

青森県行財政改革推進委員会 議事概要

I 開催日時 令和6年3月8日（金）13：15～14：45

II 開催場所 新町キューブ3階会議室

III 会議次第 1 開会
2 議題 青森県行財政改革行動計画（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、豊島総務部次長、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 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。

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）

委員の皆様、本日はお忙しいところ、この委員会にご出席を賜り、ありがとうございます。

おかげさまをもちまして、昨年12月に「行財政改革大綱」を改定させていただくことができました。

本日は、来年度からの新たな行動計画の策定に向けたご議論をいただきたいということでございます。

今、県議会が開会しております。令和6年度の当初予算案を始め、数多くの重要な案件がかかっています。とりもなおさず県の施策を実行していこうと思います。そのためには、しっかりとした行財政基盤なくしては何も成しえないということでござい

ます。行財政改革というのは、不断の取組が必要になってまいります。来年度からの5年間の行動計画ということで、ぜひ活発なご意見を頂戴いただければと思います。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、樺委員長にお願いします。

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、意見交換をしたいと思っております。

本日の議題は「青森県行政改革行動計画（案）」についてでございます。

それでは説明をよろしく願いいたします。

(木村行政経営課長)

行政経営課の木村です。どうぞよろしく願いいたします。

私から、「行財政改革行動計画（案）」のご説明をいたします。

では、資料1ページをご覧ください。こちらには、今回の策定の趣旨などが書かれております。これまで説明してきましたが、簡単に説明いたします。

策定の趣旨ですけれども、先ほど副知事からお話がありましたとおり、大綱を策定したところですが、これを着実に推進するために、具体的な取組項目をまとめたものがこの行動計画になります。掲載内容について、行財政改革大綱で5つの視点を挙げておりますけれども、それに沿った形でそれぞれの取組項目をまとめております。

点検・見直し方法ですが、行動計画につきましては、毎年度、知事を本部長とする行財政改革推進本部で、この行動計画の点検・見直しを行います。具体的には、各取組の進捗状況や取組実績を確認し、必要に応じて取組を追加したり、内容を充実したりということを毎年度していきたいと思っております。この見直しに当たっては、毎年度、委員会を開催いたしまして委員の皆様にも報告し、ご意見をいただき、今後の取組の参考とさせていただきたいと思っております。

では、内容について説明いたします。2ページをご覧ください。こちらは行財政改革大綱の5つの視点と、それにぶら下がる各取組の項目になります。この体系の項目ごとに行動計画をまとめています。

3ページをご覧ください。ここから行動計画の記載内容について、簡単に説明していきたいと思います。まず、1つ目の柱である「1 県庁機能の抜本的な強化と人財の活躍」の「(1)柔軟で戦略的な組織体制の構築」についての取組項目です。行動計画案の見方も含めながら説明いたします。「①時代に即した組織体制の構築」という大綱の項目につきましては、具体的な取組項目として3つ掲げております。「本庁の組織体制の見直し」、「出先機関の組織体制の見直し」、「定員の適正管理」となっております。例えば「本庁の組織体制の見直し」につきましては、令和6年度から見直し後の体制が始まりまして、令和7年度以降、「検討・実施」となっておりますが、こちらについては毎年度、見直しの必要性を検討し、必要に応じて見直しを実施するというような書き方になっております。出先機関の見直しも同様で、令和6年度は検討いたしまして、令和7年度からは新しく地域県民局への見直しをした結果の体制をスタートさせ、令和8年度以降は必要に応じて検討・実施していくというような書き方になっております。

下段に移りまして、「②柔軟に対応する庁内業務の推進」についても、具体的な取組を3つ挙げております。「部局横断的なプロジェクトチームの設置」、「兼務等による業務平準化」、「既存業務・事業の廃止・見直し」の3つになっております。上の2つにつきましては、随時、必要に応じて設置、あるいは実施するというような取組項目です。一番下の「既存業務・事業の廃止・見直し」につきましても、毎年度、常に検討・実施いたしまして、その都度、業務の見直し・廃止を行うというような取組項目になっております。こちらにつきましては、より具体的に踏み込むとすればどういった業務を何年度に廃止するとか、どういった事業を見直しするのかということに記載するという方法もありますが、今回の行動計画では、こういった項目にまとめさせていただきまして、次年度以降、毎年度、進捗状況を確認しますので、その都度、実際にはどういう業務を見直したのか、廃止したのかというのを取りまとめて実績として皆様にお示ししていきたいと思っております。

こういった取組項目がこの後続きますが、ポイントを拾いながら説明を進めていきたいと思っております。

では、4ページをご覧ください。こちらは「(2) 職員力の向上」についてです。「①人財の確保」につきましては、「多様な採用制度の活用」や「インターンシップの活用」などに取り組んでいくこととしております。「②職員の能力の活用」につきましては、現在、人材育成方針というものがありますが、これを6年度に改定した後、さらに充実を図ることとし、人事評価などについても充実を図っていくこととしております。

5ページをご覧ください。「③デジタル人財の育成」ということで、今まで特に取り組んでいなかった部分ですが、デジタル人財育成の方針を新たに策定し、令和6年度から、それに沿った方策に取り組んでいくこととしております。

続きまして、6ページをご覧ください。「(3) 働き方改革の推進」ということで「①働きやすい環境づくり」の方策を掲げております。「育児休業・各種休暇の取得促進」、「在宅勤務制度の拡大」、「フレックスタイム制度の導入」、「働きやすい服装への見直し」など、こういった取組を進めていくこととしております。

7ページをご覧ください。「②職員のやりがい・働きがいの向上」につきましては、「職員のキャリア形成支援の充実」などの他に、職員の意見をくみ取るような方策も考えております。例えば、職員アンケートを毎年度実施していく、あるいは、「施策立案等における職員意見を取り入れる取組の推進」、こういったことに取り組んでいくこととしております。以上が1つ目の柱となります。

続いて、8ページをご覧ください。今回の行財政改革大綱では1つ目の柱である組織や人財活躍の取組と、この「2 県庁DXの推進」が最も重要な取組としていますが、「(1) 県民サービスのDX」につきましては、行財政改革大綱の中で既に具体的な取組を列挙しているような状況ですので、8ページでは「①行政手続のオンライン化」や「②キャッシュレス化の推進」を進めていくことと掲載しております。

9ページをご覧ください。引き続き大綱に定めてあります、「③契約事務の効率化」、「④アナログ規制の見直し」など、大綱に定めてあるとおりの取組項目を掲げております。

続けて、10ページをご覧ください。「(2) 県庁業務のDX」につきましても、大綱で具体的に定めているところですが、その内容的には、「文書事務の電子化」、全職員がテレワークをできるようなシステムの導入などを進めていくこととしております。

続けて、11ページをご覧ください。「②内部業務システムの再構築」についてですが、最初に紹介しました取組項目は、毎年度、継続的に検討していくような内容でしたが、こちらにつきましては、スケジュールも含めて、より具体的に取り組む内容が決まっているものでございます。来年度の当初予算案にも計上して取り組むべきことが明確になっているものですので、これらのシステムの再構築につきましては、年度ごとに、より具体的にどこまで取り組むこととしているかというものを掲載しております。

続いて、12ページは飛ばしまして、13ページをご覧ください。「(3)DX推進のための環境整備」ということで、ネットワーク環境を充実させるための取組などを掲載しております。

14ページをご覧ください。先ほど、県庁スマートワークを推進すると説明しましたが、それを実現するための機器の整備、例えば、無線LANの導入ですとか、職員が使っているパソコンのモバイル端末化など、スマートワークを進めるための機器の配備にかかる具体的な取組を掲げております。

続きまして、15ページをご覧ください。3つ目の柱である「3 多様な主体との連携・協働」になります。「(1)広報広聴機能の充実」につきましては、ウェブサイトの利便性向上やSNSなどの活用などに取り組むこととしております。また下段にあります「②対話重視による広聴の推進」について、皆様もご存知かもしれませんが、知事自ら県民対話集会を開催しているところですが、職員につきましても同様の広聴活動を実施するような取組を進めていきたいと考えております。

続いて、16ページをご覧ください。「(2)市町村との連携の推進」につきましては、下段の方、「②市町村DXの支援」ということで、県庁のDXだけではなくて、市町村のDXにつきましても推進できるよう、「業務改革の支援」や「DX研修等の充実」などに取り組んでいきたいと思っております。

続いて、17ページをご覧ください。「(3)民間活力の活用」につきましては、これまで同様、引き続き取り組んでいくことといたします。

続けて、18ページをご覧ください。4つ目の柱である「4 リスク管理機能の充実・強化」につきましても、これまでも取り組んできたところですが、よりその取組を充実するための項目を記載しております。

19ページも同様ですが、19ページにつきましては、新型コロナのような感染症対策のための実施体制や鳥インフルエンザ等の防疫体制をあらかじめ整理するような取組を掲げております。

20ページの「(2) 業務リスクへの対策強化」は省略いたしまして、21ページ、最後の柱である「5 持続可能な財政基盤の確立」。「(1) 財政健全化の推進と安定的かつ機動的な財政運営」について、これまでも行財政改革大綱ではこの取組を継続して行ってきたところであり、今後も引き続き取り組んでいくこととします。「施策の重点化」や「財政健全化の推進」については、引き続き取り組んでいくことといたします。

続けて、22ページをご覧ください。「②財源確保の取組」につきましても、これまで同様、「歳入の確保」に努めていくこととしております。県税収入の確保や、国の補助金の活用などに引き続き取り組んでいきます。

続けて、23ページをご覧ください。「(2) 県有資産マネジメントの推進」につきましても、公共施設の長寿命化や管理の推進を進めていくこととしております。

24ページにいきまして、「②時代に即した公共施設等の整備・機能確保」や「③県有財産の有効活用等」についても、これまでに引き続き、さらに内容を充実させながら取り組んでいくことといたします。

以上が資料の説明でしたけれども、今回の行動計画案では、具体的な取組項目104項目を記載してございます。冒頭でも説明いたしましたが、今後、毎年度、進捗状況・取組状況を確認いたしまして、その都度、必要な取組について常に検討し、取組内容を追加したり、内容を充実させたりというような形で、今回の行動計画で終了ということではなくて、来年度以降も引き続き内容を充実させていきたいと思っております。

説明については以上です。

(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きまして、委員の皆さんからの事前質問・意見は5件です。お手元の「行財政改革推進委員会 事前質問・意見等一覧」を見ていただければと思います。

まず資料3 ページ目、「(1) 柔軟で戦略的な組織体制の構築」について、坂本委員からご質問いただいておりますので、どうぞよろしく申し上げます。

(坂本委員)

私の方から、事前質問というか意見かもしれないですけども、1点出させていただいております。「本庁の組織体制の見直し」の計画案の令和6年度のところについて、「見直し」という記載になっておりました。ここは、この資料の解釈の仕方というか、捉え方の違いかもしれないですけども、12月に送っていただいていた「県庁組織体制の見直し」の中で、例えば、こども家庭部というものを新設して14部局64課室と、新たな組織はある程度もう計画案というか、4月スタートするという方針になっていたと思います。そういう意味で、令和6年度、さらにそれを見直すという解釈になっちゃうのかなというふうに思いました。私としては、新体制で4月にスタートするのであれば「実施」、あるいは「実施・検討」というような表現の方がよろしいのではないのでしょうか、という意見でございました。以上です。

(木村行政経営課長)

お答えいたします。

まず、「本庁組織体制の見直し」のところですが、今回「見直し」という表現を使わせていただいた趣旨が、令和6年の4月から新たな組織体制が見直しとなるということから、「見直し」というような表現にさせていただきました。今回、この行動計画には様々具体的な取組項目がありますけれども、それぞれの項目の内容に応じて、年度ごとに「見直し」や「検討」、「実施」といった簡潔な内容を記載しているところです。さらに、現時点で取組内容が決まっているような場合は、できるだけ具体的な表現とするようにしておりますが、毎年度継続して取り組むものなどにつきましては、常に見直しを行うということを前提にしながら、「検討」や「実施」などという文言を使っております、そのような形で今回は整理させていただいているところです。

(坂本委員)

ありがとうございます。

(樺委員長)

では、次の質問に行かせていただきたいと思います。私からまとめて2点です。

場所は同じでございますが、まず1つは、「本庁の組織体制の見直し」というところで、令和5年度が12部局だったのが、令和6年度から14部局になるということですが、長らく、特にこの平成に入ってからと言うべきだと思いますが、青森県に限らずほとんどの自治体で、このような組織改革をするときに部局の数を増やすというのは、当然それに伴って人件費が増えるとかいう様々な懸念感とかがあると思いますので、あまり今までは見かけなかったなと思います。そういう中で、あえて12部局から14部局に、おそらく必要があるから増やすということになさったと思いますが、そこら辺の事情を教えていただければ、というのが1つ目の質問でございます。

それからもう1つの質問は、「出先機関の組織体制の見直し」についてでございます。私も報道程度でしか知らないんですが、見直しをするという方向性については、すでに報告されているところですが、我々正直、出先機関がどういう役割を果たしているのかというのは、もちろん一緒に仕事させていただくこともあるのでわかっていますが、利用する立場にはないので、この出先機関を利用される方が、この出先機関の組織体制の見直し、いわゆる県民局廃止をしていくということに対して今まで市町村とかから意見があったのであれば教えていただきたいと思います。

私からは以上、2つでございます。

(三浦人事課長)

人事課の方からご説明させていただきます。

まず部局の数を増やすことの意図ということでしたが、令和6年4月の県の組織体制につきましては、時代に即した体制を構築するということで、新しい基本計画の政策テーマに連動した体制とする等の観点から見直しを行った結果、8部局の新設・再編が必要と判断しまして、結果的に現行の12部局体制から、14部局体制に移行することとしておりまして、この見直しによって、これまで以上に県の施策を効果的・効率的に推進していけるものと考えております。

これまでも、効率的かつ効果的な行政執行体制の構築を図るために必要と判断した場合には、例えば、国スポ・障スポ局、危機管理局など、部局の新設を行ってきておりまして、今回の組織体制の見直しにつきましても、これまでの考え方に沿っているものと考えております。

今後も、社会環境の変化等に応じて機動的かつ柔軟に組織体制の見直しを行っていくこととしておりまして、それに応じてまた部局数が増減することもあり得るものと考えております。

それから、出先機関の組織体制の見直しに対して市町村とか出先機関利用者から意見があればということでした。地域県民局につきましては、現行の地域県民局各部を本庁所管部が直轄する体制に移行して、令和6年度末をもって終了すること、それから地域県民局の終了後も、地域連携事務所を設置するなど、引き続き地域内の連携等を確保することを見直し案としてお示ししているところでありまして、今後、この方向性のもとに、必要に応じて関係者の意見も伺いながら、検討を進めていくこととしております。

(樺委員長)

ありがとうございます。

No. 2の私の質問に関して言えば、部局の数は増えるけれども、課の数は増えてないので、一応研究的に言いますと、部の数が増えるから行政機構が肥大化していくんじゃないかというようなところを少し確認させていただきたかったなというところでした。部の数が増えたとしても、その部の下にいる、いわゆるサブ的な方々の数が減るとかそういうところで大丈夫なのかなと、私はイメージしていたというところでは。

あと、出先機関に関して言いますと、今おっしゃっていただいたところで、特に市町村との連携というのを、この行財政改革大綱の中でかなりうたわれているように思いますので、何かそういうところで、うまいこと市町村のご意見を伺いながら、見直しされていったらいいのかなというふうに思います。

(小谷副知事)

私から少しよろしいでしょうか。

今、委員長からおっしゃっていただいておりますが、平成の時代になって、まず行革というのはとにかくスリム化すること、予算を削る、人を削る、組織のスリム化、省庁の再編なんかもありました。そういうふうな無駄をなくしていこうという時代から、ひょっとするともう絞りきるだけ絞りきったのかもしれませんが、今の時代、おそらくその行革というものに対するイメージがちょっと変わってきているのかなと考

えています。もちろんスリム化すべきところ、無駄であるとかそういうところは削りながら、必要があれば、そこには人であったり予算を投入していくべきであるというように考えが少し変わってきたのかなと、そういう中での今回の新たな行革大綱とはなんだろうということで、機構のお話にしましても、例えば国においても、新たな行政課題が発生した場合というのは、ここ数年いろいろな行政機構が、かつてあんまりそういうことはなかったと思うんですけど、例えばスポーツ庁であったり、観光庁であったり、デジタル庁であったり、少し前は消費者庁であったりという、人が必ずしもそこまで増えているかと言われると、そうでもないような場面でも機構は新たにどんどんどんどんその行政課題に対応をするように作られている。最も直近でいうと、こども家庭庁というものが作られた。そういうふうな動きがある中でおそらく県で今回やらせていただいたようなその根底には、同じような発想があって、やはり行政課題ごとに的確に対応するためのその行政機構という県の機構というものがどういうものなのかと考えた中で、今回は結果として、2つ部が増えたということなんだろうというふうに、我々としては理解させていただいております。

(樺委員長)

ありがとうございました。本当に、小谷副知事が申し上げたとおりでございまして、あまりにも行財政改革というのはやっぱり、ダウンサイジング、コストカットということを中心してやってきたのが、やはり平成の行財政改革大綱のあり方で、この前の会議とかでも言いましたけど、インフレになってきて、インフレを今、脱しようかというところですけども、そういう中で、一辺倒ではなかなか難しいということを私も実は感じていたところです。ただ一方で、特にこの青森県に関しましては、三村前知事がかなり行財政改革、財政規律の維持に対して非常に努力されていて、それを踏まえつつ更にもう一步踏み出すという、今、副知事のご発言がありまして、それは非常に私も納得するところです。両立はなかなか難しいかもしれませんが、ぜひ取り組んでいただければと思います。

また私の質問になりますが、4番目と5番目です。行動計画の方でいきますと、4ページ目の「(2) 職員力の向上 ①人財の確保」について、質問ですが、「大学等と連携した人財の確保」とありますが、どのような施策を検討されているのか教えてくださいいただけますでしょうか。

(三浦人事課長)

人事課からお答えいたします。

県では、県職員として働くことに興味がある学生を対象にして、青森県庁インターンシップを開催しており、県内の大学や学生U I Jターン就職の促進を目的に連携協定を締結している大学に、学生への周知や申込時の窓口対応を担っていただいているところです。

今年度、3年ぶりにインターンシップを開催しまして、一般行政職を希望している約140名の学生さんに参加していただきました。主な内容としましては、知事部局のいずれかの所属に配置して、デスクワークを中心に業務を体験したほか、職員との意見交換や参加者同士の振り返りを毎日行い、県業務への理解を深めてもらいました。

このほか、土木、林業、獣医師などの技術職におきましても、担当部局が大学等と連携し、大学で県業務に関する説明を行ったり、職種別のインターンシップを開催するなどの人財確保に関する取組を行っております。

今後も、こういった取組について、内容の充実を図りながら、継続して実施していきたいと考えております。

(木村行政経営課長)

行政経営課から少し補足させていただきます。

今回の行革大綱の3つ目の柱に「3 多様な主体との連携・協働」という項目がありまして、その中で、行動計画案でいきますと17ページになりますが、「(3) 民間活力の活用」という項目の中に「②大学等との連携」という項目がございます。樺委員長に事前にお話を伺った際に、ここの違いについて教えていただきたいとおっしゃっておりましたので、この辺について説明させていただきます。

「(3) 民間活力の活用」の中に出てくる「大学等との連携」というものは、若者の県内定着・還流や地域課題への対応、あるいは研究開発分野など大学が持っている専門性を生かした連携・協働ということを想定した項目になっております。

従いまして、「大学等との連携」というところは、広く様々な分野で連携・協働することを想定しておりまして、その中から、さらに「人財の確保」ということで、県職員の人財確保に特化した部分を今質問でありました、「人財の確保」のところに記載しているというような違いになっております。以上、補足させていただきます。

(樺委員長)

特に人財の確保に関して言いますと、おそらく県庁の職員の志願者数もなかなか大変だと聞いております。こういう取組は、我々、大学側の人間にとってもありがたい施策でございます。

ありがとうございました。

では最後、5番目の質問にいきます。行動計画案の7ページにあります、「②職員のやりがい・働きがいの向上」についての一番上「職員のキャリア形成支援の充実」について、どのような支援を検討されているのか教えていただければと思います。

(三浦人事課長)

人事課からお答えいたします。

職員のキャリア形成支援につきましては、現在行っている職員研修の中で、若手職員（採用から5年程度経過）を対象に、公務員としての仕事への向き合い方など、キャリアデザインについて学ぶカリキュラムを設定しているところです。

来年度はこれに加えて、新たに主査に昇任した職員（採用から概ね10年程度経過）を対象として、自己成長プランなど今後のキャリア形成について主体的に考える時間を設けることとしております。

また、自己啓発への支援としまして、民間の専門機関が提供する通信教育講座の受講に対する助成や、パソコンやスマートフォンで学習するeラーニングの受講機会の提供などを行っており、今後も引き続き、職員の資格取得や主体的な学びを支援することとしています。

このほか、教育施設における修学のための「修学部分休業」や大学の課程の履修などのために休業できる「自己啓発等休業」といった制度が準備されております。

それから、兼業につきましては、公務員の職務専念義務や営利企業への従事制限の関連から幅広くは認められていませんが、例えば、スポーツクラブのコーチなどは従事が可能とされる場合もあると考えられますので、許可の要件や事例をわかりやすく職員に示すということは今後検討し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。

このキャリアを形成するというのが、多分20年前とか30年前、特に公務員に関して言いますと、いろんな仕事をしながら、その中でキャリアを形成していくのは当たり前前という時代だったのが、今は例えば、霞が関の方の国家公務員ですと、一旦霞が関を辞めて、民間企業に勤めてまた戻ってくるというような人事も結構あるようでして、要は自分が主体的にキャリア形成しなければいけない時代になっているのかなと思います。それは人事課さんの方でいろいろと施策を用意されても、職員の方が、というところもあるのかもしれませんが、ぜひこういうのを活用していただければと思います。多分、いろいろなところを経験されている人というのは、県庁にこれからますます欠かせない時代になってくると思います。

他に、行動計画案について質問ございますでしょうか。大浦委員。

(大浦委員)

104の項目を拝見させていただいたところ、DX関連の項目もかなりの数になっているなと思います。先ほど機構の話もあつたんですけども、DXと看板がついている部署よりも行政経営課の役割の方が項目としては多いなというのが、一つ感覚的に思ったところがあります。それもご事情があるのかなと思うので、まずそのところを少しご説明いただきたいというのが一つと、この部署がこの行動計画を進めていきますというところがあると思うんですけど、やはり横断的な部分が結構あるんだろうと思っております。これは以前からもそうではないかなと思うんですけど、その調整のコストといったところがかなり負荷があるだろうなと感じております。そういったところについてかなり細分化されているからこそ、調整もしなきゃいけないのかなというその辺りの考え方を教えていただけると助かります。

(木村行政経営課長)

では行政経営課から説明いたします。

1つ目、令和5年度からDX推進課ができましたが、DX推進課は、産業の分野、暮らしの分野、それから市町村を含めた行政の分野、あらゆる分野でのDXを推進するということでございます。行政経営課がDXの役割になっている部分が、県庁の業務のやり方、県庁のDXを推進していくという部分で、主体的に進めていくというところでございます。

今回の行財政改革の行動計画が、県庁の業務に関する方針を定めたものですので、そういった意味で、行政経営課が進めるDXという項目が多くなっているという状況です。

それから、部局横断したりするような取組の調整という部分ですけども、おっしゃるとおり複数の部局にまたがるような取組もございます。そういったところもありまして、説明はいたしませんでしたが、行動計画の最後の方に「主な担当課」というものを記載した資料を付けております。25ページからになりますけれども、これは「主な担当課」と書いているとおり、ここが全てということではなくて、中心となって進めていただく、その他の関係する部局も引っ張っていただくという役割を担っていただく課ということで、まずはそちらが中心となって、取りまとめていきたいなと思っております。

それ以外にも、中心となる課がない各課がそれぞれ主体的にやらなければいけないようなところにつきましては、ここは行政経営課が責任を持って、県庁内に周知を図って、こういった取組を推進する必要があるということは、しっかりと伝えて、それを実績として取りまとめていきたいなと思っております。

以上で回答になっていましたでしょうか。

(大浦委員)

はい、ありがとうございました。

(樺委員長)

他に何かございますか。三上委員。

(三上委員)

令和6年度からの5年間の工程について、それぞれの項目に「検討」とか「実施」、「見直し」などの表現で書かれていると思うんですけど、7ページの「②職員のやりがい・働きがいの向上」のところが、「実施」という表現しかされていないので、何となく見直しとかないままに、ずっと5年間進むのかなと最初思ってしまっただけですね。今回の冒頭で、毎年度見直されるというご説明はあったのでそういうことかなと思ったんですが、それにしても、ここに何かしら入った方が自然なのかなという意見です。

(木村行政経営課長)

おっしゃるとおりの部分もございます。現時点で既に取り組んでいる項目もありまして、これについては引き続き検討・実施していくということと、プラス、毎年度、常に充実を図っていくということで、今後検討していく過程で、この単なる実施ではなくて、何らかの充実した取組が矢印の中に、盛り込まれて、さらに具体化していくものと、今の時点では考えておりますので、そういった方向でこれを充実させていければなと思っております。

(三上委員)

はい、ありがとうございます。

(樺委員長)

では、今、行動計画案をご説明いただき、それに対する質問についてもご回答いただきました。

最後になりますが本日の会議内容に限らず、行財政改革大綱の策定から、行動計画の作成に至るまでの議論の中で、委員の皆様が感じられたことや今後県に求めることなど、委員の皆様お1人ずつご発言いただきたいと思っております。

では、大浦委員からお願いします。

(大浦委員)

行動計画案を確認させていただいて、おそらく計画作るまでも相当大変だったと思いますが、これを実行していくというところが一番難しいところだろうなと思っております。5年の計画ですけど、年1回ぐらい、委員も含めた確認が必要かなと思うんですけど、案件によっては多分、年1回では確認が足りないというか、もう少し高速PDCAで回らないといけない部分もあるのではないかなと思っております。この会議を開催すること自体、かなりのコストがかかっていることと思っておりますので、こういった部分ももっと早く確認をして、オンラインでもできる部分があるのではないかなと思っておりますので、そういったことも検討していった方がいいのかなと思っております。私の業界は、半年経ったら相当なことが変わっているなと思ったりするので、特にそれを感じやすいんですけども、早く回すという方法がないかなというところは、ご検討いただけたらいいかなと思っております。

あと、新しい組織も増えるということで、やはり空気があるなら、会社にも空気とか社風みたいなものがあるだろうと思うんですけど、今改革しようと思っている部分がうまくいくかどうかというのは、この社風を変えられるかとか、部署の空気を変えられるかどうか、そして新設の部署ができる理由というのはコストとかそういう具体業務の話だけではなくて、もうこれやるぞっていう空気を変えるためにできるものだったりするのではないかなと思いますので、多分つまづくこともいっぱいあると思いますが、今まで通りではなくて、前に進む方向で解決策を見いだしていくという社風になれば、おのずとこの計画も進んでいって、課題と思われている部分も解決に向かっていくのではないかなと思います。新しいことが始まるということは皆さんの負荷も上がっていくと思いますので、そこを減らしながら、どんどん削るものは削りながら、新しく必要なものはどんどんやっていくというように進めていただけたらなと思います。

特にこのDXって、システムのことだと思っている人がまだ結構いるんじゃないかなと思うので、そうではなく、業務改革というそういったことなんだということを庁内にももっと周知していかないといけないと思います。そういった部分も社風も変えていくんだというところで進めていただけたら、非常にいいなと思っております。

以上でございます。

(坂本委員)

今日の樺委員長の問題にもありました、大学等と連携した人材の確保という部分ですけれども、これは当然、少子化対策の一環ということで、若者定着・促進事業の一環だと思います。私個人の考えとしては、本学大学機関ですけれども、この間プレス発表しました、むつ市にサテライトキャンパスを作って、看護の人材の育成を図っていくという方針が来年度からになるんですけど、そういう取組をしたり、そういう意味では、やはり青森県全体として考えた場合には、公的な支援とか施策だけに期待してはなかなか若者というのは定着できないだろうという意味で、地元の大学あるいは民間企業というところが一体となって様々な連携をしながら取り組んでいかないと、青森県の少子化対策にはなかなか結び付かないのではないかなと思っています。そういう意味では、私の勤める大学としてもしっかりと青森県全体のことを考えてやっていかなければいけないなというふうに改めて認識をいたしました。

それから、今回の計画案の見直しのところなんですけれども、5年間の見直しを毎年度行っていくってところでございますが、今回お示しいただいたのは5年のトータルの大枠の目標だと思います。次年度以降、しっかりと取組の結果、アウトカム、効果はどういったところが出たのかなど、具体的に検証できるような年度ごとの改革目標というものが示されていれば、我々もいろんなことを考えやすいのかなと思います。それから、数値化できるもの、どのくらい達成されたのかというような定量化されたものが、その見直しのときにお示しいただければ非常にありがたいなと思っておりますので、これから様々な取組をされると思いますが、見直しのときにはそういった形の情報をいただければなと思っております。

最後に、いよいよ新しい組織体制で、令和6年度からスタートするということになると思います。「県庁大改革！いきいき働き、県民のために挑戦する県庁」というキャッチコピーで、4月からスタートするという非常に私自身は大きな期待を持っておりますので、しっかりと頑張りたいと思っております。

以上でございます。

(中山委員)

まずは、行財政改革行動計画案、104の項目の作成、本当にお疲れ様でした。

民間もそうなんですけれども、特に県のような組織の中で、いろいろなものを改革することは、民間だとトップの一声で変更とか可能だと思うんですけども、そういった意味で時間と労力、そして熱量というものがすごく必要になるんじゃないかなと思っております。今、令和6年、令和7年、令和8年というふうな形で年を追ってこういった形を変えていくというような一覧になっておりますけれども、これをまた年度ごと、時代の変化とともに変えていかなければいけないことというのは、これから先たくさんあるのかなと思っておりますので、ぜひその辺は柔軟な形でしっかりと変えていっていただきたいと思っております。

また、ハードでもソフトでも、変えるべきところがたくさんあると思うんですけど、特にソフトの部分というのが、人の部分が、昔の常識が今の常識じゃないというのがたくさんあって、それをこの年代の違う方がたくさんいる組織の中で、しっかりと共有していくことは本当に大変なことだなというのを民間でも思っておりますので、しっかりとそこは県の方でまずはやっていただき、お手本になっていただきたいと思っております。まずはこの施策を実施していくということが大切だと思いますの

で、たくさんの項目ありますけれども、一つ一つの部署で頑張っていたきたいと思います。

よろしく願いいたします。

(三上委員)

104の項目の中で、効率化を図るための項目もいくつかあると思うのですが、やはりどんな便利なものでもそれを進めるのは人だと思えます。ですから、その人対人のコミュニケーションという部分を良好にしてもらうことが何より重要なのかなと思えました。そのためには管理職の方々の意識と申しますか、声掛け一つでもモチベーションってかなり変わってきますので、そういった意味で、安全で快適な職場環境の確保という項目ありますが、これが基本になるのかなと感じたところです。

以前お示しされた、県職員の方のアンケートでやりがいを感じられないという項目があったと思いますが、どの程度変わるのか非常に楽しみです。

ありがとうございます。

(樺委員長)

ありがとうございました。

では、最後に私からお話をさせていただきたいと思えます。

まず、私も質問させていただきましたが、本庁の組織体制の見直しですが、かなり大胆な見直しをされたという印象でございまして、これでまず、成果を出せるようにぜひ県庁の方にもご尽力いただきたいと思います。

副知事のご発言もございましたけれども、必要なものを行政がしていく、例えば部署を作るとかということは大いにやって構わないのかなと思えます。ただ、やるからには、それなりの成果が求められるというのもまた事実です。あと、先ほども言いましたけれども、一方で財政規律というものも守っていかなければいけないところもございまして、そのバランスは本当に大変だと思えますが、ぜひそこをやっていただきたいなと思っております。

あと、もう一つはその組織に勤める職員の方々について、今回、県庁目標を県知事自らが定められた「県庁大改革！いきいき働き、県民のために挑戦する県庁」と、特に挑戦をするわけなので、行政の組織体制をかなり大幅に見直したように、ぜひ職員

の方もいろいろチャレンジできるような職場にしていっていただけるといいのかなと思います。

この会議でもいろいろ議論してきましたけれども、公務員、青森県庁という職場は、どちらかというと今まではずっと同じところに勤めて、もちろん出先とかあるんでしょうけれども、同じカルチャーとか風土の中でやってきたと思います。ただ、おそらくこれから、それではうまくいかないことがたくさん出てくると思いますので、民間の力を借りるとか、我々大学など教育機関の力を借りるとか、様々なところと連携して、県庁大改革をぜひ成し遂げていただければと思います。

とりあえず、まずはこの1年、組織体制の見直しが始まって、どれだけ成果が上がるかということも、私も見守って行きたいなと思っています。

私からは以上です。

他に何か最後に言っておきたいことはございますか。

委員の皆様ありがとうございました。

ただいまご説明がありました「青森県行財政改革行動計画（案）」につきましては、委員の皆様からのご意見を踏まえて必要に応じて修正をしていただきたいと思います。

それでは、本日の審議は終了となります。今後の委員会では行動計画の実績等の進捗状況について確認を行うこととなります。

委員の皆様、今年度はこれで終わりですが、今後ともよろしくお願いいたします。

それでは、以上で審議を終了したいと思います。事務局にお返しします。

（徳差行政経営課行政改革推進グループマネージャー）

委員の皆様、本日は誠にありがとうございました。

最後に小谷副知事からご挨拶申し上げます。

3 閉会

（小谷副知事）

委員の皆様、本日は誠にありがとうございました。

昨年3月の委員会から始まって、1年間にわたって大綱の策定、そして本日の行動計画の議論ということで精力的にご議論・ご意見賜りまして、誠にありがとうございました。

ました。本日も委員の方々から様々なご意見を頂戴しました。大浦委員から、DXに関連したお話でありますとか、組織の空気を変えることが必要というようなお話をいただきました。知事も、DXはシステムではなくて、意識改革なんだというようなこと、それから人心一新を図るための組織改正が必要だというようなことで、今回の令和6年度のスタートになっているということでもございます。

坂本委員からお話いただきました、民間や大学とも連携しないと少子化対策にはならないというようなお話もございました。知事も、少子化対策というのは行政だけが行うものではないんだと。むしろ行政よりも民間で働いていらっしゃるの方々の方が人口としては多いんだから、少子化対策というのは我が事として、青森にいる全ての人を考えないといけない。そして、青森の将来を考えないといけないということを常々申しております、そういった中でしっかりと多様な主体との連携というものは考えさせていただきたいというふうに考えております。

中山委員の方からも、昔の常識が必ずしも今の常識ではないというようなお話もいただきました。本当に今、非常にこの時代の変化のスピードが速くなっています。前例を踏まえることというのは重要だと思いますが、前例主義になってはいけないだろうと思っています。職員は去年、こうだったから今年もこうなんだではなくて、去年はこうだったけど、今年は本当にそれでいいんだろうかということを常に自分の頭で考え続けることが必要なんだろうと思います。その結果として、昨年と同じことが妥当とするということはあるとしても、何も考えずに盲目的に過去のことをそのままやればよいというような時代ではなくなってきているんだろうと思っています。

委員長からも、職員がチャレンジできるような雰囲気、それから、民間の力も借りてほしいというようなお話もございました。繰り返しになりますが、多様な主体との連携というものが極めて重要だと思っておりますし、青森の未来を考えるのは行政だけでは決してありません。この青森におられる全ての人、そして全ての主体が考えてこそ、この青森のあるべき姿をみんなで思い描き、そしてその大きな方向性に向かって進んでいく、大きな力になっていくんだろうと思っています。

そしてこの行財政改革というのは、その一つの大きな基盤になるものだろうと思っていますので、常にその行財政改革の先にあるものが何なのかということをお我々も考えながら、この行財政改革というものに取り組んでまいりたいというふうに考えております。

本日、皆様からたくさんの意見を頂戴いたしました。3月中には次期行動計画を決定してまいりたいと考えております。

先般の県庁で行われました本部会議におきまして、本部長である宮下知事からも「改革をすること自体が目的ではなく、県民の皆様に改革の成果を実感していただくことが重要である。県民の皆様の期待にしっかりと応えられる施策を積極的に展開していくように。」というような指示もあったところでございます。

先ほど委員長からもお話いただいております、県庁目標である「県庁大改革！いきいき働き、県民のために挑戦する県庁」を胸に、県庁一丸となって改革を進めてまいりたいと思います。

委員の皆様におかれましては、来年度以降も多大なるご協力をお願いすることになるかと思いますが、引き続きどうぞよろしくお願い申し上げまして、閉会にあたっての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)

委員の皆様、改めてありがとうございました。

なお、次回の委員会の開催につきましては、来年度に入りましてから、また改めてご連絡させていただきたいと思っております。

それでは、これもちまして、行財政改革推進委員会を終了いたします。

どうもありがとうございました。