

## 第4回 滋賀県行政経営改革委員会 行政経営方針策定作業部会 議事概要

- 1 日 時 : 平成30年8月24日(金) 11:00~12:15
- 2 場 所 : 滋賀県庁本館4-A会議室
- 3 議 題 : 次期「滋賀県行政経営方針」に係る答申(案)について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、田中正志、松田有加、真山達志、南啓次郎(順不同、敬称略)  
委員5名中5名出席
- 5 県出席者 : 総務部管理監(行政経営企画・働き方改革担当)、行政経営企画室長
- 6 資 料 : 資料1 滋賀県行政経営方針答申(素案)  
参考資料1 第3回 行政経営改革委員会の概要について  
参考資料2 滋賀県基本構想素案(案)(平成30年7月19日滋賀県基本構想審議会資料)

### 7 会議概要 :

#### (1) 開会

##### ○管理監あいさつ

皆様お集まり頂きまして、誠にありがとうございます。

前回の部会、さらには7月2日の本委員会では、中間まとめ案について御議論頂きました。そこで頂きました御意見などを踏まえまして、本日は、素案という形で、答申の案をまとめておりますので、御意見を頂きたいと思っております。中間まとめの段階では、項目しか書いていなかった取組項目を、今回の素案では、V章に具体的に記載しております。その部分や、今まで頂いた御意見がしっかりと反映されているか等を中心に、御議論頂ければと思っております。

今日の御議論の内容などを反映させて頂きまして、9月10日の第4回委員会に答申案をお示しすることを予定しております。その後10月の初旬に委員長から知事に答申をいただくということを想定しております。

どうぞよろしく願いいたします。

#### (2) 議題 次期「滋賀県行政経営方針」に係る答申(案)について

<事務局から資料1について説明。>

##### <質疑および意見>

部会長 : 今日、特にV章以降の取組項目および取組方針の基本方針的な文章や取組内容を中心に、議論頂き、答申案を充実させるご意見を頂ければと思う。

本日御議論頂いた結果を反映させて、滋賀県行政経営方針答申案として第4回の本委員会に提示することになるわけなので、どういう項目を反映させるか、随時、確認をとりながら進めてまいりたい。

まずは、前段部分の総論的な部分を中心に議論し、そのあと、V章以降の取組項目および取組方針について、個別に御意見を頂きたい。

それでは、前段部分について御意見があれば、お願いしたい。

A委員 : 9ページの「持続可能な滋賀を支える県庁」の2項目を、以前の資料から変更頂いている。

「持続可能な」という表現は滋賀にかかっているという理解でいるが、滋賀

県が持続可能であるために、それを支える県庁として、健全な財政基盤が必要だというのは、そのとおりかと思う。

また、事務の見直しについてであるが、事務というの、視点の大小があると思う。「持続可能な滋賀を支える県庁」の2項目としては、もう少し大きな観点での事務のイメージで、前回の委員会でも意見させて頂いた。県としてあるべき業務は何かということ、常に考えて見直していくという意味での表現にすると、より適切だと思う。

事務局： たしかに一つ一つの個別の事務の進め方の見直しも大事なことはあるが、おっしゃったとおり、その一つ上の項目が「健全な行財政」であることとのバランスも考慮する必要がある。今の御意見の趣旨も踏まえ、県としてあるべき業務の姿がしっかりと読める書きぶりを考えていきたいと思う。

部会長： 事務という言葉は、様々な意味を含んでいる。例えば、「スマートでしなやかな県庁」のあたりに出てくる事務は、業務や事務処理というときの事務であるが、この「持続可能な県庁を支える県庁」のところの事務は、どちらかというと施策や事業に近い意味合いで使われていると思う。同じ言葉が違う意味であちこちに出てくると、混乱や誤解を生むので、表現ぶりを検討して頂きたい。

D委員： 書きぶりの話であるが、7ページの「厳しい財政見直し」の最後のまとめの記述であるが、もう少し課題らしく書いて頂きたい。

また、10ページの経営理念は、次にその説明文が連なっているが、経営理念自体がどこまでか、はっきりした方がよいのではないか。前回の委員会でも経営理念は重要だとの話が出たが、経営理念を浸透させようとする、短いフレーズにした方がよい。

事務局： 答申らしい書きぶりとなるよう改めて相談させて頂きたいと思う。

部会長： 7ページの1番上の箇所、「以上により、③歳入増加と、④歳出削減によって財源を確保する必要がある。」とあるが、これは、あくまで収支改善という側面に絞った場合には、この2つが必要という趣旨でよろしいか。経営方針には、他にも様々な考え方や取組が入る。経営方針は、この2つを中心に展開するというわけではない、との理解でよろしいか。

事務局： そもそも経営方針は、県として、もしくは県庁職員として、どういった仕事ぶりが必要かを示すものでもある。答申は、たしかに厳しい財政をしっかりと認識したものであるべきだが、財源の話だけが前面に出てくるのはどうかという意見もあろうかと思うので、そこも含めて書きぶりの整理を考えたいと思う。

A委員： 10ページの「スマートでしなやかな県庁」の項目における、「多様な人材が集い」という言葉のイメージを確認させて頂きたい。

事務局： 例えば、民間人材も含めて、専門的な知識をお持ちの人材を確保するという意味もあるし、また一般行政職についても、様々なバックグラウンドを持った人材をしっかりと採用していきたいという意味もある。

部会長： この部分の記述は、基本的な考え方を述べているものであり、多様な人材については、後の箇所でも具体的に述べられているので、そちらの箇所でも確認いただくことになるかと思う。

それでは、13ページの取組項目及び取組方針以降の箇所で、お気づきの点やアドバイス等があれば、お願いしたい。

- D委員： タスクフォースの設置については、「視座1『ヒト』」の箇所に記載されているが、これだと、タスクフォースの設置は、目標の設定に落とし込まれないように感じるが、どうか。
- 事務局： 何についてのタスクフォースかも含めて未定であるから、総論に記載しておこうという趣旨でこの箇所に記載しているが、より個別の箇所に記載した方がよいとのことか。
- D委員： 「視座1ヒト」の箇所以降については、目標を設定することとなっていたと思うが、タスクフォースの設置を「視座1ヒト」に記載してしまうと、タスクフォースの設置は目標に入らないのではないかと。タスクフォースの設置は目標に入れ込んだ方がよいと思うので、記載の箇所を変えてはどうか。
- また、前回の委員会では、横串で改革を進めるべきとの意見があったと思うが、答申素案だと、そのあたりが明確ではなく、部局内の改革に留まり、従来と同じ結果になってしまうのではないかと。もっと横串の視点を明確にすべきだと思う。
- 部会長： 今回の目標設定云々の議論は、どういう内容だったか。
- D委員： たしか「視座1ヒト」以降の箇所については、各部局で目標値を設定し、進行管理を行うことになっているが、最初のこの「視座1ヒト」の箇所は特にそういう目標設定に落とし込まれないものと思っていた。ならば、このタスクフォースの件は、目標に落とし込まれず、進行管理が行われないのではないかと。
- 部会長： おそらく、資源としての人材の中でも、若手の職員が有望な資源であるはずだということで、その活用の方法の一つとして、タスクフォースという方式があるということ、ここでは一般論として述べているのではないかと。
- また、御指摘のあった横串という観点からしても、部局横断的な人選によりタスクフォースを設け、横串的な議論や業務遂行ができる新しいタイプの組織も組み込んでいくべきだと、一般論として記載しても、それほどおかしくないのではないかと。部局ごとにタスクフォースを幾つ設置しなさいという目標を設定するより、むしろこの箇所に記載したほうがよいのではとも思うが、どうか。
- D委員： 後の箇所にも記載してもらえれば、ここに書くこと自体は全然構わないと思うが、ここでの議論がそのまま伝わるわけではないので、今の記載だと、タスクフォース設置の趣旨が、読んだ人に伝わらないのではないかと。
- タスクフォースの設置に関する目標についても、設置数を目標にするのではなく、設置による削減効果などを目標とする方法もあるのではないかと。
- 事務局： 各項目の目標は、県の方でも、実施計画の中で、しっかりと検討していきたいと考えている。今のご指摘は、総論部分に記載するだけでは、タスクフォース設置が目標に組み込まれず、しっかりと管理されないのではということだと思う。総論の記載だから取り組まないということはないが、しっかりと管理していくという視点で、どう記載するかは検討していきたい。タスクフォース自体も具体的なものはまさにこれからの議論であるので、まずは総論的な箇所へ記載することになるが、例えば人材育成の欄に再掲で記載するなど、個別の項目への記載も検討していきたいと思う。
- A委員： タスクフォースの具体は、今後考えていただくことになると思うが、今の記

載では、若手職員の活躍の場を設けるところに重点が置かれている。タスクフォースにはそういう側面もあるかもしれないが、どちらかという、部局横断的に徹底して業務を見直すことに重点を置いた方がよいのではないかと。

部会長： タスクフォースは、御指摘のように若手職員の活用ということだけではなく、まさにその部局横断的に横串的な作業ができるという意味合いもあるので、両方の機能を持つタスクフォースにする、という書きぶりに変えることにしよう。

B委員： 13 ページの「職員の意欲や能力を高める人材育成の推進」の箇所、『「未来を開く行政のプロフェッショナル」の実現に向け、「人材育成に積極的な組織づくり」、「誰もが能力を発揮できる環境づくり」』とあるが、「組織を作る」、「人を育てる人事」、さらには「職員の能力開発」を基盤とした結果として、「誰もが能力を発揮できる環境づくり」に取り組む必要があると思う。環境づくりが人材育成の推進につながってくると思う。

また、14 ページの「④職員の健康の維持・増進」では、「職員の健康の維持増進」「ワークライフバランスの実現」の2項目の記載で止まっているが、恐らく健康経営宣言の中には、もう少しいろいろ細かいものもあったので、「等」をつけると幅が広がると思う。

部会長： 13 ページの記述は、全体の流れや趣旨をもとにして、今の御意見も参考に、御検討いただくということによろしいか。

また、14 ページの健康経営の記述も、他にも取組があることがわかるようにすることによろしいか。

事務局： その方向で改めて検討したい。

C委員： 私の印象であるが、文章全体にスピード感が、あまり感じられない。14 ページの組織体制や、16 ページの事務の改善の部分もそうだが、スピードを上げて様々な物事を進めることが感じられる表現をお願いしたい。

また、根本的なことだが、2030 年をターゲットに向けて取り組む中で、目先の期間としては2019 年から2022 年までの4 年間にするというのであれば、例えば800 億円の財源不足を半減させるなど、2022 年段階での目標的なものが必要ではないか。

また、本県特有の財源不足の要因として、琵琶湖の水質汚染汚濁防止や外来生物の被害防止などの大きな経費について、国の財政支援が十分でなく、一般財源から持ち出すしかないことが大きな課題であるのであれば、これを改善しないと、財源不足はずっと改善しないのではないかと感じてしまう。例えば、琵琶湖の整備やオオバナミズキンバイの除去にかかる費用を削減する画期的な方法について、大学と研究してはどうかと思うし、国から財源をもっととるよう取り組めばどうかとも思う。また、琵琶湖の水を利用している京都や大阪に費用を負担してもらうとか、もしくは、水を多く使用している企業等に環境に関する税金などを求めるとか、あとは琵琶湖に遊びに来た人達に負担を求めるとか。具体的に何をしろとは言わないが、何か解決させるようなことを今後考えていかないと、滋賀県特有の課題が一向に解決しないのではと思う。

事務局： スピード感が出てないというのは、御指摘のとおりであるので、スピード感をもって進むように、書きぶりを変えていきたいと思う。

2022年までの目標については、実施計画の中でどこまで何をやるかを書いていこうと考えているので、進行管理の箇所など、答申の中での記述を検討していきたいと思う。

琵琶湖や森の管理に係る費用について答申案へ記載している趣旨は、大きな費用が発生するから取り組まないというのではない。これらは大事なことから、引き続きしっかりと取り組んでいかないとならない。ただ、そういう中で、効率的な方法や新しい負担なども含めて議論することについては、今頂いた御意見も踏まえて、答申案の書きぶりを検討していきたいと思う。

部会長： たしかに、スピード感を出すような表現となるよう、少し工夫をしたほうがいいかと思う。

また、2022年段階での進捗をどうとらえるかについては、進行管理の箇所に、2030年を目指して2022年には大体こういうふうになってないといけない、そういう目標を設定しながら進めるべきだ、との趣旨が含まれたほうがいい。

琵琶湖の件は、たしかに滋賀県は琵琶湖に関して一定の経費の支出をせざるをえない。国の負担を求めるとか、あるいは新しい技術開発によって少しでも費用を削減するとか、具体的にこの答申の中でどこまで書くかはあるが、今後実施計画などを策定する中で、ぜひ反映させて頂ければと思う。

A委員： 17ページの民間活力の活用の箇所では、アウトソーシングへ積極的に取り組むべきと、包括外部監査でも指摘されているとのことだが、具体的にはどのような業務を対象として考えているか。

事務局： 包括外部監査では、給食調理や県立図書館のカウンター業務などについて、民間の状況も比較したうえで、導入の検討をするようにとの意見を頂いている。今回は、答申ということで、個別の業務まで記載していないが、実施計画の中で、どのように記載できるか検討していきたい。

A委員： 19ページに「このマネジメント基本方針に掲げる施設総量の適正化の方針に基づき着実に施設の廃止や縮小等の見直しを進めるべき」とあるが、「方針に基づき廃止や縮小等を進めるべき」との表現の方が、意味が明確になるのではと思う。

部会長： たしかに「縮小等の見直しをする」とすると、「縮小しない」ととれなくはない。

B委員： 22ページの「健全な危機感」はどう理解すればよろしいか。

事務局： 財源不足の状況の中で、当然各職員が、このままだとまずいぞという危機感を持っていないならないが、一方で、将来何も見通しがないと考えるのではなく、しっかりと財源不足を改善し、新しい行政ニーズを満たす滋賀県庁にしていこうと取り組む、前向きな意味で使わせて頂いている。

部会長： イメージとしては、危機感を持たないといけない、だからといって、萎縮したり後退したりするものではないということを、表現しようとするものだと思う。

A委員： 21ページにあるレガシースポーツという言葉は、どういうものと理解したらよろしいか。

事務局： 例えばサッカーやバスケットボールなど、意味としては皆さんが既に親しまれているスポーツのことで、新しいスポーツとの対比で使っているが、その新

しいスポーツの話が書いておらず、分かりにくいところがあるので、書きぶりを整理させて頂きたい。

部会長： レガシースポーツとニュースポーツという言葉がある。滋賀県は結構ニュースポーツにも力を入れてきたので、その辺のバランスの問題かと思う。

私からであるが、今回、県の広域自治体としての事業に特化していこうという方針が重要なポイントの一つであり、それとのかかわりで 15 ページから 16 ページに、広域自治について書かれている。県の役割を考えたときに、市町との連携が非常に重要であるから、16 ページにある「市町との連携等を通じた地域課題の対応」というのは、この方針の中でも重要なポイントの一つだと思っている。今後、地域課題として、具体的に市町と連携や協議をしていかないといけないものとして、3 行目に、上水道等と記載されている。たしかに水道事業には、今後、施設の更新や耐震補強など様々な問題があり、人口減少社会にとって非常に重要な課題であることは間違いないが、「等」とついているものの、一つだけしか挙がっていないと、上水道だけがクローズアップされて他はどうだ、みたいな印象がある。上水道もたしかに問題であるが、より重要なものは、下水道である。広域で対応することが下水道の特徴であるということで県の事業としてきたが、人口減少社会を踏まえると、今後については相当な検討が必要である。これは県だけが頑張れば何とかなのではなくて、市町も含めた役割分担をまさに考えていかないといけない。上下水道、場合によっては、他にも一つ二つぐらいで挙げてもいいと思うが、「等」でくってしまうには、課題が大き過ぎるので、御検討頂ければと思う。

また、23 ページに「スクラップ・スクラップ・スクラップ・アンド・ビルド」の記載があるが、財政的に非常に厳しい状況であるから、スクラップしないといけないというのは、これはこれでいい。ただ、スクラップは、必ずしも財政が厳しいからだけで取り組むのではなく、まさに県としての役割などを考えたときに、必要ないだろうとの判断で、お金があろうがなかろうが、取り組むものであり、スクラップを県の役割や市町の連携などの他の箇所にも記載できないかなと思う。財政上のスクラップを強調すると、必要なものでもなくしてしまうのではとの印象も出てしまう。

本日は短い時間ではあったが、様々ご意見を頂いた。今後、表現については、事務局で検討いただくということになるかと思うが、本日の御意見の中で、表現だけにとどまらないことについて言うと、もう少しスピード感を持って対応されるような記述が必要との御意見を頂いた。また、進行管理においては、方針は 2030 年を目指しているけれども、目標年次である 2022 年に向けてしっかりと進行管理を行うように求める趣旨を盛り込むべきとの意見も頂いた。それから、より部局横断的に改革に取り組むような趣旨が、様々な箇所で見取れるようにすることも、重要なポイントの一つであるとのことであった。また、今後、地域課題について市町との間でかなり厳しい協議をしていかないといけないと思うが、厄介な問題はつつい先送りになってしまうので、その辺りは経営方針の中でしっかり書き込んでいったほうがいいと思う。

A委員： タスクフォースに戻るが、これは、部局横断的に業務を見直すために設ける

ところに重点があるのではないか。そのために、若手職員で構成することが本当にいいのか。それとも、若手職員の育成のために設けるということなのか。

部会長：

知事直轄というところが重要な側面であり、そういう意味では部局横断的に取り組むことで進みにくいことを一気に進めようという意味合いが、もともとは強いのだろうと思う。そのうえで、余り重鎮がいっぱいいると、タスクフォースとしては動きにくいので、若い人の新しい斬新なユニークな、柔らかい発想で進めようとする、結果として若手の育成、人材活用育成につながる、そういう論理だと思う。組織横断的に思い切って、事を進めると、まさにスピード感にもつながるので、このタスクフォースについては、そのような様々な視点をとらえて書き換えを検討するということがよろしいのではないか。

本日頂いた御意見を行政経営方針答申案に反映させ、すぐ次の委員会に諮るわけだが、本日の御意見を踏まえた答申案の修正については、部会長のほうに御一任いただいてもよろしいか。

(特段の異議はなし)

部会長：

ありがとうございます。次の委員会でもう一度御検討頂くので、万一趣旨に合わない等あれば、そのとき御意見を頂ければと思う。

今回で4回目の開催であったが、部会では皆様からいろいろ貴重な御意見を頂いた。委員会に出す方針の案を取りまとめることができるめどが立ち、皆さんの円滑な審議に対する御協力に対して、心から御礼申し上げる。