

## 第7回 滋賀県行政経営改革委員会 議事録

- 1 日 時 : 平成26年9月24日(水) 15:30~17:10
- 2 場 所 : 滋賀県公館ゲストルーム
- 3 議 題 : 次期方針の方向性について
- 4 出席委員 : 浅野智子、伊藤幸枝、岸本登、北村裕明、小中政治、大道良夫、田中宏樹  
辻村琴美、殿村美樹、中井保、山田清 (順不同、敬称略)  
委員12名中11名出席
- 5 資 料 : 次期方針の方向性について  
参考資料1 行財政改革に係るこれまでの取組  
参考資料2 今後の財政収支見通しについて

### 6 会議概要 :

#### (1) 開会

##### <知事あいさつ>

皆さん、こんにちは。9月も24日となりました。季節の変わり目でそれぞれ何かとお忙しいところ、行政経営改革委員会に御参集いただきまして、誠にありがとうございます。

また、常日頃は県政に様々な角度から御意見、御協力をいただきまして、誠にありがとうございます。

知事に就任いたしまして2か月が経過いたしました。これからが本番というところがあります。今、基本構想という今後4年間の滋賀県の県政運営の理念の部分を作らせていただいておりますが、本日諮問させていただき、今後、御議論いただきます行政経営方針とセットで、車の両輪として滋賀県政を作っていきたいと考えております。

その中で、私の方から簡単に2点だけ、申し上げたいと思います。

1点目は、御案内のとおり、滋賀県では来年から人口が減り始めるであるとか、長生きできるようになった一方で、老い、病に対する不安が高まっていること、エネルギーの問題など、地域の課題は多様であると同時に、複雑化してきています。

こういう中で行政がその解決の道筋を示していくためには、やはり県民の皆さんの御理解、方向性に対する共感、そして一緒にやっぺいこうという協働、対話と共感と協働というものが大切になります。そのため、それに対応できる行政の組織というものを作っていかなければならないと考えておりまして、県庁力の最大化、対話・共感・協働の県庁をつくろう、と、今、取組をさせていただいております。

必要であれば組織の改編も、しっかりとそういうことに対応できる組織を作っていかなければならないと考えております。

2つ目は、ややもすれば行革というと、減らす、切る、という思考に陥りがちです。もちろんそういう行政改革も必要です。大盤振る舞いができる時代ではありませんし、県民の皆さんの税金をお預かりしているという立場からすると、しっかりと「選択と集中」はやっていくんですが、私が知事に就任しましてから、3つ申しております。

1つ目は「攻めの行革」をやろう、次の時代に向けて攻めていこう、ということ。2つ目は、「見える行革」をやろう、県民の皆さんに見ていただけるようにしよう。そして「前向きな」、攻め、見える、前向きな、そういう行革を皆さんと一緒にやっていこう、ということ、今、県庁の皆さんと一緒に取り組んでいるところでもあります。

今日はそのあたりのことについて、具体的に皆さんに御議論をいただく素材をお示し

せていただきたいと思いますので、限られた時間ではあろうかと思いますが、各段の御協力をお願い申し上げまして、冒頭、簡単な御挨拶させていただきます。

どうぞよろしく願いいたします。

## (2) 諮問

<知事から委員長に対し、諮問書を手交しました。>

## (3) 議題 行政経営に係る方針について

<委員長あいさつ>

委員会の開会に当たりまして、一言ごあいさつを申し上げます。

委員の皆様には、大変お忙しい中、委員会に御出席いただき、ありがとうございます。

ただいま、知事から、行財政改革に係る新たな方針について諮問がございました。現行の「滋賀県行財政改革方針」が今年度末をもって計画の期限を迎えるにあたり、次期4年間の行政経営の基本的な方針を策定するための意見を求められているわけでございます。

振り返ってみますと、平成22年度には現行方針の策定に向けまして、当委員会から提言を行っております。

当時は世界的な経済・金融危機の影響によりまして、県財政が危機的な状況にあった中で、毎年度145億円から209億円と見込まれました一般財源不足にいかに対処していくかという点に主眼を置きつつも、削減・縮小のみを求めるものではなく、自律した県政経営、多様な主体との協働、社会における住民の果たす責任についても踏み込んで改革の方向を示そうとしたものでございます。

翻りまして、最近の経済状況を見れば、国の8月月例経済報告では、景気の基調判断を「景気は、緩やかな回復基調が続いており、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動も和らぎつつある」とされ、県から発表されている県経済の動向を見ましても、「県内景気は、一部に弱い動きがあるものの緩やかに持ち直している」とされており、4年前とは大きく異なる状況でございます。

そのような中で、次期4年間の行政経営の基本的な方針はどうあるべきか、皆さんの豊富な経験や識見をもとに、広く御意見、御提言をいただき、実効性のある行財政改革の一助になるよう、答申を行いたいと考えております。

委員会の円滑な進行に御協力をお願いいたしまして、冒頭の挨拶とさせていただきます。

<事務局から「行財政改革の取組の総点検（資料1）」により説明しました。>

<質疑および意見>

委員長： 非常にテーマが大きいですので、皆さん、思いも様々だと思います。こういうことをやったらどうか、というような、あまり具体的な話ではなく、方向性ということで、それぞれ皆さんからお一人ずつお話いただいてもよろしいですか。その後で、相互に意見交換ということで。

1人3分くらいで方向性についてお話しいただいて、それからやりとりということで進めさせていただいてもよろしいですか。

それでは、A委員からお願いします。

A委員： 今、説明いただいた4点の中ですと、知事からも御意見があったように、対話のチャ

ンネルをどういうふうに築くかというところがポイントだと思います。

どの自治体も財政的に厳しくて、行革自体はほぼやり尽くしている状況ですから、そういう取組を県民の皆さんに理解してもらって、できることはできる、できないことはできないと納得、理解していただくということが、次のステップの行革としてはすごく重要になっていくわけです。

そういう意味では、3点目に紹介された「対話」が重要になってきます。つまり、広報だけじゃなくて、広聴ですね。広報と広聴を連携させる県政の取組が一番重要ではないかと思います。

具体的なアイデアとしては、滋賀県さんの場合、対話型アンケートを以前されたことがあって、県政でモニターを持っているという非常に稀有な自治体だと思います。例えば、私の住む京都府にはモニターがないので、実際、意見を聴こうと思ってもなかなか聴けないという話です。

パブリックコメントなどで、興味のある人だけに意見を聴くという方法がありますが、どうしてもそうすると意見が偏る、バイアスがかかりますので、民主党政権でもされたことですが、対話型アンケート、討論型アンケート、こういうものをされている非常に貴重な自治体だと思います。

こういったアンケート調査とディスカッションを組み合わせた形での対話とPR、そういうことをもう少しやっていけるような取組や試行をしてもらいたいと思います。

最近は大学にも引き合いが多いんですけど、大学に来られて学生と議論してもらおうとか。大阪大学などが国と連携してやってますが、学生、大学院生を集めて模擬事業仕分けをする。これは実際に事業仕分けをすることが目的ではなくて、国の取組というもの学生が仕分け人になってみることを通じて、相互に理解を深めるというチャンネルづくりのために使っていて、結構PR効果としても高いものがある。

そういうような身近な例で具体的に県民に発信していった方が、県から一方的にこういうことやってますと言うばかりより、話題性もありますし。そのこと自体はイベントで終わるかもしれないけれど、もう少し華のある取組を並行してやると、効果的になるのではないかなと思います。

B委員： まず、県の情報発信についてですが、まずは滋賀県の理念ですとか、課題としていることを、もっとわかりやすく表現して、不特定多数に定期発信する取組が必要だと思います。

一つには看板掲示がいいのではないかと考えています。「プラス1」などでやっていただいているんですけど、一定のところ看板があって、看板を見れば県が何をやっているのか、ということがいつも見える、見てわかる、誰でもそこにいけばわかる、そういう掲示の仕方というのを工夫していただけないかと思います。

それと県が進めている大きなプロジェクトがあると思います。新生美術館、おいしがうれしが、イナズマロックフェスティバル、ビエンナーレとか、そういったものを最大限に利用して、その中で県がこんなことを担っているんだよ、ということをやちゃんと皆さんにわかっていただけるような大きい掲示物があるんじゃないかなと思います。

新聞折り込みというのが、やはり県民が一番見ますので、新聞折り込みの中で、おじいちゃんから子供にもわかるような、そういう表現のものが要ると思います。

若者に関しては、やはりスマートホン、SNSを使って、ブログやフェイスブックの情報が非常に強いし、集客力もあるなあと思っています。自分でイベントをやっている

しても、そこに紹介するだけで、だいたい10人くらいは参加して下さる。個人でも10人ですから、県で利用したらもっと集客があるんじゃないかと思います。

県民と行政の対話についてなんですが、県庁の出張所のようなものを各地域に置いて、地域活動協働事務局というようなものを作ってはどうかと思います。県民の手助けとか、相談に応じるということをやっただいて、そこに市町の職員さんにも入っていただいて。県民が今、本当に困っている、結婚ができないとか、子供を産まないとか、老人介護が大変だとか、そんなお悩み相談を県と市町と一緒にしていただくような取組はどうかと思います。

市町や多様な主体との協働ですが、先ほどA委員もおっしゃったように、これは大学と連携していくということが大きな支えだと思っています。

先ほど申しました県庁の出張所と連携して、地域の中で活動したい人の事務局を肩代わりする、そのような事務局運営をしていただくとすごくありがたいです。県民が困っていることに、事務仕事が苦手ということがあります。何かやりたくて書類を作ろうにも、書類作成が苦手ということがありますので、そういったところを県と市町で支えていただければと思います。

そうしていくことで、NPO、企業、大学の関係者も参画していけば、自然と問題解決する時に横つなぎになりますし、県と市町も密接になる。会社も学校もそこに入っていく。中心は住民で、住民の困りごとをみんなで解決する、というような形を作っていけば、自然と解決するんじゃないかなと思っています。

民間的発想による職員の意識改革や業務の効率化については、電子化、統一化、標準化だと思います。今は老人の方もパソコンを使われます。パソコンで申告するということをやちゃんと教育して、自分でやるんですよ、と自主申告を促してはどうかと思えます。パソコンの訓練やパソコン購入の促進ということをやっただきたいです。

職員の方は、まちづくりのコミュニケーターですので、住民のファシリテーターになるという意識改革をしていただきたいと思います。職員の方に、住民のファシリテーター、住民のやりたいことを実行させるための助言をする、というファシリテーターとしての教育をしていただいて、事務をする職員ではなく、住民といっしょに汗をかく職員を育成していただければ、と思っています。

それと、職員のOB・OGといった方をもっと活用しまして、事務仕事であつたりを助けていただければ、と思います。

優秀な職員さんは自立を支援されたらどうかと思います。県の職員もいいんですけど、あなたも社長になって何かやってみなさいよ、というような前向きで挑戦的な仕組みがあれば、職員もやり甲斐があつていいんじゃないかと思います。

委員長： 具体的な話は別途、事務局に報告しますので、できるだけ大きな方向性について、時間内に一周回るように御協力をお願いします。

C委員： 私からは簡単に2つ申し上げます。1つ目は方向性の資料を拝見させていただいて、国内のことばかりを考えてらっしゃるような気がします。

最近、省庁の委員もさせていただいているのですが、今は視点がすべてグローバルになっています。その中で滋賀はどのような海外展開をしていくのかを示すことは、非常に大切なことなのではないかと思っています。

それも、海外というのをひとくくりにしてしまうのは危険だと思います。例えば事例として熊野古道を挙げますと、世界遺産としてみんなによく知ってもらうために誰にも

来てもらうという戦略ではなく、同じ「祈りの道」として世界遺産登録されているスペインの遺産と連携をする、といったように、地元が無理なくグローバル展開できる方法はさまざまにあると思います。

滋賀県は琵琶湖という素晴らしい宝物をお持ちですから、湖をキーワードにしたグローバルな観光戦略というのも1つのキーワードじゃないかな、と思います。

もう1点、これから海外に向けて発信したり、グローバルな展開をしていくためには、自己紹介における名前の統一が必要なのではないかと思います。現在は「滋賀県」とおっしゃったり、「琵琶湖」とおっしゃったり、「近江」とおっしゃったり、ばらばらになっています。観光の窓口は「びわこビジターズビューロー」ですし、滋賀という名前が隠れている気がします。ですから、自己紹介の統一を図っていかなければ、海外戦略もうまくできないのではないかと思います。

私からは以上です。

D委員： 行政としての不断の改革ということで、職員の意識改革、協働といった言葉が使われていますけれど、私は、もう少し戦略的な行政をやっていただきたい、と思います。

これまでも私はずっと、行為責任より結果責任を、と言ってきたんですが、職員の皆さんは、行為責任を最大にお考えで、私たち以上に頑張っておられます。最少の経費で最大の効果を上げようと頑張っています、というお話はこれまでもずっとお聴きしてきたわけですが、我々の場合は、結果責任をいかに問われるかなんです。

結果責任を考えるときには、戦略的なものの考え方で明確にビジョンを示すことが、ビジョンを示すためには明確なマーケティングを行うことが必要です。日本の中ではどうなのか、それは観光だけでなく、産業振興、教育でもそうだと思います。京都・大阪と、日本の中でいかに滋賀を差別化していくかについては、戦略的な行政を考えていただいて、それをベースに協働をしてほしい。

最初から協働とか意識改革とかがありきではなくて、いかに知事を筆頭に明確なビジョン、差別的、戦略的なビジョンを考えていただくかということで、それから皆さん方と協働の作業をする。

そのためにはいかにマーケティングマインドを職員の方々が持つか、結果に責任を持つんだぞ、ということが、私は最少の経費で最大の効果を上げるためには非常に必要なんじゃないかと考えるわけです。

E委員： この資料の中にもありますように、人口減少というのは、滋賀県だけではない、この国の最大の問題だと思います。

この人口減少、本県も2040年には約130万人レベルの人口になるであろう、とざっくり10万人ちょっとの減少なんですけど、これを市町と県とがしっかりとスクラムを組んで、これ以上人口を減らさないための施策をどんどんどんどん打っていく。当然、県も市も財源に限りがあるわけで、企業だとかNPO、あるいは大学といったありとあらゆる団体にいわゆるこのことに対する共感を起こしてもらって、知事が冒頭におっしゃったように、県全体が滋賀県をどういう方向に持っていくのか、という大きなビジョン、夢を県民と共有していく。

例えば、正直申し上げまして、知事選挙にはあまり興味なかったんですが、いやいやそうじゃない、滋賀県の知事選挙は我々にとって身近なもので、しかも地域社会に直結していることを感じました。ですから、方向性や明確な他府県との違いを打ち出せば、県民もそのことに対して関心をもっと示してくれるのではないかと思います。

今日まで滋賀県が大きく成長してきたのは第二次産業、製造業が滋賀に工場移転をしてきたことが大きいですが、今後、グローバル化の中で今までの製造業が復活していつて、というのはあまり考えられない。新たなモノづくりというのはあるんでしょうが、それ以外では、せっかく滋賀県は工業県であり、農業県でもあると言えますので、林業や農業、琵琶湖の淡水漁業が滋賀の強みです。農業の中でも野菜などは、道の駅などには地域の農産物が出てますが、大手のスーパーに滋賀県産の大根や白菜が山盛りあるのかというところを考えると、そういう分野でもっともっと雇用が流動化していくといい。給与所得はそんなに大きくはないんだと思いますが、夫婦でともにしっかりやっているとすれば、非正規や雇止め等の問題が解決され、滋賀県は来年からと言ってますが、すでに北の方ではどんどん高齢化が進んでおりますので、こういった地域に若い人の雇用が流動化する。

地域の格差をどう埋めていくのか、今、19の市町になっていますが、こういうことについては、もう一度昔の50市町村くらいのエリアでそれぞれの強み等をうまく引き出して、そういったことのビジョンを描けたら、非常に面白い自治体になるんじゃないかなと思います。

常々思っていることに、大阪・東京・名古屋のような大都市はなかなか舵を取りきれませんが、幸いにして滋賀県は小回りが利く規模ですので、日本の中のモデルの一つになれば、働くということと、その先に夢と希望の部分を繋いでいただけたらありがたいと思います。

あとは、もう少し組織を重層構造ではなく、フラット化を目指していく。部署によっては民間に比べて過大な部署があるみたいで、もうすこし大括りで組織を構えて、その時々々のテーマによって、チームだとかプロジェクトだとかで、縦横ななめを最大限使っていく。そうすることで若い職員の皆さんや女性の皆さんに大いに力を発揮してもらおう。そんなことができれば、職員の皆さんも燃える集団に変貌してもらえんじゃないかと、そう思います。

F委員： 今、E委員からもありましたけれど、滋賀といっても、琵琶湖の東西南北、かなり広い地域であって、やはり地域性があるということで、私は市町と連携するときには、地域性、ニーズが全然違うというところを前提にしていかなければいけないのではないかなと思います。それを踏まえた上で、市町が何をすべきか、県が何をすべきかをちゃんと明確にしないと同じような施策を県も市町もやってしまう、あるいは、すべて一元的に県が対応しなければならなくなる。

例えば私がよくやらせていただいているグリーン・ツーリズムですとか農村の活性化の検討の際、全部ネットワーク化しましょうという意見が出ます。南部と北部では全く地域性が違うのに、同じようなネットワークを求められても、それは全然市町にとってニーズがないということになりますので、そういった情報をきっちり県が把握された上で、県がすべきことを定めなければいけないんじゃないかなと思います。

もう1つは、公共と民間の区別が必要ではないかと考えます。県が公共として、自治体として、これだけは守らなければいけないという最低限のことと、地域を活性化していくために、県がファーストステップは支援するけれど、どんどん民間に任せていくこと。私が県と協働させていただいている事業等でも、ちゃんと民間に委託が長期的にできているかという、全部県が背負ったままずっと推移しているものもありますし、事業が終わったらあんまりコンタクトもない、というようなちょっと極端なところもあり

ますので、ちゃんと4、5年、あるいは10年ぐらいのスパンをもって、円滑な運営をどうしていくのかという長期的な戦略が必要じゃないかと思います。

民間への支援では、県の職員さんは異動が多いので大変かとは思いますが、新しい部署に移られた時に、私不勉強なので勉強されることが多いんですけど、勉強よりも動いていただきたいという思いがあります。

今時では、1つの事業に関して、営業にまで回っておられる市町の職員さんがたくさんいらっしゃいます。そういったことを鑑みてみると、県の職員さんも、いろんなシンポジウムに出て、これを勉強してきたということも有りがたいですし必要なこととは思いますが、民間と一緒にあって、1つの駒になって動くんだ、というぐらいの勢いがあるといいなと思います。

それと、行革の中で、やはり縦割りというのを実感する場面が非常に多くて、庁内で調整するのは難しいかもしれませんが、それぞれの課が優先順位を付けて、その課が何に取り組んでいくべきなのかという長期的なスパンでの戦略を立てていくときには、関係する課あるいはNPOや地域の自治体、そういう主体も含めて、それぞれの主体が受け持つビジョンを作っていくような取組があればいいなと思っています。

G委員： 子育て支援のささやかな事業をしております立場から、この場所に座らせていただいておりますが、今日も午前中は地域で草の根の親子サロンを10組くらい、自分の住んでる自治会館でやってきました。私は市民意識がすごく強いものですから、今、子育て支援をしている若いお母さんたちに、県の仕事って何をしてくれてると思う？と1人ずつ聞いたんですが、何も出てきません。わからへん、市役所やったらなんぼでも出てくるけど、というのが正直な回答だと思います。

いろんな地域から引っ越してきて、500所帯ほどが構成している自治会なんですが、滋賀県はどうかと聞けば、ええとこやで、環境はいいし、お米はおいしい、でも子育て支援がもう少しあたたかい支援がほしい、と。

他の県の状況というのはまだ把握しておりませんが、おおむね若いお母さんたちは、滋賀県はいいとこやな、でも県庁の仕事は何してるかはさっぱりわからない。

社会的にまだまだ特殊なエリアで生活している、命を日夜一生懸命育てている母親たちは、「県政」という言葉すら、何？という感じで、大方は、滋賀県はいいね、住みやすいねとあまり問題意識もなく、県の仕事について、県民が県民意識としてどの程度といてもほとんど見えません。

どういう広報活動がいいのか、これから命を育てていくという世代の人たちがもう少し実感できる、そういう施策を作り出していったらいいなと。そのためにこの場にお借りしているのかなと思っています。以上です。

H委員： 世界がグローバル化して、国同士の国益の争い等があることを考えますと、世界の中に日本があって、日本の中に都道府県があって、県の中にたくさんの市町があって、結局、競争社会だという考え方を持つ必要があると思います。

滋賀県が日本の国の中で他府県と競争するんだ、その中には負けないぞ、という戦略的な考え方、何人かのお話の中でありましたように、サービス業だという感覚を職員の方にお持ちいただいて、知事がここに書かれている「見える行革」を前面に押し出しながら営業をする。県の職員1人ひとりが、例えばタワシ1個を売る営業マンだという意識を持ってですね。

もう1点はマスメディアの利用の仕方が上手なのか、例えば最近でいうと「うどん

県」とか「温泉県」とか、ものすごくイメージに残るんですね。それを県職員が考えるのか、広告代理店が考えるのかは別として、そういう滋賀県に住みたいな、滋賀県のどこに住もうか、と日本の国民が思うような営業戦略を考えて、人口が減るのは国全体の話ですけど、減らない県、増えていく県もあるはずだと思うんですね。増えていく県に滋賀県がどのように努力してなるのかということだと思います。

I 委員： 3点申し上げたいんですけど、1つは、行革で今、前を見据えていくということは、現在ある分権改革をどう次の3年か4年でもう1歩進めるのかという問題だと思っています。

それにはやはり国との関係がありますが、県でできることといえば、1つは、3年前から発足している関西広域連合を通して、広域行政がどれくらいの有効性を県民あるいは関西の人々に示すことができるのか、次の国からの新しい事務権限の受け皿を作れるかどうかということですね。

もう1つはやはり市町との関係で、分権改革のためには基礎自治体がしっかりと自治体として機能できるかどうかの問題であって、対話をしながらそこに県のいくつかの権限をしっかりと移譲して、市町がしっかりとした自治体になるようないわゆる条件整備を県ができるのかという問題だと思います。

3つめは県民との関係で、住民との協働というのは市町が中心になるんですが、県域ベースの団体もありますから、とりわけ活躍をしている実績を持った力のある住民団体と本当に自主的に協働をして、実のある取組ができるかということが、分権という部分では大事だと思います。

2つ目は、そもそも行革というのは、施策の優先順位の付け替えだという主張がされてまして、そういった目で見ると、滋賀県の強みと特色を活かした施策をどう今の時代に展開するのかということだと理解するんですね。

私の同僚で、東京の大手広告会社に行った者がいまして、公共団体が打った広告で一番いいのは、滋賀県の「Mother Lake—あずかっているのは、滋賀県です。」というあれだと、最高にいいと言うんですよ。やはりそういう意味では、滋賀県、近江においては、琵琶湖という価値が、日本全体からみて圧倒的に強い存在感があるわけです。そういったことを軸にしながら、滋賀県の強みと特色を活かした施策を、さらにその強みというのは独りよがりなものではなくて、県民の共感を得ないと強みと特色を活かした施策にならないので、対話からどう共感を得るのかというところがポイントで非常に大事ではないかと思っています。

3つ目は滋賀県の強みでもありますが、人口あたりの大学生数が全国3位ですよ。京都、東京、滋賀の順で。

大学というのは滋賀県の非常に大きな特色ですので、それを活かした施策をどう展開するのか。今、県では、環びわ湖大学・地域コンソーシアムを作っていますが、もう一つそれが具体的に県内に認知されていない、成果を発揮できていない。私は今、滋賀大学の将来構想に携わっていて、なかなか単独の大学では有効な教育、研究が展開できないので、県立大学と滋賀医大と滋賀大の3者の連携をさらに強化して、地域に貢献できる研究をしていこうという検討をしているんですけども、そういった中で、もっと県とも協力をしたい。

滋賀県の強みでありますから、県内の大学をいかに活かしながら、県の特色を出していくかということも1つのポイントであると思います。



J 委員： 私の方からは3点、申し上げさせていただきます。

1点目、多様な主体との協働と知事のおっしゃる攻めの行革、見える行革、前向きな行革に関してですが、私は滋賀県内の自治体等で仕分け人として事業仕分けに参画させていただいた経験がありまして、先週も甲賀市の事業仕分けに参加してきました。

事業仕分けといいますと、どうしてもコストカットというイメージがあるかと思うのですが、今は協働型の事業仕分けということで、市民無作為抽出で、2～30人くらい市民を選び、公開の場で行う、コストカットだけでなく、いろんな議論の場として、かつてのイメージとは違う事業仕分けになっていますので、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

もう1点は、職員の意識改革、こちらにつきましては、業務改善運動を提案させていただきたいと思います。業務改善運動については、皆さんよく御存じだと思いますが、トヨタ方式として片仮名で書く「カイゼン」が世界的に有名なんですけども、それを自治体でやってはどうか、と2000年に福岡市が「DNA運動」として初めて取り入れて、全国各地に広まっていったんですが、今、全国で約33の自治体がそれぞれ取り組まれています。

私もその全国大会を観に行ったんですが、すごい熱気です。これは上からやれと言われてやってるんじゃないかと、職員が内発的に、自ら自分たちの仕事を見つめ直して改善する、そして改善したことを皆で発表する、そして皆から評価を受ける、そして評価を受けたことを他の自治体でも披露するという一連の活動で、非常に内発的な行革として、ぜひ取り組まれたいと思います。

3点目は、再生可能エネルギーでございまして、我が国としては、毎年、中国、アメリカ、アジア諸国から10兆円稼いで、稼いだ10兆円を中東諸国にエネルギー代として払っている。中東から10兆円で買ったエネルギーで生産しているこの10兆円を再生可能エネルギーでまかなえれば、地域内経済が活性化します。電力の自由化は決まっているわけですし、県内でもポテンシャルが高いところがあると思います。小水力、太陽光、バイオマスで市民が発電所を作れるような環境を提供する融資制度を創設されてはいかがかと考えます。

関電より1円でも安ければ市民は買いますから、必ず収入に繋がりますし、元は取れるんじゃないかと。

以上3点、提案させていただきます。

委員長： 私も一言、申し上げたいと思います。

一言でいえば、もったいない県政から滋賀の活力を引き出す県政へ、ということに取り組んでいただきたいと思います。

今まで、縮小基調の取組、予算、人等についてこの場で検討してきましたけど、知事は今後はより行政の質を高めるという前向きな行革に取り組む必要があると県議会でも答弁されておられます。これを具体的に実行していただきたいと思います。

滋賀の活力を引き出すという話になってきますと、旧来型の大きな工場を引っ張ってくるという、それも無駄ではないんですが、そういう活力ではなくて、滋賀の各地域が特色を生かした活性化策に取り組んで、地域が元気になる、そういうことを地域ごとの特色に合わせて考えていくと、人口減の防止にもつながりますし、雇用の機会創出にもつながりますし、活力が維持できるでしょう。

そのためにいろいろ組織を作っておられますけど、直近にできました人口減少対策推

進本部の話は行革とかなり重複してくるんじゃないかなと記事を見て考えていました。何人もの委員さんが言ってましたけど、施策が必要な地域に、地域にあった、地域の持つ魅力とか資源を活かすような取組を進めていただきたいと思います。

以上でございます。

各委員さんで補足とか意見交換をしようかと思うのですが、何か事務局から何かございましたら。

知 事： さまざまな観点から御意見いただき、ありがとうございます。

ビジョン、モデル、戦略については、今並行して検討しております基本構想、今後2040年を展望した上で、直近4年間何をするかという基本構想の中でお示ししていきたいなと思っております。新しい、滋賀らしい豊かさ、というもの、従来のモノの豊かさとか、都市から地方へ出て行ってモノづくりやって、ということではなくて、モノづくりでも環境を考えたモノづくりだとか、地方の特色を生かした産業の育成とか、滋賀らしい豊かさの追求というものを行政だけでなく県民みんなで取り組むことで、やはり滋賀に住みたいな、滋賀へ1回行ってみたいな、やっぱり工場作るなら滋賀やなど皆さんに評価していただけるような構想をお示しし、そしてそれを下支えするのがこの行政経営方針となります。

なぜ行革方針ではなく経営方針にしたのかというと、委員長からも最後におっしゃっていただきましたけど、前向きな、単に削るということだけではなくて、創っていくところを打ち出したかったのが、今回、考えたものです。

実は皆さんに今言っていたようなことが4ページに収斂されているのかなと思いつながりながら見ていました。県民の皆さんのモニターアンケートなんですけど、例えば、もっと市町と地域課題を共有しなさい、連携しなさい、ということであったり、横つなぎ、部局間連携をやってくれとか。県民ニーズの把握、これは単に発信だけではなくて、広聴も、情報発信をもっと考えてやったほうがいいんじゃないかという意見ですとか。

職員の意識改革については、今回、次期方針の柱としての3本の下に、特に人材組織マネジメント、業務マネジメント、公共施設等マネジメント、財務マネジメントということで、行政の中に経営の視点をより強く盛り込んでいこうというところを出していますので、今日いただいた御意見、さらには今後いただく御意見を参考にしながら、経営方針を作っていきたいなと思っております。

いずれにしても、全体的には人口は減少しますけれども、人口減少によって生み出される良い面もあると思うんです。今まで我慢してきたことを取り戻す機会でもあると思いますし、人口減少の中だからこそ選ばれて、人口が増えていく地域もあると思っています。そういう地域になり得る、水があって緑があって地の利があってという滋賀にしていく、ちょうど分岐点になるのがこの5年から10年で大事な時期だと思っておりますので、心して、単に行政の作文だけではない経営方針にしたいと思っておりますので、ぜひよろしくをお願いします。

D委員がおっしゃったこれまでやってきたことはどうか、というところについては、先刻説明を省略しました参考資料1にこれまでの取組ということで、一定、総括させていただきますので、今回作るものの進捗管理もぜひ、皆さんに確認していただけるようにしていきたいと思っております。ありがとうございます。

委員長： 各委員さん、どうですか。

D委員： 今までの私自身の反省も含めてですが、知事が今おっしゃった、そこに住んでみたい、その物を買ってみたい、そこで勉強したい、そこに訪れたい、これはいわゆる地域力ですね。私が2004年にここに来た時に一番最初に申し上げたのが、日経リサーチという会社の地域のブランド力という調査、皆さんは人気投票やおっしゃったんですが、それは違います。まさに地域のマーケティングの評価です。その時、最下位だったんですが、たぶん2012年も38位とか、全然変わってないです。滋賀県の地域力。

5年ほど前に、これではだめだ、ブランディングマネジメントをやりましょう、と同友会から提言させていただいて、組織を作ってやり始めたんですけど、結果的には、行政の組織の中に埋没してしまって、うまいこといかなかった。民間で実行委員会を作って、大阪の研究会のように、民間ベースの地域ブランドのための組織のイメージでやろうと、せっかく15団体も集めたんですけど、結果的には。

今またブランドについてやっていただいているみたいだけど、結局は文学的な話をしてしまう。観光振興指針を作ったときもそうだったんですけど、私は文学的な話はやめましょう、滋賀県にどこからどう観光客に来ていただいて、どこからどう来ていただいたら滋賀県の観光事業が活性化するかということを分析してやりましょうとお話ししたんですが、結果的には三方よしの観光となってしまったんですよ。

けれど、私が申し上げましたように、やっぱり民間企業で戦略的というのは、私たちがどうしたいのか、そのためにはどういう戦略を作って、そのステップをどうするのか、それに対して結果どうなるのか、PDCAを回すということです。そこまでやらないことには、「三方よしの観光」では絶対観光にならないです。そこからじゃ何の戦略も作れないですよ。

韓国に行って、市町村の観光の振興と県の観光の振興を言いましたら、滋賀県さん、韓国じゃ全然ブランド力ないですよ。韓国の人を滋賀県に送るとなると、なんでそんな知らんとこ行くんですかとおっしゃいますよと言われました。そういうところに県として観光行政としてやるべきことはあるわけですよ。ところがそれがなかなかうまくいかない。その原因がどこにあるのか、そこから基本的な戦略作らないと、文学的なところからスタートしていたら、またもったいないという時代に戻るような気がします。

ビジョンの大切さでもう1つ。生物多様性の戦略を早く作りましょうよと、これも7、8年前に同友会から提言させていただきました。生物多様性については、水源の涵養も含めてですね、まさに滋賀県が言うべきことだ、早く滋賀県生物多様性戦略を作りましょうと言っていたわけですよ。

ところが、湖北で巨木の伐採、トチノキの伐採の問題が起きて、そんな大事なものやったらなんで滋賀県はもっとはよからそう言っとかんのやと地元の方が言うわけです。

これも滋賀県生物多様性ビジョン、戦略を明確に示しておれば、少なくとも市民の会の方たちとも、ビジョンがベースになって協働とか共感とかあったでしょう。

戦略性をもってビジョンを作らせていただいて、それでこの指とまれと言っていたたかないと。ブランドでもそうなんですけど。よろしく願いいたします。

I委員： 人口減少に絡んでなんですけど、増田レポートを読みますと、大学は地方における人口のダム機能を有しているとあります。若者を地域に留め、かつまた地域で学ぶということがある意味ダムになっている。

せっかくこれだけ大学が増えているので、滋賀の大学に行きたい、滋賀で学んでよかったと思ってもらって、卒業後も、就職は関西なんだけど住まいは近江でというふうに

なってくれる、そういう政策を展開する必要があるんですけども、昨年、県の教育振興計画の案が上がってきまして、私ども大学でも検討したんですけども、大学施策は一本もないですね。高等学校だけ。おそらく遠慮されているんだろうと思いますけど、県としても、大学の集積地として、高等教育施策を持ってもらえれば、それは人口対策になりますから、そこはもう少し大胆に考えてもらっていいんじゃないかと。

大学も、大学の機能として、センター・オブ・コミュニティ、地域の教育や研究の中核になる大学であることが望ましいという全体の流れになっていますので、そういう意味ではせっかくある大学をうまく活用するというのが、滋賀県の経営としても非常に大事なんじゃないかと思っていますところでは。

B委員： 近江とかいろんな言い方がある県名ですが、「琵琶湖県」とか、皆で県名を変えましょうとか、そういう取組ができないかなと思いました。

うどん県の話がありました。県名をみんなで考えるというところから、みんなが県のことを考えるという。

委員長： 車のナンバープレートを滋賀からびわ湖に替えたらどうやと同友会から提言しましたよね。

B委員： もっとドラスティックに、もっとわかりやすいものがほしい。琵琶湖といえば日本一大きい湖で、誰でも知っていると、皆さんのお話を聞いていて思いました。

C委員： すごくいいと思いますが、そうなるブランドランキングは絶対上がらないと思います。滋賀と近江と琵琶湖は、外部から見るとぜんぜん違うんです。今のままでは琵琶湖ばかりがブランドになって、滋賀県は下の方になってしまう。そこをうまく考えないと。

観光であれ、産業であれ、グローバル化する場合には名前を統一することはものすごく大事なので、滋賀というブランドを示すんだったら、ありのままに滋賀の名前でしっかり自己紹介したほうがいいように思います。

D委員： 国交省のキャリアの女性に船の会議で会いましたが、琵琶湖ってどこにあるんでしょうという話で、滋賀県でしょう、それと京都と大阪にもくっついてたかなと。そんな認識なんです。

それと立命館大学は、簡単に経営と経済が滋賀県から出ましたよね。

I委員： 経営だけですわね。

D委員： 茨木キャンパスにね。滋賀県に思いを残してないですよ。

立命の大学生に、滋賀県で学んでいいのと聴くと、やっぱり京都がいいですよとほとんどの大学生が言いますよ。それをいかに滋賀県で学んでよかったなと思わせるかという施策、その一つ一つが滋賀のブランドづくりだと思いますよ。

B委員： そういったことを県民の皆さんに考えるきっかけになればいいなと。

琵琶湖県にしてください、というわけではなくて、いっぺん県名考えてみませんかという問いかけというか。そうするとみんな考えやすいんじゃないかなと思って発言させていただきました。

委員長： だいぶ現行の行革方針とは違う方向の御意見が出ましたけど、皆さんほとんどに共通していることとして、地域の強みや特色をもっと発揮するような取組を行政にやっていただきたい、それを行政だけがなさるんじゃないじゃなくて、多様な主体と連携をして、特にたくさんおられる滋賀の学生さんの力、若い力を活かした取組をやっていったらどうかという御意見が多かったように思いますけれど。

知事も同じ考えで、先ほどおっしゃいましたけど。何かそういう方向性が出ますでしょうか。

事務局： 多岐にわたる御意見を頂戴いたしました。

先ほど知事も申しましたが、県民が求める滋賀県行政をどう展開していくか、ということは、いかに対話から協働に繋げていくか、あるいは共感を得ていくかということに尽きるかと思えます。

この方針は先ほど説明しましたとおり、滋賀県基本構想を下支えするという一方で、施策的には基本構想の中で掲げていくわけですが、それを実行可能にする、組織、人材、財政面でしっかり施策ができるようにこの方針で作っていくということでございますので、本日いただきました御意見につきましては、今後実施計画を作っております中で、できるかぎり反映をさせていただければと考えております。

庁内的にも会議で周知させていただいて、来年度以降の予算に反映できるものについては、御意見を反映していくということもさせていただきたいと思っております。

10月はじめには、またこの委員会で、方針の詳細な案について提示をさせていただきます。

実際はそれを受けて実施計画を作っていくわけですが、その中でいろいろな御意見を踏まえてまいりたいと考えております。

委員長： 時間がまいりましたので、まだまだ御意見はあろうかと思いますが、このあたりで終了させていただいてよろしゅうございますか。

本日いただきました皆さんの御意見につきましては、反映させていただいて、次回委員会でまた御討議いただきたいと思います。

円滑な進行に御協力いただきありがとうございました。

### (3) 閉会

#### <総務部長あいさつ>

長時間にわたりいろいろと御議論いただき、ありがとうございます。

また、直前に資料を送って御意見をと不躰なお願いをして申し訳なかったのですが、具体的な御提言をいただきました。

私どもとしまして、知事が変わったいい機会ですので、色々ドラスティックに変えていきたいと思っております。県庁変わったな、職員も変わったな、といった組織にしたいと思っておりますし、そういった経営方針をつくっていききたいと思っております。

字面にすると上滑りしがちなので、それをいかに実行していくかというところ、年度内に策定する実施計画を具体的にわかりやすく、後からチェックできるように書いていくのがポイントと思っております。

グローバル化という観点は、実は、知事からも、グローバル化がないねと指摘を受けてまして、我々としてもどう書いていくか、基本構想に書いていく部分と、組織、職員としてどう取り組んでいくかという部分の両方の視点がございます、意識改革をどうグローバル化の観点で考えていくか、検討していきたいと思っておりますし、県名を考えるイベントを通じてという御示唆もございましたが、そうした県民で考えるきっかけも必要だなと思っております。

あと学生の力。大学に出向いていろいろとやっていくという点、我々は職員の採用にも危機感を持ってしまして、景気がよくなってきたので、なかなか学生さんが公務員に目が向かなくなっていますので、優秀な学生を採用していくためにも、県内の大学はもちろん、京都や大阪

にも出向いて行って、コミュニケーションをとっていくことも大事かと思っています。

本日いただいた御意見をよく咀嚼して、次の方針に反映していきたいと思っておりますので、またお気づきの点がありましたらご教示いただければと思っております。

引き続きどうぞよろしくお願いいたします。本日は、ありがとうございました。