

## 第2回福井県行財政改革推進懇談会 概要

- 1 開催日時 令和5年8月31日（木）13時30分から16時30分まで
- 2 開催場所 県庁10階 審問廷
- 3 出席委員 佐々木孝美、清水葉子（座長）、徳本達郎、野尻富美、野波俊光、御子柴北斗、山口賢司（50音順、敬称略）
- 4 事務局 服部総務部長、姫川総務副部長、長谷川人事課長、岸本財政課長、中村人事課参事（行政改革・人材育成）、忠田財政課参事（予算編成）

### 5 議事次第

- (1) 開会
- (2) 議題
  1. 行財政改革アクションプランの評価
  2. 評価結果等を踏まえた行政運営の課題
  3. アクションプラン改定に向けた考え方と論点の整理
  4. 今後の進め方
- (3) 閉会

### 6 協議概要

#### (1) 行財政改革アクションプランの評価 1

#### (2) 評価結果等を踏まえた行政運営の課題 1

##### 【清水座長】

超勤時間の指標が未達成という点は様々な事情があるためやむを得ないが、超勤時間自体は減っていて結構なことだと思う。一方で、超勤はどうしても特定の職員に偏ってしまう傾向もあるように思っており、一部の職員に偏っていないかどうかという点については確認を実施しているのか。特定の職員に偏っていた状態が改善されていれば、それはそれで良い指標の一つかと思うが、いかがか。

##### 【人事課長】

超勤時間については、全庁で誰がどれだけ残業しているということは把握しており、座長のおっしゃるような偏りがあるのも事実。そのような状況について、人事課から各部署に対して職員の超勤実績を示し、特定の職員に超過勤務が偏らないように気を配って欲しいと呼びかけている。できる限り偏らないように、過度に超勤時間が増えないように、といった点に気をつけて取り組んでいるところである。

##### 【清水座長】

超過勤務をある程度まで減らしてしまうと、もうそれ以上は減りにくいということもあると思う。ある程度減ったところで、さらに減らすために労力を割いて取り組んでいくというよりは、偏っている状態を改善していく分野に力を入れて取り組んでいくという視点も将来的にあるのかと思う。

### 【野波委員】

行財政改革アクションプランの評価について、全事業の約96%が達成という点は高く評価できると考えている。一部未達成の項目があることについては、次の5年間の新しいプランで取り組んでいくことを期待している。

一点、財政の数値目標で伺いたい。資料の「収支見通しに基づく健全な財政運営」の点で、財政調整基金の残高目標を100億円以上としていたり、今後10年間の財政収支の見通しを立てていたりするが、この目標指標はどのような観点で設定しているのか。

### 【財政課長】

今後の財政収支の見通しについては、新幹線や中部縦貫自動車道などの県の主要なプロジェクトが今後どの程度あるかを見込んでいる。大型の建設事業については、基本的に毎年県債を発行しており、発行した県債は公債費として償還しているため、県債発行の需要がどれくらいあるかを見込んだ上で目標を設定している。期間中に災害が発生するといった突発的な事象が起きることもあるが、目標を達成できるよう財政運営を行っている。

現在、北陸新幹線の開業が間近に迫っており、県債残高が積み上がっている状況でもあるが、令和5年度末時点で6,000億を超えないようにしたいという考えで県債残高目標をたてており、その結果、令和5年度末時点では5,800億円程度になる見込みである。期間中には災害なども頻発したが、何とか目標を達成できそうな見込みである。

一方で、今後も起債が増える見通しもあるため、今後の目標をどのように設定すべきか検討しているところ。

### 【野波委員】

目標設定にあたり、他の同様の規模の自治体の目標値なども参考にしているのかと考えていたが、それについてはどうか。

### 【財政課長】

正直なところ、他県の事例を見るというよりも、現在の本県の状況を踏まえることを優先して目標を設定している。一方で、他県がどのような状況であるかということも把握しており、起債の残高で比較すると本県は全国の中位よりもやや良い位置に位置している状況。また、県債残高の指標以外に将来負担比率という指標も設定している。これは標準財政規模に占める将来の財政負担の割合を示した比率であり、この指標で比較をしても本県は全国の中位よりもやや良い位置にいる。この位置を将来的に維持していきたいという考えで目標を設定している。

### 【山口委員】

職員は様々なことに積極的に取り組んでおり、例えば、民間の現場にも職員が足を運ぶ機会が増えていたり、市町との協働も積極的に進めていたりと積極的な行動が増えたと感じている。また、職員の表情も明るくなったという気もしている。

適正な人員配置の項目について申し上げる。全国最小水準を維持し、非常に少ない人数で業務に取り組んでいるということが分かる。一方で、新卒者の割合が減少している点は良くない状況かと思う。新卒者の割合が減っているということで、職員の平均年齢のピラミッド構成がいびつな状態になっているのではないかと思うので、現在どのような状況になっているか分かるのであれば教えていただきたい。

もう一点、働き方改革について意見を述べさせていただきたい。働き方改革を実施した結果、生産性が向上して、社員1人あたりの付加価値が増えることになった場合、給与やボーナスが増額になるといったインセンティブを与えるということも考えてはいかがかと思う。

公務員に就職するか、民間に就職するかの選択肢で考えた場合に、民間の方が欧米企業の動きにならって労働時間を減らしたり休日が増えたり、給与面でのインセンティブを与えている、という点が公務員の採用が減っている理由の一つかと思う。

若い方はそのような点も非常に重視していると思うので、民間企業のように職員1人あたりの付加価値を増やしたら何らかのインセンティブを与えるのも行政では難しいと思うのだが、若い人の話を聞いていると職場環境の整備であったり、やりがいであったりという点だけでは不十分というようなことも聞いているので、インセンティブについても考えてはどうかという点について意見として述べさせていただく。

#### 【人事課長】

一点目の職員の年齢構成については、古いデータになるが、いわゆる団塊の世代の50歳以上の職員が多く、就職氷河期世代にあたる40歳代の職員が少ないという状況にある。今、50歳以上の大量に採用した職員が退職していく分、採用数は増やしているが、なかなか採用できないといった状況でもある。

#### 【総務部長】

インセンティブについて補足させていただく。委員のおっしゃるとおりではあるが、行政なのでどこまで出すことができるかという点はある中、ボーナスで以前よりも職員間で少しずつ差を広げて出している。また、若手職員のやる気が出るように、近年始めたディレクター制度というのがあり、これは課長並みに動けるようなステータスを若手職員に持たせるという制度。このような制度で自己実現をしたいという若者から県庁を選んでもらえるようなことに繋がっていくのではないかと期待もしているところ。

#### 【野尻委員】

超過勤務の指標が未達成という点について意見を申し上げたい。私の個人的なお願いにもなるが、県から送られてくるメールは、1通目にパスワードのみのメールが送られてきて、2通目に本文のメールが送付されてくるが、送る側も受ける側も手間なのではないかと思う。ダウンロード期間が5日間と設定されていて、その期間を過ぎてしまうと再度、送ってもらわないといけない手間も生じていると思うので、そういった小さな手間を少しずつ除いていくと超過勤務も減ることに繋がるのではないかと思う。

また、最近の学校関係では18時ぐらいになると電話がつながらなくなってしまう状況にある。県職員の方から勤務時間が終わった後に電話がかかってきたり、こちらからかけてしまうこともあるが、学校関係のように勤務時間外には電話がつながらないようにするなど、区切りを作っていただくと、超過勤務の指標が少しでも緩和されるのではないかと思う。

加えて、グローバル人材の育成などの多様性の確保について意見を申し上げたい。越前市の場合、市役所職員で外国人職員が非常にたくさんいて、職員の採用条件に国籍条項を撤廃していることだと思うが、県の職員はその点についてどうなっているかお聞きしたい。帰化しないとイケないのかもしれないが、外国にルーツを持つ方こそグローバル人材であり、多様性の人材であり、外国ルーツを持つ子供たちも学校で勉強ができる環境を整備されて育ってきているので、そのような方への採用を広げることで、多様性やグローバル人材育成に繋がるのではないかと思う。

#### 【人事課長】

県職員の採用において国籍条項は完全に撤廃している状況ではないが、看護師など医療系の職種を始め、多くの職種で国籍条項は既に撤廃している。

#### 【佐々木委員】

AI等の積極活用という点で意見を申し上げたい。県がAI等を積極的に取り組んでいることについてあまりよく知らなかった。定型業務がRPAやAIなどで効率化しているといったような取組みを民間企業に発信していくと、民間企業に対して気づきを与えることができ、浸透していくのではないかと感じた。

超過勤務について、事務処理を効率化しているにもかかわらず、超過勤務の指標が未達成であるという要因は、基本的に非定型業務の部分でなかなか減らないというように想像するので、そういった場合に、その非定型業務をできれば定型業務に変えていけるような仕組みが必要かと感じた。

また、採用の指標で未達成という項目について、採用試験を多様化されているという取組みもされているが、具体的にどのように多様化されているかお伺いしたい。民間企業も採用の確保が上手くいっていない企業が多いかと思うので、県の取組みの中で採用の確保でうまくいった事例があれば、民間企業に対して情報発信をしていければ参考になるのではないかと思う。

#### 【人事課長】

採用試験の多様化について。通常、公務員の採用では、公務員特有の試験を受けて面接を行い、試験自体も年に1回という形をイメージされるかと思うが、近年では、民間の採用試験でも使っている適性検査、SPIを取り入れ、特別に公務員試験に特化した勉強をしなくても、民間と同様の適性検査と面接で試験する「アピール枠」という採用試験も設けている。それは、学生時代に頑張ったことなどを総合的に評価する試験となっており、今年から、試験日についても通常の公務員試験よりも2カ月程度早く実施し、他の県の受験を考えている人であったり、民間企業の就職活動をしている人にも早めに受

けてもらえるよう取り組んでいる。例えば、土木職は非常に採用しにくいという現状もあるので、出来るだけ多くの人に応募してもらえるよう試験を前倒したり、試験を複数回実施するなどの取り組みを行っている。

加えて、移住定住枠といったUIターンしてくる方の枠を別に用意して採用するなどしており、様々な方に公務に興味を持ってもらい、受験してもらえるように取り組んでいる。

#### 【清水座長】

今回の行革プランは、達成率の高い結果だったため非常に良かったと思う。数値目標には良い点と悪い点があり、数値目標を設定するからこそ、その目標に向けて、計画を立てて達成を目指すということが出来る一方で、数値目標の達成を目指すあまり本質から外れた努力をしてしまうという点が、どの組織にもあると思う。私が所属する大学でも、数値のわずかな達成・未達成に汲々として目標数値自体が自己目的化し、無駄な努力をしている面もあると思う。だから、良い数値目標の活用の仕方が見えてくるといいなと思う。

#### 【徳本委員】

未達成の指標で、採用の確保という指標があったと思う。特に理系の技術職の人材の採用について意見を申し上げたい。福井県内には福井大学や福井県立大学があるので、そのような大学と県とで包括的協定を結んで、一定期間休学して長期のインターンシップに参加させてはいかかと思う。弊社もインターンシップ自体は実施しているが、採用のために短期間だけ参加してもらおうといった簡易的なインターンシップ制度になっているので、それではとても技術職が採れないと思っている。最低でも何ヶ月か県の主要プロジェクトのメンバーの中に学生が参加してもらおうようなインターンシップを実施してもらわないと、技術職はなかなか採れない。

そのような長期インターンシップに参加すると1年休学する必要が生じるなどして、学生にもそれなりのお金がかかったりすることがあると思うので、その点を県が学生に補助をして、その代わりにプロジェクトで大学側にも何らかの効果があつたときに、実績とキャリアの一つとして、大学側も認めるといった体制ができると、学生もインターンシップに参加しやすくなるのではないかなと思う。

新卒が一番良いみたいな時代はいつまでも続かないと思うので、大学を休学して、しばらく企業でしっかり働いて、再度、大学に戻るといったようなキャリアを作っていくとダメなのではと思う。インターンシップの制度として、県の調査研究などのプロジェクトをオープンにしながら、参加してくれる学生や社会人を募集していくという体制は一つ手段としてあるのではないかなと思っている。

もう一点、人材の確保について。私自身は、公的なサービスに従事する公務員にインセンティブを与えるのはそぐわないと思っており、キャリア形成のための制度を作っていくことが職員の定着に繋がるのではないかなと思う。職員にとってどのような研修をすると、次のキャリアに繋がっていくのかという点が見えないといけないと思う。単に上から言われる人事異動だけでは、自分のキャリアを自分でつくったという考えになりにくいので、そのような制度自体をオープンにすると職員定着に繋がるかなと思っている。

弊社でも1 on 1 ミーティングを始めており、1年間が終わるタイミングで1年間の評価について個人面談を行うというものを実施している。ただ、1年間の個人が取り組んできたことについて、本音が出にくい部分もあり、キャリアの話をしようと思っても何年後かにこういう自分になりたいといった話が評価のための面談の場でも出てこない。

だから、評価とは全く関係ないといった面談といった機会も設けて、キャリアや将来的な生活について上司も聞けるようにして、それぞれの職員に合ったキャリアについて長い期間をかけてサポートするといった取り組みも始めている。職員の定着とは一番難しい課題だと思うが、職員が主体的に自分から手を挙げて色々なプロジェクトに参加したり、キャリアを築いたりしていけるような土壌を作っていくということは、選択肢の一つとしてあるのではないかと思う。

#### 【清水座長】

長期のインターンシップの話とキャリア形成の話があったかと思う。大学側の立場から申し上げると、休学は一般的に授業料が発生しないのだが、実際、学生は休学することで、卒業が1年遅くなることについてかなり大きなリスクだと思っているような雰囲気がある。それがリスクにならないということをうまく示せる方策が必要だと思いながら伺っていた。

#### 【徳本委員】

特に、理系の大学だと学部生で研究してきたことを継続して研究するため、大学院に行くという考えが一般的なように思う。

東京にある理系の大学だと学生の約4割程度は必ず留年するということを知るので、理系の方が必ず4年間で卒業しないと駄目だという意識は意外と低いと思っている。

#### 【清水座長】

それについて、大学側でも学生の様子を見て、委員のご意見を受けて長期インターンの可能性があるかどうかについて私自身も少し考えてみたいと思う。

#### 【徳本委員】

日本の大学も、入学は容易だが、卒業するのが難しいというようにならざるを得ないと思う。先ほどの東京の理系の大学のように、入るのは容易だけど、4年間で卒業できないという雰囲気が入学の段階から出ている大学もあり、その場合、学生が鍛えられるので、レベルの高い学生を出してくれる大学になっていくのだと思う。

#### 【人事課長】

インターンシップのお話について、委員のおっしゃられるように、県が実施しているのは一般的なものである。過去には1日のみのインターンシップといった説明会みたいなものやっていたが、今年から就業体験も含めた5日間のインターンシップとして、庁内各所属に100人程度の学生に来てもらって各分野で県庁の業務を経験してもらった。委員がおっしゃったような県庁のプロジェクトと連携した長期インターンシップはそういう視点もあるということで、もう少し研究をしていきたいと思う。

もう一点、研修関係について、キャリア形成の仕方として、県庁では階層別の研修を実施しているところ。新採用、採用3年目、5年目、30歳と続き、企画主査や主任といった段階ごとに実施している。一方で、大学分野や観光分野だけといった特定の分野で実施する研修は、まだ弱いと感じているところ。

職員が自分自身のキャリアを選ぶということについては、人事異動の際には職員の希望所属を確認して配置したり、若手職員を課長級相当の業務を行ってもらったりなど、様々な取組みを試行錯誤しながら実施しているところである。職員が伸びるような研修をどうしたら実施できるのかという点は、委員のおっしゃるように検討していかなければいけないなと思っている。

1 on 1 ミーティングについても、県で人事評価の面談を年2回程度は必ず実施しているが、どうしてもその場での話は今年の仕事の状況はどうだったかといった話が中心になってしまい、おっしゃったような長いスパンで見たキャリア形成の話は中々ないので、そういったところも意識しながらやるのはあるかと思う。

#### 【御子柴委員】

採用倍率がここ2年で非常に落ちているということを改めて感じているので、大変苦労されているかと思う。

民間企業などは出戻りでの採用もあるという話を聞いており、一度外に出て戻ってくるというキャリアが認められているようなので、そのようなキャリアのあり方を公務員でも認めていくと、人材確保の部分に繋がるのではないかと思うし、1回外に出ることによって、視野が広がった人材が入ってくるのではないかと思う。

また、中途採用についてどのようになっているかお伺いしたい。私が以前、在職していた省庁では中途採用に力を入れていて、幹部級の職員も中途採用で、外部から入ってきて幹部クラスになられている方もたくさんいる。以前だと中途採用や転職はネガティブにみられていたと思うが、今だとそういうこともあまりないと思うので、中途採用で入ってきて、幹部で登用していく動きがあっても良いなと思う。

そして、歳出の合理化の部分と関係してくるのかもしれないが、今、私が小浜を見て思っているのは、福井県は歴史文化がかなり深いので、歴史に関する地域資源はたくさんある。それを今後、維持してくるのがかなり厳しいのではないかと感じている。小浜だと古い仏閣があって、これらを寺だけでなんとか維持していくというのは難しかったりするもので、行政も財政が厳しくなっていくとは思いますが、そういった地域資源をいかに守っていくという視点は今後の課題になっていくのかなと思い、発言させていただく。

#### 【清水座長】

採用に関する話と地域資源を守ることを行政課題として考えるべきではないかというお話だったかと思うが、いかがか。

#### 【人事課長】

採用の倍率について、昔のほうがもっと倍率は高かった。10倍以上は軽く超えていたような時代が15年ぐらい前にはあったかと思うが、今は採用倍率がかなり下がってきて

いる状態。国家公務員も同様に採用倍率が下がっているという話もあるが、福井県庁も同じような状況になっている。

職員が一度退職した職場に復帰できる採用制度の話について、最近、育児や介護などの理由で県庁を一旦退職された人を、再度、採用するという取組みを始めている。委員がおっしゃるお話は、一度、民間でのキャリアを経験して、戻ってくるというイメージだと思うが、介護や育児を理由に退職した人の復帰制度は既にあるので、例えば、それを拡大していけないかという点についてはよく考えていきたい。

それと、社会人採用は、移住定住枠という県外から戻ってくる方向への採用枠を数年前から設けており、従来、採用試験自体は新卒から20代ぐらいまでしか受験することができなかったが、現在は22歳から34歳までの方が通常のI種試験を受験できるようにしており、例えば5～10年程度、東京で新卒として働いていたとしても、I種試験を受験できるような募集手法は既に実施しているところである。

幹部職員として採用することまでは実施していないが、検討課題かと思う。

地域資源の話についても、どうやって守っていくかというのは、公と民と一緒に手を組んでやれるような分野かというように感じたところである。

#### 【清水座長】

地域資源を守ることも重要な行政課題だと感じた。地域資源のリストを作っている自治体もいくつかあって、リストに掲載したことで、特に自治体の重要文化財に指定するわけではなくても、重要な地域資源の一つであると考えているアピールにもつながって、地域の住民がその価値に気付くきっかけにもなると思うので、小さなことでも効果があると感じながら伺った。

#### 【山口委員】

方針5の健全財政の項目で歳出の合理化・重点化について。民間資金等を活用した行政コストの縮減はとても重要なテーマだと思う。

どの自治体も財政が厳しく、財政を維持していくためには民間と連携して取り組んでいく決断は必然になってくると思う。行政が本来取り組む必要がない事業は民間に任せて、それによって資金の余裕を生み出して本当に必要なところに投資するという姿勢が重要な時代になってきたのではないかと思う。

その中で、指定管理等の公民連携手法を導入した40施設について、運営方法を見直したのはとてもすばらしい取組み。一方で、民間の考えからは、ハコモノが出来た後にオペレーションだけ任せられるというのは持続的な採算性を考えると非常に難しいと思うので、PPPやPFIのように、民間もリスクを持ちながら、最初の構想段階から公共空間を使った公民連携みたいなことをどんどん進めていかないといけないというのはすごく痛感しているところ。

その中で重要になってくるのは、行政の立場と民間の立場、それぞれ違うわけで、公民連携を本気で進めていこうと思うと、その間を取り持つプロデューサー的な人材や、それに長けた知識を持った人が重要で、いわゆるビジネス感覚のある行政職員が今後、求められてくるのかと思う。



だから、人材育成の方向性についてもそのような視点で考えないといけないと思うし、民間もパブリックマインドの視点を持つことが重要になってくると思う。民間にも反省すべき点があって、指定管理制度を例にしても、行政からいかに補助金を出してもらうかという点に、腐心してしまう側面があって、県は何かやってくれるだろうといった考え方を持つビジネスマンも多いので、民間は民間なりのパブリックマインドを持つことが必要であるし、ビジネス感覚のある行政職員と一緒に、今までにない新しいやり方で公民連携を進めていくことが非常に重要かと思う。

また、市町単位で公民連携を進めていこうと思うと、エリア全体のマネジメント構想が無く、部分的な提案を募集する傾向が多いように感じる。街の中に空き地があるからといって利活用のためのアイデアを民間の方に求められても、エリア全体のマネジメント構想も併せて示してもらわないと、民間も投資がしづらい。そのような傾向が市町に多いように感じているので、その点について県の方も、市町との協働連携の中でサポートしていく部分なのかと思う。

公共空間の活用にしても、図書館を作るであったり、体育館を作るであったりと当然ながらハコモノ優先の考え方になってしまっており、それでは民間側も持続的な運営をしていくことが難しいので、発想を変えていくことが必要かと思う。そのときに、エリア全体のマスタープランであったり、都市再生整備計画であったりというエリア全体を見て考えるという視点が市町には足りてないと思う。

加えて、連携をしっかりとコーディネートしたり、プロデュースしたりする人材はもっと足りてないと思うところがあるので、行政職員の方もビジネス感覚を身に着ける人材育成の方法も重要になってくると思うし、単純に補助金を出すだけでなく、リスクを取って、パブリックマインドを持ってやっていく民間事業者を公募していくという厳しい目を持つべきだと思う。事業が継続できているかどうか、というモニタリングや評価ということもしっかりとやっていかないといけないと思う。

仕事の進め方について、弊社の例で申し上げますと、仕事を3つの区分、「仕事」と「作業」と「無駄」に分ける考え方を持っている。弊社はサービス業なので、お客様に接することを、我々にとって一番重要な仕事に位置付けている。そのような視点で仕事を棚卸すると、直接、お客様の接客に繋がらないけれども、やらないといけない仕事が出てくる。これを「作業」に分類して、その「作業」は徹底的に機械化すればいいという発想を持っている。一方で、そもそもお客様のためにもならず、やらなくてもいいものもあり、それは「無駄」と区分けして、それを削減するだけで、労働時間を3分の1減らすことができるという考え方もあるので、そのような視点も重要かと思う。

あと、AIを活用したり、効率的な働き方したりするのは、あくまで手段であって、こういったもので時間が削られて生み出された時間を、いかに重要なところに活用していくかという視点が重要であり、その視点を評価項目の一つにすれば良いかと思う。

弊社の場合、接客時間や顧客満足度をKPIにしているので、仕事の進め方はあくまで手段であって、それが達成できたときに空いた時間を活用して本来目的としているものにしかり投入することによって、最終的には県民サービスや生産性を向上させていくことになる。そういった目標を評価項目に加えることも、ある意味、インセンティブになると思う。

### 【清水座長】

非常に重要なご指摘をいただいた。手段を目的化して毎日働いてしまいがちなので、目標に向けて本当に必要なものを、仕事として区分けしていくことは非常に重要なことかと思う。

また、指定管理者制度についても、箱物を言われた通りに運営したら良いような感じの指定管理者制度から、もっと公民の融合が進むような制度のあり方についてもご指摘をいただいた。県庁や市役所も、民間も、どこまで踏み込んだらいいかちょっとよくわからないまま、何となくやる感じになりがちだと思う。ご意見ということだが、事務局から何かあれば、いかがか。

### 【人事課長】

「仕事」と「作業」と「無駄」というご指摘は重要な視点だと思う。我々も新規事業をどんどん作っていくが、スクラップすることが意外と難しい。新しい仕事をするためにはスクラップをして、財源を捻出したり、時間を捻出したりということが必要だが、それについても、さらに進めてやっていかなければならないと思う。捻出した時間を今、我々が現場に足を向けていく時間にどれだけ充てられたかとかという考え方もあるし、非常に参考になった。

### 【財政課長】

指定管理制度については、施設によって企業側の状況も変わっており、いかに誘客して、歳入を上げるかというような施設もある一方で、単に施設を管理するだけで良いという施設もある。後者であれば受ける側の企業の努力もあまり出てこないと思う。

指定管理の場合、最初に委託する金額を決めることが多いが、県の施設を例に挙げると、いかに施設に来てもらうかという視点で事業者側の努力の結果、歳入が増えた場合、事業者にもととの委託料に加えて、プラスアルファのインセンティブを与えるといったメリットもある。

また、今までのように補助金という形だけではなく、例えば補助金を出して、それによって数年後、収益が上がるような事業については、一定割合を返還してもらう、収益型納付補助金制度の活用についても検討していきたい。

そのほか、これまで補助金という形で交付していたものを、県が資金を借り入れ、無利子で民間に貸し付けるという国の制度もある。県が借りることによって、かなり金利を抑えて借りることができる。これまで通りの補助金だけではなく、民間側のリスクが若干あるような仕組みも、今後、考えていけたらと思っている。

### 【山口委員】

これからは地域を経営する時代なので、やはり独立採算という方向が望ましいと思うし、民間もしっかりとリスクを取りながらやっていくことが大事だと思う。

### (3) アクションプラン改定に向けた考え方と論点の整理

#### 【野波委員】

財政運営につきまして、意見を申し上げたい。ヒト・モノ・カネというストックサイクルが大きく変わってきている中で、少子高齢化や施設の老朽化、厳しい財政状況の中で、歳出を合理化し、歳入を確保していかなければならないという点で私なりの考えを申し上げます。

歳出の合理化という点から、事業はインプットがあってアウトプットがあって、アウトカムがある。事業の有効性を評価するときに、アウトプットをもって評価しているという県の事業が散見されるように見受けられたので、アウトカムの視点で、例えば人々の行動パターンの変容であるなど、数値に置き換えられないものはあるにしても、なるべく経済的な効果で評価をして、それで有効な事業を継続していくことに重きを置いて欲しい。

なお、歳入については、ネーミングライツを県は積極的に推し進めているのか。

#### 【財政課長】

県として、これまでネーミングライツという形で歳入を上げるというようなことは打ち出していない。過去に検討はしたが、今は特に考えていない。

#### 【野波委員】

他県の例をみると、Webで大きく募集をかけており、おそらく入札になるのだと思うが、財産活用の視点からの歳入確保の一つの例として、ネーミングライツは一つの選択肢になると思う。あと、広告収入。例えば、自動車税の封筒などの県から送られてくる封筒に広告を入れ、広告収入として、財産活用の視点での歳入確保の一つの方法になるのではないかと思う。

そして、受益者負担の見直しという点から申し上げますと、県の施設のうち、駐車場など無料の施設があると思うが、これについて見直しの対象にしてはいかがかと思う。他の自治体の事例になるが、アンケートをとったところ負担することに対してそれほど抵抗がないといった回答があった事例も聞いている。そのようなものを財産活用していきながら、歳入を確保していくべきではないかと考えている。

最後に、ファシリティマネジメントについて。これは量の改革と質の改革とあと歳入の確保、この三つに分かれるわけだが、今ほど申し上げた受益者負担の見直しは歳入確保の視点になるが、県の施設のうち余剰で保有している施設の売却等の検討をより一層進めて頂くことが良いかと思う。以前、小浜水産高校で保有していた船を、ほとんど活用しておらず、メンテナンスに毎年、経費がかかるため売却した、という例があったかと思う。そのように、今、活用が十分でないものの売却も検討していただき、歳入の確保を一層進めていただければと考えている。

#### 【財政課長】

アウトカムの視点。まさに我々も毎回、予算を組む段階でも悩んでおり、各事業については、活動指標的なところは作れるが、その先の成果指標については、どうやって作って目標にしていくかというところが悩みどころ。

本日は、9月補正予算を発表したタイミングであり、一番の課題が人口減少対策であって、人口を増やすというのが目標にあるのだが、例えば第2子の保育料を無償化するという予算を打ち出したときに、それが本当に人口減少対策につながっているのかを検証していくことが、究極の目標かと思っている。

一つ一つの事業では達成できないような目標になるが、複数の事業をパッケージにして、この目標を目指す、という形になっていくと思っており、よく検討したいと思う。

歳入について、ネーミングライツは一度考えたことはあるが、都会などの人口の多いエリアでは効果があるような話は聞いていて、地方だとネーミングライツに手を挙げる業者もなかなかいないのでは、という想定をしている。ご指摘を受けて、再度、検討したいと考えている。

また、広告収入についても、活用して歳入を上げられないか庁内で議論していきたい。

財産の売却については、毎年、不必要な資産が出れば売却する方向で考えており、例えば以前あった大阪事務所の職員寮は、民間のマンションを賃借するようにして、寮自体は売却したところ、地域性もあり高値で売却することができた。他にも、公共施設が移転することで空いた土地について、積極的に売却する方向で考えている。そういった観点から今後こういったところで歳入を上げられるかということも改めて検討していきたい。

#### 【野波委員】

難しいとは思いますが、ネーミングライツで最大の効果が上がる場所は恐竜博物館だと思っている。施設自体の名前を変えることはおそらく無理だと思うが、他の自治体では、施設そのものではなく、そこで開くイベントにつける名前をネーミングライツとして募集するとかといったアイデアがあるので、そのようなことも参考にしていればと思う。

#### 【野尻委員】

県職員の満足度について。県職員のやりがいは何なのかと考えたときに、県として大きなものを動かせることがやりがいだと思う。一方で、そのやりがいを達成した後の評価をどのようにしていくかという、やはりインセンティブになると思う。

弊社の手法で紹介させていただくと、職員に対して自分が欲しい給料を申告してもらい、その申告額を踏まえて、給料を出している。すると、職員側は人事側で思っているのと驚くほど大きな差はなくて、職員自身も自分をきちんと見つめた金額を伝えてくれる。自分が申告した金額が認められれば、その評価に基づいた仕事を必ずしてくれるようになり、それが離職率の低下につながっているように思う。だから、ボーナスだけでも申告制のような仕組みを導入して、それで認めてもらえた、評価されたということをやりがいにして、もう一度、次の職場でも頑張ろうという気持ちに持っていけないのではないかなと思った。

満足度調査については、記述欄を設けていただくのが良いと思う。記述欄を設けると、経営者側にかなりしんどい内容も出てくるが、それは裏を返せば改善すべき内容だと思うので、ぜひ記述欄があると良いと思った。

また、行政DXの推進については、私も年齢を重ねてくると、デジタルについていくのがしんどいと思う部分もあるので、本当に必要なアナログの部分は残しておいていただきたいというように思う。

#### 【佐々木委員】

D Xの関連で意見を申し上げますと、D Xが進んでいくのはとても良いことだと思うが、やはり置き去りにになっていく人たちがいるかもしれないという視点、特に高齢者だと思うが、そのような視点でアナログを残すことも必要だと思うし、高齢者がデジタルを使ってもらえるように、例えば、操作方法を説明するなど、そのような仕組みがあっても良いのかなと思う。それによって高齢者がデジタルを使いこなしていくこともできるのではないかなと思うので、そういう視点も必要だと思う。

財政で申し上げますと、歳入と歳出を比較すると、歳出を抑えることを優先しがちになると思うが、歳入を上げていくことについても考えていただいて、歳入をあげるためには数を上げるか、単価を上げるかことになると思うので、単価を上げていくという点について、無料になっているものを有料にするなどの、小さいところで良いので、積み重ねというところで、歳入を上げていくところに、より視点をおいていただけたらなというように感じている。

#### 【山口委員】

多様な主体との連携、官民共創という点は素晴らしい論点だと思っており、新しい機能の組み合わせで単なる公共施設や公共空間に付加価値をつけて、高いレベルでのサービスを提供するという視点はこれからすごく重要になってくると思う。行政は縦割り組織になりがちだが、福井県は横串的な組織、事業に対する一元窓口的な組織をつくっていく方向に進んでいるので、素晴らしいことだと思っているが、これからは、さらに企業と行政がしっかりとパートナーシップを結ぶという方向がますます重要になってくる。そのために、民間のプロ人材と行政の、一元的な組織連携みたいなことを想定した組織のあり方を、しっかりと作っていける方向をさらに強化していただきたい。

#### 【御子柴委員】

採用について、新卒にこだわる必要はないと思う。新卒の応募が減少傾向というのが分かっているのであれば、中途採用に思い切って振り切っていく、少し向きを変えるという考え方はありなのかなと思う。それは新卒枠として34歳まで受けられるというといったことではなく、社会経験を持った人を積極的に取っていくというスタンスで採用の方を見て欲しいと思う。

これから行政課題が複雑化していく中で、民間の連携を深めていくというのは非常に重要なことなので、人事交流のような形でも連携を深めていくことが大事だと思う。

#### 【徳本委員】

職員満足度の結果が、私の想像以上にどの項目も高いということで、これはもう少し自慢をしても良いのかなと思う。この調査を継続して実施して、各項目を高めていくというようところが職員の定着に繋がってくるのではないかなと思う。どの項目も高く出ているので、まずもって良かったというように思っている。

DXというのは使う定義が大変難しい。全部オンライン上でできるというのがDXということだと思っているが、社内だけで完結するDXは本当のDXと言わずに、外部とすぐ繋がってしまう状態が本当のDXだと思っており、そういう解釈をしないとダメだと思っている。

先日、他社の方から、DXとは、一つの会社の中で、オンラインで何でもできるという意味ではなくて、世界の様々な企業とすべての数字が繋がって動いていくというか、その数値に基づいて、外部を巻き込んでいけるよう繋がっていかないとダメだという話をお聞きした。それを受けて、弊社の考えているDXとかなり違うなと思い、そういう意味で、行政のDXは、外部との情報を簡単に吸い出せるか、外部と繋がれる体制を持てるか、外部とのプロジェクトがどれくらい進んだかとか、そういった指標はあっても良いのかなと思う。つまり、単に情報発信というよりも、ほかの組織も一緒になってデータに基づいて動いていける体制を作っていくようなことが、本当のDXだと感じている。

#### 【清水座長】

人員のことについて申し上げたい。これまで公務員はできるだけ少ない人数で成果を出すことを求められた時代があったが、災害対応やコロナ禍のような、思いもしないようなことが起きたときに、最後に私たち県民の生活を守ってくれる立場なので、ギリギリの人数でやっていくことが果たして福井県全体のためにならないのではないのか。やはり必要な人員を確保していただくことが大事かと思う。

また、働き方についても、様々と工夫をしている様子であるが、女性活用も含めて、ぜひ情報発信をしていただきたい。

民間企業も働き方・女性活用をどうしていくか、非常に試行錯誤されているところだと思うので、県庁からうまくいった事例や上手くいかなかった事例も情報発信をして、民間との間で情報交換をしていただければ良いと思う。

満足度調査の数値が高いことを評価する意見があったかと思うが、少し前までは公務員の働き方満足度が高いと言うと、民間から批判が来るような雰囲気、公務員が苦しい感じで働いているというアピールをしないといけないような雰囲気があった。しかし、それは落ち着いてよく考えると良くないことだと思う。県庁の人が満足して働いてくれることは大事だと思うので、批判を気にせず、働き方の改善を県が広報できるような雰囲気を民間の側も持てると良いと考える。

DXについて、窓口に来ずにオンラインで行政手続きが完了することは、県民にとって非常に便利でありがたいことだが、本当に県庁側の手間が減るのか、ということも考えないといけないのではと思う。私たち県民が、簡単に手続きできるだけでなく、県庁の作業とシステムで繋がって県庁の手間が減るDXでないといけない。インターフェースだけDXしたようなもので終わりがちなケースをよく目にするので、その点が取り組んでいく上で難しいと思う。

財政については金利がこれから上がる可能性があることについて気にしていただきたい。ストックとして持っている負債に対して支払金利がボディブロー的に効いてくると思うので、金利の動きも少し敏感に気にしていただいて、起債計画を見ていただければ良いかと思う。

**【佐々木委員】**

職員満足度調査の結果について数字が良いことはとてもすばらしいと思っている。私が1点だけ気になったのが組織文化の項目が唯一平均よりも若干下回っているのではないかという点。これはなぜなのかということ考えた結果、主な設問のところかというと、挑戦の組織文化がその一因なのかと感じた。これは県民性っていうのもあるかと思うが。なかなか挑戦する文化が福井県民性的にもないかと思うのだが、挑戦という部分の組織風土があまりないように感じるので、ぜひそういう挑戦のところで、何かに挑戦するぞというところの取組みもあると良いように思う。

**【清水座長】**

各委員には非常に多くの意見をいただいた。他によろしければ、本日の議事はこれで終了したいと思う。本日の議論については事務局にて内容を検討し、今後の参考とするようお願いする。

以上