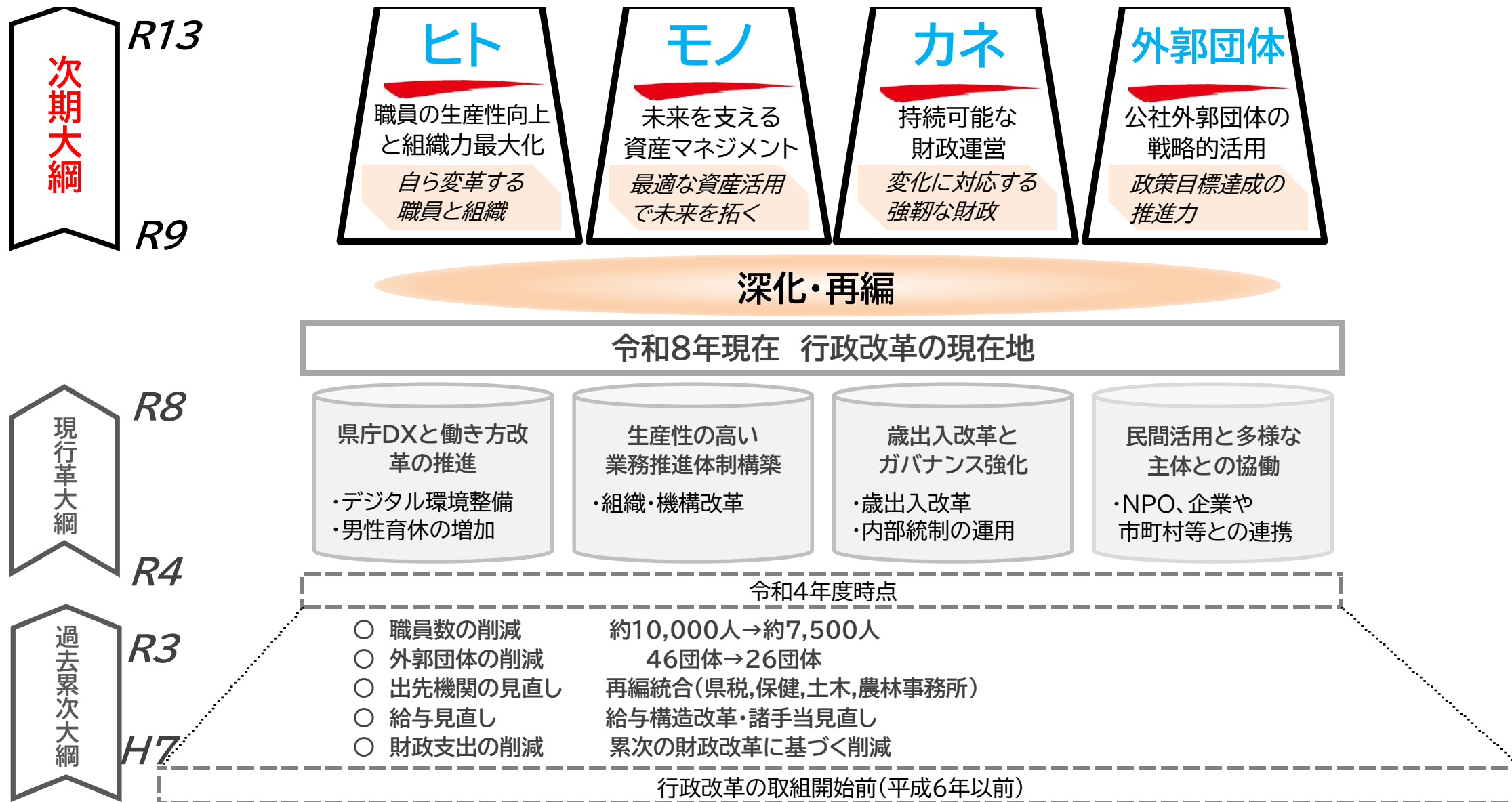


福岡県 行政改革審議会

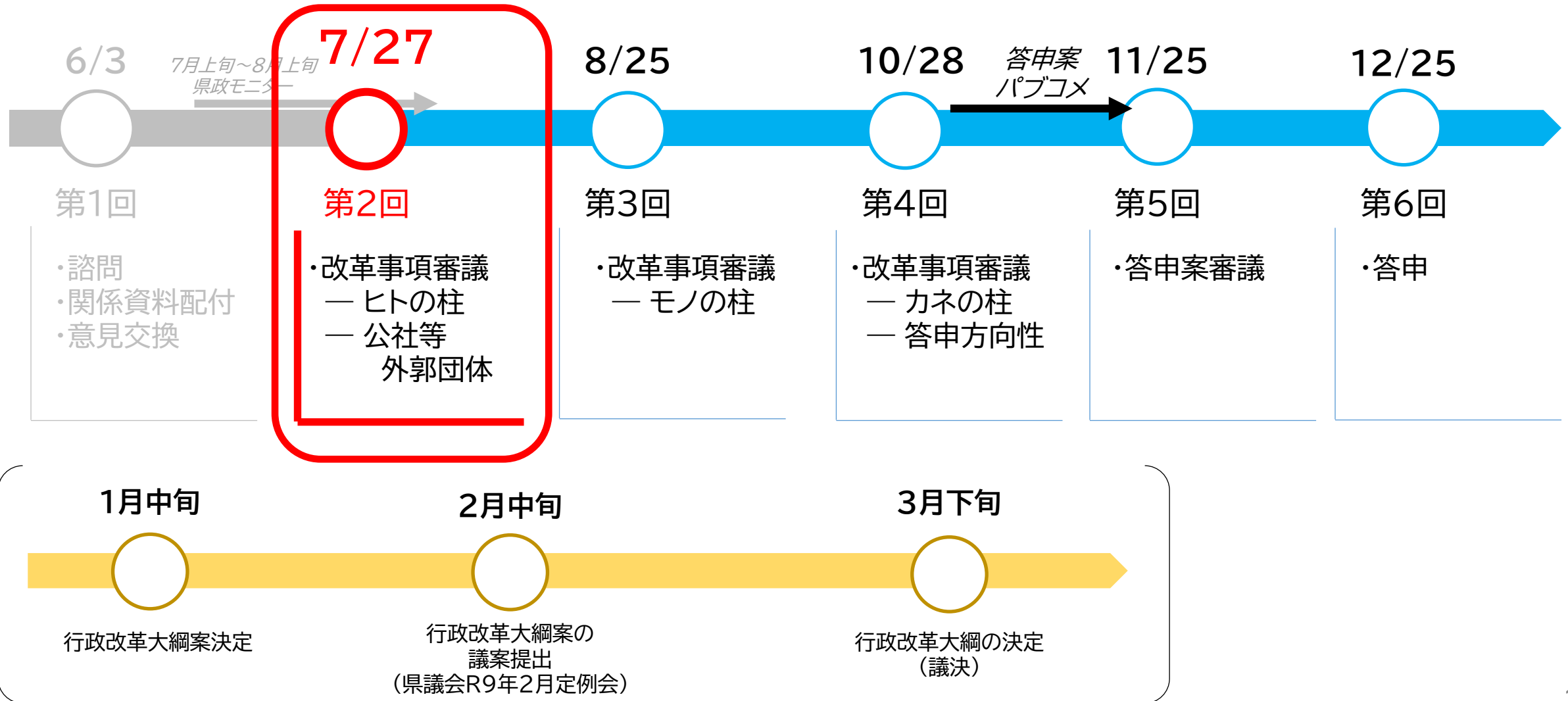
令和8年度**第2回** 7月27日 14時～

「ヒト・外郭団体の見直しに向けて」

(第1回審議会の振り返り) 次期行革大綱の基本コンセプト・目指す姿



行政改革審議会 スケジュール



次第

1 開会

2 議事

(1) 公社等外郭団体の戦略的活用について(約70分)

- ・ 公社等外郭団体の現状と課題、改革の推進方向性

(2) 「ヒト」の柱について(約90分)

- ・ 職員の能力向上と働きやすさ・士気の向上
- ・ 業務プロセス・執行方法の見直し、効率化
～ デジタルツールの活用促進とデジタル人材確保・育成を中心として～

3 閉会

本日のゴール : 外郭団体見直し及び「ヒト」の柱改革の方向性の合意

2(1) 公社等外郭団体の戦略的活用について

2(1)「外郭団体」： 公社等外郭団体の現状と戦略的役割

過去の徹底した整理を礎に、これからは政策実現の『エンジン』へ。外郭団体の役割を戦略的に再定義が必要。

○外郭団体とは、行政の補完組織として、民間の柔軟性・専門性を活かし公共性の高い事業を担う専門機関
 （県出資金割合が基本財産等の50%以上の団体、または25%以上で県出資割合が最も大きく県が補助金や委託費など財政支出を行う団体）



(参考)過去累次の行革で、公社等外郭団体の徹底したスリム化を実施

	H13	R7	削減数	削減率
団体数	46団体	24団体	22団体	47.8%
常勤役職員数	876人	472人	404人	46.1%
財政支出(予算措置)	444億円	195億円	249億円	56.1%

2(1)「外郭団体」： 団体の見直し類型と重点見直し団体の選定

ニーズの変化を踏まえて重点見直し団体を設定し、次期大綱期間において具体的見直しを行います。

【見直し類型】

類型A:【変質・ミスマッチ】

- ・ニーズ変化への対応が必要(＝本来の目的からズレていないか?)
- ・設立時から社会ニーズが大きく変わっているもの。事業や体制の「刷新」が必要な団体。

類型B:【高度化・専門化】

- ・ニーズの高度化、複雑化に対応する(＝今の体制で十分か?)
- ・ニーズは高いが業務が複雑化しており、専門性の強化が必要な団体。

類型C:【役割分担・効率化】

- ・役割分担の最適化(＝他団体との役割分担は本当に最適か?)
- ・他団体や県本体との役割重複が想定され、受皿転換や連携強化が必要な団体。

その他:【KPI再定義によるニーズ適合と機能強化】

- ・上記以外も含め全団体のKPIを見直し、最新の社会ニーズへの適応力を高める必要

【対象団体の選定】

5団体を重点見直しとしてピックアップ

- ・全団体を3類型に当てはめ分析
- ・特にニーズ変化が大きく見直しが必要な団体を、今回「重点見直し」として選定

	類型	団体名
1	A	(公財)福岡県女性財団
2	A	(公財)飯塚研究開発機構
3	B	(公財)アクロス福岡
4	B	福岡北九州高速道路公社
5	B	(公財)福岡県国際交流センター

- ・全24団体について、ニーズ変化等を踏まえたR8年度中からKPIの見直し検討に着手。

【進め方・目指す方向性】

1. 改革実行プロセス(Roadmap)

(1)改革方向性の具体化(R8年度～R9年度)

- ・対象団体ごとに見直しの方向性を検討

(2)政策連携の深化(R9～R13年度)

- ・見直しを実施して成果を評価し、県の政策推進エンジンとしての機能を最大化。

(3)KPIによる進捗管理(R9年度～)

- ・併せて、刷新されたKPIに基づき、定期的かつ客観的なモニタリングを実施。

2. ガバナンス・仕組み(Governance)

(1)行政改革審議会での見直し報告

- ・重点見直し団体について、適宜進捗を行政改革審議会に報告(評価プロセスを強化)

(2)監査法人とともに新たなKPIに基づく経営評価を実施

3. 目指すべきゴール(Outcome)

- 県民・地域ニーズに対応し、県政全体の価値創造を加速。

2(1)「外郭団体」：重点見直し団体の改革イメージ

No.	類型	団体名	□設立目的 及び ■現在の事業概要	◇ニーズ変化 及び ▲課題	改革の方向性
1	A	女性財団 	□ 女性問題に関する県民の自主的で創造的な活動を支援し、相互の連携を図り、男女の自立と対等な社会参画の推進に寄与 ■ セミナーの開催や相談窓口の運営、HPや情報誌等による情報発信、意識啓発のためのフォーラムやワークショップ等の実施	◇ 従来の女性支援に留まらず、男女ともにライフスタイルが多様化する中で個別化・深刻化する社会課題への対応が求められる。とりわけ、固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)が大きな障壁として存在している。 ▲ 柔軟かつ専門性の高い事業立案能力が必要だが、現在は県受託事業の実施団体としての機能に偏っている。	○ 柔軟かつ専門性の高い事業立案能力を有する企画部門の新設等、抜本的な転換を検討
2	A	飯塚研究開発機構 	□ 福岡県における地域産業の高度化を図るとともに、地域のリーディング産業を育成し、産業の活性化に寄与 ■ 各種補助金等による研究開発支援、講座やセミナー運営によるものづくり中小企業向けの人材育成、センター施設の管理運営	◇ 中小企業等が抱える販路開拓をはじめとした多様なニーズへの対応やIT分野等の新たな振興策が求められる。 ▲ 柔軟に支援を行うことのできる職員の専門性が不足するとともに、施設の更なる有効活用が課題(ITスタートアップ創出拠点形成に向けた設備等が不足)	○ 飯塚研究開発センターに今年度設置するITスタートアップ創出拠点形成事業「e-ZUKA TECH GUILD」の更なる充実を検討 ○ 外部人材等による職員研修の実施や設備等の整備を検討
3	B	アクロス福岡 	□ アクロス福岡(国際・文化・情報の交流拠点施設)の機能を高め、総合的な文化・情報の交流ネットワークを推進し、県民の文化の向上と地域社会の活性化に寄与 ■ シンフォニーホールでの公演をはじめとする文化振興事業等の企画運営、アクロス福岡の管理運営、貸館	◇ 鑑賞機会の提供等に留まらず、文化芸術の「担い手の育成」、多様な文化芸術活動が持続的に発展する「環境の醸成」、文化芸術の振興を起点とした「地域の魅力向上、活性化」の一層の推進が必要。 ▲ 推進には、長期的な視点のもと、専門的・継続的な支援、さらには人的ネットワークが必要。自由で創造的な芸術活動を推進するには、行政から独立した組織が必要なことから、財団に「福岡県版アーツカウンシル」を設立予定。	○ アーツカウンシル設立に伴い、財団の果たすべき役割を整理するとともに、必要な組織体制を構築
4	B	福岡北九州高速道路公社 	□ 両政令市区域並びにその周辺の地域における指定都市高速道路の建設・管理を通じ、幹線道路の整備促進による交通の円滑化、住民の福祉の増進と産業経済の発展に寄与 ■ 指定都市高速道路の建設、管理	◇ 維持管理における予防保全や防災対策の重要性が増すとともに、中長期にわたり、高度な専門性を求められる建設・維持管理ニーズが見込まれる ▲ これまでの「将来の解散を見越しプロパー職員を段階的にゼロにする方針」がニーズにそぐわないものとなった	○ 長期的な維持管理を見越した高い専門性を有するプロパー職員を確保(採用・育成)する必要があるため、「償還満了時のプロパー職員ゼロ化方針」の撤廃を検討
5	B	国際交流センター 	□ 県民主体の国際交流の推進により県の拠点性を高め、アジア諸国・地域をはじめとして世界各国・地域との交流を深め、もって相互の繁栄と世界の平和に寄与 ■ 在住外国人の日本語教育支援、生活相談窓口や多言語情報発信、多文化共生イベントの企画運営等	◇ 在住外国人がここ10年で約2倍に増加し、センターの担う役割が、「国際交流の促進」から「外国人との共生社会づくり」へ移行。 ▲ 様々な相談に対応できる体制強化や、相互理解の促進と不安の解消策が求められる状況	○ 在住外国人に対する支援充実(相談体制の強化、地域日本語教室への支援拡充)と、日本人の外国人受入れに関する不安解消(外国人に向けたルール等の周知、地域における交流促進)を図る

※類型A(ニーズの変質・ミスマッチ)、類型B(ニーズの高度化・専門化)

2(1)「外郭団体」:

審議に向けて(Ask)

【「公社等外郭団体」改革の論点となるもの】

重点見直し団体のほか、福岡県の公社等外郭団体を戦略的に活用するための改革について、ご意見をお聞かせください。

→ いただいたご意見を踏まえ、答申に反映します。

2(2) ヒトの柱について

2(2)「ヒト」:「ヒト」改革の目指す姿

ビジョン:職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、AI時代に臨機応変かつスピーディーに対応できる組織へ。

(ヒト分野の施策ツリーを包含しつつ、本大綱で特に注力すべき「変革の要」として、以下の二つの戦略を両輪で推進します)

人材育成と職場づくり

◆目指す姿:

「制度の維持・管理」から、「組織の魅力創造と成長実感(入りたい・続けたいと思える選ばれる組織)」への転換

◆戦略の核:

「働きやすい環境(ハード)」を整備し、若手の成長実感を促す「対話と育成(ソフト)」を連動させ、職員の士気を高める好循環を構築。

生産性向上とデジタル

◆目指す姿:

単なる「ツール導入(効率化)」からデジタル人材育成との連携・相乗効果、ひいては「県民福祉向上(価値創造)」へ

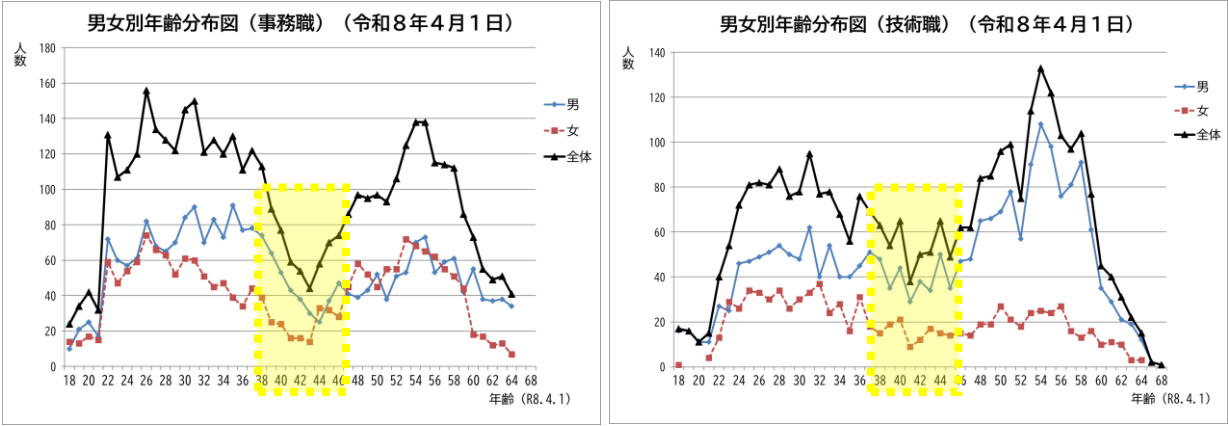
◆戦略の核:

「デジタル活用(AI活用による業務の自動化等)」を起点に、ヒトが本来担うべき「企画・対話・課題解決」へとシフトさせる。

2(2)「ヒト」：データで見る「組織の危機」

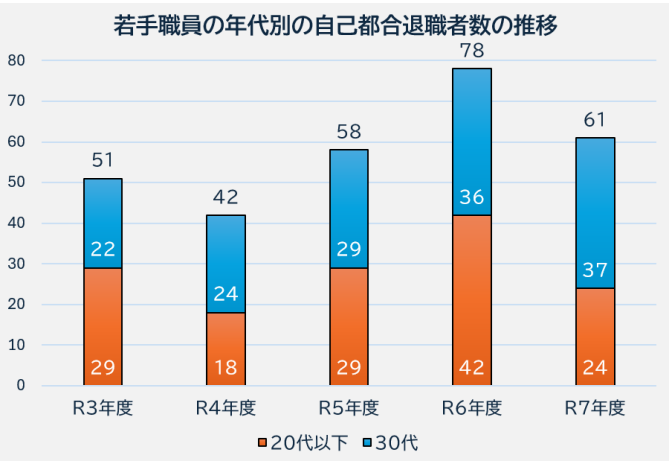
1.【職員構成】職員年齢構成(男女別)

過去の行革による採用抑制を背景とした30代後半～40代前半の『中堅層の空洞化』により、将来のマネジメント層が不足する状況が生じている



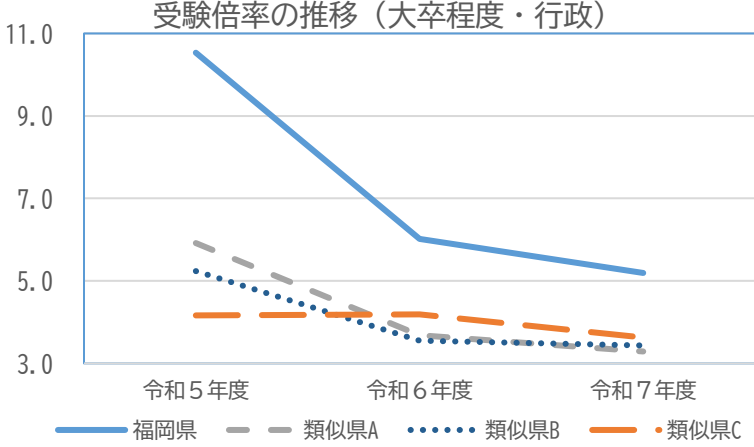
3.【離職】若手職員(20～30代)の離職者数の推移率

働き方やキャリア形成に対する若年層の意識変化を背景に、離職者数は増加傾向



2.【採用力】過去3年間の受験倍率の推移

全国的に公務職場は『選ばれる組織』としての魅力が低下している



4.【負荷】時間外勤務時間の推移

様々な対策を講じているが、超過勤務が高止まり(＝メンタルリスク・業務効率低下)

【本庁職員の一人当たり時間外勤務の推移】

	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	(参考) 民間企業 平均 (R7年度)
平均時間 (年)	272.9	241.4	225.2	197.0	228.8	173
平均時間 (月)	22.7	20.1	18.7	16.4	19.1	14.4

2(2)「ヒト」:「ヒト」改革の全体ロードマップ

危機を克服し、持続可能な県庁へ進化するため、「人材育成・職場づくり」と「生産性向上・デジタル」の両輪を軸として、全施策を体系的に推進します。



2(2)「ヒト」:

方向性1 職員の能力向上と働きやすさ・士気向上

「働きがい」こそが、有為な人材を惹きつける。

【現状の課題】

人材確保の難度の上昇

- ・少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少
- ・労働市場における人材の流動化による官民、官官の人材獲得競争の激化

若手職員の定着困難化

- ・働き方やキャリア形成に対する若年層の意識変化により、民間企業への転職等による若手職員の離職が顕著
- ・これまでも取り組んできた業務に前向きに取り組める環境整備について、更なる推進が求められる状況

【施策の方向性】

戦略①:人材の「惹きつけ」と「成長支援」(育成の質的転換)

- ・若手職員との対話・面談を通じた育成の取組や階層別研修の充実強化
- ・若手のチャレンジ機会創出による「成長実感が持てる環境」の確立

戦略②:自律を促す「働き方の再設計」(環境の質的転換)

- ・行政サービスの価値を高める、対話と協働のオフィス改革
- ・職員の事情を尊重しつつ、個々の能力を最大限に発揮できる、多様な働き方の更なる推進

【期待される効果】

組織の魅力創造と成長実感(入りたい・続けたいと思える選ばれる組織)



「働きやすさ」と「働きがい」の両立で、有能な人材が定着・成長する組織へ



【参考】オフィス改革を実施した財産活用課執務室(R7.10実施)
→内装リニューアルと同時にフリーアドレス化

2(2)「ヒト」:

方向性2 業務プロセス・執行方法の見直し、効率化

～デジタルツールの活用促進とデジタル人材確保・育成を中心として～

デジタルは「効率化」ではなく「価値創造」の手段である。

【現状の課題】

業務プロセスの固定化

- ・AIをはじめとする先端デジタルツールの活用を進めているが、全庁で見ればまだ変革の余地が大きい
- ・事務手続きや意思決定に多くのアナログ処理が残存。

デジタル推進体制の不足

- ・現場主導のDXが停滞しないよう、各部署の実施事業を専門的見地からデジタル化・変革できる中核的な人材が一層求められる状況。
- ・一般職員のデジタルスキルにもバラつきがあり、組織内で効果的にDXを広げ進めていく基盤が整っていない。

【施策の方向性】

戦略①: AI等のデジタルツールの徹底的な活用

- ・AIの活用を前提とした業務プロセス・リエンジニアリング(BPR)を実施
- ・前例踏襲を見直す「事務の点検」と「意思決定のデジタル完結」による、付加価値業務へのリソース集中

戦略②: デジタル人材の確保育成

- ・DX採用専門人材を配置し、各部における事業DXを先導
- ・あわせて研修を通じた全職員のデジタルスキルの底上げを図り、組織一丸となって業務の効率化とサービスの向上を実現

【期待される効果】

全庁において、現場主導による事業DXのスピードアップが図られ、業務の効率化とサービスを向上



- ・業務の効率化により、付加価値の高い重要業務に資源を集中
- ・全職員、組織全体のデジタル活用スキル向上により、変化に強い「スマートな組織」の確立

2(2)「ヒト」:

審議に向けて(Ask)

【「ヒト」改革の論点となるもの】

スライドP.10-14で提示したヒト改革の方向性に対し、皆様のこれまでのご経験から、気になる点をご指摘ください。

→ いただいたご意見を踏まえ、答申に反映します。

まとめ・今後の進め方について

次回審議会の議事について(予定)

開催期日 : 令和8年8月25日 14時～

(1) 「モノ」の柱について(約60分)

- ・ 福岡県公共施設等総合管理計画の策定・実施
- ・ 県有財産の有効活用
- ・ PPP/PFIの推進・指定管理者制度の戦略的運用

(2) 現大綱の進捗状況報告(約20分)

参考資料

【議題2(1) 関連】

- 1 福岡県の公社等外郭団体一覧
- 2 各公社等外郭団体の現行KPI
- 3 公社等外郭団体の見直しに向けた分析と優先順位の考え方
- 4 重点見直し団体詳細説明資料

【議題2(2) 関連】

- 1 職員・職場活性化の取組について
- 2 次期行政改革大綱の項目一覧表(案:「ヒト」改革に関するものを抜粋)