

令和8年度第2回福岡県行政改革審議会議事録

1 日時 令和8年7月27日(月)14時00分から17時00分まで

2 場所 福岡県庁特別西(特1)会議室(県庁行政棟10階)

3 出席委員 12名(委員総数15名)

4 会議次第

(1) 開会

(2) 議事

- ・ 公社等外郭団体の戦略的活用について
- ・ 「ヒト」の柱について

5 議事録

事務局(行政マネジメント課)：

定刻になりましたので、第2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、永原委員、佐々木委員から欠席の御連絡をいただいております。また工藤委員、安河内委員はリモートにてご出席いただいております。それでは早速議事に入ります。この後の進行につきましては、辻副会長、よろしくお願いいたします。

辻副会長：

本日、津田会長が御欠席ですので、私が議事の進行を行います。よろしくお願いいたします。それでは審議に入ります。事務局から説明をお願いします。

事務局(行政マネジメント課)：

皆様、本日はお忙しい中、第2回福岡県行政改革審議会に御参集いただきまして、誠にありがとうございます。事務局の行政マネジメント課長の熱田でございます。よろしくお願いいたします。

議事に入ります前に、1点お話をさせていただきたいと思います。皆様御存知のとおり、福岡県政に対する世論の関心が高まっております。議会に関すること、そして海外旅費など本県行政に関することが各種メディアで日々取り上げられているところです。このうち本県行政に関することにつきましては、現在所管部署で調査中でございます。この調査結果が公表されましたら、この行政改革審議会の会長であります津田会長にも御相談の上、この行政改革審議会でも共有させていただきたいと考えております。

それでは議事に入らせていただきます。座って説明させていただきます。前回第1回目の審議会では本県の行政改革の歴史や現在我々が置かれている状況、そして次期大綱に向

けた4つの柱、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「外郭団体」の4つの柱につきまして御説明を申し上げ、大きな方向性について御承認いただいたところでございます。心より感謝申し上げます。本日は第2回目になります。本日の第2回から第4回にかけて、これら4つの柱について順次議論を行っていきたいと考えております。

スライドは3枚目です。本日は公社等外郭団体の戦略的活用、そして「ヒト」の柱について御議論いただきます。それぞれ事務局説明と意見交換を含め、前半の外郭団体の部分で約70分、「ヒト」の部分で約90分と目安時間を設定させていただいております。皆様方の経営的視点や専門的見地からの御助言をいただければと思っております。

それでは早速ですが、議題に入らせていただきます。スライドは4枚目になります。公社等外郭団体の戦略的活用について御説明いたします。

スライド5でございます。外郭団体の立ち位置と機能を説明させていただきます。上の方に書いてありますけれども、外郭団体は県行政を補完する組織として柔軟性や専門性を活かして公共性の高い事業を担う専門機関でございます。県と県民の間に立ち、県が司令塔として決定した政策と連携あるいは協力をし、その分野に特化した専門性と、より現場に近いところで機能性や柔軟性を活かして事業を実施し、県民の皆様に対する質の高い持続可能なサービスを提供する機能を持っております。

左下に表をつけておりますが、過去、本県は46団体から24団体へと徹底したスリム化を実施しております。コスト削減という点では一定の成果を上げております。しかし社会課題がますます高度化、複雑化する中で県の直接執行だけでは限界があります。そこでこの外郭団体を県の政策実現のエンジンとして再定義する、これが今回の改革の本質でございます。

次のスライドです。ではどの団体をどのように見直していくのか、我々はニーズの変化に着目して3つの類型を設定いたしました。まずA 変質・ミスマッチ、そしてB 高度化・専門化、そしてCが役割分担・効率化。全24団体をこの3つの枠組みに当てはめて分析を行い、中でも特にニーズ変化が大きく見直しが必要な5団体をスライド中央に記載のとおり、今回重点見直しとしてピックアップし、改革を進めたいと考えております。

改革の進め方につきましてはその右になります。「進め方・目指す方向性」のとおりでございます。今年度から重点見直し団体ごとに見直しの方向性の検討を開始しまして、次期大綱期間であります令和9年度以降に実際の見直しを実施いたします。適宜進捗を行政改革審議会に御報告させていただくことで改革の進捗を測るとともに透明性を高めたいと考えております。併せて全24団体につきましてはKPIを刷新いたしまして、目指すべきゴールに向かって、公社等外郭団体によるニーズ対応力を向上させていくこととしております。

なおこの全24団体につきましては参考資料として福岡県の公社等外郭団体一覧及び各公社等外郭団体の現行KPIを御覧いただければと思います。

続きましてスライドは7枚目になります。重点見直し団体の具体的な改革イメージはこちらになります。まだ荒削りの部分もございますが、これらは各担当部局が現場の実態を踏まえた上で作成したものになります。

そしてここからが、皆様の知見をお借りしたいところになります。事務局として重点的に見

直したい公社等外郭団体を5つ挙げさせていただきましたが、これらの5団体、またそれ以外の19団体をより戦略的に活用していくためにはどのような方向性で改革を進めていけばよいか。皆様のこれまでの御経験から幅広く御意見を伺いたいと思っております。いただいた御意見は答申に反映させてまいりたいと考えております。委員の皆様におかれましてはぜひ忌憚のない御意見をお願いいたします。事務局から以上でございます。

辻副会長：

はい。それでは、皆さんから御意見・御質問があればお願いします。

委 員(大野委員)：

公社等外郭団体は多くありますが、重点見直し団体として5つを選定した理由を教えてください。

事務局(行政マネジメント課)：

これまでは、スリム化という点で一定の成果を挙げてきましたが、これだけ世の中が動いている中で、残っている24団体が時代にマッチしているのかというところで、主にニーズの変化に着目し、先ほどのA、B、Cの3つの尺度を挙げて分析した上で、今回事務局として御提案させていただいているところでございます。

委 員(大野委員)：

進め方としては1団体ずつ皆さんに意見を伺うということですかね。

事務局(行政マネジメント課)：

そうですね。我々事務局として24団体をフラットにお見せするというよりは、ニーズの変化や我々の問題意識から5団体挙げさせてもらいましたけども、皆様からは全ての団体について御意見をいただければと考えております。

委 員(岩本委員)：

少し話がずれるかもしれませんが、この5つ以外に、一番見直してほしいのは教育です。児童施設では18歳までしか預かってもらえない。その後は目も見えない耳も聞こえない子たちが世の中に放り出されるという現実。それから建物どこを見ても冷暖房完備だったり、個室だったり、それから食生活だったり。それらの点を見直すのが先と考えます。この日本の将来のこどもたちの教育や、どういう環境で育つかというのが一番重要だと思いますね。

だから女性の問題とか、道路の問題とか、建築の問題というよりも、こどもたちが満たされるような環境作りが一番先かと私は思いますけど。

委 員(大野委員)：

そういう意味では、女性財団がありますが、昔からのやり方をただただやってらっしゃるというイメージがあって。今は女性活躍がテーマになっているので、やっぱり困り事としては女性が子育てなどで問題を抱えて、情報を求めてここに来ていると思うのです。

この女性財団というのは、何か変わってきているのですかね。

事務局(行政マネジメント課)：

まず1点目の岩本委員からの御質問からお答えしつつ、大野委員の御質問にもお答えしていきたいと思います。

先ほど教育や子育て支援の機能強化についての御意見を承りました。今回の行政改革審議会にお諮りするのはいわゆる我々の限られた経営資源をいかに効率的に使って、課題も高度化・専門化している世の中でどうやって県政を運営していくかという点です。

この24団体というのは、県が50%以上出資していたりですとか、25%以上で出資割合が第1位であったりですとか、そういった定義をしています。

岩本委員がおっしゃった教育や子育て支援は、非常に重要課題でございますけれども、これにつきましては、本県では政策企画部で、各施策について集約しているところであります。

我々はどうしても経営資源という観点から、先ほど申しました出資割合も高い団体の今後の戦略的活用について議論を絞らせていただいておりますので、すみませんが、この今回はこの24団体に絞って議論をさせていただければと考えております。

委員(岩本委員)：

更生保護活動を行っているのですが、女性の問題や虐待に直面します。施設を見て回っていくと、出生率と女性問題が密に関係していると感じます。孤立した部屋や四畳半の中で生活されているというのが現実なので、住む場所を見直す必要があると考えますが、その辺もまた別の話になるでしょうか。

事務局(行政マネジメント課)：

そうですね。御指摘の点は非常に喫緊の課題だと思うのですが、この24団体の役割の外になります。

辻副会長：

前回議論の中で、今回の審議会としては、「外郭団体」のところ、そして「ヒト」関連のところ、これをまず重点的に議論しようという方針でやろうと思うのですが、24団体の中で何を議論するかということに関しましては、今日5つ提案があった中で、更に他に候補に入れた方がいいのかどうなのかはまさに今議論して決めるべきだと思うんですね。ですから、少し前後するかもしれませんが、他の19団体についても、どんなものがあるかを御説明いただきましょう。

事務局としては、スライド7枚目で挙げた5団体に一番動きがあって、単純に無くすのではなく、より機能を果たしていくために皆さんに重点的に知恵をいただきたいということでノミ

ネットをしたということですが、委員の観点から見ると、残りの19団体の中にも重要なものがあるかもしれないので、御説明をお願いします。

事務局(行政マネジメント課)：

全24団体の説明を行う前に、参考資料3のとおり、我々この24団体をそれぞれプロットしました。縦軸はニーズへの変化の対応必要度ということで、定性分析や既存の目標達成度で評価しました。横軸は規模スコアということで、団体規模や投入資源規模で評価しました。この評価をした中で、右上に位置している5団体を重点見直し団体として挙げさせていただいたものです。

その上で、24団体について、簡単に御説明させていただきます。資料は参考資料1です。いずれも一番右の列に事業の概要を書かせていただいております。5団体で挙げているもの以外で御説明していきたいと思いますが、まず2番の平成筑豊鉄道は、平成筑豊鉄道を運行しておりますが、法定協議会で議論が進んでおりますので、行政改革審議会の議論から外しているところでございます。3番はアクロス福岡、4番は女性財団、そして5番がスポーツ振興基金でございます。こちらはスポーツの振興を目的としておりまして、トップアスリートの活動支援や大規模大会を福岡県に誘致する活動等を展開しているものです。続いて6番、動物愛護センターは、適正飼育や県が収容した犬猫等の保管等を担っております。それから、7番の生活衛生営業指導センターでございます。これは生活衛生業に対する指導や助言等を行っているところでございます。この辺りが動物愛護や生活衛生といった分野のところになります。続きまして8番、厚生事業団でございます。こちらは身体障がいのある方に対するリハビリテーションを専門にしている施設を運営しています。続きまして9番の人権啓発情報センターですが、こちらは同和問題をはじめとする人権問題の啓発を行っております。10番のリサイクル総合研究事業化センターについては、リサイクル技術を中心に研究開発や支援を行っているところでございます。続いて11番の中小企業振興センターは、県内中小企業の経営健全化ということで、様々な中小企業の支援策を展開しているものでございます。中小企業支援団体が続きませんが、12番の産業・科学技術振興財団は、科学技術の振興ということで、ニーズ・シーズに合わせて開発の支援を行っているところでございます。13番(飯塚研究開発機構)は今回挙げている5団体に含まれております。これまで商工分野でしたが、農業分野に入ります。14番の農業振興推進機構ですが、これは担い手のいなくなった農地を集約して貸し付ける農地中間管理の事業を行っております。15番の水源の森基金につきましては、森林の造成やボランティア団体の育成、緑化推進を行なっているところです。続きまして16番の豊前海漁業振興基金ですが、豊前海区の水産業の振興ということで、養殖漁業等の支援を行っている基金になります。次に土木関連に入ります。17番の建設技術情報センターは、建設技術に関する調査研究ということで、材料の試験等も含め、公共工事の支援を行っているものです。18番(福岡北九州高速道路公社)は今回の5団体に含まれております。19番の福岡県道路公社は、一般有料道路の管理を行なっているところでございます。続いて20番の下水道管理センターは、流域下水道施設の維持管理を行なっ

います。21番の住宅供給公社は、公営住宅の管理代行等を行なっているところでございます。22番の暴力追放運動推進センターは、暴力団排除や暴力団による不当行為の防止活動を支援しているところでございます。23番のスポーツ振興センターはアクション福岡に事務所がありますので、皆さんも馴染みがあるかもしれませんけれど、スポーツ関連団体の育成や強化事業への助成、それから、アクションの維持管理等を行っているところでございます。最後に24番の教育文化奨学財団ですけども、これは主に奨学金事業を実施しております。それから久留米にございます青少年科学館の管理運営も受託しているところでございます。駆け足でしたが、24団体の御紹介でした。

辻副会長：

こうした中で、事務局としては、せっかく御議論いただくので、比較的資金規模の大きいところを見据えつつ、なおかつ、今後もサービスを供給していくということを念頭に置きながら、その在り方を早めに見直したほうがいいという団体を重点的に取り出したということですね。

その一方で、皆さんから、これら24団体の中で、その在り方を議論したほうがいいというものがあれば本日まで御提案いただければと思います。

委員(筒井委員)：

最初に、先ほど熱田課長がおっしゃった県と県議会の関係ですね。私も県職労委員長を以前務めていましたので、今色々な所に行くと色々な方から苦言や苦情をいただいております。私も自治労という立場で、真相究明をしっかりと求めていきたいと思っておりますけれども、今日せっかく職員の皆様もおられるので、お願いをしたいのは、ぜひ、県の内部から、皆さん職員が声を上げていただきたいと思っています。県議会との関係というのは、私が県職員だった時からずっと、長年、課題としてあった問題ですので、それを変えていく大きなチャンスだと思っておりますので、ぜひ職員の皆さんが、この県庁の中で声を上げていただきたいということをまず申し上げておきたいと思います。

その上で数点質問があります。1点目が、公社等外郭団体が24団体あるということなのですが、類似の県と比較したときに、この24団体の多寡がどうなのかということです。

それともう1つが、県から各団体への派遣者数が出ているのですが、100%出資の団体でも県職員が派遣されてないところがあるのですね。派遣数と出資割合には何か関係があるのかなと思いました。県職員が派遣で行かれる場合、大体3年、最長でも5年という期間で派遣されているので。外郭団体のことを考えるとプロパー職員がいて、その業務をやっていくのが望ましいと思っておりますので、その辺りの考え方があれば教えていただきたいなと思っております。

事務局(行政マネジメント課)：

1つ目の御質問、類似県についてはどうかというところでございますけれども、先ほど24団体それぞれについて御説明しましたけれども、いずれも、関連法令や国における重点事業、

それらを踏まえて県がやるべきところを概ね担ってきているような団体になっております。農地中間管理の事業でありますとか、そういったものについては、それぞれ、県として実施しなければならない、必ず担い手が必要なところになってきております。この傾向につきましては他の都道府県におきましても、ほぼ同様と考えられます。この24団体という規模が、同規模の他県に比べて著しく多いとか、逆に少ないといったようなことは、既存のデータからは見えないかと思われます。

2点目の御質問でございます。外郭団体に対する県職員の派遣の考え方でございますけれども、基本的にはその外郭団体において事務事業を行うに当たり、県職員の力が必要だということがあります。プロパーを雇って、そうでないところは嘱託職員でやりますという基本で運営してきたわけですが、その中で、特に県職員の派遣が必要である事情、例えばプロパーや嘱託職員が入らない一方で県と事業を密接に進めていく必要がある、そういったところに派遣をしているということになっております。したがって、出資割合そのものと派遣職員の有無というのは直接の相関はないということになります。

委 員(筒井委員)：

その上でもう一つ聞いていいですか。

辻副会長：

はい。

委 員(筒井委員)：

外郭団体は県を退職された幹部の方もそれぞれの団体に行かれていますと思います。例えば部長で辞められた方が、重点見直し団体で挙げられている団体に行かれることもあると思います。私は、幹部の方が行くのは良くないと言っているわけではなくて、これは雇用と年金の接続なので、60歳で辞められて年金支給まできちんと行かれると良いと。ただ、行かれた方によっては1年で職場が変わることもあります。例えば、今話題になっているFAVAワンヘルス福岡オフィスに行かれている人なんかもですね、行かれた方が5年間そこで業務をしかりすると、必要な見直しや課題が浮き彫りになってくると私は思います。県の退職者は、そういう配置のあり方が望ましいのではないかと思います。そこは何か考え方があれば。

事務局(行政マネジメント課)：

まず見直しはですね、ニーズの変化にも対応した今後の在り方というところを、外郭団体を所管している県庁内の部署である各所管課と外郭団体で協議しながら考えていくことになります。そしてそこには何を展開するか、もしくは、スクラップアンドビルドというのをやる中で、人員数といった「ヒト」に影響する部分も出てくる部分もあるかもしれませんが、まず、「ヒト」で見ますと、行った方っていうのはやはり、保証の面も強いと思うんですが、どう活用していくかということも含めて、所管課と外郭団体で協議しながらということになるかと思います。

すので、事業がなくなれば去るというような関係に、これもデリケートなところもありますんで、タイミング等もあるかと思いますので、総合的に考えてやることになるのかなと思っております。したがって直ちに切るとのがどうかとかいう点については何とも言えないところであります。全体の事業をまず考えて、そしてあとは体制のところ、人をどうされるかというところは、なかなか難しいところがありますけども、直ちにリンクするということにはならないのかなと考えております。

委員(筒井委員)：

私が言った例のところは、その後はまた別の方が行かれていてですね、それで行くんだったらやっぱり同じ方が、ある程度長期間勤めるということが、外郭団体も業務をしっかりやっていくという面では必要ではないかという観点で意見をさせていただきます。よろしくお願いします。

事務局(行政マネジメント課)：

具体的に、誰を代わりに充てる、もしくは今いる方を継続で延長するかといった点につきましては、人事課が所管しています。今人事課はここにはいませんが、先程から申し上げているとおり、事業の見直し縮小に伴って直ちに解雇するということはないというところは、県職員の外郭団体への人事も人事課が所管していますので、人事課の考えも非常に大きいと思っています。

辻副会長：

はい。今日はこの5団体を中心に見ていくと、どういう視点で検討していくかというのは、まず総論を議論して、今は御提示いただいたことは今後議論の中で、全体の総論ベースも含めて議論していきたいと思っておりますので、今後よろしくお願いします。

私の感じで言うと、福岡県は人口の割に外郭団体はそこまで多くない感じがします。それは昔、公共施設を維持管理するのは、直営又は公的団体でなければならないという制約があったのです。それがあった時代は、この中にも主にハコを管理しているものが残っていますけど、ハコの数ほど団体があるといった形であったのに対して、指定管理制度が導入されてから、主に民間活用ということから、民間でできるものは民間でも活用するという観点になり、そういう意味では、いわゆる公的セクターが公共施設を作って、(外郭団体が)そこに行って維持管理をするというようなパターンはだいぶ少なくなってこんにちに至り、残った外郭団体がパワーアップしているというのが現状だと思います。同時に、今人手不足も非常に激しくなっているんで、民間企業でやるのと公共でやるので視点が異なってくることもあります。それから最近の例ですと、民間活用が進む中で、公務員を辞めて民間に移る人も増えて、それは、いわゆる天下りのイメージではなくて、普通の転職になっていて、他県でも、この人今は民間にいるのかということがあって、別に補助金持って行って何かやっているわけではないのですが、公務員で働いていた人が、その次に民間で良い意味でも悪い意味でも

活躍するというのもあって、それが本当に民間に移って活躍するのがいいのか、公務員で頑張ってもらったほうがいいのか、そのような課題も一方で出てきているということだと思います。

従いまして、事務局からもまとめられましたが、出資しているかどうか、その割合がどうかというのは、非常に大きなメルクマールですし、それから御指摘がありましたとおり、派遣なのか割愛なのかといった形態がありますけれど、職員との関係があるかないかも、非常に重要なもう一つの観点ですが、この2つは本質的に一体ではないので、この2つが重複しているケースもあるし、そうでないケースもあるというのが実情で、それゆえ丁寧に議論していかないといけないのかなと思っています。

委員(松本委員)：

見直し基準のABCは、定性的ですね。進め方のところで、スライド6枚目ですが、KPIと進捗管理、KPIは基本的には数値化ですから、定性的なものをどうして数値化するのかなと思っています。スライド5枚目で、目的は、質の高い行政サービス、持続可能なサービス、迅速な課題解決が目的になっているのですが、その左下に団体数、常勤役職員数、財政支出(の各削減数)ということで、22団体249億円といった数字を評価している。行政改革を数値で評価するのか、行政サービスを上げていくのかというところで、その視点がぼやけているのではと僕は思うのですよ。例えば、(削減された)404人は、失職するのですか。そして、彼らの給料分が249億円なのです。

事務局(行政マネジメント課)：

削減された人員は失職するのかということについては、一言で申し上げにくいのですが、解雇するというよりは、タイミングに合わせて削減することが多いと思います。タイミングというのが、県が派遣している職員が任期満了で引き上げ、その後の補充がないとか、任期が決まっている嘱託職員で、その任期満了のタイミングで削減しているケースがほとんどかなと思います。

委員(松本委員)：

今回行政改革審議会委員に委嘱されてから、AI時代の行政改革の5箇条を自分で作って、その第1条に、行政改革の目的は再定義する必要があると。行政改革の目的は、職員削減ではなく、行政サービスの向上になってくと思うのです。その成果指標を、処理件数とかではなく、やはり県民満足度ということに、ある程度、指標を何にするかということで、その5団体のこれまでも、曲がりなりにも満足度が低いというところから持って行かないとですよ。これ、24団体を見ても分からないんですよ、県が事業を直轄しているのか否かっていうのが。おそらく、県の方は、トータルで満足度が低いから、これが納得いかないと思われると思うんですよ。で、これを定性的な評価基準で定性的に判断するわけですから、なかなかここで論議してもですね、これがいいのか、あれがいいのかって結論が出ないんですよ。だ

から、そこを無理矢理にでも数値化するとか満足度とかいうことを、あと、出席率が低いとか、それを蓄積していけば、こういうのは、その前の例えば、AI等を使ってですね、全部会議に出席した人と参加数とか、その満足度を数値化しろとなったら、僕なら10秒でしますよ。だから、そういうことを後付けでもいいからしておかないと、なんか曖昧になっちゃうかな。だから、これについてこれがいけないと、ここで論議しても日が暮れると。

辻副会長：

でも最後の総括を考えると、最初に考えておかないといけない。

委員(松本委員)：

だから、福岡県行政改革の5箇条じゃないですけど、最初に、目的のベクトルを合わせておかないと、費用を削減すること、職員を削減することではないということです。僕は去年から福岡県中小企業振興センターの理事長を務めているのですが、(外郭団体が)行政改革審議会で審議されることになったと言うと、ざわめくんですよ。職員の数が減るんじゃないかとか。これは、雇った責任は県にあるわけですから。会社の経営者と同じです。実際に自分が社員を雇用したら、絶対クビにしないってということで、生産性を上げて、彼らのやる気をだして、効果を出していくということに持って行かないと、行政サービスの向上につながらないと思うんです。だから、お金で評価するというのは簡単なのですが、実際に言っている事とやっている事が、その行政サービスで数字に出るってことなんですよ。(削減した財政支出の)249億円は大きいかもしれないけど、それよりは職員がAIによって事務を50%削減して、その50%で行政サービス、つまり県民とのコミュニケーションの時間を増やしていくということにしていけば、どんどん変わっていくと思うので、そちらの方が結果的には良いと思うんです。

辻副会長：

今日の資料に基づきますと、1点目の資金規模といいますか、活動規模といいますか、それを前提に一定のふりをかけているのですが、ただ、もっと国の制度融資が絡んでいるようなもので、もっと表面的に資金規模が大きいものもあつたりしますので。

委員(松本委員)：

それは県も数字を出さないと県民が納得しないと思うんです。

辻副会長：

もう少し一定程度の横軸に合った資金規模は残しつつ、必要性の見直しが必要だと言っていた方を、要するに費用対効果のアップで考えるのが満足度の話でいうのか、それとも、付加価値額の向上でいうのか、そのところの軸が非常に定性的になっていたのもう少し事務的でも良いからそこに数値化できるような基準がないと、後で総括する時も、それから何でここを5つにしたんだと言われる時にも突っ込まれるので、そのところは議論しながら

ら、もう少し精査していく必要があるのではないかと御意見ですね。

委員(大野委員)：

事前に見て、自分なりの基準というかですね、皆さんのご意見もバラバラなので、基準的に、今の団体が、今もう人口減少だし、AI時代になっていますので、10年後も踏まえてこの団体ってあるのかなと、あるのであれば、どういうふうに、先の目標を決めて、改善をしていかなきゃいけないなと思って。それが5年後なのか10年後なのかっていうのはあると思うのですが、これを見ると、過去のデータのなところで、良いとか悪いとかっていう評価をしているので、10年後だったら、もっと高齢者が増えますとか。あるいは10年後だったらもっとAIが進化していますとか。10年まで行かなくても、先を見据えて、今のこのハコが、この内容でいいのかどうかということを考えるということを、皆さんとともに、一緒にできればいいというのが私の考えですね。

委員(岩本委員)：

少し議題から離れるかもしれませんが、アクロス福岡を学生の会社説明会で使うことが多いんですね。2時間でいくら、3時間でいくらと規定されている会議室を借りるのですが、基本的にアクロスでは、借りた方が机や椅子の移動をしなければいけない。それで、原状回復もしなければならない。だから2時間借りたとしても、1時間は片付けに要するので、結局3時間借りたとしても、設営・撤収も使用時間に入っているという仕組みを変えたほうがいいのかという声はたくさん聞きます。アクロス福岡が重点見直し団体に含まれているのを見ると、一つ一つの視点を見直すところとしては、行政の方は、予約の時点で片付けが要るとか、会議室として貸すとか、学生たちの面接で必要な人数が分かるはずなので、100人規模で机を元々置いておくとか。それで、設営・撤収を含まない、本来目的で使う時間の範囲で貸し出すという仕組みにしてもらえたらという声を企業から聞く。

委員(大野委員)：

質問いいですか。民間に運営を委託しているところもあるのですか。どれくらいの委託費用が発生し、費用対効果はどうなのかということですが。

事務局(行政マネジメント課)：

今の御質問は、外郭団体がやる事業を外部に委託しているのかということですね。

委員(大野委員)：

はい。

事務局(行政マネジメント課)：

例えば、アクロス福岡の話がありましたけれど、実際の設備の点検とか維持管理、それは

当然外部に委託していると思います。それから、例えば福岡北九州高速道路公社の高速道路の管理ですけれども、そちらについては、路面のパトロール等は職員が直接実施しておりませんで、委託をしています。これらのように、それぞれの専門性に応じて委託しているところはあります。

委 員(大野委員)：

それも費用を含めてですね。

事務局(行政マネジメント課)：

そのとおりです。

委 員(大野委員)：

そうなると、随意契約ですっとやっているところもあるということですね。

事務局(行政マネジメント課)：

基本的には県の調達方針を参考に外郭団体は調達を実施しています。競争調達によるべきですし、もちろん限られた財源でやらなければなりませんので、高い業者にずっと委託しているというのはなるべく無くしていくという方針をとってはいます。

辻副会長：

その点、どこまで孫請けするとか、それは経営戦略でもあるので、やることで効果が上がる場合も、やりすぎて逆に費用が嵩む場合も両方あるので、どういう原則でどうやっているかを、今回、24団体全部見ていく時に、個別に全部見ていくことはなかなか難しいので、どう見たら全体を概括できるかというのは考えないといけないかもしれないですね。

それでは安河内委員、いかがでしょうか。

委 員(安河内委員)：

ありがとうございます。何点かあります。まず、今もお話ありましたけども、やはり管理運営だけしているようなところもあるようなので、そういうものは指定管理者制度を使って、あるいは、プロポーザルも利用して指定管理者に任せるとい、そういう方向も考えてもいいのかなと感じました。(重点見直し団体の)1番目に挙がっている女性財団ですけれど、北九州市だと、市の女性センターの運営とかは全部指定管理制度で、その指定管理者がやっていて、改革の方向性のところに書かれているように、今はアンコンシャスバイアスとか、それから女性だけじゃなくて、男性に対しても色々なことを対応するという方向に進んできていると思うので、そういう柔軟な対応というのは、指定管理者制度であればできるのかなと思いますので、その辺りを考えながら、外郭団体をどうするかということに対しては、そういうことも考えたほうがいいと思います。

2つ目は、他の方がおっしゃっていましたが、やはり現場の仕事はプロパーの方が一番知っていて、県の職員は2～3年でいらっしゃらなくなるので、プロパー職員をどう育てていくのか、あるいは第1回の時に申しましたが、NPOとの関係構築は、外郭団体に関しては非常に大事なことになるので、そのあたりは必要かと思っています。

それから3点目ですけど、飯塚研究開発機構。私も退職しましたが、九工大の飯塚キャンパスに勤めていましたので、(機構は)道路を挟んで目の前にあるのですが、学生がそこに行くということは本当に無かったですね。隣にスーパーマーケットがあって、そこに皆よく行くんだけど、その隣の開発機構に行く学生は、私は一人も知らないですね。この中で、ITスタートアップ創出拠点形成事業をやると書かれていますけど。これはもう、今更という感じがします。本当に早急にやっていただきたいと思います。やはりIT関連の学生は、起業にすごく関心があるし、今、日本全体で、起業について非常に関心が高いので、こういうものをしていただければ、多くの学生が出入りできたんじゃないかなと感じるので、是非やっていただきたいと思います。

4点目です。の5団体以外の19団体も全部見たのですが、先ほどの一覧表の23番目の福岡県スポーツ振興センター、この団体はあまり事業規模が大きいのですが、(県にはこの他に)スポーツ関連の団体がたくさんあって、その中でスポーツ振興センターは何をやっているのかがよく分からないです。スポーツ科学情報センターやプールの管理運営を行っているようですが、そのような管理運営は他の団体に任せたほうがいいのではないかと思います。加えて、学校教育に関するものや生涯スポーツ、強化スポーツなど、色々な団体があります。そういうものをまとめて管理している団体があれば、本当はそういう団体でやるべきではないかと思います。ほかに、小中学校で、今すごく問題になっているのは水泳とか、それから部活の送迎など問題がたくさんありますが、そういうものも学校に丸投げしていると思う一方で、事故が起こり始めているので、どう解決していくかを考えていかなければいけない。水泳はできないと溺れる子が出るから困るが、(地域によっては)近くにスイミングスクールがない時にどうしたらいいのかという問題もある。このように、スポーツ施策全体を面で見るとセンターが要るのではないかと感じており、それを含め、スポーツに関しては見直したほうがよいと思います。

すみません、長くなって。もう一つ、最後です。一覧表の16番の福岡県豊前海漁業振興基金、これは県の出資金額が大きいのですが、まず1つはなぜ豊前海だけなのかというのと、もう1つは、この団体のホームページを御覧になったかどうか分かりませんが、こんなホームページを私は初めて見ましたが、ホームページを開いても、何をやっているのかよく分からない。定款、目的、財務諸表などのPDFがただ並んでいるだけです。ホームページの在り方からして、何をやっているのかよく分からないし、しかもなぜここ(豊前海)だけという疑問があるので、ここは色々な意味で改善した方がいい。情報公開は行っていると思うのですが、いちいちPDFを開かないと団体や目的、活動が分からない。すみません。以上です。

辻副会長：

ありがとうございます。個別団体に対する御指摘も含めて、どうですかね。後で議事録も確認して、漏れがあれば、今後の議論に反映していきます。まず、今御指摘いただいたところについて事務局からいかがでしょうか。

事務局(行政マネジメント課)：

いくつかお答えできる部分もございますので、回答申し上げます。

まず冒頭の指定管理の部分につきまして、既にここに外郭団体としてやっている事業と書いておりますが、例えば先程のスポーツ振興センターにつきましては、アクションの指定管理を受けております。これはスポーツ振興センター単独で受けているというよりは、他の民間企業さんと一緒になってとかですね、色々な形で指定管理に入っているものが事業内容に書かれているものもございます。なので、そこは辻先生から冒頭言っていただきましたけれども、指定管理制度導入の時から、入れられる施設はどんどんやっていこうということで、努力しているところでございます。

それから、外郭団体においてはNPOとの連携をうまく作っていくのが重要というのはもう先生おっしゃるとおりでございますので、また今後各団体でKPIなど次のことを考える時には重要な視点として参考にさせていただきたいと思います。

個別団体につきまして、飯塚研究開発機構とスポーツ振興センターと御指摘がございました。いずれも、先生の御意見も含めて、所管課にも伝えて、今後できることをやっていくと。現状を良しとせずにやっていくということです。

豊前海漁業振興基金について、なぜ豊前海だけこのような団体があるのかという点につきましては、過去の色々な経緯もありまして、特に豊前海区における公共工事や、当時は補償の問題もあり、そのようなことも含め、豊前海漁業振興基金が発足したと聞いてございます。同団体の情報発信が不十分という御指摘もございました。地域の漁業者の皆様に対しての事業が主となっているゆえ、至らないところもあるのかもしれませんが、いただいた御意見につきましては所管課にもお伝えし、改善できるところはやっていく方向で進めたいと思います。以上でございます。

委員(安河内委員)：

ありがとうございます。

辻副会長：

今後の議論の中で、この5つ以外のものについても説明をして時間を取るようなことはなかなか難しいんですが、今日ありましたように皆さんから寄せられた疑問に関しましては、事務局を通じて、回答が得られるものはなるべくしていただいて、今日の話もそうですけど、それが全体の総括や視点にも生かされる可能性がありますので、それは今後の質疑応答の中でも、しっかりやっていきたいと思います。ちなみにスポーツ関係ですが、確かに私も短期、中期で一番重要になると考えていまして、それは、先ほど学校をめぐる諸問題について話が

ありましたが、逆に言うと、今までの部活動は基本的に地域に移行するということをかなり急ピッチで進めていまして、改めて地域の民間団体も含めて、地域団体の利活用と活性化、それに公的団体がどこまでどう関わるかということも含めて、これどちらかと言うと、県というよりは市町村なんですけどね、見直していかなければ駄目な状況になってきています。

委 員(大野委員)：

それは先生方の働き方改革ですかね。

辻副会長：

元を辿るとそこになるのですが、文科省も全体として、そういう方向でやるということで、モデル事業も始められる状況になってきていますので、したがって、県の外郭団体というよりも、まず市町村の動きを見つつ、それも踏まえて全体どうなるかという話で、重要ですけど、県としては、この5団体はそれなりに道理があるのかなと思います。

あと、外郭団体についての今回の議論の中で、プロパー職員を雇用すべきかどうかという点については、プラスの面もある一方、ひとたび雇用するとずっと雇用責任を持つこととなり、しかも柔軟に外郭団体の改革をしづらくなるというデメリットもあります。したがって、特に最近ジョブ型とかも言われてきている中で、一時的には高めの賃金を払うけれど、雇用期間は限られているというケースもありますし、逆に御指摘のように、基本的には任期に定めのない職員として雇用した方が、成果を発揮しやすいケースもあるかもしれません。その点は、実態に即して皆さんに議論をしていただいたほうがいいのではないかと考えております。

ちなみに、福岡県の事例を念頭に置くわけではないのですが、外郭団体で一定の役職を得た人が、その幹部層で異動する場合も、以前は短期間でどんどん異動したケースが、最近国を見ても、割と長期間に及ぶことが増えてきています。長期間に及ぶことによって、プラスの面もあるのですが、逆に言うと、元々普通の民間企業で、自分の立ち上げた企業を自分で経営することと違って、税金が絡んだり、お金が絡むことでそのポストにすることが長くなって、その人の支配力といいますか、影響力が強くなっていくということに違和感を覚える人もいてですね。これも、どのくらいの期間で回すべきなのかということについては、やはり色々議論があって、国で見ても地方で見ても、辞める度に退職金を貰うのはいかがなものかということで、そういう運用はしなくなってきているのですが、そこから更に踏み込んで、どこまで改革すべきなのか、一般ルールを作るべきなのか、個別の状況に応じて検討すべきなのかというのは、まさに皆さんのこれまでの経験に基づいて、今回、ラインアップされたもののケーススタディ等も通じて、一定の方向性を見つけていけたらなと考えております。

委 員(東山委員)：

全体を通してというよりは、この5つの重点見直し団体に関してのKPIの資料ですね、外郭団体関連の参考資料2を見ていたのですが、この最終目標値を測る指標も、アクセス数や利用者数といった数で指標を見るものがほとんどです。AIが入っているので、例えば、

Google Workspace 等を使って、利用した人がどういう満足度だったか、不満があったかというような内容を、利用者にメールを送って感想を返してくださいというようなものを、AI に任せて集計を取れば、満足度の高低や、何が満足だったのか、不満だったのかという集計を取ってくれるような仕組みを作ることができる時代になっているので、例えば、女性財団ならば、今ホームページのアクセス数みたいなのがKPI指標になっていますが、女性の活躍を測るという意味では、やはり女性の就労率や管理職の割合という成果的なところを見るのか、例えば、この女性財団を利用して就労に成功したと言った人の成功談や満足度等を集計して、その結果を指標として進めることで、福岡県では、女性の活躍をこのように推進しているということを見せる。全体の率の視点と、民間側からの意見を吸い上げることで、その擦り合わせをしていって、女性財団としての成果を設定することなどをやっていくほうがよいのかなと思いました。女性財団については、ホームページを拝見しましたが、働き方のハンドブックの更新が2018年で止まったりしているので、コロナの時代を経て、今色々な働き方ができるようになっているので、その部分のアップデートだったり、先程の障がい児さんのお話も出ましたが、実際、女性が社会に出るために何に困っているのかという情報の吸い上げを、その人に合わせた部分でやってくれるのが外郭団体。全体を見なきゃいけないのが県というイメージを持っているので、その部分は情報の吸い上げをしてくれる外郭団体のKPI設定のほうがよいのかなと思います。

国際交流センターに関しては、今福岡県でもものすごく海外の労働者の方が増えている。実際、国際交流センターのKPIも事業の参加者数といった数で測る指標になっていますが、実際に人がたくさん来ているので、就労支援や税金の仕組みを教えるなど、行政と繋ぐ役割をしてくれる団体としての機能を発揮してくれるのがよいのではないかなと思うので。医療通訳も含めてですね。その部分で、県が色々なことをしているのを拝見しているのですが、その情報提供を間違って、それぞれの形に合った形のものを提供するという仕組みに変わっていくことで、元々は友好的な事業をやろうと言っていたところから、おそらく共生的な社会作りっていうのは多分そこから来ているのではないかなと思うのです、そのポリシーとしては。ですので、「こういう交流をするよ」ではなくて、「今ここに来ている人たちが、福岡県で働くために定着をするための仕組みを、国際交流センターと整備したよ」という実績の部分で KPI の設定をするほうがよいと思います。国際交流センターのホームページも拝見しましたが、日本語のものに関しては、例えば医療通訳や税金のこと等が載っていますが、英語版は Not foundが表示されるなど、手当てがされていない。ですので、海外の方が、ここを使って行政に繋げる仕組み作りという役割を果たしてくれると非常に良いと感じました。女性財団と国際交流センターだけの話をしましたが、アクロス福岡も、利用者の満足度評価を集計すれば、何らかの結果は出てくるので、全体のやり方としては、KPIの設定を、もう少し県民目線だったり、県に住んでいる方の目線の集計を取って、満足度の評価をどれにも入れていく必要があるのかなと感じました。

辻副会長：

はい。重要な御指摘で。ここも、ケーススタディしていくときに、今の御指摘も踏まえながら、一定の解を出していきたいと思います。(事務局に対して)どうですか、何かコメントは。

事務局(行政マネジメント課)：

まさに貴重な御意見ありがとうございます。女性財団や国際交流センターといった具体的な名前が出ましたが、おっしゃるとおり24団体全てに通ずるお話であると思いますので、しっかり受け止めさせていただきます。ありがとうございます。

辻副会長：

では勢一委員、お願いします。

委 員(勢一委員)

今回から出席させていただいています勢一です。前は欠席しまして申し訳ありませんでした。何点かコメントしたいと思います。

1点目ですが、これまでの成果として、外郭団体の大幅削減でスリム化を図りましたと御紹介いただきました。これは先程御意見ありましたが、この成果はどのように評価して、今後の改革において、それをどう反映させるのかというのが一つ課題だと思いました。やはり、どういう点で行革を評価するのかというのは、質も非常に大事だと思いますし、併せてKPIを直すことになると思うのですが、人口減少で職員数も減っていく中で、どのようなところに人員と財源を投入するのかというのは、県全体の見直しの中で決めていくことになると思いますので、従来の行革の評価とはまた違うのではないかと思います。先程話がありましたが、そこで何を見て評価するのかというところはとても大事だと思います。その際に、県民の満足度は大事だという御意見が多く挙がり、私もそれは非常に大事だと思います。ただ、県民の満足度を見ると、アンケートだけでいいのかというのも考えなければいけない。アンケートは主観的なものなので、本当に団体の運営や企画が良いと判断してくれる人もいれば、職員の受け答えが気に入らないから評価が低いとか、このような社会状況だと、県に対する批判的な評価で低くなるということもあるので、ぜひ、他の取組が見えるような指標と組み合わせ、最後見えるような形をKPIも含めて考えていただきたいと思います。あと、見直しという意味では全体的に、本庁との役割分担をどう考えるのかというところは、少し意識して見せていく必要があるのかなと思いました。そもそも、業務、事務、職員数も少ない中で、県としてどこまでやるのかというところ、さらに公的セクターが実施すべきものなのか否かというのは、外郭団体に繋がってくると思いますので、全体の事務や業務の整理をした上で、公的セクターがどうしてもやらないといけない時に、県がやるのか外郭団体をお願いするのか、それとも民間にお手伝いいただくのかという、これを検討することがまさに行革の本質だと思うのですが、御検討をいただきたいなと思います。

もう1点は全体に関わる視点で言えば、各団体のガバナンスが適正になっているかどうかという点は確認いただきたいと思います。と言いますのは、ガバナンスがしっかりしていない

と、私自身大学にいて大学の改革もしていかなければいけないので、同じ状況ではあるんですけども、時機に見合った柔軟な運営ができるためにはガバナンスがしっかりしていないといけないということと、ガバナンスを考えた上で、外郭団体の業務のスリム化を図る必要があるのかとかや、民間に切り離してお願いする必要があるのかということも議論ができると思いますし、またガバナンスという点では県がどこまで外郭団体のガバナンスをチェックするのかというような関係性の在り方にも繋がってくると思いますので、この辺りを少し、全般的に意識をした方がよいのかなと思いました。

個別団体で2点ほどお話しさせていただくと、飯塚研究開発機構は中小企業等の振興ということで、地域としてはすごく大事だと思いますけれども、中小企業等の振興は国もやっていますし、独法の中小機構などもありますので、こういった機関との役割分担、そして県が何をやるべきかという点と、他の外郭団体、例えば一覧表11番の中小企業振興センターや同12番の産業・科学振興財団、おそらくいずれも中小企業の支援が目的と思うのですが、こういう団体との間で業務の適正な整理ができているのか、重複がないかといった点は検討する必要があると思います。さらに、新しいニーズは、実はこの分野で非常に多くて、例えば脱炭素などは、中小企業もやらないと、もはやサプライチェーンの中で環境や人権に配慮していないところとは世界の企業が取引しないとなっているので、国としてもとても後押しをしているのですが、果たしてそのような新しいニーズに現行の外郭団体が対応できていくのかどうか。できていくためにはどうすればいいのか、できない場合はどうすればいいのかといったところも論点かなと思いました。

もう1点、最後ですが、国際交流センター。先程、在住外国人のニーズが非常に増えてきているので、これにしっかり対応すべきだという御意見が出ていましたけれども、住んでおられる外国人の支援という意味では、多分メインは基礎自治体だと思います。市町村が生活・就労支援をして、そういうときに県は何をすべきか。この分野をメインで担うかどうかということも含めて検討してもよいのかと思います。なので色々な角度から、あらゆる分野の業務をフォローしていただいて、議論をしたほうがよいと思いましたので、気が付いた点を申し上げました。ありがとうございます。

辻副会長：

事務局いかがですか。

事務局(行政マネジメント課)：

ありがとうございます。満足度を測るやり方ですとか、そもそも県と外郭団体の役割分担もそうですが、引き続き公的セクターでやっていかないといけないのかどうかというような視点ですね。それからガバナンスのお話もありましたが、いずれも非常に貴重な御意見でしたので、改めて振り返らせていただいて、大綱策定までの間に庁内で共有の上検討していきたいと思います。ありがとうございます。

辻副会長：

はい。今回は飯塚研究開発機構が挙げられていますけど、このような県の中小企業支援機関は複数ありますけど、国にも結構たくさんあるんですね。で、それらを含めて全部見直すことは射程が大きくなるので難しいのですが、一方で産業支援関係は額が大きい事業もどんどん出てきていますので、この見直しに当たっては全体像も考えながら、どういう観点が必要なのかという議論も必要かなと思いますし、それから今の流れで言うと、国際交流センターについて、外国人の特にメインは教育になるのですが、幸か不幸か日本は期間の規程がないので、外国人に関しては、一定程度税金はいただくんですけど、それに対して義務教育に関係する支援が非常に少ないということで。通常国際交流センターの枠を上回る範囲の日々の業務があって、それが結構なボリュームにもなりますし、財政規模にもなりますので、市町村も県も含めて、どうやって対処していけばよいのかというのが大きな課題になっていて、その課題の中の一角に国際交流センターがあるという形なんですよ。だから、議論していく時にその全体像と、国際交流センターの本来の在り方なども考えながらケーススタディしていくことが必要かと思います。これまで皆さんの議論を色々お伺いしていますと、少なくとも今回挙げた5つの団体に関して、これはやらなくてもいいという御指摘は無かったので。

委 員(大野委員)：

優先順位って、市民の満足度というか、リピート率でみていくのが一番分かりやすいんじゃないかと思いますよね。データを取ってくるのが、やっぱり。

辻副会長：

ただ、県でやっているもの、飯塚研究開発機構なんかそうですけど、割とアクロス福岡みたいに目立つところもありますけど、目立たないところの問題に結構県が独自というより、国も絡んでお金を使わなきゃならないということもあったりしますので、先程御指摘もありましたか、単に県民リピートとか関心度だけでもなかなか判断が難しいところがあると思いますので、そここのところは、今回はこの5団体をまずしっかり予定どおり分析していただいて、それからこれらの実情も踏まえながら皆さんに、今日の延長線上の議論を色々していただく一方、ただ全体で元々24団体に関する総括も予定されていたので、総括するに当たって、その基準ですとか、論点ですとか、そこら辺のところを今日随分色々御意見出ましたので、消化できるものはしっかり消化して、答申に間に合うものについては、しっかり、それを踏まえた全体の総括にしていきたい。ということで、やりきれなかったところは、今後の課題になるかもしれませんが、それで議論を重ねていきたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは長くなりましたので、ここで10分休憩させていただいて、3時半過ぎに再開ということをお願いいたします。

(休憩)

辻副会長：

続きに入りたいと思います。次の行程につきまして、事務局担当から説明をお願いします。

事務局(行政マネジメント課)：

はい。引き続き、行政マネジメント課長でございます。資料はスライド9、「ヒト」の柱についてでございます。先ほど外郭団体見直しについて御議論いただきましたけども、それを動かすのはやはり県庁の中にいる「ヒト」以外にありません。どれほど組織の枠組みを変えても、ここで働く職員が自律的に働き、価値を創造するマインドを持たなければ、改革は絵に描いた餅となります。ここからは「ヒト」の柱について、皆様の固定的な知見から切り込んでいただきたく存じます。

次のスライドになります。次期大綱における「ヒト」改革が目指すビジョンは、単に効率を求めるものではありません。AI時代においても、職員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、臨機応変かつスピーディーに対応できる組織、これを目指したいと考えております。

これには大きく2つの方向性がございます。1つは左に書いております「人材育成と職場づくり」でございます。組織の魅力創造と、県庁に入りたい、続けたいと思える組織への転換を目指し、より働きやすい環境を整備し、職員の士気を高める対話と育成を進める方向性でございます。もう1つは右サイドにあります「生産性向上とデジタル」です。生産年齢人口の減少の中で、行政需要の高度化、複雑化に対応するには、デジタルの活用が不可欠でございます。単なるデジタルツールの導入から、デジタル人材育成との連携相乗効果、ひいては、県民福祉向上のための価値創造につなげていく、これらを目指していきたいと考えております。

次のスライドになります。その一方で、県組織を取り巻く状況は厳しいものがございます。本県を取り巻く現状は、中堅層の空洞化、受験倍率の低下、若手の離職、そして高止まりする超過勤務という深刻な課題を抱えております。これらは単なる数字ではなく、現場の疲弊を指すとともに、将来の組織への警告でもあります。

これまで本県では、休暇制度の充実や各種手当の整備、時間外勤務の縮減、さらには優秀な人材を確保するため、採用試験の大幅な見直しなどを進めてまいりました。こうした取組により、受験倍率は低下傾向にあるものの、類似の県と比較すれば高い水準を維持しております。また、若手職員の自己都合退職者数は増加傾向にある一方で、20代職員の退職者数は、令和7年度に42人から24人へと大幅に減少しております。特に転職を理由とする退職者は、前年の29人から16人へと13人減少しておりまして、この減少が全体の退職者数の縮小に大きく寄与しております。こうした状況から、若手職員の間で「転職ではなく、現職で働き続ける」という意識が広がりつつあると推測されます。しかしながら、こうした改善にもかかわらず、依然として「危機」を完全に跳ね返すまでには至っておりません。この実情を県として極めて重く受け止めております。厳しい状況の中でも、自律的に動くことができる組織を時代に合った方法で再構築していく必要がございます。

続いてのスライドです。危機を克服し、持続可能な県庁へ進化するため、さらなる取組が必要です。こちらは「ヒト」の柱の全体像を示したものでございます。先ほど御説明しました

「人材育成・職場づくり」に関連する部分をオレンジで、「生産性向上・デジタル」に関連する部分を薄いブルーで表示しております。これらを軸に全施策を体系的に推進いたします。

オレンジの部分でございますけども、経験豊富な元職員を即戦力として採用するアルムナイ採用を始め、DX推進人材の育成と全職員のデジタル活用能力の底上げに取り組みます。加えて、若手職員との対話・面談を重視した人材育成を行うとともに、風通しの良い職場環境を実現するオフィス改革を実施いたします。

ブルーの部分でございます。新たな働き方や業務プロセスを積極的に受け入れるために、職員の意識改革を行うとともに、職員の挑戦を促す取組を進めます。また、県のデジタル基盤において強固なセキュリティを構築し、庁内の各政策分野において、デジタルツールを活用した既存業務の効率化・合理化に取り組むことで、生産性向上・デジタル化を進めてまいります。

続く13ページ、14ページで、改めて「人材育成と職場づくり」、「生産性向上とデジタル」の大きな2つの方向性をまとめさせていただきます。

まず「方向性1 職員の能力向上と働きやすさ・士気向上」でございます。中央に書いております「施策の方向性」でございますが、若手がこの組織で成長できると実感し、定着するために、戦略①として、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、若手のチャレンジ機会の創出を図り、戦略②として、生産性を高めるオフィス改革と多様で柔軟な働き方を可能にする制度の更なる整備を図ります。これらを通じまして、組織の魅力を創り出し、かつ、成長が実感できる、有能な人材が県庁に入りたい、入ったら定着・成長する組織を目指したいと考えております。

続いてのページになります。14ページでございます。「方向性2 業務プロセス・執行方法の見直し・効率化」でございますが、ここでは特にデジタルツールの活用促進とデジタル人材確保・育成が中心となります。中央部分「施策の方向性」でございますが、戦略①として、AI等のデジタルツールの徹底的な活用を県庁内各部において一層進めてまいります。これらを効率的に進めるために、戦略②としまして、DX専門人材を配置して、各部における事業DXを進め、併せて全職員のデジタルスキルの底上げを図ってまいります。これらをうまく組み合わせ、相乗効果を生み出し、全庁において現場主義による事業DXのスピードアップを図り、業務の効率化を通じて付加価値の高い重要業務に資源を集中させ、変化に強いスマートな組織を作っていきたいと考えております。

事務局としましては10ページから14ページで県庁の組織の現状ですとか、改革の方向性を提示させていただきましたが、皆様のこれまでの御経験から、気になりました点を御指摘いただければと思います。小さなことでも構いませんので、委員の皆様におかれましては、ぜひ忌憚のない御意見をお願いいたします。いただいた御意見を踏まえ、答申に反映させたいと考えております。事務局からは以上となります。

辻副会長：

はい。それでは、また皆様の方からご意見いただけたらと思います。いかがでしょうか。は

い。どうぞ。

委員(大野委員)：

少し前に全国知事会というのがありましたけども、そこで「スマートシュリンク」という言葉が出ていました。行政、県庁内で働く方々が、要は縮小ですね、「賢い縮小」というふうに、これを徹底的にやりましょうというような言葉が出ていました。そのスマートシュリンクは、要は、人を減らすのではなく、効率的な行政サービスの提供をしようということ。賢い縮小ということなので、賢い人たちを育てなきゃいけないし、賢い人たちを吸い上げていくとかですかね。その賢いというのが、例えば技術で言うITとか、そういうものをきちんとこなせるような人たちがいるといいよね、そういう言葉が出ていました。それで、私は人材派遣紹介会社をしていますけれども、やっぱり辞めたいという人がすごく多くて登録に来られます。安定しているからいいじゃないのって言うけど、やっぱり皆さんの心の中にあるかも知れませんが、なんか違うところで、やりがいとか、生きがいじゃないけど、なんかそういう仕事をしてみたい、民間と仕事してみたいっていうのが、心の中にやっぱりあるんじゃないかな。

私は福岡県の子育て応援宣言大会の会長をしているのですが、やっぱり行政の仕事の仕方を見たらですね、1から10のことしかされないんですね。それだと面白くないなって、話をした時に感じます。この前は、その子育て応援宣言大会の打ち合わせをした時に、10社ほど来ていただいて、みんなから意見をもらって、その後、普通は解散です。じゃなくて、解散しないで御飯食べに行こうと。古いやり方ですけども。要は、ここの県庁の中に食堂があります。上に広場があります。そこで弁当を頼んで、みんなで食べましょうと。コミュニケーションを、行政の皆さんと民間の我々が交流する場っていうのががあると、結構楽しくやってくださって、いいですね。そこでやっぱり民間の情報がいっぱい入ってくるわけですよ。

だから、時間から時間で仕事だけを任されたことをやるのではなくて、外部との交流とかそういういったものもどんどん受け入れて、職員内同士ではない、外との関係性をもっと持たれると、情報がしっかり入ってくるし、生情報が入ってくる。やっぱり民間の我々は、食堂を見たことがない人もいるし、県庁に来たことがない人も多いですよ。「こんなところがあると、すごいね。ここで食べられると。」なんて言って。そういう、民間の我々が建物の中に入って、皆さんと一緒にやり取りするっていうことをやれば、結構楽しくやれたので、それも1つかな、と思って。そういうのもありますよ、ということでした。

辻副会長：

はい。どうぞ。

委員(岩本委員)：

私たちから見たら、行政の仕事って安定感あって給料が高くて、勤務時間も決まっててっていう思いがあるのですが、業種は違えど、人の働き方って3つしかないと思っているんですよ。「気づく」「しゃべる」「行動」。この3つさえ教えていけば、誰もが意見が言えて行動で

きる。結局、気付くって社員を増やしていく、気付かないと仕事って進まないんです。だから、これをこうしたほうがいいのではないか、こういう今の雰囲気はどうなのかとか、気付いたら、それを誰かにしゃべる、聞いた人が改善していく、行動していく。この気付いてしゃべって行動するという流れが、どこの企業さんでも、今見直しをかけていつている。難しい言葉で色々なプロジェクトを組むのは簡単ですけど、やっぱり昔ながらの道德っていうのを教え込んでいかなければいけない時代になっているのかなっていうのが、私が一番経営者として社員たちに対応しているところです。メンタルの強化をやっぱり教えていかないと。昔の人たちって挨拶だったり、愛だったり、感謝だったり、明るさだったり、そして、その恩返しをすることだったりっていうのを、仕事で活かしてきた。そうすると、社員たちの責任感や最後までやり通せる強さ、メンタルの強化になって、辞める人は少なくなっていくのかなと思います。

働き方改革って言われていますけど、子育て支援で弊社は評価してもらっています。無料の社員食堂を作って、みんなで同じ窯の飯を食うじゃないけど、本当に、みんなで意見が言い合える場所になっています。ご飯を食べながら、子供と一緒に出勤させて、子育てを会社でやるっていうのを30年やっていますが、それが決してマイナスにはなってないんですね。だから、働くお母さんたちの力ってものすごく大きい。子育てしながら時間の使い方が上手くて、学校行事もやって、なおかつ仕事も段取り、時間の使い方が上手い。これを事業として入れていかないと、これからの企業って発展しないのではないかという気はします。だから、本当に、行政のほうも、子育て支援に力を入れたり、この行動・気付く・しゃべるっていうのを、協力し合いながら、道德を学びながら、そして、メンタルの強化っていうのを入れていくと、みんなが長続きしていく、働き方が良くなっていくんじゃないかな、と思っています。

辻副会長：

はい。まず一通り皆さんの熱い意見を頂いた方が良いかもしれませんね。それでは松本委員をお願いします。

委員(松本委員)：

私が先ほど申し上げた行政改革の5箇条の中の2条で挙げたのが、公務員を事務官から課題解決官に変えることなんです。AI時代の中で、AIは申請書の作成とか議事録、答案、文書添削等をやる、人間は現場を歩く、住民の声を聞く、合意形成する、地域を動かすことに集中する、AIは補佐なんだということで、公務員は地域経営者になるというのが第2条なんです。もともと県の職員の方々は比較的にライフワークバランスを大事にする方々だと思うんですね。皆さんに成長と豊かさを実感させるにはどうしたらいいかということで、言葉で言えば簡単ですけども、我が社でやっているのはチャレンジする風土を作ることなんです。特に、皆さんに考えてもらうということで、20代から30代の5人のチームで4チームを作って松本工業の20年後の未来を想像して皆で論議した。AIを仲間に入れてもいい。という中で、そういうことを考えて参画意識を上げていく。

特に人が育たないとか言うのは、上を向いて唾を吐いているようなものですから、結局は

人が育たないのは経営者の責任なんです。これは何故かと言うと、基本的に人は論理で納得するというよりも、感情で動くんです。だから誰に言われたか、誰に教えてもらったかによって、納得はしているんですけど、いざ行動となると中々行動はしない。だから、お互いのコミュニケーションとか承認とか、叱咤激励することや褒めたりする中で、喜んでチャレンジしたい気持ちになったりするんです。基本的に成長するというのは、評価が必ず要ります。上司とのコミュニケーションの上で評価をしてというのが結局大事なんです。県においても、上司の責任も大きいなと思います。だから一言で成長させるというのはなかなか難しいもので、手間暇というか、承認する上で部下を見なきゃいけない。その人間関係を作っていくというのが結局早道だなと思います。

辻副会長：

はい。

委員(筒井委員)：

私が自治労に行ってつくづく思うのは、市町村ってやっぱり住民に近いんです。だから、自分達がやった仕事の評価などを実感しやすいですけど、県ってというのはどうしても、中二階的なところがあるんで、なかなかやっぱりそれをこう実感する機会がない。それが、県職員のやりがいの低さにも繋がったのかなというのを、今、本当に実感しております。

そこで、聞きたいことがあります。資料で30代は相変わらず自己都合退職が多いとありましたが、多分40代も多いんじゃないかなと思います。資料にあるみたいに、もともと職員数が少ないところなのに、将来の幹部職、県の中核を担う世代が辞めていっているということは、本当に課長がおっしゃったみたいに危機的な状況だと思うんですけども、ここに今なんらかの手立てとかを打たれているのか。

あと、自治体も結構苦慮しているんですけども、県も技術職や医療技術職の確保について何か具体的な策を打たれているのかというのを聞きたい。

あともう一つ。職員の意識改革というのが出ています。こだわるんですけども、やっぱり今回県議会の問題は非常に大きいかなと思っております。職員の意識改革も必要ですが、やっぱり管理監督者層の徹底した意識改革というのも今回必要じゃないかなと考えます。管理監督者の世代は長年にわたり県議会との関係等、福岡県独特の文化の中で仕事をしてこられたんだと思っております。中堅若手層というのはそういう管理監督者の姿勢を見ているんじゃないかなと思うので、一般職員の意識改革も必要ですけども、ぜひやっぱり管理監督者層の意識改革というのを、今回の行革の中で徹底していただきたいと思いますので、意見とさせていただきます。

辻副会長：

はい、じゃあ質問事項についてまず、どういう対策を練られているかというのを伺います。

事務局(行政マネジメント課)：

まず行政マネジメント課から説明いたしまして、その後人事課から説明させていただきます。

私ども行政マネジメント課では、働きやすさ、環境づくりのところをやっております。我々のほうで今取り組んでいるものとしては、一つはオフィス改革です。県庁の職場を御覧になられたことがある方もいらっしゃるかと思いますけども、窓際に職位の高い者が居て、島のような形になっていて、という構造でやっていましたが、オフィス改革ということで、上席とかいう席は作らずにフラットな配置、そして、見た目の面ではカーペットを敷いて明るい感じにして、そして席はどこに座ってもいいというようにしています。そのためには、働き方から変えないといけない。今までの働き方でいきますと、上席も含め各自の机があって、たくさん引き出しもあって、紙基本の仕事をしてきました。けれども、そうではなくペーパーレスで仕事をしていこう。今まで紙処理をしていたものを電子に切り替えていけばいいじゃないか。文書管理のルールもございますので紙で保存していたもの全てをなくすことはできず紙で保存しないといけないものもあるのですが、これからやっていくものはなるべく紙を生まないということにしていけば、引き出しがなくてもいいじゃないか。ということで、引き出しのないテーブルがあって、職員はパソコンを持って、その日空いている所に座って仕事をする。ということでいきますと、先ほど御意見もありましたコミュニケーションですね。毎日横に座る方が違う。私は課長を務めておりますけど、私の横に座る職員は毎日違います。なので、職員と、もちろん真面目な話もしますが、時折少し砕けた話もして、その中で、職員の考えていることですか、悩みも聞いたりします。直接そういうやりとりをしつつ、もう一つは、デジタルツールの活用という事で、チャットです。これもコミュニケーションツールです。チャットでやりとりをする。ルームを作る。ルームで皆さん共有化する。チャットは1対1でもできますので、どうしても1対1で話したい、コミュニケーションをとりたいという人は1対1で。私課長に対しても1対1でやってきますし、それに対して返したりする。ということで、これまでの、県庁、公務員のやり方と働き方と違うやり方をして、業務の効率化とコミュニケーションの効率化をやっているところでございます。

あとは、今申しましたペーパーレス・デジタルツールの活用をすることによって在宅勤務もできるようになります。今までもゼロではなかったんですけども、紙資料を見なくてもパソコンを家に持って帰れば、在宅勤務ができます。小さなお子さんを抱えているとか、介護が必要な御両親がいらっしゃるとか、職員には色々な事情状況がございますけども、在宅勤務も選択できるというようなことで、働き方改革を通じまして、この県庁で働きたい、入ってからも続けたいというような環境作りに努めているところでございます。以上となります。

事務局(人事課)：

それでは人事課の方から申し上げます。職員年齢構成で中間の所が非常に薄くなっていると。まさしくこの所というは大体系長に上がる年代というところでして、やはり、係長に上がるとなると、行政の中でやっぱり部下ができるというような経験になりますので、非常にこ

ここで一段階仕事の質が変わるというのがございます。これについて、我々も何らかしていかなきゃいけないということで、係長に対して支援をするというようなメンター制度をやっています。例えば、部の中で、主管課であったり、部内の補佐だったり、そのような方々が定期的に面談をして、悩み事について支援していくというような形で、係長の負担を軽減し、成長を促していこうというような取組をやっているところでございます。それから、おっしゃるとおり、技術職のところも非常にこの年代薄くなってきております。以前は、県職員の採用は新卒での採用をメインにやってきたというところでございますが、民間経験者等職務経験者というような試験を実施しております。我々としては、その民間経験者試験の年齢上限を撤廃しているというような形の採用をしています。人材確保のために、公務員試験で何のハードルが高いのか民間経験者に聞いてみると、試験勉強をしなければならないというところが非常にハードルが高いというようなこともお聞きしています。試験についてもある程度緩和するというようなやり方で人材確保に努めてきているところでございます。それから、採用予定者の辞退防止に関して、技術職については、今までこういうことやってなかったんですが、入庁前に合格者と色々面談をするというのが非常に評価が良くて、職種別に先輩職員との交流会のような、県庁の中の先輩方からお話を聞けるということもやっております。そういったことにより入庁時の不安を軽減していくというようなところでございます。

辻副会長：

はい、一通りいただきましょうか。

委員(勢一委員)：

ありがとうございます。人は非常に大事な部分で、色々取組をされているというのを説明していただきました。ありがとうございます。今日の資料の10ページにあるこの目指す姿というのは、これはこの行革大綱に掲げるものになるのでしょうか。それとも、総合計画とかそちらの方との整合みしたいのがあるのでしょうか、というところをちょっと確認したくて。

正直申し上げて、ここに書いてある、例えば「生産性向上とデジタル」の目指す姿で「単なるツール導入からデジタル人材の育成と連携相乗効果」と書いてあるんですけど、これ目指す姿としてもツール導入は終わっているのではないかという気もして。だから、もう既に入っていて、それがまだ十分に活用できていないというステージなのではないかと推測しています。なぜならば、国でさえもう結構入っていて、県下の政令市なんかはかなり積極的に活用もやっている中で、これから進めて変えていくには少しステージが低すぎるんじゃないかという感じが印象としてありました。私も長らく県の会議とか関わっていますけれども、つい最近まで押印が残っていたとか。当然もう民間でも電子決裁、電子契約が当たり前の時代で、国ですら管理職は出張先から電子決裁している時代なので、やっぱそういう意味ではもっと上のステージに掲げる「目指す姿」がいるのではないかという気はしています。在宅勤務も色々できるようにとペーパーレスの話がありましたけれども、実際のどのくらいの割合で職員さんが今在宅勤務できているのかという疑問があります。やはりセキュリティの問題で、

どのくらい物が持ち出せるのかというので、自治体によっては全部クラウドに上げて、クラウドに接続するので家には持ち帰らないという、空っぽの機器だけ持ち帰りってところだとセキュリティも心配なくリモートできますけど、資料が入った、データが入ったパソコンを持ち帰らなきゃいけないとなると、これは相当負担が大きくなるので、やはりそういう意味では、本当にデジタルベースでやれるような環境・職場作りを、県としてこれから何をしていかなきゃいけないのかっていうのが、もう少しはっきり示せるといいなと思いました。というのが1点です。

あと、業務プロセス・実行方法の見直していうものも上げていただいていて、非常に大事だと思うんですが、その前提として、業務の削減・効率化をしないと、いくら見直したところで業務自体は減らないのだと思います。行政の方で前例が大事だから、事務処理が慣習化しているものを自分のところでいきなりこれやめるとか変えるっていうことがやりにくいってような組織構造はあると思うんですけども、そういうところをやっぱり超えていかないと、デジタルの活用もできないところもあります。あとは、国の法的基準によってやらされているもの、作らされている書類もあるはずで、これ本当に要るのかというところですね。私、内閣府の方で、計画策定のことを色々議論しましたが、法律で努力義務だからとにかく計画は作るんだって言って、自治体は全部作るんですけど、努力義務は、作るかどうかを検討した上で、必要なれば作らなくていいとか、他の計画と統合していいっていうのがあるはずなので、そういう意味で業務自体をスマートシュリンクするっていうのはすごく大事なので、そういったことを、見直しの前提で少し入れていただきたいなと思います。

先ほど全国知事会のスマートシュリンクのキーワードのお話が出まして、すごく大事なポイントだと思います。ただ、知事会で議論になっているところのスマートシュリンクって、まさに人口減少だから、もう人口から縮小の連鎖に陥らないように賢くシュリンクしていきましょうという発想なので、あくまでも行政の効率化をしていくという判断です。だから公共施設の統廃合であるとか、市町村事務の都道府県への委託っていうところですね。小さな自治体が耐えられないところをもう少し効率化して、県とかが出ていく。これを提唱していて、県全体としては非常に大事なんですけど、もう県庁としては、それは多分仕事の増加に繋がりがねないので、こういうところを上手にやっていくっていうのが多分これから5年10年の重要な課題なので、少し幅広く捉えながら、どこに行革の力を注ぐのかっていうところを少し御検討いただけるとありがたいなと思います。

辻副会長：

はい、ありがとうございます。

委員(南委員)：

スライドの11ページの右下の時間外勤務の推移のところですけども、現行ですね、本庁職員の時間外勤務の推移ということで説明されていますけれども、いわゆる出先機関ですね。もちろん出先機関によっても、保健福祉環境事務所と県土整備事務所とその他のところで全

然傾向が違うということもあるのかもしれませんが、出先機関の中で特にその時間外が多いですとか、働く側からするとかなり負荷が生じているのではないかというような出先機関があるのかどうか、というのをちょっと教えていただきたい。あと、本庁においても、時間外が部署ごとでかなり傾向が違うかと思います。全体を丸めてしまうとそのあたりが少し分かりづらいなと思う部分がありますので、そのあたりを今後どのような方向で考えていけるのか。詳細な話をここでしていただきたいという話ではないんですけれども、そのあたりの問題というものが、実際、離職者の部分に繋がってきている可能性というのは考えられなくはないのかなということもあります。出先とか、本庁の中でも部署ごとというあたりも、もちろん内部では御検討されているかとは思いますが、しっかり御検討いただきたいというところでございます。

あともう一点だけ。これも今ここでお話するような話ではないのかもしれませんが、福岡県は、福岡市と北九州市と連携をして副首都を目指すという方向性も打ち出しておられるかと思います。先ほど、福岡北九州高速道路公社のところでも少し話そうかと思っていましたが、公社にその話が行くのは大分先かなと思って言わなかったんですけど。そういったような新しい業務を、しかもそれをかなり推進していくということであれば、もちろん指定をされたらそうですけれども、指定をされる前からかなり大きな作業量が入ってくる、あるいは、他の組織との連携も入ってくるというようなところがあるかと思います。もちろん副首都の話に限らず、今後もそういったような話というものがたくさん出てくるかと思いますので、組織としての冗長性と言いますか、余裕を持った組織作りというのを進めていただくようなことが必要なのかなという、これは単なるコメントです。以上です。

辻副会長：

はい。では時間外の質問について答えられるでしょうか。

事務局(行政マネジメント課)：

はい。時間外勤務につきましては、資料では本庁だと書いております。ちょっと今詳細なデータは持ち合わせてないんですけども、一般的に言いますと、本庁と出先では時間外勤務の時間数はかなり違います。ざっくり言いますと、出先はかなり少なめです。また、おっしゃるように部ごとで違いは若干差がある部分はあると思いますが、本庁と出先だと出先がかなり少ないです。あと、これも委員のおっしゃるように、本庁は部ごとで違いはあります。ここをまるっと本庁というところを書いたのは、本庁と出先で比べると本庁が多い、そして、職員の人事の異動の中で出先から本庁に異動して、そこで少し時間外も多くなりそれが要因の1つとなって体調を崩すというような職員もいるので、そういったところの問題意識があって、本庁と出先という区分けの間で本庁と書きました。実際には本庁の中でも部ごとで色々差はございます。

辻副会長：

はい。時間外も色々課題も効果もありますから、これは特に、最近の離職率が落ちている中には、やっぱり、少なくとも残業した分はちゃんと時間外を付けるというものの効果も大きいとは一般に言われていますので、単純に削ればいいという形にはならないところがなかなか難しいところだと思いますけど。可能であれば議論してポジティブな結論に持っていけたらなと思います。

その他、どうでしょう。まだ御発言いただけない方、どうでしょう。

委員(一坊寺委員)：

時間外労働について、民間企業の平均と比較ってあるんですけども、その離職率とかは、民間企業と比べてどうなのかっていうのをお聞きしたい。あと、30代40代の中堅層の流出というのがありますけれども、何年目ぐらいで離れて退職する人が多いのかっていうので結構対策とか変わってくるのかなというのがあるので、その辺りを教えていただきたい。それともう1つなんですけれども、一般的に今は離職率が高くて、企業でもおそらく転職する方は多いと思うので、ある程度環境を整えたり、その効率化を高めたりというのは大事だと思うんですけども、職場環境が良くなっても、自分のステップアップのために転職するっていうのは多々あることなので、そう考えると、先ほどお話ありましたけれども、中途採用の方をもっと充実させるというのも大事なのかなというふうには思いました。以上です。

辻副会長：

はい、それじゃあ。

事務局(人事課)：

はい。離職率の民間の比較というところは、すみません、そこまで出していないというところなんですけど、自己都合退職者という形で言っている数字が、合計になりますけれども、前年でいくと、令和7年度で105名という形になります。我々の職員が7500人くらいですから、一般的に言うと、定年退職とかは自己都合退職のその外にあるんですけど、離職率は一般的に言って県庁は低い方かなというふうには思っております。ただ、令和5年度で105というふうに申し上げましたが、令和3年度ではですね、自己都合退職が72名だったということもあって、やっぱり若干増えつつあるというところがあります。そこについてはですね、我々もやっぱり気をつけていかないといけないなと思っているところでございます。

それから、中途採用を増やしていったらどうかというお話でございます。まさしく、我々としてもそのところ力を入れていかなければいけないと思っています。今大体割合でいくと、新卒者と中途採用は半分くらいという、全体的なところではそういう割合になってきています。以前の公務員とはちょっと違ってきているというふうに考えております。

辻副会長：

そうですね。私、他の団体で聞くと最近半々ぐらいが増えている感じがします、比較的大き

いところで。逆に昔から小さい町村は中途の割合が非常に高いので、その意味では、もう新卒一括採用の神話は、大きい団体含めて通用しなくなっているって感じですかね。で、私が統計を見ると、国家公務員、地方公務員も最近離職者は前より増えているんですけど、民間に比べるとだいぶ低くなっていて、統計にもよりますが、民間が2割弱ぐらい、17%とか 18%とかなのに対して、行政の方は、4、5%とか、6、7%か、そのぐらいですので、1/4 から 1/3 ぐらい。ですから、高くなってきたとはいえ、民間とはかなり差があるということです。で、その離職率が全然違うってことになります。で、国家公務員と地方公務員は大体同じペースで増えてきたんですけど、ここのところ民間企業と国家公務員は、少し落ちてきました。で、地方公務員は 1%ぐらいの差なんですけど、少し高いままそのままで残っているという状況になっています。

ちなみに、御指摘ありましたとおり、私が統計を見た47都道府県で一番離職率が低いのは秋田県庁です。都庁が一番報酬も高く、倍率も厳しいんですけど、かなり高いです。それは、その県庁や都道府県の魅力もさることながら、やっぱり民間市場がどのぐらい広いかが結果的には離職率に大きく反映している。みんな合理的に動いているということなのかもしれません。という状況ですので、福岡県の大きな市場で公務員の中でも複数の有力な勤め口があり、なおかつ民間企業も結構ありますので、やっぱり、どんなに頑張ってもある程度、市場・労働力は流動化するというのを前提に、それに耐えられる人材を育成していくということが必要なのかなという気がしますね。

委員(筒井委員)：

1つ問題意識を言っているんですか。今、民間経験者枠というのがありますが、自治体によっては、両政令(市)が公務員経験枠という採用枠を作ったんですよ。これは結局そういうのを使って、その両政令(市)は増えるかもしれませんが、他の自治体、特にやっぱり町村なんかの小さな自治体の職員数の確保は難しくなるんですよ。だからそういう公務員の取り扱いをそんなところでやっても問題の解決にはつながらないから、ぜひ県としては県全体、市町村も踏まえたところの人材確保ということも考えていただきたいなという意見ですね。

事務局(人事課)：

ありがとうございます。私どもの民間企業等職務経験者採用試験というのは、公務員も受験できるというような形になっています。開始が平成14年か15年だったと思いますが、開始した当時は、ほとんど民間企業の方ばかりだったんですけども、途中から公務員の方も受験も可能としたというような形になっています。現状のところ、民間試験の大体半分ぐらい公務員経験者の方が本県に来ていたるところでございます。

ただ、市町村職員の方もやっぱりいらっしゃるのはいらっしゃいますけれども、大体使われているのは国とか他県からUターンで福岡に戻ってこられるというような形が割と多いのかなというふうに把握しております。筒井委員もおっしゃったところなんですけれども、市町村

の職員が県を受けられるというようなご心配はよく分かりますが、今のところは、国、他県というようなところが多いという状況でございます。

辻副会長：

はい。安河内委員お願いします。

委 員(安河内委員)：

ありがとうございます。今回、「職員の能力向上」とか「働きやすさ」とかって出ていますけども、会議の冒頭で、課長がおっしゃっていたし、他の委員の方もおっしゃっていましたが、やはり、「能力向上」と言う前に、安心して、誇り高く働ける環境を作るところがまず大事なんじゃないかと私は思っています。やっぱり議会との関係が本当に異常な関係なので、で、もちろん若い方の離職は全体的に民間も含めて高いんですけれども、長く勤めてきたのに中堅どころが辞めているっていうのは、7月中旬ぐらいに新聞にも出ましたけども、議員との主従関係とかもう無茶なことと言われるとかそういうのがもう嫌で辞めるという。で、色々な話の中で私も直接現職の方に何人かお話を伺うと、やっぱり辞めたいというような人も中堅の方で結構いらっしゃるようなので。その方たちが何で嫌かっていうと、やっぱり議会との関係で課長がペコペコしているのを見るのが嫌だ、そのうち自分もあれをやらなくちゃいけなくなるのが本当に嫌だという、もう仕事のレベルではないところで嫌気がさしている人たちが、特に中堅の人たちは非常にたくさんいると。で、今、議会の内部告発とマスコミのおかげで少し正常化の方向に振れようとしているかと思うんですが、県議会との関係は知りませんでしたけども、マスコミの色々なものを見ると本当に異常な関係で、これは正常化しないと職員は戻ってこないし、応募もどんどん減る可能性があると思います。今回こういうふうに大々的に出たから、福岡県庁に入ると大変だなと思っている人たちが結構たくさん出たんじゃないかと思えます。だからそういう意味でも働きやすさの根本のところを作り出さないといけない。それが今回の行政改革で一番大きな点じゃないかと私は感じています。議会との関係は本来平等な関係のはずで、だから、それをどこかに明記したものが必要なんじゃないかと。ま、そんなものがあっても役に立つかわかりませんが、でも、それが無いといけないと思います。福岡県行政基本条例とか。都道府県で行政基本条例持っているのはあまりないと思うんですけど、北海道が大分前に作っていますけども、そういうものを是非作っていただいて、その中に普通は議会との関係とか入っていないんだけど、議会と平等な関係でお互いやっていくという項目を、是非、福岡県版には入れるべきだと思います。本当に議会との関係がこんな異常な関係だと思っていませんでしたが、議会との関係を正常な方向に戻さないと、職員の人たちは、特に、職位が上がっていけば上がっていくほど、すごく働きづらい。で、それが嫌で辞めてくという人たちを阻止しなければいけない。だから、そういう意味で、県知事の役割でもあるんですけども、県知事と県議会あるいは議長との関係で状況が常に色々変わっていると思うんですが、そこに何かブレーキをかけるようなものをちゃんと作っておくというようなことが必要なんじゃないかなと感じております。ですから、ちょっとずれるかもしれないけど、

「能力向上」とか「働きやすさ」とかの前に、根本的に、行政基本条例とかそういうものを作って、議会と対等にやっていきますと、これまでの関係はちょっと異常でしたと、中々言うのは難しいと思うけど、でもそれをやらないと、職員を守ることもしないと思います。10月にはパワハラ対策の義務化もされるし。ハラスメントの一種ですよ。ですから、職員を守るところがまず大事なんじゃないかと。今、この行政改革として、福岡県にはそれが求められていると思いますので、是非その点をちょっと真剣に考えていただければと思います。以上です。

辻副会長：

はい。それじゃあ引き続きまして、行橋市長、お願いします。1番目の論点でも御意見いただいていませんので、少し長めで構いませんので、御意見いただけたらと思います。よろしくお願いします。

委員(工藤委員)：

はい。皆さんこんにちは。行橋市長の工藤です。1番目の論点に関しては、もう結構皆さん色々御意見をおっしゃっていたので、私は今のテーマだけに絞らせていただきたいと思います。

まず大前提としてなんですけれども、資料に書いてあるところで、県の方で色々と、例えば管理職採用の検討とか、オフィス改革の話も先ほどありましたが、こういったことはもちろんやっていくべきだと思います。先に申し上げておきますが、行橋市でもできていないことばかりです。県と同じような問題を多くの基礎自治体が抱えているというところなんです。それを踏まえた上でなんですけれども、こういった取組内容とか方向性というところで書かれているものは、積極的に取り組んでいくべきだと思います。ただ、それに取り組んだからといって、例えば、若手が比較的早い段階で離職してしまうとか こういった問題が簡単に解決されるというふうには思っておりません。先ほど議会のお話なども出てきましたけれども、色々な取組が必要だと思います。例えば、オフィス改革にも繋がる場所はあるかもしれないんですけれども、民間企業でも実際に、ここを変えたことで若い人たちがぐっと食いついてきた、採用に至ったという話があります。何かと言うと、単純に職場が綺麗になった、あるいはトイレが綺麗になった、あるいはある民間企業さんなんかで言うと、寮が綺麗になった、というだけで、採用に繋がったという事例が実際にあります。そもそもこれはうちの市でもそうなんですけれども、なんで行橋市を選んだのかと言うと、本音と建前の部分が職員にはあって、そもそも行政というのは、市民の皆さん方の役に立ちたいとか、そういったことはもちろん採用試験では言うんですけれども、例えば、実際の理由は何かと言うと、地元であるとか、親の面倒を見なきゃいけないからとか、要は、企業が掲げているような分かりやすいその企業理念といったものに賛同してここで働きたいんだって言って入ってくる職員は、実際の感覚として、決して多いわけではありません。例えば、近くの自治体に落ちたから行橋市に came というのを実際に言う人もいます。ですので、そもそも県庁に入った時のモチベーションが高いのかどうなのか、今日の前にいらっしゃる職員の皆さん方お一人お一人がどういった想いで働かれて

いるのかというところを聴いてみると面白いのかもしれません。もちろん世代間格差があると思うんですけども。どちらかというと会社中心で、その会社を中心に据えて人生を考えていくというのが、今はやっぱり本当に個人中心になってきていますので、そういった意味では、やっぱりその個人の人生設計にどう寄り添うか、そういった視点がやっぱり大切なのかなと思います。長くなっていますが、具体的なところで言うと、先ほど管理監督者の意識改革をというような話が前半部分で出てきておりましたけれども、私もそれは絶対必要だと思います。一方で、今ですね、ある上司の下では絶対働きたくないっていう職員がうちにもいたりするんです。じゃあ、いつまでも部下の意向だけを酌んでいくのかっていうと、やっぱり部下に対しても、要は鈍感力というか、いなす力というか、上手にやり過ごすというか、上の人といかに付き合うかというような世渡り力みたいなものも実際に研修等をしていく必要があるのかなと思っています。パワーハラスメントなんかもそうなんですけども、主張が間違っているとかではなくて、主張した側の意見が非常に取り上げられるし、そこに重きを置くのは間違いじゃないと思うんですけども、やっぱり上司のやりにくさというものを管理職の方々は感じられていると思います。ですので、管理職側の研修といったものをやる一方で、若い方たち、部下の方たちにも、人間力を育てるような研修が必要なのかなと思います。

もう1個は、育児休業の取得率の向上についてです。これにはエビデンスがあって、父親に対しての育休の研修、具体的な内容は私も今ここでデータを持っておりませんが、2時間のちゃんとした育休の研修というものをお父さんだけに受けてもらおうと、父親の週末の育児時間が1時間プラスになる。それだけじゃなくて、母親の労働時間が週で3.6時間増えるというエビデンスが実際にあります。これは東大の先生たちや2自治体、民間企業も2つの企業が協力して、東大、同志社大学、筑波大学の先生方がデータを出しているんですけども。何が言いたいかというと、育休なんてどこの自治体も、どこの企業も、今どんどん取得率をアップしようというふうにしています。例えば、福岡県庁は育休の取得率が突き抜けている、というような、どこかで何か1つ2つ3つほど突き抜けているものを示していかない限り、正直、今やろうとしていることは結構どこの自治体もやろうとしていることですので、何か突き抜けたものを示していくということも重要なのかなと思いました。以上です。

辻副会長：

はい、ありがとうございました。どうですか。

委員(國武委員)：

はい。質問というかそういったものではないですけど、自分の団体としてやってきたこととちょっとかぶるなと思った点だけをお話したいなと思います。「若手職員の定着」の中にありましてもう話は出たんですけども、若手職員よりもそれを指導する管理職の立場の皆さんの定着を先にする方がいいんじゃないかなと思っていますところがあります。というのも、自分の団体が数年前に国のモデル事業をやらしていただきました。その時に、市町村の行政とか社協さんと一緒にプロジェクトを進めていたんですけど、若い職員の皆さんが上司の指示・

命令で来ましたということでその会議に参加してくる。事業の目指すところとか目標というのは一人ひとりその職員さんの中には入っているんだけど、民間とやる中での会議のやり方すら違うし、発言の仕方すら違うし、そもそも議事録の取り方も違う中で、「安心安全な街を作ろうね」という目指すところは一緒なんだけれども、やり方1つ違うことで上手いかなかった。でもそれに参加している職員さんは指示・命令で来ているから、事業にかける思いに温度差があり、ただ参加者としてコミットしているだけで、なかなか上手いかないうのがすごくあった。このまんま大きな税金をもらって事業を進めていくのでは成果は果たせない、ただしなきゃいけないからしましたみたいになるのがすごく嫌だったので、私達としては、行政の方もそうですし社協さんもそうですし、民間の参加しているメンバーの皆さんとも、lonlの対話だけじゃなくて、lonlからチームを作っていくんだという関係性を構築していきました。だから一人ひとりと会話をしました、面談をしました、この人の背景が分かりました、そこだけで終わると結局チームにはならなくて。その人の背景を分かるし、その人の課題も分かるから、なんとなくその人に寄り添ったものをしようかなと思うけど、同じプロジェクトとか事業を進めていく中では、チームとしての構築をしていかなければならないな、というところを視点に置くと、もっと職員の皆さんのモチベーションとかやる気というものにも繋がるし、働きやすさにも繋がるなと思っています。県の職員さん、市町村の職員もそうですけど、何年かに1回異動があるから、全く違う部署に行ったりすることもあると思うんですね。私達の団体も、属人的になっちゃいけないとずっと思っていて、私がいないと動かないという組織は潰れると思っていて、他に理事や関わってくれるみんな一人ひとりがもっと主体的に動けるようにということを意識しながら今の団体を動かしているなと思っています。自分たちの団体は、私もそうですが、他に主となる仕事を持って会社員として従事している一方で、給料の発生しないNPOの活動もしています。それこそ子育てしている人もいれば、介護をしている人もいる中で、何でわざわざ時間を使ってお金にならないNPOの活動をしているかという、やっぱり一人ひとりの思いとかやりたいこととかやれることを大事に考えて、してきたな、というのがあります。別にNPOじゃなくてもいいじゃん、民間団体・市民団体にすればいいじゃん、と言われることも沢山あったけれども、私がいなければ潰れるという団体にだけはしたくなかった。そういう法人をこれからも作って、今の自分の団体だけじゃなくて、自分の職場でもそうだし、関わっている理事のみんなの職場でも、そういう意識を持ちながらすることって、やっぱりみんなの意識とか能力、働きやすさというのにも繋がっているなということはずいぶん思います。一人ひとりの背景とか思いも大事だったんだけど、そこからチームを作っていく、組織を作っていくっていう意識が一人ひとり、本人もそうだし、その上の管理者、指導する立場の人にも大事なんじゃないかなとすごく思っています。

辻副会長：

はい。ありがとうございます。どうですか。

委員(東山委員)：

この資料を拝見した時に、こうしたいよ、というのは分かったんですけど、では何をもってその成果を測るのか、というのがちょっと分かりにくいな、と感じています。職員の能力向上をする時に、カムバックの採用とか、メンター制度を入れるとか、いろいろ研修をしていくとか、その結果、何をもって向上したかという指標の計り方がちょっと難しいなと思っています。例えば、「業務プロセスの見直し」と「職員の能力向上」が実はリンクしていると思っていて、能力が向上すれば、業務プロセスも効率的になり改善される。結果、元々問題として出ている時間外勤務だとか離職の部分にどう反映したかという部分の目標値が要ると思います。どれが正しいのかちょっと分からないですけど、イメージとして、カムバック率がどのくらい上がったのかとか、残業時間1つとっても、今まで特定の部署の率がちょっと多かったけれども、こういう能力を上げてプロセスを変えた結果、どのくらい時間が削減したよという目標値が要るのかなというのが1点目です。

2点目が、離職率を問題視されているが、職員さんたちの満足度だとか気持ちみたいなのが、今だてこういうところが問題として定義されているよ、というのが現場感で分かる資料がなかった。どういう形で今現場は思っていて、こう捉えているよという、アンケートだとちょっと書きにくいのかもしないですけど、満足度をどうやって測るのかという部分。あと、多分皆さんおっしゃっていたのは、問題を解決する力だと思うんですよ。賢い縮小、要は効率的な行政サービスを提供していくとか、情報の共有をするという、最終的に「ヒト」の部分を変えていく、結果、県民の皆さんや事業者さんの目線でどう変わったよという、そちらの満足度もやっぱり要るのかなと思っています。結果として、職員さんの満足度ないし県民や事業者さんから見たときに効率的にプロセスが通っているよという、終わりの側を見たときに、職員さんの能力向上で結局、働きやすさとかプロセスもそうなんですけど、それぞれじゃなくて行政全体で人員配分をどうすると効率的だよなというふうに、部署を横断するような形で問題を解決するという視点が要るのかなと感じました。各論じゃなくて総論で、県民とか事業者、職員さんの満足度を見た時に、こうやってきたけど結果として今こうなっているから、この部分はまだちょっと残っているよねって。行政を会社として捉えた時に、有機的な組織としてこう改善していくっていう視点の部分も要るのかなあと感じました。なので、成果をどういう形で測っていくのかという部分と、10ページ「ひいては県民福祉向上の価値向上」に「ヒト」のことを変えることがどう繋がっていくのかっていうのを最終的に繋げていく必要があるのかなと思いました。以上です。

辻副会長：

はい。それでは、最後のところは御意見の部分もありますけど、質問の部分もありますので。特に成果の測り方ですとか現行の評価制度の中でどうなっているかという話でありますし。それから、全体の中で考えた場合の勤務満足度のような指摘がありました。いくつか答えられる範囲で答えていただきながら、同時に、多くの人からまず今日の段階での御意見をいただきましたので、それらの御意見に関して事務局の感想で良いので、この後議論していきたいと思います。まずは今日のところのコメントをいただきたい。はい、じゃあお願いします。

事務局(行政マネジメント課)：

時間外勤務につきましては、定期的に、庁内の11の部、各部の主管課を集めまして、時間外をどうやったら縮減できるかという会議をやっております。一番直近では、今回も挙げさせていただいております「デジタルツール」を活用して、今後どう変わっていくかというところを議論していく予定です。

なお、感想と言いますか、事務局としまして、実はもう今日お時間がないので、少しだけ発言させていただきますと、今悩んでいるところがございまして。先ほど勢一委員からの御意見もありましたけど、デジタルツールが今はどういう段階かというと、資料の10ページ「目指す姿」の「単なるこのツール導入からデジタル人材育成との連携・相乗効果」というところなんですけども、状況としましては、チャットも入って生成AIも使えるような環境はあるんですけども、使っていないという職員が非常に多いという状況です。今申しました、時間外縮減のための会議で、「皆さんデジタルツール、どれくらい使っていますか」とストレートに意見を求めましたが、「使ってないです」「環境はあるけど、使ってない」という回答で。「これって大丈夫なんですか」例えば、「1対1のチャットを使っても、他の方に見られたりするんじゃないですか」、だとか、ちょっと怖がって使っていないとかいうところもありますので、そういう状況です。なので、本当は、皆々様各社において、各団体においても、デジタルツールを非常に積極的に使われているかと思うんですけども、どうやって底上げを図っていかれているのか、その過程であるとか、こうやって乗り越えましたよ、とかというのも実際聞きたかったというのはあったんですけども、県の状況としてはそういう状況がございます。

また、この行革大綱では限られた経営資源をどう活用していくかという中で、満足度というところを何度も言っていましたけども、働いている職員の満足度もですけども、やはり県民ですとか、事業者からの視点も当然のことながら求められているところですので、改めて気付きという部分で大変参考になりました。ありがとうございます。以上でございます。

事務局(人事課)：

人事課でございます。職員の満足度というか、離職に関して、そういったところに多くお話がございました。私どもの方も、令和7年度に特定事業者行動計画と言うものを作る際に、その前段階で令和6年に全職員を対象としたアンケートを実施し、4000人を超える職員からの回答がありました。ホームページにも掲載させていただいております。かいつまんで申し上げますと、「働きがいについてどう感じているか、現在の担当業務に働きがいを感じているか」という問に対して、「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせると53.9%。「全くそう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」を合わせると22.4%。働きがいについては若干上回っている。「ワークライフバランスについて職員はどう感じているか、ワークライフバランスを図れているか」という問に対して、「バランスが良く大変満足している」「まあまあ満足している」を合わせると56.9%。「バランスが悪い」「少し悪い」を合わせると21%という形になっております。それから、「県職員として誇りや使命感を持って仕事に取り組んでいるか」と

いう間に対しましては、「そう思う」「少しそう思う」を合わせると78.1%。「そう思わない」「あまりそう思わない」を合わせると7.9%となって、職員は使命感を持ってやってくれているんだと感じております。それから、「いつまで県庁に勤めたいか」という間に対して、「定年まで勤めたい」は38.5%。「定年より前に機会があれば辞めたい」は32.4%。「数年の内に辞めたい」これは5年程度ということにしていますが、8%。「1年以内に辞めたい」は2.2%というふうになっております。こちらについて更問をしております、1年以内又は数年以内に辞めたいと考える理由を聞いたところ、「もっと魅力的な仕事に就きたい」は34%。「長期間残業が常態化している」が24.4%。「仕事と家庭の両立が難しい」が23.1%。で、「収入が少ない」が22.3%。「今後キャリアアップできる展望が無い」が19.7%。というよう形になっております。おっしゃったように、職員のモチベーションを上げるという取組も進めていく上で、この数字を上げていけたらなと我々として考えるところでございます。

辻副会長：

はい。どうでしょうか、皆さん。

職員満足度調査は最近やるようになったんですね。大きい団体で。また得意のコンサルもいたりして。ただ、大分分かるようにはなってきたんですが、その結果をどうやって活かせばいいかが中々難しいところもあって。民間企業の場合には、特にセールスやノルマが厳しいところは逆にこの満足度をすることによって、会社の公共性とパーパスだとかそれらへのロジック付けが上手くいくという傾向なのですが、行政の場合は元々そんなにノルマが厳しくないところで、パーパスがあって、その中で自分の満足度を高めていくということに良い意味での刺激みたいなのがないと上手くいかないんじゃないかというようなところもあって。ただ、職員の満足度を引き上げていかないと結果的には自分の成長に繋がらないので、それをどうやって活かしていくかというのを考えるのが非常に重要だと思いました。

「ヒト」の改革を目指すということに関して、多面性の中で、デジタルで使えるものはなるべく使っていくんだということが割と全面に出る大綱になっている一方、委員の方から、その割にはもうちょっと突っ込みが足りないんじゃないかという指摘もありました。それもそのとおりだと思います。皆さんに知恵を借りながら上手く、職員の方が満足度を感じられるような体制を作っていくことも重要だと思っています。特に、市町村も同じなんですが、今、標準化業務を20業務やっているんで、地方税の課税とか収納だとかだいたい効率化している側面もある一方、面倒臭い業務ができた割には仕事の仕方が変わらない。手間は増えて長期的には事務の効率化に繋がるんだろうけど、短期的にはなかなか繋がらないという不満があって。そんな中で、特に県は、川上でもなければ川下でもない、川中にいて、一番デジタルの中で対応が難しいと言われている層になります。こういうところでどういうふうに活用するとその良さを活かせるかということを考えていくのも重要なことだと思います。

今日皆さんからいただいた色々な御意見に対して十二分に答えきれてないところもあります。これは、議論のスタートということで話をしていけたらなと思っております。事務局の方から特に何かありますか。

事務局(行政マネジメント課)：

今日は貴重な御意見ばかりありがとうございました。そして、今日私から冒頭申し上げましたけれども、今回各委員の皆様方から県議会との関係性を含めた組織文化の改善について御指摘をいくつも頂いておりますので、この点もしっかり重く止めさせていただきたいと思っております。色々調査・検証が進められている中ではございますので、また津田会長とも御相談の上、共有させていただきたいと考えております。

本日いただいた御意見につきましては、事務局で整理した上で、可能な限り、答申に盛り込みまして、次期行革大綱の策定に向けた指針として反映させていただきたいと考えております。

次回は8月25日第3回です。こちらは、「モノの柱」について議論を深めてまいります。本日いただいた視点も参考に、ハード面からの改革についても具体的に検討してまいりますので、引き続き御指導の方をよろしくお願いいたします。以上になります。

辻副会長：

はい。それでは時間ですので本日の議事を終わりたいと思います。どうも皆さんありがとうございました。

(了)