

令和3年度第7回行政改革審議会

1 開催日時 令和3年11月29日(月) 14時00分～15時37分

2 開催場所 福岡県庁行政棟(10階)第1会議室(オンライン併用)

3 出席者 11名

4 会議次第

(1) 福岡県行政改革審議会答申(案)について

(2) その他

5 議事録

事務局：それでは、定刻になりましたので、第7回福岡県行政改革審議会を始めさせていただきます。本日は、津田会長、池田委員、境委員は県庁にお越しになっての出席で、それ以外の委員はリモートでの出席でございます。片峯委員、谷委員、辻副会長、二又委員は御欠席、緒方委員は所用のため途中からの参加となる旨、御連絡を受けております。本日の議題は、「福岡県行政改革審議会答申(案)について」でございます。議事につきまして、津田会長、よろしくお願ひいたします。

会 長：それでは、早速審議に入らせていただきます。本日は、答申(案)についてでございます。では、事務局から説明をお願いします。

事務局：それでは、議事(1)福岡県行政改革審議会答申(案)について、行政経営企画課から御説明いたします。

(県側説明) 福岡県行政改革審議会答申(案)について

会 長：極めて早口で的確な説明がありましたが、皆さんから御意見、御質問があればお願いします。いかがですか。

委 員：ありがとうございます。答申(案)の取りまとめを丁寧に対応していただきまして、ありがとうございました。ここで出た論点は一通り入れていただいているという御説明であったと理解しているところです。何点か質問、コメントをさせていただければと思います。大きくは3点です。

まず1点目ですが、答申を我々が完成させて、会長さんから知事にお渡しいただくところで審議会の役割は終わると思うのですが、この後、恐らく県のほうで行政改革大綱を策定する作業になるという理解でよろしいでしょうか。そうしますと、我々の答申は誰に向けた文章という理解になるのでしょうか。先ほどはパブ

リックコメントもするということでしたので、直接の名宛て人と県民との関係性をどのように解釈しておけばいいのかがクリアではない気がしたので、お尋ねしたいと思います。といいますのは、先ほどの御説明の中で何点か口頭で補足をしていただいた部分があります。文章には書いてないのですけれども、「そういう趣旨でこのくだりを追加しました」というところがあったと思います。例えば24ページ、他の都道府県との連携のところ、ワーケーションなどを想定して遠隔地の団体との連携もこれから必要ではないかという補足の説明があったのですが、具体的にその点が書き込まれておりませんので、パブリックコメントをしたときに、住民や地元企業の皆さんは、その趣旨が読み取れないのではないかと思います。ですので、答申の部分についての名宛て人と、あと県民に見てもらった場合の見せ方を考えていっていただきたいと。これが1点目になります。

2点目は、それとも若干関係するのですが、冒頭のこれまでの行革の経緯の部分のくだりです。1ページに割とコンパクトに書いているのですが、これまでの取組を受けて行動をどのようにさらに進めるべきかという議論になりますので、そうだといたしますと、ここの部分は、県の職員さんたちは分かっているでしょうから、「後ろの資料を見てください」ということかもしれませんが、県民の方々にも確認してもらおうという趣旨では、ここをあまりにも簡単に書き過ぎている印象がありました。これらの経緯と、あと特に前期の成果とそこで達成できなかった課題の部分を少し説明した上で、今後何をすべきかということにつながる方が、流れとしても、現状の把握としてもいいような印象を持ちました。これが2点目です。

最後、3点目ですが、取組の柱の部分、6ページの改革の柱の部分です。これは知事からの諮問に対応してということだとは思いますが、最初のDXはまさに新しい動きに対応する一つの改革という非常に分かりやすいキャッチーな表現となっているのですが、ⅡからⅣは極めて一般的な表現で、これまでの取組と比べて何か新しいステージに向かっていくというイメージというか意志が柱のネーミングからは伝わりにくいように思います。これまでもやってきたことと同じような柱、看板という印象です。ここを、可能であればもう少し、この次の新しい取組であるというのが感じられるような名前でも提言するほうがもしかしたらいいのかなと。あくまでも個人的な意見で、ほかの皆さんがどう考えているか分かりませんが、私の受け止めとしては、そういう印象を持っています。

会 長：今、三つ御質問がありました。一つは、途中で県民の声を聞いて知事に答申するという、その流れのことをまず説明してください。

県 側：いろいろ御意見いただき、ありがとうございます。一つ目の点について回答させていただきます。まず、この答申の名宛て人ですけれども、この審議会から福岡県知事に対して出していただくということになりまして、答申がされるのが来年

1月、次の第8回の審議会ということになります。それまでの間に、本日この場でいろいろ先生方から御意見をいただきまして、それを踏まえた修正をして、あとパブリックコメントを行って、パブリックコメントでもまた御意見をいただいて、それから県の議会にもこちらの報告をさせていただきますので、県議会からも意見をもらって、最終的にできた答申を1月に審議会の会長から知事にお渡しいただくということになります。

続いて、2点目について回答させていただきます。最初の部分のこれまでの行政改革の経緯のところは薄いのではないかとこのところでは、こちらはちょっとスケジュール的なところで、大変申し訳ないのですが、平成29年からの前回の行政改革大綱につきましては、それが最終的にどうなったのかというのを、この令和3年度——今年度の終わりまでが大綱期間となるので、そこまでを踏まえて、おっしゃるとおり一回取りまとめをしたいと思います。その取りまとめを令和3年度が終わった後、令和4年度に取りまとめて、またこの行政改革審議会の中でも御報告させていただきたいと思っております。そこまで行かないと取りまとめができてこないものですから、ここに前回の大綱の取りまとめをそのまま載せるということにはなかなか難しいです。ただ、先生がおっしゃるとおり、県民の方々が見たときに、確かに5年間の動きが簡素過ぎるのではないかとこのことはあると思いますので、この記述をどうするかは工夫させていただきたいと思っております。

それから3点目につきましては、確かに、おっしゃるとおりⅡからⅣについては必ずしも、5年前と表現的には変わってない部分があります。ただ、一方で中身としては、量的な改革から質的に変わったみたいな形で新しい要素を入れている部分もあるので、そこはぜひ「こう変えたほうがいい」とかいうのがありましたら、それを反映させていただきたいと思っておりますので、御意見を頂戴できれば幸いです。

会 長：では、最初のスケジュール的なところはよろしいですね。パブリックコメントをいただいて、それから議会の調整もして、最終的にまとめ上げて、知事に答申すると。

2番目の項目の最初、書き出しのところ、過去の経緯あるいは反省というところをもう少し書き込んでくれということについては、これ自体は多少見られるけれども、大きくは難しいということなのでしょう。言われるとおおり、将来にわたっては現状分析をしてから次に進むというのが王道でもあるし、また前に戻ってゼロから始まるという形が起こりがちなので、ここは先生が言われるとおおり少し書き込んだほうが本来はいいと思いますが、今回はできるレベルでぜひまとめていただけますか。

県 側：はい、了解しました。

会 長：次回の答申のときには、最初の子の打合せの中で、今はここまで来ていますけど、こうでしたとしっかり議論した上で、ここに盛り込むということも、次のときにはきちっと考えて、前に進めていただければと思います。

改革の柱の言葉のところですけども、これは最初のほうに議論していればよかったかもしれませんね。せつかくの、言われるとおりの4本の柱で、これを皆さんに見ていただくということであれば。

ここまで来ている中で、事務局のほうでどれぐらいの手を入れてアピール的なことができるかは少し検討してもらおうということで、今はこの形で、どこまでできるかは事務局に今から考えてもらいたいと思います。ここで議論してまとめようとしても、ちょっとまたうまくまとまらないと思いますので、ここはそういう形で、すみませんがよろしくをお願いします。

委 員：はい、ありがとうございます。あくまでもこういう点はどうでしょうかという話ですので、最後は皆さんにお任せいたします。

ただ、パブリックコメントなどをして、議会などでも見ていただくということであれば、やはり我々の議論した内容が分かりやすく伝わるような工夫は必要かなと思います。パブリックコメントは文字だけなので、口頭の説明はできませんから、こういうデジタルの時代でもありますので、ビジュアルを工夫するとか、文字ばかりではなくて工夫するとか、可能な範囲で、実質的な県民の意見をいただけるような形で手続をしていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

県 側：分かりました。工夫させていただきます。

会 長：ほかに御意見、御質問ございましたら、お願いします。

委 員：私は質問と、少しコメントをさせていただきたいと思っております。質問の一つ目は、14ページからの「組織の見直し」のところ、15ページの「見直しの具体例」だけ少し書き方が違ってきます。14ページの下に三つの黒ポツの課題がある。ここだけに「見直しの具体例」ではないのではないかなと思いますが、これは最後まで答申の中に残るイメージなのかどうか質問の1点目です。三つあるのですが、二つ目が……

会 長：すみません、一つずつ行きましょうか。

県 側：分かりました、はい。今いただきました御質問についてですけれども、おっしゃるとおり、すみません、この書き方がほかのところと違います。といいますのは、ここに掲げさせていただいたような行政ニーズに対応するための見直しとして、こういうポツを書いていまして、その具体例として挙げられるのは、おっしゃるとおりここだけではないと思います。ただ、審議会の中で具体的に御意見が出たところは、この今米印で書かせていただいているものになるということです。なので、答申としては、この米印に書かれたようなことが見直しの方針としてあるという形を出していただいて、さらに不足する部分は、1月に答申が出た

後に行政改革大綱を事務方で検討するに当たり、知事や事務局等と調整いたしまして、記載を足していきたいと考えております。

委員：続けて、20ページの取組例の二つ目の「職員倫理の保持」のところですか。この一番下の行の「政策形成過程における情報管理の徹底」というのが、「職員倫理の保持」の項目に入っているのが少し理解しにくいと思います。通常、政策形成をするときには、様々な情報収集をして、その中で県として行うべき政策を決めるのですが、この情報管理が職員倫理の保持ということになると、意味合いがどういうものなのか。何となく思うのは、例えば公共事業の関係であるとか、あるいは利益が関連する団体とのやり取りのことを指しているのかなとか。そう思うのですが、ぱっと見でこの趣旨がどういうことなのかがよく分からなかったもので、ここの質問です。あと簡単ですから、もう一つ質問を続けていいですか。

会長：はい。

委員：17ページの財政改革プランの策定のところですか。財政改革案について定めるとなっていますが、それが例えば2ポツの「歳入の確保」とか、あるいは3ポツの「歳出削減の取組」と記載してあるのですが、これらに沿った形でプランを策定されるのか、それともこれとは別で何か計画が策定されるのかをお聞きしたいと思います。

県側：お答えさせていただきます。まず、2点目の政策形成過程における情報管理の徹底の話でございます。人事課のほうからお答えさせていただきます。

県側：人事課でございます。政策形成過程における情報管理の徹底のお話でございます。前回の審議会の中でも取り上げさせていただいて、細かい説明を省略したものですから、非常に分かりづらかったかと思います。申し訳ございません。政策形成過程は、以前に県の中でも問題になったことがあるため具体的に触れさせていただきました。政策形成過程の途中にある情報の流出——まだ決まっていない未成熟な情報や、事実関係の確認がまだ不十分な情報があたかも決まったような形で公になることによりまして、県民の皆様の誤解や憶測を招き、非常に混乱を生じさせる恐れがあります。内容によっては、地方公務員法に定める秘密を守る義務に抵触することもあります。個人情報の漏洩、紛失といった問題と同じように、政策形成過程における情報の流出、このしっかり決まってないものの情報の流出については、取扱いに十分留意をして、情報管理を徹底するというところで、これまでも指導を行ってきております。所属研修などについても、情報管理の徹底ということで必須課題としているというところもございまして、ここに取上げさせていただいたということでございます。

会長：よろしいでしょうか。

委員：はい。

県側：続きまして、3点目につきまして、行政経営企画課のほうからまた御説明させて

いただきます。新たな財政改革プランの策定と、ここに掲げられている歳入と歳出の確保に書いてあることとの関係性ですけれども、こちらで歳入・歳出の取組として掲げさせていただいていることは、あくまで主なものということになりまして、財政改革プランにはこれが全部入ってくるという形になります。ただ、財政改革プランは県全体の財政運営の今後の目標を定める計画になりますので、そのほかの様々な人員のことですとかいろんなことが入ってきて、財政改革プランとしては成立するということになりまして、ここに書いてあるものは主な項目と御理解いただければ、大丈夫です。

委員：はい、ありがとうございます。最後に1点、要望といいましょうか、できるかどうかはまた検討いただきたいのですが、11ページの「効率的で働きやすい風通しの良い職場環境づくり」の二つ目の「すべての職員がいきいきと働くことができる職場環境づくり」というところで、最初説明のときには、ここで「風通しの良い職場環境づくり」とおっしゃったので、タイトルからいくと、そういう文言が入ったほうがいいのかと感じたのが一つです。もう一つは、これは以前の審議会でも申し上げたのですが、働きやすい職場づくりというのは、管理職のマネジメントが非常に大事です。そこは研修なども行っておられると聞いたのですが、例えば具体的にパワハラ気味に指示するのではなくて、しっかり管理職の皆さんがマネジメントすることによって働きやすい環境をつくるということも重要ではないかという意見を申し上げました。しかし、そこら辺の記載がないので、よければそういったことが書けないかなということで発言しました。

県側：まず、1点目は、「風通しの良い」という文言を「すべての職員がいきいきと働くことができる職場環境づくり」のところにも入れたほうがいいのかという御指摘でございます。おっしゃるとおり、ここにも入れてよいのですけれども、例えばその前の「職員・職場の活性化」のところでも書いたような、例えば、若手職員の自由な発想を生かし、新たに施策に反映させて、好循環を生み出すような新たな仕組みをつくるか、その下に書いてあるようなこととかも、風通しの良い職場環境づくりにつながるかなと考えました。メンタルヘルスは関係ないかもしれないですけれども、前半三つ全部に関わるものですから、上に「風通しの良い」という文言を持ってきたところです。さらにここに書いてもいいのですが、どちらがよろしいか、委員さんからぜひ御意見いただければなというところでございます。

2点目につきましては、委員がおっしゃったのは、「すべての職員がいきいきと働くことができる職場環境づくり」のところにも、もう1項目加えたほうがいいのかということですか。

委員：ひし形の下に二つポツがあって、二つ目に、男性職員の育児休業とかを書いてはあるんですね。「効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けた管理職員の

行動を人事評価において適切に反映」と書いてあるのですが、管理職が職場運営に対するマネジメントをしっかり意識をしてやっていただくということを意識づけするための表現があったほうがいいのかと思って発言させていただきました。先ほどの「風通しの良い」は、どちらでも構わないです。先ほど説明を聞いていましたら、ここでおっしゃっているような気がしたので、そういう発言をしたということで、それで構いません。

県側：分かりました。

会長：ほかにございませんか。どうぞ、お願いします。

委員：御説明ありがとうございました。2点ほど申し上げたいことがあるのですが、一つは、先ほど委員もおっしゃいましたが、これはやはり5年前との比較をして書くべきだと思います。5年前にどういう課題があって、どこまでできているのか、そういうことが必要かと思しますので、そこは、まだ取りまとめできないにしても、何か書くべきかと思えます。それとの関連ですが、1ページ目で、のっけから、平成11年度以降、3,200人を超える削減をしてきたという言い方をされているのですが、これは大変なことだったろうなと思うのですが、平成11年といえば20年も前の話だろーみたいな感じです。例えば30ページの3の(2)で、過去5年間でどうだったかの話になっていて、これは当然そうだったろうなと思うのですが、あるいは29ページでは平成11年も出ていますけれども、5年間でいうと140人しか減ってないですよ。ですから、人員を削減するという方向は、前回の5年間からもあまり減ってないのではないかと思います。

これまでも削減はしてきたけど、5年間では100人ぐらいしか削減してないので、今後はそういう削減からは転換しますよとか書くことは必要かと思うのですが、「3,200人」を最初に出すのはどうか。やっぱり5年間でどうだったかと、それから今後どうすべきかということを書くべきではないかなというのが1点です。

2点目は、7ページ目から「県庁DXと働き方改革の推進」というのが出てくるのですが、その四角の中には県庁DXというのが出てくるのですが、個別の中には一回もDXという言葉が出てこないですね。それはどうなのかという感じがちょっとします。DXは単なるデジタル化とは違います。ここで書かれているのは、基本的にはデジタル化に関する、あるいはデジタル技術を使って働き方改革もしますよとかいう話かと思うのですが、それをDXという形でまとめるためには何をすべきなのか。福岡県DX戦略にそれが具体化されているのであれば、そのことも含めて、この進め方がDXとしてどのように関係してくるのかを――本文中にDXが出てこないのは、全然理解ができないとこれを拝見して思いました。

県側：ありがとうございます。まず、1点目の御指摘についてでございます。おっしゃるとおりでございます。1ページ目で3,200人を超える削減を行うと記載しておきながら、いきなり、「今回は量的な見直しではなくて、質的な見直しにしていきます」というところで、間の文脈が確かにぼんやり落ちてしまっている感じはあると思います。先ほど委員からいただいた御指摘とも一緒に考えさせていただきまして、この1番のところは、しっかりこれまでの行政改革をやってきたけれども、前回はおっしゃるとおり100人しか減らせなくて、今回はそもそも見直しを行うような状況ではなくなっていると、そういう経緯が分かるようにさせていただきたいと思います。

2点目は、現状、DXというのが具体のところでは記載されていないということです。デジタル化するだけでは1個1個がDXに当たるわけではないということはそのとおりだと思うのですが、ここに書いたような業務システムの効率化、様々なデジタル技術の活用、在宅勤務とか多様な働き方を実現できるようなワークスタイル、このような様々な1個1個の改革を通して、県庁の働き方や県庁の仕事のやり方からして抜本的に変えていきたいと考えております。一個一個は確かに、おっしゃるとおりデジタル化や細かい話かもしれないですけども、全体として仕事のやり方、それからこれまでの業務のやり方を変えていきたい、そういう意味で柱のところに県庁DXと書かせていただいた次第でございます。

委員：もちろんそういう趣旨だというのは、これまでも議論してきましたので、私どもは分かると思うのですが、いずれにしても、表題としてDXという文言を入れているのに、個別のところにも一個も出てこないのはちょっとまずいのではないかと思います。どこかで、こういうことがDXにつながっていきますというような、あるいはこういう形のDXを進めていきますというようなことをもうちょっと書き込む必要があるのではないかと思います。

県側：分かりました。DXという言葉が個別の、例えば四角の取組事項ですとか、その中で記載していくことは難しいかと思うのですが、これらの取組の結果、それがDXにつながっていくということを何らかし表現できないか、柱書きの部分とかで検討させていただきたいと思います。ありがとうございます。

委員：よろしく申し上げます。

会長：デジタルトランスフォーメーション——DXというのが、それぞれの人で解釈も違ったりもするので、その活用のほうをメインでDXを取り入れたり、中のデジタル化をベースに効率化するところをDXというように、かなりそっちのほうに向いているところがあるので、少し活用のところも一言何か書いていけば全体像が見えるのかもしれない。そこは1回検討してください。

県側：検討させていただきます。

会長：ほかにございませんか。

委員：はい、ありがとうございます。改革の時間軸について、一つコメントをさせていただければと思います。この答申を踏まえて県で策定される行革大綱においては、計画期間ですとか目標年度は明記されていたということになると思いますが、この審議会答申では時間軸が直接的には明示されていないと認識しています。

5ページ目の「改革の位置づけ」のところで、間接的に現在策定中の新たな総合計画の計画期間というのが示されていて、そこで恐らく5年であろうということは読み取れるとは思いますが。一方で、こうした取組を進めていくに際して、時間軸というのは非常に重要であると考えますので、例えば6ページの「改革の柱」のところで、「向こう5年間を目安に取り組むべき改革の柱」ですとか、あるいは「可及的速やかに取り組むべき改革の柱」といったように、時間軸があったほうが、先ほどパブコメの話も出ていますけれども、分かりやすいのかなという気もいたします。

ただ、先ほど申し上げたように、間接的には今回の答申（案）の中にも5年間であろうということは書き込んでありますので、今のままで差し支えないとは思いますが、一言コメントとして述べさせていただきました。以上でございます。

県側：御意見いただき、ありがとうございます。5年間を目途として改革に取り組んでほしいということが、確かに総合計画のところを間接的に引用する形でしか書かれておりませんので、そこはどこかに明示するような形で書かせていただきたいと思えます。それから、個別の取組事項についてのスケジュール感を書き込んだほうが丁寧ではないかということですが、例えば翌年度とか翌々年度から始めるということになりますと、具体的に予算が必要になってくる項目が多々あって、予算当局との調整などが必要になります。そこは答申を1月にいただいた後、行政改革大綱ができるまでの間に、県庁の中でしっかり調整をさせていただきたいと思えます。

ただ、その調整の中にあっては、もちろんこの審議会でもいただいた御意見も踏まえて、かつDXのところとかは、非公開の場ではあったのですが、そのときに、この取組から優先して進めていくという取組の優先順位とかも示させていただきましたので、そういった方針にしっかり沿って大綱を作り上げていきたいと考えています。

委員：ありがとうございます。個別に記載が難しいというのは十分認識しております。可能であれば、急いでやりましょうという姿勢が示せばいいのかなという程度でございますので、コメントをいただいたことで十分でございます。ありがとうございました。

会長：ほかにございませんでしょうか。

委員：何かなかなかびんとこないのですが、まずは、構成の中で「生産性の高い業

務推進体制の構築」があって、「歳入・歳出の改革とガバナンス強化」という形で挙げてあるのですが、組織のガバナンス強化というのは、どちらかという業務推進体制との関わりで触れた方が、まとまりがいいのではないかなという気がしました。柱としてのまとまりとしてはそんな気がしたので、意見として言わせていただきました。それと、18ページのふるさと納税に関して触れてあるところです。これは、福岡県として個人のふるさと納税の寄附を積極的に集めていることを答申しているという解釈になる。現時点でも県に対して個人からのふるさと納税は多いのですか。

県側：個人からのふるさと納税については、今もちろんあるのですが、そこをさらに新たな周知方法を検討するなどして強化していくということと、クラウドファンディング型で募集方法を追加すべきということ、クラウドファンディング型は今までやってないので、そこをさらに強化していくべきという答申にしております。

委員：県として個人のふるさと納税を推進していくというのが、恐らく県産品を返礼品として出していくという形になってくると思うのですが、かなり市町村と競合してしまうのではないですか。県としてそういうことをやるのが妥当なのかなと感じました。例えば、うちの産品をふるさと納税で出しているのに、県でも出していますよみたいなことになるのかなと。

クラウドファンディング型はいいと思います。県の事業に対してクラウドファンディング型の寄附を募るとするのは、事業に対する寄附ですからいいのですが、個人のふるさと納税を県として推進することが妥当なのかがイメージできない。それと、2ページから3ページにかけての課題の中で、どういうお考えかよく分かりませんが、国も今、脱炭素社会に向けての取組が軸足になってきていて、大きな課題として捉えているのですが、県としてそれは課題として捉えられないということではよろしいのでしょうか。具体的に何をやるかということではなくて、あくまで課題としてのまとめだと思うのですが、今の状況において脱炭素社会の構築に向けての課題としての認識は常識という気がするのですが、触れてないことに違和感があります。あと、財政の歳出削減の取組がかなり矮小化されているのではないかなという気がします。歳出削減の取組で出しているのが、公共施設等の適切な管理・運営、職員住宅の計画的な維持管理、事務事業の見直しはもちろん必要ですけども、非常に矮小化している気がしないでもない。これは私がそう感じたという、一つの意見でしかないのですが、歳出削減の取組というのは、人を減らすとかではないにしても、もう少し大胆に切り込まないといけないと思います。行革の一つの大きな柱になってくるのは間違いないと思います。歳入を増やすといってもなかなか難しいと思うのですが、やっぱり歳出をいかに減らしていくかが行革の重要な柱になっているので、もう少ししっかりと書き込む必要が

あるのではないかなと思います。大綱では触れられると思うのですが、財政計画なりをしっかりと立ててやっていかれるということになると思うので、具体的な取組の中身とかについても少し大きなところで触れておく必要があるのではないかなと感じたため、意見として出させていただきました。取りあえず以上です。ちょっとよく分からないので。

会 長：歳出削減のところで言われた「大胆に切り込む」というのは、ある意味一部の住民なり多くの住民に痛みを伴ってでもやるべきということがあるというのを言えということですか。

委 員：だから歳出削減の取組はどう捉えるかですよね。本当に歳出削減を本気でやる必要があるのであれば……

会 長：だから住民に痛みを与えてもやるんだと。

委 員：住民に痛みというよりも、まず自分の中の改革、県の中の改革が先になるのだと思います。もちろん例えばサービスの内容を常に定期的に点検するとか、その費用対効果を点検するとか、そういうことも必要になってくるとは思うのですが、歳出削減をもう少ししっかりとりたい込んでおく必要があるのではないかなという感じを受けたのですが。

県 側：4点御指摘いただいたことについて順に回答させていただきたいと思います。まず1点目、構成のところです。確かにおっしゃるとおり、ガバナンスの強化のところは業務推進体制と親和性が高いというまとめ方もあるとは思いますが、こちらの改革の四つの柱につきましては、最初に知事から「この四つの柱で検討してください」という形で出されています。例えばこの文言をちょっと変えろとかだったら全然いいのですが、構成を変えてしまうと諮問と合わなくなってしまうので、構成はこのまま行かせていただければと思います。

二つ目は、ふるさと納税のところ、県が返礼品合戦みたいに、市町村から奪うことになってしまうので、よくないのではないかと御指摘だと思います。ここについては、知事も、ふるさと納税の本来の趣旨に立ち返ったときに、県産品の競争みたいになってはならないと常々おっしゃっているところです。なので、広報の強化を図るべきという形で書かせていただいております。何もそれで県産品を充実させようとかいうことをここで書いているわけではありません。広報の強化を図る。しっかり福岡県の広報をすること自体が福岡県の市町村の広報につながる面もあると思います。市町村から奪おうというわけではなくて、福岡県全体でふるさと納税を確保していくための広報の効果と捉えていただけるとありがたいと思っております。

3番目の脱炭素です。脱炭素の必要性について触れるべきではないかという点ですけれども、こちらは3ページの「SDGsに基づく取組の推進」のところ、環境への配慮を求める動きが拡大しておりますと、一応含んだ形で触れさせてい

ただいております。これと対になる総合計画では、脱炭素に向けた取組がもちろん書かれる予定だと聞いておりますし、そちらの中で脱炭素については書かれることになると思います。こちらは、県の行政改革という点で書きますと、なかなか具体的な脱炭素に直接資するようなものがなかなかなかったもので、ここで「環境への配慮を求める動きが拡大しております」とSDGsに触れさせていただいて、その中に含んでいる書き方になっております。

最後の4点目、歳出削減の取組がちょっと弱いのではないかとこのところですが、先ほどおっしゃっていただいた行政サービスの見直しにつきましても、事務事業の見直しのところで基本的に全部含まれてきます。ここは額がかなり大きくて、これが要は包括的な記述になるので、ここについて取組事項の一番上に持ってきて、分かりやすいように記載の仕方を工夫させていただきたいと思えます。

会 長：よろしいですか。

委 員：はい。ふるさと納税のところについては、広報の強化などにより市町村を支援するとか、そんな書き方のほうが妥当ではないかなと思います。

県 側：すみません、先ほど市町村の支援になると申し上げたのは、間接的という意味でございまして、直接ここで書いてある広報の強化をするのは県のふるさと納税についてです。

委 員：福岡県が個人からふるさと納税をじゃんじゃん集めなさいという答申になるのですか。

県 側：そうですね。あくまでも事業を応援してもらおうというのが一番の趣旨ではあります。今も返礼品自体は確かにありますけど、県が取り組んでいる事業を見せた上で、それに賛同していただける方ということで、ふるさと納税のお願いをしておりますので、返礼品ありきで、競争の中で県が返礼品をやることで増やしていこうという方向ではないです。

委 員：そういうことをしっかりうたい込んでいただいとったほうがいいと思います。ふるさと納税が返礼品競争みたいに実際なっているので、そこに県も参入するのかと誤解される。はっきり言って市町村間の競争みたいになっているところがあって、そこに県まで参入するというのは、答申としてはいかなものかなと感じます。だから、ふるさと納税の在り方について、例えば事業応援型とかクラウドファンディング型とか、そういう本来あるべき寄附の部分を県としてしっかり軸足としていきますよと、そういう方向でうたい込んでいただくほうがいいかなと思います。市町村の代表として入っているのです。県もふるさと納税にじゃんじゃん参入しなさいよという答申があることになるのは、ちょっと代表としては、どうかなというところがあります。

県 側：了解しました。ふるさと納税の本来の趣旨にももちろん立ち返った上でやっていく

べきだということを入れられないかどうか、税務課のほうと協議いたしまして、そこは検討させていただきたいと思います。

委員：それと、やっぱり脱炭素に関しては、答申の中に具体的に触れてないから書かなかったということですかね。

県側：そうですね。はい。

委員：でも、基本的には課題整理ですよ。具体的にこの答申の中身とは違う次元での課題整理ということですよ。

県側：基本的には、やはり今回の行政改革を考える上で、影響のあるような情勢の変化とかを取り上げているような整理にしています。

委員：それは影響ないのでしょうか。

県側：具体的に今の検討をしている中で、行政改革の取組の中で直接結びつくものがあまりなかったということですね。

会長：これは、可能性は残しておいてほしいという状況の意味合いもよく分かるので、SDGsのところ「炭素」というのを一言書き込めないかと。これが大きなうねりになってしまう可能性があって、5年後の5年間の成果なので、ここに一言も書いてないというのは、少し後悔しそうな気がします。

県側：了解しました。そこは検討させていただきます。

委員：はい。よろしくお願いします。

会長：ここの項目の中でもいいかもしれませんが。

県側：了解しました。

委員：もう一つ、13ページの「職員の適正配置」という記述で、知事部局と教育委員会と警察とが分けて書いてあります。例えば警察で書かれている内容が「限られた人的資源の有効活用を図り、職員がその資質・能力を最大限発揮できる職員配置を進めるべき」という書き方をされているのですが、これは少なくとも全てに当てはまることだと思います。あえて警察で挙げるということになると、何か警察だけそうなのかみたいな気がします。歪んだ捉え方をすればですが。これはかなり共通の部分も多いのではないかと思いますので、共通の項目と特殊な部分を分けて書いたほうがいいと思います。あえて特殊な部分として書く必要がなければ、あえて警察はどうだという書き方をしなくてもいいのではないかなという気がしました。

県側：ここの部分については、立てつけとして、知事部局はこうします、教育委員会はこうします、警察はこうしますという形で、それぞれ書かせていただいている形になります。例えばアウトソーシングとかを知事部局とか教育委員会は具体的に書いているのですが、警察はそこが書かれてないですとか、違う部分もあります。おっしゃるとおり警察で書かれているところは、ほかの二つにも共通する部分になるかとは思いますが、ここにそれを書かないと、それはそれで、警察は何も

やらないといったことになってしまうので。

委員：共通で書いてもいいのではないかなという気もします。かなり共通的な内容だなと思うので。

県側：分かりました。ちょっとそこの部分は、教育委員会と警察とまた調整する必要がありますので、また検討させていただきたいと思います。

あと1点、ふるさと納税のところでは私の説明が不足していた部分がありました。18ページの上の部分で、こちらは取組事項に入る前のところですが、県政モニターアンケートを実施した結果、返礼品が魅力的な都道府県、市区町村に寄附したいを選択した人が約48%と最も多くなっておりますということを書いております。しかし、ふるさと納税制度の理念を踏まえると、出身地や居住地の都道府県、市区町村に寄附したいと考える人ですとか、興味関心のある分野・事業とか自分につながるのある事業に寄附したいと考えている人がいらっしゃると思いますので、そこで福岡県を応援したくなるような募集を行って、財源の確保を図る必要があると書いておまして、一応、返礼品競争に県として積極的に参入していくという趣旨ではないと、ここには記載させていただいているのですけれども、下の具体的な取組事項のところそこにそこを明記したほうがいいということですよ。

委員：そうですね。

県側：はい、了解しました。では、そのように検討させていただきます。

会長：ほかにございませんか。私が一つ気になったのがあって、10ページですけど、大きく3で、「効率的で働きやすい風通しの良い職場環境」という下に、すぐ「コスト意識に基づく仕事」ということで、人件費に対するコスト意識を職員が持てというのは、えらいギスギスした職場をつくるというイメージがどうしても湧いてくるんですよ。コストとアウトプットというのはなかなか関係が作りにくくて、職員一人一人にコスト意識を持てというよりも、やはりきちんと主体性を持って、発想して、効率的な仕事をするというようなレベル感のところ表現をしていただいたほうがいいのではないかと思います。検討をお願いします。

県側：はい、了解しました。ここの部分は、職員の主体性を持って働いてもらうということが中に盛り込めるように、記載の仕方を検討させていただきたいと思います。

会長：あまり職員がギスギスしたような県庁にしてほしくありません。

県側：そうですね。了解しました。

会長：どうぞ。

委員：2点あります。1点目が、他の委員からもありました、さっきの生産性のところだったかと思うのですが、管理職の研修とかは、確かに以前の審議会の際に議論があって、御意見があったような気がしますので、こちらの答申に入れなくても、進めていく過程で、どこか研修に関して記載いただけたほうが、審議会の議論の内容を反映した構図になるのかなと思いました。

2点目が、20ページの「内部統制制度の推進」というところで、前段で「PDCAサイクルを確実に回すとともに」という記載があるので大丈夫かとは思いますが、すけれども、後段に「新たなリスクが顕在化した場合は、必要に応じて全庁的に情報を共有し、着実にリスク軽減を図るべき」とあります。地方公共団体の内部統制制度に関しては、リスクが識別されたら、そのリスクを分類して、分析・評価して、対応するという流れになります。「必要に応じて」なので、「全庁的に情報を共有」という部分は、全てがこれではないからこの記載でもいいのですけれども、「着実にリスク軽減を図るべき」という記載については、リスクの対応としては、低減以外にも回避、移転、受容などが記載されているので、「着実にリスク軽減を図るべき」だけというのは、内部統制制度のリスクの対応の方法にしてはよくないのではないかと思います。「低減等」とか、ほかの方法もあることを記載されていたほうがいいのかと思いました。

県側：ありがとうございます。まず1点目、研修について、13ページの「人材育成の推進」のところで、職員研修について、二つ目の四角のところに、人材育成の基本的な考え方に基づいて強化・充実を図るとともに、オンラインとか新たな手法も取り入れつつ、研修の科目や内容の見直しを行うべきと記載させていただいています。また、DXなどの新たな行政課題に対応するために、一番下の、人材育成の五つ目の四角のところで、専門人材の確保と、それと並んで、その後に「研修による人材育成」ということも記載させておまして、このところで研修をしっかりとやっていくことを目指していきたいと思っております。2点目は、「等」を入れるということですか。

委員：入れてはどうかというところだけです。すみません。

県側：はい。担当部局と調整させていただきたいと思えます。

会長：では、検討をよろしく願います。ほかにございませんでしょうか。

委員：「県庁DXと働き方改革の推進」のところで、10ページの「効率的で働きやすい風通しの良い職場環境づくり」は、本当にここに入れるべきなのだろうかという疑問が湧いてきます。「県庁DXと働き方改革の推進」のこの働き方というのは、いわゆるDX絡みの働き方の改革という意味で捉えたほうがいいのではないですか。だから、DXを推進することで、例えば電子決裁であるとか、テレワークであるとか、電子文書化であるとか、そういうことによる業務の効率化であるとか、そういう意味での働き方改革の推進というつながりではないかなという気がします。この3番の「効率的で働きやすい風通しの良い職場環境づくり」は、DXと全く違うところの内容になっているので、これはどちらかというところ2の「生産性の高い業務推進体制の構築」の中に組み込んだほうが、立てつけ方としては妥当ではないかなという気がするのですが、どうでしょう。

県側：こちらお答えさせていただきます。これは以前、第2回か3回か忘れてしまった

のですけれども、別の委員の先生からもそういった御指摘をいただいたところではあります。ここの立てつけを申し上げますと、1番の「行政サービスのデジタル化の推進」と2番の「デジタル技術の活用による業務の効率化」、この部分が県庁DXの部分になっております。後半の働き方改革の推進については、2番の「デジタル技術の活用による業務の効率化」と3番の「効率的で働きやすい風通しの良い職場環境づくり」、これが両方該当するということになっていまして、2番が両方にオーバーラップしております。その2番の、ここに書いているようなデジタル技術の活用とか、デジタル・ワークスタイルを実現するための各種のシステムの導入ですとか、様々な機能の追加みたいなことも働き方改革につながってくる改革になると思いますので、ここの2番と3番を分けてしまうことがなかなか難しく、3番のところは、おっしゃるとおり県庁DXの範疇には入ってこないかと思うのですけれども、「県庁DXと働き方改革の推進」ということで、この三つをまとめさせていただいた次第でございます。

委員：2番が働き方改革そのものではないかなという気がしないでもない。

委員：3番のところもそうですよ。

委員：もちろん3番の働き方改革も働き方改革ではあるのですが、どちらかという柱としては2番の……。あ、業務推進の体制か。

県側：環境なので、そうですね。

委員：これは多分前に出た先生もそういうようにお考えになったと思うんですけど。

県側：この辺、働き方改革推進というのを一つ目玉として推したい部分もありますので、ちょっとここでご理解いただければと思います。

会長：よろしいですか。

委員：はい。

会長：ほかにございませんでしょうか。

委員：今、御指摘があった点は、私が最初の方に申し上げていたのですが、ちょっと確認させていただきたいのですが、改革の柱の1番とか2番のこれは変えられないということですね。私も、働き方改革をここに入れるのはどうだろうかと、最初の方から申し上げているのですけれども、そこは変えられないということなのかというのが1点です。

もう一つは、先ほどから管理職研修はあちこちで職員研修って入れていますというお話でしたけども、ガバナンスを強化するためには管理職の役割がすごく重要です。ですから、例えば20ページの取組事項の2番目に「職員倫理の保持」というのがあって、ここにも研修の話が出てくるのですが、この後あたりにやっぱり管理職のマネジメント力を上げると。そうでないと、ガバナンスの強化はなかなか難しいと思いますし、管理職がきっちり組織を束ねてやっていくことがガバナンスの強化につながるかと思いますので、その辺りをもう1項目ここにつくる

か何かして、管理職にきっちりマネジメント力をつけさせるような研修をやって
います、やれますよと書いておく必要があるのではないかと思いました。すみま
せん、2点お伺いしたいと思います。

会 長：最初の質問について、私の、自分の会社の話をしたら申し訳ないんですけども、
実はデジタル改革DXの中に働き方を入れてあります。なぜかという、働き方が
デジタル的に見えるようにしようという活動を結構やっていて、それを含めて働
きがいのある会社にして、みんなが納得性のある動き方で、効率的にやるという
感覚で、全部そこをDXに入れました。ですから、同じような発想をされたのか
なと、実は私は共感してしまいました。これは私の単なる意見です。

委 員：そういうことであれば、それが分かるように記載していただく必要があるのでは
ないかなと思います。これは結構分断されているかなという感じがするので、デ
ジタル化あるいはDXの推進が働き方改革にもつながって、働きやすさにつな
がるという、そういうことをもうちょっと丁寧に書いていただいたほうが、何か分
断されているのではないかなという感じを受けずに行けるのではないかなと思
います。

県 側：了解しました。このところで、DXと働き方の推進が別々ではなくて、重なり
合っている部分もあるというところが分かるように、記載の仕方を工夫させて
いただきたいと思います。ありがとうございます。

県 側：人事課でございます。管理職に対するマネジメント能力を高めるための研修とい
うお話をいただきまして、様々な場面で管理職のマネジメント能力は求められる
ところかと思えます。今、御指摘もいただきましたガバナンスの部分についても、
やはり職員の倫理を保持するという観点から、管理職向けの研修にはかなり力
を入れているところもございますので、今いただいた管理職のマネジメントは、ど
こに書き込むのが適切なのかも含めて検討させていただきたいと思えます。

委 員：ありがとうございます。よろしくお願いします。

会 長：他によろしいでしょうか。

(「なし」の声)

会 長：たくさん言っていただきまして、ありがとうございました。事務局はまとめ直す
のが大変かもしれませんが、今日の議論を踏まえたところで、今から事務局
のほうで答申(案)をまとめるということになります。ただ、時間が非常にスケ
ジュール的に限られていますので、もう一度集まってまた議論というわけには
いかないというスケジュールになっています。誠に申し訳ないのですけれども、こ
の後、事務局のほうで最終的な形にした案は、私のほうで見させていただいて、
それで最終の形にして、パブリックコメントに進む、そういうことでお願いした

いと思いますが、いかがでしょうか。よろしいですか。

(「異議なし」の声)

会 長：すみません、よろしくお願いします。では、そのようにさせていただきます。県民に意見を求める手続の詳細のところについて、事務局から説明をお願いします。

(事務局説明)

会 長：1月13日の審議会の前までのタイミングで集約した結果をお示しいただけるといいますか。

県 側：1月13日が第8回でございまして、そこで答申を行っていただきますので、その前には皆様にお示しいたします。

会 長：その答申も含めて、スケジュールがかなりタイトになっていますので、パブリックコメントを含めた修正というところまで、私に一任いただきたいと思います。よろしくお願いします。

(「異議なし」の声)

会 長：これで本日の審議会は全て終わりました。次の日程につきまして、事務局からお願いします。

県 側：大変熱心に御審議いただき、ありがとうございました。それでは、本日の議論を踏まえ、答申(案)を修正後、パブリックコメントを実施いたしまして、その結果を反映し、答申をまとめ、会長から知事へ答申いただくことといたします。次回の第8回行政改革審議会は、1月13日木曜の15時からとなりますが、先ほど御説明しましたとおり、出席は会長のみとさせていただきます。委員の皆様にご出席いただきますのは本日が最後となりますので、行政経営企画課長より御挨拶申し上げます。

課 長：審議会としては、会長から知事に答申いただくということで、まだあと1回あるのですが、そのほかの委員の皆様が御出席されるのは今回が今年度最後ということで、この場を借りて一言御挨拶させていただければと思います。委員の皆様におかれましては、大変お忙しい中にもかかわらず、6月の第1回から本日の第7回まで精力的に御審議いただき、誠にありがとうございました。今回の行政改革の答申では、量の改革から質の改革へ大きく舵を切るということで、県庁DXとか新たなテーマについてもいろいろ御議論いただいたところがございます。議題が多岐にわたったということと、あと行政評価とかもいろいろ詰め込んでしまっ

たせいで、審議時間が予定時間を大幅に超過することもありまして、本当に委員の皆様には多々御迷惑をおかけしたところです。この場をお借りしてお詫び申し上げたいと思います。申し訳ありませんでした。そうした中でも、皆様からは様々、それぞれの御知見を生かした切り口から御意見をいただきまして、本日もいろいろ御意見をいただきました。それらをしっかり事務局で取りまとめまして、行革の答申にしっかり反映させていって、それを踏まえて、しっかりした行政改革大綱を今後つくり上げていきたいと考えております。最後になりますが、津田会長、あと本日欠席の辻副会長をはじめ、本当に委員の皆様方にはいろんな御意見をいただきまして、御指導、御鞭撻いただきまして、本当にありがとうございました。どうもありがとうございます。

会 長：では、頑張ってください。

県 側：それでは、本日の審議会を終了いたします。どうもありがとうございました。