

## 青森県行財政改革推進委員会(平成25年度第2回)

### 議事概要

**開催日時** 平成25年9月12日(木) 13時30分～15時40分

**開催場所** 青森国際ホテル3階 孔雀の間

**会議次第** 1 開会  
2 あいさつ  
3 議事  
青森県行財政改革大綱(素案)について  
4 閉会

**出席委員** 石田委員、遠藤委員、樺委員、榊委員、辻委員、西岡委員、西澤委員、山田委員  
(以上8名)

**県側出席者** 小笠原行政改革・危機管理監、工藤総務部次長、石川総務部次長、  
貝守財政課長、阿部人事課長、大澤行政経営推進室長 ほか

#### 議事要旨

##### ( 1 開会 )

###### 司会(築田行政経営推進室副参事)

ただいまから「平成25年度青森県行財政改革推進委員会」を開会いたします。

本日は、二本柳委員、宮下委員はご都合により欠席されております。また、西岡委員につきましては、後ほどおいでになる予定となっております。

県側出席者は、小笠原行政改革・危機管理監ほか各部局の主管課長等が出席しております。なお、財政課長につきましては、7月に人事異動がありましたので、ご紹介させていただきます。財政課長、貝守弘です。

###### 貝守財政課長

貝守です。よろしくお願いいたします。

##### ( 2 あいさつ )

###### 司会

議事に入ります前に、小笠原行政改革・危機管理監からご挨拶を申し上げます。

###### 小笠原行政改革・危機管理監

委員の皆様には大変お忙しい中、本日お集まりいただきまして大変ありがとうございます。

本日の委員会では、4月にご審議いただき決定した新たな改革の基本的な考え方に基づき、平成26年度からの取組方策等を検討し、8月27日に開催した行財政改革推進本部会議において取りまとめた「青森県行財政改革大綱素案」についてご説明申し上げ、委員の皆様からご意見等を賜りたいと考えております。

県では、これまで徹底した行財政改革を推進してきましたが、本県行財政を取り巻く状況は、低迷する経済・雇用問題や急激な人口減少問題への対応、平均寿命の延伸対策など、行政課題が山積しており、県の財政環境についても、いまだ基金に依存した財政運営を余儀なくされております。さらに、増大する社会保障関係費への対応など引き続き厳しさが見込まれることに加え、国の財政再建路線のもとで、本県財政の生命線である地方

交付税等への影響が懸念されるなど、予断を許さない状況が続いております。

これらに的確かつ弾力的に対応し、次期基本計画に基づく諸施策を着実に推進していくためには、行財政改革の取組は必要不可欠なものであります。このことについては、行財政改革推進本部会議において、三村知事から私どもに、引き続き財政の健全化に取り組み、安定した行財政基盤を確立するとともに、限られた行財政資源を効果的・戦略的に活用し、最適な行財政運営体制を構築するため、改革の歩みを緩めることなく、全庁一丸となって行財政改革の推進に取り組んでいくよう指示があったところでございます。

委員の皆様には、本日は、青森県行財政改革大綱における今後の方向性や取組方策などについて、どうか忌憚のないご意見、活発なご議論をいただきますようお願い申し上げます、開会のご挨拶といたします。本日はよろしくお願ひいたします。

## 司会

それでは、ここからの議事につきましては、遠藤委員長をお願いいたします。

## ( 3 議事 )

### 遠藤委員長

皆さん、こんにちは。本日は暑い中にもかかわらず、ここに集まっておいただきまして本当にありがとうございます。委員の皆様、それから、今日お集まりいただきました皆様に御礼申し上げたいと思います。

それでは、議事に入りたいと思います。本日の議題は、「青森県行財政改革大綱(素案)について」の1件です。この大綱素案について、審議をしたいと考えております。委員の皆様は、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いただいた上で、意見交換をすることにしたいと思います。

では、青森県行財政改革大綱(素案)について、県から説明をお願いいたします。

### 大澤行政経営推進室長

行政経営推進室長の太田でございます。私から、素案の概要についてご説明させていただきます。座って説明させていただきます。

資料でございますが、青森県行財政改革大綱(素案)と書かれている資料2でございますが、こちらに基づいてご説明いたします。

#### <資料2 青森県行財政改革大綱(素案)>

最初に、1ページをお開きいただければと思います。「第1 本県の行財政改革に係る基本認識」については、これまでの行財政改革の取組等について総括してございます。若干かいつまんで申し上げます。

まず、これまでの行財政改革の取組でございますが、県では、平成7年に青森県行政改革大綱を策定し、以後、数度の改定を行いつつ、平成15年11月には財政改革プランを策定し、この行革大綱とプランに基づく行財政の改革に取り組んできたところでございます。

さらに、引き続き厳しい行財政運営を踏まえ、平成20年には行政改革大綱と財政改革プランを一体化した「青森県行財政改革大綱」を策定いたしまして、行財政の新たな改革に取り組んでいるところでございます。

その結果、成果といたしましては、定員適正化の推進などの行政執行体制のスリム化であるとか、あるいは、平成23年度におきます県債残高の減少など、財政構造改革の進展が図られてきたところでございます。また、こうした取組を進めつつも、選択と集中の徹底等を通じまして、「青森県基本計画未来への挑戦」の着実な推進を支えるとともに、東日本大震災からの復旧・復興など、県政の重要・緊急課題への積極的な対応を図ってきてございます。

2ページでございますが、こうした中における本県行財政を取り巻く現状と課題でございます。経済のグローバル化等、社会経済情勢の変化に伴い、地方行政に対するニーズも複雑化、高度化してございます。さらにそれに加えまして、低迷する経済・雇用問題等、強力に取り組むべき課題も県として対応すべき行政課題は山積しているところでございます。

財政環境につきましても、これまでの徹底した行財政改革努力により、財源不足額を着実に圧縮してきてございますが、いまだ基金に依存した財政運営を余儀なくされ、また、国の財政再建路線のもとで、国の地方財政対策等の動向が不透明など予断を許さない状況が続いている。このように、本県行財政を取り巻く状況というのは、依然として厳しいことに加え、これまでになく不透明さを増している。これらに的確、弾力的に対応することが求められているといった状況にあると考えてございます。

こうした認識のもと、次の行財政改革を推進するにあたっての基本的な考え方が3ページでございます。「第2 新たな行財政改革の基本的な考え方」については、4月に開催いたしました第1回推進委員会でご審議いただいた内容に、若干の修正、追加を加えたものでございます。ご説明については、ポイントだけにさせていただきますと思います。

まず、目的でございますが、県では、青森県基本計画未来への挑戦に基づき、生活創造社会の実現に向けまして、豊富な農林水産業、エネルギー資源など最大限に活用し、攻めの農林水産業による6次産業化の推進など、さまざまな取組を展開し、着実な成果を収めてきました。今後も、現在策定作業を進めております新たな基本計画のもとで、県民一人ひとりの生業づくりを一層進めるとともに、青森県の生業と生活が生み出す価値が世界に貢献し、広く認められる生活創造社会の実現を目指していくこととしております。

一方、先ほど述べましたように、現下の本県行財政環境は、引き続き厳しい状況にありますし、先行きへの不透明さも増しております。このような状況のもとで、引き続き、次期青森県基本計画に基づく諸施策を着実に推進していくためには、安定した行財政基盤を確立するとともに、限られた行財政資源を効果的・効率的に活用して最少の経費で最大の効果を追求することで、しなやかさと力強さを兼ね備えた最適な行財政運営体制を構築することが必要でございます。

このため、平成26年度以降におきましても、これまでの改革の歩みを緩めることなく、全庁挙げて行財政改革に取り組むこととし、「青森県行財政改革大綱」を改定するというところでございます。

取組期間でございますが、次期青森県基本計画の期間に合わせて、平成26年度から30年度までの5年間といたします。

行財政改革により本県がめざす行財政の姿でございますが、3つ挙げてございます。その追求に一丸となって取り組むこととしてございます。その3つとは、「柔軟かつ創造的な執行体制の確立」、「地域との連携・協働の推進」、「次世代に向けて持続可能な財政基盤の確立」でございます。

続きまして、5ページをお開きください。「戦略軸」でございます。今述べました目的の達成に向け、戦略的かつ着実に改革を進めるための取組の基軸として、「業務戦略～業務マネジメントの改革～」、「組織戦略～組織・人材マネジメントの改革～」、「協働戦略～地域との連携・協働の推進～」、「財政戦略～財政規律の堅持による持続可能な財政構造の構築～」の4つを掲げ、行財政改革に取り組むことといたします。

続きまして、「推進方法」でございます。全庁一丸となって行財政改革を進めるためには、引き続き、庁内組織といたしましては、知事を本部長とする行財政改革推進本部を設置し取り組みますとともに、本年度、各部門に新たに整備いたしました推進組織、行財政改革推進チームでございますが、この体制によって進めることとしてございます。これによりまして、この推進本部という全庁的、横断的な組織に加えまして、各部門ごとの主体的な活動が期待されるチーム、この両方をもって実効性のある取組をきめ細やかに進めてまいることとしてございます。

また、具体的な取組内容につきましては、実施計画に取りまとめの上、当推進委員会のご意見を踏まえなが

ら、毎年度、その取組状況を点検し、必要な見直しを講じながら、着実に取組を進めることとしてございます。

続きまして、7ページでございます。「第3 行財政改革の取組方策」、ここから具体的な取組方策の章となります。ただし、大綱でございますので、記述する取組というのは代表的なものにとどめていることをご了承いただきたいと思います。

まず、基軸の1つ、業務戦略でございます。「1 業務マネジメントの改革」でございますが、行財政資源が制約される中で、質の高い行政サービスを提供していくためには、業務プロセスを常に点検いたしまして、資源を効率的・効果的に活用して最大の成果が獲得できるよう、適切な業務マネジメントの確立に取り組むこととしてございます。

その具体的な取組の一つが「(1) 自律的な業務マネジメントの確立」でございます。最少の経費で最大の効果を上げなければならないという地方自治体経営の基本を踏まえまして、行政方に対する取組の成果や手法を検証し、課題解決、目的達成に向けて、必要な改善を講じるPDCA型の業務マネジメントが適切に実施されるよう、自律的に取り組むための仕組みの構築に取り組むこととしてございます。

そのマネジメントを通じた取組といたしまして、「(2) 業務の重点化」でございます。次期青森県基本計画を進めるため、同計画に基づいて行われてございますマネジメントシステム、こちらの政策、施策レベルで方針決定、事業の企画立案、実施点検等を行うPDCA型のシステムでございますが、こういった取組の重点化を進めるほか、県の業務全般につきまして、重点化を図ることとしてございます。

また、「(3) 行政サービスの質の向上」でございますが、県民の利便性向上の観点から、出先機関への権限移譲の推進や行政手続きへのICTの活用、拡大に取り組むこととしてございます。

また、「(4) 適正かつ効率的な事務処理の推進」の観点から、事務改善、内部管理業務の縮減、業務の可視化などによりまして、事務処理の効率化、省力化に取り組むとともに、監査や財務事務に係る検査の充実・強化についても取り組むこととしてございます。

さらに、リスクマネジメントの強化を図ることといたしまして、危機事象が発生した場合でも、その影響を最小限にとどめ、安定的な県政運営が図られるよう、職員研修等を通じた意識啓発、あるいは、大規模災害が発生したときの業務継続計画の策定など、リスクマネジメントの強化に取り組むこととしてございます。

続きまして、9ページ、「 組織戦略」でございます。

「1 職員力の向上」でございます。少数精鋭による効果的な行政運営を実現するための取組といたしまして、「(1) 人材の確保」につきましては、人物本位の採用を強化するなどによって、挑戦的・創造的に取り組むことのできる優秀な人材の確保に努めます。また、採用職種の見直しや任期付職員採用制度の活用などにより、専門性の高い人材の確保にもあわせて努めることとしてございます。

「(2) 人材の育成・活用」については、職員を育成し、その能力を活用していくための新たな人材育成方針を策定いたしまして、将来の県行政の中核を担う世代の早期育成、あるいは、職員の適正等を踏まえた人材の育成・活用に取り組むこととしてございます。

また、定年退職後に再任用されます職員につきましても、これまで培った知識・経験を最大限発揮できる人事管理に取り組み、その能力を積極的に活用してまいります。

「(3) 意識改革の徹底」については、何よりも職員の意識の改革というのは非常に重要でございます。職員一人一人が柔軟で意欲的な発想と経営的視点を持って業務執行に当たることによって行政サービスの向上が図られるよう、職員の意識改革・啓発に取り組むこととしてございます。

また、県民との信頼関係の構築というのが非常に重要であることを踏まえ、公務員倫理の徹底などにも取り組むこととしております。

「(4) 給与の適正化」については、これまで同様、社会経済情勢の変化、あるいは、人事委員会勧告等を踏まえまして、給与制度や諸手当等々について、適正化を推進してまいりますとともに、人事評価結果の給与の反

映につきまして、今既に行っているところでございますが、さらにその適用範囲の拡大に努め、職員の士気の維持・高揚を図ることとしてございます。

「(5) 職場環境の整備」については、執務環境の整備といったハード面だけではなく、ワーク・ライフ・バランスの推進、健康管理サポートの充実、あるいは、コミュニケーションが活発化できる風通しのよい職場風土の醸成など、職場環境づくりに取り組むこととしてございます。

次に、「2 執行体制の改革」でございます。

「(1) 組織機構の見直し」については、本庁につきましては、行政需要の変化に的確に対応し、次期青森県基本計画に基づく諸施策を効果的に推進するため、機動的な見直しを行います。出先機関につきましては、行政サービスの効果的な提供に留意いたしまして、特に、地域県民局につきましては、地域に根ざした総合的な県行政の展開が図られるよう機能の向上などに取り組むこととしてございます。

次のページでございます。また、簡素、効率的、機動的な執行体制を確保するため、職制等の見直し、あるいは、専決権限の拡大による庁内分権を進めてまいることとしております。

次に、「(2) 職員数の適正化」でございます。一般行政部門につきましては、4,000人以下の体制を実現するなど、執行体制のスリム化が相当進んでございますが、引き続き執行体制の簡素化を図るため、部門ごとの目標を定めて計画的に適正化を進めていくことといたします。また、新規行政需要に的確に対応するためにも、質の高い効果的な行政サービスの提供に向け、弾力的な庁内における再配置によります人員配置の最適化にも取り組みます。

各部門の適正化目標でございますが、一般行政部門につきましては、平成31年4月1日までに60人以上を削減、教育部門のうち、教育委員会事務局及び学校以外の教育機関については、同じ時期までに10人以上を削減、また、教職員につきましても、県立高等学校教育改革第3次実施計画(後期)を踏まえ、県立学校の教職員の人員の見直しなどを行います。また、警察部門におきましても、一般職員について10人以上削減することとしてございます。

次に、「(3) 出資法人等の経営改革」でございます。県が出資等を行ってございます公社等につきましては、法人の自立的な運営の確立に努めるとともに、その設立目的や役割を点検し、県の関与のあり方、見直し、経営改革を進めてまいります。

県立保健大学等の地方独立行政法人につきましては、その法人に与えられた中期目標がしっかり達成できますように、設立団体としての取組を進めてまいります。

また、県立病院につきましても、県立病院新成長プランなど、経営計画に基づき、県立病院として期待される医療機能の強化と良質な医療を提供していくための経営の効率化を図ることとしてございます。

続きまして、13ページ、「協働戦略」でございます。

引き続き、公共サービスを持続的に提供していくためには、県だけではなく、市町村、民間など地域を構成する多様な主体による適切な役割分担のもとに、ともに公共を担うことのできる仕組みづくりを進めることといたしまして、「1 県民との連携・協働」でございますが、県民参画の推進といたしまして、戦略的な広報活動や、県が保有する公共データのオープン化の推進等による情報共有を進めるとともに、公共事業について、その事業の構想・計画段階から住民が参画し、計画にその意見等を反映させる手法でございますパブリックインボルブメントの手法の活用等によって、県民参画を推進していくこととしております。

また、民間活力の活用でございますが、企業等の民間が有するノウハウ、機動性が期待できる分野を中心といたしまして、民間への移行、連携・協働を進め、地域の課題解決に取り組んでまいります。また、公の施設につきまして、指定管理者制度の導入を進めてございますが、まだ導入されていない施設につきまして、その拡大を図るとともに、その導入された施設については、適切なモニタリングの実施などにより、管理の向上に取り組むほか、PFIの手法でございますコンセッション方式の導入についても検討いたします。

「2 分権型社会の推進」でございます。「(1) 市町村との連携」については、住民に身近な事務、住民に最も身近な基礎自治体であります市町村が主体的かつ総合的に実施することを基本といたしまして、県と市町村の適切な役割分担のもとで地域の行政サービスが提供されるよう、市町村との連携や権限移譲などに取り組むこととしてございます。

「(2) 地方分権改革への対応」ですが、地方分権改革についても、引き続き、県民サービスの向上をもたらすものとなるよう、国の動向を注視し、県として必要な主張・提言を行うこととしてございます。

これまでの説明が、いわゆる行財政改革の行政改革に関することとございます。15ページ、財政戦略は財政改革に関することとございますが、この内容につきましては、財政課長から説明申し上げます。

### 貝守財政課長

財政課長の貝守でございます。私のほうから財政戦略についてご説明いたします。座って説明させていただきます。

まず、「1 財政健全化の推進」のところを目標を整理してございます。3行目でございますけれども、歳出改革及び財源確保の取組、これは後ほどご説明しますが、この取組を通じて財源不足額の早期解消を図り、収支均衡(基金に頼らない財政運営)、財政調整用の基金でございますけれども、これを取り崩さないでもやっていけるような財政運営の実現、継続を目指します。また、基金の復元、充実や県債残高の圧縮等による将来負担の抑制など、中長期的視点に立った財政健全性の確保に取り組むこととしてございます。ここのところが目標でございます。

「2 歳出改革の推進」ということで、「(1) 義務的経費の抑制」でございます。義務的経費と申しますのは、人件費とか公債費など義務的にかかってくる経費でございますけれども、まず、総人件費の抑制に努めるということは、先ほどの組織戦略のところと連動するものでございます。

それと、公債費、これは借金の返済でございますけれども、公債費につきましては、引き続き県債の新規発行の抑制等による県債残高の圧縮に努めるなど、将来の公債費負担の軽減を図ることとしてございます。

16ページ、「(2) 施策の重点化」でございます。「ア 部局政策経費等の見直し」ということになってございますが、部局政策経費等、一般的な政策経費、あるいは、経常的な経費でございますけれども、これらにつきましては、取組の重点化を徹底するとともに、補助金を含む事務事業について不断の見直しを行うこととしているほか、予算編成手法の工夫・改善にも継続して取り組むこととしております。

「イ 重点施策等の推進」についてでございますけれども、この重点施策等と申しますのは、次期青森県基本計画に基づく重点的に進める施策といったものの推進や、県政の緊急課題に対応するため、引き続き、通常の予算要求枠のほかに特別な予算要求枠を確保することとしてございます。また、施策の推進に当たっては、費用対効果など成果重視の視点、あるいは、部局間連携を強化した事業立案等に努めることとしております。

「ウ 公共事業関係費(普通建設事業費)の重点化」でございます。いわゆる投資的経費の重点化ということとございますけれども、本県発展に資する社会資本整備や防災公共、それから、既存施設の老朽化対策など、県民の安全・安心に資する事業への重点化を図ることとしてございます。また、その下、大規模施設についてでございますけれども、既存施設の耐震や老朽化等のための改築・改修を引き続き優先し、計画的に実施することとしてございます。また、既存施設ではなくて新たな大規模施設でございますけれども、これの整備については、財政規律の堅持を基本としつつ、これまで進められてきた検討議論の状況や財源確保の見通しなどを勘案しながら優先度を判断し、必要となる対応を進めることとしてございます。

17ページでございます。「(3) 他会計・出資法人等への負担の見直し」でございますけれども、県の予算では、普通の一般会計のほか、さまざまな特別会計、企業会計というものもございます。そうした一般会計以外の会計、あるいは、独立法人とかその他、県の出資法人等、これらにつきまして見直しを検討する、事務事業の見直

しや経営の効率化を図って、負担の見直しなどについて検討することとしてございます。

「3 財源確保の取組」でございます。

「(1) 歳入の確保」でございますが、県税収入の確保、あるいは、受益者負担の適正化に取り組むとともに、県有財産の処分・有効活用も推進しまして、安定的な歳入の確保に努めることとしております。

「(2) 基金の有効活用」ということでございまして、ここは、財政の健全性を確保しながら次期青森県基本計画に基づく諸施策の着実な推進などを図るために、特定の目的のために設置している基金がございます。これらの充実・有効活用に努めることとしております。

「(3) 効率的・効果的な予算執行」でございますが、これは予算の執行段階においても、さまざま経費節減を図るとともに、歳入の確保に努め、これらの取組によって生じた財源につきましては、基金を積み戻すなり、後年度の財政負担の軽減に活用することとしております。

18ページでございます。「(4) 地方税財源の充実・強化」でございますが、本県の財政というのは、国の地方財政対策に大きな影響を受けてきてございます。したがって、地方交付税をはじめとする地方税財源の充実や財政調整機能の強化というのが不可欠であるということでございますので、引き続き、全国知事会等と連携し、国に対して積極的に働きかけていくこととしております。

最後、「4 県有資産マネジメント」でございます。県有資産マネジメントにつきましては、県有施設の総量の縮小や長寿命化の取組などを引き続き推進するとともに、施設の維持管理経費の節減を図って、県有施設全体でのライフサイクルコストの縮減を推進することとしております。また、公共土木施設等については、長寿命化を推進するということとしてございます。

説明は以上でございます。

### 大澤行政経営推進室長

以上が財政戦略でございますが、続きまして、19ページ、20ページに、今、ご説明いたしました取組方策の体系図を記してございます。さらには、22ページ以降、参考資料としまして、これまでの行財革の取組の経緯であるとか、その間の改革の成果等について、参考資料として添付してございます。今回はこの内容についてご説明を割愛させていただきます。

以上で大綱素案についての説明は終わりますが、先ほどご説明したように、次期行財政改革大綱は、次期基本計画に基づく諸施策を推進するために必要な取組としてございます。本日は、参考として基本計画に関する資料もお配りしておりますので、その概要につきまして、担当課から説明させていただきます。

### 千葉企画調整課総括主幹

企画調整課の千葉と申します。座って説明させていただきます。

参考資料、8月27日に青森県総合計画審議会で決定されました、次期青森県基本計画(素案)について、その概要について、ポイントを絞ってご説明させていただきます。

#### <参考資料 次期青森県基本計画素案の概要>

1枚おめくりください。2ページの上段です。「目的」ですが、平成16年12月に「生活創造推進プラン」というのを県では策定しまして、この中で、暮らしやすさではどこにも負けない地域づくり、すなわち、生活創造社会というものをめざしていこうということで進めてまいりました。

それを引き継ぐ形で、平成20年12月に、現計画であります「青森県基本計画未来への挑戦」を策定しております。この中では、生業に裏打ちされた豊かな生活が実現している社会をめざそうということで進めてきました。その後、人口減少、少子高齢化が一層進行し、グローバル化の進展ですとか、あとは、東日本大震災など、さまざまな環境変化がございましたが、基本的には、これらの現計画の理念を継承、進化させるということで

次期計画を考えています。

下段にまいりまして、これまでの2つの計画、10年間の取組の成果をもとにしまして、県民と目標や戦略を共有し、果敢にチャレンジしていくのだということで、次期計画では生活創造社会につきまして、「青森県の生業と生活が生み出す価値が世界に貢献し広く認められている状態をめざす」というふうにしておりまして、生業と生活の成長戦略として策定することとしております。

次のページの上段をごらんください。「基本的な考え方と計画期間」であります。前の計画もそうですが、この計画の考え方としましては、県行政全般に係る政策・施策の基本的な方向性を総合的・体系的に示した県行政運営の基本方針ということであります。コンセプトとしまして、赤字で書いてありますけれども、食や自然、祭りなどの地域資源、あるいは、粘り強くチャレンジし続ける県民性といった強みをとことん、それから、短命県の克服などの課題をチャンスにということが基本コンセプトとしております。計画期間は、平成26年度から30年度の5年間としております。

下段をごらんください。「第1章 これからどうなる青森県」ということで、ここでは、現状と課題ですとか成果と可能性といったものを書いております。まず、知っておきたい現状と課題ということですが、一番上ですけれども、次のページのグラフにありますように、青森県の人口の推移と将来推計をはじめとしまして、3つ目の青森県の平均寿命でありますとか、4つ目のグローバル化の進展、あるいは、東日本大震災からの創造的復興の状況など、現状を記載しております。

4ページの下段をごらんください。こちらのほうでは、成果と可能性のうち、これまでのチャレンジの成果を書いております。右上のグラフにもありますとおり、攻めの農林水産業を続けてきた結果、大手量販店との通常取引額が増加するなど、さまざまな成果が出ています。

また、2つ目、青森ライフイノベーション戦略につきましては、医療、健康・福祉分野について、機能性素材でありますプロテオグリカンの開発をはじめとした成果が出ているといったようなことをここで述べております。

次のページの下段をごらんください。ここでは、青森県の可能性ということで、これから期待されるものをいろいろ並べております。まず1つ目、ラムダプロジェクトですが、次のページの上段に概念図が書いてあります。平成27年、北海道新幹線の開業という一つの大きな環境変化があります。これを機に、津軽海峡交流圏を構築してさらなる交流に結びつけていきたいということでもあります。

5ページに戻っていただきまして、物流拠点としての可能性ですとか、あるいは、エネルギー関連施設の集積など、これからの可能性を記載させていただいております。

6ページの下段をごらんください。ここでは、みんなで生かす地域資源としまして、幾つか掲げておりますが、まず、何といっても食料自給率全国第4位ということで、食の王国、しかも、農水林、それぞれバランスのとれたものが生産される強み、あるいは、2番目ですけれども、多彩な地域資源ですとか自然がもたらす恵みなど、大切にしたい青森県の価値を掲げております。一番下の、課題をチャンスにでありますけれども、多くの強みがある本県でありますけれども、他方、短命県であるとか、他県に比べて人口減少が進行していることなどの課題も有しております。この課題について、歎くばかりではなく、むしろ、他県に比べて伸びしろの大きい成長のチャンスととらえ、果敢にチャレンジしていく姿勢を打ち出したいということでもあります。

7ページ上段からは「第2章 みんなでめざす2030年の青森県」となっております。2010年に策定されました現計画では、そのとき生まれた子供たちが成人する2030年におけるめざす姿を定めました。次期計画におきましても、これを継承して設定するものであります。先ほども述べましたが、2030年におきましては、青森県の生業と生活が生み出す価値が世界に貢献し、広く認められている状態をめざす。これを言い換えますと、世界が認める青森ブランドの確立というふうに定義しております。この「青森ブランド」というものは、地域資源や産品、あるいは、観光資源などの個別のブランド化ということだけではなくて、それに加えて、県内の市町村や地域が有する価値ですとか産品、地域特性を包括した青森県からイメージされる価値、あるいは、県が提案した政策や地域



の取組、輩出した人財が持っている価値など、総体としての価値というふうにとらえております。

下段では、4分野を設定するという事で、生業部門では産業・雇用分野、生活部門では、安全・安心、健康分野、あるいは、環境分野というものを設定しまして、それら全ての礎となります教育・人づくり分野と、この4つの分野で取組を進めていくこととしております。

次のページをごらんください。4分野ごとのめざす姿を掲げております。

「産業・雇用」分野におきましては、成長3分野での産業の創出・強化と外貨獲得としまして、農業に代表されます「あおりアグリ」、医療・健康福祉産業に代表されます「あおりライフ」、再生可能エネルギーですとかリサイクル産業に代表されます「あおりグリーン」、これらを成長させていくこととしております。2つ目は、個性的な魅力を備えた「あおりツーリズム」ということで、観光分野をさらに進めていきたいということでもあります。3つ目が中小企業が成長している状態などをめざす、国内外で支持される「あおりビジネス」、4つ目が、県内の就職が充実している状態などをめざす、魅力あふれる「あおりワーク」としております。

次に、下段です。2つ目の、「安全・安心、健康分野」では、1つ目として、健康的な生活習慣が実践されている状態をめざす、健康で長生きな青森県、2つ目として、社会全体で子育てをしている状態をめざす、安心して子どもを産み育てられる「最適の地」、3つ目が、防災対策や防犯対策がなされている、みんなでつくる安全・安心な青森県としております。

「環境」分野です。環境分野では、4つのめざす姿を掲げております。自然と共生する暮らし、あるいは、ごみの削減やリサイクルが進んでいる循環型社会の実現、省エネや再生可能エネルギーの導入が進んでいる低炭素社会の実現、子どもから大人まで環境配慮を実践している環境にやさしい青森県民としております。

最後に4つ目、「教育、人づくり」分野です。ここは6つのめざす姿を掲げておりますが、一番最初は、子どもたちが能力を伸ばし挑戦している状態である、夢や志の実現に向かって挑戦する青森県民、2つ目、学校、家庭、地域が連携して子どもを育む、社会全体で育む「生きる力」など、6つのめざす姿を書いております。

次のページをごらんください。これらめざす姿を支えていく生業と生活の成長戦略としまして、大きく2つ書いております。分野横断の連鎖展開(バリューチェーン)としておりますけれども、先ほど来申し上げております、強みでとことん稼ぐということと、課題をチャンスに、課題解決型イノベーションを進める。このために相乗的な効果を生み出すための、4つの分野を横断した取組を進めていきたいということでもあります。

もう一つが、人財の「地産地活」という言葉です。1つ目、意欲ある人財による地域の生活面に着目した「生業づくり」、あるいは、雇用の創出や子育て支援により若者の県外流出に歯どめをかけ、地域が産み育てた人財が活躍する青森県、これらが重要との観点で、1つ、成長戦略に掲げてございます。

下段、第3章からは、めざす姿を実現するために今後5年間で取り組む個別具体の政策、施策を記載しておりますが、個別の内容は省略させていただきまして、14ページをごらんください。

「第4章 めざす姿の実現」ですが、「戦略プロジェクト」と「戦略キーワード」としてしております。先ほど申し上げました分野横断の連鎖展開を進めるために、新たに「戦略プロジェクト」というものを設定しました。これは4分野を横断して、特に重点的に取り組むべきプロジェクトをセットするというのが戦略プロジェクトでありますけれども、現計画におきましては、右側の戦略キーワード、4分野それぞれにおいて優先的に取り組む必要があるものをわかりやすい言葉で表現したものでありますけれども、これら2つをあわせて取組の重点化を進めていくこととしております。

イメージとしましては、下段のイメージ図をごらんください。縦に向かっている矢印がそれぞれの分野における重点的な取組を表します戦略キーワードでありまして、これら4つの分野に横串を刺して分野横断的に取り組んでいく横串が戦略プロジェクトというイメージでございます。

15ページをごらんください。「第5章 めざす姿に向かって」ということで、これまでの立ち位置の確認とこれからの伸びしろを確認するということでもあります。注目指標につきましては、現計画に引き続き設定しております。ま

ず、生業を代表する指標としまして、1人当たり県民所得、生活を代表する指標としまして平均寿命、この2つを設定して、県の立ち位置でありますとか、めざす姿に向かってどのように進んでいるのかということをチェックしていくことになります。

下段をごらんください。下段のほうは、これら2つの注目指標をつなぐ、これから前に向かって効果が期待される部分ということで、県内総時間という考え方を表しております。これは、青森県民であるなしにかかわらず、青森県という一定の地域で使われる時間ということでありまして、まず1つは、県民が県内で使う時間(県民総時間)、2つ目、県外からの来訪者などが滞在している時間、この2つを合わせたものです。県民総時間につきましては、平均寿命を延伸することで、県外からの来訪者などの滞在時間につきましては、交流人口を拡大することで伸びていき、結果として、1人当たり県民所得の向上に結びつくものという概念を次のページの上段でも表しております。

16ページの下段、「第6章 この計画を進めるために」ということで、現計画でも情報発信、プロモーションなどを進めております。あわせて、下から2行目でございますけれども、行財政改革の推進とあわせて進めていきたいと考えております。

1枚おめくりいただきまして、18ページの今後の策定スケジュールというところをごらんください。真ん中あたり、9月18日、来週でございます。再度、総合計画審議会を開きまして、今、ここでご説明しているのは素案ですが、最終的な答申が決定されます。これが県に答申されまして、その後、9月26日からパブリックコメントを実施し、11月下旬に県議会へ提案することとしております。

その下段の全体像とありますのは、今ご説明した内容をコンパクトにまとめたものでございます。

2枚おめくりください。現計画に引き続き、県内6地域県民局におけるそれぞれの特徴を踏まえためざす姿でありますとか取組を、各県民局ごとに組織されました検討委員会において検討、作成したものが地域別編となります。現計画では、主として生業づくりに資する取組を各地域で進めてまいりましたけれども、次期計画におきましては、健康づくりなどの生活面の取組も計画の中に掲げ、各地域ごとに推進していくこととしています。細かい中身は、それ以降は省略をさせていただきます。

以上でございます。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。詳細に丁寧にご説明いただいたと思います。最後に、企画調整課のほうから、次期青森県基本計画(素案)の概要についてご説明がありましたけれども、今回審議する行財政改革の内容というのは、これから5年にわたる長期計画について、これを支えるための行財政改革という意味合いがあるわけです。今、説明していただいたわけですが、これを効果的、あるいは、戦略的と言ったほうがよろしいでしょうか、推進していくための行財政改革という位置づけになるかと思えます。短い時間で丁寧にご説明いただきましたけれども、今回の行財政改革大綱については、まず、基本認識として大変厳しい状況があるということは前提ですけれども、今まで全庁を挙げて改革に取り組んできたという流れをご報告していただきました。その上で、基本的な考え方としては、戦略的なマネジメント志向ではないかと思えます。資源が非常に限られていますので、その中で重点的に取り組むべき分野をきちんと決めて、それに向けて戦略的に取り組んでいくということがベースになっているわけです。

さらに、もう一つ特徴的なのは、現場志向です。大綱の章立てを見ていきますと、まず最初に出てくるのが業務戦略という項目であります。つまり、現場でしっかりしたサービスをいかにつくっていくかということを基本に据えて、その後、組織戦略、協働戦略という構成です。この戦略というのは組織及び地域全体でどうガバナンスしていくかという視点が大事でありますので、地域の中で協働、主要なセクター、あるいは、主体、組織間で適切に協調しながら、あるいは、協働しながら戦略を練っていくという考え方が非常に大事であります。というふうに、現場

志向から見た戦略をどういふふうに立てていくかという方針が色濃く出ていると感じます。そして、それを支える財政戦略をしっかりやっていくという大枠になっているかと思います。

それでは、ただいまご説明がありました青森県行財政改革大綱(素案)について、審議していきたいと思っておりますが、大綱素案のうち、「第2 新たな行財政改革の基本的な考え方」の部分までは前回審議しておりますので、今回は主として「第3 行財政改革の取組方策」の構成に即して、順次審議を進めてまいりたいと思います。

なお、各項目に係る事前のご意見、ご質問が提出されている場合は、委員を指名したいと思いますので、その部分について、一括して発言いただきますようお願い申し上げます。

ではまず、「業務戦略」について、事前のご意見、ご質問がありますので、まず、権委員からご発言をお願いいたします。

### 権委員

八戸学院大学の権です。今回、この素案を拝読いたしまして、私の率直な感想を申し上げますと、めざす方向は非常に共感できるものがありました。ただ、私は一応、公共財政も専門的にやっている研究者でございますので、そういう中で、めざす方向性を実現していく中で、幾つか気がかりなところがあったので、若干質問が細かくなってしまって大変恐縮ですけれども、お答えいただければありがたいと思っております。

では、業務戦略のところですが、前回は議論になったところではありますが、私が質問したいのは出先機関のお話でございます、具体的に7ページから8ページにかかっているところですが、出先機関への権限の委譲の推進を図るということですが、具体的にどういうところを例えば考えているのかというのを質問させていただきます。

### 遠藤委員長

それでは、一つずつやっていきましょうか。お願いします。

### 阿部人事課長

人事課でございます。出先機関の権限委譲につきましては、基本的に、7ページに書いてございますように、県民に直結した行政サービスは、県民に身近で地域の実情等を最もよく把握している出先機関が処理するということが適当だろうと、この観点に立って進めているところでございます。具体的に権限を委譲する出先機関は、主に地域県民局というのが対象になりますけれども、そこで所管しております県税、健康福祉、農林水産、県土整備といった分野のさまざまな業務について、県民の利便性の向上、あるいは、事務処理の迅速化、効率化等々に資するかどうかといったことを勘案しながら、具体的に新たな大綱に基づいて、それぞれ委譲する事務について具体的に検討していきたいと考え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。それでは、もう一つありますね。辻委員からお願いいたします。

### 辻委員

辻と申します。私も権委員と同じように、めざす方向には非常に共感できるという内容で、さらに、今まで取り組んできたことを有意義に実現可能にするために拝読させていただきました。そして、7ページのところで、「自律的な業務マネジメント」という言葉が出てきたことを非常にうれしく思うと同時に、どんなふうに具体的に自律するかといったときに、それが結果的に、経済的に有効になると考えていかなければならないので、基本的な考え方

が、もしかすると逆になっているのかなという若干の不安を覚えましたので、あくまでも少ない予算ではあるけれどもというのを除くことはできませんけれども、予算があるなしにかかわらず、やはり成長していくということは必要なことですので、PDCAの具体的なアクションにつながって、また改善というところをもう少し深く考えて取り組むべきではないかと、コメントというか、私を感じたところでございます。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。それでは、よろしく申し上げます。

### 大澤行政経営推進室長

辻委員からのご意見ということでございますけれども、自律的な業務マネジメントの確立につきましては、7ページにも触れてございますけれども、本県行財政環境が引き続き厳しい、また、不透明さも増すという中で、県基本計画に基づく諸施策を着実に推進するためには、どうしても限られた行財政資源を効果的・戦略的に活用して、最少の経費で最大の効果を追求するという新たな行財政改革の基本的な考え方に基づいてPDCA型のマネジメントに取り組むこととしてございます。このような業務マネジメントが成果を発揮するためには、委員がご指摘してございますように、課題解決、目的達成に向けた改善に職員一人一人が自律的に取り組むこと、もちろん、職員だけではなく組織としても当然ですが、自律的に取り組むことが最も重要であろうと考えてございます。取組の結果として、例えば、7ページの中で業務の重点化であるとか行政サービスの向上、さらなるさまざまな効果が期待できるというふうに考えてございます。今後、PDCAサイクルの設計に当たっては、今後の検討課題にはなりますが、今、ご意見をいただいたことも参考にしながら検討してまいりたいと考えてございます。

### 遠藤委員長

いかがですか。辻委員の言われたことは非常に大事だと思います。効率的ということは非常に大事ですが、効果的に、あるいは、戦略的、こういう言葉も使っていますので、むしろそういった言葉を使っておいたほうがいいかもしれません。

### 辻委員

私は、普段、現場でいろいろな行政の方たち、県庁職員の方たちと協働でいろいろなことをさせていただく機会が非常にありまして、本当に県庁の方たちの一生懸命やっている姿に共感しているもので、私たちの民間レベルでもできることを成長してやっていかなければならないですし、一方的ではだめだなと思っているので、そのところでPDCA型というのは非常に大事だなと感じているということです。

### 遠藤委員長

それでは、そのほかに「業務戦略」について、いかがでしょうか。よろしいですか。

それでは次に、「組織戦略」についての審議をしたいと思いますが、こちらについても事前のご意見、ご質問がありますので、まず、樺委員からご発言をお願いいたします。

### 樺委員

まず1つ目は、人材の確保ということで、「職員の採用職種の見直しや任期付職員採用制度の活用を図る」、これは非常にいいことだと思います。ただ、一方で、公務員というのはどうしても採用試験があって、年齢制限があって、民間企業などに比べますと、いわゆる人材の流動性というところで、その流動性が少ないといいますが、それがもちろん、いい面もあるのですけれども、これからどんどん世の中が変わっていく中で、それでは対処しき

れない部分も多々あるのかなということで、例えば、私が質問させていただきたいのは、特に年齢制限です。たしか県の採用試験においては、社会人枠が別途に設けられていまして、そちらのほうではということもあるのですが、年齢制限を撤廃するまでいなくても、かなり引き上げる。そうすると、例えば、高校まで青森県にいて、東京等の都心のほうに行き、いわゆるIターンとかUターンのような形で青森県に戻ってくるような人材を県として非常に確保していきやすいのではないかという観点から、例えば、年齢制限について見直すお考えがあるかどうかというところを質問させていただきます。

### 遠藤委員長

それでは、お願いいたします。

### 阿部人事課長

ご質問の年齢制限のほうは後に回しまして、職員採用の関係でございますけれども、専門性を高めるとか、あるいは、任期付の関係をやるということをやるわけですが、限られた職員の中で、とりわけ採用職種の見直し等によって専門性を高めるといことも大事かと思っています。まず、ご質問の採用職種の見直しに関しては、例えば、県内で生活保護とかが非常に増加しているということもあって、かかわる職員が2～3年で代わってしまうとなかなか業務がうまく回せないということもありますので、そういった福祉分野に、専門的に携わる福祉職という、国にもございますけれども、そういったものを創設できないかということを考えていきたい。また、任期付職員につきましても、今、委員からもご指摘もありましたように、高度な、都市部で中心になって活躍されているような方々を、専門的な分野について、県に入ってもらってやってもらうということで、任期付職員の採用制度などを今現在やっているところでございまして、これからも分野を広げてやっていきたいと考えてございます。

ご指摘のありました年齢制限のところでございますが、今、社会人枠のお話でございますけれども、社会人枠につきましては、今現在、30～34歳までをターゲットとしてやってございます。趣旨として、さまざまな社会経験、いろいろな分野を経験されている方のノウハウを県の中で活用していただくということがまず一つの主目的でございますが、もう一つ、年齢制限を設けてございますのは、30歳～34歳というのが、平成16年からスタートした行革で人員の採用を大幅に抑えたということがございまして、この世代の層の職員が他に比べて谷底になっているような状態がございまして、それを補うということも、全体的な年齢構成のバランスを調整するということもございまして、今現在は、30～34歳とセットしてございます。これは何年かやれば大分おさまるかと思っておりますので、そういった時期を見計らって、そもそもの趣旨である、さまざまな経験等を県の中に活用するという趣旨に沿って、いろいろ必要な見直しはしていきたいと考えてございます。

また、そのほか、いろいろな上級試験でございますとか、29歳以下にしてございますけれども、あるいは、医療系専門職種ですと35歳未満でありますとか、獣医師につきましても50歳未満にしてございまして、当然、採用後に60歳という定年がございますので、それまでの能力発揮期間というのも当然考えながら、我々は採用年齢をセットしてございますけれども、それぞれの職務分野、あるいは、人材の確保の困難性等々もございまして、いろいろな状況を踏まえて年齢制限等をセットしてございますけれども、委員のご指摘も踏まえまして、今後とも、必要に応じて見直しはすべきものはしていきたいと考えてございます。

以上でございます。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。よろしいでしょうか。もう一つありますか。お願いします。

**樺委員**

もう一つは、10ページの組織機構の見直しであります。これは、先ほどの質問と重複する部分はあるのですが、出先機関について、前回の議論の中で、出先機関について組織を見直すというお話もありましたので、この機能向上の中に、例えば、県民局を統廃合するとか、そういうようなお考えがあるのかどうかということをご確認したいと思います。

**遠藤委員長**

よろしく申し上げます。

**阿部人事課長**

地域県民局につきましては、前回のこの委員会でもご議論いただいたところですが、地域県民局の再編につきましては、本年6月の県議会でご答弁してございますが、その内容としまして、地域県民局につきましては、市町村等と一体となって地域の皆さんに積極的に応えながら、積極的に地域づくりをしていくという考えのもとでは、現行の6局体制が重要であるというふうにお答えをしております、このことを基本に、新たな今回の行財政改革大綱のさまざまな策定過程における議論、その中でも、さまざまなご意見等もあるかと思っておりますので、そういったことを踏まえて最終判断していきたいという考えでございます。

今現在、県民局の再編そのものの結論ということには至っていないわけでございますけれども、基本的には、先ほど申しましたように、6局体制が重要という考えのもとで、新たな今回の大綱の地域県民局の機能の向上につきましては、そういった再編論がまず前段で片づいているという前提のもとで、次の体制、6局体制が維持されれば6局体制ですし、再編するということであれば再編ということになるわけですが、そういった判断がされた形を前提として、それぞれの県民局と市町村との連携機能の強化でございますとか、そういったさまざまな機能向上に取り組んでいきたいということで、統廃合が視野に入っているかどうかということになると、その前段でもう既に決着がついているだろうと我々事務方としては考え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。

それでは、組織戦略については、西澤委員から事前のご意見、ご質問がありますので、ご発言をお願いいたします。

**西澤委員**

西澤でございます。私は、質問、意見というよりは、私の希望ということでとらえていただければと思います。そしてまた、私がこれから申し上げることは、皆様にとりましては、釈迦に説法ととられるかもしれませんが、その辺はご了承ください。

昔から、「組織は人なり」とよく申されます。それは県庁におきましても、我々民間におきましても同等なことございまして、マンパワーというのは、県庁さんでは、時に、各部門におかれましては人員削減ということが大綱にもうたわれております。数限られた人員、そして、人材の中で膨大な公務をこなしていくには、県庁さんでもこの大綱に盛られているとおり、職員の能力を最大限に、そして、かつ持続的にそれを引き出して、そしてまた、職員の士気の維持・高揚を継続させていかなければならないわけでございます。それは私も全く同感でございます。その手法としましては、この大綱には書かれてありますけれども、その辺ではっきりしない部分がありましたので、私の希望ということで述べさせていただきます。

職場環境の整備ということがうたわれております。これは昔からよく言う、物理的な職場環境の整備なのか、それとも、メイヨー的な人間関係論的に基づく手法による環境整備なのかということです。これはどちらかと申しますと、メイヨーのホーソン実験、皆様もよくご存じかもしれませんが、そういうことで人間関係論的な手法による環境整備のほうがより効果的であるということは実証されているわけでございます。したがって、先ほどから申し上げてありますとおり、この大綱を読んだだけでは諸戦術がちょっとわかりません。どのようなことを具体的になさるのかわかりません。したがって、希望と申し上げましたのは、詳細を取り決められているはずの各論におきまして、私が申し上げたような人間関係論的な手法に基づいた県庁内の環境整備をお図りいただければというのが私の希望でございます。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。ご意見ということでよろしいですか。

ただいまのご発言、これも民間会社のマネジメントでは非常に重要な観点だろうと思います。人間関係、企業文化をつくっていくというでもあるかもしれません。今回の大綱の中には、制度改革ばかりではなくて、どういうふうに行行政文化をつくっていくかという視点も盛り込まれていると思います。具体的には、そういったところとかかわって、いかにマネジメントしていくか。今、委員のご発言にあったように、人間関係論的なヒューマンファクターに関係するところも十分に勘案しながら進めていくということだと思います。これは民間企業のみならず、行政機構、あるいは、NPOの組織運営においても、同じように言えることだと思います。

会社の運営をなされている榊委員が、その辺では日常のご苦労されていると思いますが、この機会ですので、何かご意見ございますか。

### 榊委員

いま聞いたのと全く同じ意見です。

### 遠藤委員長

わかりました。ありがとうございます。それでは、ただいまのご意見ということでよろしいですね。

それでは引き続いて、「組織戦略」に関して何かご発言、ほかにございましたらお願いいたします。

### 石田委員

石田でございます。事前に意見を出しておりませんで、大変恐縮するわけですが、10ページの(4)給与の適正化の関係でお話をさせていただければと思っています。

書かれてありますように、人事委員会勧告などを踏まえて給与制度や諸手当について、適宜適切に見直しをしていくのだということで提起がされております。今の状況からいきますと、なかなか上がるというような見通しは非常に厳しい人事委員会の状況なのかなという受けとめをしているわけですが、給与などを下げるということに伴う職員の士気への影響ということが非常に危惧されるところが私なりにあります。その下の「また」のところ書かれてありますように、「人事評価結果の給与への反映」ということ、最後には、「職員の士気の維持・高揚」につなげていくのだということとのかかわりの中で、今申し上げたように、給与などを下げることがどうしても全体的な士気に影響してくる可能性があるのではないかと考えています。

私の会社も大変な賃金の引き下げをやった経験がございます。状況とすれば、やはり全体的には士気は低下します。特に言えるのは、その個人の差が非常に大きく出てくるという傾向があります。下がっても頑張る人は頑張るけれども、頑張らない人は徹底して頑張らない、そういう二極化的な人の仕事に対する表れ方がありました。そういうことを考えますと、今申し上げたように、給与の引き下げということについては、本当に気を遣いながらや

っていかなければならないことだろうと考えます。人勤が決めたからやるのだということだけでは、職員の皆さんはやらされ意識の中だけでの仕事の仕方ということになってしまいかねません。やはり給与を引き下げる、人勤が決めたことであるから給与を引き下げるとしたとしても、そのことの理由をきちんと説明しながら、そのことが士気の低下につながるような運営につなげていく、そういったことにぜひとも配慮していただきながら、状況によっては、給与の引き下げということについての決断をするということについて、ご理解いただければと思っています。

### 遠藤委員長

ご意見でよろしいですか。石田委員のご指摘のとおり、先ほどヒューマンファクターというソフトな面でのマネジメントというお話がありましたが、ハードな面とあわせてソフトな面も含めて、どう効果的にマネジメントしていくか、これは非常に大事だろうと思います。しかし、そうはいっても、経済情勢、それから、予算をどういうふうに確保していくのかということにかかわってきますので、単純なことではないと思いますが、そこはマネジメントの厳しいところだと思います。ぜひそういった、今のご意見も踏まえながら、行財政改革に取り組んでいただければいいのではないかと感じます。

ほかにご意見ございますか。どうぞ。

### 山田委員

十和田青果の山田といいます。私は、行政とか県庁のことは本当にわかりません。私たちは民間の現場の意見ですが、まずは3つ、意見というか考えといいますか。「優秀な人材の確保」とドンとありますけれども、行政が考えている優秀な人材ということは、どうなのでしょう。というのは、試験で100点とればいいのか、何が優秀な人材なのかということが一番最初に私は考えました。私たちみたいな小さな企業は、優秀な人材というのは、自分の意見を持ったり、あるいは、挑戦するということが優秀な人材といいますか、うまくは言えませんが、行政が考える「優秀な人材の確保」ということはどういうことかということを考えました。

それから2つ目ですが、私たちの会社の平均年齢は三十何歳と非常に若いですが、経営陣は、もう少しで大台に乗ります。ところが、先ほどおっしゃいましたように、谷がございまして、きちんと受け継がれない。ドンと谷があって、2~3年後にどうしようということが現実問題にあります。ここにありましたように、OBといいますか、言葉はわかりませんが、OBの皆さんのいろいろな経験豊富な方々の協力というのは、実際必要だと思います。これは私たち生産者の方々といつもお付き合いしていますが、100%生産者、あるいは、今度は販売ということで県外ということであるのですが、やはり生産者も平均年齢が70歳近くとなっております。私たちは今、青年交流会ということで、前回話しましたが、地元の県民局さんの支援を非常にいただいて、今進めているわけですが、そうすると、もう技術というのか考えというのか、それが途切れてしまう。これは農家ばかりではないと思います。行政もそうだと思います。そこで優秀な人材というのがイコールなのだろうかと考えます。

もう一つですが、反対意見ではないですが、例えば、1ターン、Uターンということで、よそのほうからお連れするのも結構な話ではあるのですが、実際、そういうふうな意見もあると思います。ただ、やはり地元の人たちを地元で採用といいますか、点数がよければ県外からどんどん入ってくるのでしょうかけれども、地元採用ということを大きく考えていってほしいと思います。

それから、地域県民局の統合、まだ結果が出ていないとおっしゃいましたが、個人的には、あまり統合、統合ということ、大きく統合ということをあまりしないでほしいと思っています。

4つ目になります。すみません。人員の削減というものを、県民から見ると、ああ、いいことだなと思うかもしれませんが、私個人的には、あまりにも削減、削減というのを表に出して、私たちはこういうふうに削減していますよということをあまりにも表に出してしまうと、反対に、本当に仕事をきちんとやれるのだろうかと非常に不安になります。ですので、何千万、何億円の人件費の削減をやりましたということ、あまりにも表に出さないでほしいと、



私個人的にはそう思います。中身はわかりません。そうすると、本当に仕事が行政の方はやれるのだろうか、やっているのだろうかと不安になります。

とはいっても、私たちも本当の小さな民間企業でありますけれども、皆さんと協力して頑張っていきたいと思えます。長くなりました。すみません。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。山田委員のご発言、民間、株式会社を運営されている立場から切実なご発言だったと思うのですが、県のほうからいかがでしょうか。

### 阿部人事課長

何点かありました。まず、優秀な人材ということについてでございますが、ここには、「生活創造社会の実現に向けて挑戦的かつ創造的に」というフレーズで書いてございますが、当人事課としまして、当然のことながら、長期にわたって県行政を担っていく優秀な人材というのは、今、職員採用試験の一つの求める人材像の中にも、成果達成に向けて自律的に行動できる職員というものを望むということで、当然、挑戦する人であるとか、そういった要素が全て含まれているわけですが、そういった人材を我々としては求めたいし、そういった人を「優秀な人材」と整理して、ここに言葉として表しているわけでございます。

2点目として、年齢のアンバランス等でOBの活用等をしながら、技術的な継承といったことを含めて、全体として優秀な人材、新採用の頃からずっとということだと思っておりますが、その辺のことは、9ページの(2)の「また」のところ再任用の関係とかがございまして、定年で一旦お辞めになっていただくのですが、再任用という形で今、制度ができてございますので、そういったことを十分活用しながら、こういった切れ目のない人材の構成というものを確保していきたいと考えてございます。

地元採用の話がございました。これは制度的にはなかなか地元限定というのは難しいのですが、実際、受けている受験者は、かなり地元出身者、県外から受けるといっても、結局、県の中から出て行って戻ってくる人とか、かなりの率がございまして、その辺は逆に、現在も既に達成されているのかなと考えてございます。

それから、人員削減の話、きちんと仕事ができているのかという話でございますが、定員削減につきましては、まずは、業務を見直しすることを前提にした上で、そこに配置する人を配置しなくてもいいようにするという形で、業務の見直しとかさまざまやった上で人員削減するというものをしてございまして、基本的に、例えば出先機関から1人減らす場合でも、県民の利便性とかそういったものにも十分配慮して、住民の方々が困らないようにということを配慮しながら定員の抑制をやってございまして、その辺につきまして、今後とも十分に意を用いていきたいと考えてございます。

### 遠藤委員長

よろしいでしょうか。

それでは、組織戦略について、まだご意見があるかと思いますが、時間の関係もございまして、「協働戦略」について、審議のほうにまいりたいと思えます。こちらについても、事前のご意見、ご質問がありますので、まず、樺委員からご発言をお願いいたします。

### 樺委員

まず1つ目ですが、公共事業へのパブリックインボルブメントの手法の活用ということがあるのですが、ぜひやっていただきたいと思っている分野でございます。どういうところを想定しているのかということ、もし現段階で構想があるならば教えていただきたいと思えます。

**遠藤委員長**

それでは、お願いいたします。

**西谷農林水産政策課長**

それではまず、農林水産部のほうから回答いたします。

1つとしては、林道整備を行う森林整備部門、2つといたしましては、農地の整備や水路、それから、農道など農業用施設の整備を行います農業農村整備部門、3つといたしまして、防波堤や岸壁など漁港施設の整備を行います漁港漁場整備部門を対象として考えているところです。公共事業の構想段階から利活用に至るまで、地域住民をはじめ関係者の方々も参加して事業を推進していくということにしております。よろしく申し上げます。

**遠藤委員長**

よろしいですか。引き続きをお願いいたします。

**櫻庭監理課長**

県土整備部でございます。公共事業、うちの部もやっておりますので、若干ご説明させていただきます。

県土整備部におきましては、道路事業、河川事業、港湾事業等々やっておりますところですが、基本的には、通常、全事業において、地域住民が参加する説明会というのは実施することとしております。いわゆるパブリックインボルブメント、住民参画の一つの手法として、これは全事業においてやるという方向になっております。具体的な手法としまして、工事の説明会、それから、ワークショップ、公聴会などを必要において開催し、それらで出された意見について、事業計画に反映できるものは反映するように行っております。そのため、今回の大綱に掲げております手法の活用ということで、こういう考え方は引き続きやりますが、さらに新たな手法などが開発された場合には、それを取り入れるなど、めざす住民参画による事業の立案、計画の立案ということを進めていきたいと考えております。

なお、少し具体的な事業として紹介させていただきますと、現在想定しているものとしましては、奥入瀬溪流沿いの国道102号についての交通規制、利活用について検討したいと思っております。これは新聞等々で報道されておりますが、青撫山のバイパスが国の直轄権限代行として新規実施するということで、旧道となります奥入瀬溪流の道路について、環境保全、地域振興、観光振興という視点でいろいろと利活用を考えていきたいというのが具体的なものでございます。

以上です。

**遠藤委員長**

ありがとうございます。よろしいですか。あと2つありますか。はい、どうぞ。

**樺委員**

次の13ページのコンセッション方式の導入についてということで、これは前回の会議のときに、PFIについて私は質問させていただいたのですが、いわゆる実現可能性調査を過去に幾つかの施設においてやったことはありますが、実現には至っていないということですね。このコンセッション方式は、ご存じの方も多いかと思いますが、今の安倍政権における新経済成長戦略の中でもかなり目玉として取り上げられている政策ではあるのですが、コンセッション方式の導入を普及させていくというのが、特に青森県のような、大企業が少ないような地域においては結構厳しいのかなという気もします。もちろんチャレンジすることは、私も前回の会議のときもやったほうがい

いのではないですかと申し上げたところで、チャレンジは非常にいいことだと思いますが、そこで県として今、ここであればひょっとしたらうまくいきそうではないかという分野があれば教えていただければと思います。

### 遠藤委員長

よろしいですか。それでは、説明をお願いいたします。

### 櫻庭監理課長

引き続き、県土整備部でございます。当部としまして、公の施設についてのコンセッション方式の導入の可能性ということで、現在、検討といいますが、検討していきたいと思っているものとしては2つほどございます。

1つについては、青森空港の運営についての導入をできないかということについて検討していこうかということでございます。青森空港は、年々、利用者が減少していること、また、除雪という本県特有の支出経費がありますが、そこら辺も含めて、運営費が経常的にかかっていくという状況を踏まえまして、今後、持続可能な運営をしていきたいということで、こういう方法もできないかということで以前から検討をしております。これは平成23年、24年度をかけまして、青森空港の活性化のビジョンということで、民間委託についていろいろな検討して経緯がございます。現在は、国の動向におきまして、今年度、法律が成立し、空港の運営についても可能になったこと、また、仙台空港等々、ほかに2港ございますけれども、具体的に動きが始まっているという状況もありますので、これらの法律の中身の分析、もしくは、他県の動向等について詳細に分析して、本県として可能かどうかということを進めていきたいと思っております。

もう一つは、県営駐車場についても考えていきたいということで、これについては、現在、指定管理者ということで民間のほうのお力を借りておりますが、より一歩踏み込んだ形でのコンセッション方式、PFI方式等について、国等については実施している例もございますので、それを参考にしながら検討を進めていきたいと思っております。以上です。

### 遠藤委員長

よろしいですか。もう一つ、お願いします。

### 樺委員

今度は14ページですが、市町村との連携ということでありまして。県がやられてる事業という中で、より市町村のほうに身近な事業に関しては、先ほど私も幾つか質問させていただきましたが、県民局のほうでやられているということなのだろうと思います。ただ一方で、市町村との連携というものは、今後非常に重要になってくるものと思われるかもしれません。もちろん、この十数年ほどの地方分権の流れを見ても、市町村合併がかなり進んで、市町村のほうの行政能力も上がっているということもございます。そういう中で、県民局に委譲する権限と、市町村に移譲する権限を県としてはどういうふう考えているのか、区分する必要があるのか、ないのかということもあるのですが、この基本的な考え方について教えていただければと思います。

### 田中市町村課長

市町村課でございます。

まず、市町村への権限移譲でございますけれども、こちらは平成11年の地方分権一括法の中で、地方自治法の改正により創設された、「条例による事務処理の特例制度」に基づき、地域の実情によって、市町村が処理したほうがより住民福祉の向上に資する事務を市町村長が処理することができるとしているものでございます。県のほうでは、この素案にもございますけれども、住民に身近な事務については、住民に最も身近な基礎自治体で

ある市町村が主体的かつ総合的に行うことが望ましいということを基本にしまして取り組んできたところがございます。

具体的に申し上げますと、県のほうで事務権限移譲推進プログラムというものを定めまして、市町村の自主性を尊重しながら、さまざまな行政分野の権限移譲に取り組んでいます。この中で、4つの基本的な考え方といたしますが、移譲対象事務の選定に当たって考え方を設けております。1つとして、申請事務ですとか相談が身近な市町村で処理できるようになり、住民の利便性が向上するような事務。2つとして、地域の実情を踏まえた判断が求められ、地域内で完結する事務。3つとしまして、市町村が総合的、一体的に処理することが望ましい事務。4つとしまして、行政効率の向上につながる事務といったものを移譲対象事務と選定しております。今年度につきましては、1,075事務を市町村のほうに提示している状況でございます。

この権限移譲でございますけれども、地域の実情を踏まえた市町村の自主性を尊重するという点で実施しておりますので、市町村ごとの移譲事務数については、土地土地の状況によってばらつきがあるということがございますが、これまでのところ、移譲実績のある単位事務数としましては555という状況になっております。具体的に、わかりやすいもので申し上げますと、一般旅券の発給等に関する事務ですとか、特定非営利活動法人の設立の認証に関する事務などがございます。新たな行財政改革大綱のもとでも、引き続き、市町村の自主性を尊重しながら進めていきたいというふうに考えております。

以上でございます。

#### **遠藤委員長**

ありがとうございます。よろしいですか。

それでは、ほかにここの部門でご質問がありました西澤委員、お願いいたします。民間活力の活用ですね。お願いします。

#### **西澤委員**

まず、13ページですが、私どもNPOにとりましては、官民の連携協働を一つの大きな目標としている団体にとっては、非常に大きな期待とするところであります。ここの文章を読んで、これは私どもとしても非常に嬉しいことだと思いながら、財源についてはどうするのだろうということを読み進めていきますと、16ページですが、「予算編成等を通じて補助金を含む事務事業については、不断の見直しを図ります」ということです。一方では、これは部局が違うからこういう書き方になったのかわかりませんが、一方では、官民の連携を図りながら、民に移行できるものはどんどん移していくのだという趣旨です。一方では、予算のほうでは、いま申し上げたように、不断の見直しを図っていくということであれば、この整合性が果たしてとれているのかという疑問を感じたわけですが。私ども民間も、人件費もかかれば事務所の運営費もかかります。そういうことから、この辺のことについて整合性等についてお尋ねをしたいということですが。

#### **遠藤委員長**

今、西澤委員から、民間活力の活用についてのご質問ですね。よろしいですか。

#### **大澤行政経営推進室長**

まず、総括的なことを申し上げます。最少の経費で最大の効果を生み出すということが地方自治体の責務でございますし、現に、県におきましても、行財政資源が非常に限られている状況の中で、その成果を最大化していくというような基本的な考えでございます。その際、まず、予算面におきましては、基本的な考え方に基づいて、NPO等に限らず広く財政の圧縮には努めていくという基本にはなりますけれども、その一方で、資源を用い

て、どのように事業を展開していくかといったことについては、県だけではなくて、民間の力を借りながら進めていくということと考えております。そういった観点から、民間活力を活用する上でも、もちろん、財源自体は限られているということは基本ではありますものの、その資源をどう活用していくかということを絶えず意を用いながら進めていきたいということで、表現とすれば、戦略ごとの記述に違いはあるものの、全体としては、今申し上げたことを基本として進めてまいりたいと考えております。

### 遠藤委員長

よろしいですか。

### 石川総務部次長

委員、ちょっと誤解している部分があると思うのですが、矛盾しているという言い方は、字面だけ見るとそのような印象を持たれるかもしれませんが、決して矛盾してはいません。県の仕事というのは、基本的には、我々県職員がやります。県職員がやった場合は、当然ながら、人件費、物件費、コストがかかっております。協働の基本的な精神というのは、全部県がやってしまいましょう、県職員が金をかけてやってしまいましょうというのは、ある仕事においては非常に非効率な部分があります。むしろ、民間のノウハウを使ってやったほうが、民間の方も喜ぶし、それから、県民サービスとしても低コストで提供できるという部分があります。ですから、決して仕事はNPO法人などにやってもらうけれども、金は出さないということではなくて、むしろ、直営でやるよりはずっと民間でやったほうがいいですよ、そういうものはどんどんこれからもやっていきたいと思います。結果的に、そうなると、県で直営でやるよりは安く上がるし、サービスもよくなるというものをねらってやっていきたいと思います。これは我々が今までの仕事の流れの中でいきますと、どうしても自分たちで抱えてしまうようなところがありますけれども、そうではなくて、民間のほうが安上がりでうまくできるものはどんどん民間の力を借りてやっていきたいと思いますというのが、いわゆる改革の肝といえますか、そういう部分でございますので、そういう書き方であるとご理解していただければ大変助かります。

### 遠藤委員長

よろしいですか。

### 西澤委員

わかりました。確かに、私も民間でやったほうが安上がり、一つの事業を遂行するにしても、できる部分はあると思います。ただ、1つお願いといいますか、民間もやはり先ほど申しましたように、かかるものはかかるのだということは、ひとつご認識いただければと思います。

もう一つ、ついででよろしいですか。17ページですが、表現の仕方としてこれでいいのかなと少し疑問がわきましたので、この際、お聞きしたいと思います。下から4行目です。「予算を上回る歳入の確保に努めます」という書き方です。予算ありきなのかということです。私は、歳入ありきで予算があるのではないかと。例えば、我々家庭で言えば、冷蔵庫も欲しい、テレビも欲しい、あれ欲しい、これ欲しい。それに合わせて稼いでいきましょうかという話ではないわけですね。一家の収入というのが決められているわけです。収入に応じて、今回はテレビだけにしましょうかとか、冷蔵庫だけにしましょうかという話になってくると思うのですが、この表現を見ますと、予算があって、その予算を上回る歳入の確保に努めますというのは、私はちょっと首をかしげる部分であるのですが、この辺についてはいかがでしょう。

### 遠藤委員長

財政課長、よろしいですか。

**貝守財政課長**

財政課長でございます。ここで予算を上回る歳入の確保と言っておりますのは、当初予算といいますと、予算の歳入をいろいろと見積もるわけでございますけれども、予算で見込んだものが確実に入ってくるにはするわけでございまして、まず、その予算をベースにして歳出のほうをどれくらいにするかというのが基本的に決まってくるわけでございます。ただ、歳出については、予算の中でやるしかないのですけれども、歳入については、予算を上回ってたくさん獲得努力をすれば、それ以上に持ってくる事ができる。そういうことにつきましては、県がいろいろと厳しい財政状況の中で当初予算で基金を取り崩してやっているものが、このように予算を上回って歳入を持ってくれば、基金の取り崩しを少し圧縮するなど県の財政を楽にできるということをここで言っているということですが、よろしいでしょうか。

**西澤委員**

青森県もご多分に漏れず、地方税を主な財源に県を運営していると思います。日本がこのような情勢にあれば、地方税の収入というのは年々目減りしているのではないかと考えられます。そういう現状からいって、先ほど回答いただきましたように、歳出があって、ある程度予算が決められれば、それを上回った歳入が見込める、収入を持ってこれるというのはどうなのかと私は疑問に思うのですが、その辺はいかがでしょうか。

**遠藤委員長**

これはどういうことを想定されていますか。先ほどのお話ですと、基金を崩さないでもできるような形で、さまざまな資源を活用する。その場合に、最初の予算に比べて多くどこからか調達できれば、それはそれで構わないのではないかとということですね。

**貝守財政課長**

例えば、歳出が当初予算で100だとします。歳入が90しか見込めませんでした。では、差額の10の部分については、貯金を取り崩して予算を組みました。このようにするのですが、その歳入を年間を通じて獲得努力すると、90しか入ってこなかったものを、できれば95にしたいとか、この分増えるわけです。その分は貯金を取り崩さなくて済む。このように、なるべく歳入を獲得することによって、財政を少し楽にするということをやっていきましようということでご理解いただけないでしょうか。

**西澤委員**

基金を取り崩して、例えば、県債を発行して、その県債が後々、地方税として返ってくるような財源の引き当てがあつての公債発行であれば、それは戻ってくるでしょう。ただ、基金を取り崩しただけでは、どこからそれを補てんするような戻し方があるのでしょうか。

**石川総務部次長**

簡単に話を進めますけれども、まず、ご理解してほしいのは、国家もそうですが、青森県も毎年の税とか交付税だけではやっていけないです。どうしているかというと、家計で言うと、貯金を崩してやっています。ずっとそうしていました。ただ、行財政改革の成果というのもあれですが、貯金を崩す額がどんどん少なくてよくなってきています。少なくなっているけれども、では、毎年の給料だけで毎月暮らせているかというと、そうではありません。それは、やめましょう。ただ、借金もしています。借金ですから、返してもいます。そういう中でどうやってやっていこうかというのが一つあります。この書きぶりですと、予算を上回る歳入。県の予算というのは、出ていくお金、

入ってくるお金、バランスがとれるような予算のつくり方をしています。当然、歳出を少し我慢する。それから、入ってくるお金が増えた、これは家計でも同じです。その分豊かになります。それをどうするかというと、先ほど財政課長が言ったように、貯金を取り崩すのはちょっとやめましょう。これは言っていないですが、借金するのもしやめましょうと、簡単に言うと、県の予算はこのようにやっていきたいと思いますということです。

民間と大きく違うのは、民間というのは、入ってくるお金で歳出がある程度制限されてしまいますけれども、行政サービスというのは、歳入が上がらないから教育の予算を減らして、例えば、学校の先生の人数を減らすとか、そういうことができない部分、どうしても出てしまう歳出というのがございます。そこはきちんと出るお金をまず決めてから、足りない分は、あまりよいことではないですが、貯金を崩したりという財政運営をしています。というような現状を踏まえると、やはり予算を上回る歳入を狙っていきましょうと。具体的には、例えば、税の話ですと、税を払えるのに払わない人が、言い方がちょっと悪いですが、そういう人については、督促なり何なりしてきちんと税を払ってもらいましょうとか、そういう取組をして、上がりを中心に確保していきましょうというイメージでの書きぶりがあります。いかがでしょうか。

### 西澤委員

回答にはちょっと乏しいような気がしないでもないですが、おっしゃることはわかります。例えば、県を運営していくに当たって出費しないとかならないものはならないわけですね。教育費を削るとか、警察の費用を削るとかあれば、それは非常にまずいことなので、その辺、削られない部分は確かにあると思います。ただ、先ほど私が申しましたように、必然的に入ってくるものは限られているわけです。おっしゃるとおり、必要なものだからやるというのであれば、基金の取り崩しをどんどん進めてしまうわけです。この大綱にもうたっているとおり、基金の取り崩しをしなくても、バランスのとれた歳入歳出でうまくやっていくのだということを書かれていると思います。その話ですと、ちょっと矛盾している部分はあるのかなと。私は、この表現について質問しているわけでありませう。

### 遠藤委員長

少し意見が錯綜しているかもしれませんが、民間の場合だとわかりやすいですよ。何も矛盾がない。ただ、行政の場合、こういう評価でいいのかなという懸念を言われているのだと思うのですが、ここでは、あくまでも当初予算に比べて、補正とか、あるいは、なかで努力して何らかの財源を確保するということはあり得ることです。そういう意味で、当初予算に比べると、年度内でいろいろな努力を払いながら歳入の確保に努めるというご理解でどうでしょうか。これだと多分問題ないと思いますので、こういった考え方でよろしいではないかと思いますが、どうでしょうか。

### 貝守財政課長

結構でございます。

### 遠藤委員長

では、そういうことでよろしく願いいたします。

もう一方、石田委員からもご発言があるかと思いますが、よろしく願いいたします。

### 石田委員

私のほうから、指定管理者制度の関係でご質問させていただければと思います。13ページでございます。

参考資料を見ますと、既に指定管理者のほうに移行している事業の数などは、大体60施設ということでの数字が示されているように思いますけれども、その指定管理者を受託している企業があれば、企業でないものもあ

るかもしれませんが、それは県内の企業と県外の企業というのは、どういう数になっているのかお知らせをいただければと思っています。

あと、それぞれの指定管理者がどのような事業運営をしているのかということについて、県として把握をしているのかどうかということについてもお聞きしたいと思います。よろしくをお願いします。

### 遠藤委員長

では、よろしくお願いいいたします。

### 大澤行政経営推進室長

ご質問、2点ございました。指定管理者を適用している施設のうち、県内企業と県外企業の別ということでございました。平成25年4月1日現在で、同制度を導入している施設は62施設ございます。そのうち、県内企業、もしくはグループ企業、複数団体に構成する場合には、その主たる事業者でございますが、そういった場合は県内に事務所を置いているようなケースが62施設中61施設でございます。残る1施設が県外企業でございます。

さらに、指定管理者の運用状況についての県のモニタリングでございますけれども、この受託後の事業運営につきましては、管理運営状況のモニタリングを通じまして、施設の適正な管理運営を推進してございまして、具体的には、指定管理者から毎月、もしくは、毎事業年度ごとに提出される報告書による点検、それから、県が指定管理者に直接赴いて行う実地調査、それから、指定管理者が自ら自己評価、モニタリングをやってございまして、そういったことに対する評価と公表といったことなどを通じて、管理運営状況が適正なものとなるよう、県としては取り組んでいるところでございます。

### 遠藤委員長

ありがとうございます。よろしいでしょうか。

### 石田委員

なぜこの指定管理者の数を聞いたのかということの趣旨をお話させていただければ、一部に県内の企業で受けていた指定管理者が県外の企業に移っていくというケースなどがあるという話などを、耳に挟んできています。理由はやはり、コストです。コスト面で競争すれば、どうしても県内の企業は太刀打ちできないで、県外のほうの企業に持っていかれるケースがある。そういったことを考えますと、結果的に、県内の企業の育成ということなどを含めて考えれば、マイナスになっていく可能性があるのではないかというような、少し疑心暗鬼のところも含めて持ちながら、この質問をさせていただきました。内容的に、今、お話をいただきますと、県内の受注のほうははるかに多いということでございますので、安心しながら聞かせていただきました。ありがとうございます。

### 遠藤委員長

よろしいですか。長期的、効果的にどういうふう判断するかという観点も踏まえてどうするかということになっていくかと思います。コストももちろん重要な面ですけども、そういったことを配慮しながらやっていくということだと思います。

では、協働戦略についてはまだご意見があるかと存じますが、時間が押していますので、改めて最後にまとめてとりたいと思います。

次に、「財政戦略」についての審議をしたいと思いますが、こちらについても事前のご意見、ご質問がありますので、まず、樺委員からご発言をお願いいたします。



**樺委員**

財政戦略に関してですが、15ページのところにあります、臨時財政対策債についてのご質問であります。表に関して言いますと27ページ、県債残高の推移の中に占める臨時財政対策債の推移が書かれております。県債というものは、基本的に分野が限定されておまして、その中で、基本的には公共事業に使うものが多い、あと、公営事業等々あると思うのですが、県債は順調に減っています。ただ、国で言うところの赤字国債に対応するところの臨時財政対策債がまだまだかなりの規模がある。これはもちろん理由がありまして、三位一体改革で地方交付税が減らされる中で、臨時財政対策債というものを発行しつつ、あと、先ほどご説明がありましたとおり、県の基金を取り崩さないようにというバランスの中でこういう対策がなされていることは私も理解しております。ただ、そうは言いつつも、臨時財政対策債をどうしていくかというのは、これから県の財政を考える上で非常に重要になってくるのかなと思います。そういう中で、これを恐らく望むべく方向としては、徐々に減らしていくほうが望ましいと思われるのですが、そういうところの県の考え方を教えていただければと思います。

**遠藤委員長**

臨時財政対策債の説明をお願いいたします。

**貝守財政課長**

財政課でございます。臨時財政対策債と申しますのは、もともとは地方交付税があるのですけれども、その地方交付税というのは国税が原資になってございまして、その国税の原資の不足を背景に、地方交付税で今まで配っていたものを、今後、各地方公共団体で地方交付税措置の代替として地方債を発行して対応するという方向に10年ちょっとくらい前から変わってきてございます。この臨時財政対策債の発行額というのは、国から示されているものでございまして、従来の地方交付税に臨時財政対策債を加えた額を実質的な地方交付税ということとしてとらえているものでございます。この臨時財政対策債につきましては、その元利償還について、後年度に、各年度地方交付税の算定において全額が基本的に措置されるということにはなっております。しかしながら、委員がご指摘のとおり、近年、臨時財政対策債の割合が高まってきてございます。したがって、これまでも国に対し、地方交付税総額の確保とあわせまして、臨時財政対策債に過度に依存しないで、できる限り真水である地方交付税で配って下さいということは強くお願いしてきたところでございます。しかしながら、国の地方財政対策、いろいろ国の厳しい財政状況もあって、なかなか臨時財政対策債を減らして地方交付税、真水で配って欲しいという方向転換が行われていないという状況でございます。

そういうことでございますが、県としても、できる限り県債残高を増やさないということで、委員も先ほどおっしゃっておられましたけれども、臨時財政対策債以外の県債については、発行抑制に努めてきていまして、この結果、残高も減っています。さらに、臨時財政対策債も含めた県債残高全体も、最近、減らすことにもなってきてございます。引き続き、国にも強く要望しながら、県としては県債残高の発行抑制、いろいろと工夫してやっていきたいと思っております。

**遠藤委員長**

よろしいですか。では、もう一つありましたね。どうぞ。

**樺委員**

16ページですが、公共事業関係費の重点化ということで、大規模施設に関しては、2月のときでしたか、説明を受けたときには、前の行政改革大綱においては、大規模施設については凍結をするということで、それが今

回、ここに書かれているように、そこからは一步踏み出したということだと思います。「財政規律を堅持するということは基本とする」と書かれていますので、それはぜひ守っていただきたいところですが、一方で、例えば、バブルが崩壊した後の我が国の民間企業などもそうですが、必要な設備投資をしないことによって、生産性が下がって外国企業との競争において非常に劣位なポジションに下がっていったということもありまして、やはり必要なものはつくっていく。まして、青森はこれから人口が減少していくわけですから、ヒトを呼び込む、それから、モノを呼び込む、そして、俗っぽい言い方になりますが、カネを呼び込むためには必要なものはつくっていかなければいけない。要は、これはバランスの問題だと私は理解をしています。ここのバランス、どういうふうに県としては考えているのかということをお教えいただければと思います。

### 遠藤委員長

では、よろしくをお願いします。

### 貝守財政課長

財政課でございます。先ほど委員のほうからお話があったとおりでございますけれども、若干補足させていただきますと、大規模施設につきましては、現行の行財政改革大綱においては、「新たな大規模施設の整備については、財政健全化の見通しが立つまでの間、必要に応じて、将来に向けた検討・議論を実施していきます」となっていたところでございます。現行の大綱では、大規模施設の整備については、その進捗について一定の制約を設けていたということですが、今回の素案では、そうした進捗にかかる制約を設けなかったところがございます。しかしながら、建設着手しますということを言っているものではないということをご理解いただければと思います。

そういうことでございまして、新たな大規模施設の整備に関して具体のお答えをすることが困難でありますけれども、そのバランスということでございますが、大綱に書いてあるとおりでございます。また、「新たな大規模施設の整備については、既存施設の耐震、あるいは、老朽化等のための改築・改修を優先し、計画的に実施する」ということがまず第一でございます。新たな大規模施設については、財政規律の堅持を基本としつつ、既存施設の耐震、それから、老朽化対策を含む県全体の施策の中で総合的に判断するということになるかと思っております。

中途半端な回答になってしまって申し訳ないですけれども、そういうことでございます。

### 遠藤委員長

よろしいですか。ありがとうございました。

それでは、財政戦略について、あわせて、全体的に皆様から何かあれば出していただきたいと思っております。少し時間が押していますので、これまで業務戦略、組織戦略、協働戦略、そして、ただいまご審議いただきました財政戦略を含め、全体を通して、この大綱(素案)について、最後に皆様から何かございましたらお願いしたいと思います。

よろしいですか。

大きな異論がなければ、このような形で進めてまいりたいと思っております。前回の議論では、大きな戦略の枠組みを皆さんにお話しいただいたわけですが、今日は各論の戦略についてご議論をしていただきました。もし大きな異論がないということであれば、このような形で進めてまいりたいと思っております。よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

### 遠藤委員長

それでは、このような形で進めてまいりたいと思います。

行政改革というとコストカットということがまず出てくるわけですが、もちろんそれは大事なことであります。しかしながら、効果的にサービスを実施していくためには、行政マネジメントにおいてヒューマンファクターというソフト面での配慮が非常に大事です。今日の審議においても、行政組織における文化や人間関係のあり方が論点となりました。「協働」も重要な論点です。ハード、ソフト面合わせてどういうふうに効果的にマネジメントを行って、行政サービスを質的、量的にどう向上させていくか、大枠についてはこれでいいということですので、これからさらにこのような流れに沿って、最後、前もお話をしましたけれども、精魂を込めて取り組んでいくことだと思いません。ありがとうございました。

それでは、そろそろ時間となりますので、大綱(素案)の審議を終了とし、次回以降、年内に策定されることとなる「青森県行財政改革大綱」の審議を行っていくこととなります。委員の皆様には、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

長時間にわたって参加いただきまして、どうもありがとうございました。

それでは、以上で審議を終了いたします。

## ( 4 閉会 )

### 司会

ありがとうございました。

最後に、行政改革・危機管理監よりご挨拶申し上げます。

### 小笠原行政改革・危機管理監

委員の皆様には長時間にわたり、熱心に広範囲なご議論をいただきまして、大変ありがとうございました。

これからの日程でございますけれども、私ども行財政改革を進めるに当たっては、委員の皆様のご意見はもちろんでございますけれども、県民の皆様にも広く情報を提供する、それから、パブリックコメントでもご意見をいただくという形で進めてまいりたいと考えております。

そして、そのような情報共有活動を進めて最終的な大綱をつくっていく。これからはまだまだ検討を進めてまいりますので、委員の皆様には、今後も引き続きご意見をいただくこととなりますけれども、よろしくお願いいたします。

本日は本当にありがとうございました。

### 司会

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。

本日はどうもありがとうございました。