

次期行革大綱策定に向けた各界有識者との意見交換会 会議録

日 時:2024年10月24日(木) 午前10時から午前11時30分まで

場 所:愛知県議会議事堂1階 ラウンジ

出席者:【各界有識者】(4名)

名古屋商工会議所 白木隆光 企画部長

日本労働組合総連合会愛知県連合会 中島裕子 事務局長

一般社団法人中部経済連合会 増田義則 専務理事

愛知県女性団体連盟 吉田典子 会長

【愛知県次期行革大綱策定懇談会委員】(2名)

野田座長、加藤座長代理

事務局:古本副知事

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

おはようございます。副知事の古本でございます。

次期行革大綱の策定に向けました意見交換会の開会にあたりまして、一言、御挨拶を申し上げたいと存じます。

本日も越しの各界有識者の皆様方、そして、次期行革大綱策定懇談会の野田座長、加藤座長代理におかれましては、日頃より各般に渡りまして、県行政の推進に格別の御理解と御支援を賜っておりまして、深く御礼を申し上げる次第であります。

また、御多忙の中、御参加を賜り、重ねて御礼申し上げます。

我が県といたしましては、現在、2019年12月に策定いたしました「あいち行革プラン2020」に基づきまして、行財政改革の取組を進めているところでございます。

このプランの計画期間は今年度までとなっておりますが、来年度以降も、不断の行財政改革に取り組み、本県を取り巻く様々な環境変化に的確に対応していかなければならないと考えているところでございます。

このため、来年度を取組期間のスタートとする次期行革大綱の策定作業を、12月の決定を目指しまして、鋭意進めているところでございます。

策定にあたりましては、本日御参加の野田座長や加藤座長代理をはじめとする次期行革大綱策定懇談会の委員の皆様や、また県議会からも御意見を賜りたいと考えています。そして、その議論を重ねまして、去る9月13日には中間取りまとめを公表したところでございます。

本日は、この中間取りまとめにつきまして、各界の有識者の皆様をお招きしたところでございます。次期行革大綱に反映させるために大変貴重な意見となりますので、私も謹んで拝聴させていただきたいと思っております。

中間取りまとめでは、目標に設定しております『『あいちビジョン2030』の実現を支え、SDGsの達成に貢献する行財政体制の確立』に必要となる取組を盛り込んでおりますが、内容を精査していく中で、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、今後の行財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」であるという考えに至っている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」という表現をさせていただいておりますけれども、この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まいりたいと考えているところでございます。あらゆる職場、組織において、コミュニティというのは一つの大前提でございますので、改めてその原点に立ち返り、このように掲げたい、設定したいと考えているところでございます。

行財政改革は幅の広いテーマでございますが、本日はそれぞれの立場より、本県の目指すべき行財政改革の方向性につきまして、ぜひとも忌憚のない御意見を頂戴したいと存じます。簡単でございますが、冒頭の御挨拶とさせていただきます。

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》

- 総務課担当課長
- ・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。名古屋商工会議所の白木様から、順に御意見をいただきたいと思っております。白木様、よろしくお願いたします。

白木企画部長(名古屋商工会議所)

私は、商工会議所という事業者との接点が多い立場から、意見を述べさせていた

だければと思います。ただ今御説明いただきました、いわゆる9本の柱というところを見ながらお話しさせていただきます。

まず、この9本の柱の中で言いますと、1の「DX・業務効率化・行政サービスの向上」、それから2の「組織のパフォーマンスの向上」、それから3の「職員が力を発揮できる環境づくりの推進」について少し触れたいと思います。

今年度、名古屋商工会議所では「DX・生産性向上アワード」という表彰事業を実施しております。東海地域の中小企業を対象に、生産性向上に取り組まれている企業をいくつか見させていただいております。最終的には、来年2月に20社ほど表彰するというところで今動いておりますが、そこで感じたところで申し上げますと、柱の1～3は常に連動して動いているということが言えるのではないかと思います。

生産性向上を実現している企業さんを拝見しておりますと、第一にデータの利活用戦略というところで、例えばモノの発注のデータ化ですとか、人的リソースの最適化処理というようなものに取り組んでおられます。その戦略の達成度合いを測るためにKPIを設定したうえで、人づくりにも着手されているということでございます。具体的には、設定したKPIを達成するための個人のスキルを把握し、評価する仕組みを構築されておられます。こうして、データと人の最適化を図ることができ、全体のパフォーマンスを向上させるということで、結果として生産性向上に繋がっているということが特徴として認められると考えております。個別の柱として見るのではなく、目的を一つにした上で、連動を意識して取り組まれるのがよろしいのではないかと考えているところでございます。

それから経済界といたしましては、この愛知県が、事業者としてビジネスがしやすく発展が望める環境にあるかということが非常に大事な視点かと考えておまして、愛知県さんに対しましては、ビジネスの現場の感覚をより持っていただきたいと願っているところでございます。

特にこの柱の中で言いますと6だと思いますが、「企業・大学・NPO等との連携・協働の推進」と掲げておられる中で、県庁側あるいは企業側もそうですけれども、相互に理解し合える関係性をしっかり作っていくことが大事かなと思っております。中間取りまとめの冒頭にも「コミュニケーション・ドリブン」ということで話が合ったかと思いますが、それにも繋がる話かなというふうに考えておまして、例えば民間企業との人事交流では、先ほど少しお聞きしましたところ十数名は既にそういうことで進められていると伺いましたけれども、これをいっそう増やしていただくことで、職員の皆さんがビジネスの現場でのコミュニケーション、それがどういったものなのかを経験していただける機会が増えるといいのかなと考えております。

最後に若干行政改革とは異なるかもしれませんが、カーボンニュートラルですとか、SDGs、DXと、今回の資料にも言葉が出ておりますが、さまざまな分野で産業構造が変化をしている中で、事業者自身もどう変わっていくべきか、どう対応していくべきか、特に中小企業はリソースが乏しい中で今苦慮しているというのが現状かなと思います。自治体として先を見据え、どういった産業をどういうふうに育成して行くのかといった取組にも、結果的なことかもしれませんが期待をしたいと思うところでございます。一例申し上げますと、いよいよオープンをされるSTATION Ai、こういったものの

活用も一つのアプローチだと思いますので、そういった機能をうまく発揮してもらう体制づくりということで、行財政改革を進めていただければと思うところでございます。

総務課長

ありがとうございました。

続きまして、日本労働組合連合会愛知県連合会の中島様、お願いいたします。

中島事務局長(日本労働組合総連合会愛知県連合会)

私は愛知県下55万人の労働者で構成いたします連合愛知から来ておりますので、本日は働く者の立場から、意見を申し上げさせていただきたいと思っております。

まずはこの間、「あいち行革プラン2020」を懸命に取り組まれまして、成果を上げられているということに敬意を表したいと思っております。一方で人材育成・活用、働き方改革につきましては課題があるとされておりますし、改革の継続の中でも職員が力を発揮できる職場づくりの推進に今後取り組まれるということでございますので、この点について私から意見を申し上げたいと思っております。

働く人一人一人が能力を発揮できるようにする、このことは非常に重要だと考えておりまして、今、人材確保や定着が難しい中、多くの民間企業でも注力して取り組んでいることでございます。

働く人を取り巻く環境は、今後将来的にも、県の資料にも「経験したことのない難しい局面」とございますように、VUCA(ブーカ)というふうにも言われておりますが、不安定で変化が大変大きい、また先が読めず不確実、そして複雑で曖昧、過去の事例が通用しなかったり、誰も正解を持っていなかったり、またロールモデルが身近にない、そんな時代になっていくと言われております。このような環境で、スピーディーかつ進化していくことが働く人に求められている、非常に難しい時代になっております。

また、職場で一緒に働く仲間の皆さんというのが、60歳以上のシニアの方や中途・キャリア採用の方が増えてくる、そして育児や介護、治療と両立をするなど、異なる経験やキャリアを持っている人、さまざまな個人的な事情を抱えている人達などで構成される中で運用していくところが加速していくのではないかと思っております。

このような状況下で、先ほど県の方向性にもございましたが、コミュニケーションを強化して一人一人が能力を発揮できるようにしていくことにおきましては、やはり私といたしましては、管理職のマネジメント力の強化、また職場環境の改善、業務のスクラップを併せて進めていくことが必要ではないかと思っております。

具体的に申し上げますと、マネジメントにおきましては、先ほどお話ししたとおり大変難しい環境下でございますので、職場が心理的に安全な場所になる、そのようなものを作り上げまして、部下が安心して相談したり挑戦したりできるようにすることが今求められていると言われております。そのためには、上司が部下一人一人と信頼関係を構築していく、よく言われているのが上司目線で物を言うのをやめる、また部下ではなく一人の人間として接していく、そのようなマネジメントがこれから必要であると言われております。

これは管理職側の意識改革ということになります。この考え方というのは県庁でも今導入されていると事前に伺いましたが、「lonlミーティング」、これが目指すものであると思っておりますので、改めて管理職の皆様がlonlミーティングを活用して、スキルアップに取り組んでいただければ良いのではないかと考えております。

2つ目は職場の環境づくりです。建物が文化財であるので限界があるということは承知しておりますが、今、工場の現場、いわゆるライン部門では、机や椅子、ロッカーなどをカラフルでデザイン性の高いものにして、明るい雰囲気を作り上げております。県庁でも、椅子や机、カーペットなど、少しカラフルな物に変えて、また書類が山積みになっている様子を見掛けますので、書類をデータ化するなどして、働く時間も居心地が良い明るい職場、行きたいなと思うような職場に、もう少し変えていくのがよろしいのではないかとということも併せて思っております。

3つ目は業務のスクラップです。愛知県も新規プロジェクトが非常に目白押しですし、県庁全体が多忙なのではないかと思われまます。今後の緊急の対応、災害等のこともあるでしょうし、また新しいアイデアを出していこうと書かれておりますが、この新しいアイデアは、やはり皆さんに余裕がないとなかなか出てこないと思っておりますので、ぜひこのスクラップにつきましてはトップダウンという形で推進をお願いしたいと思っております。

大変小さなことではございますが、私どもが出席させていただいている審議会や協議会でも、もうそろそろ廃止しても良いというものを見直していただくとか、委員の登録や日程調整、事前説明なども、もう少しITツールを活用していただくと事務局の皆さんも大変楽になるのではないかと思いますので、ぜひ県庁の中でも「やめる、変える」というものを増やしていただければと思っております。

最後に少し別の観点で、女性の登用や、企業・大学・NPOとの連携という観点からも申し上げさせていただきたいと思っております。県でも女性の局長の皆様が増えてきていると受け止めておまして、女性がリーダーとして活躍する姿を、ぜひ引き続き愛知県からも発信をしていただきたいと思います。また、県の審議会や会議では、各界で活躍されている愛知県の女性の方が大勢委員になっておられます。私も県の会議に出席して皆様にお会いするのが大変楽しみで刺激的だと感じており、本日も吉田様にお会いする機会に恵まれたというふうに思っております。

このような各会議から、活躍されている女性の皆さんと県庁の女性幹部の皆さんがもう少し交流をしたり、一緒にアイデアを考えたり、何か連携して進めていくような機会をもう少し作っていただけないかと思っております。そのような繋がりでも生まれた活力が愛知県の女性活躍の源になるのではないかと思いますので、ぜひ御検討いただければと思っております。

変化の大きい時代だからこそ改革のチャンスでもあると思っております。大変御苦労も多いことと思っておりますが、私たち県民のために引き続き質の高い改革に取り組まれて、輝く愛知を作っていただくことを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、中部経済連合会の増田様、お願いいたします。

増田専務理事((一社)中部経済連合会)

私どもは中部5県下を対象に、経済、産業の活性化を目指して様々な活動しておりますので、一つはやはり経済という観点、それからもう一つは企業経営を踏まえた改革という観点で、少しお話をさせていただければと思います。

まずもって、これまでの行革については、KPI 指標を相当程度クリアされているということで、コロナ禍という厳しい状況にあっても達成されたことについては非常に評価させていただきますし、敬意を表したいと思っております。

次期行革大綱について御説明を賜ったところですが、奇しくも先ほど中島様がVUCA(ブーカ)の時代と仰いましたが、実は私ども、企業経営の中では VUCA の時代というものを、コロナ前からずっと意識しながら経営していたということがございます。それがたまたまコロナという、それこそ不確実な世界観を目の前にして、改めてそういう意識を強く持たないといけないのではないかと思った次第です。

加えて言うと、よく出てくるキーワードで「サステナブル」という言葉がありますが、これについても我々は「リジェネラティブ」という言葉に置き換えていこうと思っております。いわゆるサステナブルという発想、持続可能だけではなく、それをどんどんバージョンアップしなければいけないという発想を社会にしっかり定着させていくためにも、リジェネラティブという用語、非常に重要ではないかと思っております。

極めて不確実な、先の見えない、変化の大きい、そういう VUCA の時代においては、その場その場において適切な判断をして、柔軟に施策を変えていくことがやはり一番重要ではないかと思っております。そういう意味では、自治体等では議会の議決があるため、なかなか柔軟にはいかない部分もあるとは思いますが、一つの施策・計画の中で、ある程度自由度を持って現場サイドで判断をしながら適切に対応していく、そういったことができる組織にしていくことが、一つ重要なポイントではないかと思っております。

これが全体的な思いでございまして、個別の話を柱に沿っていくつかお話をしますと、まず一つはやはりDXの問題だと思っております。これについては、もうデジタル化ということではなくて、やはりDXの「X」の方が非常に重要だと言われていることは皆さんも御存知だと思いますが、実はなかなかこれが実現できていない、トランスフォーメーションが実現できていないということです。今までのオートメーション化、これはもう省力・省人化でしかなかったのですが、やはり仕事の中身、仕事のやり方だけではなくて中身も変えていく、これはもうニーズが変わってきているので当然だと思いますが、そういうところにもしっかり着目をしたデータ化、DX を進めていただきたいと思いますと思っております。

もちろんそういう意味では、説明の中にも自治体間の連携という話がございましたが、私どもは自治体間の連携の中に、この地域での広域的な県同士の連携も実際に進めていただきたいと思いますと思っております。例えば、システムを導入する際には各県ごとでやるのではなく連携してやれるような形、なおかつDXの一番のポイントはデータをオープン化して皆で利活用するというところですので、もちろん個人情報問題等々

はございますし、県庁内の効率化にも資するということが大事ですが、そういう仕組みをしっかりと導入して、自治体が持つ膨大なデータを社会全体で活用できるような仕組みもしっかり作っていただきたいと思っています。

今 AI というのが一つ、特に生成 AI がポイントになってきていますが、私ども経済界としては、やはり気になる形として「デジタルツイン」に着目を始めようとしております。一部の大手企業がすでにデジタルツインを活用した制作工程の効率化や商品化に取り組んできておりますが、これをしっかりと社会に定着させていくためには、もちろん人材をしっかりと作っていくことから始めないといけないのですが、そういう取組を通じて行う仕組みの変更は、行政の中にもしっかりと活用できるものではないかと思っておりますので、その点をもう一度考慮していただけるとよろしいのではないかと思います。

それから、資料の中で「新グッドジョブ運動」という用語も出てきて、これも造語として非常に面白いと思いました。職員のモチベーションアップ、それから職場の活性化、これに資する取組として非常に有効ではないかと思っておりますが、やはり成果、KPI とかそういう成果に準じた指標を加えてこの運動に取り組むという、そういう姿勢も必要ではないかと思った次第でございます。

それから6番目に「企業・大学・NPO 等との連携・協働の推進」という話が柱になっております。これも、私ども中経連の取組としても非常に重要視しております、やはり幅広い知見・意見を前提に課題解決を進めていくということは非常に重要ではないかと思っております。

愛知県さんではすでに A-IDEA というプラットフォームをお持ちでございます。私も時々ホームページを見させていただくのですが、ここでは重点分野を定めて、課題解決に向けた取組を幅広く民間・学校・研究機関も含めて進めていくプラットフォームがもう出来ています。寡聞にしてどの程度これが活用されているのかは存じ上げておりませんが、こういう良い仕組みをしっかりと活用して連携を広げ、強めていただければと思っております。

先ほども広域連携の話をししましたが、中経連はもともと広域連携のために、その出自を辿れば名商さんから始まって、広域の経済団体を作ろうということから始まった組織でございます。そのため、この地域だけではなく中部5県下でしっかりと経済を支えていくための組織を作ろうということをやってきたことでございまして、当然広域連携が前提になっております。

また、御承知だと思いますが「C²-FRONTS」という、この地域の国立大学等の連携組織も出来てきています。大学さんといろいろお話をしている中で、やはりこの地域でしっかりと連携をして課題改善につなげていこうと、いわゆる産官学連携も横のつながりを持っていこうとする中で、名古屋大学さん、東海国立大学機構さんが中心となって、信州、静岡も含めたこの地域の大学連携が出来てきていると聞きました。

一方で、行政においては各県ごとに対応にバラバラ感があります。我々は企業ですので、県境はあまり関係がないのですが、隣の県へ行くと全然取り扱いが違うという話もありますし、当然のことながら各県さんでお話を伺うと、例えば一極集中の是正みたいな話もそれぞれ一生懸命取り組まれています。その一県だけで一極集中は

正の受け皿になり得るのかと言うとそうではないので、やはりこの地域のリーダーとして、愛知県さんがしっかり活躍・活動していただけることを我々としては期待しているところでございます。

最後に民間活力の話を少しだけさせていただきます。これについては、コンセッション、PFI、それから住宅事業や施設管理など、いろいろ実績があるということは承知しておりますが、いわゆる中身的には施設管理的なところが非常に多いという印象でございます。もう少し踏み込んで良いのではないかとというのが率直な印象で、具体的に踏み込むというのは、行政事務のようなところにも民間活力の導入があっていいのではないかと、もちろんこれは DX とセットになって効率化が進められるということになります。

人口減、それから労働力がどんどん減っていく中で、やはりドラスティックに仕組みを変えていくことも必要だと思いますので、こういうところにも民間活力をしっかりと活用していくという姿勢が重要ではないかと思えますし、先ほど白木様の話にもありましたが、人事交流、これも研修みたいに数週間行ってもなかなかイメージは変わらないので、人事交流の期間は最低1年から2年ぐらいをイメージして、人材育成の流れの中に位置づけてやっていくような取組も必要ではないかと思っております。

総務課長

ありがとうございました。

続きまして、愛知県女性団体連盟の吉田様、お願いいたします。

吉田会長(愛知県女性団体連盟)

今後、潤沢な財政の中で行政を進めることができるとは考えにくい状況の中で、すべてにおいて、事業を推進するにあたり職員の方々の創意工夫が求められていくと思います。そういったときに、今まで進めてこられた「スピーディーでしなやかな県庁」を目指す取組の成果が出てくるのではないかと心より期待しております。この「しなやかに」という言葉が行政の中から出てくるというのはとても驚きでしたので、今後もぜひそういう視点で行っていただけたらと思っております。

私の中では、人口減少社会における女性の活躍促進については非常に重要な問題であると考えます。これからも女性はキャリアを積める仕事、あるいは職場を選んでいくと思います。現在ですと、県外の大学へ行ってしまつとなかなか戻ってこない女性が多い中で、やはりキャリアを積んでいける社会というのは今とても求められていると思いますので、優秀な人材を確保するためにはワーク・ライフ・バランスという考え方だけではなく、ワーク・ライフ・マネジメント、一人一人が主体的に自己を管理し仕事も私生活もどちらも充実させようという考え方ですとか、ワーク・ライフ・インテグレーション、仕事と私生活を敢えて分けないという考え方で仕事、家庭、趣味、健康など、人生のさまざまな要素をバランスよく調和させることを目指します。例えますと、リゾート地とか旅行先で休暇を楽しみながら働くワーケーションが良い例だと思います。どちらかに重きを置く、あるいはどちらも程々ということではなくて、どちらも充実させる。特に今回の資料を拝見しますと男性の育休取得率は 80%を超えていますので、

そういった取組をする中で、男女を問わずメンタルヘルスの意義も目指せるのではないかと考えております。ぜひワーク・ライフ・バランス以外の広がりも考えていただけたらと思っております。

さらには、適材適所という言葉もございましたが、その人材の力量を見抜く人材が必要なわけですね。適材適所を見抜くための方が必要ということで、そういった人材をどう作っていくのか、これは人事課さんなどだけではないと思いますが、そういった様々な御担当の方が重要な役割を担っていただくということで、そういう方たちの人材育成を早急にされないと、本当の意味での適材適所というのは行われたいのではないかと考えております。

また、女性の管理職の登用については、数字のことがよく言われますが、豊富な仕事の経験がなければ、やはり管理職としての資質の厚みは出ないと思っております。今後、もう既にやっておられるかもしれませんが、新入職員の頃よりしっかりと長期ビジョンを掲げていただいて、様々な機会を掴めるような体験ができる育成を望んでおります。その中で、本当に管理職に適した女性がいるということであれば、どんどん活用していただきたいと思っております。

それから、職員のコミュニケーション力の向上という話がありましたが、私が重視するのは、最近ではコミュニケーション力だけでなく、コーディネート力の向上が必要であると思っております。多くの県民の方と触れ合う中で、さまざまなコーディネート力、つまり応用力とか順応力があると思っておりますが、そういった力が身につけていないと、なかなかその場その場での事業を進めていけないし、判断もできないと考えておりますので、ぜひそういったコーディネート力を高める研修なども行っていただけたらと思っております。

次に、県の事業を大学・企業・NPOなどと協働、あるいは委託して行っていかれるということですが、協働先の方々もお仕事で委託なり協働なりをされるわけですので、ぜひそこには働いておられる方がいらっしゃるということで、例えばNPOですと多分野でスキルをお持ちの方がお見えになり、その方たちのスキルというのは自分たちで磨いて来られたもので、一つの知的財産になると思っておりますので、かすめ取って使うようなことはせずに、きちんと対価をお支払いになって協働されることを望んでいます。

それは企業様もたぶん同じだと思いますので、予算の中で何ができるのかをもちろんお考えになると思いますが、その中でどこまでがきちんとできるのかということを考えていかないと、アメリカ等ではNPOは立派な仕事になっているわけですが、日本の中ではまだまだNPOで働いている方たちは給与も低くて長続きしなかったりとか、結婚するといった時点で男性は辞めてしまったりというようなことも起きておりますので、ぜひそういうスキルを持った方達が街のことを考えていける、そこに力を発揮できるような協働を進めていただけるようお願いしたいと思っております。

それから、市町村との連携につきましては、色々なところで県の事業を拝見するのですが、本当に県域でやるべきものなのか、市町村と連携して市町村に委託するものなのか、その線引き、精査を出来たら進めていただきたいと思っております。

行政の中ではサービスと支援というものがあると思いますが、私の中でサービスというものは、例えば子育てで言いますと、保育園の長時間の見守りや引き受け、学童

保育など、ずっと以前は気持ちのある方たちが働いているお母さんたちの代わりに子どもを見てあげていた活動が、今はもうすべての方が働かれていますので、そういったサービスが必要であると変わってきたということもありますので、行政の中でのサービスと支援は何かというところを考えていただくと、予算の付け方とか人的な配置、あるいは先ほどの協働ではありませんが、民間のどこに委託をして協働していくかという先が見えてくるのではないかと考えております。

また、市町村などとの連携については、自主性を重んじながらも伴走していただいて、夢のある暮らしやすい愛知をいろんな方と手をつないで目指していただけたらと考えております。

総務課長

ありがとうございます。それでは、意見交換に移らせていただきたいと思います。

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、野田座長からお願いいたします。

野田座長(同志社大学政策学部教授)

4人の方々の話を一生懸命書き留めておまして、凄くたくさんヒントがありました。これをしっかり持ち帰って、計画に反映できるような形にしていきたいと思っております。

何点かお伺いしたいと思っておりますが、まず策定懇談会での意見としまして、県庁職員の方々の動機づけ、モチベーション、これをどう高めるか、もしくは維持するかという話がありました。この点については、民間企業の中で特にこういったことに取り組まれているという話がありました。一つは「DX・生産性向上アワード」という話もそれにつながるのだと思いますが、そもそもこの生産性の元々にある動機付けと言いますか、そういったところ、これは個人によってかなり違うことだと思いますが、何かヒントになるようなこと、若しくは既にやっている中で出てくるものかもしれませんが、そういった点について、白木部長にお伺いしたいと思っております。

それから、策定懇談会で出た意見としまして、今回お伝えいただいた中で既に回答いただいている部分もありますが、限られた人材を適所に配置させながら全員が力を発揮してもらえるような採用・配置・育成、こういったものが必要だということを強く主張されている委員さんもおございまして、皆が納得したところでございました。

この適材適所の採用・配置・育成について、今最後に吉田会長から、それを見抜く人材が必要だという話がありました。その人をどうやって見抜くのか、見抜けるのかということについて、多分すぐに答えが出れば皆さんやるのだと思いますが、何かヒントになるようなこと、吉田会長に教えていただければと考えております。

それから中島事務局長からも、一人一人の信頼関係で接する個々のマネジメントの中でということではありますが、前提として、この職員はここにといった配置である

とか、また、採用時には大きな夢を語りながら入ってきた若手たちが、その後管理職になることを敬遠するようなことも起きており、これは全国的にそういう傾向となっています。そういったことも踏まえながら、適材適所の採用や育成を行っていくことについて、何かヒントになるようなことを、吉田会長と中島事務局長に教えていただきたいなど思っております。

それから増田専務からは、かなりいろんな観点で意見がございました。細かな話でいくと、例えばデータをオープン化していくというような話もございました。既に行政ではデータをオープン化したりとか、プログラムのデータソースをオープン化したりということをやってはいますが、経済界として何か必要な物、こういったものがもう少しあればもっと地域全体として活性化していくのではないかというようなことについて教えていただければと思います。

総務部長

ありがとうございます。

それでは、白木様、お願いいたします。

白木企画部長(名古屋商工会議所)

最適な方法がどうかというのは、なかなか申し上げにくいところもありますが、職員の方のモチベーションをどう高めるのかという御質問につきましては、やはりまず業務に取り組むにあたって、今やっていることの意味合いと言いますか意義、そういったものをまずしっかり理解をしていただくことが大前提であり、それを踏まえた上で、どういうプロセスでどういう結果が出たか、そういったことを見ながら最終的な評価をどうするかが一番大事であると思います。

そういった中で、やはり内外と言いますか、県庁内での評価というのも重要ですし、一方で実際にサービスとしての提供を受けた側、我々から申し上げれば県内の企業さんがその仕事に対してどう評価しているか、そういったことを何か把握できる機会があると、よりモチベーションが上がってくると思います。

先ほど申し上げた人事交流ということも、実際に外に出て民間企業目から見て、行政サービスは今どうなっているか、それがどうビジネスの役に立っているか、逆に言うと若干そこが阻害要因になっているとか、そういったことも含めてしっかり把握した上で、業務に戻っていただいてそれを実践していく、そのようなサイクルが出来上がってくると、実際に自分のやったことに対する評価の正確な把握につながって、モチベーションにつながっていくのではないかと思います。言うのは簡単で、なかなか難しい取組だということは重々承知しておりますが、そういったことを目指していただけると良いのではないかと思います。

総務部長

それでは続きまして、吉田様、お願いいたします。

吉田会長(愛知県女性団体連盟)

県庁の中だけでなく、私どもも色々な組織を持っておりますと、その中での適材適所、この方が何に向いているかとか、何ができるのか、何に興味を持っているのかということは、やはり上に立つものが見ていかなければならないので、今この全体の中でどなたがどうということではありませんが、今実際にやっておられる方たちの研修を重ねるといことが、まずは第一であろうかと思ひます。

例へば、副知事になられた方はやはり副知事としての才を持ちになるのでそこいらっしやるわけで、そういう方たちが自分の足元とか、今までどうやって仕事をしてきたかを次の世代にどう伝えるかということだと思ひますので、チームをまとめられる方、あるいは相談を聞ける方、いろいろな方がいらっしやいますので、それぞれの方の良さを見極めながら、今いらっしやる方たちがどうしていくかをまずはお考えになられるとよろしいかと思ひます。研修の講師はどなたが良いかというところまでは分かりません。

総務部長

それでは続きまして、中島様、お願いいたします。

中島事務局長(日本労働組合総連合会愛知県連合会)

適材適所の配置というところで、先ほど申し上げましたとおり、身近な管理職の方が一緒に働いているメンバー一人一人としっかり対話、コミュニケーションを取って、日頃の仕事をしながら、この人はどういう得意なものがあるんだろう、でもこの苦手なものがある、この得意なものがあるならもう少しこういう仕事を与えた方が良くないか、といったことを丁寧に見て行って、それを重ねていくことが一番だと思ひます。

人材管理と大きな話をしておりますが、実はそういう「その人を知っている」ということを積み重ねることが最終的にお互いの信頼関係につながって、できないことができるようになって、そういう機会を与えてくれた上司に対して、この人のためにもっとやってあげようという関係が出来てきたり、上司も次に何か新しい仕事 came ときに、こういうことはこの人が得意だったなというように見極められるようになったり、そういったことを色々な職場で積み重ねることではないと思ひます。

先ほど吉田様からマネージャーの研修の話がありましたが、lon1 ミーティングはそういう関係を作るもので、これを極めていくということは今どの企業でもやられていますが凄く難しく、lon1 ミーティングは形だけでなかなか信頼関係までは作れないというところに、私も皆さんも苦勞されていますが、やはりそれをやっていかなければならないと思ひているところでございます。

総務部長

それでは、増田様、お願いいたします。

増田専務理事((一社)中部経済連合会)

データのオープン化ということでお話をさせていただきましたが、確かに基本的には色々なデータがサイトの中に載っており、それを活用すること自体は、ツールも含めて色々出来るようになってきたので、非常にありがたいと思っておりますが、いわゆるDXの世界観の中でいうと、さらに色々な角度からのデータが実は取れてくるはずなんです。逆にDXが進んでないので、そういったデータが取れない状況にあると思っています。

そういう意味では、企業側のニーズ、どういうデータが欲しいというニーズのところ、ある程度コミュニケーションを取る形でオープンにさせていただくことが大事であると思っています。もちろん企業側にオープンにさせていただく際には、公平な形で、匿名性を確保した形でということ言うまでもないと思っております。

私自身、前職は電力会社におりまして、電力の使用データを活用した取組というものをしていました。どういう取組をしていたかという、いわゆるフレイル、認知症の前期症状を電力データで捉えるということをやっている、ビッグデータをずっと解析していると9割方分かるんです。フレイルにもいろいろありますが、実際には身体的なフレイルを中心に電力データを見ると9割方分かるというのが実証実験で分かっています、今少しずつサービス化しています。

実はこれに、例えば水道のデータや、その世帯の中の人員構成、年齢構成などを掛け合わせると、色々な分析ができて、個別の情報はその方のところに行ってお話をすることになりますが、いわゆる分析の手法を確立するために、データを掛け合わせていくと色々なことが出来てくるので、そういう意味では、単に人口動態だとか、産業の生産額だとか、そういうデータはもちろん今までどおりありますが、やはりもっと多角的なデータをしっかり取得してオープンにさせていただくことが、社会そのものを変えていくということにつながるのではないかと思います。

総務部長

有識者の方々、ありがとうございました。それでは続きまして、加藤座長代理からコメントなどを頂戴できればと思います。

加藤座長代理(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)

4人の各界を代表する方々のお話を一生懸命書き留めようと努めまして、それぞれの方のお話の中に伺ってみたいことがございました。お一方ずつに投げかけさせていただきます。

名商の白木企画部長からは、1から3の柱を連動させることが重要だご指摘があり、本当に重要なお話だと思います。それから6番の柱の連携も重要だと、これも全く異論がございません。そこで、官民の人事交流が重要ではないかという話がございましたが、実はその人事交流を進める上で困難性を抱えているのは民間側ではないかという仮説を私は持っております。というのは、人事交流をするときに、民間は手弁当で社員を出さなくちゃなりませんから人件費が発生している一方、県で仕事をしてい

ると業績貢献できないわけで、これは民間企業の規模が小さくなればなるほど厳しいわけですね。そうすると結果的に余裕のある大企業さんとでない人事交流ができなくて、中堅・中小以下はできたとしても片方交流に留まるわけですね。受け入れはできるけど出すことができない。これは一般的によくある話だと思います。こういう実情を踏まえて、人事交流をさらに活性化させるために必要な視点は何かあるでしょうかということをお伺いしたいと思います。

それから、連合愛知の中島事務局長のお話の中で、能力を発揮させるためにマネジメント能力の強化が必要だというお話は、その通りだと思います。マネジメント力を強化するとき、お話の中では日頃の上下関係、信頼関係が重要だというご指摘がありました。もう少し踏み込んで、部下の能力を発揮させるためのマネジメント能力強化のポイントについて、具体的にお話をいただけますと参考になると思います。よろしくお願ひいたします。

それから、中経連の増田専務のお話の中で私が印象に残りましたのは、施策を柔軟にアダプトできる運用が必要だという趣旨のことをおっしゃいまして、一度決めたことを固定しないで微修正してチューニングしていく、そういう運営が必要ではないかというお話でした。まさにそれができればしなやかな組織になっていくということなのではないかと気付いたわけですが、やはり行政の組織は年度単位で動きますし、この計画は5年間という計画期間を抱えて走るわけですね。その5年間という計画期間の中で施策を修正する勇気を実装せよというお話だとすれば、どういった取組を行うことが柔軟にアダプトする運用になるのか、そこに示唆を加えていただけますとありがたいと思います。

もう1点、増田専務にお伺いしますが、幅広い意見を企業やNPOや他県からも聞き取っていくのが重要だというご指摘がございまして、私もそのとおりだと思うのですが、愛知県とお付き合いしておりますと、各界であるとか、中経連さんや名商さんといった中核的な財界やさまざまな業界団体さんであるとか、あるいはNPO等のプラットフォーム団体みたいなどころと意見交換をする機会は種々にお持ちのように拝見いたします。愛知県は対話をしてらっしゃるとは思うのですが、何が足りないのか、意見を聞く機会がまだ足りないのか、聞き方が足りないのか、活かし方が足りないのか、どのようにお感じになっているかということについて言及をいただけますと参考になると思います。

それから、愛知県女性団体連盟の吉田会長のお話の中では、ワーク・ライフ・マネジメントとかワーク・ライフ・インテグレーションというお話がございまして、愛知県庁の皆さんもそうした潮流に気付いてはいらっしゃると思います。働き方あるいは休み方についても多様な制度を整えていらっしゃる、整えつつあるという途中かかもしれませんが、私も企業でマネジメントの立場をやってきて新しい就労制度を導入してきた経験がある中で、従業員がそれを選んで実践するということがなかなかすすんでいきません。新しい制度は出来たけれど傍観する人の方が多い、選択肢は広がったけれど、それを皆が積極的に活用できるかということが次の問題にあるような気がします。この点をどうブレイクスルーするかということについて、御経験から御示唆をいただけるとありがたいと思いました。

もう1点ございまして、企業やNPOと協働する時に、相手は仕事を持っているし磨いてきたスキルがあるんだと、ただで使おうと思うなというお話でした。対価がないと厚みのある協働はなかなかできない、表面的な協働は無対価で良いかもしれないけれど、という趣旨でお話になったのではないかと考えました。確かに愛知県の呼びかけに対してぐっと入り込んで協働していくためには、対価があった方が社内的には、あるいは当事者的にはモチベーションを確保しやすいということがございますが、この対価を求めるといことについて、吉田会長がお考えになっているレベルというのはどういうことでしょうか。要は謝金とか報酬ということをおっしゃっているのか、あるいは別のことを考えておられるのか、このあたりについて少し補足をしていただけるとありがたいです。

総務部長

それでは、ただ今のコメントに対しまして、また順次お伺いをしてまいりたいと思います。まず、白木様、お願いいたします。

白木企画部長(名古屋商工会議所)

今ずっと考えておりましたが、中小企業は受け入れができるけれども出すのは難しい、もうおっしゃるとおりで、問いに対する答えは正直見つかっておりませんが、例えば現状として民間企業との人事交流の中で、企業の方から愛知県さんに入ってられる方がどういうところから来ておられるか、具体的に私も把握できておりませんが、ただ想像するに、恐らく大手さんなのではないかという気はしております。

加藤先生がおっしゃるように、やはり行っているときには成果を出せないということがありますので、中小からすると、そこまでの余裕が恐らくないというのが実情だと思います。そのため、私もこういう言い方をして良いのか分かりませんが、こういった人事交流に関しては、恐らく大手さん中心にならざるを得ないのではないかなと思います。

そういった中で、例えばですけれども、愛知県さんの職員の方がある大手の企業さんの方に出向されて、2年3年おられる中で、中小企業とのサプライチェーンの中でお付き合いする機会、そういったものを求めていただいて、中小企業の実情を把握していただく。そして、この今あるサプライチェーンをさらに上手く回すためにはこういった政策が必要か、そういったものを把握していただく中で、それを県庁に戻ってからフィードバックしていただく。現実的にはそれが恐らく中小企業にとっては、直近でということではないかもしれませんが、先々の大きなメリットになっていくのではないかなと思いますので、そういった部分を少し意識していただく人事交流というものを御検討いただけるとありがたいと思います。

総務部長

続きまして、中島様、お願いいたします。

中島事務局長(日本労働組合総連合会愛知県連合会)

マネジメントについて具体的にというお話しでしたが、やはりだいぶ昔と職場が変わっている、人が変わっているということだと思っております、例えば昭和・平成のときは毎年新入社員が入ってきて、上司の言うことを部下は聞きなさいというようなことが通用したというか、上司が命令すれば皆さんその通りにやってくれるというようなこと、また例えば色々な事情を抱えている方は会社を辞めてしまって、ある程度働ける人で構成されていたという職場から、今は自分より年上の60歳の方が部下におられたり、あまり新入社員が入ってこなくて飛び飛びの年齢構成だったり、色々な事情を個人的に抱えていて、ちょっと配慮しないと仕事ができないという方もたくさんおられたりという中で、今もう上司が言うことをちゃんと聞きなさいというマネジメントになっても、やはり皆さん心の中で「そう言われても出来ない」「やれないのに何で」といったネガティブな気持ちが出てきてしまうことが多いと言われていました。

上司だから言うことというより、一緒にやってあげる、伴走して一緒にマネジメントしていく、人に寄り添っていくということをしていかないと、やはり一体感というのはできませんし、バラバラでは皆さんチャレンジ、挑戦することもできません。先ほど言っていたいただいた適材適所、こういう方にどういうところが、この人だったら今できる、今できないけどこの方なら逆にカバーができるみたいな、そういった采配をするためにもやはりマネジメント層の意識が重要で、50代の方には昔の先輩の意識があって、命令すればやってくれるみたいな意識を持たれている方がまだまだいて、でもメンバー達はもういっぱい意識が変わっている、このギャップを埋めていくということがマネジメントの意識改革ということじゃないかなと思います。変わっているということが分かれば、皆さん、そういうふうに接していけばいいのかということによって変えることができると思いますので、そこで改めて意識づけをして行くマネジメント、皆さんに寄り添えるマネジメントという変化が必要じゃないかという意味で申し上げさせていただきました。

総務部長

それでは、増田様、お願いいたします。

増田専務理事((一社)中部経済連合会)

しなやかな県庁を目指してというような話ですが、先ほど申し上げたとおり、なかなかやはり県の行政というのは議会もあり、そういう意味では硬直的にならざるを得ない部分があると思うのですが、計画でも議会承認を得なくてもいい範囲というのがそれぞれあって、それぞれの役職の方々が一定の裁量を持ってやっている部分もあると思います。言ってみれば他の方々が色々な現場にいて直面した課題の中で変えていくべき話があれば、そこをしっかりと受け止めて変えていく、まさにこれはコミュニケーション・ドリブンということだと思うのですが、やはりそういう文化をしっかりと作って行くことがまず大事かなと思うのが一点。

それから、特に上司になられる方というのは、そういう課題に対して敏感に、よく世間ではOODA(ウーダ)と言われますが、いわゆるPDCAを回すのではなくて、やは

り目の前にある状況を観察しながら一気にアクションに移していくような、そういったノウハウとか知見も、特にリーダーになる方はしっかり持った方が良いのではないか、そういう教育も含めて県庁の文化を変えていくということが、やはり一番重要ではないかと思っています。

それから幅広い意見ということについては、色々な取組はありますが、あまりコミュニケーションになっていないんです。こちらが要望してそれに愛知県さんが答えるだとか、または愛知県さんの方はこういう取組を色々やっていると広報活動のような形で我々とのコミュニケーションの中でやっていただけるのですが、そういう意味では、愛知県さんの方から経済界に対してこういうことをやって欲しいというような話を提示してもらっても良いと思います。それがコミュニケーションのスタートになると考えていて、どうしても民間からするとお上に要望する、陳情するようなスタンスになって、それを聞き置くと、それで実際にどこまで実現したかという話はなかなかフィードバックがないということもありますので、そういう意味で、コミュニケーションという観点でそういう枠組みを少し見直すというのが、一つのやり方ではないかなと思います。

総務部長

それでは、吉田様、お願いいたします。

吉田会長(愛知県女性団体連盟)

2つの御質問をいただきましたが、実は私の中ではつながっているものでございます。まずどうやって働き方を考えるか、その働き方に移行していけるのかということですが、職員数も減少する中で、お一人ずつの職員の方にかかるお仕事の量というのも増えてきているのではないかと思います。実際、残業時間が増えていましたので、やはりそういうことになっていくのだろうと思います。

ですので、そういったところから考えても民間でやっていただけること、あるいはそのスキルを持っている人と協働していくということが、これから先、とても大事なことになってくると思います。そういう中で、私が先ほど対価を払ってくださいということは、それは謝金とかそういうものをください、ただで使わないでというレベルのことではなくて、本当にお互いに支え合う仲間としてきちんとやり取りしましょうと、だから県の方もお支払いすることがあるかもしれないけれど、そのNPOにしても企業にしても、そちらの方も県の方にお支払いすることがあるかもしれないというようなことで、あるいは協働して行く中で、県と自分たちだけではなくて、企業と企業、あるいはNPOと企業、NPO同士というようなつながりも見えてくれば、互いに関わり合うということで経済が回っていくことを目指して、お願いをしました。

総務部長

それぞれ御回答ありがとうございました。それでは、これまでの議論を踏まえて、事務局から説明、補足する点などはございますか。

特に1から3の柱というところが話題の中心にもなっていたということもありますので、職員とか人材といった観点から、人事局長から何かコメントはありますでしょうか。

人事局長

各界有識者の皆様には、人事局が担当しております人材育成、その中には民間企業との人事交流とか、研修に関する事、それから適材適所、これは難しいですけども人事配置の話、それから評価に関する事、その他に働き方、女性の活躍促進、これらに関しまして、多くの貴重な御意見をいただきまして、ありがとうございました。

私から、職員の人材育成の取組につきまして、一点、補足的にお話をさせていただきたいと思います。人材育成の取組の中で、特に若手職員の育成につきまして、引き続き力を入れて取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

若手職員につきまして、御承知のとおり、彼ら自身のキャリア形成に関する関心が高まっていますと感じておりますので、若手職員の仕事に対するやりがいや成長実感を持ちながら働くことができる環境の整備を、より一層しっかりと取り組んでいく必要があると認識しております。そして、若手職員のニーズにきめ細やかに人事上で対応していくためにも、今回新たな取組といたしまして、定期的にエンゲージメントを把握いたしまして、課題を洗い出して職員にフィードバックをしていく、そういった取組を実施していきたいと考えまして、次期行革大綱の取組の一つにさせていただいた次第でございます。

最後になりますが、本日皆様方からいただきました、たくさんの御意見につきまして、今後の取組にしっかりと活かしてまいりたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

総務部長

野田座長、座長として策定懇談会を取りまとめいただいておりますけれども、そのお立場から最後に一言お願いいたします。

野田座長(同志社大学政策学部教授)

本日は短時間ではありましたが、非常にインフォーマティブな御意見、アイデア、たくさんいただきまして、本当にどうもありがとうございます。

私は、行革に関わることがこれまでも何回かございましたが、愛知県さんの行革というのは、本当に最先端を走っていると考えております。それはアイデアとかコンセプトもそうですし、実態としてもそうです。今回に関しては、コミュニケーション、コミュニケーション・ドリブン、それをチャレンジングに行っていくということで、活発な議論をいただいていると思います。このコミュニケーションの問題というのも、世代間、組織間、地域間、ジェンダー間といった、いろんなコンフリクトが起きるような状況において、コミュニケーションが駆動していけば、かなりの程度、色々なことが改善するのではないかと期待しているところであります。

今回こういう場を設けさせていただいていることも、ある種のコミュニケーションを

通じて、問題であるとか目的の共有化を図っているものと考えております。このコミュニケーションの背景として、今日お越しいただいた皆様方がこの愛知県の行革、それから地域のイノベーションとか、皆さんの Well-being を高めていくということを、我が事として考えていただきたいと、ある種の運命共同体というように考えておりますので、今後とも情報の共有化のために、コミュニケーション・ドリブンで、ぜひ御協力をお願いできればと思います。今日はどうもありがとうございました。

総務部長

どうもありがとうございます。

意見交換はこれで終了させていただきたいと思います。

4 閉会

総務課長

大変有意義な議論をいただきまして、ありがとうございました。まだまだ御意見をいただきたいところがございますけれども、時間の都合もございますので、この辺りで終了とさせていただきたいと思います。最後に、総務局長より御礼の御挨拶を申し上げさせていただきます。

総務局長

本日は長時間にわたりまして、大変熱心に御議論いただきまして、また多くの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。先ほど人事局長が人材育成の観点で申し上げましたが、私からも一言だけ述べさせていただきます。

御意見の中で、コミュニケーションともう一つコーディネートの能力も、という御指摘をいただきました。コーディネートというと県庁の外とのコミュニケーションのこととして一般的に受け止められるかと思いますが、このコーディネート、実は県庁の我々組織の中で、県庁の意思決定をしていく中で、非常に重要な、特に幹部職員にとって重要な能力なのではないのかなと、今日お話を聞きしておりまして、一つ受け止めにさせていただきます。職員に、それぞれの部下の者も含めて、職員全体で同じ方向を向いて納得して仕事していただくためには、上司としてのコーディネート能力というのも一つ重要なのではないのかと思いました。

それからもう一点、最後の方で増田様とのやり取りの中で、ニーズの汲み取りということで、要望・陳情を聞き置くだけでフィードバックがないというような御指摘をいただきまして、これを見直すということが一つコミュニケーションとして大事なことはないのかという御指摘もいただきました。これにつきましても、私ども県庁の職員、県の仕事は社会経済との関わりでありますので、一体どこにニーズがあって、どこに効果的に限られた人材、それから財源を投入して行くのかということを考える際に、やはりニーズの汲み取りが大事だと、そのためにどういうふうになんかそれを上手くやっていくのかというところで、一つそこにもコミュニケーションの観点というのが重要だなと、

改めて思いをいたしたところでございます。

その他にも、皆様からの御意見、大変参考になる御意見ばかりでございまして、本日賜りました御意見を十分に参考にさせていただきながら、さらに検討を深めまして、最終的な取りまとめに向けた作業を進めてまいりたいと思っております。

本日お越しいただきました有識者の皆様方、そして策定懇談会の野田座長、加藤座長代理におかれましては、お忙しい中、意見交換会に御参加を賜りまして、ありがとうございました。

今後も本県行政の推進につきまして、引き続きさまざまなお立場から御指導、御助言を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。本日は誠に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了させていただきます。

どうもありがとうございました。