

第3回 長崎県行財政改革懇話会（公表用）

日時 平成27年9月1日（火） 10:00～12:00

場所 長崎県出島交流会館11階会議室

1. 出席者

（1）長崎県行財政改革懇話会委員（12名中11名出席）

須齋会長、讀谷山会長代理、佐藤委員、渋江委員、竹本委員、田崎委員、中田委員、野口委員、本多委員、宮崎委員、山本委員

（2）事務局（長崎県）

上田総務部長、池井総務部次長、徳永総務文書課長、赤尾県庁舎建設課長、廣田人事課長、大庭情報政策課長、中崎地域づくり推進課長、大崎市町村課長、村井県民協働課長、陣野財政課総括課長補佐、伊達政策企画課総括課長補佐、西新行政推進室長

2. 次第

（1）県の取組状況を踏まえた意見交換（業務プロセス）

（2）県の取組状況を踏まえた意見交換（市町連携、県民協働）

3. 主な内容

【会長】

本日は、県の取組状況を踏まえた意見交換として、前半に長崎県の業務プロセスについて議論し、後半に市町連携・県民協働について議論をしていきたいと思っております。

では、事務局から、長崎県の業務プロセスについてご説明をお願いします。

【事務局】

まず、第2回行財政改革懇話会の意見について、確認させていただきます。

（資料1）「第2回行財政改革懇話会における意見（まとめ）」

スクラップアンドビルドが徹底できるような戦略型行政運営をすることが大事であり、そのためには、個人の目標だけではなくて、組織目標を達成する人材育成を目指すことが必要との意見をいただきました。スペシャリストとジェネラリストをバランスよく育成し、人材育成の「見える化」を進めることが必要との意見をいただきました。市町との人事交流の推進などにより、現場目線で、責任を持った対応ができる職員の育成が必要との意見をいただきました。目標達成も確かに重要だが、コンプライアンスの視点も忘れてはいけないとの意見をいただきました。新しい県庁舎に向けて、県庁の縦割り・縄張り意識の弊害を無くすことが重要である。また、手段が目的化しているのではないかと意見をいただきました。意識改革においては、どのような意識をどのように変えるのかを明確にすべきなどといった主な意見をいただいたところでございます。

人材育成に関する非常に有益なご意見を賜りました。本日は、業務プロセスに関するご

議論をお願いしますが、先般ご議論いただいた人材育成の視点も踏まえて、ご意見をいただきたいと思えます。

(資料2)「長崎県の業務プロセスについて」

では、長崎県の業務プロセスについてご説明いたします。

(p 1)

本県の政策決定の流れのイメージでございます。

上段、県議会の欄でございますが、通常、年に4回開催され、予算や条例等の議案の審議を通じて、県の基本的な方針を決めることとなっております。特に、翌年度の予算を審議するのは、2月議会となっており、翌年度に取り組む政策について、2月議会での審議に向けて、様々な手続きを行っていくこととなります。

中段の施策検討・予算編成の流れとしましては、4月に知事と各部局の意見交換を実施し課題を整理した後、8月から9月にかけて翌年度の施策の方向性や予算の枠組みを議論し、その後、10月から11月にかけて、具体的に施策を構築、予算編成作業を経て、2月議会に新年度の当初予算をお示しするという流れとなっております。

その下の段の政策評価ですが、年度前半に、前年度に実施した事業の評価を実施し、その結果を、翌年度の政策に反映していくという流れとなっております。

下段、国の予算でございます。本県の財政状況は厳しいことから、国の財政運営の影響を強く受ける仕組みとなっております。そこで、国の予算や計画の動向を注視し、政策検討や予算編成に反映することとしております。

(p 2)

続きまして事業実施の流れを説明いたします。ここで説明しますのは、事例として、補助金等の支出により事業の成果を得ようとする場合のイメージでございます。

最上段に政策形成段階、事業執行段階、評価段階とございます。政策形成段階は、先ほどご説明したような流れで進んでいきます。事業執行実施段階では、年度当初に要綱の策定や事業の説明会の後、計画を受け付け、その審査をして、補助金の決定をするという流れとなっております。その後、実施状況や現場状況を確認して、補助金の支出をする。その後、事業の評価をし、内部や県議会による検査や監査を受けるという流れで進みます。付随的な業務として、庁内の会議や広報、制度の見直し、予算編成、決算の整理等がございます。主な実施主体を下段に記載しております。政策形成段階は主に本庁で、事業執行段階は、農林水産土木などの地方機関を有している部門は主に地方機関で、観光物産産業などの分野は主に本庁で執行しております。評価は、主に本庁で実施しております。

(p 3)

このような県の業務プロセスにつきまして、今年度6月から7月にかけて、全庁的に課題整理をしたところであり、その状況を説明いたします。

まず、業務プロセスの中で、どこに最も力をいれるべきであるかを確認いたしました。その結果、最も力をいれるべきであるとの意見が多かったのは、特に政策形成前期における県民・地域のニーズの把握や現状の分析、方向性・目標の設定、市町との連携などがあります。括弧書きでパーセントを記載しておりますのは、十分に力をいれることができていないという割合であり、県民・地域のニーズ把握に力をいれるべきと考えているもののうち、94%は実際に力をいれることが十分にできていないという状況でございます。

次に、力をいれることを妨げる要素を確認いたしました。妨げる要素としては、として、

- ・年間を通じ照会メールが多数ありメールの送受信などに多くの時間を割いている
- ・部局をまたがる業務への消極的対応により、業務の動き出しに時間を要している
- ・性格的に類似した書類を重複して作成している
- ・政策の検討会議が何種類もあり、同じような内容を何度も議論している

などの意見が出ております。

次に、県庁で削るべきこと・変えるべきことを確認いたしました。政策形成段階ではスクラップの徹底、事業執行段階では全庁的なメール・会議・照会のルールづくりや庁内ICT化、文書管理の見直しなどを一層進める必要があることなどが挙げられました。

ただいまご説明した業務プロセス分析を踏まえ、今後、仕組みづくりと見直しが必要となりますので、その仕組みづくりと見直しの方向性について、ご説明いたします。

(p 4)

これからの県庁の業務プロセスの方向性としては、次の3項目を徹底していく必要があると考えております。「県民目線・成果主義の徹底」でございますが、職員スピリットの項目の1番目に掲げているこの理念を業務プロセスにおいても徹底していくという趣旨でございます。「現状分析、政策の立案・実施・検証・改善への集中」でございますが、付随的な業務や内部管理業務を徹底して見直し、成果を出すために必要な「現状分析、政策の立案・実施・検証・改善への集中」を実現していくという趣旨でございます。「自主的・継続的な見直し」でございますが、県庁全体として主体的に業務プロセスの方向性を実現するために、誰から言われたからというのではなく、自主的に・継続的に見直しをしていくという趣旨でございます。これらの方向性を実現するためには、右に書いておりますような、具体的な仕組みづくりと業務の見直しが不可欠となります。

(p 5)

まず、前回の懇話会の意見でもございましたように、手段が目的化しているという部分もありますので、成果を意識した目標を設定することが必要であると考えております。例えば、何を何回するというような活動の指標達成を目標とするのではなく、事業により何を実現するのかという目標を設定することが重要になってくると考えております。

その目標にどのように近づけるかという視点で、各地域で情報の収集をしたうえで、それを蓄積していくことが必要であります。情報収集に当たっての留意事項を全庁的に整理したうえで共有することが重要になってくると考えております。

それを所属の部内、課内、班内でミーティングした上で、常に共有して、蓄積した上で、どういった政策を立てるべきかの仮説を立てていくことが必要であります。具体的には、週に1回の班内ミーティングで、事業の進捗状況や課題、対応の方向性などについて検討し、それを課内・部内で継続的に共有することが必要だと考えております。

その中で、他県の取組や先進的な取組を調査した上で分析していく必要であります。全国照会やターゲットを絞った統計分析をすることで政策立案につなげていくことが考えられます。

また、部局をまたがる業務に時間を費やすということがありますので、部局間連携の必要性を認識した上で、押し付け合いをすることなく進めていく必要があります。例えば、部局をまたがる業務への対応についてインセンティブを持たせることなどが必要ではないかと考えております。

そういったことを踏まえて、それぞれの手段の達成ではなくて、事業群の達成ができているかということ、評価結果を活用し、それを基に政策、事業の立案をしていくという仕組みをつくる必要があると考えています。複数の事業を事業群としてとらえ、成果への各事業の貢献度で事業単位でのスクラップを図ることが必要ではないかと考えております。

その仕組みをつくるために見直す項目として考えているのが、下の5項目のような内容でございます。先ほどのご説明した分析結果を基に分類して記載しています。

(p 6)

ご説明しました仕組み、見直す項目については、政策形成・事業執行・庁内ICT化・ペーパーレス化・新県庁舎に向けた働き方オフィス運用ということで、現在、庁内でチームを作り、方向性や具体的な対策の検討しているところです。

本日は、ご説明しました県の業務プロセス分析を踏まえた方向性、具体的な仕組みについてどのような仕組みが必要なのか、見直しが必要なのかについて、ご議論いただきたいと考えております。

【会長】

ただ今、事務局から説明がありましたが、前回の人材育成の議論において、委員の皆様から色々なご意見がありました。特に、本日議論いたします業務プロセスと関連している部分も数多くあったのではないかと思います。その意味では、前回の人材育成も念頭に置きながら議論を進めることができるのではないかと考えております。業務プロセスについて、現在の課題を県庁内で分析した上で、今後の方向性ということで事務局から示されておりますので、この方向性の部分、ページでは特に4ページと5ページの部分を中心に議論をしていきたいと考えております。

【委員】

業務プロセスという言葉が使われています。業務プロセスというのは、昔、BPRというのが流行りましたが、そのときは、実は事業というように訳していました。民間の方は、

あまり事業と業務について、あまり意識していないのですが、私は、ここは、業務プロセスなのか、事業プロセスなのかははっきり分けておく必要があると思います。今までの資料を拝見させていただくと、資料2の5の見直す項目の類似業務の重複した作業と徹底した業務の外部化については、業務だと思うのですが、残りは、事業だと思います。

地方自治体で、窓口業務という言い方はするが、窓口事業とは言わない。定型業務という言い方はするが、定型事業とは言わない。この二つをしっかりと分けて議論する必要があると思います。事業か業務かということで、話を聞いていると、全体の9割は、事業プロセスだと思います。

事業は、スクラップアンドビルドをして、業務は、業務管理の手法を改革することが必要なのですが、「具体的な取組」の業務管理を見ていただくと、スケジューリングすることが重要で、優先順位とか決められた作業内容に基づき、品質、納期、コストを改善すること。地方自治体で問題なのは、品質、納期、コストが職員に任せられ、組織としての「見える化」ができていない。業務を一担当に任せている。係長職の完全プレイヤー化が始まっていて、係長が部下の品質、納期、コストを管理できていない。例えば、知事が「あれはどうなっているか」と聞くときには、業務の話ではなく、事業の話だということです。業務の関心度が低いのですが、実は、県のレベルで言えば、業務を担当している人が総時間では35～40%くらいあると思います。直感的ですが。業務の管理の仕方を変えていかなければ、政策形成をしていくための時間が確保できないということで、業務管理ということが必要だということになる。事業は、プランニングすることが大事で、具体的な活動手順を並べてやっていくことになるのですが、既存業務という日本語の使い方はしない。業務は全部既存。よほどのことがないと新規業務は出てこない。既存事業と新規事業で、新規事業はプランニングするが、既存事業は去年と同じようにやってしまってスケジューリングしているということ。事務事業評価制度が形骸化しているのは、このあたりが一番大事なので、この事業管理ということのプランニング、政策立案をしっかりとスクラップアンドビルドしていかないといけないと思っています。スクラップアンドビルドの手法を確立していないことが問題だと思います。

職場間連携は、後からのテーマとなりますが、非常に気になっているのが、つい最近、総務省が「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」の通知を出し、その中身が、長崎県で行われている行革の中身とほとんど同じだということです。それが先行されると、職員に「やらされ感」が発生するので、スピード感を高めていくことが必要。そのためには、業務管理、業務改革をしっかりと、事業のスクラップアンドビルドをしていくことが大事だと思います。

優先事項として、管理職の方には、是非、スクラップは、相対的な評価でないとできないということをしっかり理解していただきたい。事業仕分けが失敗したのは、この事業をやるべきかやめるべきかという議論。地方自治体で必要じゃない事業をやっているわけではない。必要な事業が一つだけ上げられて、これが必要なのかどうかはわからない。相対的評価のスクラップアンドビルドの手法をしっかりと確立していくことが必要。監督者や一般職が業務管理や事業管理の手法を改善していくというやり方を是非ご理解いただきたい。

全職場で「見える化」をしていかないと、事業と業務の改革は進まないと思う。結論的には、事業と業務を分けて考えることが必要ということ。

【会長】

非常に重要な指摘だと思う。今回は、業務の議論なのか。事業の議論なのか。事業ではなく、業務プロセスを議論したいということでのよいのか。

【事務局】

今回の行革の業務プロセスでの目的は、今、委員がおっしゃった事業管理をしっかりできるような体制づくりをしたい。そのために、今やっている業務管理を見直して、そこから、効率化を図り、時間を生み出し、しっかり事業管理ができる体制づくりをアウトカムとして作り出したい。そのためには、5ページのところに二種類、上と下に書いているように、事業と業務の双方ともが今回の目的と考えています。ですから、作り上げたい事業管理体制を、事業を進める進め方、政策形成の中で全てはできないとしても、作りこみをどのようにやっていくか。特に、執行をしながら、見直ししながら、立案をする。執行は4月から3月まで継続してやりながら、それと平行しながら見直しもやっていく。ここをどう仕組みを作っていくかということと、そのためには、今やっている業務プロセスで、それを妨げている部分があるのではないかという問題、視点、仮説のもとに、職員の意見を聞きながら、項目を洗い出していこうということでございます。

【会長】

よろしいでしょうか。では、議論を進めます。主にp4、p5ということで、人材育成も含めて、ご質問、ご意見があればお願いしたいと思います。

【委員】

県の説明のp5も非常にきれいなことを書かれており、やることは、十分にリストアップされている気がするが、どう実現するのかというところがかなり困難な状況が現状あるのではないか。それを感じるのは、新庁舎ができた後でないとできないことと現庁舎でも行えること。この視点はかなり重要ではないか。現庁舎は書類の山ですよね。徹底した文書管理の手法とか色々とやられているが、現庁舎でできる限界がある。現庁舎の中でできることと新庁舎に移行する準備を長期的にやらないといけないのだろうなと思います。問題点はやるべきことに入っているが、メール・会議の見直しを徹底することは難しいテーマで、企業においても、メールが氾濫しており、メールがやたらと来る。私の朝の業務の中でも、まず、朝、不要なメールを削除する。その上で、メールの整理をする。役所においても同じことだろうなと思う。役所で会議をしようと思っても、今の庁舎では狭い。だから会議の効率が非常に悪いという現状がある。それが新庁舎になるとその環境も変わるだろう。新庁舎への移転はいつ頃でしょうか。

【事務局】

29年度末くらいです。

【委員】

あと2年ちょっとの業務プロセスに関する取組と、新庁舎移行への準備と新庁舎入ってからという風に考えていく必要があるのではないのでしょうか。WEB会議をしようと思っても、現庁舎では環境を整えるのは難しい。新庁舎になったらできるだろう。私はIT関係なので非常に重要だと思うが、ICTの徹底した活用は、新庁舎でやることを立案していく必要があるのではないかなと。

【事務局】

今の時点では、29年の秋口に完成し、移転が30年の当初くらいかなということで準備を進めています。今回の懇話会でご議論をお願いしております新しい行政改革への取組期間は、5年間を目処に考えています。その意味では、現庁舎、新庁舎両方とも入ってくる。新庁舎もまったなしなので、そこに向けた仕事の進め方の見直しも当然ながら、実施していかないといけないということで、新庁舎はいわゆるワンフロア、オープンフロアで、極力壁を無くしていくという形で考えています。そういう中で、仕事の進め方ももっと効率化できる。あるいは、意識の共有が図れる。多々ありますので、そこに向けた検討作りを進めているところです。そういった仕事の進め方そのものが今回の行革のプロセス改革につながっていくだろうということで、新庁舎の分も含めて、考えていかないといけないと思っています。そこが到達地点の大きな目標になってくると思います。確かに、文書は、ものすごい量です。なかなか減らない。これをどうやって減らしていくか。整理の問題、保存の仕方だけにはとどまらない問題でして、同種の会議を減らしていく、あるいは、先ほどおっしゃいましたICTの機器での管理・保存の仕方まで含めて考えていく必要があると思います。今、方向性について、今回、ご議論のテーマとしてお出ししております。片方で、具体の仕組みづくりも検討を進めておりますので、本日は、お気づきの点、方向性や重視すべき点についてご意見をいただきながら、具体的な点については、後日、本懇話会にお示しをしてご議論をいただきたいと思っています。

【委員】

p5の作り上げる仕組みの「成果目標の設定・共有化」ですが、成果目標をしっかり作り上げることが一番大切だと思います。現状から目指す状況や方向をしっかりと、できれば数値目標を設定する必要があります。しかし、我々首長は政治家であり、夢を語ったりします。多分、県庁の部長や課長の管理職になると、自分の課の事業をPRしたい。あるいは、分かりやすく打ち出したいというのもあって、この成果指標をとんでもない成果指標にしたりすると、達成できないのではないかなということ、色々事業の見直しということになります。もともとその成果目標が手の届かない、県庁や市役所ではコントロールできないようなものになっているのではないかな、そういったものではないかな

いかと思います。今、県では、県民所得を引き上げようという目標を立てていらっしゃるんですが、政治家の気持ちとしてはよくわかる。しかし、県庁が県民所得をコントロールできるのか。やはりそこはしっかりと組織の中でもう少しトーンダウンさせて、我々が手の届くようなものに変えていく必要があるのではないかと。現在、国を挙げて、人口減対策の総合戦略をつくることとなっているが、我々自治体が人口をコントロールできるのかというと、非常に疑問。国から作れと言われてるので、作りはするが、成果を還元するという成果の最初の設定の仕方というのをよほど注意しないといくらやっても手の届かない目標を掲げられると、組織としてはなかなか大変かなと思いますので、部長さんからもありましたように、アウトプットと成果指標の違いということも含めて、整理をする必要があるのではないかと思います。

【事務局】

ありがとうございます。手の届かない、ふわっとした成果、見栄えはいいが、具体論として、どう進めていくのか。まったく、行政から手が離れてしまうような成果目標、これはまた、何のためになるのかというのが分からなくなりますから、しっかり整理をしないといけないと思います。一方で、やることだけが成果というように捉えられても、業務の改善や県民との距離がますます遠のいていくことにつながりますので、そこは、確かに兼ね合いのところで、しっかりとした取組が何らかの還元ができていくような成果目標が必要だと思います。ここに、成果目標の設定・共有化ということで入れていますのは、手段が目的化してはいけない、その部分、入り口をしっかりと整理をしていく必要があるという視点で取り上げた次第です。後日、具体の取組の中でご意見を求めていきたいと思いますが、事業群評価という仕組みを新たに作っていかうかと考えています。個別の事業は手法であります。その手法が3つ、4つ重なり合って一つの成果を生み出していくというケースが多々ございます。そういう全体の3つ4つの事業が重なり合って、一つの成果を生み出していく。そういう事業群を政策体系の中でしっかりと位置づけて、その事業群が成果にしっかりと貢献できているのかそうでないのかという視点で、評価をしていく視点も必要ではないかと考えております。ここに相対的なスクラップ手法ということで先ほど委員からのご意見もございましたが、そういった視点も入れながら、現在検討を進めているところであります。

【委員】

p 5の5番目の部局間の業務連携の件でご提案したいのですが、部局をまたがる業務の必要性を認識し、業務の押し付け合いをなくす仕組みをつくるということで、もう少し具体的にプロジェクトチームの立上げが容易にできる仕組みづくりや横断的なメンバーによるチームのような立上げを容易にできる仕組みづくりとか、もう少し、突っ込んだ表現ではどうでしょうか。

【事務局】（総務部長）

ここに部局間の業務連携として挙げさせていただいたのは、現実の業務の中で、新しい業務や部局の所管外の業務というのが最近出てきておりますので、そういった業務が発生した場合は、やはり、県民のために、我々は仕事をしているわけですから、プロジェクトチームなどを作って対応していく必要があるのですが、その取りまとめをするリーダーになるところに対して、何らかの権限等を与えていくなどの仕組みづくりができないかということここでここに挙げさせていただいております。そういった方向性を含めて、チームでも検討しますので、委員さんからもご意見をいただければと思います。

【委員】

職場間連携についてですが、自分の職場の本来業務とか本来の事業というのは、絶対に職場間連携は必要ない。自分の組織の中にタスクがある。プロジェクトチームを作ると、そのチームの中にタスクがあるから連携しないでもいい。実は、職場間連携が必要なのは、複数の組織にまたがるタスク、事業だとか作業だとか活動が発生したとき。その仕事は、複数の部門が連携し、スピーディー、創造性、臨機応変が求められる、やるしかないタスク。例外的仕事が天から降ってきたときに、押し付け合いが始まっていると思うのですが、そういう風にとらえることがちょっと危険なのです。自分の組織でこのタスクの責任が取れる訳ではないのです。ですから、自分のところの失敗の責任をよその職場に取らすことになってしまうのではないかと考えてしまうのです。マイナス面だけに目を向けてはいけません。プラスとマイナス、いろんなことがあるのですが、心理的な面で、この特殊なタスク、例外的な仕事の特徴を理解して、この仕事が天から降ってきたときには、どういう心理的な意識を持たないといけないのかを明確に共有していく必要がある。それが発生したときに、最初に誰か受ける人がいて、周りの関係の人に情報を伝えることになります。その伝えるためのツールと、それを集まってやるときに、リーダーがどうやって「見える化」していくかというツールがあれば、そんなに難しいことではないのです。この例外的な仕事に対しては、私の持っているツールでよろしければ、いくらでも提供しますが、実は、押し付け合いが始まるのは、必ず例外的な仕事起きたとき。その例外的な仕事の特徴をしっかりと認識しておいてほしい。

先ほどの話に戻りますが、委員から先ほどとっても素敵なことを言っていただきました。成果目標はコントロール性がないといけないということ。どんな目標も判定可能性とコントロール性がないといけない。この二つがないと目標とは言えないのです。先ほど、総務部長がおっしゃった、政策体系の中の事業群の中の成果指標は、事業群の中の成果指標なので、事業の成果指標ではない。判定はできる。コントロールは、それぞれの事業の中でしていく。事業が全部集まっていくと、結果的にコントロールされていく。ですから、どういう言葉を使うかはありますが、政策体系の中の事業群の目標を組織目標と地方自治体では呼んでいるはずなのです。事業の目標というのは、事業目標だとか業務目標だとか個別目標だとか個人目標と呼んでいるのです。組織目標は、手段が特定できずに結果が判定できる表現。事業目標は、手段が特定できて結果が判定できる表現。しっかりと庁内で用語集を作っていくといけない。

総務省の人事評価制度マニュアルで、組織目標の作り方や個人目標の作り方という方法論や定義は書いてないのです。ですから、皆が勝手なことをやってしまうということで改革が頓挫してしまう。足並みが乱れる。とても大事な話が二つでしたので追加させていただきました。

【事務局】

次の回か、その次の回に、一部設定しながら試行している事例がありますので、その事例をお出ししたいと思います。また、アドバイスをいただければと思います。

【委員】

業務プロセスの結果を踏まえて、何を作り上げ、何を見直すかというのは、きれいなことばかり書くところですが、前段のカレンダーの話がありました。政策決定の流れのイメージを見て、感想として持ったのは、県庁は、思いつきで仕事をしないのかもしれないが、思いつきやアイデアが形になるまでに時間がかかる。助走が長い。手続きの中で、個々の職員がふと思いついたことがある、現場で動いてみてこうしたらどうかというアイデアをうまく、その場で、時間をおかずに形にできる回路というか、工夫というか、仕組みというか、自由度が必要なのではないのでしょうか。職員のアイデアを県庁のほうで掴み取っていく努力とか工夫を是非していただきたいと思います。自分の思いついたことが形になり、結果が出ていくというのが人材育成につながる。やりがいにつながるのではないかと思う。そのような感想を説明を伺いながら持ちましたので、県庁というのはそういう仕事の仕方をしないということであれば、そういうことかもしれません。

【事務局】

このタイムスケジュールは、大きな政策をどう組み替えていくか、作るかというときの流れです。一方で、通常、事業を進めていく中で、改善すべき事項等が当然出てくると思います。そういったものを現場サイドからしっかり吸い上げながら、途中途中で微調整していける。そういう体制づくりが極めて大事だと思っております。そういう意味での原点は、やはり情報収集で、どう食い違いがでているのかを、恒常的に確認できるような仕組みができないかなと思っています。見直せる部分、予算に関わらず見直せる部分が多々ありますので、そういった視点は大事にしていきたいと思っています。

【委員】

中村知事がよく「一人ひとりが地域経営の責任者であることの自覚を持って」ということを、機会を捉えて言っておられると思いますが、そのことと、具体的な仕事の進め方のマッチングがどうなのかという点、これも一つの機会だと思いますので、是非、見直していただければと思います。

【委員】

公共的なことはほとんど分かっていませんが、違う分野で考えてご覧ということで、ここにいると思っています。委員がおっしゃったとおり、柔軟な考えで、いざというときに動ける体制がなければならないと思います。また、本多委員が最初に示していただいた業務管理と事業管理について、我々は両方を一緒に考えて、頭のどこかでわかっているのですが、一緒に考えています。しかし、それを現実的に、皆に見えるようにして引っ張っていくということをずっとやってきたのではないかと思います。そういう中においても、イベント・祭りをやるのが目的ではなく、あくまでも手段なのだということです。目的は、町を元気にするという。それが、引いては、街中に返ってきて、自分の店に元気が返ってくるのだということを書いてきました。町を元気にする手段として、色んなイベントをやって、その中で人材が生きてくる。活性化よりも人づくりということを念頭において、様々な事業をやってきているわけでございます。その成果目標の設定においても、分かりやすく、県をどういう風にしていくのだという目標設定をはっきりさせることが必要だと思います。その手法は、プロの考えておられることなので、それ以上のことはないと思いますが、根っここのところで、そういう熱く燃える部分が必要ではないでしょうか。どんなことがあってもやっごらんよ、責任は取るからと言ってやってきて、動かしていける人をどれだけ作っていくのが大事になるのではないかなと思います。

【事務局】

そういう人材育成像につながらないと、そういう仕組みを作っていないと回っていかない。人材育成とプロセス見直しは連動していると考えています。仕組みを生かすも殺すも人だと思っています。具体的な取組を出した際に、また、ご意見をいただきたいと思えます。

【委員】

p5の業務プロセスの見直し項目のところ、こういうとき、徹底した業務の外部化のようなものが入ってくるのですが、ある程度は理解できますが、窓口・相談業務を徹底して外部化すると書かれてしまうと非常に気になります。県民と一番接する部分を外部化していいのかという思いが常にありますし、人員削減と言うのが、至上命題としてあるから、できるところは外部化でという発想はわかるにしても、本当にそれでいいのかなというのがあります。現実には、色んな相談業務は嘱託職員が担っているというのがありますし、それと県職員の関係ってどうなのだろうといつも思います。その辺も、ただ、行革というのではなくて、血の通った行政というところを意識していただきたいなど、要望です。

メール・会議・照会は、どこの企業でも役所でも同じだと思います。特に、長崎県は離島が多いので、今、どうされているのかわかりませんが、例えば、学校の校長先生とか、出張が多いということもよく聞き、お金と時間の無駄だなと思うことがよくあります。

たまたま昨日の新聞に県の総合戦略の3つの柱というのがあり、見出しの作り方のせいかもしれませんが、めぐりあいの成功10倍として、カップルが100組できるようにするというのがありました。長崎県の出産件数、これは、あちこちに申しあげているが、年

間1万2千人弱、赤ちゃんが産まれています。このところ少し増えましたが、ずっと減り続けています。一方で、年間の人工妊娠中絶の件数は、年間2千3～4百件でこのところずっと、どこの県も似たような傾向がありますが、少子化と言って、一人でも多くの子どもを産んでほしいと考えながら、6妊娠に1件は、人工中絶で終わっているのが現状。それはまじめに少子化対策を考えているのかと思います。望まれない子どもがたくさんいる原因は何なのか、経済的なことなのか。非常に多いのが20代前半で、一番、国が産んでほしい年代の人たちが妊娠した数の28%くらいが中絶と言われていています。これは、私は、行政の課題だと思うんです。社会的なコストもあるし、そこに貧困だとか、性教育の不足とか、育てられない環境、ワークライフバランスのなさとか、様々な部分に関係するので、こういうのもきちんと考えていく必要があると思います。業務プロセスも大事ですが、何が、今、町や人を作っていくのに必要なのかということをもう少し横断的に考えないと、成果目標の設定について、例えば、100組結婚させますと言っても非常に空しい気がします。

【事務局】

ただいまの意見は、今度の地方創生における地方戦略に関する話だと思います。当然ながら、ワークライフバランスは非常に重要であり、女性が働きやすい環境づくりはまだまだ進んでいない。その手前の環境づくりについて、地方創生戦略のなかに、大きな目標として入れていますので、後日、見ていただければと思っております。外部化の視点の話がございました。この外部化を進めていく上では、全国的な取組の状況もございます。そういったものの検証をしっかりと効果、弊害も見極めながら進めていく必要があると思っております。大きな流れとしては、公共サービスそのものを公的機関が全て担わないといけいいのか、もっと全体で共有できないのかという視点もありますので、大きな視点で持ちながら、個別の部分は見極めていかなければならないと思います。離島との会議は、やはり来ていただいたの会議が多くなっているのが実情だと思います。テレビ会議も3年くらい前から始めたのですが、まだまだ、全般的なところまでつながっていない。これも、大きな取組の項目には、掲げないといけないと思います。ただ、やっぱり来てもらって、時間を抜きにして議論する場というのにも必要かなという気はしております。弊害がでないような形で進めていく必要があろうと思います。

【委員】

この委員を受けるに当たって、行革という響きがコスト削減とか人員削減とかマイナスイメージが強かったのが悩んだのですが、仕事上、県下各地、離島も含めて行く中で、長崎の色んなところが大変な状況になっていると感じながら、本当に、効率化を進めていいのかどうかという疑問を持ちながら委員を受けさせてもらいました。

民間の発想であれば、集約とか効率化とか外部委託化とかがありますが、前回は委員の方がおっしゃいましたが、それぞれの自治体の公務員の皆さんは雇用の場でもあるし、町の核でもあるという話がありました。今回の行革を通じて、県下各地が元気になるような

行革ができないのかなという思いで入らせていただいています。

1回目で言ったのは、県の業務を外注化することになったとすれば、離島の公務員の皆さんを中心にその業務をやることです。公務員は丁寧な仕事をしますので、県下各地が少しでも、公務員の皆さんの業務を確保することで、その周りのまちづくりとか色んなところに人材を使えることができないのかなというところがありますので、業務の外部化とか外注化とかがあれば、県下各地の自治体でそういった業務を請け負うことができないのかということ県が中心になっていただければと思います。例えば、長崎市とか佐世保市とかも外注化することがあると思うので、そういうところの橋渡しのような役割も持ちながら、町の核になる業務、雇用を確保できたらいいなというような夢みたいな話をしています。是非、具体化していただきたいと思います。

全体的な業務の観点で1点気になるのが、思い過ごしかもしれませんが、私の友人も県に職員がおりまして、飲み会に誘っても、今、議会中だからという話がある。議会を中心にしたところでの県の職員の稼動が高くなっている感じがします。議会軽視ではまったくなく、大事にするべきなのですが、そういったところに視点をおいた業務の見直しを検討してもらえれば、柔軟な発想、心に余裕が出てくるのではないかと思います。

人事評価について、私も、自分の会社に評価を入れた際、個人競争のようになり、職場がギクシャクしました。3～4年後の検証の際に、仕事は個人ではしていないので、チームでの成果、成果だけではない行動、プロセスを含めて視点をあてた評価制度に見直した経過がありますので、今後、人事評価制度を作る際のひとつの参考にしていただきたいと思います。

【事務局】

業務の外部委託については、視点がいくつもあると思います。一つは、地域の民間の企業の活力をいかに引き上げていくかという視点、それと、職員が業務を進めていく上で本来力を入れるべき業務にもっと力を入れさせていくという視点での見直しもあらうと思います。もう一つは、行政運営の財政問題との関係も出てくると思います。財政的に効率化をどうしても進めていかないと、行政需要に応じていくことが難しい状況というのが出てきますので、その視点は欠かせない。この3つの視点で取り組んでいかなければならないと思います。当初のご提案でもございましたが、現在、市町への権限移譲を進めていますが、あるいは、これを事務事業や業務の委託という形も手法としての選択肢としては十分にあると思います。ただ、この場合には、民間活力というのは目的から消えます。県も市町も共に効率化が図られるという観点は必要だと思います。それと、議会についてですが、どこまで職員側でできるかという問題はありますが、実際、やっている業務の中で、職員側が行っている業務の中で、より効率化がはかれる業務がないかという視点は必要だと思います。色んな書類、帳票類について、ある一定のベースを整えれば、マニュアル化して作ることでできる仕組みであるとか、何らかの効率化の視点を持っておく必要があると思います。県民の代表である県議会への説明責任の場でもありますので、非常に重要な場面であります。そこに支障がないという中での対応を検討していかないといけないと

思います。

【委員】

県と市町の連携のところで申し上げようと思っておりましたが、委員からの意見もありましたので、申し上げます。県の業務を市のほうに委託をしていただけないかということでありまして、先日も、市からの要望ということでしたが、実は、市には、県の五島振興局があって、150近い県職員が勤務しています。この150の雇用の場というのは、基本的に家族を含めて1世帯あたり4人くらいだとすれば、600人くらいを食べさせていける職場なのです。しかし、現実問題は、ほとんどが単身赴任で来られている。中には、家族連れで来てくれる方もいるのですが、ほとんどが単身赴任なので、基本的には150人プラスアルファ。こちらからみれば、雇用の場がほしくてたまらない。人口増に繋がる。離島での人口減少が激しいという中で、これを何とかしたいという思いをもっている我々からすれば、非常においしい仕事ではある。権限移譲ではなく、ストレートに委託という形で市のほうに下ろしていただければ、離島部の人口減少に歯止めがかかりますし、県にとっても経費節減になる。非常にいいこと尽くめなので、是非、ご検討いただきたいと思っております。

【事務局】

全体的な外部化の視点の中の大きな要素として入れ込みながら、項目として、検討をさせていただきますと思っています。

【委員】

p3の業務プロセス分析結果について少し話をしたいのですが、「県民・地域のニーズ把握」が非常に重要だということですが、ニーズの把握を普段どのようにされているのかがすごく気になりました。県が実施するイベントに訪れたときに、県の担当の方は、一歩引いたところで全体をご覧になられているとか、主催者側の方からご覧になられているというのはあるのですが、それだと、全体がうまく回っているかというのはわかるのですが、ニーズがちゃんと吸い上げられるのかなと思います。楽しむ側として参加していると、周りの人たちの思っていることやしゃべっていることが聞こえてくるのですが、担当の方が、「いかがでしたか」とお尋ねになっても、皆さん、大人な対応をされる。よかったですよとしか回答されないというのを、よく目撃する。それでは、厳しい意見とかは、吸い上げることができないのではないかなと思います。できれば、そういうイベントとかでは、お客さん側の目線で見ると余裕があればいいのかなとも思うのですが、やはりお客さんがいる方に混ざって商品を見ていると、遊んでいるようにも見えるので、なかなかしにくいのかなということもあるのですが、そのところが、ニーズの把握をするには、とても効果があるのではないかなと思っています。

文書の管理なのですが、資料化が多分あるのだと思うのですが、私は、本職が司書として、司書というのは、資料の収集・整理・保存・管理・提供というところが専門になります。

す。そういう専門的知識を持っているところに、任せてもいいのではないかという気もします。例えば県立図書館があります。ただ、県立図書館は、今後、大村に移ってしまうので、そこで管理するとなると不便になってくると思うので、例えば、県立図書館の人の異動先で文書課に3年程度いたら県立図書館に行くなど、整理の技術を文書課の方でも取り入れることができればいいのかと思います。

業務の見直しがなかなかできないというようなことがあったと思ったのですが、やはり、何かをやったときには、点検・評価の部分が一番大事になるのではないかと思います。次につなげるときには、「よかったね」で終わると、改善点すべき点が分からなくなるので、何が悪かったかということ掘り下げて考えたほうがいいのかと、次の年も同じことをするのであれば、そういうところをよく検討しながら次の年の改善に向けていった方がいいのかなということを考えました。

【事務局】

参考にさせていただきたいと思います。ニーズの把握、これは、大きな意味では、世論調査や県民アンケートから入るのですが、その中の個別の課題については、現場での住民の方々との日頃接する中でのご意見が一番重要になるのではないかと思います。それも、単発ではなく、蓄積をしていく必要があると思います。そういう情報を日頃の業務の中で、収集する目的、何らかの意識付けがないと、聞き取った内容も忘れてしまいますので、先ほどからあっております、県民に還元する成果に向けて、何が問題なのかという点を常に持ちながら、それに関わる情報を蓄積していくということが大切ではないかと考えています。何らかの形でしっかりと取り組んでいかなければならないと思います。

文書の整理の仕方、これは、色んな形で専門的な方の意見も聞いていきたいと思えますし、文書そのものの整理とどまるのかということにきています。仕事の進め方から、書類そのものを少なくする、保存どうするのかという点、この保存というのは、電子データでもあるでしょうし、色んな形である。メールやお尋ねとかとリンクしてはいないかと考えています。ICTも活用しながら仕組みづくりをしていかないといけない課題かなと思います。

【委員】

まず、事業の市町への委託については、合併して10年経って、さらに一步、県が踏み込んで、分権型の長崎県を作っているということを目に見えた形で、住民の方にもわかるし、地域の活性化、特に、合併したのにこんなはずじゃなかったという話は現にありますので、県としても意を用いて、積極的に合併後の肉付けをしていく姿勢を表明する意味でも、何か、モデル的に進めていくことは賛成だと思いつつ聞いていました。

従来の条例に基づく権限移譲では、引っかからない事業というのはあると思います。予算事業だとか。事務分掌上で移していくということが通常のサイクルだと思いますが、それに必ずしも載っていないものもあると思うのですが、そういったものを洗い出して思い切って出していくということも非常に有意義な作業になるのではないかと思います。

予算事業のようなものかもしれませんが、県が今なお専らやっている相談業務というのがあると思うのですが、疾病的なもの、精神疾患的なものなども思い切って市町に出す。当然、市町にはエキスパートはいませんので、県職員が市町職員として出向することで仕事をこなしていく。これは単に事務が県から市に動いただけと思われるかもしれませんが、通常、市民・県民の相談というのは、ある特定の精神的な相談というのがあったとしても、それに付随するものというのが必ず出てくる。例えば、精神疾患を患っている方は何らかの介護保険上の課題を持っていたりというのが付随してくると思いますので、一つの相談を受けるということをきっかけに、色んなものが派生している。本当は、精神疾患的な相談に来ただけけれども、それは、氷山の一角で、氷山の下の方には、子どもの貧困の問題があるとか、生活全体の問題の中のある部分だけで相談しているということだっとうと思うので、市町村という最前線にそういう業務をなるべく集約することで、総合的、トータルの、その方の相談に乗れる、サポートになるということができないのではないかと。そういうことを含めて、市町村に移していく。これは、県の金をケチるとかそういう考えは全くなくて、県民の福祉の向上を第一に考えて、なおかつ合併後の市町の業務の質の多様化というか、深みを増すというか、総合機能の充実ということになる。それが合併後の市町村の活性化になるというのも一つある。

それと関係して、一見行革と関係ない話ですが、ハローワークですね。今なお国の業務になっていますが、過去、分権改革の議論のたびに、地方に移管する、移管しないというのが出たりして、今は、少なくともハローワークの何らかの機能が市町村の庁舎に引っ越してくるとか、そういうことはかなりやってきているのではないかと思います。例えば、生活保護を受けている方、その中には、本当は仕事ができる人がいる。多くの県民の方からすれば、コツコツ年金を納めてきたが、それよりも生活保護がいいのではないかと。正直者が馬鹿を見るような風潮、うわさが拡がって、県民のモラルの変化につながっていると思う。ハローワーク機能がもっと最前線に来て、より生活保護事務と密接に連携を取ることができる。そこをもっと強めていくという中で、生活保護の事務は県がやったり市がやったりと色々あるが、1ヶ所に集める。そのときに、市町に集める、場合によっては、県の業務であっても市町に集めることも有意義ではないか。その逆に、国の権限を県がとると、事実上、業務の一定の部分を県や地方自治体が担うということを実行上やることによって、分権、国から県、県から市町ということをやっていくことも意味があるのかなと思う。そうすることで、ハローワークの権限をもらうのに人出がいる。そのために行革をして、トータルでは、県民のためになるのだが、役所の中では相対として業務量が増えたり業施コストが増えないようにしているのだということができないかと思えます。今ある業務を減らすか否かという議論になれば、だんだん行革でやるべきことは煮詰まっていて、過去、もう何年もやっておられるので、新たな柱を見つけにくいという状況があると思うのですが、国の業務も担うのだというところから始めて、スリム化したり、別のやり方を考えるという前向きな意味で、分権と行革を同時にやるというような攻めの改革というのも非常に意義があるのではないかと思います。

関心を持っている島根県の取組があり、第一次産業の例えば農地の耕作放棄地を減らす

という視点から、農業と他の仕事をトータルでやって、現金収入を得て、引き続き農家に住み続けることができ、家族も養うことができ、農地も守れるということがあるのではないかと。県は県で独自に兼業できる仕事を発掘していく。ある仕事は一人分です。民間企業のサービス業では1人分です。それをまるまる農家がやると農業がおろそかになるので、農家3人でサービス業の仕事ができるというようなワークシェア的な要素を入れて、島根県では仕事を改革して、そして、農家の方に紹介する。紹介することでその地域に住み続けるということを取り組もうとして、ところがハローワークは国の機関で、農政は県と市町がやって、何かしっくりいっていないということを知って、直近はどうか分かりませんが、そのとき、ハローワークの権限を行使する場所をもっとフロントラインに持ってくる。県も市町もトータルでワークシェア的な形で仕事をミックスして、ハローワークに張り出すときにも、この仕事プラスこの仕事で現金収入月20万として、中山間地域にも人が住み続ける。仮にそういうことをするとき、手間も時間もかかるので人がいるので、そういう前向きな仕事をするために、一層の行革をしましょうというように、新たに前向きなことをやるので、その前向きなこととは、分権的な、国の業務もあらたにやるということで、人員を増やさないというような工夫をしたらどうかということに取り組めば、前向きな行革であり分権改革になるのではないかと。

そういうことをどこの県でもやっていけばいいと思うのだが、長崎は特に市町村合併が進んで新しい行政体制を着々と作っている。条例による権限移譲の事務数も全国ではトップクラスと思うのですが、さらに一歩進むとなると、今ある県の業務で考えると、さらに移すという現状はなくなってくる。国の業務もある程度担うということも含めてやっていく必要がある。

国の権限を移すというのは大きなこととなるが、ある程度手挙げ方式でやるという姿勢を厚労省も示していたと思うので、最新の姿勢はフォローしていませんが、そういう余地が数年前はあったと思うので、そのところをしていただいた上で、できるところからやっていかれるというのはどうなのかなと思います。

島根県の取組ですばらしいと思っていたのは、農業と他の仕事を組み合わせるというときに、他の仕事はできるだけ人出不足業種を入れようとしていた点。介護事業所は若い人が定着しないという問題を抱えているため、それを3人分に分割して、農家の人3人が組んでやるみたいなことをしようということで、一つ一つ取組をされたと記憶している。同時に人出不足業種のサポートになれば、皆が、今以上にハッピーになるという改革になるのかなと思います。

話が長くなりましたが、逆に言えば、これからの行革は、それくらい踏み込んだというか、今までと違うことをやらないと改革にならない。本当に県民のための改革にならない、既に改革をされてきているということなのではないかなと思います。

【委員】

町村のこれからの話の前段になるのですが、先ほどニーズというお話があり、県の職員の方がイベントのときに声を聞かないといけないとか、こういう席では、反論を言うと、

新しいものが生み出されるので、あえてお話ししたいのですが、二層制の地方自治制度を引いて、県の役割と市町村の役割がはっきり分かれているわけではないですが、そこをちゃんとしていきたいと思いますということをやっているわけです。私は、市町村の職員は、目の前の市民・町民の声に耳を傾けることは非常に重要なことだと思っています。だけど、広域行政を担う県庁が果たしてそういうことをするべきなのでしょうかということなのです。10年後、20年後、30年後の長崎県をどうしましょうかという視点が必要。それは、社会共通資本をちゃんと作り上げていくという大事な仕事がある。そのとき、目の前の一人ひとりの住民の声に耳を傾けるのではなくて、先ほど総務部長が言ったような様々なデータのようなものを駆使して、広域行政としてどうするのか。実は、県が本来やらないといけないことは、本当に広域的なことなので、先ほどの相談業務のようなことも気をつけないといけないのは、非常に多くのことがかかっている、一つの町村に任せていると、それだけのノウハウを持っていないわけです。県の職員が持っているネットワークやノウハウをいかに活用していくかというのが大事となります。どこかで、国・県・市町村という縦みたいな考え方がどこかにあると、そういう考えになってしまう。そういう時代は終わっている。県は、県として果たすべきことは何か、存在理由をしっかりと考えた行革が大事。社会共通資本を作り出していくということだと思っています。市町村の職員は、目の前の住民の声に耳を傾けていていいのですが、県がそんなことしちゃ困るんです。ですから、是非、県と市町村との関係をしっかりと広域行政ということを踏まえた行革を考えていただきたいと思います。あまり、権限移譲もごちゃごちゃにしていくと大変になる。それをやると、かなり、マイナス面の方が大きくなる。感染症一つにしても、一つの市町村で対応できるかということとできないです。

【会長】

ご議論は個々で、業務プロセスについては終わりますが、他のものは積み残しかなと思いますが、一つ気になるのが、伺っていると、違う部署にまたがる仕事とそれぞれの部署の仕事というのを分けて考えたほうがいいんだろうなと思います。さっきおっしゃっていたように、各部署である業務というのは、通常業務があって、どうしてもやらないといけない業務がある。それは、肅々と、簡単に言えば、はんこの数を減らすという話で、進めていくこともそう大変ではない。ただ、それができていないから大変なんだと思います。讀谷山先生も言われたように、外部化でもIT化でもそうだが、何のためですかといったときに、前にも申し上げたように、国立大学法人では人があまっても行くところはない。人が余りましたといってもどうにもならない。コストも下がらない。予算制約の中の組み換えをしましょうというのが、県の行革ですので、組み換えをする目的がきちっとあって、初めて、色んな効率化、コスト削減の意味がある。費用は一緒なんですよね。かかる費用を下げるのが企業の行革になりますが、費用は一定なのだが、その中の組み換えをどうするかということをするのが公的機関の行革になりますから、当然ながら、その削減した費用がどこへ行くかということとセットになっていないと意味がなくて、多分、一番の大きな問題は、前ちょっと言いましたように、他の会議との関係の話をしましたけど、地方創生

の会議があって、ここはお金ちょっとかかりますという費用を捻出するのがここだと思うんですね。だから、出てくるのがわからないと、委員がおっしゃるように、こっちにこういう施策がありますよねというのがあり、そのために10億円必要だから、ここで10億円分のコストを下げようという話なんだと思うのですが、こっち側の議論をやらずに、こっちの費用だけをしようとするのは作りが非常に難しいと思います。これは、県でも市でも全く同じ課題になってくると思います。こっち側で、何をしようとするのかという議論があって、そこは、もうちょっとうまく整理をしながら、そういう情報を是非お出しただいて、プロセスを効率化したりするときに、こういうのをするためにこれがあるよという風にならないと、皆さんの議論の中で課題が共有できないのかなと思います。他部門が入ったようなプロジェクト、知事が拾ってきたような大きなものがある、先ほどのようなハローワークの問題についても、その人の生活を考えれば、子どもの教育から始まって、地域活性化、と違う部門にまたがるようなものをどうやるかだと思うのです。知事から降りてきたらやりやすいのだと思います。知事がリーダーを指名すれば、非常にやりやすいのだと思うのですが、それをどこまでやるかというのは考えてやらないと、各部で業務持っているわけですから、通常業務を持っていて、業務が100%あるうちに8割にそれをして、残りの2割で横串のプロセスを何とかしますよというような目標を立ててやるんだというようなことをすれば多分やれるのだと思います。通常業務を8割にして、2割は色んな人たちと協働するような体制を常にとるといって全体を設計して、この2割について、どうしますかということだろうかと思うのです。その辺の大きな方針というのを少しお考えになってやるということも手かなと思います。8割が正しいのか、2割は何もないと遊ぶからダメだよということになるかもしれない。その辺を少し考えていかないと。すごく難しいと思います。県庁の中でこういうことをやるのはすごく難しいので、なぜやるのかというものを、どういう風に作り上げるのかということ工夫されたほうがいい。委員が言われたように、ある人が、こういうこと大事だよと思った、ひらめいたのが、多分この部署だけではなくて、複数の部署でやらないといけないことがあったときに、下から出てくるものを吸い上げてやるのが、県庁としていいかどうか、議論をしていただきたい。その役割が県庁に必要かどうかだと思います。そこは、委員が言われたように、県民目線と言うのは、市民・町民の目線でもある。その人を見たときには、市に属していて、県にも属している。見る人によって、本当に違うのかどうか。同じものを見ていても、役割の違いによって、見るべきものは違うのではないかと感じて聞いていたんですね。市の役割として聞いたことと県の役割として聞いたことは、同じ人の発言でも理解の仕方を変える必要があるものとならないものとちゃんと分けてやらないとダメなんじゃないですかということ。でないと、県と市といらぬですよね。同じ地域にあるんだから。その辺をお考えいただくことが必要で。今、県と市は、長崎県と長崎市はそういう議論ができる環境にあるのではないかと感じています。僕らが聞いていると県と市ってあまり仲良くないという話を聞くのですが、そういう意味では、五島市と県も非常にうまく行っていると感じますので、今回の行革の大きなポイントであって、長崎から全国に打ち出すときに、市町村合併のところもあると思うのですが、県と市の関係の中で業務プロセスも上手に整理し

ていくようなものがおそらく今回の行革の中の目玉。前は県民と協働する県庁というのが目玉になりましたが、その辺が多分、今回の行革の大きな目玉になろうかなと思います。ですから、業務プロセスは肅々と見直せばいい話なので、そこはやっていただく。部間のプロジェクト的なところをどう工夫するのかという点が一つ。これは、委員がノウハウを持っているとのこと。後は、先ほどお話した2割のところをやっていただければいいのかなというところだと思います。これは、後で出てくる市町村や県民との協働というところの中から、今回の行革を全体で見たときに、こんな形にしていきますというのが、今回の大きな流れのような気がします。

【委員】

企業の場合は、だいたいプロジェクトを組むのですが、部門間の連携必須なんです。当たり前の世界で、当たり前に行っている。ところが行政の場合、縦割りだから、横串をさすのが難しい。そこでプロジェクトチームを組んでやるということになる。しかしうまくいかない。プロジェクトチームを進めるためには、権限が非常に重要なのですね。企業の場合のプロジェクトマネージャーは何を権限に与えられるか。それは予算です。金を持っているから、下は動くのです。行政の場合のPMは何を持つのかということをやると。先ほど行革の中で会長がおっしゃった、行革をやると言ったって、効率化すると、人を解雇するわけではない。パイは同じ。そしたら業務の組み換えしかない。串刺し的なことをしながら、国の業務を持ってくるといようなことになるのかなと思っています。興味を持って提案活動をする中で、総務省の新しいまちづくりなんかの業務がありますが、これなんかは、部門間連携無くしてはできない。そういうのが典型例ではないかなと思うし、そういうことをやっていけるような行政改革を考えていくべきではないかと思っています。

【委員】

先ほど、県は、下のことまで知らなくていいよというような発言がありましたが、絶対そうじゃないと思う。我々商売人でもそうだけど、現場にいかにか立つのかというのが一番大事で、そのなかでしか見えないことがたくさんある。現実的に、県民が県職員とどれだけ親しくしているか、話をしているか、ごくごく一部。県北振興局の皆さんにしてもごくごく一部。トップであればパーティーで会うだけ。そんなんじゃ話にならない。あくまでも現場主義でなければおかしい。県民、市民の声も現場で見て、国も同じですよ。

【委員】

現場主義でやってきていますので、現場主義であることは理解いただきたい。先ほど会長がおっしゃったように、同じような視線で現場を見てはいけない。現場に出て行く時間を作るためにも、業務で毎日机の前に座っているというそのことの改革をしないといけない。あと、職場間連携に時間をかけるのではなくて、もっとスピーディーなやり方をさがさないといけない。いらなくなった事業が本当にいらなくなったかは現場に行ってみないとわからない。それを含めて相対的に評価をしてやっていかないといけない。現場が必要

になってくる。県職員は、広域行政をしないといけないから、余計に現場を知らないといけない。長崎県全体を見て回らないといけない。離島は一つ一つ違うのだから、そういうことをしていかないといけないので、私は、上から目線で県は市町村を見下ろして現場を歩かなくていいというのではなくて、要望を聞くのではなくて、自分たちで感知しないといけない。認知される前に、言われる前に感知しないといけない。それがないと改革はできないと思っています。

付け加えると、現場を知るということは、声を聞くということではない。そういうことを踏まえてご理解いただきたい。決してそんな意味ではない。

今日のテーマのはずだったのですが、協働ということをやらないといけないのですが、協働は目的ではなくて、手段。単独でやったほうが、実効性が高かったら、県単独でやったほうがいいでしょうかというときに誰もイエスと言えない。協働は目的でなくて手段。その目的が単独でやったほうが達成できるのであれば、単独でやったほうがいいというときに協働が否定される。それは絶対はない。地方自治体にとって協働は、手段でもなく、目的でもなく前提。地方自治の本旨に書かれている。前提ということ踏まえていくと、実は、何でもかんでも協働するのかということになる。是非、長崎県が協働していくのは、こういうことを協働していくのだという選択と集中をしていかないと、非常に協働が絵に描いたような餅みたいになってしまう。

【会長】

時間がこれで終わりになります。進め方がよくなかったのも、時間になってしまったのですが、多分、次回に回ってしまった市町との連携であるとか、県民との協働というのは非常に重要な、今日の議論を踏まえてあろうかと思しますので、申し訳ありませんが、次回以降、やるということをお願いします。ポイントを調整しながら、事務局で議題の調整をして進めていただければと思います。

【事務局】

人材育成、業務プロセスという形で各論に入っておりますが、もう一つ大事な、行財政の効率化の部分がまだでございます。入り口で、1回目のときに説明しましたが、かなり、財政面は厳しくなっております。先ほどから、外部化の問題やパイは変わらないから中での見直し、重点化という話がありましたが、実情としては、次回、次々回、財政面をご説明しますが、実情としてはそういう状況ではございません。やはり一定の削減をしていかないと持たないという状況となっております。言葉としては、効率化という言葉を使わせていただいておりますが、そういった観点も避けて通れない課題でありますので、是非、一緒になってご認識をいただきたいと思っております。

【会長】

では、次回以降、また、今日残した観点を含めて、ご議論いただければと思います。