

第5回 長崎県行財政改革懇話会（公表用）

日時 平成27年10月21日（水） 13:00～14:30

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（11名中10名出席）

須齋会長、坂井委員、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、廣田人事課長、橋口管財課長、村井県民協働課長、
西新行政推進室長

2. 次第

（1）これまでの意見と素案の方向性

（2）県の取組状況を踏まえた意見交換（県民協働の推進）

（3）県の取組状況を踏まえた意見交換（財産の効果的活用）

3. 主な内容

【事務局】

皆様お揃いでございますので、ただ今より第5回長崎県行財政改革懇話会を開催いたします。本日は、皆様大変お忙しい中ご出席いただき、誠にありがとうございます。佐藤委員は、本日は、ご都合により欠席でございます。それでは、早速、審議に入らせていただきたいと存じます。では、須齋会長、進行をよろしくお願いいたします。

【会長】

それでは、会議次第に従いまして、議事を進行いたします。

前回までは、人材育成、事業・業務のプロセス、財政運営とテーマを分けて議論をしてきました。今回は、これまでの議論を踏まえて、行財政改革の全体像を中心に議論をしたいと思います。また、これまで、十分に議論ができておりませんでした財産の効果的な活用と県民協働の推進についても、あわせて議論をしたいと思います。

では、事務局から、説明をお願いします。

【事務局】

まず、本日の県側出席者をご紹介します。上田総務部長。池井総務部次長。廣田人事課長。橋口管財課長。村井県民協働課長。峰松財政課課長補佐。以上でございます。

それでは、私より、これまでの意見と素案の方向性について説明させていただきます。また、前回の懇話会以降、委員の皆様から、個別にご意見をいただきました。この場をお借りして、改めてお礼申し上げます。非常に貴重な意見をいただいておりますので、本日の会議において、ご意見を紹介させていただきます。

(資料1)「各委員の個別意見」

行財政運営全般については、総合計画実現のためには、プロセスの見直し、人材育成、財政面での効率化が不可欠になる。今後の行財政運営を考えれば、継続した行財政改革は、絶対に必要となる。また、県のプロセスの見直しによる効率化も不可欠である。といった意見をいただきました。総合計画を実現していくためには、行革に引続き取り組む必要があり、選択と集中をしていく必要がある。しかし、削るだけでなく配慮も必要といった意見もいただきました

事業・業務プロセスの見直しについては、事業・業務の量は、コントロールする必要があり、それは上司が判断する必要があるのではないかと。プロセス見直しの方向性に沿って、各部局で見直し、上司の判断で事業・業務をスクラップしていくことが必要である。慣例的に行っているものについて、全く違う視点からの見直しが必要である。現場の声の把握、市町や県民との信頼関係も大事である。といった意見をいただきました。

事業・業務プロセスの見直しの中では、庁内の業務について、ペーパーレス化の推進を図る必要がある。新庁舎移転に伴い働き方が変わってくるため、タブレット型多機能端末の導入、活用によって効率化を図る。といった意見をいただきました。

また、民間への業務委託について、「民間でできることは民間に」との姿勢で、民間委託・移譲化の促進についての検討と実現を図る必要がある。プロセスの見直しの中で、県の業務の外部化は不可欠である。効果を見極めた外部化を検討する必要がある。ICTの推進についても、業務の見直しを行っていくうえではこの考え方も不可欠。県と市町の役割分担の話や事務の移譲、交流人事についても市町と協力して行っていく必要がある。といった意見をいただきました。

人材育成、意識改革については、各職員一人ひとりの能力を上げて、総合計画の実現を図る必要がある。職員研修についても、職員の発想の転換を促す仕組みが必要である。目標を定め人材育成につなげる人事評価が必要である。職員が政策実現に集中できるように全体の時間外勤務も縮減する必要がある。といった意見をいただきました。

行財政運営について、総合計画を実現するためには、人員、財源の見直しが必要である。成果を出せる分野に、人員や財源の選択と集中を進める必要がある。職員数は適正に配置する必要がある。歳出の抑制と併せて歳入の増加にも取り組む必要があるため、税収の増加に向けての取組み、国庫補助金等の財源活用、指定管理者制度の積極的な推進といった意見をいただきました。

(資料2)「行財政改革懇話会における意見(まとめ)」

ただいまご紹介しました委員の皆様のご意見を含め、第1回から第4回の個別テーマに関する議論を事務局でグルーピングしたものが、資料2となります。

財政運営全般については、今後の行財政運営を考えれば、継続した行財政改革は、絶対に必要となる。また、県のプロセスの見直しによる効率化も不可欠である。財政運営だけでなく、人材育成やプロセスの見直しとの総合的な中で考える必要がある。行財政改革と

総合計画・総合戦略との関係を示すべきである。総合計画と行財政改革、人材育成基本方針の連携強化を強める必要がある。といった意見がございました。

事業・業務プロセスの見直しについては、全般について、政策の立案実施に職員の力が十分発揮できていない部分もあるので、プロセスの見直しを実施することは必要である。事業管理と業務管理や業務プロセスと事業プロセスは分けて考える必要がある。といった意見がございました。

事業プロセスの見直しについて、実現可能な目標を設定することが大事である。手段が目的化しないようにとの意見がございました。現場の状況を把握したうえで検討をする必要がある。成果目標については、コントロール性、判断可能性が必要である。といった意見がございました。

業務プロセスの見直しについて、業務はスケジュールリングすることが重要である。業務は、職員に任せず組織としての「見える化」をする必要がある。といった意見をはじめ、県の業務の外部化は効果を見極めたうえで不可欠である。といった意見や県の業務を市町などに委託することも検討する必要がある。といった意見、ペーパーレス化の推進や書類整理、ICT化の活用が必要である。といった意見がございました。

多様な主体との連携について、国の権限の移譲を受けたり、市町への権限移譲を推進するなど、地方分権を推進する必要がある。県民との協働は前提であるが、選択と集中を進め、取り組んでいく必要がある。といった意見がございました。

人材育成については、全般について、各職員一人ひとりの能力を上げて、総合計画の実現を図る必要がある。現在の「長崎人材育成プラン21」については、時代にあわせた見直しが必要である。といった意見がございました。

新たな総合計画などに対応できる組織・人材の育成について、人事管理と人材育成と人事評価の「見える化」が必要である。職員研修について、職員の発想の転換を促す内容や実践的なものに組み替える必要がある。といった意見がございました。

組織・人事管理の推進について、管理職の目標は、マネジメント目標であるべきである。人事評価制度は、長崎県庁のものを作る必要がある。といった意見がございました。

多様な人材の確保・登用について、企業OBやUターン者を職員として採用の検討も必要である。といった意見がございました。

行財政運営については、全般について、総合計画と行財政改革、人材育成基本方針の連携強化を強める必要がある。本当に改革をしないとイケないのならば、しっかりとした取組が必要なのではないかと。といった意見がございました。

歳出の「効率化」・「選択と集中」について、予算については、実際に必要とされることに予算を使う必要がある。扶助費や補助費等は健康寿命を少しでも伸ばす視点での取組みが必要である。といった意見がございました。

組織体制の最適化について、総合計画を実現するためには、人員、財源の見直しが必要である。成果を出せる分野に、人員や財源の選択と集中を進める必要がある。といった意見がございました。

歳入の確保について、先ほどご紹介した内容と同様の意見がございました。

県有財産の有効活用について、指定管理者制度のより積極的な推進が必要である。未利用施設の活用を図る必要がある。インフラの老朽化に対する費用の抑制についての意見がございました。

ただいま言及しましたご意見以外にも多くのご意見をいただいております。それぞれのご意見を踏まえ、行財政改革の素案を整理して行く必要があると考えております。

（資料3）「新たな行財政改革と総合計画・総合戦略の関係」

いただいたご意見を、素案に反映させるに当たり、改めて、新たな行財政改革と総合計画・総合戦略の関係について、整理させていただきます。

長崎県としてどのような政策を実施していくかとの観点から、現在、「長崎県総合計画」の検討と「長崎県まち・ひと・しごと創生総合戦略」の実現を進めているところであります。

これらの取組は、当然、進めるために相応の経費が必要となります。

一方で、長崎県の財政状況は、非常に厳しい状況であり、財政調整のための基金が減少し続け、当初予算の編成において、基金が不足する可能性があるという状況です。当初予算編成時に基金が不足すれば、総合計画や総合戦略の実現に向けた取組がしっかりと実施できない。長崎県は、そのような状況に置かれています。

限られた財源と人員をどのように活用するのか、行財政運営を政策のためにどういう方向で進めると良いのかということ、この懇話会では議論してきております。

そういった中で大きな方向性として、事業・業務プロセスの見直しや人材育成、財政運営を検討していくことがこの懇話会での位置づけですので、改めて確認願います。

（資料4）「新たな行財政改革に関する計画の素案骨子」について

これまでにいただいたご意見、ただいまご説明した内容を踏まえまして、新たな行財政改革に関する計画の素案骨子の案をお示ししております。

大きな流れとしましては、

まず、p 1に1. 現状と取り組む背景として、（1）県政を取り巻く環境（2）本県の財政状況（3）現在の行財政改革プランにおける取組（4）庁内でのプロセス分析の結果（5）新県庁舎建設を控えている状況の背景などを踏まえる必要があります。

p 1の2. 行財政改革の必要性ですが、そういった背景を踏まえて、限られた人材や財源を最大限に活用し、これまで以上に組織の総力を挙げて取り組むことが必要となります。そのために、事業の選択と集中をより一層進めるとともに、施策立案・実施に職員が集中できるような組織運営を作ることが必要となります。こういったことが、行財政改革に取り組む必要性として考えられます。

p 2の3. 改革の方向性につきましては、まず、県庁の目指す姿として、具体的な成果を県民に還元する組織を目指す、長崎県職員スピリットを組織として体現するための仕組みづくりに取り組む、仕組みを通じて総合計画の実現を図ることが挙げられると考えております。（2）取組の方向性としては、事業・業務プロセスの見直し、人材育成、行

財政運営を3つの柱として、素案を作成していきたいと考えております。

各取組については、事業・業務プロセスの見直しにおいて、先ほどご紹介した懇話会での意見を踏まえて、その中に方向性を示しております。想定される具体的な取組みとして、成果還元のできる政策立案に職員の力が集中できる仕組みづくり。仕組みを作るために、業務の見直しの徹底や外部化、ICT化、新県庁舎へ向けた県職員の働き方の変革を図る。また、多様な主体との連携として、県民やNPOとの協働、市町との役割分担についても懇話会での意見を踏まえ対応していきたいと考えております。

人材育成について、四角の中に方向性を示しておりますが、具体的には、新たな総合計画をはじめ、地域課題や政策課題に対応できる体制づくりと人材の育成、人材育成の観点からの組織・人事管理の推進、多様な人材の確保などについて個別の取組を記載していくことを想定しています。

行財政運営の取組みの方向性について、懇話会での意見を踏まえて四角の中に示しております。具体的には、歳出の「効率化」・「選択と集中」、組織体制の最適化、歳入の確保、財産の効果的活用に分けて整理し、具体的な取組事例を記載しております。

以上が、これまでの懇話会での意見、総合計画・総合戦略と行革との位置づけを踏まえた素案の骨子案をご説明いたしました。

本日は、素案につきましても委員のみなさまにご議論いただきたいと思いますと思っております。

【事務局】

引き続き、県民協働の推進について説明させていただきます。

(資料5)

県民協働の推進について、初めに現在実施中の主な取組みについて説明させていただき、そのあと今後の取り組みの方向性について説明させていただきます。

まず、NPOと県が共に働くプロジェクト事業について、この事業は現在取り組んでいる県民協働の中でも重点的に実施している事業であり、事業期間はH25年度から5カ年事業として行っております。

事業の概要としては、多様化する県民ニーズや地域課題の解決にきめ細やかに対応することを目的とし、NPO法人やボランティア団体からの地域課題等の解決に向けた事業企画の提案をもとにし、NPO法人等と県行政とが一緒になって共同事業を行うものでございます。双方が持っている多様な活動支援、具体的には、知識や経験あるいは機能や財源、それらの資源を効果的に相乗効果がもたらされるよう活用しながら取り組んでおります。

事業の制度概要について、NPO法人等から事業企画提案を出していただき、県の所管部署との間で協働に向けた事業内容等の練り上げを行います。それらにつきまして、有識者等からなる審査会での審査結果を踏まえ実施する協働事業を決定しております。事業決定後は、速やかに関係者間で実行委員会を組織し、双方の役割分担や事業費負担を定めた共同協定書を締結し、事業に着手することとしております。

事業の実施期間は、最長3カ年まで可能としておりますが、次年度への継続実施にあたりましては、審査会での中間評価の結果を踏まえて実施の可否を決定しております。さら

に事業の実施途中におきましては、外部専門家、具体的には、現在NPO法人で実践的な活動に携わっており豊富な知識や経験を持つ方、3名ほどを協働コーディネーターとして配置し、円滑な事業推進に向け助言等をいただいております。

次に、事業実施状況について一覧表に整理しておりますとおり、提案件数・事業化件数を行っております。なお、主な実施事業の名称についても、ご覧のとおりです。

大きな2番目、県民協働の推進に係るその他の取組みについて、協働事業のプロジェクト事業の外に、①に記載しておりますとおり協働の担い手となるNPO法人等の組織基盤の強化を図るため、財源獲得あるいは企画立案のスキル向上等をテーマにしたセミナーの開催、相談・助言の実施、あるいは意見交換会の開催や関連情報の発信などを行っております。また、NPO法人等の活動の場の拠点施設として、出島交流会館4・5階に「県民ボランティア活動支援センター」を設置し、会議室など活動支援のための施設や設備の提供等も行っております。

次に②協働の実施主体にもなる県・市町の職員を対象に、協働に対する知識や理解を深める研修会等も開催しております。市町における協働事業の推進強化を図るために、協働について共通の課題やその解決の検討を行う研究会等も開催しております。

最後に、大きな3番として、今後の県民協働推進の方向性について、これまで県ではNPO法人等と行政との協働推進を重点的に行ってまいりましたが、近年、企業・事業所においても企業市民として様々な社会貢献活動を積極的に進められております。

一方で、本県でのNPO法人の活動実態調査結果によると、自治体との協働意向を持っている法人が6割強に対し、企業等行政以外の団体との連携協働意向を持っている法人が8割もいます。企業等他団体との連携協働について、高い意欲を持っているNPO法人が多くいるということです。これらのことから、今後の県民協働推進の方向性として、これまで行っていたNPO法人と行政との協働推進に加えて、NPO法人等と企業や事業所等、多様な実施主体が一緒となって連携協働を行う取組みを進め、地域課題の解決に向けた支援をおこなっていきたいと考えております。

以上で、説明を終わらせていただきます。

【事務局】

(資料6)

財産の効果的な活用について、資料p1～10まではこれまで、そして現在取り組んでおります「ファシリティマネジメント」による取組を説明いたします。現状、主な取組、新たな有効活用、実績をp1～10にまとめております。p11からは現在策定しておりますが、ファシリティマネジメント等で今まで取組んだ結果、新たに顕在化してきている課題等を国からの要請も受け、色々なところで、予防保全による長寿命化を実施することによる財政負担の軽減、平準化を目指しており、こういった取組をまとめております。

ファシリティマネジメントとは、土地建物設備等について経営的な観点からコストの最小化、効用の最大化を図る企画管理をする経営活用の手法でございます。県ではH22年度に導入の基本方針を取りまとめ、行革に資するよう歳入・歳出の両面から県財産の最適

化、有効活用を図るということをしております。

主な取組の内容としては、県有資産の保有総量の縮小、長寿命化、財政負担の平準化を目指す、そして県有財産についても新たな有効活用に取り組むこととしております。

建物施設の用途別内訳について、県が有する固有財産トータルで延べ床 270 万平方にのぼり、中身について記載のとおりでございます。建物の部局別内訳は、面積 50 ㎡以上ですが、知事部局・教育庁・県警といった分が約 3,100 ございまして、県立学校、知事部局の庁舎、県営住宅をあわせてだいたい 7 割を占める現状でございます。

老朽化の状況は、所謂いろんな箱ものにおいては、高度経済成長期に集中的に整備をされてきたことから、建築 30 年を経過するものが 53% と半数以上老朽化が一定進んでいるところでございます。グラフの真中左の一番高いところは、昭和 58 年長崎大水害の翌年にあたるため一番高くなっております。

取組の内容について、一つは売却促進でございます。県立学校等の廃止された建物については、残しておきましても防犯等のコストがかかるため、総資産の総量を縮小することで、売却の処分に努め県の財産収入の確保にも努めているところであります。しかし、むやみに売却するというのではなく、庁内では県有財産管理運用本部を設置しておりまして、まずは庁内で他の部署で使えないか、あるいは地元の市町村等でも使えないかといった有効活用できないかというのを考慮し、そういった目的・計画がないものについては売却を進めるという手順を踏んでおります。

実際の売却の実施手段について、一般競争入札にて県のホームページに告示し、落札しなかった場合、引き続きインターネットのオークションサイトに載せ再度入札手続きを行います。それでも不調だった場合は、先着順の随意契約ということで不動産業者へ売却の仲介をお願いしながら売却促進に努め、3 段階の手続きを進めております。

県有財産管理の最適化について、先ほど予防保全による施設の長寿命化を申し上げましたが、これまでの施設管理においては、事後保全が多かったが、これからはいろいろなシステム等活用しながら計画的な予防保全への転換を図ろうとしております。

長寿命化については、昭和 56 年に建築基準法が改正され新しい耐震基準が適用となったため、今 RC 鉄筋コンクリートづくりについては、約 65 年上限の耐用年数となっております。これまで約 40～50 年までに建て替えていたものを、40～65 年までに長寿命化することでトータルコストをどう下げるか、ファシリティのなかでもうたっておりますし、総合管理基本方針の中でも、これにどう取組んでいくか課題だと考えております。それに伴い建て替えの平準化についても、高度経済成長期に多く建てられていることを踏まえながら平準化し財政負担を減らしていくかについても課題だと考えております。

新たな有効活用について、一つは、広告を県庁のロビーやエレベーターに掲示する制度を導入しております。行政財産の中で用途・目的を妨げない限度において一部使うことができるという改正がありましたので、壁にポスターを掲示し収入をいただく取組みをしております。

ネーミングライツについて、今年ネーミングライツの基本方針を導入し、各施設の所管課におきまして、諫早の総合運動公園の所管の都市計画課の方で具体的に募集作業を進め

ているところです。

ファシリティマネジメントの実績として、未利用地の売却は4年間で約24億円、広告本庁のエレベーターホールで約620万円、運転免許証は約37万円の実績をあげているところでございます。

長崎県の公共施設等総合管理の基本方針について、この目的は厳しい財政状況・人口減少状況を踏まえ、公共施設全体の状況を把握し、長期的な視点をもって更新長寿命化を計画的に行うことにより、財政負担の軽減、平準化を目指すということで今策定をしているところであります。国において、長寿化の基本計画をH25年に策定しており、同じように高度成長期に800兆円ほどストックを持ち同様の課題を抱えているところです。国においても、各省庁が長寿命化の計画を策定し、それをもとに個別の計画を策定しております。県においても管理方針をつくりまして個別計画につなげていこうとしております。

中長期的な経費見込シミュレーションについて、あくまでもイメージとしてシミュレーションの結果を示しております。これは、例えば41年でRC鉄筋の3,100棟のうち約450棟を抽出して建て替えを行った場合、40年間で約5,300億というシミュレーション結果。これに対してp13は、41年を65年に延ばした場合、どうなるかという約3,800億円になる。額にして約1,400億円、約27.5%の軽減が見込めるということでございます。あくまで総務省が出したソフトウェアによるシミュレーションであるため、県の場合はどのようになるのか今後つめていくことにしております。個別計画、それぞれの箱物等においても、長寿命化するためには大規模改修が必要となります。このためには実施時期や内容、費用等を精査しながら、財政負担の軽減・平準化に寄与していこうと考えております。

最後のp14でございます。非常に多額の費用がかかりますので、有利な補助金や起債制度の活用が不可欠となっております。総務省の事例ですが、公共施設最適化需要債等がございます。最適化需要債については、複数の施設をまとめる場合あるいは用途の違う公共施設をまとめる場合について、左の下にございますが、地方債の充当率が90%、交付税算入率が50%となっております。わかりにくいと思いますが、補助金だと100億だと2分の1で50億、これは90%の充当率ということは、100億円のうち90億円借り入れをし、その元利償還金について50%交付税としてそれぞれの年度県に帰ってくるというような話であります。以上、有利な財源等を活用しながら、効率的な財産の活用に向けてまいります。

【事務局】

説明については、以上でございます。よろしくご審議願います。

【会長】

予定をはるかにオーバーした説明でしたので、場合によっては最後の財産のところまで議論に入れなと思いますので、そのときは次回以降に時間を取っていただくようお願いしたいと思います。

資料4が今日のメインのテーマでございまして、事務局から今後の予定やどういうかたちでまとめるのかについて話していただきたいと思います。

【事務局】

本日、素案の骨子について議論いただき、そのご意見を踏まえて10月30日に予定しております懇話会にて素案を示し、そこでまたご意見をいただき、11月にもう一度懇話会を予定しておりますので、そこで最終の素案についてご意見をいただき、そこでこの懇話会については終了というスケジュールを考えております。

【会長】

今日、ここで資料4の素案骨子について大体ご議論いただき、次回細かい内容についても議論があるのかもしれませんが、そこを踏まえうえて11月に最終の案としてまとめるというスケジュールを頭に入れていただきご議論いただきたい。

今日どこまで行きたいかという、資料4の太字のところがあると思いますがp1の例えば1番3ポツ(2)取り組みの方向性の中身を(3)で個別に下に出していくというつくりになっております。これについて、非常に大きな変更は、この後厳しくなりますので、このあたりでこの項目はもう少し違うのを入れたほうがいいのか、ご議論いただきたい。個別のp3以降の役割については、次回以降でも議論いただくことは可能であると理解できるため、まず大きなところについて見ていただき、その議論を前提とし、個別の中身について議論していきたい。よろしければご意見、ご質問でも構わないので、お願いします。

【委員】

1点目、現状と取組む背景の中で、県政を取り巻く環境のなかで総合計画の策定と推進等の「等」に含まれているかもしれませんが、地方創生、人口減少対策という中で、人口ビジョン・総合戦略についての県の考え方が示されました。その中で2010年140万人の県民だったのが、2060年は100万人くらいを何とか維持したいという話がありましたが、当然、人口が減ることに伴い、組織もスリム化あるいは行政サービスを縮小せざるをえなくなってくるという背景、大きなものがこれから続いていくため、是非県政を取り巻く環境の中に人口ビジョン・総合戦略のことを入れて、将来厳しくなることをわかってもらうための前段にしてはどうかと思います。

それから、よく選択と集中あるいはスクラップアンドビルドという言葉が出てくるが、このこと自体は誰も反対しないと思う。ところが、選択と集中・スクラップアンドビルドとは、どこかをやめてどこかに集中するということである。今まで行政が関与していたものを縮減し、県民や民間に担ってもらうといった部分で今から出てくると考えられる。要は、県民や民間に対して過度に行政に依存するのではなく、自立・自助を行革で訴えても良いのではないか。一般的には、行革は職員向けのものであるが、これは県民に対する約束でもあるため、県民に対して「今からは人口も減り組織も小さくなり、今まで行政が行ってきたものが出来なくなる。そのため、みなさんしっかり自立して自分の足でやっ

てくださいね」というようなことも訴えてもいいのではないかという気がしています。

協働の部分について、今行っている協働をみると、本来であれば民間・県民がしていることも協働という上手い言葉を使って行政側にひきつけているような気がします。これから協働というときには、これまで行政がやっていた部分を行政だけでするにはとても手が回らないため、民間・県民と一緒にやらしてもらえないかというスタンスでやっていかないといけない。選択と集中の逆の流れになると思います。提案を受けるのではなく、結婚や出産などの分野について人口減少対策として選択と集中の中でやっていくことになると思うが、残念ながら行政にはノウハウがあまりない分野について、こちらから提案をしてそれに対して民間から動いてもらう。今の提案を受けるやり方だと弊害が出てくるので、協働をするのであれば本来行政が行うことを担ってもらう、逆提案をした方がいいのではないかと思う。

【会長】

かなり思い切ったご意見であった。これについてみなさんから意見を伺いたいが、まずは事務局から何かあればお答えいただきたい。

【事務局】

県政を取り巻く環境では、当然、地方創生や総合計画人口減少という観点が出てくると思います。まさしく今委員がおっしゃられた通り、140万人が100万人になるというのは、現実問題として、どれだけ頑張っても出生率を上げて雇用率をあげてもやはり、本来140万が80万くらいまで落ちるものを100万でとどめようとする状況ですので、その中で行政の行っていく対応というの、おのずとその100万の規模というのが出てくると思います。おっしゃられるように、協働の観点もくめて、非常に重要な視点ではないかと感じております。

【会長】

県庁のみなさんに行革の方針を出すというのがあるのだけれども、人口が減っていく中で協働という観点からしても、県民自体しっかりとした意識をもってやって行くべきだということも一つ表に出していてもいいのではないかと思う。非常に新しい意見で、行革で初めて聞きました。職員の自立・意識については聞いたことがありましたが、伺っていても確かにその通りかなという気もします。非常に大きな提案であるため皆さんの意見を伺う必要がある。ここについて議論いただいてよろしいでしょうか。みなさまのご意見としては、いかがでしょうか。

【委員】

何となくわからなくはないが、「ジリツ」という言葉には「自立」や「自律」もあるため何をもって「ジリツ」というのか、議論しないまま取りまとめに入れるのは無理がある気がします。全く否定するつもりはないです。

【会長】

重い課題になりますので、今のお話が出ると、その後、すごく長く県の皆さんとシェアしていかないといけない話になってきます。それを前提にご意見をいただいて、今回決めるというわけではないのですが、皆様いかがでしょうか。

【委員】

賛成でございます。やはり選択と集中のなかで県民が自立と自助という話は、行政というのはサービス業でございますので、どこまで行政がサービスするのか枠を決めなければならないと思います。サービスの範囲を広げていくと当然それだけの人も費用も費用負担がかかるわけですから、サービスの範囲をどう区切るか、それを裏返せば、行政のサービスが悪くなるということになるわけです。これは、やむを得ない。そういう意味合いでは、サービスの枠を決めて、県民が自分でやってもらうものと県がやるべきものは県がやる。

また、先ほどの協働の話も私もそう思うのですが、サービスの範囲が広がりすぎて、県民なり市民が行政に頼りすぎている現実があるのではないかと。これは、人口が増えているのであればしょうがないが人口減少であるから、それだけ県の人やサービスを維持しておけば、一人当たりのサービスはどんどん高くなる。当然過重サービスがどんどん出てくる。これでは、対応できないと思います。選択と集中ということは、やはり一人当たりのサービスの金額は減らなくても、現実的には県民市民に対するサービスの量は減らしていかないと、一人当たりの分は維持できないとコストにかかってきますので、そういう意味では、良い提案なさるかと考えており、私は賛成です。

【委員】

賛成です。基本的に職員さんたちの考え方を非常に大切に、方向性をもっていかないと、何のために改革をやっていかなければならないのかという目標が見える化、提示をはっきりして、何が目的なのかを十分承知したうえで、これが必要だ、これだったら可能であるということを提示していくべきである。それでないと動いていけないと思う。

リノベーションというか新たなアイデアや活用をどんどん出していくことによって、新たな方向性が出ていくのではないかと。思う。

私の話になるが、ほとんど自助公助の世界でやっております。まず自分たちでお金をつくって自分たちでやり、最終的に、国等の支援の補助金があったら使いたいかという考えしかありませんので、まずは自分たちで動くことをすべきです。しかし、それを一方的に一律に例えば10%カットと言われると、非常にきつくなる。それが、やっているところとやっていないところの選択と集中ということを見たいと思っております。できるだけ私どもは行政ではなく市民が動くということを最先端に考えながらずっとやってきていますので、そのことだけは気がかりです。一律にやられるのは、給与も貰わずに20年イベントやいろんなことを仕掛けてきて、そこに入っている時間数はすごいものです。支援をしていただいている応援団からいただいているお金が、毎回10万円、

20万円を20年間いただいていたら、どれだけの金額いただいているか。一元的にはなく、そういう心の部分を入れ込んでいただきたい。

やはり県はリーダーとして、先ほど言いましたように何のためかということをはっきり市民に対しても役所のみなさんに対してもはっきりわかるように示さなければ、よくわからないになってしまうのではないかと思います。

【委員】

確かに行革プランの中で、役所の仕事の仕方を変えますとか、いろんな危機感をもってやっていくという県民向けのメッセージを出すということには、基本的に賛成です。

しかし、例えば人口が減るため行政サービスのボリュームが減り、役所もいろんな仕事をしなくなりますというところには少し飛躍があって、140万人が受け止めていたものをそのままやって100万人になれば、個々の受けるサービスと量は変わらなくても1.4分の1に減るわけです。もちろん仕事の項目が減らないと実際には人は減らないので、そんな単純な話にはならないのですが、人口が減っていくので役所はいろいろなところから手を引きますとか人数を減らさないといけませんというのは、ちょっと元気が出ないなという気がします。

それから、行政に対する市民の目線や社会の受け止め方の厳しいところは、一概には言えないのですが、行政が役割分担を明確にしますと言い出した時に、僕らは、責任を分散し責任のなすりあいや仕事の譲りあいをしているのではないかとどこかで思ってしまうところがあります。もし仕事のボリューム等について県民に参画を求めるというかたちでメッセージを出すとすれば、甚だ抽象的な言い方で申し訳ないが、県庁や個々の県職員もこういう風が変わっていきますとか、こういうマインドで仕事をしていきますというような元気が出るようなメッセージと一緒に入れて欲しいと思います。以上です。

【委員】

協働について、やはり県民の方からアイデアをいただくのは良いですが、いろいろなアイデアの中から選ぶのは大変であると考えています。昨年や一昨年プレゼンをする会や結果報告会に行き、みなさんいろいろなことをされているなと思ったのですが、県の方が手を出さなくても自分たちで出来るのではないかというものもあり、地域で自分たちだけですごくいいことをされている方で何年も続けて資金的に厳しくなっているところ等に手を出せば良いのかなと思いました。

またお年寄りを健康にする仕組みづくりについても、県も視野に入れているが市町の方でも取り組んでいる。バラバラでやるよりは、県の方で市町の取組みを吸い上げ、分析し一番効果的な方法を模索する等、市町と同じような仕組みをつくるころには、力を入れなくてもいいのではないかと思います。

【委員】

前回、介護保険の改正に伴って、主体である市町がサービスを実施しないといけないも

のを、ボランティア委託をするのと全く同じような気がします。行政が今までやってきたサービスが、税収が少なくなることでサービスができなくなる。その分をどうするのかというと、結局NPO法人とか地域の自治会といったボランティアに任せざるをえないかたちになってくると思います。出来なくなる恐れのあるサービスについては、NPOや自治会やボランティアといったかたちの人に協力をしてもらうというかたちがいずれ出てくるだろうと、自助自立という言葉も含めてそういったニュアンスのことを記述すれば足りる感じがします。

【委員】

今の議論を聞いていると、だんだん頭が混乱してきているが、基本的には総合計画・総合戦略と連携してこの行財政を考えるとといったときに、人口が減ります、また収入も人口が減る・減らないは別として景気が悪いのでお金が減りますということですよ。それに人口が絡むとおかしくなる気がします。

要するに行革を考えるときに、今までやってきたことが今までどおりはできないということと、総合計画で新しいことをいろいろとやりたいがそのためのお金がないということの両方がある。全部丸まって、選択と集中とか、スクラップアンドビルドと言われると、なんだかよく整理ができないという感じがずっとしています。

それをどうしたら良いかと聞かれても返事に困るのですが、今の流れの話でいったときに、もちろん今日のご提案で書いてあることみんな正しいところがあります。どの項目も、これはおかしいという項目はほとんどありません。「県民も頑張らないといけない」という話もあるのですが、ただ人口減の責任は県民一人ひとりにはないと私は思っています。みんなが安心して子どもを産み、ちゃんと教育ができ、地元の仕事があれば、子どもは基本的に増えていく。女性が子どもを育てながら働ける環境が、この30年作られていれば、こんなに人口減少はなかったわけですよ。そういうことを含めてこの総合計画の中でやっていく必要はあると思いますが、それでも追い付かないだろう、せいぜい留めて100万人だろうという話なのだと思います。いろいろな要素を全部ひっくるめて丸めた議論になってしまうと、はっきり言って美辞麗句を並べてしまうようになるので、基本的に行財政改革をするときに「長崎県としてここはやりたい」、「ここを減らすのは我慢してください」といった話でないと。選択と集中はもちろん賛成ですが、じゃあ自分の所に選択されて削られるのが降ってきたら嫌だときっとどの課もどの部も思ってしまうので、こういうふうにきれいにい出されてしまうと何とも言えないところがありますが、でもここはこの10年は我慢してくださいとか、でもここだけは絶対残しましょう、命にかかわるところは例えば児相、高齢者、障害者、医療とかはやはり死守しましょうとか、その中でも無駄があれば、ここは我慢してくださいとか、そういう議論というか明確な方針がないと厳しい感じがしています。しかし、そういうことを言うとみんな自分のところは大事ですと言うに決まっているので、どうしたらいいのだろうと本当に思います。

また協働について、やはり県民しか出来ないこともあります。私たちの活動で言えば、土日夜間、サービスが普通はできないこともやりますよというところで、県民でないで

きない行政ではできないということをやっていると思います。そういうところは、やはり必要だという事業であれば、どんどん協働を進めていくべきだと思いますし、そこまで行政で抱えるべきではないと思います。そういう視点でこれから進めていくことはとても必要なので、中身を精査することは当然必要なのですが、一つ言えば県民市民の善意とか、そこにあまりにも頼られすぎても困るというふうに思っています。

【委員】

基本的には、選択と集中ということを含めて、県民の方にも自立という意味はどういう意味かというお話もありましたし、私はやっていくべきだというふうに強くメッセージとして人口減少とかいろんな問題を伝えるべきだと思っています。

ただ、ご理解いただきたいのは今委員から話がありましたが、選択と集中だとかスクラップアンドビルドという言葉は山ほど出てきているが、では、その手法を現在やっている自治体はどこがありますかといったら、ないわけです。スクラップアンドビルドの手法を多くの方が満足できる方法を提示しているところがないわけです。ですから、どんどん肥大化していくということになっている。ここで長崎県庁が全く新しいことに取り組むという理念を掲げるのであれば、後ろに実践論として方法論を持たないといけない。それは事業のスクラップを制度として取り入れるということをやっていく。手法があったとしても制度でないと、多くの利害関係者が納得できない。ですから、県民の方に痛みを理解してもらうためには、「県庁はこういう制度をつくりました。この制度の中で議論して、みなさんに納得していただくことはやっていきます。」ということをしていくべきだと思います。間を取っているような意見ではなく、しっかりした理念に方法論を付けて提案していくことが大事なような気がします。それでもいろんな利害関係者の方がいて難しいと思いますが、それをしていただけるかというふうに思います。

【会長】

おそらく人口が減ると、経済の基盤は人口ですのでマルサスの人口論が活きているでしょうから、長崎の経済力は確実に落ちることは明らかです。税収は、おそらく新しい税源がない限り落ちていくのも明らか、それをどうするのかというだけの話なので、それを前提にどう考えるかというときなのですが、また次回も議論があると思いますけども、県民の皆さんにしっかりしなさいよと言うのか、応分の負担をお願いしますねと言うのかによって、たぶん全然違ってくると思いますが、応分の負担をしてくださいねと言う場合には、反対側として、県庁もこれだけ頑張ります、頑張って一生懸命やりますというのがあるが初めて、お願いしますねというふうにバランスとしてなると思います。ですので、今回の行革がそこまできちんとしたものとして、作り上げられるのであれば、おそらくそこまで踏み込んで書くというのもあり得る。自分たちで負担するしかなくなりますよね、きっと、お金がなくなりますから。できないものはできないというのは当然出てきます。そのときに、できない説明がみなさんしっかりできるものについては、県民のみなさんにもある程度頑張ってくださいしかかない時代が来ますよという話になるのかなとは思っています。スクラ

アップビルドのところはどこまでしっかり書き込めるかがポイントになってきて、ここがぼやけていると、あなたたち負担してねとは書ききれない。ここの中がかなりきちっとしたものが出てくる場合については、しっかりと書く。そうでない場合には、文書の中で当然のことながらそういう時代になることも予想される中では、県民も少し自分で考えていくことも必要ではないかというトーンになるのではないか。

【委員】

県がつくる行革の計画の中に、県民向け県意に訴えるようなことを書くということについては、今まで例がないので難しいのかなという気もするのですが、私の気持ちとしては会長さんの答申書とか、そういった中に県民向けのメッセージを出していただく中で、選択と集中あるいはスクラップアンドビルドというものの中には県民のみなさまにも協力してもらいものが少なからずありますということを打ち出してもらえれば、それはそれでいいのかなという気がしています。

【会長】

個人の責任で出す分には特に問題はないので、今まで結構思い切ったことを書いてきたつもりだった、そこは検討させていただくことにします。また次回等、ご議論いただいて、そのこのところを含めてご提示して見ていただきたいと思います。

県民協働と併せて、最初申し上げましたように骨子については、資料4全体の大枠については、こういうかたちでぜひ行きたいなというふうには思っているのですが、ご議論の中で、少しご意見いただいて、これでもいいのではないかとご議論もいただいたようには思っているのです。全体のトーンとしては、行革はきちっと進めるというのが必要だというトーンは曲げずにしっかり書いていきたい。これは大きなメッセージでしょう。管財の課長さんからの非常に細かい説明だったので、わかりやすく伺えた。こういうプロセスでこういうふうにやっていて、そうすると将来的にはこんなかたちで、もしお金が必要になってきたら、財源の工夫もこういうのがあるのだなというので、次回少し、最初のところで入れ込んでいければと思っています。少なくとも資料4の大枠について、ご意見やここは加えるべきというものがあれば、ぜひ今お出しいただければと思うのですが、いかがでございましょうか。

【委員】

一つだけ、業務のアウトソーシングとかそういうことに関係することですが、行政は基本的には悪い意味ではなくて縦割りでやっています。その中に共通して担当している縦割りの中で仕事があるわけです。その代表は、総務的な仕事を各部門が持っており、それをまとめてアウトソーシングということがあるわけです。

この横のことを「行政機能別組織」と私は呼んでいるのですが、その行政機能別組織ごとにまとめて組織運営していくことが、とても大事なわけです。組織というのは何のためにあるのかというと、分業するためであって、分業と言うのは一人の人が同じ仕事をして、

段取りをなくすということをやするわけですが、地方自治体は縦割りが物凄く細かくなっていて、一人の職員がいろんなことをやらないといけないから、自分の中で毎日というに段取りがたくさん出てくる。そういう意味でアウトソーシングに向けて、行政機能別組織という概念を是非持っていて、それを外に出すか中でやるかは別として、一か所でそれをやっていくということにして、効率的な行財政運営ということをしていくためには、是非そういう視点を入れていただきたい。そこで仕事を若い職員が学ぶと、今若い職員が全国の地方自治体で何をしているかというところ、ケアレスミスが多い。しっかりと学ばないから、しょっちゅう段取りがころころ変わって行って深く学べない。同じことを繰り返すことによって人間は育つので、そのことができないので、若手の成長も含めて行政機能別組織というものをつくっていただいて、業務のプロセスを変えていくということの視点を是非持っていていただきたい。

これからの行革にはスクラップの手法と私は「行政機能別組織」が間違いなくキーワードになると思いますので、ぜひ入れていただければと思います。以上です。

【会長】

とても重要な議論です。観点は今までの中でも確か出てきていましたよね。縦割りをどうするか、新庁舎になったら壁をなくすところから始めて横のという中で、非常に具体的なかたちだと思うので、もしかしたら今回の3ページの業務プロセスの見直しの中でも、今回目玉の一つになり得るようなお話だと承った。これについては、委員のみなさんからもご異論はないと思う。議論で出たものをより具体的なかたちに示していただいたのが、今の具体的なお話かなと承った。少し入れ込んでいただいて、具体的にするときには横断的な組織とかいうもののイメージは何かきちんと出して行って、それはどういう意味があって、そこは今おっしゃっていただいた人材育成にもつながるといふこともあるように伺いましたので、これは委員と事前に情報共有していただいて、もしお出しいただくのであれば、踏まえたかたちで資料のご用意をお願いしたい。他にいかがでしょうか。

資料4の骨子原案については、一応この原案を基盤として次回は具体的に埋めた資料を用意いただき、再度ご議論いただく。次回出席できない方もいらっしゃるの、なるべく早く資料を作っていただき事前にお配りいただき、出来る限り意見を吸い上げていただきたいと思います。次回、管財課長にもお時間があればお付き合いいただき、県有財産について今回議論できなかったため、少し議論できればと思います。

【委員】

ファシリティマネジメントの件ですが、これには建物のことは書いてあるが、まだ他に大事なものとして県有施設の維持管理費用の適正化というのも含まれていると思う。今回のこの資料では見えないので、仕様書の作成基準には建築保全業務積算基準に基づいて行い、また各県有施設に関しても、水道光熱費等の適正化を本当にされているのか、そういったところがこの資料では見えないため、もし準備いただけるのであれば説明いただいた方がわかりやすいので要望いたします。

【事務局】

時間が限られた中、素案骨子の方向性を踏まえた中で、具体的なご提案が委員みなさまからございましたので、それを踏まえて素案の中にどこまで具体的に盛り込めるかについて検討したうえで、また10月30日の懇話会にてご議論いただきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

【会長】

本日は以上で終了いたします。