

## 第1回 滋賀県行政経営改革委員会 議事録

- 1 日 時 : 平成 29 年 12 月 25 日(月) 10:00～11:50
- 2 場 所 : 滋賀県公館ゲストルーム
- 3 内 容 : (1) 開会  
委員長の選出について  
(2) 諮問  
行政経営に係る方針について  
(3) 議題  
次期行政経営方針の策定について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、柿迫博、高橋祥二郎、田中正志、土山希美枝、富川和代、平尾香子、松田有加、真山達志、南啓次郎、山岡修、山本昌仁 (順不同、敬称略)  
委員 12 名中 12 名出席
- 5 資 料 : 資料 1 滋賀県行政経営改革委員会規則  
資料 2-1 次期行政経営方針の策定について  
資料 2-2 滋賀県におけるこれまでの行政改革の取組について  
資料 2-3 滋賀県行政経営方針の概要  
資料 2-4 滋賀県行政経営方針実施計画 (平成 28 年度) の取組状況  
資料 2-5 今後の財政運営の基本的な考え方について  
参考資料 1 滋賀県行政経営方針 (冊子)  
参考資料 2 出資法人経営評価の結果について  
参考資料 3 公共施設等のマネジメントの取組状況について  
参考資料 4 財政事情 (冊子)

### 6 会議概要 :

#### (1) 開会

##### ①副知事あいさつ

皆様おはようございます。年の瀬も押し迫りまして、何かと慌ただしい中、また大変冷え込みまして、お寒い中でございましたけども、本日は会議にご出席いただきありがとうございます。心から厚く御礼申し上げます。

委員の皆様におかれましては、今回新たな委員会にするにあたり、委員を快く引き受けて頂き、本当にありがとうございます。日頃からのご協力に、心から感謝申し上げたいと存じます。

この行政経営改革委員会でございますが、本県の行政改革その他経営的視点に立った行政運営について調査、ご審議いただくために、平成 14 年度から設置いたしております。皆様方にはこの度、第 6 期の委員にご就任いただきました。ありがとうございます。

滋賀県では現在、平成 27 年度から平成 30 年度までの 4 年間を取組期間として定めました「滋賀県行政経営方針」に基づき、県政運営を進めています。これが現在の方針でございます。

この方針では、本県における本格的な人口減少社会の到来や、また公共施設の老朽化など新たな行財政上の課題に対応するために、開かれた県政のもとで、県民の皆様との対話を重ね、共感を広げ、県民の皆様をはじめとする多様な主体との協働へとつながりますよ

うに、「対話と共感、協働による行政経営」の実現を目指して取り組んでまいりました。

また、県における人員や財源に限りがある中で、最少の経費で最大の効果を上げるため、人材や組織、施設など県の持てる経営資源を最大限活かしまして、県庁力を高めることにも取り組んでおります。

本日の委員会では、これまでの取組を検証したうえで、平成 31 年以降の「新たな方針」の策定について、県から諮問させていただきまして、ご検討賜りたいと考えております。滋賀県財政の状況は、現在の「行政経営方針」を策定いたしました平成 26 年度の時点では、それまでの様々な取組の結果もございまして、収支は、その時点では一定改善しておりました。しかしながら、地方の一般財源総額が実質的に伸びない中で、今後、歳出面では、社会保障関係費が増加し、また、地方創生や公共施設の老朽化対策などの課題への対応、さらには国民体育大会・全国障害者スポーツ大会に向けた施設整備等により、再び厳しい局面になることも見込まれまして、将来にわたる持続可能な行財政基盤の確立が不可欠の課題でございます。

「新たな方針」は、こうした県財政の状況も踏まえていただきながら、行政経営上の様々な課題に的確に対応して、滋賀の未来に向けた県政運営の指針とする必要があると考えております。委員の皆様方におかれましては、豊富なご経験や専門知識をもとに、策定に向けたご意見、またご助言を、それぞれのお立場から頂戴したいと考えておりますので、何卒よろしくお願ひいたしたいと存じます。

最後になりましたが、委員の皆様方には、何卒活発なご議論をお願ひ申し上げまして、開催にあたりましての私のあいさつとさせていただきます。

委員の皆様、どうぞよろしくお願ひいたします。

## ②委員自己紹介

<各委員より自己紹介をしていただきました。>

## ③委員長選出

<滋賀県行政経営改革委員会規則第 2 条第 2 項の規定に基づき、委員の互選により真山委員が委員長に選任されました。>

## ④委員長あいさつ

ただ今、委員長に選任いただきました真山でございます。改めましてよろしくお願ひいたします。簡単でございますが、委員長としてのご挨拶を申し上げたいと思います。

日本は明治以降、よく「御上」意識があると言われておりまして、それに対して、この 20 年あまりの間、大きな反動があつて、色々な改革も進んできました。どちらかという行政批判が噴出し、官僚や公務員をバッシングする場面も多々あつたかと思ひます。とはいえ、今までの古い行政が変わつたという成果もあつたのかと思ひます。

個人的にはそろそろバッシング的な改革ではなくて、行政のパフォーマンスを上げることを視野に入れた改革をしていくべきではないかと思ひます。そういう意図が「行政経営」という言葉に入っているのであれば、民間の経営的視点ももちろん取り入れながら、公共を担う行政のあるべき姿、役割をしっかり踏まえた改革のプランが必要でないかと思ひます。

この委員会は、そういったプランを皆さんの英知を集めて作りあげていくことを目的としています。もちろん、事務局にも大きな役割を担っていただくわけですが、皆さんで中身を充実

させていければと思っておりますので、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

#### ⑤職務代理者の選出

＜滋賀県行政経営改革委員会規則第 2 条第 4 項の規定に基づき、委員長の指名により高橋委員が職務代理者に選任されました。＞

#### (2) 委員

＜知事から委員長に対し、諮問書を手交しました。＞

#### (3) 議題 次期行政経営方針について

＜事務局から「次期行政経営方針の策定について」（資料 2－1）により説明をしました。＞

＜質疑および意見＞

J 委員： 資料のスケジュールにある「委員会」というのは、この場ということによろしいでしょうか。

事務局： 皆様にお集まりいただく行政経営改革委員会というのが、表の一番左の流れでございます。その右の真ん中の部会が、より突っ込んだ議論をするために設置をしてはどうかと考えているものでございます。

J 委員： 部会は、突っ込んで議論をするために、2～3人で構成するものですか。

事務局： 部会は規程上、委員長のご指名になりますが、委員会は大きな議論をしていただき、それを踏まえて部会では細かい議論をしていただくというご提案でございます。

J 委員： ありがとうございます。

委員長： 他にございますでしょうか、よろしいでしょうか。

部会の件については、本来なら全員が集まって議論するのがよいとは思いますが、何分お忙しい皆さんですので、より掘り下げた議論をしていくという観点から、少し人数を絞って部会という形で、検討するのも良いと考えます。

部会を設置する方向で進めたいと思いますが、この点いかがでしょうか。

(委員からの異議はなし)

それでは、ご異議ないものとして、部会設置という方向で進めさせていただきます。

部会の設置にあたっては、行政経営改革委員会規則第 5 条第 2 項および第 3 項に規定がございまして、部会に属すべき委員と部会長は、委員長が指名することとなっております。この規定に基づきまして、委員長であります私と事務局と相談させて頂き、改めて部会長および委員を指名させていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(委員からの異議はなし)

それでは、部会の構成については、事務局とも相談の上、決めさせていただきます。決まりましたら、事務局から速やかに連絡をしていただきます。部会の委員としてお願いする際には、大変恐縮ですが、どうぞご協力の程よろしくお願いいたします。

<事務局から「滋賀県におけるこれまでの行政改革の取組について」（資料2-2）、「滋賀県行政経営方針の概要」（資料2-3）、「滋賀県行政経営方針実施計画（平成28年度）の取組状況」（資料2-4）、「今後の財政運営の基本的な考え方について」（資料2-5）により説明をしました。>

<質疑および意見>

C委員： 今のお話しだと、財政の状況がこれから厳しいということです。以前は歳出カットに相当取り組まれた結果、落ち着いたことから、足元はカットだけでなしに、前向き感も入れて取り組んでこられた。しかし、今後、財政的に厳しい上に、国体という別の歳出要因も増えてくることであれば、相当踏み込んだ、今まで以上にハードルの高い目標を設定しなければならないのではとの印象を受けました。

そうすると、例えば4年間の踏み込んだ目標を立てた際に、財政のトータルの状況は年度ごとに確認されるのですが、個々の取組ベースの数値目標はどうするのか。民間であれば、半期・1年おきに、プラスの項目はよりプラスにし、マイナスの項目は少し調整するなど、目標を具体的に押さえながら進めていきます。財務計画も、経過を踏まえて、より現実的な目標に切り替えながら進めるのが、本来の手法です。今までとは異なり、目標のハードルが高くなればなるほど、計画の進捗に対する見直しも考慮が必要かと思いますが、その点どのようにお考えでしょうか。

事務局： まず計画の期間については、現在の行政経営方針の計画期間は4年ですが、次期の方針は、今後の議論も踏まえて定めていくものと考えています。

数値目標の修正については、現在の方針においても状況に応じて修正することは盛り込んでいますが、こういったタイミング、状況になった場合に修正するかは、具体的に定めがあるわけではありません。半期、1年といった折り返しのタイミングでどのように対応していくかは、今後の議論の中で考えていきたいと思っています。

委員長： 何らかの形で修正の仕組、メカニズムは取り込んでおかないといけないと思います。それをどれくらいの期間で行うかなどは、今後の議論の中で検討していきたいと思っています。

E委員： 色んなところで財源不足が大きいという話を聞いているので、必ず財源は足りないものなんだよねと、慣れてしまった印象はあります。実際に歳出を削っていくとなると、これまで外郭団体の整理なども進めてきてのことなので、減らし方がそこそこ厳しくなってくるのではと、私も思います。そうすると、これまでなかなか実効性をもってできなかったところを、もう少しやり方を変えて進めていくしかないのではとも考えております。

労務管理でいうと、実績ではなかなか変革が進んでいない部分があるとお話でしたが、特に気になるのが、業務の効率化に関する具体的な取組が、研修に偏っているところだと思います。考え方を変えましょう、色々できるようになりましょうということかと思いますが、たぶんそういった個人の意識で対応するアプローチではなかなか難しくなっているのではないのでしょうか。

滋賀県さんでは違うのかもしれませんが、多くの自治体では、労務管理が近代化されていない。例えば、日報を分析する中で、どこに無駄があるのか、どこをショートカットすれば効率的な運営ができるのか、といったことが十分できていないのではないのでしょうか。こういう場でも議事録をとられるとは思いますが、議事録についても正規の職員がやっていると、コストが高くなってしまいます。日報などをベースにして、業務を分析しながら、会議の2重の手間などをショートカットするなどを展開しないと、変わらないのかと思います。定数の減少については、ここ15年くらいで2割くらい、多いところだと2割から2割半くらい減っていて、窓口業務などは、一部非正規職員への転換が図られたりなどしていますが、本丸である事業はそれほど減っていないのではないかと思います。先ほどの説明でも事業数に対する説明はありませんでした。事業に対して、人を減らしすぎると、そこには過剰負担が生じてしまいますが、それぞれの職員がどれくらいの仕事を負担しているか、基本的な数字や調査がない状態です。それが分からない状態で、どこか分からないけどどこか効率化しなさいというタイプの、労務管理の改革は難しいのではないのでしょうか。

ということであれば、ここでも部会を作るとのお話がありましたが、例えば、職員の実際のデータをとるような調査研究の取組を始められるとか、モデル的にどこかの部署に継続的に業務日報をつけてもらって、そこから無駄な業務を抽出してみるとか、そうした取組がないと、労務管理の部分はなかなか変わらないのではないのかとの印象があります。実際、職員数は減ったけども、事業はあまり減っていないかと思えます。減らす事業を特定せずに、減らしなさいというだけだと、サービス残業が増えるだけになるのではと思います。

委員長がおっしゃったバッシングでない業務改革というところという、自分たちの業務をいい意味で効率化・合理化して、その部分を県民対応に振り向けようよ、必要なところに労力を分けようよ、といった論議が必要でないと思いません。

委員長：

私も、全く同じことではないかもしれませんが、行政管理といった場合に、個々の業務や事務の内容、一人一人の働き方の細かなところをチェックして、それを効率化・改善していく管理も必要ですが、一方で広い意味での行政管理ということで、どういう事業をどの程度やるべきなのかという視点での管理にもバランスよく取り組んでいく必要があると思います。どちらか一方だけだと、どこかにしわ寄せが起きてしまうのではないのでしょうか。

行政経営を考えるときには、無駄な業務や事務を減らす、効率化するということが大事ですが、そもそも、この仕事を県がやるべきなのか、こういう事業はそろそろやめてはどうかなども、考えないといけないのではないのかと思います。

E 委員：

資料2-4には、施設管理について、施設ごとの個別計画の策定が、予定よりも遅れているとの数字が示されていました。指定管理者が作成することになっているのかもしれませんが、今後の見込みはございますでしょうか。修繕費用は大きなものになるかと思えますので、早めに精査をしておく必要があるかと思いますが。

事務局：

建築物・インフラ施設の長寿命化については、参考資料3をご覧ください。

本県の公共施設マネジメント全体につきましては、公共施設等マネジメント基本方針を策定いたしまして、これに基づいて実施をしている状況でございます。実施の対象としているのは建築物 494 施設、さらにインフラ・公営企業施設がございまして、これらにつきましては、計画的に長寿命化を図り、もしくは更新改修を行っていくこととしています。2 ページに、現在の取組状況がございまして、総括としては、良質な性能および安全性の確保、施設総量の適正化、また施設の長寿命化・更新改修については、計画に対して、順調に進捗が図られているところでございます。維持管理の最適化、施設の有効活用につきましては、例えばさらなる民間活力の活用、歳入確保策というところをさらに推進していく必要があるという認識でございます。

先ほどの個別の計画は、順次作成をしております、当初の計画通りに進めようとしているところでございます。

E 委員： 資料 2 - 4 の 15 ページにあるように、長寿命化対象施設における「長期保全計画」策定率が、平成 29 年度目標 100% に対して平成 28 年度実績 49%、個別施設計画の策定が平成 30 年度目標 34 計画に対して平成 28 年度実績 25 計画ということで、このあたりはこれから遅れを取り戻すという認識でよろしいでしょうか。

事務局： 平成 28 年度までの実績を示しておりますけれども、今年度、残りの施設で、必要な計画が立てられるよう取り組んでいるところでございます。

委員長： 本日は 1 回目の委員会ということで、皆様に 1 回ずつはご発言いただければと考えておりますが、いかがでしょうか。

B 委員： 労務管理についてでございます。職員一人あたりの勤務時間ということで、実績が 16.4 時間ということになっています。これは固定費としては見ておかなければならない指標かと思いますが、ワーク・ライフ・バランスという観点では、個別に月あたり何時間残業をしていて、何時間睡眠をとっているか、その辺が大事かと思いますが、平均も大事かと思いますが、労災認定の対象となる 80 時間の残業時間の職員が何人くらいか、そのあたりの指標が必要かと思いますが。

また、業務の選択と集中という言葉があったかと思いますが、やるべきことにリソースを集中させることが大事だと思います。ただし、やめるという判断はなかなかできない。無駄な仕事、全くやらなくてもいい仕事は、多分ないんだと思います。それをやめるという判断をするのが難しく、それを判断されるのがここに居られる職員の方々かと思いますが、ぜひ中心になって改革を進めていただきたいと思います。

委員長： 連合のお立場から、業務・人材の部分は特にご関心が高いかと思いますが、たしかにやるべき業務は全然減らないのですが、人の数が減っているというのが、今の行政の傾向です。「有給休暇をとれている」という目標も、ある意味、矛盾しているかと思いますが、どこかを抜本的に変えない限り、この辺りは、なかなか目標達成が厳しいのではないかという気もいたします。

D 委員： これだけ財政の見通しが厳しいという中で、何から削減していくのかという話があるかと思いますが、国体関係の費用はバカにならない、莫大なものになるかと思いますが、国体は県としても一大イベントということで、立派にやっつけようということかと思いますが、聖域なし見直しということで、十分コストを意識しな

がら取り組んでいくべき項目かと思っております。

委員長： 国体が財政の見通しの中でも、言葉が悪いかもしれませんが、ある種、重荷になっているという部分もあるかと思えます。一般の県民の方は、国体があるということはかすかに頭にあるくらいでして、それが県の財政にどれくらい影響があるのか考えたこともないし、よく知らないというのが現実かと思えます。仮にこういった資料で説明を受けると、「そんなに大変ならば国体をやめれば」となるかもしれません。それでもやるというのであれば、それをやることによる効果をちゃんと説明しないといけないと思えます。それは本来の意味の説明責任であると思えますが、そういうことをやるのも行政経営の大切なポイントでしょう。県民の理解と協力を得ないと、色々な施策・事業は効率的には進まないと思えます。

H委員： 国体がらみですが、調べた限りでは、滋賀県の国体経費は、他と比べてもそれなりに大きいので、慎重な検討をしていただきたいというのがひとつです。

また、滋賀県は、大阪などの都市部からも近い場所にあります。運動のため滋賀県に来る方を増やして、県外料金も設定しながら、使用料収入の確保を図れば、財政上、若干は負担軽減になるのではと思えます。

あと、福井県の鯖江市では市民運動がさかんですが、それは世界体操の開催がきっかけとの話があります。勝手な希望ですが、国体も市民活動につながるような仕組みづくりにつなげていただければと思えます。

委員長： 国体に関しては、ご意見・ご希望がございましたので、本委員会の事務局は直接の担当ではないかと思えますが、ぜひ担当部署にもお伝えいただければと思えます。

J委員： 資料をざっと見ましたが、経営という点では甘いのではと思えます。中身をあまり見ていないので、いささか具合が悪いのですが、毎年、毎年赤字を計上していく中で、ではどうするのかというと、「検討する」、「推進する」となっている。努力目標みたいな表現が非常に多く、目標として甘いと思えます。

財政状況は、我が家の家計で考えると、借金ばかりの状態、銀行は貸してくれるのでしょうか。企業でしたら倒産ですよ。そういう経営でいくのですかということ。仕事人間でビジネスばかりでしたので、県がどこからお金を借りているのか知らないのですが。

やはり財源があって成り立つものですから、もっとシビアに見ていかないといけない。さきほども国体があるからしょうがないよねというお話でしたが、複数の県で開催するとか、設備投資を抑えるとか、国の方でもあり方を根本的に変えていくことを考えなければと思えます。

私は本質の話ばかりをいつもしようと考えています。大手の企業が今トラブルを起こしているのは、全部本質をおろそかにしているからだと思えます。

滋賀県の財産は何ですかというと、人なんですよ。県の職員は何人いるのですか。

事務局： 知事部局ですと、3,072名おります。

J委員： 凄いですね。市や町もトータルすると、大変な数になるのではないのでしょうか。

加えて、一番の資産は、県民ですよ。これをフル活用することを考えないと

ダメなんですよ。

トヨタさんでは現場視点という言葉を使いますが、なぜ現場視点かという、現場でカネやモノが動くからです。ヒエラルキーの階層でいうと、ここにおられる方は、幹部層、トップの方々ばかりですよ。トップは、現場の方がわからない、これは宿命です。でも、カネやモノが動くのは現場ですよ。問題も起こるのも現場です。会社の信用が傾くような問題が起こるのも現場です。でも、そういった会社では、現場視点といいながら、現場を把握できず、無視して経営をしてしまう。つまり、社長、幹部層、ミドル層、ボトム層がつながっていない。それに横の連携もできていない。

人材の話がありましたが、サボろうと考えている人はいない。仕事をしないのは、働く場がないからです。

縦の連携をとり、横の連携をとれば、仕事の構造が分かり、目的が分かり、理念が分かり、それで頑張ろうとなる。それが、きちっとした仕組みで動いていないから、担当者は、全体を発想できず、個別最適化の制約のもとで、効率が悪い状況で仕事をさせられてしまいます。そういった視点を持つと、改善の余地があるのではと考えております。

委員長：                   ありがとうございます。

A 委員：                   現方針の「3質の高い行政サービスの提供」のところで、職員の心身の健康管理推進が「△」の評価となっているところが、少し気になりました。メンタル不調に係る新規長期療養者数は、実績12人とのことですが、実はここに隠れたグレーゾーンの方がいらっしゃるかと、懸念をしております。時間外勤務が多いことは報道でも出ておりますし、先ほど別の委員から、個別的に時間外勤務を見てはとの、お話しいただきました。働き方改革やワーク・ライフ・バランスといった観点からは、次の計画では職員の心身の健康管理推進が「◎」くらいまでにならないと、ワクワクしながらの、質の高い行政サービスの提供につながらないのではと思いました。働く人たちの思いを底上げできるような、それぞれがキャリアプランを立てられるような、高い目標を持っていただいてもいいのかなと思いました。外から見ていると、ここを高くすると県の職員が恩恵を受けているのではとの誤解をされがちかもしれませんが、やはりここを上げることによって、県民サービス向上につながりますので、ご提案を次からさせていただければと思いました。

委員長：                   まさに冒頭、パフォーマンスをあげるというお話をしましたが、押しえつめるのではなく、能力を引き出すことが大切ですので、ぜひお知恵を出していただければと思います。

G 委員：                   管理部門で、労務管理や給与計算をしております。滋賀県では、残業時間の計算は、どのように調べておられますか。弊社では、タイムカードを用いております。色々な企業さんでも、残業時間数と実際の退社までの時間に幅があったり、グレーなところもあると思います。その幅のところは何をしているかです。見えたところだけで平均をとられると、先ほど他の委員さんがおっしゃったように、仕事が過剰すぎて、例えば精神疾患・うつ病につながります。さらには休職する職員さんも増えてくると思います。そうすると、仕事が回らず、他の職員さんに負担がかかり、モチベーションも下がってきます。



弊社では、社長が「お客様がいてくださり、お給料はお客様からいただいている」とよく話をします。このようにお客様あつての企業です。弊社は社員の気持ちを、一番に位置づけています。社員の気持ちが高まらないと、お客様にいいサービスができない。不健康で暗い顔をして接客しては、お客様も離れていきます。

例えば、職員さんの職場アンケートみたいなものは、とられたことはございますか。

事務局：

アンケートは、定期ではありませんが、今年であれば、人事委員会でアンケートを行っています。併せて、例えば、職場の人材育成や人事評価についてもアンケートをしております。それ以外にも、職員研修を年間1,500人位が受講しますが、その場でも職員のモチベーションなどを確認しています。なかなか定量的なところは難しいですが、実情把握に努めています。

残業時間の把握については、現状は、どこの自治体も同じかとは思いますが、厚生労働省の旧ガイドラインにより、自己申告制をとっています。本県の場合では、係員が時間外勤務をする場合には、係長が終礼時に、何時までこういった仕事で行うか、命じます。

今年の1月に策定されました、厚生労働省の新ガイドラインにおいて、在庁時間の把握が厳しく求められています。本県では、在庁時間について、来年1月から、パソコンのログオン・ログオフによる把握を、知事部局全体で試行することとしております。職員の申告とだいたい1時間くらいの勤務時間の乖離があった場合には、しっかり内容を確認するように取り組んでいきたいと考えております。

本日、働き方改革や人材についてのご意見を多く頂戴しましたが、一步ずつではございますけども、しっかり進めたいという気持ちで取り組んでおりますので、どうぞよろしく願いいたします。

I 委員：

財源不足について、何となくですが、理解いたしました。滋賀県ならではの凄い取組を考えることも必要なかもしれませんが、他府県の成功事例もぜひ教えていただきたいと思います。財政を改善する過程で、他府県ではこういうふうに取り組みましたよ、こういう組織を手放しましたよ、こういう施設は民間に下ろしましたよ、といった成功事例や参考事例がありましたら、今後いただければと思います。

我々の経営でも、オリジナルのものも大切ですが、同業他社の事例を参考にしていますし、ある意味、習うことも大切かと思えます。

また、滋賀県の良さで、長寿県というのも出ていますが、それ以上に大切なのが、健康寿命だと思います。それを伸ばすことによって、県の負担も減っていくような気もいたしますし、それを今後反映できればと思います。

委員長：

資料につきましては、次回の委員会でも事例集的なものを加えて頂ければと思います。

E 委員：

家族が企業に勤務していることもあり、職員の健康管理の推進が、私も重要と感じました。やはり睡眠不足であるとか、不健康では、いい仕事はできない。ぜひこの点について、私も勉強させていただいて、何か提案をさせていただけたらと思えました。

K 委員 :

私も商売をしておりますから、経営理念は非常に大事な部分だと考えています。これを見ただけで、滋賀ならではのところ、滋賀しかできないところを訴えていかなければ、みなさんに伝わるところが非常に薄くなってくると思います。

赤字やマイナスの部分を押すばかりではなくて、ないのはあたり前という中で、これから何をしていかなければならないか、そのためには夢というのが入ってこなければならぬのではないかと思います。かたちを現実にし、みなさんがついてくるには、初めに夢が入ってこない、ワクワク感がないのではと思います。

ですから、滋賀ならではの、また滋賀から、ということを大事にして頂いて、さらには、滋賀のためになるという視点を大切すればどうかどうでしょうか。それもその3つが同列に並ぶのではなくて、滋賀に行ってみたいな、滋賀を終の棲家にしたいな、というような環境づくりをしていくために、滋賀として何をしなければならぬか考えてもらえるとよいのではないのでしょうか。

経営理念は、会社の姿勢が出てきますので、私は常に大事にしています。今までの県の方針では、滋賀ならではの部分が、攻めの姿勢で書いてありましたが、この部分をもう少し経営理念に反映していただけたらと思います。

委員長 :

行政を運営する以上は、当然経営理念がないと成り立たないという重要なご指摘だと思います。理念をしっかりと出して、滋賀ならではの理念を定めたいうえで、これを実現するための様々な改革や体制を作っていく必要があるということかと思えます。

今日は1回目の委員会ということで、それぞれ皆さんのお立場やご経験を踏まえまして、質問やご意見、アドバイスをいただきました。それを踏まえまして、本格的な作業に入っていくということかと思えます。その中でも、偶然かもしれませんが、特に県の職員の働き方の部分にご意見やアドバイスがあったかと思えます。先ほども言いましたように、経営というものを考えたときに、実際に組織で働いている方たちが、働きやすく、働き甲斐があることが、一番基本になるかと思えます。その前提として、そもそも県が何をするのか、役割や機能の部分をしっかりと定めていかないとならないのだろうと思えます。

間もなく予定のお時間になりますので、まだまだご発言がおりかとは思いますが、次回以降の委員会および部会等の議論の中で、色々なご意見を頂ければと思います。本日はまとめるということは予定しておりませんので、今後の方向性などについて、皆さんの意見をいただくということで終わらせていただきたいと思います。私の方で進行すべき議題はこれで全て終わりということにさせていただきます。

## (6) 閉会

### <部長あいさつ>

総務部長の村上でございます。本日は2時間にわたるご審議、どうもありがとうございました。私自身、2年前に管理監の席に座っていて、この委員会の皆様にお世話になりました。引き続きの方もいらっしゃいますし、新しい方もいらっしゃいますし、これからのご審議、本当にどうぞよろしく願いいたします。

本日、皆様のお話しにつきましては、委員長の締めくくりのお言葉にあったとおりでと思います。私として印象に残ったことは、まず一つは、厳しい財政収支状況にどう向き合うのかという点、これにつきましては、やめるという判断の大切さや、国体への向き合い方、あるいは目標の具体的な設定方法、そしてその状況・データの把握、また必要があれば、即時の修正のメカニズムといったことについて、ご指摘を賜りました。

また、もう一つの柱として、委員長がおっしゃったように、職員の働き方への目配りということもいただきました。業務効率や生産性を高めるためには、職員の働きがい、やりがい、満足度を高めていく。その際には、人材のフル活用、縦・横の連携の大切さについてご指摘いただきまして、それこそが県民サービスの向上、ひいては1つ目の収支改善につながると受け賜りました。

また、キーワードとして健康寿命への言及ですとか、何より経営理念とてしての、滋賀ならではのワクワクするような夢、あるいはそもそも県として何をすべきかが、全体を包むのではとのご指摘も賜りました。

ひとつひとつ重たいご意見を賜りましたので、次回以降、この委員会または部会において、さらに深掘したご議論がいただけますよう、事務局にて課題を整理し、皆様のご議論を賜りたいと存じます、引き続き皆様のご支援をお願いいたしまして、終わりにあたっての私からのご挨拶とさせていただきます。本日は、本当にありがとうございました。