですし、今後の方向性、どういう観点でも結構で

ございますので、ご意見、お考え等いただければと思います。

## 加藤委員

まずご説明いただきました資料2-1で思いますことは、1ページにあります、累次の行革大綱の歴史において、「しなやか県庁創造プラン」のときに大きな変曲点があって、量の削減というところから生産性を上げるという方向に、県としては舵を切ってこられた。この歴史については、的を射ているというか、時宜を得た歴史を辿っておられると思います。2ページに示しておられるのは現行プランですけれども、この人財力の強化の観点から「3つのS」を進めるというスタイルは、誠に生産性を上げるという観点でバランスのとれた立て付けになっていると思いますので、これを大きく変更するというよりは、すでに知事のご発言の中などにもありましたが、時宜を得たアップグレードを行うことでバージョンアップを図るのが、基本的に持つべき方向感ではないかと、所感として感じています。

その上で、この資料後半の個別の成果について2、3コメントさせていただきますと、5ページに「県有資産の活用」というところがあって、重大事故とか未利用財産とかありますけれども、文章の中には、フリーアドレスの導入など働きやすい執務空間の確保という言葉があります。これをお進めになるのは大変結構だと思いますが、どのくらい進捗しているか、今後5年間でどういう職務空間を目指すかということについては、重要な議論になるのではないかと思います。その理由は、後程述べたいと思います。

それから次のページに、時間外勤務時間数は増えているというデータをお示しいただいておりまして、これについては総括が必要だろうと思います。リードタイムが減っている、しかし時間外は増えていると。これは県庁でどういうことが起きているのかということを経括する必要がありますだろうと思います。その上で、時間外勤務時間についてインジケータとして持ち続けるかどうか、その持ち続ける意味は何かということ、改めて確認をする作業が必要ではないかと思います。私は、この時間外勤務時間数が増えたとしても、達成感のある、或いはやりがいを持てる仕事であれば、そんなに悲観する必要はないと思いますが、時間外勤務時間数は、管理指標としては持つておくべきではないかというのが、私見としてあるところでございます。

その上で、資料2-2の2ページ目に、改革の視点としてアップグレードという言葉が出てきます。中を読みますと、マインドセットを変革して新しいアイデアを創出できるようにしたいというふうに書いてありまして、これをどうやって行うかというのが、今後議論を深めていく必要があるところだと思います。

これは私の意見ですが、縦割りを破りましょうということは申し上げません。これはこれでいいところもあると思いますので。しかし、コミュニケーションをいかに風通しよく濃密化するかというところは、取り組むべき努力目標にすべきではないかと思います。従って、DXを使ってコミュニケーションを取りやすい庁内インフラを整えようという取組は進むと思いますが、加えて、先ほど出てきたスマートオフィスの観点ですね。おそらく、職員の執務空間の周りは書類と書棚で埋もれていると思います。こういう人の顔も見えない環境だと、いかにDXが進んだとしてもコミュニケーションが取りにくい。そのためには、保管されている書類をデジタル文書化することによって、かなり空間が生まれてくると思います。それから、スマートオフィ

スを導入しようと思っても、机の整理をしないとOA機器も置けないという状態になっていないでしょうか。従って、書類を可能な限り、全部とは言いませんけれどもなるべくデジタル管理に切り替えることによって空間を生み出し、机の周りにDXに対応した機材を置きやすくし、かつ、各フロアから生まれてくる余剰の空間を使って、コミュニケーションができるようなアメニティ空間を作る。そして、モバイルPCを机の上から小脇に抱えて、各フロアに創出されたアメニティルームに行くと、コーヒーマシンがあって、部局を超えた方々とコミュニケーションしながら、そこからアイデアが出てくるという県庁を目指すべきではないかということを想像しながら拝見しておりました。

## 野田座長

大変重要な働き方の実質のお話であったかと思います。働く空間の場所と、それからコミュニケーションということですので、情報の流通みたいなところをもっと円滑にということで、事実上の職員のモチベーションを図っていくというふうなところかなというふうに思います。

一番最初のお話でいきますと。量的な削減から生産性の向上ということと、それから人財力強化の上での3つのS、これについては、現状のこれまでのことを財産にしながら、今後アップグレードを図るその具体策を今お示しいただいたかと思いますが、事務局の方から、今のことに関連して何か補足できるような部分がありますでしょうか。

## 事務局(総務課長)

ご指摘のありましたフリーアドレスにつきましては、年々着々と部屋数、利用できる職員数を増やしている状況でございます。

また、職員同士のコミュニケーションを深めるための空間ということで、民間においては、ワーキングスペースのような、他部署の人間が交流できる空間が非常に重要だというのが一般的になりつつあるというのは認識をしているところですので、今後よくよく検討していきたいと思っております。

## 水野委員

私はこれまで、公務員のモチベーションなどに関心を持って研究をしてきました。そこで職員の方のモチベーションを上げたらどのように職務認識が変わるか、職務の行動の意欲がどう変わるかといったことを研究してきました。そこで今回はもっぱら人材育成・人材活用に関わるところでお話をさせていただけたらと思います。

資料の2-2のところ、先ほどからも何回も話題に出てきているとおり、3つの改革の視点の中に、職員・組織のアップグレードの項目において、新しい用語としてマインドセットであるとか、Well-beingの実現といったチャレンジングな用語が入っており、こういった姿勢について本当に素晴らしいなと思います。研究者の立場から見ても、職員のために力を注いでいらっしゃるな、アイデアを練っていらっしゃるなと感じるところで、こうした方向性について強く賛同しております。そこで、そのような方向性をい

かに実現するのかということについて、3点お話しさせていただけたらと思います。

1つ目ですが、労働者を対象とした調査などの先行研究などでは、新しいアイデアが出やすい要因として、職場の心理的安全性の高さや、日頃から自分の職務上の貢献が組織にどのように役立っているかを実感として強く持っている、また、出したアイデアが役に立つという有効感を持っている方が、アイデアを出しやすいということです。良い情報も悪い情報も出しやすいということです。

ここまで愛知県では、例えばグッドジョブ運動などを継続され実績を出されていて、大変すばらしい取組をされているのですが、それは意見そのものの成果だけではなく、意見を評価する組織文化を醸成するという意味で、とても素晴らしいと思っています。さらにそれを1歩進めて、提言行動への評価を人事評価の基準にクリアに組み込んでいくことで、特別なイベントとしての提言ではなく、日常業務の中に提言行動を組み込んでいく形にできたらいいと考えます。それにより、管理職のマネジメントもそれに沿ったものになり、全体として新しいことに受容的な、ちょっと面白いような組織文化の醸成を目指せるのではないかとご提案です。

2つ目は、近年、若年層のキャリア意識が変化しており、職務を通じた自身の成長を強く意識する傾向があることが指摘されています。そこで、職務を通じて自分がどう成長するのか、キャリアがどう伸びていくのかについて、個々の職員に対する評価を、マネジメントの一環として意識的にフィードバックするといったのかなと感じています。

具体的には、「組織の目的に対してあなたの活動がどのように貢献しているか」、「それを組織がどう評価しているか」、あるいは職務を通じて「どのようなスキルが身についているのか」について、マネジメントとして組織と個人で情報共有するということが、それをある程度見える化することも、モチベーションを高めることにつながるのではないかと考えます。

3つ目に、「あいち行革プラン2020」からの継続の課題として、限られた人的資源の活用のあり方が検討されています。仕事の進め方・働き方を見直して、Well-beingを実現するという目標の実現のためには、業務の工夫・改善のアイデアの中身について、インプットを増やさないことをよりシビアに考えていただくことが重要であろうと考えます。業務を増やして成果を増やす方向ではなく、業務量を変えず成果を上げる、業務量を減らして成果を維持する、できれば上げることを強く意識していただく。これはアイデアを出す側の職員にも意識していただきたいですが、特に中堅以上の職員のマネジメントの視点として、より強化いただくと良いのではないのでしょうか。

## 野田座長

大きく3点ご指摘いただきましてモチベーション、職員のモチベーションの観点からということですが、まずは個々人の貢献みたいところを、具体的にマネジメントにいかに関わり込んでいくのか。今までグッドジョブ運動でいろいろと進められてきましたけども、人事評価とかに関わり込んでいけると、全体がうまく繋がっているなどという話になるってことですね。

2つ目は、その裏返しでもありますが、個人に、自分がどう成長しているのかということについてフィードバックさせることですね。それは個々人の若年層のキャリアってというのが、どういうふ

うに自分が成長していくのかということを見ながら仕事をされていますし、そういった中で新しい人材募集とかにも関わってきますので、非常に重要なポイントかなと思います。

3 つ目は、時間外勤務の話です。加藤委員からもご指摘いただいたところで、時間外勤務のところの結果として増えているというところでした。加藤委員の場合は、その時間外勤務が仮に増えたとしても、もしモチベーションが高いのであれば、それも1つのあり方だという話でしたけども、今、水野委員の方からは、インプットが結局増えてしまうのであれば、仕事が増えるから新しい提案やめとこうかなとか、いろんなことに繋がっていきますので、インプットを増やさずに成果を管理する、個人の負担が増えないということも併せて、考えるべきなんじゃないかということでございました。

なかなかこれは難しく、本当はそこを超えてきたという、今の幹部の方々の話だと思いますので、皆さんの場合は大量の仕事をこなしてきた世代だと思いますけども、それをなかなか全員に強いることもちょっと難しい部分がありますので、そういう観点も大事にできるかなと思います。

今の点について、何か補足する点がありましたらお願いします。

#### 事務局(総務課担当課長)

グッドジョブ運動で庁内の表彰を受けた職員については人事面でも評価するというところで、年度当初に事務改善を目標に掲げて、その取組で評価を受ければ、それが人事評価にも反映するという仕組みを2022年度から設けております。

また、若手の方の貢献度ということですが、評価は役割や能力などで評価していますが、自分が成長したかどうかというのは、本人に問いかけをして、成長を感じたかどうかという割合の推移を見ておりますけれども、最近は特に、いろんなモデルやキャリアパスをしっかりと見せて、その中でどういうふうになっているか、職員に情報を与え、生涯を通じてどういう働き方をしていくかが見えるように取組を始めているところでございます。

最後のインプットについては、私が知る限り本当に新しいなと思ひまして、今の行革でも、基本的にはデジタルツールを使い、定例業務は減らして、企画とか本来職員がやるべき業務に集中するということを推進していて、どちらかというとそのプロセス、BPRとか、途中のことはよくやっていましたが、インプットにはあまり着目していなかったなと感じておりますので、どんなことができるのか、これから検討していければと思っております。

#### 宮本委員

拝見させていただいて、非常によく練られたものだなと感じました。今までの取組が時代に合わせて変化してきており、今後のことも考えてどうするかという話だと思います。

まず1点目に、人口減少社会を見据えた自治体間連携と地方分権の推進ということで、人口減少社会はもう避けられないことがわかっていて、この次期行革大綱は今後5年の取組ですが、今後の5年だけではなくて、この5年間に、20年後30年後のことも考えていかなければいけないということになってきます。これに基づいて、やはり健全で持続可能な財政基盤

の確立は本当に非常に大事なことになっていて、事務事業の見直しが第一として検討項目の中に挙がっていますが、これまでの取組を見ますと、事務事業の見直しは、かなり限界のところまできているのではないかと思います。もちろん時代に合わせて、その都度やっておくことは必要ですが、それによって大きな削減というのは、なかなかもう厳しいところに来ているということで、これをどうするかという新しい案が必要ではないかと思います。そこで、他の市町村などとの連携によって削減できるものとか、そういう検討はどうかということをお伺いしたいなと思いました。

あと、働き方改革の面で、子育て支援の政策について研究していますが、必ず働き方とか子育て支援というところから出てくるのが、最近だと男性の職員の育児休暇取得率というのが目安で出てきます。それは企業も出していて、各市町村も出している状況ですが、数字は着実に上がっていて、これでよかったよかったと今現在なっていますが、実際、育児休暇取得しましたといっても、育児休暇というのは何のために取得率上げましょうかと言ったら、男性も育児・家事に携わろうということだと思います。実際の統計書で男性の育児・家事の時間が上がっているかと言ったら、細かい個票のデータがまだ整備されていないのですが、大ざっぱなデータ・アンケート調査などで見ると、上がってないんですね。そうするとやはり、県としては取得率が上がりましたで留まるのではなくて、取得というのがどういうことなのかということまでもうちょっと踏み込んで、取得率を上げるだけじゃなくて、育児休暇、男性の育児休暇というのはどういうものかということをもう少し議論して、取得率を上げた方がいいのではないかというふうに思いました。

## 野田座長

1 点目のところは、事務事業の見直しが限界にあるってところもあるかと思いますし、それを踏まえて連携という話でしたけども、愛知県さんの場合は、非常に財政状況が良い市町村が多い、そういう県でありながらも、すべての市町村が完全に自立してやっていけるというところまでちょっと保障できていないというのはあると思います。そのため、例えば愛知県の場合は東三河のところでは愛知県も関与しながら東三河県庁という形の取組で、小さな市町村に対して支援をやっているかと思います。

全国的にもこれからは都道府県が、非常に人口減少が進んでいくところに対して、どんどん支援をしていくような時代になってくるという状況かと思っておりますので、そう考えると、逆に何かちょっと若干都道府県の負担が増えていく可能性もあるのかなというふうには思っていました。その中で、幾つか資料に出ていましたが、消防学校は名古屋市と一緒に共同で実施するなど、いくつか連携できる場所はあると思いますので、そういう連携とか、負担が軽減されるような観点が必要かなというふうに思います。

2 点目は、育児休暇、男性の育児休暇の取得がどういう内容とか、どういう意味を持ち得るのかということに繋がってくると思いますが、この点は何か愛知県さんとして、今後の方針や、課題があれば教えていただければと思います。

## 事務局(総務課担当課長)

1点目につきましては、宮本委員がおっしゃったとおり大変難しく、これからよく考えていかないといけないと思います。国でも昨年12月に地方制度調査会の答申で、ポストコロナ後の経済社会ということで人口減少も踏まえていると思いますが、やはり資源制約下における対応をしていくために何をしていくのかというところで、地方公共団体間の連携、協働の深化ということで、その取組を深めていくというようなことが書かれておりました。

そうしたことも踏まえて、このことは人口減少下の市町村との連携の柱にもかかってくると思いますので、行財政の体制の維持といった事も含めて、これからしっかり考えていかないといけないと思っておりますので、ぜひ、いろんなご助言をいただければと思っております。

## 事務局(人事管理監)

男性の育児休業の取得について、10数年前から取組を始めておまして、宮本委員がおっしゃったとおり、取得するだけが意義ではなくて実際に育児に携わるというのは本当に大変で大事なことだと思っております。

これまでに育児休業を取得した男性職員の意見などを伺いますと、取り方として、男性1人で取っている場合、それから配偶者と同じ時期に取って、まずはそれでどうやってやるのかということを確認しながらやっている場合があり、とても有意義だったという言葉しか私は聞いてはいませんが、いろいろな意見を踏まえながら、今後の方向性、打ち出し方、それから周知の仕方を検討していきたいと思っております。またご助言いただけたらと思っております。

## 野田座長

働きやすいというのは、愛知県を目指す、うちの学生も何人か県庁を目指している学生が結構いますので、人材確保の面でメリットにもなりますし、謳い文句にもなると思っておりますので、またいろいろと教えていただきたいなと思っております。

## 永谷委員

私は仕事柄、働き方改革等について、少しご意見を述べさせていただければというふうに思います。資料でまず6ページの、人材育成と働き方改革の推進ということで、これまでの実績がここに書かれておられると思うのですが、私はテレワークの推進会議にも出ていますが、テレワークの普及の現状を申し上げますと、一般企業の状況も二手に分かれておまして、テレワークの利用者がコロナ禍から平行もしくは進んでいる企業、そしてもう1つは戻ってしまった企業の2つがございます。

資料を見ると、サテライトオフィスの利用者しか指標がありませんが、人数的に、コロナ禍では非常にテレワーク(利用者)が多かったけれど、そのあと戻ってきています。環境的にはテレワークに必要な端末の台数が充実してきているにもかかわらず、利用者が減ってきてしまう結果となっています。これは他の企業でもよく似た傾向がありますが、この課題の中に働き方改革の1つエッセンスがあると思っており、コロナ禍で、致し方なくテレワークをしている状況と、政策的にテレワークをやっている状況では結果が違うと思っております。

私もテレワークを自身でも取り組んでいます、仕事の1つ1つがテレワークに対応できるようにするために、いかに仕事をスマートにしていくかが重要であり、電子化にしていかなければ絶対進みません。電子化するためには1つ1つにやはり工程がありまして、どの業務がどのようにしたら、それが電子化になるのであろうかと(検証する必要があります)。こういうようなプロセスを、時間をとって、きちっと精査しながら、話し合いながら進めていかなければ、数字だけ掲げて進まないというのが現状です。

あと意識改革が必要ですね、どうしても新しいやり方に慣れないと、今までのやりの方が早いからということで、紙ベースの仕事が残ってしまう傾向が出てきます。これは、民間でも同じかと思います。何かある1つの作業から、強制的にでも、古いやり方を徐々に縮小していった新しいやり方に変えていくというプロセスを、どこまで数値化して目標を掲げてやるかというところが、働き方改革の中で重要なことではないかと思っております。

その中で、先ほど加藤委員の方からございましたが、ペーパーレス化を絶対的に進めていかないと本当に働き方改革が進まない状況かと思っております。ペーパーレス化数値について、今の状態がどれぐらい把握されているのか、そして今後の次期大綱の中に、そういった数値目標として入れていくかということ議論して考えていく必要があるのではないかと思います。具体的にどのような業務をどのように電子化に持っていくのかということ、ある程度方向性を決めておかないとなかなか進まないのではないかと思った次第でございます。テレワークの状況が今どのようになっているのかを教えてください。

そして皆さんおっしゃっておられるように労働時間についてコロナ禍で、労働時間が増えてしまうのは致し方ないことだったと思いますが、コロナが落ち着いて、今後はいろんな活動が活発になってくると、新しい仕事も増えてくる中で、より効率化を図っていかないといけないところがあるかと思っております。コロナの直前の数字というのは当てにならないので、2019年より前の状況と今を比べてどのような点が課題になっているのかということ、もう一度しっかりと精査し直して、(労働時間が)増えた原因をしっかりと精査する必要があるのではないかと思います。

柔軟な働き方については、法改正も随時、進んできまして、テレワークについても2025年以降、育児介護休業法で、テレワークも含めて柔軟な働き方というものが、小学校就学前のお子さんがおられる労働者の方には、何らかの形で短時間の勤務をできるように2つ以上柔軟な働き方を設置しなければならなくなります。

法改正を見据えて考えたとき、テレワークも柔軟な働き方の選択肢の1つだとは思いますが、もう1つ、最近言われているのが、勤務間インターバル制度です。これは国の方でも進めていかなければいけない制度です。なぜかという働き方改革には睡眠時間の確保が重要だからです。働き方改革＝時間ではなくて睡眠時間をどれだけ確保するかということが重要です。職員の睡眠時間がちゃんと確保されているのかということ考えると、(職員の皆さんにおかれましては)様々な勤務形態があるかと思っておりますので、勤務間インターバルといった制度も新しい制度として着眼点として持っても良いと思っております。柔軟な働き方について、今後勤務間インターバル等の制度のことについては、何かお考えがあるのかどうか、必要かどうかということも併せてどのようにお考えになっているのかを少しお聞かせいただきたいと思います。

## 事務局(人事管理監)

テレワークについては、在宅勤務とモバイルワークとサテライトオフィス 3 つありますが、人事局で在宅勤務の制度を持っておりまして、県民サービスにかかわる窓口業務ですとか、福祉や医療以外の職員では一番多かったのがコロナ禍当初のころで 26%前後だったと思います。昨年度は、月ごとに統計数値を持っていますが、8 月には 20%で最も多いのですが、最も少なかったのが 4 月で 3.1%。やはり業務の繁閑によって、在宅勤務をやる時期やらない時期というのがあると思っております。ただし、多様で柔軟な働き方、場所も時間もということだと思っておりますので、拡大できるように、何らかの手だては打ちたいと考えているところでございます。

あわせて勤務間インターバルについては、愛知県でまだ方向性を出していないというのが現状でございますが、検討課題としては今考えているところでございます。その他、他県や国では進んでいるフレックスタイムや、それを踏まえた週休 3 日制という例もいろいろ出てきていることから、今愛知県でどんな方法ができるのか、対象はどうするのかということを検討し始めたところでございまして、今後方向性を出したいと思っているところでございます。

## 野田座長

今委員の方からお話いただいた中でDXにも関わるような話でもあるのかなと思います。DXや設備、テレワークなどの制度が業務を効率化する部分もあれば、制度が業務を逆に非効率にすることもあるので、今の永谷委員のお話でいくと、その業務のフローとか類型など、どれが合うのかということ进行分析していくとも課題になるのではないかと思います。

## 菅生委員

私は組織開発と人材開発の観点から、少しご意見述べさせていただきたいなというふうに思います。よろしく願いいたします。愛知県庁では、日本一元気な愛知県を目指すということとそれから、人財力を強化しながらスピーディーでしなやかな県庁を目指していくところで、まさにそういったことが今後求められるし、もう今もすでに求められているなというふうには、私も感じております。

そんな中で、組織のことを考えると、すぐには変わらない。皆様方も何となくその辺はご承知のとおりかと思いますが、組織が大きければ大きいほど、変わるのにやっぱり時間がかかります。そして、仮に県庁が大きく組織を変えていけたとしても、市町村・県民・民間企業の方々が、そこに付いてこられなければ、愛知県庁との様々な取組が無駄に終わってしまうということもあつたりします。では、県民の方や民間の方、そういった方よりも 1 歩遅れていけばいいのかというと、遅れるというわけにはいかず、やはり少し前を走りながら、いかに県民の方や民間の方々が変わるようにサポートができていくのか、いつも気がつけば愛知県庁が道を作ってくださっていたとか、そんな形で、愛知県庁が変わっていくことができれば、この先しなやかな、またスピーディーな愛知県庁になっていけるのかなと考えておりました。

そういったことを考えていくと、柱としては大きく 3 つありまして、まず 1 つは、他の委員の

方々もおっしゃっていただきましたが、人材の確保、様々な多様性のある人材の確保、そういったところがやっぱり必要になって参ります。その上で、人材も今非常に流動化している状態です。だとすれば、これから健全でそして持続可能な愛知県庁をこれからも続けていこうと思ったときに、どのようにして、人員の確保、というよりも、人材の確保ができるようになるのかという観点が必要だと思いました。

考え方といたしましては、今まではどちらかというと適者生存といいまして、入ってきた社員、職員の皆さん方が自然と育っていく、上の人の仕事の仕方を見ながら自然と育っていく、そのような中から育ってきた人達を上を引き上げて、そしてその方を育てることで、県庁を機能させてきたというのが、今までのやり方。これからは適者生存といっても入ってくる人数が少ないので、この少ない人数全員を、適所に配置をさせながら、その人たち全員の力を発揮してもらえよう組織にしていく。別の言葉で言うとサクセッションプランニングと言いますが、そういったことも必要になるのではないかなというふうに思っております。

そして2つ目といたしましては先ほども少しお話しましたが、連携ですね。民間企業との連携、県民の方との連携、もちろん市町村との連携。そういったところの連携を取れるような組織にしていくことが必要なのではないかというふうにも考えております。今もうすでにいろんな形で連携を取っているかと思えます。私は、問題解決アドバイザーの研修で少し関わりを持たせていただいておりますが、受講いただいている課長さんクラスの方々からお話をお伺いしておりますと、やはり連携って想像以上に難しいと。

それは一体なぜかという、そういった連携とらなくてはいけないというのはわかるんですけども、実際にビジョンが共有されていない、目的が共有されていない、目標が共有されていない。それぞれ市町村の目的もあれば県の目的もある。ここをどうやってすり合わせるのか、そのすり合わせ方がよくわからない。それからコミュニケーション取っていくと思うと、どうしても信頼関係がなければ上手なコミュニケーションが取れませんので、そういったことが必要になるということで、この連携が取れるような人材育成というものが必要だなというふうにも思っております。

3つ目としましては、行財政が厳しくなっていて時間外勤務が増えているということもありますし、この業務もしくはサービスの改廃というものが、やっぱり必要になるのではないかなというふうにも考えております。すでに業務改善ができるようにということで、グッドジョブ運動で、皆様方に非常に様々なところで取り組んでいただいております。私もグッドジョブ運動の方にもサポートさせていただいておりますが、1年残しながらもうすでに目標が達成できているということで、非常にすばらしい取組をなさっていらっしゃるなというふうに感じております。この業務の改善というものもとても大事であります、業務の改善って比較的出来事レベルと言われる、本当に表面的な目に見えているところの改善が多いなというふうにも感じております。先ほどの問題解決アドバイザーの方々も持ってこられるテーマについても同様です。

しかし、ここは表面的な問題解決というよりも、もう少し根本的に問題を解決していけるような組織にしていくということが、とても重要だなというふうに感じております。根本的に見直しができるように、根本的な問題を見つけられる人材を作る。もしくは、根本的な問題をやっぱり解決していかないといけない、これって仕事増えるばかりだけれども減らすっていうことも同時に考えながら進めていくことは大事だよ、こんな議論が各組織の中でできるようにしていくのがとても重要だなと感じております。そういったことをしていかなければ、もちろん

時間外は増える一方ですし、DXとか重点実施事項などの推進もありますし、それから先ほどもありましたように、例えば、働き方改革をしようとかテレワークをしようとか、それからコミュニケーションの場を作ろうとか、今後電子化しようとか、いろんなことをやっていきたいなと思っても、それを考えデザインしていく時間さえ取れないということになって参りますので、そういった改廃、根本的な改廃ができるような組織にしていくっていうところが、とても重要だなというふうに思っております。

以上のことから考えたときに、大きく3つご提案をさせていただきたいと思いました。

1つ目は、必要なポストに適した人材を採用も含め、どのように配置をしていくのか。そして配置を考えた上での育成を、どんなタイミングでどう行っていくのかというサクセッションプランニング。そしてそれを踏まえた教育体制、これをしっかりと作っていくことが重要だというふうに考えております。

2つ目としましては、トップの方はもちろんですが、ミドルの方のマネジメントの強化ということも重要なというふうに考えております。先ほど男性の育児休暇、これって、数値としては上がってきているけれども目的って何ですかと。何のためにやっているのかとか、結局数字が独り歩きしてしまうということも、中には起きているのではないかと感じることも多々あります。こういった中で、きちんと目的や目標を上から、そして下まですべてつなげられるような、こういった目標管理、そして目的の管理、そして個人のところまで落とし込んだ目標の設定ということができるようになるのがとても重要だなというふうにも考えております。

3つ目が、連携をするという意味で、連携にはやっぱりコミュニケーションや信頼関係、信頼の構築ということが非常に重要になって参ります。この信頼の構築もそうですし、それから教育もそうです。

最後まとめになりますがお伝えをしたいことは、今まではかなり偶発的に、うまくいったらこれができる、例えば、コミュニケーションのスペースを作ります。本当にいろんな企業様でそういったコミュニケーションスペースを作ってコミュニケーションが活性化したっていう事例がたくさんあります。そういった取組もとても重要だなというふうに思う反面、それを偶発的に行われるようなコミュニケーションではなくて、いかに積極的にそういったコミュニケーションが行われるのか。また、積極的に業務の改廃が行われるような仕組みにしていくのか、積極的な風通しを良くなるような仕組みをどのように作っていくのか、ということについて、偶然起きた嬉しいこと、よかったことではなく、それをこちらから仕掛けていくようなそんな取組をこの1年で考えながら、この5年間実行できていったらよろしいのではないかなというふうに考えました。

## 浦田委員

全体的に、しっかり取り組まれているなという印象を受けました。私からはデジタルの観点でコメントさせていただきます。まず資料2-1を全体的に見て、先ほどテレワークという話もあったと思いますが、まだまだこの進捗管理のところの指標に、DXの推進に関わるようなものというのは少ないという印象を受けました。2022年度の後半期の取組のときに3つの視点という形でDXの言葉が入ってきているかと思いますが、少しそのあたりも工夫していかななくてはいけないと思えますし、やはりデジタルなりDXというのは指標にするのが難しい部分

かと思いますので、そういったものをどのように評価、効果検証していけるかといったところを  
考えていかななくてはいけないと感じています。

あと 9 ページのところですね。オープンデータということでデジタルに関わるところになりますが、単純に公開しているオープンデータ数が増えていっているという形で書かれていますけども、やはり項目をただ単に増やすだけじゃなくて、きちっとそれが社会で活用されていくという形を目指されるところが大事かと思えます。最近では生成AIの進展によって、正しいデータなり情報をきちっとオープンにしていくといったところの価値も生まれてきていると思いますので、そういったところも踏まえて、ぜひ愛知県内の市町村のオープンデータ推進についても、ぜひリードしていただきたいと思っています。実際見ていて結構市町村の方の活動が停滞気味になってきていて、何のためにみたいな感じになってしまっているの、今一度その取組が進むような形にさせていただけるといいと感じています。

あとは資料 2-2 の方ですね。これから作っていかれるところですけども、やっぱりキャッチフレーズがどんなものになるのかといったところをちょっと期待していますし、やっぱりいいものが見つかるといいなと感じております。今回 2-2 の 2 ページの右側に改革の視点ということで、先ほどのDXのさらなる推進ということで「さらなる」という言葉がついてくるわけですが、使えば良くなるというような、割とざっくりとした書き方なのかなというところもありますので、ぜひ何のためのDXなのかという目的をしっかりと持っていて、利用者目線で進めていただくことが大事かなと思います。

あとは先ほどのコメントとも繋がりますが、やはりどうしてもDXは分野横断的で指標をどうするかといったところが難しいので、生成AIなどが期待されていますが、AIなのでなかなか根拠を示すことがすごく難しくなっていますので、従来型の根拠に基づいた施策を考えるEBPMみたいなところもこれから大事になると感じています。そういう観点でいくと、データ分析やデータ利活用みたいなところが、今回の資料にはあまり含まれてない印象を受けました。それもしっかり取り組んでいく必要がありますし、そのためにはデジタル人材の育成なども、しっかり合わせて進めていく必要があると感じた次第です。

## 事務局(総務課担当課長)

今いただいたお話は本当に改革の視点の1と2のところを、いかにそれを具体的にどう落とし込んでいくかという検討にあたっての様々なヒントやご助言をいただいたと思っておりますので、担当課とも協議しながら、具体の取組を考えていければというふうに思っております。

## 野田座長

大変有意義なご意見をいただきました。本当にどうもありがとうございます。ぜひこの懇談会が終わった後にも、何かありましたら事務局の方にお届けいただきたいというふうに考えております。

今日いただいた意見、そして今後、各委員の方々からいただく意見を踏まえて、今後、県政に反映して、さらに、この提案内容を修正・バージョンアップしていただきたいというふうに考えております。今日は長時間にわたりまして熱心なご議論誠にありがとうございました。

## 古本副知事あいさつ

先生方、ご熱心な議論、本当に感謝します。職員一同、1つ1つが響いたと思いますので、それぞれまた持ち帰らせていただきたいと思います。

9本の柱の中で、特に9番目の財政基盤ですけれども、我が国はご存知のとおり、プライマリーバランスの黒字化というのはもはや風前の灯火になっています。財源のない政策は政策にあらず。これは私ども行政機関としては基本中の基本であります。ということは、当然歳出でお金を使わせていただく様々な政策を打つ上でも、やはり税収を中心とした歳入、県民の皆様のご貴重な財源のおかげで政策が打てますので、それぞれ9番の財政の健全化がとりわけ、今や、企業版ふるさと納税もごございますので、きちっとした政策を打たない限り、企業による納税先選択さえされかねないというぐらいの危機感を持って臨んでいきたいと思っておりますので、そういう意味では、この財政基盤の確立辺りもまたご議論いただきたいと思います。

5番の人口減少は極めて普遍的なテーマだと思います。ご案内の通り愛知県出生率1.3割り込みまして1.29、東京都はご存知のとおり1を切りました。これはもう異次元の少子化対策と、政府も打ち出していますが、本当に異次元の様々なことをやらなければならないと思っています。

今日先生方、いただいた意見に事務局も一生懸命答えましたけれども、私も少し触れたいと思います。

加藤先生の、ワークスペースの話、全く賛同するところですし、我が意を得ましたし、職員といろいろ考えていってよかったなと思えました。1日自分の席で作業をし、パソコンをたたみその上でお弁当を広げて食べ、昼休みにそこでうつむいて休み、そして13時になったらチャイムとともに作業をする。そこにクリエイティビティを求めるとしたら本当にかわいそうな状況で、職員は頑張ってくれています。書棚があるペーパーに埋もれている、これは様々な県民の皆様のサービスのために、一重に県民の皆様へのサービスの思いで、様々な書類を準備する、業務を処理する余りに、積み上がってきます。

ただこれを、どうやってペーパーレス化するかというのは、すごく大事なテーマですし、何より、ワークスペースを、1日2回ぐらい背伸びするぐらいの空間を用意してあげたいなと本当に思っています。このことに県民の皆様のご理解は必ずや得られると思っていますので、ちょっとモデル的なそういうスペースを作ってみたいと思っています。1日できれば10分、できれば30分ぐらい、1人でシンキングする。一人きりになって何かを考えるスペースと時間というのがあれば、実はそこにクリエイティビティが生まれる。ぜひこのワークスペースの切り口からお話いただいたので、非常にありがたい、加藤先生からコメントいただいたなと思っています。

次の水野先生からいただいたお話ですけれども、ウェルビーイングはですね、1日24時間しかございません。つまり、8時間なかなか睡眠取っている方少ないかもしれませんが、現代人はいろんなストレスがありますので、仮に8時間寝たとすれば、起きている時間の大半は、職場にいることになります。企業であり大学であり、役所であり、その勤務時間中にどれだけ幸せに過ごすかによって、家に帰ったときに、職場でのある意味不幸な時間を持ち込むようだ

と、家庭の中も不幸になります。

つまりウェルビーイングの働き方の実現、暮らし方の実現は職場にあるっていうのが、実は私の強い問題意識でございまして、家に帰ったら会社のこと、役所の嫌なこと一切言わないという方もいらっしゃいますけれども、パートナーと分かち合う家族と話すことによって、すっきりなさる方もいます。できれば気持ちよく家に帰って、ただいまと言えたら、すばらしいアフターファイブがあるのではないかと思います。だから、ぜひ起きている時間の大半を過ごす職場のあり方という観点から、ウェルビーイングの話をいただきました。時間外労働の話もいただきましたので、ぜひ引き取らせていただきたいというふうに思いました。

我が国の生産性の低さ、これは言うまでもなく、長労働時間です。労働時間が長いがゆえにプロダクティビティが低いっていうのは、もうこれは事実です。つまり限られた時間でどれだけパフォーマンスを高めるかと思うと、残念ながら、窓口業務ですとか、税務とか、保健所とか、極めて県民の皆様に触れ合う、そして直接ご説明させていただく、寄り添わしていただくことによって、県職員としての使命を果たす現場があります。他方、極めて内勤でパソコンに向かって、資料作成やデータ処理するという職種の方々は、いろんなクリエイティビティというか、自分の裁量で時間を整理することができると思います。

これは、県民の皆様寄り添う時間っていうのは、何があっても削減してはならないし、何よりも最優先で、県民の負託にお答えしなきゃならない分野なので、それは仕事ごとに精査してはどうかというお話もございました。非常に、示唆に富んだお話だったと思います。

宮本先生からいただいたお話の中で、事務削減、新しい仕事っていうのは、すごく探さなきゃいけないって話もしていただきました、永谷先生からもいただきましたので、よく研究したいと思います。子育てはですね、今、人事管理監からあったとおり、男性が育休を取るとありますけれども、残念ながら日本の現状は、育休がとれたという言い方になります。あるいはとらせてもらったってことになります。ヨーロッパ諸国ですと、取る権利があるというふうになります。つまり子育てをする権利を労働時間によって奪われて、子供の、愛着形成する一番ある意味、一番かわいいとされる幼少期に接する機会を奪われたという立場に立つのか、子育ては手伝おうかなという話は 180 度違いますので、いきなり日本が欧米諸国のように行うのは難しいですけれども、おっしゃっていただいたような、県の働き方が 1 つのモデルになるということもありますので、非常にいいお話をいただいたというふうに思いました。

永谷先生からのテレワークの話をしていただき、複数の先生からも働き方改革というお話いただきましたが、愛知県は実は翻って休み方改革というのを今取り組んでいます。また詳しくは事務局からご説明の資料をまたお届けさせますけれども、土日働く親御さんが今や、土曜日で 40%、日曜日働く人はもう 35%です。それはドライブスルーでインカムをつけていらっしゃいませって言うお母さんがいて、お父さんがいて、土日働いてくださるおかげで私たち、土日を過ごさせていただけますよね。その方が非番で月曜日休みになっても、お子さんは学校へ行きます。つまり親の休みと子の休みがすれ違うわけですね。

この問題を解決するために、去年の 2 学期から愛知県ではラーケーション休暇というものを導入しました。ラーニングとバケーションの造語ですけども、親と子が過ごす。ともに学習をする、学ぶ。公園で、レジャーシートを敷いて、おにぎり 1 つ頬張ってもいいと思います。朝おにぎり一緒に握ってくればそれも 1 つの食育になると思います。何も旅行は必ずしなきゃい

けないわけでも何でもございません。つまり、保護者と子が過ごす時間を作るというこのレーション休暇っていうのは、これ実は子供が学校に行くものだというセオリーに対するアンチテーゼとして取り組んでいます。これは何と、茨城県も導入しました。愛知県にならえと。そして、山口県の知事も導入すると発表されました。熊本県も導入します。だからぜひ愛知県発のこういった改革が、いわゆる働き方のモデルを愛知で作るべきだと複数の先生からいただいたので、ぜひ、そういう1つの形をお示しできたらいいなというふうに思っています。

その1つがですね、最後まとめますけれども、参加型だと思います。非常に上意下達といいますか、非常に規律のとれた素晴らしい組織だと思いますけれども、何か意思決定したことをしっかりやり遂げるという上では、どうしても報連相も含めて、思いを共有して一緒にチームとして取り組むことはものすごく大事ですけれども、同時に、現場により近い若い職員から、もっとこうしようよと、こうした方がいいじゃないかという提案が出たとき、もっと言うとそのコストリダクションも含めた提案があったことに対して、それをよしいこうと採用してくれる中間管理職こそ評価されるべきであって、そういうことをぜひやりましょうと言ってきた課長とか、間の中間、ミドルマネジメントの人たちこそ評価されるべきだというふうにしないと、決められたことを淡々とやることも一方で素晴らしい分野もあるんですけども、そうしないと税財源が本当に足りません。ぜひそういう財源を見直したということの提案をするような職員がより評価されるような、その分を、もっとこちに政策分配したいというような提案がある方々が評価される仕組みということを冒頭、加藤先生からもあったと思うんで、大いに研究したいなと思います。

その1つが、県庁の地下1階にコンビニを作ります。これまで売店というのがありましたが、残業時間や朝早く来た職員は、栄の方まで外に出てコンビニまで買い物行っていましたので、県庁内に設けた。これは、実はアンケートをとったら、7割を超える職員からぜひコンビニがあったらいいなという声がありました。つまり、自分が意見を言ったことが実現するっていうことがものすごく大事だと思います。アンケートでプツツと答えてイエスって押しただけかもしれませんが、それが実現したっていうことがすごく成功体験に繋がると思っていますので、ぜひそういう観点から、諸先生方からこの9つの項目について、それぞれ県庁全体がチームとなってですね、これを変えていこうと、やっていこうという気持ちになれるような、ぜひご提言いただけたらありがたいなと思っています。今日はありがとうございました。

## 5 閉会