

## 第2回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時:2024年9月11日(水) 午前10時から午前11時35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:古本副知事(あいさつ後退席)

総務局長、人事局長、総務部長、財務部長兼財政課長、総務課長、  
人事管理監兼人事課長、人事課監察室長、総務課、財政課、人事課

### 1 開会

### 2 古本副知事あいさつ

副知事の古本でございます。

本日はありがとうございます。第2回となりました愛知県次期行革大綱策定懇談会の開催に当たりまして、ごあいさつ申し上げます。座長の野田先生はじめ、委員の諸先生方には、日頃より本県行政の推進に格別の御理解と御支援を賜りまして、厚く御礼申し上げる次第でございます。また本日は大変お忙しい中、御出席を賜りましたことを重ねて御礼申し上げます。

去る6月13日に開催いたしました第1回策定懇談会におきましては、委員の先生方から、大変多岐にわたり、大変興味深いアイデアをいただきまして、私も拝聴させていただいた次第でございます。その後、6月定例県議会におきまして、大村知事より、次期行革大綱の目標や改革の視点についてお示しするとともに、様々な方面より御意見をいただき、本年12月の策定に向けまして、さらに内容を深めてまいる旨を答弁させていただいた次第でございます。今月4日には、県議会のデジタル化・地方創生調査特別委員会におきまして、中間取りまとめに向けました御議論もいただいているところでございます。

前回の懇談会以降、皆様より頂戴いたしました御意見、6月に募集した職員提案の結果などを踏まえながら、庁内におけるプロジェクトチームで検討を進めて参り

ました結果、本日ここに、次期行革大綱の中間取りまとめ案をお示しさせていただきます運びとなった次第でございます。

次期行革大綱に位置付けます取組を精査していく中で、より働きやすい職場環境づくりや、新しいアイデアの創出、地域の課題解決など、今後の行政改革の取組を進める上で大変重要となりますのは、やはりコミュニケーションであると考えてところでございます。このため、「コミュニケーション・ドリブン」と表現しておりますが、コミュニケーションを起点とした改革の取組を推進して参りたい、このように考えているところでございます。

本日は委員の皆様より忌憚のない御意見を頂戴し、次期行革大綱をより良いものにして参りたいと考えておりますので、何卒お力添えを賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

最後に、その昔、与謝野馨先生と、ごく少人数で意見を交わしたことがあります。与謝野先生が仰ったのは、諸君、ギリシャ時代から行革ってあるんだよと言われたんです。これ、なかなか意味深長でございまして、つまり、行革というものは古くて新しい、新しいようで古い、もう何千年前からあることですが、やはり納税者の皆様の目線で見れば、県庁という組織はきちっと規律されているだろうか、公務員の一人一人は全体の奉仕者として役割を果たしているだろうかという、厳しい目に常に晒されていることを改めて感じなければいけないということをおられたような気がいたします。

最後にまとめますと、例えばこの仕事を改廃して別の仕事を作るということに取り組んだ職員がいたら、きちんと評価されるかどうか、凄くポイントだと思うんです。前例踏襲主義で、もう何年にもわたって続けていた仕事は、ある意味継続しておけば叱られることはありません。だけど、この仕事って今の県民のニーズに合っているだろうか、これは本当に今の世の中に合っている仕事なのだろうかということ。常に言い続ける職員がいたとしたら、おそらく一般的には煙たい職員になると思うんです。むしろそれは、全体の奉仕者として、大変素晴らしい提案なり改革のマインドを持っていることになると思うので、このコミュニケーションとは、やはりそういうことだと思います。

各職場のジュニア、ミドル、シニアそれぞれのレベルで、お互いにそういうコミュニケーションができれば、大変強い県庁になると思っていますので、諸先生方から様々な御指導を今後とも賜りますことを御期待申し上げます。ありがとうございます。

(古本副知事退席)

### 3 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

次期行革大綱中間取りまとめ案について、皆さんに御議論いただきたいと思えます。まずはじめに、事務局から資料の説明をお願いいたします。

### 《事務局から資料説明》

野田座長

御説明いただいた内容につきまして、皆さんから御意見をいただきたいと思えます。

加藤委員

お示しいただきました第八次行革大綱の構成・内容につきまして、良いものができそうだなあという感想を持ちました。愛知県庁が一層に生産性を高めて高付加価値県庁へと昇華していくために、マインドセットの変革を促して「コミュニケーション・ドリブン」な県庁を目指す、こういう構成だと理解をしまして、その打ち出し方について、強く支持をしたいと思えます。

コミュニケーティブな県庁になることで、アイデアが生み出しやすくなる、或いは市町村や様々な主体との連携が強まる効果が期待できるということだと思えますが、コミュニケーティブな県庁に変革していくために、ハードとソフトの戦術が必要だと思えます。

ハード面では、私からは、執務空間改革を特にお願いしたいと思えます。ペーパーレスとか文書保存とか、そういうところを変革していただいて、各執務空間に膨大に設置されている書庫の激減を図っていただきたいと思うわけでありませぬ。そのことで、コミュニケーティブな執務空間ができますし、余剰の床が生み出されると思えますので、そういうところをコミュニケーションエリアとして活用していただくことを改めてお願いしたいと思えます。そのために必要な指標として、1つのアイデアとしては、ファイルメーターという考え方があると思えます。書棚の延べ長さとして、紙を積み上げたときの高さを測る概念ですが、各書棚の横の方向を累積していただいたときに、現状のファイルメーターからどのくらい削減できているかということが推し量れるので、民間のオフィスでは必ず用いられる指標です。御参考いただければと思えます。

それからソフトの観点では、やっぱりDXという大きな柱が出ておりますので、ペーパーレスや電子決裁をぜひ徹底的に進めていただきたいと思えます。特に電子決裁は、導入されているが運用上徹底されていないという局面は、どこの組織でもありがちなことなので、現状の愛知県のステージがよく理解できておりませぬが、ぜひ徹底をしていただく。そのことで、決裁をとるためだけに県庁に行くスタイルが減りますから、週休3日も取りやすくなると思うので、ぜひお願いしたいと思えます。

それから、コミュニケーションやエンゲージメントといったキーワードが出ていますので、それが進捗したかどうかを図る指標は、やっぱり必要になってくるだろうな

と思いますものの、これを測る既存のデータはないと思いますから、ぜひ職員に対するアンケート調査を定期化し、コミュニケーションしやすいか、或いはコミュニケーション量は増えているか、そしてエンゲージメントが上がっているか、定期観測することを御検討いただくと良いと思います。

既に現行のプランの中で、生産性を高めることを確認するための指標として、リードタイムや時間外勤務時間数がありますので、ぜひこれを継続しながら、更にコミュニケーションやエンゲージメントに関わる指標を加えていただくことで、進化していけるのではないかと思った次第です。

#### 野田座長

何点か御指摘いただきました。例えばハードに関しましては、余剰の床を創出すること自体がコミュニケーションを活性化することになっていくということで、指標としてはファイルメーターというような御提案もございました。ソフトに関しては、電子決裁が運用上進んでいないところについて、それをいかに運用していくのかということもございました。最後に、コミュニケーションやエンゲージメントについての指標、これは職員アンケートの定期観測的な形での指標の把握が必要になるということでした。

#### 事務局(総務課担当課長)

進捗管理指標につきましては、何を設定するか、どういうふう把握していくかということで、次期行革大綱の全体の進捗がわかるようにしていかなければならないと考えております。個別取組事項をこれから落とし込んでいきますが、そうした具体の取組と絡めて、どのような指標を設定するのが適切なのかということ、我々も研究していきたいと思っております。

#### 野田座長

コミュニケーティブな県庁に向けて、かなり体系的に御意見をいただきましたので、細かく読み解いて、反映できるところはしていただければと思います。

#### 水野委員

前回の懇談会では、人的資源管理を中心にコメントさせていただきました。今回、中間取りまとめ案の10ページに、改革継続の必要性として人や組織のことが挙げられており、その取組の方針について、強く賛同をさせていただきたいと思っております。

また、組織において情報の流通が円滑であること、風通しが良いことは、良い情報も悪い情報も共有されやすいということで、大変重要なことだと思います。13ページのところを見ますと、今後目指す県庁の姿として「コミュニケーション・ドリブン」というキーワードが出てきており、これはまさに、そうした風通しの良い県庁をつくらうという改革姿勢を端的に表すキーワードで、非常に良いと思っています。

前回、職員からの様々な改善の提案を人事評価につなげてはどうかという話を

させていただきました。既にグッドジョブ運動において2022年度から取り組んでいることは素晴らしいと思いますが、更にグッドジョブ運動だけではなく日常の業務においても、問題なくこなすところでの評価はもちろんですが、先ほど古本副知事からもお話があったとおり、変えることの提案を熱心にする職員を評価する手法も、御検討いただけたら良いのではないかと思います。これに関しては、16ページの事業の改廃に関する提案についても、予算上のインセンティブや人事評価への積極的な反映を検討するとありますが、今の仕事を見直すことによって、AからBに変えることはもちろん、そもそもこれはもう時代に合っていないと判断するのも基本的には同じことなので、グッドジョブ運動の中に、そういう改廃に関するものを入れても良いのではないかと思います。

それから、業務改善や根本的な改廃の取組を評価する視点として、個人レベルと組織レベルで分けて考えることも大事であると思いました。意欲的な個人を評価することと、意欲的な提言が多いグループを評価する視点であり、熱心な提案が出やすいグループは、たまたまそういう人材が集まっているからなのか、もしくはマネジメントがとても上手なのか、といったことを分析し、業務改善に貢献する提案が多いグループの管理者のマネジメントを評価する区分があっても良いのではないかと思います。

最後に、今後の行革の成果を指標をもってチェックしていかれると思いますが、例えば時間外労働時間、提案件数、デジタル化で業務効率化が進んだか、ワーク・ライフ・バランスがとれているか、その結果の善し悪しだけを見るのではなく、それらが相関しているかを見る必要があります。長期的な目線もありますし、業務効率化が進んでいると考える職員や組織の特徴などを見ていくことで、更なる改革のヒントとなるデータが得られるのではないかと思います。そのためには、データが個人に紐づいている必要がありますので、その辺りを勘案してデータを取られることが重要であると思います。

## 野田座長

大きく3点ございました。仕事の見直しはグッドジョブ運動でやられていますが、業務過多の状況で色々なことをやっつけていかざるを得ない中では、そもそもニーズに合っていないものを大きく減らすこと自体が、生産性を上げて、それがモチベーションに繋がっていくと思いますので、そういう仕事を見直す観点からの評価や制度が必要という話でした。

そして、個人の話がある一方で、グループを考えたときには何らかのマネジメントの特質があるだろうということで、そういう評価も重要ではないかということでした。

そして、行革の成果として様々なデータを取られますけれども、そのデータを取っていくにあたって、それがどのような成果に繋がっていくか、その次にどのようなものにリンクしているか、逆にそもそもの職員のモチベーションのようなものにどのようにリンクしているのか、すべての因果関係みたいなことが把握できるようになると、もっと構造的に改革に向けて進めるのではないかという話でした。

### 事務局(総務課担当課長)

まず、業務の見直し、事務の廃止も含めたことについては、グッドジョブ運動でもリードタイムの縮減を念頭に取り組んでおりますが、大きな事業の改廃となると、日常の業務見直しというレベルとは違ってきますので、先程引用いただきました、16ページのスクラップ・アンド・ビルドが進むようなことは、グッドジョブ運動とは別に色々な取組を組み合わせて、そうした方向に進むことができないか、しっかり検討させていただきたいと思っております。

### 事務局(人事課担当課長)

組織の関係のところ、愛知県庁の場合、課の中にいくつかの「グループ」があり、6人から7人くらいのグループが多いのですが、そのグループ内で、例えば風通し、人材育成、改革・改善といった項目について毎年1回調査をしており、最終的にはグループの班長にフィードバックして、足りない点や改善した方がよい点、良かった点などをグループ内でミーティングすることで、組織運営の改善につなげているところです。エンゲージメントの話もありますが、そういった今の取組も参考にしながら、どういった形で職員の満足度、愛着度を把握していくか検討していきたいと考えております。

また、先程の業務の改廃の関係では、個人の人事評価の中にチャレンジする項目を設けておまして、積極的にチャレンジして成果を上げたものについては加点する制度も設けております。個人単位ではそういったところも上手に活用しながら、しっかりと評価していきたいと考えているところでございます。

### 宮本委員

今回は9つ目の柱、「健全で持続可能な財政基盤の確立」のところのお話をさせていただきます。これは愛知県が改革をしていく上で本当に必要かつ大事な項目で、どの自治体も財政状況が厳しくなる中で、財政が悪化したときに早めに状況が判断できること、その理由・原因を突き止めて、どのように改善するのかが見える仕組みを整えることが必要だと思っております。

こういった指標は、多すぎても少なすぎても良くないので、どれを組み合わせるのかということが非常に難しいのですが、中間取りまとめ案の6ページで現行プランの指標の設定を拝見して、よく練られた、よく組み合わせられた指標だと思っております。2007年に施行された財政健全化法で健全化判断指標が義務付けられていますが、この4つの指標とプラスして、財政調整基金、減債基金の残高ということも含まれています。この財政調整基金とか減債基金は、何か不測の事態とか、そういうことにも使えるので、しなやかでスピーディーな県政を行うためにも非常に重要で、この指標をプラスしていることに大変意義があると思います。

また、次期行革大綱における取組の内容に関しても、財政運営、財源の確保、歳出の見直しと非常によく練られたものになっていると思っておりますので、新たな財政指標をプラスするというよりは、現行プランの指標を用いて各年度の推移をきちんと把握するとともに、他都道府県と比較しながら、悪化したときに早急な対応をで

きるようにしておくことが、今後は重要になってくると思います。

指標の内容が具体的に何を示しているのかが分かりにくいと、財政状況を適切に理解し評価することが難しくなります。特に、財政指標は専門的な用語が多く、一般の人々にとっては理解しづらいのが現状です。

今後はこれらの指標について分かりやすく解説し、理解を深める取組が必要になってくると思います。

#### 野田座長

特に財政指標に関わる場所は、あらゆる行政サービス、行革も含めて、その根幹に関わる最も基盤的なところになると思いますが、それを指標で見るときに、宮本委員からは、特に多すぎも少なすぎもなく、組み合わせとしても非常に良いという御意見をいただきました。

その上での話ですが、その指標をどう蓄積していくかという中で、時系列で比較したり、クロスセクションで見たり、他の自治体と比較するという話もありますが、一個一個はなかなか理解できないところがありますので、それぞれの指標がどのような財政評価に繋がるか、非常に難しいテクニカルなキーワードをどのように説明していくのかというところですね。

#### 事務局(財政課担当課長)

健全化判断比率と言われているものは、総務省で定められている4つの指標でございまして、特に本県の方でも数値的に注視しているのは実質公債費比率というもので、言葉はやや難しいですが、愛知県の標準的な財政規模に対して、どれぐらいの公債費を抱えているのかを示す指標です。もう1つが将来負担比率で、これは実際に今借りている借金だけではなく、将来的な事業をやるための資金といえますか、今持っている貯金、基金と言われているものも、指標の計算の中に含めて出すものになります。委員の御指摘のとおり、やや難しいというか専門的な部分のところではございまして、1つ1つ、丁寧に説明をしていくことに尽きると考えております。

今後も行革大綱等で引き続き掲載していくことは非常に重要であると考えていますが、もう一方で、今こういう状況です、この指標はこういうものを見ますということ、今でも丁寧に記載しているつもりではありますが、より丁寧に、例えば図表等が使えるような場面がありましたらそういったものを活用して、県民の方にもわかりやすい形でお示していくことを検討して参りたいと思っております。

#### 野田座長

アカウンタビリティを高めるのは即座には難しいかもしれませんが、試行錯誤されながら、検討・改善していただければと思います。

#### 永谷委員

目指す県庁の姿としてコミュニケーションが非常に大きくクローズアップされており、さらに働きやすい環境づくり、DXが出てきているところは、非常に賛同するところがございます。また、職員提案募集の結果では、やはり働き方の部分やDXについて、皆さん大変意識が高いと感じたところがございます。

私からは前回、柔軟な働き方についてお話をさせていただきました、今回の中間取りまとめ案の中にも、そういった働き方の明記が具体的にされておられるところであると認識しております。特に週休3日制というところで、他の自治体も取り入れておられる状況かと思いますが、例えば勤務間インターバルも含めて、こういった新しい制度は、制度構築やルールづくりは意外と進められるのですが、具体的に運用できるかというところが一番重要です。制度はあっても使えないということでは耳が痛い話になりますから、使える制度にするために、やはり働き方改革を具体的に進めていくことが重要であり、今回、「コミュニケーション・ドリブン」でやっていかれるということですので、その部分をさらに進めていく必要があると感じております。

週休3日制ですと、皆さんが懸念されるのは、お仕事が1日少ない代わりに、その分、どこかでしわ寄せが来るのではないかとということでありまして、その部分を具体的にどうしていくのか。できるだけ、この週休3日制が制度だけではなく具体的に進められるように、職場の課題を実際に想定して、課題となるところに手を入れていかなければ定着しないと思いますので、ぜひ、そういうところを今後やっていただけると良いと思います。

また、フレックスタイムも勤務間インターバルも、すべてのセクションの職員がこの制度を利用できるように、制度があっても使える人が一部のセクションの方だけということでは定着しないと思いますので、具体的に柔軟な働き方を少しでも前向きに多く取り入れていただけるよう、それぞれのセクションに応じた働き方の工夫が、必要ではないかと感じたところでもあります。

それとDXのところで、色々と生成AIやRPAといったものを取り入れられて進めていると思いますが、まず業務の切り出しをしていかないと、なかなか前に進んでいかないとになります。その切り出しも、具体的に少し時間をかけて精査していかないと切り出せないところがあり、数値的な目標として波に乗る前には、若干そういった時間が必要になることが想定されますので、そういった部分も含めて計画を立てていただけると良いと思います。

また、電子決裁についても、やはり利用率を上げていくような数値目標を、ぜひ掲げていただきたいと思います。例えば、先日偶然にも教員の方とお話することがあったのですが、教員の方々は、チャットやTeamsといったものの利用がなかなか進んでいないとお聞きしております。やはりまだ紙の方が安心という意識の方も多くいらっしゃるのですが、その意識改革も丁寧にやっていく必要があります。一部のできる部署だけでDXが進んでもよろしくないと思いますので、ボトムのところから、意識改革と併せてDXを進めていただけると良いと思います。

あと、休み方改革については、おそらくこれまでも色々な対策で取り組んでおられると思うのですが、民間企業もあの手この手で、非常に苦勞されていると感じて

おります。ユニークな制度ですと、例えば、自分の取りたいときにお休みが取れるよう、記念日休暇のようなものを促進の方法とし、具体的に記念日にはできるだけ有休を取りましようとして投げかけをしているところもあります。ぜひ何らかの工夫をしていただかないと、なかなか具体的に繋がってこないと思いますので、ぜひ皆さんから色々な意見を聴取して進めていくとよろしいと思います。

### 野田座長

いくつか御提案も含めて、お話がございました。

最初の話でいきますと、選択的には週休3日が可能な制度であるとか勤務間インターバルに関しては、ルールづくりに加えて、さらにその運用がうまく行くような視点もきっちり持っていることが必要であり、使えるような制度にすべきということだと思います。さらに働き方について、セクションによって働き方が結構違ってくる可能性があるのも、セクションごとの工夫が必要という話でした。

DXに関しては色々な論点がございました。切り出しを行うのは、まさにそのとおりで、RPAなどを行う前提として、その準備段階で業務フローや業務そのものの分析もきっちりやった上でないと、DXはなかなか乗ってこないという話がありますので、そういう切り出し、その準備時間も含めた計画という観点が必要であること、電子決裁の利用率を上げる目標が必要であること、細かな話でいくとチャットやTeamsの利用の実情を把握しながらの意識改革、それをボトムからという観点も必要だと思います。

また休み方改革は、民間の方でかなり色々なアイデアをもとにした提案があるようですので、それらも踏まえながら、そういう情報も取りながら進めると良いということでございます。

### 事務局(人事課監察室長)

フレックスタイム制、勤務間インターバル制度、それから休み方改革を行革大綱に位置付けて進めていこうと思っておりますが、御指摘のとおり、制度を作るにあたっては、使ってもらいやすい制度を考えていくのはもちろんのことでございます。職場によって、やはり忙しいところなど色々違いますので、すべて同じようにとはなかなかいかないだろうと思いますが、使ってもらいやすい制度をつくれるように、これから検討していきたいと思っております。

ただ一方で、こうした職員の多様な働き方を支援する仕組みは、あまり強制をするような姿勢であってはいけないのではないかと思いますので、職員側が選びやすいような、色々な制度を用意する、そういった視点も大事であると思っておりますので、それを両立できるように進めていきたいと思っております。

### 菅生委員

第八次行革大綱において目指す県庁の姿、そこで重要となるのはコミュニケーションということで、「コミュニケーション・ドリブン」の推進、まさにその通りと思いな

がら、読ませていただきました。といいますのも、やはり具体的にどんな取組であっても、どのようにそれを進めていくのか、実行していくのかというところが、最も重要だと思っております。一方で、それを実行していくにあたり、例えば上からの指示だけで動くような組織になっていると、やりたくなくてもやらなければならない状況などが起きてしまうと思っています。愛知県庁がという話ではなく、一般的な話としてそうっております。

では、そういう組織にしないためにはどうしたらいいかというところ、やはりコミュニケーションなんですね。しっかりと職員一人一人が色々な意見をお持ちになっていて、そういった意見を、どうやったらきちんと周りに伝えることができるのだろうか、意見を聞く側も、しっかり話を聞きながら、そこで対話ができるようになっていくところがとても重要で、それがあって初めてお互いに納得し、共感し、じゃあそれをやっていきましょうということ、非常に大きな実行の推進力になっていくと思います。そういった観点で、「コミュニケーション・ドリブン」、非常に素晴らしいと思いました。

コミュニケーションといっても非常に幅が広いので、今回は前提として、この改革の目標達成や愛知県人材育成基本方針といったものに沿いながら、コミュニケーションについて意見を述べさせていただきたいと思っております。

コミュニケーションとは、他者との合意、他者の思考や行動や結果に影響を与えるプロセスや手段ではないかと思っております。コミュニケーションを通して働きやすい職場をつくり、またアイデアを創出しながら、様々な県全体また市町村との問題解決ができるようになることによって、県行政の質向上につなげていくことが、コミュニケーションの役割ではないかと思っております。

このため、コミュニケーションをコストと捉える場合が実は結構多いのですが、コストと捉えずに、必要なものとして、しっかり確保していく取組をぜひ実行していただきたいと思っております。「コミュニケーション・ドリブン」を進めていきましょうねという声掛けだけではなく、実際にコミュニケーションは本当に大事なんだよ、どうやったらその時間を取れるのだろうか、どうやったらコミュニケーションを有効に機能させながら、この県の行政の質の向上につなげられるのか、そういったことを一人一人が考えながら進めていけるよう活動をしていただけたら嬉しいと思っております。

コミュニケーションと言ったときに、先ほど県の行政の質向上につなげるのが目的だと申し上げたのですが、私は人材育成や組織開発が専門なので、少しその流れでお話をさせていただきたいと思っております。コミュニケーションを実際にやっていると、基本的には対話が必要です。対話とは一体何か、色々な考え方はありますが、大きく分けると3つありまして、1つは、目的やビジョンを共有するという事です。何のためにこれをするのか、どこを目指してこれをするのかということ、話し合い、コミュニケーションを取りながら共有する。そして2つ目が、情報や考えや意見や感情を交換していくこと。そして3つ目が、お互い思っていること、感じていること、考えていることが違う中で、どのようにすり合わせをしていくのかということ。この3つを合わせて対話ということではないかと思っております。

通常、コミュニケーションというと、交渉や調整の力があれば、コミュニケーションが上手くいくのではないかとと思われるケースもありますが、もう1つは、大前提とし

て、話す、聞く、質問するそして承認をする、この辺りができていれば、コミュニケーションがうまくいくのかと思います。こういったスキルアップが大変重要だというのは皆様方も思っているかと思いますが、実は交渉や調整のスキルを上げる必要性というのは御理解いただけるのですが、この話す、聞く、質問、承認のようなどは当たり前過ぎて、できているような気がしているのが大半だと思っております。例えば、先程、電子決裁の話がありました。これは、どこが使いにくいのか、どうやったら使っていけるんだろうか、他の部署はどうやって使っているのか、といったことは全部コミュニケーションなんですね。一方で、そういったコミュニケーションがなされないので、電子決裁システムがあるけれども使われない状態が生じている。

結局、話をする、話を聞く、そして質問してみる、こういったことが、当たり前だから行っているつもりでいても、それが実際行われていない可能性はあるのではないかと思います。このため、今回「コミュニケーション・ドリブン」を進めていただくのであれば、そこを本当に丁寧に、当たり前だけど、それをできているのかということから、今一度振り返りながら、スキルアップしていただけたら良いのではないかと思います。

そういったことも踏まえつつ、今回色々やっていただく中で、例えばオープンスペースをつくったからといって、それだけでコミュニケーションがうまくいくのか、アイデアが創出されるのかということからは、結構疑問だと思っております。コミュニケーションという流れでいきますと、例えば、オープンスペースは何のためにやろうとしているかという目的を、しっかりと明確にするということも大事です。でもその目的を明確にしようと思ったら、やはりコミュニケーションも大事にして、職員一人一人の意見を聞くようなところも必要ではないかと思います。オープンスペースをつくったところで使われなければ本末転倒ですので、本当に聞くかどうかは別にして、それくらいのつもりで、きちんとコミュニケーションを取ってみる必要があると思いました。

それから、テレワークに関しましても、コロナのことも踏まえて、働き方改革ということで、とても良い取組だと色々ところで言われておりますが、実際にはテレワークは少しずつ減っているというところでもあります。ではなぜテレワークが上手くいかないのかということ、日本全国の企業での事例を踏まえるのも大事ですが、愛知県庁では何故進まないのかという、そういったコミュニケーションをしていただくのは大事ではないかと思いました。例えば、普段の仕事できちんと他の人たちとコミュニケーションが取れている人は、テレワークでも結構上手くやれるんです。ところが、実際にテレワークが上手くいかない人は、誰とどのようにコミュニケーションを取ったら良いのだろうか、困ったときに誰に聞いたら良いのだろうか、本当はこれって何のためにやっているのだろうか、やるべきことはわかっているけど進め方がわからず誰か手伝ってくれないかなというとき、目の前に人がいれば、すぐに聞けるけれども、テレワークということになると、なかなかそこで一步踏み出せないようなことになるので、より一層のコミュニケーションが必要ではないかと思いました。

## 野田座長

「コミュニケーション・ドリブン」の、コミュニケーションの中身に入っていき話であり、またその次に真剣に取り組んでいくべきところについて、貴重な御意見であったと思います。

例えば、コミュニケーションをコストとして捉えがちなのですが、そうではないということでした。確かに、コミュニケーションを密にしていくと、民主主義のコストのような感じで、どんどん時間ばかり費やすと思われそうですが、一方でこれは政策の資源、情報を共有化するための資源であると捉えることができるのではないかと思います。

それから、具体的に対話を円滑にしていく上での、目的の共有をはじめとした3つのポイントも御指摘いただきました。その中で特に、交渉や調整ではなく、話す、聞く、質問する、承認する、そういう基礎的だと思っていること、当然だと思っていることが意外にできていなくて、他のことに全部関連付けられて上手くいかないこともあるということでした。このため、当然だと思っていることも、当然だと理解せずに進めていくということだと思います。

その観点からオープンスペースやテレワークの話に繋がっていたと思いますが、印象的だったのは、テレワークが進んでない人は普段のコミュニケーションを円滑にできていないという話であると思います。

## 事務局(人事課担当課長)

対話というところでお話をさせていただきますと、先ほど人材育成基本方針のお話をいただきましたが、やはりしっかりと下の人の意見を聞くことが大事だということで、2022年度から、民間企業等でも取り入れられている1on1ミーティングを実施しております。概ね2週間から1ヶ月の間に1回、グループの班長が班員に対して、主に傾聴するというので、班員が7割くらい話して3割くらい聞くというところで、なかなか上手くはいかない例もあるとは聞いておりますが、しっかりと日頃の悩みから業務の進め方まで、ぎっくばらん話をするような制度を設けております。そういったところから下からの声をしっかりと聞いて、成長につなげていく取組も実施しておりますので、これもしっかりと定着していけるように進めていきたいと考えているところでございます。

## 浦田委員

私からは、デジタルに関する部分でお話させていただきます。最初に、先程、水野委員も仰っていたように、今後のデジタルの活用といったところは、成果や効果が多分野に渡り、広いことから、なかなか数値目標にしにくいものになるので、どういふものを数値目標としていくか、よく検討していただくと良いと思っております。よく名古屋市や他市の計画にもデジタルの指標を入れていただいているのですが、本当にごく一部の数値でしかないと感じることが多いので、何を成果としていくのかというところは、今後考えていただくと良いと思っております。

中間取りまとめ案については、まず13ページ、概要版では4ページですが、皆さんも仰っていたように、「コミュニケーション・ドリブン」は考え方としてとても良いと私も感じています。オンラインやテレワークになるからこそ、コミュニケーションが本当にこれから大事になってくると思いますし、私も大学のゼミや授業で学生の指導をしている中でもそこが課題であり、大事であると感じていますので、この考え方は良いと思っています。

先程、加藤委員や菅生委員も仰っていたように、具体的にどういう取組を行ってコミュニケーションを活発化させていくのか、ツールがあっても使っていかなければコミュニケーションができないので、そこをどう進められるかといったところをよく検討いただきたいと思います。個人的に少し感じている部分として、職員個人のコミュニケーションの取り方について、地方自治体の職員の方々はコミュニケーション力が高いと感じています。コロナ渦でも、私が関わっている飛騨地域の自治体の方はすぐにオンライン会議などが普通に行われていましたし、飛騨市だと市長が自ら Facebook で市民に向けて発信されたり、職員の方も Facebook の Messenger などと頻繁にやりとりされていたりしていることを思うと、愛知県の皆さん Facebook を使ってくださいという話ではないですが、コミュニケーションの取り方は地域や働き方で全然違うと感じる部分がありますので、愛知県として、これからどのようなコミュニケーションの取り方をされていくのかといったところは、検討されると良いと思います。

15ページの生成AIのところですが、生成AIにすべてやらせるわけではなく、生成AIの機能を活用して、できることを広げていく、拡張していくようなイメージになるのではないかと考えております。先日、金沢市のDX会議で、日本 Microsoft の方が、「生成AIは副操縦士として大きく能力を拡張する一方、自治体職員の役割を代替しない」ということを仰ってまして、まさにそういうことで、やれることを広げていくイメージで活用いただくと良いと思っています。最近だと、スマホの機能として入ったり、パソコンでも、Word、Excel、PowerPoint、Illustrator のようなソフトにもどんどん生成AIの機能が入ったり、色々なことを自動化できるようになってきているので、そういう機能を活用して、仕事を効率的に進められるようになっていけば良いと思います。そういう意味では、17 ページに入れていただいている生成AIの利用に関するガイドラインを、常にアップデートしていく必要があると思っています。当初 ChatGPT が話題になったので、今はそれに対するガイドラインがメインになっているかと思いますが、これからは本当に色々なツールの機能に生成AIが入ってくるといったところも踏まえて、どのように使っていくかを検討いただくと良いと思っています。

16ページのDX推進体制やデジタル人材のところですが、先程、永谷委員が仰っていたように、意識改革や全体での活用力といったところを、もっと高めていく必要もあると思っています。業務に普通に取り入れて効率化を図っていくところが大事で、特別なデジタル人材を育成するというよりは、デジタルを取り入れた業務をどんどん進めていかれると良いと思いますし、加えて、成果や効果を共有できるようなコミュニケーションも大事であると思っています。

最後に、25ページの自治体間連携ですが、自治体間のDX推進といったときに、

例えば総務省では、地域DXという形で、自治体DXと地域社会DXに分けています。自治体DXがいわゆる行政手続のデジタル化や業務効率化といったところになりますが、地域社会DXについては、デジタルの力を活用し、地域課題の解決を図るという部分を地域社会DXと呼んでいるようです。愛知県をこれから良くしていくということで考えると、地域社会DXのところも愛知県内でどんどん取り組んでいくべきですし、その取組を愛知県がリードしていった欲しいと感じていますので、その辺りも御検討いただけたらと思います。

### 野田座長

様々な観点でヒントをいただきました。今後のデジタル化に関しては、確かに、デジタル化は様々なものに波及していくという意味で、どういう成果を意識していくべきか予め想定しておかないと、なかなか指標を作っていくのは難しいと感じます。そういう観点についても御配慮いただければと思います。

それから、コミュニケーションを具体的にどのように活性化していくのかということでした。ツールの使い方について、確かに私も都道府県や市町村の方とやりとりするときに、割と人によって使っているツールが違うなと感じます。それは情報の管理の仕方、あるいはその組織内の文化もあるのかもしれませんが、やはり情報量が多くなっていくと割と本音の部分が聞けて、色々な議論ができると思いますので、そういうことも踏まえた今後の検討が必要だと思いました。

生成AIの話では、副操縦士であり職員の役割を代替しないというお話を聞いて、少し安心したのですが、既に色々なIT関連の機器に生成AIが機能として含まれているということもありますので、そこも踏まえたガイドラインのアップデートという話でございました。

それから、業務におけるDXとデジタル人材、これは地方創生人材の次にデジタル人材ということで、そういうことを久しく言われてきてはいますが、デジタルをどう取り入れていくのか、その方法論や、やり方の共有というお話でした。

最後に、自治体DXと地域社会DXに分けられるということで、昔の情報化の話のときには、電子自治体と地域情報化といった分け方をされた議論もありました。自治体DXと言いながら市内でのDXの話ばかりですが、例えば企業との連携に関わるDXを活用した取組もあったりします。更に地域社会に含めて住民との関係性をDXで繋いでいくことができ、ようやくDXということになりますから、その議論を活発化していく、しかもリードしていった方が良いというところは、私も思っております。

### 事務局(総務課担当課長)

御指摘のとおり、DXに関する指標はなかなか難しいというのは我々も課題に感じているところがございます。改めて何を成果にするかということで、切り口をお示しいただきましたので、今後、進捗管理指標を設定する中で、よく考えていきたいと思っております。

また色々なお話をいただきましたが、次期行革大綱で新たな取組として位置付けたいと思っております、生成AI、デジタル化・DX推進チームの取組の推進、県と市町村の連携によるDX推進体制の構築といった取組について御意見をいただけたものと思っておりますので、これらについて、今後、個別取組事項をまとめる中で生かしていきたいと思っております。

#### 加藤委員

アップグレードに向けた議論として、コミュニケーションに関するところを軸に議論が進んでいて、大変結構なことだと思いました。

改めて資料を拝見していて、歴史を見ると、「しなやか県庁創造プラン」までは人口が増加していたわけですが、2019年がピークで、それ以降が人口減少だと思えますから、「あいち行革プラン 2020」は転換期で、次の第八次行革大綱は、人口減少の本格化・加速化の局面だから、これに対する危機感がもう少し出ていても良いのではないかという感じがしました。

9つの柱で見直してみると、5つ目が「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」となっています。このため、人口減少を前提とした自治体間連携になっていて、愛知県として人口問題に、人口減少の抑制にどのように取り組むかという雰囲気、少し出ていない感じがします。9つ目の「健全で持続可能な財政基盤の確立」は、全体のトーンとしてコストマネジメントと債務管理なので、税源涵養というところが少し弱い気がいたします。人口問題の細かいことを行革大綱で書くことではないと思うので、人口問題に向けて新たな取組が始まりますということは書いてありますが、財政基盤の柱で、税源涵養に向けて、どのように戦略的な対策を構築していくのかという議論をすることくらい打ち出せないものかという気がいたしました。

少し抽象的な物言いで恐縮ですが、人口減少が深刻化する局面に愛知県が置かれていることについて、行革の中でどのように受け止め、対策を打ち出すか、少し現状では弱くないかと、お呼びかけをさせていただこうと思いました。

#### 野田座長

確かに、これまでの行革の流れの中には位置付けられてはいるのですが、より環境は厳しくなっている中での行革という、その厳しさの根本の一つが人口減少ですので、それに向けた問題提起に関わる話でした。例えば5つ目の柱では、自治体間連携と言っていますが、愛知県としてどうなのかということ、もう少し能動的に、何か新しい切り口やヒントになることがあれば更に良いという話であったと思えますし、9番目の柱においても、税源の涵養についてどうかということでした。

#### 事務局(総務課担当課長)

行革大綱は5年間ということではありますけれども、人口減少については、やはり重要な視点だと思っております。確かに主要取組事項としては、人口減少という

言葉は5つ目の柱にしか出てきませんが、例えば、15 ページにあります柱の1つ目、「DX・業務効率化・行政サービスの向上」においては、取組の方向の中で、将来的な人口減少社会を見据えながら、このDX・業務効率化・行政サービスの向上について考えていくということを本文に記載しております。他にも採用が難しくなってくる背景など、取組の方向としては他の柱にも書き込んでおりますが、今の加藤委員の御発言については重要な指摘だと思っておりますので、よく考えていきたいと思っております。

### 加藤委員

行革大綱の中で人口問題の中身に切り込んでいくのは、なかなか座りが悪いといえますか、フェアウェイの議論ではないような気がします。やはり税源を涵養するという観点で、行革当局から各局に対して投げかけをしていく姿勢は、打ち出していただいて良いのではないかと思います。

愛知県の人口問題は、究極的には農山村の問題というよりは若者の流出なんです。若い人たちが年間1万3000人くらい東京に流出超過しています。圧倒的に製造業の集積があっても若者の東京流出が止められないということが、最終的には県税に跳ね返ってしまう。それから、若者が抜かれると人口再生産力が低下していくので、どんどん人口減少を加速させるのですが、そうすると家計消費が消えてなくなるので、県のGRP(域内総生産)の縮小に直結してしまう。この極めて深刻な負のスパイラルがこれから始まっていくので、新たな消費需要をどうやって確保するか、人口が直結する県税をどうするか、それから産業からいただける税金をどのように増やすかなど、行革からその危機感を打ち出していく姿勢は重要ではないかと感じている次第です。

### 野田座長

どう表現していくのかということも含めたコミュニケーションの取り方は、この大綱の打ち出し方だけではなくて、その後の話もありますし、組織内の改善の途中ということで、組織内でのコミュニケーションが深まった段階で発揮されていくものという観点もあるかと思います。

今、加藤委員が仰っていたことも、本当にごもっともだと思います。愛知県でさえ若者人口が東京に行ってしまうと、これはもう日本の東京一極集中の完全なる弊害であると思います。愛知県だけではなく、大阪も九州も東北もそうですが、もう全てで、ほぼ就職先が東京となり、出て行ってしまう。私のゼミ生も、関西本社の企業に就職しても、その9割が東京で働くという状況になっています。この問題は、愛知県で何かできることではないのかもしれませんが。一方で、私が何人かの先生方と検証した別の分析では、人が集まれば集まるほど、東京の生産性を低くしていることが計量的に実証できました。これは『日本経済研究』に今後掲載される研究ですが、日本全体でも悪いということですので、愛知県、東北、大阪、東京、九州など、いくつか拠点があって競い合わない、日本全体が盛り上がらないという話はあると思います。そのような中で愛知県をどうするかという論点になりますので、日本全

体の構造を見据えながら、愛知県の姿勢、打ち出し方として、主体性をどんどん発揮していく形になってもらえればと思います。危機感としては、人口が減っているのはもう明らかなことですので、それをとらまえた行革大綱の打ち出し方ということも踏まえてもらえればと思います。

コミュニケーションに関わる話で、何かを競い合っているときに、情報量を持っている方が大体勝つという情報戦になっていますので、鍵になるような重要な情報を持てるようにしっかり取り組むことが必要ですし、一方で、コミュニケーション不足で、皆が必要だと思っているものが上手くいかないことも日常茶飯事です。そうした両面でコミュニケーションが重要だと思っていて、先生方の御意見をいただきました。また、働き方に関係する重要な議論でした。

今日は、皆様方から、大変有意義な御意見をいただき、私自身、勉強させていただきました。本当にありがとうございました。事務局から説明のありましたとおり、中間取りまとめは、この後、県において公表する運びとなっております。本日の御意見につきましては、非常に有益な御意見・御提案がございましたので、今後の検討作業の中で、ぜひ県庁で生かしていただきますようお願いしたいと思います。本日は長時間にわたりまして、熱心な御議論ありがとうございました。

#### 総務部長

野田座長はじめ委員の皆様におかれましては、本日は大変貴重な御意見を賜りました。誠にありがとうございました。先程、座長からお話もございましたが、この中間取りまとめは、この後、県において公表いたしまして、パブリックコメントを実施する運びにさせていただきます。

本日頂戴しました御意見につきましては、今後の策定作業において、十分に参考とさせていただきますと考えております。

#### 4 閉会