

# 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3月15日(水) 14:30～16:00

II 開催場所 県庁西棟8階 中会議室

III 会議次第

- 1 開会
- 2 出席者紹介
- 3 委員長選出、委員長職務代理者指名
- 4 議事 (1) これまでの行財政改革の取組状況について  
(2) 行財政の現状について  
(3) 今後の行財政改革の推進体制とスケジュールについて
- 5 閉会

IV 出席委員 大浦委員、樺委員、坂本委員、中山委員、三上委員

V 県側出席者 小谷総務部長、豊島総務部次長、奥田総務部次長、  
千葉財政課長、澤人事課長、木村行政経営課長 ほか

## VI 議事要旨

### 1 開会

(大村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。開会に当たりまして、総務部長よりご挨拶申し上げます。

(小谷総務部長)

総務部長の小谷でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

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。また、委員への就任をお引き受けいただき、厚く御礼申し上げます。

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、重点テーマとしている「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。

一方で、新型コロナウイルス感染症など、現大綱策定時には予測し得なかった社会状況の変化もあり、こうした変化に対応していくためにも、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」の策定を通じて、今後も行財政改

革の取組を継続していくこととしております。

本委員会は、新たな大綱の策定に向けて、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ます、開会のご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。

## 2 出席者紹介

(大村行政経営課行政改革推進グループマネージャー)

続きまして、出席者の紹介にうつります。

(木村行政経営課長)

本委員会の事務局を担当いたします、行政経営課長の木村と申します。委員の皆様は、恐縮ですが、ご紹介の際その場でご起立願います。

株式会社コンシス 代表取締役の大浦 雅勝委員です。

青森公立大学 経営経済学部 教授の樺 克裕委員です。

八戸学院大学 地域経営学部 教授の坂本 貴博委員です。

株式会社パークイン五所川原 代表取締役社長の中山 佳委員です。

株式会社 I・M・S 代表取締役の三上 友子委員です。

次に、県側の出席者を紹介いたします。

総務部長の小谷 知也です。

総務部次長の豊島 信幸です。

総務部次長の奥田 忠雄です。

財政課長の千葉 雄文です。

人事課長の澤 純市です。

このほか、事務局の担当職員等が出席しております。

## 3 委員長選出、委員長職務代理者指名

(大村行政経営課行政改革推進グループマネージャー)

次に、委員長の選出に移ります。

委員長は、青森県行財政改革推進委員会設置要綱第4条第1項の規定により、委員の互選によることとなっております。どなたかご推薦はございませんでしょうか。

(坂本委員)

青森公立大学で財政学などを専門に研究されている樺委員を推薦いたします。

**(大村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、坂本委員から樺委員を推薦するとのことのご発言がありましたが、いかがでしょうか。

( 異議なしの声 )

それでは、樺委員に委員長をお願いいたします。

委員会の会議は、設置要綱第5条第1項の規定により、委員長が議長となりますので、今後の議事進行につきましては、樺委員長をお願いいたします。早速ですが、樺委員長は、委員長席へご移動願います。

**(樺委員長)**

ただいま委員長に推薦いただいた青森公立大学の樺と申します。よろしくをお願いいたします。委員長の任を受けるに当たり、一言ご挨拶を申し上げます。

私は、2期前にも青森県行財政改革推進委員会の委員を務めておりました、今回5年ぶりということになります。青森県の行財政改革、特に財政改革に関しては、平成29年度以降、当初予算における財政調整用基金取崩額ゼロを6年連続で実現し、また、県債残高は平成23年度に県政史上初めて減少に転じ、以降マイナスを継続しているということで、着実に成果が上がってきているものと認識しております。私が委員を務めていた2期前は、どちらかというと財政改革の話が中心でしたが、前期の委員会からは、BPRなどといった新しい青森県行政のあり方を模索するような行政改革の話が中心となっている印象です。委員の皆様には、忌憚のないご意見をいただき、よりよい青森県行財政にしていければと思います。皆様のご協力の下、委員長の職務を全うしたいと思いますので、よろしくをお願いいたします。

議事の前に、設置要綱第4条第2項の規定による職務代理者を、僭越ですが私の方から指名させていただきます。坂本貴博委員に、委員長職務代理者をお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

( 異議なしの声 )

坂本委員ありがとうございます。

**4 議事**

**(樺委員長)**

それでは、議事に入ります。

本日の議題は「これまでの行財政改革の取組状況について」、「行財政の現状について」、「今後の行財政改革の推進体制とスケジュールについて」の3件です。

委員の皆様には、事前に資料が送付されております。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。では、県から説明をお願いします。

**(木村行政経営課長)**

本日は第1回目の委員会となりますので、これまでの行財政改革の取組状況や行財政の現状などについて、ひととおり説明させていただきたいと思います。

それでは、資料1「本県におけるこれまでの行財政改革の取組経緯」についてご説明いたします。

まず、行政改革ですが、行政改革大綱を初めて作ったのが平成7年度で、その後何度かの改定を繰り返しながら、継続して行政改革に取り組んで参りました。その間、主に組織体制のスリム化や職員数の適正化などを中心に取り組んできたところです。

一方で、財政改革については、平成11年度に、それまで財源不足額が年々拡大していったという状況を受けて、中期財政見通しを公表いたしました。その後、毎年改定を繰り返しながら、財源不足額の圧縮などに努めてきたところです。

ただ、以降も依然として大幅な財源不足額が発生していたことを踏まえ、平成15年度に、財政再建団体への転落を回避し持続可能な財政構造を再構築することを目的として、財政改革プランを決定し、財政健全化に取り組むことといたしました。

しかし、この財政改革プラン策定後も、国の三位一体改革による地方交付税の大幅な削減などがあり、財源不足額がさらに拡大する見込みという状況になりました。

そこで、この財政改革プランの1年後に策定することとなった第4次行政改革大綱では、財政改革プランの取組みに加えて、これまでにない新たな視点からの大改革に取り組んで参りました。

こういった大改革を行った後、平成21年度からは、行政改革と財政改革について、一体で取り組んできたところです。

次に、資料2「青森県行財政改革大綱の概要」についてご説明いたします。現在の行財政改革大綱は、平成31年度から令和5年度までの計画ですが、この概要について簡単にご説明いたします。

行財政改革については、これまでの取組みを踏襲しながら、現在の大綱では、「徹底した業務改革を行い、生産性の向上に挑み続ける青森県」、「地域の多様な主体との連携・協働を進める青森県」、「将来にわたり持続可能な行財政基盤を確立する青森県」の3つを目指す姿の柱として取り組むこととしております。

特に力を入れているのが、重点テーマである青森県庁版BPRで、業務プロセス改革に取り組んできたところです。単なる業務改善にとどまらず、既存の業務フローを見直し再設計することで、業務の効率を大幅に高めるといった手法で業務改革に取り組んできたところです。

次に、3つの柱ごとに主な取組をご説明いたします。

1つ目の「徹底した業務改革を行い、生産性の向上に挑み続ける青森県」についてですが、業務プロセスの改革として、青森県庁版BPRを特に実施してきました。その他、行政サービスの質の向上や効率的な事務処理の推進などについても取り組んでおります。また、内部統制体制の確立については、財務事務の適正な管理・執行を確保するために、県自らが体制を強化し、取り組んでおります。

2つ目の「地域の多様な主体との連携・協働を進める青森県」についてですが、まず、県民との連携・協働については、県民参画の推進、民間活力の活用及び大学等との連携などに取り組んでおります。また、分権型社会の推進については、市町村との役割分担と連携・協働、地方分権改革の推進にも取り組んでおります。

3つ目の「将来にわたり持続可能な行財政基盤を確立する青森県」についてですが、まず、職員力の向上・執行体制の強化については、人材の育成・活用、効率的かつ機動的な執行体制の確立などに取り組んでおります。また、安定的な財政運営の実現については、財政健全化の推進や歳出改革の推進、財源確保などに取り組んでいるところです。

以上のような取組を進めてきた結果、どのような実績・成果があったのかをお示ししたのが資料3「青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果」となります。令和4年度が現在の行財政改革大綱の4年目ということになりますが、この4年間の主な実績・成果についてご説明いたします。

まず、1つ目の柱である「徹底した業務改革を行い、生産性の向上に挑み続ける青森県」についてですが、先ほどご説明したとおり、重点テーマとして青森県庁版BPRを実施しました。人手や時間を多く要する業務を対象に改革を進めたところであり、4年間で51件の業務についてBPRを実施しました。

その中でも特に特徴的なのが、ICTを活用した業務改革が数多くあった点です。RPAでは16件、AI-OCRでは7件の業務改革を行いました。

また、完了した主な改善業務の例や現在着手中の主な取組についても紹介しておりますが、1番新しい取組としては、電話問合せ対応業務について、ホームページ上で質問を入力すると、AIが判断し、あらかじめ用意してある適切な回答を示すというような取組を今年3月から実施しているところです。今後も、このような取組をさらに進めていくこととしております。

次に、2つ目の柱である「地域の多様な主体との連携・協働を進める青森県」についてです。まず、民間活力の活用として、包括連携協定に基づく民間活力の活用を推進しております。包括連携協定とは、特定の分野だけに限らず、健康分野や地域振興、あるいは災害対応など、多方面にわたり包括的に企業と連携して取り組むというものであり、現在の行財政改革大綱の策定後、協定の締結件数は4件増加しております。また、大学等との連携として、民間企業や団体、大学と連携しながら、UIJターンによる就職促進や若者の定着・還流の促進といった取組を進めてきたところです。

最後に、3つ目の柱である「将来にわたり持続可能な行財政基盤を確立する青森県」についてですが、まず、職員力の向上・執行体制の強化として、職員の研修について充実・強化を図ってきました。職員数や社会状況の変化を踏まえ、ICT人材育成研修などの新たな研修を実施しております。また、安定的な財政運営の実現として、令和4年度において、当初予算における財政調整用基金取崩額ゼロを6年連続で実現しており、県債残高についても、年々圧縮されているところです。

#### (澤人事課長)

資料4「青森県の組織・職員数の状況」についてご説明いたします。

令和4年4月1日現在の組織体系ということになりますが、総務部から出納局までの7部4局が、いわゆる知事部局といわれる組織となっております。また、公営企業を担当する組織として、県土整備部が工業用水道事業、病院局が病院事業をそれぞれ担当しております。このほか、議会、各行政委員会があり、この各行政委員会というのは、公安委員会、教育委員会、人事委員会など

となります。

これに加えて、資料には記載がございませんが、令和5年度には第80回国民スポーツ大会及び第25回全国障害者スポーツ大会の本県での開催が正式決定される見込みであることから、これに伴う業務の本格化を見据え、開催に向けた業務執行体制をさらに強化するために、新たな部相当の組織として国スポ・障スポ局を設置することといたします。

次に、資料の2、3ページは、各部局の分掌事務を記載しております。各部局の分掌事務については記載の通りですが、例えば総務部では人事、予算等に関する事務を行っております。以下、記載の通りとなります。

資料の4ページは、令和4年4月1日現在の青森県の行政機構図です。先ほどご説明いたしましたが、いわゆる知事部局においては、本庁の組織として60の課を置くほか、地域における県の総合窓口として県内6地域に設置している各地域県民局をはじめ、33の出先機関を設置しているところです。資料の5ページは、先ほどご説明した議会や各行政委員会の機構図です。

次に、資料の6ページは、職員数の状況ということになります。令和4年4月1日現在の職員数の合計は18,608人となっており、その内訳は、一般行政部門が3,781人、教育部門が10,858人、警察部門が2,676人、公営企業等部門が1,293人となっております。また、一般行政部門の内訳については、最も多いのは、農林水産部門の1,018人で全体の26.9%を占めております。

最後に、資料の7ページは、一般行政部門の職員数の推移とこれまでの定員管理の状況を記載したものです。一般行政部門の職員数というのは、教育、警察、大学、病院、その他の公営企業を除く部門の職員数であり、知事部局の職員数と同程度と考えていただければと思います。昭和60年4月1日から平成31年4月1日までの間、5年ごとの計画に基づく定員適正化により、約2,400人の削減を行って参りました。現在は、これまでの行財政改革によって築いてきた執行体制を維持しつつ、新たな行政需要や状況の変化を踏まえながら柔軟に対応していくこととしております。

#### (千葉財政課長)

資料5「本県財政を巡る諸課題」について、令和5年度の当初予算をベースにご説明いたします。

まず、歳入構造についてですが、円グラフにある通り、県税を始めとした自主財源の割合は41.3%であり、県自らが収入できる割合が低くなっていることがお分かりいただけるかと思えます。58.7%を占める依存財源の中でも、特に地方交付税等が歳入全体の約3割にあたる2,189億円と最も多く、本県財政の生命線であるということが言えるかと思えます。また、国庫支出金を合わせると歳入全体の約5割を占めており、このことから、本県財政は国の予算編成や地方財政対策の動向に大きく左右され、その影響を受けやすい構造であるということが言えると思えます。

次に、歳出構造についてですが、財政改革プランを策定した平成15年度、現在の行財政改革大綱のスタートの年である令和元年度、そして令和5年度の当初予算の中身を比較したグラフとなっております。予算規模ですが、教職員・警察官を含む職員の人件費や公債費といった義務的

経費、そして普通建設事業費を減らしてきたことがお分かりいただけると思います。その結果、平成15年度に8,165億円だった予算規模が、令和元年度には6,650億円となり、身の丈に合った財政規模へと転換してきております。近年、新型コロナウイルスへの対応により予算規模が増加傾向にありますが、令和5年度の7,384億円のうち新型コロナ対策関連経費が801億円であり、この分を差し引くと約6,500億円と何とか令和元年度の水準をキープしているということが言えます。また、これまでの行財政改革効果により、人件費と公債費を合わせて平成15年度対比で887億円ほど減らしてきております。しかし一方で、平成15年度の社会保障関係費は331億円でしたが、令和5年度当初で1,090億円と行革効果を飲み込む勢いで増加しているということが言えます。社会保障関係費については、児童福祉や高齢福祉、障害福祉といった非常に重要な分野ではございます。今後も高齢化の進展等によって増加傾向を辿ると言われておりますので、国の動向等も含め、今後とも財政面で注視していかなければならないと考えております。

次に、県債残高の推移についてご説明いたします。過去、本県は、県単独も含め、公共事業を始めとする普通建設事業の比率が比較的高い財政構造にありました。さらに、バブル崩壊後に国の経済対策や公共事業に呼応してきた結果、ピーク時には13,059億円の県債残高がありました。その後、財政改革プランや行財政改革大綱に基づく普通建設事業費の抑制の効果が現れ、平成23年度以降13年連続で減少してきており、令和5年度当初予算の速報値では、8,837億円となっております。しかし、身の丈に合った予算規模が6,500億円ほどということを見ると、依然としてその規模を上回る8,800億円の県債残高があるということも事実です。後ほど述べますが、学校や警察施設、道路等といった県有施設について耐用年数を超えるものが増えてきており、老朽化対策が必要となる段階に入ってきていることも考えると、引き続き県債残高の管理に努めていく必要があるものと考えております。

次に、財政調整用基金残高の推移についてご説明いたします。以前は、当初予算を編成する際に、基金を取り崩しながら予算を組んでいる状況にありましたが、平成29年度以降は、基金を取り崩さずに予算編成ができており、いわゆる収支均衡を堅持してきております。その結果、基金残高は下げ止まっており、令和5年度当初予算ベースでは347億円となっておりますが、その水準がどうなのかということにはまだ懸念が残っております。平成6年度には1,804億円の基金残高があり、財政改革プランを策定した平成15年度においても785億円の基金残高がありました。それに対して現在は半分以下となっており、少し心許ない水準だと認識しております。さらに、全国平均の816億円や東北平均の458億円と比べても、やはりまだ少ないという印象です。家計でも病気や怪我、災害などによる突然の出費に備えて貯金が必要なように、県財政においても、災害や感染症、鳥インフルエンザなどに即座に対応していくためには、財政調整用基金は一定程度必要不可欠ですので、引き続き収支均衡を堅持しつつ、可能な限り節約をして基金を還元していくことも検討したいと考えております。

次に、本県財政の課題についてです。人口減少への対応は本県の最大の課題であり、待ったなしに対応が求められる分野です。県の基本計画「選ばれる青森への挑戦」においても各種取組が行われており、引き続き重点的に対応していく必要があります。社会経済の変化や複雑化・顕在化してきた課題への対応についてですが、令和5年度当初予算では、新たに将来対応分という枠

を設定し、DXやGXをはじめとする分野・部局横断型の取組に約10億円以上の予算を措置したところです。今後もその時々課題にしっかりと対応していく必要があると考えております。社会保障費に関しては、これからも超高齢社会が続くということで、さらなる増加への対応が必要となってきます。そして、インフラの関係ですが、直近では2年連続で大雨災害が発生しております。さらに、除雪費用も年々嵩んできておりますので、災害を予防するという観点からインフラ機能の強化が引き続き求められていくものと考えております。さらに、学校、警察施設などの県有施設の老朽化対策について、令和5年度は100億円以上の予算を措置しております。今後しばらくは、それ以上の水準の予算措置が必要となるものと見込まれております。

以上、今後見込まれる主な財政需要をご紹介しましたが、いずれにしても必要なものにはしっかりと手当をしていきつつ、国の予算の動向に影響を受ける脆弱な歳入構造ですので、いざというときに備えた財政健全化を図り続けていく必要があるということをご理解いただけますと幸いです。

続きまして、資料6「令和5年度当初予算案の概要」についてご説明いたします。

基本的な考え方として、令和5年度当初予算の編成については3つの視点を重視して仕上げております。地域経済の回復と外貨獲得による経済の活性化、暮らしにおける安全・安心の確保と心身の健康づくり、あらゆる分野でのデジタルによる変革の3つの視点を重視しながら、最終年度を迎える青森県基本計画の総仕上げとともに、本県の未来を支える基盤づくりに積極的に取り組むこととしております。

また、新型コロナウイルス感染症については、引き続き万全の対応を図るとともに、安全・安心な県土づくりを目指し、頻発化・激甚化する自然災害に備えたインフラの機能強化に集中的に取り組むこととしております。

以上の結果、令和5年度当初予算の規模は7,384億円、前年度に比べて51億円、0.7%の増となりました。

また、県政が直面する様々な課題に最大限の対応を図った上で、青森県行財政改革大綱に基づく財政健全化努力を継続しつつ、各種財源を有効活用することなどにより収支均衡を堅持するとともに、県債残高についても着実に縮減するなど、持続可能な財政運営の継続と強靱で安定的な財政基盤の確立に向けて取り組んだところでございます。

次に、5ページの歳入についてです。県税については、前年度を上回る見込みです。地方交付税については、地方税が伸びると交付税が下がるというような傾向にあり、令和5年度地方財政対策において、地方税等の伸びを前提として臨時財政対策債を含む実質的な地方交付税総額は減額となっており、本県における地方交付税は前年度を上回るものの、臨時財政対策債を含む実質的な地方交付税は、前年度を下回るものと見込んでおります。

次に、7ページの歳出についてです。まず、投資的経費のうち、普通建設事業費全体についてですが、公共事業関係費や自然災害に備えたインフラの機能強化、県有施設の老朽化対策等の増額により、4.6%の増となっております。また、災害復旧事業費については、前年度に大雨災害等がありましたので、その分の増額がございました。

次に、8ページの投資的経費以外の経費についてです。義務的経費のうち、人件費、公債費については、どちらも前年度を下回っております。一方で、一般行政経費については、基本計画重



点枠事業費の将来対応分等の増額により、前年度を上回ったところです。

さらに9ページでは、社会保障施策に要する経費として主なものを抜き出しております。介護保険関係負担金・交付金、後期高齢者医療関係負担金、国民健康保険関係負担金・繰出金、障害者自立支援関係負担金などがあり、これらを合算すると1,000億円を超え、今後もしっかりと対応していくべきところと認識しております。

#### (木村行政経営課長)

資料7「次期行財政改革の推進体制及び大綱策定スケジュール」についてご説明いたします。

令和5年度は、現在の行財政改革大綱の最終年度であるとともに、新しい行財政改革大綱を策定する年となっております。そのため、新しい行財政改革大綱を策定する体制やスケジュールについてご説明いたします。

まず、策定体制についてですが、基本的にはこれまでの行財政改革の推進体制を踏襲した形で来年度以降も進めたいと思います。庁内の体制としては、行財政改革大綱の最高決定組織、推進組織である青森県行財政改革推進本部を設置しております。本部長は知事、本部員は各部局長等の幹部職員で構成されており、行財政改革大綱の策定・実施、進行管理に関することを決定する組織となっております。

この下に作業部隊のような位置付けで、行財政改革推進本部幹事会を設置しております。各部署の主管課長等がメンバーとなっており、推進本部に関する事務の整理や行財政改革の推進に関する調査検討等、具体的な作業をここで進めていくことになります。

そして、第三者的な視点から行財政改革大綱に関わっていただくために、青森県行財政改革推進委員会を設置しております。役割としては、行財政改革大綱の策定や策定後の進捗状況について、第三者の視点から意見を述べ、必要な助言をいただいております。

続きまして、スケジュールについては、12月に行財政改革大綱決定・公表とありますが、これを目安に次期行財政改革大綱を最終的に策定することを目標としております。

先ほど予算についての説明でも出てきましたが、青森県基本計画というものがござります。基本計画というのは、5年間の計画で、中期的な県の政策の方向性や具体的な取組を定めたものであり、県の未来を形作っていくためのものですが、これを着実に推進するための下支えとなるのが、行財政改革大綱ということになります。基本計画と行財政改革大綱は取組期間を同じ5年間としており、基本計画についても、令和5年度に新たに策定することとなっております。基本計画も12月を策定の目標としていることから、それを下支えする行財政改革大綱についても、同じ時期に策定するというところで取り組んでいきたいと思っております。

そのためのスケジュールですが、基本的には、行財政改革推進本部で案を決定し、それを行財政改革推進委員会にお示しし、様々なご意見等をいただきます。その様々なご意見等を踏まえ、次のステップの案を作り、また委員会の皆様からご意見をいただく形で進めていき、最終決定をしたいと思っております。具体的には、まず5月に、重点的な取組の方向性等の基本的な考え方について行財政改革推進本部で案を決定した後、行財政改革推進委員会でご審議いただきたいと思っております。その後、7月から8月にかけて、骨格案を策定したいと思っております。骨格案というのは、項目立てのようなものになります。どのような進め方をするかについてはまだ決まって

おりませんが、何らかの形で皆様からご意見をいただきたいと思います。その後、皆様からのご意見などを踏まえ、骨格に肉付けをして文章化した大綱の素案を9月に決定し、その素案について皆様からご意見をいただき、それを踏まえて11月に大綱案を決定し、再度皆様からご意見をいただいた上で、12月の完成を目標として進めていきたいと考えております。ちなみに3月に行動計画決定・公表とありますが、こちらについては、行財政改革大綱の具体的な取組を詳細に示したもので、こちらについても年度内に決定したいと思っております。

**(樺委員長)**

ありがとうございました。それでは、審議に入ります。

ただいまの説明について、委員の皆様からご意見・ご質問等をいただきたいと思います。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。事前のご質問は1件です。私からの質問ですので、説明させていただきます。

資料4の7ページについて、先ほどのご説明にもあったように、青森県において、定員適正化計画により、一般行政部門の職員数の抑制に努めてきたことは理解できます。一方で、参考資料1の20ページにあるように、職員の年齢構成はかなり歪であり、特にここ5年で中堅職員となるべき30歳～40歳の職員数が少なくなることが予想されます。このような状況に対して、どのような対応を考えているか教えてください。

それでは、この質問について、人事課からご回答をお願いします。

**(澤人事課長)**

県では、厳しい行財政環境の中、定員の適正化を強力に推進する過程で、一時期、新採用者数を抑制した結果、知事部局において、特に20歳代後半から30歳代前半の職員数が他の年齢層に比べて少なくなっていたため、このような職員の年齢構成バランスの是正を図ること等を目的として、平成23年度から、30歳代前半を対象とした社会人枠の職員採用試験を導入し、その後の6年間(平成24年度から平成29年度まで)で、社会人枠で計85名を採用し、年齢構成バランスの是正について一定の成果を得ました。

平成29年度以降は、特定の年齢層だけを確保することは難しい面が出てきたことから、社会人枠の受験年齢を59歳以下に拡大しており、引き続き、人数の薄い年代の職員は確保したいと考えているところですが、今後の中堅職員層の不足に対しては、必要な分野における任期付職員の採用や定年引上げに伴う高齢期職員の活用、これらと並行して若手職員の育成を図ることなどにより、職員全体で対応していく必要があると考えています。

**(樺委員長)**

ご回答ありがとうございました。

それではほかにご意見・ご質問等はありませんでしょうか。

**(大浦委員)**

最初に資料を拝見したときに、これを作るだけでもものすごい大変だなというのが第一の感想

でした。短い時間でこれら全てが解決するという事は難しいかなと思うのですが、私が今回委員への就任のお話をいただいたのは、ご説明の中にDXやICTといったお話があり、その部分でコメントを期待されているのかなという思いもありますので、その部分についていくつかお話しさせていただければと思います。

私はインターネットの仕事をして28年目になります。Uターンをして21年目です。青森県のデジタル化というか、インターネットをもう少し上手に使った方が良いのではないかという思いがあってUターンをし、それからずっと地元でその活動をしてきました。先ほど名刺交換をさせていただいたときに、あおもりIT活用サポートセンターというNPO法人の名刺もお出ししましたが、世代交代を図りたいという思いもあり、私は一昨年理事長を退任しています。

新型コロナウイルスの影響もあって、リモートワークが社会で認められつつありますが、やはりデジタルに強い人たちが水面下でUターンされていたり、2拠点居住していたりします。私が青森に戻ってきた頃はそのような方が多くなかったのですが、なかなか理解も得られなかったのですが、最近ようやくそのようなことができる環境が青森県でも整ってきたのではないかなと思っています。

もちろん、時代によってユビキタスであったりICTであったり、今のDXであったりという言葉がありますが、基本的には同じ流れできているだけです。あとは、それをどのように進めていくのかということになりますが、行政という非常に難しい組織体の中で、誰1人取り残すことなく取り組んでいくためには、どのようにしたら良いのかというところが重要なかなと思っています。DXに10億円くらい予算を投入されるということでしたので、それが有効に活用されて欲しいなと思いますし、1年2年でどうなるものではないと思っています。弘前の駅でもようやくSuicaが使えるようになるようで、そういったものを県民が使えるようになっていくと、不満の声も少なくなっていくと思います。ただ、基本的にはデジタル化が止まることはないと思いますので、苦手な方へのフォローについても当面は予算を割かれた方が良いのかなとも考えております。その方が絶対に苦情等を減らすことができると思うので、しばらくは、過剰予算だとしても投じていった方が長い目で見たときにコストダウンに繋がるのではないかなと思いますし、交付金等も活用していただければと思います。

高齢化先進県でもあるので、青森県のやり方が他の県も今後目指すべきところになってくるのではないかなと思いますので、高齢化の中でデジタル化をどのように進めていくのかというところについては、我々NPOも一生懸命取り組もうと思っていますので、一緒に共有できることもあるのかなと考えております。

先ほどスケジュールについてのご説明がありましたが、12月までに大綱を作るとなると相当大変だなと思っています。5月には詳細な内容について審議をすることになるかと思っていますので、皆様のご説明も聞いた上で、次回もう少し具体的なお話ができるようにしていきたいと考えております。

**(木村行政経営課長)**

ありがとうございます。

DXの取組というのが説明の中でもたくさん出てきましたが、これまでは各部局等において、

それぞれ関連する取組を進めてきましたが、これからは県全体として取り組んでいかなければならないということで、来年度からは部局横断的な推進体制でDXを進めていくということで、予算面においてもそれが表れているような状況です。

#### (大浦委員)

ありがとうございます。そうしていただいた方がとても良いなと個人的には思っております。

最近の事件や事故は、スマートフォンが関与しているものが多いですね。事務書類がデジタル化されることによって、まとめて漏洩する可能性等もありますので、そのようなことにおいても、トライアンドエラーが相当必要だと思っております。

先ほど職員の構成についてご説明いただき、教育部門の職員ってこんなに多いんだなとグラフを見て思ったのですが、実は我々はインターネットの使い方を習っていないですね。車の運転は免許センターで習いますが、インターネットの使い方はおそらく習わずに今に至っていると思います。今の高校2年生くらいからは情報という科目の中に情報倫理や情報リテラシー等が含まれていますが、意外に大人の方が理解できていないことがたくさんあるという印象ですので、そういうところも合わせて取組を進められると、時間が経ったときに県民がインターネットを使えるようになっていないかと思えます。

#### (樺委員長)

ありがとうございます。

ほかにご意見・ご質問等はありませんでしょうか。

#### (三上委員)

私は普段、働く人を対象にしたキャリアカウンセリングなどの仕事をしています。その中で最近特に増えてきたと感じるのが、メンタルヘルス不調の方々です。県の仕事もいくつか担当させていただく中で、県の職員さんの中でも表情が暗い方ですとか、あるいは手が震えてしまっている方を見かける場面が多いと感じております。同時に、メンタルヘルス不調でお休みしている方もいらっしゃるということも伺ったりします。

仕事の仕方が大きく変わるときに、やはり人間そのものが大きく変わる訳ではないので、働く人のメンタルの部分のフォローも同時に行っていく必要があるのかなと強く感じております。

#### (澤人事課長)

メンタルヘルスについては様々な課題がありまして、まずはその職場で管理職等がいかに働きやすい環境を整備していくということが重要であると考えています。

その他に、メンタルヘルスチェックに取り組んでおり、自分でチェックをし、その結果をフィードバックすることで、自分が今どういう状況にあるのかを把握していただいております。高ストレス者については、職員の申し出によって、産業医等との面談を行うこととしております。また、人事課内に健康支援室があり、日常的に職員の相談にあたっております。

**(樺委員長)**

ありがとうございます。

ほかにご意見・ご質問等はありませんでしょうか。

**(坂本委員)**

樺委員長から事前質問がありましたが、職員の方々の年齢構成の部分で、参考資料1の20ページについて、2027年のグラフを見ますと、10年後になると、30代40代の方の割合が低い状態で推移していく状況になると思います。そうなったときに、現在様々な部局で仕事をされているベテランの方のマニュアルは準備されると思うのですが、マニュアル化・文書化されていない重要なサービスの対応等が欠如していくのではないかと心配をしております。できればそういった暗黙知について、できるだけFAQ等の形式知として残しておくことで、トラブルが発生して対応に悩んだ際に、若い職員の方々もベテランの方々の経験に基づく情報にアクセスできるようなシステムを作っていただきたいなと思います。

先ほど、県民からの問い合わせにはホームページでAIチャットボットのシステムを使うというお話もありましたが、そのようなシステムでも結構だと思うので、庁内での対応についても併せて考えていただきたいと思っております。

**(澤人事課長)**

技術職員は、特に技術と経験の伝承が重要だと考えており、例えば、若手職員とベテラン職員がセットになって現場で仕事をすることで、若手職員を育てていくという取組を県土整備部や農林水産部で実際に行っているところです。

また、来年度から定年上げが実施され、高齢職員が今後増えていく見込みですが、高齢職員の一つの役割として、これまで培ってきた経験や技術を若手職員に伝えていくことを念頭に置きながら職務に取り組んでいただくことで、県全体で若手職員を育てていきたいと考えております。

**(樺委員長)**

ありがとうございました。

それでは、本日は、第1回目の委員会ということで、これまでの取組や現状など、県の行財政全般についてご説明いただきましたが、最後に、本県の行財政改革に向けたご意見等について、お一人ずつご発言いただきたいと思っております。

それでは、大浦委員からお願いします。

**(大浦委員)**

ここ20年くらいで数字的なものはかなり改善されているものと認識しております。しかしながら、人口が減少しているという問題に対してどのように対処していくのか、また、これは県民も庁内も同じことだと思っておりますが、世代の年齢構成が変わっていつていることについて、どのように対応していくのかということに尽きるのかなと思います。

したがって、従来のやり方では通用しなくなっていくだろうということは皆さん察していると

と思いますが、何をやめて何を新しく始めるのかということをしちんと掲げて、それを着実に実行していく、そして、理解できない人には丁寧に説明を続けていくということが一番大事なのではないかと思います。我々民間企業も同じで、インターネットの新しい技術もどんどん上書きされていっているの、常にアップデートが必要だと思っています。県の行財政の数字は改善してきているので、この方向性で良いと私は考えています。ただ、人口が減少していることに対して、どのようにデジタルシフトしていかなければならないのか、流出人口と流入人口の数を見て、私もリモートワークやU I J ターン等いろいろなことに取り組ませていただいていたのですが、そのようなことを続けていき、魅力ある土地であるということ浸透させていくことが最も重要なかなと思います。この土地で暮らしていくことが素晴らしいことであるという認識を強く持っていたいただきたいと思っていますので、今暮らしている方たちだけでなく、外にいる方たちにも伝えていく必要があると思っています。その伝えるという部分においても、デジタル的なやり方もあるのではないかなと思います。

#### (坂本委員)

現在、各自治体で行財政改革が進んでいると思います。キーワード的に言えばDXというお話もありましたが、ハンコレス、ペーパーレス、キャッシュレスといった3つのレスを目指して、行政サービスの質を上げていこうという取組がなされていることと思います。

DXの取組により、様々なシステムが整備されていくと思いますが、システムの導入は予算があればできると思うのですが、導入した後、結果的にそれを利用するのはエンドユーザーであり、職員の皆さん、そして最終的には県民が使うということも想定されます。最近、確定申告の手続きをしてきましたが、非常に混雑しており、高齢の方もたくさん足を運んでいました。手続きを速く済ませるためにスマホを使ってくださいという指示もありましたが、入力項目は入力できても、途中で専門用語が出てくると、調べている間にリセットされてしまい、1から入力し直さなければならず、大変な思いをしました。

そういった意味でも、これから導入されていくシステムについては、エンドユーザーがしっかりと利用できるようなユーザビリティといいますか、インターフェース部分をしっかりと考えた上で設計、導入をしていただきたいと思っています。後々、トライアンドエラーで使っていて、そういった部分は出てくると思うのですが、できるだけ準備段階で潰していただければ進捗状況は進むのではないかと思います。

#### (中山委員)

民間の立場から述べさせていただきますが、まずは、この膨大な情報をまとめていただきありがとうございます。県が今まで膨大なお仕事に取り組んでいて、また、変化が厳しい中でもしっかりと取り組まれているということ、そして、民間も時代の変化に付いて行くのがやっとなのですが、それは県も同じだということを実感しました。

また、県の財政について着実に改善はしてきていますが、やはりまだ厳しいという中で、例えば自主財源の割合が少ないというお話もありました。自主財源が少ない中で、どうしたらそれを増やすことができるのかということで、例えば民間では、同じような業種や規模の成功事例を取

り入れたりしていますが、行政も同じくらいの規模の自治体の成功事例を取り入れる等していけたら良いのかなと思います。

また、コロナ禍で特に宿泊業は大変な状況でしたが、民間への補助をしていただき、大変助かったと思っております。ただ、民間にとって本当に今必要なものなのだろうかと思うことも多々ありますので、県の考え方と民間事業者が必要としているものがマッチングして、しっかりとお金を使うべきところにはスムーズに届くといったやり方を、横の連携を強化する等しながら取り組んでいけたら良いのかなと思います。

今後は、委員の皆様のご意見を聞いて勉強させていただきながら、私もできる限りのことをさせていただきますと思います。

### (三上委員)

今後業務の効率化が進んでいったときに、職員の人数がどのようになるのかということについては、今日のお話の中では答えがなかったのですが、そこが1点気になったということと、コロナ禍で仕事の仕方が変化し、民間の立場としてすごく楽になったと感じる部分としては、ハンコを押す書類が少なくなったということがあります。今までであれば、ハンコ1つのためにホワイトアウトの中、命懸けで書類を運ぶことも実際あったのですが、それが無いのがすごく助かるなど感じているところです。そういった効率化は、どんどん進めていっていただきたいと思っております。

また、青森県民の幸福度がどのランキングを見ても本当に低いですよ。一方で、沖縄県は大体のランキングで幸福度1位となっているのですが、沖縄県と青森県の収入を見てみると、どちらも低く、あまり大差はありません。では、この差は何なのかということのを常に考えているのですが、それを見出すことができれば、青森県民が暮らしやすい県になるのかなと思ったりします。

### (樺委員長)

最後に、私からお話させていただきます。

私は地方財政について研究しているのですが、財政の基本として、収入をきちんと計算して、それに合わせて支出をするというのが大前提になります。

ただ、あまり国の話をしても仕方ないのですが、財政状況が年々悪化している中で、青森県は国の援助があってということではありますが、一応収支均衡を達成しております。また、県債残高が削減されているということで、特に行政改革の目処を立てたということは非常に評価できるのではないかなと考えています。

今後の方向性として、資源は本当に限られている訳ですから、その中で次の行財政改革大綱においては、行政運営の効率化を見直すことになると思うのですが、その方向性は正しいと思っております。

ただし、危機的な財政状況を回避するために、何とかして債務を圧縮するというところに重点が置かれた中で、歳出を削減するということに非常にスポットが当たってしまい、そういった中で、職員の年齢構成が歪になってしまっている等、歪が出てきているのかなと思います。

これを改善するのはなかなか難しいということはおく分かっていますが、コロナ禍になって、

デフレという言葉がなくなってきたというのは、大きな転換点になってきているのかなと思います。つまり、デフレの世の中ですと、歳出をとにかく減らして収支均衡を図るという目指すべきゴールがあったのかなと思いますが、おそらくこれから物価が緩やかに上がっていく中で、歳出の削減だけでは限界がきているのかなと思います。

やはり究極的には、いかに歳入を増やして行って、必要な歳出を確保するというのが目指すべきところなのかなと思っていますので、そういった意味では、青森県が今後より振興していくための行財政改革として、必要な投資はしていくという視点も必要なのかなと思います。青森県の将来のために、必要な投資はこの厳しい財政状況の中でもしていくという視点もあっても良いのかなと思っています。私からは以上です。

委員の皆様、ご意見ありがとうございました。そろそろお時間となりますので、以上で審議を終了します。

次回以降は、本日説明があったスケジュールに沿って、次期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。委員の皆様、今後ともよろしく願いいたします。

それでは、進行を事務局にお返しします。

## 5 閉 会

(大村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、総務部長からご挨拶申し上げます。

(小谷総務部長)

委員の皆様、本日は、長時間にわたりご議論いただき、また、様々なご意見をいただき、ありがとうございました。少しお時間を頂戴し、私の所感も交えて最後のご挨拶とさせていただきたいと思います。

皆様から様々なご意見も頂戴いたしました。これからの県行政を取り巻くキーワードとして、様々なそして数多くのものがあるかと思っています。人口減少、DX、少子高齢化、不確実性を増す国際情勢、それから今はコロナですが、将来新たな感染症が発生するかもしれません。また、近年激甚化、複雑化している災害への備えですが、災害が起こった後の対応だけではなく、それへの備えということも重要ではないかと思っています。

そして先ほど、冒頭のご説明でも申し上げましたが、県有施設の老朽化への対応ということもごございます。そういった様々なことに対して、県は向き合っていかなければなりません。そしてその措置として、行財政改革大綱という新たなものを作り上げていかないといけないということでごございます。

本日、事務局として出席している行政経営課、人事課、財政課を始め、総務部というのは、日頃なかなかニュースで取り上げていただけるようなことは行っておりません。ただ、私は、総務部というのは、県庁全体の縁の下の力持ちであろうと、人の体で言えば血液やリンパであると思っています。そして、総務部の職員一人一人がそういった自負を持って、県庁全体を支えてい



るという気概を持って仕事をしていると思っております。

そして、この行財政改革大綱も、県行政全体の、そして県の政策・施策全体の下支えとなるものであり、この行財政改革の基盤がなければ、何も行うことができないと思っております。

来年度は、新たな基本計画を策定していく年度にはなっておりますが、その新たな基本計画ですら、行財政の基盤がなければ絵に描いた餅になります。

そういった意味で、来年度皆様方には、先の5年間の県を支える行財政改革大綱を作り上げていくための貴重なご意見をいただくこととなりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

委員の皆様には、大綱が策定されるまで多大なご協力をお願いすることとなりますが、よろしくご指導・ご協力をお願い申し上げ、閉会にあたりまし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。

**(大村行政経営課行政改革推進グループマネージャー)**

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、ありがとうございました。