

## 令和5年度第1回行政改革推進協議会 議事録

日時：令和5年11月9日（木）14時00分から16時00分

会場：新庁舎9階 議会第7会議室

議題 第3期行政改革大綱（素案）について

### 議事録

<第3期行政改革大綱（素案）について事務局から説明>

○小池会長

- ・本日は、まずは「第3期行政改革大綱（素案）」を皆さんにチェックしていただきたい。それからアクションプランである「働き方改革取組方針（素案）」、「第3期組織・人事改革戦略（素案）」、「第3期神奈川県職員健康経営計画<県庁CHO計画>（素案）」、「神奈川県DX計画（素案）」、策定済みだが、「神奈川県公共施設等総合管理計画」、「神奈川県広報戦略（素案）」についても、意見があれば出していただきたい。
- ・進め方だが、まず「第3期行政改革大綱（素案）」について意見をいただき、それから順番にアクションプランについて進めていきたい。

### ■「第3期行政改革大綱（素案）」への意見

○井上委員

- ・一つ目に、全体の構成として、「県庁CHO計画」は内容としては、「働き方改革」に親和しており、「取組分野」との整合を考えると、「働き方改革取組方針」のもとに構成したほうがよいと考える。
- ・二つ目に、アクションプランのKGI/KPIについて、「神奈川DX計画」、「公共施設等総合管理計画」、「広報戦略」において、拝見する限り設定がないので、設定したほうがよいと考える。また、「県庁CHO計画」では、KGI/KPIに対応する現状が書かれていない。
- ・三つ目に、「基本的な考え方」という大綱の全体を表す部分で示している「持続可能な組織運営を実現する」という文言について、取組分野の「財政改革」では、「持続可能な財政運営」ということを掲げており、財政運営も含んだ「組織・財政運営」とするべきだと考える。
- ・四つ目に、第2期大綱では、「財政改革」の次に「ICT利活用改革」という順であったが、第3期大綱素案では「デジタル改革」の次に「財政改革」となっており、順番が入れ替わった理由を伺いたい。
- ・五つ目に、「組織・人事改革」において、「組織・執行体制の構築」と記載があるが、知事をトップとして組織体制が既にあり、それを構築するということに違和感があり、また執行体制も既に構築されているので、「再構築」なのではないかと考える。

○行政管理課長

- ・取組分野とアクションプランの整合性について、「県庁 CHO 計画」は健康経営の実践ということで、取組分野の「組織・人事改革」の一部という位置づけをしている。そのため、「組織・人事改革」を構成するアクションプランとして「組織・人事改革戦略」、「県庁 CHO 計画」という順で整理している。
- ・つぎに「財政改革」と「デジタル改革」の順番が第3期大綱で変更となっている理由は、知事が政策としてデジタルに注力していることがある。

○人事課長

- ・「組織・執行体制の構築」という文言は、「組織・人事改革戦略（素案）」では、効果的・効率的な組織・執行体制の構築という表現を利用している。これは地方自治法に記載があるが、行政として効果的・効率的なものとなるよう模索していかなければいけないということであり、表現の修正を検討する。

○デジタル戦略担当課長

- ・「神奈川 DX 計画（素案）」では、KPI などの具体の数字を書いていない。素案本体とは別に施策集を作成予定であり、4年間でどこまで実施するかという目標・進捗管理をして評価するという構成としたい。

○職員厚生課長

- ・KGI/KPI に対応する現状の記載がないことについて、「県庁 CHO 計画（素案）」では、過去の計画と KGI/KPI を大きく見直した部分があり、その経緯とともに記載をしている。

○井上委員

- ・県民が読むものなので、わかりやすくするため、整合性、統一感をもった大綱としたほうがよいと考える。
- ・「執行」という文言は、一般用語では「執行役員」などで用いるものなので、県庁用語で誤解を生みそうである。

○人事課長

- ・分かりやすいような表現を心がけたい。

○井上委員

- ・「財政改革」についても、KGI/KPI など整合性が取れる記載にするとよいと考える。現状、財政改革では「公共施設等総合管理計画」しか記載がないが、「財政」という文言から公共施設のみをイメージする人はいないはずである。公共施設等に限るのであれば、そのように取組分野の記載も限定した書き方にするほうがよい。

○戒野委員

- ・行政課題として「人材の流動化」を挙げているが、優秀な人が中途でも入庁してくるなど、適材適所に人材が配置されるというプラスの評価もある中で、どのように捉えているのか。一生懸命育てた人材が流出してしまうことが問題なのか。

○行政管理課長

- ・採用したからには繋ぎ止めたいという思いはある。

○人事課長

- ・流動化自体が悪いとは考えていない。我々も中途採用を行っているが、社会の全体最適という意味合いで、そのような状況にあるということを記載したものである。

○小池会長

- ・「基本的な考え方」に、「徹底して事務事業を見直す」とあり、「働き方改革取組方針（素案）」では「事務事業の見直しにより、長時間労働の是正をする」となっている。事務事業の見直しは、単に一人一人の業務量を減らすためではなく、本当の目的は、「持続可能な組織運営の実現」や「質の高い県民サービスの提供」にある。減らすことが目的ではなく、イノベーションするために減らすと位置づけるべき。単に行政が小さくなるというものではない。新しく難しい行政課題にアグレッシブに対応するために見直すという整理・協調が必要。
- ・「公共施設等総合管理計画」では、脱炭素化を位置付けている。アクションプランの「主な取組」として、「脱炭素化」を位置付けないと、方向性が示せないのではないか。
- ・続いて個別のアクションプランを見ていきたい。まず「働き方改革取組方針（素案）」について何か意見はあるか。

■「働き方改革取組方針（素案）」への意見

○竹村委員

- ・テレワークについて、使い勝手が良い面がある一方で、報道では、職場に戻るような動きがあるとも報じられており、生産性に影響があると認識している。これまでもテレワークを進めていく方針だったが、県ではテレワーク時の仕事の成果をどう計っているのか知りたい。
- ・良い人材を確保するためには、給料・待遇が大切だが、どう考えているか。

○行政管理課長

- ・コロナ禍においては、交代勤務などで強制的な面があったが、その後は柔軟な対応となっている。子育て・介護する職員にとっては、通勤時間を家族との時間に使えるというメリットが大きい。また、学生もテレワークに強く関心を持っている。生産性については、モチベーション向上や身体疲労の軽減につながっている。

○竹村委員

- ・生産性という面では、テレワークしていても遜色はないと考えてよいか。

○行政管理課長

- ・プラスの面が多いという認識ではある。

○人事課長

- ・給与等については、人事委員会勧告等に基づく対応となるため、知事部局側の計画には

記載していないもの。ただし、任命権者としても、手当の柔軟化など国へ制度改正の要望をしている。

#### ○戒野委員

- ・テレワークは学生も労働者のニーズも強いと把握している。一方で、組織運営という観点からは、ある程度の調整が必要となる。
- ・「テレワークを希望どおり実施できている職員 50%以上」と目標を立てているが、単に数値が向上すればよいというものではなく、対面がよいという業務もある。100%にすればよいというものではなく、50%の目標がどういう意味を持っているか、なぜその数字かということを書くべきである。
- ・オフィス環境の整備について、目標値がないというのは、100%ということによいか。そうであるなら、数値目標と記載がある以上、数値を書くべきではないか。
- ・長時間労働について、業務をスリム化して、その後プロセスを見直すところがあるが、順番としては、プロセスを見直し、自助努力をしてから、外に出すべき。順番が違うのではないか。

#### ○行政管理課長

- ・事務事業の見直しは、どちらを先んじて実施するというものではなく、並行して実施していくものと考えている。
- ・テレワークを希望どおりできているかという項目は、職員意識調査での質問項目として、数値を出していたが、そもそもテレワークができない職場においても聞いていた。今後の職員意識調査では、テレワークができない職場は切り分けるなど、聞き方を工夫していく。また、テレワークを希望どおり実施できている職員の割合については、庁内でも議論があったところで、目標値の意味づけを整理していこうと考えている。

#### ○相原委員

- ・NTT ではテレワーク実施率を算定するにあたっては、「エッセンシャルワークを除く」という整理をしている。現在も実施率は落ちずに7割となっており、特に「希望どおり実施できているか」ということは個々人に問わず、全体で7割を維持している。
- ・DX というと、デジタルツールの活用が主眼に考えられることが多いが、プロセスの見直しをした上でデジタルツールを使っていくべき。
- ・4年後にどういう働き方にしたいのかというビジョンはあるのか。アクションプランでは、パソコンのログオン・ログオフ時間を活用しての勤務管理や、ノー残業デーの設定とあるが、民間ではそのような制度を経て、男性や女性に関係なく、また、育児や介護している者に関係なく、テレワークやフレキシブルな働き方を進め、今はスーパーフレックスということで、テレワークだけでなく、フレックス制度を色々組み合わせ実施している。新卒の方にアピールするにあたっては、本当に大きく変わるということを目指し、民間と比べてもここでやっぱり働きたいというような思いが出るものとするべきで、パソコンでの時間外管理やノー残業デーの設定、テレワークというものだけで

は、窮屈に感じる働き方にも取られかねない。県では、4年間でどこまで目指すのか、そのレベル感を目標として記載すべき。

- ・ペーパーレスについては、これが進まない、業務が変わらず、デジタルの活用ができない。ペーパーレスはもっと強く打ち出すべき。自分の経験からは、組織単位で履く全社をあげて取り組んだことで進んだので、全庁的に統一して実施すべき。

#### ○行政管理課長

- ・プロセスの見直しにあたっては、今年度デジタル戦略本部室では、デジタルサポートグループを創設し、AI-OCRやRPAを利用して、プロセスの見える化などを進めているところ。
- ・PDF化については、声掛けの方法を検討していきたい。
- ・勤務体系については、様々な部門との調整が必要で、具体的に記載することは難しいところがあるが、内部では検討をしている状況である。

#### ○相原委員

- ・県の働き方は、民間の目標にもなるので、目指すところは高く、この4年間でどこまで進めるかというのをぜひ定めてほしい。

#### ○秋葉委員

- ・「働きやすさ」、「働きがい」という順番に記載しているが、個人的には「働きがい」の中に「働きやすさ」が入っていると考えており、「働きがい」が全面に出るべきではないかと考えている。
- ・時間外勤務時間についての目標数値は重要であるが、一方で管理職への負担についても要注視していくことも大切である。バランスよく仕事の役割等が必要である。

#### ○行政管理課長

- ・「働きやすさ」と「働きがい」は、明確に分けられるものでもなく、「働きやすさ」を求め、ホワイトすぎても離職されてしまうという例もでており、「働きがい」は大切という認識である。まずは、形としては、「働きやすさ」を全面に出しているが、「働きがい」の向上する取組を進めていきたい。

#### ○小池会長

- ・「時間外勤務月80時間以上の職員ゼロ」という目標は、緩すぎると考えている。月80時間は過労死ラインである。そもそも、法定の限度時間は月45時間、年360時間である。県民にとって、県の働きやすさはモデルになるべきであり、過労死ラインを目標にするのはいかなものか。

#### ○人事課長

- ・法令を守ることは大前提。一方で、所属の状況は様々で、繁忙期もそれぞれある中、県庁全体として達成すべき目標として設定している。
- ・所属間の応援などで業務量の平準化に取り組んでいるが、「繁忙期のこの月だけは頑張りたい」という職員もいる。繰り返しになるが、法令を守ることは大前提として、どう

いった目標とすべきか、議論して設定したもの。なお、条例上の上限時間は、単月 100 時間以上、複数月平均 80 時間超。

○小池会長

・県は、「ワーク・ライフ・バランス」を掲げながら、この数値目標は矛盾していると受け取られると思う。繁忙期で仕方がないということならば、誤解を与えないよう丁寧に記載すべき。

○相原委員

・「働きがい」をどのように測るのか。

○行政管理課長

・職員アンケートで把握している。「働きがい」は、10 人いれば 10 通りの「働きがい」があるはずで、今後どのように調査するかを慎重に検討している。

○相原委員

・NTT もアンケートで把握をしている。実際には難しいが、施策と効果が分かるように項目を詳細に分けて聞くべき。

○小池会長

・続いて、「組織・人事改革戦略」は「県庁 CH0 計画」を含んだ内容なので、合わせて、議論したい。

#### ■「組織・人事改革戦略（素案）」・「県庁 CH0 計画（素案）」への意見

○小池会長

・「すべての職員が能力を最大限発揮できる職場環境」ということで、「女性職員の活躍推進」を掲げている。KPI で目標設定していくべきだと考える。前回のアクションプランでは記載されていたと思うが、どうなったのか。

○人事課長

・県としては、「次世代育成支援・女性活躍推進に関する職員行動計画」で数値目標を設定している。前回もこの計画の数値を参考値として掲載していた。参考値として改めて掲載するなど工夫したい。

○小池会長

・女性活躍は、極めて重要な事項であり、組織・人事改革の柱になるべきものとする。

○秋葉委員

・「県民目線」であることを職員像としているが、これはある意味当たり前であり、一方で前回の大纲で着目していた「質的向上」の記載がなくなっている。本来的には「質的向上」を目指していくべきではないか。

○行政管理課長

・「質的向上」には今後も取り組んでいく。

・「県民目線」は特に知事が強調する視点であり、改めて記載した。

○戒野委員

- ・「多様な人材活躍推進」とあるが、「多様な人材」というと文言は通常、女性、シニア、外国人、障がい者を意味するところであるが、シニアは計画の中に入っているのか。

○人事課長

- ・シニアについては、項目を立てての記載はしていないが、定年延長もある中で、高齢層の役割・活躍は重要な視点と考えている。そのための研修などの取組を実施しており、そうした視点で記載ができるか検討する。

○戒野委員

- ・シニアも立場や役割が変わっていく中で、満足して活躍できることの記載は、「多様な人材」の活躍に繋がる。

○人事課長

- ・優れた知識・経験を有するベテラン職員による「専門的職務指導員制度」にも取り組んでおり、こうした視点と合わせて記載を工夫する。

○小池会長

- ・「健康経営の実践」を打ち出しており、「身体の実現」の KGI として「健診総合判定 D の割合を 20%」としている。職員の高齢化を見据えた上で適切としているが、本来は逆なのではないか。高齢職員を含め全職員が D 判定になってから対応するというのではなく、健康増進により A・B 判定を増やしていくのが、県が進める未病対策なのではないかと考える。前回までは A、B 判定を目標値としており、これが弱まっていると捉えられ、再検討いただきたい。

○職員厚生課長

- ・これまで取り組んできた中で、現実として、評価を上げることは非常に難しいという過去のデータがある。今後、現実的に高齢職員が増えていく中で、D 判定は「要治療」だがまだ病気ではないというものが多いため適切な治療をして好転させることが健康寿命を延ばすことにつながることから、こちらが現実的と考え、設定した。

○小池会長

- ・D 判定とは、異常所見が明らかで、早急に専門病院で治療してくださいというもので、これを目標設定に置くのは「健康経営」といえるのか疑問がある。

○職員厚生課長

- ・データとしては、D 判定の職員が 24%いるという結果が継続している。この問題に力を入れて取り組みたいことから設定した。

○小池会長

- ・改善できないから止めるのは、目標の達成を諦めたということなので、その丁寧な説明が必要。
- ・もう一点、「重点的な取組」として、「メンタルヘルス」を掲げている。それなら休職者数でも相談件数でもよいので、KGI/KPI に入れるべき。

○職員厚生課長

- ・相談件数は、多いから悪いというものではないので、少なくするということは目標には考えていない。休職者については、少ないことは当然良いが、数値の記載は実際に休んでいる方を配慮すると記載が難しい。

○小池会長

- ・数値を出せないなら、減らすという文言だけなら記載できるのではないか。

○職員厚生課長

- ・統計として数値は追いながら取り組んでいきたい。記載は検討していきたい。

○小池会長

- ・KGIとして、「ストレスチェック集団分析」を挙げているが、職場、職位、性差などで違いがありうるため、具体の対策に取り組むためにも、細かく把握・分析すべき。

○職員厚生課長

- ・職場ごとの数値は、10名以上の職場では分析できるようになっており、所属長に結果を通知し、産業医から所属長向けの研修をしている。

○小池会長

- ・次に「神奈川DX計画（素案）」と「財政改革」である「公共施設等総合管理計画」について意見を願います。

■「神奈川DX計画（素案）」、「公共施設等総合管理計画」への意見

○小池会長

- ・DX計画では目標値の設定が難しいのかもしれないが、設定が無いことを懸念している。
- ・今後DXで重要なのはAIと考えている。AIの利活用は進めるべきと思うが、県としては、プライバシーの保護、人間の尊厳、公平性など、AIの利活用の原則を確立すべきと考える。

○相原委員

- ・ICTの業界では、技術だけではなく、人にどう影響するのか倫理的な面を含め議論されている。AIにも多様な種類があり、大量のデータを分析するものもあれば、生成AIのようにつくり出すものもあり、活用の考え方が異なると考えている。AIによる分析は、正確な学習がされていればそのまま活用できるようになってきたが、生成AIはまだ人間の判断が必要なものも多い。

○小池会長

- ・アルゴリズム作成にあたっては、ビックデータを利用しているが、このデータはマジョリティが優先されており、一方で、県がすべきことは弱者の側に立つということもあるので、しっかり公平に作成されなければならない。

○デジタル戦略担当課長

- ・便利だから飛びつくというのではなく、行政という立場からかなり慎重に対応してい

る。生成 AI についても、限られた者で試験的利用をし、その実績を踏まえたガイドラインを作成し、研修を受けないと生成 AI を利用できない仕組みにした。

- ・アルゴリズムはブラックボックスで、質問に対する回答がどう作られたかは分からなくなっている。生成されたものはあくまで参考値であり、最後は人間で判断するものとして実施している。

○秋葉委員

- ・AI の活用というところこそ、県民目線に立って利活用していただきたい。

○小池会長

- ・公共施設は、維持管理費の減少などの側面から統廃合するという内容が多いが、今後は GX（グリーントランスフォーメーション）や ZEB（ゼブ/ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）などが公共インフラに求められ、強調していくべき事項と考える。
- ・最後に「広報戦略（素案）」について、意見をお願いする。

■「広報戦略（素案）」への意見

○小池会長

- ・KPI が調整中となっているが見通はどうかか。

○広報戦略担当課長

- ・広報の有識者会議で4つの KPI の提案をしている状況。2つが KPI となる見通しであり、2つが検討中の状況である。
- ・具体には、SNS のフォロワー数だけでなく、「いいね」の数、リポस्टの数というものを KPI として設定することを検討している。

○小池会長

- ・アーンドメディアの活用とはどういうことか

○広報戦略担当課長

- ・これまでは、県からの情報発信は一方向的に発信していたが、これからは情報を受け取った方に、更に情報発信していただくことによって拡散していき、情報を広げていくことを考えている。受け手が共感して自発的に広げていくことを重視したい。

○秋葉委員

- ・共感を持てる、知り合いにも知らせたい、そのためには、内容が重要になってくる。発信元は一元化できているのか

○広報戦略担当課長

- ・公式のアカウントは管理している。所属からの依頼や、記者発表の内容から判断して発信している。ただ、全ての情報を把握しているわけではないため、各所属からの発信となっている。日常的に発信したいという所属は、その所属で発信している。

○相原委員

- ・「持続可能な組織運営」を掲げている中で、「GX」は避けて通れない内容と考えており、

公共施設の管理計画だけでなく、働き方改革の中でのペーパーレス化等、他の計画でも記載できないのか。県のGXへの関わり方を分かりやすく示し、県民へのメッセージとするとよい。

○行政管理課長

- ・GXについては、総合計画で定められている。

○小池会長

- ・今回の意見が、第3期行政改革大綱に反映されるよう願っている。