

第7回 長崎県行財政改革懇話会（公表用）

日時 平成27年11月13日（金） 14：00～15：00

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8名出席）

須齋会長、坂井委員、佐藤委員、渋江委員、竹本委員、田崎委員、野口委員、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、前田財政課長、西新行政推進室長

2．次第

（1）新たな行財政改革に関する計画（素案）について

3．主な内容

【事務局】

定刻となりましたので、第7回長崎県行財政改革懇話会を開催いたします。本日は、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。本日は、本多委員、中田委員、宮崎委員におかれましては、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思います。では、須齋会長、よろしくお願いいたします。

【会長】

それでは早速、審議に入りたいと思います。従前からお話しているように、今日が最終審議でございますので、それを踏まえていろいろご意見をいただきたいと思います。では、事務局から、説明をお願いします。

【事務局】

ご説明に入る前に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。前田財政課長。以上でございます。

本日は、前回、第6回懇話会でご議論いただいた内容を踏まえ、素案を見直しておりますので、それについて、ご議論をいただきたいと思います。

今後のスケジュールといたしましては、この素案を11月の県議会に説明しまして、その後パブリックコメントを実施し、それらの意見を踏まえて2月の県議会において成案として示したいと思います。

（資料1）「第6回行財政改革懇話会における意見」

まず、本県の特徴でございます離島の視点が欠けているのではないかということで、取り巻く環境の中にその要素も含めるべきとのご意見がございました。県庁が一つの雇用の場

であるということについて、なかなか書きぶりは難しいがそのニュアンスを含めることはできないかとのご意見がありました。新県庁舎の建設が予定されておりますので、その関係をもっと明確にする必要があるとのご意見がありました。地域資源を大切に作る視点が重要、組織として長崎県職員スピリットについてもっとしっかり書きこむべき、地域活性化の視点を入れ込んでほしいといったご意見がございました。県庁舎も新庁舎になるのですが、その中で働く職員も変わるということを出す必要があるのではないかとといったご意見がございました。ヒト・モノ・カネの情報について、目標値を明確にする必要があるのではないかとのご意見がございました。

今日は、これらのご意見を踏まえて、素案をご説明いたしますのでご議論いただきたいと思っております。

(資料2 新たな行財政改革に関する計画(素案)(案)【概要版】)

表紙に「平成27年11月」の下に四角書きで書いてありますが、今回ご説明する素案については、先ほどお話ししたように11月議会あるいはパブリックコメントを踏まえ、今後、具体的な内容や効果額を精査したうえで、27年度内の策定を目指すという位置づけであることをご理解いただきたいと思います。

p1ですが、現状と新たな行財政改革に取り組む必要性について、主な内容については前回ご説明しましたので、変更点についてだけご説明いたします。

下の必要性の中に、行革でスリム化するのは必要だけれども、単にスリム化だけを目指すものではなく、県民に具体的な成果を還元していくための改革であるという認識が必要ということを入れさせていただいております。

新庁舎が大きな契機となりますので、これを踏まえて県庁そのものの仕組み、職員の働き方についても変えることが必要であるということに記載させていただいております。

p3ですが、新たな行財政改革に関する計画(素案)体系図において、個別項目が63項目となっておりますが、前回説明したときは61項目でございました。これについては、庁内の検討結果を踏まえて2項目増やしておりますので、後ほど素案の中でご説明いたします。

(資料3 新たな行財政改革に関する計画(素案))

前回からの変更点について、中心にご説明いたします。

p1ですが、前回、長崎県の状況を記載しておりましたが、まずは全国の状況を記載したうえで、本県の特徴でございます離島を記載したうえで、その状況を書く必要があるのではないかとご指摘がございましたので、第一段落において、我が国の状況を記載しております。その次の段落に本県の状況として、多くの離島や半島を有する状況を記載しております。

p3ですが、本県の組織運営の状況の三段落目です。前回までは、業務プロセスの分析結果の内容を細かく記載しておりましたが、それを削り、本来必要とされる、力を入れるべき取り組みについて記載しております。

p 5ですが、「第2 行財政改革の必要性」の二段落目「持続可能で安定的な組織運営を可能とするための組織・人員の見直しや財政面の見直しは不可欠である。行革については決して後退してはならない。」と行革の取組の必要性を記載しております。一方で、先ほども少しお話をしましたが、スリム化だけを目指すのではなく総合戦略、総合計画を推進するために具体的成果を還元していくための改革であるという認識をしっかりとっていく必要がある、と記載しております。四段落目「長崎県職員スピリット」を組織として体現するというを、ここに明確に記載させていただいております。五段落目「事業・業務のプロセスや人材育成の見直しに当たり」という段落ですが、そこに新県庁舎への移転は非常に大きな契機となり、それにあわせて、県庁の従来の仕組みや県職員の働き方を変える必要があるということを明記させていただいております。

p 6ですが、「長崎県職員スピリットを体現して、具体的な成果を県民に還元する」という図式をわかりやすく明確に記載させていただいております。

p 7ですが、新県庁舎への移転を契機として、従来の仕組みや県職員の働き方を見直すということで、ここにも県庁舎移転を契機とした文言を入れております。

p 8ですが、推進体制、進捗管理の中で、実施に当たっては、いろんな関係者、地域、県民に対して適切な手続きを経て説明するようというお話がございましたので、そのような記載をしております。

具体的な項目に入ります。

p 10以降は、前回、取組項目のみを記載してございましたけれども、現時点での取組内容を項目毎にできる限り具体的に記載させていただいております。

今後、2月の成案に向けては、それぞれの成果目標や工程表・スケジュールについて整理した上で、具体的に記載をしていきたいと考えております。

p 13の一連番号9の「民間企業等と連携したプロジェクト構築の促進」を追加しております。

p 13の一連番号12の「隣県や九州各県、大都市圏との連携の推進」という中で、大都市圏の連携を追加しています。

p 21の「2 組織体制の最適化」については、前回、県全体の大きな視点と個別の細かい点が混在しているという指摘がございましたので、まずは、全庁的な大きな取組を記載した後に、個別の取組を記載するという整理をさせていただいています。

p 24の一連番号51の「企業誘致の積極的な取組」ということで、雇用の場の創出ということとその結果として税収の増につながるということで、取組の一つとして追加させていただいております。

先ほどの意見の中でございました財政面や職員数については、この素案の中には、p 18の一連番号22の「財政の健全性の維持」ということで、現時点では、適正な基金規模として400億円を10年程度で目指すと記載しております。具体的な財政的な目標の数値については、2月の成案に向けて整理をしていきます。職員数については、p 21の一連番号36の「人員・給与の適正管理」の中で、スクラップの徹底・外部化・効率化などにより、引き続き適正な職員配置に取り組むという表現にさせていただいております。こ

れも、財政の効果額とあわせて、2月の成案に向けて職員数の見直し数についても検討したうえで整理をしていきたいと思っております。

素案の主な変更点については以上でございます。続きまして、財政の目標について説明いたします。

資料4と資料3のp18以降になります。

前回、財政目標を平成37年度、約10年後には400億円を目指していきたいということで説明させていただきました。資料4の真ん中の丸ですが、直近の中期の財政見通しの試算では、最終の基金残高として、平成27年は294億円ということになっております。来年、再来年大きな事業があるものですから、200億円まで減るだろうという見込みです。それから少し回復して、32年度には、250億円まで戻るだろうという見通しを立てております。昨年度から取り組んでいます収支改善のための取組で、平成27年度で45億円、28年度で53億円、29年度で55億円ということで財政効果をはじいて取組を推進しています。今後、これをどのくらい拡充しないといけないかですが、10年で400億円といえますと、平成32年で250億円と見込んでおります。これが計画10年の半分の5年後となります。250億円と400億円の間まで持っていけないということで、300億円超にまで、この試算を引き上げていけないといけないと考えております。そうすると、毎年度10億円程度財政効果を出していけないといけないということになります。下の現スキームを32年度まで引き伸ばすということと、今取り組んでいる内容にプラスして、10億円程度毎年度拡充できるようなイメージです。これから予算編成が始まりますので、予算編成の中でしっかりと整理をしていき、最終の成案の中では、この数字を最新のものということでお示ししたいと考えております。

具体的な取組が資料3のp18以降の各項目になっておりますので、各項目それぞれの財政的な効果の積み上げをしていくこととなります。足りないところは追加をしていくことが必要になりますし、今年度、数字を出せるものと、出せないものがあると思っております。そこは、毎年毎年予算の中で上積みしながら、財政誘導目標の400億円、短期的には平成32年度に300億円超に引き上げるという財政運営をしていくというフレームをプランに位置付け、毎年度の予算編成をしていきたいと考えています。全体の財政効果の今後の作業イメージについては、このように考えております。

【会長】

ありがとうございました。前回を含めてこれまでの議論を反映していただいた形で、素案が示されたところです。先ほどからご説明にありますように、今回、この計画自体は、県が作成するという事です。また、この素案について、パブリックコメントにこれをかけるということです。パブコメで県民の皆さんから意見をいただいた上で、成案を作り上げ、議会にかけるというプロセスです。その手前のものが今日のものです。事務局とも相談したのですが、パブコメをいただいて、成案に行く段階で、どういう修正が加わるか、分かりませんが、委員の皆さんには恐縮ですが、パブコメの後に、一度程度、皆様の目を通していただいたらどうかというようなことを考えております。ご意見がなければ、1月

か2月に日程調整させていただいて、再度、委員の皆さんにご意見をいただくということにさせていただきたいのですが、よろしいでしょうか。

【委員】

異議なし。

【会長】

ありがとうございます。では、事務局においては、その段階で日程調整をお願いします。

早速、中の議論に入りたいのですが、p10以降の具体的な取組項目については、いくつか、皆様の意見を反映させましたという説明をいただきました。p10以降は十分には議論をしていませんので、ここに入っていくと、時間がかかりますので、ここは絶対承服できないというようなことがあれば、ご意見を出していただきたいと思いますが、我々が議論していたその前の大きなところ、p8くらいまでについて、全体としての意見をいただいたほうがいいかなと思います。

私から一点、業務のプロセスを変えるということが基本になります。懇話会においても、機能とか役割を念頭において業務を見直していくと色んな仕事ができるという話があったと思うのですが、組織の編成においても、そういう観点が入っていく必要はないのかなと感じています。業務の仕方を改善するのは必要ですが、これから、新しい仕事が出てきたり、色んな仕事を見直すときに、業務とか行政機能に着目しながら、組織編成のときに、少し知恵を出す必要があるのではないのでしょうか。ご検討願います。

【事務局】

ご指摘がありました行政機能に着目した組織については、組織体制の最適化の中では掲載しておりませんが、素案本体のp11の一連番号3の「行政機能に着目した業務の実施」の中で、まずは、業務の実施を行政機能別の視点で見た上で、それを組織化するかどうかという点は問題意識として持っており、新たな行財政改革の中で取り組んでまいりたいと考えております。

【会長】

進捗管理は、もう少し何とかならないでしょうか。総務部でしっかりと管理をしますよね。進捗管理をしながら、しっかりと県民の皆さんへの開示をしっかりとしていくというような書き振りがいいのではないのでしょうか。

【委員】

基本は、これまでの懇話会の総括になっていると思います。p9の図があって、それぞれの項目が並べてありますが、実施年度が「毎年度」と書いてある。それぞれの項目の内容は立派なのですが、これをどのようにやっていくのかということが重要になります。例えば、p12の一連番号7にあるように、何年度には何をするといいことをしっかりと書

いたほうがいいのではないのでしょうか。

【事務局】

現時点では、素案ということで、大きな方向性と取組項目を記載しております。具体的な目標や工程については、今後、成案に向けて整理をしていきますので、その中で、実施年度、内容について、具体的に記載できるものについては、記載していきます。財政効果や職員数についても、具体的にどのように記載していくか、成案に向けて整理していきます。

また、会長から話がありました推進体制と進捗管理ですが、この回の最初の頃に行革全体の推進体制をご説明いたしました。その中で、進捗管理をしていきますし、毎年度、各部局に進捗を整理していただき、ヒアリングをしていきます。この点は、もう少し分かりやすく、詳しく表現させていただきます。

【委員】

p 9までは、これまでの各委員のコメントが反映されており、良かったと思います。p 10以降でパブリックコメントや議会での議論を考えれば、できれば、一般県民の目から見たときに、意味がわかりにくい用語に脚注をつけてもらえればと思います。例えば、p 11の「県庁EMS」とありますが、意味がわからない。また、p 25に「サービサー」とありますが、言葉自体は、民間の回収事業者という位置付けだと思いましたが、分からない方が多いと思います。p 26の「PPP/PFI」についても、運営管理の手法だと思いましたが、一般県民はよくわからないところがあるので、そのあたりを具体的に脚注などで説明していただいたほうがいいのではないのでしょうか。そうすれば、よりパブコメも意見が反映されやすくなるのではないのでしょうか。

【事務局】

ありがとうございます。今後、県議会や県民の皆様にご意見を公表していきますので、ただいまのご意見を踏まえて、全体的に分かりにくい表現がないかということについて、整理していきます。

【委員】

色々なところを受け止め、手直しをしていただいたと思います。p 5の行財政改革の必要性和p 7の取組の方向性で2度同じ表現が出てきます。県庁の従来の仕組みや県職員の働き方を変える必要がありますということがあり、見直しますということがありますが、この出発点を書いてない。何を問題と考えていて、従来の仕組みや県職員の働き方を変えないといけないのかということですが、探してみると、p 3の組織運営の状況に記載があります。まず、時間外勤務の減少、職員の不祥事、精神疾患等で苦しんでおられる職員がいるということが一つあります。また、その下に、本来力を入れるべき要素に十分に力を入れる環境づくりということ。ここが問題意識だと思うのですが、これは、県庁の中から

県庁の問題点を考えたときの変えるべき問題点ですが、例えば、伝統的に、役所一般に対して、縦割りの弊害など、外から見た問題点もあると思うのです。そこを捉えながら、働き方や県庁のありようを変えていくということを少し、どこかで明示してほしいと思います。全体として、県庁の仕事の仕方とかが変わっていきますというときに、県庁だけではなくて、県民の色々な方々や民間の方々と問題意識を共有して進めていくプランなので、県庁はこれまでこういうことを言われてきましたというものがあってもいいのかなという印象を受けます。これまでの反省という言葉が適切かどうか分かりませんが、そのような姿勢があってもいいのかなと思います。

【事務局】

前回、少しその部分を盛り込んでいたのですが、ご意見の中で、そこまで個別に入れるのかというお話もあり、こういう形にしております。我々は縦割り意識をとにかく無くして、スピーディーに政策課題に対応していくことが、これから先、もっと求められていくということは十分に認識しています。そういう意味での横の連携の仕方を組織的にどう取り扱っていくかということも、今回の個別テーマとして、工程表を作って、構築していきたいと思っております。今おっしゃった観点について、問題の背景として含めておくことは必要だと思いますので、検討させてください。

【委員】

長崎県の職員スピリットについて、しっかりと書き込まれて良かったと思うのですが、つい最近になって、長崎県職員スピリットの存在を知って、取り組みはされていたのだと知ったのですが、県庁の方々と接していて、前よりもすごく変わってきてらっしゃる方もおられますが、やはり大半の方は机にかじりついて仕事をされていて、余裕がないような感じを受けていたので、今回の計画で変われたら、すごく柔軟に色々なことができるのではないかと期待しています。

【事務局】

この職員スピリットを職員一人ひとりが自覚して動いて、それが組織としての動きとして見えるようにしていかないといけないと思っています。そこを求めていくために、業務のスクラップビルドをしっかりとしないと、先ほどおっしゃったように忙しすぎて、こういう方向性にならざるを得ないということになります。その部分を見直していくためには、スクラップアンドビルドや効率化により、削ぐべき部分はしっかりと削いで職員がしっかりと対応できる環境づくりが必要となります。意識付けとしての人材育成もあわせてしていく。その意味で、今回の3つの柱を立てています。プロセスと人材育成と財政運営。これまでは、財政運営を中心に考えていたが、それだけでは進まないということで加えさせてもらいました。現在、個別項目の工程表作りに入っていますが、少し、工夫をしていくだけで、1万時間2万時間の作業時間が改善できる。その時間でしっかりと連携していく。業務を実施するための懐をもっておかないといけない。3つの面でしっかりと

取り組んでいかなければならないと思っています。

【委員】

内容的には十分、これだけのことをやれば、成果が出るだろうと思います。一つだけ質問ですが、所管部局のところに総務部以外が書かれているものがありますが、総務部が指示をして、所管部局が実際の仕事をやるとなったときに、これだけの内容で、所管部局が対応できるのかなという疑問を持っています。もう少し個別に詳しく、これをやれという指示が出るのか。読んだ限りでは、具体的になっているところと、よくわからないでそのままになるのではないかと感じる場所があります。

【事務局】

事業・業務プロセスの見直しの部分は、所管部局が総務部となっており、その下に括弧で全庁としているものが多いですが、これについては、県全体の仕組みづくりや方針を総務部で整理・検討して、全庁的に示して、各部局に取り組んでいただくということになります。一方で、最後の行財政運営の部分については、様々な項目があり、所管部局がそれぞれ分かれているというところがあります。所管部局に責任を持ってやっていただくように、総務部がしっかりと伝えて、進捗管理をしていくことが大事だと思っています。

ご心配されている点、そこに至らないように、しっかりと工程表を作り、それを作り上げる際にも、実行していただく各部局になりますので、部局の意見を聞きながら構築して、全庁的に取り組んでいこうと考えています。工程表の中にしっかりとそれを入れ込んでいきたいと考えています。

【委員】

全体的には非常に素晴らしく良くできているなという感想です。何のためにこれをやらなければならないのかという目標の提示、何が問題かということ十分に検討し、これなら可能であるということが十分に出されていると思う。あとは、いかに具体的に動くかとなります。そこを柔軟に取り組んでいただきたいと思っています。全体としては非常に良くできていると思います。

【委員】

全体的に私がずっと申し上げてきた内容も反映していただいております、特段申し上げることではないですが、財政の健全性の維持の中で、一般論として、市民の皆様、県民の皆様が財政で心配するのは、貯金よりも借金です。国も、国と地方のプライマリーバランスを何年くらいに均衡させるという目標を立てている。国債残高が増えない体質にするということをお外的にPRしている。今回のプランは、貯金をいくらにしますよという話。ここが、パブコメなどを考えたときに、県民の皆さんがピンとくるのかなと感じます。400億円という基金がないと予算が組みにくいというのは、財政サイドのテクニカルな部分なので、もう少し早く言えばよかったのですが、むしろ、借金がどうなるのか、借金をどうするの

かという方が、県民に向けては安心感を与えることにつながるのではないのでしょうか。中期財政見直しを作るときには、県債残高の年度末残高を出されていると思いますが、それが今いくらで、平成32年がいくらなのかを教えてください。

【事務局】

借金の残高ですが、平成26年度末で1兆2,184億円となっており、平成32年度末で1兆3,554億円となっております。数字が増えておりますが、国の地方交付税で返済されるもの（臨時財政対策債）が含まれており、その影響で増加しているように見えています。この影響を除いて確認する必要があります。借金が注目されるということで、地方財政の中では、借金の返済に回す資金が全体の中で占める比率について、「実質公債費比率」という指標を用いますが、それが長崎県は、全国で真ん中くらいにあります。それが悪化しないように財政運営をしていくというような目標の立て方はあると思います。

県民目線から見たときに分かりにくいという視点から、貯金と借金をあわせて見せていくということも考えられます。貴重なご意見だと思いますので、検討させていただきたいと思います。

【会長】

見ていると、総務部がほとんどで、それ以外がいくつかあるのですが、「体制を検討します。」というのがあります。これは、検討するだけでしょうか。効率的な体制は、構築することが目標になるのではないのでしょうか。できなかつたら仕方がないということになるのではないのでしょうか。その視点をしっかりとさせていただきたいと思います。後から評価がしにくい記載が多いと思います。例えば、「連携を強めます」として、連携を強めたことを評価するという事は非常に難しい。連携を強めるために、具体的に何をするのかということを書けば、チェックができる。目標管理に近いようなものを、評価がきちっとできるような目標を設定する必要があるのではないのでしょうか。各部局から出てきたのがここにあると思いますので、本当に評価して進めるために、どういう形とする必要があるのかということを確認していただいたほうがいいのではないのでしょうか。

【委員】

個別項目の中で、p23に「県立高等学校改革の推進」と「特別支援学校の適正配置」ということがあります。「県立高等学校改革の推進」は、少子化で生徒数の減少があったりして、学級数や学校数が減ることなどが想定されますが、高校改革が必要であるという認識を教育庁が持たれることは否定しませんが、行財政改革の中に盛り込んで、行革目線を強く打ち出してやっていくことに違和感があります。これから人口減に歯止めをかけないといけない、子育て支援をやっていこうという中で、高校は行革でやるというのをあまり強く打ち出すのはいかなるものなのでしょうか。「特別支援学校の適正配置」も書き方が非常に微妙で、方向性は良く分かりませんが、これは、行革からは切り離して考えてほしい。役所が適正配置というときには、一定の警戒感をどうしても持ってしまう。行革の中に書

き込まれると、過剰なものを集約していくという問題意識で書かれているのかなという警戒感を持ってしまいます。結びが「検討します」になっているのだから、拡充について検討してもらってもいい。ここは、行革から切り離してもいいのではないのでしょうか。細かな話で恐縮ですが、少し、違和感を持ちましたので、意見、要望として言わせていただきます。

【事務局】

これについては、現行の行革プランにも入っており、引き続き、取り組んでいくという趣旨で記載させていただいております。行革の今回の全体の方向性としては、行財政運営の効率化ということで、これまでの行革の方向性を踏まえてやっていくわけですが、それだけではなく、県民の皆さんに成果を還元するというところで、事業・業務のプロセスの見直しにも取り組もう、人材育成にも取り組もうということであり、必ずしも、削減とか見直しとかそういう方向性ばかりのものではないということをご理解いただきたい。

【委員】

成案になる段階で、収支改善の数値が入り込んでいくのですが、金目では考えないというような意思が出てくることになるのでしょうか。

【事務局】

財政効果につながる分と、そうでない分は整理したうえで、財政効果がいくらということとは出していくことになると思います。高校や支援学校をどういう表現にするかということとは、検討させていただきたいと思います。

【会長】

そろそろ、時間ですが、今の点は、組織体制の最適化という中に入っているのも、必ずしも、経費節減に繋げるということではなく、組織見直しの中で最適化を図るという理解でいいのですよね。外部化に当たっては、懇話会の意見で「サービスの質をしっかりと見てやってくれ」ということは中に入れ込んでいただいているので、我々の考えは入っているという理解でいいのかなと思いますが、再度、見直していただければと思います。

素案は、これで固めさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

7回にわたって、皆さんのお力をお借りしてここまで来ました。素案は、これで固めて、パブコメ等の流れに乗せていただきたいと思います。

【事務局】

懇話会の委員の皆様、短期間の中で、7回にわたるご議論をいただき、ありがとうございました。

皆様方からいただきましたご意見は、私どもが気付かない、感じない部分が多々ございました。非常に参考となるご意見をいただけたと思います。

今後、個別の中身について、工程を作り、深掘りしていきますが、その中身が出揃った段階で、再度、お集まりいただき、そこで、ご説明申し上げたいと思います。

引き続き、お知恵をお借りできればと思っておりますので、よろしく願いいたします。
本当にありがとうございました。