令和２年度第２回

宮城県行政経営推進委員会

令和２年１２月

宮　城　県

令和２年度第２回宮城県行政経営推進委員会　議事録

Ⅰ　日　　時　　　　　令和２年１１月６日（金）午前１０時～正午

Ⅱ　場　　所　　　　　宮城県行政庁舎１１階　第二会議室

Ⅲ　出席委員　　　　　８名

Ⅳ　出席者（敬称略）

（委員長）

河　村　和　徳　　東北大学大学院情報科学研究科准教授

（副委員長）

今　野　彩　子　　株式会社ユーメディア取締役

（委員）

木　村　美保子　　特定非営利活動法人いしのまきＮＰＯセンター副代表理事

黒　田　敬　子　　有限会社キャリアコム代表取締役

小　林　愛　子　　公立学校講師

大　黒　雅　弘　　連合宮城（日本労働組合総連合会宮城県連合会）事務局長

飛　松　教　子　　飛松会計事務所代表（公認会計士・税理士）

渡　邉　博　之　　株式会社鳳月ビル代表取締役

（事務局）

目　黒　　　洋　　宮城県総務部参事兼行政経営推進課長

槻　田　典　彦　　宮城県総務部行政経営推進課　副参事兼課長補佐（総括担当）

伊　藤　　　隆　　同　主幹（行政経営システム班長）

蓬　田　なつき　　同　主任主査

Ｖ　会議経過

１　開　　会

●司会（槻田副参事）

それでは，ただいまより令和２年度第２回宮城県行政経営推進委員会を開会いたします。

本日は８名の委員全員に御出席いただいており，行政経営推進委員会条例の規定による定足数を満たしていることから，会議が有効に成立していることをご報告いたします。また，本委員会につきましては，情報公開条例の規定に基づき，会議は原則公開としておりますのでよろしくお願いいたします。

それでは，本日の資料の確認をさせていただきたいと思います。机上配付しております資料についてですが，本日の次第，それから出席者名簿，資料１，資料２，資料３でございます。

なお，資料１につきましては，事前に事務局から委員の皆様へ送付させていただいたものと同じ資料となっております。

２　議　　題

●司会（槻田副参事）

それでは，議事に入りたいと思います。ここからの議事進行につきましては，委員長にお願いします。よろしくお願いいたします。

●河村委員長

それでは議事に入ります。議題「（仮称）宮城県行財政運営・改革方針（第１期）」の素案について，事務局から説明をお願いいたします。

●事務局（行政経営推進課）

それでは説明させていただきます。資料１が素案本体でございまして，資料２が前回委員会でお示ししました骨子からの変更点を整理したものになっております。本日は，資料１をご説明させていただきますが，資料２で変更点を確認しながらご覧になっていただければと思います。

まず，資料２をご覧ください。一番上に構成が載っております。右側が骨子，左側が今回の素案となっておりまして，骨子からの主な変更点が真ん中に書いてあります。

全体的な構成といたしましては，骨子から素案を作成するに当たって，「はじめに」として序文を追加いたしました。前回の会議終了後に庁内各課に照会した結果として，「具体的取組」を

加えているところでございます。その他の位置づけ等は，内容は文言修正していますが，骨組みとしては一緒ということになっております。

続いて，資料１の資料をお開きください。「はじめに」をご説明させていただきます。本県では，東日本大震災から１０年ということ，人口減少が進んでいるということ，新型コロナウイルス感染症の流行という時代の転換点の中で，県政運営の基本的な方針である「新・宮城の将来ビジョン」が今年度策定されることになっております。下段の点線囲みがありますが，１に掲げています県政運営の理念を実現するために，２の県行政運営の基本姿勢を掲げて，施策を展開していくこととしています。

そのために，県行政運営の基本姿勢の中でも「時代の変化に対応する行財政運営」を掲げているところですけれども，財政や組織の見直し，行政のデジタル化による県民サービスの向上，業務の効率化，働き方改革の推進，新たな社会に対応できる人材の育成など，不断の行財政改革に取り組んでいくこととしているところです。また，職員一人ひとりがこうした行財政改革に真摯に向き合い，組織全体としての生産性の向上を図っていくこととしているところです。

続いて，１ページをご覧ください。本方針の「１．位置づけ」と「２．計画期間」を記載しております。

本方針は，新ビジョンの下支えという位置付けとなっております。新ビジョンの中では，県民の活躍，県民一人ひとりが幸福を実感し，いつまでも安心して暮らせるということを目指しているところですが，これらを実現するための施策を実施する上では，県組織，県職員がしっかりとしたものでなければならないという発想で，下支えとしているところでございます。

そのことから，本方針で示す考え方は，各行政分野で様々な計画等を作ることになりますが，その計画を策定する上でも，本方針で示す考え方を踏襲して作るように県庁内で浸透を図っていく必要があると考えているところです。

２番目の計画期間につきましては，新ビジョンの実施計画が４年，３年，３年と策定するとされたことから，同様に本方針も１期は４年，２期・３期は３年としております。後ほど，１期の取組をお示ししますが，この期間で各取組を推進していくということにしております。

続いて２ページをご覧ください。「３．宮城県の行財政運営の考え方」を示しております。

（１）として，行財政運営上の現状と課題を示しております。前回までは，現状と課題が混在しているような形になっておりましたが，今回からはそれを分けて記載しました。

まず，現状といたしましては，引き続き，被災地の復興完了に向けたきめ細やかなサポートに

取り組む必要があること，人口減少や新型コロナウイルス感染症による社会経済状況の変化を背景に，新局面への対応や人材不足への対応，また，デジタル化への対応が不十分であるという現状があります。

これらの現状から，４つの課題を抽出したところです。それが２ページの下段のこれからの課題に示しているところです。まずは，「社会の変化への対応」です。人口減少やＡＩ，ＩＣＴの技術革新による価値観の多様化というものが，地域課題や県民ニーズの変化にも繋がり，それに伴いまして，行政需要も当然変化するということがあります。これらに的確に柔軟に対応するためには，広い視野と高い先見性を持つ必要があります。

３ページをご覧ください。続いては，「行財政運営の基盤強化」ということで，限られた職員と財源で質の高い行政サービスを持続していくためには，これまで以上に効果的・効率的な組織体制と行財政運営を実現していく必要があります。

次に，「デジタルトランスフォーメーションの推進」です。デジタルトランスフォーメーション，具体的には※印で注釈をつけておりますが，企業がビジネス環境の厳しい変化に対応し，データとデジタル技術を活用して，顧客や社会のニーズを基に，製品やサービス，ビジネスモデルを変革するとともに，業務そのものや，組織，プロセス，企業文化・風土を変革し，競争上の優位性を確立するというのが，経済産業省で示している考え方でございます。このことに関して，行政においても組織体制や環境整備に取り組み，「新たな日常」に対応した行政サービスのあり方を見直していく必要があると現状分析しております。

最後に，「震災の経験・教訓の活用」です。本県では，これまで復旧・復興に取り組んできたところでございますが，復旧・復興の進捗とともに，被災された方々の心のケアや震災の伝承などソフト面における様々な課題への対応が必要となっているところです。今後は，職員や財源の確保が困難になる中でのきめ細かなサポートが求められるとともに，震災の経験・教訓を風化させることなく，また，新たな災害にも的確に対応できるよう行財政運営を進めていくことが必要です。

続いて４ページをご覧ください。１期から３期までの１０年間を貫く「宮城県庁のあるべき姿」をお示ししております。こちらでは，『変化に適応し，信頼される宮城県庁～富県躍進を支える持続可能な行財政運営～』としております。前回から大きく変わっているところでございます。前回委員会でもご指摘があったところですが，本方針が誰のためのものなのかということもありまして，あくまでも県民の幸福，それらの向上は新ビジョンで実現を図っていくものですが，

新ビジョンの施策を展開していく中で，それを下支えする組織をいかにしっかりとしていくかという視点で今回方針を作るということで，このように変更したところでございます。

ポイントといたしましては３つ挙げまして，１つ目が「自らイノベーションを生み出す組織」，２つ目が「多様な主体との協働による先見性のある行財政運営」，３つ目といたしまして「県政の公平性・透明性を確保し，職員が元気で活躍できる県庁」を目指すとなっております。

次に５ページをご覧ください。「４．第１期における取組の方向性」について記載しております。第１期は，１０年間の足場固めとなりますので，（１）目標を『持続可能な行財政運営に向けて，財政基盤と組織体制を強化するとともに，ＤＸを通じて業務そのものやプロセスの変革を進めます。』としました。ＤＸはデジタルトランスフォーメーションの略称でございます。

そして，（２）課題として，次の４つに整理しました。１つ目として「歳入の減少と財政の硬直化」，２つ目の「行政のデジタル化」，３つ目は次のページで「大規模災害等への備え」，４つ目といたしまして「職員の年齢構成や勤務環境の変化」を考えているところでございます。それぞれの課題の説明の下に，この後ご説明いたします関連する取組の柱を記載しているところでございます。

７ページをご覧ください。（３）取組ということで，先ほどご説明しました目標達成に向けて課題の解決を図りながら，質の高い行政サービスを提供し続けるため，行財政運営の基盤である財政，組織，職員について，ＩＣＴの利活用や働き方改革の推進及びコンプライアンスの徹底の観点から，以下３つの柱によりテーマを設定し，重点的・集中的に取り組むこととしております。

柱１「財政基盤の組織体制の強化」，柱２「ＩＣＴ活用と働き方改革の推進」，柱３「人財育成とコンプライアンスの徹底」を挙げています。

さらに，前回までは柱を３つとしていましたが，１つ柱を加えまして，復興完了に向けたきめ細かなサポートを推進するとともに，大規模災害等に対する危機管理を強化するため，柱４といたしまして「危機対応と震災の経験の継承」を設けております。

また，これらの取組に関しては相互に関連するものであるということで，県政全体の最適化を意識しながら，組織間の課題の共有と横断的連携を図っていくこととしております。

続きまして，それぞれの柱について説明をさせていただきます。柱の１つ目といたしましては「財政基盤と組織体制の強化」です。視点としては，『目標達成に向けた必要な実行力と予算』ということで，取組の効果については大きな視点で考えることで，県全体の効果的・効率的予算執行につながることができるとしています。さらに，職員が積極的に行動でき，実行につなげら

れる体制づくりや全庁一丸となって対応できる仕組みづくりが必要であるとしております。

この柱にぶらさがるテーマが３つありまして，１つ目といたしましては，『財政基盤の強化』ということで，「みやぎ財政運営戦略」や「宮城県公共施設等管理方針」というものを推進して，歳入確保策や歳出削減策を進めるとともに，公共施設の計画的な更新・長寿命化や最適化を図るということにしております。２つ目といたしまして『組織体制の整備』ということで，こちらは効率的かつ効果的な組織の再編ですとか，人材の確保を通じて，政策の遂行に必要な体制を整備していくということにしております。３つ目といたしまして『多様な主体との連携』ということで，ＮＰＯとの協働，市町村又は市町村間の連携，民間企業や大学等との連携など多様な主体との連携により多様化，複雑化する地域課題，行政課題に的確に対応していくこととしております。

続きまして，柱の２つ目は「ＩＣＴ活用と働き方改革の推進」です。視点としては，『質の高い業務遂行と働き方改革』ということで，ＩＣＴの活用というものが，行政手続における県民サービスの利便性向上を図るとともに，業務の効率化ですとか，また，生産性の向上にも繋がるものであるということです。時間を確保することで，職員一人ひとりが考える心の余裕が生み出され，そこからさらに創意工夫した業務遂行に繋がるということで，このような視点を設けております。

こちらにぶら下がるテーマは２つあります。１つ目といたしましては，『ＩＣＴ利活用による効率的な行政サービスの推進』です。“すぐに使える”，“簡単”，“便利な”行政サービスの実現に向けて，行政手続のオンライン化など行政のデジタル化を推進し，県民の利便性の向上を図るということを考えております。２つ目といたしまして『働き方改革の推進』ということで，業務の効率化や見直し，テレワークやＷｅｂ会議などの新たな働き方の導入，また，ワーク・エンゲイジメントという考え方がありまして，その向上により職員の生産性の向上図るということを考えております。ワーク・エンゲイジメントとは，厚生労働省の定義によりますと，仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として，「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力），「仕事に誇りとやりがいを感じている」（熱意），「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）の３つが揃った状態です。

続いて９ページをご覧ください。柱の３つ目は「人財育成とコンプライアンスの徹底」です。視点としては，『時代の変化に対応する行財政運営』ということで，組織全体の総合力を高めるためには，職員個人の能力の向上を図り，組織として知識や経験を継承し，そこで得られたノウハウを最大限活用することが重要です。また，常に新しい知識と経験の習得に努め，課題を知り，

目的を見極め，最適な手段を選び，検証・見直しを図るといったサイクルを習慣化し，コンプライアンスを徹底して，業務に取り組むことが県民の信頼につながると考えております。

こちらには，テーマを３つ設定しております。１つ目といたしましては，『人財の育成』ということで，「みやぎ人財育成基本方針」に基づく職員研修や政策コンテスト等により課題解決力や政策立案力の向上を図り，新たな社会に対応できる人財を育成していきます。２つ目といたしまして『コンプライアンスの徹底』ということで，内部統制システムの適切な運用を軸として，コンプライアンスを徹底し，組織の信用を高めていきます。３つ目といたしまして『透明性と信頼の確保』ということで，積極的な情報発信により透明性を高めるとともに，広聴活動や県民意識調査により県民ニーズを把握し，政策に生かすことで信頼の確保を図ります。

最後に柱の４つ目は，『危機対応と震災の経験の継承』で，今回から独立させて柱を設けました。こちらの柱の名称とテーマは同一ということで，テーマは設定してないところです。

視点といたしましては，自然災害等に対しては，適時，適切に対応することの重要性が高まっているということ，また，震災の風化を防ぎ，職員の災害等への対応力を向上させるために震災の経験を継承していく必要があります。そのため，県全体の防災体制の整備ですとか，学校防災体制の整備により，危機対応を万全にしていくとともに，復興完遂に向けた市町村への継続した支援や震災に関する広報，職員研修を通じて，危機対応力の強化を図っていきたいと考えております。

１０ページをご覧ください。「５．進行管理」でございます。本方針については，実効性と実行力を確保していくため，本委員会の意見を踏まえて，宮城県行政改革推進本部で評価を行い，ＰＤＣＡサイクルにより，継続的な改善を図りながら着実にこの方針を推進していきたいと考えております。下の箱囲みにそれぞれ４つにつきまして，説明をしております。

計画（Plan）では，取組項目について計画（具体的取組）を作成し，実行（Do）で具体的取組を実際に実行していきます。その後，評価（Check）として，計画期間終了後に目標の達成状況を確認して，本委員会で意見をいただいた上で，行政改革推進本部で評価を行います。改善（Action）として，評価結果を踏まえて，次期方針の計画へ反映していくとしております。

なお，具体的取組に関しては，進行管理として，「検討・計画・実施・効果検証」を設定いたしまして，毎年度，その確認を行い，必要に応じて内容を見直していくと考えております。

１１ページ，１２ページは，先ほどテーマをご説明しましたが，県庁内で照会をかけまして，このテーマにぶら下がる具体的取組を取りまとめたものがこちらになっております。

まず，財政基盤の強化に関しては，先ほど言いました「みやぎ財政運営戦略」の推進など，組織体制の整備に関しては，効率的かつ効果的な組織の再編など，多様な主体との連携に関しては，民間の創意工夫を活かせる制度の活用ですとか，ＮＰＯ・民間企業・大学等との協働，連携の推進，また，市町村間の連携を記載しております。

ＩＣＴ活用ということでは，現在，「みやぎ情報化推進ポリシー」というものを作っておりますので，そちらでＩＣＴ利活用による効率的な行政サービスを推進し，また，働き方改革ということで，この中には会計事務の簡素化・効率化の推進や，先ほど説明しました，ワーク・エンゲイジメントの向上というものを挙げております。

人財の育成に関しては，職員研修の充実強化，専門職員の知識・技術力の向上，政策立案能力の向上など，また，コンプライアンスの徹底といたしましては，本年４月から，都道府県については内部統制が義務づけられましたので，内部統制システムの適切な運用というものを位置付けております。透明性と信頼の確保ということでは，情報公開や広報の推進，県民意識調査などを掲げております。

１２ページには，危機対応と震災の経験の継承ということで，防災体制の整備，学校防災の整備，復興事業のフォローアップ，震災復興に関する広報・啓発によって，災害の風化を防ぐというものを掲げているところでございます。

こちらの具体的取組はまだ調整中のものもありまして，また，令和３年度予算等も踏まえた形で調整する必要がありますので，決定というものではございません。

説明は以上でございます。

●河村委員長

ありがとうございました。

ただいまの事務局の説明に対して，委員の皆様からご意見，ご質問いかがでしょうか。

委員長からですが，ＤＸの話で注意しなければいけないのは，民間企業のＤＸないしは大学もそうですが，デジタルトランスフォーメーションをやるとしたときに，例えば東北大学でオンライン授業やりますといったとき，教員はできることが前提であると同時にそのサービスを受ける学生もできることが前提ということになります。そうすると，ＤＸを進めたときの効果は，両方できる状態であることで最大化するはずですよね。

企業の場合もそうだと思いますし，ここにいらっしゃる方も経営陣としての立場からすると，できる人はいいですができない人を切り捨てればいいというのは，ＤＸの中に出てくる根本的な

問題になります。行政の仕事は，できない方の対応の方が多いわけですよね。内部的にはできる人でやらないといけないために，ＤＸを進めていかなきゃならないですけども，行政サービスを受ける側はそれについていけないということで，内部で効率化を進めるためにＤＸを進めることでかえって行政サービスが悪くなる可能性もあるので，ここのバランスのところを記述していかないといけないです。要するに，行政と民間では違うので，菅さんが言っている話っていうのは，内部的にはそうですけれども，実際に行政サービス，国は直接使えない方と接するわけじゃないですが，地方自治体は使えない方に対してもコミットしなきゃいけないという話です。自民党政権の骨太の改革を見ていると，２０１９年にデジタルインクルージョンという話も出ています。ＤＸ化の前に元々デジタルインクルージョンがあってＤＸ化だったはずで，デジタルインクルージョンは高齢者の方々が行政サービスを受けやすいようにデジタル化しましょうということです。若干理念にずれがあるので，逆に言うと，内部的にはＤＸ化だけれども，それを使って丁寧な行政サービスにＩＣＴがどこまで組み込めるか行政で検討しましょうっていうところにしておかないといけないと思います。

僕は選挙をやっていますけど，若い学生はみんな使えますから，インターネット投票やればいいって言う人が多いですが，ＩＴ化をするとコンピューターを使えない新しい投票弱者が発生するということが説明してもわからないのです。投開票があっという間に終わるので効率的だけど，それをすることによって権利が侵害されてしまう方々がいます。そうすると，行政の都合だけで効率化を進めるのではなくてどこかにその接点があるはずだと思います。だから，ＤＸ進めるけれども行政サービスを落とさない程度にその落としどころを探しますということにしておかないと，窓口の受付は全部オンライン化になりますね。それでオンライン化するから，コンピューターを使えない方は訴えることすらできなくなります。今パブコメもそうなっていませんか。ホームページに載せてありますとあっさり言うわけですが，でもこれって確かに効率化しているけれども，ある種，行政サービスとして悪い方に行っているわけですよね。

そうすると，やはり行政として見ると両にらみでやらなきゃいけないっていうのが一つで，もう一つはe-Tax使われている方，僕も確定申告やっていますが，あれは使いたい人だけが使うシステムですから，便利ですし，使えない人はフォローが入りますが，実はこれ両方をシステム組んでいるので，かえって非効率です。なので，効率化ということの中で，内部的な効率化で予算を圧縮しましょうという話と，行政サービスの低下を防ぎましょう，でも両方やると非効率ですよっていう難しいパズルの中で，行財政改革をやっていただくってことを訴えていかないと，ど

こ向いてこの改革出すのですかっていうことになります。行政効率と庁内の効率化の話しかしておらず，担当部局は情報政策の担当なのでＩＴ化すればいいっていう話で簡単に結論付けちゃいますが，実は省庁も課を跨るようなところが課題となっているので，そのあたりについてはきちんと議論していただきたいです。

●事務局（行政経営推進課）

今お話しているのが，実際のところ県庁内でのデジタル化という話と，県民の利便性の向上ということで，当然使える人にとっては，役所にわざわざ行かなくていいし手書きしなくていいということで，電子申請という仕組みもありまして，そういうものだと県民の利便性も当然向上するだろうというふうに考えていて，このＤＸというのが一つ設けております。河村委員長がおっしゃるように，実際に使えない人はどうするのかということと，許認可とかの申請ですと申請した方はいいけれどその返す時にやっぱり同じように押印して返すというと，デジタル化の推進ということに関しても片手落ちのような状況になっていると思います。今，判子廃止の話がありますが，自署でいいとなったとしても，利益があるのは判子忘れた人だけということにもなりかねません。最終的には全部がデジタル化で完結するというのが目指しているところだと思います。河村委員長がおっしゃるように，実際に使うことができないっていうのは，それは使える環境にあるけれども本人の意思で面倒くさいから使わないっていう方もいらっしゃれば，なかなかそういうものに抵抗感があって使いたくないという方もいるでしょうし，インターネット環境はお金もかかるので経済的な理由でできないという方もいらっしゃると思うので，まずは，県庁内だけではなくて県民の方のデジタル環境の整備というところもセットで考えていかなければならないと思います。

●河村委員長

もう少し厳密に言うと，各課に誰を相手に仕事をしているかという整理をしてくださいということです。福祉関係のように幅広い方々に対して対応している場合はＤＸというのはちょっと遅くせざるをえないと思います。でも，例えば電子入札がそうですが，行政としての仕事を発注したい人はどうぞやってくださいっていうようなところはむしろ電子化しやすいわけです。要するに，コミットしたい人たちとコミットしなくていいって人に分かれるし，そこに意思が入ってきます。そうすると各課を横並びでやるのではなくて，その各課のＤＸを議論する時に，どこが対象なのか，まさに経営の評価のとこに入ってくるのですが，どこが対象でどの部分はＤＸに向いている，ないし優先順位が高いのか，課ごとに優先順位をきちんと考えてきてくださいねという

振りに使ってもらった方がいいのかなと思います。

だから，いわゆる福祉政策のように先ほど言ったように，みんな持たせましょうっていうところはやっぱりお金がかかるわけですけれども，例えば復興が終わってきて入札が絞られてきた時にむしろ電子入札ですってやれば，電子入札しないと会社が生き残れないのであればやりますよね。ですから，そういうような形の中で，ＤＸの効果はそれぞれ違ってくるものですから，庁内だけで完結する人事とかもありますよね。うちの大学も判子なくして全部っていうのは，ＩＤを使って入るので，別に判子なくてもログインした段階である程度本人としては一般認証できているという話なので，やっぱり役所内で完結する話と外の話を整理して，各課にお願いするということはきちんとやってもらえればいいかなと思います。

２点目ですけれども，ＤＸやるときに留意が必要なのは，今，河野大臣も言っていますけれども，今回のコロナで露呈したのはＦＡＸ使っていることですよね。世界でＦＡＸ使っている国は日本ぐらいです。それも個人情報をＦＡＸで流しているわけですよね。気になるのは，ＦＡＸはセキュリティポリシー違反じゃないですかということです。それでいて結構，ネット系のセキュリティポリシーはめちゃめちゃ厳しくて，無線で飛ばしちゃいけないみたいな話になっています。僕からすると無線で飛ばすよりＦＡＸで間違って誤送信する，県警とかが送っちゃったとかっていうような事件が出る方が本来はまずいのに，逆に言えば，このＤＸからいうと実は個人情報の取り扱いについて，実は混乱があるわけです。ＦＡＸ使って間違って送るぐらいだったらメールの方がどこへ連絡するか変換されているわけですから安全なはずですけれど，そのあたりの個人情報の取扱とＤＸの話，セキュリティポリシーの整合性についてはちょっとここで議論していただきたいです。

東京都がＦＡＸ使ってコロナの患者さんの情報をやりとりしているって話を聞いた後に，ＦＡＸって今無線で飛ばしているもの多いですよね。要するに，会社なんかでも，無線ＦＡＸとかインターネットＦＡＸを使っているわけですから，そうするとファックスがよくてメールが駄目っていう基準もおかしいし，県庁の中で，今，配線があるから椅子とか机が固定されてしまって，それで結局，プロジェクトチームなんかやるときに会議室が必要だとか，要するにフリーアドレスなんかって絶対できないのは，むしろ有線使っているからって話になると思います。

そうすると，ＤＸを進めますというときの根本のところは，もう少し深く書いてもらって，セキュリティのネットでやっているものとＦＡＸの間での整合性とか，電話で，例えば県庁の職員の人たちちょっと怖いのは，市町村もそうですけど，他の人，第三者がいるのに普通に人前で電

話して話して，個人情報流しますよね。特に選挙の時に気になるのは，県は関係ないですけど，投票所に並んでいて，本人確認するときに後ろの人が聞いているのに何々さんですねって，田舎であればみんな知っているからいいでしょうけれども，仙台市なんかで，何々さんですねって言って情報が漏れて，ストーカーされたら自治体の責任ですよね。そうすると，実は電話での個人情報のやりとりの話とか，そういうものに対しても，このプロセスの中でやっていかないとちょっと厳しいところはあるのかなと思います。

経営をするって言った時の大きい柱を立てるときに，省庁と同じで各課もそうですが，やっぱり独立でやっていて，それぞれの意思統一がとれてないとか，さっきの無線の取扱いに対して，取れてなかったり，あと出先のところで取れてなかったりするので，この辺りっていったものに対してもう少し，書き込む必要があるのかどうかは別ですけれども，計画を立ててもらう時に，そのあたりどうですかっていうところを問い合わせすることは必要だと思いますがいかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

情報セキュリティという話とそれからファックスの話だと，個人情報の取扱いということで，情報管理を県庁としてどう考えているのかというところだと思います。先ほど説明いたしました資料１の１１ページ１２ページに，実際の具体的な取組を挙げております。まず，情報のセキュリティということに関しては，②のみやぎ情報化推進ポリシーということで，この中でもセキュリティポリシーですとか位置付けているので，実際の取組の中で取り組んでいくということにしております。それから，職員としての情報セキュリティに対する意識というものを高めていこうというか，しっかりとコンプライアンスを守っていこうということになってくると，③のコンプライアンスでの内部統制ということになっていまして，内部統制のこの要素の中には，ＩＣＴを適切に運用しているかとか，セキュリティポリシーをしっかりと知って遵守しているかどうかというところも含まれていますので，ＦＡＸでも実際に個人情報とか扱う場合に個人情報等を適切に管理していくというところは具体的な取組の中で考えていくという仕立てにはなっております。

●河村委員長

これまた面倒くさい話ですけれど，大学だと個人情報の取扱いについてテストします。そうすると，本当に職員の方々って，これ車のライセンスと同じで１回ＯＫとったらずっと同じではないですよね。我々，車の免許の時もそうですが，道路交通法改正された時に免許更新行くと，交通法改正されましたってありますよね。そうすると，やはりちゃんとそういうことを県として変

えているにもかかわらず，職員の方で変えていなくてミスが起きたときはどっちの責任になるのといったら，本来個人の責任ですけれども，県としてみてもそういうことが起きないような対策をやはり義務づけていかなきゃいけないと思います。なので，研修の充実強化の時にしばしばありがちなのは，やる気がある人とか，将来がある人はやるけれども，いわゆるそういう制度が改正されたとかそうしたときに，昔ながらの感覚で，俺はやっているからいいよってことが起きないような形での内部統制ってものを，きちんと訴えてもらうっていうのが必要なのかなと思います。

入札もそうですし，県の場合はないですけども，市町村合併すると，合併前の町の感覚でやって規則違反というのがポツポツでるものですから，やはり出先と本庁の間で基準が違っていたり，そういうことが起こり，徹底されてなかったりするので，何らかの形で，内部統制するときに見直しをしたものの確認作業というのを，それがミスをなくすことだと思いますので，そういうところに対して，きつく言っていただくといいのかなと思います。これはコメントなので以上です。

他のご意見あるようでしたら，どうぞ。

●大黒委員

すごくまとまって，見やすくなったと思います。９ページ目のところで，柱の４つ目の「危機対応と震災の経験の継承」について，ここも一つテーマが欲しいと思っているところです。例えば，災害時及び防災対応へのＩＣＴ活用というところです。ＩＣＴ活用はありますけども，やはりここも大事なところになってくると思いますので，そういう意味では自然災害の復旧とか，さらには，このＩＣＴ利活用によって，災害のボランティアセンターの情報発信の支援とか，さらにはその支援活動においての連携調整を例えば円滑にするための，そういった支援の状況の見える化，そういったものを行政とボランティアの情報発信の連携に向けた環境整備がすごく大事ではないかと思っています。

というのは，昨年は丸森でボランティアセンターに入った経験もありますけれども，そういったところでやはり情報がどこかで切れていっているというところがあるので，そういった意味では今，このＩＣＴというところについては，地域同士，企業同士も含めてですね，すばやくコミュニケーションできるツールとして，今後，震災１０年，２０年とかかってくることも予想しながら災害時の備というものを，宮城県としては全国に先駆けて，活用することが大事ではないかなと思っております。以上です。

●河村委員長

はい。いかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

ちょうど大黒委員からお話いただいたところというのが，防災体制の整備というところの取組みの中で，取り組んでいきたいと考えているところでございます。当然ながら，被災市町村への初動の県から派遣して，いわゆるリエゾンと呼んだりしていますけれども，現地本部があってそこから県に対して情報をもらったりということで，実際に足りているものはないかどうかという情報の取り方をしていると聞いております。この防災体制の整備の中には，県だけの防災整備ではなくて，市町村の連携強化というところも一つの大きな取り組みの柱にはなっておりますので，ツールとしてＩＣＴを使うとか，当然，災害時にＦＡＸを使うことが１０年前の東日本大震災でも多かったですけども，メールも発災後も電気さえ通じていれば使えるというような状況もありますので，十分に使えるツールになってくるというふうに思いますので取り組んでいきたいと思います。

●河村委員長

他にいかがでしょうか。

●渡邉委員

先ほどの委員長のご意見に関連してですが，デジタル化の推進ということの中で，私も調べてみてわかったことですけども，今年度までの計画で「みやぎＩＣＴ利活用推進プラン」というのをやられているということで，来年度から「みやぎ情報化推進ポリシー」に転換されるということですが，内容を見比べてみて，すぐ使える，簡単便利というような部分が加わっているということで，中身的にも変わりがあると思いますが，やはりその前提として，今現在の「ＩＣＴ利活用推進プラン」がどれぐらい達成されて，また，どういう点が足りなかったから今度の新しいポリシーではこのようにしていこうというものを，ぜひ内容に前書きの部分になるかと思いますが，精査した形で進めていただきたいと思います。

あと，これはもうご承知かと思いますけれども，今年の４月に野村総合研究所の方で「デジタル国富論」という書籍が出ましたが，その中で日本の都道府県別のデジタル・ケイパビリティ・インデックス（ＤＣＩ），デジタル化の推進度合いの比較をしたところ，何と４７都道府県で宮城県が最下位だったということです。これはあくまでも相対評価ですので１位があれば４７位もあるという中ですけれども，その中で特にデジタルスキル，デジタル機器の活用能力のポイント

がちょっと低いという結果も出ていて，そういう点からすると先ほどの委員長がおっしゃられたような，使えない人に対してはどうするのかということが重要になってくると思いますので，精査していただければと思います。

それから，２点目ですけれども，８ページの財政基盤と組織体制の強化の中で，財政基盤の強化の中に「宮城県公共施設等総合管理方針」を推進し，歳入確保策と歳出削減策を進めるとともに，公共施設の計画的な更新・長寿命化や最適化を図りますと書いてあります。それで，公共施設等管理方針について調べてみたのですが，この中で私の仕事上の関連もあるので，不足しているのではないかなという考え方がありました。実は，ご承知だと思いますが，公共施設，行政の関わる施設等の管理にもファシリティーマネジメントの考え方が導入されていまして，このファシリティーマネジメントというのは，施設等を経営資源として総合的，統括的に企画管理活用していこうという経営手法ですけれども，これの一番大事なところというのは，ファシリティーの品質を確保していくという部分でありまして，この公共施設等総合管理方針には，そういう考え方が書かれていないと思います。どれくらい維持管理に費用がかかるか，その費用をどうやって削減していくか，そちらの方に重点が置かれているようにも受けとめられるような感じがします。あくまでもやはり施設というのは，箱ということではなくて場だと思うので，例えば県庁は，県の職員の方の働く場でありますし，また，県民が色々な問題事を解決しに来る場というふうにも考えられると思いますけれども，そのようなソフトの面という捉え方をして，施設管理というものを考えていただければと思います。

あとちょっと余談になるかもしれないですが，先日話題の美術館に行ってきましたけれども，その時に中庭のアリスの庭に降りる階段が非常に痛んでいまして，補修もされないでほったらかしにされている状況でした。例えばそういう補修にしても，今，メディアを見ますと，非常にこれだけ宮城県美術館を愛している方が多いというのがわかっているわけですから，例えば，一般にアリスの庭の階段を補修したいので，これにご協力していただける方を募集したら，本当に材料費だけ準備すれば手弁当でもやってくれるような，美術の関連の学生や建築の関係の学生だとかそういう方がいっぱいいるのではないかなと思います。そういう柔軟な施設管理ができるようなことも考えていけるような方に，方針を打ち出してもらえるといいのかなと考えました。

●河村委員長

お願いします。

●事務局（行政経営推進課）

まず１点目としまして情報化推進ポリシーの話に関しては，担当課の方にしっかり確認した上で，進めていきたいと考えています。デジタルスキルに関しては，どの段階からそのスキルを高めていくのかということで，小学生とか中学生とかだともうすでに学校の中でも家庭の中でも普通に使っているという状況だと思いますので，年齢が高くなっている方のスキルというところを，どのようにつけていくのかという課題があるのかなと思います。ただ，私の親の世代とかもそうですけれど，とりあえずインターネットって，何か入れちゃうとそこから変な使われ方をしちゃって，大変なことになるという考えを持っていてところもあるのかなと思います。そういうことではなくもっと便利なものだという意識の改革というものが，社会全体の話になってくるのかもしれませんが，必要なのかなと思います。

３つ目について，建物の品質の確保が必要だという話ですが，いい言葉だと思ったのは，建物は単なる箱ではなくて場であるということが，確かにハードだけれども，ソフトとしてちゃんと捉える必要があるというのは，とても響く言葉だったと思いました。どのような形で反映できるのかというところはありますが，考えていきたいと思っております。

４つ目としましては，今回の建物というお話よりは，民間との協働ということでの捉え方になってくるのかなと思っています。自治体でもクラウドファンディングをやっていたりということもありますので，今回，民間との協働というものも一つ取組としておりますので，そういう視点も入れていけたらと思います。

●河村委員長

ありがとうございます。関連した話でいいですか。

一つは，先ほどのＩＣＴですけれども，取組の柱の４番目の危機対応を考えると，千葉の停電がありましたし，東日本大震災の停電もあったので，ＩＣＴを活用するけど依存しすぎないという，落としどころを考えて欲しいと思います。ＩＣＴを進めればいいではなくて，進めた時のリスクとか，そうしたものをきちんと把握しますというような書き方をした方が宮城的だと思います。実際にＩＣＴが進みすぎたおかげで，東日本大震災の時はみんな停電になって，ワンセグ見ちゃって携帯の電池がなくなったり，スマホとかのＳＮＳやりすぎて，逆に情報弱者になったという経験を考えると，県庁の１階に電気を求める人がすごく溜まっていましたよね。あれを見てくると，ＩＣＴに依存しすぎないというのが二つあって，ＩＣＴに依存し過ぎてしまうと指示待ちにいやすいですよね。簡単に連絡が来るわけですから。そうするとＩＣＴ，電気に依存しすぎ

ないということと，支持に依存しすぎないというのが教訓だったはずですよね。電話もできないその場で職員が判断せざるをえないので，判断力を高めていくっていうのが，その４番目の危機対応のところに繋がってくる話だと思います。ＩＣＴというと前に進んでいってデジタル化が全部いいものみたいな話に陥るのですが，むしろ，デジタル化を進めつつ，でも判断力が落ちてしまう可能性があるから，各職員が一人ひとりの判断力を高めるために研修が必要ですというロジックで書いてもらえばいいのかなと思います。

もう１点，個人的に気になったのは先ほどの美術館の話もそうですけれども，インフラをどういうふうな形でリプレースしていくかという話とこの行財政運営の方針とどう連動しているかというところはやっぱり書いていっていただかないといけないですね。美術館を見ていて思うのは正直なこと言うと，個人的意見ですけども，県立美術館を仙台市に払い下げるのが一番で，実は県にとっては費用も浮くし，仙台市からするとあの辺りを一体的に文教地区として開発すればいいわけですから，極端な話をすると行財政改革的には一番いい選択肢だと思います。そうすると，どうして移さなければならないのか，本当であるならばそこから始まるわけです。そうすると，インフラの建替計画の話とこの内部の方針とどう関わってくるか，結局こちら側でお金を動かさないと移転できないし，知事がよく言っている抱き合わせをしないとお金がかかるっていう話が出てくるのは，この行財政改革の方針とインフラの建替の話は非常に連動しているからだと思います。僕が最近コメントで聞かれるのは，美術館の話に集中していますけど，本当は，宮城大とか県立図書館とか，今病院の話も出ているわけですけれども，いわゆる，高度経済成長というかゼネコン汚職で捕まった頃のあたりにできたインフラをどう建て替えていくのかという話なのだと思います。構造上からするとやはりその中長期的な建替計画があって，この方針も財源の問題がありますからその一部としてどうしても連動せざるをえないというところを少しフックしてあげないといけないという気はします。ですから，今の状態だと，こっちで建て替えの話が出ているのに，建て替えのお金を捻出するためにこれをやっているのではないかと直感的にこう見る人たちも多分出てくると思います。そうではなくて，インフラはインフラで考えていますよときちんとこの関係性みたいなところを示したほうがいいと思います。

知事が言っているのは，わからないわけではないです。美術館の移転で抱き合わせをした方が，県民の財布は傷まないでしょっていうそれはそれで正しい話で，残したいという人たちは，それは正しい話だけれど，残したいならさっき出ていましたが，寄付させればいいとかですね。剛毅な方がいらっしゃって買い取ってくれれば，実は県としてみるとすごくハッピーですよね。昔は

そういうのがあったわけですから，そういうようなところも含めると，インフラの話の中でのクラウドファンディングもそうですけれども，財源捻出に対して，例えば積み立てをするような税制を考えるとか，そういうことも部局によって追加して入れるなど，要するに単純な増税ではなくて法定外目的税みたいなことをやることも必要なのではないでしょうか。コメントです。他に委員どうですか。

●木村委員

１０か年の計画を第１期，第２期，第３期に分けて作るということで，こういうスピードの社会なので，非常に変革の時代には適用していていいと思いました。

まず質問ですが，今，持続可能な社会の実現ということでＳＤＧｓというワードで，私たちも民間としても取り組んでいますし，各地方自治体でも取り組んでいるところかと思いますけれど，私が見逃しているかもしれませんが，その辺の紐づけというか，関連を県の方はどのようにお考えかということが１点です。

あともう１点ですけれども，単純な疑問ですが，例えば今回コロナの発表でもテレビのニュースを見ると，宮城県の発表と仙台市の発表が若干ずれていて，なぜ二つあるのだろうとか，私たち一般市民として非常に不思議な感覚を覚えます。例えば大阪とか北海道でも，大概は知事が発表されてということですけど，宮城県の何か事情があるのかなというふうに思いますが，そう考えると先ほど委員長がおっしゃったように，もし仙台市が非常に富んでいるのであれば，県の財産を買っていただくということも，売却の具体的な取り組みにも県有資産の売却というのが実際出ておりますので，民間もそうですけれども，民間だけじゃなくて，近くの市町村にも買っていただくというのも一つの方法かなと思いました。

それからもう一つ，単純な疑問ですけれども，デジタル化の推進というのは，この言葉も言われて非常に久しいかと思いますが，実際問題として，例えば県議会には相当の人数の議員さんがいらっしゃると思うのですけれど，例えば，ペーパーレスというか，そういったような形でもう議会が進んでいらっしゃるのかどうか，実際に実はまだ使えない方が何％いらっしゃるのか，あとはもう大体年齢的には，今の県職員の皆さんですともう私と近い方々がトップの方が多いと思いますけれども，まだいまだに県職員の方でデジタルができないというかですね，実際に，そういった作業が非常に苦手であるという方がまだいらっしゃるのかどうか，庁内の職員の状況はどうでしょうか。デジタル化の推進というものが，庁内の話なのか県民へのサービスとしての考え方なのか，どっちもだと思いますけれども，詳しく教えていただけたらと思いました。

あともう１点ですが，具体的な取組の９番で，ＮＰＯ・民間企業・大学等との協働，連携の推進という項目についてですが，ちょっとここだけ雑かなと感じました。例えば，ＮＰＯ活動への支援等，それから民間企業等との協働連携の推進ということですけど，ざっくり多分そうだろうとは思うのですけど，実際問題，私もＮＰＯ代表として来ていますけど，若干遅々として進んでないのかなと思います。先ほど大黒委員もおっしゃったように，例えば急な災害等の危機対応とか，その辺は行政はもちろんすぐ動くんですけれども，そういう場面においてはＮＰＯであるとか，民間の力というのは非常に活用できることだと思うので，そこを強化するとかですねそこの連携を強化するとか，常にそういった計画を作るとか，もう少し詳しいところがあってもいいかなというふうに思っていました。以上でございます。

●事務局（行政経営推進課）

まず，ＳＤＧｓとの関係ということですけれども，当然，人口減少とかいうことの中で，その影響というのは県の組織の中でも受けますので，人が減れば，税収も減るというところもありますし，またその県職員のなり手もいないということで，それは，いろんな業種でも言われていることではありますので，そういう中でもしっかりとした行財政運営をしていこうということが一つのテーマになっております。明確にはＳＤＧｓと書いていないですけども，当然意識した上で，今回の方針は作っているところでございます。

デジタル化のところですけども，県庁の状況としては，正直に言うと，管理職と言われる世代は，デジタルは強いか弱いかと言われれば，苦手という人が多いのかなと思います。みんながそういうわけではありませんので相対的にではありますが。だからといって，それをどうするかということですが，結局やっぱりそれを使わざるをえないようなですね，河村委員長のお話にあったように，県民の方に関しては，使える人とそれを使えない人ということを考えていきますけども，当然庁内においては，私は苦手です，使えませんというもう世の中ではないと思いますので，そこはしっかり使えるような仕組みづくり，環境整備を行って使っていくという形が必要です。なので，人材育成というところはありますけども，一般的な県職員としての人材育成ということであれば，若い人からでしょうけども，もしかするとそのデジタルということで言うと，我々管理職が積極的に馴染んでいかなくてはならないというふうに思っております。

●河村委員長

業務命令でやっていただければいいわけですよね。

●事務局（行政経営推進課）

電子決裁とかを使わざるを得ない状況にもなっていますけども，そういうのを管理職の立場でどんどん使っていく推進していくということが必要と思っております。

●河村委員長

海外だと，使えない方はクビにしたらしいですからね。それはいわゆる業務遂行上，使えないということになりますから。うちの大学も使えないとやっぱりどうしても不利になります。でもそれはいわゆる組織の決定になるので，逆に言うとそういうふうに決まればやる，管理職の場合はやらざるをえないので，やはりそのあたりはきちんとやると決めたらやるという形にしてほしいいところです。この話と同時に，オンライン会議はある種常態化してきている中で，そういうところはきちんとやってもらうしかないと思います。

あと，ちょっと気になるのは，ＮＰＯと書いてあるんですけれども，ＮＰＯと書くとＮＰＯ法人だけを指していて，そのあとに大学が入ってくる，大学は一応非営利団体としては広い意味ではノンプロフィットなので，記述の仕方として見ると，例えば宗教法人とか労働組合がどこ入るのかという時に，書き方としてはもう少し多様な主体というところを意識したほうがいいです。公益法人もこれだとどこに入るだろうというと，多分，概念的にはＮＰＯだけれども，こういう書き方をすると，ＮＰＯ法人だけがここで連携するような印象を受けがちなので，だからＮＰＯ等非営利団体との協働とかっていうような形でもうワンクッション日本語として丁寧に書いた方がいいかなと個人的には思います。コメントです。やはり震災のときは，ＮＰＯ法人をはじめとする多くの非営利団体と行政が協働したっていう経験だったと思うので，そういうところで，読む人によって複数の意味が発生するような文章は行政的にはよくないかなと思います。

他，いかがでしょうか。

●今野委員

具体の取組のところが見えてきたので非常にわかりやすくて，なるほどと思いながら読ませていただきました。

それで，人財育成についてですが，人財育成で研修は一つの手法ではありますが，それだけにしてしまうことが非常に危険なのかなと思っています。研修を受けた人が，その研修の転移という考え方があると思いますが，職場にどのように転移していくのかということの方が非常に重要で，そこの部分をちょっと意識する必要があるのかなと思いました。あと人財育成においては，多様な主体との連携ということが色々なところでうたわれていますので，そういう場面での育成

に繋がるところとかそういったところも意識する必要があるかなと思います。あらゆる日常が学びであるというような視点での人財育成の考え方があるといいのかなと思って見ていました。

関連して，ワーク・エンゲイジメントという言葉が出てきましたが，人財育成とこのエンゲージメントを高めていくっていうふうに考えたときに，組織風土とか職場の土壌がどうなのかっていうことに少し目を向けていってもいいのかなと思いました。例えば，若手がものを言える雰囲気，関係性があるかとか，挑戦をよしとする風土があるかとか，比較的若手を育成しようとか新しいリーダーを育成しようっていうふうに書いてあるんですけども，そもそも今のリーダーの方々である管理職の方々のあり方がどうなのかとか，それが多分職場風土に大きく影響するものと思うので，そういう視点も非常に重要じゃないかなと思って，具体的にどう書いてくださいっていう話ではないですけれども，視点としてあるといいなと思いました。以上です。

●河村委員長

どうでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

まず，人財育成，研修を受けたけどもそれで終わってしまうのではなく，戻ってそれがどのように生かされるのかというのが，実際私も研修を受けてみて，どこまで生かせているのかというのは測れないところはあります。やはりそこはやった以上，しっかりと戻って自分だけではなく同じ組織の中で伝えるというところも，しっかりやっていかなければいけないかなというふうに思っております。あとは，多様な主体との連携を意識したような人財育成というところは，やはり非営利の団体だけではなくて企業ともやりとりするといった場合に，県側の人間が全くそのことについて詳しくないと対等には話ができないところもありますので，そういう業務の必要性の上からも，やっぱり必要なことかなと思います。やはり日常が常に学びの場であるというのはその通りだなというふうに思います。

それからワーク・エンゲイジメントの話で，職場風土については，せっかく下の人間が前向きなことを言っても上から後ろ向きに言われてしまうと，モチベーションが下がってしまって，そこで話が終わってしまうというところもあったりすると思いますので，やはりそのワーク・エンゲイジメントのところで言っている活力，熱意，没頭というところも，１人だけでこういう状況になるということもなかなかないとは思います。

●河村委員長

他いかがでしょうか。

●飛松委員

全体的にすごくすっきりしていて読みやすかったという印象で，読ませていただきました。

私の方からは，働き方改革のところですね，ちょっと自分の仕事がそうなので，会計事務のところが具体的な取組として入っているところにちょっと注目させていただきました。ＩＣＴの枠と一緒になっているように，会計事務もかなりコンピューターを使って簡素化されていくところが多いかなとは思いますが，会計事務といった時に，内部の決裁とかそういうところの会計事務の話と，やはり収納ですよね，県税という県民の方から見た会計事務っていうのは発生してくると思います。例えば，最近所得税なんかですと，e-TaxでやったらＱＲコードを読み込んで自分で納付書を出力してコンビニで納付できるようになったりとか，いろんな収納方法を考えたりされているようで，できる人できない人っていう話も最初ありましたけれども，そういう形で内部の決裁に関しては一律にできるけれども，県民の方に対しては，いろんな手段があったりとか，できない人も困らないとか，そういう区分けをつけていただけたらいいなというのがありました。

それから内部の会計事務ですけれど，ここにもマニュアルという話がありますが，会計事務はミスを少なくしようとすると，やっぱり，チェックしてしまう，すごくやり過ぎてしまうところがあったりしてしまうものだと思います。と言いつつ，皆さんがこうだんだん１人でやる仕事のボリュームが細切れになったとしても，どなたがやってもうまく回るというかスムーズに動くというか，そういうことができやすいのかなと思いますので，産休に入る人がいても大丈夫，残業がなくても大丈夫，午前中だけの勤務でも大丈夫みたいな，そういうマニュアルづくりというか，そういうものが作られていくといいなあというふうに思って読ませていただきました。希望なのでよろしくお願いします。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

会計事務のＩＣＴ化というところで，内部の関係ですと，お金が絡むものというのは，我々の旅費ですとかは，全部電子での決裁になっています。ただ，外部と言った場合には，制度を作るだけでなくさらに広報して使ってもらうというところまでいかないと，全体的に効果は及ばないかなと思いますので，あわせて広報が必要かなと思います。

あとは会計事務のチェックということで，ミスを少なくしていく上で，誰がやってもちゃんとできるようにマニュアルが必要ということでお話がありました。まさにその辺は内部統制の話が

一つありますが，今回，自治体に義務づけられた内部統制というのが，分野としては財務事務ということで会計事務を中心としたものになっております。その中でもどうしてもやはり人間はミスを犯すものだということで，それをどのように組織やシステムの中で防いでいくというところが視点になっておりますので，意識してやっていきたいなと思います。

●飛松委員

確か内部統制のフローチャートのようなものが以前にあったような気がしたのですが，ちょうど私がこの委員会に入らせていただいた頃です。会計マニュアルだったと思いますけれど，今運用されているのでしょうか。トライアル的なものだったと思うのですが，どこでチェックを入れるとか手続きの業務の流れがあってどこで誰がチェックを入れるっていうようなフローチャートがあって，それはちょっとだけ私も見せていただいたことがあって，多分そういうものが今，風化しているのか実際運用されているのかわからないですけれど，もし機会があったらちょっと確認していただけるといいかなと思います。

●事務局（行政経営推進課）

内部統制ですけれども，平成２７年から始まっていまして，チェックリスト方式でやっていました。当初は会計事務ということで実施していましたので，例えば支払事務に関しては，どういう留意事項があってそれを誰がチェックするというようなものを作ってやっておりました。もしかすると，そのチェックリストの前進段階として，そのフローチャートみたいなものがあって，最終的にはそのフローを各業務にばらしていきながら，チェックリストにしたのかなと思います。

●河村委員長

その頃のお話ですね。ただ，逆に言うと，内部でそうカッチリし過ぎてくるとこういうところに出てこなくなるので，かえってまたコメントはしづらくなってくると思うので，どうなっているかっていうのをはっきりしてもらって，出してもらえるとありがたいです。

●事務局（行政経営推進課）

そうですね。チェックリスト方式の内部統制に関しては，今年度から地方自治法が改正されまして，守備範囲が会計事務というところから，財務事務ということになったものですから，新たにやり方を見直しまして，そのチェックリストが結果的には，余りに多くなりすぎてしまって，そのチェックすることが目的のような形になってきた面もあるので，その辺は少し，一部チェックリストはもちろん残すけども，それ以外の方法もということで今年度からやっているところでございます。

●小林委員

私も飛松先生と同じように，全体的に見てすっきりしたなというふうに思いました。

５ページ，６ページのことについてですけれども，第１期における取組の方向性ということですっきりまとまっています。その中で課題が書いてありますが，今までずっとやってきた中で，急にコロナという新しい課題が出てきたんですけれども，この文章の中では触れている部分もありますが，やっぱり，例えば①の歳入減少とか，②の行政のデジタル化っていうのは，コロナがあって，大きく出てきたのではないかなと思います。この課題の中にコロナ渦における課題のクリアのようなことが入っておかなくていいのか，それともわざと入れなかったのかということをお伺いしたいと思います。コロナがあったために税金が減少しているとかそういう課題が出てきているわけですよね。あとデジタル化もそうですよね。菅さんがやりなさいって言ったからやっただけじゃないと思うんですね。人と接触しないっていうこともコロナがあって改めて焦点化されたのだと思うので，その点お伺いしたいと思います。

●河村委員長

どうでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

コロナの景況については，２ページの現状で整理してはおりまして，確かに新型コロナウイルス感染症の流行がすごく大きな社会のインパクトになったというところではあります。この行財政運営の歳入減少という話に関して言えば，これまでもそうで，特に震災の復興予算がもう今年度で切れるということで，それは宮城県としては大きな話でして，これまで復興予算でできていたものができなくなるというのがきっと出てくると思います。今年発生したコロナのインパクトも確かにそうですけれども，過去からも震災は関係なく経常的に財政はしっかりとやっていかなくちゃいけないというところもあったので，ここはコロナに限らず，行財政運営の基盤強化を書いているところです。ＩＣＴにつきましてもそういうような話でして，コロナがあって，テレワークが非常に注目され，Ｗｅｂ会議というのも注目されてはいますが，時代の流れから考えれば，当然そのような流れには来ていたので，ここは恒久的な対策ということで書いていることになっています。

●黒田委員

素案を先に送っていただきましたので，大変わかりやすく，事前に考えることができました。ありがとうございます。

それについて，現状の問題はすごくあって，その中から課題を抽出し，さらにその取組について，解決に繋がるような取組について書かれていてとてもわかりやすかったと思います。その中で一つ，ちょっと確認したいところがございます。現状のところで，３段落目，復興関連業務や多発する災害等へ対応しながら行政サービスの維持向上にというところで，一部業務では，職員の充足が困難な状況になっていますというのがあるんですね。それにつなげて，６ページの課題④で職員の年齢構成や勤務環境の変化がありまして，職員の年齢構成の偏在により，４０歳前後の職員が他の年齢層と比べて少ない状況にあるとあります。結局職員が少なければ，行政の推進も難しいわけですよね。どういうところに組織としての充足をさせていくのかっていうことがよくわからないです。先ほど今野委員もおっしゃったように，ワーク・エンゲイジメントの向上だとか，あとは研修についての効果測定とかっていうのが，いろいろと工夫はされているようですけれども，採用する時にしっかりとした採用の考え方がないと，結局歩留まりって言ったらおかしいですけども，退職してしまうって結構ありますよね。私は，現状の中で，一部業務では職員の充足は困難な状況，つまり復興関連の業務の方ですよね。この業務に携わる方っていうのは，私の一部の経験だけでしかないですけども，任期付の方がすごく多いですよね。任期付の方は後がなく，結局育たない。結局その時期だけ採用し，それで時期が来れば職員にはならないわけですから。だからそういう方をたくさん場当たり的といったら大変失礼な言い方ですけど，その都度その都度充足していくのでは，職員の定数には満たせるような要件ないと思うんですね。それと同じように，４０歳前後の職員っていうのは急に４０歳前後の人が来るわけじゃないですから，やはりそれなりの計画を持って採用し，そしてすでにもう早期からのマネジメント力の向上が大事だって言っているならば，ある程度そういう，年齢，中途採用も含めてですね，しっかりとした対策を練らないと，職員が少ない状況では，何か不安ですね。新規採用と言っても今は学卒一括じゃないですから，かなり他社の一般企業経験している方，随分入っていますよね。そういう方たちに対して，やはりしっかりとしたマネジメント力をつけさせるような研修をやらなくちゃいけないと思います。例えば，管理職研修なんていうものをやるとき，管理職になる直前にやったって間に合わないんですよ。だから早期の状況のところで，しっかりと組み立てをして，どういった人をどんなところに配置するのかとかね，その辺のところを計画はしっかり持って欲しいなと思いました。それについて，どういうふうにされているのかここで細かく聞くものではないんですけども，何かよく見えない，人が少ないっていうことの不安だけを感じさせるような気がするので，もうちょっとこの辺のところ，採用計画の段階のところも少し，書いてもらえるとい

いです。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

一部の業務というのは，医師であるとか，獣医師であるとか，震災後については土木職が想定外の土木系の仕事が発生したので，そういうところはもう他県から応援をもらって，そういう部分で今，宮城県の職員だけではちょっと足りない職種があるという意味合いで書いているというところです。それから，４０代前後の職員については，大卒で１０人とか１５人くらいしか募集しなかった時期が実際に数年間ありました。そういうところで，たまたま薄い年代が実際あって，私の同期くらいだと大体４０人くらいいますけど，そういう人たちがいなくなってくると，どうしても担わざるをえないところがあるので，そういうことも含めて，きっちりマネジメント能力を高めていかなくてはならないという課題意識として持っているというところです。

あと追加で言いますと，土木職は，採用試験の受験年齢を結構上まで上げていまして，３０過ぎても確かですね，他県もそうですが，土木職が取り合いになっているところがあって，受験できる制限をどんどん高くしているとか，いろんな取り組みはしていますが，なかなか，実際集まらないようなところもあります。また，今回，宮城県で初めて就職氷河期時代の人達の募集を始めて，５人と少ない人数ですけども，そういうことも含めて職員の確保については，しっかりやりつつ，あとは人材育成をどのようにしていくかというが，これからの宮城県の組織運営する上では大切だと思います。

ただ，この書き方ですと，読み方しだいでは不安に感じられるのは確かにそうだと思い，今日先生方からいろいろお話聞いて，舌足らずな部分があると感じました。間違った理解をするところもあるので，はじめに委員長からお話のあったデジタルトランスフォーメーションを進めると，切り捨ててもいいのではないかと思う人がもしかすると出てくるかもしれないということで，昔からＩＴの話が出た時もデジタルデバイトという話が必ず出てくるので，そこは取り残さないようにと当然思うのですけれど，そう読まれない可能性もあるので，そういうところはしっかりと付け足しをして，誤解をされないような書き方に修正していきたいと思います。

●河村委員長

よろしいでしょうか。他ございますか。

議事は以上です。他にないようでしたらここで議事終了したいと思います。ご協力ありがとう

ございました。

３　その他

●司会（槻田副参事）

長時間にわたりまして，大変貴重なご指摘，ご意見どうもありがとうございました。

それでは次第の３，その他といたしまして，事務局から連絡事項がございますので，ご説明させていただきたいと思います。資料３の「宮城県行財政運営・改革方針策定スケジュール」をご覧いただきたいと思います。

本日，委員の皆様からいただいたご意見と，庁内の意見等を踏まえまして，１２月２１日に宮城県行政改革推進本部で素案を決定させていただきます。それから，１２月２３日から１月２２日までパブリックコメントを行う予定となっております。

今年度３回目の委員会についてですが，２月中旬の開催を予定しております。「宮城県行財政運営・改革方針（第１期）」の最終案について，ご審議をいただきたいと思っております。開催の日時につきましては，今回と同様，委員の皆様に事前にご予定お伺いした上で，事務局で調整をさせていただきたいと思っておりますので，よろしくお願いします。

●河村委員長

新型コロナウイルス感染症が蔓延していた場合は，Ｗｅｂ会議ということで考えてよろしいでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

状況を見てＷｅｂ会議ということも検討したいと思いますので，その時はまた相談させていただきます。よろしくお願いいたします。

４　閉　　会

●司会（槻田副参事）

それでは以上をもちまして，令和２年度第２回宮城県行政経営推進委員会を終了させていただきます。

長時間にわたるご審議どうもありがとうございました。