

# 青森県行財政改革推進委員会 議事概要

I 開催日時 令和5年5月29日(月) 14:30~16:00

II 開催場所 ウェディングプラザアラスカ エメラルド

III 会議次第 1 開会  
2 議題 次期行財政改革大綱の基本的な考え方について  
3 閉会

IV 出席委員 樺委員長、大浦委員、坂本委員、中山委員

V 県側主席者 小谷総務部長、奥田総務部次長、  
細谷財政課長、三浦人事課長、木村行政経営課長、  
相川行政経営課IT専門監、田澤DX推進課長 ほか

## VI 議事要旨

### 1 開会

#### (徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー)

ただいまから、青森県行財政改革推進委員会を開会いたします。

今回は、今年度最初の会議となりますので、出席者をご紹介します。委員の皆様は、恐れ入りますが、ご紹介の際その場でご起立をお願いいたします。

青森公立大学経営経済学部教授 樺克裕委員長です。

株式会社コンシス代表取締役 大浦雅勝委員です。

八戸学院大学地域経営学部教授 坂本貴博委員です。

株式会社パークイン五所川原代表取締役社長 中山佳委員です。

なお、もうお一方、株式会社I・M・S代表取締役 三上友子委員は本日欠席となっております。

次に、県側の出席者をご紹介します。

総務部長の小谷知也です。

総務部次長の奥田忠雄です。

財政課長の細谷健司です。

人事課長の三浦猛史です。

行政経営課長の木村真一です。

行政経営課IT専門監の相川正行です。

DX推進課長の田澤謙吾です。

このほか、関係課の担当職員が出席しております。それでは、開会にあたりまして、小谷総務部長よりご挨拶申し上げます。

### **(小谷総務部長)**

委員の皆様、本日はお忙しい中、ご出席いただき、誠にありがとうございます。

現在、県では、平成30年度に策定した「青森県行財政改革大綱」に基づき、重要テーマの「青森県庁版BPRの実施」をはじめ、行財政全般にわたる改革に取り組んでおり、その成果は着実に表れてきているところです。

一方、新型コロナウイルス感染症や昨年8月の大雨等の自然災害の頻発・激甚化など予測しえない社会状況の変化がもたらされております。こうした変化に対応するためには、産業や暮らしの中における急速なデジタル化の進展など時代の流れを捉え、県庁内でも業務のあり方について常に改革していく必要があるものと認識しており、新たな「青森県行財政改革大綱」の策定を通じ、今後も行財政改革の取り組みを継続していくことといたしております。

この委員会は、今年12月を目途に策定することとしている新たな大綱の策定作業を進めていく中において、ご意見、ご助言をいただくためのものです。

委員の皆様には忌憚のないご意見、活発なご議論をいただきますようお願い申し上げ、開会の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしく願いいたします。

### **(徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー)**

それでは議事に入りたいと思います。ここからの進行は樺委員長をお願いいたします。

## **2 議題**

### **(樺委員長)**

それでは、議事に入りたいと思います。

本日の議題は、「新たな行財政改革大綱の基本的な考え方について」でございます。

委員の皆様には事前に資料を送付しております。

議事の進め方ですが資料を県側からご説明いただいた上で、意見交換を行うこととしたいと思います。では、県の方からご説明よろしく願いいたします。

### **(木村行政経営課長)**

改めまして行政経営課の木村です。私の方から、説明させていただきます。

では資料1をご覧ください。1ページ目「次期行財政改革大綱の基本的な考え方」ですが、まず現状につきまして再確認したいと思います。

現大綱は、令和元年度から令和5年度までの期間で策定したものです。大綱を策定した際の状況につきましては、子育てや介護などの理由で働く時間に制約がある職員が増加しているというような状況でございました。そうした中であっても、少子高齢化などで、多様化複雑化する行政ニーズに的確に対応していく必要があるという認識から、業務プロセスの改革である「青森県庁版BPR」を重点テーマとして、徹底した業務改革に取り組んできたところです。

一方で現在の状況につきましては、依然として人口減少が進行しており、県職員の受験倍率の低下といった状況も発生し、様々な影響が懸念されているところです。また、自然災害が頻発・激甚化しており、鳥インフルエンザなども発生しております。さらには、新型コロナウイルス感染症の拡大などで生活のデジタル化が急速に進んだり、ウクライナ情勢などの社会経済状況の変化で物価

高が急速に進むなど、現在の行革大綱を策定した際には、予測し得なかった大きな社会状況の変化も起きていることから、今後も更なる行革が必要という状況でございます。

基本的な考え方ですが、人口減少や自然災害というこれまで予測し得なかった大きな社会状況の変化を踏まえまして、これまで取り組んできた「限られた行財政資源、最大の成果を獲得する」という考え方のもと、重点テーマとして取り組んできた「青森県庁版BPR」を継承・進化させていきたいと思っております。その上で、将来を見据え、様々な変化に対応できる青森県の構築に向けて、さらに組織強化を図っていくという基本的な考え方のもと、行財政改革に取り組んでいきたいと思っております。

2ページをご覧ください。次期行財政改革大綱で取り組むべき項目についてです。

まず現大綱で、重点テーマとして取り組んできた「青森県庁版BPR」の取組状況から認識したことについて説明いたします。県庁版BPRにつきましては、昨年度までの4年間で51の業務の改革に着手するなど、一定の成果があったところでございます。そしてこの改革にあたって特徴的なのが、ICT技術の活用による改革というものが多くあったということです。

この取り組みの中から改めて認識したものが、2点ございます。

1つ目は、ICT技術を今後さらに積極的に活用していかなければいけないということ。2つ目としては業務改革を行うにしても、職員がその業務改革を行うという意識を持つことが重要であるということが、これまでのBPRの取組などから、改めて認識したところでございます。

さらに、庁内アンケートを昨年度実施しました。様々な項目があるのですが、その中から一つ抜粋しているのが、現在の仕事に対する満足度という質問項目です。結果としては、全体的には7割以上の職員が「満足、まあ満足」という結果ではございましたが、特徴として、年代が若くなるほど、その満足度の低下が傾向として表れているという点でした。こうしたアンケートを踏まえまして、今後も職員がモチベーションを保ちながら、さらに活躍できるような環境整備が必要であるというような認識に至ったところでございます。

以上を踏まえまして、重点的に取り組むべき項目としましては、引き続き、一定の成果があった既存の取組を進めていくとともに、まず一つとしては、徹底したデジタル技術を活用した「DXの推進」、もう一つは、「人材の活躍」、この2つについて重点的に取り組んでいくこととしたいと思います。

続きまして、3ページをご覧ください。具体的な取組項目になりますが、まずは現大綱の取組項目につきまして、説明いたします。現在の大綱は3つの柱から取り組んでおります。

1つ目は徹底した業務改革、2つ目は多様な主体との連携・協働、3つ目は持続可能な行財政基盤の確立、という3つの柱で取り組んでおります。

これに対しまして、新大綱での取組イメージですが、重点的に取り組んでいく必要があるとしたテーマ、「DXの推進」「人材の活躍」、この2点については、大きな柱の項目として考えております。

その他として、危機管理機能の強化や市町村や多様な主体、民間などとの連携・協働、財政基盤の健全化の推進などの中から重要なものをさらに柱立てして検討していきたいと思っております。

ただこの取り組みの柱立てにつきましては、今後の皆様の議論を踏まえて決定していきたいと考えております。

次のページからは参考資料となっております。県の方で今、基本的な考え方を申し上げましたが、そこに至った参考となる資料を添付しております。

簡単に説明していきます。

5ページは、現在の人口減少の状況。直接関係があるかどうかは、定かではありませんが、県職員の受験倍率の推移、低下傾向の部分の資料になります。

続いて6ページをご覧ください。6ページについては自然災害などの状況ですけれども、左側が本県の災害の被害状況で、最近は非常に被害が多くなっているという状況です。右側は、全国の鳥インフルエンザの発生状況。最近、多く発生しているという状況になっております。

続きまして7ページ。新型コロナウイルスやあるいはウクライナ情勢など、社会経済情勢の変化についてです。左側は新型コロナウイルスの感染拡大から、デジタル化が急速に発展している状況についてデータを載せております。右側につきましては、物価の上昇についてのグラフを載せております。

8ページをご覧ください。「県庁版BPR」の取組成果です。先ほどICT技術を活用して一定の成果があったと説明いたしましたが、具体的に取り組んだ業務を例示しております。

続いて9ページをご覧ください。先ほど庁内アンケートの現在の業務に対する満足度について説明いたしましたが、そちらをやや詳しく載せているところです。「やや不満、大変不満」の理由としては、「業務そのものにやりがいを感じられない」というものが非常に多くありました。

10ページは、前回の行革大綱の策定に関わった委員の皆様から最後にいただいた主な意見を参考として載せております。

11ページは、国の取組状況。

12ページは、最近の他都道府県や民間企業などでの取組状況を参考に載せております。

そして最後に「資料1（補足）」は前回お配りした資料と同じものですが、次のスケジュールの方をご覧ください。少し詳しく書いておりますが、本日は「基本的な考え方」について皆様から意見をいただくこととなっております。いただいた意見につきましては、現在県庁内の各部局でも検討しているものも含めまして、8月上旬に骨格案の形にしたいと思います。

8月上旬に骨格案を策定しましたら、皆様から再度意見をいただきまして、その意見を参考に、9月上旬、大綱の素案を決定いたします。こちらにつきましても、皆様から素案についての意見をいただき、さらにはパブリックコメントを実施して、県民の方から意見もいただきます。委員の皆様、それから県民の皆様からの意見を踏まえて11月に大綱案を決定し、大綱案につきましても皆様から改めて意見をいただき、最終的な大綱の決定というようなスケジュールになっております。

資料についての説明は以上ですが、参考資料1と2につきましては、庁内で新たな行革大綱を検討する際に、参考になればということで、国や他の都道府県などで特徴的な取組を参考として載せたものでございます。説明の方は省略させていただきます。

以上が本県の「新たな行財政改革大綱における基本的な考え方」についてです。

## **（樺委員長）**

ご説明ありがとうございました。それでは審議の方に入ってまいりたいと思います。

ただいまの説明について委員の皆様からご質問・ご意見いただきたいと思います。まず事前にご質問・ご意見をいただいております「行財政改革推進委員会 事前質問・意見等一覧」をご覧ください。

事前の質問は、全部で5件となっております。内容といたしまして、人事・組織関連のものが4件、DX関連が1件となっております。まずは人事・組織関連の4件で質疑を行いまして、その後、DX関連の質疑を行いたいと考えております。

では早速、私の方から質問をさせていただきたいと思います。

庁内アンケートの結果において、「やや不満、大変不満」な理由として「やりがいを感じられない」が各年代とも1位ですが、職員の方に「やりがいを感じてもらおう」ために、人事政策上行っている取り組みがあれば教えてください。

それではこの質問につきまして、人事課の方から回答をよろしくお願いいたします。

### **(三浦人事課長)**

職員にやりがいを感じてもらうための人事政策上の取組についてお答えいたします。

職員にやりがいを感じてもらう人事政策上の取組といたしましては、まず、できる限り本人の希望等にも配慮した適材適所の職員配置に努めていること、そして職員の能力開発、勤務意欲の向上等に資するよう、上司との面談を通して目標設定や達成状況の振り返りを行う目標管理型の人事評価を実施し、その結果を昇給やボーナスに反映させ、業績に応じた適切な処遇を確保していること、加えて、必要な能力の開発向上を図るため、職位に応じた基本的な能力向上に重点を置いた必修の研修、主体的な能力開発意欲に応じた選択研修など職員研修の充実を図っていること、新採用職員に対しましては、職場への円滑な適応を促進するため、日常業務の進め方などについて助言を行うトレーナーを個別に配置していること、さらに職員が仕事と家庭の両立を図り、心身ともに健康で職務遂行において能力を十分に発揮できるよう、時間外勤務の縮減、年次休暇の取得促進、育児や介護のための休暇等の整備、育児休業の取得促進といったワークライフバランスの推進などの取組も行っているところです。以上です。

### **(樺委員長)**

ご回答ありがとうございました。この件について、ご質問・ご意見等がございましたら、お願いいたします。

では、私から、よろしいですか。

ご回答ありがとうございます。私がこの質問をした意図ですけれども、全ての人がそうとは言い切れないですが、例えば今、就職活動を行っている学生から「配属ガチャ」という言葉をよく聞きます。要するに自分の希望の部署に行けないことに対する寛容度というのでしょうか。私も昔公務員だったので、公務員は基本的に辞令をいただいたところで頑張るのが当たり前だというのが、私の考え方なのですが、やはり時代がかなり流動的になっていて、特に若い人だと思うのですが、先が見通せない中で、例えば県庁の職員になったら、どんな能力が身に付いて、どういう専門性が得られるかというところが、おそらく今までの公務員のイメージからすると真逆にあるところだと思うので、なかなか難しいと思います。けれどもやはり今の若い人を見ると、30代、4

0代までで、もし合わなかったら、他にいっちゃうようなイメージもあったりするので、例えば10年経ったらこういう専門的能力が高まって、こういうところで活躍できます、というような。

ちなみにこれ人事課さんで配っている職員案内で、弘前大学の学生さんがインタビューされて作られていて面白いなと思ったのですが、公務員の日常はこれを見るとすごく伝わります。だけど、例えば10年経ったら、どんな公務員になっているかとかいうのは、これを後ろの方に研修とかで書かれているのを見たのですが、今までの公務員のあり方っていうんですかね、そういうところを望んでいる人もいっぱいいると思うんですけど、いわゆる公務員はゼネラリスト型とよく言われていて、おそらくそういった人事のやり方をされてきたと思いますが、もう少し専門的な道に進めるとか、そういう一つの役割みたいなものを、例えば先輩はこういうふうに進んでいきました、というものを示せば、もう少しやりがい上がるのかなと思った次第です。以上です。

### **(中山委員)**

私も、「やりがいが感じられない」というところに重きを置くべきかなあとあって、ご意見・ご質問とさせていただきます。今、人事課長さんからお答えいただいた内容は、かなりいろいろとやってらっしゃるなと思いましたけれども、それは今回の令和4年のアンケート結果が出る前からやっていたことなのですか。それとも「やりがいが感じられない」という方たちがある程度増えてきてしまったので、これから重点的に取り組むべきということで新たにやり始めたことなのか、どちらなのでしょう。

### **(三浦人事課長)**

従前から取り組んでいる内容ですし、今後も取り組んでいく内容になります。

### **(中山委員)**

だとすれば結構今までもしっかりと取り組んでいらっしゃるのに「やりがいが感じられない」ということはどうしたものなのかなというのを、逆に不安に思いました。以上です。

### **(樺委員長)**

ありがとうございます。何か他にありますか。よろしいですか。

では、続きまして坂本委員からご質問・ご意見いただいておりますので、一括して坂本委員の方からご説明の方よろしく願いいたします。

### **(坂本委員)**

私の方からも大体似たような質問内容なのですが、会議資料の2ページの庁内アンケートの結果です。「やや不満、大変不満」の割合が若い人の方の割合が非常に多くなっていますが、全体としてもやはり3割近くに上っているというのは大きな問題ではないかという認識をしております。

実際にこの原因というのはまだ個人の職員の方の様々な内的な要因、外的な要因というのはあると思いますが、先ほど樺先生もご質問されていましたが、入庁前の自分の専門的な知識を活かせるなどの職業のイメージと、仕事に就いた後のミスマッチというのが、もしかしたら発生しているのではないのかなと。

私、いま教育機関に勤めておりますので、学校関係、特に教員は、公務員と同じく応募者も減ってきているし、退職するという人数も非常に多くなってきております。そういう意味で、ミスマッチに気づいて60歳未満で退職される率はどうなのだろうというところをお聞きしたいと思っておりました。これがまず1点目です。

それから2点目として、やはりその原因となっている、「やや不満、大変不満」と回答している方々の原因については、先ほどいろいろ考えられるだろうと申しあげましたけれども、担当部署としてはどのように考えておられるのかというところをお聞きしたいなと思い、質問させていただきました。ご回答の方よろしくお願いたします。

### **(樺委員長)**

それでは1点目の60歳未満職員の年代別離職数・離職率については人事課からご回答をお願いします。次いで、「やや不満、大変不満」との回答の原因については行政経営課からご回答をお願いしたいと思います。その上で正職員以外の臨時職員数の状況についてはまた人事課からご回答いただきたいと思います。よろしくお願いたします。

### **(三浦人事課長)**

では人事課の方から1点目ですけれども、60歳未満職員の離職率の関係でございますが、令和4年度の年代別離職者数および離職率ですけれども、

50代 職員数1,105人中、離職数が5人、離職率は0.5%

40代 職員数1,087人中、離職数が7人、離職率は0.6%

30代 職員数657人中、離職数が11人、離職率は1.7%

20代以下 職員数778人中、離職数が24人、離職率は3.1%

となっております。

### **(木村行政経営課長)**

では行政経営課から2点目についてお答えいたします。

質問の内容は、「やや不満、大変不満」と回答している職員のその原因についてどのように考えておられるかということでした。

昨年度行った庁内アンケートでは、1,480件回答がございました。そのうち「やや不満、大変不満」と答えた職員が27%、約400件弱となっております。その理由につきましては、8つの選択肢を用意してアンケートを行っており、多い順番に申し上げます。

一番多かった「仕事そのものにやりがいを感じられない」が25.8%となっております。

以下、「不得意な業務である」、「時間外勤務が多い」、「自分の能力や所有している資格が活用できていない」、「業務に応じた給料が得られていない」、「上司、同僚、部下とコミュニケーションが円滑でない」、「休暇が取りにくい」というようなものでした。

また、選択肢の8番目として「その他」もございましたが、その中には多岐にわたる意見がありました。それらも含めましてアンケート全体としては、希望する仕事とのギャップや業務量、仕事のやり方や効率性、このようなところに関する意見が多くありましたので、このような部分が原因なのかなと受け止めております。以上です。

### (三浦人事課長)

引き続き人事課ですけれども、近年の正職員以外の臨時職員数の状況についてです。

まず知事部局におきましては、競争試験などにより採用する正職員とは別に、正職員の補助的な業務を行うための会計年度任用職員や臨時的任用職員を一定の任用枠を設けて採用しているところがございます。直近3年の会計年度任用職員等の任用枠につきましては、

令和3年度が380人

令和4年度が400人

令和5年度が415人

となっております。新型コロナウイルス感染症対応ですとか、各種統計調査など一時的な業務増に対応するため、近年任用枠がやや増加しているという状況でございます。

なお、正職員につきましては、近年、受験倍率が低下傾向にあります。今のところ、一定の能力水準を満たした、必要な人員を確保できるような状況となっているところでございます。以上です。

### (坂本委員)

細かい回答をしていただいて、ありがとうございます。

先ほどの、「やや不満」の原因についての理由のお考えをお聞きしましたが、不得意業務というところと、その続きに専門性を活かさないという理由も出てまいりました。冒頭の説明だと人事の配置については本人の希望を聞きながら配置しておりますということでしたけれども、そういったところから考えると、少しここは矛盾しているのかなという、実際にはその成果がなかなか現場では表れてないのかなというイメージを少し受けました。

昨年度、人材育成方針というものを打ち出されていて、この中でジョブローテーションという方針も出されておりましたけれども、そういう意味で人事配置のサイクルは大体どのくらいで次の配置になっているのか。例えば大学内部の職員の様子を見ていまして、3年同じ業務に就いていて、3年後にはまた別な部署に異動させると、一から業務を覚え直すということをやって、2年経ってやっと業務を覚え、何か提言できる段階になってまた次の別な部門へ異動させられるとなると、どんどんやはりモチベーションが下がっていくのではないのかなと考えておまして、そのあたりを県庁内の配置のサイクルを教えていただければと思います。よろしくお願ひします。

### (三浦人事課長)

今、委員からお話ありましたジョブローテーション制度でございますが、特に採用後10年くらいの若い世代におきましては、本庁と出先機関、それぞれ少なくとも2部局以上に配置するという内容のジョブローテーション制度を実施しております。定例の人事異動の際には、異動の希望、就いてみたい業務、地域の希望、受けてみたい研修、人それぞれの個別の事情などを、自己申告書ということで提出していただいて、面談を行った上で人事異動しております。このジョブローテーション制度の実施により、必ずしも本人の希望に近い配属にはならないというのが実際のところでございます。

10年以上経った職員につきましても、希望よりも、その職責を考慮したポストへ配置することもありまして、なかなか職員の思い通りにはいかないというところが実態でございます。

異動のサイクルですが、概ね2年から3年くらいというのが標準的なサイクルになります。以上です。

**(坂本委員)**

結構早いサイクルというのがわかりました。ありがとうございました。

**(樺委員長)**

坂本委員ありがとうございます。他何かこれに関連してご質問ございますか。よろしいですか。では続きまして、中山委員からご質問いただいておりますので、中山委員からご説明をいただきたいと思います。

**(中山委員)**

今までもご意見・ご質問等であった内容とほぼ同じ内容ですけれども、今回モチベーションアップや達成感を得るための具体的なことをやるということを取組項目イメージの中に入れてもいいのかなという、意見です。

働き方改革の推進の中にもしかしたら含まれているのかなと思いますけれども、もう少し具体的にどういったことをやるかを入れることによってしっかりと取り組みをしなければいけないという形になるのかなということで記載させていただきました。

また2番目としまして、既に目標設定や評価制度等々個別面談は行っているということだったのですけれども、それでもなかなか職員の皆さんの不満度というのは改善しないのであれば、そもそもその面談をする方が直属の上司の方たちだと思うのですが、うまく皆さんの不満を引き出せていないのかもしれないので、多分、人によって話しやすい話しにくい、もしくはここまで話せる話ない等々あると思いますので、その辺も含めた面談の仕方とかも改善すべきところがあるのかなと思いました。以上です。

**(樺委員長)**

では、新大綱の取組項目については、行政経営課からご回答をお願いします。

それから段階的な目標設定等の施策については、人事課からご回答をお願いいたします。

**(木村行政経営課長)**

では、1点目につきまして、少し繰り返しになりますが、庁内アンケートの結果として、「やや不満、大変不満」と回答がありましたけれども、その中の主な理由は、「仕事そのものにやりがいを感じられない」ということでした。年代別に見ますと、若い世代ほど、このような理由で不満を上げている職員がおります。

10代から20代では34.5%

30代では27.5%

40代では21.8%

50代以上では18.2%

というような傾向になっております。

先ほど委員からお話がありましたとおり、希望する業務につけるかつかないかということは一旦置いておきまして、それ以外の部分で、回答させていただきたいと思います。

先ほど説明しました「新たな行財政改革大綱の基本的な考え方」では2つの重点的な取組「DXの推進」と「人材の活躍」、これを柱とすることとしていたところですが、まず庁内業務のDXにつきましても、DX化を進めることで業務の効率化を図り、それによって職員の負担を軽減し、かつ余裕が生まれた時間で前向きな業務に振り向ける、というように職員が自分でやりたいところにも注力できるよう、仕事に対する満足度の向上やモチベーションのアップに繋がることを期待しているところでございます。

さらに「人材の活躍」につきましても、人材の育成や働き方改革、仕事の環境なども含めてこのような取組を充実させていくことで、同様に仕事に対する満足度の向上を図っていければと思っております。委員がおっしゃいましたとおり、モチベーションアップや達成感を得るための取り組みというのは今後、新しい行革大綱でも取り組んでいかなければいけない部分なのかなと思っております。以上です。

### **(三浦人事課長)**

では人事課の方から、目標設定や評価制度の見直し、スキルを得るための施策が必要ではないかというような話でございました。

知事部局におきましては、平成18年度から、職員の能力開発、適正な人事配置、公正な処遇への反映、組織力の向上というようなことを目的とした人事評価制度を実施しております。この人事評価ですが、職務行動を通じて発揮された能力と執務に対する姿勢・態度を能力評価基準に基づいて評価する「能力評価」と、各職員が立てた個人目標の達成度を目標管理の手法を用いて評価する「業績評価」で行っております。この実施に当たりまして、評価者である上司と、被評価者である職員が、個人目標の達成に向けて、日頃からコミュニケーションを図りながら業務を進めるとともに、期首と期末のタイミングで、必ず面談を実施しております。この面談では、挑戦意欲を重視した目標設定や、その達成状況などについて個別に話し合いをして、モチベーションアップや達成感なども含めて、上司と部下、お互いの認識を十分に共有できる制度ということでやってきているところです。

先ほどお話にもありましたが、評価者の方の資質、評価の仕方という部分が大変重要になりますので、新たに評価者になった方、それから評価者になって何年かやってきた方を対象として、評価者研修を実施しております。研修を通しまして、面接の仕方ですとか評価に当たって陥りやすい危険性などをお話して、評価者の資質向上、公正な評価に努めてきているということもございます。

もう1点、スキルを得るための施策ですが、職員に応じた基本的な能力の向上に重点を置いた必修の「基本研修」と、主体的な能力開発意欲に応じて、自分のやりたい研修を選択して受講する「選択研修」というものがありまして、このような研修を通しまして職員に求められる基本的な事項に加えて、高度で専門的な内容など、時代に適応した内容について様々な研修を実施することによって、能力・スキルの開発向上を図ってきているという状況です。以上です。

### **(樺委員長)**

ご回答ありがとうございました。このことに関連して他にご意見・ご質問などはございますか。よろしいですか。

最後に1つ、DX関連の私の質問について、ご説明させていただきます。

次期行政改革大綱で、「重点的に取り組むべき項目」として、「DXの推進」というのを掲げておりますが、県としてそもそもDXをどのように進めていこうと考えているのか教えてください。

それでは、この質問についてはDX推進課からご回答の方をよろしくお願いいたします。

### **(田澤DX推進課長)**

DX推進課からお答えをいたします。

県のDXの推進にあたりましては、今年の4月にDX推進の司令塔となる組織として、DX推進課を新設したところでございます。

私どもとしては、主に次の3点に取り組むこととしております。

まず1点目、今年の3月に公表したものですけれども、「青森県DX推進方向」という取組の方向性を示したものがございます。これを基に、あらゆる分野におけるDX推進の指針となる「(仮称)青森県DX推進プラン」の策定に向けた検討を進めているところでございます。具体的には、「産業・しごと」、「暮らし・まち」、「行政経営」、この3つの分野で、めざすべき社会像を示しながら、それぞれの分野を支えるDXの推進を基本方針として、次期青森県基本計画や行財政改革大綱とも整合性を図りつつ、各施策の取組を加速化する個別計画(アクションプラン)として位置づけることとしております。策定にあたりましては、外部有識者で構成されるプラン策定委員会での議論を踏まえまして、次期青森県基本計画や行財政改革大綱と足並みを揃えながら検討を進めることとしております。

次に2点目ですけれども、DXの推進に係る全庁的な推進方策に係る検討を進めるということでございます。具体的には既に今年度の当初予算におきまして、将来への対応に向けた10テーマの1つとして、「DX総合推進体制の構築」というのを設定したところでございますけれども、中長期的な視点で取り組んでいくということとしておりましたので、これらの事業を効果的・効率的に推進するとともに、来年度以降の事業構築についても部局横断的に検討をしていくというものでございます。

最後3点目ですけれども、県庁業務に係るデジタル技術の実装ということですが、今後の労働力不足なども見据えつつ、複雑化・多様化している住民ニーズにしっかりと対応できる行政基盤の構築に向けて、デジタルの力で効率化が図られる業務について、積極的にDXの推進、デジタル技術の実装に取り組んでいくというものでございます。

まとめになりますけれども、DXは産業、暮らし、行政などあらゆる分野で変革をもたらすことが期待されているというものでございますので、県といたしましても、今申し上げました3点を中心として関係部局が一丸となってDXの推進に取り組んでいくということとしているものでございます。以上です。

### **(樺委員長)**

ありがとうございました。このことに関連して他にご意見・ご質問とかございますか。よろしいですか。

私も正直、DXで何ができるのかというところがあまりイメージできてない状況でございますが、国の方でも一生懸命取り組んでいると思います。試行錯誤をする中で、おそらくエラーが結構出てきて、昨今のマイナンバーもエラーが出てきていると思うのですが、もちろんエラーを出さないように仕事をするのは大前提だと思いますが、エラーを出さないようにあまりにも保守的なことをするとおそらく何も変わらないのかなど。ただその辺のバランスをぜひうまく取っていただくといいのかなど、なかなか難しいと思うのですが、ある程度の失敗はおそらく行政のあり方を変えていくとかいう話になってくると思うので、まるで失敗がないということはないと思うので、そのバランスをとってやっていただきたいなと思っております。以上です。

他に何かございますか。大浦委員、どうぞ。

### **(大浦委員)**

DXに関してこちらの資料も拝見しておりまして、私ももう30年ぐらいインターネットの仕事をしていて、田舎ほどやはりインターネットの恩恵を受けるべきと考えていますし、DXのこのベースになっている技術はやはりインターネットかなと考えています。ただ、それがどうして普及してこないのだろうというところで、いくつか課題がありまして、まずインフラとかデバイスとかそういうところが間に合ってなかったのが、テレワークに関しても1980年代90年代にも当然ムーブメントはあったのですが、実用化はしなかったというところだと思っています。ただ、今その問題がかなりクリアされてきているので、あとそれをきちんと導入してというところになるのですが、当然今までの働き方というのがあるので、そことの兼ね合いの中で、やはり、変わりたくない、変えたくないといった色々な事情があるのだろうなと思っています。ただこの部分というのは比較的やりやすい方だろうなと思っています。

あと進まない理由としては、セキュリティの問題があるかなと思っています。今、樺先生がおっしゃっていただいたこともまさにそういうところだったりするので、やはりエラーゼロでやるのはなかなか難しいだろうなと思います。当然努力はしていくべき部分ではあるのですが、そこに対してトライしていけるかどうかというところなので、同じデジタル化を進めるに当たってもリスク度が最大に高いものでトライするというのは避けるべきかと思いますが、ある程度のところではチャレンジしていく必要があるのではないかと思います。

あとはもう1つ進まない理由が、それが得手じゃない人たちが多数派であった場合ということかなと思っています。どちらかというと青森県はインターネット利用率も少し低めになっておりますし、スマートフォンを持つのも遅めだった。でも今はかなり全国と同じぐらいスマートフォンはお持ちになっているというところで、青森～弘前間もSuicaが使えるようになって、かなりわかりやすくデジタルの恩恵をこれから受けられるようになるのではないかなと思っています。おそらくスマートフォンはLINEが、一番持たなかった方たちが持つ動機になっているということも明らかになってきているので、そういうタイミングでは、今すぐデジタルに対して、少し敵が以前よりは少なくなっている状態かなと思いますので、こういうタイミングで変えるというのはとても重要なかなと思います。何か望んでないものを一生懸命やろうとすると、時間・コストに対して全然実りが

ないというところがあるので、今本当に進みやすいタイミングではないかなと思いますし、コロナとか鳥インフルエンザというのは、一定のタイミングで発生することなのだろうなとは思っていますけれども、これがたまたま追い風というふうには言えないのかもしれないですけど、そのように捉えると今こそ進めるタイミングかなと考えております。

庁内のDXの部分と、あと県民のDXの部分というのとは違って、庁内の方が実際はやりやすいだろうなと思っています。広く県民全体のボトムアップというのはとても難しく、それはタイミングが来るまでなかなか進まないだろうなと思っていますし、今マイナンバーも一つの風だと思っているので、私は一番やりやすいのは庁内だと思っています。ですので、この資料の中にも、庁内でDXをかなり進めていくということが書かれておりますので、その部分がまず一番進みやすいだろうなと。あとは県民とか企業といったところのDXの支援なのかなと考えているので、「DX」という言葉だけが独り歩きするのではなくて、実際どの業務をどのように変えていくのかということをいくつか考えなければいけないと思っています。

あと、既存業務があってそれを変えるというとなかなか変わりにくいので、ゼロイチで考えられると結構良くて、変えるよりは新規で作る方が結構簡単なんです。システムとかも移行よりは新規の方が簡単というのが実はあるので、もし若い方たちがやりがいを感じないといった部分があるのだとすれば、思い切ってそういうチームに新しく考えてみてよというような話をしていくというのは、ものすごく職員の人のやる気が上がる可能性があるのではないかなと思っています。

私30年ネットの話、さっきもしましたけれど、日本人のインターネットに対する意識は結構パソコンスタートなんです。でも、世界のインターネットって、スマートフォンスタートなんです。これが全然意識が違って、スマートフォンから始めた人というのは全然違った頭が出来上がっていて、パソコンで始めた人はどちらかというと多分、ファイルをハードディスク内に保存するというのが刷り込まれているような気がするんですね。スマートフォンの人たちは容量も限られているので頭は結構クラウド保存になっていて、そっちを切り替えるのがやはり難しいなと思っているので、我々システム開発とかでもパソコンベースで作ったシステムとスマートフォンに対して作ったものというのは、ベースの考え方が全く違って、今はそっちの方がどうしても使いやすいという風になっていくので、もしかするとこの行政の仕組みというか、システムももう1回、ゼロイチで考えてみたらどうなるんだろうというのを検討だけしてみる分でもいいのかなと思います。そういう頭を持っているのは比較的先ほどの離職率が高いとおっしゃられていた20代以下の人たちの中に多いのではないかなと思いますので、そういう人たちの意見を吸い上げるということをもう一度やってみて、よければそこにトライさせていくということがあると、自分たちもその庁内で必要とされているというか、お金とか報酬とか以外に、おそらく私も弘前大学の教員も十何年やっていて若い人たちとの接点は多い方だとは思いますが、そうじゃないところにモチベーションを見いだしていたりとか、自分がその組織で必要とされているかどうかとか、そういうところにもすごく重きが置かれている可能性が高いかなと思いますので、そういう若い人たちの意見を採用してくれるんだということころは、とてもこの先大事なのではないかなという風に思います。

行政は替えがきかないというか、一つしか絶対ないんですけど、我々だったら我々の会社が嫌だったらスピンオフして、自分で会社作るとか、別のところに行くという選択があって、それはそれで僕はいいと思います。企業・創業という話を出していれば当然そうなる人が増えていくと考えているので、辞めるのはそんなに悪いことではないなと思っているのですけれども、行政組織の場

合、一つしかないものなので、もう一つ作る場所がない以上、その組織がアップデートしていくことしかないのかなと考えておりますので、そういった意味でDXが良い方向に向かっていただきたいという風に思います。以上でございます。

**(樺委員長)**

ありがとうございました。他、よろしいですか。

三浦人事課長、どうぞ。

**(三浦人事課長)**

だいぶ話が遡ってしまいましたが、ミスマッチのお話がありましたけども、何もコメントしておりませんでした。

ミスマッチに関する取組としましては、受験者が減ってきているということもあって、受験者の確保のために、県職員の仕事の内容、仕事の魅力を理解してもらうことが大事だと思っております、人事課サイドでは県職員として働くことに興味のある学生を対象に、県の仕事の雰囲気を感じていただくために、5日間にわたって本庁内のいずれかの部署で県職員の業務を体験してもらう、民間企業でやられているようないわゆるインターンシップを実施しております。

それから、もう一方で職員の採用試験は、人事課ではなくて人事委員会で実施しており、先ほど委員長が持っておられました冊子、それも人事委員会が作っているものなのですが、人事委員会では、人事課よりも色々なイベントをやっております、県庁の雰囲気とか県職員の仕事を広く知ってもらうために、大学生だけではなく高校生も対象としてセミナーなどを実施しております。そのセミナーの中で、職員の体験談ですとか、今こういう仕事していますとか、こういう魅力がありますよというような、直接職員とお話してもらうような機会を設けたり、また、子供さんの就職先として、県庁に興味を持っている保護者を対象とした説明会というものもやってきております。

それから県庁のホームページの方になりますけども、行政職だけでなくいくつかの技術職がございますので、職種ごとに若手職員自ら、私は今こういう仕事をしておりますと、先ほど委員長が持っておられたような冊子の中で登場するような形で、若手職員の働きぶりを紹介するなど、県職員の仕事を見ていただいてから試験を受けていただくというような取組も実施しております。以上です。

**(樺委員長)**

ありがとうございました。他に何かございますか。

では、いただいたご質問からには大体一通りお答えいただきましたので、最後に事務局の方から、今後、新たな行財政改革大綱を策定していくということになりますので本県の行財政改革に向けて県に期待することやご意見等についてご発言をいただきたいということですので、各委員の方にご発言をお願いしたいと思います。

では、まず大浦委員から、よろしく願いいたします。

### (大浦委員)

1年という短い期間でこれを作らなければいけないということなので、非常にご苦労されるだろうなと思っております。どうしても今社会情勢的に、コロナにかなり影響されてしまうだろうなというような気がしていますが、長い目でもう少し考えると、そうじゃなくて確実に来る未来というか、今青森県は高齢化率が高い県だと思いますので、これ私、ITの業界にいてずっと思っているといえますかそういう活動しているのですけれど、団塊の世代の方々が今この10年で80代、平均寿命を超えて行くと思います。そこに、当然平均があるということはそういうことかなと思います。子供の平均が2.1人ぐらいなので、そういう意味では40代後半から50代前半ぐらいの人たちが2.1人ぐらいいてということで、私も今その年代に差し掛かっているところです。一番聞くのが、誰が面倒見るんだとか、そういう問題があって、都市部にいる人たちがテレワークで何とか今戻ろうと会社とやっているんだみたいな話が増えてくるだろうなと思っていて、現に増えてきているという状態があります。これは多分進むだろうなと思っております。こういうことのために、やはりこのデジタルがそれをクリアできるのであれば、一世代前は子供が4人とかが平均だったので、そこはお前面倒見てよ、俺たちがお金出すからということで何とかやってきたのですけれど、その作戦がほとんど使えない状態だと思うので、誰かが仕事を辞めてでも面倒見なければいけないとか、そういうことがものすごい課題になると思っています。これは日本中で多分課題になるので、それが意味先進県かなという風に思うので、そういう部分にもっとデジタルの力を使ってちょっとした社会実験だと思って青森県でそういうことをやりますというふうに宣言すると、やっぱり日本の大手の企業たちも人の確保が難しくなっていたりするので、もっと青森県と一緒にUターン的なことをちゃんと会社としてやっていこうと。これは地域を応援することに繋がっているんだというような文脈とか、こういうことをやっていくということはできるのではないかなと思っています。

僕は少しDXの質問に特化させてもらえればなと思うのですが、「産業・しごと」分野、「暮らし・まち」分野、「行政経営」分野と三つの分野で書かれていて、この通りだなという風に思っています。これは多分進められるかどうかというところがとても難しいところだろうなと思っていますので、時間はかかるのですが、1個1個やりやすいところからやっていくしかないかなと思っています。多分デジタルトランスフォーメーションは、結構できることが少なく、まだ脱ペーパーとかデジタルイゼーションの世界とかからやらなければいけないだろうなと思っていますので、そういうところ、フォーメーションに見えないかもしれないですけども、一つずつそれを変えていくということ、時間かけてでも進めていただきたいなと思いますし、そういう計画を、アクションプランを先ほど作られるということでしたので、足元からきちんとやっていった方がいいかなと思います。ある意味この課題の先進県かもしれないので、僕はそれがちゃんと青森県がフューチャーされる一つの理由にもなるし、そういう風に青森県も考えてくれているんだということで、少し外からまた人材が戻ってきてくれたりとか、社会人採用のところでもそういうことがもっとできるのではないかなとも考えていますので、そういった計画を組みこんでいただくと非常にありがたいなという風に考えております。以上でございます。

### (樺委員長)

ありがとうございました。続きまして坂本委員お願いします。

### **(坂本委員)**

それでは今日いただいている資料の方からですが、次期財政改革大綱で重点的に取組項目ということで「DXの推進」と「人材の活躍」の2項目が挙げられていたと思います。基本的にはこの2つの項目を取り組むというところにはもう賛同いたしたいと思っております。

まず「DXの推進」ですが、庁内のBPRを通じてDXの取り組みをされていくということでしたけれども、BPRということになりますと、本来の業務をもう一度1から見直すという作業になりますので、極端なことを言うと、これまでの常識をゼロに戻して考えてみるという必要もあるのではないのかなど。例えば、国が行った印鑑レスと常識では考えられない発言から、今は常識になってきているというところもありますのでこれまでの保守的な考えを一度ゼロにして、本当に必要なものは何なのかというところ、それから若い人たちもそういった意見もアイデアも持っていると思いますので、それを大事にさせていただいて取り組んでいただきたいなと思っております。やはりこれを進めるためには、結構保守的な方もいらっしゃると思います。私も大学の中で教育DXを担当しておりますので、得手・不得手の差が大きいと、それを説得して進めていくためにはやはりトップダウンでやっていくという方法も一つあるのですが、不得手の方もちゃんと納得していただけるような啓蒙活動を行いながら進めていくという必要もあろうかと思っております。

それから2つ目の「人材の活躍」の方ですが、まずは人材の確保、こちら先ほどいろいろインターンシップだとか事前の取組もされているということですので、継続してそちらの充実を図っていただければなと思っておりますし、入った後の人材の育成方針も資料を見まして、かなりのことに取り組んでいただいているというのは理解をいたしました。できれば人材に関しては、どちらかというデジタルではなくてアナログの世界でちょっと泥臭いことになると思います。そういう意味では、風通しの良い職場作りといいますか、やはり働いている部下・上司の間でのコミュニケーションというのが非常に大事になるのではないのかなと思っておりますので、そういう意味ではデジタルと離れるかもしれませんが、風通しの良い多様な価値を持っている職員の方いらっしゃると思いますので、コミュニケーションを密にしてその能力を発揮していただける職場作りに努めていただければなと思っております。以上です。

### **(樺委員長)**

坂本委員ありがとうございます。中山委員お願いします。

### **(中山委員)**

本日も皆様からいろいろご説明いただきまして、しっかりと準備されているのだなということがすぐわかりました。この新大綱での取り組み項目イメージも真っ当であり、また正統派な形で「DXの推進」そして「人材の活躍」ということは、本当に綺麗な形でまとまっているなと思えました。逆に言いますと、参考資料1にあります「国・他の都道府県の特徴的な取組」を見てみると、結構面白い取組をしているところがたくさんありまして、どうせだったらもっとこういうことやるんだみたいなことが、青森県としてあってもいいのかなという風に、今の新大綱は当たり前のですけれども、すごく綺麗だなと思うので、若い方もしくは県民の皆さんがおっと思うようなことが、もう一つぐらい入っていてもいいのかなと個人的に思いました。以上です。

### **(樺委員長)**

ありがとうございます。では最後に私の方から一言申し上げたいと思います。

県庁の組織のあり方というのは、保守的なのだろうと思います。別に保守的なのが悪いとかいう話ではなく、基本的に保守的でなければいけないとは思いますが。ただ私が公務員だったのは今から30年20年ぐらい前なのですが、そのときと比べるとだいぶ取り巻く状況も変わっていて、特に30代40代の方は、この保守的な県庁に対する考え方、例えばずっと長く居れて安定しているというところに、あまり魅力を感じていないのかもしれないということは、少し頭の片隅に入れていただくのがいいのかなという気がしています。私はそんなにその保守的な県庁のあり方が一概に悪いと言うつもりは全くないのですけれども、ただ概して、特にこの能力が高い方の中で今までの県庁のあり方に少し不満を感じている人もひょっとしたらいるのかもしれない。もちろんそれは能力的なところでいろいろ問題を抱えてということもあるのかもしれないですけど、そういうところで保守的でなければいけないというのは重々承知しているのですけれども、何か一つ踏み出していくようなところを作ると、だいぶ変わってくるのかなという気がいたします。これは言っているのはすごく簡単な話ではあるのですが、なかなかそれは大変だと思います。私、2つ前の期にこの行革委員をやったときに、確か福祉職を作られるということを実際のまさに人事課長さんがおっしゃられていまして、そういうのがまた一つの話で、特にいわゆる行政系の職員というのは本当に色々なところに行かなければいけない中で、モチベーションを維持するのが結構大変なのかなというところもあるので、そこを本人の希望なり、能力なりを生かせるような人事体系を作ると言うのは簡単なのですけれども、ご検討いただければいいのかなというのは思いました。でも、これは本当にこの行革大綱で話していくここで、一つでも実現すればそれは非常に大きな成果になると思いますので、是非ともよろしく願いいたします。以上です。

最後に一つご意見を申し上げたい等がありますか。よろしいですか。

では大体お時間となりましたので、以上で審議を終了したいと思います。

次回以降は本日説明がございましたスケジュールに沿って、行財政改革大綱の策定に向けて審議を行っていくこととなります。先ほどご説明がありました通り8月と9月におそらく機会がまた予定されておりますので、皆様よろしく願いいたします。それでは進行を事務局の方にお返しいたします。

### **(徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー)**

委員の皆様大変ありがとうございました。最後に総務部長からご挨拶させていただきます。

## **3 閉会**

### **(小谷総務部長)**

委員の皆様方本日は長時間にわたりご議論いただき、また様々なご意見をいただき誠にありがとうございました。

先程DXそれから人材育成の関係で様々なご意見を頂戴いたしました。改めて思いますのは、まずは制度構築すること、改善していくこと、ということがまずは極めて重要ではございますが、結

局その制度を運用するのは人であります。その人を育てることを人間磨きということを最重要の課題と捉えて、これからも人事行政に当たっていくべきなのだろうと思っております。

それからDXに関しましても今から3年前、4年前にDXという言葉が出てくることすら私自身も全く思っておりませんでした。当時はデジタル庁というものが本当にできるのかと思っていたぐらいでした。それからあれよ、あれよという間にデジタル庁ができて、DXは最初「デラックス」なのかというようなことを言われ、DXは「デジタルトランスフォーメーション」と読むんだと。それが少しずつ世の中にも浸透してきて、それからICカード、交通系ICもバスに乗ってもICが使える、それから奥羽本線も使えるというようになってきたと、かなり大きな時代の変化なのだと思います。そういう大きな時代の節目に、この次の行財政改革大綱をつくるというのはまさに天の配剤なのかもしれないと思いますので、これからも皆様方のご意見を頂戴しながら、我々としても積極的に様々なメニューを考えていきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

今後、12月の策定に向けましてより良い作業を具体化してまいりたいと思います。皆様からのご意見も参考にしながら、より良い大綱に作り上げていきたいと考えております。大綱が策定されるまでには多大なご協力を賜ることになります引き続きのご指導ご協力をお願い申し上げ、閉会にあたってのご挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

#### **(徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー)**

最後に次回の委員会の開催は、8月初旬頃を予定しております。

後日改めて委員の皆様にご連絡をさせていただきたいと考えておりますので、お願いいたします。

では、これもちまして青森県行財政改革推進委員会を終了いたします。本日は誠にありがとうございました。