

第3回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時： 令和7年8月4日(月) 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)「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和6年度における取組状況について
(2)次期行政経営方針策定に向けた必要な視点について
- 4 出席委員： 相川 康子、井ノ口 藍、遠藤 尚秀、上村 透、久保田 真也、児島 多鶴子、阪本 健也、澤木 聖子、中野 龍馬、早川 涼子、柳 至
(五十音順、敬称略)
- 5 県出席者： 東副知事、東郷総務部長、酒見総務部次長、濱川管理監(行政経営・税制・財産活用担当)、石野人事課長、吉田人事課参事、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、広報課職員
- 6 資 料： 資料1 「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和6年度における取組状況について
資料2 次期行政経営方針策定に向けた必要な視点について
参考資料 経営資源ごとの実施計画における定量的目標の状況

(1)開会

①東副知事挨拶

改めまして、滋賀県副知事の東でございます。

委員の皆様におかれましては、ご多用の中、委員会にご参加いただき、誠にありがとうございます。また、平素から県政の推進に格別のご理解とご協力を賜っておりますこと、併せてお礼申し上げます。

私は職員時代から行政経営の部門を長く経験し、この行政経営改革委員会は非常に思い出のある委員会でございます。これまで様々な取組をこの委員会にお諮りして進めてきました。

本日は公務の都合により冒頭のみのお出席となりますが、行財政運営について貴重なご意見をいただく場として大変期待しております。

本県の行財政運営については、これまでも社会経済情勢の変化に対応して様々な取組を進めてきましたが、現在は令和8年度までの行政経営方針に基づき、業務の見直しや効率化および人づくりを重点として、全庁を挙げて業務の見直しと職員一人ひとりが最大限能力を発揮できる職場づくりを進めております。おかげさまで、着実にその成果も現れているところです。

一方で、我が国を取り巻く状況は、人口減少や少子高齢化が進展し、担い手不足が深刻化しております。また、道路や上下水道などの社会インフラの老朽化など、多岐にわたる課題が顕在化しています。

本県においても人口減少のペースは他府県に比べ緩やかですが、確実にその動きが進んでおり、避けられない問題と認識しております。

こうした課題に対し、滋賀県をより持続可能で活力ある地域社会へと発展させるためには、県政の基本である基本構想を支える行財政運営の質を高めることが必要不可欠です。そのためには、急速に発展した生成AIなどのデジタル技術の活用や事業・組織のあり方など、将来を見据えた新たな発想で改革を進める必要があると考えています。

本日の委員会では、現行の滋賀県行政経営方針2023-2026における令和6年度の実現状況をご報告するとともに、次期行政経営方針の策定に向けて必要な視点についてご議論いただきたいと考えております。

委員の皆様には、それぞれの専門分野における豊富なご経験と深い見識を基に忌憚のないご意見をいただき、県民の皆様の期待に応える行政経営の実現に向けてご指導賜りますようお願い申し上げます。

限られた時間ですが、活発なご議論をよろしくお願いいたします。

②委員長挨拶

本日はお暑い中、委員の皆様にお集まりいただき、ありがとうございます。今日は第3回目ということで、今年1月以来の開催となります。先ほどお話がありましたように、議題を2つご用意しております。

1つ目は、行政経営方針2023-2026の振り返り、令和6年度における取組についてです。2つ目は、次期行政経営方針策定に向けた必要な視点や留意点について、各委員の皆様方からご示唆やご意見をいただければと思います。

先ほど副知事もお話されていましたが、近年、世界経済は大変な変動期にあり、VUCAの時代と言われています。とりわけ関税の問題や地政学的なリスクも含め、本日ご参加いただいている民間の方々におかれましても、グローバルサプライチェーンの複雑化や分断の問題など、極めて厳しい外部環境であり、将来予測が非常に難しい状況です。

こうした変化の激しい時代において、行政自身も外部環境の変化に柔軟かつ戦略的に対応する必要があります。この行政経営の改革は、滋賀県だけでなく全国の自治体で求められていると思います。

本日は、委員の皆様方のご知見とご支援をいただき、持続可能で実効性のある行政経営方針に向けた議論を進めてまいりたいと思いますので、ご協力のほどよろしくお願いいたします。

(2)議題1「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和6年度における取組状況について

<事務局から、【資料1】「滋賀県行政経営方針2023-2026」令和6年度における取組状況について」により説明しました。>

<質疑および意見>

A 委員： 指標1の延床面積について、平成27年から増加しないという控えめな指標とされているが、県保有建築物の半分が学校施設であることを考えると、少子化や人口減少により延床面積の減少が進むと思われる。

これは議題2とも関連するが、現状では施設のデザインに住民参加を取り入れるとしているが、それだけでなく施設再編そのものについても住民参加の発想を取り入れた方が良いと考える。

他の自治体でも施設再編における地域社会での合意形成が問題となっているが早めの情報共有と地域住民による住民参加を活用した合意形成が重要である。所管課としては大変でやりたくない状況があると思うが、他の自治体では条例や規則により施設再編の際の住民参加を標準化しており、やらざるを得ない状況となっている。

公共施設再編において住民合意がうまくいかないと、どんなに合理的な施策でも立ち行かなくなるため、大変でも早めの取組が結果的にスムーズに進む。将来的に住民参加による合意形成を施設再編の際にぜひ反映していただきたい。

事務局： 平成27年度時点の施設総量を上回らないという目標設定の趣旨は、今年度開催される国スポ・障スポに向けた施設整備が予定されていたためである。滋賀アリーナ等で施設面積の増加が見込まれるものの、他の施設を縮減することで平成27年度より増やさないという目標設定をした。

これまで各部局の取組により目標はおおむね達成する見込みだが、この10年間で縮減できたのは職員住宅や庁舎等の施設が多かった。

今後は、ご指摘のように公共施設についても人口減少を見据えて見直しを行わなければならない局面に入ってきている。ご指摘の住民の合意形成は施設廃止において必要不可欠な部分と考えるので、今後各部局で施設のあり方検討を行う際に、利用者目線、地域の日線をしっかりと意識しながら取り組んでまいりたい。

B 委員： 人こそ最大の経営資源という考えのもと、前期から組織が大きくなると理解できない雑用が増え、若い世代のやる気を失わせると述べてきた。そういう理解できない業務をやめることが最も効率を上げる方法だとずっと話して

きたところ、7ページに「知事が先頭に立ち、やめられること、見直しできることを改めて検討」と記載されており、これは素晴らしい取組だと思う。

デジタル化、DXの取組も非常に良いが、多くの企業が失敗しているのは部分最適でデジタル化、DXをしてしまうことである。その部署の仕事は効率が上がるが、組織全体としては大して効率が上がらない。このデジタル化、DXは全体最適で行い、業務を全て見直して県庁の経営層が真のDX方針を出し、その下で各部門がデジタル化を進めないと大きな改革には繋がらない。部分最適に行かないよう全体最適での改革を進めることで、理由もわからずやっている仕事が減り、若い世代のやりがい向上する。

滋賀県は人口1万人あたりの職員数が少ないと言われているが、これは実はチャンスである。多い人を減らすのは大変だが、人が少ないけれど効率を上げて1人でできる仕事を増やせば、人口あたりの人数を増やす必要がない。現在24人程度だが、人口の多い都市部は10人を切っているところもある。全体最適で効率を上げることで仕事が回るようにし、職員が少ないことをチャンスと捉えてほしい。

我々は売上が倍になっても間接業務をする人の人数を増やさないという指標を10年前に掲げている。県であれば人口あたりの職員数のようなものをKPIで目標にしながら効率を上げるようにされたらよい。

事務局： 1つ目のデジタル化、全体最適について、デジタル化においては単に現在の業務をデジタルに置き換えるのではなく、まずその事務をやめられないか、そのフローでよいのかをしっかりと検討した上でデジタル化を進めるべきと考えており、ご指摘の通りであり、そのように取り組んでいきたい。

全体最適という意味では、システムには個別の業務だけでなく全庁にかかるとシステムもある。そういったものについては、担当課だけでなく関係する課や私ども行政経営推進課も入り、全体を見ながらより良いシステム、全体として最適になるようなシステムの構築にも気を付けている。

なかなか難しくうまくいかない面もあるが、ご指摘いただいた意見を踏まえながら取り組んでいきたい。

C 委員： 情報のところでまずお伺いしたい。若い人の県政への関心があまり高くないという話だったが、若い人に県政への関心を持ってもらいたい目的や、何に関心を持ってもらいたいのか、関心を持ってもらうことで何をしてもらいたいのかをまずお聞きしたい。

事務局： 単純に若い人にといいがちではあるが、現在考えているのは、滋賀県内、県外に関わらず若い方が滋賀県を共に盛り上げてくださる方だという認識である。

そのため、移住される方だけでなく、年に1回は滋賀県に帰ってこようと思ったり、観光地や滋賀県でのボランティアなど、交流人口や関係人口という形で滋賀県に参加してもらいたいと考えている。

そう考えた時に、滋賀県はどのようなところだったか、魅力がピンと来ないという場合だとそういう契機になりにくいと思う。いわゆる琵琶湖だけでなく、その他の滋賀県の魅力、例えばイベントや祭り、文化などを多様な方に「滋賀県はそういうところなんだ」と知ってもらえる機会を創出したい。若い方向けにそういった取組をしていきたいと考える。

C 委員： ということは、小さなお子さんというよりは、もう少し大学生や会社員、若い子供を持っている親御さんぐらいの若い方に向けて広報したいということか。

事務局： そうである。もちろんそういう方向けのことも重視したいと思うし、おっしゃったように、お子様や高校生、中学生など、年齢的にこれから成長していく方が県政に参加していくことも当然必要かと思うので、そういう方も含めて対象としたいと思っている。

C 委員： この滋賀プラスワンをはじめ、いろんな媒体で滋賀を発信していただきおり、わかりやすいと個人的に感じている。

参加いただくという意味では、自分たちがどう参加できるのか、自分たちがどのように県を盛り上げることにつながるのかといったところの可視化がなかなか見えづらいのかなというところがある。自分たちが声を出すということがどういったことで、自分事に繋がるのか、自分事に繋がるためにどのような声を出せばどういうプロセスでどのように取り組んでもらっているのか、実際にどうなっているのかが見えるようになればよい。声を上げる側としては、モチベーション高くして滋賀県を盛り上げていきたいと思えると、関心が強くなるのではないかと思う。

D 委員： 住民参加型地域経営に関連して、高等学校では「探究学習」として地域の課題について高校生が考える授業が始まっている。数学や社会という学科別ではなく、横断的に地域の現場や地域に直接的に関わる形で行われている。普段、地域社会との関わりが少ない子どもたちが多いので、そういう子

たちがまず地域を知り、地域に対して関心を持って考えていく教育が始まっている。中学校、小学校も地域に出て様々な活動をすることもある。

もう1つ重要な点として、行政による新たな地域コミュニティづくりとその活性化の場の提供がある。様々なチャンネルや施設を利用して、新たなコミュニティが、各自治体において形成されている。その仕掛けとして、例えば公立図書館を利用して、週1回夕方に、図書館に住民が自由に集まり「交流フロア運営会議」を開催し、1階の交流フロアの企画をした後に、行政が寄り添いつつ広報・実施まで住民で自主運営を行う取組がなされている。例えば元英語教師が英語の本を皆で一緒に読むなど、身近な取組を通じてコミュニティ作りの場を行政が提供する事例もある。

行政が県民の活動の場の提供やコミュニティ支援組織を立ち上げるなど、地域コミュニティのインフラ整備を提供し、そのインフラに乗っかる形で県民が様々な形で発信をし、人の輪を広げていく。また、定住人口のみならず、観光客も「滋賀県はびわ湖だけでなく、歴史・文化・人の触れ合い」に感動し、結果、リピーターを増やし、あるいは滋賀県とより深いつながりを維持し、「やっぱり住みたいよね」というファンがたくさんできれば素晴らしいです。

E 委員： 広報について付け加えるが、県政への関心度が71パーセントから62.7パーセントに低下していることが残念である。県民が自分のこととして県政を感じられるような機会を増やすことが必要だと思う。

先日、経済同友会の「MLGsと私たち」という部会で高校生を対象にセミナーを行った。学生のパワーはすごく、滋賀県のことを真剣に考えてくれている学生が多いことに気づき、非常に感心した。時間が短かすぎて、もっと高校生と接していろんな意見を聞きたいと感じた。

様々な情報を発信されているかと思うが、見て終わりよりも参加できるような広報や、学生参加型委員会の設立など、そういう取組をしていただければ、高校生ももっとモチベーションを高めて、将来のこと、滋賀県のことを考えてもらえると思う。参加型でいろんな情報を発信していただければと思う。

(3)議題2 次期行政経営方針策定に向けた必要な視点について

<事務局から、「【資料2】仕次期行政経営方針策定に向けた必要な視点について」により説明しました。>

<質疑および意見>

F 委 員： ヒトに関して2点申し上げる。

まず1点目、これまでは子育て世代のワーク・ライフ・バランスの話でよかったと思うが、次の計画では定年延長に伴い介護の話が必ず入ってくる。55歳を過ぎると親の介護をどうするかという話になってくる。親の介護は逃げられないので、女性だけでなく男性も含めて介護離職等がないよう、定年延長時に両立できるよう、子育てだけでなく介護の話も視野に入れていただきたい。

2点目、県政なので市町に対する支援を入れていただきたい。最近小規模自治体のしんどさが気になっている。人口が減ったからといってそれほど職員を減らせるわけでもなく、また行政間の転職で町から市など条件のよいところに引き抜かれていく現状があり、新卒だけでなく中堅職員も奪い合いの状況である。

専門人材の確保について、県から派遣することも必要だが、人口規模や地理的に近いところでグループを組んで助け合うなどピアカウンセリング的な取組が必要ではないか。

専門職だけでなく、一般職についても、計画行政の推進や法の規定により、自治体が様々な計画を策定しなければならず、この作業も自治体職員にとってかなりの負担になっている。それぞれバラバラに作るのではなく、連携してノウハウを伝えたり、悩みを話し合える仕組みが求められているのではないか。

技術職も同様で、1自治体に1人だと相談相手もおらず、転職したいという声も聞く。孤独にならないようピアカウンセリングの機能も併せ持つ仲介の仕組みを、県としてご検討いただければ、10ページで書かれている取組がより効果的に進むと思う。

本日の本題ではないが、モノに関しても1点、申し述べておきたい。指定管理について、現在は指定管理の利用者数の増加だけが指標になっているようだが、他の自治体では指定管理の制度自体が限界を迎え、施設の老朽化が進んで利用者数だけでは測れない課題や、修理や大規模修繕が必要な施設が多々ある。指定管理で、利用者が増やせるとかコストが抑えられるかなど効率化を進めるだけでなく、この先は、きちんと安全に運用できるかどうかといった評価軸も必要である。

最後に、副知事がおっしゃったように、いま下水道や道路の老朽化が注目を集めている。それぞれに長寿命化計画を作っていると思うし、緊急点検も必要だが、バラバラに長寿命化を進めるのではなく、この時期にはこちらを優先させるといった調整が必要である。計画も施工も同時期にバラバラに行うとコストがかかる。メンテナンスできる人材や管理できる人材も限られており、行政内部で後任を育成することも大切だ。県として、長寿命計画を人材面にも配慮して再調整する仕組みが要るのではないか。

事務局 委員ご指摘の通り、介護休暇を取得している職員は平成29年の32人から令和5年に83人と増加している。

介護休暇の制度については、40歳になった職員に対して制度があることを伝えることが法律上決められており、県でも条例化したので、休暇制度を確実に周知したい。

加えて、ワーク・ライフ・バランスとして育児や介護等の短期で休暇を取る職員に対する後補充の形で「ワーク・ライフ・バランス枠」という職員を一定数置いているので、そういったことも活用できると思う。

2点目の市町職員への支援について、委員から指摘があったように、10ページの左下、市町の特に専門的な職種について人材を派遣・交流できないか検討している。

資料8ページに職員数をそれぞれ記載しているが、例えば町域では2桁の職員数の中で非常に苦勞されている現状があるので、お互いにやり取りをする中で必要な技術的支援ができるように考えていきたい

G 委員 資料を拝見すると、次の計画策定には少子高齢化を考えなければいけない問題だと改めて実感した。

その中で、前段でもお話があったように、職員のやりがいの向上などを非常に頑張っている。目標数値90パーセントに対して現在85パーセントで横ばいという話があったが、85パーセントの職員がやりがいを持って働いているのは素晴らしい数字だと思う。これをさらに高めて離職率を下げていくのは非常に難しい問題になると思う。

そんな中で人手不足を解消するために、今話題になっているAIなどの技術をどんどん取り入れて、システムに任せられるところはシステムに任せる、ここは人がやらなければいけないという業務の分け方を、もうそろそろ検討するフェーズに入っていると思う。

これは片手間ではできないことだと思うので、プロジェクトとして、先ほどの全体最適を考えた上でのAIの使い方などを計画にぜひ織り込んで検討いただきたい。そのような取組について現在どのような感じで進んでいるか聞かせていただけるとありがたい。

事務局： AIについては、LoGoAIアシスタントというシステムを入れて、質問すれば答えが返ってきたり、長い文章を要約したりということをやっているが、それにとどまっている状況である。この辺りをもう少し本格的に活用して業務の効率化を考えていく必要があると考えている。

まさに委員がおっしゃったように、片手間ではできないというご指摘があった。職員アンケートでも、なかなか見直す時間がない、考える時間がないという声もあり、そういったところをどのように進めていくのが課題だと感じている。

とは言うものの、何もしていないわけではなく、例えば各所属にDXチャレンジャー、つまりその所属の業務をDX活用して見直していこうという職員の育成にも努めているが、なかなかもう少し本格的にやる必要があると考えている。今いただいた意見も踏まえて、どういったことができるかを考えてみたい。

H 委員： DX、IoT、ICT、いずれもIT技術を使って、行政内外の事務効率化と住民の利便性を向上することが必要となるが、その際に、AIも含めて2つの知識が必要となる。

1つは技術的な専門性。この点、総務省などもアドバイザー派遣や財政支援措置などの支援をしており、デジタル人材を民間組織から転職で獲得する自治体もあるが、それを1つの基礎自治体だけでなく、複数の自治体による横連携での広域連携の取組も検討に値する。県はもちろん広域行政なので、その仲介役として動かれてもよいと思う。

もう1つは分野別の業務プロセスの理解。専門性があっても行政の現場を知らないとシステム開発が進まない。サービスの分野別に業務プロセスの中でIT利用が有効な箇所や業務リスクの高い事項を認識するには現場の知識が必要。税務でも入力間違いで還付間違いが発生するリスクがあるが、それはシステム上の問題でもある。そのような危険性について、ITの専門家は全然知らないの、やはり現場の業務内容を知り、業務プロセスの内容、主なりスクの存在を理解できる人材を育ててIT専門家に具体的に指示できる必要がある。

以上の2つの知識を前提として、県と基礎自治体との縦の連携や、複数の基礎自治体間の横の連携を通じて、基礎自治体のDX化について、県が中心的な役割を是非、担って頂きたい。

I 委員： 18ページの広域的な連携、共同体制の確保で難しいと思うのが、必ず3年か1年、2年で行政の職員が異動されるので、連携するときの人とのつながりが必ずリセットされることを民間側で感じている。行政にすごくよい人がいて、タイミングが合って一緒に仕事ができても、来年その人がいなくなったら必ずリセットされるのが、広域的連携をする上で非常に難しい点だと思う。

アイデアとして、これがもし実現されていたらすごくよいし、されていなかったら次年度以降の計画に入れてほしいのが、滋賀県庁があって民間があって銀行があるという構図の時に、その真ん中に入る中間支援機能があった方がよいのではないかと考えている。

例えば、滋賀県庁の中でも生成AI、人口減少、交通、道路、下水道も含めていろんな課題がある中で、これを中間組織体の人たちがしっかり拾い上げて、その組織体から次に民間の方にスムーズにつなげる機能が1つあることで、滋賀県の人たちの人事異動があったとしても、その中間支援機関がしっかりネットワークを作っていって増やしていくことができれば、県庁側のマッチングするための労力と毎回の挨拶みたいなものがなくなるのではないかな。

そういう中間支援的なところがないと、正直行政だけでやっていくのは難しい。民間とやりたいと思っているが、民間と行政で行政の担当者が毎回変わったらにっちもさっちもいかないという時に、中間支援でより地域の人たちに近くてネットワークもある人たちが中間支援機関に入ること、その業務は確実に減らせる部分がある。

人口が減って職員が絶対減る未来が来た時に、実は中間支援機関がそこをしっかりと支えている構図になってしまえば、これは10年後、5年後を考えた時の広域連携がスムーズに進むやり方なのではないかな。

事務局： 県行政全般を見渡して、全体を網羅する形でそういうものがあるかと問われると、そういったものはないし、議論もないのが現状である。

ただ、分野別に見れば、例えば地域経済の活性化という観点では、滋賀銀行をはじめいろんな経済団体と県で連絡会議を作ったりして、その連絡会議で様々なことを議論し、県も県内企業も一緒になって取組を進めるという、部分的にはそういった機能を果たしている部分があると思う。

しかし、福祉も環境も経済も何もかもを総括するような形での中間支援機関というものは現在ない状況である。

個人的にも、職員がどんどん変わって、せっかく築いた関係がそういったものが切れてしまうのは大変残念で、何らかの形でうまくつながっていけばよいという問題意識は同じように思っている。

J 委員： 私は現場から来た人間で、障害のある方の事業所の現場で働いている。専門家ではないが、少子化で確実に人口は減少しており、今まで通りに物事を進めていくのはどこの現場でも難しくなっている。ただ、若い世代はすごく力を持っているなど感じている。

現場だけではないが、AIの活用でも、もう個人でどんどん若い人たちが活用して自分のものにしていっているという印象がある。うちの娘も今年大学を卒業したが、NPOからの依頼で県内の不登校に関するラジオパーソナリティをして、自分で取材に行き構成し、それを文字起こしして発信するというのを個人で行っている。田舎暮らしがしたいということで、田舎で暮らしながら取材の時には出てきて、後の作業はリモートでできるような暮らしをしている。

AIの活用について、うちの事業所で築100年の古民家を改築してゲストハウスをしているが、そこの取材に来てくださった方が、思いはすごくあるけど言語化が苦手ということで、取材前からずっと録音されていて、それをAIが録音し、きちんと構成して文章にしてくれる。それをまた自分で直すという作業で、ホームページに記事をどんどんあげており、それはすごくかっこよくおしゃれに仕上がって、写真も撮って発信されているのを最近見て驚いた。そういうことが個人のレベルでどんどんされており、娘もそうだが、そういうことができてしまう。特に若い人は思いと行動が一緒になってくれるのがすごいと思う。

人口減少は確実に起こるが、AIを使うことで幅広く、不得意なことがあってもそのAIの力で補完できるし、若い世代は少ないが、県庁に関わる人でなく実際に暮らしている人たち、若い世代の人たちを県の仕組みでサポートすれば、人材はたくさん確保できるのではないかと思う。

K 委員： 経験を踏まえて意見を述べたい。

まず、次期行政経営方針の策定について、行政としてどういうパーパスでやっているかをしっかり確立し、その狙いが副知事がおっしゃった行政の質

の向上につながるのかということを、すべての各項目でどう繋がっているかを理解した上で設定する必要があると思う。

具体的に言うと、時間外の減少を目標に掲げているが、これが実際に行政の質の向上にどう繋がっているかという検討をしないと、単に無駄な仕事をして減ったのか、減ったことがどう職員に影響しているのか、減った時間をどう使っているかを深掘りする必要がある。単に時間外が減っただけではいけない。

時間が減ってくると、急がないが大事な仕事を全部先送りにしてしまい、目先のことしかやらない、指示されたことしかやらないということになる。これでは本質的な生産性向上に繋がらない。それを側面から検証していく人なり部署なりがしっかり見ていかないと、表面的な数字だけで成果が上がったとしてはいけない。

時間が減るということは何が減っているか。コミュニケーションが減っている。職員がチームとしてやっていた仕事のノウハウやOJTの質が確実に落ちている。今までは時間外や終わってから飲みに行ったりするコミュニケーションで成立していた暗黙知的なものが、業務の引継ぎや伝承にどう影響しているかを見ていかなければならない。

早く帰りましょうとなると、仕事ができる人に集中し、できない人は帰ってしまう。できる人の不満がたまり、それが人事評価に繋がらないと優秀な人が離職する。本当に将来の滋賀を支えるような人がいなくなるという事象が起これば、極めて危機的な状況である。

仕事を減らす、なくすことももちろん大事だが、権限を下ろしていかないといけない。書類作成や回覧にかかる時間を算出すると、とんでもないコストになっており、その割にほとんどが追認的な仕事になっている。

人事評価については、行政はそれほど独自の人事評価ができる仕組みになっていないので、この辺りは大きな課題であり、次の計画に盛り込んでいただきたい。

特に地域のDXの流れは、県庁だけでなく市町も含めて滋賀県としてどうやっていくかという問題である。某大手企業が滋賀県から出ていくということについて、企業誘致など官民でやっていこうという中で、滋賀県で売上高1番の企業が本社を移転するということを県としてどう考えているかお伺いしたい。

働き口のないところには人は来ない。大企業が移転するということは基本的に税収が減るということなので、税収を増やしていくかという具体的な策をしっかりとって、地域をどうやっていくかという行政経営方針に繋がることをしっかり例示した計画をされるとより納得性が高まる。

事務局： ありがとうございます。時間外を減少させる取組によって生じる、気を付けなければならない視点をいただいたと思う。

お聞きしながら少し思い当たるところもあるが、例えば時間外縮減のためにいろんな取組をする、あるいは働きやすい職場のためにいろんなことを考えて取組をする。ところが、それが本当に忙しい職員に届いているかという、実は届いておらず、忙しくない職員だけがそれを利用しているような実態もあるのかもしれない。

その辺りはそうならないように気を付けていく必要があるので、いただい
たご意見も踏まえながら取り組んでまいりたい。

また、地域経済について、この行政経営方針は基本構想を下支えする方針である。地域経済が元気になることで、本県の財政状況も持続可能なものになっていくと考えており、そういった考え方で取り組んでいる基本構想、本県の施策をしっかりと支えられるような行財政運営の指針になるように、次の方針を考えてまいりたい。

L 委員： 私はこの委員会に参加させていただく中でいつも考えているのが、県でお仕事をされている職員の皆様の職務改善やワーク・ライフ・バランスや人に関することで何かお伝えできないか、ということである。

定例会見で三日月知事が「なんとかファーストというのは僕は嫌いだ」とご発言されているが、例えば大学でも職員、教職員の職務改善を進める中で、どうしてもその議論の対象になるのがワーク・ライフ・バランスであり、そうすると学生ファーストでなくなる部分が増える。

県なので、行政の窓口でお仕事されている方たちは県民ファーストであることはまず変えられないだろう。先ほどK委員がおっしゃったように、超過勤務しないということになると、結局のところは自己犠牲型リーダーシップを発揮されるような方がその仕事を請け負われ、そういう管理職を見ている若者はおそらく昇進したくないという気持ちになるだろう。

あるいは今日のカスタマーハラスメントのようなことが色々な業界で起きていると、おそらく行政でも色々な苦情にお困りの場面が以前よりも増えていらっしゃるのではないかと察する。そうすると現場の職員の方、特にシニア

層の再雇用などの形でお仕事されている方からよくヒアリングで聴くのが「お客さんがこんな嫌なこと言ってきて、こんな年になっても頑張っているのに、本当にもうやめたい」というようなお声である。

若者だけでなく、今までずっとキャリアを積んでこられた経験値のあるそのような職員の方や社員の方も疲弊をしている。

こういうところをどうやって繋げていったら、離職もなく、若者が魅力を感じて、県の仕事あるいは滋賀県の雇用ということにつながるか。長い時間働くその職場で、持続的に働いていったら自分のキャリアがどうなるか、なにがいいことがあるか、そういう具体的なモデルのようなものが必要だと思う。

別の感想として今日の資料でも国スポ・障スポの後のシフトという言葉が書かれていて、この「シフト」が何を意味されているのか具体性が掴めなかった。

働いていることによって得られる賃金以外のところでの、外向けのカスタマーファーストでありながらも、同時にその職員の人たちがうまくこの仕事を続けていくことで疲弊しないような、深刻化する介護離職への対策など、具体的なことは各論では申し上げられるが、ここでは時間も限られているので、またそういうことを考え続けながら、検討させていただきたいと思う。

(4)閉会

①東郷総務部長挨拶

本日は、お忙しい中、長い時間活発にご議論いただき、誠にありがとうございました。

冒頭、委員長もおっしゃっていただいたが、本日の議論の本来の目的として、持続可能で実効性ある行政としていくということがあり、限られた経営資源の中で、社会情勢を踏まえどのように工夫していったらよいか、さまざまな課題がある中で、委員の皆さんからたくさんご示唆に富むご意見をいただいた。

今日は、昨年度の取組の状況と、次期基本方針の策定に向けての議論として、まず人に関するご意見を主にいただいたが、今後これからも回を重ねて、方針策定に向けていろいろな面からのご意見を賜れたらと考えている。

行政経営方針は、施策を下支えする基本方針ということであるが、県組織の中だけのためのものではなく、県職員がいかに県民の皆様とともに滋賀県をどう発展させていけるのか、県民の皆さんや企業の皆さんと一緒にあってどのようにより良い社会にしていけるのかということの基礎になる重要な要素のひとつだと改めて認識した。

引き続き、貴重なご意見を賜る機会としてお願いできればと思う。本日はどうもありがとうございました。