

令和4年度第2回行政改革推進協議会 議事録

日時：令和4年11月14日（月）14時00分から16時00分

会場：新庁舎8階 議会第1会議室

議題 「第2期行政改革大綱 点検報告書（素案）」について

（「第2期 行政改革大綱 点検報告書（素案）」について事務局から説明）

- 小池会長 スケジュールの確認をしておきたい。12月の県議会定例会へは本日の意見をもとに素案を推敲して取りまとめたものを報告するというのでよいか。
- 行政管理課長 そのとおり。
- 小池会長 その際に、こういう意見が出て素案をこのように取りまとめたということは事前に委員へ提供されるのか。
- 行政管理課長 報告は差し上げる。
- 小池会長 忙しくなるがよろしくお願ひしたい。それでは学識経験者の方は専門的な知見から、あるいは県行政に識見を有する方や公募委員の方はご意見番という立場からなんなりとご意見をいただきたい。
- 井上委員 大変貴重な説明をいただいた。初めての参加で勘違いをしているところもあるかもしれないが、第2期行政改革大綱と今回の点検報告書を拝見して3点ほど質問と意見を申し上げたい。
1点目は、2ページに今回の点検報告書の構成が分かりやすく記載されているが、これを一つ一つどういうふうに整理されているのかを拝見すると、例えば取組分野2の「内部統制体制の整備・運用」は前の方の「各取組分野の点検」に記載がなく、「参考資料」に出てくるようなまとめ方になっている。点検報告書のアクションプランの後の15ページから18ページまでにまとめた「成果と課題」「総括」があるのでその前に入れた方が良いと思う。取組分野5「情報発信改革」の「会計情報・県民利用施設の「見える化」」も参考資料の方に入ってしまったので、これは前の方に出した方が県民にとって分かりやすいと思う。
2点目として、私は第2期行政改革大綱において大きな変更がなされていると理解している。それは、「第2期行政改革大綱」の6ページ「7 進捗状況の点検」で「点検にあたっては、「何をしたか」ではなく、「何ができたか」を重視する」と記載がある。今回のまとめも、「何をしたか」ではなくて「何ができたか」を書くのではないのかと思い点検報告書を拝見した。そのように書かれているところもあるが、例えば点検報告書（素案）の3ページでいうと、私の考えでは「何をしたか」を記載してあるところが「主な取組」で、「何ができたか」は「成果」にまとめていると思う。「主な取組」、「何をしたか」ということはしっかり書かれていた。一方「成果」については、例えば3ページの「成果」の「庶務事務システム等の改修により、「時間外勤務等の見える化」を進め、組織的に時間外勤務を管

理できる体制を整備した。」という記載は、「何をしたか」ということであって「何ができたか」ということではないと思う。「時間外の見える化がどの程度できた」というのが「何ができたか」という記載ではないのか。2つ目の黒ポツの「全庁コロナシフトの体制を維持すること」は、一つの「何ができたか」ということになる。3つ目の黒ポツも後半部分だけを見ると「職場環境の整備など柔軟な働き方を推進した」となるが「推進した結果、何ができたか」という要素が少し足りないのではないか。そうした箇所が散見される。例えば6ページの「成果」の5つ目の「予算編成で成果が表れていない事業の見直しや目標の再設定」は、「何をしたか」ということで「何ができたか」というのは再設定を行ってどういうことができたのかということが書かれるべきではないか。その次の下も再投資を促進した結果どうなったのか。そのもう一つ下も「さらなる収入を図ることができた」とあるが、何が幾らぐらいということを追加で書いた方がよいと思う。あと7ページの成果のところも「何をしたか」が羅列されている感じがした。このあたりの記載の見直しをすることが今回の抜本的な変更が県民へ伝わるのではないかと思う。

3点目は、第2期行政改革大綱の3ページの「(2) 課題」について、職員の方が変えた方が良くと思う風土について、「業務が多忙で職員に余裕がない」「内部調整業務が多い」という課題を示している。こうした課題が点検報告書でどういうふうに書かれているのかを見たが、これと同じようなアンケートはとられてないような感じがしたので、その点を確認させていただきたい。

○ **行政管理課長** 取組分野の中の例えば内部統制等については「参考資料」ではなくて「各取組分野の点検」に書くべきではないかということだったが、これまでのやり方を踏襲してきたところもあるので、検討させていただきたい。「何をしたか」より「何ができたか」を書くべきでないかということについては、記載内容が一致していないところはなかなか書きづらいところもあるので、工夫をさせていただきたい。それから「業務が多忙で職員に余裕がない」「内部調整業務が多い」という項目については引き続き職員のアンケート結果では同じような項目を設けてとっている。点検報告書の中にどう記載するかというところはあるが、数値の推移については整理した上で委員の皆様にお知らせしたい。

○ **井上委員** 了解した。

○ **小池会長** 特に2点目の意見はもう少し分かりやすくというよりも、例えば具体的にどういう成果が現れたのか、何がどう変わったのかということについて、県民の皆さん方に分かりやすく示してほしいということで工夫があると思う。場合によっては数値を入れることなども必要に応じてお願いしたい。

○ **戒野副会長** 今の話に関連して、私も効果測定のところをもっと詳細に書いた方がいいのではないかと思った。特に長時間労働のところはコロナの影響があったとは思いますが、相当目標値に到達していない。悪化傾向の数字も目につく。やはりこれを公表するにあたってはどうしてこういう実態が発生しているのだろうか。単にコロナだからということではなくて、もう少し記載してもいいのではないだろうか。というのも総括のところ「With コロナを見据えた対応」とあるので、このままだと継続してしまうのではないかという危惧がある。これが一過性のもので With コロナに向けて改善してい

くものなのだということが見通せる、感じられる内容にした方がいいと思った。単に人数がどうだったということだけではなくて、例えばコロナ対応の人たちが非常に長時間労働になってそのしわ寄せで色々な部署がどうなったとか、具体的になぜこうなったのかということの分析。効果測定と同時に分析をもう少し書いた方が、将来に向けた改善についても具体的に把握できるのではないかと思う。

それを踏まえて2点目だが、課題のところも例えば、21ページでは「長時間労働の是正を図るために引き続き基本取組及びマネジメントの徹底を図る必要がある」と言われても、これは今までも頑張ってきてきたと思うし、具体的にどういうことをやるつもりなのかということのを少し詳細に記載した方がよい。労働時間に関してはデータの悪い方向へ向かっているということが目につくので、効果測定をもう少し具体的に。分析を詳細にした上での今後に向けての発信、課題の書き方というように変えた方がいいのではないか。例えば、具体的に「マネジメントの徹底を図る」とはということなのかということ。また、40代前半の中堅職員が少ないということに対してどうするのかということ。持続可能な組織執行体制を検討する必要があると記載されているが、採用がどうなるのか。あるいは非常勤職員をどうするのか。定年引き上げによって、高齢者の活躍が具体的にどう考えられているのか、などもう少し今後のところも具体的に書くとよいのではないかと思った。

○ **小池会長** 今の意見に対して、事務局はいかがか。

○ **人事課課長代理** 長時間労働の分析という部分だが、ここ2、3年はやはりどうしてもコロナ対応で長時間労働になっているというのが実情である。それから課題について21ページの話を読んだ。これまでも長時間労働の是正を図るためにいろいろやってきているところなので、何か書けるものがないか、もう少し検討してみたい。40代が少ないのをどうするのかという話もあった。一つは、主査・副主幹など、管理監督者になる前の職員を班長等に位置付け、少しずつ業務マネジメント等をやってもらい取組を始めたところ。これからも考えていく必要があると思っている。

○ **小池会長** 今の質問と関連して、素案の3ページの「働き方改革」の「目標達成状況」について、月100時間以上の職員はゼロが目標だったところ、コロナのため令和元年度が62人、令和2年度が237人、令和3年度は120名に減っている。100時間超というのはまさに特例事案だが、数字が減っているというところを見ると非常に努力していると読める。一方で参考資料の20ページ、21ページを見ると月80時間以上超の職員ゼロが目標だったところ、令和2年度に631人になって、令和3年度が645人になっている。全体としては時間外がむしろ相当増えている。最初の3ページのところだけを見ると減っているような印象を受けてしまう。ミスリードしてしまうことが懸念される。これだけ厳しい状況になっているということは素直に書いた方がよいと思う。可能であればこうなってしまった原因についても、一概にコロナが全部悪いという話でなくて、こういうふうになってしまった根本原因も少し探る必要があると思う。

○ **人事課課長代理** 月100時間以上の時間外勤務をゼロにしていかなければいけないという強い思いで、昨年度から目標を1本にしている。減っているもののゼロになってないという状況であり、また月45時間以上や80時間超が増えているのは御指摘のとおりで、そこも何とかしないといけない。原因分析の話もいただいた。そこもやはり昨年度は豚熱など突発的なものもあったが、正直なところほ

とんどコロナが原因なのでなかなか難しい。

○ **戒野副会長** やはりこの月 80 時間以上はかなり注目されていると思うので、繰り返しになるがやはり With コロナの時代と言われるからこそ、コロナが原因として大丈夫なのかというところをお願いできればと思う。

○ **中西委員** コロナで突発的な時間外が増えるのは当たり前。どれだけ元のデータを取っているかによるが、コロナに特化した部署があるのであれば、その部署以外のコロナの影響を受けない部署での時間外はどうだったのかというのがあると思う。コロナで影響を受けている部署とそうでない部署を分岐して出すとか、そうした分析をすればいいと思う。

ほかの話でいうと、パワーポイント資料を見た時に「主な成果」を県民がどう判断するのだが、「業務改善が積極的に行われるようになった」と感じている職員の割合が 22.6%から 55.7%に増えている。これは感じ方なのであまり刺さらない。実際に業務改善の件数が増えたという数字があればもっといいと思う。行政手続きのオンライン化手続数が 401 手続とあるが、これが凄い数字なのかそうでないのかが全く判断がつかない。全体の手続に対しての何パーセントの数字なのか。仮に 1%だとするとたいしたことがないし、全体で 800 手続あるとしたら約半分オンライン化できていて凄いということになる。あとどれだけオンライン化すればいいのかも分かるので、401 手続で全体の何%なのかは書いた方がいい。モバイル PC の導入も導入完了が 1 万 3000 台。実際に何割の職員をカバーしたのか。8 割の職員にモバイル PC が導入されたのかどうなのか分からない。もっと言うと、導入しただけで活用しているかという話で、活用率がどれぐらいなのかが重要。取組分野 4 「ICT 利活用改革」もパツとしない。ICT 利活用改革なので定量的にどの程度の利活用ができているのか、育成の話であれば ICT に長けた人材がどれぐらい増えた、ICT で紙媒体がどれだけ減ったとかもう少し書けることがないのか。取組分野 5 「情報発信改革」も同様でより具体的に凄さが分かるようなパーセンテージなどを書いた方がいい。

○ **人事課課長代理** コロナ前と時間外の比較をすべきという話をいただいた。コロナ禍になってからは神奈川県庁では、「全庁コロナシフト」という体制を敷いて、全庁を挙げて対応している。そのためコロナに直接関連していない課であっても応援職員を出している関係で人員が手薄になっているので、比較をするのは正直なところ難しい。

○ **中西委員** 承知した。難しいと言っていること自体が課題。応援に行くのは当然であって、応援した職員が何の仕事をどれぐらいやっていたのかということ記録さえすれば、比較などの分析も当然できる。そもそもそのように分類できてないこと自体に課題。想定どおりだが、今後そういったことがしっかり分析できるような、全部 DX に関係してくるので、どういう仕事をどれだけやったかということをおる程度記録しとかなないと測れない。認識した上で、次はどうするのかというところを考えた方がいい。

○ **情報企画担当課長** 職員に対してほぼ 100%モバイルパソコンを配備している。ノートパソコンしか使わないという部署もある。出勤しないとできない仕事については卓上パソコンの場合もあるが、

基本的には全職員がモバイルパソコンを利用している。コロナの対策本部へ応援の時に使うパソコンは、自席で使う一人ひとりに配備されたパソコンとは別であったりするので2台同時に使っているということや再リースのパソコンもある関係で何人に対してというのは難しい。

- 中西委員 それはしっかり書いた方がいい。
- 情報企画担当課長 行政手続については、全手続はデジタル戦略本部室では把握していない。年間取扱件数が1000件以上ある手続についてオンライン化を進めている。
- 中西委員 ボリュームが多いものからやっているということか。
- 情報企画担当課長 そのとおり。年間1、2件の手続をオンライン化してもというところはある。やはり対面でチェックしながらでないといけない難しい手続もあるとは聞いているので、そういうものは残っていく可能性はあるが、年間の件数が多いものから順番に対応している。
- 中西委員 アピールした方がいいと思う。
- 情報企画担当課長 承知した。
- 小池会長 関連して、国のデジタル臨調で手続のオンライン化を迅速に進めるようにということで、例えば添付書類の省略や印章の簡素化を進めている。神奈川県も同じようにしているのか。
- 情報企画担当課長 判子はなるべくなくそうということは行政管理課が主導してやっていた。添付書類については業務を見直してくださいということをお願いしている。法律で決められたものは国に動いてもらわないといけないので、それは別途国の方に要望を出している。
- 小池会長 神奈川県庁がどれだけ進んでいるかということもそうだが、全体としてこういう流れの中でこういうところについて取り組んでいるということが見えてくるといい。単に手続がどれだけオンラインになったという話だと改革が進んだかどうかというのが実感できない感じがする。中西委員の意見はそういう趣旨だと思う。
- 中西委員 住民サービス向けの話がこの手続の中に入っているのかなと思った。
- 情報企画担当課長 県民から直接というのものもあるが、どちらかというと業者からのものが多い。
- 中西委員 県民はどちらに興味があるかというのはあるが、住民サービス向けもどれだけオンライン化になったという記載があると分かりやすい。
- 小池会長 おそらくコロナ禍で県庁に出向いて書類を持っていくよりはオンラインで手続できた

方が感染予防になる。

- **中西委員** そういうものも入っているものと思っていた。県庁内と県民向けの手続が混ざっているのなら分類した方がよい。
- **情報企画担当課長** ここでの行政手続は外部から県庁への申請になるので、県の内部のものはない。
- **小池会長** コロナ関係の助成金や補助金などか。
- **情報企画担当課長** コロナで収入が減った業者が時短営業をすることへの協力金の手続はオンライン化してやった。
- **小池会長** テレワークの目標は週1回以上実施している職員が70%以上だが、実績は令和3年度が23.8%で令和4年度が19.4%と低下している。理由を教えてください。
- **人事課課長代理** テレワークは例えば週5日実施や全職員を実施対象にするなど、コロナ禍で環境整備がだいぶ進んだ。先ほど情報企画担当課長が申し上げたとおりの全職員へのモバイルパソコンの導入も完了したので、そういう意味ではテレワーク可能な環境は一定程度整ってきたと思っている。一方で窓口対応がある部署ではどうしてもテレワークが全くできないという思い込みがある。窓口職場であっても例えばシフト勤務をすればテレワークができるのではないかなど、そうしたところを我々も発信しているが職員の意識がまだ追いついていないことも一因と考えている。
- **小池会長** With コロナで緊急動員が解除されるとせっかく進んできたテレワークが元に戻ってしまうのではないかとという危惧もある。
- **人事課課長代理** その恐れはある。一方でテレワークは働き方としてやはり魅力がある。採用説明会などの場面でも学生からテレワークがあるのかと聞かれることもある。県としては働き方の一つとして定着させていきたいと考えているので、これからも意識醸成をやっていく必要があると思っている。
- **小池会長** NTTは社員の半分ぐらいはテレワークになっていると思うのだが。
- **中西委員** 週1回以上テレワークを実施している職員が20%という数字は低すぎる。見せ方の問題だが、エッセンシャルワーカーとそうでない人は分けられないのか。
- **人事課課長代理** 県では、休暇等も含め、出勤しなかった者を出勤削減率という形で集計している。その中では、エッセンシャルワーカーを含めテレワークできない職員は除外した数字を出している。1か月単位で出しているが、出勤削減率としては3～4割程度で推移している。

- **中西委員** 非常に低い数字なので、良い数字を見せたいのなら分けた方がよい。テレワークの阻害要因は何か。結局はそこを叩けるかが一番大事。先ほどの阻害要因は意識醸成という話は本当か。意識醸成は意識醸成としてやればよいと思うが、そもそも家で業務ができる環境は整っているのか。一番よくあるのは個人情報が見られないのでテレワークができないということ。そうした阻害要因を解決すると、エッセンシャルワーカーでさえもテレワークができる。NTT でいえば故障修理などは別にしてそうしたものが、コールセンターさえも家でできるようになる。阻害要因が何かということの分析がどこまでされているのか。意識醸成で逃げるパターンはよくあるが本当にそれだけなのか。
- **人事課課長代理** 県の仕事の多くは重要な情報を扱うが、一定の手続きのもと、セキュリティが確保された環境でテレワークでも作業できる。繰り返しになるが、環境については整備が進んできた中でテレワークが進んでいないとなると、やはり「テレワークは難しい」という意識があるのも事実かと思う。これだけ環境が整備されている中でテレワークができない理由というのはもっと分析しなくてはいけないのかもしれないが、テレワークを新しい働き方として定着させていくための意識醸成が大事だと思っている。
- **中西委員** 意識醸成するために何をやるのかということは書いた方がいいと思う。
- **人事課課長代理** 昨年度から8月の1か月間、テレワーク・デイズという取組をやっている。この期間は特に意識してテレワークをやろうというもの。そうした取組を通して少しずつではあるが意識を変えていかななくてはならないと思っている。
- **中西委員** ありがちなかなと思う。テレワークの手当はどうなっているのか。
- **人事課課長代理** 現状ではテレワーク関係の手当はない。
- **中西委員** 意識を醸成する上でもいろいろきちっとやった方がいいと思う。
- **須山委員** コロナ禍でテレワークは非常に進んだ。非常に有益な働き方であり、これからはテレワークなくしては労働環境を語れなくなると思う。一方で新聞などを読んでいるとテレワークが万能なのか、本当にベストな働き方なのかというのは検証しなくてはならないところにはきていると思う。できるからテレワークをどんどん進めるべきだと一本調子に言っているのかは立ちどまる必要がある。やはりそこには出勤してやることによる業務効率の改善などもあるのではないかという揺り戻しが来ており、今までのテレワークでない働き方のメリットに気が付いているといったところもたくさんあると思う。今はそういうこともあまりないと思うが、例えばタバコを吸いながら雑談をしてそこでアイデアが閃いたなど、業務を効率的に進めるだけでない色々な気づきがあったということを切り捨てていいのかという点にも目を向けながらやっていかないといけない。どんどん環境整備を進めましょうということでもいいのかは気になるところ。だからといってもう元通りに全部戻しましょうというそれはまた違ってそこへはもう戻れないと思う。やはり職員に聞き取りをして、実際にどう

なのかというところにも目を向けつつ進んでいくようにしないと何か大事なものが失われていき、結局業務効率の改善から遠回りをするのではないかという気がしている。

- **人事課課長代理** 今はコロナ禍であり、極力人と接しないよう、テレワークも含めて出勤削減を推進していくということがある。With コロナになった時に、100%テレワークというふうにやっていくという考えは今のところはない。一方でやりたいと言っている職員が、職場等にかかわらずテレワークをできるようにすることは大切。テレワークが働き方の一つとしてしっかり定着するようやっていく必要がある。
- **竹村委員** 須山委員の意見に賛成である。ここの阻害要因の解消等に取り組むという記載はテレワーク至上主義のように感じられる。もう少し表現は変えた方がいいのかなと思うがいかがか。
- **人事課課長代理** テレワークがコロナ禍で一気に進んできたが、今は定着させる時期でもあると思っている。テレワークという新しい働き方を定着させていく上ではやはり阻害となるような要因があれば取り除いていかなければならないと考えている。
- **須山委員** 私も家で仕事をすることもあるが、それで100%効率的に仕事が進められるかはその人の能力次第だと思う。すべての職員が出勤を要さない自宅にいて裁量で働けるということにベストのパフォーマンスを出せるのかは疑問である。先ほどテレワーク至上主義とあったがそこに日々疑問を感じているので、昔には戻れないが全部新しくするのもあまり良い方向には行かないような懸念がある。
- **井上委員** 確認だがテレワークを100%にする目標を立てているわけではなく、とりあえず週1回以上やっている職員がどれだけいるのかということであって、委員の意見と全く違う方向に進んでいるわけではないという認識でよいか。
- **人事課課長代理** 認識のとおり。100%テレワークだけにしていくということではない。
- **井上委員** そういった目標設定をこれからどうしていくかというところが先ほどの議論なのかなと感じたが、それがなかなか難しい。私はどちらもできるようにしておくことは大事だと思う。現状ではテレワークもできるし出勤もできるという状態になっていないということか。例えばテレワークに苦手意識があったりするのか。
- **人事課課長代理** 実際に職員の70%が週1回テレワークをやりたいと希望している中でできてない状況。先ほどの繰り返しになるが100%テレワークだけの組織にするという目標にしているわけではない。
- **中西委員** 目標の7割まではほど遠い。テレワークだと効率性が下がる、コミュニケーションがとりづらいつらいというのはICTがカバーできていないということ。できるようにすればテレワークでいい

となるはず。テレワークをやった方がSDGsやCO2削減の面で良いに決まっている。効率が下がらず今までどおりのコミュニケーションが図れるのなら恐らくテレワークを否定するようには絶対にならない。だからそこをどこまで追求していくのかというのが大事だと思う。電車に乗らなくてCO2が出ないのは良いことに決まっているので、どれだけのところまでいけるのかということ。これまでの仕事から劣化するのであればテレワークはやらないとなるので、今はその劣化要因を取り除くかどうかというところのせめぎ合いだと思う。まだ追いついてない部分もあると思うが、世間一般的にも7割とよく言われているのでその目標に対して全然届いていない事実はしっかりと認識はすべき。

- **小池会長** 何のためのテレワークなのかというところの議論が飛んでしまっているかなという印象を持った。4ページの「組織・人事改革」の「主な目標」の「ワーク・ライフ・バランスの実現や多様で柔軟な働き方を推進する」一つの手段として、テレワークがあると思う。まさにこのワーク・ライフ・バランスをどう実現していくかということが大事であって、その中のテレワークはこういう状況だということだと思う。ワーク・ライフ・バランスには先ほどの長時間労働や育休の話、ここには書いてないが女性の活躍推進も入ってくると思う。なので、ワーク・ライフ・バランスの実現についてどれだけのことをやってどれだけの成果があったのかということをやはり前提としていないと、何かテレワークだけの数字で議論してしまうことになりかねないかなという印象がある。
- **人事課課長代理** まさに男性育休なども含めてのワーク・ライフ・バランスということになると思う。一方で女性活躍や男性育休は別の計画になってしまうが目標値を掲げてやっているの、そちらの方で管理をしていく必要があると認識している。
- **小池会長** 女性の管理職は目標値 25%だと思うが全然達成していない。
- **人事課課長代理** 引き続き、目標達成に向けて取り組む。
- **秋葉委員** 報告書の取りまとめお疲れ様でした。おそらくこの資料が県民の皆さんにお示しすると同時に 13,000 人の職員にも理解してもらいながら出すことになるのかなと思っている。つまり意識改革も含めて県としては、そういうこともやっているということも改めて気づくのではないと思う。なかなか他の部署の仕事は見えない。会長が言うように対外的にミスリードにならないようにすることは非常に重要なことかと思う。良かれと思って一生懸命やってきたものが裏目に出してしまうのは非常に良くない。中西委員が言うように良い意味での比較を出してしっかりやっているものは対外的に伝えることも大事だし、課題というものも示して県民に協力を求める必要がある場合はしっかり伝えた方がよい。特にこのパワポ資料は非常に端的にコンパクトにまとめているので県民に示す際は少し肉付けをして出すのがいいと思う。言葉の節々は少し気をつけながら出した方がいいと思う。例えば「主な課題」の時間外勤務の箇所はコロナで非常に大変だという理由を付け加えた方がよいのではないか。また、概要資料のスライド2枚目には「基本的考え方」で職員・組織・仕事の質的向上と大きく3つに枠組みされているので、可能な範囲で本体の報告書もそうした枠組みにした方が分かりやすいと思った。ぜひそうして欲しいというわけではなく参考までの意見。いずれにしても対外的に出す

際は内容もさることながら見やすく分かりやすくということも非常に重要かと思う。

- **小池会長** おっしゃるとおり「何をやっているのだ」と県民から捉えられるだけだとミスリードになってしまう。まさに前線で頑張っている職員にとっても心外。
- **秋葉委員** やはり一生懸命やっている部分は出した方がいいと思う。当然コロナの手続は初めてのことなので県民も巻き込んでやるしかないと思う。
- **井上委員** 報告書を初めて読んだ時、非常に正直に書かれていると好感を持った。例えば3ページの月100時間以上の職員の目標ゼロに対する実績、週1回以上テレワークをしている職員の目標が70%以上なのに令和4年度は19%であるという数字。本当に正直に出しているところが好感を持てる反面、先ほど会長が言われたように「何をやっているのだ」という反応も想定されるので、それをどのように読ませるか。私はこの正直さは失わないでもらいたいと思っている。これは神奈川県庁の一つの姿勢であると評価しているので、誤解されない程度に納得感のある記載ができればよいと思っている。
- **小池会長** 働き方改革について議論が続いているが、ほかの分野についてはいかがか。
- **中西委員** DXや働き方にも関係するが、SDGsへの貢献という話は盛り込まないのか。
- **行政管理課** 12ページ。アクションプラン「神奈川県公共施設等総合管理計画」の「今後に向けた課題」の一番下に「脱炭素化に取り組む必要がある」と記載している。経費の削減と脱炭素化は相反することなので難しい面もあるがそうした記載はしている。
- **中西委員** 現状は行政改革の中ではそれほど意識していたわけではないということか。
- **行政管理課** 行政改革の観点からはそこまで意識はしていない。
- **中西委員** 脱炭素化に取り組んでいると全てに良い影響が出る。SDGsと言いながらほとんど業務改善をやっているというものも結構多い。逆に言うところこういうことをやっていることで脱炭素にもしっかりと貢献していると言えないこともない。ペーパーレス、業務改革、働き方改革、DX推進は全て脱炭素化に繋がる。何か言ってあげても良い気もする。行政改革でそうした文言がないと神奈川県は環境問題をあまり意識していないと言われてしまう。
- **行政管理課** 県の総合計画には入っている。そちらで目標は掲げている。重複するので行政改革大綱では取り扱っていない。
- **中西委員** 他の計画で扱っているならば問題ないと思う。

- **行政管理課** 少し前の話題に戻る。業務改善について意識は変化したが実際の業務はどうなっているのという中西委員からの質問についてお答えする。22ページの「2 業務改善の推進」の「目標達成状況」では職員による業務改善提案 38 件、所属業務改善報告制度 258 件と具体的な数字を記載している。ここでは行政管理課に各所属から報告があったものを計上しており、すべての業務改善の報告が上がってきているわけではない。令和元年度ぐらいからコロナが発生したことにより、各所属で会議の見直しや事業の休止をしている。そうした取組により業務改善への意識が向上したと捉えている。また、「行政改革に関する職員の意識調査」では長時間労働が増えているので業務改善をする余裕がないという回答もかなりあったため、本年度は業務改善提案制度「集中提案シーズン」を実施した。これは令和4年9月中旬から10月中旬の1か月間に限定して、行政管理課から業務改善に関する提案を職員から募集したもので全庁から300件の提案があった。行政管理課だけでは集まった提案が本当に良いものか分からないので若手職員による業務改革プロジェクトチームを令和4年11月に発足させた。採用2年目ぐらいの職員を中心に集まった提案について議論をして令和5年3月までに方向性を定めていきたいと考えている。
- **中西委員** 実際の業務改善の提案も上がっていると分かって良かった。
- **須山委員** プロジェクトチームはどのような構成か。2年目の人、中堅、決裁権限を持った人がいるなど構成に多様性はあるのか。
- **行政管理課** 主事と主任主事が中心。採用10年目程度までの職員を対象に公募を行い、集まった人。これからリーダーを決めて集まった300件の提案の中からどれをやるかというのをメンバーで決める。それから3月に知事をトップとした働き方改革推進本部の場で議論の結果を提案することによって県庁全体として業務改革をやっという方向性を作る。
- **須山委員** ボトムアップでやれるものなのか。そのやり方がいいかはともかく判断権者から鶴の一声がないと上がってはくるけど下の方でグルグルするだけということもありうる。
- **行政管理課** そのために知事に直接提案するという形をとっている。
- **中西委員** 意識の向上だけではなく、実際に提案も上がってきているということも概要資料に記載してもよいと思う。
- **小池会長** 概要資料について、スライド2に5つの取組分野と6つのアクションプランがありその中に取組分野2「組織人事改革」とあるが、スライド3に第2期県庁CHO計画の記載がない。点検報告書(素案)でも各分野の点検には県庁CHO計画の話は出てこなくてアクションプランの点検に出てくる。職員健康経営計画は知事の1丁目1番地とまでは言わないが重要な柱なのでこれが概要資料で全く出てきてないのはいかがなものか。点検報告書(素案)の「今後に向けた課題」では、「健診総合判定のA及びBの割合や、生活習慣の改善に取り組む職員の割合等が目標設定に届かず、かつ低下傾向にあることから、原因分析のうえ対応策の検討が必要である。」としっかりと書かれている。

- **行政管理課** 成果と書ける部分が少なかったので、概要資料には書いてない。所管課に確認したところ数値が悪かった原因は、自分の未病改善に対する行動を宣言して実行するという「未病改善行動宣言」をコロナ対応に注力するため省略したことによって、職員の意識が向上しなかったことが一因とのことである。また、ストレスチェックの受検率が低いことについては、「未病改善行動宣言」をやらなかったことによる職員の意識の低下やコロナ対応による多忙で受検率が伸びなかったことが原因と聞いている。期間も延長し、ストレスチェックを職員に受けてくださいと何度も何度も呼びかけてはいるが、いま申し上げた二つの理由により伸びていない。検診の総合判定A及びBの割合が低下していることについては、職員の年齢構成が高まっているため改善するのがなかなか難しい。目標設定が高かったと聞いている。
- **小池会長** それはともかくとして載せた方がよい。点検報告書（素案）でも最初の方に書いてもいいと思う。
- **戒野副会長** 25 ページの「主な取組」にグループリーダーの話がある。プレイヤーからマネージャーへのシフトということで組織改革だと思うが、一部意味が分からなかったのはサブリーダーを設置したということ。班長という呼称を導入しているのは、サブリーダーの一つを班長としたということか。
- **人事課課長代理** 基本的にグループリーダーがマネジメントを行っている。その下に副主幹、主査がいて、これらの職員に、所属が必要に応じて班長や次席といった呼称を付けて、一定の範囲で業務管理をしてもらうというもの。
- **戒野副会長** 若手職員の指導を行っている中堅職員の育成を図るのが班長ということか。
- **人事課課長代理** 班長等が若手職員の業務を管理する。「中堅職員の育成」という部分は、一定の業務取りまとめを経験することで、班長等自身の育成を図るというもの。
- **戒野副会長** ここでいうサブリーダー。
- **人事課課長代理** そのとおり。
- **戒野副会長** 分かった。班長というのはいわゆるサブリーダー。違う人なのか同じ人なのか分からなかった。もう少し分かるように書いた方がいいと思う。
- **中西委員** 財政改革は点検報告書（素案）に書かれていることを概要資料に載ってくるほどのものがないということか。財政に余り詳しくないが、成果と言われるような部分が結構あると思う。クラウドファンディングしか目立っていないのもうちよっと物量的なものとか何かないか。

- 行政管理課 検討する。
- 中西委員 債権が減ったというのは何と比較してのことなのか。
- 小池会長 県債全体の残高を令和5年度までに2兆円台まで削減するという目標が達成されておらず現時点で3兆2,108億円になっている。それだけ財政再建の道はコロナ禍で険しくなってしまったということは正直に書いてない。
- 中西委員 達成していないから記載がないのか。
- 小池会長 そこまでは勘ぐっていないが、クラウドファンディングだけが財政改革の話かなと疑問に感じている。
- 行政管理課長 国の制度の中でかっちりと動いているところもあるので、全都道府県の中で神奈川県だけものすごい成果を上げることが難しい構造。確かにクラウドファンディングだけなのかという指摘はもっともなので調整する。
- 須山委員 クラウドファンディングは神奈川県だけではなく他の自治体も盛んに使っている手法なのか。
- 行政管理課長 基本的にはそのとおり。
- 須山委員 徴税機関である神奈川県が税収以外に民間からお金を集めてそんなことをしているのかなという素朴な感想を持った。クラウドファンディングは本当に資金を確保するのが難しい方々が広く募って何かやるイメージだった。成果であるかのように記載されていると違和感がある。認識不足かもしれないが。
- 小池会長 一般的に県民は行政改革でどれだけ財政改革が進んだのかというところに一番視点がいくと思う。特にコロナ禍で税収が減って本当に大丈夫なのかというところにまず目が行くと思う。
- 行政管理課 もう一度検討する。
- 須山委員 クラウドファンディングで資金を集める以前にすることがあるのではないかと県民として素朴に思ったのであえて申し上げた。
- 小池会長 クラウドファンディングの数字はどこかに出ているか。
- 須山委員 40ページ。感染症対策や研究事業とは具体的に何をやったのかなと思いつつも、そもそもクラウドファンディングをやったということを全面的に出すのかなというのが正直な感想。書くな

ということではないのでお任せはする。

- **小池会長** 本丸は書いてないという印象。
- **須山委員** クラウドファンディングで何かをやったと言えばそれこそ会長が言われたように、本当に財政状況が厳しいのであれば課題ということを率直に出した方が県民の正しい情報の理解に資すると思う。
- **小池会長** 県庁が絞るに絞って仕事をしたということはわかっていると思う。それでも目標を掲げたけどできなかったということは正直に書いた方がよいと思った。
- **須山委員** 県民にとって大事なものは現状を正しく把握してそこから問題意識をもって解決策を考えることだと思う。脚色をして県民の耳ざわりのいいことを出すだけではなくて、正しい情報を県民は受けたいだろうと私は思っている。
- **秋葉委員** 資料にも縮減は書いているので、一生懸命やっているのは前面に出しつつ、クラウドファンディングによる将来を見据えたお金の集めとともに持続可能性みたいなことをしっかりうたっていけるような文言にすればよいと思う。つまり課題に取り組んで真摯に財政再建をしているけど、将来も見据えているという見え方が大事なと思う。

また、県庁内の情報発信をいろいろ見てはいるが、概要資料に記載のとおりコロナの情報発信が一番重要であれば、この記載が正解だと思う。点検報告書（素案）では、48ページでは災害に関する情報発信がいろいろ出ているが、良い意味でコロナが収まっているせい令和2年度～4年度にかけて数字が下がってきている。情報発信が少ないとミスリードにならないように、49ページのポジティブさを伝えるような内容の見出しが良いのではと思っている。「2 全庁の「情報発信力」の強化」の「目標達成状況」は、令和4年度の9月までの半年で、28件、263件。令和4年度はこれの倍の件数になると考えると、昨年度よりは色々な発信をしているということ。見え方は大事だと思うので、しっかりやっているものは対外的にポジティブに言った方がいいと思う。知事は結構前にでてよく話をしていると思う。
- **行政管理課長** マスコミ出身なので話し方は非常に上手。当然ながらマイクやカメラの前に立つことを全く躊躇されない方なので情報発信力はあると思っている。
- **秋葉委員** そういうことも書いていった方がいいのではないか。
- **戒野副会長** 概要資料のスライド5に「主な課題」があり、スライド6の「総括」の中にも「中長期的な課題」がある。「成果」があって、「主な課題」が幾つかあって、総括の中には「中長期的な課題」や「新たな要素」への対応という構成だがバランス的にはいかがか。また、「主な課題」のところはもう少しボリュームが必要ではないか。

- **行政管理課** 点検報告書(素案)の17ページに「主な課題」を他にも載せているので、概要資料に追記することは可能。
- **戒野副会長** もう少しこのボリューム感を変えてもいいと思う。できればその17ページからもう少し持ってきてもいいような気がする。それから「総括」が位置付けとして将来に向けた展望という部分なのか。ぱっと見たときに「課題」があって「総括」の中に「中長期的な課題」があるのが違和感あったので少し工夫してもいいような気がする。
- **須山委員** 刑事裁判でも裁判員裁判をやる時には弁護士や検察官がやることのメモを配る。1枚ペラでメモを配ることになっているが、見やすいメモにするためにはどうすればいいのかを日々研究している。概要資料のスライド1に「5つの取組分野と6つのアクションプラン」とある。ここでは①②③④⑤で取組分野が書いてあるが、スライド3～4では取組分野1 2 3 4 5と太い数字で書いてあり対応関係が分かりづらい。そうしてくださいという意味ではないが、作る時は表記を揃えた方が対応関係が分かりやすいと思う。
- **戒野副会長** 私もそう思う。先ほど述べた主な課題についても分野ごとに出てくると思った。せつかく小見出しを作るのだからどこに飛んでいるか見やすい方が अच्छ अच्छ 考えなくて済むかなと思う。何をやって何が課題かが一目瞭然になる。そして将来展望に向けた総括に繋がるとよい。
- **井上委員** 概要資料と点検報告書(素案)の関係について。点検報告書(素案)15～17ページで「主な成果」と「主な課題」をまとめている。それを概要資料でも同じ名称で「主な成果」「主な課題」と書いてある以上は点検報告書(素案)と同じ項目が普通だと思うが、概要資料では内容を絞っている。先ほどクラウドファンディングの際にも出たが、概要資料は点検報告書(素案)の一部しか抽出していないのでバランスが悪い。もし概要資料で「主な成果」や「主な課題」という項目名を生かすのであれば、点検報告書(素案)から項目を削らずにそのまま書いた方が先ほどからの委員意見に対応できるし関係性が保たれる。さらに絞りたいのであれば別の書き方で絞ればよいと思う。概要資料と点検報告書(素案)の「主な課題」と「主な成果」を読んだときの印象が全然違うと思うので、あまり乖離を発生させないようにした方がよいと思う。
- **行政管理課長** そのあたりの対象関係については工夫させていただきたい。
- **小池会長** 令和4年度の点検結果について私たちはまだよく分からないところがある。例えば若手職員による業務改革のワーキンググループを作ったと記載がある。先日第1回目の会合を開いたと聞いているがどのような議論がされたのか。
- **行政管理課長** 最初に自己紹介をしてグループに応募した理由や意気込みを共有した。その次に300件あったということで、ある程度重なったものをカテゴライズしよう。
- **小池会長** 何が300件か。

- 行政管理課長 提案総数。
- 小池会長 何の提案か。
- 行政管理課長 職員からの業務改善提案の総数が300件。その中でもある程度似たものもあるというのがメンバーの認識で、まずはカテゴリズをすることとなった。カテゴリズするためにどうしたらいいのかというところで、メンバーの一人の男性が少し時間もあるのでカテゴリズしてみたというエクセルを持ってきてくれた。彼は300件のうち100件を既にカテゴリズしてくれていた。残り200件を残りのメンバーに割り振って、各自がやりたい課題を選んでそれらを次回に持ちようというのが前回の話。次回は今週水曜日に開催予定ということになっている。まだ本当に入口の状態。
- 小池会長 3ページの「主な取組」に、「若手職員の業務改革プロジェクトチームの発足」と書いてあるのでワクワクして聞いていたが、業務改革というよりは業務改善提案。
- 行政管理課長 ある程度年季が行った職員だと改善で終わってしまうところだが、先ほど説明したように2年目ぐらいの職員が多いということで良い意味で県庁文化に染まっていないというところがある。我々のような年季が行った職員が首を突き合わせてやって「現実的に無理だ」「まずできないよね」と思考停止してしまうところを超えた色々な議論を持ってきてくれると期待している。それが改革に繋がるのではないかとということで、「改革」と付けた。実際に活発に議論がされているので、この調子でいけば何らかの良い成果が出てくるのではないかと期待は持っている。
- 小池会長 出来たら若者らしい大胆な改革を作ってほしい。
- 須山委員 2年目というと本当に入ったばかり。3年ぐらい経つと何となくわかってきて、5年ぐらい経つとようやくという感じだと思う。2年目ぐらいだとあんまり仕事をこうしたらいいのではないかとこのところまでなかなかいきにくい。もう少し上の方も入れた方が実効性のあるところに刺さるのではないかと。
- 行政管理課長 実は前職があったり、臨時的任用職員で県庁職場を渡り歩いてきたが最近正規職員になったという中身がベテランのような人もいたりする。
- 小池会長 2年目でも同期が例えばNTT、電通で働いているとかそういうのがいて、色々な情報を得て、「県庁はまだそんなことやっているのか」と言われたとか。何かそういったところのインプットも結構重要かと思っている。そこは県庁文化に染まらないうちに。
- 須山委員 弁護士になる前に一般企業で働いていた。2年目は人事部だったが1年が終わって後輩が入ってきたからちゃんとしなくてはいけないがまだまだわかっていなかったなと思い出した。3年経つと何となく一通りのことを全部やって自分でも広範囲に自信を持って教えられるようになった

という古い記憶があった。

- **小池会長** Z世代は何を考えているか全然分からないのでそういう話を聞いてみたい。当然少し経験ある人からのアドバイスも必要だと思うが、楽しみな取組である。
- **行政管理課長** 行政管理課のベテラン職員がフォローする。
- **小池会長** つぶさないで、できるだけラジカルなものを出してもらおうと良い。時間も終わりに近づいてきた。皆様もいろいろ言いたいことはあると思うが、お気づきになったことがあれば事務局へメールで意見を寄せていただきたい。本日出た意見はこれから報告書をまとめていく中で十分に生かしていただくようお願いする。本日の議論は終わりにしたい。事務局から何かあるか。
- **行政管理課長** 本年度の協議会は以上をもって終了とさせていただく。本日いろいろな意見をいただいたので参考にさせていただき、年度末の公表に向けて点検報告書の作成に取り組んでいく。点検報告書を作成したら随時連絡をしたい。また、プロジェクトチームについてどのような議論があったか適宜報告する。来月から県民から幅広く意見をいただくパブリックコメントをやるので追加の意見等あれば寄せていただきたい。次年度の協議会については未定のため改めて調整させていただきたい。
- **小池会長** それでは以上をもって令和4年度第2回行政改革推進協議会を終了する。