

## 第6回 長崎県行財政改革懇話会（公表用）

日時 平成27年10月30日（金） 14：00～16：00

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9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、中田委員、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、前田財政課長、橋口管財課長、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）（案）について

### 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6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。野口委員、本多委員は、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思います。では、須齋会長、進行をよろしく願いいたします。

#### 【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、新たな行財政改革に関する計画についての素案の骨子が示され、皆様にご意見をいただいたところです。本日は、それを踏まえて、新たな行財政改革に関する計画についての素案について、議論を行いたいと思います。

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。前田財政課長。橋口管財課長。以上でございます。

本日は、これまでの懇話会での議論を踏まえて、素案について説明しますが、この懇話会では、答申や意見の取りまとめということは実施せず、私どもがお示しする案に対して、ご意見をいただき、それらのご意見をどのように案に反映していくのかという形で進めていただいておりますので、改めてご確認をお願いいたします。

（資料1）「第5回行財政改革懇話会における意見」

前回の第5回の議論を記載しております。まず、最初に、長崎県の人口に関するお話があり、行政サービスの縮小について前段に盛り込むべきではないかというご意見がございました。また、縮小していくものについて、県民や民間に担っていただくとか、自立・自助を訴える必要があるのではないかという意見がありました。そのご意見に対しまして、「ジリツ」についての議論を十分にしない中で、それを盛り込むのは無理があるのではないかという意見がございました。また、人口が減っていく中で、行政が手を引くのは元気がないので、何らかのメッセージを入れる必要があるのではないかというご意見をいただきました。そういった中で、p3でございますが、サービスについて、NPOやボランティアの方々に協力していただくという形は必要ですので、そういう形を含めて記述してはどうかというご意見がございました。また、事業を実施して行く中で、特にスクラップの制度を検討すべきという意見がございました。また、組織の中で、行政分野別の視点に加えて、行政機能別の視点を加えた組織運営が必要ではないかというご意見がございました。

これまでのご意見と、前回のご意見を踏まえて、今回、素案の案を提案させていただいております。

#### (資料2 新たな行財政改革に関する計画(素案)(案)【概要版】)

p1には、本県を取り巻く環境、現状ということで4点、記載しています。まず、県政を取り巻く環境ということで、人口減少、少子高齢化という行政課題がある。県民所得向上対策に取り組んでいます。総合戦略、総合計画を策定しますので、その推進が必要となります。

現在、行財政改革プランに取り組んでおり、一定の成果が得られておりますが、引き続き行財政改革に取り組んでいく必要があります。

本県の財政状況は、厳しい財政状況が続いており、ストック面では一定の健全性が認められますが、単年度のフロー面では厳しい状況があります。財政健全化についても、引き続き、取り組む必要があるという環境がございました。

組織運営につきましても、これまでの行財政改革の中で、組織、人員、給与、人材育成に取り組んできましたが、課題として人事管理の問題や庁内のプロセス分析の結果、政策の形成等の本来力を入れるべきところに力を入れ切れていないという状況がございましたし、新たな県庁舎に向けて環境が変わりますので、それに向けた取組が必要であります。

こういったことから、引き続き、行財政運営の適正化に取り組む必要があります。財政面や組織面だけでなく、県職員の人材育成やプロセスの見直しにも取り組む必要があります。また、県民、企業、NPOも行政と共に取り組んでいく必要があります。こういった視点から、引き続き、行財政改革に取り組んでいく必要があります。

p2ですが、具体的な方向性については、これまでもお話をしており、ご理解をいただいているところですが、総合計画、総合戦略により具体的な成果を県民に還元していくというのが目指すべき姿であって、それを実現するために、3つの柱で、県庁の職員が政策形成・実施に集中できるような事業・業務のプロセスの見直しを行うとともに、県民・企業・NPOなどの多様な主体との連携を進めていく必要があります。そのような政策を実

現できる人材育成が必要であり、人事評価、人事管理、人材確保が重要となります。また、非常に基金の状況が厳しい中で、行財政運営を進めていくことが必要ということで、長期的には10年程度の長期スパンで400億円程度の基金の規模を目指す方向で、財政の健全化に取り組んでいく必要があるというところがございます。

p3ですが、そういった3つの大きな方向性に向かひまして、具体的にどういった項目に取り組んでいくかということで、中項目としまして、まず、事業・業務プロセスの見直しについては、職員が政策形成に集中できるような仕組みを作っていく、その仕組みへ集中できるように業務のプロセスの見直しということで、徹底的な省力化、効率化に取り組む。それから、NPO等の多様な主体との連携に取り組んでいきます。

人材育成については、人材育成、人事管理、人材確保の3本柱で取り組んでいきます。

行財政運営については、歳出・歳入の両面から健全化に取り組んでいくという方向でございます。その中で、それを実現するような組織体制の最適化、歳入の確保の中で財産の効果的活用にも取り組んでいくこととしています。

個別項目については、素案の本体の中で説明しますが、61項目程度を予定しており、現在のプランは98項目ありますので、三分の二以下に絞り込んだ形で取り組んでいくこととしています。

### (資料3 新たな行財政改革に関する計画(素案)(案))

ただいま、概要をご説明しましたけれども、取り組む内容についての素案の本体でございます。

p1ですが、先ほどご説明いたしました現状の中で、1番目として県政を取り巻く環境を記載しています。色んな行政課題、県民所得向上というのがございますが、「しかしながら」以降に、人口減少の状況とその懸念を記載しております。これは、第5回の懇話会のご議論を踏まえての記載となります。

それに伴って、行政が縮小していくということではなく、その人口減少対策として、総合戦略や総合計画の中で、その人口減少対策として、色んな政策を立てて取り組んでいくことが必要となります。そのためには、これまで以上に健全な組織・財政運営が必要ということを記載しています。

2番目の行財政改革プランは、先ほどご説明したとおり、現在の状況と長崎県職員スピリットについての記載をしています。

p2ですが、本県の財政状況として、これまでの取組でストック面では一定の健全性を保っていますが、単年度の収支においては、社会保障費の増加や地方交付税の減少により財源不足が続いています。現在も、さらなる収支改善対策に取り組んでおりますが、財源調整のための基金については、九州各県と比較しますと、税収や交付税の伸びが低く、単独事業の構造が違うということで、基金を取り崩しながらの予算編成を余儀なくされているということで、総合計画や総合戦略を実施していくためには、引き続き、財政運営の健全化が必要という状況です。

p3の本県の組織運営の状況ですが、これまでも行財政改革に取り組んできましたが、

人事管理面、政策形成に力が入れきれていないという課題がありますので、そういったことに力を入れられるような仕組みとともに人材育成が急務であるということを記載しています。

p 4ですが、新たな県庁舎について、執務環境が変わることへの対応が必要ということを書いています。

p 5ですが、今回の行財政改革の必要性でございます。全国的な人口減少に対応するための地域間競争が激しく中で、総合計画や総合戦略の実現に向けて取り組む必要があるということを書いています。また、様々な地域課題に対応して行くためには、県民一人ひとりが自助・共助により互いに助け合いながら協力し、行動参画する必要があると記載しています。これも第5回の懇話会の議論を踏まえて、人口減少の現状の部分、それに対する対応の部分として、色んな主体との連携が必要ということで盛り込ませていただいております。

p 6ですが、先ほどご説明したとおりでございます。目指すべき姿と取り組む方向性ということで3つの柱を書いています。

p 7ですが、取組期間は、総合計画と同様の来年度28年度から32年度までの5年間で取り組んでいきたいと考えております。

具体的な項目について、少しご説明いたします。

p 9ですが、大きな項目の事業・業務プロセスの見直しの中での項目となります。1番目として、事業プロセスの見直しということで、政策を立案していくために、県職員がその過程に力を入れられるような仕組みを作っていくということで、まず、成果還元のための仕組みづくりという項目を掲げています。

p 10ですが、事業のプロセスに集中して行くための、業務の見直しということで、そこに5項目記載させていただいております。1番目の行政機能に着目した業務の実施ということは、第5回の懇話会でご意見がありましたとおり、分野別だけでなく、行政機能別の組織にも着目して検討する必要があるということを書き込んでいただいております。外部化やICT、県庁舎に向けた改革というものも必要ということで盛り込んでおります。3番目の多様な主体との連携としては、県民・企業・NPOとの連携、市町との役割分担ですが、懇話会の議論を踏まえて記載しています。

p 11ですが、人材育成については、先ほどからご説明している形で盛り込ませていただいておりますが、この後、詳しくご説明します。この中で、1番目の人材育成の考え方の「見える化」としてありますが、これも、懇話会でご意見がありましたように、色んな方針を職員にしっかりと示すことが大事だということで盛り込んでおります。

p 13ですが、行財政運営についての様々な項目を書き込んでいます。懇話会のご意見を踏まえまして、県庁内の各部局に取り組める方向性を現在の行革プランの取組も踏まえて、多岐にわたって記載しています。まず、1番目の歳出の「効率化」「選択と集中」については、基金の状況が厳しい中で、財政の健全性の維持は全体として取り組む必要があるということで記載しています。

p 14ですが、一番上に、県有施設等総合管理の推進による財政負担の軽減・平準化と

ということで、公共施設については基本方針を定めるようにしていますので、その方針を踏まえて、負担軽減・平準化をしていく必要があるということで、懇話会でもご議論があったところでございます。また、新庁舎移転に向けて、維持管理経費の中で縮減できるものについては、縮減していくという方向で取り組んでまいります。

組織体制の最適化としては、総合計画推進に対応した組織体制の見直しというのがありますが、市町との役割分担の中で、次の離島振興局の市町との役割分担の整理をしながら、県の事務を市町で担えないかということも検討してまいりたいと考えています。

p 15ですが、歳入の確保として、まずは、県税の徴収率の向上に取り組んでいきたいと考えておりますし、p 16に記載しているような様々な取組についても現在の行革プランを踏まえて取り組んでまいります。

p 16ですが、財産の効果的活用ということで、公舎の集約化、長寿命化、指定管理者制度の導入ということについて、取組を進めてまいりたいと考えております。

これまでの懇話会のご議論を踏まえた県としての素案については以上でございます。

#### (資料4 長崎県人材育成方針見直し案の骨子)

資料4ですが、人材育成の方向性や主な内容につきましては、去る8月21日の第2回懇話会において、ご議論いただいたところです。

その際のご意見も踏まえまして、今回、見直し案の骨子として整理をしましたので、本日、改めてご審議をいただきたいと思っております。

p 1ですが、「人材育成方針見直しの背景」については、これまでもご説明してきている部分であり、要点のみご説明します。

中ほどにありますように、地域間競争が激しさを増す中、本県が将来にわたって持続的に発展していくために、具体的な成果を県民に還元していくことが求められております。

そういった中で、新たな行財政改革においては、政策形成や事業執行における業務プロセスの見直し、それと、持続可能かつ安定的な行財政運営とあわせまして、網掛け部分にございます「より効果的・効率的に業務を実施する職員の人材育成」に向けて、今回、人材育成プランの見直しを行いたいと考えているところです。

p 2ですが、「新たな人材育成の基本的方向性」について記載しております。新たな行財政改革における目指す姿と連動しまして、県職員スピリットを体現し、地方創生を背景とした地域間競争を勝ち抜くため、より効果的・効率的に業務を実施できる職員を育成していく必要があると考えております。

こういった、基本的方向性の下に、3つの柱を掲げて実施していきたいと考えています。

「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人材の育成」が今回の中心的な柱となりますが、この柱をさせるために、2つの柱を掲げています。一つ目が、人材育成の観点からの人事評価やキャリア目標と連携した適正な人事管理の推進、二つ目が、多様な人材の確保・登用。この3つの柱で取組を推進したいと考えています。

p 3ですが、ただいま示した3つの柱で具体的にどういったことをやるのかでございます。

まず、新たな人材育成方針の「軸」となります、「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人材の育成」についてですが、3つの項目を中項目として掲げています。まず、一つ目が、人材育成の考え方の「見える化」ということで、各職階に求められる能力や役割を明確化したうえで、人事評価等を通じその役割を確認するとともに、職場における指導や各種研修等を通じて人材育成につなげていくということです。また、それを踏まえた体制づくりや、意識向上を図っていく必要があると考えています。この意識の部分については、先般、懇話会委員からご指摘いただきました、縦割り意識を排除し、部局間連携を促進するといった、役割に応じた職員の意識向上を企図するものであります。加えて、人事異動方針やジョブローテーションについても明確化を図り、職員の意欲・モチベーションの向上につなげてまいります。

次に、核となる人材育成スキームの構築として、各分野において中核人材となりうる人材を育成するため、現在の部局別人材育成プログラムを改訂し、育成方針等の明確化を図ります。

3点目として、現在の職員研修を見直し、人材育成プラン、部局別人材育成プログラム、人事評価等と連動し、職階ごとに求められる能力・役割の向上を目指し、実効性の高い研修体系を構築するとともに、ジェネラリストやスペシャリストの効果的育成を見据えた研修、人事配置を行いたいと考えています。

これらを支える、2つ目の柱として、「人材育成の観点からの人事評価やキャリア目標と連携した適正な人事管理の推進」についてですが、一つ目として、人事評価制度を全ての職員に導入し、人材育成や給与への反映・活用をはじめ、人事・任用・分限・管理職試験等への有効活用を図りたいと考えています。

また、効果的なOJTによる組織力向上として、組織目標を所属内で共有するための定期的なミーティングや、人事評価における面談等によるフォローアップの充実を図るとともに、キャリア目標を設定し、職員の自己啓発意欲の醸成を図ってまいりたいと考えています。

加えて、職員が働きやすい活力ある職場環境づくりに向け、メンタルヘルスやハラスメント対策の一層の強化や、職務遂行の前提となるコンプライアンス意識の更なる徹底を図るとともに、定期的なミーティングの実施による職場のコミュニケーションづくりを推進してまいりたいと考えています。

3つ目の柱として、「地域間競争を勝ち抜くための多様な人材の確保・登用」を図ることとしております。多様な人材の確保に向け、新たな採用手法の導入を検討するとともに、海外派遣や語学研修の目的や研修後の活用方針を明確化し、効果的な実施に努めます。また、民間企業等との交流を一層推進し、職員のスキルアップを図ってまいりたいと考えています。

次に、さらなる女性登用に向けた人材育成として、女性職員について、採用後からの計画的キャリア形成による意識向上を図るため、本庁配置などにより多様な経験を積ませたり、研修派遣等を積極的に実施するとともに、将来の登用につなげてまいりたいと考えています。

これらの取組により、基本的方向性にあります、「より効果的・効率的に業務を実施する職員の人材育成」を推進してまいりたいと考えております。

p 4 から p 6 は、ただいまご説明した、3つの柱ごとの取組みの詳細についてお示ししております。

p 7 ですが、「人材育成方針の体系図」として、左側に、現行の人材育成プランの体系を、右側に、今回の新たな人材育成方針の体系をお示ししております。新たな人材育成方針については、3つの新しい柱に基づき、人材育成の考え方を「見える化」といった、新たな視点・要素を採り入れながら、実効ある育成方針を策定してまいりたいと考えております。

以上で、説明を終わりますが、皆様からのご意見を踏まえ、実行ある人材育成方針を検討してまいりたいと考えております。

前回、ファシリティマネジメントについてご説明いたしました。その中で、維持管理費用、具体的には光熱費や清掃にかかる業務委託について標準化に関する状況の確認がありましたのでご説明いたします。

光熱費については、昨年度、保全システムを導入し、その中で、施設管理者がその中に光熱水費を入力しております。この中で、他の施設との比較をしながら、例外管理的な手法による管理ができるような取組を始めたところです。現在、データの蓄積をしているところであり、今後、活用していきたいと考えております。

清掃業務委託の標準化ですが、建築保全業務の積算基準について、直接の人件費に加えて、色んな経費率を算入したトータルの入札における予定価格に活かそうとしています。直接人件費、物品費、現場の管理監督の経費に加え、一般管理費、企業の維持運営費といった部分をきちんと算定しながら、全体の業務の仕様を作成しました。一定規模の振興局でシミュレーションしたところ、結果として、これまでの金額とあまり差がなかったという状況です。

ファシリティマネジメントは色んな取組をしておりますが、効果がすぐ出るもの、これから効果がでるもの、効果があまり見込まれないものがありますが、現時点では、清掃業務は直ちに効果が得られないという状況ですので、今後の検討課題といたします。

#### 【会長】

ありがとうございました。まず、確認ですが、今回の行革の報告書ですが、いくつか形があると思うのです。この懇話会から、懇話会の報告書として我々が記載して、県の皆さんにお渡しするというのもあるのですが、今回は、ここの意見を長崎県が作成する新たな行財政改革に関する計画に反映していくというふうにする。ということで従前からお話がっております。資料3のp 1にあるように、この書類の作成は、長崎県であり、この懇話会ではないということです。長崎県が作成する計画に、懇話会の意見を反映するという事です。この点をご確認いただいたうえで、ご意見をいただきたいと思っております。残りは、今日とあと一回なので、できるだけ、今日、実質的な意見をお願いしたいと思っております。次回、大幅な修正は難しくなりますので、今日、ご議論をいただきたいと思っております。でき

れば、本文の資料3で議論をしていきたいと思います。前半が文書で、後半が中身になります。前半の文書には、これまで議論していた中身が入っています。それを踏まえて、ご意見をお願いいたします。

#### 【委員】

財産管理については、現在進行形ということがわかりました。

現状のところですが、離島の視点がやや欠けているように感じました。離島の少子・高齢化は喫緊の課題であります。県では「しま」と表現されておられるので、県政を取り巻く環境の中に、人口減少や県民所得の低迷、「しま」をはじめとする地域活力の低下といったという形で、離島振興局の件も個別項目として挙げておられるので、長崎県における離島の重要性を表現してはどうでしょうか。

#### 【事務局】

離島の状況については、懇話会においても議論がありましたし、具体的な項目の中に離島振興局と市町との役割分担ということに記載させていただいており、本県の特徴の一つでもありますので、こういった形で盛り込むかを含めて、検討させていただきます。

#### 【委員】

将来、人口が相当減るという中で、県の旗という意味合いでは、我々は経営資源として、人・モノ・カネ・情報と言うのですが、それが文章の中にはないのですよね。文章の中に、全体像の旗が見えないのですが、それはここで掲げることはできないのでしょうか。これだけ人口が減ったら、県としては、職員数をこれくらいにしないといけないとかですね。金もそうですが、このような状況を作らないといけないという旗をここで書くというのは難しいのでしょうか。

#### 【事務局】

今回お示ししたのは、素案ということで、取組項目の大きな柱が中心となっています。最終的な成案を3月までに作るのですが、その段階では、職員数の目標や財政効果の一定の取組は、出てくると思います。現時点では、全体の項目がどうなるのかということもございませぬので、まだ、盛り込めておりませぬ。

2060年に人口が80万人位まで落ち込むもの100万人に止めようということをやっていきます。そのために特殊出生率を現在の1.6から1.8まで引き上げる。また、雇用・就業の場の確保を実施していくという目標は立てています。これは長丁場になっていく話でございまして、行政需要がどの程度具体的に減るのかということが、はっきりと見通せないというのが実感でございませぬ。確かに人口規模が小さくなれば、行政の需要は量的には減ってくると思うのですが、質の面がどう変わってくるのか。例えば、少子高齢化の中で、高齢化社会に対応していく、そのための質の部分を支えていくとすれば、これはかなりの体制や財源が必要となってくるというのがありますので、そこがどうなってい



くのか。その見通しは難しい状況で須。ただ、少なくとも、現在目指しておりますのは、ここ5年から10年で、地方創生の旗を立てて、落ちていく部分を見据えながら、プラスの部分はどう作っていくかということです。そこに必要な資源は、一定検討ができます。ただ、2060年に100万人規模を目指し、どのくらいの資源がいるのかというのは、検討したのですが、分からない部分が多い。ただ、非常に大切な視点ですので、節目でスパンを区切りながらローリングしていかないといけない重要な課題だと思っております。

**【委員】**

来年の春までに成案ができるということで説明をいただきましたが、現在のプランでは、98の個別項目があり、収支改善効果が135億円というのがありますが、それに対応する数字というのは、その段階で示されるという理解でよろしいでしょうか。

**【事務局】**

はい。どういった形で数値を出すかというのは今後検討していきませんが、数値目標は立てられるものについては、立てていきます。また、スケジュールとして、いつまでに何をやるということが出来るものについては、そういうものを出していくという形になります。

**【委員】**

意見というよりも感想に近いのですが、県庁が良質な雇用の場であるという意見を言ったのですが、その部分はあまり反映いただけていないのかなというのが率直な印象です。雇用を創出していきますという、まち・ひと・しごとの仕掛けの中で、県庁が人数を増やしていきますというのは、書きぶりが非常に難しいと思いますが、昔から、まず、隗より始めよという言葉がありますように、その部分のニュアンスのようなものを訴えるということ、地方の役所にはそういうマインドが必要だというような部分があまり反映いただけなかったかなという感想を持ちました。

**【事務局】**

県庁が一つの事業体として、雇用の受け皿として、その役割を果たしていくというのは重要だと思っております。その総量を地方創生の観点で拡げていくというのは、人口減少で行政需要がどう変わっていくのかということもありますし、片方で財源が必要となります。一方で、税収は落ちてきています。そういうことをひっくるめて、おっしゃられてきた意味合いは、事業体としての責務としては、わかるのですが、事業体を運営する財源が国民・県民の税金である以上、表現しづらい部分がございます。多様な人材を確保する際に、硬直的な確保ではなく、色んな人材を確保していこう、そこで、育成の場をしっかりと作っていこうという意味で、人材育成を入れ込ませていただいております。ダイレクトにはつながらないのですが、書きづらい部分が率直にあります。

**【委員】**

3章が基本的なところだと思うのですが、この中で、もう少し、新庁舎との関係をもう少し記載したほうがいいのではないのでしょうか。5ヵ年計画で新庁舎との関係でやることを明確にしたほうがいいのではないのでしょうか。

#### 【事務局】

この行革期間の5年間の中で、新県庁舎が建設されますし、職場の環境も変わりますので、働き方の見直しや維持費等での効率化も進めなければなりません。大きな要素になりますので、検討させていただきます。

#### 【委員】

表現ぶりになるのですが、県政を取り巻く環境の中で、国全体の問題である人口減少、少子化、高齢化というのは、そのような位置付けをはっきりしないと、長崎県だけがそのような状況にあるわけではないので、文章としてしっかりと位置付けが必要だと思います。

p5に行財政改革の必要性がありますが、その中に、「地域間競争」という言葉が出てきます。他の地域との競争に長崎県が負けられないよとの思いで書いてあると思うのですが、人材育成の見直しの中では、地域間競争を勝ち抜くという表現が使われています。こういう行財政改革の方針の中に、あまり、こういう表現をたくさん使うのはどうなのかなと思います。非常に抵抗があります。もう少し別の表現をできないでしょうか。地域間競争に生き残るといふ表現だと、よそはいいけど、うちだけは、というのは、民間の会社なら分かりますが、県は利益企業ではない中で、他の地域とも競合しながらもそれぞれが発展しないといけない中で、抵抗があります。

#### 【会長】

競争に勝つことが目的ではなく、地域を豊かにすることが目的ですよね。この懇話会でも、地域間競争の相手はどこかという話が出ましたが、それはよく分からない。具体的には何かと言われれば非常に難しい言葉だと思います。その前の所に、地域をどうするかという視点で、総合戦略や総合計画でスローガンを掲げられていますが、その中で、厳しい地域間競争にさらされている現在というような形で持っていけば、ずっと入るかもしれませんので工夫してみてください。

少し気になるのですが、p1の書きぶりもそうなのですが、2060年にあわせた数字を書く必要は全くないと思うのですが、そのときに80万人になるかもしれないのを、100万人規模を目指して頑張りますということですよ。100万人前提で行革を考えているように見えるのですが、危機管理の視点から、後ろ向きの仕事をするときに、前提とするのは、最悪のシナリオです。仮に、ここまで行ったとしてもカバーできることを考える必要があります。色んな計画がうまく行って100万人ですが、いろんなことが起きることを想定すると、新しい施策を打っていかないといけない。補正予算を打ったりして対応しないといけない。そういうのを含めて、行革としては、頑張って、無駄を無くして、効率性を上げて、新しいものに使えるようなお金をきちっと確保するということが大切だ

ということを厳し目に書いておいたほうがいいのかと思います。項目が今回減りますよね。具体的な項目が減ることが、それだけ見た人は、行革は今回手を緩めたのかなと思います。これまでしっかり取り組んできたので、項目が減っているだけで、実際には違うのですよね。もう少し、厳しさを出していくべきだと思います。

また、機能別の組織編成について、前回の懇話会で出ましたが、そのトーンが弱いのかなという気がします。新庁舎になるときにオープンスペースになる中で、機能別の動きができるということも書き込めるのではないのでしょうか。もう少しそういう要素を入れてもいいのではないのでしょうか。

行革の今回の中身が、組織などのハードとソフトの働く人の能力の部分の2本立てになります。そういう基本的な行革の考え方をもう少し前段に書いたほうがいいのかと思います。お金でも頑張りますというのが一つと、同じように働いていた一人ひとりの能力が上がり、組織もうまく回るようになり、仕組みも変わるのでパフォーマンスが上がるといふこと、同じコストをかけてもアウトプットが増えるということ、両にらみで今回の行革は考えているということ、ビジョンのところで書いたほうがいいのかではないのでしょうか。

県庁の役割ですが、ここについては書きづらいのはよくわかるのですが、何も、県庁がたくさん人を雇うとか給料をたくさん払うという話ではなくて、業務の外部化などを考える際にでも、単に安いから選ぶというのではなく、県全体の成長を考えて外部化をすることは十分にありうると思うのです。県の仕事を外に出すとすれば、その仕事をする方がある意味県の職員と同じ仕事をすることになる。地域全体のマネジメントの中、事業の外部化やIT化を考えるというあり方はあると思うのです。僕らはコンピュータを買うときに、全国のどこからでも変えるのです。本もそうです。しかし、実際はそうしていません。地元の店で買っていいのですが、値段が高い一方で付随サービスが期待できる部分がある。そこには色々な考え方があると思うのです。業務委託なども地域全体の経済を考えながら業務委託やICT化を進めるということを書いておけば、その中で、色々なことが読み込めるのではないのでしょうか。県庁というのは、経済主体として、県の経済の中で非常に大きな役割を果たしていて、単にスリム化するだけではなくて、県全体の豊かさが前提になるので、スリム化と豊かさのバランスの中に、広い観点もあるということ、少しお考えいただくというのはあってもいいのではないのでしょうか。県民の皆さんの税金や国民の税金があるとしても、そこはおかしい話ではないのではないのでしょうか。あと、西暦と平成はそろえたほうがいいのかと思います。

ここから、具体的なことも含めて、ご意見があればお願いします。

#### 【委員】

これまで、色々なイベントをやって、補助金をいただいている部分もあり、それ以上に自助努力をしていますが、一括して何パーセントカットとされた場合、本当に分かっているのかと思う部分があります。この行革の素案には書きづらい部分なのですが、県民、市民が自分たちのまちを楽しくつくる、楽しく生活するためには、どうするかという観点が必要だと思います。ちょっと触れてないのかなと思うのは、ローカルファーストの部分、地

域資産、資源を大事にするということで、地域の宝物を探し出すといいますが、そういうものをもっと打ち出すことが必要なのではないかと感じました。それから、イノベーション、職員スピリットの中にも、前例にとらわれず新しい発想・実践を試みようと思っておりますが、新しいアイデアだけでなく、新たな価値観ということも重要ではないでしょうか。あまりにもスピリットの新しい発想の部分がするっと流れていて、心に残らなかったという感じがします。

#### 【事務局】

新しい価値観は非常に大切だと思います。価値観が多様化して、地域づくり、産業振興の中で、色々な価値観がありますが、それを職員スピリットの中で人材育成にどのように盛り込んでいくかというのは、非常に大切なこととなります。

先ほど会長から行革の目的や理念についてのお話がありました。p5の行革の必要性のところ、今、会長がご指摘された部分、いわゆる今回のねらいとか、県の役割の果たし方をどうするかという部分、果たし方が県全体の浮揚にもつながらないといけないという観点はおっしゃるとおりですので、そういう理念の部分をどう表現できるか検討させていただこうと思います。

#### 【委員】

前文の現状のところ、「しま」の視点や地域の現状について記載するのは、同じ意見です。現在、県の色々な地域の元気がなくなっています。県が拠点を効率化してしまうと、さらに地域の疲弊が進むのではないかと危機感を持っています。近くで言えば大瀬戸などが色々な事業所があったのがなくなっていっています。一つ一つを見ると、スリム化したり集約化したりというのは必然なのかもしれませんが、それが重なってしまっているのが今なので、今後の具体的な検討の際には、地域の経済とか活性化という面でも検討いただきたいと思います。具体的に言えば、県の業務を外部化するとき、外部化する業務を、それぞれの島なので分業のようなイメージでやることはできないかということを実体化していただければと思います。会長がおっしゃるように、単にスリム化するだけではなく、豊かにする視点を入れてというのは勇気をいただきましたので、その観点で検討いただきたいと思います。

少し、マイナス的な発言になるかもしれませんが、具体的項目の中で、この回の中で出された意見も確かにありますが、議論を全くしていない項目も挙げられています。これをこの取りまとめの中に入れるというのが果たしてどうなのかと思います。取りまとめの仕方を会議の冒頭で聞いて、そういうものなのかと思いますが、整理の仕方については、工夫いただければと思います。

#### 【事務局】

先ほど会長からも話がありましたが、行革を進める上では、県の役割や地域経済への影響を踏まえて実施していく必要があると思います。項目の部分は、懇話会での議論を踏

まえて盛り込んでいるものもありますし、現在の状況を踏まえて庁内で議論して盛り込んでいるというものもありますので、それが、素案全体の中で入り混じっている部分はございます。そういった事情があるということ踏まえて、こちらとしては、全体をご提示したうえで、委員の皆さんからご意見をいただければと考えています。

#### 【会長】

色んな方のお立場があつてのことだと思つてのですが、今回の行革のやり方というのは、出していただいた県の計画を我々が全部認めましたということではなくて、計画案が示されて、それについて、意見を言ったということで、中身が全て委員会からでたものではないですよという整理なのですよね。後ろの細かい項目を一つ一つ議論と言うのはしていません。それは県庁の中で、こういう方針でいくと、それぞれの部署で何ができるのかということ整理するとこうなりましたということです。本来ならば、答申が出て、それにあわせて計画を策定し、その計画が議会にかかるということになるのですが、今回は、計画を見せていただいているということですよね。個別項目は委員会からでてきたというものではないという位置付けをしっかりとしておく必要がある。前段の方向などは、懇話会の皆さんで議論して作ってきましたが、それにあわせて後ろの計画はここで議論したものもあるし、ないものもある。そういう理解でよろしいですよ。

#### 【事務局】

今回の懇話会や素案の位置付けについては、会長がお話されたとおりでございます。今後、案をご説明する場合には、その辺りをきちっと分かりやすいように説明した上で、誤解がないように進めていきたいと思つております。

#### 【委員】

各論において、特別支援学校の適正配置などがありますが、それぞれの単語を見る限り、どうなるのだろうというのが気になるところです。ただ、少なくとも、そこでは働いている方やそこに関係する住民の方にも直接影響する中身が多いように感じますので、具体化する際には、それぞれの該当する方々との意見交換などを十分にした上で具体化するもの、引き続き検討するものなどを整理していただきたいと思つています。

先ほども出ましたが、新県庁舎移転が一つの大きな節目だと思つていますので、フロアも変わるし、業務の仕方も変えるという考え方も出されていますので、新県庁舎移転を節目に、人員配置はプロセスの見直しに取り組んでいただきたいと思つています。

#### 【会長】

進め方について、適正なプロセスを踏んで行革を進めるということですよね。単にやりますというのではないということを見えるように書いたほうがいいのではないのでしょうか。

#### 【委員】

取組項目の横の括弧書きの意味合いは何でしょうか。ふるさと納税や出資団体の経営健全化はかぎになるのでは是非積極的に取り組んでいただきたい。

【事務局】

括弧書きは、一連番号です。整理中というのは、具体的な取組内容を現在整理しているということです。

【委員】

そういう意味では、63項目で一定網羅されているのではないのでしょうか。

【会長】

項目を見て気になるのが、組織横断的にやるのがどれで、縦割りでやるのがどれかというバランスだと思います。機能別とか役割別の組織をやろうという観点がありましたので、組織横断的にやるのがどれで、縦割りでやるのはどれなのかというバランスが重要であり、それがわかるようにしたほうがいいのではないのでしょうか。

【事務局】

具体的な取組の内容については、次回の懇話会において、できる限り具体的な表現にしたいと思います。今、会長がおっしゃった件もどのように表現できるか検討したいと思います。

【委員】

今お話いただいた方針で整理していただきたいと思うのですが、その中で、p14～15のところ、組織体制の最適化の中で、4つ目に総務事務の集約化というのが来ている。それに並んで、こども医療福祉センターとか具体的なものが入り、その後に、人員給与の適正管理が来ており、並べ方の整理が必要ではないのでしょうか。総務事務などと県立高校や特別支援学校などが同じように並んでいますが、アイテムの軽重のバランスが取れていないのではないのでしょうか。

運営体制の見直しと適正配置はどう違うのかというようなところが、予算を減らしたいということなのか、充実させたいということなのか、意味が良く分からないところがあります。

学校というのは、非常に特別なところで、学校が無くなることで、地域の元気がなくなるというものです。その予算を減らすというわけではないですね。その辺りの進め方は丁寧にさせていただきたいと要望いたします。

p3の組織運営の問題点として、具体例が書かれていますが、例えば、スクラップが出来ていないとか事例が挙げられています。こう書くと、非常に大事な行財政改革の組織運営の根拠としては、非常に例が寂しいと思います。こういうことは、これまでの取組で、できていないといけないところだと思います。もう少しちゃんとした事例を出して、後半

につなげてほしいと思います。

**【事務局】**

ご意見を踏まえて、表現の仕方を含めて検討いたします。

項目で全庁的に取り組むものと個別に取り組むものは分けて整理をいたします。

**【委員】**

県職員スピリットを組織として体現していくとありますが、本当にそうなってほしいと思います。県庁舎も変わるが、中で働いている県職員の仕事への姿勢など、県職員も変わるということを、強くメッセージとして出していただきたい。

県庁舎が変わるというタイミングで、中で働く県庁マンも変わっていかうと思いますということを、行財政改革に関する計画なので、行財政の効率化して、スリム化していきまうという計画にならざるを得ないが、そこで、頑張っていきましょうよ、頑張っていまうというのを、もっとフットワーク軽く、地域に飛び込んでいくとか、スピード感を持って仕事をやっていくとか、そういうところが少し出てきてくれるとうれしいと思います。

「適正な配置」とか「適正化」、「役割分担」という言葉は、基本的に行政がこういうことを言うときに、あまりうれしいこととして感じられないんですね。適正配置というのは過剰なものを見直すことを一般的に役所ではそう言う。ニーズに応じてきめ細かに配置していきましょうとは、あまりなってくれないという印象を持つわけです。役割分担だと言い出せば、市役所の仕事でしょとか民間でやるべきだということで、押し付け合いが始まって、間にボールが落ちるということを経験してきたことがあります。全体として、お金をひねり出さないといけないから、効率化を進めないといけないとニーズはよく理解していますが、総合計画、総合戦略が地域をこう変えていきたいというプランだとすれば、行革は、そのために県庁はこう変わっていきまうよというプランです。こういう風に仕事をしまうよということを出してほしいなと思います。そのことで、最終的には、色んなことをやりますという話にならざるを得ないとしても、心意気のようなものが少し読み取れると嬉しいかなという気持ちを持ちまう。

**【会長】**

職員スピリットの5つのCのところなどが、文章にぜんぜん入ってないですよね。入れなかった理由はあるのでしょうか。概要版のp 2には入っています。地域経営の責任者として具体的な成果を県民に還元するというスローガンなのに。

**【事務局】**

本体のp 2には、他の文章と同じ並びで入っていますが、県庁の取り組む姿勢として強く打ち出せるような形での構成を考えてみたいと思います。

**【会長】**

業務プロセスや人材育成の効果は、どの程度出るか実際にはわからない。時間もかかる。そうすると、財政をどうするかということで、10年後には、400億円の基金を作るといのが書かれています。これをどうやって具体的にやっていくのかということが3番目のところに入っているのだと思うのですが、ある意味、1と2は夢みたいなもので、やってみて、どうなるかというのは実際にはわからないわけですよ。それは仕方がないと思うのです。気になるのは、数字のところは、具体的に計画に書けるのですから、ちゃんと見せてもらって、本当に今回のプランの中で、どの部分をどうやって削っていくのかということを出して、結果として400億円は担保されていますというのは出したほうがいいと思うのです。数値目標で人を減らしますというのは、書かなくてもいいと思うのですが、お金の部分は考えを持ってらっしゃいますよね。そこは確認をさせていただいてもいいのかなと思います。書いてあることはいいと思うのです。夢の部分は夢で書いているのはいいですが、ここがダメだと県はひっくり返りますよというのは財政の部分だと思うのです。そこははっきりと出したほうがいいと思います。

#### 【事務局】

次回の懇話会で各項目の具体的な取組について、できる限り、出せるものは出していきますので、その中で、財政的な部分をどうお示しできるかについては、検討させていただきます。

#### 【会長】

他はご意見分かれるところだと思うのですが、財政については、意見が分かれるような選択肢はないと思うのです。厳しいものがしっかり出ているというのは確認しないと、本来の行革の意味は、ここが一番大きいと思うのです。これを錦の御旗に行革を進められるのですよね。反対する方がいるとしても、こういう風に色々な意見を聞いて、痛みが出るかもしれないけれど、これで行くんだというのがこのプランであるのであれば、きちっと出したほうが、皆さんが行革をやりやすいのだと思います。

#### 【事務局】

組織・人材・仕事の進め方の部分は、やってみないと成果が見えない部分があると思います。目指すべきものは何なのかというものをしっかりと打ち出していかないといけないと思います。行革の必要性と基本的方向のところできっと目指すべき方向性を入れたいと思います。また、財政的な面について、個別項目の具体的な積み上げは置いておいても、トータルとして、400億円を目指して、どういうことをすればいいのかというものは出させていただきたいと思います。5年なり、10年なりの短期スパンでどういう視点を持たなければならないかは、しっかりと出していかないといけないと思います。次回にお出しさせていただきたいと思います。

#### 【委員】



先ほど委員からありました本県の組織運営の状況については、表現方法としては、資料4のp1に職員の意識に関するパーセンテージを出されていますが、職員の中で46.2%の人が重荷に感じている。50%の人が難しいと感じている。そういう数値を出して、もう少し突っ込んだ意見があったということに記載することで、対応できるのではないのでしょうか。

#### 【会長】

僕が資料を作る立場だったら、今のところでいくと、適していると感じているとか楽しいと感じているということは、書かないし聞かないですよ。聞くとすれば、地域経営の責任者として、ちゃんと責任を果たしているのか、とか、その仕事に意義を感じているのか、誇りを感じているのか、とか、そういう聞き方をする。公務員になる人たちは、そういうことをやることについて、自分の生き甲斐だったり、誇りだったり、責任感というものがある。そういう人が県庁にいるから、地域経営の責任者という言葉が活きるし、そうであるべきだと思っています。アンケートでは、そういう項目も聞かれていると思いますので、上手にそういうのを出していく必要があるのではないのでしょうか。県民のためにやるというのがあれば、自分達の中の内部ルールはちょっと変えたとしても、それでいいのだと言える人を作りたいのですよね。それが見えるように書かれたほうがいいと思います。

#### 【事務局】

ご意見を踏まえて検討させていただきます。

#### 【山本委員】

具体的な取組項目のところで、61項目あって、前より減ったなという印象がありますが、39番のこども医療福祉センターとか43番の特別支援学校については、多分、去年くらいから関係課の動きがあっているのではないかと思います。他の項目も、今後、どう動くべきなのかということについて、考えている中から項目として出てきているんだと予測しています。

9番の情報発信・情報公開とか6番のICTの活用ですが、活用することはいいのですが、基本的なところはちゃんと抑えていただきたいと思います。活用が先にたって、リンク先に飛ぶようなところで、例えば、パソコンでは見られるが、スマホでは見られないなど、そういうところの確認がちゃんとできていない場合があります。県民以外の方も見られます。個人情報もそうですが、そういう基本的なところの徹底をちゃんとしてほしいと思います。

どれについてもそうですが、PDCAサイクルをきちっと回すようにしたほうがいいと思います。評価の部分で、やはり、やっている側の間人間がチェックするとなると、甘くなると思います。良かった部分ではなく、ちゃんと検証して、悪かった部分を見つけ出して、直すにはどうすればいいのかということを学習し、次につなげたほうがいいのではないのでしょうか。

### 【事務局】

具体的な項目の中には、委員がおっしゃるように、現在のプランでも取り組んでいる項目があります。新たな行革でも引き続き取り組むべきものについては、挙げているところ  
です。

I C Tも活用することだけに視点を置くのではなく、効率的に実施し、セキュリティも  
大切になる。県民の皆さんの視点からの情報発信も大事になる。そういう視点から取り組  
んで参ります。

P D C Aも非常に大事だと思います。プロセスや人材育成は、一つの項目の中で、やる  
べきことはたくさん上がってきます。その中でも検証やP D C Aが回っていくようにした  
いと思います。また、懇話会の委員の皆様にも、そういう目線で見えていただくことも必要  
ではないかと思っています。

特に、組織とか人材育成のところは、色んな考え方で目標を持って進むのですが、フィ  
ードバックしながら繰り返し繰り返し進むものだと思います。策定した後の実行段階の  
流れも引き続き検討したいと思います。

### 【会長】

アカウントビリティという視点が見えづらいような気もします。単に情報公開ではなく、  
今言われたように、P D C Aの中のチェックの部分もですね。アカウントビリティがし  
っかりとしていれば、自ずと、ちょっと抜けていたとしても、それが教えてもらえる部分  
があると思います。そのアカウントビリティは、公的な部門で抜けている場合が多いです。  
何かあったときに、前任者が・・・という話になる。しかし、アカウントビリティがし  
っかりしていれば、自ずと、やる人達が責任を持ってやれる。組織としての行動規範の中  
でも基盤に置くほうがいいと思います。

### 【委員】

コスト削減の意味合いもありますが、時間外労働の縮減については、働く側の健康管理  
やワークライフバランスの観点から取り組んでいただきたい。また、モチベーション向上  
の観点から臨時職員・非常勤職員については、できれば、期間雇用的なものではなく、頑  
張っていただいている方には、期間的なものではなくしたり、無期にしたり、正規職員に  
移行するような仕組みづくりができないかということと、処遇面での改善について、レベ  
ルの上昇した仕事をするときにはできなかということ。経費はかかるかもしれませんが、モ  
チベーションが上がることを判断できるのであれば、そういうことも検討いただけないか  
なと思います。

### 【事務局】

時間外勤務の縮減は、従来から、社会の要請でもあり、鋭意取り組んでいるところです。  
現在も様々な取組をしています。今後も時間外の縮減に取り組む姿勢に変わりはありません

ん。臨時職員等の処遇については、我々としても臨時職員の適正な配置ということについて、特に意を用いているところです。今年度4月から、臨時職員の雇用のあり方の見直しを行いました。その中で、臨時職員はあくまでも臨時的な業務が発生したときに雇用するというスタンスは変わらないのですが、雇用期間については、業務が長期にわたる場合には、長期雇用を行うように改善しました。処遇面については、それぞれの職務内容に応じて非常勤職員等の報酬額の見直しを行っていますので、それぞれの職務内容に応じた適正な処遇改善に努めていきたいと思えます。

#### 【委員】

ICTの徹底的な活用は必要だと思えます。しかし、ICTを活用すれば効率化するのかもしれないとそうではなくて、ちゃんと運用しないと逆効果となる。先ほど、PDCAサイクルという話がありましたが、ICT化で管理をうまくやっていく。資料が削減されるのがICTと言われていますが、ICTになっても資料がたくさんあるという事例がある。県庁も資料の山になっている。新庁舎ができればすっきりなることを期待するのですが、それはICT化と絡みます。先ほど、話が出た県職員の意識なのですが、現状に対する評価点が高い。この辺りの意識改革をすることが県職員スピリットの実現につながるのではないのでしょうか。そこに達成するには、現状に対する満足感が高すぎるのではないのでしょうか。この資料の中ではそう感じます。90%の方が満足しているという中で、行政改革を実施できるのかというのを強く感じます。

#### 【事務局】

新庁舎に向けてICTの活用を図っていくというのは非常に大きな重要な部分ですので、今のご指摘も踏まえ、効率化につながるような取組を進めていきたいと思っています。意識の部分については、先ほどからご指摘があっているように、県職員として、今回の行革に取り組む姿勢をもう少し強く打ち出す必要があるのではないかとありますので、それを踏まえて対応したいと思えます。

#### 【委員】

企業は、ISO9001を活用して規格品質管理をやっていきます。県がとる必要はないと思えますが、考え方は県の業務にも参考になると思えます。ISOでは、新しい業務をするときには、類似の業務を拾い上げるようになっています。それで、プロジェクトのキックオフをかけるのですが、それで、類似業務に関する資料を出してくるわけですが、新しいプロジェクトを進めるときに、それを参考にしながら次のプロジェクトを検討する。これは、技術伝承にもなるし、人材育成の基本にもなります。これは参考になると思えます。

#### 【事務局】

新しいプロジェクトを組むときの基本は、類似業務等を見ながら、その上で、課題を抽出して作業に入る。そういう動きを標準化していくことがISOだろうと思っています。

### 【委員】

それを縦割りではなく、串刺し的にやる必要があります、その点が重要ではないでしょうか。人材育成の中でプロフェッショナルの育成というのがありましたが、そういう中でプロフェッショナルが育成されると思います。完全に縦割りの中ではプロは育たないと思います。

### 【事務局】

横串は、日々の業務の中でも必要ですし、長期的な人材育成の中でも必要です。スペシャリストを作るにもジェネラリストを作るにも必要だと思います。県の総合計画は、大きな目標があり、施策があり、その下に一定の目標を持った事業群という構成になっています。事業群は、組織の垣根を越えています。一体的に目標に向けて動いていく、まさしく縦と横の関係にあります。その辺りも事業・業務プロセスの仕組みの中で入れていこうと思っています。これまでのような任意のやり方ではなく、しっかりとした組織の位置付けが必要なのではないかという議論をしていますので、参考にさせていただきながら、深掘りをしていきたいと思っています。

### 【会長】

次回、もう一度ご議論したいと思います。

一つ気になるのは、何人かの委員から意見が出ました学校の適正配置などが書いてあるということですが、ここは、しっかりと議論を尽くすということが大切だと思います。行革というのは、そういう側面が必ず出てきます。まずやることに非常に高い意義があるということを示し、理解していただいて、そのために、こういうことをやるのだということの説明していくことが必要です。また、丁寧に色んな話を聞きながら進めていただきたいと思います。特に、学校は、立場の弱い人たちを含めてカバーしているサービスだと思います。どうしてもしなければならぬことだったとしても、できる限り丁寧に進めていただくということだけは、うまく、どこかに入れ込んでいただいたほうがいいのではないのでしょうか。少し、お考えいただいて、次回の最終版を出していただきたいと思います。

### 【事務局】

本日は、長時間にわたるご審議、ありがとうございました。次回、第7回の懇話会につきましては、11月13日の金曜日に予定しております。今回ご提案しました素案を、今回のご意見を踏まえて、作成したものをご提案して、ご審議いただきますのでよろしくお願いいたします。

### 【須齋会長】

本日は以上で終了いたします。