

## 第1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3月26日(月) 10:00～12:15
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎6-D会議室
- 3 議 題 : 行政経営の方向性について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、田中正志、松田有加、真山達志、南啓次郎(順不同、敬称略)  
委員5名中5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1-1 滋賀県行政経営改革委員会のスケジュールについて  
資料1-2 これまでの委員会の議論を踏まえた大きな方向性と論点について  
参考資料 第1回行政経営方針策定作業部会参考資料集

### 7 会議概要 :

#### (1) 開会

##### ○管理監あいさつ

総務部管理監の東でございます。本日は、年度末の何かとお忙しい中、第1回行政経営方針策定作業部会に御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

本年度も残りわずかとなりまして、去る3月22日に新年度の予算も県議会において議決いただきました。予算と併せてお示ししました収支見通しの再試算につきましては、前回の本委員会でもご説明をさせていただきましたけれども、税収の伸び等から当初の試算からは一定改善が図られていますものの、毎年度100億円前後の財源不足が生じる見込みとなっておりまして、来年度に向けての大きな課題となっております。また、最近のニュースを見ておりますと、アメリカの通商政策が変更された結果、先週も円高が進んだり、日経平均株価が大きく下がったりという影響が出ておりまして、今後の海外経済の動向によっては、収支見通しへの影響も懸念されるところでございます。こうした中、滋賀の未来を見据えた施策を確実に進めていくためには、改めて行財政改革、とりわけ持続可能な行財政基盤の確立を早急に進めていく必要があると考えているところでございます。そうした中、今後の行財政運営の方向性を示します、次期行政経営方針につきましては、昨年12月に諮問させていただきまして以降、これまで2回の委員会におきまして、行政経営の課題、あるいは今後の方向性等につきまして、幅広くご議論を賜りました。今後は、委員会での議論を受けまして、本作業部会を中心といたしまして、さらに詳細なご検討を賜りまして、方針案の取りまとめに向けて、議論をお願いするということになります。当面の予定といたしましては、7月に第3回の委員会を予定しておりますので、それまでの間に当部会におきまして、行政経営の方向性や、取組内容等について、ご検討賜り、中間まとめとして、本委員会へ報告をいただくということを考えております。本日の部会におきましては、これまでの議論を踏まえ、事務局で整理させていただきました論点や、前回の補足資料等をご用意しております。こうしたものをもとに、今後の行政経営に必要な視点や具体的な取組内容などにつきまして、委員の皆様方の豊富な専門知識や経験をもとに、それぞれのお立場からご意見を賜りたいと考えているところでございます。限られた時間でございますが、委員の皆様方には、幅広い観点からの活発なご議論をお願い申し上げまして、簡単でございますけれども、開催にあたりましての御挨拶とさせていただきます。本日は、どうぞよろしくお願い申し上げます。

## (2) 議題 行政経営の課題について

＜事務局から「これまでの委員会の議論を踏まえた大きな方向性と論点について」（資料1-2）および「次期行政経営方針における目標設定の考え方について」（参考資料5-1）について説明。＞

### ＜質疑および意見＞

部会長： これまでの議論を振り返って、論点を取りまとめると、資料1-2のようになるのではということです。

また、目標管理をしっかりしていけないといけなことは異論のないところですが、一方で、どういう形で目標を設定すればよいかは、まだ課題として残っています。ただ、何をするか決まらない間に、目標の設定について議論をしても、抽象的な議論で終わってしまうので、まずは色んな取組の方向性を議論し、ある程度決まってきたら、どう目標に落とし込んでいくかを、次の段階で議論してはどうかと思います。議論の出発点としては、目標を設定し、管理していくことを認識しておく。そして、目標の設定が不可能とならないように、取組の方向性等をあまりにも抽象的なものとしなないことを、この段階の合意にしておいて、後で目標の設定について議論するということがよろしいでしょうか。

そうすると、論点としては、資料1-2に基づいて整理頂いた論点のうち、目標の管理を除くものを、当面、議論していくことになるかと思います。ただ、この中でも、前回の委員会の方でも議論があったように、本来はまず県の役割を明確にし、その次に、その役割の中で、具体的にどんな取組を優先的にするか、あるいは組織体制や経費節減の取組をどうするかという議論を段階的にやるのが筋ですが、そうすると時間がかかり、次期方針の策定に間に合わないということになります。ですから、県の役割の明確化ということを最初に考えますが、その議論と並行して、具体の取組についても議論を進めていきたいと思っています。

今までの議論の振り返り、論点の整理につきまして、何かご質問やご意見がございましたら、お伺いしたいと思います。論点整理が間違っているとか、さらにこういう論点があるのではないかということも含めて、ご意見があったら頂きたいと思っています。

C委員： 今回の行政経営方針では、地方分権の話が入っていますが、次の行政経営方針では入らないのでしょうか。個人的にはどこかに入れた方がいいと思います。

部会長： 地方分権という言葉は最近、使われなくなった気がします。行政経営のポイントとして地方分権という言葉を出すか、あるいは県の役割の明確化の中で地方分権という言葉を出すか、いずれかだとは思いますが。ただ地方分権を踏まえないと、国と県、県と市町との関係を上手く整理できないと思いますので、まずは役割の明確化を考える際に、地方分権という言葉を入れて議論することとし、最後の整理の際に、前面に出した方がよいのであれば、項目出しをするということよろしいでしょうか。

A委員： 県の役割を明確にすることで、県で今まで行ってきたことをなるべく省く、市町村にできることを下ろしていくという理解でよろしいでしょうか。

部会長： 私の個人的見解ですが、本来、役割の明確化に、スリム化という話が前提にあるわけではないのですが、現実問題として、今の財政状況や将来の見通しを考えると、スリム化を前提とせざるを得ないのかなと思います。

県の役割の明確化の話には、今県がやっている行政事務・事業を、市や町に移管、移譲するといった県と市町の役割分担という話もありますが、もうひとつ、今県が行政として取り組んでいることで、民間に任した方がいいという、いわゆる官民の間での役割分担も含まれるかと思えます。複雑に絡み合っていますが、両面で考える必要があると思えます。

A委員： すると、基本的に、市町村や民間に任せる部分はどんどんはスリム化しているということでしょうか。

部会長： そういうことが根底にあると思えます。スリム化は、時代の要請、環境要因から進めざるを得ないとは思いますが、どんどん出していけばいいとなると、県の本当の責任が、あいまいにされてしまう恐れがあります。県と市町が最低限やるべきことを明確にしておく必要があるのかなと思います。

C委員： 市町への権限移譲は、住民に近いところで自治を行うことになり、いいことかと思えますが、同時に、移譲にあたっては、財源の手当もしているのも、移譲をしたからといって、すぐスリム化につながるものではないと感じております。

部会長： おっしゃるとおりで、スリム化を目的とした移譲をすると、市町にしわ寄せが行ってしまう訳です。県の役割からすると、権限を移譲して業務執行を市町にお願いするにしても、県の責任としては残る場合もあります。公の施設の管理運営について、民間で運営し、民間の活力を利用しているけれども、最終責任は、公、県にあるという指定管理者制度と似たようなことかもしれません。

<事務局から「県と市町の役割分担と負担のあり方」（参考資料1-1-1）、「「広域連携が困難な市町村における補完のあり方に関する研究会」概要」（参考資料1-1-2）、「権限移譲の取組について」（参考資料1-5）について説明。>

#### <質疑および意見>

D委員： 前にもご説明いただきました権限移譲の提案制度ですが、導入以降、1件も提案がないのはなぜでしょうか。

事務局： なかなか詳しい分析は難しいところですが、今までかなりの数の権限移譲をしてきたということが要因の一つとしてございます。また、市町によっては、受け止める体制の課題もございまして、権限移譲してほしい事務に温度差もございます。こうしたことから、平成26年度に検討対象事務として8事務をリストアップしたものの、市町間の考えが十分まとまらないところがありました。

市町によって温度差がある中、市町からの提案制度を設けることで、市町の意向を踏まえて、移譲することを可能な形にしているところでございます。

A委員： 県内の市町でも、人口が増加している湖南地域と、人口が減少している湖北地域があります。権限の移譲でも、そういう地域格差がありえるのでは、と考えています。全ての市町に権限を移譲するのは難しいけれども、市町によって

移譲するということはありえるのでしょうか。

事務局： 本県においても、南と北の市町では状況も随分違います。市町そのものの体力に違いもある中で、移譲が受け入れやすい事務と、受け入れがたい事務はあると思います。

A委員： 地域格差によって、移譲事務が異なることはあるのでしょうか。それとも全市町で同じ対応をしているのでしょうか。

事務局： 以前の計画では、人口要件 10 万人以上で分けていた事務もございます。先ほどの 8 事務の検討をしていた中では、手上げ方式を前提に議論していましたが、住民に直結するサービスでは、市町で格差が生じるのはどうかとのご意見があり、まとめきれなかった経緯があります。

B委員： 手を挙げた市町では住民サービスが進む一方、手を挙げなかった市町においてサービスを受けられないのは、不公平な面もあるのはたしかです。しかしながら、市町が事務を受けるかどうかは、お金の問題だけではなく、体制の問題もありますので、なかなか一律の移譲は難しいと感じています。

部会長： ポイントとしては、県の役割は、一律にスパッと切ってしまうほど単純ではないということかと思えます。

B委員： 市町のアンケートでは、県に手続きが残っている事務について、移譲の効果を感じられないとの回答が多く見られたそうですが、これが少しひっかります。移譲をしても、県に事務が残っているので、やりがいがないという認識を市町が持っているのではないのでしょうか。せつかくなれば全て市町へ任せると、県の手続きも簡素できるのではと思います。何か移譲できない理由はあるのでしょうか。

事務局： 事務によっては、市町に全て移譲できるものとそうでないものがございます。例えば、旅券事務では、受付を市町で行って、認定を県で行うこととしております。そういった意味であまり効果が感じられなかったということかと思えます。

そういった状況も踏まえ、平成 25 年度以降に、市町と県の推進会議等で、8 事務をリストアップして移譲の検討をしてきましたが、なかなか進まないところがございます。

ちなみに参考資料 1-6 に、ある市町では移譲しているけども、一部市町では移譲していない事務をお示ししております。相手方の市町との関係で、なかなか移譲できないところもございます。

C委員： 参考資料 1-5-1 に市町への権限移譲交付金の一覧が記載されています。県で実施していた場合と比べると、トータルとしてかかる費用が少なくなっているのでしょうか。

事務局： 基本的には、費用はそんなに変わるものではございません。事務の実施には、一定の人的な体制が必要になりますので、県で必要となる人的な経費は、当然市町でも同様に発生します。そのため、今おっしゃったように、県からは一定の交付金を市町へ支給することとしています。

部会長： 受け手側の市町、特に町レベルですと、事務を受け止める力量に問題がある場合は、やはり県がその事務をやらざるをえないこととなります。

先ほど市町間で住民サービスの不公平が生じるというお話がございました。

地方分権の結果、市町村間でサービスの内容や質に違いが出ることは、ある程度想定はされており、それは不公平にも見えるのですが、特色の違いとも言えるのではと思います。

もっとも、住民の意識としては不公平に感じるのではと思います。2000年の介護保険制度導入の際にも、市町によって保険料が違うということで、住民からは、不満が出たという話があったかと思います。住民の意識、感覚としては、よくも悪くも、横並びの方が安心できるのではと思います。これを無視して、県の役割を規定するのは少し乱暴です。そういう住民意識や県民性も、考慮しないとイケないのかなと思います。

議論は尽きませんが、関係のある論点につきましては、ある程度ご意見頂きました。また、先ほど事務局から説明のありました参考資料のとおり、県と市町の役割分担については、すでにかなり議論がなされ、整理もされています。短時間で議論しただけで、これを超えるようなものが出てくるかということ、それは無理ですから、概ねこれをベースに県の役割をまとめていくということになります。ただ、この資料の考え方も踏まえて権限移譲なども進められていますが、新たな課題も出ています。県の役割はそのあたりに対する配慮や対応を視野に入れて、まとめることになるのではないのでしょうか。

<事務局から「経済財政運営と改革の基本方針 2017 について（抄）」（参考資料1-2）、  
「滋賀県行財政改革方針」実施計画（平成 23~26 年度）」（参考資料4-7）について説明。>

<質疑および意見>

部会長： ワイズスペンディングも、過去の滋賀県行財政改革方針の中で述べられている事業見直しの視点も、全てごもっともで、理念的には正しいのですが、なかなかそれが現実には上手くいかないことがあるのかなと思います。

B委員： 事業見直しについて、これから先に予定していることはございますか。

事務局： 滋賀県行財政改革方針の当時は、参考資料4-7の視点のもとで見直しを図りました。

大きくりの視点ですので、これ以外に何かあるかということ、特段新たなものはないのかなと思います。ただ、申し上げたような、より効果的な財源へのシフトは、当時の方針には記載もございませんので、次なる方針においては、大事なポイントなのではと思います。

C委員： 次期方針の話になるのか、もっと先の話になるのか分からないのですが、やはり人口が減少していく中で、今の事業をそのまま続けるのは難しいと思います。職員も減っていくので、やはり今の事業を前提とするのではなく、もう少し手続きを簡単にするとか、少し工夫して、他の業務を実施しなくてもよくするとか、先を見据えて考えてほしいと思います。

部会長： 事業を単にやめるのではなくて、やり方次第では、コスト削減になる場合もあります。これは後の行政経営のスリム化・効率化にも関係がありますが、そういう視点を取り入れると、対応できる部分もあるかもしれません。

D委員： 今の話に関連するところですが、従来の事業が何のために必要か、ゼロペー

スで一步引いた形で見ること、大切であると思います。

部会長： 2年くらい県の事業をストップして、全てを見直すというようなことはできないので、なかなか現実にゼロベースで考えることは難しいですが、発想として考える意識は大切だと思います。効果的な事業には予算を重点的に投下し、効果のない事業からは予算を引き上げるという理念はよく分かりますが、効果が上がっているかどうかをどう測定するかという問題があります。利害関係者は効果があがっていると主張するでしょうから、議論のおさまりがつかず、ずるずるといってしまうことになります。目標の管理と関連するとは思いますが、効果を測定するときの指標や、測定の仕方を確立していかないと、効果的な事業への財源シフトはお題目だけで、実効性が伴わないということになるのかなと思います。政策評価や事務事業評価も含めて、なかなか思うようにはできないところですが、確立していかないといけないところではあります。

今の滋賀県の評価の仕組としてはどのようなものがありますか。

事務局： 評価という点では、基本構想で、目標を定めていますので、その進行管理をするということで、評価を進めているというのが実態でございます。

以前は施策事業の評価として、本県の全ての事業を対象に取り組んだ時期がございました。先ほど部会長がおっしゃったように、効果の測定や、重要施策への反映がなかなか難しかったところがございます。また、決算ベースで評価すると、1年前のもので検討することになりますから、次の年度にそのままストレートに活かしにくいという課題がありました。このように、活用の面で課題がある一方で、事務負担が大きくなることから、今は基本構想の進行管理の中で対応しているのが、実情でございます。

部会長： 進行管理のための評価では、計画の目的や目標を前提に達成率などを見ますから、目的や目標そのものの議論は、計画を作る段階でしか行われれないということになります。その結果、管理改善に役立つための業績評価は何とかできるのですが、施策評価や政策評価はなかなかできないということになります。それをやろうと思うと、膨大な作業量をつぎ込むことになりすし、それ自体どこまで効果があるのか、という議論も残るのではと思います。

国の方でも、多額のお金を使って行政評価に取り組んでいますが、国の政策がそれによって改善されているとか、取捨選択ができてきているのかというと、なかなか実現できていないところがございます。

A委員： 時間を掛けて、お金も掛けて評価をしたのに、事業展開への反映は即効性がないということですか。

部会長： 財源が限られている中で、あまり効果の上がっていない事業から効果のある事業への財源のシフトが議論の中心ですが、具体的な検討にあたっては、既存の事業の見直しを切り離して議論はできないと思います。次元は違う話ですが、計画の中ではセットで考えていく必要があるということでもよろしいでしょうか。

<事務局から「「滋賀県オープンデータカタログ」の概要」（参考資料1-8）、「滋賀県協働推進ガイドラインについて（概要版）」（参考資料1-9）、「民間資金を活用した財政手法SIBと自治体にとっての意義・位置付け」（参考資料1-9-1）、「アウトソーシ

ングに関する取組状況について」（参考資料1-10）、「主なアウトソーシング（10業務）の人件費・委託料の状況」（参考資料1-10-1）、「アウトソーシングにかかる民間提案募集要綱」（参考資料1-11）、「トップランナー方式の推進について」（参考資料1-12-1）、「【滋賀県】地方行政サービス改革の取組状況等」（参考資料1-12-2）、「公の施設一覧（指定管理者施設・直営施設）」（参考資料1-16）、「指定管理者制度導入施設における利用者数・指定管理料の状況」（参考資料1-16-1）について説明。>

<質疑および意見>

部会長： 多様な主体の参画のポイントは、一般の県民へ理解や協力を得るとい側面と、民間活力の導入という側面の2つがあると思います。この両面を含めて、何かご意見がございましたらお願いします。

B委員： ソーシャル・インパクト・ボンドについてですが、大阪府と大阪市が「民都・大阪」フィランソロピー会議で、寄付を集めて、同様のことをやりましようという話がありますが、それと同じでしょうか。府市が共同で寄付を募って、その分の出資を減らして、みんなで社会課題解決をしていくというものです。

部会長： ソーシャル・インパクト・ボンドのポイントは、投資という要素があることです。企業の社会貢献には、今まで寄付という形しかありませんでした。寄附はリターンを要求しませんが、ソーシャル・インパクト・ボンドは投資なので、リターンを要求します。経済の仕組みとしてリターンも含めて循環していくことにすれば、持続可能なものとなるところがポイントかと思います。

ただ、よい仕組みかとは思いますが、そう簡単にいかないと容易に想像されるところでございます。

C委員： ソーシャル・インパクト・ボンドは、日本で実際に取り組んでいる自治体はあるのでしょうか。

事務局： 例えば、神戸市では、糖尿病の検診を受けて頂く取組をソーシャル・インパクト・ボンドで進めていらっしゃいます。市民が検診を受けると、将来の医療費の削減につながりますから、それを原資としてリターンに還元していく仕組みです。今年度始まったばかりですので、今後どういった成果があがっていくのか、注目されるところでございます。

D委員： 参考資料1-10-1に、アウトソーシングに伴い、人員の削減があったとの説明があります。その削減された人数分は、別の業務に振り替わっているのでしょうか。それとも、この資料の人数は、全体として削減された人数でしょうか。

事務局： 基本的には、ある業務をアウトソーシングすると、その分は人員がマイナスとなります。一方で、県庁全体で見ると、業務ごとにプラスマイナスがあります。トータルで見ると、行政需要が増える中で、アウトソーシングにより削減した人員を、新しく行政需要が増えた部分に割り当てているということはありません。

D委員： そういうことであれば、県の全体的な財政負担としては、委託料部分が増えたということでしょうか。

事務局： アウトソーシングを行った業務で捉えると、たしかに人員は減っている訳で

す。一方で、それとはまったく別の理由で、行政需要が伸びて、必要なところに人を割り当てています。行政需要が増えた場合、アウトソーシングをしなければ、単純に人員を増やすこととなりますけども、アウトソーシングをすると、それにより削減する人員を新たな業務にシフトさせることができます。

D委員           アウトソーシングにより削減した人数を、必要な業務に振り替えるわけで、単純に人員の余裕が生じるというわけではないのですね。

部会長：           行政は、今までから定数を減らすということに取り組んできました。単純に減らしてばかりだと、サービスが提供できなくなります。アウトソーシングによりそれをカバーしているわけです。アウトソーシングによる削減人数が、そのまま県全体の削減人数になるわけではないでしょうが、多分県全体で見ると、減っているのではないのでしょうか。

事務局：           本県では、これまで定数の削減には熱心に取り組んできました。要因の分別は、中々難しいとは思いますが、単純に削減しているところもありますし、必要な業務に割り当てているところもあるかと思えます。

A委員：           参考資料1-11に、アウトソーシングが想定される業務の一覧がございます。これを県の実際の業務に当てはまると、アウトソーシングできる業務が抽出できるものでしょうか。

事務局：           業務の一覧の中には、すでにアウトソーシングに取り組んでいる業務もございます。また、単純に正規職員が従事している訳ではなくて、非常勤職員が従事している業務もございます。正規職員が従事しているということであれば、その正規職員の給与が高ければ、アウトソーシングにより、より安くあがるということもあるとは思いますが。一方で、県の組織もスリム化を標榜してきていますので、いわゆる正規職員でなくとも非常勤職員で対応できる業務は、既にそのような対応をとっているところだと思います。そこでコスト比較しても、単純にアウトソーシングの方が安価にはならないということがございます。もちろん他がアウトソーシングしている業務は、検討する余地があるかと思えます。

B委員：           利用者が増えている施設を手放す、売ってしまうという考えはないのでしょうか。

事務局：           指定管理者に売却するとなると、指定管理者の考えも考慮する必要があります。

後ほどスリム化のポイントでも議論いただきますが、いわゆる公の施設について、時代の変遷とともに、必要な施設とそうでない施設の点検は、常に行う必要があります。そうした中で、行政サービスとして必要ではないと判断すれば、売却するという考え方もあるかと思えます。

C委員：           行政経営のポイントとして、多様な主体の参画とありますが、民間への連携により過ぎている気がします。情報公開の話はありましたが、それ以外にも、滋賀県は割とNPOが多いとは思いますが。ですから、そういったところの参画について、少し盛り込んだ方がいいと思います。

部会長：           県民等にNPOなどの非営利組織を入れるか、それとも民間活力に入れるか、いずれにするかはともかくとして、いわゆる営利企業ではない民間や団体との連携・協力を明確にしておいた方がいいということです。実は既に盛り込まれているのかもしれませんが、言葉として入れておいた方がいいというこ



とです。

- C委員： トップランナー方式が導入されたとのことですが、滋賀県にはどのような影響がありましたでしょうか。
- 事務局： 平成29年度においては、一定の仮定において県において試算したところ、約5億円のマイナスの影響があったと見込んでいます。
- 部会長： 国から、自治体が努力しないからでしようと言われると、反論の余地がなくなってしまう。

<事務局から「地方機関見直しの変遷」（参考資料2-2）、「「外郭団体および公の施設の見直し計画」の取組結果」（参考資料2-4）、「「外郭団体および公の施設見直し計画」の結果（県の財政的関与・人的関与）」（参考資料2-4-1）、「業務のスリム化「一係一実践」運動の取組結果について」（参考資料2-10）、「行政手続きの改革に係る鳥取県の事例（内閣府規制改革会議部会資料抜粋）」（参考資料2-11）について説明。>

<質疑および意見>

- 部会長： 先進的な取組として、鳥取県の事例をご紹介いただきました。多分鳥取県だけでなく、どこでもできるような取組だとは思いますが、ご承知のとおり鳥取県は人口が大幅に減っておりまして、滋賀県以上に危機的な状況にあり、また東西に長くて、移動が難しいということがございます。ですから、ICTなどを積極的に活用して、行政をスリム化する取組を進めておられるのだと思います。滋賀県でもそういうことをやれば、出先機関の簡素化にもつながってくると思います。

色々な取組をすでに実施していますので、新しく取り組むものはなかなかないのですが、このスリム化の部分は、先進事例を参考にすると、比較的、具体的に何かを取組ことができる部分かと思います。

- D委員： 効率化の観点から言うと、職員のローテーションの期間をもう少し長くしてはどうでしょうか。そうすると個々の担当業務について、改善点を検討したり、改善したことを試せる時間を確保したりすることもできるのではないのかなと思います。もちろん、部署によっては、短期間で変わっていただくことが必要な部署もあるとは思いますが、今のローテーションの期間も一定の考え方のもとに設定されていると思います。いきなり長くすることが適当かどうか分からないところはありますが、ただ効率化という観点からいうと、あまり短期間で異動するよりは、異動までの期間をある程度長めにしたほうが有効で、また業務をより深く理解したうえで業務に取り組めるようになるのではないのでしょうか。

- 部会長： 今の御意見にあったように、スリム化を部署単位でみると、職員の資質や能力と当然関係してきますよね。

スリム化は、ぜい肉たる部分をいかに切り落とすかだと思います。従って、県の役割や、効果的な事業への財源シフトなどを前提とせず、やみくもにスリム化を図るということになると、必要なところまで減らしてしまうことになる恐れがあります。やるべきことが決まって、それに取り組むときに無駄がある、重複があるというので、それをなくしていくというのが、スリム化で一番

重要かと思えます。

C委員： 業務のスリム化には、既に取り組みられているとは思いますが。部局の縦割りが強く感じられるところで、先ほど申し上げたとおり、他の部局の業務との間でのスリム化や統合も考えていかないと、今後は難しいと思えます。

部会長： 縦割自体は、行政の弊害としてよくあげられているものですが、法律や制度、仕組もあり、縦割の打破にはもちろん限界があります。一方で、県の役割などを見直していけば、もう少し部局の統合なども可能性が出てくるかもしれません。スリム化にあたっては、その辺りを一応視野に入れて、大胆に切り込むことを検討してはどうでしょうか。これまで用意されている資料では、どちらかという、出先機関や外郭団体など、県庁本体から離れた周辺をどうにかしようという話が多くなっています。切りやすそうなところを切っていくのではなく、本体を含めてスリム化、効率化を検討するということといたしまして、次のポイントに移りたいと思えます。

<事務局から「職員の年齢階層別構成（平成 29 年 4 月 1 日現在）」（参考資料 3-2-1）、  
「組織目標の実施について」（参考資料 3-2-3）「平成 30 年度における働き方改革の取組について」（参考資料 2-7-1）について説明。>

<質疑および意見>

B委員： 民間で仕事をさせて頂いている中で、職員の意識改革が、働き方改革につながるのではと考えております。私自身、内部研修やストレス研修の講義を実施していますが、職場の環境改善を、一人一人がしっかりと考えていくことが大事だと感じております。でも、研修の中で、職場の環境改善のための振り返りは、勤務時間内にしないといけないですよねといった話をすると、年配の方は一杯飲みをする中でそれをやろうとするという意識があり、若年層と意識のずれがあります。

ストレスチェック制度には、しっかりとした仕組みができています。その中で働き方改革、健康経営は、実現できると思えます。保健師を入れて徹底してやっていくと、一番効果が見えやすいという気がします。

部会長： ストレスチェックは、どこの事業体でもやっつけらっしゃいますが、B委員がおっしゃるのは、例えば、WEB を通じて状況を回答するといったような形式的なものとしなないということかと思えます。

B委員： ストレスチェックをするだけで、後のフォローをしないのではなくて、それをしっかりと取り組むことが、健康経営につながると思うし、行政はモデルとしても取り組んでいくべきだと思います。

部会長： 働いている中で、ストレスを感じている点や、組織になじめないといった点を、できるだけ解消していくことが大切だと思います。一方で、気分よく働いている人にとって、モチベーションがあがるような仕組が用意されず、せっかくやる気がある人がやる気をなくしてしまうのは困るので、その分もしっかりと考えていく必要があります。

また、先ほど、D委員がおっしゃった人事異動やキャリアパスのことについても、ここで位置づけたらと思えます。

本日の予定はお昼までということで、まだ財政基盤のポイントが議題として残っているところですが、その点について、事務局からご提案があるようでございます。

事務局： まだ議論できていないポイントについては、こちらで日程を調整いたしましたので、改めて議論の場を設けてはいかがかと思えます。

部会長： 全ての項目についての議論がこなせませんでしたので、今事務局からご提案いただきましたように、改めて残ったポイントを議論する場を設定させていただき、それを踏まえて、中間まとめ案を事務局の方でまとめて頂くということでしょうか。お忙しい中、お集まりいただくのは、非常に恐縮ですが、お許しいただけますでしょうか。

本日議論したところでは、一応基本的な論点は、事務局の整理のとおりでよいかと思えます。一方で、その中に、項目とか用語として盛り込んでおくべきものについてアドバイスやご指摘を頂きました。県の役割の明確化のポイントには、地方分権も入れてはどうかとのご意見をいただきました。また、多様な主体の参画としては、NPOなどの非営利の民間団体との連携や協働というのも明確に位置づけるべきだろうとのご意見がありました。さらに、行政経営のスリム化・効率化のポイントでは、縦割の是正に関し、県庁の組織体制についても検討の余地があるのではないかとのご指摘をいただきました。そして、組織力・職員力のポイントでは、職員にとって大きな問題であるストレスに対する対応や、健康経営を実質化していく取組をもう少し考えていく必要があり、また、職員の能力向上を意識した異動の周期、キャリアパスについても検討してはどうかとのアドバイス、ご指摘をいただきました。

せっかく部会を追加で開催しますから、次回の部会では、残っているポイントについて議論をし、また既に議論の済んだポイントについても、追加的にそのときにお伺いできればと思えます。