

## 第3回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時:2024年11月27日(水) 午後3時から午後4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) ※オンライン参加  
宮本 由紀 委員(名城大学都市情報学部教授) ※オンライン参加

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

第3回になります、愛知県次期行革大綱策定懇談会の開会に当たりまして御挨拶を申し上げます。

野田座長をはじめ、委員の諸先生方におかれましては日頃より、私ども愛知県行政の推進に格別の御理解と御支援を賜っておりますことに、厚く御礼を申し上げます。

また本日は、気がつけば来月にはもう師走ということで、今年は能登の大地震で始まりましたが、本当に穏やかな年末になればいいと皆さんも思っていたと思いますけれども、それぞれの持ち場・立場で大変お忙しい中、万障お繰り合わせ、Webでも御対応いただきながらの開会となりました。御出席いただきまして本当にありがとうございます。

6月に第1回、9月に第2回の会合を開催して参ったわけでございますけれども、本日の第3回が、いよいよ最後ということで、もうちょっとやりたいなという思いもありますけれども、これで区切りとさせていただきたいと考えております。

これまでの懇談会を通じまして、委員の皆様方より貴重な御意見や御指摘を多数頂戴しております。本当にありがとうございました。

御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、県議会はもとより、市町村、県民の皆様など幅広く御意見を募ったわけでありますけれども、各方面より御意見を頂戴いたしました。この場をお借りいたしまして、御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

また、去る10月24日には、経済団体など各界有識者との意見交換会を開催いたしまして、当懇談会より、野田座長、加藤座長代理に御出席いただきましてありがとうございました。活発な意見交換だったと承知しております。

前回の懇談会において、今後の行財政改革の取組を進める上での要となりますのはコミュニケーションであるということは、各委員の皆様、一致するところではなかろうかと存じます。この後、このコミュニケーションにつきましては、県議会からは職員の健康管理、さらには人材育成との関係についての御意見も頂戴しているところでございます。

また先ほど申し上げました、各界有識者との意見交換会では、適材適所の人員配置や、産業界との意思疎通におきましてコミュニケーションが大変重要であるといった御意見も頂戴したところでございます。

本日ここにお示しさせていただきます大綱素案につきましては、こうして各般にわたりまして頂戴しました様々な御意見、委員の皆様から頂戴した御意見を踏まえて作成したものでございます。大変良いものが仕上がってきたのではなかろうかと思えます。

「スピーディーでしなやかな県庁のアップグレード」に向けまして、「コミュニケーション・ドリブン」、すなわちコミュニケーションを起点とした改革の取組を今後とも推進してまいりたいと考えているところでございます。

かくなる上は今後、大綱は12月に県において決定する予定でございまして、策定作業がいよいよ大詰めを迎えたわけであります。委員各位におかれましては、次期行革大綱の取組がより良いものとなりますよう、お力添えを重ねてお願い申し上げます。開会の御挨拶とさせていただきます。本当にありがとうございました。

(古本副知事退席)

### 3 議事

次期行革大綱素案について

野田座長

次期行革大綱素案について、皆さんに御議論いただきたいと存じます。まず始めに、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

ただいま御説明がありましたとおり、今回の素案は、大綱全体についての県の案として提示いただいたもので、これまでの懇談会で皆様方から御提示いただいた意見も反映していただいているということでございます。

従いまして、最終回である本日は、特に県がまとめられた取組の内容に関する充実に向けてのアドバイス、或いは、今後、実際に取組を推進していく中で踏まえるべき点などについて、御発言いただければと思います。

## 加藤委員

今回の御提示いただきました素案において、新味は何かということに関しまして、個人的には、「コミュニケーション・ドリブン」で業務効率を上げて、職員の Well-being を上げて、そしてアップグレードしていくところではないかと個人的に解釈しており、大変結構なことだと思っています。

これまでも、従来から愛知県の行革はいつも先進的であるという印象を持っておりまして、今回の新味の打ち出しについても、先進的であると言って間違いのないと思います。これまでの御議論、或いは御検討に敬意を表したいと思います。

その上でなんですが、「コミュニケーション・ドリブン」をいかに推し進めるかということについては、まずもって、DXの本格的な取組ということが柱になっているように思います。

ちょっと話が逸れて恐縮なのですが、私、たばこを吸うんですね。

会社や役所の喫煙室を使い続けて今日に至っているのですけども、そうした喫煙室では、期せずしてお目にかかった方との情報共有であるとか、或いは、支援を要請するとか、協力をお願いするとかいうことで、随分、助けられてきたように思います。つまり申し上げたいことは、DXは本当に結構なことで、期待したいのですけれども、一方で面直のコミュニケーション機会をどうやって増やすかということについても、これはやっぱり人間社会である以上、重要なのではないかと思いますので、「コミュニケーション・ドリブン」の推し進め方につきましては、DXにプラスして面直の機会を増やすという重層的な取組を私としては期待したい。

これはおそらく、生産効率や Well-being を上げるという意味でも寄与すると思う次第でありまして、この点につきまして推進体制にあります「コミュニケーション・ドリブン推進チーム」に期待を寄せたいと思います。

2点目ですが、各界有識者との意見交換会に野田座長とともに出席をさせていただいたわけですが、その折に、中経連の増田専務がおっしゃったことが記憶にとどまっております、それは、「アダプティブであれ」という趣旨の御発言でした。

一度決めたことを5年間守り続けて粛々とやるということも重要なことですが、時としてチューニングしながら進めるという勇気を持ってという趣旨の御発言だったと、記憶しておりまして、これは重要なことであるように思います。

期間中にアクセルをさらに踏むという判断とか、或いは少し立ちどまって考えると

いう判断とか、或いは方向を少しチューニングするという判断は、適宜あって然るべきだと思いますので、そういう精神が愛知県の行革に宿るということも、先進性になっていくのではないかと思いますことから、この点は推進体制にあります「根源的問い直しチーム」に、期待をしたいと思います。

それから最後に3点目ですが、総務課長より御説明をいただきました本編の第5章の個別取組事項にロードマップが示されておりますが、ここで重要なことは、スピーディーであるということだと思います。

スピーディーな進捗計画になっていると思いますが、例えば矢印が長く続く項目はそれで良いかということも、問い直し続けていただきたいと思うわけでありまして、スピーディーであることと、それから同じことを繰り返すというよりはステップワイズに、単調ではなくて進化する、アップグレードしていくというロードマップが見てとれるような作り方も重要ではないかなと思います。

ロードマップで矢印が続く項目として例えを挙げますと、生成AIのところは矢印が4つ並んでおりますけれども、使い始めてみると、初めて使うわけですからいろんな課題に直面するので、それを整理して新たな対応を図るというスタンスを入れ込むタイミングも明記していただくことなどで、スピーディーかつステップワイズである計画になっていくのではないかと思います。

これらは感想として申し上げたものですから、必ず直してくださいということではなくて、意見として記録していただければと願う次第であります。

#### 野田座長

今、加藤委員が御発言された3点について、もし事務局から何かあればお受けしたいと思いますが、どうでしょうか。

#### 事務局(総務課担当課長)

最初の面直のことにつきましては、たくさんのお意見をいただいた中で、自由度の高いワークスペースや交流スペースなどにおいて図っていきたいということで、その進め方の意義を教えていただいたと思っております。

またアダプティブというところにつきましては、計画自体は5年ですけれども柔軟に見直すという中で、過去にも個別の取組を具体化する中で、新たに取り組むべき課題が出れば、また別の個別事項として取り上げて具体化を図ってきたということも、現行のプランでも行っております。それにプラスして、今回はアップグレードというところを目指しておりますので、それも意識しながら、進捗管理に生かしていきたいと思っております。

#### 永谷委員

私からは、働き方改革について、少しだけ意見を述べさせていただきたいと思っております。

まず、その前に差し当たって、このような大綱素案をいただき、内容を見て、非常

にワクワクする内容だと思っております。

皆様からの御意見にありましたDXの推進もさることながら、「コミュニケーション・ドリブン」という、もう基本中の基本のところ非常に重点を置かれている点につきましては、非常に期待できる素案になっているのではないかと、個人的には思っております。

その中で、働き方改革ということで、今回新しい働き方といったものにも取り組んでいかれるということで内容に入っていますけれども、例えば、勤務間インターバルやフレックスタイムを今後検討していられるということで、指標として、「柔軟な働き方を実践している職員の割合」を今後の指標として、新たに継続的に見ていられると認識しております。

その中で、この指標の割合についてですけれども、どのような働き方がどれくらいの割合で推移していくのかということを進捗確認されていくのかと思うのですが、その割合が今後上がっていくのかどうなのかというところで、一体これがどのように変化していったらどのようなメリットがあるのか、どのような働きがい具体的にその働き方と紐づいているのか、どのような取組が実際にこれに影響を及ぼしたのか、その成功事例が多分出てくるのではないかと思いますので、ぜひその成功事例を職員の中で共有していただいて、その成功事例がもっとたくさん広まってという、相乗効果を期待したいと思っております。

様々な取組の中で、こうやったらこの制度がうまく利用できた、そしてモチベーションが上がったという、そんな職場の声が聞こえてくると、それをこれから取り組もうと思っている他の職場に対しても、やってみようという気持ちになると思いますので、ぜひモチベーションをどうやって維持していくかということも併せてやっていかれると良いのではないかなと思います。

成功事例の共有は民間企業でもやっております、この計画が5年間でこれからさらに良くなっていくために、相乗効果を得られるような取組を併せて具体的に進めていかれると、もっともっとより良いものになっていくのではないかと思いますので、よろしく願いしたい次第です。

#### 野田座長

成功事例の共有化という、職員間で具体的にモチベーションをどう維持していくのかということに直結する、今回の計画を具体的に進めていくにあたっての貴重な御提案であったと思います。

今お伺いして、かなり明確な話ではあると思いますが、事務局から何かございましたら。

#### 事務局(人事課監察室長)

指標として設定している「柔軟な働き方を実践している職員の割合」については、例えば、今後導入していくフレックスタイム制や、既に導入している在宅勤務や時差勤務など、色々なパターンがございまして、どんどん上がっていくのが良いのか

どうかは微妙なところですが、職員がそれぞれのニーズに応じて使っていくというのが、最終的なあるべき姿かなと思っております。そういう意味で、数値目標は設定せず、どの程度職員が活用しているのかを掴みたいという意味で設定をしております。

成功事例の共有につきましては、例えば、フレックスタイム制を導入した場合ですと、どういう使い方ができるのかということを活用事例集のような形でまとめて、それを随時リニューアルしていくとか、そういったことが考えられるかと思っておりますので、今おっしゃったような視点で成功事例を共有するために、そういった取組をしていくと良いと思ったところでございます。

## 営生委員

次期行革大綱素案を作成いただきまして、ありがとうございました。

様々な議論を尽くしていただいたと思いますし、また色々な有識者の方々や、県民の方々、色々な方々からの御意見を反映していただいた、素晴らしい大綱素案ではないかと思っております。

また、今後の「スピーディーでしなやかな県庁」の実現に向けた取組になっていきそうだなという、そういった期待感も持てるような内容だと感じました。

その上で、この取組をどうやって確実に実行していくのかという点で、3点ほど、お話をさせていただきたいと思っております。

まずは、一番の根幹となります「コミュニケーション・ドリブン」ということについてです。コミュニケーションと言ったときに、それを起点として改革をしていくのがとても重要だと、それは本当に強く賛同するところでございます。

その上で、コミュニケーションと言った場合、非常に言葉の定義が曖昧で、人によってイメージも様々なものを持っているのではないかとも思うわけです。ということで、イメージや定義が人によって分かれるものは、「コミュニケーション・ドリブン」していきましようと言ったときに、それを受け取った職員の方々も、「わかりました」と何となくイメージはできるものの、みんなが一丸となってそれを推進していくのは結構困難だなとも思ったりするわけです。

なので、すでにお考えいただいているとは思いますが、コミュニケーションと言ったときに、コミュニケーションとは一体何を指すのかとか、どういうイメージでこのコミュニケーションという言葉を使っているのかとか、そういうことを少し具体的に、そして誰が聞いても同じイメージを持てるように定義をしていただくとよろしいのかなとも思います。その上で展開をされていくことが、より確実な実行に繋がると考えております。

2つ目に、進捗管理指標を設定していただきまして、ありがとうございました。先ほど加藤委員の方からも話がありました、進化していることがわかるようにということ、アダプティブでチューニングができていくところ、そう思ったときに、必ずこの指標が必要になってきます。指標がなければ、多分どの段階で何を調整していったら良いのか、そういったこともわからないと思います。

特に、「職員・組織のアップグレード」の視点における2つ目の指標として、新規の「コミュニケーションがとれていると感じている職員の割合」があるかと思います。先ほど「コミュニケーション・ドリブン」のお話をさせていただきましたが、それが進んでいくと、あらゆる県庁内の取組に効果が波及していくわけです。

こちらに記載されている進捗管理指標は、かなり全体評価的な項目なのかなとも思います。ですので、そういった意味で、確実に実行し、それから毎年改善を行っていくためには、何かしらサブの指標のようなものも、しっかりと念頭に置きながら推進していただくのがよろしいと思っております。

例を挙げさせていただきますと、上司に相談する場面でのコミュニケーションがとれていると思っているのかとか、それから意見を言う場や会議の場、決裁されていない書類を上司に催促するときなど、細かいことを言えば色々あるのですが、そういった様々な場面でのコミュニケーションが進んでいるかといったものも、もしかしたらサブの指標としての1つになるかと思います。

他にも幾つかありますが、指標の設定と管理方法は、取組の進捗と改善に大きな影響を及ぼすと思しますので、ぜひ御検討いただけたらと思います。

先ほどお話をさせていただいた「コミュニケーション・ドリブン」の定義というところにもよると思しますので、1つ目と絡めて御検討いただけたらと思っております。

3つ目は、人材育成に関してです。育成で能力向上したことが見える化されることが、非常に重要なポイントだと思っております。見える化されることで更なる成長につなげる仕組みを作っていただき、ブラッシュアップをしていくことを望んでおります。そういった仕組みが作られていくことによって成長を実感できますので、モチベーションアップにももちろん繋がります。その他にも色々なところに波及するわけなのですが、パフォーマンスの向上やプロジェクトの実現、そして、人員の配置やキャリアの形成、こういったところに、能力の向上が見える化されることによって波及効果が期待できますので、ぜひ、総合的な人材育成を進めていただけるということではございますので、研修などの見直しや、組織の構造の見直しというところにもつなげていただけたら幸いです。

全ての根幹をなすのがコミュニケーションということで、今回「コミュニケーション・ドリブン」を挙げていただきました。ぜひ、コミュニケーションの育成、コミュニケーション力のアップというところを、より一層取り組んでいただけたら幸いです。

以上3点、確実な実行と改善を積み重ねていく今後の5年間に期待しながら、お話をさせていただきました。

## 野田座長

今、菅生委員から3点、確実に実行するための提案がございました。

とりわけ1つ目はコミュニケーションの定義に関する話でしたし、2つ目が進捗管理指標、そして3つ目が人材育成でございましたが、今これら3点についてですけども、何か県の方々からございましたら、何でも結構でございます。

## 事務局(総務課担当課長)

菅生委員からは、今日だけではなく今まで、コミュニケーションについて、スキルが必要というところを含めて基本的なところから、今後に向けてのお話をいただきまして、ありがとうございます。

確かにこの素案でコミュニケーションの定義まではしてありませんが、今後、コミュニケーションの研修も含めて取り組んでいきますので、県庁の考えるコミュニケーションというものを示していない中で、当然、まずスタートのところでどういうものを目指すか、その取組が具体的にどういう効果があるのかということも検討してまいります。

ただ今回のコミュニケーションの指標は新規の指標ということで、これをどういふふうに使っていくか、どういふふうに把握していくかということも、今、鋭意検討している部分もございますので、今日いただいた話を念頭に、今後の取組に生かしていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

## 浦田委員

しっかりまとめていただきまして、とても良いものになっていると感じております。

今回、「DXの更なる推進」という視点を入れていただきましたけれども、情報学の研究者として、大変期待したいと感じております。

私からは大きく分けて2点ほどコメントさせていただきますけれども、まず1点目のDXの推進についてです。

資料3の40ページ、個別取組事項19番の項目に『次期あいちDX推進プラン』の策定及び推進と書かれておりますけれども、「あいちDX推進プラン2025」の改定が1年後に控えていらっしゃるということかと思っておりますので、今回、行革の方に設定される進捗管理指標や目標といったところは、「あいちDX推進プラン2025」の改訂版を見据えたものにしていただく必要があると思っております。

当時この「あいちDX推進プラン2025」が作られたときよりは、よりDXが強化された世の中となってきたておりますので、その辺りの部分と、あとは生成AIなどの新しい技術といったところも期待されている部分かと思っておりますので、その辺りを中心に、項目を御検討いただければ良いと思います。

また、可能であれば検討していただくと思った項目としては、やはりデータ利活用やEBPM(証拠に基づく政策立案)といった部分で、今の中身だと「オープンデータの推進」がメインのように書かれておりますけれども、しっかりデータを活用し、分析して施策検討に使っていかうという姿勢が見られると良いと思います。

もう1点は、情報セキュリティの確保なり強化の部分でして、令和3年度に個人情報保護法改正を受けて、国、民間、地方の個人情報保護制度が統合され、地方公共団体における情報セキュリティポリシーの改正や個人データの取扱いに関する安全管理規定の整備等、そういった部分を進めていかなければならないという状況がありますので、ぜひ県として、しっかりそこを進めていただければ良いと思います。

そして2点目ですけれども、資料2の2ページの「コミュニケーション・ドリブン」に



ついて、他の委員の先生方もコメントされているように、やっぱりしっかり進めていただきたいなと感じている一方で、後半部分の個別取組事項の方に、あまりコミュニケーションの要素というのが見えてこない感じを受けまして、ツールであったり、その環境といった部分にはコミュニケーションという記載があるんですけども、それ以外のところにはあまり含まれていないような印象を受けますので、少しその辺りも見ていただきたいです。

例えば、資料2の2ページのところには、「市町村をはじめ地域における様々な主体と日頃からコミュニケーションを密にとり情報共有を図る」と、しっかり書かれているのですが、後ろのところで個別の取組を見ていきますと、おそらく資料3の51ページ辺りの自治体間連携とかがそういったところになるかなと思いますが、あまりそこが明記されていないというか、連携しますと書かれていても、どのようにといったところは、まだあまり書かれていないかなという印象を受けました。

以前、愛知県さんがやられていたオープンデータの研究会に私もオブザーバーとして参加していたときに、やはり県でしっかりオープンデータのガイドラインを整備していただくと、市町村が県に従って進めていく体制が作りやすいというところを見ておりますので、DXの推進においては適宜そういった形で、市町村とのコミュニケーションをしっかり取っていただいて、ニーズに合ったものを県でリードして進めるような体制を作っていただけると良いと感じております。

#### 野田座長

大きく2点ございました。「あいちDX推進プラン2025」の策定当時から、もう大分変わってきているということでした。DX、生成AIの進展、そしてまた個人情報保護に関わる制度上の点もございました。それを見据えたものであるべきだという御意見でございました。

そして、とりわけ市町村との連携に関わるところでございましたけれども、具体的にコミュニケーションで駆動すると言っておきながら、ちょっとそれが見えない部分もあるということですので、特に自治体間連携に関して、どう進めていくのかということの非常に具体的なヒントをいただいたと思います。オープンデータの活用、或いはEBPMを推進する上でのガイドラインを広域自治体としてリードしていくという部分がございます。

ちょっと広い範囲ではありますけれども、事務局から何か御意見なり、お考えのところがございましたらいただければなと思いますが、いかがでしょう。

#### 事務局(総務課担当課長)

DX関係の指標をたくさん設定するというところで、浦田先生はじめ、御意見を踏まえて対応させていただいたものでございます。ありがとうございます。

実際の大綱の推進体制の中では、この素案の中で言いますと「コミュニケーション・ドリブン推進チーム」と言っておりますが、DXの推進はこの中に入っておりますので、当然、DX担当の部署とも連携しながら取り組んでおりますので、そうした連携

で、「次期あいちDX推進プラン」が次期行革大綱を踏まえた内容になっていくように、こちらからも意識的に関わっていきたいと思っております。

あと、市町村等との連携ということで、確かに個別取組事項を読むとコミュニケーションという言葉が入っていないということは、御指摘のとおりでございます。大きくは取組の方向のところに、「日頃から市町村とのコミュニケーションを密にとり、目的の共有を図りながら、信頼関係や連携体制の構築に努めていく」という大きな方針は書いているんですが、これが個々の取組に反映できるように、進捗管理等で働きかけていく必要があると思いました。このDX推進体制は、新規の取組で、県と市町村との連携によって取り組んでいくという項目もございますので、そうしたところから、今の御指摘の課題が少しでも解消できるように取り組んでいく必要があると認識したところでございます。

### 野田座長

とりわけ情報システム関係は、私も共感するところが結構たくさんありまして、県の役割は大きいと思えますし、市町村では色々なリスクがあって、民間のITベンダーと1対1ではなかなかやりあえないため、県のリードがかなり期待されていると思えますので、どうぞよろしく願います。

### 水野委員

今回は大綱素案の形にまとめられたということで、色々な意見を言わせていただいたんですが、意見を具体化していただき、盛り込んでいただいたということで、ありがたく思っているところです。

これまで多くの先生方から色々な意見が出てきましたので、ここからは少し重複するような話もあるかもしれませんが、私が気づいた点についてお話をさせていただきたいと思えます。

私はモチベーションのことを研究してきましたので、これまでも人的資源管理のところを中心にお話をさせていただきましたが、今回もそこを中心にお話しさせていただきたいと思えます。

他の委員の先生方のお話の中にもモチベーションという話がたくさん出てきていて、今回の大綱の中にもモチベーションの観点の取組がたくさんあり、期待しているところですが、特に、資料2の6ページの大綱の推進体制のところに、2つ目のグループとして「コミュニケーション・ドリブン推進チーム」ということで、コミュニケーションを前面に出したチームで新たに体制を整えられているところ、そこにDXの推進を絡めているところ、この辺りは期待しているところであり、ぜひ取組を今後も見せていただきたいと思っております。やはりDXを推進することで業務も効率化されますし、それによって、働き方や時間の効率的な使い方、またモチベーションにもつながっていくと思えますので、期待しています。

それで、本当に小さなお話になりますが、既に現段階でも効率化や合理化の取組について、おそらく個人、グループの段階で、すごく進んでいる部署と、そんなに

熱心に取り組んでいない部署とで、きっとバラつきがあるのではないかと考えています。グッドジョブ運動などでは、すごく画期的な改革に取り組まれていて、その情報が共有されていると思いますが、本当にもっと小さいコツやチップス的な、例えば生成AIにどんな指示の出し方をするとうまくいくといったような、成功例のようなものを、もう少し気軽に共有できる場があると良いと思います。

今回の取組を細かいところで少し見せていただくと、ポータルサイトを改善するとか、データベースを作るとか、ビジネスチャットを更に活用するというところがあったので、ぜひそこを連携させて、気軽に「今こんなことに困っているんだけど、何かうまくやっている課はないですか?」といった具合のやり取りが、オンライン上でも、或いは新しくできるであろうオープンスペースでも、ちょっとしたミーティングのような感じで情報共有できる場があると、コミュニケーションがDXの推進につながって、また、こういう人材がこういうところにいるんだという、人材の情報共有にもつながって良いと思いました。ぜひ、オープンスペースのような対面でミーティングができる場もつくるということでしたので、ランチミーティングのようなものがあつたりすると、また良いのではないかと考えています。

それからもう一つはデータの分析のことで、既にこちらも先生方からお話があったところですが、いくつか職員の内面や働き方に関するデータも取られるということで、「コミュニケーションがとれていると感じている職員の割合」であるとか、また、職員のエンゲージメント、やりがいについても、一定期間ごとに取りたいということで書いておられますので、ぜひ取っていただきたいと思います。

政策の全体の構造としては、DXを進めることで業務の効率化につなげる、DXを推進することでコミュニケーションもより活性化するということが、大きな構成になっていると思います。例えば少し細かい話になりますが、「RPA・ノーコードローコードツールの活用業務事業数」など、DXの推進に関するデータも取られるということなので、活用した、していないという個人レベルで、時間外勤務時間の大小に寄与しているかといったこと、或いはデジタル人材育成研修を受けた、受けていない、それが時間外勤務時間の短縮に寄与しているか、或いはコミュニケーションがとれているというデータとリンクしているか、さらにはそのコミュニケーションをとれている、とれていないというのが、エンゲージメント、やりがいに関係しているか、というように色々組み合わせてみて、そういったところの関係が見られれば良いと思ったところです。

この辺りは、他の先生方も言われているEBPMではないですが、データに基づく更なる修正に寄与するのではないかと考えています。

## 野田座長

何点か極めて具体的な、コミュニケーションが活性化されていることを把握するためのアドバイスがございました。

例えば、後半でいくと、DXの効率化がコミュニケーションの活性化や効率化に繋がるか、このコミュニケーションの活性化については、RPAとかノーコード・ローコードツールの活用数、個人別の活用数のようなものが時間外勤務の削減に繋

がっているか、人材育成の研修が時間外勤務に繋がっているか、こういう分析ができ得るという提案であったと思います。

前半は、ランチミーティングやオープンスペースでの情報共有のようなものが、コミュニケーションの活性化に繋がって、またそれがDXということで、かなり良い展開も想像できるかと思いますが、個別具体的な、個人別でのデータの把握が、実際にコミュニケーションの活性化ということを表現しているのではないかとということで、そういうデータを取っていく必要性に関わる御意見だったかと思いますが。

県で何か、現時点でお考えのところとか御意見等ございましたら、いただければなと思いますが、いかがでしょうか。

#### 事務局(総務課担当課長)

推進体制の「コミュニケーション・ドリブン推進チーム」のことも言及いただきましたが、まさに今、先生にいただいた内容は、コミュニケーションの活性化、DXの推進、業務効率化、働き方改革ということで、全体の関連とか効果というものを見ながら取り組んでいかなければならないという御指摘だったと思います。

当然、グッドジョブ運動やデジタル化・DX推進チームといった個々の取組にも生かしつつ、その全体を眺めるようなチームもごございますので、そうしたところを意識して、このチームをしっかりと動かしていく必要があると感じたところでございます。

#### 宮本委員

大綱素案を拝見させていただきまして、人口減少社会、さらに急速な少子高齢化という厳しい社会情勢に立ち向かうような、これをチャンスと捉えて大きく変化を遂げることが見えるような、すごく明るい未来が見られるような大綱に仕上がっているのではないかと感じました。

私は9本目の柱の「健全で持続可能な財政基盤の確立」ということで、財政的な部分に対するコメントを前回させていただいたんですけど、そのときに、基準としては、既に取り上げているものを継続して使用すればよろしいのではないかとということで、その推移をずっと見るということが大切だということと、あとは他県とも比較しながら、愛知県の財政運営を検討することが必要ではないかということコメントさせていただきました。実際、運営をするにあたって、どのような点に注意をしたら良いのかということ、今回述べさせていただきたいと思います。

資料3の6ページに今までの取組実績が記載されているんですけど、例えば「通常の県債の実質的な残高」については、2019年度決算の水準を超えないという具体的な数値が書かれております。例えば「健全化判断比率」については、早期健全化基準未滿を維持するという目標は、あと5年という期間を見ると達成できるのではないかとと思うのですが、もう少し、5年という期間で見たときに「通常の県債の実質的な残高」のような水準を設けると良いのではないかと感じました。

それで具体的にどこに水準を設けたら良いのかといえば、「しなやかでスピーディーな財政運営を行う」ということで、減債基金や財政調整基金の水準を、どのく

らいで維持するべきか、というものを目標値としてあげるのが良いのではないかと思いました。具体的な数値は非常に難しいかと思いますが、これらの検討をお願いしたいと思いました。

あとはもう一点、水準を超えないという目標値が出てきたときに、では超えてしまったときにどのようなことをするのか。例えば、財政の歳出の見直しを再度行うような具体的なことも挙げていただけると、行動しやすいようなものにならないかと思いました。

### 野田座長

宮本委員からは、主要な財政指標に関わる見方に関する話でした。これまでのタイムシリーズで見る、クロスセクションで見るといようなところで前回は御意見をいただきましたけれども、今回は特に、減債基金と財政調整基金の基金について、どれくらいの水準を維持すべきか。その目標値を具体的に掲げるのはなかなか難しいのでしょうかけれども、そういう点を注目しておくことが、健全な財政運営を図る上では、本当に極めて重要ですよというお話でした。

それと2点目は、これもなかなか難しい話だと思いますが、その水準を超えないようにということで、実際に超えてしまった場合は歳出を削減することになるのでしょうかけれども、歳出の見直しについて、具体的に何らかの方針、そういったことを明示できるかどうかというアドバイスであったかと思えます。

この2点について、極めて明確な指標で出てしまうポイントではあるのですけれども、県から何か御意見なりございましたら、お願いできればと思います。

### 事務局(財政課担当課長)

宮本委員、御意見ありがとうございました。今後、いただいた意見を参考に事務を進めてまいりたいと思えますけれども、具体的に御提案いただきました2点について、まず基金のところがございますが、これは委員がおっしゃられるとおり、やはり行政は毎年毎年、仕事が変わっていくといえますか、緊急にやらなければいけないものもあつたり、長いスパンで考えていかなければならないものもあつたりと、非常に苦労して予算編成をやっているところではあるのですが、そういったところも含めても、なかなか適正な規模というのは、お示しづらいというところがあります。

1つ参考になると思えますのは、やはり今回の資料にも載せさせていただいております現状の水準の推移を見ていただいて、もし現在の水準に比べて、極端に増えるようなことがあつたり、減るようなことがあつたりというようなことがあつた場合には、私どもも皆様に御心配をかけないように、しっかり説明していくことで、御対応をしてまいりたいと考えてございます。

もう1点、健全化判断比率という具体のお話もあり、これを超えた場合の対応ということでございましたが、やはり我々財政課としては、まずこれを超えないようにするのが大前提・大目標と捉えておりますので、今後も、引き続き早期健全化基準未滿で推移できるように、しっかりと財政運営を進めてまいりたいと考えてござい

ます。

#### 野田座長

一通り御意見いただきましたけれども、追加でということでも結構でございますし、何かございますか。

ちょっと私から御質問申し上げたいんですが、加藤委員がお話しいただいた中で、10月24日の各界有識者との意見交換会の中で、中経連の増田専務から「アダプティブであれ」との御意見がありました。これは、何かアジャイルというか、途中でこの方向は違うなというようなことがわかれば、臨機応変にそれを変えていくという、そういうイメージということでしょうか。

#### 加藤委員

私は、そのように理解しました。

例えば、資料3の第5章に個別取組事項別のロードマップがあります。矢印だけが書かれていて、取組内容が書かれていない年次の当該項目についても、その時点でこういう取組を今後していこうという気づきがあれば、明確に計画に載せるというようなこともチューニングの1つだろうと思いますし、或いは5年で色々なことが起き得るので、社会の諸事情や制度の変更によって、目標とすべき進捗を変える必要があるれば、それを明確にしていくというようなことも、必要だろうと思います。

実際の実務ではやっておられると思いますけれど、やはり計画の中に反映するか、変えた時点で先を見通して計画の中に盛り込むとか、そういう姿勢も必要だろうと思います。

今、「スクラップ・アンド・ビルド」という言葉が「根源的問い直しチーム」の中には書かれていて、精神は宿っていると思うんですね。ただ、中経連の増田専務が御指摘になったのは、往々にして、行政のプランというものは硬直的であるということから、愛知県の行革については、その先進性を示すという意味において、その点をより明確に、或いは姿勢を強めてもらいたいという趣旨だったのではないかと理解しております。

#### 野田座長

現行の計画でこういう方向に進むということが続けられている中で、通常であれば、そのまま計画の中で遂行することになってしまいがちですけど、各職員から「いや、これは違う方向が良いんじゃないか」という意見が出てくる、考える能力があるようにするためには、どのような能力の要素、職員の態度が必要でしょうか。

#### 加藤委員

十分にお答えできる能力はありませんが、思いつくのは、担当者や中堅・若手が気づいたことを率直に上司にあげる、上司は聞いたことを抱えたままにしないということが、上下方向の「コミュニケーション・ドリブン」を通して、実現しやすくなるの

ではないかと思えます。

或いは、よく巷で言われるセクショナリズムですが、これは何も悪いことばかりではなくて良いこともあるわけですが、セクショナリズムがあるが故にコミュニケーションの壁となっている部分は、なるべくとっばらっていこうねというのが今回の行革のコンセプトだと思うので、そういうところに、新しいアイデアを導入するというのを、広くセクションを超えて意見を聞く、或いは上下で、出てきたアイデアを迅速に柔軟に対応する、そういうところも重要な事柄に含まれてくるのではないかと思えます。

#### 野田座長

皆さんはどうでしょうか。何か他の委員が御発言されたことに対する質問でも結構ですし、追加の御意見ということでも結構でございます。

#### 永谷委員

先ほどの、私が申しあげました「柔軟な働き方を実践している職員の割合」というところで、DXをこれだけ進めていかれるということは、必然的にいろんな働き方が可能になると捉えることができました。また、大綱素案の中でも、職員が力を発揮できる環境づくりの推進というところで、多様で柔軟な働き方を拡大することが書かれております。そしてワークライフバランスの一層の向上を推進していくところがあるかと思えますので、この割合をどのように見ていくのか、どのように活用していくのか。これは非常に重要な数字だと私は思っています。

先ほど増加すれば良いというものではないという御意見をいただいたのですが、そのところは、やはり今後しっかりと話し合っていていただいて、この趣旨からいくと、この割合の中身のことを言っているのか、それとも色々な働き方をチャレンジする職員の方が増えていくことが1つの目標として良いことなのか、ぜひしっかりと、目標値が示す意味合いというものを御検討いただけると良いと思いました。

#### 野田座長

県としては今のところ、ボリュームとしてこの割合が大きくなるということ自体は、推進されているという理解で良いのでしょうか。

#### 事務局(人事局監察室長)

現在導入されております在宅勤務については、大体どれくらい使われているかを把握しております。これから検討していくフレックスタイムが多分一番使われると思いますが、それは導入しておりませんので、どうなるかが全くわからなくて、どれくらいの水準であるかという構想が、今はなかなか立てられないということです。

公務ですので、職員がある一定程度いなければならない職場もたくさんありますので、そういう意味で、上がれば良いというものでもないという意味ですけれども、

どのように数字を使って、どのようになると良いのか、今はまだなかなか掴めていない状態ですので、このような数字を使って、今後どう展開していくのか考えていくということかなと思っております。

#### 野田座長

これは細かく見ていくと、例えば個々の職員の生産性も結構バラバラで、サツとできる人もいれば、結構時間をかけてという人もいるということになってしまいますので、全体の組織のパフォーマンスとかも捉えながらやっていく必要があると思います。

或いは、こういう環境がない現状からいくと、こういう環境にシフトしたときに、県民からどう見られるのかといったところもありますね。平日に普通に歩いていると、あれ、県の職員が仕事しないのかなというイメージに捉えられる可能性もありますので、こういった取組を行って常態化していくことを目指されながら、改善していくことが必要であると思いました。

#### 菅生委員

それでは、先ほど指標の話が出ましたので、その話を少しさせていただきたいと思います。

例えば、先ほどエンゲージメントの話があったりとか、それから私が申し上げました、コミュニケーションがとれていると感じている職員がどれくらいいるのかとか、そういった新しく設定していく指標の場合、多分、今現在がどういう状況なのかということをもっと把握していただいた上で、1年後なり半年後、どのように変化をしていったのかというところが、はっきりとわかるようにしていただくとうろしいと思いました。

現状と、それから今後、例えば1年後どうなっているのかというところ、このギャップがわかることで、どんな施策がよかったのか、なぜそういう指標の改善ができたのか、そういったところがわかるようになり、いわゆる問題解決なんですけど、そういったことが見えるようになるとよろしいということで、お話させていただきます。

#### 野田座長

補足ということでお話いただきまして、現状がわかった上で、1年後にどのように進捗したか、もしくは、そのギャップをどう解釈するのかということになってくると思います。

先ほど菅生委員からお話いただいた中で、割合というものと、それを補足といいますか二次的な指標としてコミュニケーション回数とか、いくつか御提案いただいたかと思いますが、割合がある程度アウトカムに近いようなものということであれば、お話しする回数のようなものがアウトプットのようなことなので、いくつかの指標を設けながら見ていくというのも、現実的に改善していく方法なのではと思いますので、ぜひ御参考にしていただければと思います。



## 加藤委員

「コミュニケーション・ドリブン」についてですけれども、「コミュニケーションがとれていると感じている職員の割合」という指標が設けられていて、この点について菅生委員からも御発言されておりまして、おっしゃるとおりだと思います。それでデータを取って、次の年、次の年と進捗を見ていくと、変わっていないぞというような現実に直面する可能性はあるわけですよ。

そのときにどうするかということは、おそらく「コミュニケーション・ドリブン推進チーム」の役割が大きいのだろうと思うわけです。冒頭に申し上げましたように、「コミュニケーション・ドリブン」を推し進めるための重層的な取組について、この推進チームから知恵出しを続けていただきたいということで、1回目の発言のときには面直を含めてというところを強調しましたが、そこを念頭に置いていただきたい。念頭に置いていただくときに、おそらく組織の中の上下のコミュニケーション、それからセクションを超えた横のコミュニケーション、そして、愛知県の外の機関とのコミュニケーションについて、どうやって充実を実感させるかという作戦が、今どこにあるかといったときに、浦田委員もおっしゃいましたけど、たくさんありますかということなんですよ。

もちろん私も拝見していて、ワークスペースのフリーアドレス化とか、交流スペースを設けるということが記述されていることは理解した上で伺っておりますけれど、それを拡充し、実感に置き換えるためには、やはり手だてがもっと必要だなという事態になることは想定しておかなければならない。

この点、どうするかということこれから書き込むのではなくて、推進チームにそういう重要な役割があるということ位置付けて、スタートしていただきたいということです。1回目の発言の補足です。

## 野田座長

確かに面直の場を、ここで挙げられているフリーアドレスや交流スペースといった幾つかの方策以外に、どのように創っていくのかということは、これを全般的に推進していこうと思うと、多様な働き方で、在宅で働く人も増えていく形になっていくので、少しトレードオフの関係にある気がしますので、かなり大きな役割が、このチームにはあるということですね。ここが頑張ってくれたら、先ほどの指標の変化が見えてくるんだということだと思います。

対面でお話していく中でコミュニケーションが深化するという部分はあると思います。コミュニケーションは、論理的に相手に明確にその論理を伝えるということ以外に、論理ではなくて、喋っていなかった人が喋ったことによって気分が和らいで、それだけで全部OKになるということが結構たくさんあるものですから、そういう意味で、特に上下間とかセクション間とか、或いは市町村と都道府県の関係は、物凄く重要だなと思いますので、コミュニケーション能力はひよっとしたら、喋り方がうまいという以上に、フットワーク軽く、その人の場所に行って、普通に腰低く喋っていくということのような気もしますので、面直をどのように増やしていくのかというのは、

特に重要なのではないかと考えました。これは今後の課題ということになってくると  
思いますけれども、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

### 水野委員

これまでのお話を伺うだけでも、非常に勉強になったと思ひながら聞いていたん  
ですけれども、データを取ると、うまくいったこともクリアに見えますが、加藤委員が  
仰ったとおり、動きがないぞということも見えてしまうところがあり、もしかしたら、そ  
れが御心配されることもあるのではないかとと思ひます。例えば、私が特に研究し  
ている職員の心の中というものは、なかなか掴みにくいものでもありますし、少し取  
組をしたからパツと変わるものでもないところがあります。

仕組みを変えても、どう捉えるかがまた人によって違うので、コミュニケーション  
がとれる環境・とれていない環境になつていても、そう捉えられない職員さんがいた場  
合はデータに出てこないこととなります。そこで、コミュニケーションがとれている職  
員数が全体数では経年で大きく変わらなかったとした場合でも、ぜひ注目していただ  
きたいのは、コミュニケーションが取れなかったという回答から取れたというよう  
に変わった職員や、逆に取れていたのに取れなかったと変化した職員は、部署や職  
務負担の大きさ、年齢、職位、キャリア、あとはフレックスタイム制度等を使ったかな  
ど、どのような特徴を持っているのか。そういったところを見ることで、全体として全  
然動きがないとなつていても、そこに何か改革のヒントがあるかもしれないですし、  
データを使つていただくこともできます。短い期間で一喜一憂すると辛くなりますの  
で、少し長期的にデータを取つていただくことも良いと思ひます。加藤委員のお話  
を聞いて、そのように思つたところです。

### 野田座長

今の御意見も、十分に参考にさせていただければと思ひます。職員の割合で見ると  
ということもちろん重要ですが、細かく職員の属性といひますか、コミュニケーション  
をとれた人、とれていない人の属性や、そういう人たちが置かれている環境、部  
署を見ていく必要があります。どのような環境のときに、楽しんで仕事しているかとい  
うことが、多分、体感的に皆さんわかっていることだと思ひますけれども、それを  
少しデータでとりながら、どのような環境であれば、皆さんが気を強く持つてやっ  
ていただけるのかということがわかると思ひますので、仮に割合が変化しなかったと  
しても、データそのものには細かく分析する価値があるということであつたと思ひ  
ます。

一通り御意見もいただいたと考へさせていただきまして、今日の議論はここまで  
とさせていただきたいと思ひます。

先ほど事務局から説明のありましたとおり、本日の素案はこの後、県において精  
査をした上で、12月には次期行革大綱として策定・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、今後の取組を推進する中で、参考にさせていただくよ  
うに事務局にお願ひしたいと思ひます。

あまり行革で捉えることが殆どないような「コミュニケーション」について、凄く本

質的なところまで深められた内容であったと思いますし、それが働き方とか、パフォーマンスとかに全部関係してくるところであったと思いますので、私自身も大変勉強になりました。

特に、加藤委員も冒頭に仰っていましたが、行革でこれまでずっと最先端で走ってこられて、フロントランナーとしてやられてきた愛知県さんですけれども、今回またさらに先頭を走っていくという思いが強くなります。

それはおそらく、愛知県域の民間企業も含めて、引っ張っていくような、牽引していくようなリーダーであると考えられますので、ぜひ、きっちりと推進していただき、改善すべきところは、また臨機応変に改善いただければと考えております。

委員の皆様には、今年6月の懇談会の発足以来、長期間にわたりまして熱心に御議論いただきまして、本当にどうもありがとうございます。深く御礼申し上げます。そうしましたら、県に進行をお返ししたいと思います。

### 総務部長

野田座長はじめ委員の皆様におかれましては、本日までの3回に渡り、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。

本日の懇談会が最終回となりますので、最後に、人事局長及び総務局長より、お礼の御挨拶を申し上げます。

### 人事局長

委員の皆様方におかれましては、これまで三度にわたる策定懇談会におきまして、人事局が所掌しております職員や組織に関しまして、高い御見識と豊かな御経験をもとに様々な御意見を賜り、御礼申し上げます。

人事局におきましては、引き続き、愛知県人材育成基本方針に基づいた総合的な人材育成を推進するとともに、エンゲージメント調査の導入、フレックスタイム制度、勤務間インターバル制度の検討などを新たに進めて参りたいと考えております。

委員の皆様方には、職員や組織に関する取組に関しまして、今後とも御指導、御鞭撻賜りますようお願いを申し上げます。御礼の言葉とさせていただきます。本日はありがとうございました。

### 総務局長

本日は、これまで同様、大変貴重な御意見を賜りまして、誠にありがとうございました。本日含め、三度にわたる策定懇談会におきまして、大変熱心な御議論を賜りました。

古本副知事のもと、庁内のプロジェクトチームで策定作業を進めてまいりましたが、策定懇談会の委員の皆様方の御意見を伺うことで、庁内の議論では思いも寄らなかった新たな視点や内容を素案に盛り込むことができました。

特に今、野田座長も最後のところで、コミュニケーションというものを行革に取り込んできた、看板に掲げてきたということで、非常に珍しい、新しい取組ではないか

ということで、仰っていただきました。

そうした中で、コミュニケーションと行革という、今までなかなかない取り合わせでしたので、今後は、このコミュニケーションと行革との関わり・繋がりというものを、よりわかりやすく県民の皆様にお伝えしていくことが、私どもにとっても重要なことだと思っております。

本県といたしまして、本日お示しいたしました素案を精査した上で、来月には、次期行革大綱を策定できるよう、引き続き最後の詰め作業を進めてまいります。

本日、その進捗管理につきましても、今後の取組について様々な御意見をいただきました。そういった御意見をしっかりと受けとめさせていただきまして、取組を進めてまいりたいと思っておりますので、委員の皆様方には、引き続き行財政改革の推進にお力添えを賜りますよう、お願いを申し上げます、本日の懇談会を終了とさせていただきます。どうもこれまでありがとうございました。

#### 4 閉会