

第5回 滋賀県行政経営改革委員会 議事概要

- 1 日 時 : 令和4年9月6日(火) 15:00～17:10
- 2 場 所 : 滋賀県庁大津合同庁舎7-A会議室
- 3 議 題 : (1) 次期行政経営方針の素案について
- 4 出席委員 : 押栗泰代、上村透、高橋祥二郎、土山希美枝、早川涼子、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11名中9名出席
- 5 オブザーバー : 白木宏司(敬称略)
- 6 県出席者 : 江島副知事、河瀬総務部長、山田総務部次長、森本管理監(健康経営・ダイバーシティ推進・人材育成・税制担当)、酒見人事課長、宮田行政経営推進課長、田中財政課長、行政経営推進課職員
- 7 資 料 : 資料1-1 次期行政経営方針(素案)について
資料1-2 次期行政経営方針(素案)(概要)
資料1-3 次期行政経営方針(素案)
資料1-4 経営資源ごとの指標の概要

8 会議概要

(1) 開会

江島副知事挨拶

皆さんこんにちは。ご紹介いただきました副知事の江島です。会議に先立ちまして、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、本委員会に御出席いただき、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御理解、御協力をいただき、重ねて御礼申し上げます。県では現在、令和元年度から令和4年度までの4年間を取組期間とした滋賀県行政経営方針に基づきまして、滋賀県政の運営を行っております。この間、新型コロナウイルス感染症の流行があり、現在もその影響は続いております。本日も感染者数が千を超えているという状況です。

このコロナ禍において、皆さんの社会活動でありますとか、経済活動、大なり小なり影響を受けていらっしゃるかと思いますが、本県行政は、県民の安全・安心を守る重要な役割を担っておりますので、その対応に全庁を挙げて取り組んでいるところであります。その結果、顕在化した課題としまして、通常の仕事を持ちつつ、コロナ禍への対応・応援によりまして、業務量が過大であると感じる職員が継続的に見られるという状況になりました。また、こうした中にありましても、突発的な事案や新たな行政需要など、複雑化・多様化する行政需要に機動的、的確に対応するということが必要でありまして、持てる能力が発揮され、組織として成果を上げるチームワークを強化する必要があるということ。また、令和5年度から令和8年度までの4年間で累計669億円の財源不足が見込まれるということで、今後の財政運営に懸念がありますことから、そういった課題が浮かび上がってきたところです。

こうしたことから、次期行政経営方針は、今申し上げました課題に的確に対応して、滋賀の未来に向けた県政運営の指針とする必要があります。業務の見直し、効率化にいかに取り組んでいくのかということ、あるいは将来の県庁を担うひとづくりをどのように進めていくの

か、あるいは財政の持続可能性をどのように確保していくのか、といったテーマに込えられる指針にするために、今後しっかり検討していく必要があるものと考えております。本日は、現時点での考え方を次期行政経営方針の素案としてまとめましたので、ご説明申し上げますとともに、当委員会でご審議いただきたく、県から諮問をさせていただきたいと思っております。限られた時間ではありますけれども、委員会での議論を次期行政経営方針および実施計画にしっかりと反映させてまいりたいと考えておりますので、委員の皆様方の忌憚のないご意見、ご助言を賜りますようお願いいたします。活発な議論をお願い申し上げまして、冒頭の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくようお願いいたします。

(2) 諮問

江島副知事から真山委員長に対し、次期行政経営方針の素案に対する諮問を行いました。

真山委員長挨拶

本日はお足元悪い中、お集まりいただきありがとうございます。ただいま副知事から諮問書を当委員会に対していただきまして、この諮問書に基づきまして、今後皆さんにご審議いただくわけですが、現行の滋賀県行政経営方針が今年度一杯となっておりますので、次期の4年間の行政経営の方針を定めていくことになります。

本日は素案という形で県で作成されたものがこの委員会での審議の対象となっております。申すまでもありませんが、新型コロナウイルス感染症の第7波がちょっと落ち着いてきたかなとは言えるものの、まだこの先どうなるか見通せないという状況です。そういう対応もしなくてはいけない一方、滋賀県は財政的に厳しい状況もあり、今後を見据えてどういう行政経営をしていくのか、しっかり考えて将来の見通しを立てた上で計画的に対応していくということも必要かと思えます。そういう観点から、次期行政経営方針を定めるということですので、委員の皆様様の様々なご経験、お立場や識見に基づき、行政経営方針の中身が濃い、県民にとって、滋賀県にとって本当に意味のあるものにしていきたいと思っております。本日は素案に対するご意見をいただくということになっておりますので、委員相互の間で、素案について、また県政一般について色々ご意見をいただき、ご議論をいただければというふうに思っております。

本日もどうぞよろしくようお願いいたします。

(3) 議題1 次期行政経営方針の素案について

<事務局から「次期行政経営方針の素案について（資料1-1～1-4）」により説明をしました。>

<質疑および意見>

A委員： 現状と課題の中で、県庁の職員構成が変化し、業務量が過大、そしてチームワークを強化するという説明があった。そのことに全く異存はないが、あえて強調して申し上げたいのは、職員の構成というのは、年代別のことだけではないということ。今は本来の正規職員のみならず、会計年度任用職員、フルタイムの方、パートタイムの方、アウトソーシング人材がいるという状況。

正規職員の中でも、育休、介護等、色々な事情があって、多様な働き方、多様な身分の方が職員を構成している。このため、身分も働き方も異なる方々がいかに快適に、そして力を発揮できる体制を整えるかといったことをもう少し強調した方がよいと思う。

また、「業務が過大」というのを入れていただいたのはよかったと思うが、その答えがその後に来るのではなく、「業務が過大な中、さらに突発的な事案や新たな行政需要へ機動的に対応することが必要」と、さらに過酷なことを書いている文章になっており、少し違和感を覚える。業務量が過大なのだから、まずはそれを解決するということがこの後の文章に来るべきではないか。

また、チームワークについては、意思の疎通やコミュニケーションということはもちろん大事なことだが、正規の職員の中だけのチームワークということではなく、アウトソーシング人材や非正規職員とのチームワークも大事。このため、全般を通して付け加えていただきたいのは、アウトソーシングということ。

これからの行政というのは、もはや正規の行政職員だけでは担えないと思うので、健全な意味で、アウトソーシングをもっと推進していくべき。このコロナ禍においても、アウトソーシングはかなり進展してきた。

PPP/PFIの促進も重要。PFIというのは建物の設計・建設から運営までとなるが、PPPはハードだけでなく、ソフトも含めた公民連携であり、アウトソーシング等も含む。このため、ハード、ソフト、人材も含めて、民間企業等との連携が必要不可欠。その点を付け加えた方がよいのではないか。

B委員：

今A委員が言われたアウトソーシングを更にアップデートしていくということ自体は私も必要だと思う。同時に、職員のメンタルヘルスのことや、業務が過重となっている問題を考えていくと、やはり正規職員を増やすということもあり得るのではないか。定数の再検討ということが今次でなくても織り込まれてくるべきではないかと考えている。「経営資源1」ヒトのところでも人材確保のことが書かれている。人材確保は、質の問題でもあると同時に、量の問題でもあるのではないかと思う。

また、チームワークにも言及があったが、人は必ず病気や怪我をする。チームワークによりギリギリ保てるという状態では、事故や病気で職員が離脱したときに対応できなくなる。やはり基盤基礎となるボリュームが必要になると思う。可能な部分についてはアウトソーシングや外部委託という方法をアップデートしていきながらも、現状を踏まえて、これまで減らしてきた定数を見直し、適正な定数について再検討する余地があるのではないか。

残業の状況、コロナ禍での突発的な事案や新たな行政需要に機動的に対応する必要性、また、複雑化・多様化する行政需要に適切・的確に対応するという

文脈からすると、90年代後半からとにかく数を絞るんだというふうに来てきた定数管理自体を再検討する余地はある。

国の委員会等で人が足りていないと発言をすると、多くの賛同が得られるが、一方で、どれぐらいが適正なのかということについては、よくわからないという状態。どれぐらいの人数や時間が必要なのか、適正規模がどれぐらいなのかということに対する数量的な計算や把握が、これまでの行政改革の中ではされていなかったと思う。定数を絞りすぎたのではないかということについては共感が得られるが、どれぐらいまで戻すべきかということについては、基礎となる数字がないという状態だと思う。

現状と課題の「業務量が過大であって、そのバッファが必要である」、「複雑化・多様化する行政需要にも対応する必要がある」という言い方からすると、人材確保というのは、量での再検討も必要になってくる。量の再検討をするためには、労務管理、時間の管理や仕事量の管理、その数的な把握を科学的に、あるいはデジタルを使って可視化させていかないと、適正なボリュームがどれぐらいのものか、つかめないのではないか。

実際にどれぐらいが適正な数字なのかを出すのは次で良いとしても、その備えを今次の計画の中に入れていくということが必要なのではないか。

定数再検討のための、また、労務管理の現代化のための方策が、経営資源の人材確保の中に、より具体的にいったらいいなと感じている。

委員長： 新型コロナの感染拡大でパンク状態にある保健所が典型。こういうことを経験して、県民の安心・安全を守るということからすると、一定の余裕が必要ではないかということで、行政学会では「行政の冗長性」として挙げられている。

定員管理という側面、人材をどう確保するのかという点について、民間経営における事例紹介があればお聞きしたい。

C委員： 我々も人の捻出ができないので、思い切ってオペレーション改革を行った。

断捨離というのは、残すことが目的ではなく、本当に必要なものを見極め、やめることが目的。一番初めはペーパーレスを謳ったが、なかなか業務が減らない。なぜかという、関係資料が膨大にあることが原因であった。このため、1年ぐらいかけて2500~3000近くあった帳票を500~600に減らした。

やめることで支障が生じる部分もあるが、あるところまでは許容して、やめることを意識すべき。

669億円は大変な額。これをどうやって進めるかということが見えない。

事前に情報収集を進めるとともに、見える化するための数字を仮置きでも作るべき。あとはこれを押し進める組織をどう作るか。これだけのことをやろうとすると、専門のプロジェクトチームを作らないと動かない。片手間ではできない。ただ、網羅的にやろうと思うと、このことについての問題意識、目標を県庁職員全員が持てるかが重要。

県庁の場合は額が多すぎるので途中でストップしてしまう。そのため、スト

ップしないように後押しする、知事をはじめとした支援部隊が必要。我々であれば代表権のある者がプロジェクトチームの責任者となる。

最終的な出口は669億円の解消だけでなく、持続可能な行政を目指すためにやるということ。業務を見直すことで、例えば窓口での待ち時間が無くなる、行政サービスの向上につながるなど、行政職員が課題認識している部分を打ち出しながら、ここは絶対に変えるという意識づけがまず必要ではないか。

民間企業であれば、プロジェクトチームのメンバーの人事異動も4年間凍結し、実務担当者は異動させない。プロジェクトは結果を出さないと経営責任になるので、我々経営陣も最後まで関わる気持ちでやる。

また、業務の見直しやお客さんの待ち時間短縮等の進捗をデジタルで見える化をしている。3か月に1回くらい経営会議に諮るようにしている。数字の見える化をすれば、職員も勇気づけられてフォローになる。是非見える化をしながら進めていただきたい。

D委員：

業務の見直し、効率化を重点項目の一番目に挙げていただいているが、これはまさにその通りだと思う。見直し、効率化で一番効果があるのはやめること。ただ、やめた時のデメリットを言う少数派意見を尊重すると結局やめることができず、単なる改善にとどまってしまう。

民間であればトップが決める。経営者が「それはいいんだ、それはやめる」と言えば、一気に見直しが進むが、担当者に任せると「それをやめたらこういう支障が出るのでどうしましょう」となってしまう。

県庁は相手が住民なのでやりづらいかもしれないが、そこをやらないと、大きな効率化にはならない。

「職員一人一人が不断の見直しをする」、「職員が頑張れ」ではない。やはりトップがリスクを負ってでもやめる、ということを決断しないと、本当の意味での業務の見直し、やめることはできない。

そのうえで効率化を進めるのは間違いなくデジタル化。会社ではずいぶん前からデジタル化に取り組み、今も進めている。デジタル化をしないと、効率化は進まない。

会社では社員がやれば済む話だが、県庁の場合は住民にもやってもらわなければならない部分があるので、ハードルが高い。例えばマイナンバーカード。非常に便利だが、そのことを分かっておられない方が多い。そういう方を救うために、アウトソーシングのサポートを活用し、デジタル化を進めていくべき。間違いなく効率は上がるし、住民も便利になる。私の子供の世代は、役場に行って紙で書くということの方がストレスで、なぜネットでできないのかと言っている。一方、我々の世代、さらに上の世代では、「デジタルについていけない」という人がいる。そういう人を見捨てるのではなく、アウトソーシングを活用して（デジタルについていけないという人をサポートする）早くデジタル化を進めていく。県庁内のデジタル化と同時に、住民のデジタル化への対応が必要。

「滋賀県は日本で一番マイナンバーカードが普及している」と言われるくら

い、本気でデジタル化をやらないといけない。

トップのリーダーシップで業務を見直しし、やめる。県庁と住民、両方のデジタル化を進める。仕事をやめてデジタルで効率化すると、業務スピードは間違いなく上がる。

E委員： 「DCA をやりながら P」という意味が伝わるか。読んでいてもよく分からなかった。

また、現在交通税等の議論をされているところではあるが、税収の確保等、新たな財源を確保していくことも必要ではないか。

他自治体で見られるような宿泊税、空き家の管理税、ソーラーパワーへの課税等、議論に挙げていくのは必要ではないか。

副知事： 滋賀県ではこれまで何度かこういう行政改革を行い、職員が減ってきた。一番多い時に比べると、千人ほど減ったという統計もある。滋賀県にとって千人というのは非常に大きい数字。

数年前から減らしすぎたということもあって、必要な行政需要に対応するために増やしてきているという状況。

そういう中で、アウトソーシングというご意見もいただいた。コロナ禍で最初はすべてを県職員を動員してやっていたけども、到底回れないので、保健所業務をアウトソーシングすることも始め、若干改善してきて、本来の仕事に戻れるという状況になってきた。

アウトソーシングをはじめ、正規職員以外にも色々な職員の方がいらっしゃるの、トータルで仕事がしやすいような体制を整えていくというのはその通り。アウトソーシングも念頭に置きながらやっていきたい。

定数の再検討については、なかなか財政が厳しい中で、人が増やしにくいという事情もある。例えば 2025 年に国民スポーツ大会が控えており、その時にはかなりたくさん人が必要になる。臨時的な行政需要が発生する中、正職員を置いてしまうと、なかなか減らすことが難しいので、臨時的な職員を入れながら、トータルで行政需要をしっかりフォローできるような体制を整えていくことが必要。

ただ、定数を減らしすぎた反動がきているのは確かであり、しっかりと行政需要を見極めながら、増やすところは増やすということをやりたい。

業務見直しを掲げているが、行政においては県民を相手にしており、業務をやめることにより困られる方もいるので、すっぱりやめてしまうというのは難しい部分もあるが、内部的なところなど、本当に減らせるところをしっかりと見極めながら、デジタル化の手法も用いて、やめられることはやめるということ掲げて、業務の見直しをしていこうというのが今回の趣旨であり、この経営方針の中で位置づけて、しっかりとやっていきたい。

669 億円の不足というのものもあるが、何よりも持続可能な行財政に取り組んでいきたい。夕張のようになってしまっては元も子もない。

行政というのは、何もしなければ税が入って結局は賄えるが、そうもいかない。行政需要にしっかり対応するというのが我々の責任であり、財政運営をしながら、持続可能な行財政を整えていくことが必要であり、不足を解決するような方策を考え、見える化にも取り組んでいくというのはその通り。

業務見直しについては、知事、副知事、部長も含めてトップがやめてしまおうという決意を持ってやろうとしている。肝に銘じながら、我々も職員が仕事をしやすいようにやっていきたい。

業務を減らさないと新たなことができにくい、どんどん仕事が増えていく中でやめていくものがないと新しいことはできないというのは、我々もコロナ禍ではっきりわかった。メンタルで休職する職員を出さないためにも、業務をしっかり減らすということをこの4年間でやっていきたいし、ひとつづくりにも取り組んでいきたい。

A委員： 経営資源ごとの指標の中で、指定管理者制度導入施設の利用者数というのがあり、なぜ今さら指定管理者制度の利用者数なんだろうかと感じる。

指定管理者制度はかなり導入が進んでおり、利用者数で測ってしまうと、コロナ禍による影響等もあり、減ってしまうこともあると思う。

多分、県の事務局の皆さんが言いたかったのは、民間活力の導入をさらに進めるという意味だと思う。そのように考えるならば、指定管理者制度だけではなく、PFIのほか、公設民営の方法も色々あるが、「民間活力の導入をした施設の数」の方が適切ではないか。なぜあえてここでまだ指定管理者制度のことだけを取り上げられるのかという違和感を感じた。指定管理者制度やPFIで造られた民間活力を導入している施設の数など、そのように変えたらいかかかなと思う。

事務局： ここで指定管理者制度導入施設の利用者数を掲げたのは、指定管理施設については、例えば民間企業が自主事業をしていただく余地を増やせないかという点で課題があると思っており、そこを高めていくことによって、端的に、例えば利用者数の増というものを目標に掲げる方がわかりやすいのではないかと考え、この数値を掲げたところ。委員ご指摘のPFIを導入する施設数というものも一時検討したが、例えばPFIを導入する施設となると、どうしても今後の施設の計画等に影響することもあり、目標数値としては設定がしづらいということで、一番わかりやすい数字として施設の利用者数を設定したところ。

A委員： 皆さんの意図はよくわかるが、やはりもっと幅広く公民連携が進むような指標をお考えいただいた方がいいのではないかと。色々な民間活力の手法がある。全体として民間活力導入が進むことを表すような指標にしてはどうか。指定管理だけだと少し局地的な感じがする。ちょっと工夫していただけるといいかなと思う。

委員長： こういう指標をあげると、そこを重点的にやるというメッセージにもなる。県は指定管理者の部分をもっと力を入れているという印象にもなるかもしれないので、その辺り今後ご検討いただければ。

F委員： 前回の骨子案と比べると、県庁を担うひとつづくりの部分が非常に大きくピックアップされている印象を受ける。前回は「健康経営」が非常に強調され、具

体的にどう変わるのかが見えてこないという印象だったが、今回、県で働く職員の心理的安全性の確保が次の課題として出てきたのが、人の健康管理をする立場からすると、すごく進んだかなと思っている。

前回、30代の若い人たちが疲弊しているという話があった。重点取組で4年後の姿というのがあり、4年の取組期間の中で職員がミッションを共有することは理解できるが、ここに「10年後の姿で職員皆がビジョンを描ける」、「30代の職員が定年まで30年いきいきと働ける県庁を担うひとつづくり」というものが書かれているとよい。

心理的安全性を確保しながら、若い人たちが県政づくりの未来に向けてビジョンを共有できるようになるとよい。活気ある組織のなかにビジョンがあるとよいと思う。

滋賀県の30年先はこんなふうになっていると良いなというのが見えるとよい。

副知事： 私も4年後というスパンが本当によいのかと感じている。滋賀県庁は子どもに焦点を当てて取り組もうとしている。子ども、要するに次の世代のことを考えて何が良いのかを考えることが必要。もう少し長いスパンで考えたうえで、4年後がある、というイメージかなと思う。「未来に向けてビジョンを共有できる」というあたりも工夫ができるかどうか検討したい。

G委員： 私は氷河期世代であるが、小中学校のときは「24時間戦えますか」と言われていた世代。他方で、若い世代はライフワークバランスをしっかりと主張される。

私は世代ごとにライフワークバランスの考え方がちょっと違うのかなと感じている。県庁の中でも今、30代や係長級の職員が少なく、疲弊していると伺っているが、県民の意見からすると、なかなか職員に接する機会がないので、頑張っている姿が見えていないのではないかと感じる。広報などで見える化して、県民に周知することが必要ではないか。

また、コロナ禍で業務量が増えていると思うので、その中でやらなくなった業務についてはしっかり精査していただきたい。慣例だからということできつとやり続けるのはどうか。本当に今の時代に合ってるのかということを感じている職員もいると思う。業務を精査したうえで、新しいサービスや業務に注力していただきたい。

ライフワークバランスが年代間で考え方が違うと思うので、県庁の中で実態を把握する必要があるのではないか。ライフワークバランスを守りながら、心と体の健康を守っていただきたい。

委員長： 先ほどの発言の中で「ライフワークバランス」という言葉があり、素案のなかに出てくる「ワークライフバランス」とは順番が逆になっているのが印象

的。

今回重要な指標として「職員のやりがい」が強調されている。例えば職員にアンケートをとって、「業務にやりがいを感じていますか」をイエス・ノーで聞いただけでは、今ほどG委員がおっしゃったような趣旨は反映されないと思う。県庁職員のやりがいは何なんだろうということを改めて感じた次第。局所的には県民の皆さんに喜んでもらうということになるだろうが、本当に仕事のやりがいをどういうときに感じて、そのやりがいを高めないとパフォーマンスは上がっていかない。やりがいをしっかりと把握して、その上で仕事以外のライフのところで英気を養ったり、人間を成長させることをバランスよくやっていくことで、県庁全体の能力が上がっていくと思う。

H委員：

財源不足が669億円あるという点についての検討は進まなかったのか。

素案では、決算において多額の歳出不用が発生しており、予算よりもお金が余ってあまり消化されず、決算を迎えており、その余ったものを別のものにシフトしていくということが書かれていた。

もう少し精度の高い予算設計を計画段階でもできないのか非常に疑問が残る。4年間の計画を立てるなかで、669億円の赤字という計画のスタートの仕方というのがどうなのか。普通の会社ではなかなかない。

財源不足を解消するために、デジタル化を検討されると思うが、「DCAをやりながらP」では、見切り発車な感じに見える。どこをデジタル化すると、コスト的に財源不足が解消されるのか、一番効率的なのはどこなのか。ある程度の見立てで、ここに取り組む4年間にするという具体的なところが見えた方がよいのではないか。その上で、進捗を1年ごとに見て、どういうふうに行政が良くなっているのかが検討できるようにすべき。

予算の精度を上げていただきたいのと、もう少しデジタル化の具体的な案をお示しいただきたい。

委員長：

実際に行政経営方針が次年度から動いていくときの、チェックアクションがどのようになるかをご説明いただきたい。

事務局：

この方針を策定した後、方針に基づいて、どのようなことを重点的に取り組むかについては、別途それらを落とし込んだ実施計画を作る。

デジタル化をどう進めていくのか、ひとつづくりの中でも若手や中堅職員の育成とか、それぞれの実施計画をつくり、4年間どうしていくのか、目標をおいて取り組んでいく。実施計画については毎年度、この委員会、そして県議会に進捗をご報告申し上げ、評価をし、PDCAを回していきたい。

「DCAをやりながらP」という考え方をあえてここで記載した趣旨は、コロナ禍を経験し、ゆっくりと計画を立てて行動していくということが本来そうあるべきであるが、なかなかそういうことでは通用しない場面も増えてくるかも

しれない。すべて見切り発車でやるということではなく、少し発想を変えてそういう事態にしっかりと対応していく。そういうときにはDCAをやりながら計画ということも必要ではないか、という思いで記載したもの。

D委員： DX認定事業者や健康優良法人の認証制度があり、PDCAがやれているのかということをお自分だけでなく、第三者に見てもらおう仕組みがある。自分でやれていると思っても、やれていないと指摘されることもある。自治体向けにこういった制度はないのか。見える化して、外の目で見てもらおう仕組みが利用できると良い。

事務局： そういった点も、この委員会で評価やご意見をいただければと考えている。

副知事： メンタルを病む職員が増えてきており、知事とどうしたらよいか話していたときに、県民あるいは上司から「ありがとう」と言ってもらえたら、やりがいを感じられるのではないかと話していたところ。

民間においてやりがいを生み出すために、何か工夫されていることがあればご教示いただきたい。

C委員： できるだけやる気を持ってやってもらうために、定期的な上司との1 on 1ミーティングという話し合いの機会を設けている。仕事の悩みや将来の希望、プライベートの悩みも言える人は言ってください、というもの。本来は目標を決めて進捗をみて賞与を決めるためのものだが、評価は1/3や半分くらいにして、むしろ悩み事や将来どうしたいのかを聞くことを大事にしている。

本人が話しやすい環境を整え、心理的安全性を保ちながら話し合いができるように努めている。

最近取り入れたものとしては、直属の上司ではなく、斜めの関係である元上司や他店の上司に相談をするという、メンター制度がある。

人によって最適な方法は異なるので、正解はないが、帯同の機会や車の中など、ありとあらゆる場面を活用して話し合いをすることが大切。話し合うことが最後の砦であり、こだわってやり続けている。

また、業務見直しにおけるデジタル化は、地域や個人の協力を仰がないとできないこともある。我々も顧客サービスにメスを入れる必要があり、業務を見直しながらも、お客さんの協力も仰ぐ必要があった。このため、デジタル化をして手数料を抑え、ペーパー利用の場合には値上げをした。デジタル化を進めるためには、インセンティブも必要。

店舗施策として商品をなくすところまで踏み切ったが、将来にわたって企業が生き残るために、ご理解を求めている。

オペレーション改革だけでは進まないことも、顧客サービスをやめることを併せてやることで、目標達成ができそうなところまで来た。

トラブル情報はデジタルで共有化し、例えば店舗を閉めたことに伴うクレー

ム等も共有し、行き過ぎは調整するなど対応してきた。

社員にも苦労はいただいたし、社員の労に報いるためのインセンティブも必要。

F 委員： 今の若い人はほめるだけでは動かない。一緒になって手だてを考えてあげることが大事。

若手職員の育成の中にキャリアデザインを含めてはどうか。

自分で考え、自分で行動し、自分で自信をもって動く。その中から失敗しても学びが出てくるように思う。

職員は大人ではあるが、一人の人材を未来まで育てていくには、ほめるだけではなく、伴走もしていける環境が必要。

B 委員： メッセージとして、人が足りないということを言っていく戦略性が経営改革の中にあってもよいのではないか。それから行政経営を考えるときに、基礎データになる労務管理の近代化、特にどの事業にどれぐらいの時間をかけているのかということのを可視化する準備だけはしておいた方がいいということは重ねて申し上げたい。

人が足りないから何人増やさないといけないということは、今その数字を出すのが難しいということはわかるが、人を増やすという前提がないと、今の人の範囲で事業を縮小させていくということになる。

時間外勤務 550 時間超の職員の割合が今 8.3%で、それを 5%以下にすることが書いてあるが、そこではもう既に、時間で言うとこれぐらい減らさないといけないということが見えている。

残業ではなく、残業ではない人がやった方が人件費的にも得であることは明らかであって、そうすると、工数で言うとこれぐらい減らさないといけないということが見えてくるが、事業を減らすことで一体どれぐらいの残業時間を減らすことが可能なのかということについては、事業の時間管理という目線で、どれぐらいの人が必要か、可視化することに取り組みないといけないのではないか。

必要不可欠の業務と言ったときに、市民から見た必要不可欠と、行政から見た必要不可欠が合わないこともあるし、事業を減らす、必要不可欠な範囲にとどめるということについては、総論として賛成しつつ、同時にそのプロセスは必ずしも簡単ではないと思っている。

そうすると、働く人員の規模を適正化していく必要があると思うが、適正化するためには、どの事業にどれぐらいの人、時間、予算がかかっているのかを可視化する必要があって、次のためにそろそろ準備を始めないといけない。

人を増やすということは直接的には書けなくても、定数の適正規模を検討するというのと、業務管理、労務管理の近代化、現代化を図る、業務量の可視

化と捕捉というのを必ず入れるべきではないか。業務日報のように、本日私はこの事業に何分使いましたということはおそらく管理されていないと思うが、それを入れるだけでも違うのではないかと思う。それこそ民間では業務日報というのは大体書くものではないかと理解している。

申し上げたいのは、業務量が過剰で、現状では人手が足りないのだから、事業を減少することにも踏み込んでいく。また、定数については、適正な定数が把握できるように、適正な定数の把握に努める、また、行政経営を近代化、現代化していくために、その業務量の可視化と捕捉を進めていくということが、時間外勤務年間 550 時間超の職員の割合を 8.3%から 5%以下に減らすためにも必要だと思うし、より長期的には、定数の適正化の布石を打つことが必要なのではないか。現場を束ねる職階の方がそれをあえて言わないと、そういう空気感はいつまでもできないのではないかということ懸念している。

事務局：

定数の適正規模を把握、検討するというご指摘をいただいた。滋賀県庁の知事部局の定数は 3686 人を一定維持してきたが、行政改革プランに基づき、定数削減に取り組み、3 千を切るところまで減らしてきた。これは三位一体改革や、財政危機回避のための人件費削減のためにやってきたもの。この結果、もともと少なかった定数がさらに少なくなり、人口類似県の中でもほぼ一番少ない状況となった。平成 28 年からは舵を切り、必要な増員に努めてきたというのが現状。他方で、適正規模の定数、すなわち仕事量に見合った人員の数をデータに基づき業務量を可視化し、把握するということが難しい。総務省でも定員管理モデルはあるが、あくまでモデル。業務量を一人あたりどのくらいやっているのか、定量的にどのくらいの事務量があって、それに見合う人員がどのくらい必要なのか、ということは把握していく必要もあると思うが、逆にそれをするための業務量が増えてしまうという面もある。ご指摘のあったように、コロナ禍を経験し、職員の業務量が過大になってきているのは事実。この点を踏まえ、余裕のある、バッファのある組織体制・人員体制の構築は必要。人件費という観点からも県民の皆さんにわかりやすく、必要だと言ってもらえるように説明していくことが必要。データに基づき業務量を可視化し、適正な数を把握するということは今後の課題、宿題とさせていただきたい。

委員長：

保健師など、職種によっては業務日報をつけている場合もあるのではないかと。日報をつけることで、その分業務が増えることにもなるが、定員管理を科学的に、根拠を持った仕組みにしようとする、基礎データがないとできない。どこかの時点では、こうした取組を組み込んでいく必要があるのではないかと。全庁的に全員が、というのはすぐには難しいと思うが、サンプル的に始めてみて、データを集めることによってどのくらいの負担がかかるのか調べると

いうこともやっていかないと、今の状態がいつまでも変わらないのではないか。

H委員：モチベーションを高めるには、という点で取組を紹介したい。以前在籍していた会社では、人材育成に力を入れていた。目標設定と適切な評価が一番モチベーションを高めるポイント。目標設定がかなりち密で、「Will Can Must」というシートを各自が書いていた。Mustはそのポジションで必ずやらないといけないこと、Canは今の自分でできること、Willは半年で自分がどこまで成長でしたいか。今できないことができるようになる、ということに半年間モチベーションをもって取り組み、上司から評価されるということが半年単位で繰り返されるので、今の自分より少し背伸びした目標を設定し、繰り返すことでモチベーションが継続されるという環境ができていた。

D委員：我々も「Will Can Must」に取り組んでいる。やりがいをもってやるには二つある。一つは、企業のパーパス、ビジョンに沿った仕事を担ってやっていると、会社に貢献していると思える。企業のパーパス、ビジョンをシンプルに言い続けて、そこからぶれない仕事をしてもらう、そこに参画してもらうと、会社に貢献していると思えるので、やりがいにつながる。もう一つが「Will Can Must」。こうしたことをやろうとするとスキルが必要になる。個人がやりたいこと、個人が今できること、会社がやってほしいことの重なりが大きければ大きいほどスキルが発揮できるので、やりがいが上がる。会社は3つの重なりを大きくすることに努める。やりたいこと、できることと会社がやってほしいことが違うのであれば、会社で勉強会をやるなど、三つの重なりを中長期的に広げて、自分のスキルが会社に貢献していると思えるものすごくやりがいが出る。我々は中長期的に「Will Can Must」に取り組んでいる。自治体でも同じだと思うので、そうやってひとつづくりをしてはどうか。

参考に聞きたいのだが、我々民間企業では、人件費比率を出す。会社によってビジネスモデルが違っていると望ましい人件費比率も異なってくるが、自治体では人件費比率という考え方はあるのか。

事務局：決算段階でそういった数値は議会にも示しており、決算統計でも全国の数値はある。ただ、比率なので、分母をどうとらえるのか。自治体ごとの財政規模が異なるし、一方で基本的な行政需要に応えるためのベースも必要。分母分子の関係でいって、必ずしも人件費比率が都道府県ごとの比較対象となるか、という点で、企業の人件費比率とは異なるのではないか。

また、我々は知事部局だけでなく、教育、警察もある。教員は法令に基づいて数が決まっているし、警察も国で基準が示されている。一方、知事部局の一般行政では、交付税算定上の数値はあるが、明確に法令で決まったものはない。このあたりも分野で取扱いや根拠、考え方が異なる。それらをトータルで県の人件費比率として出すことになるので、どういう観点で比較をするのかというのは、色々な見方、考え方があがる。

- 委員長： 比率というのは扱いが難しい。大学は 7 割が人件費だが、ここを削ってしまうと大学としてやっていけない。何割が適正かという判断は難しい。
- D委員： 滋賀県はここを目指す、というのはないのか。メーカーの場合、例えば原価率 50%であれば、残り 50%が粗利になる。人件費は 20%にしよう、経費は 10%にしよう、利益が 20%出る。こういうことを会社では指針として持ってやっている。人件費の比率はこのくらいでやろうという自治体はないのか。
- C委員： 我々の場合は同業他社に聞く。正解はないが、一つ一つ拾い上げて見ていくと、それなりのものが出来上がってくるので、自社にあてはめて考える。支店は非常にわかりやすい。顧客の数、オペレーション、社員数、預金残高が全部データ化されているので、効率化できているかがすぐわかる。
- 本部はわからない。本部はお客さんと接する部分もある。ただ、本部をプロフィットセンター化しようというのが我々の考え方。
- 人員について過去との比較、他社との比較等はやっている。
- 基準や目線を設けないと、その後の見える化につながらないと思う。
- 一度やる値打ちはあるのではないか。
- I オブザーバー： 私がこの場にいるというのは、働く側の立場の意見を述べるということだと思う。これまで企業労使の間で組織風土改革、労務政策、経営政策の観点から人件費管理対策、合理化対策、企業成長と人材育成など労働組合の立場で携わってきた。
- 私の在籍している会社では、CS と ES のバランスをとるということを基本に掲げてやっていた。組織風土改革をやろうとすると 10 年は必要とされる。県庁は巨大な行政機構であり、なかなか改革するのは難しい。
- トップの決断だけでなく、どのように県職員の皆さんが関与し、共有、共感してもらうか、またいかに個人が自立していけるかが重要。

(4) 閉会

<河瀬総務部長挨拶>

本日は様々な観点、ご経験、ご見識に基づき様々なご意見、アドバイスを頂戴した。

これまでの行政経営方針は職員に浸透しない、読んでもらえないということが現実であり、今回の方針では、まずは職員に読んでもらえるように、わかりやすく伝えられるか、ということに絶対にやっつけようという意気込みで取り組んでいるところ。

その中でも重点的に取組を進めていきたいし、特にひとづくりについてはしっかりと進めていきたい。若手が増えてきており、大変な部分もあるが、逆の意味で言えば、若手職員の力をいかに引き出すか、やりがいをもって取り組んでもらえるか、ということが、大きな可能性にもつながっていく。

本日も示唆いただいた 30 年後の姿もにらみながら、未来志向で取組を進めていきたい。

今後、本日頂いたご意見を踏まえ、答申という形で頂くとともに、県民の皆様にもパブリックコメントという形でご意見を賜る。

引き続きご意見、ご提言、アドバイスを頂ければ大変ありがたい。今後ともよろしく願い申し上げます。