

# 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11月8日（水）13：30～15：00

II 開催場所 県庁議会棟6階第一委員会室

III 会議次第  
1 開会  
2 議題 青森県行財政改革大綱（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、三上委員

V 県側主席者 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、奥田企画調整課長、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。

本日は中山委員が欠席となっております。

また県側では小谷副知事が公務のため欠席させていただいております。

それでは開会にあたりまして奥田総務部次長よりご挨拶申し上げます。

（奥田総務部次長）

委員の皆様、本日はお忙しい中ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

本日は去る11月1日に行財政改革推進本部で決定いたしました「次期行財政改革大綱（案）」をお示しさせていただきます。

この大綱（案）につきましては、前回の委員会でご説明いたしました大綱の素案に基づきまして、委員の皆様からいただいた意見や、庁内アンケートにおける意見等を踏まえ、素案から何点か修正しております。そうした点を中心にご説明いたします。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ます、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申し上げます。

(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、樺委員長にお願いいたします。

## 2 議事

(樺委員長)

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、意見交換をしていきたいと思っております。

それでは早速ですが議事に入らせていただきます。

本日の議題は「青森県行財政改革大綱（案）について」でございます。

当該大綱は、次期青森県基本計画の着実な推進の下支えをするものとの位置づけであることから、まずは、次期青森県基本計画についてご説明をいただいた上で、大綱の説明をいただきたいと思っております。

それでは、まず基本計画からご説明よろしくをお願いいたします。

(奥田企画調整課長)

企画調整課長の奥田でございます。よろしくお願いいたします。

それでは資料3の、青森県基本計画「青森新時代」への架け橋（案）の概要についてご説明いたします。

次のページをご覧ください。こちらは6つのポイントをまとめております。

青森県基本計画ですが、まず1点目として、今回、2040年を見据えた「めざす姿」というものを設定しております。これは、県人口が100万人を下回り、なおかつ高齢化率がピークを迎える2040年を見据え、新しい基本計画をつくっていくということで、2040年のめざす姿を設定しております。それから2番目、「A X (Aomori Transformation) ～青森大変革～」ということで、基本計画全体を貫く基本理念を新たに設定いたしました。それから3点目として、このA Xの変革の基盤として「挑戦」「対話」「D X」を位置づけております。それから4点目として、「めざす姿」の実現に向けた7つの政策テーマということで、生活局面において県民の皆さんが重視しているものや、更なる取組の推進が必要なものといった観点から、7つの政策テーマを、しごと、健康、こども、環境、交流、地域社会、社会資本に分類し、それぞれについて、めざす姿の具体像と政策・施策を設定しております。5点目として、「将来を拓く鍵」ということで、めざす姿の実現に向けて特に重要で必要不可欠

なキーワードとして、政策テーマごとに「将来を拓く鍵」を1つないし2つ設定しております。それから6つ目、マネジメントサイクルの展開と取組の重点化ということで、社会経済情勢の急激な変化に対応しながら、機動的に事業立案ができるようマネジメントサイクルを展開することと、従来から行っておりますが、毎年度の重点化の基本方針を策定し、知事から指示を受けて、各部局が様々な政策を企画・立案するといったマネジメントサイクルを展開していくこととしております。

次のページをご覧ください。ここから基本計画の内容を順次まとめているものであります。まず序章であります基本計画の構成ということで、序章から第6章までの7章構成となっております。一番下の丸のところで計画期間が、来年度から2028年度までの5年間としております。

次のページをご覧ください。計画の基本理念ということで、先ほどもお話しましたが「A X (Aomori Transformation)」を設定しております。考え方としては、まず人口減少社会に対する県民の不安を取り払い、希望を抱きながら、未来に向かって進んでいくこと。それから、自由な発想で、新しい手法を積極的に取り入れながら、進化に向けて挑戦していくこと。そして、青森県に対する負のイメージやネガティブな意識を転換し、青森県の持つ価値や魅力を世界に向けて発信していくこと、そしてふるさとあおもりを愛し、誇りに思う人を増やしていくこと。こういうことが必要だろうということで、そのために県と県民が共有する基本理念ということでこの「A X」を設定しました。

次のページをご覧ください。この基本理念「A X」の推進に当たりまして、下の方に緑色で3つありますが、「挑戦」、「対話」、そして「D X」。これを基盤として位置づけ、これをベースにして、2040年のめざす姿を実現していきたいと考えております。

次のページをご覧ください。ここから第1章にあります時代の潮流と今後の社会展望ということで、グラフが本県の人口の今後の見通しということになります。

ご覧のとおり2040年になりますと90万8000人ほどの人口で、なおかつ年齢区分別に見ますと、一番上の緑、40万3000人、これが65歳以上人口ということになります。全人口の区分の中で、老年人口である65歳以上の人口の割合が最も大きいということで、人口構造上非常に重要な局面だと認識をしています。そういった中で立ち向かうべき課題ということで、やはり低水準にある所得状況でありますとか、長期的な人口減少と様々な影響というものに対応していく必要があるということで、左下のところにありますが、特に大きな課題はやはり所得の向上であると整理しております。

次のページをご覧ください。7ページになります。第2章2040年のめざす姿であります。

人口減少の大きな要因は、若い世代の県外流出とこれに伴う少子化であるということで、3行目のところですが、一人でも多くの若者が青森県で人生を送ることに多様な可能性を見出し、「ここで暮らしたい」と思える魅力ある青森県にしていくことが、最も重要だということで、めざす姿として、「若者が、未来を自由に描き、実現できる社会」を目指していきたいと考えております。

次のページをご覧ください。8ページです。めざす姿の実現に向けて、先ほどもお話ししましたが、今回、7つの政策テーマを設定しております。しごと、健康、こども、環境、交流、地域社会、社会資本ということで、この7つの政策テーマに沿って、めざす姿の具体像と政策・施策を設定し、政策テーマごとに「将来を拓く鍵」を設定しています。

次のページをご覧ください。9ページからは第3章、政策・施策体系になります。この政策テーマ①しごとでは、農林水産業の関係でありますとか、県内産業の競争力強化、それからしごとづくり、産業DXといったものに取り組むこととしております。政策テーマ②健康では、県民一人ひとりの健康づくりやがんの克服、それから地域医療サービスの整備と共生社会の実現に取り組むこととしております。政策テーマ③こどもでは、子育ての環境づくりや、学校教育改革、こども・若者に届く包括的な支援の充実・強化に取り組むこととしております。

次のページをご覧ください。政策テーマ④環境では、再生可能エネルギーとの共生、脱炭素社会や循環型社会の実現、自然環境の継承、そして原子力関係を記載しております。政策テーマ⑤交流では、観光や、輸出、物流、国際交流や交通ネットワークなどに取り組むこととしております。政策テーマ⑥地域社会では、元気な地域づくり・人づくり、それから安心して快適な生活基盤づくり、文化・スポーツの振興に取り組んでいくこととしています。最後の政策テーマ⑦社会資本ですが、社会基盤の整備や、防災・減災、危機管理機能の向上の取組をしていくこととしています。

次のページですが、第4章地域別取組方針ということで、県内の各圏域に地域県民局を設置しておりますけれども、今後5年間、重点的に取り組む内容を圏域ごとの地域別取組方針として策定しております。

次のページが、その地域づくりの方針として地域ごとの取組の柱をまとめている部分となっております。

次のページをご覧ください。13ページです。第5章マネジメントサイクルの展開と取組の重点化であります。これまでもマネジメントサイクルの展開ということを行ってきたわけでありまして、これからも引き続きその2つ目のところにあります政策点検、自己点検と総

合計画審議会による検証を踏まえ、総合計画審議会からの提言を尊重しながら、特に重点的に取り組むべき内容を知事から各部局に対して指示し、各部局において様々な施策を展開していくという流れにしております。その一番下のところなのですが、今回新たに、<sup>ウーダ</sup>OODA  
ループという考え方をを用いて、状況の変化にスピード感を持って機動的に対応していくこととしております。

最後は14ページ、第6章計画の推進です。計画を着実に推進していくために留意すべき4つの事項ということで、まず情報発信、それからあらゆる主体の参画・連携協働の推進、そしてSDGsの理念を踏まえた各種施策の展開、最後に行財政改革の推進、こういったものをしながらめざす姿を実現していくこととしております。計画の説明は以上です。

#### (樺委員長)

ありがとうございました。

奥田企画調整課長はここで所用により途中退席されるということですので、青森県基本計画について委員の皆様からご意見・ご質問等ありましたら、お受けしたいと思います。

意見は特にないということでしょうか。

ここで奥田企画調整課長は退出されます。ありがとうございました。

では続きまして、青森県行財政改革大綱（案）についての説明をお願いいたします。

#### (木村行政経営課長)

行政経営課長の木村です。

では大綱案の説明の前に、9月に実施した庁内アンケートの結果について説明したいと思います。資料2をご覧ください。資料2は庁内アンケートの集計結果の主なものの概要をまとめたものでございます。アンケートは、知事部局をはじめ、県教育委員会や、病院局の事務部門など、対象を広げた形で実施しまして、結果として45.1%の2,182人の方から回答いただいたところです。ちなみに、昨年8月にも同じようなアンケートを実施したところ、その際は知事部局のみを対象にして行ったのですが、回答数1,480人、回答割合が39.2%ということで、今年度は多くの方から回答いただいたところでございます。

では結果について簡単に説明いたします。県庁の業務に対する意識調査に関する質問の中から主なものを抜粋しております。1つ目の質問として、現在の仕事に対する満足度を調査いたしました。全体といたしましては、「満足、まあまあ満足」というのが70%、「やや

不満、不満」というのが30%という結果になりました。ご覧のとおり、全体を通して「やや不満、不満」と答えた職員が、昨年度の調査から微増しているという結果になりました。

そして、「やや不満、不満」と答えた職員の理由について次の間で調査しております。全体を通して、「仕事そのものにやりがいを感じられない」という理由が一番多くございました。続いて、「時間外勤務が多い」、それから「自分の能力や資格が活用できていない」というような理由が挙げられておりました。年代によりましては、例えば「業務に応じた給料が得られていない」ですとか、「不得意な業務である」、あるいは「同僚などとのコミュニケーションが円滑でない」など、そういった理由も挙がっておりました。簡単ではありますが、業務に対する意識調査に関するアンケートの結果でございました。

続けて、2ページ目をご覧ください。今回のこの行財政改革の素案に対する意見や、今後の行財政改革の取組に関するアンケート調査でございます。この質問については、各質問、自由記載で回答いただいて、それぞれ500件を超える意見が寄せられたところです。そうした多くの意見を最近話題になっているChatGPTを活用しながら分類し、要約したものが今回のこの前段の取りまとめた部分になっております。質問内容としましては、次期行財政改革大綱の素案に対する意見や感想、それから、今後5年間で実施した方が良いと思われる具体的な取組という質問です。それぞれ別々に質問しましたが、回答内容が似通ったものでしたので、まとめて記載しております。

分類した結果、特に多くいただいた意見を3つに分類し、紹介しております。1つ目は改革・変化に関する意見がございました。内容としましては、人材育成や活用の重要性、それから業務のスリム化など、業務改善・効率化の必要性、こういったものに関する意見が多くありました。次いで職場環境の改善や働き方改革に関する意見が多くございました。主な意見として象徴的なものを下の方で紹介しております。次の分類で多かったものの1つとして、デジタル・DXに関する意見がありました。DX推進の必要性に関する意見が非常に多く、特に、今後5年間で実施すべき取組に関する意見については、全回答者のうち約3割がこの必要性に関する意見を提出しておりました。続いて、組織に関する意見も多くございました。様々な課題に対応するための組織改革の必要性あるいは、課題に対応するための人員の配置、こういったものの必要性に対する意見が多くございました。全体を通して見ますと、行財政改革大綱の素案に記載した取組の方向性については肯定的な意見が多かったと認識しております。内容的には厳しい叱咤激励のような意見もございましたけれども、この取組はぜひ進めるべきだというような意見が多かったと認識しております。

続いて下段の質問に移ります。今回、県庁目標というものを設定したいということで、設定にあたり、どのような点に考慮をすべきか、そういった質問をさせていただきました。様々な意見がありましたが、特に多く見受けられた意見を3つほど紹介しております。1つは意識変革や向上、それから業務改善・効率化など、改革や変化の必要性を目標に入れるべきだという意見。続いて、県民ニーズの適格な把握の必要性など、県民に主眼を置いた目標にすべきだという意見。それからモチベーション向上など、職員の働きがいも重要なので、目標に入れるべきだといった意見が多く見受けられたところでございます。簡単ではありますが、庁内アンケートの結果については以上でございます。

続きまして、本題であります資料1青森県行財政改革大綱（案）についてです。先ほど奥田次長からお話がありましたけれども、前回9月の委員会では、素案を示させていただきました。そこでの委員の皆様からの意見、それからその後、県議会での議員の皆様からの様々な意見や議論、そして今紹介いたしました庁内アンケートの結果を踏まえまして、素案から今回の最終案、若干修正しながら作成したものでございます。ちなみに、パブリックコメントも実施しましたが、意見は寄せられておりませんでした。

そういった状況で作成した大綱案について説明いたします。まず表紙の部分ですが、～県庁大改革！いきいき働き、県民のために挑戦する県庁～という副題をつけております。これが今回定めました県庁目標ということで、副題として位置づけたものでございます。これについては後ほどもう少し詳しく説明したいと思っております。では素案から変わったところを拾いながら説明していきたいと思っております。まずは1ページをご覧ください。策定の趣旨の部分です。ご覧のとおり右側に、青森県基本計画の概念図を掲載させていただきました。といたしますのは、この行財政改革大綱は、青森県基本計画を実現するための下支えという位置づけはこれまでも申し上げてきましたが、今回の大綱では、特にこの基本計画との関連を少し強調したような記載にさせていただいております。具体的には、左側の説明文の中の4段落目にございますけれども、青森県基本計画の基本理念、それから「挑戦」「対話」「DX」の基盤、これを踏まえて、行財政改革につきましても、県民目線で、ゼロベースで見直しを行っていききたいということを明記しております。

続きまして2ページをご覧ください。基本的な考え方を説明した部分です。この中で左側の下、3推進方法ですけれども、なお書きのところ、「取組期間中においても、社会環境や行政ニーズの変化等に柔軟に対応し、必要に応じてさらなる改革を行います。」というように一文を追加させていただきました。こちらにつきましては、9月の委員会で三上委員が

ら、今後様々な変化がある中で、どう対応していくのかといった意見もございましたので、明確に記載したところでございます。

続きまして同じく2ページの右側、県庁目標である副題についての説明を加えております。この県庁目標を定めるに至った経緯を簡単に説明いたしますと、最初にご説明したアンケートで様々な意見をいただきました。それをまず整理した上で、県庁内の各部局、それから県民局から、若手職員約20人集まっていたいただいて、意見交換会を行いました。この意見交換会での議論の内容を踏まえまして、最終的には知事とともに、この県庁目標を決定したところでございます。考え方としましては、今後様々な改革を進め、県民が主役の県政を実現するためには、前例にとらわれず、変化を恐れず、果敢に挑戦する姿勢が求められるとともに、職員が誇りとやりがいを持ち、能力を存分に発揮できる環境づくりが重要という考え方です。県職員自身が、元気にいきいきと働けるような環境でなければ、県民の幸せのためには良い仕事はできないだろうという考え方が根底にございます。こういった趣旨を踏まえて県庁目標を定め、今回の大綱案の副題として位置づけたところでございます。

続きまして3ページをご覧ください。こちらが大綱の5つの視点とそれにぶら下がる各種取組ですけれども、前回の素案からは大きな変化はございません。ではこの5つの視点、それぞれについて修正があった部分を説明します。

4ページをご覧ください。4ページは県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍ということで、最初に①時代に即した組織体制の構築という項目を設けておりました。前回の素案では、組織体制について、今後の方向性を記載していたところですが、今回の最終案にあたっては今後の方向性につきまして、さらに具体的に記載したところでございます。右上のところにございますとおり、1つ目として、労働力確保やDXの推進による生産性向上及び所得向上に係る取組体制の強化。2つ目として、少子化対策、若者の定着・還流等に重点的に取り組む部局の新設。3つ目として、交通政策や地域活性化に重点的に取り組む部局の新設。4つ目として、国内外における観光・交流、販路開拓等に重点的に取り組む部局の新設。5つ目として、再生可能エネルギーの推進、自然環境との共生等に重点的に取り組む部局の新設。最後に財政運営、財源確保等に重点的に取り組む部局の新設。こういった組織体制の方向性について、より具体的な表記としたところですが、またこれらの取組につきましては、必要な見直しは随時行っていくこととしたほか、地域県民局につきましても、そのあり方などについて検討していく旨明記したところですが、

続きまして同じく4ページの右下、柔軟に対応する庁内業務の推進です。こちらでは、2段落目のまた以下のところ、「既存の業務・事業について、必要性や効果を見極め、廃止も



含めた大幅な見直しを積極的に行います。」といった一文を追加させていただきました。こちらにつきましても、前回の委員会で大浦委員から意見がございました。その他に先ほど説明した庁内アンケートでも、新しい課題に取り組むためには、既存業務の廃止を含めた見直しが絶対重要だという意見が多く寄せられました。そういったことから、この部分を明記することとしたところでございます。

続きまして5ページ目、こちらは職員の活躍するための環境づくりの部分ですけれども、県庁目標でも示したとおり、職員がいきいきと働けるような取組を進めていきたいというところで、前回の素案からは大きく変わったところはございません。

続きまして6ページをご覧ください。庁内アンケートで、これから取り組むべきだということで、最も多かった意見である県庁DXの推進の部分についてでございます。こちらにつきましても前回の素案から大きく変わったことはありませんが、四角の中で、説明しておりますとおり、DX推進課で本年度策定する「青森県DX推進プラン」の取組と歩調を合わせ形で、県庁のDXを積極的に推進したいと考えております。

7ページ目も県庁DXに関する記載で、前回の素案からは大きな変化はございません。

続きまして8ページ目、多様な主体との連携・協働ということで、広報広聴機能の充実など記載しておりますが、こちら素案からは大きな修正はございません。

続いて9ページ目、リスク管理機能の充実・強化。こちらは自然災害等に対する危機管理機能の充実、それから業務リスクへの対策を記載しておりますが、こちら素案からは大きな修正はございません。

最後10ページ目、持続可能な財政基盤の確立ですけれども、財政健全化の部分、それから県有資産のマネジメントの部分に記載しておりますが、こちら素案からは大きな修正はございません。大綱の最終案につきまして説明は以上になります。

なお、今後の流れについて説明させていただきます。本日の委員会で皆様からご意見をいただいたほか、11月の県議会での議論などを踏まえまして、12月を目途に、最終的には知事のご了解を持って、最終決定したいと思います。また大綱策定後は、今後の具体的な取組をとりまとめた行動計画を策定することとなりますが、具体の作業はこの後11月中旬から12月中旬までかけて行いまして、1月下旬頃までにはとりまとめて、整理していきたいと思っております。その後、委員会を開催して、皆様にもご意見をいただきたいと思っております。説明につきましては、以上です。

**(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いて委員の皆様からご意見・ご質問いただきたいと思います。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。私が3件質問させていただいておりますので、それについて、まず事務局の方にご回答いただいて、その後またご意見いただければと思っております。

ではまず最初ですが、4ページ目のところにあります。こちら、最終バージョンをもらう前に質問させていただいたので、今もうだいぶ書かれてしまっているんですが、この「柔軟に対応する庁内業務の推進」ということで、「既存の業務・事業について、必要性や効果を見極め、廃止も含めた大幅な見直しを積極的に行います」とありますが、具体的な業務・事業、決まっていなければ方向性について教えていただきたいということでございます。

では、よろしく申し上げます。

**(木村行政経営課長)**

では行政経営課から説明いたします。

まず考え方につきまして、これまで行財政改革大綱では、業務のスクラップ・アンド・ビルドはもちろんですが、現在では業務フローの見直しや効率化を図る「青森県版BPR」に取り組んできておりまして、廃止を含めた業務・事業の見直しというのは、財政改革を進めていく上で、最も重要な部分の一つであると考えております。こうした認識でいたるところですが、前回の行財政改革推進委員会において、皆様から新たな業務に取り組む場合には、負担が増加するのではないか、廃止も重要なのではないかというような意見をいただいたところです。また繰り返しになりますが、9月に実施した庁内アンケートにおいても、廃止を含めた既存業務の事業見直しといった意見が多かったため、今回最終案の中ではその部分を明記したところでございます。現時点で見直しや廃止する業務・事業というのは具体的なものが決まっているものではありませんが、組織としても、職員個人としても、こうした考え方というのは常に共有して、業務を進めていく、業務・事業の見直しに取り組んでいくことが重要だと認識しておりますので、具体的なものはありませんが、こういった思想は常に持って進めたいと考えているところでございます。

(樺委員長)

ありがとうございます。

我々が見せていただいたところ、その4ページの上のところに具体的な部局の再編の話が出ておまして、作る方はこういうこととということで、まだ縮小していくところはまだ決まってないという認識でよろしいですか。

(木村行政経営課長)

はい、現時点ではそういう状況でございます。

(樺委員長)

職員の人員数には当然限りがあると思いますし、そうしていかないとおそらく新しい業務を作っていくのは難しいと思います。そこはぜひ、庁内アンケートでも結構意見があったということなのでよろしくお願いいたしますと思います。

このことに関連して何かご意見があれば、よろしいですか。

では、先に進めたいと思います。次は、6ページ、県庁DXの推進の中で、「オープンデータの利活用促進」について、オープン化を想定しているデータがあれば教えてくださいという質問でございました。では、DX推進課よろしくお願ひします

(田澤DX推進課長)

DX推進課長の田澤でございます。よろしくお願いいたします。

それではお答えいたします。オープンデータにつきましては、本大綱(案)と並行して策定作業を進めております。「青森県DX推進プラン」の策定委員の方々から、大きく4点ほどご意見をいただいております。1点目としてDXの実装に向け、オープンデータ等の土台を築くべき。2点目としてデータを活用して施策につなげるため、施策の効果測定について誰が見てもわかりやすい状況を作ることができれば良い。3点目、これは主に民間向けということになりますけれども、経営層・マネジメント層が適切にデータを使って経営していく施策を打っていくことが絶対に必要であるということ。それから4点目、各所属が持っているデータを横断的に使う考え方を意識してほしい。このようなご意見をいただいているところでございます。現在策定中の「DX推進プラン」におきましては、こういったご意見を参考に、オープンデータを「産業・しごと」、「暮らし・まち」、「行政経営」の各分野を支える基盤と位置づけまして、誰でも簡単にデータを活用でき、データを活用した県民生活

の利便性の向上や、新しいサービスが創出されていること。それからデータをきちんと把握、分析することで、実効性の高い施策や生産性の高いビジネスが実現されていること。このようないまめざすべき社会像を掲げ、策定作業を進めているところでございます。県としては、これらの社会像の実現に向け、民間企業等のニーズも踏まえながら、市町村と一体となってデータの充実や広域的なデータ利活用事例の創出などに取り組んでいきたいと考えております。

なお、現状を申し上げますと、県では青い森オープンデータカタログというサイトを管理・運営しております。県だけではなく、市町村や民間企業等もデータを登録できるようになっております。この中で統計データにつきましては、既に多くのデータがCSVファイルで提供されているなど、オープンデータ化が進んでいるところでございますけれども、その他のデータにつきましては、ゴミ収集カレンダーなど一部がオープンデータ化されるにとどまっております。今後は統計データ以外のデータのオープンデータ化を進める必要があるというふうに考えております。以上でございます。

**(樺委員長)**

ありがとうございます。

先ほどおっしゃっていただいたマネジメント層へのデータの部分ですが、これは民間企業のマネジメントを想定して県が持っているデータを利活用していただくと、そういうイメージなんですか。

**(田澤DX推進課長)**

策定委員会の委員の発言のニュアンスからすると、県が持っているデータを含めて、自らの会社のデータすらよくわかっていない経営者が多いという発言がありましたので、経験とか勘とか、そのようなことに基づいて経営をしている方が多いので、きちりデータに基づいて経営していくべきだというニュアンスでした。

**(樺委員長)**

なるほど、わかりました。

他、何かこのことに関してご意見・ご質問ございますか。

**(大浦委員)**

ちょっとだけ質問させていただきます。今の回答で、マーケティング思考がだいぶ不足している経営体が多いんだというお話だったのかなと思います。この辺りをロジカルに考えていかないと、なかなか成果が出ない時代にはなっているのかなと思っておりました。県で持っているデータもあるんですけど、例えば基本計画の中にも経済的な部分、要は所得の部分の鍵だというところが大きめに書かれていたため、青森県に来る外の人間のデータなども、例えばNTTは今多分DMOにだけ外国人も含めたリアルなGPS系のデータを提供していたりすると思うんです。これは観光の民間事業者もかなり使えるのではないかなと思っているんですけど、情報開示が限定的になっていたりするので、こういったところも行政の働きかけがあって（実現可能になる。その上で）、なおかつ民間の観光関連事業者がマーケティング思考を持つということがとても重要なのではないかなというふうに思います。そのための学びの機会っていうのはかなり大事かなと思います。大学でも、観光系の講義なんかもあるんですけど、そういうデータが少なくてなかなか講義がやりにくいんですという教授、先生方の意見もあつたりしますので、そういったデータもオープンになっていただくと非常に学生も学びやすい。フィールドワークを行うときにオープンになっているデータが自分たちの活動に繋がって、定着にも繋がっていくというような循環型になればというようなお話がありました。そういったことから、データを単純にオープンにするということよりは、どう使って、どういうふうに県にポジティブな要素として与えていくかということまで少し設計いただくと非常にありがたいなと思います。

**(田澤DX推進課長)**

NTTや携帯各社はGPSデータをビッグデータとして持っていて、それぞれ様々なところで使ったり、あるいは個人情報マスクした上で各社に販売したりということをやっていると思いますけれども、聞くところによると、かなりの金額だというふうに聞いておりました。そのあたり、確かに地域活性化のためには非常に重要なデータだと思いますので、何か活用できないかなど、引き続き検討していきたいと思います。

**(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。よろしいですか。

私の質問は最後になりまして、今度は7ページ目ですね。「県庁スマートワークの推進」ということで、「ネットワーク環境の充実・適正化」とありますけれども、他部署間や出先機関等のオンライン会議とか、それから電子決裁は現状どの程度進んでいるかということについて教えていただければと思います。

**(木村行政経営課長)**

行政経営課から説明いたします。

まずオンライン会議の状況ですけれども、オンライン会議を説明する前提として、今県庁のネットワーク環境がどういう状態か簡単に説明したいと思います。職員が1台ずつ持っている通常のパソコンというのは、インターネットに繋がずに、自治体専用のネットワークを使っている業務を行うパソコンでございます。オンライン会議といった場合には、通常のインターネットの回線を使って、外部の方とZoomやTeamsなどでオンライン会議をしたいと思います。その際には、インターネットに接続できるパソコンを別途用意して、ない場合には行政経営課が貸し出しているインターネットに繋がるパソコンを利用してオンライン会議をしているところでございます。当課が貸し出しているパソコンはかなり頻繁に使われているとは思いますが、どの程度の使用状況かは把握してない状況です。そして我々職員が一般的に使っている自治体のネットワーク専用回線のもとで使っているパソコンにつきましては、本庁と出先機関などで行うオンライン会議のためのシステムとして、ビデオ会議システムというのを別途設けて使っております。このビデオ会議システムを通じて、本庁と出先機関ですとか、出先機関同士での会議が行えるようになっています。利用実績としましては、令和3年度から申し上げますと、3年度は78件、4年度が27件、5年度は現時点で、16件となっております。コロナの収束によって、最近は利用会議数が減少傾向にございます。

また、このコロナ禍とはまた別な理由があるんですけれども、出先機関の一部では、回線速度が非常に遅く、不十分なことがございます。そういったことでこのビデオ会議システムを十分に利用できないというような状況もございます。こうしたことから今回の行財政改革大綱では、県庁スマートワークの推進の中で、回線速度の改善も含めまして、オンライン会議が使用しやすいような環境を整備していくとしています。

もう一つ電子決裁の状況ですけれども、電子決裁機能付きの文書管理システムの導入を進めているところですが、次期大綱において、内部業務システムの再構築の一つに位置づけております。本年度はこのシステムの基本計画を策定、そして来年度はシステムの構築、令

和7年度中には、新たなシステムを運用開始することを目指して、現在取り組んでいるところでございます。以上です。

**(樺委員長)**

ありがとうございます。

そうですね、ネットワーク環境はそもそも整ってないところがいろいろありますね。わかりました。

オンラインでやれることによるメリットというのも、コロナ禍において結構便利だなと思う一方で、対面の重要性もあったりして、そこをどうするのかというのもいろいろ考えていくところだと個人的に思います。ご回答いただきましてありがとうございます。

何か他に委員から、今ご説明いただいた行財政改革大綱について言っておきたいことがあれば、ぜひこの場でどうぞ。

**(大浦委員)**

大綱じゃないかもしれないんですけど、純粹に質問なんですけど、先ほどの庁内アンケートの回答率が50%未満だったような、オンラインで集めたのかなという気がしているんですが、一般的に組織内だともうちょっと高い回答率があるかなというような気がしております。一般不特定多数の抽出だと、2割、3割、4割から結構集まったなというような感じだと思うんですけども、未回答の人たちにも内なる声はあるのかなというふうに思うので、これ毎年取って行って検証していく必要があるなというのと、全ての項目で出てくる、このやりがいというものの正体ついて、やはり突き止める必要があるのかなというような気がしております。それは我々小さな民間企業でもそうなんですけど、何のためにこの企業ってあるんだろう存在しているんだろうというところが、きちり理解してないとそこはやりがいとあまりイコールにならなくて、せっかくパフォーマンスを出せる人間がちょっと能力を発揮しにくいことがあると思います。こういうのは三上委員が得意な世界かなというふうには思うんですけど、そういったところがあるので、少しアンケートの結果は何となくわかったんですけど帳票がどうなっていたのかなっていうのも見てみたいなと思ったりするところがあります。やっぱり継続して、明らかにそのウエイトが高いところに関しては何かしら改善のアクションを起こしていかないといけないだろうなと思いますので、継続的にやっていただきたいなというのと、その声を出していただいてない方たちの部分というのももう少し集める必要があるかなと感じた次第です。

**(木村行政経営課長)**

委員のおっしゃるとおりで、まずこのアンケートは毎年度やっていきたいなと思っており、毎回やりがいを感じられないというのが大きな理由になれば、そこをもっと深掘りする必要があるのではないかという意見も内部でありましたので、今の委員の意見を参考にしながら、今後取り組んでいきたいと思えます。

**(三上委員)**

同じ意見でした。

やりがいを感じられないというこの多さについて、ちょっと聞きたいなと思っていました。その正体まで今現在が聞き取りはされていないということですね。

**(木村行政経営課長)**

はい、現時点ではしておりません。

**(樺委員長)**

私もこの庁内アンケートがすごい気になっていて、このアンケートに回答する人は、ポジティブな意見を持っているのか、ネガティブな意見を持っているのかとそういう観点から考えると、おそらくまだポジティブな意見を持っている人がアンケートに回答しているのかなと考えると、なかなか楽観視できないのかなという気はします。ただ、仕事だと言ってしまえば、それまでかもしれませんけど、確かにやりがいって何をもってやりがいなんですかというのは感じますし、こういうのは例えば所属長に対して業務の不満を言えるとかそういうのはあるんですけど、今の段階で。面談をしてそういう不満を吸収するようなことは今はやっているんですか。

**(三浦人事課長)**

人事課長の三浦です。

面談ということで言いますと、まず人事評価制度というのがございまして、年2回、上司と面談して、まず目標設定と、その目標について振り返りなどをするものが一つあります。それから、人事異動の異動希望なりを聞き取りするような面談というのが別にありますので、職員が日々感じておられるような鬱憤などがもしあれば、そういった機会を通じて聞き取りするような制度となってございます。



**(樺委員長)**

ありがとうございます。

なかなか難しいですね。そういう制度があっても、やりがいを感じられないというのは、ここは本当にいろいろ考えるべきところがあるのかなとは思いました。ただちょっとなかなか答えが見つからないところで難しいのかなと思います。

他何かありますか。

なければ、最後に委員にお一人ずつご意見をお願いしたいと思いますが、よろしいですか。

では最後に全体を通しまして、委員の皆様が感じたことや、ご意見がありましたらお一人ずつご発言いただきたいと思います。恐縮ですが、大浦委員からお願いいたします。

**(大浦委員)**

大綱の作成お疲れ様でした。

今回基本計画の素案も見えてきたので、その繋ぎのところがだいぶ見えるようになっておまして、大綱自体は前回からそんなに変わってなくて、基本計画ともうちょっと繋ぎのところで少し変わってきたのかなと感じておりました。基本計画の中にもやっぱり「対話」という話があって、庁内の職員の中での「対話」ということももちろんありますし、当然その大きいステージの県民との「対話」というところもあるのだろうとあって、今の庁内アンケートだけでもデジタルで集めてもなかなかその全体像がつかみきれない中で、昔はその意見を全員から聞くことができないのでおそらく選挙制度みたいなものがあった、代表者が選ばれて、その人たちの意見が総意であるというような方向でやってきたのだと思います。今60代の人たちでも86.8%が既にスマートフォンを持っていて、何らかの操作をしているという状態までできておまして、70代以上でも70%ぐらい持っているはずなんです。それが次の10年、20年今の2040年の姿を目指したときに、ほぼ100%に近いというか95%以上になっているんだらうなという世界のことを考えるんだとすれば、今もしかすると全員の意見を聞こうと思えばデジタルで、8割とか聞ける可能性がもう出てきて、それが紙の帳票でやらなければいけない時代の時間と労力とかに比べると圧倒的に速まっていると。本人ができなくても隣の人が誰か代わりに一緒にやってあげれば答えられるような状態なのかもしれないなと思います。一方では、その吸い上げることもそうなんですけどそれを集計して、青森県の正体は今現状こうでこうなっていかなければならないんだというのがあった場合に、インターネット上などに置くのですけど、それをやっぱり見に来るのが難しいですよ。これは情報過多になっているからだろうなと思いますので、この辺がもう少し

ちゃんと丁寧に届けてあげないと、僕らも会社でやっていて同じ話を何回もしているんですよ。毎月同じ話をしていこうと思ったんですけど、これはちゃんと腹に落ちていなきゃ意味ないなというふうに思っているんで、腹に落ちるまでちゃんと伝え続けるということ結構やっていて、これが多分「対話」ということの中から吸い上げたり、フィードバックしたりというようなことの繰り返しなんだろうなと考えています。県民の人たちに、例えばこの基本計画、この大綱、こういうことも我々は会議をやっているんで、かなり内容についても把握できているんですけど、他の県民の皆さんにこれを理解しているかといったら、前回の基本計画もそんなに多分知らないだろうなというところがあるので、これを知らないで対話しても話がかみ合わないことがすごく多いだろうなと思います。この情報の非対称性を少し下げるといふか、みんなが持っている情報をなるべくフラットにしてあげると議論を進めやすいしみんなも青森県という船に乗っているんだというふうに思うので、みんなでそこにちゃんと舵を取って向かっていけるということが望ましいなと。もちろん100%は難しいんですけど、概ねそこがみんな理解した船員で進んでいくことがいい方向なのかなと思います。そういった基本計画であり、それを支える大綱であってほしいなと思いますので、その辺の県民の情報をきちんと、これはDXでできるはずなんで集めて、それをきちんと分析して、フィードバックして、ちゃんと理解してもらえるところまでやれるととても良い基本計画であり、大綱であるなというふうに感じております。以上でございます。

#### (坂本委員)

まず私の方からは今回お示しいただいた資料の方で、前回の委員会的时候には資料の中で、人財の財が材料の材になっていたと。非常にそこ気になっていましたけれども、今回はしっかりとまた元に修正していただいたのでよかったなと思っております。

それからもう一点は、先ほど話題になっていましたやっぱりアンケートの結果ですね。これも以前の会議でも話題にもなりましたが、今回もアンケート結果を見ると、なかなかやりがいを感じられないというのが前回と全く変わってないということで、これをどうやって改善したらいいのかなというところはやっぱり大きな課題であるというふうに感じています。あとアンケートの回収率という話もありましたけれども、大学の中でも、学生たちに様々なアンケートを取るんですけど、ウェブベースでアンケート回答しやすいように工夫しながらやっているんですけど、やっぱり大体40%ぐらいという大体同じぐらいの数値なんですよ。やっぱり回収率をアップするためには、一度だけではなくて何度も声かけをしてアンケートに答えてほしいと。あとはアンケートの中でどういった具体的な改善

を望むのかというような項目があれば、こういったことが日々困っていますという意見があれば、それに対して具体的に改善出来た場合ですね、改善できたよということも後でフィードバックをしていくと、次年度のアンケートの回収率は少しアップしてくんじゃないかなというふうに、大学の方もそういう工夫をしながら、アンケートは取っています。

あともう一点は、県庁の目標ですね。新たに今回つけていただきました県庁目標の「いきいき働き」という部分、これが先ほどのアンケートのところに繋がってくるんだと思います。職員の皆さんたちが主体的にモチベーションを高くして働ける環境づくりというのは、この行財政改革の中でも大きな視点であり、問題点でもあると。具体的に今後行動計画の中でどうやって落とし込めていくのかというところが課題になるのかなと思います。

あとは最後に「県民のために挑戦する県庁」ここはやはり最終的にこの行財政改革の結果ですね、5年後、アウトカムと。実際どういう効果が出たのかとこういうことをしましたというだけではなくて、その効果まで見ていく必要があると思いますので、その効果が最大限になるような行動計画、大変忙しい中で作っていただくことになると思うんですけども、ぜひ頑張っていたいただきたいと思います。よろしくお願いします。

### **(三上委員)**

私はやはり働きやすい環境づくりですか、あと職員のやりがいの5ページに掲げてある部分について、先ほどのアンケートのときと重複はするんですが、やはりそのやりがいを感じられない理由が何なのかというのをきちんと把握していただきたいと思っています。ジョブカフェあおもりなどの業務を通じて、私達年間1万件以上の働く人のキャリア面談というのを担当させていただいていると、やりがいを感じないからやめますというその理由として、やはりこの望んでない異動だったり、専門外の仕事をしなきゃいけないとか、それでストレスをととても感じていたりするんですよね。なので、その部分をもう少し手厚くフォローしてあげないと、最近の傾向として転職を促すコマーシャルが、すごく増えているじゃないですか。それによっていとも簡単に自分の考える場所はここじゃないと、そのように考えている若者がすごく多いなと最近感じていますので、やはりその部分をもう少し把握していただきたいなと思いました。

### **(樺委員長)**

ありがとうございます。私から最後に発言させていただきます。

今回、行財政改革大綱（案）ということなんですけど、4ページにありますところで、部局の再編の具体的な案が出てきまして、これを見て、ある意味県庁が変わったなというのはすごく思いました。特に、この一番上の方の労働力の確保とか生産性の向上とか所得の向上というのは、どちらかという企業の方が生産性の向上とか所得の向上を謳っている中で、県庁がこれを率先してそれに取り組むというのは、前回の会議でも言いましたけれども、インフレがある程度持続しそうな世の中になってきて、あらゆるコストが上がってきて、しかも日本の場合には少子高齢化でいわゆる人材が不足するという形の中で、生産性の向上はもう不可欠だと思うんです。どちらかという今までいわゆる公的部門である県庁は、特にこの20年間、私は前の前の委員会的时候も思いましたけども、どちらかといえばコストカットをして何とかして財政的な規律を守っていく、それもすごい大事なんですけど、ここで生産性の向上にまず取り組んでいくということを出したというのは、これがなかなか難しいことではありますけれども、でもまずここを挙げたというのは非常に変わったなと思って、私はすごい感心をしました。同時に最後にこの財政運営、財源確保等に重点的に取り組む部局を新設するということですので、一番良い循環としては、所得向上して、生産性向上して、県庁の立場からすればこれによって税収が上がることによって、県民に必要なサービスを財源が不足することなく賄っていくというのが、多分いい流れだと思うので、本当にどうやら物価高と、あとそれから人材不足、少子高齢化ももうこれは止まらないので、やはりこの10年、20年とだいたい県が置かれている状況が変わってきていますので、ぜひこれを行動に落とし込んでいただいて、成果を出していただきたい。そうすると本当に青森県が変わってくるんじゃないかなと。そういう意味では、はたから見ていると、結構これは大変なんじゃないかなと思うところはあるんですが、でも一方で、これをきちっとある程度軌道に乗せていけば、5年後、青森県は今よりもっともっと良くなっていくと思います。

今回委員として、こういう計画に携わらせていただきまして、引き続きこれを行動に落とし込めていけるように頑張りたいですし、我々委員も少なからず支えていきたいなというふうに思いました。以上でございます。

他よろしいですか。

では少し時間早いですけど、これで今回の議事は全て終了いたしました。今回ご説明がありました「青森県行財政改革大綱（案）」につきましては、今いただいた委員の皆様のご意見を踏まえまして、必要に応じて修正をしていくということになるかと思っております。

では審議を終了します。進行を事務局の方にお返しします。

**(徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー)**

皆様ありがとうございました。

最後に、奥田総務部次長からご挨拶申し上げます。

### **3 閉会**

**(奥田総務部次長)**

委員の皆様、本日はご議論、それからご意見いただきありがとうございました。

本日のご意見を参考としながら、12月中にはこの行財政改革大綱を決定していきたいと考えております。

去る11月1日に大綱(案)の方を本部で決定いたしまして、直後は、組織改正の部分がかなり新聞等で報道はされておりましたが、組織改正もさることながら、改革することがその目的ではございませんので、改正しました組織がどういうふうな仕事のやり方をしていくのか、それからまた、本日もご意見を多数いただきましたが、どういうふうに働きやすい環境をつくっていくのか、仕事を進めていく上で最適な環境をつくっていくのか、こういったことの方が非常に重要であろうというふうに考えております。

その他今回行財政改革大綱で掲げております5つの視点、どの一つをとっても今後県庁を運営していく上では重要な視点だというふうに認識をしているところでございます。大綱で掲げている5つの視点につきましては、今後、全庁一丸となってしっかりと取り組んでいきたいというふうに考えているところです。

今後は、来年の3月を目途に、大綱の具体的取組となります行動計画を策定していくこととしております。委員の皆様にはその行動計画(案)についてもご意見をいただきたいと考えております。

委員の皆様には、引き続き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ます、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)**

次回の行財政改革推進委員会は、3月を予定しております。また日程についてご相談させていただきたいと思っております。

これをもちまして、青森県行財政改革推進委員会を終了させていただきます。

本日は、ありがとうございました。