

第4回福井県行財政改革推進懇談会 概要

- 1 開催日時 令和6年1月18日（木）9時30分から10時30分まで
- 2 開催場所 県庁10階 審問廷
- 3 出席委員 小川弥仁、佐々木孝美、清水葉子（座長）、田中香苗、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、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 … 行財政改革アクションプラン2024（案）について
 - (3) 閉会
- 6 協議概要（行財政改革アクションプラン2024（案）について）

【小川委員】

行政サービスの取組みにおいてDXを取り入れて実施していく一方で、職員のマンパワーの部分はやはり主軸になってくるかと思う。また、県として様々な働き方改革を取り組まれることにあたって苦勞されているかと思う。

採用に関して教えていただきたい。例えば、職員が育休を取得されて、仕事を休まれる場合、育児休業代替職員の採用ということで、正規職員の採用について波がないように平準化して採用していくという取り組みだと理解しているが、現行の状況では、育児休業代替職員の確保はかなり厳しい状況だったのではないかと思うので、その実態を教えていただきたい。

【人事課長】

育休代替職員の確保状況について、数字でお示しできるものは持ち合わせていないが、基本的に職員が育休を取得すると、その代わりに職員が育休を取得している間にフルタイムで入ってもらう臨時的任用職員を募集しており、事務職の場合であれば、ほぼ配置できている状況である。

職員数が少ない職種、看護師などの技術職は、臨時的任用職員を募集しても集まらない場合もあるが、大半の職種で臨時的任用職員を確保できている状況である。

臨時的任用職員を確保しづらい一部の職種等では、正職員を育休時の代替として配置する制度を実施しており、プランの方針6の「希望どおりの育休が当たり前の働き方の実現」の項目に記載されているが、より多くの職種で育休代替分の職員数を上乗せして採用していくことを考えている。

例えば、職員数が5人のグループのうち、2人の職員が育休に入るような場合に、正職員の育休代替と臨時的任用職員の育休代替を1人ずつ配置するようなことを検討しており、出来るだけ組織力を維持、確保できるよう進めていきたいと考えている。

【小川委員】

これまでの実態を踏まえながら進めていく考えということで理解した。

【佐々木委員】

全体的に分かりやすくまとめていただいていると思うが、気になった点が2点あり、述べさせていただく。

一点目はDXについて。先日、災害が起こったこともあって少し気になったのだが、DXを進めていくにあたり、災害が起こったときに通信が途切れてしまった場合の対応策について、何か決められていることがあれば教えていただきたい。

二点目が概要版の記載について。施策目標の方針7の「事務作業の見直し」の項目に、業務削減時間10,000時間以上と記載されているが、プランの本冊版には削減時間が1人あたり3時間以上と記載されていて分かりやすい。概要版には、10,000時間以上削減だけ記載されているとイメージしにくいので、もう少し書き方が分かりやすいと良いかと思う。1人あたり3時間減らすということで、職員の数は減らさずに、業務時間を減らすというイメージだと思うが、「業務時間10,000時間以上削減」だけの記載だと分かりにくいかと思うので、記載について検討いただければと思う。

【人事課長】

ご指摘のあった記載方法については工夫させていただく。

また、DXを進めていく上で通信が途切れた場合にどう対応するかというご指摘について、具体的にこう対応していくと明文化したものはないが、まずは電源を復旧させることが大事なことかと思う。また、通信に関しては、スターリンクという衛星から携帯電話などへ電波を届かせるものがあり、それを今、能登半島震災で被災した地域でも使用している事例がある。今後、そのようなものを使うことになるのかと思っている。スターリンクのような衛星から通信を繋ぐものをどこから借りてくるのかという確証は現状ないが、通信があるとないとは全く違うと思うので、防災の関係でも考えさせていただければと思う。

【田中委員】

全体的に分かりやすかったと思う。施策目標の数値が3.5以上という設定がされた点についても、職員にとって分かりやすいと思うので良いことだと思う。

キャリアプランシートの導入ということも含まれており、従業員満足度については、順調に進むのではないかと感じた。

一方で、有効求人倍率も厳しく、人が少ない福井県にとっては、適正な要員確保が難しいのではないかと思う。適正要員の確保が上手くいかななくても、福井県はデジタル県ナンバーワンということも謳っているので、デジタルで人不足を解決することとをぜひ県が進めると、さらに企業でもこういうことができるという気付きを与えられることになってくると思う。

【野波委員】

全体的な印象としては、行革プランの大きな方針として「チームふくいの行政運営を強化」という特徴が表れていて、非常に体系立っていて分かりやすいという印象を受けている。

一点質問させていただきたいが、2月議会で行財政改革アクションプランが議決されるということだが、このアクションプランから、今後、特定の事務事業に結びつくものもあれば、そうでないものもあるかと思う。事務事業に結びつく場合の事務事業の予算化という流れはいつ頃のタイミングになるのか。

【財政課長】

今回のプランで掲げている内容については、今回の2月議会で提案する予算事業の中に含まれているものもあり、また、このプランは5年間の計画であるため、引き続き新年度に入ってから中身が精査されて、具体化された段階で随時、各議会に対して上程していくことになると思う。事業については概ね当初予算編成が主となるため、毎年度、2月議会で反映していく形になるかと思う。

【野波委員】

既に具体的に事業化を想定しているものもあれば、これから事業化していくものもあるということに理解した。

今回のプランが、今までのプランと比べて、県庁の中で完結するものだけでなく、外部を巻き込むものが非常に多いという印象を受けている。知事部局、出先機関、外郭団体だけに留まらず、民間や市町を巻き込んでいくという印象を受けている。

それを踏まえて、評価の点で一点申し上げたい。県庁の中で完結する事業だと、こういう活動をして、どういう成果が出たというような評価をしやすい面があると思うが、特に民間との共創の場合、事業をしっかりと評価していくということは今まで以上に重要になると思っている。

3E（経済性、効率性、有効性）という言葉があるが、経済的に事業を効率的に回して行って、一定の成果を出すところが非常に大事かと思う。今回のプランの大きな柱である「共創」という観点から言うと、しっかりとその辺の評価を実施して行っていただきたい。

【人事課長】

委員のおっしゃるとおりかと思う。共創という取り組みもこれから力を入れて進めていくことになるが、例えば、民間との共創の事業がどれだけ生まれてきたかであったり、その共創事業を進めたことでどのような効果が出ているかであったりという点について、適切に評価しながら進めていけるものになりたいと考えている。

【野波委員】

数値で定めている施策目標については、県庁の中で完結する目標が多い印象を受けている。共創という観点で、数値目標を掲げることは非常に難しいと承知しているが、今後プランが推進されていく中で、今ほど申し上げた共創についても、具体的な目標を掲げて推進していただければと思う。

【御子柴委員】

いくつか意見を申し上げたい。「官民共創の拡大」という項目がまず初めに掲載されていてとても良いと思うし、期待をしている。人材バンクについては、意見を反映していただいております、楽しみにしている。

個別で申し上げると、「若手の異動の短期化」という項目について、人事的には若手の異動期間を長くする必要はないかもしれないが、異動については2年と言わず長くしていくことも一方であっても良いのではないかと思った。異動の期間が長くなることで、より長い視点で取り組むことができるということは職員の満足度にも繋がっていくのではないかと思った。

多様な人材の確保について、方針4で「経験者の採用」という内容が記載されていて、プランの本冊版には、「必要数の確保のため」といったことが記載されているが、私は、経験者採用がそういう観点ではないと思っている。経験者採用の拡大というのは外で経験したノウハウを取り入れていくということに本質があると思うし、国では、民間出身の方で幹部職員をされている方も何名かいると思うので、そういうことがあっても良いのではないか。幹部登用まで踏み込んで記載しても良いのではと思う。

県庁を飛び出していくことは中々難しいのかもしれないが、逆に外に飛び出して、戻ってくることが問題ないというような制度が、最近、総合商社など民間でもあるようなので、それぐらいの柔軟性があっても良いのではないかと思った。

また、方針9について。収益納付型補助制度を活用していくということであるが、どのような制度か、内容を教えていただきたい。

あと、施策目標の数値について、5点満点で3.5以上という数値を掲げている項目が多いが、3.5という目標設定はどうか。例えば、インターネットのグルメサイトなどで、3.5という評価の店に行きたいと思うか、という話に似ている気がしており、今後、職員がこのレベルの満足度を持っている職場だからうちで働きませんか、ということを謳っていくのであれば、4程度ぐらいにしても良いのではと感じた。

最近読んだ書籍で、5%のコストカットよりも30%のコストカットの方が簡単、という内容があった。現状の延長線上で考えるのではなく、跳び越えた先にどこまで挑戦できるか、という発想が必要だと思うし、点数的には蓄積するものではなく、毎年測定していくものだと思うので、過去の指標にも引っぱり張られないものだと思う。満足度調査は、調査のたびに評価するというものであれば、計画期間も5年あるので、やはり4程度の目標数値を掲げて、良いところを目指していくべきだと思うし、それが各所属の評価につながるような仕組みが作られると良いのでは、と思った。

現在、福井県の最も大きな政策方針は何かと考えたときに、おそらく長期ビジョン

だと思っている。長期ビジョンでは、内容の実現に向けて県庁がこう変わります、といった打ち出しをしているので、福井県がここを目指しているという全体の方針と、この行財政改革アクションプランの取組みがリンクしていくと良いと思う。

【人事課長】

異動期間の短期化について、一般的に、県では若い職員の場合、3年を目途に異動させる一方、年齢が40歳前後になってくると、ある程度専門性を持たせる観点から、5年程度を目途に異動させている。

ご指摘のとおり、異動期間は長い方が専門性も伸びてくるし、現状として職員数が大きく増えない中、専門性の高い職員は適材適所に配属し、在籍期間を長くした方が組織的にも有効と考えているので、その役割は、現在、中堅職員が中心となっている。

なお、若手職員の異動期間について、もちろん職員一人一人の事情もあるし、所属の繁忙状況等も関係してくるが、配属された所属で概ねひと通りのことを経験できているとなれば、一般的に3年の異動スパンを2年に短期化し、10年程度で3つから5つの所属を経験できるようにすることで、その後の異動において、過去の経験が活かせる場面が増え、自身の適性を見つけやすくなると考えている。異動の短期化については、今後、若手職員を中心にやっていきたいと考えている。

経験者採用について、県庁の外に飛び出した経験が組織的にも有効に活かせるというのはおっしゃるとおり。県でも社会人採用を平成12年頃から始めており、民間から採用した職員が、幹部登用されるケースも少しずつ出てきている。経験者採用の拡大については、そういうことも当然に必要だろうと思っている。

県庁を退職した者の出戻りに関連して、今回のプランでは、退職者ネットワークという取組みを記載している。イメージでは、県を退職した方と緩いつながりを持ちながら、将来的に県に戻ってこられるような制度運用ができればと考えている。

現在、育児や介護を理由に退職した職員を対象とした「カムバック採用」の制度を設けているが、それを拡大し、それ以外の理由で退職された方も対象にしていきたいと考えている。県庁を退職し、民間等に転職していく方でも、民間を一通り経験した後で県に戻れるよう、制度要件を緩和していくことを検討していきたい。

満足度調査については、委員のご指摘はごもっともであるが、まずは、現時点で明確に低い項目をしっかりと平均以上に上げていくことを1つの目標にしたいという考えもあり、3.5という数値については、計画期間内の進捗評価の中で皆様からもご意見いただきながら、取組みを進めていきたいと考えており、調査結果のレベルが着実に上がってくれば、当然、もっと上の目標を目指していく。

【財政課長】

収益型納付補助事業について、現在、2事業ほど始めている。内容として、例えば、ベンチャー企業を起こすときに県から補助金を出す場合、補助した企業がその後どうなったかというところまで県では追っていないという状況。この企業が、例えば5年後くらいに、経営を軌道に乗せて収益を出した場合には、県から出した補助金の一部

を返していただき、さらに返していただいたお金をもとに、次のベンチャー企業を支援するといった、補助金の循環ができないかといったことを考えている。まだ少額ではあるが、そのようなことにも視点を置いて取り組んでいるところである。

【御子柴委員】

収益型納付補助制度は良い取り組みだと思う。民間としてはどうしても、もらい切りの補助金のほうがありがたいが、収益が出たら一部を返さなければいけない反面、その分、補助率が高いといったメリットがあるなら面白い取り組みだと思う。

【財政課長】

おっしゃるとおり、一般的な企業支援等の補助率に比べて、補助率を上乗せするような場合に、そういった収益型納付の制度を取り入れている。

【山口委員】

全体的にすごく分かりやすく、各項目間の整合性も非常に分かりやすく理解しやすい内容になっていると思う。

特に、人に焦点をあてており、官民共創であったり、県職員の働きがいであったりというところをしっかりと捉えていると思う。最終的に、施策目標を達成するため重要なのは人だと思うので、その点を重点目標としてしっかり押さえているところも非常に良いと思った。

施策目標で重点と記載されているところは私も重要な点だと思っているが、意外に、クレドの実践度と働きがいに関する職員満足度が調査時点で低いと感じている。この項目について、どういう設問で回答された結果か分からないので具体的に言えないところはあるが、意見として、クレドについては、具体的な方向性も含めて、いかに組織に浸透させていくかということ、庁内でよく検討いただくと良いと思う。チーム力を発揮していくためには、クレドが非常に重要だと思うので、クレドの浸透方法について、いろいろと対策を検討して実施していただければ良いと思う。

また、働きがいに関する職員満足度についても、目標は3.6以上とあるが、先ほど人事課長からご発言あったとおり、これを少しでも上げる努力を、今後続けていただきたいと思っている。職員の頑張りに対する評価をしっかりと押さえていただいて、金銭的な報酬だけでなく、施策目標を達成した場合の評価のされ方というのは、働きがいに関する満足度の向上に関わってくると思う。とにかく、人が明るく、元気に生き生き働ける職場環境を心がけ、すごく大切にいただければ良いと思う。

このプランは5年間の計画ということだが、昨今、外部環境の変化のスピードがとても速いので、施策目標に対し、取組みのスピード感を今まで以上に持っていただき、DXも含めて生産性を高めていくことはとても大事なのかなと思う。1年経つと、世の中の環境が大きく変わってしまうので、スピード感を持って施策目標に取り組んでいくというスタンスをしっかりと持っていただきたい。

【人事課長】

クレドについて、作ったときは、やはり出来た当初ということもあって職員に浸透しているという実感があった。現在、個人的には浸透していないわけではないと感じているが、実際のところ、数字としてはこのような結果が出ている。調査では、クレドの内容は理解していても、例えば他の人に対して説明ができるか、日常業務の中でクレドの実践を心がけてるか、といった点に課題があると考えており、今後、どのようにして職員に浸透させていくかということは、引き続きしっかり検討していきたい。

施策目標の達成に向けた取組みのスピード感についても、計画を進める中で皆様のご意見も伺いながらやっていければと思う。

【小川委員】

クレドについて一点。福井県では、クレドアワードを実施していると思うが、クレドを策定してから、アワードを受賞した職員は、どのような評価をされ、評判を受けているかなどをお聞きしたい。

【人事課長】

毎年、クレドに基づき、創意工夫や現場、効率化などの優れた事例を募集しており、部局等から応募があり、表彰した事例は、庁内で広く周知をしている。クレドアワードの対象案件に対して職員投票も行いながら、全職員に評価が分かる形で実施しており、アワードが職員の励みになっている部分はあると思う。

また、少しではあるが、期末勤勉手当などで加算できるような形にもしているの、職員には、前向きにクレドの実践に取り組んで欲しいと思っている。

【小川委員】

県庁内で共有できると、切磋琢磨であったり、意識付けで合ったりが進むと思うので、ぜひ工夫しながら続けてもらえると良い。

【清水座長】

クレドアワードについて申し上げたい。経営学の古い研究で、成果を上げた社員に対する評価方法として、金銭で報いる、言葉で報いる、金銭と言葉の両方で報いる、という方法のうち最も本人のモチベーションを高める方法はどれかということ調べた研究があり、結果的に、お金だけで報いることが最もよくないという報告がある。金銭のみだと、職員のその後の落胆につながりやすく、言葉とお金の両方で報いることが最も良いと思うのだが、金銭がなくても言葉で上司や同僚が評価することも職員にとっては効果があるということだと思う。県庁という組織において、金銭で報いることは公的機関という立場もあり難しいと思うが、言葉で報いることがかなり有効であるという観点は、評価の手法を考える上で大事かと思う。

以上で、我々の意見は概ね出揃ったと思う。今回のプランでは、働き方改革やDX、さらには共創について、県として大きなチャレンジになるものが含まれていると思う

し、県としてぜひそのようなチャレンジに積極的に取り組んでいただき、結果を県民や民間に還元することによって、民間の働き方改革などにも良い影響が生まれてくるのではないかと思います。県庁における女性活躍やDX、組織の枠組みを超えた共創の取り組みなど、様々な分野でチャレンジして成功事例が生まれることによって、県民や民間の取り組みが良くなることを期待したいと思う。

行財政改革の計画ではあるが、内容全体について明るくて前向きなイメージがあり、今後、うまく推進されて、より良い県政につながることを願っている。

以上で進行を事務局へお返ししたいと思う。

【総務部長】

委員の皆様におかれては、4回にわたり貴重なご意見を多くいただき、感謝申し上げます。

これまでの皆様からのご意見を聞いて思うことは、公務員の仕事というのはどうしても地方自治法や地方公務員法など法律の縛りがあり、その限界を超えることができない中で、これからどうしていくべきかと我々も悩んでいる状況があった。

そういった中、今回のプランにおいて、官民共創という新しい手法を頑張って進めていこうであったり、カムバック採用など従来の考え方を超えた採用に挑戦していこうであったり、様々な課題に挑戦して解決していく思いを込めたところがあり、今後、しっかり実行していきたいと考えている。

クレドに関しては、委員からも様々ご意見をいただいたところであるが、組織も規模が大きくなるほど、同じ目標を職員全員で共有することは非常に難しいということ、日々感じているところである。

そういった中、この行財政改革アクションプランがしっかりと職員に意識付けされ、浸透することによって、職員がこれからの仕事について希望を見出だせるようになることが大事だと考えている。希望を持って仕事をするのが、まさに県民のための仕事に繋がっていくという気持ちを全員で共有しながら、これからの県政を皆様のお力も借りながら進めていければ良いなと感じている。引き続きよろしく願います。

以上