

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7月20日（木）10時00分から12時00分

会場：本庁舎3階 大会議場

議題 「新たな行政改革大綱の方向性」について

（「新たな行政改革大綱の方向性」について事務局から説明）

- **小池会長** 行政改革推進協議会では、前年度までは第2期行政改革大綱の評価について議論してきた。それが終わってよいよ今度は知事が4期目に入ったということで、新たな行政改革大綱が策定される。本日はその骨子として大きな方向性について議論する。私自身は県の行政にコミットしているが、本日出席の委員は県庁を外から観察しているお立場。委員の意見は行政改革の方針を作るにあたって大変重要である。行政改革というと、職員定数の削減などスリム化することが中心になりがちだが、新しい社会環境に合わせて行政を作り変えていくというのが行政改革の本来のミッションだと思っている。前回は第2期行政改革大綱を作ったが、新型コロナウイルス感染症という予期せぬ事態が生じ、何とか大綱の目標を達成しようとしていたところ。新型コロナは大分収まってきたが、時代は新しいフェーズに入っている。そこでどういう行政改革が求められるのか、ということについて委員から意見をいただきたい。

先ほど説明があった「新たな行政改革大綱の方向性」という資料では、社会環境の変化について大きく2つの点が指摘されている。一つは人口減少。これは我が国がこれまで経験したことがない人口減少局面に入ってくるということ。そこには様々な影響があり、行政においても非常に大きな、そして新しい課題が生まれてくる。それから脱炭素社会の実現。地球温暖化、気候変動といったことは、自然災害の激甚化、あるいは農林水産業への影響など色々なところに影響してくる。SDGs（持続可能な開発目標）の達成期限は2030年で、今年は2023年なので中間年だが、新型コロナやウクライナ戦争により大きく達成が遅れている。特にウクライナの危機は前回の行政改革大綱では全く予期できなかった。神奈川県からは遠い世界のように聞こえるかもしれないが、国際的な秩序が大きく揺れ動いている。例えばウクライナの小麦の輸出が途絶えてアフリカで飢饉が起きている。そう考えると行政改革と言いながらも日本や神奈川県を取り巻く大きな社会環境の変化が起きているので、スケールの大きな議論をすべきではないかと思っている。行政改革は、庁内の議論だと発想の転換や、新しいものを作りたいということは日常の業務ではなかなか難しい。本日出席している委員からは、こういう観点からご意見をいただければありがたい。まずは、事務局の説明について質問があればお願いしたい。

- **井上委員** 「断捨離」という言葉が出ているが、これは県の中では、今回の資料以外

でも使われている言葉なのか。

- **行政管理課長** 知事の所信表明が初出。資料9ページの業務見直しの5つの視点は知事へ説明する中で了承は貰っているので、そうした視点を元に「断捨離」という言葉を選んだものと想像している。
- **井上委員** この言葉に違和感があり質問をしている。これは変えられるものなのか、それともこれを前提として話を進める必要があるのか。「断捨離」という言葉は、切るだけで、先ほど会長が発言されたような時代の流れと合っていない気がする。
- **行政管理課長** 「断捨離」の基本的な要素は業務の見直し。知事も所信表明の中で「断捨離」という言葉を使用しているので全く使わないというのも難しい。
- **井上委員** 個人的な意見だが、それはその時に知事が言った言葉で、正に時代が変わっていく現状においては、この前提なしで議論していくということによいか。
- **行政管理課長** 構わない。
- **小池会長** 「断捨離」という要素もあると思うがそれが全てではない。
- **井上委員** 言葉のイメージが強い。
- **秋葉委員** 「断捨離」の視点について、項目が5点挙げられているが非常にそのとおりだと思う。どういった発想や経緯で5点の項目にまとまっていったか教えていただきたい。
- **行政管理課長** 基本的な課題認識は4年間の総括の中でまとってきた。それに加えて庁内の議論を踏まえると資料記載の5項目に集約されるのかなというところで整理をした。
- **秋葉委員** 誰かから言われてというよりは、職員の皆さんがしっかりと議論して作ったということが分かったのが良かった。
- **小池会長** 今の質問に関連して、「デジタル技術の活用」が視点としてあるが、ここ数年の大きな変化として、やはりAI（人工知能）があると思う。AIに対しては、これから神奈川県が行政にどう取り入れるかだけではなく、神奈川県民のウェルビー

ングのためにA Iをどう活用していくかということも大変重要。こうした話は相原委員が一番詳しいと思うが、A Iと行政の関係で何か知見はあるか。

- **相原委員** まさに今問い合わせが増えている分野で、行政の業務の効率化といったことだけではなくて、住民へしっかりと訴える、行政の価値を高めるといった視点も重要。一方でセキュリティ面も気になる場所なのでそうした面はしっかりと対応していく必要がある。NTTの中でも使い始めていて、専門分野に特化して知見を活用しようとしており、ベースとしてはデータの活用がある。

- **小池会長** 国のソサエティ 5.0 というのは、ビッグデータをA Iを使って様々なクリエイティブなことをして、そこから産業やマーケットを創出していこうという話だと思う。それも大事なことだが、やはり県は公共団体なので、県民の福祉の向上のためにA Iをどう活用するのかが大事。例えば、A Iを使えば本日の会議の議事録も音声認識で作成出来る、あるいは議会での答弁資料の作成がA Iを使えば効率的に出来る、省力化できるという話はあるが、そういうところでA Iを活用するというのは、あまりにも話が小さいと思う。例えば、音声認識についても、高齢者や障害者のコミュニケーション支援に使うといったこともあろうかと思う。NTTではそうした取組はあるのか。

- **相原委員** 音声認識で業務の省力化・軽減化はもちろんある。この前スタートアップの人に話を聞いた中では、高齢者にロボットと会話をしてということをやってきていて会話のもとになるシナリオは手作業で作成していたが、チャット GPT を繋げることで、高齢者が懐かしく思えるような昔の情報でシナリオを作る。そうした昔の情報というのは我々が頭を使ってもなかなか作れない。色々なデータを活用することで、高齢者が会話をする中で昔のことを思い出すことで脳が活性化するという話があった。作業の軽減化というだけではなくて、必要なデータを集めながら活用するということが大事だと感じた。

- **小池会長** 知事が進めている未病対策も、A Iを使えば更に革新的なものになるかもしれない。そうしたことは「かながわグランドデザイン」の領域かもしれないが、行政改革としては、そのための体制づくり、人材育成がとても重要になる。A Iの開発や利活用については、社会原則すなわち公平性や公正性などA Iの倫理規範を作ることが進められているが、最終的にA Iの使い方を決めるのは人間。その時には社会的弱者などの権利をしっかりと守れるような形でA Iを使わないといけない。関連して弁護士会の取組はあるか。

- **須山委員** 具体的な活用や法規制について、日弁連の理事をやっているので最新の

動きは追っているが、具体的なところでA Iについて検討している事案はまだない。ただ、司法改革は進んでいる。例えば最高裁判決はあまり公開されていない。国際社会がこれだけIT化が進んでいる中で、民事裁判についてもどんどんIT化して行って、このままでは国際競争に乗り遅れる。大きな企業が事業をやる際に、過去の最高裁判例を参照してリスクを検討する。民事裁判は公開して、利用できるようにすることが必要だという議論が正に進んでいる。最高裁判例の公開率は4%程度と言われている。多くの判例は弁護士が有料のツールを使って検索することによって探しているという現状。それを広く社会に公開して行って司法の判断がどういうところにあるのかを100%近く公開して、国の財産として社会で活用しないといけないのではないかという議論が進んでいる。その中で、判決を公開するにあたって匿名化する。企業名が判決にはたくさん出ているので匿名化は膨大な作業なので、そこに正にA Iを活用して進めていくということで、法務省が9~10月にパブリック・コメントをやっているという本当に初期の段階。A Iを活用することでどういった問題が生じるかというところまでは議論が進んでいない。

○ **小池会長** 最高裁判例もそうだが、判例をディープラーニングさせて、そしてそこから、いろんなことが行われるようになると、これからの訴訟のあり方とか、裁判だけではなくて司法のあり方について考えなければならなくなるという話は聞いたことがある。こうしたことはこれからの行政を取り巻く環境の変化の中でもすごく大きいのではないか。行政もいろいろ訴訟に直面することになるわけで、そういう点では法務人材の育成にもA Iの活用を考えられるのではないか。また、業務見直しの5つの視点の最後に「積極的な人材育成」があり、「O J Tや研修の受講促進など」と記載されているが、あまり積極的に聞こえない。積極的ということはもう少し膨らませるものがあるのか。

○ **人事課長** 今回、様々議論している中で、人材育成が上司の仕事であるという認識が、そもそも薄いのではないかという話が出ている。民間企業から県に来ていた方からも、そうした指摘がされている。もちろん、仕事をする上で、相談には丁寧に応じてくれるが、30歳代、40歳代といった中堅職員やベテラン職員も含め、下を育てるのが自分の仕事だという認識が上位職に薄いのではないかということ。この意識・風土を変えていく必要があるのだろうと考えている。中堅職員である副主幹、主査という職について、班長や次席という別の呼称をつけ、下の面倒を見るのも仕事の中に入っているというところを明確にしていくような取組も進めている。

また、今後どんどんベテラン職員が大量に退職していく中で、知識・経験を引き継いでいくことが重要であり、専門性の高いベテラン職員を「専門的職務指導員」と指定した上で、所属を超えて研修講師を務めてもらうような取組も行っている。例えば県税事務所や

土木事務所で指導員を指定し、後進の育成に当たってもらっている。

現在の新採用研修は、前期で5日間程度、後期で3日間程度、年間で合計8日間程度となっているが、この辺りは少し強化していく必要がある。具体的な検討はこれからだが、今回の改定に伴い、人材育成に向けた取組を、さらに強化していく必要があると考えている。

- **小池会長** 先日、人事院の川本総裁の話聞く機会があった。総裁の話では、国家公務員について現在一番の課題は人材の獲得。国家公務員試験の申込者数が年々減少している。いかに公務の職場を若い人たちにとって魅力あるものにするかという話だった。私は神奈川県職員採用に関わる仕事をしているが、神奈川県も全く同じ状況で、県職員の応募者数は年々減少している。一般行政でもそうだが、職種によっては定員割れをしている状況で、優秀な人材を獲得するのはますます厳しくなっている。その時に「OJTや研修の受講促進」ということだけで優秀な人材を神奈川県に惹きつけるのは難しい。給料を上げることは難しいが、もう少し根本的な対策が必要かと思う。神奈川県を選んでもらう、県庁を選ばれる職場にするということは結構重要だと思う。この点について、戎野副会長は労政関係がご専門だがいかがか。

- **戎野副会長** おっしゃるとおりで人の奪い合いになっている。いかにやりがいのある仕事を形成していくか、自分のキャリアにとって将来性のある、魅力ある仕事なのかはとても大事なポイントだと思う。OJTや研修受講はもう少し強化した方がよい。なぜ人材育成がこれまで強化できなかったかという採用抑制をしてきたことが非常に大きい。今まで教育係と言わなくてもそれなりに教育をしてきたのが普通だったが、業務のスリム化によって、あるいは曖昧な業務分担で教育は後回しに回されていた。年齢構成は一気に改善されていくわけではないので、教育の仕組みを大きく変えていくことが一つ重要なことではないかと思った。その際にデジタル技術の活用は有益。人手が足りない中、教育にも使っていく、あるいは教育の中にもデジタル教育も入れていく。一方で課題としては、私に関わった事例の中でも「冷たい教育」というイメージを持っている。デジタルに偏ると冷たい教育、もっと温かみのある人間の教育をして欲しいという若手職員の声もあった。その辺りは対面とデジタルを上手く組み合わせ対応していく必要がある。デジタルに関する教育はとりわけ中高年が対象から外されがちだが、再教育は大事。

業務改善に関しては、資料の7ページのグラフを見ると、急上昇しているが近年は頭打ち。時間外勤務についてもコロナの影響だと思うが少し増えている。業務のあり方の見直しが必要だと思っていて、その時にセットとして教育時間を生み出していかなければならない。若い人にとって魅力ある職場づくり、自分のキャリアにプラスを感じられる業務を考えていく必要がある。

○ **小池会長** 先ほど井上委員から「断捨離」という言葉の使い方は慎重にという発言があったが、それは全くそのとおりだと思っており、コストカットということで、人材育成の予算まで減らされてしまった。例えば、県職員の海外派遣研修を神奈川県はなくなしてしまった。また、大学院への派遣研修も極めて少なくなってしまった。要するに、人材育成のために必要なコストまでもカットしてしまったのではないかと、凄く不安に思った。やはりこの辺は「断捨離」でカットしていいものではない、むしろ新しい時代だからこそ充実させるべきだと思うがいかがか。

○ **相原委員** 聖域として人材育成は重要だという話はしている。それと関連して質問でもあるが、神奈川県、県庁としてのビジョンはどうなっているのか。それに向かってどんな人材が必要で職員のモチベーションをどう高めるかというのがあると思う。NTTも同様に様々な年代の社員をどうやってエンゲージメントを高めていくのかを考えている。顧客の価値創造を高めるソーシャルイノベーション企業になるという目標があり、そうすると通信事業者では全くないような目標なのでそれに見合う人材育成をしている。事業の見直しをして浮いたコストやリソースをどちらに振り向けるのかということとセットで議論している。行政改革も県庁としてどうありたいかという姿とセットでの議論になるのではないかと。

○ **小池会長** 人事課長はいかがか。

○ **人事課長** 県庁としてのビジョン・目標ということだが、究極的には地方自治法に定められているとおり、住民福祉の向上ということになると思うが、それをどう分かりやすく伝えていくことになるかということ、現在、重要なキーワードとしては「いのち輝くマグネット神奈川」ということ。また、別のキーワードとして「当事者目線」。職員目線ではなくて、住民の方からどう見えるかというように、目線にチェンジするということ。

こうした中で、どのような職員像を目指していくかということ、県民目線に立てるような職員であることや、これからの時代で求められる専門性。これから職員にもアンケートを取っていくことになるが、わかりやすいキーワードを使って、求める職員像を示していきたいと考えている。

現在の組織・人事改革戦略に位置付けている「目指す職員像」が職員に浸透しているのかということ、あまり浸透してない面もあると思うので、今回の改定の中で、もう少し分かりやすいキーワードで浸透させていきたい。民間企業の事例なども参考にしたいと思う。

○ **小池会長** 先ほどデジタル教育では中高年への教育が大事という話もあったが、私は若い人が神奈川県庁を選ぶかという時に、やはり自分が色々なことにチャレンジできて、

自分を成長させることができる職場かどうかというのが大きいと思っている。人事院の昨年度の年次報告書の第2部「公務組織」についての特集では民間企業と国を比較していて、民間企業の方が特に若い人は「この組織は職員を大切にしている」、「職員を育成する努力をしている」というところを評価している。そういう点でやはり行政全般に言えることかもしれないが、そういうアピールができていくかが重要。

それからもう1点は、若い人がチャレンジできる、成長できる機会を与える。そこには先ほど言ったような海外派遣研修や大学院派遣も入ってくると思うが、そういった機会を用意する。もう一つは、前回の行政改革大綱でも若干触れられていたが、女性の活躍。日本はジェンダーギャップ指数で、先進国最下位、世界で120位台という惨状。県庁の中の女性の活躍はどうか。管理職、幹部職員25%という目標を立ててやっているが遠い目標。やはり女性が活躍できる環境を作るとするのは行政改革に入ってくるのではないかと思うがいかがか。

- **人事課長** まず学生に選ばれる組織でないといけない。先ほどの人事院の報告書もそうだし、民間事業者が実施しているアンケートを見ても同様の傾向があるが、公務員だから「安定」を求めているのだろうという単純な捉え方ではなく、やはり「やりがい」や「成長」が職場を選ぶ重要なポイントになっていると思う。成長を感じられるためには、入庁後のキャリアプランを示していくことは重要。「キャリア相談」ということで、民間のキャリアプランナーに相談出来る機会も設けているが、かなり活用されている。やはり自分のキャリア形成に強い関心があると感じており、そこはしっかりと取り組んでいきたいと思っている。

女性活躍については、知事も相当強い想いを持っている。知事就任時は、知事部局の管理職に占める女性職員の割合が6.2%であったところ、昨年度は21.9%。だいたいその世代の職員構成の比率に近づいてきてはいる。若手職員も含めた全体では、概ね65%が男性で35%が女性という職員構成になっているので、まだそこには乖離があるが、かなり女性管理職の割合が増えている状況にある。

無理して女性管理職の割合を引き上げているという感覚はなく、適材適所の観点で進めている結果と受け止めている。採用抑制後の世代になると女性がもう少し増えてくるので、今後ともしっかりと対応していきたい。

- **小池会長** 男性職員のマインドセットを変えなくては変わっていかない。県職員を対象としたアンケートの結果を人事委員会報告でも活用させてもらったが、男性職員は、女性は家庭が一方にあるから管理職になりたがらないという意識を強く持っている。女性職員の意識調査の結果は全然違って、責任ある仕事をさせてくれないからというのが女性職員の意識。初めから男性中心の職場になっていて、女性は家庭の方に軸足があるから管理職には向いていないのではないかという組織の風土・文化がまだまだ残ってい

るのではないか。これでは同じスタートに立てない。これは意識していなくても変えていかななくてはいけないと思う。

○ **人事課長** おっしゃるとおりで、男性の意識改革は大変重要。男性の育児休業取得率は近年、大幅に上がっている。長らく十数%程度という状態が続いていたが、様々な取組を通じて、一昨年度は対象職員の約半数が取得した。昨年度は更に上昇している状況。国家公務員については、短期間の取得も比較的多いと聞いているが、神奈川県は1ヶ月以上の取得者が8割以上。このように男性も育児にしっかりと関わることで、例えば、長時間労働が恒常化しては仕事と家庭の両立が無理ということを実感してもらうことも重要と考えている。

○ **小池会長** 今回も組織・人事改革戦略は作るのか。

○ **人事課長** 行革大綱のアクションプランの一つになるかはこれからの議論と承知しているが、改定していきたいと考えている。

○ **小池会長** その時にはやはりそうしたことをきちんと大きな柱として位置付ける必要がある。

○ **井上委員** 話が変わるが、本日のテーマは「新たな行政改革大綱の方向性について」ということで、非常に大きな流れに関する議論をする場であると理解している。本日の会議資料を拝見したときに、抜けていると思う点が3点ほどあったので意見を申し上げたい。第1点は現状だけを見てしまうと、様々な課題があると同時に時代が変化しているので、今の課題すら変更して検討せざるを得ないという、非常にターゲットが絞りづらい、政策目標が立てづらい状況であると思う。そこで、これは他の自治体でも言われていることだが「フォワードルッキング」という視点が重要だと思う。例えば10年先。現行の「かながわグランドデザイン」は2025年为目标年次だったと思うが、既に2023年である。次の10年を見据えて、10年後の人口動態もある程度客観的に想定できるし、大学の卒業生数のように地域に関するデータを含め、あらゆる程度データによって読めるので、まずはフォワードルッキング的な考え方が必要であると思う。この資料には入っていないが、「かながわグランドデザイン」は実際にそういう考え方で作られており、そこから今日の資料は引っ張ってきているので「入っている」という答えなのかもしれないが、今日の資料の中でも、そういうキーワードを入れておいた方が方向性としてはわかりやすいのではないか。

2点目は、国の委員会の議論で必ず出てくるキーワードが入っていない。古い言葉だが、いわゆるPDCAサイクル。始めるのはいいけれども、それが具体的に、実施に移されて、

その後チェックを受ける。国もそうだが、PDの推進力は強く。Cぐらいまでは何とかいける。C（チェック）からまた新たなPに戻ってこられるかという私の感覚で言うとほとんど戻ってこられない。それでまた新たなPが始まって、PDC、PDC、と同じ事を何回も何回も繰り返している。問題は一向に解決しない。CからPに戻るのものはものすごく大変で国も苦勞している。県でも、ここは難しいと思うが、チャレンジしないと繋がらない。1回PDCAサイクルができてしまえば、ある目標設定したことをチェックし、できていないところが分かるので、そうすると次のサイクルが出来る。次のサイクルによって、どんどんまわしていく。これができるとういう会議で議論をしなくても自然に効果が出てくる。最終目標はウェルビーイングなので、ウェルビーイングに向けてどの程度進化しているのかということが分かるし、これをきっちりやっければ自然に到達するはず。国もそう思ってワードとして取り上げているのでそれが欠けていることに違和感がある。

3点目は、EBPM。客観的なデータを持って政策を立てる。それも本日の会議資料には全然出てきていない。これはPDCAサイクルとリンクしているが、チェックする時に実際の数値、例えば神奈川県職員が入ってきた後、3年以内に辞める人はどのくらいいるのか、10年後でどれくらいやめるのか、やめた原因は何か等々、時系列的にデータを取ってやる。そうしたデータがあると、こういうふうにはしないとイケない、となる。県は人口減少や、ウェルビーイングに関して色々な資料やデータを持っていると思うので、しっかりとデータを取り、そのデータに基づいてPDCAサイクルをまわしていくと合理的で効率的な政策になる。また、目標に向かう最短ルートがそれによって見つかると思うので、その都度議論をしないで済むというメリットもある。目標と現実がどのくらい乖離しているのかということをしっかり捕まえることが大事。それを捕まえられれば必ず次の政策において、予算も人も限られている中で、どういう優先順位でそれを振り向けるべきかという議論になる。何をしようかということではなくて、やることはこれである、これをやることに対してどれだけの人や金をどういうふうに配分していくか、もしくは寄附などを活用して逆に稼ぐこともありうる。ワイズスペンディグだけではなくて、財源手法も選ぶ。10年、100年先、このままやって本当に良くなるのだろうかという不安は、一般国民も持っているし県民も思っている。東京都との関係で言えば、現状は東京都から人口が流入してくるからよかったという面もあるが、逆に東京都に吸い上げられて、神奈川県の人口が減ってくるということも将来的にはありうる。神奈川県というのは地勢的に特殊で、ある意味恵まれている場所でもあるし、東京の隣で影響を受ける場所でもある。色々な地域性もあり、なかなか難しい。なので、ある程度しっかりした背骨をもった方向性をしっかり決めておいた方がいいと思う。知事が変わっても、この県に住んでいる人たちはずっと住み続けなくてはいけないので、県民のためにどうこういうことが必要なのかということをもっと骨太に考えていただきたい。

○ **小池会長** フォワードルッキング、PDCA、EBPMはどれも行政改革、公務の改善のキモだと思う。例えばPDCAでは、チェック、アクションからプランへの継続が大事。EBPMはどちらかというインプットの部分。エビデンスに基づいて政策を作るということ。それも現状どうなっているのか、政策の成果がどれだけちゃんと生まれたのかということを実証することが必要。そういう点ではリザルトベースドマネジメント、結果に基づく経営。その時のリザルトをちゃんと評価してベースのプランに結びつけていく。政策を作るときには、パイロット事業や社会実験などいろいろやり方はあるが、ちゃんと効果が出るかどうか見極めた上でやる、そういう話だと思う。それは行政改革を進めていく際にも、行政の組織体質を変えていくという意味では非常に重要だと思っている。

なお、前回の第2期行政改革大綱の評価の時にも意見を出したが、残念ながら新型コロナの影響ということはあったかもしれないが、メンタルヘルス、長期病休者が増えているという状況がある。これは何とかして改善しないといけない。残業時間を減らすだけでは改善しない。それと同時に悲しい話だが、いわゆるハラスメント事案がある。これも減っていない、むしろ増加傾向にある。これも行政改革の大きな課題だと思う。

○ **戒野副会長** 今回の質的向上という中では、限られた人材でどれだけ効果をあげられるかが大事。ハラスメントが生じない環境づくり、お互い顔が見える環境づくりが大事。職員が活躍していくには教育がカギになる。中間管理職というか中堅層の再教育が大事で、女性職員が活躍できるための意識改革も大事。基本的な考え方の5つの視点の背景が見えにくいので、説明があった方が良いのではないかな。また、もう少し具体的内容を示してもらった方が次に繋がりやすいし、抜けている点なども議論しやすい。

○ **小池会長** 教育というものは、何か上から目線でこれを教えるというようなものではないと思う。組織の中での仕事を通じて様々なことを学んでいく中に、そういうまさにハラスメントのない職場環境を作っていく。そこには人権に関するきちんとした認識があるということ。そういったことに関する研修のようなものはあるのか。

○ **人事課長** ハラスメント対策について、まず幹部への研修を実施している。毎年11月を「働き方改革推進月間」として位置付けており、知事を含む管理職を対象にセクハラ・マタハラを含めて外部講師を招いた研修を実施している。

あとは、本人に「気付きの機会」を与えるということで、管理職に対して部下の職員が点数をつける「マネジメントサポートシステム」という仕組みもあり、点数を本人に開示している。その結果からは、管理職は部下に優しくなっているという傾向も見られる。一方、部下指導をどこまで厳しくやってよいか、悩んでいる管理職もいると思うが、ただ、必ずしも厳しい言葉を用いなくても適切に指導できるはずなので、そういうところも徐々に管理職が学んできたのかなとも思う。マネジメントサポートシステムは、ハラスメ

ント防止の観点から、一定程度機能していると考えている。

- **小池会長** もっとコミュニケーションが職場の中でとれて、どんなことでも安心して相談できるような職場づくりが必要ではないかと思う。それは何か行政改革の原点回帰のような気もする。
- **人事課長** グループリーダーという管理職の少し下の層の時間外勤務が多くなっており、余裕がないというところもあるかもしれないが、コミュニケーションは非常に大事だと思っている。職場のコミュニケーションの活性化に向けた効果的な取組は模索中だが、しっかりと検討していきたい。
- **秋葉委員** 私が働いているスポーツ団体で指導者も育成している。参考になればと思いい発言する。我々も「人間力なくして競技力向上なし」とお伝えしている。アスリートの研修会も重視しているが、まさに監督やヘッドコーチ、職場におきかえると管理職への研修も重視している。ご自身で自ら色々学んでくださいという観点で研修会を実施している。これはメジャースポーツにおける監督もおっしゃっているが、先生と生徒の立場だけになっただけいけない、お互いに学び合う関係でないと良くならないと言っている。ビジネスの世界も同じだと思う。管理職の人にはとにかく対話と共創をしていただきたい、垣根を越えて、関連部署間を超えて対話をしてほしい。お互いの悩みごとが、もしかしたら解決するかもしれない。そういう姿を部下は見ている。そういったコミュニケーションは非常に重要だと私自身も実際にそう感じている。
- **小池会長** そういうためには、色々な話し合いができる機会が必要。行政の現場ではそういう時間を取っているのか。
- **人事課長** 十分かと言うと、必ずしも十分取れてはいないと感じている。仕組みとしては、年度当初、中間、年度末に、グループリーダーや管理職が職員と面談をして様々な悩み事も含めて聞く機会を設けている。
また、毎日、朝夕ミーティングを行い、グループ員で集まって今日やることを共有するといった取組も進めている。とはいえ委員が言ったような深い意味でのコミュニケーションに達している職場もあれば、不十分な職場もあると考えている。
- **小池会長** コロナがあつて、なかなかそうした職員のコミュニケーションが取れなくなってしまった。コロナ禍でテレワークが進んだのは良いことかもしれないが、一方でコミュニケーションが希薄化したような気がしないこともない。

- **戎野副会長** 凄くそう思う。特に横のコミュニケーションが希薄化した。雑談をしていく中での情報共有、思いやり、声かけが減ってきてしまっている。そういうことでメンタルヘルスも増えてきてしまっている。

- **須山委員** 先ほど定期的には上司と部下の相談の機会を設けているという話があったが、問題というものは日々起きている。決まったタイミングではなく、今相談したいということが上司も部下もあると思うが、聞きたいタイミングで相談できる、外部の専門家が入ってそれはパワハラに類似した案件であるとか、教育の許容範囲だからそれは受け入れるべきだ、というような調整というか話し合いが出来る仕組みはあるのか。

- **人事課長** ハラスメントについては、職場の上司に相談しづらいことも十分想定されるので、総務局総務室に相談窓口を設置し、外部の弁護士に調査や仲介をしてもらう仕組みも設けている。
ただ、ハラスメント防止の基本は、職場でのコミュニケーションだと感じており、日々の朝夕ミーティング等にしっかりと取り組んでいる職場は、それなりに機能していると思う。日々ミーティングを通じて会話をしていると、やはり様子がおかしいときは気づくし、「別室で少し話そうか」ということにもなる。話してみるとやはり様々な話が出てくる。職場におけるコミュニケーションと、いざとなったときの相談窓口、その両方をきちんと機能させていくことが重要と思う。

- **須山委員** 司法修習生というのがあり、その中で弁護修習を2ヶ月やる。私がやった27年前は担当の先生と合わない、多少パワハラの的なところがあっても、自分なりにうまく消化して、弁護士会の修習委員会へ担当の先生を変えてくださいと言う人はいなかった。それが良いこととは言わないが、今は言う人がすごく増えている。何か自分の意に沿わないことがあるとすぐ変えてくれという修習生がかなりの数いる。修習委員会に聞き取りをしてみると、それは許容範囲内ではないかと思うことが多い。何が許容範囲かという問題はあるし、主張できるようになったことは良いとは思いますが、却ってその人の成長機会や学びの機会が潰れてしまったのではないかと感じる。過剰反応するのもどうかと思う。

- **小池会長** 部下の指導の仕方についても研修の中に入っているかと思う。職場の中で人によってはハラスメントと受け取ってしまうこともあるかと思うので、管理職はそうしたことも含めて学習した方がいいと思う。
少し話は変わるが、先ほどコロナ禍でリモート化、テレワークが進み、それが却ってコミュニケーションが希薄化していくという話があった。今度はコロナが一応収まって、DXやテレワークなど進んだところが戻ってしまった気がするが、NTTはどのような状況か。

- **相原委員** NTTはコロナをきっかけにリモートスタンダードに舵をきった。自宅が勤務地となり、出社する場合は交通費を請求する形になっている。そのためリモートワーク率もかなり高い。現場で顧客対応する社員を除けば、営業も含めてかなりリモートワークしている。それによって、今までは東京本社に異動になると近くに住む必要があったが、例えば北海道に住んでいても本社の仕事ができるようになった。ただ、リモートを出社に振り戻すことはしないが、コミュニケーションが希薄化するという課題はあって、ハイブリッドでやることは必要だね、ということで例えば週に1回、月に1回と決めて、同じ日に出社して仕事をしようということはやっている。あとはなるべく1on1をやるようにしており、最低月1回等でやっている。担当によってはオンラインの会議システムを繋ぎっぱなしにしてすぐに相談できる体制をとっていると聞く。ツールを上手く使いながら、リモートで入社した社員はリモートしか経験がないのでメンタル的な不安要素もあるので、コロナ入社の若手社員には産業医とのオンライン面談を問題が出る前に設定するなどリモートを基本としながらも工夫をしている段階。顧客も出社が増えているので、それに合わせて営業も出社が増えている面もある。
- **小池会長** DXで色々な手続きがスマホで出来るようになった。NTTの手続きも営業所に向いてやることもなくなった。
- **相原委員** 基本的に Web で完結できるようになり、店舗でも口頭で説明していた内容は動画にして、見て頂いている間に処理するようになってきている。会社の中でもメールよりもチャットを使ってやり取りをして、グループを組んで話が伝わるようにしている。ツールを上手く活用しようということで最近は社員がキントーンを使ってノーコードでアプリを内製化するなど業務改善活動を行っている。
- **小池会長** ちなみに神奈川県職員のテレワークの利用率は1回上がってから下がっているのか。
- **人事課長** 大まかに言うと、出勤削減率としてテレワークだけに限らず休暇取得も含めたデータがあるが、概ね3割程度の削減率となっている。コロナ対応として、「削減率5割」を目標に掲げていたが、ピーク時で概ね3割程度の削減率という状況。
- **小池会長** 働き方改革という点ではプラスの評価が出ているのか。
- **人事課長** まず通勤時間がなくなる効果は大きい。特に育児中の職員などは、子どもの送迎もしつつ勤務時間も確保できるということで、大変好評。職員のワークライフ balan

の実現に向けた効果は大きいと思っている。

もう一つはBCPの観点。台風や災害時の業務継続という面での効果も大きい。テレワーク導入前は、とにかく職場に来ないと仕事にならず、電車が止まっても、何とかして職場に向かうということもあったが、今は、テレワークで緊急対応もできる。このようにテレワークは効果大と受け止めており、今後も推進すべき働き方だと思っている。

- **小池会長** どの程度かはわからないが、テレワークは推進していくという方針か。
- **人事課長** 今年の働き方改革取組方針の中でもテレワークの推進は明確に位置付けている。
- **小池会長** 管理職も同様か。
- **人事課長** そのとおり。むしろ管理職が率先して利用しないと、職員が利用しづらいことも考えられるので、管理職は率先して利用するようと呼び掛けている。
- **行政管理課長** テレワークだが、行政管理課で昨年2日間学生のインターンシップをやった。そこで働き方改革について5チームに分けて議論をした。その中でやはりテレワークは大事だというような話があった。学生が職場を選ぶにあたってテレワークができるかどうかは大きな要因になっている。ただ、テレワーカー一辺倒ではなく、リアルとの組み合わせも大事という提案もあった。そういった意味でバランスをとってリアルでも話し合うことが大事。
- **小池会長** 大分時間が過ぎてしまったが、先ほど相原委員から名刺を貰った際に、関内関外街づくり推進部長という肩書があった。常々県庁職員は基礎自治体である市町村と違って、いわゆる中二階なので現場から遠いところがある。もっと地域づくりに積極的に関わっていくべきではないかと思っているが、相原委員が担当されている関内関外街づくり事業はどういったものなのか。
- **相原委員** 神奈川事業部長の所掌はもちろん神奈川県全体だが、関内・関外地区の活性化を目指す「関内・関外地区活性化協議会」にNTT東日本として参画し、街づくりの議論をしている。NTTのビルもちょうど建替え計画もあり、町の一員として地域の活性化に貢献しようということで、実際にスポーツやイベントの企画に加わり、データ活用で人流分析をして地域で活かしてもらっている。そうした知見を活かしながら地域を盛り上げるための提案をしている。

- **小池会長** 社員も実際に地域へ行って色々な声を聞いて、それを事業に結びつける、そのようなイメージか。
- **相原委員** そのとおり。通信事業者ではなくソーシャルイノベーション企業としてやっている。
- **小池会長** 戎野副会長に聞きたいと思うが、働き方改革の中で公務員も兼業を認めるという流れもあるが、例えばボランティア休暇をとって地域で色々な、もちろん災害復旧だけでなく、まちづくりとかにも関わっていくなど、行政職員として色々な生き方があってもよいのではないか。
- **戎野副会長** 本人の充実感やいきがいにも関わるし、そこで経験したことや人脈が業務へ返ってくる。さらには非常に大きな地域貢献、地に足のついた地域貢献にもなり、幾重にもプラス効果がある。そうした職員の兼業の検討などは進んでいるのか。
- **小池会長** 先ほど秋葉委員の話で人間力という言葉が出てきたが、地方公務員、県庁職員としての資質とか人間力というときに、地域に出て行って、地域の皆さん方と一緒に何かするということも重要だと思う。人事課で、それを後押ししているかどうか分からないが。
- **人事課長** 先ほど委員からデータに基づいた人口減少という話があったが、人口減少が急速に進んでいく中で、1人の人材を公務部門だけで抱え込むのではなく、地域社会でも活躍・貢献してもらおうという視点は大事だと思っている。
地域活動における報酬受領等の扱いについては、数年前に、要件を緩和・明確化する通知を出しており、社会通念上認められる報酬額の範囲内であって、本業に影響がなければ構わないということにしている。例えば大学の講師や、サッカーの審判などの例もある。なるべく広める方向でやっていきたい。
- **小池会長** これからまさに地域連携、官民連携で、県の職員が地域の人と連携して何かをやっていく。そういうことは凄く県庁の力をアップする話。人間力のアップだけでなく、県庁の活動範囲が広がる。それが県民のウェルビーイングや産業の活性化につながる。行政の資源がますますシュリンクしていく中で、外部のそうした資源をどんどん増やしていくのは、県の活動力、活動範囲を広げるというイメージ。
- **相原委員** パラレルワークということについて、報酬がある場合ない場合はあるが、例えば横浜の社員が横須賀の中小企業の方へ行って3か月働く。そうしたパラレルワークを現在推進している。社内の中でもダブルワークを進めており、勤務時間の20%は使っ

てよいとしており、例えば人事にいる社員もデジタル技術を身につけたので現場の改善に関わりたいというDXを現場で使う業務についたり、逆に人材育成をやりたい社員は人事へ行ったりと社内の中でもダブルワークをやりたい人とそうでない人はいるが、マッチングさせるサイトを作ってそこに社員に登録させている。

- **小池会長** そうなってくると、どの社員が何をしているかという人事データベースのようなものが必要になってくるのではないかな。
- **相原委員** いま正にどの社員がどんなスキルを持っているかをちゃんと蓄積できるようなデータベースを整備しているところ。
- **小池会長** 神奈川県の人材データベースがどうなっているのかは分からないが、以前は研修記録もつけていないという話だった。
- **人事課長** いわゆる「20%ルール」は我々も関心を持っており、既に環境省等がやっていること承知しているが、昨年の3月の若手職員のプロジェクトチームからも20%ルールのような提案があった。少し形が違うが、よその所属に手伝いに行くことで自分自身のスキルアップもはかる、そういった仕組みの導入に向けて、現在検討しているところ。
- **小池会長** 民間企業の最先端の取組を勉強するとよい。入社する前からどういうスキルがあるのか、入社してどういう経験を積んで、どういうスキルを磨いたのか。それを管理しないと有効に人材を活用できない。そういう人材情報、データベースは、民間企業はすごく力を入れていると思う。行政はどちらかというと3年ごとに異動して、行った先でちゃんと仕事をやれという感じ。そしてその3年間でちゃんと仕事が回っていけばよい。前任者から仕事を引き継いでそれぞれやればよいというような。能力を伸ばすとか、あるいは幅を広げるといような機会があまりないような気がする。兼務に限らず色々なことを経験したら、それが自分のキャリアにちゃんと何かフィードバックされるようなそういう仕組みがあると、職員はやる気が出る。結果として途中でやめていくこともあるかもしれないが、それはそれでよいと思う。何もしないで続けていくよりは。
- **戒野副会長** 人事のデータベースは人事課だけで持っているのではなく、公開することで他の職員の刺激になる。そういうことは結構民間企業でもやっている。
- **人事課長** 少し切り口は変わるが、タレントブックという仕組みを設けている。例えばドローンを操作するのが得意だとか、必ずしも業務に直結しないかもしれないが、自分の得意なことや専門的な知見等をエントリーしてもらって、職員全員が見られるようにし

ている。そうした能力を業務でも活かしてほしいと思っている。

- **職員厚生課長** タレントブックは職員厚生課で業務をやっている。そうしたデータベースを作って公開している。それを見て仕事が依頼されてやった場合は公務として認める。公務なのでよい仕事をすれば人事評価に反映される。昔から似たような仕組みはあったが、昨年度リニューアルをして職員に大々的にPRした。そういうところからも、自分の能力を生かして、やりがいを持ってやってもらっている。現在100人程度登録されており、本当はもっとたくさん登録してもらいたいと思っている。

- **小池会長** 例えば先ほどのサッカーの審判もそうかもしれない。

- **職員厚生課長** タレントブックは職場内でクローズしている。それによって、職員の中だけなので、その範囲内での活躍ということで外に流出することはない。そうした建付けでやっている。

- **小池会長** 私がいた横浜国立大学でも、大学教授は何が出来るのか、ということがあって、タレントブックを作るということで、私の専門はこういうところで、こんな地域貢献ができます、という教員のカタログを作って、よかったら使ってくださいということでやっていた。実際に使われたのかは良く分からないが。

- **職員厚生課長** お城に詳しいとか、そういうことも入れてくれる人もいて、そうすると業務とは少し違って、職員とのコミュニケーションがより取れるようになるという面もある。職員同士そうした話をしながら、皆がより特技を活かしながらスムーズにやっていけるような、職場全体をより働きやすくしたいという思いでやっている。

- **小池会長** そういう意味では色々な活躍をしている職員がいるということ、もっと外にアピールすれば、神奈川県庁で働きたいという若い人は増えるのではないかなと思う。そういったアピールはやはり少ないような気がする。今回の行政改革大綱について、事務局で用意した資料の中でも強調されていたのは、これまでの行政改革の取組というところで量的削減から質的向上に着目した改革に転換したと言いながらも、どうしても行革大綱で言うと削減するということに目がいってしまうが、今回委員からいただいた意見というのはまさに行政組織の総合力を高めるための取組ということ。今度の第3期行政改革大綱でも、そうした点はもっと強調してよい。本日あまり議論はなかったかもしれないが、AI・DXにしてもこれまでの県庁の手続き重視の仕組みから、地域の皆と一緒に課題の解決に取り組んでいく、そうした組織にしていく。従来の常識や規制はとっばらって、職員が最大の能力を発揮する組織ということをもっと全面に出しても良

いのではないかと本日の議論を聞いて感じた。

- **井上委員** 私も会長と同意見。情報として1点お伝えしたい。国の行政事業レビューであるが、民主党時代からスタートして、「事業の廃止」、「抜本的改善」、「一部改善」、「現状維持」という項目を用いて、最終的に公開のプロセスで判定をするというやり方がずっと行われてきた。私も先月参加したが、今年からは国の方針で、「廃止」、「抜本的改善」など今まで評価委員に付けろと言われていた項目が撤廃された。令和5年度からは、政策をスムーズに実施していくプロセスにはボトルネックがあるので、それに対して外部有識者としての知見をもらいたいという形になった。そういう方向に国は転換した。ものすごく大きな転換だと思っている。それで先ほどの最初の「断捨離」の質問に繋がる。国がそういう方向で大きく舵を切っている中で、「断捨離」とはいかがなものか。自治体も国の組織の一部なので、もちろん存在意義は国とは違うが、新しい時代に向けてちょうど転換するタイミングだと思うので、ここで「断捨離」という言葉が残るとすごくイメージが悪いと思っている。国の色々な省庁から行政事業の公開資料が出ているので見ていただきたい。自治体の所管なので総務省のページを見るとよいと思う。公開プロセスの資料も出ているので見ていただきたい。そういった評価のようなものは一切ない。そういったことを伝えたいと思い発言した。
- **小池会長** もちろん時代の変化の中でやらなくなったこととか、あるいはDXとかデジタル化で、もう全くやり方を変えるべきだからこれはなくしましょうとか、そうしたもの「断捨離」というのはいいと思う。全体としてはやはり行政の総合力を高める。職員1人1人の能力を最大限高める、というところを次の行革大綱では全面に出して欲しいと本日の委員の発言を聞いて感じた。
- **井上委員** 県と各自治体との関係の見直しについて一言。前から議論になっているところだが、コロナという貴重な体験を職員の皆さんもしたと思う。その中でまさにコロナ対応で各市、町、村、県の役割を果たすにあたり、最初は混乱があったと思う。他方、パンデミックを経験し、市町村がやるべきこと、県がやるべきことがある程度整理できたのではないか。もしくは今整理するタイミングではないか。日常の業務とは少し違うが、パンデミックというマイナスの経験をプラスの材料として転換すべきではないか。色々な枠組みや法的なものがあるにしても、これは県でなくてもいいのではないか、逆に市町村に任せておいてはバラバラになってしまうので県ですくい上げてやるべきではないのかという点がある程度見えてきたのではないか。せつかくのこのチャンスを活用して、今後、県と自治体との良好な関係につなげてもらいたい。
- **小池会長** 県と市町村の関係の見直しは非常に大きな柱。それは分権の話も勿論ある

が、DX の話もあり、従来通りの市町村の関係でいいのかということ、やはり、どんどん見直すところもあると思う。新型コロナでそれが浮き彫りにされたということもあると思う。その辺をぜひ検討していただきたい。

予定した時間に近づいてきたが、本当に今日はそれぞれの専門から色々な意見をありがとうございました。これから私たちの意見も何らかの形で参考にさせていただけると思っている。行政改革は行政の組織内部の話だから、組織内部の人はあんまり痛みを伴う改革はしたくないと思う。私の好きな言葉に「ノーペイン・ノーゲイン」という言葉がある。やはり先に進むためにはある程度辛いこともしないといけない。そういうことを辛いと感じるかやりがいと感じるかはまさに組織の風土や文化によるところ。難しいかもしれないけども、やってみよう、やってみると良いことがあるかもしれない。例えば職員のやりがいに繋がるかもしれない。ぜひそういうスタンスで臨んでいただきたい。

本日の協議会では、行政内部からはあまり出てこないような意見がたくさん出ていた。そうした意見については、こういうことを行政に期待しているのだというように受けとめて、私たちが応援するから、ぜひこういう改革を進めてくださいというような意見として受け止めていただければと思う。

- **行政管理課長** 役割分担という話があった。大きな話ではあるが、業務の見直しにあたっては、例えば外に出すとか、どこまでが県でやるべき業務なのかをしっかりと意識していかなければならない。ノーペイン・ノーゲインの話があったが、今回行革大綱の見直しにあたって、流石に今のままでは難しいという認識である。大学生の減少という話もあったが、新規採用職員が取れる数もそれに見合っていくので今までどおりではいけない、ということの関係課及び幹部とも認識を共有しているところなのでしっかりとやっていきたい。今まではどうだったのかということもあるが、今までよりは厳しいマインドに立ってやっていくことになろうかと思う。次回の協議会は11月頃を予定している。日程については改めて調整させていただきたい。
- **小池会長** 今日の意見が何らかの形で反映されることを期待している。それでは以上をもって令和5年度第1回行政改革推進協議会を終了する。