

第1回 長崎県行財政改革懇話会

日時 平成27年7月22日(水) 10:00~11:30

場所 長崎県市町村会館4階特別会議室

1. 出席者

(1) 長崎県行財政改革懇話会委員(12名中8名出席)

須齋会長、坂井委員、佐藤委員、渋江委員、竹本委員、中田委員、宮崎委員、山本委員

(2) 事務局(長崎県)

濱本副知事、上田総務部長、池井総務部次長、廣田人事課長、西新行政推進室長、前田財政課長

2. 次第

(1) 選任状交付

(2) 副知事挨拶

(3) 会長、会長代理の選出

(4) 会長挨拶

(5) 議事

(ア) 検討事項等説明

(イ) 意見交換

(6) 次回の開催について

3. 主な内容

【事務局(挨拶)】

お忙しい中、本日は、大変お忙しい中、第1回の長崎県行財政改革懇話会にご出席いただきありがとうございます。また、懇話会委員就任をご快諾いただきありがとうございます。重ねて御礼申し上げます。本県は、これまでも行財政改革について、継続的に取り組んできたところでございます。特に、職員数の削減や徹底した収支改善対策、組織体制の見直しなどをやってまいりました。例えば、職員数削減につきましては、平成23年度からこれまでに約120名の削減を行っており、また、平成26年度の収支改善につきましては、目標29億円のところ、82億円という状況になっております。このほかにも、地方公社の経営改善や保健所の見直しなどのいろいろな取組を進めてきて、一定の成果を上げているという状況でございます。一方で、本県を取り巻く環境は、人口減少の問題、県民所得がなかなか上がらないという問題、そういった構造的な課題をまだまだ多く抱えているという状況でございます。こうした中で、皆さんご案内のとおり、全国的な地方創生の動きの中で、地域の活力をどう生み出していくかというのが大きな課題になっているところでございます。こうした課題にしっかりと取り組んでいきたいと考え、県では、来年度からの次期総合計画の策定を進めているという状況でございます。こういった、県として何に取り組んでいくのかということをお示しすることと

が必要であろうと考えております。県民、県政を取り巻く環境にしっかりと対応しながら、必要な対策をしっかりととっていくためには、限られた人材、限られた財源を最大限に活用していくことが一番求められているのではないかと考えているところでございます。こうした中から、総合計画の策定にもあわせる形で、新たな行財政改革に関する計画を作っていくという中で、本懇話会を設置させていただいているという状況でございます。

新たな行財政改革においては、これまで取り組んできました組織や財政面の効率化を徹底することが必要でありますけど、それだけではなく、県民の皆様にも具体的な成果を還元できる組織運営の仕組みづくりが必要であると考えております。

具体的に申しますと、まずは、本県の置かれた現状をしっかりと分析して政策立案をしていくということについて職員がもっと集中してやっていけるような仕事の進め方を含めた業務プロセスの見直しということが必要であると考えております。事業の外部化やICTの活用といった効率化・省力化を進めていく中で、持続可能な行政運営体制といったものを作っていきたいと考えております。また、実際にそのような取組をする県職員一人ひとりの人材育成についても力を注いでいく必要があると考えております。

本懇話会には、いろいろな分野でご活躍されている方々にご就任いただきました。それぞれの立場からの忌憚のないご意見を賜りながら、しっかりとした計画づくりを進めていければと考えておりますのでよろしくお願いいたします。

本日は委員就任を依頼してから短期間での第1回懇話会の招集となったため、ご出席していただけなかった委員の皆様もおられますが、今後、準備も卒なくやっていきたいと思っております。

これから、委員の皆様がますますのご健勝、ご活躍されることを願いながら簡単ではありますがご挨拶といたします。いろいろと意見交換をしながらいい長崎県を作っていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

【会長、会長代理選出】

会 長：須齋 正幸 長崎大学 経済学部 教授

会長代理：讀谷山 洋司 長崎県立大学 経済学部 教授

が選出された。

【会長】

長崎大学の須齋でございます。前回もこの懇話会に出席してお手伝いさせていただいたので、2回連続は異例とは思いますが、前回は踏まえて今回も頑張れということだと思っております。不慣れなことがあります、皆様のご協力を得ながら、次の県の総合計画に資するような行財政改革になればと思っております。

【事務局】

それでは、配付資料に基づきご説明させていただきます。

（資料1）「長崎県行財政改革懇話会委員名簿」

当懇話会の委員については、先ほどご紹介したので省略させていただきます。

(資料2)「長崎県行財政改革懇話会設置要領」

当懇話会の設置要綱であり、附則にありますとおり、本日から施行いたします。第3条にありますとおり、懇話会の委員の選任期間は平成28年3月末までとしております。第7条にありますとおり、懇話会の庶務は私ども総務部新行政推進室が所管しますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(資料3)「長崎県行財政懇話会スケジュール」

当懇話会のスケジュールについてご説明いたします。委員の皆様の選任期間は、来年3月まででございますが、実質的な審議は、11月の議会への素案提出までには終了したいと考えております。その間、多くて月2回程度、全体で7回程度の懇話会開催を予定しておりますのでどうぞよろしくお願いいたします。

(資料4)「長崎県の行財政運営」(これまでの行財政改革の取組)

(p1)

これまでの「長崎県の行財政改革の取組」の概要についてご説明いたします。本県では、時代の変化や新しい行政需要に対応するため、行革を進めておりますが、昭和60年以降は4～5年間を推進期間とする4度の計画を策定して継続して行財政改革に取り組んでおります。特徴としては、上の3つ、昭和60年度からの「長崎県行財政改革大綱」、平成8年度からの「新行政システム推進基本計画」、平成13年度からの「行政システム改革大綱」につきましては、事務事業の見直しや合理化など見直し部分を主にやってきました。地方分権改革や市町村合併の進展に伴い、特に、現在取り組んでおります平成23年度からの「新」行財政改革プランにつきましては、それまでの地方が国に依存したり、あるいは、住民が行政に依存したりするという考え方ではなくて、県民、市町、県の各々が、地域経営について責任を持った上で自立し、住民と行政がお互いに理解し合いながら連携を図り、協働を図るということを大切にすることで、主な取組につきましてもそれまでの事務事業の見直しや組織の合理化だけでなく、県民との対話や県民との協働、基礎自治体重視の県政というものをそれまでの取組に加えて取り組んでいるところでございます。

(p2)

現在の行革プランの体系図でございます。大項目として5つの基本方針の下に、中項目、個別項目として98項目を挙げております。大項目としましては、県民と積極的に対話する県政、協働による県民の県政への参画、県民ニーズに的確に対応できる組織・職員づくり、地域主権時代に対応した基礎自治体重視の県政、県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営を掲げており、それぞれ2から7項目の中項目を掲げ、それに対応した個別項目98項目について取組を進めているところでございます。

(p3)

行革を推進するのは職員であり、職員の意識が重要であることから、長崎県職員の職務遂行の心構えとして、長崎県職員スピリットを定めております。現在取り組んでいる行財

政改革におきまして、県政運営に取り組む姿勢を全職員に周知し、日々の業務の中で実践できるよう「職務遂行の心構え～長崎県職員スピリット～」を策定し、職員の意識改革と実践を促しています。

(p 4)

そういった基本方針とスピリットに基づく平成27年4月現在のプランの進捗状況ですが、プランに掲げる全98の個別項目のうち、現時点で既に目標を達成した項目が19項目、一部達成が78項目、未達成が1項目となっております。ほとんどの項目について何らかの取組成果が得られているところですが、5年間の取組実績で達成状況を判断するため、一部達成とした項目が多数となっております。達成項目が少しでも増えるよう、県庁一丸となって取り組んでいるところです。

(p 5)

行財政プランには、財政の話だけではなく、人材育成や県民との協働のあり方など幅広いテーマにわたっておりますが、財政状況について、現在の状況を簡単に説明させていただきます。

県の歳入、歳出予算の状況でございます。左の円グラフを見ていただきますと、だいたい県の財政は約7,000億円という規模になっております。歳入のうち県税は15%程度しかございません。その他諸収入等を含めまして県が自主的に調達できる財源としましては、35%程度でございます。その他65%につきましては、依存財源と一般的に呼ばれておりますが、一番大きいものは、地方交付税ということで31%となっております。地方交付税とは、全国の自治体がしっかりと行政サービスができるようにということで国が集めたお金を地方公共団体に配分するようなものでございます。その他国庫支出金ということで15%、県の借金ということで県債が14.7%といった構造になっております。歳出では、一番大きいのが人件費で27.8%、県の借金の返済にあたる公債費が15.8%となっており、これらをあわせたものが義務的経費となっており、なかなか柔軟に増やしたり減らしたりすることが難しい要素が約半分ということになっております。普通建設事業ということで道路建設などに18.9%、補助費等ということで医療や介護の関係の補助というものが21.7%となっております。要素としてはこういったものが入っており、通常的一般企業さんと比べて幅広い多岐にわたる分野についていろいろな行政サービスのための経費がかかっているということになります。

右が財源調整3基金というものがありますが、いわゆる県の貯金の状況でございます。年度末残高が21年度は429億円あったものが、ここ数年順次取り崩しを行ってきている状況でございます。26年度末には最終的には294億円程度になろうと見込んでおります。行財政改革ということでいろいろと取り組んでいるものの、社会保障などの行政需要の高まりで、今現在は、基金を取り崩しながら何とか財政運営をしているという状況です。しかしながら、27年度を見ていただきますと、当初予算編成時で取崩が161億で、年度末残高が43億円ということで、なかなか基金に頼った財政運営も厳しい状況になっているという状況でございます。

(p 6)

先ほど申し上げた地方交付税の概要でご参考にしていただきたいと思います。

(p 7)

県の財政状況が全国と比較してどのような状況にあるのかということでございます。人口は全国的には28番ということでございます。県税が県民一人当たりどの程度取れているのかと申しますと、県民一人当たり県税が46位となっており、人口に対してなかなか税収を上げられる構造になっていないというのがございます。こういった背景もございまして、現在、県民所得向上対策として経済活性化策にかなりの力点をおいて施策を展開しているところでございますが、まだまだ成果が出るには、時間がかかるという状況でございます。県民一人当たりの人件費は、全国11番ということでございます。県としてもこれまでかなり人件費についての見直しを図ってきましたが、その他の経費にも関係するのですが、本県の構造としては、離島も含めて地理的な偏在が多いということで施設の集約化や行政サービスの効率化は一定の限界があり、他県と比べると厳しい状況にある中で、少し行政コストがかかってしまう部分があるということかなと考えております。そのような構造となっております。

(p 8)

これまでの収支改善への取組ということで、先ほどご説明した内容でございます。

(p 9)

中期財政見通しということで、基金がなかなか厳しいという状況をお伝えしましたが、このままの財政運営を続けると、平成31年度には基金が枯渇してしまうのではないかとこの予測を昨年度立てたところでございます。

(p 10)

このような背景の中で、さらなる収支改善対策ということで、これまでの行財政改革にプラスアルファの対策ということで、3年間で154億円の収支改善を図ろうということで、現在、各種の取組を行っているところでございます。この対策を行って、全て丸く納まるのかといいますと、対策実施後の基金残高でございますが、200億を少し上回るような水準感になろうというふうに見込んでいるところでございます。この規模だと、何か大きな財政需要が必要となったときに、資金繰りがかなり厳しくなってしまうという状況になることが見込まれます。しっかりとした構造の見直しに取り組んでいく必要があると考えております。

(p 11)

県だけではなく、国の財政健全化の動きがございまして。地方団体についても、国の財政の効率化にあわせて様々な見直しの要請がなされてくるものと考えております。

財政が厳しいから圧縮するというだけの話ではなくて、これから、地方創生という中で、積極的な予算・事業を行っていくうえでも、既存の事業をしっかりと見直したうえで、新

たな投資に振り向けるような見直しを行っていく必要があると考えております。

(p 12)

これまでの行財政改革における組織・人材育成関係の取組状況でございます。昭和60年度の行革大綱からこれまで、福祉施設の廃止・移譲、組織の再編、総務事務の見直し等によりまして、そこに記載している人数を合計して1300名以上の職員数の見直しをしながら行革に取り組んできているところでございます。

(p 13)

限られた人員で高い効果を生み出すため、人材育成にも力を入れてきております。平成17年に「ながさき人材育成プラン21」を改定し、民間企業経験者や海外勤務経験者等の多様な人材確保や新たな人事評価制度を導入するなどの人事管理、専門性を高めるための部局別人材育成プログラムの策定、職員の意識や能力を高めるためのスピリットの策定・周知などに取り組んでおります。

(p 14)

そのような中、組織・人材育成面での課題を掲げております。現在の地方創生における地域間競争に勝ち抜くためには、地域経営の責任者としての自覚が必要であるなど記載のような課題がございます。

(p 15)

組織・人材育成面での方向性としましては、地方創生を背景とした地域間競争を勝ち抜くためには、組織・職員の資質向上が必要であると考えております。大きく二つ記載しております。

自らの役割を認識し、高い意識で業務を実施していく環境づくりとして、人材育成の意識向上、人材育成のための組織体制の整備、適正な人事管理の適正化が必要となっております。

また、多様な人材を登用し、各分野の中核人材を育成していく環境づくりとして、女性職員の登用、グローバル人材の育成、専門能力の向上、職員研修の見直しという方向性で進めていくことが必要であります。

(p 16)

本県行財政運営を取り巻く環境の変化として、国の動きと本県の動きを記載しています。国の動きとして、平成12年からの第一次分権改革として、地方分権一括法が施行され、地方が自らの判断で様々な取組を実施できるようになり、市町合併が進み、都道府県に求められる能力も大きく変化しております。第一次分権改革の後には、三位一体の改革の動きや地財ショックと言われる国による地方財政の圧縮により、本県財政は大きな影響を受け、財政構造を見直す必要が生じました。その後も、第二次分権改革として、国から地方への権限移譲や規制緩和などが進んでおり、都道府県等の自治体が行政運営を主体的に考える必要性がさらに高まってきています。

本県では、そういった中で、いろいろな政策を展開していくための総合計画の策定とそれを支えるための行財政運営の改革の取組を進めてきており、参考までにその間の人口、市町村数、県職員数の変化を記載しておりますが、人口は平成12年からいたしますと9%の減、市町村数は73%の減、職員数は20%の減という環境変化になっております。

(p 17)

このような環境変化に伴い、次のような県の現状と課題がどういったものかを整理して記載しております。現状としましては、人口減少・少子高齢化の進展、先ほど説明したとおり厳しい財政状況が継続しております。一方でICTが普及しております。地方分権・市町村合併の進展もございます。そのような中で、県民やNPOの皆様との多様な担い手との連携が必要となってきております。入札・契約制度については、透明化や不適切な処理を防止する視点から事務処理の複雑化が一つの状況としてあります。いろいろな雇用の形態がでてきたということで組織も変化しております。

そうした変化の中での課題ですが、地方創生や人口減少対策という施策を展開していくためには、しっかりと現状分析に基づく政策の立案・実施・検証・改善という流れに職員の力が集中できる環境が必要ですし、そのためには日頃からの情報の収集及び蓄積が必要となりますし、そのための職員間のコミュニケーション、庁外の方との意見交換が必要となります。人材育成の面では、先ほどご説明しましたとおり、役割の認識や多様な人材の確保が必要ということになっています。行財政運営の面では、厳しい財政状況の中で地方創生の時代に対応した新たな発想を促すしくみが必要であり、そのためには、新たな取組を実施するために従来の取組のスクラップが必要ということがございます。

(p 18)

これまで数次にわたる行財政改革に取り組んでまいりました。一定の成果をもたらしてきているところがございますが、その上でも、社会環境の変化、特に、人口減少や県民所得の低迷、地域活力の低下など、これは、全国の地方に共通する課題が顕在化してきておりまして、それに対応した地方創生ということで、全国の各県が取り組んでまいります。そういった意味では、行政上の激しい地域間競争を勝ち抜いていくことが必要であろうと考えております。そういう環境変化に対応していくためにも、組織の総力を挙げて業務に集中していくさらなる体制づくり、それと、そのための人材の育成、それと財政基盤の確保という大きく3点が、今後取り組んでいきたいと考えております行財政改革の論点だと思っております。

具体的には、しっかりと現状分析に基づく効果的な政策の立案・実施・検証・改善というサイクル、業務の流れに職員の力が集中できるような環境づくりをより一層高めていかなければならないと考えております。そのために、「政策形成」から「事業執行」にわたる中の業務のプロセスで、省けるものや外部化できるものを抽出しながら、集中できる環境づくりに取り組んでいきたいと考えております。それとあわせて、それぞれの組織の中での役職の果たす役割、専門知識・スキルをしっかりとって、高度な意識で職務の執行に当たっていく人材作りが今以上に求められていくと考えております。また、行財政の運営に付きましても、行財政運営やさらなる収支改善で改善はしてきておりますが、経済情

勢の動きや国の動き、行政の福祉関係での行政需要の高まりというものもあり、さらなる財政基盤の確立もおこなっていかねばならないと考えております。

大きく申しますと、業務プロセスの見直し、人材育成、行財政の運営の3点を今回のテーマとして進めていければと考えております。そうすることで、現在、職員が業務を行うにあたって5つのスピリットを掲げておりますが、これが職員だけではなく、組織運営としてこのスピリットが果たせるような姿、しっかりと県民に還元できるような組織体制作りに持ち込んでいきたいと考えております。

（資料5）

資料5に、現時点で事務局として考えられる取組について、検討をお願いしたい事項として掲載いたしております。

1番目の業務プロセスの見直しとして、仕組み・システムの見直し、内部事務の見直し、業務の削減と積極的な外部化、職員間のコミュニケーションの強化、ICTの積極的な活用、主体的に提案する組織の仕組みづくり、こういったものが、プロセスの見直しとしての論点となってくるのではないかと考えております。

2番目の人材育成につきましては、多様な人材確保、チャレンジする人材の育成、職員の意識改革と専門性の向上、魅力的で働きやすい職場環境づくりというのが人材育成では欠かせないのではないかと考えております。

3番目の県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営としては、財産の効果的活用、組織体制の最適化、歳出の「効率化」・「選択と集中」、歳入の確保、こういった論点が欠かせないのではないかと考えております。

これらは、事務局のほうで、現在、当事者として携わっている私どもが考えている論点でございます。委員の皆様から見て、まだまだ不足している部分、より突っ込んでやらないといけない部分等ご意見があると思っておりますので、そういったご意見をしっかりと受け止めながら進めていきたいと思っております。

現在、業務のプロセスの見直し、人材育成、行財政運営の3点について、県庁内部でこういった手法が考えられるかという具体論について検討を始めているところでございます。そういったものを素材として、委員の皆様方にご説明できる段階になりますと、しっかりとそれをご説明しながら、また、ご意見をいただき、方向性をご議論いただければと考えております。どうぞよろしく願いいたします。

（資料6～10）

資料6から資料10は参考資料として添付させていただいております。

事務局からの説明は以上でございます。

【会長】

第1回目ですので、大きな方向について、皆さんからご意見をいただいて、次回以降、個別の議論に入っていきたいと思っております。資料4の18ページと資料5で事務局から説明のありました3つの柱につきまして、ご自由にご意見、ご質問をお願いいたします。

【委員】

資料4の7ページですが、県の財政状況という、かなり気になる資料なのですが、例えば、県民一人当たりの県税が46位ということであり、この改革が今回の行財政改革の中で、ポイントになるのではないのでしょうか。また、人件費が非常に高いということ。この2つの点の分析が重要ではないのでしょうか。財政が三十何年に枯渇するというような話も出ているので、3つの柱が必要だというのは、よく分かるんですけども、そのためには、やっぱり分析をもう少しやって、視点を明確にしていくことが重要だと思います。

【須齋会長】

ありがとうございます。今のご質問のポイントとしては、3つの柱が、財政状況にどう影響するのかということだと思います。今、ご質問がありましたように、今回の3つの柱と財政状況について、関係がうまく説明できるような分析はございますか。

【事務局】

今、ご指摘いただきました、特に、県税と人件費ですが、県の財政運営を図る上で主要な要素であると思っています。財政については、細かく、今後、議論させていただく場を設けさせていただければと思っていますので、その時に、県税の状況や人件費の状況についても、詳しくご説明させていただければと思います。大まかに言いますと、県税の状況につきましては、県民所得向上対策等、精力的に取り組んでおりますけれども、他県と比べて、長崎県の特徴として、製造業が、なかなか大きなものが育っていけないというような話がございます。特に、海外の景気がよくなってくると、製造業が伸びるといときに、その伸びを取り込めていないような経済環境にあるというのが、大きな一つの要素としてあるのではないかとございまして、これは、財政というより、投資の部分で、どの部分に投資をすべきなのかといったときに、そういった経済、雇用を生み出すような、活性化策のどの分野にターゲットを絞って施策を打つかといった話につながっていくものなのかなと思います。歳入確保という意味で、そういった経済成長を促せるような投資をどうやっていけばいいのかという議論につながる話ではないかと思っています。

人件費については、本県の地勢上の課題というのも大きくあろうかと思いますが、その中で、今までどこまでやってきて、これからどこまでできるのかといったものについて、検証が必要になってくるのかなと思っています。

【会長】

県の全体の施策の構造の中で、我々はどの部分を担当しているのかというのを、是非、絵などでお示しをいただいたほうがいいと思います。我々は、コストの部分をきちっと抑えて、そこで、余った財源を、将来の姿を描く人たちが、できるだけ多くフリーハンドを持って描けるようなところに資する、多分、そこは行革の意味なのかなというふうに理解をしています。ここでは、あんまり、夢を語るというよりは、比較的厳しい議論をして、その結果を他の人たちに託すということになろうかと思うので、その全体の役割が分かるように、最初のところでしておいたほうがいいと思うので、今、ご説明があればお願いしたいと思います。

【事務局】

現在、人・産業・地域が輝く県政ということで、総合計画に柱を立てて、それぞれ進めております。これは、平成27年度、今年が終了でございます。その中でも、やはり、県民所得が非常に政策的に低いことが、地域活力の低下にもつながっている恐れが大きいということで、産業活性化、良質な雇用確保を求めて、県民所得向上対策ということで、産業分野に力を入れているところがございます。これも、今年度で終了いたします。来年度以降について、そこに加えまして、国の地方創生の動きもあり、まち・ひと・しごと、ここに向かっての、政策群の構築を鋭意進めているところがございます。そういったことで、先ほどご指摘がありました、歳入に占める県税の割合とか、こういったものも、少しでも高まっていく効果が出ればと思っているところがございます。そういう、政策を押し進めていくために、基盤になります行財政の運営、それと人材の活用。ここの部分をしっかり基礎の部分として作り上げないと、その上の政策も、いい政策、効果的な政策、あるいは、PDCAもしっかり回っていかないと考えておりますので、そういった意味では、政策を進めていく基礎の部分をこの行財政の改革ということで固めていきたいと思っております。

県では、総合計画を策定して、人口減少対策、県民所得向上対策を実施しております。これにつきましても、今平成28年度からの総合計画ということで、懇話会で議論をされているところがございます。それから、もう一つ、大きな全国的な流れとして、地方創生というのがございまして、そのためのまち・ひと・しごと創生総合戦略ということ、総合戦略を各自治体が策定するというのがございまして、また、それに向けても懇話会で議論をされているという状況でございます。そういった政策を、実現して、県民の方々に、成果を還元すると、それを、実行するための下支えとして、この行財政改革プランの中で、業務プロセスの見直しですとか、そのための人材育成、それを支える行財政運営というのを、議論していただきたいということで、この懇話会の位置づけというのはあるというふうに認識しております。以上でございます。

【委員】

今の総合計画と、この行政改革プランについて、よく分からないので、再度、質問させていただきます。行財政改革という中身は、財政という視点での検討だったら分かるんですが、例えば、人材とか業務のプロセスを検討するというのは、総合計画の中でも、いろんな、新しい産業を興すという中に、人材育成などは、いろんな検討がなされていくわけであり、総合計画とこの懇話会の委員会の役割の違いを、もう少しちょっとはっきり教えていただきたい。また、この改革は、定性的な目標とか、定量目標とよく言いますけれども、そういう目標の設定を、ここでやるのかやらないのか。この会議は、そういう戦略仮説を作るための会議なのか。当然、そうなりますと、定量・定性的な目標の設定を、ここで、行なうのか、行なわないのか、その点も、教えていただきたいと思えます。

【事務局】

今の委員のほうから、お話がありました、総合計画の中、あるいは、地方版総合戦略の

中でも、産業別人材の育成というのは、大きなテーマでございます。これは、産業を担っていただく人材は、活性化には欠かせないということで、大きな柱として入ってこようと思っております。今回、この行革で入れております人材育成は、産業界側の人材育成ではなくて、いろんな政策を検討実施していく県職員、県の組織内の職員の人材をしっかりと作っていかないと、民間の現状をしっかりと捉えて、政策に反映していくことも難しくなっておりますので、そういった意味で、政策を立案、あるいは、政策を実施しようとする職員側の人材、これを、もっと、しっかりと高めていかないといけないという意味での人材育成でございます。目標をどうするのか、量であるのか、定性であるのか、なかなか量では難しい部分があるかと思っております。どういう取り組みで、どういう育成の仕方をするのかというところが、今回のポイントになってくるのではないかと考えているところでございます。

この間、行革をずっと続けてまいりまして、先ほど、申し上げたように約2割位、職員数を千名以上削減してきております。それと、職員の給与も、改革をずっと続けてきてまいりまして、現在、国と比較する場合はラスパイレス指数、これも、98.9。要するに、以前は、100より高かったんですけど、それが、下がってきております。そういった意味では、効率化は進んできていると思っております。そういった中で、更に地域間競争に勝ち抜く政策を作り上げていく、そういう視点での人材育成をどうするか、それと、仕事の進め方で省けるものは省いて、あるいは民間にお任せできるものはお任せして、先ほど申し上げたような、現場実態をしっかりと踏まえた、政策立案実施に職員が総合的に集中できるような体制作りを求めていきたいというふうに思っているところでございます。

ただ、一方で、委員がおっしゃいましたように、財政面だったらわかると。下支えする財政面が弱いと、政策も打ち込めないということになりますので、この間ずっと、行革で財政の構造を変えようとしてきている努力はあるんですけども、やっぱり、税収が上がらない。片方で、国の依存財源が多い。また、社会保障費が増高する。特に三位一体の改革等で、大幅な地方交付税の削減もあり、やっぱり脆弱な財政構造、キャッシュフローに非常に弱い財政構造というのが現状だと思っております。これを、しっかりと、安定的な財政構造に変えていかないといけない、いわゆる、歳入歳出をどうするか、ここは、制度的な部分での、あるいは手法論についても、私たちが当事者として考えられることもありましようし、委員の皆様方からのご提案も是非お聞きしたいと思っております。これも、何らかの、目標はしっかりと立てていかないと、財政構造そのものについては、変わっていかないと思っておりますので、ここはまた、議論を是非させていただく材料をお出しできればと思っているところでございます。

【委員】

今の、大体説明で、よく分かってきたんですが、地域間競争に勝ち抜かないといけないということですが、ターゲットとする地域がまず分からないということと、その地域間競争に勝ち抜くためには、何をどうすべきなのかというのは全く見えないというか、分からないんですね。そういう点は、県のほうで一応、こういうターゲットの地域と、この中で勝ち抜くためにはこういう数値をこういうふうに改善しなければならないというのは、出していただけるんですか。

【事務局】

地方創生の戦略を全国の各県・地方が立ててまいります。都市部から地方に、人口減少対策として、人を持ち込んでくる。人を持ち込んでくるためには、仕事がある。仕事を活性化する。これをしっかり組み立てなくてはいけないんですけども、組み立て方が、他県より弱いと、他県のほうに人が流れてまいります。仕事の流れがまいります。そういった意味で、どこの県ということではなくて、より効果が高い政策を立案していかないと、よその県に人も仕事もとられてしまう、そういう危機感が我々として地域間競争を勝ち抜けるような政策を立案していくシステム作りが必要という意味で、申し上げさせていただいたところでございます。そういった意味では、ターゲットがどこにあるのか、優良事例の県もあるかもしれません。そういったものもしっかり分析をできるような、体制づくりも必要かなと思っているところでございます。具体論として、どこの県をターゲットにということではないという趣旨で、勝ち残っていくために、より効果の還元できる政策群をつくっていただけるような、体制づくり、人材育成づくり、財政構造づくりをしなといけない、そういう趣旨で申し上げた次第でございます。

【委員】

人口減少だとか、地域経済の活性化だとか、少子高齢化とか、そういったいろんな課題が、長崎だけではなくて、全国的な課題になっている中で、それぞれ先ほどの地域間競争もあるんでしょけど、これまでの、行革の流れのことを、同じ中身で、その延長戦でやっても、多分一緒なのかなと、もちろん、効率化を図ったりというのは必要なんでしょうけども。ですから、変な発想ではありますけど、その前提は、私は、長崎県が大好きですし、この長崎県もっと元気になってほしいと思っていますし、仕事上、対馬とか壱岐とか、そういった離島も含めて回っていくと、かなり町自体が疲弊していますから、ここでは、もちろん県が行革の話なんでしょうけども、その地域それぞれの部分を見た中で、トータル的なその行革という議論ができないかなというふうに思っていますので、ちょっと突拍子もない話をするかもしれませんが、ご容赦いただきたいなというふうに思います。もう1つの前提は、県の職員は、優秀な人がいっぱいいますし、その優秀な皆さんの力が十分発揮できていないので、ここに書かれているような、そのプロセスの見直しだとかということでは、やっていただくというのが前提になろうかというふうに思いますけど。

例えば、民間がそうであるように、都市部に集中したりとか、業務を集約したりとか、あるいは、本体業務でしていた部分を、いろいろアウトソーシングとって、外部のほうに委託をしたりとかとって、その効率化を図ってきています。県の業務を外部委託化するときに、その業務を民間の大企業の張り出しのところに委託をするのではなくて、例えば、対馬なら対馬で、同じ公務員の仕事で、丁寧な仕事をされている人がいっぱいいるので、そのICT技術を使いながらも、結構ですけども、県の業務で外部委託化できるような業務を、例えば、対馬だとか、島原だとか、そういった、地方の行政のところに持って行って仕事をやったりだとか、あるいは、例えば長崎市とかも、外部委託をしていますけども、そういった外部委託する業務を例えば、福江とか上五島に持って行って、その公務員の皆さんがやったりだとかで、最低それぞれの地域の中の拠点というところの、ど真

ん中に、民間がどんどん引いている以上、公務員を中心としながら、拠点を作って、その周りに経済を回していけるような、そういった発想というのはできないかなど。もちろん、いろんなやり方があると思いますし、どういう業務がやれるかわかりませんが、今のままで、それぞれの自治体ごとに、まち・ひと・しごと戦略会議の中で、効率化というのが、どんどん出てくるとは思いますけれども、それを推進していけば、県全体が沈んでしまうので、ではなくて、拠点のところ、県の職員の皆さんのノウハウとか、アイデアとか、そういったのも打ちながら、トータル的には、外部委託するよりも、安いお金の中で、それぞれの自治体のほうにやったりとかというのは、できないかなという、さっき、会長さんからは、夢みたいな話ではなくて、もっと厳しい現実の話をとられましたけれども、集約とか、効率化とかという逆の発想の中で、ここ数年間やってみることで、県の浮揚につながるかなということ、提案させていただきます。以上です。

【会長】

多分、その次回以降、議論になる大きな方向だと思うのですが、前回の行革でも、地域ごとに自立しながら、そこをどう支援していくかという観点が一応出てはいたんですが、なかなか難しい課題ではあると思うので、ちょっと重要な観点だと思いますので、次回以降で少し、その辺の観点も議論の中に入れるように、事務局のほうでお考えいただきながら、県全体のいろんな地域の自治体との連携とかということも含めてだと思えますし、五島から市長さんもお見えになるみたいですので、また、次回以降是非課題として入れていただければと思います。

【委員】

今回は、3番目の県政の将来に向けて、持続可能かつ安定的な財政運営の財産の効果的な活用について、あまり、表に出なかったんですけども、ファシリティマネジメントの推進については、県有資産の保有を総量縮小の推進をすることで、結果的に維持管理費用の削減につながります。そういったところの、データ等は、ホームページ等でも見ましたけれども、やはり県有施設が3,311棟ぐらいあって、そのうち、鉄筋コンクリートの施設が1,775棟、それで、やっぱり、高度経済成長時代に造っていったのが、ずっと今40年から50年の耐用年数を考えると、この2011年～2021年にかけて、どんどん、維持管理費、それから、改修が必要になってくるというのが見えていますので、そういったところの数字というのをなかなかこういったところの行革の資料に出てきませんので、できたら委員の方にも、そういうのを示していただいて、データで示していただくことで、そういったファシリティマネジメントの推進と、絶対かかってくる費用がありますから、そこら辺を物理的に減らしていく方法を考えていく、そういったところ委員の方で協議されたらどうかなと思っています。以上です。

【会長】

今、ご提案でしたので、次回以降、特に県有財産の資料をお出しいただくというのは、ご準備をお願いします。よろしいでしょうか。

【事務局】

公共施設の有効活用や売却というのは、歳入の確保の面でも、今後ますます重要になってくると思いますし、また、そういった総合的な公共施設に関する計画も各自治体、策定するということがございますので、できるものは提供させていただきたいと思っております。

【委員】

前回の行財政改革、それから、総合計画等でも、NPOとの協働とかいうことが、大変積極的にうたわれまして、お陰様で、私もこの何年間か、多分、全国のトップを切っているような協働の内容をさせていただいていると思って、それは、私は大変長崎県を評価したいと思っています。他県の民の方々から非常に評価されているということ、ここで申し上げておきたいと思っております、大変誇りに思っております。

気になるのは、7ページにもあります、普通会計の財政状況の中で、やはりご説明がありましたように、長崎県は離島という地勢的な影響は変えられないわけですね。そのことは、この普通会計、財政状況に具体的にどのような状況で制限を与えているのかなということがなかなか分からないんです。離島があるからしょうがないよねとか、そういう話にいつもなってしまう。例えば、その6番目の扶助費の多さ、建設事業費の多さみたいなところが、これは離島が多いことと関係しているのかどうか、そういうことを、非常に疑問に思うわけなんです。それからそういうのも1つ伺いたい、議論をしていきたいところです。

それからもう1つ、今まで行財政改革ずっとされてきたというご説明を伺ったんですけども、ただそのことによって、例えば学校とか、高校、中学の合併、特に高校がかなり減ってきているわけなんですけど、その後校舎は空いたまま放置されているというところがあると思うんです。その跡地の活用もされていないようなところもありますし、そのことで地域に子どもがいなくなって、結局子どもがいないと、高齢化していく、子どもたちはよそに行って勉強ができる子は県外に行って帰ってこないという、本当にとっても皮肉な状況が長崎県で生まれているのが現状だと思うんですね。じゃあそれをどうしていくのかということは、とても深刻な問題だと思っています。やっぱりそういうところも含めて考えていかなければ、いけないんじゃないかなというのも、とても感じているところです。それは、地域の方から、ものすごく聞かれるところで、行政改革は大事なんですけれども、そのことによって地域の人がいなくなってしまうたら、元も子もないわけなんです。だから、やっぱりその辺をどう考えていくか、ちょっと知恵を絞らないといけないかなと思います。

職員削減も、されてきているのは重々存じ上げているんですけども、残業時間が増えている、精神疾患が増えている、不祥事が増えている、これはやっぱり非常に顕著だと思うんです。だから、これと職員削減の関係はあるのかなのかということも、やはり減らしたからいいよと私は決して思いませんし、特に私が関わるような福祉の分野では、ものすごくみなさん過重な労働をされています。それは本当に個人の努力、個人差があると思っていますんですけども、減らしていいのかと思う時がとってもあるんです。ですからやっぱり、どの分野も県の方の立場から言えば、減らしたくないところばかりだと思います

けれども、人と触れる場所、人の命に触れる場所というところは、本当に減らしていいのかな、これでいいのかな、何というか嘱託職員だとかパートとかで、やっけていいのかなと思うことが重々あるので、そういうことも内容も含めて、議論をしていけたらと思っております。以上です。

【会長】

いくつか課題を出していただいていると思いますので、議論の中で数だけの多分議論だけではなくて、中身、質の問題ですね。離島についても、先ほどの職員についても、一律に数字で出すというものの以外に、中身とか意味とか、あるいはそれによってメリハリというのが十分あり得るんじゃないかという視点だと思いますので、そこは少し、各項の議論の中で、毎回毎回のところで、資料をご提示いただきながら議論をさせていただけないかなと思いますので、事務局の方で準備をお願いします。

【事務局】

今お話がありました部分については、財政状況なり、県と市の役割のところ、それから人材育成の部分で、できるものは提供して議論をさせていただきたいと思っています。

【委員】

私は、よくいろんなところに関わって、なぜ効果的に動かないのかなというところから掘り下げていって、ここに原因があるんじゃないかなというところで、いつも疑問がたくさんあるので、そういうことがたくさん話せる会なのかなと思って参加させていただいたので、多分次回以降にお話しすることが多いのかと思います。今一番気になっているのが、職員の方の着眼点を育てるといふか、そういうところが、重要になってくるのかなというところと、あと財源の効果的な配分ですね。補助金を出すとかいうときにも、とりあえずやらせるではなく、この人に任せると、ここまでの効果が見込めるだろうというところが、きちんと吟味できるようになればいいのかなと思っています。以上です。

【会長】

多分、今お話のように恐らく1番と2番に関わる部分が重要であるいうところと、少しフローとか、業務内容のところ、あと評価だと思うんですね。上司が部下をどう評価していくかが、きちんとなると、今のような多分課題が見えてくるかと思うので、その議論の中で、少し細かく議論させていただければと思います。

【委員】

どちらかという、まちづくり的なことで、いま日本全国いろんなところでお話をさせていただいたり、現実に視察したり、見て回ったりいろんなことをしております。私ども商店街で、商店街の危機感から「きらきらフェスティバル」というイベントを、お陰様で20年間続けてまいりました。それから、「YOSAKOIさせぼ祭り」これも今年18回目、175チーム7千名の踊り子が日本全国から来るようなお祭りになってきました。こういうところの人材的な部分も、ほとんど人が育てていくという部分もずっとやっていっ

ております。一番肝心なことは、人のご縁を大切にしているということで、特に役所の部分で今思うのは、よく私が皆さんにお話しするのが、井の中の蛙大海を知らずという話があるけれども、大海を知る中の井の中の蛙であってほしいと、いろんな大きなグローバル的な部分でも、日本全国いろんなところで、いろんな人を知って、それで初めてまちの中のことを一生懸命、うちの長崎県のことを、ここの宝物を、ない物ねだりじゃなくてある物探し、これをいかに磨いていくかということを感じて自分になってほしい。そのためには、やっぱり人材の育成、イコールどれだけの人たちと巡り合うか出会うかということが大切になってくるのかなと、それから全て、その人材が伸びていくことによって、行財政改革にも十分走っていけるでしょうし、そういうことをものすごく感じるということですね。

私どもがやっているいろんなイベントでもよく言うのが、官の姿が見えないと言われます。ほとんど民主導、私ども商店街が表に出たり、実行委員会が表に出たり、「えっ行政、役所は何をやっているの」という話になる。

先日も地方創生で、熊本でパネラーとしてお話をさせていただいたんですけども、あくまでも人が中心であると、その人の人材育成をするためにいろんな人と出会う、それだけのいい人にやっぱり出会っていかなければいけないんだということが一番主力に考えています。それと、いろんなところに出かけさせていってください。

実は、今年の4月に、全国のまちづくりの仲間と、アメリカを訪れました。今、アメリカ人が一番住みたい町はどこなんだと言ったら、ポートランドなんですね、オレゴン州のポートランド、ここのまちは何がすばらしいんだろうと、要するにローカルファーストなんですよ、地域第一主義。地域の宝物、地域それだけ育てていっているから、人材にしても全てが育ってくる。いい食べ物、いい食材、いい水があるから全国からコックさんが集まって、いい食べ物ができる、いいレストランができる。そういうまちが、今ポートランドに、今一番アメリカ人が住みたいというまちである。そういう町を見に行くことによって、宝物、自分の町での宝物に気付くようになっていくということを感じてほしい。ぜひとも、いろんな人との交流を合わせて、人材育成そういったところの、国の施設でやっている人材育成の部分も当然ありますし、そういうところに人を派遣して行って、いろんな全国の人との交流の中から、自分のところへまた持って帰る部分の、人の育成をしていただきたいなということを感じています。

【会長】

恐らく人材育成のところは、かなり皆さんご意見があろうかと思うので、ぜひその辺は少し時間を工夫していただいてご議論いただけるような準備をお願いしたい。そろそろ予定した時間でございますので、一旦ここで議論はいろいろご意見もあろうかと思いますが、また次回以降テーマテーマで、十分な時間を取っていただきたいと思いますので、一回ここで全体の議論を締めさせていただきたいと思います。事務局から今後の予定等ご説明があれば、お願いいたします。

【事務局】

先ほどご説明しましたとおり、大きなテーマとしては、人材育成・業務プロセス・行財

政運営について議論を進めていきたいと思えます。本日、大きな方向性について意見交換をしていただいたところがございます。2回目以降は、各懇話会でテーマを絞って議論できないかと考えております。まず、8月には、人材育成について議論し、その後、業務プロセスの議論を、その後、行財政運営の議論を進め、最後に個別論点についての議論というように、テーマを絞って議論できないかと考えております。各懇話会においては、現状の課題や方向性を関係課長から説明させていただきたいと思えますのでよろしくお願い致します。

【会長】

以上で終了いたします。事務局から何かありますか。

【事務局】

本日は、お忙しい中、ご出席いただきありがとうございます。

本県が行財政運営として抱えている課題についてご説明申し上げ、今後取り組んでいく方向性について、ご意見を賜ったところがございます。この3点につきまして、いずれも基礎となる重要な部分でございます。厳しい中身も出てくるというのは承知しております。そのような中でいい方向性づくりができればと思えます。多いときには月二回開催ということにもなりますが、委員の皆様には、是非、よりよい長崎県作りに向かって、その基盤を来年度以降固めようという思いをご理解賜りご協力いただければと思えます。

会長さん、本日は、議事進行ありがとうございます。委員の皆様もありがとうございました。

(以上)