

第3回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 平成30年7月2日(月) 10:00~12:00
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題 : (1) 滋賀県行政経営方針実施計画(平成29年度)の取組状況について
(2) 次期「行政経営方針」中間まとめ(案)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 次期「滋賀県行政経営方針」策定にかかる今後のスケジュール
資料2 滋賀県行政経営方針実施計画(平成29年度)の取組状況
資料3 次期「行政経営方針」中間まとめ(案)
参考資料1 滋賀県行政経営方針実施計画(平成29年度)の取組状況一覧

6 会議概要 :

(1) 開会

①知事挨拶

皆さん、こんにちは。滋賀県知事の三日月でございます。引き続き次の4年も担わせていただくことになりました。どうぞよろしく申し上げます。

また、今日は第2四半期の月曜日、何かとお忙しいところ、行政経営改革委員会に御出席賜りまして、誠にありがとうございます。また、昨年度から、第1回、第2回と様々なご議論を賜っておりまして、厚く御礼申し上げます。

少し長期的に目指す県庁の姿を捉えようとしております。委員の皆様ご案内のとおり、物事の変化のスピードが、私達の想定、想像を超えて早く、従来の延長線上にないところでは、こういうことを踏まえながら、どういう県庁の姿を目指せばよいか、それを踏まえて、何をすればよいか、しっかりと考えた上で、この方針に盛り込む必要がございます。方針に盛り込むことが、行政を動かす礎になります。

4年前の選挙と今回の選挙で大きく違うなと感じたのは、空き地、空き家が増えた。また、集落の中の御高齢者が増え、デイサービスなど、御高齢者向けの事業者が増えているなと感じます。長生きできることは望ましいことですが、それに伴う負担をどう分かち合っていくかという視点が必要でございます。同時に科学技術の進展が私たちの社会を大きく変えていく中で、我々としてどう活用していくかという視点、また、さらには県の財源不足を約900億円と見込んでいますが、それを施策にどのようにビルドインしていくかという視点も必要でございます。

そういう中にありましても、できる限り前向きな県庁経営を目指していきたいと考えております。もっとも、県庁総体として前向きであったとしても、職員個人が後ろ向きでは意味がありません。職員自身が自分のものとして行政経営方針を捉えて、かつ語り、日々の仕事の中で実践していくことが重要かと思っております。様々な施策を考えていく際の原理、原則にしていく必要があります。そういう方針を、皆さんの議論に基づき策定していきたいと思っております。

限られた時間でございますが、忌憚ない、かつ建設的なご意見、ご議論を賜りますようお願い申し上げます。冒頭の挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

②委員長挨拶

皆さん、おはようございます。本日はお忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。また、本日は知事のご出席頂けるということで、中身のある議論が出来ればと思います。

今、知事のご挨拶にもありましたとおり、行政経営方針は、これからの県庁経営の基本となる重要なものであります。900億円の財源不足という言葉が躍ってしましますが、厳しい財政状況に対する危機感と、一方で県職員の人達が、前向きに、モチベーションをもって取り組むことができること、この両面を持ち合わせている必要があります。この間、部会を開きまして、本日の部会の資料が出来上がったわけですが、部会の議論でも、厳しさをいかに出すかということと、一方で、厳しい、厳しいというとだんだん職員が萎縮してしまいますので、厳しいがゆえに、モチベーションにつなげるにはどうすればいいかということが、かなり議論されました。その成果が十分に反映されているかどうかを含めて、本日もご議論いただきまして、さらには本日の成果を踏まえて、最終的な案にまとめていきたいと思っております。本日も活発なご意見をいただきまして、よい成果につなげていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

(2) 議題

＜委員長から「次期「滋賀県行政経営方針」策定にかかる今後のスケジュール」（資料1）により説明をしました。＞

①滋賀県行政経営方針実施計画（平成29年度）の取組状況について

＜事務局から「滋賀県行政経営方針実施計画（平成29年度）の取組状況」（資料2）により説明をしました。内容が関連する次の議題と一体的に議論することとしました。＞

②次期「行政経営方針」中間まとめ（案）について

＜事務局から「次期「行政経営方針」中間まとめ（案）」（資料3）により説明をしました。＞

＜質疑および意見＞

A委員： 現在の行政経営方針の取組状況が次期行政経営方針に反映されるのは当然であるが、資料2の未達成項目の状況（18ページ）には、目標が達成されていない要因が記載されていない。しっかりと要因を把握せずに、単に目標指標を達成していないことをもって、次の方針を策定しようとしているのであれば、何点か申し上げたい。

一般的に、行政計画では、適切に機能しがたい目標指標が設定されていることがある。現在の行政経営方針でも、「安全・安心に関する情報の提供」の目標指標として、「しらがメール」の登録件数が設定されているが、仮にアウトリーチを指標とするのであれば、ツイッターやLINEの方が適切でないか。目標設定にあたっては、流動性の高い社会であることを前提に、目標指標の複数設定も検討すべきであるし、目標指標の見直しも一つの方策であろう。

平成 29 年度におけるメンタル不調による新規長期療養者数は、平成 26 年度の 19 人から 25 人へ増加しており、状況は緊迫しているといえるが、こちらも特に要因は記載されていない。現場は忙しく、大変であることが伺えるところであり、労働時間の削減を目標に据えることが必要である。にもかかわらず、中間まとめ（案）では、事務の軽減は、財政基盤の確立のための取組として位置付けられている。こういったことになるのは、長期療養者数が増加した要因が、可視化されていないからではないか。一般に自治体では、日報が作成されていない。あるのは自己申告的な時間外勤務時間のみで、何の業務にどの程度の時間をかけているか、またどの程度の負荷がかかっているか、分析の基盤となるデータがない。各々の事務事業に係る人件費や労働時間についての情報は、各個人の労働状況を把握しない限り出てこない。中間まとめ（案）には、2030 年に目指す県庁の姿が示されているが、そろそろそういった情報を整理していく必要があるのではないか。そういった情報なしに、行革やコストカットを行うことは、そろそろ限界ではないか。

オープンデータ化が進んでいないとのことであるが、これはワークフローが情報化を前提としておらず、オープンデータにするために、相当の手間がかかるからだと思う。

今後の取組として ICT 化を進めるとのことであるが、現状の業務をそのまま ICT 化しようとしても、ICT 化に向いていないものがあり、ICT 化に適合するよう、業務の改善を図る必要がある。庁内では電子決裁が進んでいるようであるが、例えば、さらに進んで、はんこを使うのをやめると、県民の事務負担も軽減されるし、完全な電子化の基盤づくりにもつながる。そうした完全な電子化を前提としない事務プロセスは、今後、無理が生じるのではないか。そのためにも、事務フローの分析がそろそろ必要かと思う。

委員長：

資料 2 の 18 ページにある、未達成の取組項目一覧であるが、ご指摘の通り、未達成の理由の欄は、なぜ未達成の欄に入れたかが書かれているのみで、要因の分析結果は記載されていない。本来ならば、現行方針の未達成の取組について、しっかり要因分析し、次の方針へ明確につなげることが望ましい。それがどこまでできているか、疑問がなきにもあらずだが、部会の議論では、例えば平成 29 年度は未達成であった「職員の心身の健康管理」の観点から、職員のメンタルケアに取り組むとともに、業務を根本的に見直してはどうか、業務量を減らしてはどうかといったご意見があった。

A 委員がおっしゃったことにも関連するが、そのあたりを踏まえて、中間まとめ（案）の 16 ページに、「BPR の実施」とある。どんな業務がどういったプロセスで実施されているか、現状はそのデータがないから、まずはデータを集め、個々の業務の分析をし、そして省力化や機械化の検討を行うことが、今後の大きな課題と認識されている。

中間まとめ（案）の 16 ページにおける事務改善の取組項目には、アンダーラインが沢山引かれているが、これは、現在の行政経営方針の取組における課題を克服するために、新しいことに取り組まなくてはとの問題意識が反映されたものであろう。

事務局：

A 委員ご指摘の通り、現状をしっかり分析をしたうえで、次にどうするか、検

討していく必要がある。

また、そもそも目標として適切なのか、どういう指標が目標として適切であるかについても、しっかり議論していく必要があると思う。

業務の可視化がなされていないとのご指摘については、委員長がおっしゃったように、業務のBPRに取り組むことを検討している。全ての業務への実施は難しいかもしれないが、時間外勤務の多い業務を中心に、職員がどんな原因で困っているか、簡素化できるものはないか、しっかり分析していきたいと考えている。

また、事務の改善は、行政経営方針に書くだけでは進まないの、職員が自分のことと認識して取り組むように、どう進めていくか検討してまいりたい。

B委員：

何かしら困りごとがあって、次の行政経営方針を作るわけであるから、知事がこれまでの振り返りをしっかりし、問題があれば、それを吐き出すべきではないか。

私が過去にいた企業でも、経営理念が飛んでしまって、大きな損失を起こしたことがあった。その際、役員会で問題（①硬直的で、柔軟性、スピード感を欠いた組織体、②CS顧客満足の意識が希薄、③管理指向、形式指向、④秘密主義、⑤指示待ち、保守的、否定的、⑥経営のPDCAが回らない、など）を徹底的に洗い出して、それを改善しようと、①顧客指向の経営風土、②現場指向の経営風土、③環境変化にスピーディー対応できる経営風土、④自由闊達な議論により創造性、⑤チャレンジ精神を大切にする経営風土を志向して、取り組んだ。そういったことをしないと、県の職員も納得しないのではないかと。職員は、一番下の階層にいて、結構ひややかな目で見ている。だから、知事がしっかりと問題を明らかにしてはどうかと提案したい。

事務局：

今まで行革を20年くらい続けてきたので、職員の間にも、なぜこういった財源不足がまだあるのかとの思いがある。財源不足の要因は現在分析中であるが、これを把握し、職員の間で共有する必要がある。そうでないと、おっしゃるとおり、職員にも、やらされ感だけが出てしまう。

また、経営理念について言えば、少し言い訳にはなるが、県の業務範囲は広く、全ての職員にはつきりあてはまるものは、設定が難しい。とはいっても、どの職員も県民のために業務を実施していることには変わりはないので、経営理念はスローガンの「対話と共感、協働で築く県政の実現のために」と置いている。それをもとに、各職員がそれぞれの立場で、その下の3つの視点も踏まえて取り組むこととしている。経営理念がはつきりしていないのではないかとのご指摘もあろうが、経営理念は広角に捉えたうえで、それを支える視点などで補足してまいりたいと考えている。

B委員：

経営理念で物事が全部決まる。知事は滋賀県をどうしたいのか、経営の目的は何なのか。目的やそのための行動指針をはつきりさせ、職員と県民で共有すれば、おかしなことは起こりにくい。

先日、県内の自治体で投票用紙を焼却する事件があったが、ああいう思いにさせないよう、理念や行動指針をしっかり作っておかないから、職員がぶれる。人間なんて煩惱の塊であるから、苦しかったら楽な方を選んでしまう。ボッシュという企業の経営理念は、「信用を失うくらいなら、金を払え」というものである

が、これを見たときに、私はこの会社と心中してもいいと思った。こうした企業には信用問題を起こしても、判断が早い。職員には、ぶれたときに支えになるものが必要である。

C委員：

職員の間で目指すべきところが一致していると、悩むところがない。先ほど、職員が多忙であるとお話があった。そういった意味で、経営理念は大切だと感じている。

忙しいというが、やらされ感に加えて、必要のない仕事までやっているのではないか。我々の企業でも店を任せられると、職員一人一人の仕事を全部見る。仕事はルール化されているところが多いので、ルールを見直さない限り仕事は、絶対に減らない。もっといえば、RPAをやる前に、ルールを変えてでも、仕事の量を徹底的に減らさないと、組織は生き残れない。そのためには、例えば若手の人たちのプロジェクトチームを知事の直轄で設け、部横断的に仕事を徹底的に見直してはどうか。我々の企業でも、そうした取組は定期的に経営層で共有するようにしている。先ほどロボットを入れるという話があったが、その前に業務の大きな見直しをしないと、いずれシステムの再考が必要になり、多額の費用がさらに必要となってしまう。何かをやめることは、皆嫌がるが、それをどんどん進める必要がある。例えば、我々の企業でも、商品の種類を増やしすぎたので、あまりご利用のない商品は、支店長が顧客に頭を下げ、それに近い商品を提案することとしている。まずは絶対やめない業務を決めた方がいいのかもしれない。そうしないと業務は絶対に減らない。そして、それはトップ直轄で取り組むべきである。我々の企業でも、内部事務の50%以上削減を目標としているが、スリム化は決して冷たい話ではない。経営理念にも関連する話であるが、スリム化は事業を継続するために必要なものとの認識の共有がないと、事は始まらない。

市町との連携は昔からよく言われている。現状は情報の非対称というか、県と市町は、それぞれ行っていることが互いに不合理に見えているのではないか。これを解消するため、議論や情報共有だけではなく、人事交流を進めてはどうか。我々の企業でも人材を外部へ派遣し、また受け入れているが、これにより第三者からの意見を取り入れることができている。そうした取組を通じて、県と市町が重なっているところを、徹底的に排除しないとならない。「市町との連携」を進めることに間違いはないが、具体論がないので、上手くいかないのではとってしまう。

職員に「上がそこまで考えているなら、我々もやりましょうか」と思わせることが大切。我々の企業でも業務ルールを設けるのは、外部や上席の批判を恐れるからであるが、時代は変わってきている。昔からのルールをただ守るだけで責任を果たしているとはいえない。

市町との交流だけではなく、庁内での人事交流も必要である。我々の企業でも兼務職を設け、双方の部署の意見を生かして、業務にあたらせるようにしている。市町や庁内など横串がキーワードになるのではないかなと感じる。

事務局：

一人一人の仕事を見て、必要性を確認することが大切である。一人一人が自らの仕事を振り返る仕組を検討していきたい。おっしゃるとおり、効率性と労働生産性は分けないとならない。不要な仕事を効率化しても、生産性の向上にはならない。必要・不必要の区別は、管理職でないと判断できないので、職場一丸とな

ってどう取り組むか検討していきたい。

C委員： 稟議を本当に上にあげる必要があるかの確認も必要である。上司の確認を待つ時間はもったいなく、中には、横の関係でチェックすれば足りる業務もある。

D委員： 「経営の基本的な視点」の「攻めの視点」として、「滋賀を愛し、未来志向で、失敗を恐れずに、果敢に挑戦する」とある。「滋賀を愛し、未来志向」は分かるが、「失敗を恐れずに、果敢に挑戦する」というのは、職員にとって非常に疲れるのではないか。戦略的には、静観する視点も必要。交感神経ばかりが出る働き方は、疲れるだろうと思う。

「働き方改革こそが最高のイノベーション」と、去年一年の取り組まれた結果、健康に不安を持っている職員の割合などは確かに減っている。ただ、現状は数字だけではなく、職員の生の声を委員会にも出していただけると、具体的な策も出てくるのではないか。県庁の働き方改革は、県内企業のモデルになる点でも重要である。

事務局： 業務の見直しを職員に呼びかけると、上から押し付けられたと受け止められることがある。職員に自分のこととして取り組んでもらうには、どうすればよいか、正直、悩んでいるところである。

具体的な業務改善や幹部の意識の変化が、職員へ伝わるのが大事かと思う。その辺りをみえる化し、各職員が自分のこととして頑張ろうと思えるきっかけとしていきたい。

「果敢に挑戦」は、時代が変化している中、職員に自らの意思で取り組んでほしいという思いから、盛り込んだものである。

委員長： たしかに挑戦ばかりだと大変だが、一般的に行政職員はどちらかというと静観する傾向が強いので、このままの表現でもいいように思う。

E委員： 危機感を、職員に必ず持たせるようにしてほしい。危機感は決してマイナスなものではなくて、それを持つことによって、スリム化や集約化など、改革のいいチャンスになるのではないか。ひいては、それが前向きなモチベーションにつながると思う。

国体についての考え方は、中間まとめ（案）にはないが、2030年を見据えると、避けて通れないものである。国体で多くの施設を建設することで、一時的に財政は悪化するが、その後施設を有効に活用していくことを、答申案に入れるべきではないか。

また、2030年の目指す姿を踏まえて、さらにどの程度の収支改善が必要か、人件費の見直しが必要か、それについての数値的な目標と時間軸、達成期限を示すべきと思う。それらを答申案に記載しないと、方針は本当に機能するのか、疑問に感じてしまう。

事務局： 国体施設の有効活用は、部会でもご指摘いただいたものであり、今後、答申案を文章化する中で、具体的に記載していきたい。また、国体施設に限らず、土地や建物は多くあるので、その有効活用について検討し、さらには有効活用に向けた職員の意識も高めていきたい。

2030年までの目標であるが、今後10年間で900億円が不足するとの財政収支見通しはあるものの、どう対応するかという問題は、たしかにまだ残されている。具体的な数字の算定は事務局で行ってまいりたい。時間軸をもった具体的な

数値目標を設定すべきというご意見、答申を踏まえて、県としても、歳出・歳入両面で900億円の解消をいつまでにどう進めるか、次の方針に盛り込んで参りたい。

F委員：

時間軸の視点は大事である。1時間でどの程度の給料をもらっているか、職員それぞれが意識しないと、スピーディーに働くことはできない。仕事の優先順位を見極め、早く効率よく働く人と、そうでない人では、実際、仕事の量は何倍も違う。効率性よく業務をこなすと、働き方改革にも、また業務量の減にもつながる。

当社の場合は、年に2回なるべく経営理念を伝える機会を設けている。4月には、全社員従業員が集まって、社長から年間の経営方針を目標と併せて伝えている。また、沢山の人数では伝わらないこともあるので、月に1回、誕生月ごとにパートさん・派遣さんを含む社員従業員を集め、社是や会社の思いを伝える会議を開催している。そうした機会を通じて、何のために仕事をしているか、どういう方針で仕事をするのかを伝えようとしている。

仕事の省力化という点では、当社では、全社員職員が集まって、部署ごとに目標設定を行っていたことがあった。3～5年先の未来を見据え、そこから逆算方式で半年間に取り組む小項目を立てるもので、毎月、結果や原因分析をもとに、どう対応するか、役員によるレビューをすることとしていた。行政経営方針の取組状況を取りまとめる際には、今後の対策も対応を併せて示した方がよい。

最後に、目標は数字だけを追いかけると、何のために取り組んでいるのか分からなくなることがある。職員へ十分に説明し、また小項目ごとの小さな目標を設定してもよいのではないかと思う。

事務局：

経営理念は、あまり変える性質のものではないということもあり、今の方針とほぼ同じにしている。ある職員から、最近「経営理念にある「県民主役の県政」とはどういう意味なのか」と質問されたことがあり、経営理念の浸透はまだまだその程度の状況である。特に、若手を中心とする現場で働いている職員について、経営理念の浸透や意見の吸い上げが大切と考え、中間まとめ（案）の説明会や、ランチミーティングを開催するなど、必要な取組を始めたところである。

また、小さな目標の設定により、職員に達成感を実感させるというのは、まさしくそのとおりに思う。

G委員：

策定の趣旨に、「SDGsを踏まえて策定する」とあるが、中間まとめ（案）のどの部分がSDGsを踏まえたものか。あまりはっきりしない。世界を見渡せば必ず答えがあるので、滋賀県であっても、世界の視点を持つことが大切である。

経営理念に、「失敗を恐れず」という言葉が入るのは、マイナスだと思う。商売では、失敗とは倒産するということである。一方で、「失敗は何度でもやり直せる」というように、小さな失敗もある。人によって、色々なイメージがある。

また、目指す県庁の姿に「滋賀を愛し」とあるが、これは大事なことである。にもかかわらず、取組方針には、郷土愛を育むためのものが見えてこない。理念は獏としたものかもしれないが、取組方針には入れた方がよい。

事務局：

たしかに、中間まとめ（案）のどの部分がSDGsを踏まえているか、具体的にあげることができないところである。我々としても、今後、整理の必要がある

と考えている。

「失敗を恐れず」という表現には、前向きな意味を持たせようとしているが、ご指摘の通り、この捉え方は様々であるので、どうすればよいか、議論してまいりたい。

「滋賀を愛し」に対応する具体的な取組は、現状盛り込むことができていない。どういうものを入れると、滋賀らしくなるか、入れるべきかどうか含め、議論してまいりたい。

A委員： 中間まとめ（案）10 ページの目指す県庁の姿には、「持続可能な滋賀を支える県庁」とあるが、ここでは「持続可能な」という単語は使わない方がいい。G委員は、この部分がSDGsのことを指しているのではと考えて、先ほどの質問をされたのではないか。この部分は、行財政運営を健全なものとする中で、持続可能なものとすることを表現しているものであり、いわゆるSDGsではないと思う。でも、中間まとめ（案）では、この部分で社会・経済・産業・環境の持続可能性を追求しているように読め、それを基調にした行革をやっていくように見えてしまう。「持続可能な」の代わりに「健全な」等の誤解を生まない表現にしてはどうか。これまでSDGsに積極的に推進してきた滋賀県が、「持続可能な」という言葉を使うと、政策目標としてのSDGsの意味を内包しているようにとられてしまう。

また、「持続可能な滋賀を支える県庁」には、「多様な人材が集い、チームワークによって事務を遂行する。」との項目があるが、そのまま読むと、できる人に仕事が集中するように読める。個々の職員の業務の負担状況が客観的に明らかでない状態で、チームワークを進めると、課としての目標を達成するために、できる人が頑張るということが起こってしまう。先ほどの平成29年度の取組状況で説明のあった職場環境を踏まえると、すでに頑張っている職員にとっては、さらに頑張らされそうとも読めてしまうので、そこが心配である。平成29年度の取組状況も踏まえ、危機感を持って、組織で責任をもって取り組むことを明確にされてはどうか。

そのためにも、現場の職員も参加しながら、どこに事務の負荷がかかっているか、庁内の全体像を明らかにする必要がある。議事録の作成も、パソコンの要点筆記を出席者で確認するなどの方法をとれば、会議の時間内で作業が終わることになる。テープ起こしを必要とする会議の対象をできる限り少なくすればどうか。もっとも、具体的にそれで何時間の業務が減ったということが見えないと、成果としては実感できない。時間という資源の使われ方を把握する仕組みについて、準備する時期がきているのではないか。

委員長： たしかにSDGsとの関連で、「持続可能な滋賀を支える県庁」という言葉は誤解を生む恐れがあるので、別の言葉を検討してはどうかと思う。

事務局： たしかに、タイトルは「持続可能な滋賀」であるが、内容は「持続可能な行財政基盤」となっている。これまで滋賀県はSDGsに取り組んできたところであり、この表現により誤解を与えるわけにはいかないので、そこは修正したいと思う。

チームワークによる事務の遂行は、特定の職員しかできない仕事を作らないようにとの考えから入れたもので、職員間で業務の情報を共有しようとするもので

ある。もっとも、A委員がおっしゃったように、個々の業務ごとの情報共有は不十分なところがあるので、それは課題と考えている。

議事録の策定については、機械化を進めようとしているが、一方で不要なものを自動化しても意味がない。まさしく、効率化と労働生産性の向上は異なる。会議によっては、要点筆記で済むことを職員に呼びかけるとともに、そのための訓練となるような機会を職員に与えていきたい。

F委員： 業務の分析という点では、当社でも残業が多い部署で、業務の洗い出しをしたことがある。結果、前任のやり方を漫然と続けていたり、業務の重複があったりすることが分かり、改善を図ることができた。初めから、全部の課で業務分析をしようとする中々進まないの、まずは特定の課でテスト的に取り組んでみてはどうか。当社の経験では、若い人ほどマニュアルどおりに仕事をしがちであった。業務の分析を行った後、どの業務が不要であるか、上司の判断で決めた方がよい。

H委員： 今後、目標を設定されることかと思う。類似県の状況をしっかりと把握し、それをベンチマークに設定されたい。

G委員： 滋賀県は大学が多く所在しているにも関わらず、県内への就職率が悪く、これは大きな問題である。行ってみたい、住んでみたい、そして終の住み家になることが、まちづくりで一番大事。若い人材がいるのに、他府県へ就職してしまう現状に対して、どう取り組むかといった視点が必要である。

I委員： これまで、私は、日本語教育の分野、ボランティアと活動と仕事に取り組んできた。どんな滋賀県にしたいかという点では、もう少し多文化共生に取り組んでいただきたいと感じる。使う言語が違って、人間は皆同じであり、そういった人同士が、臆することなくコミュニケーションのとれる社会になればと思う。

彦根市内のことしか分からないが、日本語力の不足している児童・生徒への学校の対応には、大きな差がある。それは、先生にその気がないからではなく、忙しさのあまり十分な対応ができないからだと思う。

アウトソーシングにも関わる話であるが、ボランティアにも何らかの形で、役割を与えて頂けたらと思う。もっともNPOも役割が与えられた初年度は活発に活動されるが、その後ニーズが変化することもある。きめ細やかな対応ができるよう、新たな団体も参加できるようにお願いしたい。

事務局： 日本語教育に関する個別のことではないが、新しい団体の参加が難しいという点では、アウトソーシングでも、指定管理でも同様である。それにどう対応するか、次の行政経営方針にも位置づけていきたい。

J委員： 中間まとめ（案）15 ページの広域事務のところ、**「市町の連携」**とあるが、滋賀県では、NPOも、例えば福祉の分野で、大きな役割を担っている。**「市町等の連携」**と表現を変えていただいて、NPOも地域課題解決の主体として位置づけた方がいいのではないかと。

K委員： 中間まとめ（案）10 ページの目指す県庁の姿における**「持続可能な滋賀を支える県庁」**に、**「多様な人材が集い、チームワークによって事務を遂行する」**ことが位置づけられている。しかしながら、先ほどの説明では、**「持続可能な滋賀を支える県庁」**は行財政基盤の確立に関することとのことであった。そうであるな

らば、「多様な人材が集い、チームワークによって事務を遂行する」は、例えば、「スマートでしなやかな県庁」に位置づけてはどうか。

その代わりとして、「持続可能な滋賀を支える県庁」には、「庁内の事務の状況を把握して、常に見直しに取り組む組織」や、「何をやめるか常々考えていく組織」などを位置づけてはどうか。

委員長： たしかに「チームワークによって事務を遂行する」は、財政基盤の確立の話とは異なるように感じる。

B委員： ほとんどの場合、ヒトの心が分からないので困っている。階層の上にいる人間は、現場でカネやモノを動かしている人間の心が分からない。分からないから、憶測で物事を進めてしまう。なぜ分からないかといえば、それは彼らの考えを聞いていないからである。職場におけるヨコの関係でも、タテの関係でも十分に議論ができていたかと思いがちだが、実はそうではない。一橋大学の伊丹敬之さんをご存知だろうか。あの方の著作、「場のマネジメント」の考え方を試してみようか。それは本音で語らせる手法である。もちろん上司への苦言も出てくるだろうが、そうすることで初めて見えてくることもある。さらには、グループ討議を行うことで、人材の育成も図られる。こうした手法により、タテとヨコの連携ができれば、生産性は30%から50%ほど、簡単に上がる。

先ほど、チャレンジという話があったが、人間はチャレンジして失敗しないと伸びない。失敗して痛手を負うことで伸びるものである。

成熟した経済社会下の今、ものごとの本質を極めて科学的に施策を打たねばならない。非科学的なやり方は、人を潰すので際限なく負債を抱えることになる。

申し上げていることは、精神論ではない。

委員長： 部会の議論を踏まえて、本日は中間まとめ（案）を提示したわけだが、皆様のご意見をお聞きすると、まだまだ不十分どころがあったことを確認した次第である。

私の理解としては、これからの行政経営方針には、県が行っている事務事業の全体像を見て、なくせるものをなくしていく。減らすというのではなくて、なくすという発想が必要だと思う。これまで530億円の歳出を削減したといっても、その分、業務量が減ったかという、たぶん減っていない。たしかに予算規模では減っているけども、職員が行っている仕事の量はあまり減っていないのではないかと。それでは、働き方改革はたぶん無理だろう。本当にやるべきことは何か、やらなくてもいいことは何か、取捨選択を大胆にやらねばならないと思う。そのような考え方を、中間まとめ（案）にはちらちらと散りばめている。例えば、中間まとめ（案）11ページの目指す県庁の姿には、「広域自治体の機能に特化」とあるが、これは初め「広域自治体の機能を強化」であったものを変えて頂いた。市町や民間でできることは、県の行政ではやらないという、思い切った方針を出さねばならない。そのうえで、個々具体的な業務の実施にあたり、簡素で、合理的で、無駄のない方法を選択することで、時間やお金の節約、さらには人材の有効な活用を図ることが必要である。組織内部のマネジメントは、知事がやるぞとなると、それなりに進むとは思いますが、難しいのは事業をやめることである。言うのは簡単であるものの非常に難しいことであり、すぐには実現できないのはたしかではあるが、今後の滋賀県の行政経営を見据えると、どこかでやらざるをえな

い、避けては通れないかと思う。少なくともそういう考え方で取り組むことを、次の行政経営方針で読み取れるようにしていく必要がある。

そのあたりを、本日頂いたアドバイス、ご意見をもとに、次回の作業部会でより掘り下げて議論し、次回の委員会では、答申案という形でお示しする予定としている。それに基づいて、次の委員会で議論いただくということで、進めたいと思う。

(3) 閉会

<知事挨拶>

どうもありがとうございました。私が本日出席する意味を考えながら、議論を聴いておりました。極めて時間単価の高い皆様からご意見を賜りましたので、きっちりと咀嚼して、次回の部会までに練り直して、案をご提示したいと思います。

せっかくの機会ですので、次の案として申し上げることかもしれませんが、4点だけ申し上げます。

一つは、危機感についてです。そもそもこの議論を始めたときに、2030年に県という組織があるかないかから、始めました。しかし、まだ12年くらいならば、県は役割を果たさないといけないのではないかとの考えで、しからば、どういった県庁を目指すべきかという視点で、案は策定されています。ただ、ヒトの視点では、ヒトは入って来るかな、来ても続くかな、つぶれないかな。モノの視点では、施設が古くなるので、持つか。カネの視点では足りない。情報の視点では、公文書管理はこのままでいいかな。危機感としては、この4つございます。これらのことは次の方針に、一定盛り込む必要があると思っております。

次に、理念、知事としてどういうものを目指すかです。「対話と共感、協働で築く県民主役の県政」、要は自治です。自分たちのことを自分たちでやろう。開かれた自治と、共につくる自治と、持続的な自治を志向、追求したいと思っております。ただ、開かれた自治といっても、どれくらいの業務量をどれくらいで実施しているか、十分明らかになっていません。その把握を、次の方針の中で書き込めればと思います。もっとも、それで4年間を費やしていいわけではないので、最初1、2年で県庁内の業務量をしっかりと把握し、後半の2年間で切っていく、やめていくことを、次の方針へ書き込めたらと思います。

3点目は、やり方です。先ほどC委員からの意見を聞いて、タスクフォース的な組織を設け、知事直轄でがんがんやってみてはどうかと思っておりました。そういうことも次の方針に書きこんで、私も直轄で確認し、ぜひ委員の皆様にもフォローしていただけるような仕組が出来たらと思っておりました。

最後、4点目は悩みですが、そうはいっても県庁の仕事の範囲は広くて、例えば児童虐待に絡む業務量をどうみたらよいか。また、公共事業の用地買収のような、職員が夜討ち朝駆けで、地権者の皆様のところに行っている仕事がありますが、早く公共事業を完成させるために、地権者のもとにできる限り足を運ぶ必要があります。そういう仕事の業務量をどう見て、どう削減すればよいか。これは割り切りなのかもしれませんが、その前提にある県民の方々の合意、理解がどういったところにあるかということかと思っております。

いずれにしても、2030年を志向して、第1期が最初の4年、第2期が次の4年、そして第3期が2030年までと、分けております。さらに、第1期についても、前半と後半に分けたうえで、やめる、なくす方向での行政経営方針を、ぜひ皆さんと作っていただければいいなと思っておりますので、次に向けて内部でもよく議論したいと思っております。

引き続きのお力添えをどうぞよろしく願いいたします。今日はどうもありがとうございました。

た。