

第3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 議事録

- 1 日 時 : 平成30年6月20日(水) 10:00～12:00
- 2 場 所 : 滋賀県庁本館4-A会議室
- 3 議 題 : 次期行政経営方針の中間まとめ(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(順不同、敬称略)
委員5名中4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 これまでの議論の中間整理
参考資料1 他府県の参考事例
参考資料2 滋賀県行政経営方針実施計画(平成29年度)の取組状況
参考資料3 第2回 行政経営方針策定作業部会の概要
追加資料 次期行政経営方針中間まとめ(素案)

7 会議概要 :

(1) 開会

○管理監あいさつ

朝早くから、また雨でお足元が悪い中、お集まりいただき、誠にありがとうございます。

6月6日の第2回部会では、事務局から、次期行政経営方針の骨子イメージ(案)をお示しし、議論を頂きました。

本日は、第2回の部会の議論を踏まえ、これまでの議論の中間整理をとりまとめましたので、主に、前回の部会での意見の反映状況や、今後の具体的な取組について、議論をいただきたいと考えています。

まだまだ、白紙の状態ですので、本日頂いた意見を反映させ、次期行政経営方針の骨子となる中間まとめ(案)を整理し、7月の第3回委員会にて議論・意見交換という段取りを考えています。

7月2日の本委員会で次期行政経営方針の中間まとめ案をお出しすることとしております。本日は、中間まとめ案の策定に向けて議論を頂ければと思います。どのようなことでも結構でございますので、自由にご意見をいただければと思います。

どうぞよろしく願いいたします。

(2) 議題 次期行政経営方針の骨子イメージ(案)について

<事務局から「これまでの議論の中間整理」(資料1)について説明。>

<質疑および意見>

部会長 : 最初に、前回の部会での意見等の反映状況について、委員の皆様にご確認いただきます。その後、「V 取組項目および取組方針」に関し、まだまだ空欄が多く、新規については埋まっていない状況ですから、他府県の事例も参考にしながら、議論をいただければと思います。

その議論の結果を踏まえまして、中間まとめ(素案)を策定し、各委員の皆様にご確認頂いたうえで、次に開かれます第3回の本委員会に提示する中間まとめ(案)の基礎にしたいと思っております。この中間まとめ(案)のベース

は、本日の議論と並行して事務局の方で作成頂きまして、議論の後に、すぐに委員の皆様にご確認いただくという形で進めたいと思います。

これまでの部会の意見を踏まえ、事務局で修正や補強をした部分について、何かお気づきの点はございますか。

A委員： 第2回の部会では、「全体的に危機感があまり感じられない」、「行政経営方針全体のメッセージとして、健全な財政運営をより打ち出すべき」との意見があり、私も同感です。中間整理では、その辺があまり反映されていない気がします。財政的に厳しい状況にあることを、より全面的に強く出した方がいいのではないかと思います。

例えば、資料1の11ページの目指す県庁の姿の四つ目の、持続可能な県庁の一つ目に、持続可能な財政基盤の確立とありますが、これでは全体の一部分でさらっと触れてあるだけのように感じます。本当は、例えば一つ目に打ち出すことが必要ではないかと思います。

部会長： 厳しい財政状況に対して、どう取り組むか、現状の資料ではまだ不十分であるのご意見ですが、この件について、事務局はどう考えていますか。

事務局： 前回の部会で御意見をいただきまして、資料1の中間整理でも、一定整理し直したのですが、特に県庁内の職員に対して、危機感を意識してもらう必要があると考えています。それを踏まえると、中間整理での目指すべき姿では不十分であるとの、委員のご指摘は、おっしゃるとおりかと思えます。

資料1の中間整理では、具体的には記載していませんが、今後、県行政の現状や課題の箇所で、なぜ厳しい状況にあるか、しっかり書き込む必要があると考えています。

目指すべき姿の箇所についても、持続可能な財政基盤の確立の項目について、順番を1番目に持つてくるとともに、今の財政危機を踏まえて、内容も変えていく必要があると思っております。

部会長： 中間整理では、危機感はまだまだ感じられないとの指摘は、まさにその通りかと思えます。

事務局の説明にありましたとおり、県行政の現状や課題の箇所に、このままでは大変なことになるとの、具体的な記述が入ってくるとは思えます。A委員が今、御指摘されたことも踏まえて、中間まとめ（案）を策定いただき、それでも反映されていないようであれば、本委員会にて改めて指摘いただければと思います。事務局には、案の策定にあたって、委員の御指摘を十分留意いただきたいと思えます。

それでは、お気づきの点があれば、後ほどご指摘いただくということで、「V 取組項目および取組方針」の議論に進みたいと思います。4つの視座に分けて整理されていますので、視座ごとにご意見をお伺いしたいと思います。現行の取組でさらに強化すべきこと、新しく取り組むべきことについて、お考えやお知恵を拝借したいと思います。

まず、ヒトの視座で、ご意見があればお願いしたいと思います。

B委員： 前回の議論を踏まえて、目指すべき姿の箇所に、人口減少に対応する組織を入れていただきました。併せて取組項目にも入れる必要があると考えています。例えば、組織・体制の整備に係る記載の中で、人口減少に対応したスリム

化を入れていただければと思います。

部会長： 現行の取組項目では、簡素で効率的な組織・体制の整備との表現にとどまっていますが、さらに人口減少に対応した組織を設けるという表現にしてはとのことです。すでに簡素という言葉に、スリム化の意図は入っているかと思いますが、何のためにするか、もう少し分かるように記載いただくことかと思いません。

このあたりの表現は、他の取組項目の書きぶりにも関わってくるかと思いません。取組項目の箇所には、その背景はあまり記載されていません。

事務局： 今の点は、体制、定員どちらにも関係してくるかと思えます。今の表現でも、簡素で効率的な組織・体制を整備するとしていますが、まさに、人口減少やICTの進展など状況の変化がありますので、なぜ取り組むか、より明確になるような記載を考えていきたいと思えます。

ただ、大きな方針として、スリム化や効率化に取り組む必要はたしかにありますが、一方で、定員をこれまで抑制してきて、むしろ業務が回っていないのではないかという声もありますので、その表現は人事当局ともすり合わせが必要かと思えます。

部会長： 現行方針の記載では、重要課題や県民ニーズへの対応などが全面に出ています。それはそれで大切ですが、反面、縮小社会に入っている側面がほとんど表現されていません。県民ニーズという観点では、ほっとくと組織は拡大します。人口減少のために、県民ニーズへも対応できないこともあることが、読み取れないかと思えます。決意として、「人口減少を踏まえて」という文言が入った方がよいと思えます。

C委員： 職員の健康管理の推進が、個人的には気になるところです。現行方針の進捗は△（未達成）ですが、これを○に持つていくにはどうすればよいか。参考資料2に、未達成の項目の理由を記載しているとのことですが、理由というよりは、現状が記載されています。未達成の理由をもう少し明確にすると、良いかと思えます。職員のやる気を出す方法は、何かしらあると思えます。健康経営をもう少し具体的にし、分かりやすく入れていただきたい。忙しい場合に、上司に気軽に相談できるような、具体的な環境改善ができればよいと思えます。県庁の職員の働き方改革は、様々な企業のモデルになってほしいと考えているので、もっと具体的なものが打ち出されるとよいと思えます。

部会長： 資料1の中間整理では、健康経営はどこに入っているのでしょうか。

事務局： 健康経営は、現在、事務改善の項目に入れておりますが、全体に関わることであるので、各々の項目に散りばめることができると考えています。

県庁の健康経営宣言を実施したところでございまして、その中では業務の見直し、また職員の健康管理の徹底、職員の学びの機会の確保などに取り組んでいます。これを次期行政経営方針においても、取り込んでいければと思いません。

C委員： ワーク・ライフ・バランスについては、どうでしょうか。

事務局： ワーク・ライフ・バランスも当然、健康経営宣言に入れております。

事務局： 健康経営は、全般に関わることなので、どこに入れるかが問題ですが、分かる形でいれないと意味がないと考えていますので、どのような記載がよいか、

検討していきたいと思います。

部会長： 事務の改善がないと、たしかに職員の健康につながらないとは思いますが、職員の健康改善は、ヒトのところを持ってきたほうがよいのではと思います。

事務局： たしかに健康経営は、大きく項目として打ち出した方が、分かりやすいとは思いますが。

部会長： 視座と健康経営がうまく対応しきれないところはあります。

事務局： 健康経営宣言の中でも、ヒトこそが最大の経営資源と位置づけているところですので、健康経営宣言をヒトの視座でまとめることはできるかと思えます。

部会長： 人材の確保は、大変重要な視点ですが、現在の方針にはなく、意外な感じがします。もちろん現状でも社会人採用はされているでしょうが、プロジェクトごとに必要な専門人材を確保する仕組があってもよいのではないかと。

組織論の学者からすると、公共部門で公募をすると、優秀な人材がなかなか集まらないとのこと。ですから、本当に必要な人材は、ヘッドハンティングの必要があります。公的機関は処遇の限界があるので、これも中々難しいとは思いますが、何か取り組む必要があるかと思えます。

事務局： 行政経営方針は、4年間の計画ですので、直ちにできなくとも、他の府県の事例をもとに、民間の人材の登用などを検討していくとすることはできるかと思えます。

部会長： 大阪府でも、「民間人材の受入拡大」としか書いておりませんし、そのような表現になるのかもしれませんが、ぜひ項目として入れて頂ければと思います。

B委員： 「アウトソーシングの導入拡大の検討」とありますが、単にアウトソーシングを進めるのではなく、経費削減につながるような視点から進めて頂きたいと思えます。

事務局： アウトソーシング自体を目的にするのではなく、趣旨をしっかりと位置付けるということでしょうか。

B委員： 財政難の中で、いかにコスト削減を図るかが重要かと思えます。

C委員： 委託先の選び方も難しいところです。専門性のない業務は公募になるのですが、しっかりとした委託先を選定できることが大切かと思えます。

事務局： アウトソーシングする上では、まずはコストが重要な視点です。そのうえで、委託先の選定にあたっては、当然、仕様を満たすことを確認する必要があります。また、事業の展開にあたって、仕様の提案をもらうことで、民間活力を活用することもあります。

A委員： 県では、毎年度包括外部監査を受検されています。

平成29年度の監査では、委託契約の事務の執行ということでしたが、アウトソーシングに向けた検討が不十分との指摘もありました。今年の報告書に限らず、監査結果は、事務の改善や効率化につなげて頂きたいと思えます。

事務局： 平成29年度の包括外部監査は、県庁全体の委託契約について監査がありました。こういった中で、県立図書館の窓口業務について、アウトソーシングをしてはどうかの御意見があったかと思えます。その対応は、先の県議会で大きな方向性を報告したところですが、これを踏まえながら、今後、取り組んでいく必要があります。

毎年度の包括外部監査のご指摘は、行政経営に活かしていくことが必要ですので、方針に記載できるものは記載していきたいと思えます。

B委員： 目指すべき県庁の姿として、チームワークの醸成があります。であるならば、ヒトの視座の中に、チームワーク醸成のための職場環境の整備が必要かと思えます。

事務局： 職場環境の改善については、健康経営の中で位置づけているところでして、具体的な取組を打ち出していきたいと思えます。

部会長： 先ほどの働き方改革のことも含めて、働きやすい環境整備を、取組項目として位置づけてはどうかと思えます。どの視座に位置づけるかは、難しいところではあります。

事務局： 基本的には、健康経営に関わるものは、ヒトの視座の中に位置づけることになるのかと思えます。

部会長： ヒトの視座の中の区分として示されている、人材、組織、事務では、なかなか対応できないかと思えますので、場合によっては、区分を増やして対応頂きたいと思えます。

次にモノの視座に移りたいと思えますが、いかがでしょうか。

モノの中には、PFIの拡充や指定管理者制度の導入拡大などがあります。例えば、指定管理者制度も、運営がなかなか上手くいっていないところもあり、また指定替えの際には競争性が働いていないなどの問題もあります。にもかかわらず、指定管理者制度の導入拡大を図ろうとすることは、本当によいのか、不安はあります。

事務局： 指定管理者施設については、モニタリングを毎年行い、サービス提供状況やコストの面を確認しています。県の施設では、指定管理者制度の導入により、利用状況が良くなっていますし、今のところ大きな問題があるとは考えていません。まだ指定管理を導入していない施設や、非公募で募集している施設もありますので、導入拡大の余地は一定あると考えています。

ただ、部会長がおっしゃるとおり、競争性の担保やモニタリングの充実など、制度の改善は、大事な視点であるので、次の行政経営方針に盛り込んでいきたいと思えます。

部会長： 前回の部会では、国体後の施設利用に関連して、利用料金を上げてはどうかとの話がありました。そのことを考えると、指定管理者制度は、より柔軟な運営ができる方がいいと思えます。

指定管理者制度の単なる拡大というよりは、制度の見直しも行うという理解でよろしいでしょうか。

事務局： 国体後の施設は、指定管理者制度やPFIを導入し、民間の力を活用して運営することになりますので、国体にも絡めて、制度の見直しを図ればと思っております。

A委員： PFIは、これからは推進を図るとのことですが、PFIにはメリットがあるという理解でよろしいでしょうか。

事務局： PFIを進めるかどうかの判断には、直営の場合とPFIの場合とを比較検討することが必要です。PFIの推進といっても、必ずPFIで進めるというわけではなく、大きな施設を造る際には、まずはしっかりと比較してから進め

ようという意味でございます。たしかに、今の書きぶりではそのことが少し分かりにくいかもしれません。

部会長： 公共施設総合管理計画の中で、廃止・統合される公の施設があるのかもしれませんが、公共施設総合管理計画の推進という現在の書きぶりでは、施設が増えるようにも見えます。

事務局： 総量の適正化ということで、少なくとも現行の面積は増やさないことにしています。ヒトの話と同じですが、これからの人口減少社会へどう対応するか、整理する必要があるとは思っています。

部会長： 国体でスポーツ施設が増えるのはある程度は致し方ないところでありますが、スクラップ・ビルドの観点からは、そうやって増える分は、どこかで減らさないと、総量が増えることになります。

公の施設の総量の管理については、今の資料では、どこで読み取るのでしょうか。

事務局： 公共施設のマネジメント方針では、施設の総量を増やさないことは、大きな方針であり、行政経営方針でもしっかりと示していく必要があると感じております。

部会長： マネジメント方針まで読めば、そのことは分かるのかもしれませんが、基本方針にしっかりと書かないと、伝わりきらないのではと思います。

事務局： 行政経営方針を見れば、どういう思いで行政経営をすすめようとしているか、職員にとっても分かるようにしたいので、エッセンスは入れていきたいと思えます。

部会長： 次は財源の視座に移りたいと思えます。

A委員： 25 ページのスクラップ・ビルドの徹底についてです。ビルドは自然と積みあがっていくことになりますので、まずは何をやめるのかについて、打ち出してはどうでしょうか。前回の部会では、そもそも県がやるべき事務かどうかを検討しないとならないという意見がありました。どういう視点で事務をやめるか、打ち出していくべきではないでしょうか。

部会長： スクラップ・ビルドでは、いつまでたっても、総量がイーブンになります。現在の状況は、スクラップ・スクラップ・たまにビルドが必要なのであって、スクラップ・ビルドといった対の関係ではないのでしょうか。徹底したスクラップ、ゼロ・ベースで発想といった方針を打ち出していく必要があります。何か一つ事業を止めるだけで、新しい事業の開始が許されるような、甘い状況にはありません。

事務局： 900 億円近い財源不足の解消に向けて、庁内でも来年度予算における歳出削減の議論を始めています。課題は、これまで行革を進め、補助率や事業費の削減は実施してきましたが、県の役割を踏まえた事業の廃止はあまり取り組んでこなかったところです。補助率や事業費の削減は、市町や関係団体からの反発もある一方、県としても事務が減らないということになります。本当に県がやる仕事なのかといった視点をもとに思い切って事業を廃止しないと、仕事という面では減らないところであり、事業の廃止にあたり具体的にどういった視点が適切か、財政課を中心に議論を始めようとしているところです。

部会長： 予算額が減れば、歳出削減の目的は達成しますが、事務量を減らさないと、

人件費はあまり変わりません。事務量まで見通した、真の意味でのスクラップを考えなければならないということかと思えます。

事業を止めてしまうと、ともすると弱者にしわ寄せがいきがちなので、そこは注意が必要ですが、市町とも連携も考慮の上、県としてやる必要のない事業は、縮小・削減ではなくて、全く廃止と考える必要があります。方針にも、そのための具体の表現があったほうが良いと思います。

B委員： 歳入・歳出の観点からこれまで目標どおり取り組んだのに、900億円の財源不足となっています。次の行政経営方針では、そのことを踏まえて目標指標を設定しないと、また同じことが繰り返されるのではと危惧しています。

事務局： 今までの行革では、設定した目標を何とか達成して、財政を運営してきたのに、今回試算をすると大きな財源不足があるわけで、いたちごっこの状態が続いています。今回も目標額を設定して取り組んでいく必要があるとは思いますが、目標を達成すれば、将来は大丈夫であると示すことが必要であると考えています。

部会長： 県の職員としても、人員も減らされる中、給料も上がらず、頑張っているのに、なぜ巨額の財源不足が生じたかが、分からないと、これ以上何ともできないという思いに至ってしまいます。滋賀県が放漫財政であるようにはみえないのですけどね。

A委員： 滋賀県の将来負担比率は、他府県より高いようです。滋賀県は、比較的工場は多く、また若年層も多く、さらには県民所得も高いはずなのに、将来負担比率が全国平均より高いのは、なぜでしょうか。

事務局： 我々も今、分析中ですが、造林公社の債務を県が一部引き受けたのは、要因としてあるかもしれません。また、企業からの税収は上がっていますが、交付税制度の中で、税収増は県の財政の好転に、必ずしも直結していないのかもしれない。さらには、琵琶湖関係の経費が、適切に交付税措置されていないのではとの意見もあります。まだ十分に分析しきれいていませんが、なぜ財政状況が悪いのか、しっかりと整理していきたいと思えます。

部会長： たしかに造林公社の債務は、県の財政規模からすると、割と大きいですね。

続いて、情報の視座については、何かございますか。

B委員： 県民政策コメントは、残念ながら、あまり盛り上がっていないように感じます。静岡県では、タウンミーティングをされているようですが、活性化に向けた検討が必要ではないでしょうか。

事務局： そもそも認知されていないという課題もあろうかと思えます。知事もオープンに県民の声をしっかりと聴いていくという思いであるので、どういったことができるか、検討が必要とは思えます。

C委員： NPOの関連で、タウンミーティングをされていた時期がありましたが、消滅しました。結局、同じ人しか来ないんですね。

事務局： 手法が固いのもかもしれません。個人的にも、何を県民へ聞きたいのか、わかりづらいと感じています。

C委員： 県のホームページは、よく見ますが、探したいものに、なかなかたどりつかないことがあります。オープンデータは、時々利用させていただいていま

す。

事務局： オープンデータは、本来は加工ができるような形での提供が必要ですが、その点はまだまだ不十分なところで、今後より徹底していく必要があります。

事務局： ホームページの検索は、題名の設定などの工夫で改善できるものは、すぐに取り組みたいと思います。ただ、検索ソフトは、グーグルなどを用いているので、その部分の向上は難しいところです。

部会長： 情報の収集という点では、制度や仕組みを設けるのもいいですが、県の職員が日常の業務からの収集した情報を、他の部署では十分に活用されていないのではないのでしょうか。

例えば、道路や河川の現場の職員は、色々なものを見聞きし、様々情報を仕入れています。道路や河川以外の情報は報告していないのではと思います。これは結構もったいないと思います。

職員が業務の中で得た情報を、県庁内で有効に活用できるデータベースがあって、そこに市町からも情報を乗っけてもらえるようなデータベースがあればと思います。本庁では、そのような情報はなかなかないかもしれませんが、出先ならば、あるのではないのでしょうか。

事務局： 県道の維持管理のために現場へ出て行ったら、当然市道も通りますので、市町との情報共有はありうると思います。

C委員： 県民、市民の立場からは、役所に問い合わせたときに、たらい回しにならないよう、情報共有していただけたらと思うことはあります。

部会長： 業務や情報のネットワーク化は、昔から言われていることではありますが、なかなか具体化しないものです。業務処理が組織完結的に行うよう組み立てられていますので、ネットワーク化しようとしても、掛け声だけで終わりがちです。情報をいちいち誰かに伝えるのは面倒なので、そこを機械化していけば、負担なく情報の共有が進むと思います。AIやRPAは、まさにそういうことだと思います。個人の判断で、一定の情報を共有しようとする、誰もやらなくなり、判断基準もずれることになります。蓄積された情報の中から、AIが有益なものの抽出までできるようになれば、人間が作業しなくとも、情報の共有ができるようになります。すぐにできなくとも、そういったことを見据えて取組を進める必要があります。

事務局： 例えば、現状、歳入確保の関係で訪問した企業の情報を、庁内でエクセルシートにより共有していますが、情報量が多いこともあり、実際は十分に活用されていないように感じます。統一した基盤で効率的に情報を共有できる仕組みについて、研究をしていく必要があるのではと思います。

C委員： そういう仕組みはできるのでしょうか。

部会長： すぐには難しいとは思いますが、メーカーに頼めばできる部分はあると思います。

事務局： 技術的な革新が進んでいますので、共有が必要な情報を抽出する仕組みは、試行的にはできるのではと思います。

部会長： 行政経営方針に新鮮味を出すという意味では、新しい仕組みを使った業務の根本的な見直しを考えてもいいのではと思います。すぐに実現できるわけではないでしょうが、5年、10年先を見据えて今から始めないと、時代の技術水準

に、行政が乗り遅れてしまいます。

資料1の20ページに、事務改善の新規の取組として、BPRの検討・実施とあります。これは、そのための取組になるのではないのでしょうか。何が出来て、何が出来ないのか、検証を始めていく必要があります。

以上で、前回の部会での意見等の反映状況や「V 取組項目および取組方針」など、一通り議論いただきました。先ほど申し上げましたとおり、本日のこれまでの議論の結果を踏まえ、中間まとめ（素案）を策定し、委員の皆様のご確認ののち、中間まとめ（案）として第3回の本委員会に提示するわけですが、この作業は、本日の議論と並行して、事務局にて行っていたところがございます。

引き続き、委員の皆様、その修正の結果をご確認いただく時間をとりたいと思いますが、準備が整うまで、一旦事務局へ進行をお返しします。

<以上の議論を踏まえて、事務局から「次期行政経営方針「中間まとめ（素案）」」（追加資料）を提示し、説明。>

部会長： 文言、表現や位置付けなど、まだ検討の余地は残っていますが、本日出していただいた御意見などを盛り込むと、素案のようになるのではとのことですが、だいたいご発言いただいたような趣旨や内容は含まれているのかなと思います。重大なものが抜けているなどございませんでしょうか。ひとまずよろしいでしょうか。

それでは、今後、これを踏まえ、表現や位置付けなどをより精査していただいて、それに基づいて、第3回委員会の行政経営方針中間まとめ（案）へ反映していくこととします。そのあたりの最終的な調整につきましては、部会長の方に一任いただけますでしょうか。

（特に異議はなし）

それでは、本委員会に出す資料につきましては、事務局と私の方で調整して、まとめていくということといたします。

これで中間まとめ（案）の策定が終わるわけですが、部会の皆様におかれましては、これまでそれぞれのお立場から、またご経験から、貴重なご意見を頂きました。本委員会に出す資料の目途が立ちまして、ありがとうございます。

予定していた議題は、以上でございますので、事務局に進行をお返しします。

事務局： 真山先生、委員の皆様、活発に議論いただきまして、ありがとうございます。

次回の行政経営改革委員会は、予めお知らせしておりますとおり、7月2日の10時から12時に予定しております。大変ご多忙の折、誠に恐縮でございますが、どうぞよろしくお願いいたします。それでは、これをもちまして、本日の行政経営方針策定作業部会を終了させていただきます。