

第4回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 平成30年9月10日(月) 15:00～17:10
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題 : (1) 次期「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、高橋祥二郎、田中正志、富川和代、平尾香子、松田有加、真山達志、南啓次郎、山岡修(順不同、敬称略)
委員12名中9名出席
- 5 県出席者 : 西嶋副知事、藤本総務部長、東総務部次長、森中管理監(行政経営企画・働き方改革担当)、中村人事課長、村井行政経営企画室長、棚橋財政課参事
- 6 資 料 : 資料1 滋賀県行政経営方針答申(案)
参考資料1 第3回 滋賀県行政経営改革委員会の概要について
参考資料2 滋賀県基本構想原案(案)(平成30年9月3日滋賀県基本構想審議会資料)

6 会議概要 :

(1) 開会

①西嶋副知事挨拶

皆さん御苦勞さまでございます。ただ今御紹介ありました副知事の西嶋でございます。よろしくお願ひします。

会議の開催に先立ちまして、一言御挨拶を申し上げたいと存じます。

委員長初め、委員の皆様におかれましては、御多用の中、本日の会議に御出席を賜りまして、ありがとうございます。

日頃は本県行政の推進に格別の御理解と御協力を賜りまして、重ねて熱く御礼申し上げます。

御挨拶に入ります前に、先般の台風21号によりまして、本県におきましても人命が失われましたし、多くの方々が被災をされました。お亡くなりになられた方には、お悔やみ申し上げますとともに、被災された全ての方にお見舞い申し上げたいと存じます。

また、先般、北海道の方では大きな地震も発生いたしました。併せて、お悔やみとお見舞いを申し上げたいと存じます。

さて、7月2日に開催をいたしました前回の委員会では、行政経営方針策定作業部会から次期行政経営方針の中間まとめ案を御提示頂きまして、これをもとに委員の皆様には、県庁の目指す姿や、そのために今後必要となる取組について、大変示唆に富んだ御意見を頂いたところでございます。

その後、8月に改めて部会を開催頂きまして、委員会での意見も踏まえ、5名の部会委員の方々によりまして、より掘り下げて御議論を賜り、次期行政経営方針に係る答申案を取りまとめ頂いたところでございます。本日は、これをもとに最終的な答申に向けた議論をお願いしたいと存じます。

この答申は、県が次期行政経営方針を策定する際の拠り所、基本となるものでございます。

人口減少、少子高齢化、長寿社会、科学技術の進展といったこれまでに経験したことの

ない社会情勢を迎え、社会経済のあり方が大きく変わろうとしている一方で、本県では多額の財源不足、約 800 億円と申しておりますが、この財源不足も見込まれているところでありまして、このような状況の中、我が県庁は前向きに新しい時代を切り開く組織になっていかなければならないと考えます。

本日は委員の皆様方に、それぞれの立場から御意見を頂きまして、答申がこのような環境に置かれた県庁を望ましい姿へ導くものとなりますよう、表現も含めて、御意見あるいは御助言を賜ればと考えておりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

限られた時間でございますけれども、委員の皆さん方には、どうか活発な御議論をお願い申し上げます。簡単でございますけれども、開会にあたりましての、私からの挨拶とさせていただきます。

本日はよろしくようお願い申し上げます。

②真山委員長挨拶

皆さん、こんにちは。お足元の悪い中、会議に御参加頂きましてありがとうございます。開会に先立ちまして、簡単に一言御挨拶を申し上げます。

今、副知事の御挨拶にありましたように、これまでの議論を踏まえまして、この行政経営改革委員会といたしましても、答申の取りまとめに入る段階にまいりました。

挨拶なので、取りとめもない話で恐縮ですが、この答申案の中にも、今後の行政経営というものをお考えすると、AIの活用導入というようなことも視野に入れなくてはいけないというようなことが書いてあります。

滋賀県の職員の方ではないのですが、行政職員の方との雑談で、これだけAIというのが進んでいくと、そのうち、行政の仕事の大半はAIで済まされてしまって、職員という人間は要らなくなるのではないかという、冗談とも、本気とも思えないような話がありました。一方で、先日、私が理事長をやっている社団法人で、ちょっとした記念講演をやりまして、AI研究で非常に有名な、札幌市立大学の学長されております中島秀之先生に、「AIと公共サービス」というタイトルで講演して頂きました。お話の中でも特に記憶に残っておりますのは、AIを使って、病院などで患者さんを診断すると、今の技術でも、インターンよりは上、ベテランの医師よりは下ぐらいのレベルの診断ができるということまできているようです。今後どんどん技術が進んでいくだろうということです。そのときに、AIにいろいろ知識情報を覚えさせるのですけれども、基本的には医学書などに書いてあるデータを全部コンピューターに覚えさせるわけですね。医学書は膨大な量がありますし、日々更新されていくわけですが、覚えさせるのは、相手がコンピューターですから得意です。ただ一つ大きな弱点というか、落とし穴があって、医学書のどこにも、「注射は痛い」ということは書いてないということです。そういうことは当たり前のことなので、わざわざ医学書には書かない。患者さんには、大変重要な要素だけど、実はAIにはその情報が入ってないということです。そういう意味では、診断などはできるのだけど、それ以上の治療の企画や計画を立てるところでは、まだまだもっと学習が必要になる、というお話がありました。

公務員、あるいは公務員以外もそうですが、人間というのはそういう暗黙知というものを、相当たくさん持っています。あるいは常識ということを知っていることがたくさんあるのですが、それは今までのデータベースにはないので、当分の間は、まだ人間の活躍の余地はあるというようなお話もありました。

それは、一つの例え話してみたいなものですが、行政というものが色々新しい形を取り入れ

ていって、今まで職員がやっていた仕事は変わるかもしれないけども、職員がいなくなるとか、人間の要素が必要なくなるということは、逆に言えば、決してないのだろう。少なくともこの10年や20年の間は、まだまだ人間ならではのところがあるでしょうし、これまで暗黙知を含めて、蓄積してきた行政の知識・情報というものを活用していかないといけない部分は、沢山あるのかなと思います。

そういう意味で、今回の行政経営方針の一つの基本は、厳しい状況を自覚しないとイケないけれども、でも前向きにあるいは自分たちのできることを積極的にやっという、この考え方は、まさに時代の流れという観点からも、非常に的を射たものではないかなと改めて思った次第です。

そういう余計な話で恐縮ですが、最初の御挨拶代わりということでお許しいただければと思います。

(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「次期「滋賀県行政経営方針」答申（案）」（資料1）により説明をしました。

>

＜質疑および意見＞

委員長： 今御説明頂いた案は、これまで頂いた御意見を反映したものになっている。中間まとめ案から、特に充実された箇所は、13 ページ以降の、V章の取組項目および取組方針のところであるので、今日の議論の中心は、どちらかということこの章以降となるが、前段の箇所についても、これまでの皆さんの御意見の反映状況などについて、御意見をいただければと思う。今日お出し頂いた御意見をもとに、内容をさらに充実させて、最終的に取りまとめをし、10月上旬には知事に答申をする予定である。

議論の進め方としては、まず、I章からIV章までについて、御意見を頂き、その後V章以降について御意見をいただくこととしたい。

では前半部分について、お気づきの点や、さらには御意見などがあつたら、お願いしたい。

H委員： 今日の進め方だが、部会のまとめをするのが、今日のメインか。

参考資料に滋賀県基本構想があるが、これとの関係は、どうなっているか。

事務局： 冒頭にも申し上げたとおり、参考資料2の滋賀県基本構想は、この委員会ではなく、滋賀県基本構想審議会で議論がされているもので、本県の最上位となる計画である。県庁のみならず、住民、企業などを含めた滋賀県をどうしていくか、どういうビジョンを持つか、そういったことを示すものとしてつくられている。

それに対して、基本構想を着実に進めようとしたときに、県庁としてどういう行政経営を行うかまとめたものが、行政経営方針である。

こちらの委員会としては、基本構想そのものは、既に別の審議会でも御議論いただいているものとして、行政経営方針について御議論いただくものである。

H委員： 位置付けが全く分からない。基本構想の委員会では、部会の議論を参考にしながら、構想をつくり上げていると思っていた。部会の討議を最終的にどう反映させるのか、教えて頂きたい。

- 事務局： 基本構想そのものは、先ほど申し上げたように、基本構想を審議していただく別の会議があり、そこで練り上げているものである。こちらの行政経営改革委員会としては、そういった議論も横目で見ながら、御議論いただくことになる。部会ということをおっしゃったが、この行政経営改革委員会の場で御議論いただくたたき台をつくっていただくために、作業部会で御議論を頂いたわけであり、部会での議論の結果が、この答申案である。本日の会議は、答申案について改めてこちらの委員会で御議論いただいて、最終的に知事へ答申するものを取りまとめて頂くものである。
- H委員： 最終的なまとめは、誰がするのか。こちらの答申案は、どういう形で最終的に知事に出していくのか、そのあたりが分からない。
- 委員長： この委員会では、あくまでもこの行政経営方針について議論しており、個々具体的なところ、あるいは踏み込んだ議論は、部会のほうで議論した。それを反映し、この答申案ができています。例えば、もし今日の委員会で答申案のこのままで結構だよということになれば、案がとれてこれを知事へ提出するということになる。
- H委員： よくわからない。県は基本構想で動くのでしょうか。
- 委員長： 基本構想は、あくまでもこれは滋賀県全体として、県や県民などが、今後どういうふうになるかということを書いてあるものであり、これは全く別物である。ただ別物であるが、これが上位にあるので、基本構想に書いてある趣旨や目的、考え方と全く違う方向性を行政経営方針で打ち出したら、矛盾が出るから、そういう意味では上位計画をベースに考えないといけないということである。そうはいうものの、計画あるいは方針としては、別のものだと考えて頂いたらどうか。
- H委員： わかった。ありがとうございます。
- C委員： 今のお話と関連するが、基本構想の20ページに、「本基本構想の推進に向けた行財政基盤の確立を初めとする県の行政経営に関する基本的な考え方については、行政経営方針による」と書いてある。
- 答申案の9ページに、行政経営方針の位置付けや基本的な構成などが書いてあるが、先ほどの基本構想の記述と100%マッチしているわけではなく、このままでいいのだろうか、若干気になる場所である。どの程度基本構想に沿った形にしたほうがいいのか、皆さんで確認しておいた方がよいのではと思う。
- 平成29年度までの前期の委員会において、行政経営方針の目標設定やその進行管理について議論した際に、基本構想と行政経営方針との間でのずれが問題になったと思うので、一応確認したいと思う。
- 委員長： 基本構想自体も、原案の案ということで、内容がまだ確定してないから、詳細について、議論し切れないところがあるが、例えば、今、委員から御指摘のあった20ページには、基本構想の政策を展開する基本として、4点が示されている。この考え方と、今、御議論いただいている行政経営方針の考え方の間に整合性がとれているか、一応確認しておいたほうがいいのかという御指摘が、C委員からあった。恐らく事務局としては当然確認されているとは思いますが、委員の皆さんからみて、如何か。
- C委員： 追加での説明であるが、先ほどの基本構想の4点は、答申案の前段における基本的な考え方を書いてある内容もあれば、後段部分にのみ含まれている内容もあ

る。その違いがある状態でよいか、という確認である。例えば、基本構想にある「データを重視した政策立案を進める」は、V章の具体的な箇所では入っているが、IV章では、ほぼ触れられていない。一方で、「参画や協働を図る」という話は、IV章の位置付けの箇所に入っている。また、「スリム化」は、IV章の基本的な方向性の「特化する」というところあたりに入っている。こういったばらっとした状態でいいのか、という確認である。

委員長： 基本構想の4点について、考え方や主旨は、答申案のどこかには必ず入っているが、入れ方や位置付けが必ずしも統一的ではないという御指摘かと思う。

当委員会としては、あくまでも行政経営方針を答申するので、この答申自体が一貫性を持っていけば、それでいいということになるが、今の御指摘のようなずれは何か問題か、県として見解はあるか。

事務局： 委員長からもお話があったが、我々としては、当然基本構想と方向性として一致するよう、基本構想の所管課ともやり取りしながら、委員会で頂戴した議論をまとめている。大きな方向性として何か違うことはないとは思っているが、答申案の9ページの基本的な考え方は、基本構想の20ページの基本的な考え方に挙げている項目と、順番どおりでもない。特に、基本構想の基本的な考え方にある「データを重視した政策立案」は、答申案のV章の個別項目にしか書いてない。そういった意味では、基本的な考え方同士で見ると、若干バラバラしているのは、御指摘のとおりかと思う。

ただ基本構想の基本的な考え方の1、2、4については、答申案の基本的な考え方にも一応入れているという認識ではある。これでは、整合性が足りないのではないかということであれば、加筆する必要があると思うが、我々としては余り齟齬がないという認識で、答申案をまとめているところである。

H委員： 資料1と参考資料2は、だいたいあっていると思う。参考資料2は、講評してはいけないと思うが、漠然と全方位に広げ過ぎている感がある。

今日は、参考資料2に意見を出してもいいのか。

委員長： ダメというわけではないが、当委員会の検討対象ではない。

H委員： 参考資料2は参考に、横目に見ながら、行政経営方針を仕上げるということで、理解した。

経営理念は、誰を対象に、伝えていくものか。「対話と共感、協働で築く県民主役の県政の実現のために」とあるが、難しい文言を使っていたら、ダメである。県民が理解できるような工夫をしたほうがいい。職員に対しても、ボトムの層まで理解させるには、シンプルかつわかりやすい、平易な言葉の方が良いのではと感ずる。

委員長： 基本構想との整合性については、県庁の内部において、答申案の今の表現で、基本構想の意図している基本的な考え方が実現できるとの合意ができているのであれば、当委員会としては、今のままだでもいいのかなという気がする。

ただ、さらに県庁内部で検討されて、基本構想の構成上、その基本的な考え方の4点は、行政経営方針の前段の基本的な部分で全部触れる方がよいようであれば、それ自体は行政経営方針の内容や意図、趣旨が変わるわけではないので、最終的な行政経営方針の策定の際に調整いただくこととし、本委員会の答申という段階では、今のような構成でいくということでもよろしいか。

事務局： 5つの県庁の姿の2番目のところに、「進取でオープンな県庁」の2番目の項目で「県民のニーズを的確にとらえ、先をみて、現場に根ざした効果的な施策を立案する」とある。これは県民からいろんなニーズをちゃんと酌み取ってやりましょうということである。委員長が今おっしゃったように、答申頂いた後、県原案のほうで構成を考える方法もあるが、この箇所の表現の修正や項目の追加により、データを重視した政策立案を進めることをしっかり書き込むことで、基本構想とも整合性がとれる形にしていければと思う。

委員長： 基本的には、可能な限り基本構想の基本的な考え方を、答申の10ページあたりの箇所で読み取れるようにしておく。基本構想の基本的な考え方自体は今の答申案でも盛り込まれているわけだが、まさに基本構想の考え方を受けて策定している経営方針であることが、うまく読み取れるよう、表現の修正や項目の使いにより対応するということがよろしいか。

H委員からは、経営理念の表現などについての御指摘であったが、行政経営方針は誰に向けたものなのかということが、そもそも論としてある。もちろん行政経営方針は県として公表するものであるから、広く県民に対して滋賀県庁が今後どういうふうになろうとしているのか、そのために何をするのかという、宣言やお約束であると思うが、一方で、これを見て実際に仕事をするのは、県の職員であるということもあるので、一義的には県職員がまずよく読んで理解してもらうことが重要である。

一方で、経営理念については、以前にも説明があったとおり、現行の経営理念を基本的に踏襲しているものである。理念がころころ変わると、それはもう理念でなくなるので、基本的な考え方としてはこれを踏襲するという了解のもとで進めてきたので、理念自体はこのままでいければと思う。

B委員： 7月の委員会から期間が短い中、分かりやすくまとめて頂いたと思うが、一部分かりにくい表現や、マイナスイメージを持つ表現があった。

まず、9ページの5行目の「県は、描き」の部分は、何か抜けているのではと思う。

次に、10ページの「前向きに楽しく」という言葉は、私も長年好きな仕事をしているが、楽しくと書かれると、違和感を覚える。大人の仕事であるから、意欲的など、もう少しいい表現があると思う。

また、あえて使っていると思いつつ申しあげるが、同じ箇所の「二兎を追う」という言葉はマイナスイメージのものである。ただ、ことわざの意味を逆手にとって、素晴らしくというイメージにしているのであれば、他にいい表現も思いつかないので、これでもよいのではとは思う。

委員長： たしかに9ページのご指摘の箇所は、明らかに何か抜けている。

事務局： 修正時に「県は、を描き、その実現に向けて」という文言を消し忘れて、残っているものである。

委員長： これは、修正ミスということで、趣旨としては、将来像をしっかり描いてそれを実現していくとのことである。

10ページの「楽しく仕事をする。」は、方向性はいいが、楽しくというと、ふざけ過ぎていないかなという印象がなきにしもあらずということである。職員が仕事にやりがいを持っていきいきと仕事ができるようにということをお願いしたかつ

たのだろうと思うが、「楽しく」という形容については、少し表現を工夫することとする。

同じ行の最後の「二兎を追う」は、かぎ括弧をつけて、逆説的に言っているとのことなので、これでいいかなとは思いますが、違和感があると言われれば、ないわけでもない。例えば、「あえて二兎を追う」など、前に何か一言入れれば、ことわざの逆をあえて言っていることを表現できるかなと思う。

F委員： 10ページの、「① 持続可能な滋賀を支える県庁」に「真に県が行わなければならない施策か否かの見直しを行う」とあるが、「行うべき施策か否か」という表現のほうがいい。今の表現では、後ろ向きなニュアンスが出てしまう。

事務局： それも表現を検討するというので、対応させて頂きたいと思う。

委員長： 12ページまでについては、先ほどC委員から御指摘頂いたように、基本構想の基本的な考え方で上げられている4点は、行政経営方針の中でも、「IV 行政経営の基本的な考え方」に何らか盛り込んでいくような調整をすることとしたいと思う。その他の修正漏れあるいは表現の修正等については、適宜、検討するというにさせて頂きたい。

それでは、13ページ以降の取組項目及び取組方針について、内容表現その他含め、御意見などいただければと思うが、いかがか。

私から、まず申し上げるならば、視座が4つあり、それぞれ最初にリード文を入れていただいているが、3の財源のだけリード文がないので、なんとなく違和感がある。どちらかという、体裁の問題に近いが、財源の視座にも、リード文を入れ方がいいのかなと思う。

事務局： それより前の部分の、現状や課題というところで、財源の話が出ている。であるので、3の財源のリード文を書くとする、再掲みたいなものになるかなと思うが、大事なことであるので、要約するような形で、何かしらは書かせて頂きたいと思う。

委員長： 私も、同じようなことしか思いつかないので、そういう意味では重複感が出てしまうところがあるが、何となくおさまりも悪いから、工夫をしていければと思う。

G委員： 14ページの「③職員一人ひとりの活躍の推進」において、女性職員については「その能力」とある。その前の段階で、女性の特有な働き方ややり方を定義し、それを受けて、「その能力」を示す必要があると思うが、記載されていない。

また、同じ箇所であるが、答申案では、職員一人ひとりの活躍をうたっているのに、女性と限定してしまっているのか、少し気になった。女性活躍推進法などにはあるにはあるが、今の時代いいのだろうか。

A委員： 全体的に大きな違和感はないが、県庁職員だけでなく、一般の県民の方も見られるわけであるので、13ページの3行目の「職員は喜怒哀楽の感情を持ち」という表現には、違和感がある。職員の間で喧々諤々と議論してもらうのはいいが、仕事では、本来決まっていることを喜怒哀楽で判断してもらおうと困る話である。「県庁の組織としての力、県庁力の最大化を図る」とも記載されているが、そのとおりと思う。いかに効率のよい組織を運営するか、生産性の高い組織を作るかが大切であり、そういう意識を職員が共有することが大事である。喜怒哀楽のような表現はやめられてはどうか。

また、行政が何かに取り組むときに、1番の大きな課題は、県民の方の理解であり、それを乗り越えることが必要である。行政運営にあたっては、当然内部の効率化も大事であるが、特に何かをやめるときには、県民の理解を乗り越えないと、実現できない。財政的にコストがかかっているのは、職員だけの問題ではなく、高水準なサービスにもあるのではないか。生産性の向上、組織の効率的な運用に加え、やはり県民の理解・協力を求め、汗水を流すことを、県職員には求めたいと思う。

委員長： 今の御意見のうち、G委員の御意見にあった、女性職員に関することであるが、「職員の活躍の推進」の中で、特に女性を強調していることについて、「その能力」の「その」が何を指すかも含めて、事務局に回答をお願いしたい。

事務局： 「その」は、女性の能力一般を指したものである。職階ごとに求められる能力は、男性、女性を問わず、求めているものであり、女性も同じように能力を生かしていただくというぐらいの意味ではあるが、表現は少し考えさせて頂きたいと思う。

委員長： 女性職員の活躍推進のための取組方針を定めているくらいであるので、県としては、現状では女性活躍を促進する取組をしないと、まだまだ男女間の格差、違いがあるという認識でよろしいか。

事務局： 具体の計画としては、女性の管理職の比率の割合や、職員採用における女性職員の申込者に占める割合を目標に掲げている。

委員長： 現状では、まだ女性を特別視せざるを得ない状況にあるということである。

事務局： 追加での説明であるが、取組方針の計画期間は平成27年度から今年度末までであって、現在、方針の改定作業を進めているところである。

委員長： 次に、A委員から御指摘であるが、13ページに、「職員は喜怒哀楽の感情を持ち」という表現がある。確かに、我々の研究分野では、官僚制は非人格的業務遂行が特徴であると、教科書には書いてある。そういう意味では、あえて喜怒哀楽を強調すると、確かに違和感が出る。この表現は、あえてその違和感がでるぐらいに、職員も所詮は人間であることを強調して、それを前提としてどんな仕組みをつくるかを言いたかったのかなと思う。ただ、言わんとする気持ちはわかるが、読んだときの違和感を指摘されたので、例えば感情を持った人間であるとか、あえて喜怒哀楽までを言うのではなく、もう少しさらっとした表現でもいいのかもしれない。

H委員： 私は今、企業向けの様々なコンサルティングをやっているが、最初に、職員の不満の吐出しから入る。不満を吐き出しきり、「なぜなぜ分析」をしていくと、組織問題の本質が見えてくる。本質の理解が自分ごとになり、自分達の課題化が起こる。これは自立である。県庁の職員は、いろんな形で抑えられていると思う。喜怒哀楽は、非常に大事な表現だと思う。職員の皆さんは、不満を言う人いないと思うが、不満の吐き出しを、オフィシャルな場で進めていくことが大切である。一回吐き出してから、本質論に入り、課題形成していく。県の職員にも、そういう議論ができる環境をつくってやらねばならないと思う。

委員長： 今のH委員の御意見あるいはアドバイスは、13ページの「② 職員の意欲や能力を高めるための人材育成の推進」の具体的な取組として、日頃思っていることをより話しやすい風通しのよい組織をつくり、それをベースに能力を高めてい

く、あるいはモチベーションを上げていくということが必要だということだろう。方針本体では、あまり具体的なことまで書かないので、ぜひ実施計画をまとめていかれるときの参考にしていただければ思う。

よく「報・連・相」が大事だと言われる。どちらかというところ「報・連・相」は、下の者が上に対して報告・連絡・相談をすることだとされているが、本来は、管理者が、いかに部下からたくさんの報告や連絡、相談を受けられるようにすることが大事だということである。今、H委員がおっしゃったような趣旨での組織運営ができれば、非常に風通しがよく、皆が能力を最大限に発揮できるような組織になっていくということだろうと思う。

また、先ほどA委員から、県民の協力を得るという要素が、行政経営において非常に重要だとの御意見があった。いくら内部の組織を一生懸命いじったところで、県民の理解・協力がなければ何もできないというのは、まさにそのとおりかと思うが、これについてはどうか。

事務局：

A委員は、事業見直しの際の県民の理解を主眼におっしゃったとは思いますが、それも含めて、答申案では、事業の構築や見直しの際に、しっかりと県民の皆様から御意見を頂き、一緒に協働や連携しようとするのを、項目立てて記載しているわけではない。例えば、17ページの「② 民間活力の活用」に、アウトソーシングの記載から始まって、連携・協働が書いてあるが、逆に言うと、その中に一部として入ってしまっているような形である。

C委員からお話の合った基本構想の中でも、基本的な考え方には、「① 多様な主体との対話、共感、協働」というのが出ていて、また、答申案の基本理念でも同様のことを言っているにも拘らず、答申案の取組項目としてしっかりと書かれてないと思う。事業見直しの文脈で県民の理解をどう得るかということもあるろうし、それ以外のところでも、協働・連携をどこかに項目立てて、もう少しわかる形で、書く必要があるのではと、事務局としては思っている。

委員長：

今、管理監のお話にあったように、17ページに協働・連携が出てくるが、これはあくまでも民間活力の活用という項目の中での、アウトソーシングの一環のような位置づけで書かれている。一般的な理解からすると、協働や連携、特に協働は、アウトソーシングとは性格の違うものを想定している。特に18ページでは、コレクティブインパクトということも記載されているが、これは、単に行政の下請けのような形で、民間や県民、NPOなどが仕事をするのではなくて、対等平等の関係で共通の目的を追求していきましょうというような趣旨である。民間活力の活用は、どちらかというところ、行政のやるべきことをお願いしてやってもらうということになるので、少し性格が違う。

であるので、先ほど管理監がおっしゃったように、協働・連携を別の項目に持っていく。その流れの中で、先ほどA委員から御指摘があったように、県民の理解が得られないと県の仕事は進まないの、しっかり理解を得るよというところを書き込む方向で、答申案の前段部分を修正させて頂きたいと思う。

D委員：

26ページの進行管理が、答申案の最後に出てくるのは、どうしても違和感を覚える。その内容は、私もいろいろ意見を出して、まとめたものであるの、必要だとは思いますが、最後のページに入れるのであれば、「これら方針を着実に推進するための進行管理」などのタイトルへ、変えて頂いたほうがいいと思う。

- 委員長： 確かに何となくしり切れトンボ的な印象で、実務的な終わり方をしている
ので、おさまりが悪い。進行管理自体が必要であるのは言うまでもないが、見出
しを変えて、方針実現のための重要な要素として、進行管理をしっかりとやりな
さいねということを書いてはどうか。これが、方針の最後だと分かるような、体裁
の手直しをするということである。
- H委員： 私は、このタイトルは、目標管理や方針管理といった意味にとった。そういう
タイトルに変えたらいいのではないか。
- 委員長： VI章で書いてある内容は、目標をしっかりと立てて、かつ、できるだけ客観的な
数値化できるような目標を設定し、達成状況を確認することによって、進行管理
をしようとの趣旨であるから、まさに御指摘のとおり、目標管理の要素はあるか
と思う。
- 一方で、目標管理と表現すると、今度は、目標は誰がどう設定するのかという
議論も必要となる。ここでは、基本方針で定めた目標あるいはその考え方に基
づいて、各部署で設定した目標の達成状況を求めることぐらいまでしか言ってお
らず、単に目標を使って管理しているだけのようなどころもある。だから、VI章の
タイトルは、これくらいの表現でよいのではと思う。進捗状況の管理にあたり、
全てを数値目標に置きかえることはできないが、一つの基準にしようとする趣旨
は、一応表現できているのかなと思う。
- C委員： 18 ページの最後の2行は、前回の部会において、私が発言してつけ加えて頂い
た部分だと思う。この委員会の過去の議論では、横串で改革を進めてほしいとい
う話があったが、それを実際の目標設定に落とし込むには、この部分などに入れ
てもらふ必要があると考えたものである。
- 私の意図としては、タスクフォースに限ることなく、部局を越えて改革に取り
組んでほしいとあっていて、可能であれば、その意図が伝わる書きぶりにして
もらえたらと思う。
- また、16 ページの「① 市町との連携等を通じた地域課題への対応」の3行目
に、「県と市町との情報交換等を行う仕組みを検討すべきである」とある。今ま
で、横串の改革はあまりされていなかったように理解しているが、希望として
は、少なくともそういう仕組の検討を始めるような記載にして頂ければと思う。
- 委員長： まず、13 ページの記載では、部局横断的な取組が、タスクフォースに凝縮され
ているような表現となっている。あくまでもタスクフォースは、一つの例で、別
にタスクフォースをつくらない場合でも、部局横断的な取組はやるべきだ、とい
うことが読みとれない感じものになっている。まずは部局横断的な取組が大事で
あることを述べ、その方法の一つとして、例えば、タスクフォースの設置も、と
っかかりとして取り組んではどうかとの趣旨にすればどうか。
- 市町との連携は、どのような形にすればよいだろうか。
- C委員： 市町との連携については、もっと実施が進むような記載にしてほしいと思う。
仕組を検討すべきとの今の表現だけだと、進まない気がする。
- 事務局： まず確認させて頂きたいが、市町との情報交換の仕組の中で、特定のテーマで
はなく、横串で様々なテーマで交換をしたらどうかとの御意見か。
- C委員： それが、望ましい理想の形だと思う。
- 事務局： 今までも、ある特定の分野の市町協働の研究会など、様々な取り組んできている

が、時々的重要分野で横串に情報交換する仕組等の検討については、今後考えさせて頂きたいと思う。

委員長： これは、宿題として検討させていただくということにしたいと思う。

F委員： それでは、25ページの「② 条例に基づく県用公文書の適正な管理」には、公文書等の管理に関する条例を定め、これに基づいて文書の作成から整理・保存・移管または廃棄を行うことが書かれているが、これは公開を想定されていないのだろうか。それとも、文言が抜けているだけか。

事務局： 行政文書の公開は、既に情報公開条例ができていて、運用をしているが、その公開の大前提として、どういう文書を残していくか、行政の意思決定過程をどう記録していくか、そういったものを今議論し、条例化の検討をしているところである。行政文書の公開は当然というか、引き続きやっていくものであるので、ここでは、今議論している条例化についてのみ、記載しているものである。

委員長： 情報公開については、100点満点かどうかはともかく既に制度化され、運用もできているので、今回の方針の中には、特に具体的に記述しないということで、御理解いただければと思う。

G委員： 先ほど皆さんも気になられた「進行管理」の箇所には、「毎年度の目標の達成状況を把握」とあるが、目標は年度ごとに設定されるのか。例えば、月単位や半年単位の目標は設定されないのか。これだけスピード感という言葉が書かれているのに、1年に1回のチェックだと、次の手を打つにも遅れがちになる。今の表現では、1年に1回しか把握できないので、変更されてはどうか。

事務局： 年度単位でないと把握できない目標もあり、また進捗管理にどこまで手間と時間をかけるのかという問題もあるので、基本的には、年度ごとに目標を設定して、管理をしていこうと考えている。ただ目標によっては、把握がより短い単位で可能なものや、もっと短い単位で把握しないといけないものがあるかと思う。年度単位で予算編成をしており、年度単位の目標管理のほうが行政的には座りはいいとは思いますが、御指摘とおおり、必ずしも年度にこだわる必要はない部分もあるかと思う。

委員長： 進捗状況をチェックして評価するという、ある種のイベントとしては、作業量などを考えると、年1回ぐらいが限界なのかなとは思いますが、ただ、担当の各部署においては、当然に目標の状況を常時モニタリングしていると思うので、そういうモニタリングを求めることは、答申案へ入れてもいいかもしれない。

H委員： 進捗の確認を年1回もやっていないのか。

事務局： 今の行政経営方針では、前年度の進捗を年に1回まとめ、議会やこの行政経営委員会で御報告している。委員長の御指摘のとおり、行政経営方針を所管する事務局としては、取りまとめを年に1回行っている。担当課としては、年に1回その時期だけ確認し、事務局へ回答すればよいということではなく、状況を常に確認しながら、進捗管理をしていくべきだと思う。

H委員： 民間企業が一般に実施している、目標管理はできていないのか。通常は、年度ごとに計画を立てて、毎月、上司と接しながら確認し、上手いかなければ、是正措置をどうするか議論しながら、取り組んでいる。

事務局： それぞれの部局が自らの仕事の中で、進捗管理をしていると思う。行革担当としては、常に各部局へ足を運んで、確認というのは難しいので、取りまとめは年

に1回としている。

H委員： 方針管理の導入は、どこかで考えていかないとならない。それやると、問題解決を通じて、職員の能力も高まっていく。

委員長： 行政の仕事の内容を考えると、目標と言っても数値化できるものばかりでなく、数値化することによって、ある1面だけがクローズアップされ、そこに出ない要素がないがしろになるという、弊害がなきにしもあらずである。その辺が難しいところである。

ただ、従来、そういうことを理由に、目標を数値化しなかったために、評価がなあなあになってしまうとか、評価を作文で切り抜けてしまうといった、弊害を産んだことも事実である。数値化できるものは、しっかりと数値化していくことが必要だと思う。

E委員： 第1回の委員会では、大きな箱物の廃止などを中心に、方針を策定されるのかと思っていたが、最終的な答申案は、ヒト・モノ・財源・情報と四つの視座に分かれ、その中心に、ヒトがある。これは、働く人たちを大切にさせていただくという点で、大きな意味を持っていると感じる。

答申案には、「職員一人ひとりが自発的に能力向上を行う」と書いてあるが、答申案を職員に見てもらったときに、納得いくものができたのか、その声が委員会へ返ってくるのも、大事なことである。数字的な面だけでなく、そういう声を聞かせていただければ、委員会でのやりがいにもつながると思うので、ぜひお願いしたい。

委員長： ぜひしっかりと受けとめていただければと思う。

行政経営方針というタイトルは、あくまでも一般名詞であり、このタイトルだけでは、内容が全然見えないということがある。可能であれば、中身や趣旨、意図が表現できるような、副題がついてもいいのではと思う。この副題をつけるという考え方自体については、如何か。

また、副題の具体的な表現をここで議論すると、なかなかまとまりきらないから、副題に盛り込むべき考え方ぐらいを委員会でお示し頂き、それに基づいて考えるということとしたいが、どうか。

E委員： 滋賀県が、他と全く違うところと言えば、大きな琵琶湖を抱えていることである。滋賀県というと、知らない人が大変多いが、琵琶湖というと必ず皆さんが理解してくださるので、何かそのようなものがあるといいなと思う。

委員長： 確かに滋賀県といえば琵琶湖である。先ほど話題に出ていた基本構想だと、琵琶湖を副題に入れられそうな気もするが、行政経営だと少し難しいなと思う。滋賀県らしさを出すという趣旨は、そのとおりにかなと思う。

F委員： 副題は、10ページにある、2030年に向けて目指す5つの県庁の姿や、持続可能な滋賀を目指すなど、そのあたりがよいのではと思う。

委員長 おそらく10ページにある、5つの県庁の姿がこの方針で最も目指すべきところであるが、このあたりが副題の中心になるだろうという御意見であった。

D委員： この10ページの、5つの姿の要素を上手く盛り込んでいただければと思う。5つの中でも、中心は、持続可能な滋賀を支える県庁であり、健康経営を実践する県庁である。2や3、4は、それに対する手段だと思う。そのあたりを委員長へ一任して、決めていただければと思う。

委員長： 5つの姿を全部入れてしまうと、副題が2、3行になってしまう。全部盛り込むのは無理なので、重要なポイントを入れ込んでほしいと思う。

H委員： 物事は大体、建前論が先行するので、本質がゆがめられていく。だから、本音の語らいが非常にポイントだと思っている。本音で語らいをすると、聞きにくいことがバンバン出てくる。物事がうまくいくかどうかは、事実ベースで物事が進んでいるかどうかにかかっているが、おかしくなると職員は心を閉ざしてしまうので、事実が隠れてしまう。下位の職員達に、どれだけ本音を語らせるかが大切である。

委員長： 副題については、副題をつける方向で検討することとし、その内容は、10ページの「2030年に向けての県庁の姿」、その5つの姿の中でも、とりわけ「持続可能な滋賀を支える県庁」や「健康経営を実践する県庁」が特色であるので、その辺を視野に入れて、事務局中心に御検討を頂きたいと思う。

本日頂いた御意見は、できる限りこれを踏まえて、修正すべきところは修正し、加筆するところは加筆するなどして、答申案を修正していきたいと思う。

最終的にまとまった答申は、本来、もう一度委員会を開いて内容を御確認いただく必要があると思うが、日程の関係もあるので、お許しいただけるのであれば、今日の趣旨を踏まえた修正については、委員長に御一任頂きたいが、如何か。

(異議なしの声)

委員長： ありがとうございます。では御一任頂いたものとして、取りまとめ、その内容は、後日委員の皆さんにお知らせするというにさせていただきます。先ほど言ったように、10月上旬には、知事に対して答申するスケジュールで進めてまいります。

それでは、本日予定されていた議事は以上であるので、この辺で委員会を閉じることとしたい。この間、委員会を4回、部会を4回、開催した。部会のメンバーになられた委員の皆さんには、合計8回の御負担を頂き、本当にありがとうございました。皆さんからいろいろ闊達な御意見を頂き、非常に有益な御示唆を頂きまして、何とか答申がまとまるというところまで来た。

本当にありがとうございました。

(3) 閉会

<藤本総務部長挨拶>

委員の皆様方には、活発にまた丁寧に御議論頂きまして、誠にありがとうございました。

基本構想との整合の問題、あるいは2030年の目指す県庁の姿との整合、また、それぞれの言葉使いに対して、我々は十分意識して使っているつもりでも、そこにひょっとすると見失っている、忘れていて、また、当然のことと思っているけれども、皆さんに伝えられていないこともあることを、改めて今日、御示唆を頂いたかなと思っております。

幾つか宿題を頂きました。その辺もまた委員長と御相談をさせて頂きたいと思っておりますし、皆様

方のこれまで活発に御議論頂いた成果を、しっかりとまとめをさせて頂きたいと思います。

本日の御意見またこれまでの皆様の御意見、こうしたものを十分に反映したものとして、この委員会の答申を委員長から知事にして頂いた後、県におきましては、本県としてどう取り組むのかということ、方針案という形でまとめまして、県民政策コメントに付し、年度内には、新たな方針を策定し、また、併せて実施計画を策定してまいりたいというふうに考えております。

委員の皆様にも、実施計画を含めました新たな方針の策定の結果を、改めて御報告をさせていただきますので、方針の着実な実施に向けましても、引き続きよろしくお願いを申し上げます。

簡単ではございますが、終わりにあたっての挨拶とさせていただきます。

本日はどうもありがとうございました。