

青森県行財政改革推進委員会(平成29年度第1回)

議事概要

- **開催日時** 平成29年11月9日(木) 15時00分～16時20分
- **開催場所** ウェディングプラザアラスカ ダイヤモンド
- **会議次第**
 - 1 開会
 - 2 あいさつ
 - 3 議事
 - (1) 青森県行財政改革実施計画に係る取組状況について
 - (2) 今後の行財政改革の推進について
 - 4 閉会
- **出席委員** 遠藤委員、小坂委員、榊委員、武田委員、辻委員、西澤委員
(以上6名)
- **県側出席者** 田中総務部長、金総務部次長、大澤総務部次長、
荒関財政課長、角田人事課長、富谷行政経営管理課長 ほか

■ 議事要旨

《 1 開会 》

○司会(千葉行政経営管理課副参事)

定刻になりましたので、ただ今から平成29年度青森県行財政改革推進委員会を開催いたします。

今回は、昨年11月の開催以来、1年ぶりの会議となりますが、この間に委員の皆様は、今年2月28日から2年間の新たな任期に入っております。なお、体制につきましては、引き続き、遠藤委員が委員長となることなど、委員の皆様のご御同意により決定されております。

また、この間の委員の異動に伴いまして、新たに御就任いただいた委員を御紹介いたします。

日本銀行青森支店長の武田吉孝委員です。

○武田委員

武田でございます。よろしくお願いいたします。

○司会

前青森支店長の山口智之様の後任として、8月2日付けで御就任いただいております。武田様、どうぞよろしくお願いいたします。

なお、本日は、委員9名中、6名の御出席をいただいております。新井田委員、内村委員及び樺委員が都合により御欠席となっております。

続きまして、本日の県側出席者を紹介いたします。

(県側出席者紹介)

《 2 あいさつ 》

○司会

まずは議事に入ります前に、総務部長から御挨拶申し上げます。

○田中総務部長

委員の皆様におかれましては、大変お忙しい中、お集まりいただきまして誠にありがとうございます。

本日の委員会でございますが、「青森県行財政改革実施計画に係る取組状況」につきまして御報告を申し上げますとともに、現在の行財政改革大綱が来年度で最終年度を迎えることとなりますことから、「今後の行財政改革の推進」についても併せて御説明させていただき、委員の皆様方から御意見等を賜りたいと考えているところでございます。

現大綱に基づく取組状況でございますが、実施計画に掲げましたすべての取組事項について、各部局とも積極的に取組を進めてございまして、その成果は財政面や執行体制面など、行財政全般にわたって着実に現れてきているものと考えているところでございます。

一方で、現状について目を向けますと、国におきましては地方財政に関する非常に厳しい議論が始まっているなど、今後の行財政を取り巻く環境は大変不透明な状況にあります。これに加えまして、少子・高齢化や人口減少問題等に対応していくためには、この行財政改革の取組をしっかりと継続していく必要があると考えているところでございます。

先週の庁内の本部会議の場におきまして、三村知事から「持続可能な行財政基盤の確立に向けて、引き続き、現大綱の取組を確実に仕上げていくとともに、平成31年度以降も不断の努力をもって行財政改革に取り組んでいく必要があることから、今後の行財政改革の推進に向けて新たなスタートをきるように」という御指示をいただいているところでございます。

委員の皆様におかれましては、これまでの県の取組や今後の方向性などにつきまして、忌憚のない御意見・御提言を賜りますようお願いを申し上げます。開会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いたします。

○司会

ここからの議事につきましては、遠藤委員長にお願いいたします。

《 3 議事 》

○遠藤委員長

皆様、こんにちは。

お忙しいところをお集まりいただきまして、委員の皆様はじめ本当にありがとうございます。

それでは早速、議事に入りたいと思います。

本日の議題は、「青森県行財政改革実施計画に係る取組状況について」、それから「今後の行財政改革の推進について」、この2件です。

本委員会は、通常、年1回のペースで開催し、各年度における取組状況を点検しておりますが、本日は、ただ今、説明がありましたように、現在の現大綱が来年度で最終年度を迎えますので、これまでの3年半にわたる取組の主な実績・成果と今後の方向性などについても御意見等を出していただき、集約したいと考えております。

委員の皆様には、先日、事務局から資料が送付されております。

議事の進め方ですけれども、資料を県側から説明してもらい、その後で委員の皆様から御意見・御質問等をお願いしたいと考えております。

それではまず、「青森県行財政改革実施計画に係る取組状況について」、県から説明をお願いいたします。

○富谷行政経営管理課長

それでは私の方から、青森県行財政改革実施計画に係る取組状況について、個々の実施事項の詳細は、資料2になりますが、平成28年度、平成29年度における取組状況の概要を資料1にまとめておりますので、これに基づいて御説明をいたします。

〈資料1 青森県行財政改革実施計画の概要(取組状況)〉

まず全体の進捗状況ですが、平成28年度、平成29年度ともに、すべての取組事項について順調な取組状況となっております。なお、状況の変化に応じて一部取組工程の見直しを行っております。

次に、各戦略ごとの主な取組事項の状況についてです。

Iの業務戦略においては、県民の利便性向上に資する改善の推進として、平成28年度は、ゆうちょ銀行での県税の口座振替を開始し、平成29年度は、自動車保有関係手続のワンストップサービスの導入に向けて、県税の電子収納を実現するための環境構築に取り組んでいるところでございます。

また、庁内情報システムの全体最適化として、平成28年度、29年度にネットワーク分離環境の構築のほか、外部媒体の接続制御等のセキュリティ向上に取り組んでおります。

IIの組織戦略におきましては、優秀な人材の確保として、平成28年度は、合同企業説明会へのブース出展やプロモーション動画の制作、獣医師採用に係る選考試験会場の新設などを行ったところです。平成29年度は、ソーシャルメディアを活用した警察官の採用広報などの取組を実施しております。

定員の適正化につきましては、平成28年度は、一般行政部門、教育部門、警察部門一般職員において、削減目標を定めているものについては、いずれも目標を達成いたしました。平成29年度も、各部門において引き続き定員の適正化に向けた取組を実施しているところでございます。

続いて、IIIの協働戦略におきましては、民間活力の活用の推進として、平成28年度、29年度において、新たに2社と包括連携協定を締結したほか、民間委託をする業務の拡大を行っております。

指定管理者制度導入については、平成28年度は「青森県立種差少年自然の家」において指定管理者制度を導入し、平成29年度は「量子科学センター」について制度導入に向けて取り組んでいるところです。

IVの財政戦略におきましては、財政健全化に向けた取組の推進について、平成28年度は、収支均衡型の財政運営を維持するとともに、更なる財源確保に努め、年度末の基金の復元等に取り組んだところでございます。平成29年度は、当初予算において収支均衡を実現し、持続可能な財政構造の構築に向けた新たな一歩を踏み出すことができたところです。

県財政の状況等に関する情報共有については、平成28年度は、統一的な基準による地方公会計制度の運用開始、平成29年度は、その基準による財務書類について公表を行うものでございます。

今後の取組方針といたしましては、来年度が大綱に基づく取組最終年度となることを踏まえ、取組成果の確実な発現が図られるよう、改革の総仕上げとして、取組事項について着実に取組を進め、全庁一丸となって行財政改革に積極的に取り組んでいくものであります。

〈資料3 青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果〉

続いて資料3を御覧ください。

こちらの資料は青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果について、現在の大綱が始まりました平成26年度からの主な実績・成果を戦略ごとにまとめております。これに基づいて御説明いたしたいと思っております。

まず業務戦略におきましては、PDCA型業務マネジメントを平成28年度から本格実施しており、これに基づいて様々な改善・見直し等が行われているところでございます。政策・施策の重点化では、行財政改革の取組を進めていく中におきましても、未来を変える挑戦推進事業費として約1,114億円を確保したところであります。

協働戦略においては、民間活力の活用として包括連携協定の拡大、「エープレミアム」流通サービスの提供、指定管理者制度の拡大などの成果がございました。具体的な取組といたしましては、包括連携協定では各企業

の持つリソース、これを活用した観光等に関する情報発信や県産品フェアの開催などに加えまして、セブニーイレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂につきましては、県産品を活用した商品の開発・販売なども行っていただいているところでございます。また、「エープレミアム」におきましては、これまでの配達時間を大幅に短縮し、西日本への翌日午前配送、東アジア・東南アジアへの最短翌日配送を実現したところでございます。

続きまして、組織戦略についてでございますが、先ほど御説明したとおり、各部門とも職員数の適正化目標を達成しているところでございます。なお、参考でございますとおり、一般行政部門の職員数につきましては、人口・財政規模類似団体を下回る水準になっているところであります。また、限られた人員体制にあっても職員の意欲を引き出すとともに、成果重視の事業実施を推進するため、庁内ベンチャー制度を実施しており、米活、これは「青天の霹靂」のセールスプロモーションなどを行っているものですが、こうした事業や「だし活」事業など9件を採択しているところでございます。

次に財政戦略におきましては、県庁舎の減築等により、改修後40年程度の使用を目標とする耐震・長寿命化改修を実施しております。また、財政健全化を推進し、平成29年度当初予算において基金取崩額ゼロを実現したほか、県債残高につきましても大綱期間前の平成25年度と比較して、約1,408億円を圧縮したところであります。

説明は以上でございます。

○遠藤委員長

ありがとうございました。

ただ今、事務局から青森県行財政改革実施計画に係る取組状況について、まず進捗状況があり、それから主な取組状況として、この改革の4つの柱に沿って報告がありました。業務戦略、組織戦略、協働戦略、そして財政戦略という4つの大きな柱の下で行革が行われてきました。

今の話の中で、主な実績・成果というものも特別ピックアップしています。民間活力の活用、庁内ベンチャー制度の実施、そして特に今回の行革においては組織イノベーションということを非常に強く私達は見て参りましたけれども、その点に関わるようなところです。

ただ今、説明のあった資料3について、今日は各担当部局からも出席があるようですので、よければ特徴的な取組について、もう少し詳しく説明をお願いします。詳しく聴きたいのは、協働戦略の包括連携協定のところで、セブニーイレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂との県産品を活用した商品開発の取組、同じく協働戦略のところですけれども、「エープレミアム」流通サービスの取組、それから組織戦略の庁内ベンチャー制度関連で米活「青天の霹靂」の取組、最後に財政戦略の県庁舎減築の取組。これらは先ほど言いましたように、私ども、イノベーションということを念頭に置きながら委員会をやってきたところもありますので、ぜひこの辺りをもう少し詳しく取り上げていただければと思います。

よろしいでしょうか。それではお願いいたします。

○松江総合販売戦略課総括主幹

県農林水産部総合販売戦略課の松江と申します。私からは資料3の1枚目、協働戦略の中の、株式会社セブニーイレブン・ジャパン、株式会社イトーヨーカ堂との協定の関係について御紹介したいと思います。

平成27年9月に県とセブニーイレブン・ジャパン、そしてイトーヨーカ堂との3者で、地域活性化包括連携協定を締結しております。締結の項目としては10項目ありますけれども、その中の1つとして、「地産地消の推進と県産品オリジナル商品の開発・販売」という項目がございました。それに取り組んだ内容を御紹介します。

具体的には、まず県内外のイトーヨーカ堂さん、全国展開をされていますので、その店舗をうまく活用しまして県産品の販売促進のための青森県産品フェアを開催してございます。我々も店舗に出向いてトップセールスな

ども実施させていただいております。それから、県産品を活用した商品として、県内の店舗になりますが、だし商品、今、だし活ということで減塩につながるためのだし商品を開発しておりますけれども、その商品を使ったものやホタテを使った弁当、パスタなどを開発・販売したのもございます。それから、リンゴを活用したスイーツなどをセブンイレブンさんで販売をするというような、オリジナル商品を両社の協力を得て開発したというものがございました。

以上です。

○遠藤委員長

ありがとうございます。

それでは次の説明をしていただけますでしょうか。お願いします。

○田澤港湾空港課総括主幹

港湾空港課の田澤と申します。私からは「エープレミアム」流通サービスの提供について御説明をしたいと思います。

このサービスにつきましては、県産農林水産品の国内外への流通拡大を物流面で支援するために始められた取組でございます。より早く、より遠くに新鮮な状態でお届けすることによりまして、青森県の非常に高付加価値でブランド力のある農林水産品を、西日本や海外にお届けするというサービスでございます。

こちらのサービスの提供に当たりましては、ヤマト運輸さんと平成26年7月に連携協定を締結いたしまして、輸送サービスにつきましてはヤマト運輸さんの民間サービスとして実施されております。サービス開始以降、非常に御好評をいただいております。平成27年度につきましては、県内から荷物を送るサプライヤーが88社、送った荷物が3,532個、それから平成28年度は、同じくサプライヤーが135社、送った荷物が4,355個ということで、順調に推移しているところでございます。併せて、この「エープレミアム」の営業をしていくに当たりまして、「エープレミアム」以外の輸送手段で運べる、例えば常温で運べるとか冷凍で運べるとか、そういうものの引き合いも非常に強くなっておりまして、「エープレミアム」を通じて県産品の流通が非常に拡大しているという状況でございます。

以上でございます。

○遠藤委員長

ありがとうございます。

それでは次の説明をお願いします。

○松江総合販売戦略課総括主幹

2ページ目を御覧いただきたいと思っております。下の方ですが、庁内ベンチャー制度の御紹介をしたいと思っております。実施例のところ、「米活で青森ブランド確立推進事業」と下の方に書いてございます。これについて御紹介したいと思います。

この事業は、本県初の特A米であります「青天の霹靂」について、消費者が注目する話題性のあるプロモーションを展開しまして、全国の認知度向上を図り、ブランド米に育てていくことを目的として実施しました。

具体的な内容としましては、まず男性県職員で構成する「青天の霹靂」PR隊が、県内外の量販店や百貨店、先ほどの青森県フェアも含めてになりますが、お客様に試食を通じて直接消費者に対して食味の良さをPRしたり、テレビ出演等、いろいろなパブリシティを活用しながら様々な場面で県初の特A米である「青天の霹靂」を全国にPRしたところでございます。

その他、東京の青山で消費者参加型のユニークなイベントを実施して、SNSで広く情報発信されたということで、非常に面白い取組ということで、全国で話題となったものです。

以上です。

○遠藤委員長

ありがとうございます。

それでは県庁舎の減築のことについても説明をお願いいたします。

○駒井行政経営管理課総括主幹

行政経営管理課の駒井と申します。

県庁舎の減築等による耐震・長寿命化についてでございます。まさにリノベーションの工事をやっている県庁舎でございますけれども、耐震性能が不足するとともに老朽化が進行していたことから、改修後40年程度、昭和35年の竣工からでは約100年の使用を目標として、平成27年10月から来年の平成30年12月までの予定で、必要な改修工事を行っているところでございます。

工事の主な特徴としては、建物の重量を軽くし、必要な耐震性能を確保するため、国道に面した南棟及び青い森公園に面した東棟につきましては、6階以上を減築、いわゆる増築とは反対に6階以上を解体撤去するというものですが、この減築工事を行っているところでございます。この減築工事につきましては、国、都道府県の庁舎では初の事例となります。

また、長期に使用することから、従来の外壁に断熱材を新たに貼り付けまして、窓も断熱サッシを採用するなど、断熱性能を強化し、設備機器はLED照明器具を採用するなど、省エネルギーにも配慮しているところでございます。

なお、道路側の外壁はガラス張りとしておりまして、窓以外の部分の内側は、断熱材の上に県の木でもあるヒバ材を貼ってございます。お手元の資料ですと、少し茶色くなっている部分でございます。このヒバ材のうち約4割については、正面玄関や議場等の天井から撤去したヒバ材を再利用してございます。

工事は概ね順調に進んでおりまして、これまで東棟及び南棟は3階以上の内外部の改修工事等が完了しており、既に使用を開始してございます。現在は1階及び2階の工事を主に行っております。また、議会棟は2階以上の道路側の外壁の改修工事、耐震補強、議場の天井・壁の内部改修工事等が完了しておりまして、現在は、玄関や階段の床仕上げ工事等を行っているところでございます。

以上でございます。

○遠藤委員長

ありがとうございました。

ただ今、4つ、特徴的な取組について説明がございました。

特に、こういった特徴的なサービス、私達が注目をしていきたいなと思っていたわけですが、公共サービスを提供する組織、プロセス全体にわたる革新的な取組が極めて大事だと思います。限られた資源の中でヒト・モノ・カネ、それから情報、これらをうまく工夫して、少ないコストで大きな効果を上げる。そういう意味では、組織能力をどのように質的にも量的にも高めていくか、そして公共サービスのプロセスそのものを新しく変えていき、効果的にしていくか、そこが問われていると思います。

それでは、先ほどの資料の説明とただ今の説明も踏まえて、これまでの取組状況や成果などを中心に、皆様から意見・質問等をお願いします。なお、会議を効率的に進めるため、戦略軸ごとの取組事項について、事前に提出されている意見・質問を中心に順次進めて参りたいと思います。

まず、1つ目の業務戦略に基づく取組事項について、こちらは事前の御意見・御質問はありませんでしたが、業務戦略に基づく取組事項について委員の皆様から何か意見・質問等ございましたら出してください。

はい、どうぞ。

○小坂委員

庁内クラウドのことで教えていただきたいと思っております。

庁内クラウドというものがどういうシステムなのか、まず詳しく知りたいというのがございます。あと、その導入で改善されることを教えていただきたいと思います。

もう1つが、不正アクセスの対応について、そういう事件がニュースで報道されることがありますが、今後、青森県としてそういうことの対応をどのような体制で持っていかれるのか教えていただきたいと思います。

○遠藤委員長

それでは庁内クラウドと不正アクセス防止について、よろしく申し上げます。

○橋本企画調整課長

企画調整課の橋本と言います。

私ども企画政策部の情報システム課で対応しているもので、技術的な詳しいことについては私も不案内なんですけど、御説明いたします。

クラウドについては、1つの共通のサーバ、システム基盤の中で効率的にデータ等を蓄積、運用するということと、それによって様々に分散させるのではなく、1つのところに集約することによってセキュリティを高めていくということで、それに対応できるようなものがどういったものがあるのか等について、資料2では16ページになりますけれども、そういった各サーバや様々なデータ、あるいはシステムを運用していますので、そういったもののサーバの統合や庁内においてクラウドを活用していくということについて、今後その取組をしていこうと、今、そういう動きにあるという状況でございます。

詳しい内容、細かいところについて、私も細かく説明できず申し訳ありませんが、御了承ください。

それから、不正アクセスの防止については、今回の16ページの取組にもありますように、セキュリティを強靱化するということになりまして、今年度から既に県庁のシステムも運用が開始されております。県庁では各職員それぞれにコンピュータ、ノートパソコン等を運用して業務に使用しており、これまでは、それぞれのノートパソコンから外部のインターネット環境に直接アクセスすることができるというような形を採っていましたが、これらのパソコンと外部のインターネット環境を完全に分離する形を採りまして、一定の手続きを経ることによって外部のインターネットとの接続をすることができるということにいたしました。したがって、勝手に個々のパソコンから直接インターネットにアクセスをするという形を採らないことにすることで、不正なアクセスや、外部から直接個々のパソコンに侵入するといったようなことを排除することによって、そういった個別の機器を勝手に接続しないような形を採っていくなどの対応をすることとしているところです。

特に一番大きいのは、外部環境と内部のネットワークとを完全に分離するような形を採ったというところが一つの大きな取組であると考えています。

詳細についてはセキュリティの関係もありますので、私どもも細かいところについて全て承知しているわけではありませんが、私どもも今、そういった形でそれぞれの職員が外部の環境には一定の手順を踏むことによってアクセスするという形を採るようになっていまして、それぞれのパソコンから、例えば、インターネットのページを印刷するとか、そういったことも以前であれば個々のパソコンから直接できたんですが、そういったことについても一定

の手続きを踏んで、直接私どものパソコンから印刷をするといったような形を採らないような、そういった外部と遮断をする手続きを採っているというところでセキュリティを各段に高めるという対応をしていると聞いています。

○遠藤委員長

よろしいですか。

○小坂委員

はい。ありがとうございました。

○遠藤委員長

他にございますか。よろしいですか。

この業務戦略のところは、ICT、情報ネットワーク技術を駆使して、いかに効果的で柔軟なサービス・事業展開をできるかが鍵だと思います。

それでは次に、組織戦略に基づく取組事項について、これは事前の御意見・御質問がございますので、お願いしたいと思います。西澤委員からお願いします。

○西澤委員

今、御説明いただいた、例えば基金の取崩をゼロにするとか県債残高の圧縮、その他諸々の取組について非常によくやられているなということが分かりました。

企業は人なりとよく申します。これは県庁さんにおいても同じことだと思います。私の方からは、そういう観点から、資料2のページ28から38について、これは質問ではなく感想として、この資料から引用をしながら一つ述べてみたいと思います。

人材の確保のために、面接試験をきめ細やかに実施したほか、「一日職場訪問」や「青森県庁JOBセミナー」を開催する等、さらには「技術職1DAY職場訪問」、「事務職採用試験説明会」の開催、そしてまた警察本部におかれては若手警察官主体の採用活動リクルーターを指定し、人物本位の採用の強化、職員採用試験の見直しをしている点など、本当に全体的にすばらしいものだという感想を持っております。

こうした取組は、今後もぜひとも実施していただきたいと思います。特に、小学校における外国語教育の充実に対応するために、第1次試験に新たに英語を追加するということのようにありますが、これは、グローバル化社会に非常に大事なことだと思います。

さらに、採用した後の育成面についても、青森県人材育成方針を取りまとめ、青森県人材育成推進会議幹事会や警察力強化検討部会を開催して、積極的かつ有効な人材育成に努めていることには、強く賛同するところであります。

そしてまた、庁内公募制度や自己申告制度により、職員の希望や意欲等を的確に把握してキャリア形成につなげるとともに、適正かつ公正な人事評価制度によって職員の昇格・給与に自らの実績が反映されることは、私ども一県民としても非常に大きな期待が持たれます。

ここで1つ質問なんですけど、「社会経済情勢の変化等を踏まえながら採用職種の見直しと専門性の高い人材の確保等について検討する」とありますが、これは具体的にどのようなことを指すのでしょうか。

○遠藤委員長

それでは人事課長お願いします。

○角田人事課長

採用職種の見直しにつきましては、限られた職員数の中で、社会経済情勢の変化による行政需要に的確に対応していくためには、職員の専門性をより高めていくことが重要であるとの認識から、適時適切な見直し等を行うこととしているものでございます。

知事部局において、これまで見直しを行った具体的な例としては、平成26年度職員採用試験から、新たに「福祉職」を創設し、採用を行っております。福祉職を創設した理由は、それまで生活保護業務や児童相談業務は行政職の職員が担ってきたところですが、複雑化、高度化する福祉行政ニーズに対応するため、業務執行体制を強化する必要があること、また、職員数が減少する中での定期的な人事異動等により、福祉分野の専門性や業務の継続性の確保が難しくなってきたこと等の状況を踏まえまして、福祉関係業務に専門的に従事する職種が必要であると判断したところでございます。

○遠藤委員長

よろしいでしょうか。

○西澤委員

ありがとうございました。

この組織のことにしてもう1つ質問してよろしいでしょうか。職員力の向上、人材の育成について、PDCAサイクルの面から見ましても人事考課というのは非常に重要な位置を占めると思います。1つお聞きしたいのは、この人事考課の体制についてなんですが、通常は第1次考課者、第2次考課者、総合考課者という具合に3段階に分かれるのか2段階に分かれるのか、そしてまた第1次評価で1回評価して終わるのか、いろいろなやり方があると思うのですが、県庁さんの場合はどのように対応しているのか、その辺についてお尋ねしたいと思います。

○遠藤委員長

これも人事課長でよろしいですか。

○角田人事課長

人事評価につきましては、第1評価、第2評価、それから最終調整というような段階で、それぞれ能力についての評価、それから前期の実績についての評価、それから後期の実績についての評価、それぞれ、そういった区分ごとに第1評価、第2評価、そして調整という形で実施しているところです。

○西澤委員

ありがとうございました。

○遠藤委員長

よろしいですか。

それでは他の委員の皆様から、いかがでしょうか。はい、どうぞ。

○武田委員

ありがとうございます。

大変よく分かりましたし、西澤委員がおっしゃるとおり、人、組織をつくる上で、人をしっかりと育てて力をつけていくというのは非常に大事なことだと思っておりますし、そのための努力、いろいろ手を打っておられているという

ことも非常によく分かりました。ここで、新たな観点から申し上げますと、今お話のあった人事考課については、おそらくきちんと適正な方法が採られるわけですが、考課を受ける方の納得性、そういったものについて、県の方ではどのように考えていらっしゃるのか。あるいは、現状そういうことについては特に意識はしていらっしゃらないのであれば、今後どのように取り組んでいかれるのか。ある意味、きちんとした制度を作ることも大事なんですが、一人ひとりの職員が納得を持って、やりがいを持って取り組むということが組織の活性化に更につながっていくと考えられると思いますので、何かありましたらお聞かせいただきたいと思います。

○遠藤委員長

では、これも人事課長お願いします。

○角田人事課長

人事評価をするに当たっては、個人の業務上の目標設定の段階から第1次評価者が面談を行うこと、それからその実績についてもきちんと面談をして評価をするということが原則となっております。さらには、その評価については、本人の方にフィードバックする、そういった制度になっております。それで本人の方も納得をするようなシステムになっていると思います。さらには、それについての異議があるというものについては、その都度、人事課なり、組織的に相談を受けるところも特定しているところでございます。

○遠藤委員長

よろしいですか。他にございますか。

この組織戦略の中では、まず人材、何といても人材こそ組織の要ですので、その採用、活用、それから育成、こういったことにしっかりと絞りを絞りながらやっていく。しかも優れた経営理念を持って戦略的に実施することが極めて大事だと思います。

それから、組織全体のマネジメントについても、同じように理念をベースに、個々の持っている潜在的な能力を引き出して、組織を活性しつつ成果を上げる取組を行っていくということが極めて大事だと思います。

ただ今、人材の採用・育成と、それから人事考課の方法について質問がございましたけれども、行革の取組の中で、そういったことについても配慮しながらやっているということが受け取れました。

よろしいですか、他にございますか。

では次に、3番目の協働戦略について、こちらは事前の御意見・御質問はありませんでしたが、協働戦略に基づく取組事項について何か意見・質問はございますでしょうか。

○西澤委員

先ほど御丁寧に御説明があったんですが、包括連携について、イメージとして分からない部分もありますので、お尋ねいたします。

セブシーイレブンとかイトーヨーカ堂さんとの包括連携については商品開発が取組の一部として挙げられるということで、だいぶイメージとしてはわくんですが、生損保さんとの包括連携というのは、これはどういうことになるのか。私はちょっとイメージができていないのですが、その辺について、御説明を願えればと思います。生命保険会社と損害保険会社との包括連携です。

○遠藤委員長

では、この件についてよろしいですか。お願いします。

○富谷行政経営管理課長

行政経営管理課長の富谷でございます。

生命保険会社、損害保険会社さんとの包括連携について、どのような取組を行っているのかということでございますけれども、まず保険会社さんは一般に外交員の方を大勢抱えていらっしゃる様々企業に御訪問されているところでございますが、そこで配るチラシ等に、本来の保険会社のPRや事業内容とともに、県の関連する情報、例えば健康関係の情報ですとか、そういったものを載せていただいて配っていただくなど、そういったことをしていただいております。あるいは、生命保険会社さんとかですと、健康の関係の大学の先生ですとか、そういった方々とのつながりが非常にございますので、そういった先生方を呼んでいただいて、講演会などを開催する際に御協力をいただくなど、そういったことをいたしております。

○遠藤委員長

よろしいですか。

○西澤委員

ありがとうございました。そういう連携の仕方であれば、よくテレビ等で紹介されているんですが、いわゆる郵便局さんとの包括連携で、例えば一人住まいの老人世帯等のケア、訪問時のチェック等、そういうのはテレビ等で話題になるんですが、そういう面で考えたこと、検討になったことはございませんでしょうか。

○富谷行政経営管理課長

基本的には、先方からお話があった場合に検討をするということでございますので、仮にそういうお話があれば検討をして参りたいと思います。

○遠藤委員長

よろしいですか。

他にございますか。どうぞ。

○榊委員

協働戦略のところのエープレミアムについて、御質問させていただきます。

最近、エープレミアムを一般によく耳にするようになってきましたが、ロジスティクス、最適物流ということなんでしょうけれども、これは時間の短縮だけで従来との違いとか、こういう取組は他県でもやっていますけれども、その辺の違いみたいなものは何か明確化されていますか。

○田澤港湾空港課総括主幹

港湾空港課の田澤でございます。

時間の短縮につきましては、このエープレミアムのサービスが始まる前では、翌日の午前中までに配送できるエリアというのが人口カバー率で7.5%、主に東北地域だけという状況でございました。それがこのサービス開始後には、北海道と九州の一部を除く89.8%、日本の89.8%が翌日の午前中に荷物が届くということになっております。海外につきましては、香港と台湾は翌日中に届くという状況になっておりまして、そういう意味で、ほぼお客様は飲食店なんですけれども、翌日の夜にはしっかりと届いたものがメニューとして提供できるようになっております。

以上です。

○榊委員

時間の短縮ということは、それはコストに跳ね返ってくる問題でしょうか。

○田澤港湾空港課総括主幹

はい。従来のクールサービスと違って航空便を使っていますので、確かに従来のサービスと比べますとコスト的には割高になっているという面はございます。したがって、送る内容、中身につきましては、ある程度輸送費が高くなったとしても、それに見合うだけの良い物を送っているというのが現状でございまして、送っている内容の約9割が水産関係の生鮮品、主にホタテということになりますけれども、ホタテと鮮魚が中心で送っているということになります。

以上です。

○遠藤委員長

よろしいですか。

他にございますか。どうぞ。

○小坂委員

指定管理者制度のところ、量子科学センターのことについてお伺いしたいと思います。この量子科学センターというのは、私の勘違いでなければ、結構新しく建ったものと思っていたんですけども、平成30年からの指定管理の導入というのはすごくスピーディーに見えました。短期間で移行することの、県庁の方でお考えになったメリットということを教えていただければと思います。

○遠藤委員長

はい、よろしいですか。

○稲宮エネルギー開発振興課副参事

エネルギー総合対策局の稲宮と申します。

量子科学センターについての御質問をいただきました。量子科学センターは本年の10月に運営を開始いたしております。年度途中の開所ということで、今年度につきましては県の直営という形で、来年度から速やかに民間活力を活用した効率的な運用をしたいという形で考えております。何と言っても年度途中の開所ということもございましたので、今年度から、オープン早々からの指定管理者制度の導入ということはなかなか難しいということがありましたが、最短の期間ということで今年の10月から来年の3月までは県直営という形を採りまして、4月から指定管理者制度を速やかに導入するという計画で、現在、着実に手続きを進めているところでございます。

以上でございます。

○遠藤委員長

よろしいですか。

○小坂委員

はい、ありがとうございます。

○遠藤委員長

他にございますか。辻委員、協働の取組というとNPO、あるいは社会的企業との協働という点も大事だと思いますが、何かございますか。

○辻委員

この報告に書かれてある部分では、私はだいたいこの3年半くらいで選択と集中を行ってきた成果が出ていると実感しています。

仕事を通じて県庁の職員の方と様々お付き合いをさせていただくことが横断的にあるんですけれども、どの課の方も、やっぱりすごいスピーディーな感覚を持っているなというのがあります。部署を替わっても、訪ねていくと応対してもらえますし、すごく親近感がわく職員が多くなって、若手の職員の方もすごく話しやすい方が採用されているなという実感があります。

あと、これからあと1年半くらいで成果を更にあげると言った時に、攻めてきた分、どう守っていくかみたいなのところもあるので、リスクマネジメントをもっと考えていくというのも、やっぱりどこかで必要なのかなというふうに感じています。協働の部分では、本当にだいたい進んできたのではないかという実感を持っています。具体的に言うとすごく長くなるので、ここでは省略させていただきましても、だいたい本当にスリム化されてきたし、人材も育成されてきて、すごく話しやすくなったというのが実感としてあります。

○遠藤委員長

ありがとうございます。

それではよろしいですか、他にございますか。

この協働の取組については、従来、直営で公共サービスを展開していたものについて、社会が急激に変化していますので、多様性を考えて、様々な民間企業、それからNPO・NGOなどの非営利組織、この特性を踏まえて、それから社会の課題も踏まえて、適宜適切に連携を取ってやっていくということが極めて大事だと思います。その時に、地域経営全体の付加価値をどう高めていくかです。この観点から、ぜひ地域経営における優れた理念に基づいた効果的な協働戦略の構築をお願いしたいと思います。

それでは最後の軸であります、財政戦略に基づく取組事項について、こちらは事前の御意見・御質問はありませんでしたが、財政戦略に基づく取組事項について何か質問・意見はございますでしょうか。

よろしいですか。財政健全化に向けた取組も着実に実施しているとのことでもあります。ただ、直面している財政状況は依然、厳しいということで、いかに少ないコストで効果的に行っていくかを考えて実施していくことが重要です。そのためにもイノベーティブで戦略的な財政運営をこれからもぜひ行ってほしいと思います。

それでは4つの軸から検討をしてきましたけれども、全般を通じてこれまでの取組状況や成果などについて何かございましたらぜひ御意見ををお願いします。

はい、どうぞ。

○西澤委員

財政健全化の推進ということで、これは質問でも何でもありませんが、これから私が申し上げることは十分考慮してのことだと分かっているながら、少しお話をさせていただきます。

収支均衡ということで、基金の取崩をしないで県の運用をしていく、そしてまた県債残高の圧縮も図っていくということなので、これは非常に喜ばしいことだとは思いますが、ただ、先ほど私がお話をしましたけれども、十分承知の上のことだと思うのですが、基金の取崩がゼロ、そして県債の圧縮が先にありきでは当然ないと思います。これは十分お分かりのことだと思いますけれども、県民生活を犠牲にしてまでも、例えば、基金の取崩をゼロにする

とか、県債の残高を圧縮するということでは当然ないと私も理解をしております。

ただ、表面的に担当部署において、基金の取崩がゼロであったとか県債残高の圧縮、毎年毎年少なくなっていることが評価されるのは、当然評価されると思うんですが、あくまでも、念押しで私が申し上げたいのは、県民生活の犠牲はなさないで、まず基金の取崩ゼロ、県債残高の圧縮がありきではないんだということを、ここで共通認識として一つお考えになっていただければと思います。

○遠藤委員長

これは御意見でよろしいですか。

○西澤委員

質問でも何でもなく、私の要望です。

○遠藤委員長

分かりました。まず何が大事かということを念頭に置きながら、公共サービスをいかに効果的にやっていくか、そのための手段としての財政だと、そういう御指摘だったと思います。

それでは他にございますか。全体を通して、どういう観点からでも結構ですが、もしありましたら出してください。よろしいですか。

それでは本日、説明のあった青森県行財政改革実施計画に係る取組状況については、いろいろな意見が出されました。財政の収支均衡の実現、それから職員数の適正化等々、これらは当初の計画に沿って実行してきたと思います。また、今回の行財政改革においては、量的な改革以外にも民間企業との連携であったり、庁内ベンチャー、あるいはイノベーションに対する取組の観点から検討をして参りました。

特に今回の委員会ではイノベーションに注目してきたところがあります。すなわち、行革自体のコンセプトを減量経営一辺倒から優れた政策実践を行うための革新、イノベーションというものに注目をして審議をしてきたところがあります。そのような観点から見ますと、できるだけ職員参加で、しかも組織の能力を高めつつ、イノベティブな政策形成を図りながら、効果的な組織マネジメントを行うことが重要であります。県は全体として順調に進めていると考えていいのではないかと思います。

それでは、1つ目の議題はここまでにしまして、続いて本日のもう1つの議題、「今後の行財政改革の推進について」、県から説明をお願いいたします。

○富谷行政経営管理課長

それでは、資料4「今後の行財政改革の推進について」、御説明いたします。

〈資料4 今後の行財政改革の推進について〉

まず行財政改革に係る基本認識でございますが、先ほど御説明いたしましたとおり、これまで行財政改革の取組を推進してきた結果、財政の収支均衡の達成や職員数の適正化など、一定の成果を得ることができたものと考えているところであります。

一方で、「国・地方を通じた経済再生・財政健全化」の取組が進められる中、地方の財政環境は不透明な状況でございます。また、少子・高齢化や人口減少問題等に対応するためには、行財政改革の取組を継続し、「組織の底力」を強固にする必要があるほか、限られた行財政資源で公共サービスを向上させていくためにも、業務の合理化・効率化はもとより、地域の多様な主体との連携・協働を一層進めていく必要があると考えております。

したがって、これまで幾多の困難に立ち向かい成し遂げてきた「行財政改革魂」、これをしっかりと引き継ぎ、今後とも時代の変化によって複雑化・高度化する諸課題に万全の備えを持って対応するため、「青森県行財

政改革大綱」を改定し、改革努力を継続する必要があるものと考えております。

これからの取組といたしましては、現在の行財政改革大綱の総仕上げと並行いたしまして、平成30年末頃を目途に次期行財政改革の大綱を策定したいと考えております。これを踏まえた今後の改革の推進体制につきましては、庁内の行財政改革推進本部及び第三者委員会であります行財政改革推進委員会による現行のスキームを基本としつつ、行財政改革推進委員会については、次期改革を審議していただくための新たな委員会を設置することといたしまして、効率的な運営を図る観点からも、現大綱と次期改革の推進を一体的に御審議いただきたいと考えております。

したがいまして、本委員会の活動につきましては、今回をもって終結とさせていただきたいと考えているところであります。

委員の皆様には、残り1年余りの任期を残しているところでございますが、以上のような事情を御拝察の上、今後の行財政改革の推進について御理解を賜りますようお願い申し上げます。

以上でございます。

○遠藤委員長

ありがとうございます。

ただ今の県の説明について、まず行財政改革に係る基本認識に関して、今後も改革努力を継続していくということですが、今後も取組を進めていく上で必要な視点や方向性などについて、皆様から御意見等をいただきたいと思っております。

御意見、御質問、いずれでも結構ですので、どうぞよろしくお願いいたします。

○西澤委員

新委員会の設置についてお尋ねをします。新しく求められる委員の職種や人数等については、大体、私どもが参加しているこのような体制ということになるのでしょうか。

○遠藤委員長

説明をお願いします。

○富谷行政経営管理課長

詳細については現在検討中でございます。人数など体制については、現時点ではまだ固まったものはありません。

○遠藤委員長

そうですか、はい。

他にございますか。はい、どうぞ。

○辻委員

これまでの行財政改革は戦略の柱がきちっとあって、それに沿った業務内容があって、評価があって、という仕組みだったんですけれども、多分、この先5年間は更に人口減少が進んだりとか、地域の課題が今、ようやく課題に向けてやっていることがまた新たな課題になったりというPDCAサイクルがもっと分かりやすくなっていかないとダメなのかなという認識があります。

ですので、戦略的に、もし何か柱があって、こんな未来を創っていくというのが今の時点で大方分かるのであ

れば教えてほしいなと思っています。

○遠藤委員長

そうですね。よろしいですか、お願いします。

○富谷行政経営管理課長

次の大綱をどのような柱建てにしていくのかということも今後の検討になろうかと思いますが、今、辻委員がおっしゃった御意見も参考にしながら、PDCAをちゃんと回せるようなものにして参りたいと思います。

○遠藤委員長

よろしいですか。

○辻委員

ぜひ民間活力を大いに使って、働きやすいまち、県にしていきたいと思います。いろいろな部署と関係していると、観光・食、全てにおいて仕事も大事だなというふうに最後は行き着きます。その仕事をするのは人だと思うので、そういう意味で新たな戦略というのが大事になってくると思っていますので、本当に、きちんと5年後、人がそこに住んでいるというような成果目標をぜひ掲げてほしいなという要望でございます。

よろしくお願いします。

○遠藤委員長

はい、よろしいでしょうか。他にございますか。

この行財政改革、全国的に取り組まれてございますけれども、行政経営の場合、民間と違って減量経営的色彩が強い方法で行ってきているように思います。その結果、自治体においては過去に比べて相当スリムな組織になってきているように思います。しかし、問題は公共サービスをどのように効果的に実施していくかであって、組織能力の質的な面からのアプローチが大変重要だと思います。数年前から国の方針においても質的な部分を重視してきている傾向にあるようです。

私としましては、こうした取組に加えて、その時々の方針に合わせて組織を再編、流動化させながら、ICT、情報ネットワークの技術を活用して、より良い成果を上げていくための、まさに組織イノベーションに取り組んでいくことが非常に重要であると考えております。

こうしたことも踏まえまして、今後も行財政改革を進める上で、県政運営に期待することなどについて、皆様から、最後、一言ずつお願いしたいと思うのですが、いかがでしょうか。

○榊委員

先ほど西澤委員からもあったんですけども、財政健全化のために本末転倒が起きてはまずいよねという話だと思います。

人材のところなんですけど、県の職員の方の人材というのは非常に大事というのは分かるんですけども、僕はもっと大事なものがあると思っています、青森県内にいる子ども達の教育投資ということが一番大事だろうと思っています。

先ほどの収支均衡、財政健全化は絶対に必要なんだろうけれども、やはり将来に向けての投資をしていくという、そこは少子・高齢化ですけども、子どもにそういう財源を投資して将来の青森県というものを強化していくということ、これは企業はもう正直言ってとっくの昔からやっている話ですが、その辺を僕とすれば踏まえてやって

いただければというのが希望です。

○遠藤委員長

はい。それでは辻委員、いかがですか。

○辻委員

先ほどだいぶお話をさせていただいたんですけども、今だと働き方というのが非常に求められていまして、女性の働き方からイクボス宣言まで、いろいろな形で、よい仕事をするということが求められていると思います。ワーク・ライフ・バランスという言葉に踊らされないように、職員の人達が限りある時間の中で能力を発揮し、県民である私達一人ひとりとながらというのを望んでいますので、次期においても多様な主体との連携・協働というのを、やっぱり私は進めていくのが大事なかなと思いますので、最後になりますけれども、お話をさせていただきます。

○遠藤委員長

ありがとうございます。小坂委員、いかがですか。

○小坂委員

今回の御報告の財政健全化の中で、「持続可能な財政構造の構築に向けた新たな一步を踏み出すことができた」という文章を見て、皆様の本当に並々な御尽力の賜物なんだなということを思っておりました。一県民として、とてもほっとしたというのと同時に、県の職員の方々というのは頼もしいなと思ったのが本音です。

これから先、また5年後ということで、やはり、お金はいただいた中で使うというのが私は基本だと思っております。この財源不足額ゼロということを維持していただきながら、子どもへの投資、働く人達、県民の人達が豊かになっていくようにということで、アバウトなことではありますけれども、皆が幸せになっていくような方策を県の方々に示していただければと思っております。県民の人達は、皆それに向かって一生懸命ついていきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○遠藤委員長

西澤委員、お願いします。

○西澤委員

冒頭申し上げましたとおり、何事も組織というのは人が大事であります。そういう意味から申しまして、組織が大きくなればなるほど派閥やパワハラなどが問題になるわけですが、今まで取り組まれてきたこの資料を拝見するにいたって、そういう私が思った心配事も吹っ飛んでしまうような立派な取り組み方だと思えます。これを更に引き続き実践していけば、青森県庁というのは素晴らしい人材が揃った組織になるということは間違いのないというふうに感じられます。ぜひ、このまま続けていかれることを祈念いたします。

以上です。

○遠藤委員長

では最後に武田委員、よろしくお願いいたします。

○武田委員

最初の参加でございましたが、事前にこの実施計画を読ませていただいて、本当に丁寧に一つひとつが積み上げられているというふうに思います。特に感銘したのは、きちんと目標を立てて、それが達成できた場合はもちろん良いんですけども、達成できない場合も、なぜかというところをきちんと分析した上で、PDCAサイクルをきちんと回していくということが一つひとつの項目についてできているという印象を非常に強く持ちました。

あえて1つだけ申し上げたいと思いましたが、やはりこういう改革実施については、結論ありきではないんですけども、やっぱり分かりやすさが一番大事だと思っております。先ほど榊委員が、企業は数値目標とか収益とか、そういうものをきちんとやっぴりと取り組んでいるので、ようやく行政の方もそういうところに行きつき始めたというふうにお話がありましたが、まさにそうだと思います。一段と、更に分かりやすい、県民から見て、なるほどと思えるような大綱を作って、更にそれに組み込んでいくということを非常に強く期待したいと思っておりますので、よろしくお願い申し上げます。

○遠藤委員長

皆さん、御意見、それぞれどうもありがとうございました。

それぞれの御意見、大変貴重だと思います。特に、公共サービスにおいてはNPOやNGOといった非営利組織との連携、それからまた継続的事業、ビジネス展開という経営視点が大切だと感じます。これらは様々な経営主体との協働の取組においてマーケットの活用、あるいはイノベーションという観点からも行っていくことが重要だと思っています。

それでは続いて、「これからの取組」と「推進体制」についてですが、委員の皆さんから確認したいことがあれば御発言をいただきたいと思っております。

特によろしいですか。

それでは2つ目の議題、「今後の行財政改革の推進について」、検討して参りましたけれども、当委員会としましては、現行の行財政改革大綱及び実施計画に基づく取組は、全体として順調に推移していること、また、こうした取組を通じて、厳しい財政環境の中でも県の基本計画に基づく諸施策が着実に推進されているなど、我々が関わってきた改革による着実な成果が認められること、そして我々の委員会も、今回と同様に現大綱の策定とそれ以前の改革の進行管理を一体で審議する形でスタートしていること。

以上から、県側の意向を受け入れまして、残り1年余りのフォローを含め、現行財政改革の総括を次の委員会の皆様に引き継いで、次期の行財政改革と一体で審議していただくこととし、本委員会の活動は本日をもって終了したいと思います、いかがでしょうか。

よろしいですか。

ありがとうございました。私達を巡る社会状況は大変変化の激しいものでございます。県は、引き続き、先行き不透明な環境下での行財政運営を強いられるものと思っておりますけれども、これまでの当委員会での議論等も踏まえつつ、次期委員会の皆様とともに、より一層の叡智を結集して、今後の青森県を支える安定した行財政基盤の確立に向けて改革努力を継続してほしいと思っております。

それから、大変お忙しい中、毎回来て、熱心な御討議をしていただいた委員の皆様方には、本当にこれまで長きにわたって真摯な御意見を賜り、有意義な議論ができたものと思っております。御協力に対して深く感謝申し上げます。

どうもありがとうございました。

それでは、以上で本日の議事を終了いたします。進行を事務局にお返ししたいと思います。

《 4 閉会 》

○司会

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御挨拶申し上げます。

○田中総務部長

委員の皆様におかれましては、多岐にわたる論点につきまして大変大きな視点から活発な御議論をいただきまして、心から御礼を申し上げたいと思います。

私どもといたしましても、今後の行財政改革を進めていきます上で、今日もキーワードとしてたくさんお話をいただいたと思います。イノベーションでありますとか人材の重要性、多様な主体との協働でありますとか、未来への投資、PDCAサイクル、そして分かりやすさの重要性など、本当にたくさんの重要な視点をいただきましたので、この限りある行財政資源をいかに有効に活用して、その住民サービスをしっかりと継続的に確保していくか、そのための行財政改革というものを引き続き進めていきたいと痛感したところでございます。

さて、現在の行財政改革大綱に基づく取組も残すところ1年余りということになりまして、先ほど、遠藤委員長からのお言葉もいただきましたが、県では、この先を見据えた新たな改革につきまして、本格的に検討を進めていくという段階に入っていくわけでございます。

今後の行財政環境は予断を許さない状況ではございますけれども、本日の御意見を十分に生かしながら、県民の皆様のニーズに的確に答えていくための最適な行財政運営体制の構築に向けて、一層の努力をして参りたいと考えているところでございます。

今回、本委員会の活動を期間満了前に終結させていただくこととなりますけれども、委員の皆様におかれましては、今後とも本県の行財政改革の推進につきまして御指導、御鞭撻を賜りますよう、そして御理解と御協力を賜りますよう、心からお願いを申し上げます、甚だ簡単ではございますが閉会に当たりましての御挨拶とさせていただきますと存じます。

改めまして、委員の皆様におかれましては4年9ヶ月にわたる御審議、御協力、誠にありがとうございました。

○司会

これをもちまして、平成29年度青森県行財政改革推進委員会を終了します。
大変ありがとうございました。