

### 第3回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和4年1月13日(木) 15:00~16:50
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題 : (1) 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し(素案)について  
(2) 滋賀県行政経営方針について  
ア 滋賀県行政経営方針2019実施計画の取組状況(令和3年度中間)  
イ 次期行政経営方針の策定について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、上村透、高橋祥二郎、早川涼子、平尾真弓、程尾好貴、真山達志、南啓次郎、横山幸司(五十音順、敬称略)  
委員12名中9名出席
- 5 県出席者 : 江島副知事、森中総務部長、高木総務部次長、小林管理監(健康経営・ダイバーシティ推進担当)、石野人事課参事、大橋人事課参事、財政課職員、行政経営推進課職員
- 6 資 料 : 資料1-1 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し(素案)概要  
資料1-2 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し(素案)  
資料2-1 行政経営方針2019実施計画の取組状況(令和3年度中間)  
資料2-2 次期行政経営方針の策定について  
参考資料 委員からのコメント

#### 7 会議概要

##### (1) 開会

##### ①江島副知事挨拶

皆さん、こんにちは。開催に当たりまして、一言御挨拶申し上げます。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いただき、誠にありがとうございます。

また、日頃から本県行政の推進に格別の御理解と御協力を賜り、重ねて御礼申し上げます。

さて、新型コロナの対策につきましては、これまでから保健所など現場職員に過度の負担とならないよう全庁を挙げて応援体制を含めて取組みを進めておりますが、年が明けて、全国的に急激に新規陽性者数が増えてまいりました。本日もかなり多くなるようございます。本県では現在警戒レベルは2ですが、今度どうなるか、注意深く見てまいりたいと思います。県民の皆様に対しましては、感染防止対策の徹底を呼びかけますとともに、非常事態に陥る前に医療供給体制を維持するため緊急的な対応へ移行するなど、万全を期しているところであります。

今後も、感染対策をしっかりと対応できるように努めてまいりますが、合わせまして、コロナ禍で打撃を受けている地域経済はもとより、コロナ禍で顕在化している課題等にもしっかりと取り組んでまいりたいと考えています。

県では「人」「社会」「自然」全ての面において充足する「健康しが」の実現を目指して取組みを進めておりますが、そのためには県庁が有する経営資源を最大限に活用することが非常に重要であり、職員一人ひとりが複雑・多様化する行政課題としっかりと向き合っており、県民に寄り添いながら、未来志向でチャレンジする県庁をつくっていかねばなりません。

後ほど、事務局から説明をさせていただきますが、次期行政経営方針では、無駄をなくす組織風土づくり、ヒトや財源を新たな行政課題や真に必要な業務にシフトさせるといったことに取り組んでまいりたいと考えています。そのためには、「ひとづくり」や「DXの推進」がポイントになると思いますので、是非今日の会議におきましては、そういった視点を踏まえての御議論をいただければと思っております。

また、このほかに「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し（素案）」を議題とさせていただきます。この方針は、平成28年から10年の計画期間でございますが、その後の状況変化を踏まえて、県の保有施設全体の最適化を図るため、より実効性のある方針へと見直してまいりたいと考えています。

限られた時間ではございますが、委員会での議論を行政運営にしっかりと反映させてまいりたいと思っておりますので、皆様方の忌憚ない御意見、御議論をお願い申し上げます。開催にあたっての御挨拶といたします。今日はよろしく申し上げます。

## ②真山委員長挨拶

皆さん、こんにちは。開催に当たりまして、一言御挨拶申し上げます。本日は大変寒い中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。昨年秋くらいにコロナも収まるのではないかと淡い期待を抱いたのですが、コロナはしぶとくてそう簡単には収まってくれないということで、どんどん新たに感染者が増えているということでございます。

今日、議題となっております公共施設等マネジメントのように、ハード面からしっかりと管理する一方で、限られた人員の中でどのような業務をしてもらうのかというソフト面での管理もあり、この委員会では両面から検討しなければならないのかなということで、コロナ禍、ポストコロナを見据えながら、いろいろな観点から御検討いただきたいと思いますので、本日もよろしくお願ひいたします。

## (2) 議題1 滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し（素案）について

＜事務局から「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針の中間見直し（素案）（資料1-1、1-2）」および「委員からのコメント（参考資料）」により説明をしました。＞

### ＜質疑および意見＞

A委員： 私からは2点申し上げる。1点目、中間見直しのポイントは良いことだと思うので進めていただきたい。ただ、公共施設等マネジメントは県のまちづくりと表裏一体だと思うけれども、県としてどういうまちづくりを推進していくのかというビジョンが見えない。総量規制は大きな目標であり、ユニバーサルデザインの推進も大いに結構だが、それぞれの圏域で、どういうバランスをとって各分野の拠点を配置していくのかを考えていかないと、単に廃止か否かという議論になってしまう。そのあたりのビジョンが示されていればよいが、どういふものが伝わってこないことは問題だと思う。

2点目に、市町の立場に立つと、基礎自治体がフルセットで公共施設を用意することは不可能な時代になってきていることから、これからの公共施設は近隣市町との広域化、施設の共有化が視野に入ってくると思う。これは県が所有する公共施設のマネジメント方針だと思うが、市町の公共施設の所有状況を把握しながら、県としてバランスを取ることが大事と思うけれども、その辺りの

考えはいかがか。

事務局： 県のまちづくりにおける総合的なビジョンとして、県の基本構想で 2030 年までの県全体のあるべき姿を定めており、どういうまちづくりをしていくか、どのような施策をしていくかをまとめている。これについて行政の体制面から下支えするものとして、後ほど説明する行政経営方針を定めている。さらに行政経営方針の下に、庁舎管理に係る長寿命化や維持管理をどうするかを定めたのが、公共施設等マネジメント基本方針という体系になっている。県の組織体制の中で庁舎の維持管理をどのように進めていくかが主眼になっており、全体的なビジョンは基本構想で整理をし、それぞれの分野で個別計画を定めて進めていくことになっている。

2 点目に御指摘いただいた市町との関わりについても、どういった部分で県の役割を担っていくのかについては、基本構想の全体的なまちづくりの中で定め、具体的取組みは行政経営方針で進めていく。市町でも庁舎管理等を進めるわけだが、県でもこういう取組みをしているということで参考にしていただけたらと思うし、市町における庁舎整備等の起債について協議する中で、マネジメントが進むように支援を行っているところ。

A 委員： 2 点目はよく理解できた。1 点目について、例えば湖東・湖北などの圏域ごとに風土が異なる中で、どのように市町と協力しながらまちづくりを進めていくのか。地域と行政分野とのバランスを取りながら公共施設のあり方を考えていかなければならないときに、そういうビジョンは示しているのかをお聞きしたかった。

事務局： 圏域ごとに状況は違う中、公共施設をどのように配置していくのかについて、御指摘のとおり今は自治体ごとに平均的な整備はできないので、滋賀県では拠点連携型都市構造と呼んでいる拠点的な地域をつくって、それぞれの拠点を公共交通軸で結んでいくことを考えている。施設はこれまで一定整備してきたので、ある程度充足していると思っているが、今後必要な施設が出てくる場合には、拠点連携型都市構造を踏まえて、この地域にはどういう施設が必要かを考えていくことになると思う。公共施設等マネジメント基本方針には都市計画基本方針等に触れていないので、その辺りは考えていきたい。

2 点目の基礎自治体がフルセットで施設を整備する時代ではないということは、そのとおりだと思っている。参考に、具体的な事例の話をさせていただくと、国民スポーツ大会でプールを整備しなければならないため、県は財政的支援をしながら草津市が設置するという役割分担をしている。また、休館中の琵琶湖文化館の後継施設を浜大津に設置すると表明したが、その中で大津市との連携を模索するなど、県が新しい施設をつくる際には、市町との役割分担や連携してできることはないかなどの視点を常に持ちながらやっていく必要があると思っている。

A 委員： 是非そうした都市計画法をはじめとした関係する計画の情報は、概略で結構なので、資料を添付いただくことで理解が進むと思う。

2 点目の市町との連携やリバランスについて、いくつかの事例を紹介いただいたが、そのように説明を受けると非常に分かりやすかった。そうした事例を盛り込んでいただきたいと思います。

- B委員： 中間見直しの（２）（３）にある CO<sub>2</sub>ネットゼロの推進方針と県産材（木材）の利用推進方針は良い活動だと思うので、二つをうまく絡ませてはどうか。例えば県産木材で施設をつくる時に、伐採地に植林をするとそれが CO<sub>2</sub>を吸収するので、権利として売ることができる。今は ESG 投資や SDG s の関係でカーボンニュートラルをしなければならないが、自分だけではできないので、グリーン電力の購入や太陽光パネルを設置する機運となっている。こういうところに植林によって CO<sub>2</sub>を吸収する権利を買ってもらえれば、県は施設整備等の費用に使えるし、県産木材の利活用も進む、という循環が生まれる。今アメリカでは、広大な面積の畑で作物を作るまでの間に草を植えて、その草は後で刈るだけなのだが、約 4000 万円の値で企業に CO<sub>2</sub>の権利として売買されている。もっと CO<sub>2</sub> ネットゼロと県産木材を絡ませれば県の財政もよくなるし、県産木材の施設を設置して、CO<sub>2</sub>を吸収する権利を地元の企業が購入する仕組みがあれば、我々も参加したいくらいなので、検討していただきたい。
- 事務局： 木材利用は CO<sub>2</sub>を固定化させ、CO<sub>2</sub>の削減に貢献するものと認識している。CO<sub>2</sub> ネットゼロの取組みを進める中で、いただいた御意見を十分に踏まえて計画等に積み上げてまいりたい。
- C委員： 県産木材の利用推進に係る再試算のイメージについて、木造と鉄筋コンクリート造を比較して、木造にしても建築費はあまり上がらないことを示している。建物を長く利用する話がある中、木造は鉄筋コンクリート造と比べると耐用年数が短くなると思うのだが、その辺りはどのように考えるか。木造は温かみがあるなどのメリットはあると思うが、耐用年数についてどのように考えたのか教えていただきたい。
- 事務局： 集成材を使用することによって、最近の技術でほぼ鉄筋コンクリート造と変わらない耐用年数が一般流通材として出ていると聞いている。そうしたことを踏まえて、費用のかかり増しがかかってこないと積算している。耐用年数があまりにも短いとトータルの費用は増えるため、同一のスペックを求めると費用に変わりはないということなので、木造利用を積極的に推進すると判断したところ。
- D委員： 県産木材の推進等について、ネーミングライツを活用してはどうかという話があったと記憶しているが、県立大学の授業で受けた先生の話では、民間活力の導入等はあまり伝わっていないようだった。せっかく進めるのだったら、縦割りではなく一丸となって取り組まないと効率が悪いのではないかと思う。
- 事務局： 御指摘のとおり、木材利用は一つの担当部局だけで進めるものではない。所管は森林政策の部局で進めているが、公共工事や建築物の整備は全庁を挙げてやらなければならないので、建築課や担当課などの関係課によるチームを作り、県全体の方針として材利用を進めている。これらがより機能するように努めてまいりたい。
- E委員： 県産木材の利用推進について、県有林だけでなく民有林も木材利用に苦慮されており、特に県北部では獣害対策が大変な問題になっている。県産木材の利用は人里のすみ分けができ、獣害対策にもつながると思うので、もう少し広い分野からの連携をお願いしたい。また、県民の皆さんに県が考えていることに加えて、保有している山林の利活用方法などを含めて、県から発信していただ

くようお願いしたい。

事務局： 御指摘のとおり、県全体の発展が必要と考えている。昨年9月に県の契約の締結に関する条例を定め、その大きな柱の一つに地域経済の活性化をうたっている。これに基づいて県産木材の利用推進は、生産森林組合など民間も含めた地域全体が潤うように取組みを進めてまいりたい。

F委員： 中間見直しの(4)新型コロナに対する安全確保について、この2年は新型コロナであるけれども、数年前は新型インフルエンザであったので、新型の感染症および災害に対する安全確保としてはどうか。

また、各施設では業種別ガイドラインを作るとのことだが、ガイドラインの作成は各施設に任せるのか、それとも最低の基準を設けるのかについて教えてほしい。

事務局： 我々の思いとしては、新型コロナによって仕事のあり方、庁舎のあり方が変わってきている。そうしたことを踏まえて、今回の見直しでは積極的に対応しなければならないということで記載しているが、新型の感染症が流行ってきたときには柔軟に対応しなければならないので、御指摘の点を踏まえて検討していきたいと考えている。

各施設のガイドラインについて、施設によって集客の状況や利用方法などが異なるため、各施設の管理者において施設特性に応じて定めており、適切な管理をお願いしているところ。

F委員： ガイドラインの作り方が分からないときは、相談に乗ってもらえるということではどうか。

事務局： それについては柔軟に対応してまいりたい。

F委員： 新しい感染症は何物かが分からず、情報に惑わされると思うので、安全確保の意図の中に含めていただけたらと思う。

G委員： 資料1-1の3と4に、公共施設等の管理に関する基本的な考え方とこれまでの主な取組状況が記載されているが、重複しているので一つにまとめてはどうか。また、目標値を100%と定めているのかが分かりにくい。例えば施設総量の適正化について、中間時点で目標の達成が困難であれば、いつまでも目標にすべきではなく、コメントを添えて最終どうなるかを書くべき。ここまでやるという具体的な目標と期限を表示することが、進捗において大事ではないか。

3と4が重複している記述があるので修正していただいたほうがいいのではないかと感じた。

事務局： 表記が不十分で申し訳ない。3については、令和7年度までどのように進めていくかという大きな方針を掲げたものに当たる。御指摘のあった施設総量の適正化では、4にあるように平成27年度末の面積を超えないように整備していくということなので、令和2年度であれば下回っているので達成しているという意味合いであるが、十分説明できていないので、改めさせていただきたい。

その他は令和7年度までに100%を目指しているものの進捗状況であるが、分かりやすいように表記を改めたい。

B委員： 参考情報だが、予防保全の関係でセンサーに関する意見があった。我々が知るところでは、費用対効果の出るものは現時点においてなく、補助金があるからできているのが実態。補助金を前提にして横展開を図っても続かないことが

ほとんどなので、センサーを使うのであれば本当によく考えてやらないといけない。

我々もやっていたが、橋梁等の予防保全ではビジネスにならない。例えば電力会社の鉄塔や看板では、センサーをつけてモニタリングをして、しょっちゅう定期点検に行かなくてもすむようなビジネスは成り立つが、公共施設は難しいので、慎重に考えた方がいい。

委員長： いろいろと御意見、アドバイスをいただいたので、今後、最終案へと具体化していく中で参考にさせていただきたい。

### (3) 議題2 滋賀県行政経営方針について

＜事務局から行政経営方針2019実施計画の取組状況（令和3年度中間）（資料2-1）、次期行政経営方針の策定について（資料2-2）および「委員からのコメント（参考資料）」により説明をしました。＞

#### ＜質疑および意見＞

A委員： 行革は私の専門に当たるので、一つ一つコメントしたいところだが、時間の都合で大きく2点申し上げる。

まず1点目について、今BPRやDXが推進されていることは資料のとおりであり、これは大いに結構であるが、資料2-2の現状と課題にあるように、職員の皆さんが何に苦しんでいるかという、過大な業務量である。これに対する方策が具体的な方針として見えてこない。業務の改善として、BPRやデジタル化は一つの方策だろうけれども、それだけでは職員の仕事は全然減らない。予算編成において事業の見直しを図っていると書いているが、それでは不十分なので過大な業務量に苦慮しているわけである。やはり改めて事務事業、補助金、委託料等々一つ一つを見直して、スクラップしていく必要があると思う。それを各課で進めることはしがらみもあって大変なので、外部の専門家集団をタスクフォース的に設置し、客観的な根拠に基づいて事務事業を見直していかなければいかぬ。

2点目に縦割り行政について、県の全体的な方針等が各課に伝わっていないことがある。例えば、指定管理者の選定一つでも各課任せでバラバラに行われている。制度創設から20年近くたっているが、未だに当時と同じやり方を行っており、私の目から見て不適切な方法が散見される。行政経営推進課には全庁的に音頭を取っていただいて、正しい行革の仕方を隅々にまで行き渡らせないと、本当の行革は進まないと思う。補助金を見直すポイントとは何か、指定管理者制度とは何かについて研修等を実施し、具体的な方策を進める必要がある。私に言っていただければ、研修講師はいくらでも務めさせていただく。

事務局： 委員からの御指摘を踏まえて取り組んでまいりたい。特に、事業見直しは予算や執行体制の協議の中で不断に取り組んでおり、外部からも外部監査委員制度を取り入れて意見をいただいている。また、こうした審議会からの御意見を反映するなど、外部の意見を十分に踏まえたいと思う。

ただし、全ての事業を一律に見直すことについて、過去に全庁を挙げて実施したところ、職員の負担も多く業務量の増につながったため、どういう形で

えば効率的に見直しが進むかについて、行政経営方針をつくっていく上で、十分意を用いて、最小の経費で最大の効果が得られるように取り組んでまいりたい。

また、縦割りの中で指定管理者制度の話もあった。この問題点についても認識しており、指定管理者制度は契約ではなく行政処分に当たるが、先ほど申しあげた滋賀県の契約の締結に関する条例が制定された趣旨を踏まえて、例えば競争性の確保や契約を通じた地域経済の活性化を視野に入れながら、より適切なあり方を検討してまいりたい。今年度から庁内関係課でチームをつくって検討しているところであり、来年度を目途に一定の答えを出していきたいと考えており、委員からも御意見をいただきたいと考えているので、よろしく願います。

A委員： おっしゃるように、過去に大規模な事業見直しをされているが、私から見れば非常に非効率な方法を取っている。また、行政評価をしている自治体も多いが、そのやり方が形骸化あるいは煩雑化しており、職員の負担は増えるものの、結果が伴っていないことが往々にして多い。これでは本末転倒である。私の方法で行えば極めてシンプルかつローコストで職員の負担感なく実効性のある見直しができる。私は毎年複数の自治体で実践しているので、一度詳しくお話をさせていただきたいと思う。

H委員： 令和4年度から8年度までの累計で827億円の財源不足が生じると試算されているが、これは新型コロナをきっかけに悪化しているのか、それとも変わっていないのかお聞きしたい。今回の新型コロナでは国からの交付金を活用して時短営業への協力金やワクチン接種等の支援が行われていると思う。これが別会計で、県の財政に影響がないのであればよいが、コロナを契機に収支が悪化しているのかどうか教えてほしい。

2点目はDXを進めることで業務の効率化が図れ、県民へのサービス向上との両立ができると思うし、そのために推進本部や官民の共創サロン等を設置して進めていくと思う。これはお願いになるが、DXを進めることで行政がどのように便利になるのかについて、結果を報告するのではなく、先々を見て事前に県民に周知してほしい。DXの人材確保についても記述があるが、これも外部の専門人材を加える必要があると思う。

事務局： 1点目の財源不足に係るコロナの影響について、コロナ対策は委員御指摘のとおり、国からの交付金を充当しているところ。財源不足は、歳入と歳出のバランスが取れていないところから発生しているので、県の歳入歳出のあり方を抜本的に見ていく必要があるという問題認識を持っている。

2点目のDXの推進についても、これを進めることで県民にとって利便性が向上するののかについては説明をしていく責任があると思っているので、しっかりとPRをしていきたい。人材の確保についても、民間の知見を最大限に活用して進めてまいりたいと考えているので、御指摘いただいたことを肝に銘じたい。

G委員： 次期行政経営方針の課題と方向性ということで、一部重複している部分がある。例えば姿と方向性の大前提に業務の改革や変革が一義的であって、姿や方向性が見えてくるのが現実だと思う。視座についても、背景にこういうことがあることを示すことは良いが、これだけ多くの事項があると何をするのが見

えにくいと思う。もっと分かりやすく、例えば「聖域なき業務改革」などを前面に出して、県職員もこの際思い切ってやろうというマインドを高めるべきではないかと個人的に感じたので、意見として申し上げる。

事務局： 委員がおっしゃっていただいたことは、我々も思っており、特に今回の行政経営方針を作っていくに当たっては、簡素で全職員が共有できるものを考えている。その中で重複している部分は個別計画に委ねるなど、今後の検討において踏まえていきたい。また、大前提となる訴求する部分についても、職員がより共有しやすいものを検討していきたいと思うので、引き続きよろしくお願ひしたい。

G委員： これを読んでいると文章が多すぎて、目指すべきものに期限と数値目標がないと、本当に改革をするのかなという気持ちになる。我々民間企業の場合、例えばペーパーレスにおいて「紙資料は3分の2にする」などの目標を出して、どういうやり方でやるのかを議論する。資料があまりにも網羅的過ぎであることと、期限と数値目標がないので、チャレンジでもいいから、ペーパーレスであれば何%削減するなどの数値を出さないと、DXにつながらないのではないか。DXを進めるためにもそういうことを出してもらいたいと思う。

事務局： ただ今の御意見を踏まえてこれから骨子案、素案につなげていきたいと思うので、引き続き御指導をお願いする。

D委員： 職員の皆さんが人出不足の中、一生懸命業務に従事していることについては、私が草津市の指定管理者として働いていた時にも遅くまで残業されているのを目の当たりにしている。県庁もコロナで大変な状況になっているが、県庁が遅くまでやっている民間企業も遅くまで働くことになるので、留意してほしい。また、先ほど話のあった数値目標について、しっかり立てた方が県民としても分かりやすいと思う。

指定管理の話が出たが、民間事業者の力は大きい活用いただきたいと思う。私自身が今県立大学の大学院に通っているが、「近江環人」という授業では大津の商店街や魚のゆりかご水田などを調べて活性化を図った。その際、県職員も参加いただき、新しく入った人に紹介したいという話があったが、そうした取組みは学生への刺激になると思う。また、環びわこ学生CO<sub>2</sub>ネットゼロムーブメントという事業を淡海環境保全財団がやっており、同期からは大変勉強になったと聞いている。若者からは思いがけないアイデアが出てくることがあり、せっかくの財産なので、県立大学を活用していただくようお願いする。

事務局： 職員がギリギリの状況だということについては、我々も十分に認識しており、職員アンケートでもワーク・ライフ・バランスが進まない一番の要因は、過大な業務量と回答している。やはり仕事が大変で業務も過大だと生産性が落ち、県民サービスの低下につながると認識しているので、今度の方針ではそのようなことが緩和できるように考えていきたい。

民間の活用についても御意見いただいたが、我々も重要だと認識している。特に職員の負担が重い中で民間企業と協働できるところは積極的に民間活力を導入し、より良いサービス提供ができるように考えていきたい。

D委員： 国スポのプール会場について、PFIを活用して民間が建設、運営するということのように、どんどん民間企業を活用してほしいと思う。

E委員： 行政経営方針について、内容は異なるが県も市も同じようにやっていると思う。滋賀県民の皆さんは、滋賀県民でもあり〇〇市の市民でもあるが、住民に直結しているのは市である。県も市も経営方針を出している中で、一般の住民から見れば、市政に目が向いてもなかなか県政までは目が向かない。何が県で何が市なのかを理解している人は少ないと思う。県民に寄り添いと書かれているが、県民の皆さんに県として実施していることが分かる方針をアピールすればもっと理解してもらえと思う。

余談だが、以前、新型コロナ対策の関係で県に問い合わせたところ、電話対応された方からは本当に知りたいことへの回答が得られず、不快な思いをした。事実を確認すると業務に委託しているとのことであった。県民は対応した人が職員なのか委託業者なのかは分からない。委託は仕方ないと思うが、県民に寄り添った対応、そのことを十分理解したうえで業務を遂行するよう指導すべきではないかと思った。

経営方針においても、県民の皆さんに丁寧で分かりやすい説明をしてもらえるといいと思う。

事務局： この方針をつくっていくのは、現場で働く職員がいかに効率よく仕事をして県民サービスの向上を図るのが主眼であるので、住民の皆さんに分かりやすく説明できるということも含めて、しっかりと仕事ができる方針となるように、市町と県との役割分担も踏まえてつくってまいりたい。

C委員： 現方針に対する認識に、「現方針に記載の 2030 年の目指す姿や経営理念に異論はないものの、方針期間中の具体的なイメージが持てない」「前向きなメッセージのある、進行管理も含め簡素な方針であるべき」ということが課題に挙げられると思うが、次の方針はこれらを解決するものにしていただきたい。特に、何かを進める上で進行管理は大事であり、具体的な目標と責任者が必要である。今がどうなっているのかは分からないが、この施策は誰がやり、どこを目指すのかを決めて責任を持ってする人がいないと、進んでいくものも進んでいかないと思う。これらの課題は、是非解決する方向で検討いただきたい。

事務局： 御指摘いただいたことを十分踏まえて取り組んでいきたいと思う。特に、具体的なイメージが持てないということでは組織力を発揮できないので、全職員が共有できるようにして県庁力を高めていきたい。その中で進行管理についても責任者をしっかりと決め、組織で対応することになるけれども、責任を持って管理していきたいと考える。

B委員： これは民間企業もそうだが、過大な業務量が一番手を打たないといけないところである。長年積み上げてきた仕事がある中、それを職員一人ひとりが無駄をなくすとあるが、これはできないと思う。現場改善はできるけれど改革はできない。やはり業務量を削減するのは職員一人ひとりではなく、トップダウンでやらない限りは現場改善に留まり、職員は苦しいままで効果が出ないことになる。

ここでは是非取り組んでほしいのは、県民サービスという仕事について何を止めて何を続け、やり方の変更等を考えるとともに、県庁内部の業務でも同じように止めていいもの、続けた方がいいものがあるので、それらを一緒にするのではなく、分けてすべき。DX も同じで、我々はビジネス DX、インナーDX と呼

んでいるが、ビジネス DX とは県民サービスの DX であり、この DX を進めれば県民にどのような効果があるのかという新価値の提供を目指すものである。インナーDX は内部業務の DX であり、業務改革をするためにデジタル化をしたり、システムを導入している。それぞれに DX の目的は違っており、外部サービスは新価値を提供するために DX を進め、内部は業務の効率を上げるために DX を進めるのだが、これを勘違いしている企業が非常に多い。目的が違うのでこれを区別してデジタル化や DX を進めるべきと私は考える。

まず、職員一人ひとりの無駄をなくすという表現はやめた方がいいと思う。もっとトップダウン的な改革をした上で職員が個々に進めることが、行政経営改革になるのではないか。しかし、これは言うは易しで非常に大変であるが、トップダウン的に目標を出して進めるべきと思う。

事務局：

過大な業務について大きく認識している。コロナが一つの契機となっているが、今までやってきた事業のうちコロナで止めているものもある。コロナが落ち着いたら再開するのだが、やらなくていいものはやらないように厳しく峻別できる機会だと思っているので、そういう観点から業務を見直して新しい事業を構築していきたい。これを広く浅く行くと、御指摘のとおり改善になってしまうので、改革するのであれば、一定の項目に絞って集中的に投資していきたいと考えている。

DX を推進していく観点についても、県民サービスの低下があってはいけないので、いかに県民サービスを維持・向上していくかを踏まえるとともに、必要のなくなった業務は厳しく峻別するなどによって、新しい方針をつくっていききたいと考えている。

委員長：

最初の議題にあった公共施設等マネジメント基本方針の県産木材の利用について、それ自体はもちろん良いことだが、県民・事業者等の県全体にどのようなメリットがあるのかをもっと積極的にアピールしないといけないのではないか。こういう資料で説明を受けると分かるが、一般の方が県産木材で公共施設が建設されたというニュースを見たら、「ああ、そうか」で終わってしまうと思う。これを CO<sub>2</sub>の削減にも貢献していることを積極的に発信することで、県民の地球温暖化問題に対する意識を高める効果もあると思うので、情報発信をもっと積極的にしていただけたら、県の取組みに対する県民の理解はさらに高まるのではないかと思います。

次に、委員の御発言を聞いて改めて思ったのは、行政はいろいろな取組みや計画の説明を一枚のポンチ絵にまとめるのだが、情報を詰め込みすぎて結局何も分からないことが多い。行政全般にそういう傾向があるようだが、図示することの意味は、論理の展開、因果関係、要素間のつながりなどを見て、分かりやすくするためにあると思うが、ポンチ絵にすると全ての要素を1枚の図に入れることになるので、結局何がどうつながっていて、何が大事かがよく分からないということになる。資料として必要だと思うが、説明や理解をしてもらうという点では、これとは違う説明の仕方や図を用意しておけば、多くの県民が理解できるし、職員にも求められていることがより伝わるようになる。こうした「見せる、伝える」というところも、行政経営改革の重要な要素として検討いただければと思う。

## (5) 閉会

### <森中総務部長挨拶>

本日はお忙しい中、貴重な御意見をいただき、ありがとうございました。

公共施設等マネジメント基本方針にしても行政経営方針にしても、幅広い視点でしっかり見ていかなければいけないと思いましたが、数値目標を持って分かりやすく端的にしっかり示していく必要があると学びました。

また、現場の改善ではなく改革をするためには、トップ層がしっかりやらなければなりませんし、職員一人一人に任せてしまうと改善になってしまうということはおっしゃるとおりだと思います。

今後、これまでにいただいた御意見を踏まえまして、より具体化した議論に入りますが、行政経営方針は幅広い分野を所管しますので、どういう項目を入れるかについて考えていきたいと思えます。コロナの中でいろいろと制約はありますが、デジタル化、非接触型、新しい生活様式など変わっていくものもあります。我々行政は変わるのが苦手な職種でございますので、むしろそういった行政ではありますけれども、しっかりとコロナを踏まえて変わらなければいけない、スピード感を持ってしっかりと変えていくというつもりで、これからも行政経営に努めてまいりますので、引き続きよろしく申し上げます。本日はありがとうございました。