

令和3年度第2回
宮城県行政経営推進委員会



令和4年3月

宮 城 県

令和3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4年2月8日（火）午前10時～正午

II 場 所 宮城県行政庁舎17階 外部監査人室

III 出席委員 6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

（委員）

大原 みよこ 株式会社スマイルアップ代表取締役

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

星 幸司 日本労働組合総連合会宮城県連合会事務局長

（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

佐藤 信太郎 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（高橋副参事）

ただいまより，令和3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。

はじめに，皆様に委員交替のお知らせをさせていただきます。

このたび，大黒雅弘委員が，日本労働組合総連合会宮城県連合会の会長に就任されたことに伴い，本委員会の委員を辞職されました。その後任として，同連合会事務局長の星幸司様が委員に就任されましたのでご紹介いたします。

それでは，星委員から一言ご挨拶をお願いいたします。

●星委員

星でございます。このたび，連合会内での役割分担ということで就任しました。よろしく願いいたします。

●司会（高橋副参事）

ありがとうございました。

なお，副委員長の選出につきましては，本日欠席の委員もおりますことから，次回の委員会で
行うことといたします。

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，6名の委員にご出席いただき
おり，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，
会議は有効に成立しております。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。

なお，本日の出席者につきましては，次第裏面の出席者名簿をもって紹介に代えさせていただきます。

2 議 題

●司会（高橋副参事）

それでは，ただいまから議事に入ります。進行につきましては，河村委員長をお願いいたしま
す。

●河村委員長

それでは議事に入ります。「宮城県行財政運営・改革方針（第1期）」の進行管理について、事務局から説明をお願いします。

●鈴木課長

それでは、「宮城県行財政運営・改革方針（第1期）」の進行管理につきまして、資料1から資料3までに基づき、ご説明いたします。また、参考資料として、「本方針の推進について」、「方針の本文」及び「方針の別冊の具体的取組」をお配りしていますので、適宜ご参照願います。

はじめに、資料1をご覧ください。「1 本方針の進行管理について」ですが、本県の行財政運営に関する取組については、昨年3月に策定した「宮城県行財政運営・改革方針（第1期）」に基づき、今年度から令和6年度までを計画期間として実施しております。その進行管理につきましては、本委員会及び知事をトップとします行政改革推進本部の意見等を踏まえまして、継続的な改善を図りながら推進していくこととしているところです。

次に「2 進行管理の状況」ですが、進行管理については、「職員の意識向上」と「PDCAサイクルの確立」の観点から実施することとしています。今年度の取組状況としまして、「（1）職員の意識向上」では、「①職員への周知」について、本方針の計画初年度であることから、知事から職員に対して、行財政運営の心構えを伝えるとともに、職員研修を通じて周知しました。「②職場における行財政改革の促進」については、全庁的課題の共有・改善を図ることで各職場における行財政改革の主体性を高めることとしており、働き方改革やDXの取組について、部局研修や合同の勉強会を開催いたしました。また、新型コロナウイルス感染症へ対応するため、感染症対策として各職場でBCPにより業務の見直しを実施しております。今後、職場、職員それぞれが主体的に行革の取組を進めていくよう、庁内への効果的な波及方法を検討してまいりたいと考えております。

つきましては、本日委員の皆様におかれましては、この点につきご意見・ご助言をお願いしたいと思っております。

次に「（2）PDCAサイクルの確立」についてでございます。まず、「①具体的取組の内容見直し」ですが、参考資料別冊の26の具体的取組の内容について、毎年度見直しを行うこととしており、内容の追加・修正の有無について庁内へ照会を行いました。その結果、見直しの内容は軽微なものでございましたので、本日資料はお配りしておりません。令和4年度からの取組に反映することとしております。

ここで、恐縮ですが、参考資料別冊16ページをお開き願います。「ワーク・エンゲイジメントの向上」についてでございます。現在は、メンタルヘルスの観点から取り組んでおりますが、今後この取り組みを拡充してまいりたいと考えております。今期計画からの新たな取組でありまして、現在、具体的な内容を検討しているところでございます。委員の皆様には、今後の取組についてご意見・ご助言をいただきたいと考えておりますのでどうぞよろしく願いいたします。

資料1にお戻り願います。2の(2)「②具体的取組の実施状況報告」でございます。毎年度、26の具体的取組の実施状況の確認を行うこととしており、令和3年12月末現在の状況を取りまとめたものが資料2となります。資料2につきましては、次にご説明する「③実績評価の実施」の検討材料として使用する目的で確認を行ったものでございまして、本日は個別のご説明は省略させていただきます。この掲載対象とした取組については、資料1の下段の箱囲みにありますとおり、別冊の具体的取組として掲載しているもののほか、例えば「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催」における地域連携の推進のように、具体的取組に類似する取組についても対象としております。本方針に掲載している取組以外にも、各所属で実施している行革の取組を掲載することで、行革に対する職員の主体性を高め、取組意欲の喚起を図ることという狙いもございます。取組の中には、職員の模範となるものや、事務事業の効率化に大きく貢献したものなどもあり、これらの取組は庁内で表彰を行っているところでございます。また、掲載の基準については、知事定例記者会見や記者発表等により報道機関へ情報提供を行ったもの、ホームページ等により広く県民に周知したもの、今年度新規・拡充して実施したもの、全庁・複数部局で取り組んだものを対象としております。例年実施している研修会や会議等の開催は掲載しておりません。

なお、取りまとめに当たりましては、今後公表するものとして作成しておりまして、県民にわかりやすく伝えることを意識して、タイトルと簡潔な説明を記載し、詳細は県ホームページ等で確認できるようにしております。今後、改めて令和3年度末の状況を取りまとめ、8月に公表する予定としております。公表に向けて、県民の皆様にとってより見やすいものとなるよう改善を図りたいと考えており、対象とする取組や様式等について、本日ご意見・ご助言をいただきますようお願いいたします。

続きまして、資料1の裏面をご覧ください。「③実績評価の実施」についてでございます。本日の委員会では、特に実績評価の実施方法について、ご意見・ご助言をいただきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。現段階における「毎年度の実績評価」につきましては、

資料3において実施方法イメージを作成しましたので併せてご覧願います。前期計画では、66の取組項目について、AからCの一律の評価基準、例えばAですと一定の成果あり、Bですと実施、Cは未実施等、自己評価を行い「見える化」を図ってまいりました。しかしながら、取組によって、困難度が異なること、また単年度で成果を測ることが適さないものもあり、毎年度一律の評価基準で評価を行うことの難しさがありました。その他、担当課による自己評価により実施したため、評価のレベル感が異なるということもありました。今期計画では、評価の目的を今一度整理し、AからCといった一律の評価基準による評価は行わず、「行革の取組の実効性の確保」、「先導的な取組の庁内への波及」、「職員の取組意欲の喚起」につながるような評価を目指したいと考えております。具体的には、資料1の実績評価（案）の2つ目の黒ポツになりますが、毎年度の実施状況報告の公表に際して、本委員会の委員の皆様には、評価できる取組や改善に向けた助言をコメントしていただき、定性的な評価とすることを検討しております。併せて、3つ目の黒ポツのところになりますが、定量的な評価として、行財政運営に係る代表的な指標を選定してモニタリングし、「見える化」を図っていくことも検討しているところでございます。

なお、「計画期間全体の実績評価」につきましては、計画終了後の令和7年度に実施する予定としております。今年度の実施状況報告や、新・宮城の将来ビジョンなどの本方針に関連する各計画の推進状況を踏まえ、今後検討してまいります。

最後に、今後のスケジュールにつきましては、3に記載のとおりでございます。

ご説明は以上になります。どうぞよろしくお願いたします。

●河村委員長

はい。ありがとうございました。

それでは、ただいまの説明につきまして委員の皆様からご意見をいただきたいと思っております。

今回は事務局から委員の皆様には事前に連絡がありましており、資料3の実績評価の実施方法について中心に議論を進めさせていただきたいと思っております。各委員の方々でまず実績評価の実施方法や実施状況について、ご意見あるようでしたら順に伺いたいと思っております。

●佐藤委員

ご説明いただいた、ABCの評価をなくすというのはすごくいいことだと思います。ご説明にあったとおり、単年度では終わらなかつたり、自己評価だと厳しさに差があつたりということがあるので、ABCでの評価はやめた方がいいと私も思っていました。

前回少しお話したと思っておりますけれども、自己評価をやめてではどうするのかといったときに、

どうしたら他者評価の観点が入るのかというところを考えて、もう少しフォーマットの中に入れるといいのではないかと思います。自分たちの課以外のところで良い取り組みをしているところを書く欄を設けるとか、360度評価で他から見てもこの課は頑張っているというようなところが入ると、後ほど出てくるワーク・エンゲイジメントのところでは、自分たちの仕事の評価されているということがやる気に繋がっていくということにも連動していきます。ですので、他の課にもいい影響を与えたとか、この活動をよく知っているとか、そういうようなことを書いていただけのようなフォーマットにならないかなと思いました。

●河村委員長

いかがですか。

●鈴木課長

はい。ぜひ検討させてください。宮城県で内部統制の取り組みをしておりますが、リスク管理が主な内容になっていますが、ヒヤリハットの事例に遭いそうになった時に他の職員が助けてくれたことに対して、サンキューメールのような形で評価する仕組みがございます。そういった繋がりの土壌がありますので、できるのではないかと思います。

●河村委員長

評価を行う課については、行革担当課や人事、財務の担当課だと厳しくなるので、事業の実施部局にするとか、その辺りは少し考える必要がありますね。

他にいかがでしょうか。

●星委員

取組の中にE x c e lカイゼン隊というものがあまして、これは相当業務の時間短縮とストレスの軽減になるものと想像していますが、対応件数の実績が10件ということで、この件数が多いのか少ないのかということも評価になると思います。他の課の職員に知られているのかどうか、また、感じ方もあるかもしれませんが、いいことだという評価が得られるのかそうでもないのか、一方で、カイゼン隊の皆さんの働き方の負担感ということもありますので、評価方法については、周りがどう感じたかというところがあるのではないかと思います。

●鈴木課長

E x c e lカイゼン隊については、職員のボランティアでやっている取組でございます。結論から申しますと、かなりありがたがられていると思います。実際に各業務におけるマクロ・V B Aの活用にあたって、その所属でスキルがない場合、当課から有志の職員へ業務協力依頼として

実施しています。負担感を軽減するように、ある一定期間で何時間までの業務ということを含めてやっています。E x c e l カイゼン隊そのもののほか、デジタル化に向けたE x c e l 活用のための意識啓発も併せて行っているところがございます。10件が多いか少ないかについては、私自身は決して少なくないと思っております、立ち上がってから間もないということと、庁内で共通する業務がございますので、そのマクロを公表することによって別の業務でも活用できる可能性が非常に高いということがありますので、私としてはそういった評価をしているところがございます。

●河村委員長

他、いかがでしょうか。

●菅野委員

最初に、今月2月16日に、宮城県政150年を迎えられるということで、おめでとうございます。県民共々お慶び申し上げたいと思います。

評価の方法ですが、ABC評価をやめることは、先ほど説明ありましたとおり、単年度では難しいということと、評価のレベルが評価者によって大分格差があるということもございますので、正解だと思っています。定性評価については、所属長の裁量に委ねることになりますが、大体そうしますとB判定に偏ることが多くなるので、あまりそぐわないと思っています。

それから報告書の様式ですけれども、PDCAの観点という意味では、計画実行の段階で、取組状況と成果はどうなのか、それが正しく進んでいるのかどうか、今後の課題と改善策をどうしていくのかということも盛り込むことで、内部評価としていただく。それと外部評価については、実際に我々がヒアリングを行う場はありませんので、どうしても書面にならざるを得ないですが、その中で本当に実効性があるものなのか、県民の満足向上に本当に寄与する先導的な取組なのかということも含めて、判断をさせていただきたいと思っております。

●河村委員長

はい。いかがでしょうか。

●鈴木課長

お示しいただいた評価の観点について、各所属で端的に書けるように、様式の作り込みを今後検討していきたいと思っております。

●河村委員長

PDCAなので、やはり自分たちでチェックをして、頑張った点をアピールし、アクションを

どうするかということを書いて自己評価してもらう。一方で、外部から、ここはもう少し頑張れるのではないかというようなコメントが出て、キャッチボールのような形の書面になるのかと思います。ただ、コメントをたくさん書きすぎると、特定の取組に集中することにもなりかねないので、コメントの量は制限する必要があると思います。特に効果が大きい取組ほど集中してしまうという特徴があって、かえってモチベーションを下げってしまう可能性があるので、記述スペースの大きさが実はポイントになると思います。

それから、行革なので、効果がある取組を選んで、どういうメリットがあったかアピールしてもらわないといけない。こういう評価があると効果がなくても無難なところを選んでくる可能性があるので、アピールを書かせることで、アピールできないもの、要するに単にイベントを実施しましたといったような取組は排除されると思います。それぞれの課で、自分たちの行革の売りはどういったものか明示させる取り組みをしないといけないと思います。

●鈴木課長

委員長がおっしゃったキャッチボール型の評価について、担当課に工夫した点や先導的であるもの、県民満足の向上に寄与したものを書いてもらって、委員の皆様の評価してもらうということは、ぜひ検討させていただきたいと思います。併せて、評価欄の大きさの設定については、私どもで1度作ってみたいと思いますので、またこの審議会でご助言をいただければと思います。

●佐藤委員

現実的かどうかかわからないですが、書面だけだと言えることの範囲が絞られてくるので、私たちがヒアリングできないとしたら、例えば、課のアピールしたいこと、こういう取組をやってこれが一番の押しですみたいなことを、2～3分ビデオを撮っていただいて、いつでも見られるような状態にして、委員がそれをチェックして評価するというようなことはできないでしょうか。

●河村委員長

法令的には文書化した段階でオフィシャルになるので、逆に文書化しない資料というのは参考なので、そうするとビデオとかでアピールするものは出すけれど、それはオフィシャルではなく内々のもので、法的なものではありませんという形の中での運用というのが前提になるのかなと思います。文書でやりとりすると、情報公開請求があったら開示しないといけないので、文書と文書でない狭間の運用のところは考える必要がありますね。

●鈴木課長

これまでやったことのないことですので、今後の検討の視点としていきたいと思います。

●大原委員

自己評価はすごく難しいなと思っていまして、私もJALにいた時に毎年1回、自分の仕事を見つめ直すということで評価表がありましたけれども、いつも何か漠然としていて、何を書いたらいいのか非常に悩んでいたという経験があります。定性評価、それから定量評価とありますけれども、ABCというのはやはりよろしくないと思いますが、この項目に対して、このぐらいできたら、これができたら1点というような、もう少し細かい評価の仕方を指標としてあげると、自己評価しやすいのではないかなと思います。その自己評価をしたものを基に上司と部下が、例えば1on1でミーティングをすとか、そういうことを定期的に行いながら、上司が部下に声掛けだったり、やる気を出させたり、そういったことがワーク・エンゲイジメントに繋がっていくと思います。やはりフィードバックがすごく大切だと思いますので、自分のどこができていてどこができていないのかということを示すことが必要なのではないかなと考えておりました。以上です。

●河村委員長

いかがですか。

●鈴木課長

本方針として一括してABC評価ではないけれども、その評価の観点を点数化して示すということについては、検討させていただければと思います。なおですが、私ども業績評価制度がありまして、年度初めに自分の仕事のミッションを設定して、上司と面談をして、目標設定をし、半期ごとにその進捗状況及び目標達成状況を把握していくという仕組みがございます。その中で、職員の目標達成を下支えしていくということをしていきますので、ご参考まで申し上げます。

●河村委員長

個人の評価と組織の評価と2種類あるので、ワーク・エンゲイジメントの話が出てきていますけれど、それは個人の評価のところと連動させるということになると思います。組織の評価のポイントとして、減点ではなく加点方式にして、先ほどの話で出たアピールというのは加点だと思いますので、それが認められたらプラスといった評価をする。行政改革は雑巾絞りで言ったらもうかなり絞って硬くなったところでさらに水を出すという状態なので、効果があったものをプラス評価していかないとなかなか進まないと思います。

結局のところ、お金の入りを増やすか、出を減らすか、効率化するか3つしかないもので、どれに該当するかということ。さらに、その上で、順番があるとういことです。例えば職員の解雇と

か給料を減らすというのは、効果は高いけど、モチベーション下げちゃうので、最後の最後に手を付けないといけないとか、増税は受益者負担の目的税はまだ良くて、普通税はリスクが高いとか、借金は短期より長期のものがリスク高いといった順番があるので、その順番でどれぐらいのステージに該当する仕事なのかということを知っておくことは必要です。だから組織のリストラチャリングは、効果は大きいですけど、職員にとっては非常にストレスの高い取組なので、やはりまず自分のところで削れるものを確認して、無理ならリストラチャリングするという順番です。

あともう一つ、行政改革は、ITを入れて、人を減らすというやり方でやってきましたけれど、東日本大震災で電気が止まったときのように、電気がないと行政の仕事はできないので、職員に対してダメージを与えてしまうというリスクがあるということの周知をしておかないといけないと思います。震災の経験の継承は取組の柱にもなっていますが、行政改革はするけれども、手作業でやらないといけない部分はどこかということを押さえておかないと、そこに手を付けてしまって、まさに震災の経験の継承がされなかったという話になってしまいます。BCPと行政改革の狭間のところを各課でどう考えているのか事前に聞いておいた方がいいのかなと個人的には思います。組合の立場からどうですか。

●星委員

何とも言えないですが、そうした一部の経験が全体化したのかとか、直接的ですけども、皆さん食事もままならなかったのだろうなというところは思います。

●河村委員長

震災の記憶を残すということが大きな柱になっているので、電源喪失時の業務継続のところは手を付けるような行政改革というのはリスクが高いということ、全庁で共通理解しておかないといけない。行政改革の行き着くところは、ITで全部雑務をして、本当に頭を使うところだけ職員がやりますというのは、一見理想ですが、震災の経験が無視しがちになってしまいます。

●鈴木課長

手作業の部分を残しておくという視点は個人的にはありませんでした。

東日本大震災の後、感染症も含めて数々の災害の経験を職員がしていて、通常時と非常時の仕事の仕方のスイッチの入れ方が全く違うという経験をした職員がいます。それが伝承されていけばいいですけども、東日本大震災から11年経っていて、だんだんその職員の記憶とかノウハウが伝わらなくなっているという危機感があります。そういった取組も行革の取組の中でしてい

かなくてはならないと自覚がございますので、一層取り組んでまいりたいと思います。

●河村委員長

はい。では、長谷川委員をお願いします。

●長谷川委員

評価方法につきましては、皆様と少し同じところもあるかもしれませんが、やはり、A B C一律の評価を付けるのは難しいのかなと思います。ただ、こういった施策というのは目標やゴールが決まっていて、そこに向かって活動してきたことを記載する場所ということになりますが、定量評価の場合は数字を見れば、今どこにいるのか一目で見てわかりますけれど、取組の状況のところは、一見しても目標に対してどのぐらい進んでいるのかが、なかなか分かりづらいということがあると思います。ぱっと見たときに、ゴールに対して、今どのぐらいまで来ているのかということがわかるようにすると、見る側としては、長期的に取り組んでいくものなのか、短期で達成できるものなのかわかるのかなというふうに思いました。

あとは、先ほどそれぞれの部署で抱えている施策の難易度も違うという話がありましたけれども、これはご参考までにというところですが、人が仕事をできる、できないではなくて、その課のポジションの職務評価というところがあると思います。例えば、私どものところでは人事部とか営業部とか管理部とか、それぞれ同じ課長という職でも、求められるスキルは全く違うという中で、ここのポジションはミッションを抱えていて、大きな他にはないスキルを求められているから、目標も高くなりますといったように、おそらく、難易度は少し違うのかなと思いますので、職務評価をして、目標のレベルを確認していただくと、目標に対する進捗度合いというところも確認の一つになるのかなと思います。以上です。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

行革方針の目指すべき目標は、DXの推進とか、ワーク・エンゲイジメントの向上とか、かなり定性的かつ壮大な目標を掲げているのですが、その壮大な目標に対して、1期なので令和6年度末までにどれぐらい近づけたのかというような評価の方法なのかなと思っております。委員のおっしゃるとおり進捗度の見える化というのは本当に必要ですので、今後、各所属がこういう取組をしたという進捗度というよりも、むしろその全体としてKPIを設定することで、見える化をしていきたいと現状ではそのように考えております。今ご意見いただきましたので、また検討

を進めて参りたいと思います。

また、所属ごとのミッションが違うので、その取組の難易度も異なるのではないかというご意見ですけれども、確かにそういう側面があることは否定できないと思います。ただ、今回その目標達成は県庁自身のアウトプット、アウトカムとして、どこまで目標に近づけたのかという観点で、一つひとつの取組がそこにどう関わったのかという点を出していければいいかなと思っています。まずはその所属で頑張った点を積極的にプラスで評価していきたいと考えております。

●河村委員長

私から2点あります。1つは、先ほど出た定量の話です。定量は確かに評価基準になりますが、行革は先ほど言ったように大きな話なので、定量のデータをぱっと見ただけでは、判断はなかなか難しいかもしれない。ただ、県民に対する説明として見ると、先ほど言われたように、わかりやすいという特徴があるので、ある意味、定量評価というよりは説明責任のための資料というウエートが高くなるというところがポイントなのかなと思います。要するに、滞納率が減っているとか、トレンドを理解していただくための資料の側面が強くて、数年経ってトレンドを見てみたらこうだったよねという話になると思います。定量はどちらかというところ、ロングスパンで評価の対象になってくるので、毎年度の取組というのは、それはそれで委員会でチェックが入るという形の構図の方がいいのかなと思います。

それと、先ほど菅野委員が言われましたが、課題についてももう少し掘り下げてもらったほうがいいと思います。というのも、今、都道府県議長会の議会のDXに携わっていますが、本会議は法律で議場に来ないと出席にならないからデジタル化ができないということがあって、改革をしたいけれども、法律が邪魔をしているということがあるので、そういったことを書ける欄があってもいいかなと思います。国が行政改革を妨げているポイントであるとか、個人情報保護法が改正されましたが、法改正によってむしろ行革とは逆行するようなどころがあるとか、そういった課題を書く欄があると、評価ではなくて、県民に対して、県としてはわかっているけれど、我々が頑張ってもそこは乗り越えられないというように説明する資料になる。同時に知事に対して、国に圧力かけてくださいというような資料になるので、そういった資料の出し方も必要なかなと思います。県民からすると、こんなことができないのかと思うことがあって、例えば議会のオンライン会議は、オンラインの条例を作らないとできないけれども、県民の方はズームで簡単にできると思っている人たちがいます。現行のルールに基づいて行政を行っているけれども、そのルールを県民が知らないがゆえに、行革ができていないという評価になる部分もあるので、そこ

を少し書いていかないといけない。そういう課題を明示しておくことが、主権者教育や、県民に対して、どこまでできて、どこができなくて困っているのか県として説明できる状況になると思います。特にDXは県民の感覚と庁内の決められているルール、ないしは国や法律上のルール間のギャップがすごくあって、民間はフリースペース、フリーアドレスで会議すればいいと簡単に思うけれども、無線が使えない役所が多くて提案されてもできないとか、そうすると行革できるはずなのにどうしてできないという話になります。だから、絶対に書けということではなくて、法令的な課題とか制度的な課題の見せ方を考えたほうがいいという提案です。

●鈴木課長

デジタル化の仕事をしていますと、既存の法律ですとか、あとは、仕事の進め方に関する慣習的なものも含めて非常に制約が大きいと思っており、その限界を日々仕事の中でも感じているところでございます。自分たちの条例を改正すればできることは、自分たちでやっていかなければいけないですけれども、国の規制緩和を求めるということについて、行革の視点で行うということがありませんでしたので、規制緩和を担当している部署と協力して、行革の目的であるDXの実現に向けてどういった規制緩和があるのか、どう進捗したのかということを含めてご報告できるといいのかなと考えています。

●河村委員長

既存の法律を変える方がいいということ、やはり地方発で、宮城県の行政改革だけでも他の県でも同じ問題を抱えているので、心意気ではないですが、そういうものを出していくということがあった方がいいのかなと思います。あと、先ほどの震災の時こうでしたという話は、いろんなところでまだまだ聞いてもらえる物語なので、人を減らしすぎないというところの歯止めとかそうした部分ではポイントになってくるので、うまくフレーミングをしていただきたいと思います。

●菅野委員

今のDXの話ですが、先導的な取組という意味ではやはりDXだと思います。トランスフォーメーション、構造改革ということになりますので、行財政改革は構造改革という部分ではリンクしていると思います。組織的な話で大変恐縮ですけれども、仙台市では来年度にデジタル戦略推進部を発足させ、改組して室から昇格させるということでございます。当県では今年度からデジタルみやぎ推進課で情報化推進ポリシーを進めようとしており、対抗するわけではないですが、やはり、仙台市が部になったのであれば、当県は、各市町村に対して指導する立場でございます

ので、できればDX推進本部というようなことで、大幅な権限を持たせて、強力に推進していただきたいと思います。組織のマネジメントの話になりますので私が言うのも大変おこがましいことですが、権限を与えて、できれば外部の人材をどんどん登用された方がいいのではないかと考えております。庁内の人材の資質を高める取組はされているようですが、外部の人材を登用して大幅な権限を与えてですね、宮城県はDXをやっているんだということを県民に対してアピールすることは、必要ではないかというふうに考えております。

●河村委員長

難しいのはデジタル人材を雇うとすると、お給料を高くしないといけなくなって、行革と費用対効果どちらが大きいかということですね。デジタル化に関しては、初期投資をどう抑えるかというところがポイントとなっていて、ベンダーさんと話をすると、入札のように国でコアシステムを開発して、ベースは全国一緒というのが一番安く済むのに、それぞれの自治体がカスタマイズ発注かけているので、高額化しているというのがあります。デジタル化の進め方の組織運営がある程度見えてくれば、先ほどの採用ではなくて派遣の可能性も出てくると思います。僕の大学の研究科がまさに情報化研究科で、今デジタル人材は、公務員のお給料では就職してくれないのではないかなというぐらいになっていて、採用したらずっと採用し続けられないといけなくなるので、デジタル化その進め方はご検討いただければと思います。

時間ですので、次のところに行きたいと思います。2番目として、行政改革の効果的な波及方法と、先ほど言いましたワーク・エンゲイジメントについて、二つ合わせてご意見いただければと思いますが、皆さんいかがでしょうか。

●大原委員

資料2の5ページ、ワーク・エンゲイジメントの向上のところ、職員のメンタルヘルス対策の実施とありまして、メンタルヘルスセミナーの実施とストレスチェックの結果を活用した職場環境の改善の取組を試行していると書いてあります。ワーク・エンゲイジメントはもちろんメンタル的なところはすごく大きいかなと思いますけれども、これも客室乗務員の話で大変申し訳ないですが、国際系の客室乗務員のワーク・エンゲイジメントについて、ある実験的なところを行った事例がありましたので少しお話したいと思います。客室乗務員のフライト、例えばヨーロッパに行くときに毎回必ずしも同じクルーで飛ぶというわけではなくて、初めましてということが多いのですけれども、往復同じメンバーで飛びます。その同乗クルーの行き声のかけ方や仕事の支え方、支援の仕方によって、他の人たちの自己効力感が高まり、帰りのパフォーマンスが発

揮されるということがわかったという結果がありました。このCAのワーク・エンゲイジメントというのは、サービスとか、その風土を高めることによってお客様に還元され、そしてパフォーマンスの評価やロイヤリティの向上を通じて、さらなるサービス風土の向上に繋がるという好循環が生まれるということがわかりました。このように、メンタル的なセミナーだけというわけではなくて、例えばコミュニケーションをどのように取ったらいいとか、それから、日本の職場の強みはすごく和を重んじるというところがあると思うので、協同というところで、そのためにどんなことを言ったらいいのかという観点からのセミナーというのも効果的なのではないかなと思いました。

それから、先ほど申し上げたように、やはり個々のパフォーマンスを上げていくということが生産性向上に繋がっていくと思いますので、仕事に対する上司からのフィードバック、あなたはできるというようなものがあると、非常に働く気持ちが高まって行って、このワーク・エンゲイジメントの熱意、没頭、活力の3点が向上して仕事もやる気を起こしていくのではないかなというふうに感じておりました。仕事は与えられたものをやるだけではなくて、主体的に取り組むことも大切ですし、そのためにはやはりこの3点がすごく大切だと思います。私は2019年から県の新任職員研修を担当させていただいておりますが、その時に仕事に対するやりがいを自分どのように見つけていくかというようなことも、ビジネスマナーを教えながら話をしています。もちろん入ってきたばかりの人たちはやる気に満ちあふれているのですが、それをどう持続させていくのかといったところのお話をするのですけれども、仕事にやりがいを常に持ちながら職員がやっていくことで、それが県民のために還元されていくのではないかと思います。県庁の職員というのは県民のために働くという思いで、新人の職員も入ってきますので、やはりそのあたりをいかに持続させていくかというところでワーク・エンゲイジメントはすごく大切なのかなというふうに感じておりました。以上です。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

ここは担当からお話しします。

●事務局（行政経営推進課）

まさに大原委員がおっしゃったようにありたいと常々思っているところです。コミュニケーションですとか、上司からのフィードバックというお話をいただきましたが、庁内で形式的に決ま

っている人事異動の面談と、それぞれ目標を毎年立てるのですが、その成果に対しての面談というものはあるのですけれども、それ以外のところは所属任せになっていて、業務が忙しいので細かな面談はしていないところが多いのかなというのが実情です。そういったことで、面談やコミュニケーションの大切さというところも1つ取組として検討したいと考えておりまして、効果的な面談の仕方といったものがありましたら、ご助言いただきたいと思います。

●大原委員

そうですね、目標設定の仕方とか、それをどう持続させていくかといった研修をする中で、その時にコーチングの手法も取り入れると、潜在意識を引き出すので効果的なのではないかなという話はいたします。もちろん1対1というのは、そこで話したくないこともあるかと思うのですが、コーチングの手法を使うと、その人の考え方だったり、こちらから助言をするのではなくて気づきを与えたりというような部分があるので、コーチング手法を面談に取り入れるといいのではないかなと思います。少し話がずれますけれども、私は新任職員研修の時に、皆様公務員ですよねということで、「幸夢員」って幸せの夢の員ですので、皆さんは、県民にとっての幸せを与える、夢を与える、そういう人なんですよという話を最後にしたりします。そういう気持ちで本当に働いていただきたいなということを毎年話していきたいと思っています。

●河村委員長

他にいかがでしょうか。

●佐藤委員

島津先生という方が、日本でのワーク・エンゲイジメントの研究を一番進めていらっしゃる方なので、そのウェブサイトを見ていただければいいと思いますが、いくつかワーク・エンゲイジメントを高めるための手法を開発されています。1つ目は「参加型討議」で、これはおそらくやっていたらいいと思いますけれども、違う部署の方たちでどういう仕事の仕方をしたいかというような職場活性化の取り組みを話し合う場を設けるべきだというのが一つです。2つ目が、職場内でお互いに尊重し合えるような人間関係を築くということも重要視されていて、それは「CREWプログラム」と言われています。先ほどのコーチングにも似た手法ですが、研修を受けたCREWファシリテーターという人を設けて、単に上司と部下という1 on 1ではなくて、例えば、すべての意見に価値があります、あなたを認めますというような感じで、一つ一つ話を丁寧に聞いていきます。それから、完全にその人の話に同意するのではなく中立的な立場をとらないといけないというようなファシリテーターのルールがあります。セッションをしているときに、相手か

ら出た意見に対して何か意見をするというのではなくて、相手をそのまま丸ごと受け入れて、こちらから提案はしないとといったような、いくつか守らないといけないことがあるので、それはぜひウェブサイト確認をして取り入れていただくといいかなと思います。3つ目が「ジョブ・クラフティング」と呼ばれる手法で、どんなやりがいがあるか働き方を工夫していくための方法です。業務に対して自分がどういう工夫ができるかということを引き出していく方法で、その時に計画カードというものを作って、どこまでできたかをP D C Aでまわしていくという手法です。これも結構いろんな方法が紹介されていると思うので、取り組んでほしいと思います。最後4つ目として、思いやり行動を増やすという方法があって、組織の中でどんな改善を行ってきたかとか生産性をどうやって向上してきたかということを開き出していき、グループワークと実践を繰り返す手法です。仕事で他の人から援助していただいたことを書き出したり、援助してもらいたいことを書き出したりということを行います。それが思いやりということになるので、先ほど紹介されたE x c e lカイゼン隊も一緒だと思います。最終的にグループ内でどういうことを改善してきたらより組織がよくなるかということを開き出して、日常業務に戻るということで、プログラムを繰り返していきます。

この4つを紹介されているのですが、基本として、県庁の職員の方が効率的にその仕事を進めるということに主眼が置かれがちですが、その人たちも普通に人なので、職場で困っていることがあったり、私生活で困っていることがあったりするので、人として尊重することをまず基本に置いてほしいと思います。特に40代の方が県に残らなくて困っているという話を聞いたのですが、やはり私生活では子育てもあり介護もあり、仕事では重責を負ってということで、つぶれていく人が多くて、違うところに職場を求めるといことになりがちです。その人たちがどういう生活を送っていて、自分の仕事に対してどういう思い入れがあるのかということを開き出して、人として尊重して、あなたの仕事をうまくやるためにみんなで頑張っていこうというような、そういう雰囲気醸成できると、残って県のために頑張りたいという気持ちになっていただけたらと思います。その一環として、4つの手法、最も適したものを選んでいただいでやっていくということを紹介したいと思います。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●事務局

早速ウェブサイトの方を参考にさせていただきます。ありがとうございます。

●鈴木課長

私は管理職ですけれども、県の組織として、自己効力感、肯定感を高めるための具体的な取り組みというのは、正直なところやってきていないです。風通しを良くしましょうとよく言うのですが、この風通しというのは、ややもすると管理職から職員に対する言葉であって、報連相だったり、リスクがあったらきちんと報告したりとか、そういった風通しだったわけです。ただ、それでは組織としてはもたないという危機感が共有化されてきて、今回の行革でもワーク・エンゲイジメントという言葉が入ってきましたが、そのワーク・エンゲイジメントに取り組む姿勢や考え方、具体的な方法論も含めてこれまで醸成されていなかったもので、ご意見様々いただけると大変ありがたいです。

●河村委員長

他にいかがでしょうか。

●菅野委員

エンゲイジメントというのは、帰属意識とか誇りとか、愛着という意味で捉えていまして、私は昭和の人間ですので、あまり今の時代でエンゲイジメントということ語ることはなかなか実態的ではないと思っていますけど、昭和の時に社会人になりまして、どっぷりそれに浸かってしまっていて、気合いと根性、そして飲みニケーションの世界をよしとした人間ですので部下や同僚に対しても同じように対応してきましたが、今の時代では全く合わないなというふうにももちろん思っています。国際機関で実施した調査を見てきのですが、日本人というのは、働きがいか、職場内コミュニケーションは断トツの最下位だったということで、非常にショックを受けました。日本特有の組織風土になってくるのかなと思います。職場というのは同じ時間に同じ場所で顔合わせて決められたプログラムをこなすということで私どものときはやってきまして、それがよしとされてきました。それはやはり終身雇用で同質性が求められ、なおかつ年功序列という日本特有の組織のあり方が続いてきたということだと思います。

自治体も民間とあまり変わらないのかなと思っておりまして、これから財政面から見ても県もそうですけど自治体の職員の数は減ってくると思っていまして、逆に業務量は増えていくと思いますので、そこをどうするかというと、生産性を上げていくDXの推進も一つの大きな方法だと思いますけど、ワーク・エンゲイジメントを高める方法ということで、私は3つほど提案をさせていただきたいと思います。

まず職場環境改善するということだと思います。私も県庁にはたまにしか来ませんが、職場の

内のレイアウトは部署ごとに違うと思いますが、どうも密集していて狭く、息苦しいと感じますので、これを改善されたらいいのではないかと思います。レイアウトを変えるもそうですが、先ほど委員長がおっしゃったフリースペースもなかなか難しいと思いますが検討すべきで、あとは私服で働きやすい服装に変えていただくとかですね。それから、一番大事なのは、仕事の悩みとか自分の思いとかを相談できる気軽な体制を作ることだと思います。もう一つは、知識のアップデートを図ってもらいたいということです。特に中高年の管理監督者の皆様は、DXについてはあまり意識がない方が多いのではないというふうに思っておりますので、パソコンもアップデートしないと遅くなりますし、ウイルスに感染してしまいますから、常に知識を取り入れるということをしていただければと思います。そしてテレワークですけど、コロナの感染がものすごく拡大していますが、テレワークの活用もなかなか進んでないと思います。テレワークをすることによって通勤時間は減りますし、自分の自由な時間も使えますし、ましてや考える時間が増えますので、生産性は自ずと上がっていくのではないかと思います。テレワーク以前の問題で、書類とかコピーとかとにかく多いと思いますし、それから会議も多いということもございますが、テレワークの活用をこの方針の中でも謳っておりますので、進めていただきたいと思えます。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

働き方を変えるという観点で、職場環境の改善ですとか、職員自身がアップデートし続けるということは、本当にやっていかなければならないことだと思います。主務課が行政経営推進課となっておりますので、当課としても引き続き取り組んでまいりたいと思っております。なお参考までにですが、来年度オフィス改革事業ということで、書類のデジタル化と、職務内容に適したレイアウトに変えようという実証事業をやる予定でございますので、まずはそこからだと思います。始めに気合いと根性、飲みニケーションという話をされて、私もどちらかというところの方の世代ではあるのですが、大原委員がおっしゃったとおり、幸せと夢の「幸福員」という志を持って入庁してきているので、そのモチベーションを保つために気合いと根性、飲みニケーションの時代ではない、働きかけ方、飲みニケーションに変わる場所をこの庁舎の中に作っていくことが大事なのかなと思っています。そういった取り組みを考えながら、試行錯誤になるとは思いますが、やっていきたいと思っています。

●河村委員長

はい。ありがとうございます。では、長谷川委員お願いします。

●長谷川委員

ワーク・エンゲイジメントについて、職員の皆様に意識調査みたいなものは、されたことはあるのでしょうか。

●鈴木課長

少し古いですが、平成30年度にしたのが最後でございます。

●長谷川委員

私どもでは実施しております、定期的にモラルサーベイと言って、全従業員に対して、現在の自分の業務や職場、企業全体、コミュニケーションはどうかということについて意識調査をします。そうすると、今の県庁全体の現状と課題が見えてきます。サーベイだと個人の回答はわからないので、あくまでも組織全体の現状と課題ということになりますが、それを知らないとなかなか対策はできないと思います。まずそういった外部の機関を使って全体のモラルサーベイを実施して、現状こういったところに課題があるとか、コミュニケーションはこういったところに不足しているとかいうことをわかった上で、面接方法や管理職の聞くスキルを上げるなど対策を考えていくということで、まずは現状を知ることが必要なのかなと思います。あとは、管理職の聞くスキルについて、先ほど管理職はなかなかコミュニケーションのそういった教育を受けてこなかったとのことでしたが、佐藤委員がおっしゃっていましたが、360度評価というのもいいと思います。我々も実施しております、部下、同僚、上司みんなから自分を評価してもらうことによって、自分を客観的に知ることができ、自分に足りないことがわかります。まず組織の課題を知るとともに、管理職については自分の足りないものを一旦把握した上で、それを補うためにはどうすればいいだろうと次のステップに進んでいけるのではないかと思いますので、有効な手段ではないでしょうか。以上です。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

ありがとうございます。まず勉強したいと思います。

●河村委員長

では星委員お願いします。

●星委員

働いてきた経験上、アサーティブな環境ではなかったということを今思い出してしまして、そういった教育に触れた方、管理職の方でも関係のない方もいらっしゃるなと思います。メンタルヘルスの対策をされているということですが、失敗したときの立ち直り方、支え方というようなことが職場にあるといいと思います。ほったらかしにしていい場合とそうでない場合の見極めがとても難しいでしょうけれども、そういう事象が職場では常に起こっていて、貴重な戦力の職員さんが働き続けられないとなれば、これはお互いにもったいないことであります。競争の原理で、私は人よりもできないとかそういった意識がある中で過ごしていく環境であろうと思いますので、立ち直るといふかそうならないようなセーフティーネットも用意していただいて、それが先ほどの相談するところとか、上司が相談相手たり得るのかとか、アサーティブに自己肯定感を高められるようなことがあったらいいのかなと感じておりました。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

はい、ありがとうございます。本当にそのとおりで感じております。

●佐藤委員

今の乗り越えられないときにどうするかという時の話で、乗り越える力のことをレジリエンスと言いますが、もともと個人が特性として楽観性を持っているということもあるのですけれど、さっき言ったように、コーチングをしたりポジティブフィードバックをしたりして自己効力感を高めていくことによって、この組織の中で自分がチャレンジして失敗しても周りの人がちゃんと支えてくれるということを理解していると、失敗しても立ち直りやすいというふうに言われています。そういう関係性を今までは飲みニケーションで培ってきたところを、面談の中で自己開示して、自分が私生活ではこういうことに困っているけれども、仕事の場では、他の人が例えば早く保育所に迎えに行かないといけないことを認めてくれるというようなことが積み重なっていくと、ここでやり切っても大丈夫だというような安心感に繋がっていったら、仕事に打ち込めていくということにだんだんよいフィードバックに変わっていくと思うので、そういったレジリエンスの力を高められるような面談をぜひやっていただきたいと思います。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●鈴木課長

レジリエンスも個々によって異なるので、日頃から理解できるようにしておくことがまず大事だなということを自分が問われたような気がします。ありがとうございます。

●河村委員長

研究者の立場から言うと、1人で研究するのはできるけどチームワークがない人とか、部下を持った途端に駄目になってしまう人とかやはりいると思います。日本の場合は年功序列の仕組みで、基本は昇進試験みたいなことがなければ順繰りに上がって行って、最初につまずくのはおそらく部下を持った時になると思います。その部下を持ったタイミングで、接し方がわからないとか、プレーヤーとしては能力高いけれどもマネージャーとしては能力が意外とないのではないかとかいうようなところで、研修でのサポートがポイントなると思います。さらに、マネージャーになりたくないという選択肢があればいいでしょうけれど、県庁の場合はなかなか難しいところもありますし、昔の世代の俺の背中を見てついてこいといった場合は、ついていけなかった時のフォローの仕方を考えないといけないし、特に引き継ぎも大事ですね。部下を持つことと家庭が増えるということの二つがファクターとしては大きくて、そういった組織の変わり目とライフストーリーのタイミングのところの研修は1回見直したほうがいいのかなと思います。

我々研究者は訓練された能力と言いますが、行政の人は入ったときにすごく前向きですけれども、訓練されていくにつれていろんな行政の原則を学んで、学んでしまうがゆえに手をつけられなくなっていく、例えば、行政の仕事は法律に基づいてきちんとやらないといけないですが、杓子定規な法解釈してしまうというふうに陥ってしまうので、融通さを利かせるようなところも少しやらないと厳しいのかなと思います。これが1つと、もう1つは、先ほど仙台市の話が出ましたけれど、市役所と県庁の決定的な違いというのは、県民から直接的によかったねとかいった声を聞く確率がとても少ないということです。復興期間は、自分の仕事が公表されてニュースで流れるから、評価されているとわかりやすいけれど、今は復興もなくなってきて、県庁職員が評価される場が少なくなってきている。現場を持っている方々はそこで評価されやすいけれども、管理運営の方々はなかなか評価されないというところがあって、どうしても庁内評価のウエートが高くなります。要するに、承認欲求の話から言えば、承認されたいけれども、その場が極端に少ないというのが県庁の特徴だと思います。先ほどの自己効力感を高めるかという話しは、裏を返すと、いかに承認欲求を満たしてあげるかという側面もあると思うので、その評価の仕方というものを少し考えた方がいいです。直接その部局が違っても、現場へ行ってもらって、ありがとう

と言ってもらえるような場があればそれはすごくいいですね。僕も大学の先生になって震災のときに三陸沿岸を周っていたら拝まれたことがあって、そういう存在ではないのにと思うのだけれども、そういうところで感謝を示してもらえることは、自分の仕事が役に立っているという実感になります。ある部分まだ復興が終わっていないというのは、他の県に比べれば、そうした高揚感を保てる環境にあるということなので、むしろ使えるものは使った方がいいと思います。やはり震災の伝承を共有していく場とセットにして、復興とは関係ない部局の方々がそういうイベントを手伝って、評価をされているところの場を共有することによって、県の仕事は役に立っているという帰属意識を高めるということの仕掛けを少し考えてもらうといいかなと個人的には思います。どうしても縦割り行政なので、直接県民の声と接しないところで、どうやってうまく評価してもらえるかといったところは、やはり場を作ってあげないと難しいかもしれない。

次に、行政改革の効果的な波及方法について、ご意見少なかったもので、追加でご意見いただければと思いますが、いかがでしょうか。なかなかこれは難しいです。

●鈴木課長

担当から問題意識について先にお話しさせていただいてもよろしいでしょうか。

●河村委員長

お願いします。

●事務局

はい。今回12月末時点での行政改革の取組について、すでに方針に取組として載せているもの以外についても、各課で取り組んだもので、掲載対象になっているものは積極的に出してくださいということで照会をかけたのですけれども、やはりなかなか出てこなかったということがありました。要因として、自分たちの課が取り組んだものがそもそも行財政改革に該当しているという意識がないということが要因として1つありました。事務局の方から、こういう取り組みそちらで行っているけれども、これはまさに行政改革、効率化の取り組みですよということをお話しすることで、記載してくれたというケースもいくつかありました。やはり、その行政改革の中身が、自分たちの職場にあまり関連していないのではないかという意識がどうしてもあるところがありまして、その辺、全庁を挙げてこの行政改革に取り組んでいくということで方針を作ったのですけれども、なかなかその意識、主体性という部分で、伝わりきれていないのかなというところがあります。もう少し主体的に取り組んでもらえるような仕掛けみたいなものがないかなというところが事務局として悩んでいるところでございます。

●河村委員長

例えば、前年度から予算を削ったもの、事業全体をやめたというのも実は行政改革で、あとは人員を減らしたものの、効率化したもの、ITに切り換えたものとかそういうリストを作って、該当するものを書き出してもらいたいのではないかと思います。県民からすると、行政改革というのは、予算を削減しましたとか、人員を減らしましたとか、効率化したというものなので、該当したものを具体的に書いてくれれば、内部では普段やっているのもので特段すごいことではないと思うけれど、外から見ると頑張っているなと思うので、さっきの定量評価ではないですが、量が必要ですので、リストを作って提示してもらいたいということは1つあると思います。

もう1つは、やはり行政改革の職員研修をどのように実施していくかということだと思います。例えば手法として、僕が石川県でやっている研修では条例を作るといったものであったり、あとは補助金の使い方についてであったり、行政改革を進めるためにどのように情報流せばいいか、どうすれば外堀が埋まるのかといった、少しトリビアチックな政策の手法、行政の進め方に対する手法に対する研修をしていくといいかなと思います。自分たちの能力だけではなかなかそういうこともできないですし、本当に合っているのかどうかというのは、トライアンドエラーをする場がないと厳しいです。行政は常に本番ですから、失敗すると自分の業務上の責任になってしまうためトレーニングができないという構造上の問題があるので、石川県の研修では、とりあえずこれは業務ではなく研修なので、間違ったとか、合っていると関係なくやってくださいとしています。行革の問題に関しても、トレーニングとして自由に案を出してもらって、自分の責任がないところで提案してもらって、政策コンペもそうですが、言い出しっぺが責任取らないといけなのではないかというのがあって、思い切ったものが出てこなかったりするんで、そういう行政改革に関する研修の見直しは必要ではないかと思います。

石川県の研修でおもしろい案が出てきて、渋滞を防ぐためロードプライシングをやりたいというものですが、今の能力ではできないのだけれども、もしできるとするならばこういう条例が必要で、そうするとこういう効果が必要でという形で、今は実現できなくても、少し先の案としてそういう形でストックさせておく。そうすると、後でこれ使えるという話になって、手がつくという場合もあるので、そういう種まきの場を少し行政改革の場合ではやらないといけなのかなとは思っています。目的外税もそうですよね。例えば僕が提案しているのは駐車場税で、この辺りの駐車場に超過課税でもいいですけど何かかける。そうすると止めたがらないので、車が入ってこないから、路上駐車が増えるかもしれませんが、基本的には渋滞は減ります。さらにその

目的税の上がり、バスとか、地下鉄とか、そういうところの補填をするといった交通政策ですよ。そうすると行革をしたいから税金を取るのではなくて、行革の先にあるアウトカムのために、その行革を使うという方法も実はあります。岩手県の産廃税がそうで、政策課税みたいなものです。そういったことは中長期的に言うと行革なので、挑戦する場というものを研修のところで増やしてあげるといいかなと思います。どうしても小手先のテクニックになりがちですけど、行革はやり方しだいですし、世界の行革ってすさまじいことやっていますので、例えばIT使えない方は3年以内に合格しないとクビですとか、日本ではできないですけども、そういうようなことを調べてみたりする場があってもいいかなと思います。ですから、波及するところは今やっている事業のところの波及だけではなくて、みんなで一緒に学ぶ場で、うちの課はこうやっているといった情報交換をするというのがあります。課長級はすぐにできる、できない、の判断をしてしまうし忙しいので、主幹クラスの研修でこれをやらせるとちょうどいいかな。その辺りも少し検討してはいかがでしょうか。

他にいかがでしょうか。何かありますか。

●菅野委員

仕事は何のためにするのかということになりますけれど、やはり県民生活の満足度向上が第1の目的になると思っていますが、なかなかそこを意識している人は少ないのかなと思います。県庁に入庁したときは意識していると思いますが、だんだん年齢が上がって、役職が上がっていくと希薄になってくるというような感じがします。そこはやはり年功序列とか集団主義とか日本独特の組織風土の問題があると思います。私の経験で恐縮ですが、民間にもおりましたし、公的団体にもおまして、民間の時は成績が上がらないと駄目だというノルマ主義でしたが、公的団体ではがらりと変わって、会員のための組織ですけど、実は、見ているところが組織のトップのための仕事をしているということはものすごく多いです。要するに付度ではないですけど、そこを見て上に上がっていくことをよしとしていて、これは絶対違うなと思っています。公務員はそういうことではなくて、何のために仕事しているかということについて、特に中間管理職の方々については、もう一段階二段階はブラッシュアップといいますか、植え付けていくそのような仕組み、やり方というものを強力にやっていく必要があると思います。すべての県庁の職員さんに該当しているとは私は全然考えていませんけれども、入庁のときは非常に優秀な人間が多かったと思いますが、だんだん組織に染まっていくうちに薄れてくることもあると思いますので、その辺りも研修の中で、難しいですけど取り入れていく、意識していただくことをご検討いただ

ければと思います。

●佐藤委員

メンター向けのメルマガを出されたということをお先ほど伺いましたけれど、行財政改革についてのメルマガはできないでしょうか。というのは、おそらく行財政改革という言葉を知るとすごく大層なことをしないとイケないというのが意識的に働いて、さっきも委員長からありましたが、こういうことが行財政改革に繋がっているという事例があまりよくわかっていないので、自分たちがやっていることが出てこないのかなと思います。ですので、例えば面談の中で聞き取った行財政改革に関するよい取り組み、グッドプラクティスを、この課の方から、こういうものが行財政改革です、小さい取り組みであってもこれは行財政改革の具体的な中身ですよというのを発信していくと、それだったらうちの課でもやっていると気づくことができると思います。そういう内容をぜひ発信していただいて、該当事例を自覚していただくというのがいいのではないのでしょうか。

●河村委員長

いかがでしょうか。

●事務局

現実的にできそうなご意見をいただきましたので、さっそく検討させていただきます。委員長からご意見いただきました、具体的なリストを作って各所属でチェックしてもらおうということも、令和3年度の実施状況を来年度4月に取りまとめる予定にしていますので、そのタイミングで活用できないか検討いたします。ありがとうございます。

●河村委員長

大きい行革の話はみんな見て分かるので、例えばさっきも出ましたけど受付をコンピュータにしましたとか、そういう小さい事例を月1とか隔月ぐらいの間隔で行革通信みたいな形で発信していく、皆さんの周りのこれも行革の取り組みですといったことを、ちり積も通信ですね。さきほども言いましたが、大きい改革はもう終わって行政の日々の小さい活動で行革してもらえない時代になっていると思うので、ちり積も通信で共通認識を持ってもらうという形がいいかなと思います。大きい話は知事が話しますし、課として見るとそういう共通認識作りを頑張ってもらえるといいかなと思います。

それでは、時間になりましたので、議事を終了します。

3 その他

●河村委員長

次第3その他に移らせていただきたいと思います。事務局から何かありますか。

●事務局（佐藤班長）

本日は皆様どうもありがとうございました。事務局から今後のスケジュールについて連絡いたします。この方針の進行管理につきましては、資料1のスケジュールに記載しておりましたとおり、本日、委員の皆様からいただいたご意見を踏まえまして、実施状況報告及び実績評価の方法について、3月の県行政改革推進本部幹事会で審議する予定でございます。

次回の委員会は、令和4年6月から7月の間での開催を予定しております。議題につきましては、本方針の令和3年度の実施状況報告に基づく実績評価につきまして、ご審議いただきたいと思いますと考えております。

今後のスケジュールについては以上でございます。

●事務局（鈴木課長）

3月の幹事会で決め打ちではございませんので、また継続してご意見を賜りたいと思います。

●河村委員長

ある程度の枠は決めておかないと大変ですので、お願いします。

ただいまの説明につきましてご意見、ご質問等ありますでしょうか。なければ進行を事務局にお返しします。ご協力どうもありがとうございました。

4 閉 会

●司会（高橋副参事）

河村委員長、各委員の皆様、大変貴重なご意見を賜りましてありがとうございました。

以上をもちまして、令和3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。

ありがとうございました。