

令和3年度第1回
宮城県行政経営推進委員会



令和3年8月

宮 城 県

令和3年度第1回宮城県行政経営推進委員会 議事録

I 日 時 令和3年7月14日（水）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）

大黒 雅 弘 日本労働組合総連合会宮城県連合会事務局長

（委員）

大原 みよこ 株式会社スマイルアップ代表取締役

小山 かほる 小山公認会計士事務所代表（公認会計士・税理士）

菅野 洋 K a n n o マネジメント事務所代表

佐藤 飛 鳥 東北工業大学ライフデザイン学部経営コミュニケーション学科准教授

長谷川 直 美 株式会社七十七銀行人事部ダイバーシティ推進室長

渡邊 博 之 株式会社鳳月ビル代表取締役

（事務局）

鈴木 智 子 宮城県総務部行政経営推進課長

高橋 幸 宏 宮城県総務部行政経営推進課 副参事兼総括課長補佐

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（副班長）

V 会議経過

1 開 会

●司会（伊藤班長）

ただいまより，令和3年度第1回宮城県行政経営推進委員会を開会いたします。

会議の開会に当たりまして，宮城県総務部長の大森克之から挨拶を申し上げます。

●大森部長

皆様おはようございます。7月も中旬になりまして，梅雨らしい天候が続いているところでございます。

本日は大変お忙しい中，宮城県行政経営推進委員会に御出席いただきまして，誠にありがとうございます。本委員会の委員として，3名の方には引き続き，5名の方には新たにお引き受けいただきました。重ねて感謝を申し上げます。

県では，震災から10年目の節目となる昨年度，県政運営の基本的な指針である「新・宮城の将来ビジョン」を策定し，令和3年度からの10年間を計画期間として，将来の宮城のあるべき姿や目標を示しました。計画では，今後見込まれる社会の変化等を見据え，宮城の将来像の実現に向けて施策を進めていくとともに，被災地の復興の完遂に向けたきめ細かなサポートに取り組んでいくこととしております。

また，昨年からは，新型コロナウイルス感染症が県民の皆様の生活に大きな影響を及ぼしており，本県といたしましては，国，市町村，大学，医療機関などと連携し，また，県民の皆様や民間企業のご協力をいただきながら，全県を挙げて感染症対策に対応しているところでございます。

さて本題でございますけれども，人口減少・少子高齢化など社会の変化は本県においても例外ではなく，行財政運営についても，行政需要の変化や財政の硬直化，職員不足などの課題が見込まれます。そのため，施策の目標達成には，今後はより一層の効果的・効率的な行財政運営が必要となっており，新しい行財政運営・改革方針に基づき，業務の効率化や働き方改革の推進など，不断の行財政改革を行っていきたいと考えております。

本日は，「第二期宮城県行政改革・行政運営プログラム」の令和2年度の実績及び全期間の成果について御審議いただくこととしております。この取組の成果や課題を踏まえた行財政改革の取組を進めてまいりますので，忌憚のない御意見を賜りますようお願い申し上げます。

簡単ではございますが，開会に当たりましての御挨拶とさせていただきます。

●司会（伊藤班長）

続きまして、会議の成立についてご報告いたします。本日は、8名の委員のうち現段階で7名の委員に御出席いただいております。行政経営推進委員会条例第4条第2項の規定による定足数を満たしておりますことから、会議が有効に成立していることを御報告いたします。

また、本委員会につきましては、情報公開条例第19条等の規定に基づき、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。

続きまして、今回新たに就任していただいた委員の方もいらっしゃいますので、委員の皆様方をご紹介します。

株式会社スマイルアップ代表取締役の大原みよこ様です。

小山公認会計士事務所代表で公認会計士・税理士の小山かほる様です。

東北大学大学院情報科学研究科准教授の河村和徳様です。

K a n n o マネジメント事務所代表の菅野洋様です。

なお、菅野様は、公募で委員に就任していただいております。

日本労働組合総連合会宮城県連合会事務局長の大黒雅弘様です。

株式会社七十七銀行人事部ダイバーシティ推進室長の長谷川直美様です。

株式会社鳳月ビル代表取締役の渡邊博之様です。

なお、東北工業大学ライフデザイン学部経営コミュニケーション学科准教授の佐藤飛鳥様ですが、到着が若干遅れておりますので、到着次第、ご紹介させていただきます。

次に、県の出席職員を紹介させていただきます。

さきほど御挨拶申しあげました総務部長の大森でございます。

総務部行政経営推進課長の鈴木でございます。

以下、出席者名簿に記載のとおりです。どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、本委員会の委員長、ならびに副委員長の選出を行います。

委員会条例の第3条第1項の規定によりまして、委員長と副委員長を委員の皆様のご互選により定めることとなっております。委員長と副委員長が選出されるまでの間、大森総務部長が仮議長となりまして、選出の手続きについて進めてまいりますので、よろしくお願いいたします。

●大森部長

それでは、委員長、副委員長が決まるまで仮議長をさせていただきますので、どうぞよろしくお願いいたします。

自薦、他薦を含めまして、委員の皆様からご意見は何かございませんでしょうか。ないようであれば、事務局から案を示させていただいてよろしいでしょうか。

●鈴木課長

はい。それでは、委員長には河村委員に、また、副委員長には大黒委員にお願いできればと考えているのですが、いかがでしょうか。

●大森部長

皆様いかがでしょうか。

(拍手)

ありがとうございます。皆様ご賛同ということでございますので、委員長につきましては河村委員に、副委員長につきましては大黒委員にお願いしたいと思います。

それでは仮議長につきましてはこれで終了させていただきます。ご協力ありがとうございます。

●司会（伊藤班長）

では、河村委員と大黒委員のお二方は委員長席、副委員長席への移動をお願いいたします。

それでは、河村委員長、委員長就任に当たりまして、一言御挨拶をお願いいたします。

●河村委員長

引き続きになりますが委員長を務めさせていただきます河村です。先ほどもありましたように、復興10年ということですが、まだまだ復興で予算がかかる一方で、行政改革を進めていかなければいけないという難しい中での、行政経営推進委員会となります。この委員会は、行政改革を進めると同時に民間の視点から提言をするというのが趣旨ですので、忌憚のないご意見をいただければと思います。さらに、それが復興等に影響を与えるという自覚を持って改革を進めていきたいと思いますので、ぜひご協力のほどよろしくお願いいたします。

●司会（伊藤班長）

続いて大黒副委員長をお願いいたします。

●大黒副委員長

改めまして、連合宮城の大黒と申します。連合は、働く仲間が結集する労働団体になりまして、身近なところでは、イオンさんとかトヨタ自動車さんとか、そういった民間の方々が集まった、生活者のため、そして働く人のための団体です。今日は、ぜひ県に少しでも貢献できるような会議としたいと思いますので、県民のためになる意見交換会を皆さんとともに実施していきたいと思います。今後ご指導いただきながら進めていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

たします。

●司会（伊藤班長）

それではただいま東北工業大学准教授の佐藤飛鳥様が到着されましたので、ご紹介させていただきます。改めまして、東北工業大学ライフデザイン学部経営コミュニケーション学科准教授の佐藤飛鳥様です。

●佐藤委員

遅くなりまして大変申し訳ありません。東北工業大学ライフデザイン学部経営コミュニケーション学科から参りました佐藤飛鳥と申します。私は、本来の研究は労働経済学をしておりまして、アメリカが専門ですけれども、2008年に大学に赴任してから、地域の中小事業者の方々のマーケティングのサポートをするマーケティングサポート研究所ということをしております。

あとは労働が専門なので、教職員組合の執行委員長も7年目になります。労働面或いは地域活性の面のほか、高校生を大学に連れてきて授業したり、私が出向いて高校で授業したりしていますので、若い人たちの教育にも関心があります。いろんな面で発言していきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

●司会（伊藤班長）

ここで、大森部長ですが公務のため、大変恐縮ではございますが、退席をさせていただきますので、ご了承ください。

2 議 題

●司会（伊藤班長）

それでは、ただいまから議事に入ります。委員長に議事進行をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

●河村委員長

それでは議事に入ります。まず、「第二期宮城県行政改革・行政運営プログラム」令和2年度
の取組実績及び全期間の成果について、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）

それでは初めに、「第二期宮城県行政改革・行政運営プログラム」、略称でございますが「二期プログラム」の令和2年度
の取組実績と全期間を通じた取組の総括について、ご説明いたします。はじめに資料1の1ページをご覧ください。「I 二期プログラムの概要」について記載し

ております。

まず、「1 位置付け」としては、「宮城県震災復興計画」の基本理念や「宮城の将来ビジョン」で示した将来像の実現に向けて、着実な復興を支えていく行政改革・行政運営の具体的な方針と取組を示すものとしております。「2 計画期間」は、平成30年度から令和2年度までの3年間でございました。「3 基本理念」は、「県政の質の向上」の追求で、「4 目標」を、「民間の力を積極的に活用しながら、『創造的な復興』を実現し将来を見据えた行政運営を目指す」としております。「5 取組」としては、3つの改革の柱を設定し、66の取組項目により実施いたしました。

続いて、「II 令和2年度取組実績の概要」についてご説明いたします。はじめに、評価の基準についてです。評価のAは、数値目標のあるものについては目標水準を超えたもの、また、数値目標のないものにつきましては取組内容を工夫したものです。評価のBは、通常取組を行ったもの、または数値目標があるものについては目標を達成したもの、そして評価のCは、取組の未実施や実施しても通常水準に達しなかったものと定義しています。

この評価基準に基づいて、担当課において自己評価した結果が下段の表でございます。A評価となったものが24の取組、B評価となったものが39の取組、C評価が2つの取組となっております。

次に改革の柱ごとに見ますと、「改革1 効果的・効率的な行政運営」は30の取組項目があり、そのうち、A評価は15、B評価も15となっております。A評価となりました主な取組につきましては、次のページになりますが、「柔軟な働き方の推進」や「業務改善の推進」などで、県庁内における働き方改革について成果が見られました。また、「内部統制システムの運用」による内部統制の強化にも取り組んだところでございます。

続きまして、「改革2 多様な主体との連携によるさまざまな課題への対応」ですが、23の取組項目のうち、A評価は5、B評価は16、C評価は2となっております。A評価となった主な取組としては、「民間の創意工夫を活かせる制度の活用」などがございます。一方、C評価となったのは、新型コロナウイルス感染症の影響により、会議やイベント開催が困難となったものです。

最後に、「改革3 持続可能な財政運営の確立」ですが、13の取組項目のうち、A評価は4、B評価は8、また1項目については、平成30年度で事業が終了したため、評価なしとなっております。A評価となった主な取組としては、「農業水利施設のストックマネジメントの推進」など

がございます。

続いて、3ページをご覧ください。「Ⅲ 平成30年度から令和2年度までの計画期間全期間を通じての評価」です。全期間の評価に当たりましては、評価基準にありますとおり各年度の評価を点数化し、3か年の合計点を算出して各取組項目の達成状況を検証しております。評価結果については、全66項目のうち、19項目で5～6点で「順調に進捗が図られ、成果が認められた」としております。45項目については3～4点で「概ね順調が図られ、一定の成果が認められた」としております。一方、2点となった2項目につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により会議やイベントが開催できなかったことによるものでございます。

続きまして、4ページをご覧ください。「Ⅳ 全期間（平成30年度～令和2年度）の取組の成果」について記載しております。はじめに「1 全体の総括」です。第二期プログラムでは、復興の総仕上げとなる「発展期」に求められる行政運営の視点である、「効果的・効率的な行政運営」、「多様な主体と『共に』進むという姿勢」、「わかりやすく積極的な情報発信」、「新しい課題に挑戦し乗り越えていく組織への成長」を踏まえ、冒頭で申し上げました目標を設定し、全庁で取り組みました。

行政運営の視点別に見ていきますと、まず、「効果的・効率的な行政運営」に関する取組では、主に事務事業の見直しや業務改善・効率化に取り組んだほか、在宅勤務や時差通勤など職員の柔軟な働き方においても成果がございました。

次に、「多様な主体と『共に』進むという姿勢」に関する取組では、上工下水一体官民連携運営事業、いわゆる「みやぎ型運営方式」と言われているものでございますが、こちらのPFI手法の活用や各分野での連携協定など、民間の知恵・力を活かした効果的な事業の推進のほか、復旧・復興のための人財・財源の確保や防災体制の整備に取り組んだところでございます。

続いて、「わかりやすく積極的な情報発信」に関する取組では、震災の記憶の風化防止に向けた積極的な情報発信、新型コロナウイルス感染症に関するタイムリーかつ正確な情報の発信に努めました。

そして、「新しい課題に挑戦し乗り越えていく組織への成長」に関する取組では、eラーニング研修の拡充、政策提案コンテストの開催のほか、行政のデジタル化に対応する組織体制を構築したところでございます。

次に、計画期間中における社会の在り様に大きな変化をもたらした「新型コロナウイルス感染症への対応における行政改革・行政運営の取組」について、記載しております。取組項目の中に

は、感染症拡大防止対策のため、会議・研修やイベントの中止、規模縮小が余儀なくされたものがございました。一方で、時差通勤制度、在宅勤務、Web会議システムの導入など、これまで働き方改革として進められてきたものが、新型コロナウイルス感染症対策として取組が加速化されたほか、県全体の業務にも波及し、行財政運営の効率化に効果を上げたものもありました。

さらに、新型コロナウイルス感染症への対応を通じて改めて県と関係機関との連携、協力の重要性が認識されたところでございます。また、二期プログラムへの記載はありませんが、国の動きを契機に押印等の見直しも進められており、このことについては、国の動向を踏まえながら今後取組を進めてまいりたいと考えております。

最後に「3 今後の行財政運営の取組に向けての課題」でございます。二期プログラムの計画期間においては、復興関連業務や多発する災害への対応と併せて、より県民満足度の高いサービスを提供するため、効果的・効率的な行財政運営に取り組んできましたが、箱囲みにありますような行政課題への対応が必要となっているところでございます。そのような中、本県では、令和2年12月に「新・宮城の将来ビジョン」を策定したことから、新・宮城の将来ビジョンの目標達成を行財政面から下支えするものとして、令和3年3月に「宮城県行財政運営・改革方針（第1期）」を策定しました。

今後は、ただいまご説明申し上げましたような二期プログラムの成果や課題を踏まえまして、新たな方針のもとに必要な見直しを行いながら、取組を進めていきたいと考えております。

説明は以上です。

●河村委員長

はい、ありがとうございました。ただいまの事務局からの説明に対して、委員の皆様から、ご意見、ご質問をいただきたいと思っております。何かございますか。

●菅野委員

菅野でございます。数点ほど、ご質問と意見を述べさせていただきたいと思っております。最初に、改革1の「効果的・効率的な行政運営」で、効果的・効率的という表現が頻繁に出てきますけど、単純に効果的というのは、私ども民間の考え方では成果が出る、効率的は無駄を省くというような内容でよろしいでしょうか。

続けて、「人財」育成、政策企画力の向上の政策提案コンテストについて、この成果ですけれども、令和元年度と令和2年度の提案で事業化が検討されたものがあるかどうか、あればどのようなものかお聞かせ願いたいと思っております。

それから、27ページの訓令定数について、令和2年度の目標4,766人ですが、これはどのような基準で決められているのか、他県、例えば広島とか福岡と比べていかがでしょうか。宮城県も人口は減っていますので、労働力の減少、税収の減少につながります。そのため、職員を減削する可能性もあり、職員のパフォーマンスを向上させないといけない困難な状況になると思いますが、対策としてどのように考えて出したのか、デジタル化或いはDXといったものもこの後出てくると思いますが、お聞かせ願いたい。

あと二つございます。新型コロナウイルス対策ということでC評価になった項目が二つあります。改革2の「多様な主体との連携によるさまざまな課題への対応」で、地域との協働による教育力の向上に関わるマッチング会議の取りやめ、それから、宮城県市町村広域行政検討会議並びに地域部会の取りやめですが、リモート会議ができなかったのかということが一つございます。県は市町村をリードする立場にあると思いますので、やはり会議の開催は行政の質の向上のためには欠かせないものというふうに思いますので、今後どうしていくのかを聞きたいと思います。

最後、改革3の「持続可能な財政運営の確立」で、目標として、健全化判断比率の安定化、あるいはプライマリー・バランスの黒字安定推移とありますが、この数値目標が示されていないので、この数値を示すことは難しかったのかお聞かせ願いたいと思います。

●河村委員長

はい、いかがでしょうか。実績の中で答えられる話と、今後の話が少し混在しているので、少し分けて話してもらおうと聞きやすいと思いますので、お願いします。

●事務局（行政経営推進課）

まず効果的・効率的な行政運営について、効果的・効率的の意味合いというのは、一般的に委員がおっしゃったとおりでよろしいかと思います。ただ取組項目としましては、その時々々の社会情勢ですとか、ICT技術・イノベーションの状況によって取組内容は変わってくると思いますので、必要な内容を棚卸しながら設定していくというのが計画の趣旨というふうに受けとめております。効果的な事業を実施しているのかどうかをきちんとご説明するには、今後この方針でどういった成果指標や進捗管理のKPIを設定していくのかということが課題となっています。現状においては私どももまだ答えを持っておりませんので、この委員会の中でも委員の皆様からご意見を賜りながら、進捗管理、具体的には行財政運営の目標達成の進捗管理の面と、県民の皆様はどういったご説明をしていくのかという評価の点が大きなテーマになっていますので、検討していきたいと思っております。

それから、訓令定数のお話をいただきましたが、基本的な考え方としましては、人口減少が一層進みますので、それをDX、RPAなどデジタル技術を活用しながら補完していく必要があるということで、今回の取組項目にも載せているところでございます。

それから、新型コロナウイルス対策のための会議の取りやめについてですが、反省点でございますけれども、感染が拡大しはじめた頃は、県庁は必ずしもICTの環境を整備しているとは言えない状況でございましたので、やむなく中止・規模縮小という対応になりました。ただその後、国の交付金などを活用しながらICT整備の加速化を進めておりますし、市町村広域行政検討会議につきましても、会議自体は取りやめとなっておりますが、個別にヒアリングやアンケート調査を実施しておりまして、代替えの対応をしていると確認しているところでございます。

健全化比率等につきましては、この計画、新しい方針ともに財政運営の中期計画を策定しまして、その中で進行管理をしているところでございます。その点だけ申し上げます。以上でございます。

●河村委員長

説明が必要だと思うのは、成果が出るということが、行政と民間でまた違うので、逆に言うとそのずれが提言になってくると思いますので、そのあたりはぜひ、次の方針で反映していただきたいと思います。

それ以外にいかがでしょうか。

●佐藤委員

まず、各年度の評価について、一通り目を通してきましたが、平成30年度から令和2年度まで、大体がほぼ横ばいだったんですね。Aで横ばいはとてもいいですけども、例えば、BだったものをAにするというようなそういう重点化施策とか工夫がしていなければ、予定調和で今まで通りの業務をしていけばBで終わるということで落ち着いてしまうような気がします。ですので、もう少し、県の中で特にこれは頑張っていきたいので重点化して、人員も充てるし、お金をつけるというようなことの工夫があるといいかなと感じました。

それから、4ページの1の全体の総括の2行目のところ、先ほど菅野委員からありました「効果的・効率的な行政運営」というところですけども、これは県庁が作っている資料なので、もちろん主語がないけれども、おそらく県庁のワークとして効果的・効率的なことかなという気がしましたが、やはり、最終的には県民の生活向上のために、行政運営が効果的・効率的だという視点が必要だと思います。そのあたりがその民間の考え方の効果的・効率的との違いとい

うところに繋がってくると思いますので、指標であったり、一部の方にヒアリングをしたりというところで、県民にとっての行政運営が効果的・効率的だったかというところがわかると、それがKPIですとか進捗状況、説明責任というところにも繋がっていくというふうに思いました。

次に、在宅勤務や時差通勤などの柔軟な働き方というところで、サテライトオフィスを設けた事例なども読みまして、すごくいいなと感じました。一方で、県民、利用者側にとると、5時までで県庁の仕事が終わってしまうのは、時短して来ないといけないということもあるので、すごく大変なんですね。ですので、ぜひ柔軟な働き方で遅く出勤することが可能なのであれば、窓口を設けて、行政の必要なサービスを受けられるようにするというところまで広げていただければいいなというふうに思いました。

それから、政策提案コンテストです。これはぜひ、今後考えていただきたいのですが、1部門で解決できないような提案があると思いますので、部門連携で提案できるというような工夫ができると、すごくエンパワーメントに繋がっていくと思いました。特に若い世代の人で、もしかしたら、ルーティンワークばかりさせられて次の仕事を探したいと思ってしまう人もいます。私はリテンションということを研究していて、企業にどうやって従業員をとどめるか、給料とかの報酬ではなく、やる気を出させてとどまり続けたいと思うための研究をしています。それと一緒に、若手の人に、自分が提案した政策、しかも自分の今所属している部署だけではなくて県庁にいる同年代の仲間たちと提案をして、それが実現して叶ったという自己効力感を持ってもらうということが、すごくやる気に繋がっていくと思います。

それから、5ページのところで、人口減少・少子高齢化の進行、AI・ICT、デジタルトランスフォーメーションとか、先ほどもRPAの話が出ましたけれども、高齢者は、やはりハードの面でもインターネットにつながれないということがあるし、ツールも使えない、スキルもないということがあります。そうすると、後半のところでも読みましたけれど、情報発信もかなりされていますが、アクセスできる人とできない人が生じてしまうので、インターネットに情報を掲載しているというだけでは情報が行き渡らないと思います。なので、AIやICTを加速する部分と、デジタルデバインドがある方にどうやって情報を届けるか、それを取りこぼさないようにする部分を同時に見ていただきたいと思います。以上です。よろしくお願いします。

●事務局（行政経営推進課）

5点あったと思います。初めの評価についてですが、BBBとなったものについて、ご指摘の通りだと思います。改善・改革ですので、小さくてもPDCAでまわっていて、その時々につ

た行財政運営を進めていくというのが課題だと思いますので、庁内への波及を頑張っていきたい
と思います。一方で、行政改革というのが平成10年代から始まりまして、改革慣れしてきたと
いうところもあります。この評価の中で、BBBであっても、取組内容をよく聞くと非常に堅実
にやっていて、改革というよりは、通常業務の中にビルトインされているというのがあって、B
となっているものがあるというふうに感想として思っているところはございます。

二つ目のKPIについては、検討して参りたいと思います。

それから、柔軟な働き方改革に伴って、必要なサービスの時間もより柔軟にできるのではない
かということですが、今現状において、6時以降にやっているものはなくて、パスポートと消費
生活センターの相談業務については、土日対応しているものがございます。まだ県庁として検討
を進めているというところまでは言えないですが、ご意見としていただきたいと思います。あり
がとうございます。

それから四番目の政策提案コンテストですが、菅野委員のご質問の御回答で漏れてしまったの
ですが、直近で言いますと、令和元年度は、インバウンドに関するインフラツーリズムの活用に
ついての提案、令和2年度は、動物愛護センターで保護された動物の殺処分をゼロに近づけよう
という政策があり、民間と協力しながら取り組んでいきたいと思いますという提案が出されたところ
です。それぞれ組織ごとの提案というよりは、現在業務に従事していなくても興味ある職員がグ
ループとなって提案をしているというようなやり方になっています。委員がおっしゃる通り自己
効力感といいますか、モチベーションの向上に繋がっていますし、実際に提案した内容を担当課
と一緒にしながら政策の実現に取り組んでいるところもありまして、提案した側、受けた側
にとって双方刺激がある取組となっているというふうに受け止めております。

最後、情報発信のツールについても、ご指摘の通りだと思います。我々、県民サービス向上運
動というのをやっておりまして、その中で職員一人ひとりの仕事に向き合う姿勢として、情報発
信をしていきたいと思いますということになっています。この情報発信というのは、ややもすると発信
すれば終わり、本当に伝わったかどうかということが必ずしも検証されていないということも
ありますので、この県民サービス向上運動を通じて、引き続き取組を強化してまいりたいと思
います。

●河村委員長

ありがとうございます。一つ気になるのは、言葉の定義を意外と雑に使っているものですか
ら、デジタルトランスフォーメーションもそうですが、どこまでトランスフォーメーションするの

というところが少しわからないところがあります。単純にICT化、デジタル化するのか、もしやるのであれば、もう二つぐらい先まで読んで、人を減らせない理由や予備で必要になってくる施設とか、そこまで文章を書かないにしても、準備をしておく必要があります。

ICT化するには三つ問題があって、一つは人の問題です。人を減らせばもちろん失業の問題もありますし、スキルの問題があります。次に電気の問題があります。設備のソフトランディングに定員管理が必要になってくるという話に繋がってくるので、電気をどうするか合わせて行政効率を考えないといけない。もう一つは法律の問題です。先ほど、デジタルで会議ができないかという話がありましたが、行政の仕事は法律の権力を分割化して仕事をしているので、出席の概念は法律でこうですと決まっています、できないところもあるので、それも整理しておかないといけない。中長期計画では人を減らせばいいと書いてあるけれど、実は電気の施設を作ったがゆえに余分にお金かかっている、そうすると効率化ではない、要するに部分最適ですけど全体最適にならない可能性があります。

可能であれば、次に向けて、その言葉の定義のところと、派生効果、その三つの視点でもう一つ二つぐらい先を見た事業のところを準備して答えられるようお願いしたいと思います。

他にご意見ございますか。

●渡邊委員

渡邊です。1点に絞って意見を述べさせていただきたいと思います。42ページ、わかりやすく積極的な情報発信の「多様な媒体を活用した広報の推進」ですが、こちらは期間を通じてA評価ということになっています。この中のコメントを拝見させていただいて少し気になったのは、43ページのところで、「その結果、新聞・テレビで県政情報が多く取り上げられ、経費をかけずに広く県民にタイムリーかつ正確な情報を提供することができました。」とありまして、行政の効率化という意味では確かにそうなのだと思いますが、このコメントですと、テレビでうちの店が取り上げられて広告費をかけずにお客様が増えましたというレベルのコメントと受け取れます。

私はむしろA評価をつけるのであれば、その情報の質はどうだったのか、果たして本当にわかりやすく県民に伝わっていたのか、そこまで精査していただきたいと思います。メディアは必ず情報を切り取って報道しますので、そこを意識してメディアを活用していただきたいと思います。例えば、知事の定例記者会見についても、トップの発信というのは組織にとって最大の情報提供の効果があることですが、切り取られることを意識して慎重に情報発信していただかないと、正

確に物事が伝わらない場合も多々あるのではないかと思います。近々の例で言いますと、オリンピックのサッカーの有観客の件ですけれども、知事の報道上の文言だけとりますと、サッカーもプロ野球もやっているのにオリンピックだけ無観客は不公平だからというのが理由になっているように取り上げられています。そうではなくて、サッカーもプロ野球も安全確保の取組が十分になされていて、今のところサッカーや野球が主たる原因で感染者が増えているという結果には繋がっていないので、それと同じような感染対策を取って実施するので、皆さんどうぞ安心して有観客で開催させてくださいというような情報発信の仕方であれば、納得して受けとめてくれる方は多いと思います。それが、ああいう言い方だと、仙台市長のように無観客でやってくれという形で出てしまって、またそれに対して、そういうご意見は出てくるのは重々承知しているけど総合的に判断するのが私の役目だからということだけで答えてしまって、肝心の安全対策がどうなっているのか、本当に県民が知りたいことがきちんと伝わってない状況が今の状況なのではないかなというふうに思っています。そういう大切なことをきちんと伝えるというところに重きを置いて、経費がかかったとしても一番県民が欲しい情報を得ることができるわけですから、そちらの方を重視していただくということで、この評価については、次期からは広報のあり方としての考えを改めていただければありがたいと思いました。以上です。

●河村委員長

それでは、事務局からお願いします。

●事務局（行政経営推進課）

ありがとうございます。こちらは案の段階ですので、担当課に質的なものについてどうなのか再度評価をしてもらい、反映させていただきます。

●河村委員長

基本的に自己評価ですから、課によって評価と内容の書きぶりの乖離が激しいものと、数字に即して禁欲的に評価を出しているものと差が出ているということだと思いますが、県民に見られるという立場からすると、文章については禁欲的に表現して、事実に行ける限り即した形の評価の方がいいと思いますので、よろしくお願いします。

それでは他にご意見ございますか。

●大原委員

大原でございます。意見を述べさせていただきたいと思います。県民が県庁を訪れるというパスポートの申請ぐらいしか今までなかったわけですが、コロナ渦において、昨年から各事業者

への休業要請ですとか、飲食店対象の時短要請、それから観光キャンペーンなどが実施されていまして、一般の方たちが県庁を訪れることが多くなったのではないかなというふうに感じております。今後もコロナの感染症の影響は数年単位で少し残るのかなと懸念しておりますが、そのような中で、支援策や手続きをする際に顧客としての視点が不可欠と考えます。顧客サービス接遇といった面から今後の人材育成についてどのように考えているのかということをお伺いしたいと思います。

それから、この資料を拝見していて少し疑問に思った点ですが、39ページ、県民サービス向上策の一つとして、「行政サービスの提供について県民に対し分かりやすく現状を示すことが挙げられますが、その手法の1つに「見える化」があります」とあります。この「見える化」ですけども、見えてこそそのサービスだと思いますが、どのように「見える化」をしていくのかという具体策を知りたいと思います。

それから、より良く進めていくという点では、より良いサービス提供のために職員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮していかなければいけないこと、生産性の向上が必要なことから、やはりワークエンゲージメントの向上を進めることが重要なのではないかと考えます。また、コロナ渦において、人との接触が希薄となっていると思いますので、職場の活力を高めるためにも職場の中で交わされるコミュニケーションの内容に配慮することも併せて重要なのではないかなと思いました。

また、改善点というよりも、この人材育成の点について強化するとさらに良くなると思われることとして、9ページに書かれていることですが、庁外の人々との交流の拡大においては、さらに一層接遇力の強化を図ることが必要と思います。形式的で不親切、非効率的になりがちな役所の仕事のイメージを払拭していくことではないかなというふうに考えました。そのためにも、いわゆる部分最適ではなくて全体最適を図るために職員一人ひとりが自分自身の働き方や、日常業務を全体最適化していくためのスキルや力を身につける必要があると感じております。以上でございます。

●河村委員長

ありがとうございます。では事務局から回答をいただければと思います。

●事務局（行政経営推進課）

まず、県民の方を顧客として、接遇の向上に向けて人材育成をどのような取り組んでいるのかということでございます。現在は、階層別研修というものをしておりまして、職位に応じてホスピ

タリティ、待遇研修をすることになっております。併せて、県の人事評価の中で、業績評価と能力評価がございますが、このうち、能力評価の中で、県民対応について、その職位に求める水準を示して、それができているのかどうかをチェックし、上司との面談を通じて今後の仕事の進め方を考えるというような機会を設定しているところでございます。この取組は今後も継続していきます。

二つ目の県民サービス向上の「見える化」です。委員にご指摘いただき、私もこの文章を改めて拝見しまして、具体的に何をしたのか書いておりませんでしたので、検討したと思います。

三つ目のワークエンゲージメントの関連ですが、職場の組織風土、風通しということもよく使われますが、職場内の雰囲気ということだと思います。私ども内部統制の推進の中で、所属長の統制環境、組織に及ぼす影響については、モニタリングをしております。これも継続して進めていきたいと思っております。ご説明は以上です。

●河村委員長

可視化については、各課に「見える化」を推進するよう働きかけをすることもそうですけれども、この取組実績をどう可視化するかということが鍵になってくると思います。報告書をホームページに載せて終わりではなく、いかに「見える化」させるかということを課題として認識してもらえればと思います。

他にいかがでしょうか。

●小山委員

初めて委員に就任した小山です。資料を見まして感想と質問がありますが、まず、改革1の効率的・効率的な行政運営で、改善を図っているということがわかって感心しました。改革2の多様な主体との連携については、縦割り行政を解消してほしいと思います。直近で言いますと、先ほど話が出ましたオリンピックの観客を入れるかどうかということで、県では観客を入れる、仙台市では無観客をお願いするといったこと。また、ワクチン接種では、仙台市は59歳以下の方は連絡が来てから予約してくださいとしているのに、県は大規模接種でどんどん接種してくださいということで方針が違いますので、どちらに従った方がいいのか本当に混乱しています。次に、改革3の財政運営の確立も欠かすことのできない課題だと思いました。

これらの取組は、コロナ感染防止の対応に大いに役立っていることがわかりました。Web会議が推進されたのは良いことだと思います。また、テレワークや時差出勤など多様な働き方ができるようになったことも評価できると思います。

それから、少し不安に思ったのは、20ページの外部委託の活用ですけれど、指定難病等医療費助成制度と発注者支援業務等の外部委託についてです。人数がいらないから外部委託するというのですが、外部委託をすることはいいですけれど、県の担当者が申請書の書き方がわからないとか、丸投げをしてしまうということはないのか心配になりました。宮城県美術館の移転問題でコンサルを使って評価、検討するというのがあって、県庁の職員では対応できないのかということが不安になりました。あとは、消防団員についても、近年、担い手が少ないので確保の取組をしていることがわかり安心しました。自分の同業者ですけれど、公認会計士が担い手になることが多い包括外部監査結果もフォローアップして、監査結果を事務事業の見直しに活用されているということがわかり感心いたしました。

多様な主体との連携ということで、NPOの活動が県政に大きな役割を担っていることがわかりました。震災復興でも助成金のお手伝いをさせていただきましたが、県の役割は重要だと思います。それから、持続可能な財政運営の確立ということで、数値目標を持って財政健全化を目指していることもわかりました。公社等外郭団体の自立的運営の促進のために、経営評価委員会において、経営改善に向けた審議を行って一定の成果が上がったということは、とてもよかったと思います。私も過去に委員をさせていただいたのですが、やりっ放しではなくて、きちんと成果があったということでよかったと思いました。また、県の公共土木施設や県有建築物の修繕更新を計画的に管理していることがわかり県民として安心しました。情報発信ということでは、水道事業の民間委託について賛否両論ありますが、県民が安心できるように情報発信していただきたいと思います。以上です。よろしくお願いします。

●河村委員長

はい。ありがとうございました。事務局で何かありますか。

●事務局（行政経営推進課）

初めと最後にお話のありました情報の発信と確実にキャッチしていただくということについてですが、改めて庁内の波及について取り組んで参りたいと思います。それから、20ページの指定難病等医療費助成制度についてですが、非常に先端的な医療技術が必要なものについて、助成をするという趣旨でございまして、申請された方は非常に困っている方ですので、現状において各保健福祉事務所で丁寧に対応しております。その上で、非常に申請件数が多いものですから、従前は各事務所で臨時職員を大量に雇用して審査やデータ入力をしていましたが、それを一括して外部委託に移行したというように理解しております。ですので、県民対応ということにつきま

しては、従前と変わらないものと受け止めているところでございます。

それから、美術館のコンサル業務を県職員ができないのかというご質問ですが、結論から申し上げますと、できない部分とするべきでない部分というのがございまして、できない部分というのが、P F I手法を導入した場合と、従来通り県が施設の修繕や管理を行った場合の経済的なコストや県民への施設の利便性の向上のコストについて、専門的な観点から見積もるというものでして、なかなか県庁職員では難しいというのが現実でございます。あとは外部コンサルにすることで、客観的な評価が得られるというメリットもあると考えております。

●河村委員長

ありがとうございます。それでは、先に長谷川委員に聞いてから大黒副委員長にお願いしたいと思えます。

●長谷川委員

長谷川でございます。私は今ダイバーシティ推進室におりまして、その仕事の関係からご質問させていただければと思えます。我々も働き方改革に力を入れておりまして、ワークライフバランスの実現であったり、多様な人材が活躍できるような環境作りであったりということを進めております。資料を拝見いたしましたして、コロナ渦でより加速したとおっしゃっていたサテライトオフィスですとか、We b会議ですとか、そういったところは我々も取り組んでおりまして、組織が大きいと難しい取組だと思えますけれども、県で積極的に取り組んでいらっしゃるのを聞きまして、すばらしい取組だと感じております。

また、我々ですと、女性活躍推進法というものができて、ある程度強制的に女性にも頑張ってもらいましょうということで取組を進めているところですが、やはり組織が大きいとなかなかこれも進めるには難しいと思えますけれども、県として女性活躍という点でこういった取組をされているのかというところと伺いたしたいと思います。それから、民間ですと生産性の向上というものが非常に重要視されていて、先ほど大原委員もおっしゃっていたように人材育成ですとか、あとは事務改善、いかに効率よく少ない優秀な人材を使っていくかということが求められるかと思えます。事務改善については、我々金融機関も紙文化であったり、判子文化であったりというところはまだまだ拭えないところはありますけれども、県で取り組んでらっしゃることがあれば教えていただきたいと思えます。あとは、そういったことに取り組むにあたって、管理職の上の世代はなかなか取り組みづらい考えを持っている方も多いのではないかと思います。女性活躍についても、管理職の意識改革というものを重要視しているのです、そういった上の方に対しての意識

と行動改革について何かご対応されているのかお伺いできればと思います。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

まず、ダイバーシティということだと思いますが、育児や介護が必要な職員ですとか、心身に病気があってなかなかフルタイムで働けないという職員がいる中で、よりその多様な人材が働きやすい職場を作っていくかというのが、柔軟な働き方の向上ということだというふうに思っております。このうち女性活躍という視点でございますが、確かに私どもの職場で女性の割合というのは、5割に達しておりません。管理職の割合となりますと、またさらに少なくなるところでございます。今、職員採用の時点で、より多くの女性の方に応募していただけるような取り組みを人事委員会ですしているところでございます。併せて、女性の管理職の登用ということで、意識付けに向けた研修をしているほか、将来の幹部候補については、国の研修機関へ派遣するなどしているところでございます。

二つ目の生産性の向上については、本当に委員ご指摘の通りだと思います。私どもこれまで、行革の取組は改善ということを中心取り組んできましたが、新しい方針では、ICTやAI技術を活用した業務の効率化に取り組んでいこうということで力を入れております。具体的には、RPAですとか、Excelのマクロの活用といった活用技術の向上についても取り組んでいるところでございます。それから、より年齢が上の職員がなかなかICTに取っ付きにくいということで、私ども、幹部職員の会議、課長会議ではペーパーレス会議ということで、タブレット端末で実施しております。試行的なものでございますが、トップからペーパーレスやICTの積極的な活用を伝達していきたいという希望を含めて思っているところでございます。以上です。

●菅野委員

よろしいでしょうか。

●河村委員長

はいどうぞ。

●菅野委員

今の内容に関しまして、少しお聞きします。私は以前、公的機関に勤めておりました、そのときの経験になりますが、決裁について、何人もの決裁を仰がなくてはいけなくて、民間に勤めた経験もありますので、なぜこんなに面倒なのかと非常に疑問を持ちました。先ほどこちらに来る

ときにエレベーターの中で決裁を持った職員がいて、判子がおそらく20くらい押ししてあるのを見てしまったのですが、電子決裁システムというようなICTを使った形に変える必要があると思いますが、進捗状況ですとか、どの程度までお考えになっているのか教えていただきたいと思います。

●事務局（行政経営推進課）

県の電子申請システムと申しまして、電子決裁をできるようにはなっているのですが、どうしても県民の皆様からの申請書類といったものが書面で押印が必要だったりしますので、なかなか進んでいないという課題がございます。ただそうは言っても進みませんので、押印の見直しですとか、電子署名の導入等を端緒として進めていく必要がございます、こちらについては昨年度から検討を進めていて、順次取り組んでいきたいと思っているところでございます。

●河村委員長

今、デジタル庁がフォーマットを作っていますので、それを見ないとわからないところがありますね。

●事務局（行政経営推進課）

はい。県としては、令和5年ぐらいを目途に実現していけるといいのかなと思っているところでございます。

●河村委員長

自治体がバラバラに個別のシステムを入れてしまうと結局コストがかかるし、インテグレートできないというのがあります。実際に石巻市の被災者支援システムは、統合するだけですごいお金がかかったという話がありますので、一応検討しているけどデジタル庁しだいということもあるかなと思います。ちなみに韓国のお話をしておきますと、韓国は電子決裁システムで全部決裁ができてしまうのですが、かえって職員の質が下がってくるということがありまして、要するに、稟議がオン・ザ・ジョブ・トレーニングになっているところもあって、企画を作っていくプロセスでトレーニングしているということもあるので、そこは善し悪しだという話です。判子を押しことによって、それが若い職員の指導になっているという側面もあるので、ないしは先ほど出たチャンスをもろうということから言うと、自分の政策が実際に執行されていくところの一翼を担っているところもあります。アメリカみたいなどころでは、職員で採用されて、課長なら課長しかやらない、平はずっと平だし、そうすると当然専門性は深まらないので、日本的な人事システムと決裁システムは連動してくるので、そこは企業とまた違うところです。

●佐藤委員

はい。女性の管理職の話が出たので、情報提供しておきたいと思います。県庁ではアフーマティブ・アクションは取っていないわけですね。今年度の社会政策学会の発表で、ある市の女性の管理職登用のことを研究した発表がありまして、やはり女性の管理職率を上げたいということで、今まで管理職を目指していなかった人を登用するというもので、その人の職歴を辿ってみると、実は男性で幹部候補の人は、もともと入職の時から幹部に必要な色々な経験をして、ジョブローテーションをして幹部になった時に違和感なく務めることができるのだけれども、女性はそもそもそういう仕事を任されるということが入職の時には想定されていなかったもので、課長になったときに、課長としてやるべき仕事がよくわからなくて戸惑いを覚えるというようなことがあるという話でした。

新しく採用される方は、総合職のような色々なことができるということで幹部候補として採用される可能性があります。今働いている方で、年齢的に幹部になる可能性があるけれど、そういうことを経験していないのに女性の管理職を増やさなくてはいけないということで、人数的に合わせてしまうということが起こると、経験があまりなくて、本人も戸惑ってしまうことが起こり得るというような事例紹介だったと思います。

ですので、ぜひ、今、適齢の管理職になるべき方がそのような経験を辿ってきていらっしやらない場合は、外の研修に出すとか、難なく管理職を務めていただけるように少しそういったサポートをするようなことも補っていかないと難しいのかなというふうに思いました。

●事務局（行政経営推進課）

はい。県庁の職員の前提として、男女の別で職種が分かれていたり、仕事の内容が分かれていたりということはないというのはご理解いただきたいと思います。先ほども申し上げましたが、やはり女性職員の採用人数も少ないですし、あとはそれぞれのライフコースの中でお辞めになっていく職員もいるということで、女性の数がそもそも少ないというのが大きな原因なのかなと思います。数が少ないと、ロールモデルも少ないものですから、管理職を目指すということが、環境として十分に整っていないと思っています。そういった意味で、アフーマティブ・アクションというよりは、研修ですとか、仕事の中でそういった意識醸成をしていく必要があると思っています。

●河村委員長

ありがとうございます。それでは、大黒副委員長お願いします。

●大黒副委員長

1 ページ目の評価結果のところですがけれども、課ごとに計画を立てて、効果、成果があったのかを検証し、それが結果として、県の強み、弱みにも分析が繋がっていくだろうと思っています。その際に我々のこの会議も大事ですけども、組織として課ごとの積み上げと同時に他の課とも情報をシェアして、同じ物差しでお互いの評価を見ることが職員の教育にもつながるという重要な目的も果たしているとすれば、シェアをしながら、他の評価はどうか、実はB評価だけでも、Aに値するのではないかとということも含めて検証する必要があるのではないかなと思います。

その上で、様々な意見も聞きながら、最終的に宮城県としての行政改革をどのようにさらに進めていくかということが大事だと思っています。この評価の結果のみならず、そういったシェアをすることを、この場でも他の課の考え方はこうだという箇条書きでもいいので、評価の全体のまとめの中に入れていくことが最終的に多方面にいろんな意味で繋がっていくのではないかと考えています。そのためには、先ほど言われている働き方改革も必要ですし、職場の環境も整えていかなければならないので、コロナ渦で人材がとられて余裕がないというのであれば、業務をスマートにして、それは民間でもそういった業務改革をしているわけですから、一つのモデルになるということも含めて、考えてみてほしいと思います。そういった対策も含めて、結果的にここに勤めている方々はやりがいを持って県のために働くという意思を持って入社したと思いますので、その心も含めて、やはり一つのきっかけとして、働き方改革も含めた県の行政改革をすると同時に、他の課が何をされているのかシェアをするということも含めて、必要だと思っています。よろしくをお願いします。

●事務局（行政経営推進課）

他の課がどのような取組をしていて、それをどのように評価しているのかということと、全庁的な同じ物差しをもって評価していくということにつきましては、なかなかハードルが高いところもありますが、検討して、ぜひ新方針の中で生かしていきたいと思っています。ありがとうございます。

●河村委員長

今回の委員会での意見は、次のプログラムの方に反映する意見がメインだったと思いますので、ぜひ修正等いただければと思います。

3 報告

●河村委員長

それでは、次第の3報告事項についての説明をお願いします。

●事務局（行政経営推進課）

宮城県行財政運営・改革方針の策定について、資料2に基づきましてご説明いたします。今日はダイジェスト版をお配りしていますが、このダイジェスト版でご説明させていただきます。

初めに、策定の経緯でございますが、先ほどご報告しました通り、第二期宮城県行政改革・行政運営プログラムが令和2年に終期を迎えましたことから、その後継として、令和3年3月に「宮城県行財政運営改革方針（第1期）」を策定したものでございます。まず、本方針の位置付けとしましては、「新・宮城の将来ビジョン」に基づく政策・施策の着実な推進を行財政面から下支えしていくために、県の行財政運営の考え方や取組の方向性を示すものとしており、2の計画期間につきましては、新しい将来ビジョンの実施計画期間に合わせ、令和3年度から令和6年度までの4か年としております。3にあります通り、今後も、人口減少による財政の硬直化や職員数の減少、行政のデジタル化、ワークライフバランスの確保、大規模災害への備えなどの行政課題に対応していくためには、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確保していく必要がございます。また、県庁のあるべき姿として、富県躍進の実現に向けて、持続可能な行財政運営を進めることとしております。そのため、4にあります通り、第1期計画期間においては、財政基盤と組織体制の強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じて、業務そのものやプロセスの変革を進めることを目標として掲げ、柱1から柱4までに取り組むこととしております。

一つ目の柱は、「行政基盤と組織体制の強化」で、具体的取組として、みやぎ財政運営戦略の推進、獣医師など採用困難となっている職種の確保、NPO、民間企業・大学等との協働・連携の推進などに取り組めます。二つ目は、「ICT活用と働き方改革の推進」で、情報システムの最適化による県民サービスの向上、ワークエンゲージメントの向上などに取り組めます。三つ目は、「人財育成とコンプライアンスの徹底」で、職員研修の充実・強化、内部統制システムの適切な運用などに取り組めます。四つ目は、「危機対応と震災経験の継承」で、地域と連携した学校防災体制の整備、災害対応と震災の経験の継承などに取り組めます。

進行管理につきましては、行政経営推進委員会でのご意見を踏まえて評価を行い、必要な見直しを図り、PDCAサイクルにより着実な推進を図って参ります。ご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す。こちら報告ですが、先ほどの意見に加えて何か指摘しておきたいことがあるようでしたら、委員の皆様ご意見いかがでしょうか。

それでは、私から1点よろしいですか。ここ数年の行政をみますと、行政改革も大事ですけども、病院の統廃合や水道民営化、美術館の移転など、行政に一番穴を空けるのは箱の話ではないかと思います。ちょうど今、高度経済成長期に建築したものが建て直しの時期を迎えていて、行政改革を一生懸命進めている一方で、建物を建て直しますという話が出ています。その前哨戦が美術館の移転の話だと思いますが、あの時は合意が取れていなくて、知事は県民に負担をかけたくないから施設をハイブリット型にして移転するという話でしたが、残してほしいという先生方は財源の話をしらずに残しましょうという話をしていました。行政経営推進委員会の立場からすると、やはり箱の話は莫大にお金がかかるわけですから、それは行政効率の話に直結していて、行政改革を一気に吹っ飛ばしかねない状況です。

この方針では、建築については別に管理進行されているということで詳しく書かれていませんが、やはり建物とその建て直しについては、どのように管理していくかというところを方針の中で見せていかないと、先ほど言った説明責任という意味では厳しいと思います。今、県政のホットトピックスとなっているところもありますし、さらに、震災復興のプロセスの中でかなり建物を建てましたので、その管理について一言も触れてないというのはどうなのかなと個人的に思いますが、いかがでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

おっしゃる通りだと思います。新しい方針を策定するにあたって、その基本的なスタンスとしては、県職員が取り組むべき基本的な方向性を示すとしており、建物管理については、具体的に何に取り組むかというところまでは書いておりません。今後、方針の目的が達成されているのかどうかを進捗管理するにあたっては、各課において、この方針に該当する施策、事務事業を取り上げて、その上で評価をしていくという形になってくると思います。方針の具体的取組4ページにありますが、宮城県公共施設等総合管理方針の進捗管理の内容について、具体的にどうしているのかというのをきちんと進捗管理させていくということになると思います。それにあたってはその評価方法が鍵になってきますので、我々としては、評価指標設定ですとか、県民への説明責任ということを肝に銘じながら進捗管理の仕組みを作っていきたいと思っていますところでございます。

●河村委員長

書いておかないと、書いていないよねと言われてしまいますので、例えば、公共施設に対して適切な運営を別途作っていますというようなことが書き込まれていれば、そちらを見てくださいますとしたいと思います。

実際、美術館の移転のコメントを聞かれたときに、知事が予算を減らしてやっていくというのは、行政経営推進委員会の立場からすると、よくやっていると言わざるをえないのですが、計画の中には書いていないので、そこでずれが発生してきます。この方針の中で、大きなハードの話に関しては別途計画を立てていますからこちらを見てくださいますというような形で明記していただければと思います。

また、先ほど各委員から出ました意見は、この方針に反映させるべきものが多いと思いますので、反映させてもらえればと思います。他に何かございますか。

●佐藤委員

美術館の移転の話に関連してですが、私は、反対している人たちにどうやってパブリックコメントを書くかということ講師として話をしたことがあります。そのときに、今、移転を決めれば国から補助金が出て、この期を逃すとより費用がかかってしまうので移転した方がいいというような背景があったことがわかったのですが、県民はそのことを知らないわけですよね。しかも、もともと建築士が現状の美術館を補修・保全していくと費用がいくらかかるかということ計上していて、きちんと直した方が後々いいので高めに費用計上していたのですが、現地に残すとこの費用がかかるので、今、移転すれば国から補助金が出るので移転するべきだという話に使われてしまったということがあります。このような、知っている人ならわかる情報を県民が知らないために判断材料にできないということがあります。

先ほど見える化という話が出ましたけれど、グラフ化して見やすくするとか、文章で知らない人にも情報をきちんと伝えるとか、ポンチ絵で最終的に目指しているゴールや進捗状況を示すというようなことを進めるということが見える化に繋がっていくと思います。ですので、なるべく多くの情報を県民がその判断材料にできるように、見える化やこの文書の作成を行っていただくとありがたいなというふうに思っています。

●河村委員長

一方で、丁寧にやり過ぎてしまうと、今度は見える化にエネルギーをかけすぎてしまうところがあるのと、逆に言えば県が説得的であるとか誘導しているという話になってきますので、ベス

トミックスがどこかにあると思います。

もう一つ問題なのは、行政改革の中で、寄付や民間活力をもっと生かそうという考え方のウェイトが西日本と比べて少ないことです。例えば、広島原爆ドームはもともと募金でスタートしていますし、施設の維持に関しても、民間活力ではありませんが、広島の野球スタジアムの移転にも募金が入っていて、そういうことを考えていくと、ふるさと納税がいいか悪いか別として、寄付をしていく文化を育てていくということは、行財政運営の改革をしていくときの柱になるものです。被災して大変だからお金を払いたくないけれど、被災地だから何とかして欲しいということで、行政に負担がかかっているところもあるので、そうしたようなところをベクトル合わせることが大事になってくると思いますし、この方針に復興が入っているのは、復興のために前に進みましょうということが、被災している県民も被災していない県民も合意しやすいということだと思います。単なる継承だけではなく、宮城がもう少し先に進むために、行政と民間で手を取り合っていく象徴の一つが復興の記憶を共有することで、みんなで頑張っていきましょうという側面があるというところは、ぜひ意識してもらいたいのかなと思います。

行政改革を進めていく時に、他の自治体では一般論で歳入減少、財政の硬直化というところからスタートしますが、宮城県の場合は、やはり復興という最初の物語があるので、それに加えてという話の中で、この物語のところを使った方がいいと思います。方針の書き出しの「はじめに」を見ると、「東日本大震災から10年という節目を迎え」とあり、復興は終わって新しい時代ですということで、なかなかベクトル合わせが難しいし、それから、災害公営住宅に入っている方はまだ終わっていないと言う話になるので、その書きぶりをもう少しソフトランディングですといいのではないかと思います。

●小山委員

簡単にお聞きしたいのですが、実績報告の34ページ内部統制システムの運用、あと35ページ包括外部監査による事務の適正化ですが、監査の結果とか、地方自治法の改正により令和2年から内部統制で評価報告書を議会に提出しましたとか、それは書いてあるのですが、何が問題になってどういう改善があったということが具体的に書いていませんが、専門的になって難しいということでしょうか。例えば、包括外部監査では、ここの部署が対象になって、こういうところが悪かったと指摘があったので、改善に取り組んでいますというような具体的に書いてないですね。内部統制のところでも、具体的に何が悪かったとか書いてないので、多分一般の人が見たら、何か難しいなということで終わってしまうと思います。もう少し具体的に書くことは難しい

のでしょうか。

●事務局（行政経営推進委員会）

できると思います。内部統制の仕組みの整備については、規程の整備はほとんどできている状況でございます。その中で、県庁職員としての取組としては、リスクの評価とリスク防止の対策、それから結果のモニタリングということが主軸になってきています。その結果について、概括的に記載することはできると思いますので、反映したいと思います。

●小山委員

これだとよくわからないので、具体的にもう少し書くといいのかなと思います。

●菅野委員

方針の中で、財政基盤の強化のところですけど、「みやぎ財政運営戦略」を拝見しまして、専門的なところになるかと思いますが、財務諸表を見ますと、大変厳しい状況ですね、僭越ですが民間では立ち行かなくなる数字に近いのかなと思います。県としては、やはり民間と同様のことをできるわけではありませんが、大変古い言葉で恐縮ですけど、「入るを量りて、出ざるを制す」という言葉がありまして、これはJALの再建のときに稲森和夫さんがおっしゃった言葉です。やはり經常収入が少なくなるということは当然なわけですから、そうであれば、出ざるを制することになりますので、計画的な支出を行うこと、そして県民のニーズにどれだけ即した支出を行えるかということが、知恵の見せ所だと思います。そこで一つご提案ですけども、収入を増やすために、個人県民税の未収金が結構多いということですので、徴収の際に短期間でも県庁の若手職員を主体に帯同させるのはいかがでしょうか。というのも、コロナ渦で特に個人は生活が苦しい状況ですので、そういう実情を肌で感じることで、もちろん、クレームや苦情もあると思いますが、クレームや苦情というのは県政運営の宝物だと思いますし、縦割り意識それから前例主義、これを何とか少しでも抜け出すような形で、今後の県政運営に少しでも生かしていければと思います。

●事務局（行政経営推進課）

はい。ご意見を税務課の方にお伝えしたいと思います。現場主義でいるということは大事だと思います。若手職員は、採用して1箇所目から3箇所目ぐらいの間に、県税事務所ですとか、保健福祉事務所で生活保護やその支援の現場ですとか、或いは土木事務所で住民の方の声を聞きながら道路や河川を作る仕事を経験するようにしています。その中で、県民目線や現場主義といった対応が養われていくと思っているところでございます。

●河村委員長

県地方税滞納整理機構がありますので、そこで市町村と一緒に取組はされているので、ご提案の話に関しては、調整が難しいでしょうか。

●事務局（行政経営推進課）

はい。市町村の職員も税金のスペシャリストの職員でございます。ご意見はお伝えしたいと思いますが、徴収業務、課税業務というのはスペシャリストが相応の訓練をして担っていくということなので、実施については課題があるかなと思います。

●佐藤委員

今の点で少し注意をしていただきたいところが、社会政策学会で過労死学会での発表と絡めてお話があったものですが、大学時代にホームレスの支援をするような志の高い学生が、役所に勤め始めて、税徴収の業務を担うことになり、経験がないのにそれをやらされたことによって、鬱病になり自死してしまったというものです。ですので、若い人を連れて経験積んでいただくということは重要ですけど、やり方を一步間違えると過酷な業務が嫌になって自死したり、退職したりということに繋がる可能性があるので、そこは少し注意を払っていただきたいと思います。

逆にイギリスの事例で、ナッジがすごく効いたというケースがあって、ナッジというのは強制しないで肘で小突くものを言いますけれども、税の支払いをお願いする文書を、あなたの地域では80%の方が支払われていますよってというような文章で、支払いの通知を送ると、皆が払っているなら払わなければいけないという、そういう後押し、ナッジによって、税込の回収率が高まったという手法がありますので、ぜひ他のケースでうまくいっている例も取り入れてったらいいかなというふうに思います。

それから、11ページのところに鳥獣の駆除の話が出ていましたので、それに関して少し情報提供です。猟友会にお金を払って駆除してもらっているということで、余計にコストがかかっているというケースを聞いたことがあります。海外では、お金を払ってまでハンティングをしたいという人がいるので、長期滞在型の害獣駆除みたいなことで海外から来てハンティングをしていただいて、外貨も獲得できるというようなツアーを計画するというのも、法律でいろいろな壁があると思いますけれども、そういうケースが提案されているということを知ったことがありますので、そういうこともご検討いただけたらなというふうに思いました。

●河村委員長

税金の滞納者は県外へ行かれています方が多くて、ナッジは厳しいところもありますが、入りの

ところは大事ですので、知事はどちらかというと、企業とか新しい税収源を増やすことに一生懸命ですが、このあたりは施策でやってもらうしかないと思いますので、よろしくお願いします。

予定の時間になりました。新しい委員が入って非常に活発なご意見が出てきたと思います。

それでは、議事の方は以上となりますが、事務局で何かありますか。ないようでしたら、議事を終了して、司会にお返ししたいと思います。

ご協力どうもありがとうございました。

4 閉 会

●司会（伊藤班長）

各委員の皆様、どうもありがとうございました。

次回の委員会は、1月から2月に開催を予定しております。宮城県行財政運営改革方針の取組内容の見直し等についてご審議をいただきたいと考えております。開催日時につきましては、委員の皆様事前にご予約をお伺いした上、事務局で調整をさせていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

これをもちまして、令和3年度第1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。

委員の皆様、本日はどうもありがとうございました。