

第1回滋賀県行政経営改革委員会 行政経営改革推進部会の結果概要

- ・日 時 平成28年7月28日(木) 10:00~12:00
- ・場 所 滋賀県庁北新館3階 多目的室2
- ・議 題 ①滋賀県行政経営改革方針の進行管理・評価について
②業務改善、生産性向上の取組について
- ・出席委員 浅野委員、澤田委員、田中(正)委員、松田委員(部会長)
- ・県出席者 総務部管理監(行政経営企画担当)、行政経営企画室長

【会議概要】

<議題1 滋賀県行政経営方針の進行管理・評価について>

(実施計画の目標設定について)

A委員： 行政経営方針には目指す姿が三つ示されているが、基本構想の五つの目指す姿や7つの重点施策はどこに記載があるのか。

事務局： 基本構想はまた別の計画であり、ここでは省略している。

A委員： 行政経営方針は環境整備のためのものであり、そのための方針が3つあるという理解で良いか。

事務局： そのとおり。

B委員： 資料1-2の定量的目標の実績などはHPで公表されているか。

事務局： 資料1-2自体は部会資料として整理したもので、部会資料として公表するが、参考資料1-1が実施状況の公表資料であり、県HPに掲載している。

A委員： 定量的目標について、全国平均や他県と比べてどうなのか調査をして数字をあげられていると思うがどうか。

定性的目標は非常に難しい。ゴールがどこにあるのかというところ。また、表現で言えば、例えば、資料1-2 P1の(5)③の「綿密な連携」とはどこまでを指すのか、具体的なところが見えない。表現の仕方もそうであるが、目標を持つときの考え方を具体性を持って出さなければ県民からは分からず、職員も目指すところが分かり辛いのではないか。現状の課題に対してここを改善していく、というような具体的な指標が欲しい。

何を指すのか、何をするのか具体的にし、4年の間にここまで達成するというスケジュール感も必要。

C委員： 情報発信について、フォロワー数や登録者数が増えれば発信したことになるのか。質的なものと量的なものがあるが、量が増えれば

良いというわけではなく、どのような質の情報を発信しているか、どのような人が登録者になっているかといった分析が必要。単に登録者数ではなく、目標設定として、どういう人に情報を受けとってほしいのか、県としてどんな情報を発信しないといけないか分析が足りないのではないか。

また、先月の本委員会でもあったが、県の魅力は観光入込客数で良いのか。県のどのような魅力を誰に知ってほしいのか、受け手の想定が必要。

質を精査したうえで目標設定しないと、どうしてこの目標値が設定されているのか分からない項目がある。例えば、資料1-2 P2の「多様な主体が活動しやすい基盤の整備」は、認定を受けたNPO数が増えたのは基盤整備したからなのか。目標値としては良いかもしれないが、県がやることは何なのかが抜けているのではないか。基盤整備の中身が見えないと基盤整備によってNPOが増えたのか検証ができないのではないか。

事務局： 実施計画のつくりとしては、まず現状や課題を整理し、具体的に取組内容やそのスケジュールを定め、4年後の目標を定めている。手段と目標の関連性が弱かったり、一対一の対応になっていなかったりなど課題もある。

部会長： 具体的な取組内容や取組状況一覧では、「何回会議をしました」といった記載が多くある。例えば、マッチングの促進であれば、どのくらい促進されたかなど、定性的なものについても、力を入れて記載を。

部会長： 数の設定にばらつきがあり、すでに達成できているようなものもある。できる目標ではなく、目指す目標に統一して設定することが必要。

また、モニターアンケートのように数が多ければ良いというわけではないものもある。企業との包括的連携協定も数だけで本当に良いのか。当初の段階は数を増やすことに意味があるが、次の段階として、取組内容がどうだったかという形で目標を変えていく必要もあるのではないか。

A委員： 包括的連携協定について、弊社の関係では親会社が昨年度に協定を結んでいるが、当初の項目以外に求められる事が増えてくる。その辺りの精査はどこがされているのか。連携協定を結んだ企業に何でも求めてこられる状況があるが、どの企業、どういった業態に何を求めるのかをしっかりと精査されることが必要。目標が数を増やすことだけにとどまっているだけではいけない。

事務局： 包括的連携協定は、平成26年度までは当室が所管していたが、今のご指摘は担当部局にしっかり伝えたい。

部会長： 例えば、資料1-2 P4下段のICTの活用の項目でASPと
いった県民の方があまり聞かれたことがないような単語が出てく
るが、解説等はされているか。

事務局： 経営方針に一部注釈をつけているが、十分留意したい。

部会長： できればそれだけを見て分かるようにするのがより望ましい。

B委員： 今回の意見は、次の方針の計画を作る時の目標設定をどうするか
ということが良いか。

事務局： 取組期間4年間の2年目であるが、なぜ今この議論をとすること
かと思う。来年度は中間的な評価、その翌年度は次の方針を考えて
いく必要があり、時間があるようでないため、今、次の方針に向け
てご意見をいただき、つなげていきたいというもの。

C委員： 人材育成について、人材交流というのは取組項目には入らないの
か。民間企業などへの交流などが入らないのは不思議である。協働
する時には行政に対してもう少し融通がきけばと感じるところも
あり、人材交流によってよりスムーズに出来るのではないか。出来
れば次回はそのあたりも加味していただきたい。

事務局： 協働に関しては、昨年度、県で協働推進ガイドラインを策定し、
踏み込んだ検討も行ったが、この経営方針を策定する際には、まだ
ガイドラインもなかったこともあり、協働の関係で記述が弱いところ
もある。

C委員： 交流によりこうなったといったことが県民に見えると、協働の基
盤づくりをされていることが分かりやすいだろう。

(取組状況の公表について)

部会長： どのような形で出していくつもりか。公表の概要資料を変えるの
か。

事務局： 資料1-3を概要版として、今年度もお示しした取組状況一覧と
組み合わせてお示しする形かと考えている。

C委員： 例えば、三重県の場合では取組実績の記載があるが、さらに成果
の欄も加えるというイメージか。

事務局： 少しづくりが異なると考えている。細かい具体的な取組が集約さ
れて、どうだったのかが効果としてあがってくることになるので、
個別の取組と一対一対応にはなりにくい。

C委員： 一対一ではないかもしれないが、成果を明記していこうというこ
とか。すごく難しいところであるが、成果にチェックを入れていこう
とする姿勢は良い。

事務局： 一つ一つの取組を見ても、それでどうなったのかが見えない。確
かに非常に難しい部分があるが、取組を進めてこうなってきたとい

うのを、少しでも県民の方に見えるような形にもっていければという思い。

B委員： 出し方として、取組を進めて出来たことや良くなったことを書くことも重要だが、進めていくにあたって課題となった事項や問題が分かった事項も積極的に出していただくのが良い。何が問題かということも合わせて記載されると、本当にやろうとしていると伝わってくる。本当にやろうとしているなら、課題も見えるはずで、そこまで書けるとより意味のある開示になってくる。

事務局： 取組と成果、課題を一体でお見せできるのが良いと考えている。

B委員： いかに課題を抽出するかがポイントとなる。

事務局： 危惧しているのは、例えば、県として財政の健全化に向けた歳出削減に取り組んでいても、経済情勢などによって結果的に進まなかった場合、ミスリードにならないような注意も十分必要で、そのための課題分析も必要かと思う。

部会長： 来年度の中間報告では、どれくらい達成できていると考えているかくらいも入れておいた方が良い。また、あと2年でこういうことをやるというのも少し入れていただくと良い。

A委員： 先月の本委員会で知事がおっしゃったように、時期を見る、今何をすべきかということ。一旦、計画を立てても、人口減少やオリンピックなど、その後の状況変化等もあり、やるべきかどうか、やらない決断も必要。

また、資料1-3について、左側の下線部分は具体的ではない表現が多いが、そこに対して右側に記載することで分かりやすい資料になると思う。〇〇と書いてあるのは方針の〇ページとか分かれば良い。あれこれ資料を見ないと分からないのは見づらいので、見やすいように工夫を。

事務局： 今日のご意見を踏まえ、次の部会では一定のイメージをお示しできればと考えている。

C委員： 指標例について、県政への関心は「あり」か「なし」の二者択一だが、どんな部門に関心があるのか、どんな属性の人なのかなどを少し丁寧に追っていかないと、どんな人に、どんな情報を、どんな手段で発信すれば良いかわからない。次につながるような仕掛けがあれば良いと思う。

事務局： 毎年実施している県政世論調査の項目の一つであるので、分析については考えたい。

部会長： 将来負担比率はそれだけを見てもいいかどうか分からないので、全国平均など指標になるものがあれば合わせて見せる形で。

＜議題2 業務改善、生産性向上の取組について＞

A委員： ハンドブックは冊子で配布されているのか。

事務局： データである。

A委員： データでは見る人と見ない人がいる。食堂や休憩スペースなど、職員が集まる場所に掲示すると、興味を持ってもらえるのではないか。

共有することは重要。ある機械の課題が別の機械でも共通しており、共有によって改善が進むケースがある。自分の職場以外でも、同じ悩みを持っている可能性があり、横に広げるメリットを職員が理解する必要がある。

弊社は、社員 170 人で 300 件の提案がある。効果の大小に関わらず、提案を習慣づけている。こんな提案では笑われるのでは、という考えを払拭する研修などが必要ではないか。

個人からの提案のみではなく、チームプレーも良い。チームや職場単位で競わせて、その件数を表彰するなど、小さな提案でも良いことを示すことができる。

また、管理職の意識を変えないといけない。リーダー研修などに含めて意識改革をするべきでは。

業務繁忙の中で、残業の抑制や休暇取得目標などがあるのは企業も同様だが、金銭なインセンティブがあり、時間外での提案作成はあまり抵抗はない。チームでの活動は業務時間内で行うことも必要と考えている。

金銭的なインセンティブは難しいとのことだが、その提案により、それ以上の財政的な効果があるなら、金銭的なインセンティブにも県民の理解は得られるのではないか。

名前が出ることに抵抗があるのであれば、そのような風土も変えていく必要がある。

C委員： 管理職は、（自分に改善の意識が薄いとは）思っていないケースもある。例えば、アンケートをとって、あそこの部は出しにくいらしいといった状況を明らかにするなど、管理職を刺激することも方法ではないか。

B委員： 以前に視察した企業は、とりあえずたくさん出すということで、工場内に「常に考える」という看板も出している。1件につき 500 円支払われ、年間一万件以上の提案があるとのこと。出すことが日常業務の一環になっているという印象であった。仕事だと思っておくようになるが、数を求めるなら、遊び心を持って競うような仕掛けが考えられないかなと思う。

また、県職員と話した際に、「提案制度の存在は知っているが、内容はよく知らない」であったり、名前を出すことに抵抗があり、

他部署に関わる提案であれば、「余計なことをして…」となることを懸念して提出を躊躇してしまうという声もあった。

制度の周知がまだ十分ではないのでは。責任を持って提案するという点では、匿名を認めるかどうかの議論はあるところだが。

C委員： 施策提案が横のつながりに結びついたような事例はあるか。行政内の協働につながる面があると良い。

事務局： 改善提案において、以前は各部署で歳入確保に取り組んでいたが、庁内でチームをつくり、取組を進めている例がある。

C委員： 提案制度の話ではないのだが、協働の提案を持っていくと、複数の部署に関係するはずのものだが、単独の課が担当課と位置づけられて、そことのみ話をしている。関係する部署もいっしょに話を聞いてくれると良いのと思うのだが、(県にとっては) 民と行政との協働で精一杯という印象。

事務局： 委員の会社においては、いつ頃から取り組まれているのか。

A委員： 4、5年になる。ものづくり企業は改善の意識がないと良いものが作れない。業務改善の意識を付けていくことを目標として進めており、昨年比1.8倍の提案があった。トップ(部門長)が推し進めている。また、人事制度の目標管理に取り入れ、実績評価につなげており、件数のノルマがあるが一方で改善意識の教育と考える。

目的を明確にすることが必要ではないか。「何のために」というところを明確にすることで職員一人ひとりに落とし込みやすいと思われる。

事務局： 目標、ゴールの明確化というご意見をいただいた。事務分野の生産性をあげるということが根付いておらず、そこを高めていきたいが、製造業等では利益に直結すると思われるが、事務分野では難しい面もある。

A委員： 企業は1人当たりの生産性は金額によって、定量的に示すことができるため分かりやすい。県職員にそういうものがあてはまるかは不明だが、県民の満足度が高まったということが指標であろう。予算の仕組みはわからないが、国に頼らず、県でこれだけ稼いだとか見えると分かりやすいと思う。

事務局： 企業であれば、利益と従業員数で考えるのが一般的か。

A委員： 幹部会議で必ず数字を共有しており、全体に行き渡っている。総務としての数字はあるが、それを一人ひとりに落とし込むのは難しい。3か月に1回、全員での朝礼の場で、どのグループがどれだけ稼いだか等を示しており、提案の表彰もこの場で行っている。表彰は3か月ごとの年4回と年間表彰がある。