

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8月8日（火）10:00～11:30

II 開催場所 県庁西棟8階中会議室

III 会議次第
1 開会
2 議題 次期行財政改革大綱の骨子案について
3 閉会

IV 出席委員 樺委員長、大浦委員、坂本委員、中山委員、三上委員

V 県側主席者 小谷副知事、奥田総務部次長、豊島総務部次長
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 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催いたします。

ご出席いただいている委員の皆様をご紹介します。

樺克裕委員長です。

大浦雅勝委員です。

坂本貴博委員です。

中山佳委員です。

三上友子委員です。

県側の出席者は、小谷副知事のほか、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副知事よりご挨拶申し上げます。

（小谷副知事）

本日はお忙しい中ご出席を賜り、誠にありがとうございます。

県では、5月に開催した委員会後、6月に宮下知事が就任し、県民の誰もが県政の主役になれる「青森新時代」を掲げ、力強く県政を推進していくこととしております。

本日は、前回の委員会でご説明申し上げました、「行財政改革大綱の基本的な考え方」に基づき、委員の皆様からのご意見などを踏まえた次期行財政改革大綱の骨子案を示したいと考えております。

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、開会のご挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

(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。ここからの進行は榊委員長にお願いいたします。

2 議事

(榊委員長)

それでは議事に入りたいと思います。

本日の議題は、「次期行財政改革大綱の骨子案について」です。

委員の皆様には事前に資料を送っております。

議事の進め方ですが、資料を県側から説明していただいた上で、意見交換することとしたいと思います。それでは県の方、説明をよろしくお願いいたします。

(木村行政経営課長)

行政経営課の木村と申します。私の方から資料に基づいて説明いたします。

資料1をご覧ください。こちらは、「次期行財政改革大綱の骨子案の構成案」となっております。最初の「策定の趣旨」から始まって、基本的な考え方それから核になる部分ですけれども、大綱の5つの視点、そして最後に参考資料という構成で作成することとしております。この核になる部分の5つの視点ですけれども、前回の委員会では、皆様に、特に2つの点について重点的に取り組みたいということを説明してまいりました。その際には、「県庁DXの推進」と「人材の活躍」、この2点については重点的にやりたいということを説明してきたところです。その後、様々な検討を進め、それ以外の部分につきましても、重点的に進める必要があるということで、最終的には5つの柱を立てたところです。1つ目、「県庁機能の抜本的な強化と人材の活躍」。2つ目、「県庁DXの推進」。3つ目、「多様な主体との連携・協働」。4つ目、「リスク管理機能の充実・強化」。最後に、「持続可能な財政基盤の確立」という、5つの柱を立てたところです。それぞれの柱について、一つずつ説明していきたいと思っております。

2ページをご覧ください。まず1つ目の柱、「県庁機能の抜本的な強化と人材の活躍」についてです。社会情勢の変化など行政課題に対応する、そして県の施策を効果的・効率的に実施するためには、まず組織体制の強化が必要であり、そして県庁機能の土台となる人材を確保・育成するとともに、働き方改革を推進し、職員一人ひとりが活躍できる環境づくりが重要ということで、この3つの項目を立てたところです。

特に1つ目、「柔軟で戦略的な組織体制の構築」ですが、これまで組織については、重点的に取り組むという部分では特に申し上げてこなかったんですが、その後の検討で、この行財政改革大綱が、基本計画の下支えである、そして基本計画に基づく政策を推進していくためには、まずそれを推進するための組織体制をもう一度見直す必要があるのではないかとということで、こちらを1つ目の項目として挙げたところです。委員の皆様には、後ほど県の組織改革を進めていく上で、どういった方向で行くべきかなど意見をいただければありがたいと思っております。その他の項目としては、「職員力の向上」、「働き方改革の推進」ということで、人材に関する項目を立てております。委員の皆様からこれまで、職員のモチベーションの維持に関する意見なども多数いただいたところですが、「職員力の向上」や「働き改革の推進」、そういった部分に取り組んでいきたいと考えております。

なお参考までに、それぞれの項目に小さなカッコ書きで記載されているところにつきましては、それぞれの取組項目を具体的にイメージしていただくために、主な取組例を挙げているというものでございます。

3ページをご覧ください。2つ目の柱が、「県庁DXの推進」です。社会において急速にデジタル化が進展しているということを踏まえまして、県庁においてもDXを加速させ、最大限の効果を発揮させるとともに、新たな行政課題に対応していくということで、柱として挙げたものです。こちらについては3つの項目から取り組むこととしております。

1つ目は、「県民サービスのDX」。県民に直結する部分でのサービスのDXを進めたいということで、例えば行政サービスのオンライン化、キャッシュレス化の推進、事業者との契約事務の効率化、電子契約ですけれども、こういったことに取り組んでいきたいと考えております。

2つ目として、「県庁組織のDX」。こちらは県庁そのもののDXを進めたいということです。主なものとしまして、1つ目は、県庁スマートワークの推進、ウェブ会議ですとか、ペーパーレス化、テレワークの推進などといった県庁スマートワークの推進を進めた

と思っています。その他にも、内部業務システムの再構築ですとか、デジタル技術を活用した業務効率化に取り組んでいきたいと考えております。

3つ目として、「DX推進のための環境整備」ということで、今申し上げたようなDXを進める上で、まずはそれを推進していくための環境整備が必要であろうといった項目です。ネットワーク環境の充実ですとか、庁内情報システムの充実・適正化、さらには先ほど申し上げた県庁スマートワーク、これに対応するための機器の配備など環境整備を図っていきたいところであります。

4ページをご覧ください。次の柱は、「多様な主体との連携・協働」です。様々な行政課題に対応するために、県民との直接対話を重視し、県民の声が届く県政を推進するとともに、市町村や民間などとも連携・協働を図るという趣旨でございます。

1つ目、「広報広聴機能の充実」を項目として挙げております。県民の様々な声を県政に反映させていく上では、この「広報広聴機能の充実」が重要だということで、挙げております。内容とすれば、「伝わる」広報の強化、対話重視による広聴の推進に取り組みたいと考えております。

2つ目は、「市町村との連携の推進」です。市町村との連携ですとか、市町村DXの支援を進めてまいりたいと考えております。

最後に「民間活力の活用」ということで、民間等との連携、大学等との連携に引き続き取り組みたいと考えています。

5ページをご覧ください。4つ目の柱は、「リスク管理機能の充実・強化」です。新型コロナウイルスの感染症や頻発・激甚化する自然災害など、県の業務運営に支障をきたす恐れのあるリスクに対応するために、より一層のリスク管理機能の充実・強化が必要だということで、柱として挙げたところです。こちらにつきましては、2つの項目で取り組んでいきたいと考えております。

1つ目、「自然災害等に対する危機管理機能の充実・強化」。まずは災害に強い組織づくり、そして防災DXの強化、この分野でのDXの強化。そして感染症等への対応、こういったものの充実・強化を挙げております。

2つ目、「業務リスクへの対策強化」。日常の業務に潜むリスクへの対策を強化していくというものでございます。1つ目としては、情報セキュリティ対策の強化。2つ目として、リスクマネジメントの強化、こういった日常業務のリスクというものに取り組んでいきたいと考えております。

6ページをご覧ください。最後の柱は、「持続可能な財政基盤の確立」です。中長期的視点に立って、財政健全性を確保するとともに、重要な経営資源である公共施設等の長寿命化や有効活用を図っていくという取組でございます。こちらについては、過去の行財政改革においても、ずっと取り組んできた項目でございまして、今回の行財政改革大綱の中でも柱として取り組んでいきたいと考えております。内容といたしましては、2つの項目から取り組むこととしております。

1つ目は、「財政健全化の推進と安定的かつ機動的な財政運営」ということで、中長期的視点に立った財政運営、それから財源確保の取組として、様々な補助金の活用などそういった意味でも財源確保に取り組んでいきたいと考えております。

2つ目としては、「県有資産マネジメントの推進」ということで、公共施設等の長寿命化の推進、時代に即した公共施設等の整備・機能確保、県有財産の処分の有効活用に取り組んでいきたいと考えております。

以上が、前回の推進委員会でお示しした重点的に取り組むべき項目からさらに検討を加えて、5つに整理した次の行財政改革大綱で重点的に取り組む項目でございました。

続きまして、資料2に基づいて説明いたします。資料2は次期行財政改革大綱の策定スケジュールで、これまで示してきたものと同じ内容ですが、確認の意味でもう一度説明させていただきます。本日皆様には、骨子案を説明させていただいて、ご議論いただきたいと思っております。

この後につきましては、9月の下旬に、次期大綱の素案を策定したいと思っております。この素案を策定いたしましたら、皆様に議論していただくとともに、パブリックコメントなどを実施いたしまして、いただいた意見などを踏まえながら、11月に最終案を策定し、12月に決定という流れで進めていきたいと思っております。

また、具体的な取組項目を取りまとめた行動計画につきましては、年度内で策定する予定で進めてまいります。

最後に、参考資料について説明いたします。去る8月2日に庁内の会議である行財政改革推進本部を開催いたしました。本部長は知事が務めているわけですが、その際に本部長である知事からいくつか指示事項がございましたので、その内容につきまして参考までに委員の皆様にもお知らせしたいと思います。

まず、指示事項が8点あったのですが、その前提といたしまして、知事から話がありました。まず、知事が毎日のように県庁に対する意見をいただいております。その中には窓口での対応に対する要望や苦情などというものが多くあったということでした。一方で、行財

政改革大綱、それから企画政策部で今策定している基本計画など、そういったものは非常に綺麗な内容になっているけれども、現実とのギャップがあり、このギャップについては内部統制の話であって、組織をどう運営していくかということで、このギャップを埋めることが大事だと。知事は「県庁大改革」という言葉を使っておりましたが、その際には大きな反響があり、県民からの期待感を非常に感じていたということでした。そして組織を変えていくためには、窓口業務など最前線に立つ職員たちのマインドセット、組織としてどうガバナンスを作っていくかが大事だということで、これを前提として8つの指示がございました。

1つ目は、県庁組織のあるべき姿をゼロベースで検討していくこと。

2つ目は、検討にあたっては、若手職員からの意見を含めて、その手法も考えて、全庁的に議論していくこと。

3つ目は、職員一人ひとりが働きがいを感じ、今まで以上に活躍できる環境づくりに取り組むこと。

4つ目は、県庁がまず率先してDXを推進し、市町村や事業者などの取組を力強く牽引する体制を整えること。

5つ目は、安定的かつ健全な財政運営に向けて、税財源の涵養と確保に努めること。

6つ目は、県民との対話を重視し、県民の声が県政に反映されるような仕組みを仕掛けること。

7つ目は、公共施設について、時代に即した整備・機能の確保を図ること。

8つ目は、県庁の目標を定めること。知事として個人の目標はもっているが、県庁全体の目標をみんなで検討し、共有できる形を作って、それを県民に県庁が変わったんだということを示していきたいと。こういった指示がございました。この県庁の目標につきましては、県民にとって県庁がどうあるべきかなど、そういった点について委員の皆様から意見をいただければと思っておりますので、後ほどよろしく願いいたします。以上で資料の説明を終わります。

(樺委員長)

ありがとうございました。

それでは審議に入りたいと思います。ただいまの説明につきまして、委員の皆様からご意見をいただきます。まずお手元の「行財政改革推進委員会 事前質問・意見等一覧」をご覧くださいければと思います。全部で4件ございます。私と坂本委員から2件ずつ意見・

質問があります。まず、「柔軟で戦略的な組織体制の構築について」の話で、私と坂本委員からの説明がありますので、それぞれ説明をした後、事務局からご回答していただきます。

では私の方から。お示しいただいた項目の中に、最初のところで「柔軟で戦略的な組織体制の構築」というお話があります。あと、「時代に即した組織機構の構築」というお話があったんですが、だいぶ抽象的なので、組織についてどういう方向性を考えているのかを教えていただければという質問でございます。

それでは、坂本委員お願いします。

(坂本委員)

新知事になられてから、「県庁大改革」というキーワードがマスコミ等で発表されておりましたので、どんなふうに具体的に変わっていくのかという期待も込めて、考えておりました。まだその辺が具体的に見えてないと思いましたので、こういった質問を出させていただきました。

(樺委員長)

ではこの2つの質問につきまして、人事課からご回答お願いしたいと思います。

(三浦人事課長)

今の質問にお答えする前に、お手元に「本県の組織の状況」という追加資料を紙でお配りしております。

3月の委員会で、令和4年4月現在の県の組織の状況についての説明をしておりましたが、その後4月に組織改正がありましたので、本年4月現在の組織の状況ということで簡単に説明したいと思います。

3月からの変更点としましては、1枚目の資料の中段の下ですが、国スポ・障スポ局ということで、令和8年開催の国民スポーツ大会、全国障害者スポーツ大会に向けて準備体制をさらに強化するため、こちらを新たに設置しております。

資料2枚目をご覧ください。各部局の分掌事務を記載しておりますが、企画政策部の中に、全庁一丸となってDXを強力かつ効果的に推進していくということを目的とし、DX推進の司令塔となるDX推進課を新たに設置しております。

1枚目の資料に戻っていただきまして、各部局の右の方にその部局を構成する課の数と、近年、設置したものにつきまして設置年を記載しております。例えば危機管理局は平成28年、観光国際戦略局は平成23年、エネルギー総合対策局は平成18年で、先ほどの国スポ・障スポ局は令和5年設置。それから地域県民局も平成18年と19年に設置したということで、県の組織につきましてはこれまでも、その時々の状態を踏まえまして、必要な見直しを行ってきているところでございます。資料については以上です。

質問に対するお答えですが、組織改正の方向性、基本的な考え方、それから取組状況ということですが、まず県の組織機構につきましては、社会経済情勢の変化や複雑化・高度化する行政課題にスピード感を持って対応していくため、機動的かつ柔軟な見直しを行い、時代に即した体制を構築していこうと考えています。

具体的には、その時々において県が重点的に取り組む施策と連動させるため、現在、策定が進められている次期県基本計画の政策に対応した組織体制とすることや、国の省庁改編の動きを踏まえた見直しなどを考えているところですが、今後、この行財政改革推進委員会の意見を聴きながら、組織機構のあるべき姿をゼロベースで検討して見直しをしていきます。また、県庁内の意見を聴取して議論していくこととしておりまして、こちらの方は作業中となっております。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、他にご質問ないでしょうか。

では、私からよろしいですか。

まだこれからということだと思っておりますが、初めてこの大きな組織改編を私が考えるイメージとしては、例えば、財政的に厳しいので行政投資しますとか、今おっしゃられました社会情勢が変化してとか、ということだと思います。じゃあ、具体的に社会情勢がどう変化しているのか、というのはまだこれから議論されるということですか。

(三浦人事課長)

具体的な部分は先ほども申し上げましたが、やはり現在策定が進められている県の基本計画の政策に対応した組織体制を柱にして、それから国の省庁の改編なども踏まえた見直しを考えております。

(樺委員長)

ありがとうございます。他に何かございますか。

(坂本委員)

今の説明の中でスピード感を持って施策に対応するという基本的な考えで組織を検討されるということでしたけれども、資料1の(1)の②柔軟に対応する庁内業務の推進の、カッコ書きのところに横断的なプロジェクトチームの活用という記載がございますけれども、これは非常に新たな取組になるのではないかなと思っております。今、社会情勢の複雑化・多様化をなかなかはっきりと把握するのは難しいと思いますので、そういう意味で柔軟かつ的確に対応するためには、スピード感を持って対応するっていう意味ではプロジェクトという組織体制は、これから優位ではないかと思います。あとはその他の部署等も含め、スクラップアンドビルドというような考え方で、必要な場合はそこを廃止するか、どこかに組み込むか、スリム化を目指して検討していくべきかなと思います。

(樺委員長)

他に何かございますか。よろしいでしょうか。

では、私の方からもう一点、人事課へ質問がございますので、そちらの説明をさせていただきたいと思います。

前回もありました職員力の向上の4施策があって、私が施策を見た中で、あっていいなと思ったのが、いろんな社会情勢が変化する中で、当然県庁が持たれているリソースに限りがあろうと思うので、他の団体との人事交流について、もちろん今もされていると思うんですが、そういうことを拡大していくという方向性があってもいいのかなど。なので、今の他の団体との人事交流の現状を教えてくださいなと思います。

(三浦人事課長)

他団体との人事交流の現状ということで、青森県では、他団体の知見を県行政に生かすことなどを目的としまして、今年度は、国から13名、他の都道府県から1名、県内市町村から33名、民間企業から4名など、他団体からの職員の受入れを行っています。

また、逆に県からも、職員の能力や意欲の向上を図ることなどを目的としまして、国へ8名、他の都道府県へ1名、県内市町村へ4名、民間企業へ3名など、職員を派遣しているところでございます。

県といたしましては、今後も必要に応じて様々な団体と人事交流を進めていきたいと考えています。

(樺委員長)

この質問についてご意見ございますか。

では、私よろしいですか。

県内の市町村から来られている方が33名いて、県から市町村に行かれている方が4名ですよね。ちなみに、県から市町村へ行かれている方というのは、具体的にどういう役割で出向されているんですか。

(三浦人事課長)

市町村で構成している事務組合ですとか、そういったところに出向しております。

(樺委員長)

なるほど、わかりました。

他に何かございますか。

それでは、最後に坂本委員からDXに関する質問・意見をいただいておりますので、坂本委員お願いします。

(坂本委員)

資料1の2つ目の柱ですね。「県庁DXの推進」に関わって、「限られた行財政資源で最大限の効果を発揮させる」というような目標が書かれており、今日の説明の中でも、県民サービス、それから県庁内のDXという大きな区分けがあったんですが、やはり限られた財政の中で全ての目標を達成することはなかなか難しいとは思いますが。そういった意味で、ロードマップ的なものがもうできているのかどうかというところをお聞きしたいと思います。

(木村行政経営課長)

それでは行政経営課から説明させていただきます。

「県庁DXの推進」というのは、今説明したとおり、次期行財政改革大綱の取組の一つとして、行政経営課が中心となって、関係課と連携しながら取り組んでいくこととしてお

ります。その取組内容につきましては、大綱が策定された後、2月頃に行財政改革の行動計画というものを策定する予定で、そこに具体的な取組項目をまとめ、その中で工程表を作成していくこととしております。委員の皆様もご存知だと思うんですが、現在企画政策部の方でDX推進プランというものを作っております。こちらについては県庁だけのDXではなく、「産業」、「暮らし」など、三つの分野でDXを進めるプランなんですけど、その中の「行政経営分野」というものを行財政改革大綱で進めようと思っております。県庁DXと一致してくるところもございまして、こちらのDX推進プランの方でもロードマップを作ることとしております。このDX推進プランのロードマップと、我々が今作ろうとしている行動計画の中の工程表が一致するような形で、現在連携をしながら策定をしていくこととしていっているところです。今後策定していくということにはなるんですが、具体的な例でいきますと、「県庁DXの推進」の中で、電子決裁の導入というものは、既にもう取組が具体化しているものでございまして、これにつきましては、今年度システムの基本計画を策定して、令和7年度から運用する予定ですので、行動計画の工程表にはそういった内容を記載していくこととなります。

また、県庁スマートワークの推進というものも進めたいとしておりましたが、こちらにつきましては、具体的な内容、あるいはスケジュールというのをこれからまさに検討することとしておりますので、こういったものを2月の行動計画の工程表を策定するときまでには整理してお示ししたいと思っております。以上です。

(坂本委員)

ありがとうございました。

様々な目標があって、その目標達成のための施策というのはやはり予算に直結すると思うので、集中と選択っていうところをちょっと重視して取り組んでいただければなと思います。よろしくお願ひします。

(樺委員長)

他にこの件につきまして、ご意見ございますか。

では、一応事前にありました4件の質疑は終了しました。

それでは、事前に事務局の方からお話があった、「今後の県庁組織の方向性や県庁全体の目標について」ということで、ご意見がございましたらご発言よろしくお願ひいたします。

三上委員、どうぞ。

(三上委員)

前回議題に上がっていたら申し訳ないですが、資料1の2ページの(2)職員力の向上に人材の確保ということを掲げられていますが、多様な採用制度、これは何か具体的にどういうことをするとかってというのはこれから決まるものなんでしょうか。

というのが、弊社は弘前で公務員講座を実施しているんですが、公務員を目指す方々を導くといいますか、そのような指導をする中で、どうしても公務員試験の試験が、市町村も県庁も一緒なので物理的に受けられないという声が非常に多いと感じております。黒石市では、試験日をずらしたんですね。間口を広げるという意味で試験日をずらしたり、あとは公務員試験そのものを廃止して、SPIのみの試験にして、人物重視に切り替えたというのがありましたので、何かそのような新採用制度のご予定があるのかどうか、お聞きしたいです。

(三浦人事課長)

具体的にはこれからの検討になります。国とか、いくつかの団体でも今仰られたように、試験の科目を減らしたり、様々に取り組まれておりますので、その辺を参考にしながらということになります。

採用につきましては、県の人事委員会の方で試験をやっておりますので、人事委員会としっかりと話をしながら検討していきたいと考えております。

(樺委員長)

他に質問・意見ございますか。

中山委員、どうぞ。

(中山委員)

知事が替わる前から、こちらの大綱についてずっと継続して来てると思うんですけども、知事が替わられて今この本部長指示事項っていうのが出されたと思うんですが、こちらが出された後っていうのは、例えば若干この方向性を変更するとか、もしくは今も出ているこの骨子案についてちょっとこの辺は変えなきゃいけないよなみたいなことっていうのはどういった方向になっているのか、お聞かせ願います。

(木村行政経営課長)

この骨子案というのは、知事が本部長を務める推進本部会議の方で、説明して内容を了承されたものですので、この5つの柱で進めていくこととしております。ただ、進めていくにあたって、本部長である知事から特にこういったところには留意しながら進めてほしいという指示がございましたので、そういったところは指示を踏まえながら、素案や大綱案を作るまでに、検討を進めていきたいと思っています。基本的に形はそう変わっていくものではないと思っています。

(樺委員長)

他、よろしいでしょうか。

大浦委員、どうぞ。

(大浦委員)

たくさんお聞きしたいことあるんですけども、(資料1の4ページ)3 多様な主体との連携・協働 という部分についてお聞きします。DX化の中で伝える・伝わるということに関してもかなりデジタルシフトをしてきておられるのかなと思っています。先ほどの知事の資料の中にも、「対話重視」という同じキーワードが出ていると思います。この部分、実は一番デジタル化しやすい部分ではあるんですけど、非常に痛い話もあろうかなと思っていますので、その辺をやっていくのかどうなのかっていうところについてとても興味があるので、方向性をお聞かせいただけたら助かるなと思っています。以上です。

(木村行政経営課長)

この柱を検討する際には、当然知事に説明しながらやってきたわけですが、その中でおっしゃられていたのが、広報というのは今までもやってきていますが、ただ一方的に伝えるだけではなく、相手側がどういうふうを受け止めているか、そこが大事だということで、相手にきちんと伝える広報をやっていくと。その手法については、もちろんSNSとか、今まで以上に力を入れながらやっていきたいと。それともう一つ、対話重視による広聴の推進というところも重視しております、先日報道でもあったと思うんですが、県内の各団体と知事が自ら対話をしながら、その意見を聞いて政策に反映させていくというような取組も始まりましたので、この2点については、これまで以上に力を入れてやっていきたいと考えており、担当課もそのように言っておりました。

(大浦委員)

もう一つだけ、そこに付随してというか延長する話になるんですけど、私がよく現場でいろんな話をしていると、これは県に聞く話なのか、市に聞く話なのか、どこに聞くんだらうということ自体あんまりよくわからなくて、当然その人は県民でもあり、市町村民でもあり、というようなことだったりすると思うので、市町村との連携というのも同じ項目の中にあるのかなと思うので、そのあたりの整理もされるといいかな、と感じております。

そして市町村がこのDXをやってきた場合に、スケールが小さいものですから、どうしてもシステムの費用対効果で悪くなるかなと思っております。なので、そのあたりをどういうふうにお話されていくのかなというところです。多分もう1,000人とかの単位の村とかもおありだと思うので、こういった場合、ほとんどコストが見合わないとか、例えばシステムのアップデートに1人しか該当者がいないものにコストをかけていたりとか、そういう部分がおありかなと思うので、市町村との連携と協働といった部分はこういった方向性なのか、お聞きしたいです。

(木村行政経営課長)

先ほど本部長指示の中にもありましたとおり、県民にとって最前線になるのが窓口の職員ということになるかと思えます。その窓口の職員が今おっしゃったとおり、それが県の話なのか市町村の話なのか、当然そういったことはわからないままで訪ねてくる方もいらっしゃると思えますけれども、そういったところできちっと信頼される県庁になるためにも、丁寧に対応するというのは、今後必要になってくる部分だと思っております。

市町村DXの支援につきましても、昨年度から市町村のシステムの標準化ですとか、そういう部分を単独でやるにはなかなか担当者も少ないでしょうから、大変だということで、専門家の相談体制などを県側で作りまして、個別に市町村に相談してもらいながらDXを推進していくような体制を昨年度、そして今年度引き続きやることとしております。さらに市町村DXについてこういったニーズがあるのかというのも、丁寧に聞きながら、ニーズがある部分についてこういった支援ができるかというのも、今年度から取り組んでいくこととしておりますので、より一層連携できるような形で進めていきたいと思っております。

(樺委員長)

他に何か、よろしいでしょうか。

では、私からよろしいでしょうか。

本部長指示を拝見させていただきまして、今までの行政のあり方としては、結構なかなか一歩踏み出したところで考えていかなければいけないのかなというところで、大変だなという印象です。役所は縦割りだっていう話をよくされていまして、それは仕方がないことだと思います。特に自治体は、どうしても国の施策を受けて、行ってしまう立場にあるので、縦割りの方がある種、効率的だというのは、そもそもその部局等が作られた経緯とかも調べてみると、元々省庁に対応する形でどう作られたというような歴史もあるはずで、それは仕方がないのかなと思うんですが、その縦割りからどうやったら脱却できるのかというのは、別に私が案をもっているわけではないんですけど、一つ考えていただければ。この本部長指示に応えるという意味合いでも、必要があるのかなと思っています。

特に私が一県民として、県行政を見たときに思うのは、県と市町村、もちろん連携をされていると思うんですけども、連携の体制というようなものがあんまりわからないんです。おそらくその間に県民局があって、県民局が県と市町村を繋ぐ役割をされているんだと思うんですが、どちらかという、県民の立場からすると県のことは県に、市のことは市に、場合によっては県のことであれば県民局に聞いてください。と、ここら辺をもう少し、県民の立場から見てみて、この政策は、県だとこの部局がやっていて、市町村だとこの部局がやっていて、どっちにも相談できるって言い方はちょっと難しいのかもしれないんですけど、連携の姿というのが見えてくると、一つ県民側のイメージが変わってくるのかなと思うのが一つ。あと、縦割りの弱点はやっぱり横の連携。私ももう20年以上前ですけど、国家公務員をやっていた時に、それはすごい感じました。私のいたところは、非常に横の動き、政策を束ねていく動きというのを非常によくやっているそうだったので、大体他の課とか他の係で何やっているかというのは、私はそのときまだ1年生なので勉強するように言われました。大体、中小企業とか商工労働の政策だったら、ここはこういうことをやっているんだよねっていうのが大体見えていたんですね。ただ、県の方に電話すると、それは他の係なのでわかりません。ということがあって、結構県の中での横の連携というのも、一つ考えていかれた方がいいのかなというのは思います。先ほど人事課の方から社会情勢に変化して、省庁の在り方を変えてから変えるというのも、それが一つのやり方ではあるんですけど、もう少し行政のミクロ的な視点ですかね。そこを考えると。言うのは簡単で、実現するのは難しいと思うんですけど、特にどこをどうしたらその連携

が見えるのかっていうことを考えてもいいのかなと思います。例えば、県庁の中や県民局にワンストップでここに全部県民の要望をぶつけてもらえるような状況を作って、そこから仕事を割り振っていくようなことを考えてみるのも一つかなと。あと、これに関連する話で、県民に信頼されるというお話があったと思うんですけど、それも窓口に対する問題がという話で、昔と今の窓口の対応の仕方は市レベルでもだいぶ変わったと思うんですね。青森市役所でもまず案内コンシェルジュみたいな案内係の方とかが必ずいて、どうされましたかと聞くという。対応を単にするんじゃなくて、何か相談できるような。多分、福祉とか労働のところではそういう話をされていると思うんですが、ただもう少しそれ以外の部分でも、県の方と一緒に進めていくというような姿勢が見えるとちょっと変わってくるのかなと。全体を変えるのはなかなか難しいと思うんですが。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)

多分、人材不足で我々民間企業も県もできれば優秀な人材が欲しいということは、おそらく一緒で、というような現実なんだと思います。今の綱の5つの柱の中に、あまり出てこないキーワードとしては、「教育」というジャンルとかがあって、別のところには当然おありになるし、教育庁とか別の体制のところにあると思うんですけど、おそらくデジタルとグローバルとかそういったことっていうのはどう考えても逃れようがない方向性だと思うので、この部分をきちんとやっていかないと、いつまでたっても人が足りないし、優秀な人がいないしみたいな。外から連れてくるっていうのはそれなりの報酬が必要になってくる話だと思うので、これもなかなか苦しいだろうなというところを考えると、やはりシビックプライドを持った人間を調整するというのは中長期的に言えば必要かなと思っています。あとはそういった人材がやはり縦割りの世界の中だけで成長していくのか、プロジェクト横断型でやっていくべきなのか、どちらかというとな僕が今足りないかなと思っているのは、専門家よりもディレクションできる人間の方が足りないかなというふうに思っています。特に何か新しいことが始まっていくときっていうのは2つ以上の組み合わせによって新しいイノベーションが起きているっていう、これは社会の変化だろうなというふうに思うので、2つ以上のまあまあな知見がないと新しいものがうまれてこないということになります。それが3つ、4つあって、そこがトランスフォーメーションっていうと非常に効率化するだろうというところもあるんで、広い意味ではそういった人材の教育という

ことはとても重要だと思えますし、そういった県民が増えてくれれば我々民間企業としてもいろんなことがやりやすくなっていくだろうと考えておりますので、これ県庁内の問題でもあり、県内企業の問題でもあるし、県そのものの課題だと思っておりますので、もし1から検討されて、そういった要素が組み込めるのであれば、ぜひ検討いただければと思っています。

もう一つは相談窓口みたいなところで、我々もそういう相談窓口の業務をやったこともあって、潜在的に絶対必要だなんて思っているんですけど、思ったより相談がこないっていう。なんでだろうなっていつも思っていて、そこに何を聞いたらいいんだろう、みたいなもう一つ何か手前の見えないハードが設置されているなというふうに思っていて、それ多分飛び越せてないなという気がしているので、どうしたら見えてない第1のハードル、何をどこに聞いたらいいんだろうかっていうところの垣根を取っ払ってあげるってことに関して、やっぱり必要だと思えます。入口で何か聞いたそうな人をこっちから捕まえに行くというようなことをしないと、もしかすると改善していかないのかもしれないし、比較的年配の方は多分そういう人の窓口の方がよくて、逆に学生とかは発表とか緊張しちゃってどうしようもないですと。ただ、オンラインで回答してくださいというのものすごく回答してきたりとかするっていう、この辺の二極化している部分を準備しておかなければいけないんだろうなということもありますので、可能であればご検討いただきたいなと思います。以上です。

(樺委員長)

ありがとうございます。

他に何かございますか。

それでは、最後に全体を通して、委員の皆様が感じられたこと、更なる追加のご意見など何かございましたら、ご発言をいただきたいと思います。

大浦委員からお願いします。

(大浦委員)

多分、その計画ってまあまあ美しいものかなというふうに思っています。しかしながら、実行していけるかどうかとても重要になっていて、それが何となくで終わっていい時代はもう終わってしまっているなという。やはり結果にコミットしていかなくちゃいけないんだろうなって思ったときに、できない話よりはどうやったらできるんだろうという建

設的な意見を交わせるような組織づくりになっていかなければいけないなと思いますし、その中でやっぱり若手の意見、数少ない今、入庁されている若い人たちだと思うので、そういう人たちの意見を多少違うなと思ったとしても、許容してやっていくっていうのがなければ、なかなか変わりにくいんじゃないかな、抜本的に書いてあるけど抜本的にならないんじゃないかなというところを感じておりますので、今回せっかく知事も変わるタイミングなので、これをポジティブな方向で捉えて、若手の意見を取り入れて、それはミスる可能性があると思うんですけど、それを許容していけるような組織であっていただきたいなと思います。以上でございます。

(坂本委員)

参考資料の本部長指示事項の1番目、まず、「ゼロベースで検討する」という言葉がありましたけれども、県庁の職員の皆さんたちにとっては非常にチャンスではないかなと思っております。2番目のところに、「若手職員から意見を集めて全庁的な議論を行う」ということがありますので、こちらは非常に意識の改革に結びつくと思っております。そういう意味では、県庁の職員の皆さんたちが一人ひとりしっかりと声に出して議論していくということが非常に大事だと思います。一人ひとりの考え方・意見というものをやはり出し合ってまとめていくっていう作業をこれからしっかりとやっていただきたいなと思っております。

あとは、これまでの前例、踏襲だとか横並びの意識、こういったものは打破して、新しいいい施策だとか組織づくりに挑戦していくっていうような意識が、これから県庁の組織改革にとってはとても大事にはなるんじゃないかなと思っておりますので、その辺うまく意見の集約ができるような取組をしていただきたいと思います。特に、若手の方の意見を集約するっていうことは重要だと思いますので、例えば各部署から若手のプロジェクトリーダーかというものをピックアップして、そこで議論・ワークして、まとめていくということもできると思いますので、役職関係なく、自由な意見を集めるのも一つの手ではないかなと思っております。ぜひ知事の目標は、より県民からより信頼される県庁でありますけれども、私はこれに「挑戦する県庁」という目標をプラスしていろんな改革に挑戦する県職員というものを目指していただきたいなと思っております。以上です。

(中山委員)

非常に多くの方たちからの支持を得て、今回、知事が新しく替わりましたけれども、なので、すごく県民の皆さんもちろんなんですけども、市町村の方たちもその他の皆さんが思っている以上にこれからどういうふうに県が変わっていくのかなっていうのを、多分すごい期待を込めて、今見てる状態なのかなっていうふうに思います。なので逆に今、いろんなことをやるっていうことのチャンスなのかなっていうふうに思っております。

窓口業務を改善するってのも多分一番見えやすいところだと思いますし、リアルな窓口と、あとウェブ上の窓口っていうのが2つあると思うんですけども、小さいウェブ上の窓口から今検索していろんなこと調べる方多いと思うんですけど、あまりにも情報が多いと、本当に自分が聞きたいところにはたどり着けていないっていうふうなところが多いと思うので、そういったところも含めて、先ほど委員長が言った通り、県庁コンシェルジュ的な形でいろんなところにたどり着けるような、また簡素化したわかりやすい窓口にするっていうのもまず一つかなというふうに思っております。

また、民間もそうなんですけども人手が本当に足りない中で、ハイブリッド的な仕事の仕方、自分の仕事の業務だけではなく、ある意味連携して、もしくは兼任してっていうふうな形をしながら、いろんなことを逆にプラスにしていってっていうふうなことも民間ではやっているところが多いと思うんですけども、まず県の方でそういった今までにない取組をすることによって、多分各市町村でそのやり方・方法をきっと参考にしていき、ひいては民間の方でもそういったことを参考にするとと思いますので、ぜひこの機会にある意味、今までにないようなやり方に挑戦していくということをすごい期待しておりますので、お願いしたいと思います。以上です。

(三上委員)

前にお示しされた庁内のアンケートの結果で、やりがいを感じられない方がすごく多いという割合があったと思うんですが、県庁の業務がすごく多岐にわたるので、自分の仕事はどこにどう繋がっているかっていうのを見えないまま、お仕事されている方が非常に多いのかなと想像しています。なので、できたら誰の役に立っていて、どのようにどうその笑顔に繋がっているかっていうのを体感できるような機会を作っていただければ、やりがいに繋がるのかなと感じております。

県にお願いしたいのは、私ども地元の企業なので、地元企業が力を伸ばせるような機会というのをぜひ作っていただきたいなと思っております。というのは、いろんな事業が企

画提案が通って決まっているものと思いますし、実際に弊社も担当させてもらっているところではあるんですが、大手の例えば東京とか大阪に本社があるネームバリューがあるからということで、そちらを選ばれてしまうと、私どもはネームバリューで到底勝てませんので、せっかく青森の県民性を理解してる私達だからこそ伝えられることってたくさんあるはずなのに、その機会がなくなってしまうのは非常に残念だなと感じているところもありますので、何か県民の意見をたくさん聞き入れた形で事業を推進していただければ大変ありがたいなと思います。以上です。

(樺委員長)

本部長指示というのは、私もこういうお仕事させていただいて初めてで、県の内部のお話を我々にお示しいただいて、意見を伺うっていうのは、やはりそれは知事としても思うことがおありなんだろうということで、非常に重大だなと私も受けとめているところです。より信頼される県庁というお話があるんですが、信頼される県庁の方向性の一つとして、私がこの中に欠けていることをあえて言わせていただきますけど、県庁の人材の多様性というのは考えた方がいい。これは、まず矛盾があるので。というのは、そもそも我が国の憲法において、公務員というのはきちっと公正な試験において選抜されなければいけないと書かれているので、それに則って県の方が職員を選ばれていると。私は、大学の教員として公務員志望の学生も指導することもあるんですが、例えば、どうしても勉強しなければいけないというところで、どちらかという勉強が得意な学生が志望しやすいのは事実だと思います。そういう多様な人材を構成するにはどうしたらいいですかという問いは持った方がいい。その中で先ほど私質問させていただいた人事交流の話なんですけど、先ほど人事課の方からの数字のお話をいただいたんですが、正直な感想をいうと、かなり少ないなっていう印象です。例えば、実はうちの大学に県の方にお越しいただき、授業していただいているんですが、県のある方が来られて、前に東京事務所に勤められていたと。私の行政マンの印象からすると東京事務所っていうのは、霞が関などといったところとのパイプを繋ぐ役割だと思ったら、そうじゃないと。何されたんですかって聞いたら、東京事務所で青森県の農産物を東京とか関東近郊のレストランに売り込むための仕事をしていますと。だからこれがまず一つ変わったなと、県の中でもそういう変わっているところはあると思います。

あと、昔私八戸の大学にいまして、そのときに市の職員の方と一緒に私が産業連関表を作って、それを発表したんですけど、産業連関表を作ってみたらすごい大変なんですけ

ど、市の職員の方が作られて、いやよく作られますねって言ったら、いわゆる研究機関じゃないですけど、民間の研究所に出向で行かれたらしいんですよ。そこでそういうノウハウ的なところを習得されたというお話を伺いました。県庁の職員というのは、あらゆる分野の政策を企画立案する立場にあると思うので、もっともっと他のところに人材を出すというのは本当に考えられた方がいいのかなと思います。例えば、自治体に出すのも、これは慣例的に県が市町村に出すときだと、ある程度のポストの方を出すとか、それが今までだと思うんですが、そうじゃなくてもっと若い方をどんどん市町村に出す。場合によっては民間企業、あと研究機関にも出すと、いろいろ交流が生まれると思います。なぜこういうことを言うかということ、おそらく県の中の出来事に対する見え方と、民間企業で経営されている方の見え方は違うんですね。どうしても知らないと、なかなかその見え方がわからないので、もちろんDX専門家を雇うっていうやり方もあるんですけども、それはなかなか難しいので、外に出していろいろな県の課題の取っ掛かりみたいなものが、人事的な繋がりによって見えてくるものがあるので、もちろん最終的にはもう少し職員の採用の仕方を変えとかいうのもあるのかと思うんですが、まずもっともっといろんなところと人事交流されていくと、県民が思っている在り方というのが見えてくるのかなと私は思っています。私からは以上です。

他に何か、言い足りないことはありませんか。

よろしいでしょうか。

それではお時間となりましたので、本日の審議は終了いただきます。

進行を事務局にお返ししたいと思います。

(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、ありがとうございました。最後に小谷副知事からご挨拶させていただきます。

3 閉会

(小谷副知事)

委員の皆様、本日は、長時間にわたりご議論いただき、また、様々な貴重なご意見を頂戴し、ありがとうございました。

県行政としては、これまで長年の積み重ねの中で培ってきた取り組みや方向性、こういったものは当然大切にしながらではありますが、20年ぶりのトップの交代という大きな節

目にあつて新たな目標や仕事のやり方、さらに組織の形態、県民の皆様との対話の手法など新たなものを打ち出す好機にいつているんだらうというふうに考えております。

今後、委員の皆様からいただいたご意見を参考にしながら、来月の委員会では次期大綱の素案をお示ししたいと考えております。

皆様には、引き続きご協力をお願いすることになります。よろしくご指導・ご協力をお願い申し上げ、閉会にあつ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)

次回の行財政改革推進委員会の開催は9月6日を予定しております。

また改めてご連絡させていただきますので、よろしくお願いいたします。

これをもちまして、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。