

第2回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時： 令和7年1月17日(金) 13:00~15:00
- 2 場 所： 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題： (1)次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(骨子案)について
(2)仕事のやりがい向上やワーク・ライフ・バランスを見据えた取組について
- 4 出席委員： 井ノ口 藍、遠藤 尚秀、上村 透、阪本 健也、澤木 聖子、白木 宏司、
中野 龍馬、早川 涼子、柳 至(五十音順、敬称略)
- 5 県出席者： 酒見総務部次長、廣部管理監(人材育成担当兼政策研修センター所長)、
岡田管理監(行政経営・税制・財産活用担当)、馬場行政経営推進課長、
大橋財産活用推進室長、追立人事課参事、臼井行政経営推進課参事、人事
課職員、行政経営推進課職員、財政課職員
- 6 資 料： 資料1 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(骨子
案)について
資料2 仕事のやりがい向上やワーク・ライフ・バランスの実現を見据え
た取組について
参考資料 公共施設等マネジメント基本方針(R4.3中間見直し後)

(1)開会

①酒見次長挨拶

会議の開催に先立ち、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くとともに、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、心から感謝申し上げます。

さて、本日令和7年1月17日は、阪神・淡路大震災の発生から30年という節目の日であり、改めて行政における危機管理の重要性を認識する機会でもあります。この30年の間、阪神・淡路大震災をはじめ、東日本大震災、熊本や能登の大地震、また、100年に1度と言われるような豪雨災害が頻発し、新型コロナという未知なるウイルスとの闘いなど、危機事案を数多く経験してまいりました。これらの危機事案に際しまして、県の体制面におきましても、それまでの人員削減一辺倒から大きく転換をしました。県民の命と暮らしを守ることができる必要な体制を確保することが求められておりまして、必要な体制は確保しつつ、いかに効果的・効率的に行政運営を行うかということが問われるようになってきております。

こうした中で本日の議題の一つ目は、次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の骨子案をお願いいたします。この方針は、県の施設につきまして、質・量の両面から県民ニーズに即して最適化を図るといったことを目的に、平成28年に策定をさせていただきました。来年度

に現方針が最終年度を迎えるため、次期方針の検討を行うものでございますが、県では、かつての子供の数が増え、行政需要が増大したときに整備した施設が、今後一気に更新の時期を迎えるということで、調査をした上で、頑丈で使えるものは活用しようという新たな考え方も取り入れておるものでございます。

この方針は、ハード面が中心になりますが、この人口減少時代に、今ある施設を同じだけ更新するのかといった点で、組織のあり方とも密接に関係するものでございます。次年度には将来を見据えて、例えば、地方機関のあり方や学校のあり方など、組織のあり方につきましても、行政経営推進課を中心に人事課、財政課、教育委員会等の関係部局と検討を行っていく予定でございます。

二つ目のテーマは仕事のやりがい向上やワーク・ライフ・バランスの実現を見据えた取組でございます。本県では毎年、勤務環境やワーク・ライフ・バランスにつきまして職員アンケートを行っております。様々な事情を抱えながらも、やりがいを持って、県民のために、より良い仕事ができる職場環境を作っていくには何が必要か、何が足りないのかといったことを、このアンケートの結果を踏まえて考えておりますが、今年度のアンケートの結果をご紹介しますので、大所高所から委員の皆様のご意見を賜ればと思っております。

限られた時間ではございますが、本日いただいたご意見を今後の検討、また取組にしっかりと反映してまいりたいと考えておりますので、皆様方の忌憚のないご意見、ご助言を賜りたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

④委員長挨拶

寒い中、皆様にお集まりいただきまして、ありがとうございます。私は年末年始にインフルエンザにかかり3日間ほど寝込んだのですが、アフターコロナの時代において、地域医療の体制の強化が重要であると実感しました。私がかかった救急の診療所では、医師1名に対して40名以上の患者が押し寄せ、アフターコロナにおける病院組織のレジリエンス(回復力)の重要性を感じました。

財務の視点から、「ファイナンシャル・レジリエンス」というのが重要なキーワードの一つになっております。様々なレベルのシステムの運営において、例えば行政経営もそうですし、地域経営もそうですが、レジリエンスという概念が非常に重要であり、平時から適切な有事への備えをしておくことが重要です。今回の個人的な経験から、地域医療やファシリティマネジメントにおいても、レジリエンスの向上が課題であると強く感じました。

さて、今回議題1にあがっているファシリティマネジメントについて、一般的には財務の視点から、人口減少による税収の低下、公共施設等の老朽化による中長期のメンテナンスコストの増加や人件費の高騰などを受け、既存の箱ものやインフラも削減(スクラップ)が主たるテーマと思われるがちです。他方、特に、今後の地域社会を担っていく若い世代のウェルビーイング向上のためのま

ちづくりが益々大切になります。予算制約のある中で、財務レジリエンスを確保しつつ、住民目線・県民目線で、中長期の視点から公共施設のあり方を検討することが重要であると考えます。

また、組織の経済性維持と地域価値のさらなる創造という一見、二律背反するように思える課題を克服するために、行政職員の皆さんによる強いリーダーシップの発揮が必要となります。そのためには、職員の働き方改革が極めて重要となります。組織にとって人はコストではなく、人的資産です。結局、組織というのは人の集合体ですから、人が気持ちよく働くことができ、結果、イノベティブな仕事を実施していくための環境作りが必要不可欠です。この点についても、委員の皆さんで率直な意見交換をしていただければ大変ありがたいと思います。

会議の終了については、14時30分ぐらいを目途としておりますので、短い時間となりますが、委員の皆様の見解をぜひ出し合って、より良い滋賀県作りという事に少しでも寄与できればと思っております。ご協力のほどよろしくお願いいたします。

(2)議題1 次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(骨子案)について

<事務局から、「【資料1】次期「滋賀県公共施設等マネジメント基本方針」の策定(骨子案)について」により説明しました。>

<質疑および意見>

A 委員： 4ページ目の②の施設総量の適正化に関して、住民参加の取組を踏まえた上で、適正化を進めるということを記載してはどうか。

公共施設の統廃合における住民の認識を対象とした調査研究によると、住民アンケートや、ワークショップなど住民参加の取組を行って、住民の意見を踏まえた上で、公共施設の統廃合というものを示した場合は、そういった取組をせずに、行政内部で検討し、住民参加の取組を踏まえずに統廃合する場合よりも、統廃合を受け入れやすいというような研究結果が出ている。住民参加の取組を行うということは、行政にとって大変なことではあるが、トータル的に見るとスムーズに適正化が進むと思うので、検討いただければと思う。

事務局： 知事からも、こうした検討に当たる際、できるだけオープンに、早くから情報を積極的に公開するよう指示を受けている。

行政内部で検討し、その過程も含めてしっかり情報を出し、その中で多くの住民の皆様のご意見、特に県は広域行政になるので、大きな施設になると思うが、情報をオープンに、早くから意見を聞くように指示を受けているので、いただいたご意見もそれに沿うものだと考えている。

また、今まで廃止してきたもの、統廃合してきたものが、この10年間は職員住宅など職員が使っているものが主に縮小対象になっていたが、次の10年間は、どちらかという住民の皆様に影響があるもの、県民の皆様に影響のあるものも出てくると考えているので、今の視点を持ちながら、しっかりと取り組んでいきたい。

B 委員： 他の自治体では、計画がほぼまとまった段階で、意見を募るケースもあるが、もっと早めに行政側から地域住民への情報の発信や、現場での住民向け説明も含めて、住民の方と協議する機会があるということか。

事務局： 特にあり方検討の段階からしっかりとオープンにしていこうということであるので、そういう方向になると認識している。

C 委員： 施設総量の適正化のところで、今の話に絡めて、何を住民に訴えていくかということについて発言させていただく。感想になるが、4つの対応方針を見ていると、①と③が具体的で現行のマネジメント方針にも書かれていると思うが、②と④が抽象的であると感じた。

公共施設等の現状および見通しを見たときに、公共施設等の老朽化の進行への対応や今ある施設をより良く長く使っていくことについては、しっかりと議論されていると思う。一方で、人口減少や財政状況に対する対応が、②の施設適正化や④の維持管理の最適化など、歳入や歳出の話だと思うので、方針としてもっと実効性を増すためにも、具体的に示した上で、住民や職員で議論されたほうが良いと感じた。

また、施設総量の適正化の指標で、平米面積を管理指標とされていると思うが、マネジメント基本方針を見ていると評価は費用対効果とか、利用者数とか、需要見通しが書かれており、平米面積との関連が分からなかったので、管理指標として決められた理由があれば、教えていただきたい。

事務局： 2番の(2)(4)の記述は今回骨子案ということで、内容が薄くなっているが、次の原案で、もう少し詳細にお示ししたいと考えている。総人口については、滋賀県人口ビジョンにおいて、滋賀県全域と圏域ごと、市町ごとに今後の状況が示されており、そういうことも踏まえて、県庁舎のあり方、地方合同庁舎のあり方をどうするかをまず定めていくことになり、実際の建物をどうするのかという更新・改修方針に反映していきたい。

また、県の財政状況については、今年度も先に予算公表させていただいたが、今なお財源不足が非常に大きい。毎年3月に中長期的な財政収支見

通しというものを作っており、そこで長寿命化や更新改修の費用を織り込んだ上で中長期的な財政収支見通しを策定していくので、財政面についてもどのように対応していくかわかる形で県民、住民の皆様にご理解いただけるよう説明責任を果たしてまいりたい。

また、2点目の施設総量の適正化の指標は平成28年に策定されたものであるが、県有施設の延床面積を把握し、10年間の統廃合や新たな需要を見通した上で、平成27年度時点の面積を超えないように設定されたと認識している。

今後の指標を設定していく上で、先ほどの住民の意見を聞くという視点を大切にしながら、加えて、今後県として新たな高専の整備や特別支援学校という非常に大切な事業もあるため、施設総量等を見定めた上で適切な目標値を定めていきたい。

C 委員： あくまで機能や必要性を考え、施設の適正な総量を出した場合に、当時の延床面積を超えることはないだろうというところを目標値と設定したと理解した。

D 委員： 公共施設の中には、ゴミ処理施設とか、警察署、消防署等があると思うが、県、国、市町のどういう管轄で区分され、今回の方針の対象になっているのか伺いたい。

また、耐震化含めて、地震の多い国と言うか、防災、減災に向けての取組が非常に重要になってくると思うが、他国など何か参考になるものがあるのか教えていただきたい。

事務局： 消防とゴミ処理施設については基本的には市町の管轄となっている。警察施設については県の施設となっており、現行の計画の中でも大津北警察署が更新の対象になっており、今後建て替え工事に着手していく予定である。

2点目の防災減災の取組について他国の事例まで調査しているわけではないが、過去の被災自治体から教訓を学ぶということが重要であると考えている。

特に能登半島地震では受援体制、ボランティアの受け入れやトイレの課題などがあったことを踏まえ、今後、地方合同庁舎の改修、建て替えを行う際には、これらの経験や知見を施設に反映させながら、今後の改修に繋げていきたいと考えている。

- D 委員： 県や市町の建物というのは住民からすると一緒だと思うので、縦割りが課題になってくるのではないかと思うがどうか。
- 事務局： 行政の仕事は、縦割りの中で適正な役割分担をしながら進めているところであるが、県と市が共同で事業を行った事例でいうと、滋賀県では、競技用プールを国体整備に合わせて草津市と共同して建設し、維持管理費を両者で持ち合うなど効率化を図っている。
- 今後、人口減少社会に対応できるよう、県と市町等との連携の視点を大切にして取り組むよう知事からも指示を受けているところであり、そういう視点をしっかり持ちながら、何ができるかということも含めて検討を深めてまいりたい。
- B 委員： 県は広域行政を担っているので、市町と連携し大規模な施設の整備に取り組むことができる。例えば、秋田県と秋田市が共同であきた芸術劇場(ミルハス)を建設し、観光客の誘致にも成功しているケースもある。県は広域的な視点を持ちながら基礎自治体への支援や調整も果たす存在であり、公公連携は非常に重要な視点であると考えられる。
- E 委員： パワーポイントの資料の2ページ目にある公共施設の老朽化の現状を示す棒グラフから、築50年を迎える施設の多くが学校教育施設であると説明いただいた。今後の若手を育てる観点から考えると、単純に耐用年数を延ばすだけや、古い施設をそのまま使い続けるだけでは不十分だと感じており、少子化の影響もあり、全ての施設を維持する必要はないかもしれないが、どの都市が子育ての中心にしていくかといった視点も大切だと考える。
- 滋賀県として子育てに特化した魅力的な都市づくりに対するお考えがあればお教えいただきたい。

事務局： 学校については教育委員会が所管部局となるため、教育委員会でまず検討いただいている状況である。今回の建物の改修について申し上げますと、耐用年数を延ばして使うという話もあるが、基本的には「フルリノベーション」を検討している。これは単に壁を直すなどの部分修繕ではなく、建物をスケルトンにして、現在の仕様に合わせた大規模改修を行うという考え方である。この方向性について教育委員会とも話し合い、検討しているところ。

また、学校の魅力化については、教育委員会の意見をしっかりと聞きながら、魅力ある高校づくりに資するよう取り組んでまいりたい。

E 委員： 子育て世代の方々はこういった情報を収集して、住む場所や引っ越し場所を決めることが多いと考えられるので、「こういった構想がある」「この教育を充実させる予定がある」というような情報を早めに発信していただくと、非常にありがたいのではと思う。

B 委員： 前提として、D委員が触れた縦割りの問題についての話があったが、滋賀県にも、県と市町ごとにそれぞれの教育委員会があり、義務教育については、小中学校は市町が担当しており、県は主に高校教育を担っている。

小中学校については基礎自治体が担当しているが、子供の減少が顕著な山間地域では小学校と中学校が縦に連携して統合されるケースも見受けられる。このような場合、中学生が小学生を指導する場面もあり、そのことで中学生自身も成長の機会を有することもある。

県の場合、高等学校教育と社会教育を教育委員会が担当され、公立図書館などを通じて社会人向けの教育活動も行っている。ところで、4・5年前に高校教育の学習要領が変更され、探究学習が高等教育に導入された。これにより、高校生が地域に出て、地域の課題を学び各自で課題解決について考える「探究学習事業」が義務化された。文部科学省は地方分権の流れの中で、いわゆる准義務教育と社会教育、高校と地域との連携を強化する方向に舵を切っている。

その際に、生徒は生徒、大人は大人と区別するのではなく、世代間の交流・連携を促すことが大切である。同じ地域に住んでいながら、意外と地元のことを知らない生徒が沢山いる。もちろん、外部からの関係人口が増える

ことも歓迎であるが、まずは地域の生徒が地元のことをよく理解することが重要であり、さらに地元にある課題や困りごとを大人と一緒に考える仕組みを作ることで、地域の公共施設の機能面での課題解決への多様な意見が出され、地域への愛着もより深まり、有意義な効果が期待できる。

生成AIの進化のスピードが激しく、子供たちが大人になった時に、単に多くの知識を有するだけでは不十分な時代となりつつある。子供たちが自分で課題を見つけ、考える力を養うことが重要であり、地域にはたくさんの課題が転がっているので、地域住民と生徒と一緒に地域課題に取り組む場を作ることが探究学習の基本となる。このように探究学習をうまく利用することも一つの有効な手段だと考える。

F 委員： 四つの基本方針それぞれに間違いはないと思う。しかし、もう一つ上の視点が二つ必要であると考え。一つ目は、D委員が言及されたように、市町も含めた総合的かつ計画的な管理を進めないと、県全体としての効果が得られないという点である。二つ目は、施設総量の適正化を進めようとする、人が集まる場所にはきちんと対応できるが、人が増えない、減少している地域では我慢を強いられることになりかねないという点である。

これは、住民との話し合いを行うべきだという意見があるにしても、財源が限られている状況では実現が難しい。もし、住民の理解が得られない場合、施策の実行が延期される可能性がある。従って、人が集まらない、減少傾向にある地域で、施設を建て直す、減築する、または統合する際に、別の経済的効果を持ち込む必要があると思う。例えば、コンビニなどの商業施設を併設する、小中だけでなく小中高校を一体化し、空いたスペースを民間に貸し出して収入を得るなどの施策が考えられる。こうすることで、人がその地域を離れることを防ぐ効果が期待できる。

施設総量の適正化を進めると、人が集まる地域はさらに人を集め、一方で減少している地域はますます減少するという悪循環を助長してしまう。その結果、施策が実行不可能となる懸念がある。そこで、これらの地域に別の経済的効果を持ち込み、例えば民間企業の施設を県の施設内に設ける、または高校にネーミングライツを導入するなどの大胆な施策が必要であると考え。このように、思い切った施策を取らなければ、方針を全うすることは難しいのではないかと。

結論として、市町も含めた総合的かつ計画的な管理を行うこと、そして適正化を進めるためには減少が見込まれる地域に別の経済的効果を導入する

ための条例改正などを含めた取組が必要である。基本方針自体には問題はないが、この二点についてぜひ検討いただきたい。

事務局 まず、市町との連携について、先ほども触れたが、非常に大切な視点であると考えます。現在、人口が減少する中で、県だけ、市町だけで運営することは難しい時代に突入している。連携できるところはしっかりと連携していく必要がある。また、滋賀県は広域行政を担っており、市町全体を見渡して対応策を検討する視点が重要である。

例えば今後、地方合同庁舎のあり方についても検討を深める必要がある。これは、市町と一緒にどう進めていくかを考えるべき課題である。建物の問題だけでなく、知事がよく言及しているが、人的支援も含めた対応が求められる。人材育成や市町の技術職員体制の確保といった点もしっかりと取り組む必要がある。これらを踏まえて、今回の年頭の挨拶でも市町との連携の重要性が強調された。具体的なアイデアはまだないが、市町との連携について検討を進めることは非常に重要である。どういうことが可能かを検討し、その視点を持って進めていくべきである。

また、人が集まる場所についても考慮する必要があると考えている。コンビニの設置やネーミングライツの導入についても、制度的には可能であり、さまざまな挑戦ができる状況にある。これについては、行政経営推進課とも連携しながら取り組んでいきたい。もう一つの視点として、現在県で取り組んでいる北部振興の取組がある。北部振興は、長浜、米原、高島地域をモデルとして進められている。この取組を通じて、良いモデルを作り、それを全県に広げていくことも目指しているところ。

将来、滋賀県が10年、20年と続いていく中で、県有施設がどのような役割を果たすべきかという視点を持ちながら、10年間の計画の原案を作成していきたい。

B 委員： 基礎自治体と県との協議や意見交換会の場が必要であり、広域である滋賀県が主導し、それに基礎自治体や市町村が参加する形で進めることが考えられる。以前は「コンパクト・アンド・ネットワークシティ」を目指そうと国が指導されていたが、現在は「スマートシティ」として地域づくりが進められている。滋賀県として当然、各地域の資源や強み、弱みがあることを踏まえ、地域

特有の事項については基礎自治体が検討すべきであるが、滋賀県としては、広域の視点からの指導や役割分担が重要となる。「小さく産んで大きく育てる」というグッドプラクティスを各地域で実践し、その結果を横展開していくことは非常に効果的な案である。

特に、北部振興に関して関係人口の創出という観点からも、観光や定住の促進など、地域に人が集まり、最終的には定住者が増えることが期待される。このような成功例を他の基礎自治体にも横展開できれば、滋賀県全体の振興に寄与することができると思う。

G 委 員： 施設一覧がWebサイトに掲載されていると思うが、もう少し見やすい形式にならないかと思う。現状では、リストを見ただけで自分がよく利用する施設が廃止されることに驚いた。具体的なイメージが湧きづらいという問題点があり、1年後に廃止されることを急に告知されるよりも、もっと前にわかりやすく情報を提供してもらえると関与しやすいと考える。

1ヶ月後に急に施設が閉鎖されることはないと思うが、1年後に廃止されるとしても、もっと早い段階で情報が提供されると住民としてももう少し関わりを持てると感じる。情報提供の方法やタイミングについて、改善の余地があるのではないかと思う。

事 務 局： 現在、公共施設等マネジメント方針について、その進捗状況を含め、毎年9月頃に取り組状況を県のホームページに公表している。この情報をご覧いただいていると思うが、わかりにくいなど、情報発信の方法に課題があるというご指摘を受けたと思う。

確かに、マネジメント方針の中には廃止を含むものもあるが、更新・改修方針という別の方針もあり、ここでは今後廃止予定の施設やそのあり方を検討する施設についても触れられている。更新・改修方針では、今後の施設のあり方を検討する位置づけもあるが、この点についてもわかりにくいとの指摘を踏まえて情報発信の方法を改善できないか検討したい。

G 委 員： 中学生が見たくなるような、極端かもしれないがそのような形にしてほしい。現状はPDF形式で提供されているが、40ページものPDFは見ることができない。もしこれが今風の形式に改められれば、非常に良いと感じる。

現状では各施設が文字で書かれているが、クリックすると写真が見られたり動画が視聴できたり、Googleマップと連動するだけでも理解しやすくなると思う。このようにすることで、マネジメントの前提である関わりやオープンにするという概念がより実現されるはずである。そうしなければ、市民が取り

残される可能性がある。結果として、1年後、2年後、3年後には大人たちの話し合いで決まってしまう、10年後や20年後に施設が変わったとき、本来は今の10代や20代が使うべき場所が上の世代によって決められてしまう。それは非常にもったいないことである。

B 委員 SNSやスマートフォンを使って手軽に施設の情報が入手されるようになることは望ましい。もしそのような運営が可能であれば、若い人も行政の動きに興味を持つことが可能となる。お考えいただくようお願いしたい。

H 委員： 私は障害がある方の事業所で働いているため、障害のある方の目線や実感として感じていることが多くある。例えば、県立の高等学校においては、車椅子を利用する生徒に対する対応が限られており、その結果として通信制の高校を選ばざるを得ないという話をよく聞く。さらに、災害時には呼吸器を使用する方や車椅子を利用する方がすぐに電源を必要とするが、避難先がわからなかったりする問題もある。事業所では一時的な対応を考えているが、具体的な避難場所に関する指導や情報提供が不足している。また、身障者用の駐車場は確保されているものの、後ろから乗降するタイプの送迎車を利用している場合、車道側に出てしまうこともある。

こうした日常生活の中で選択肢が狭まっている障害のある方々の声を反映するような取組があれば伺いたい。

事務局： 県立学校に関して、確かにエレベーターが設置されていない学校が存在する。これまでは、中学校から車椅子を使用する子供が入学するという情報が届けられた際に、即座に対応できていなかった。入学が決まった際には、エレベーターがない学校にはエレベーターを設置する形で対応していたが、入学後にエレベーターを設置するとなると、どうしても完成が2年生の後半ごろになってしまい、議会からの遅いという意見もあった。こうした課題から、教育委員会ではユニバーサルデザインの推進という観点からも、もっと早く計画的に取り組めないかと検討を進めている。また、予算の財源についても県の方で対応しており、長寿命化計画枠の中で対応を進める形となっている。これにより、より良い方向に改善できるよう引き続き議論を深めたいと考えている。

もう一点、障害のある方々の意見を聞くことの重要性についてであるが、3ページに記載の通り、建築基準法などの法律に基づいた基準は当然のことながら存在し、これは建築の専門家が効率的なやり方であると示すものであるが、実際には国スポ施設の滋賀ダイハツアリーナでも課題が発生したよう

に、基準を満たしていても利用者の目線から見ると改善が必要になる場合がある。

もう少し早くから聞き取り、対応を進めていけば、こういった問題も発生しなかったかもしれないので、全ての声に対応することは難しいかもしれないが、早くから声をしっかりと聞こうと、今回の骨子案の3ページにもその旨を盛り込んでいる。子どもから高齢者まで、あらゆる障害者の意見をできるだけ反映する場を設ける予定であり、特にファシリティの面でその意見を反映させることを考えている。こうした方針を原案に入れたいと考えており、具体的にどう対応すべきかについて、特にハード面での検討を進めたい。

H 委員： ありがとうございます。そういった方々が普通に過ごせるような対応を、案件が発生してからではなく、事前に検討するということが重要である。社会全体が初めからそのような配慮を行い、施設や環境を整えていけば、社会全体がより寛容で豊かなものになると考えている。

(3)議題2 仕事のやりがい向上やワーク・ライフ・バランスを見据えた取組について

<事務局から、「【資料2】仕事のやりがい向上やワーク・ライフ・バランスを見据えた取組について」により説明しました。>

<質疑および意見>

F 委員： このアンケートを見て感じたことは、典型的な昭和の時代に設立され、それなりに成功して大きくなった会社と全く同じである。小さな会社では起こりにくいことだが、それなりに成功した昭和の時代の会社は皆このような状況に陥っている。効率化を図り、残業を減らそうという指示が上から降りてきて、その負担を中間管理職が引き受ける形になる。これにより中間管理職の仕事が増え、回らなくなるというのは、典型的な企業の問題である。この状況を打破し、イノベーションを進めるためには、現行のやり方では無理である。

大きな組織や会社は、一つの部署のみで仕事をしているわけではなく、さまざまな組織や関係する会社、市町などが絡み合っている。そのため、仕事のやり方を部署単位で変えるだけでは不十分である。もっと包括的に、全体で仕事の仕方を変える必要がある。経営層が主体となって「これはやめる」というような断固たる決定を行い、その上でどのように効率化を図るかを考えなければ、この状況から抜け出すことはできない。

中間管理職、特に係長になりたくないという者が多いというのも全く同じ状況である。以前も指摘したが、県庁の幹部がもっと意志を持ち、「これはやめる」と総合的に打ち出し、それを実現するためにはどうすべきかを各部署で考える必要がある。現状のままで、各部署に対して個別に改善を求めても、それは部分最適にしかならず、小さな改善しか生じない。結局は付け焼き刃の対策に過ぎない。

県庁における経営者が誰であるかわからないが、知事や部長級の人々も含めて、現状の仕事の仕方を根本から見直す必要がある。「これはやめる」「これはこうする」といった具体的な方向性を検討し打ち出した上で、その方針を実行するために、課長や係長がどう動くべきかを考えさせないと、大きな効果は期待できない。

私は2010年から全体最適の改革に取り組み、現在に至るまで残業が大幅に減り、36協定違反もなくなっている。それにより、課長になりたくないという者も最近では見当たらなくなった。

個別の業務の効率化やデジタル化、DX化を進めるだけでは小さな改善にとどまり、大きな変革には至らない。県庁の幹部が自ら考え、根本から仕事を減らすための方策を考え実行する、それを課長以下の人々が支える形で進めていかないと、何年経っても同じ議論が続くだろう。これは非常に厳しい意見であるが、経営者(知事)にはこの点を重視してほしいと思っている。

事務局 現在の行政経営方針は、ボトムアップの見直しを図るという考え方のもとに作成している。県庁全体で見直しを進める風土を醸成しようとしている。しかしながら、今のご意見を踏まえると、それだけでは部分最適に留まり、なかなか難しいということを改めて認識した。

今のご意見を幹部層にも伝え、これからどのようなことができるかを考えていきたいと思う。

F 委員 日本は生産性が低いと言われているが、何が悪かったのかと言うと、日本は改善文化が強すぎて、部分最適の改善に注力しすぎて全体最適の改革が進んでいない。個々人の生産性が低いわけではない。

一方で、欧米では部分最適の改善にあまり力を入れず全体最適を目指した大規模な改革を実施し、その結果として生産性が向上しているのである。この点を踏まえ、ぜひ幹部にこの考えを伝えていただきたい。

C 委員： 私自身、昭和の頃に設立されて成功してきた会社の30代管理職手前の人間として、多くの思うところがある。ここでは二つのポイントについてお話ししたい。

まず一つ目として、F委員がお話くださった内容は全くその通りである。ボトムアップでの部分最適の改善、すなわち個人で、組織で、チームでの改善は重要であるが、一方で、全社的な視点、県庁全体での考え方が必要である。

私が勤めている会社で行っている取組として、「オペレーショントランスフォーメーション」がある。これは、社員一人一人の業務量や時間の使い方を極めて細かく調査するものである。具体的には部や組織ごとに仕事の種類や工程、会議や調整、資料の作成に要する時間、メールの数などを詳しく分析し、それぞれがどの程度のリソースを必要としているかを調査している。さらに、インプットやアウトプット、フォーマットの整備状況、ルールの有無や標準化の状況、自分だけができる仕事か他の人に渡せる仕事かなどを詳細に項目分けして全社員に調査を行い、課題を特定しようとしている。

また、その業務が役職に見合ったものであるか、その人のスキルが足りているか、報酬に見合っているかなども含めて調査を行い、業務量の改善に取り組んでいる。これらが何かのヒントになればと思い、共有させていただきたい。

もう一点として、働きやすさに加えて、働きがいの話も重要であると考えている。ワーク・ライフ・バランスの先には活気ある議論や創造性をもたらし、職員全員が価値を提供することが求められる。働きがいという点において、自分たちの仕事が直接どれだけ県のために、県民のためになっているか、あるいは県庁職員や仲間のためになっているかという部分を感じる機会やコミュニケーションの設定が重要だと感じる。

事務局： 現在の会社で取り組まれている内容をご紹介いただき、非常に参考になると感じた。確かに振り返ると、県庁で行っていた行政改革は、どちらかというと事業単位で「この事業は必要か不必要か」という観点で進められていた。各個人の仕事がどのような業務量であり、それが必要かどうかというところまで詳細に分析することはなかった。そのため、大変貴重なヒントをいただいたと感じ、今後何ができるかを考えていきたいと思う。

働きがいに関しては先ほども触れたが、年配の職員においては仕事の成果や達成感、キャリアアップに働きがいを感じる傾向がある。一方で、若い職

員になるほどワーク・ライフ・バランスや人間関係が働きがいに直結しているとの結果が出ており、これは世代間のギャップがあるのではないかと感じている。ちなみに、私は50代で、若い頃は非常に残業が多かったが、やりがいも感じていた。現在の若い職員たちは、生活と仕事のバランスを見出せないとやりがいを持ってないように感じる。

現在の若い職員に対してどのように接し、どのような取組が適しているのかを考えているところである。

C 委員： 事業として不要か必要かという判断は、一般的な会社でいう「事業ポートフォリオの見直し」と類似する部分がある。個々の業務についても検討いただき、県庁の職員が働きやすくなるとことにつながればと感じる。

働きがいに関しては、世代間の価値観のギャップが影響していることが考えられる。また、経験が浅い人間と比べて、経験を積んだ方々は自分の仕事かどのような影響を及ぼすのか解像度高く把握しているため、それがやりがいに直結しやすいと思う。

現代の若い職員たちは、県としてのサービスが既に完成されていると感じるかもしれないので、自分たちが何か新しい価値を生み出すことの難易度が高いと感じるのは当然であり、これは若者だけでなく、職員全体で共有している課題なのかなと感じる。

難しい状況を乗り越えるためには、「より良い滋賀県を作る」という目標を共有し、世代間のギャップを埋めるためのコミュニケーション機会を設けることが重要であると考える。

G 委員： 5ページ目のグラフをみると課長級以上の97.2%が自由にアイデアを言えると考えているが、係長と主査はそのようには感じていない。このグラフが示す通り、上層部の人々は「言いたいことを言えるよ」と思っているが、係長はその逆で「言えない」と考えている。主事が88.6%の割合で「言える」と答えているのは、若手の意見を取り入れようとしている上層部の意向が反映されていると思うが、階層が上がるにつれてその割合が低下しているのは、次第に「NO」と言われる機会が多くなっていることを示しているのではないか。

係長は現場にも立つ重要なプレーヤーであることから、その意見をもっと強く支援するべきだと考える。6ページ目の将来のレベルアップや仕事へのチャレンジ意欲に影響を与える要因には、忙しさだけでなく、意見が聞き入れられないことも含まれる。係長のような根幹を担うプレーヤーの意見は非常

に重要であり、係長の意見を大切にすることを見える化や言語化して、「上は意見を止めない」という姿勢を示すことが大切である。

このグラフの結果は興味深く、係長が可哀想に思えた。「言えない」、「言ってもNOと言われる」と感じているのかもしれない。ケースバイケースではあると思うが、そうした傾向があるのではないかと思った。

事務局： 総じて多様なケースが存在すると思うが、課長級以上の職員は自らの判断で施策を動かすことができるため、その意味では意見を言いやすい状況にある。一方で、係長級や30代40代の職員は中間管理職として、下からの意見を聞きつつ、上にも伝えなければならない。これは中間管理職の悩みどころであり、私の経験上も、自分たちの意見がなかなか政策に反映されない、または協議を進めるうちに自分たちの意図と違う方向に進んでいると感じることがあった。

このような状況を踏まえて、どのアンケートを見ても係長級の数値が低いというのは、大きな課題であると考えており、現在、その解決手段の一つとして実施しているのは、係長を支える立場にある主査級や主任主事級の職員研修で、「君たちの役割は係長を支えることである」と教えることである。また、課長級や参事級の研修においては、「係長をしっかりとフォローし、働きやすい職場環境を作ることがあなたたちの使命である」と伝えている。

現状行っているのはその程度でもあり、さらに良い方法があればご教示いただきたい。

G 委員： 私は、課長以上の人には「責任は取るが口は出さない」というメンタルを持ってほしいと考えている。そのような上司の下で働くことができれば、とても楽しいと思う。責任を取るという姿勢があれば、きっと部下もその上司を好きになると思う。

D 委員： 皆さまのおっしゃる通りだと私も考えている。私も民間出身であるため、県庁や国といった既に出来上がっているメガ組織を簡単に変えるのは非常に困難であると思っている。弊社もアンケートや組織サーベイを用いて組織風土改革を進めてきた。組織サーベイでは、従業員が金太郎飴のようであるという評価を受け、このままでは会社は成長しないと気づいた。そこで、2000年から組織風土改革委員会を設立し、役員がまず合宿をして、現状をどう打破するかを徹底的に議論した。

また、中間管理職を含む様々な層においても組織改革委員会を設置し、役員との意見交換を行った。これを10年間続けた結果、やっと変化が見ら

れ、現在でもその取組を継続している。組織は継続して取り組まないと腐敗していくものであり、トップの考え次第で変わる部分も大きい。時代の変化に伴い、若い方々の価値観や様々な視点を汲み取る感受性を学ぶことが必要であるとも感じている。

役員クラスや幹部クラスが壁を打破するために、まずは彼らが会議で発言しないとか、会議資料をA4サイズ1枚に限定するとか、パワーポイントのカラー化をしないなど、トップの思考次第で大きく変わるので、知事にはこのことをぜひ念頭に置いていただきたいと思う。

B 委員： 民間企業においても、耳の痛い話である。係長・課長の間管理職クラスは、組織において上下に挟まれると同時に、クライアント・住民と組織にも挟まれた「サンドイッチ状態」でストレスを感じる人が多いのでは。また、官民を問わず、上司と部下の間でコミュニケーションが難しくなっている現在、特に上司も、仕事終了後に部下に「飲みに行こう」と言ったら「ワーク・ライフ・バランスを重視したい。」と断られないか、また余り強く誘うとパワハラになるのでは、とかなり気を使っておられるケースもお聞きする。かつては仕事が終了すると、人間として腹を割って話す機会も多く見受けられたが、現代ではそうした場を設けるのが難しい社会環境となっている。

働き方の多様化や職員意識の変化、電子機器の進展などにより、仕事のやり方についての柔軟性は増しているものの、職員がお互いに遠慮する社会環境も存在する。中間管理職は上にも下にも本音で話せず、フラストレーションが溜まっている状態が多い。若い職員も「上司から余り強く仕事の指示をして欲しくない」と感じる一方で、逆に上司からの指示がないと「この組織では自分は成長できない」と感じて辞めてしまうことも珍しくない。ある公的病院でも同様の問題で、複数の医者が一斉に辞めて困るケースも発生しているとお聞きした。こうした人間関係の問題は、どの組織においても珍しくなく、やはり、本音で話す機会が職階を超えて共有されることは重要である。お互いに気持ちよく話せる風通しの良い職場を積極的に作り上げていくかが大切だと考える。各委員の先生の話聞いて、全くその通りであると強く感じる。

I 委員： ワーク・ライフ・バランス枠が作られたことについて、非常に良い取組だと思う。しかし、実際には50代の女性が介護離職を深刻に考えている現状があると思う。育児は前向きな話題であり、子供がこれから増えることは明るい

ことだが、隠れ介護者については多く存在し、県庁内にも多くの職員が介護の問題を抱えていると推測される。隠れ介護者を実際に支援できる形で対策を打ち出すことが非常に重要であると感じている。

また、F委員がおっしゃったように、日本は過去の事例を大切にしながら少しずつ改善を行う傾向がある一方で、アメリカ型のやり方は破壊的なイノベーションをもって一気に変革を進める。先週のニュースで愛知県が週休3日の取組を公表していた。こうした先進的な取組を滋賀県でもぜひ検討していただきたい。特に、C委員が提示された細かい職務分析を活かし、週休3日が実現した場合にどのような影響が生まれるかなどをシミュレーションすることも有効だと思う。その結果をもとに実際に断行できるかどうかを判断し、働きやすさを追求していただくことが大切だと考える。

アンケートに関して二つ質問がある。今回のアンケートでは、教育職、医療現場、警察が除外されているように見受けられるが、これらの職種はエッセンシャルワーカーであるため、不満や仕事とワークライフの問題において非常に深刻な課題を抱えていると考える。従って、これらの職種がなぜ除外されたのか、その理由をお伺いしたい。

また、フェイスシートを基にした分析に関して、公表されていないかもしれないが、県庁の職員には民間企業からの採用されている方も多く、そのような方々の傾向について分析を行っているのかどうか、それについても教えていただきたい。

事務局： 学校の教員、医師、看護師、警察という職種は、委員からのご指摘の通り、県庁の知事部局の職員とは働き方が異なり、特殊な行政職であると認識している。そのため、今回のアンケートからは除外させていただいた。また、職階、性別、年齢といった属性については収集しているが、民間出身かどうかといった属性は把握していない。そのため、民間出身者に関する詳細な分析は現時点では行えないが、職階や職種ごとの傾向については今後さらに詳細な分析を進める予定である。分析結果がまとまり次第、改めて報告し、ご紹介させていただきたい。

B委員： 本日の議題は以上である。各委員の皆様からさまざまな知見をいただき、感謝申し上げます。また、円滑な議事進行にご協力いただき、誠にありがとうございました。

全体的にまとめると、1つ目の議題については、今回の方針は非常によくできているが、住民参加の視点をもう少し取り入れるべきという意見があっ

た。また、住民に対してわかりやすい説明をさらに発信してほしいとの要望もあった。特に災害対応に関しては、自身の体験から得た知見をもとに、滋賀県でもレジリエンスのある地域運営を実現するべきとの話があった。今年には阪神・淡路大震災から30周年にあたるが、その実体験を活かした防災対策が求められているとの意見もあった。

また、子育て世代が住みやすい街づくりや教育施設の充実について、ハード面だけでなくソフト面からも検討し、今後の施設整備に役立てるべきとの提案があった。広域行政を担う滋賀県として、各市町の状況も考慮し、発信していくことが重要であるとのこと指摘もいただいた。

基礎自治体でも長浜市のように広い地域を有し、とりわけ山間地域の支援についても検討が必要となる。社会的・経済的な効果を見据えて、基礎自治体と広域行政が寄り添い、互いに連携する地域経営の実践が求められているとの意見もあった。

さらに、GIS等を活用して、住民や県民に対してわかりやすい説明を提供すること、お身体の不自由な方々のご意見を意思決定に取り込みことをさらに強化することも求められている。これらの意見を受け、今後の施策に活かしていくようお願いしたい。

議題の2つ目は職員の話で、部分最適が強いとの指摘があった。民間の大企業でも同様の課題があるが、一夜にして風土を変更することは難しい。トップマネジメントの関与が重要であり、現状の見える化とデータを活用しながら、大きな決断をトップから示すことが求められる。そういった意見も寄せられた。

職員の世代間の認識ギャップが存在する一方、行政には民間から転職した職員や様々なバックグラウンドを持つ職員がいる。このことは多様性という意味で良い面もある一方で、壁やギャップとして認識されることもある。そのようなギャップを少しでも緩和するためにも、各層における思いに十分に耳を傾け、お互いに意見交換しやすい環境を整えることで、組織内の熟議が促進されることが重要となる。

また、閉ざされた組織内環境では空気の還流が難しくなる。行政職員のジョブローテーションは部局を超えて行われるが、組織を超えた移動も必要ではないかと考える。例えば、民間企業とのジョブローテーションを通じて、民間の考え方や仕組みを学び、行政に新しい風を取り入れることも必要である。外部の知見を持ち込む若い職員が上に立つことで、新しい視点を行政

内に取り入れることが可能となる。基礎自治体の中には、こうした取組を進めている団体もあるが、滋賀県においても、行政職員が民間企業とのジョブローテーションを経験する機会を設けることで、行政と民間がウィンウィンの関係を築くことも可能である。ぜひ積極的なジョブローテーションを進めてはどうかと考える。

これらは一朝一夕には解決しない問題であり、官民間わず困難な課題であるが、粘り強く取り組むことで、滋賀県の職員の環境作りを進め、ひいては県民に対してさらに良い公共サービスを持続的に提供できるような環境を引き続き整えることが重要である。このような取組をぜひ続けていただきたいと考える。

(4)閉会

①岡田管理監挨拶

本日は足元の悪い中お集まりいただき、また長時間にわたり活発にご議論いただき、ありがとうございます。非常に参考になるポイントが多数あり、個人的には「昭和の会社」と言われたことが非常にショックでありましたが、我々も様々な法定の仕事や社会の課題に対応しているため、課題がすぐに消えるわけではなく、また、ドラスティブな変革を行うのが難しいという側面もございます。しかし、民間に比べると非常に遅れていることも事実でございます。

近年、人材の確保が困難になり、働く人々の価値観も変わっているため、これらの課題を改善しなければ人材を確保し続けることも、繋ぎとめることも難しくなっております。この危機感の中で、トップを含め様々な取組を進めているところであり、民間の知見や考え方を参考にしながら、自らも変わっていく必要があることを改めて感じているところでございます。

引き続き、委員の皆様には様々なアドバイスをいただきたいと思いますと考えております。本日は誠にありがとうございました。