

# 令和6年度 山形県行政支出点検・行政改革推進委員会（第2回） 会 議 録

- ◇ 日 時 令和6年10月31日（木） 13：30～15：05
- ◇ 会 場 県庁502会議室+Web会議
- ◇ 出席委員  
委員長 コーエンズ久美子  
委 員 大垣敬寛、鈴木治、中西愛子、樋口恵佳、船山整、  
横尾香矢子、涌井朋子

〈五十音順、敬称略〉

## 1 開 会

（事務局）

それでは、ただいまより、令和6年度山形県行政支出点検・行政改革推進委員会の第2回会議を開催いたします。

初めに伊藤総務部次長より御挨拶を申し上げます。

## 2 挨 拶（総務部次長）

（総務部次長）

改めまして、総務部で次長をしております伊藤と申します。一言御挨拶を申し上げたいと思います。

本日は、御多用の中、山形県行政支出点検・行政改革推進委員会の第2回会議に御出席いただき、誠にありがとうございます。本日は、次第にもありますとおり、二つの議題について協議いただく予定です。

一つ目は、次期山形県行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子案についてです。第1回の皆様の御議論を踏まえ、これまで積み重ねてきた改革の成果、県を取り巻く情勢、政府の動き等を勘案し、新プランの基本的な考え方及び骨子を整理いたしました。

二つ目は、事務事業見直し改善に係る外部評価についてです。第1回の本委員会において、事務事業評価部会にて事業評価を実施することを決定いたしました。樋口部会長より、先日実施した評価の結果を御報告いただき、その後、その評価結果を踏まえた対応について事務局より説明させていただきます。

これらに対しまして、委員の皆様には本日もぜひ忌憚のない御意見を頂戴したいと考えております。どうぞよろしく願いいたします。簡単ではございますが、御挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

（事務局）

それでは、早速ですが、議事に入りたいと思います。ここからは、当委員会の

設置要綱第5条第2項の規定により、コーエンズ委員長に議長をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願ひいたします。

### 3 議 事

○会議の公開の可否について、原則として公開することに決定

#### (コーエンズ久美子委員長)

本日は、次期山形県行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子（案）について、また事務事業見直し・改善に係る外部評価結果について協議いただきます。次期山形県行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子（案）については、それぞれの御専門の立場からお気づきになっている点などについて、皆様から簡単に御意見、御助言などをいただければと思っております。

それではまず、次期山形県行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子（案）について、事務局より説明をお願いいたします。

#### 議事（1）次期行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子（案）について 資料1－1～2及び資料2に基づき説明

#### (働き方改革実現課長)

働き方改革実現課長の高嶋と申します。それでは、私から少しお時間をいただき、御説明申し上げます。

まず初めに、資料1－1を御覧ください。こちらは、次期プランを策定する上での基本的な考え方をまとめたものになっております。次期プランの表題についてですが、現時点では仮称として「山形県行財政改革推進プラン2025」としてあります。

次期プランの内容を分かりやすく県民の皆様にお示しするため、今回初めて「人口減少時代における山形県行財政運営の基本方針」という副題をつけております。次に、資料中央部上段の「プラン策定の趣旨」の部分を御覧いただければと思います。

現行プランは令和6年度、すなわち本年度が最終年度となっておりますが、令和7年度以降においても、急激な人口減少など本県を取り巻く社会経済環境の変化、そして引き続き厳しい財政状況のもとで、新たな行政課題に的確に対応し、必要な行政サービスを提供し続けることができるように、限りある行財政資源の選択と集中による有効活用に向けて、不断の見直しを計画的に行うため、新たなプランを策定するものでございます。

次期プランを策定し、行財政改革の取組みを全庁的に推進することにより、第4次山形県総合発展計画による県づくりを進めるための土台となる、安定性と機動性を併せ持つ行財政運営体制を構築してまいります。次に、資料の左側にある「県行財政を取り巻く現状と課題」の部分を御覧ください。

これらの課題認識の背景や補足資料について御説明申し上げます。資料1－2の1ページを御覧いただければと思います。まず左側のグラフにありますように、本県では、全国及び東北全体と比較しても、人口減少が早期かつ急激に進行している状況にご

います。

また、右側のグラフを御覧ください。本県の出生数については、2005年から2023年の約20年間で約45%減少しており、少子高齢化を伴う人口減少が加速している状況を示しております。

次に、資料1-2の2ページ目を御覧ください。資料1-2の2ページ目にあるグラフのうち、上段は本県の大学卒業程度・行政職の採用者数を表しております。左側の緑色の部分が過去10年の実績で、右側のピンクの部分が今後の採用者数の見込みです。

ピンクのグラフ上にある赤い水平ラインが、過去10年間の平均採用者数である約48人を表しています。その上に点線があり、そこに60程度や70程度と記載されているのは、現在の県の組織規模を維持するために必要な採用者数で、退職者数を補充するために必要な採用者数を示しています。このグラフは、今後10年程度、職員の年齢構成により必要採用者数が増加することを示しています。

次に、下段のグラフは本県の大学卒業程度・行政職の受験者数を表しています。

左側の緑色部分は通常枠での採用実績、右側のピンク部分は今年度より設けた先行実施枠の受験者数です。令和6年度までの実績を示しており、右側のグラフ上にある赤い線が、過去10年間の平均受験者数である約310人を表しています。

このグラフから、近年の受験者数が右肩下がりで推移していること、令和6年度は先行実施枠の導入により過去10年間の平均を上回ったことがわかりますが、少子化の進展や過去の推移を踏まえると、今後も受験者数が減少することが見込まれます。このことから、本県の職員についても、人口減少の影響による人手不足問題が今後深刻化する恐れがあることが読み取れます。

次に、資料1-2の3ページ目を御覧ください。左側のグラフは内閣人事局のアンケート結果であり、「数年以内の離職意向」がある職員など、離職意向が高い職員は、働きがいと働きやすさの実感が低い傾向が見て取れます。

次に、右側のグラフですが、こちらは本県の若手職員へのアンケート結果です。若手職員の約8割が「仕事も大事だが、個人の生活も大事にしたい」と考えており、約56%が離職を考えたことがあると回答しています。その理由としては、「私生活の時間が確保できなかった」「モチベーションになることが少ない」「やりがいを感じられない」など、ワークライフバランスや働きがいに関するものが挙げられました。

この資料からも、本県においても働きがいの向上やワークライフバランスの推進が課題であることがわかります。

これらの現状と課題を踏まえまして、次期プラン策定の方向性を検討いたしました。資料1-1に戻っていただき、資料内の「策定に当たっての方向性」の部分を御覧いただければと思います。

次期プランは、ここに記載した方向性に沿って策定してまいりたいと考えております。まずはじめに、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口統計によると、遅くとも2030年には本県の人口が100万人を下回り、早期かつ急激に人口減少社会が到来する見込みであると推計されています。100万人を下回るという象徴的な出来事が予測されている状況です。

次に、こうした人口減少の影響による人手不足が見込まれており、これは民間企業のみならず県の組織も例外ではないと考えられ、真に必要な業務の見極めるため県の組

織の生産性の向上が不可欠と考えられます。

このため、次期プランでは業務の量と手間を縮減することに繋がる項目を中心に内容を絞り込むとともに、行政課題に迅速かつ的確に対応できる組織体制の整備を進める必要があると考えております。

また、職員の確保・育成・定着に向けて、職員の働き方改革の推進やウェルビーイングの視点も盛り込んでまいります。

次に、資料中央下段の「行政運営の四つの視点」を御覧ください。策定に当たっての方向性を踏まえ、次期プランは四つの視点に基づいて策定してまいりたいと考えております。

まず視点の1ですが、これは仕事と組織に着目し、「人口減少や県民ニーズに対応した仕事・組織体制の再構築」といたしました。これは、人口減少時代に対応するため、業務の量と手間の縮減や、シンプルで迅速な意思決定ができる組織体制の再構築など、仕事と組織を見直す観点からのものです。

次に視点の2は、人に着目したものです。「職員のウェルビーイング実現による組織力の強化」といたしました。これは、職員の働きがい向上やウェルビーイングの実現に向けた取組みを行うことで、組織力を強化し、ひいては県民サービスの向上につなげる観点からのものです。

視点の3は、行財政基盤に着目し、「持続可能な行財政基盤の確立」といたしました。これは従来からの行財政改革の取組みであり、限りある行財政資源を行政課題に効果的かつ効率的に投入していく観点からのものです。

一番下の視点の4はDX（デジタルトランスフォーメーション）に着目し、「行財政改革の取組みを支えるデジタル化の推進」といたしました。デジタル技術が急速に進展する現代社会において、行財政改革を進めるためには、デジタルツールの導入とそれを活用できる環境の整備が必須であることから、デジタル化の推進によって視点1から3の取組みを下支えしていく観点です。

以上、このような方向性に基づいて次期プランを策定し、行財政改革の取組みを進めることにより、第4次山形県総合発展計画の基本目標である「人と自然がいきいきと調和し、真の豊かさと幸せを実感できる山形」の実現に向けた取組みを展開していく土台となる行財政運営体制を構築してまいりたいと考えております。

続きまして、次期プランの骨子案について御説明申し上げます。資料2を御覧ください。次期プランは、ただいま御説明いたしました四つの視点に基づき作成しております。

まず視点の1、「人口減少や県民ニーズに対応した仕事・組織体制の再構築」についてです。これは、人口減少による人手不足が見込まれる中で、仕事・組織の見直しが最重要課題であることを踏まえ、最初の視点としました。

主な内容について御説明いたします。まず中項目の1、「仕事の見直し」として、事務事業の必要性の見極めや、やり方の改善を図り、業務の量及び手間を縮減させることを目指します。また、生産性向上にはデジタル化が不可欠であるため、Microsoft 365などの新たなデジタルコミュニケーションツールや、電子決裁を進める新文書管理システムの導入・運用、生成AIの活用法の検討等も進めてまいります。

次に、中項目の2、「組織体制の見直し」についてです。人口減少時代において、行政課題等に迅速かつ的確に対応できる組織体制の整備を図るため、デジタル化の進展

や交通インフラの発達による物理的距離や時間の短縮といった背景を活かし、スムーズな意思決定が可能なシンプルな組織体制を検討してまいります。

続きまして、視点の2、「職員のウェルビーイング実現による組織力の強化」についてです。こちらは、職員の働きがいやワークライフバランスの推進といった、近年の社会的なニーズを踏まえた新たな項目です。

その中で、「職員の働きがいの向上」では、職員のモチベーションアップにつながるよう、働きやすく対外的にも魅力的な執務環境を整備するためのオフィス改革や、他の部署の業務に携わることができるジョブチャレンジ制度の拡充などを進めてまいります。

また、「人材の育成・確保及び活用」では、現行プランの「人材の育成及び活用」という取組みに加え、新たに「人材確保」の観点を加え、組織力の向上に取り組んでまいります。

次に、視点の3、「持続可能な行財政基盤の確立」についてです。これは、限りある行財政資源を行政課題に効果的・効率的に投入するための、従来からの行財政改革の取組みにあたります。

その中でも、「歳入の確保」では、企業版ふるさと納税や補助金など、多様な財源の確保をさらに推進してまいります。また、「県有財産の管理・運用」については、今年度に見直しを行っている「県有財産総合管理（ファシリティマネジメント）基本方針」と連携し、人口減少時代における県有財産の集約化や用途廃止を含めた総量の圧縮を意識した取組みを進めてまいります。

最後に視点の4、「行財政改革の取組みを支えるデジタル化の推進」についてです。これは、行財政改革を進めるためにはデジタル化が必須であるため、視点1から3の取組みを下支えする土台のイメージで、資料の下部に配置しております。

まず、「デジタル化による業務の効率化」ですが、視点1で御説明しました通り、新たなデジタルツールの導入・運用により業務の効率化を進めるほか、紙での掲示や目視による検査など、アナログ的な規制を見直し、デジタル技術の導入を推進してまいります。

次に、「デジタル化による業務効率化のための環境整備」では、デジタルツールやシステムを十分に活用するため、デジタル機器の計画的な更新やネットワーク環境の改善を着実に進めてまいります。

説明は以上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

#### **（コーエンズ久美子委員長）**

ただいま事務局から、(1)次期行財政改革推進プランの基本的考え方及び骨子(案)について説明がありました。

それでは、先ほどお伝えしました通り、皆様お一人ずつ2分程度で御意見や御助言をお願いできればと思います。出席者名簿をいただいておりますので、単純にその順番で進めさせていただいてよろしいでしょうか。それでは、大垣委員からお願いできますでしょうか。

#### **（大垣敬寛委員）**

株式会社山のむこうの代表をしております大垣敬寛と申します。よろしくお願いたします。

それでは、基本的考え方及び素案についての意見ですが、私も、人口減少や採用職員の見込みが減少している現状において、業務の見直しや削減に取り組むことには大いに賛成です。先ほど離職を考える割合が高いというお話もありましたが、やはり業務に対して納得感を持って取り組んでいるかどうかの影響していると思います。また、個人的な考えではありますが、プライベートの時間を大事にしたいという意識が高まる中で、業務に納得感が持てず、やりがいや楽しさを感じられないのではないかと考えています。

では、どのようにして納得感を持って取り組むかですが、日々の業務に追われていると自ら考え行動することが難しいかと思えます。そのため、業務を減らすだけでなく、例えば120%の業務量がある場合、単に100%に戻すのではなく、もう少し余裕を持たせるまで業務を減らしていくことが必要かと考えています。

また、オフィス改革も含め、上からの指示で進めるだけでは、納得感を持って良い環境を作ることは難しいと思えます。もちろん上層部が率先して進めることも良いですが、現場の方が自ら進めることも含めて、ある程度の裁量を持って取り組むことが重要かと思えます。

デジタル化の話も出ましたが、私もIT関係の業務に携わっているため、デジタル化を進めるとセキュリティ面での懸念が出てくることを感じています。民間企業でもセキュリティの問題でデジタル化が進まないケースが多く見られますので、セキュリティの専門家を入れることが必要かと思えます。

少し長くなりましたが、以上です。ありがとうございました。

#### **(働き方改革実現課長)**

大垣委員、貴重な御意見ありがとうございます。デジタル化を進める際の便利さとセキュリティの問題、また、業務を進める上での納得感について、大変重要な御意見をいただいたと感じております。特にデジタルツールの導入については、行政機関という性質上、慎重にならざるを得ない部分もございますが、民間では既に標準化しているツールも多いことを踏まえ、積極的に導入を検討していきたいと考えております。セキュリティ対策も含め、より良い環境を目指してまいります。

#### **(鈴木治委員)**

鈴木でございます。まず、この基本方針についてですが、私としても特に違和感はなく、とても共感できる内容だと感じました。行財政改革推進プランの四つの視点についても、持続可能な行財政基盤を作り、必要な行政サービスを提供していくためには、人材を大切にし、ウェルビーイングの実現に取り組むことが重要だと思っております。

また、仕事や組織の見直しを行い、DXを活用しながらさらに業務の効率化を図っていくという点についても、私たち民間企業が抱えている課題と共通しており、基本方針として非常に共感できました。

それから、ひとつ質問させていただいてもよろしいでしょうか？視点の1「仕事・組織」の部分で、組織体制の見直しを掲げていらっしゃると思いますが、これは県庁の職員の皆

様が自ら意見を出し合って進められる形になるのでしょうか。それとも、外部の視点を取り入れる形で進めるご予定でしょうか。

**（働き方改革実現課長）**

まず内部でさまざまに検討を進めていくことになるかと思います。その過程で、例えばこの委員会の場などで御意見をいただく機会もあるかもしれませんが、基本的には内部で組織の在り方を検討していく形になるかと思います。

**（鈴木治委員）**

ありがとうございます。見直しを進められるということで、まったく異論はございません。私どもの組織でも、業務の見直しについては常に議論が行われております。現在、各部署で業務効率化に取り組んでおり、その際に私が部門の方々に伝えるようにしている言葉として、「ないじゅか」という言葉があります。

これは、以前に業務改善のプロであるコンサルタントの方から教えていただいた言葉なのですが、業務を見直す際には、考え方の順番があるということです。その順番についてご紹介すると、

まず、最初に考えるべきは「な」、つまり「その業務をなくせないか」ということです。次に「い」、「その業務を他と一緒にできないか」を検討します。さらに「じゅ」、「手順の順番を変えられないか」を考え、最後に「か」、「簡素化できないか」を見直します。この順番で進めると、業務を最小限に抑えつつ、本当に必要な部分だけを残すことができるかと学びました。

このような順番で考えると、いきなり簡素化を目指すのではなく、まず業務をなくすという発想が生まれやすくなるようです。若い頃に教えていただいたこの方法を、現在も実践していますので、県の組織においても何かの参考になれば幸いです。私からは以上です。

**（中西愛子委員）**

この基本方針についてですが、さまざまな視点が網羅されており、とても良い内容だと感じました。特に、デジタル化による業務効率化についてですが、弊社でも少し前から Microsoft 365 を導入しており、当初はパソコン操作に不慣れなメンバーもいましたが、現在では業務効率が大いに向上しております。紙での資料配布が大幅に削減され、場所や時間に制約されることなく情報共有が可能となり、非常に有用であると実感しております。

民間企業ではデジタルツールの活用が進んでいることから、ぜひ県でも積極的にデジタル化を推進していただければと思います。予算面での制約もあるかとは思いますが、業務効率化や人材不足への対応に直結する部分ですので、御検討いただければと思います。

また、鈴木委員からも御意見がありました。事務事業の見直しも重要な課題かと思えます。業務の削減を進める際には、「なくてもよい業務」や「他に代替可能な業務」といった視点で見直しを行っていただくことで、業務効率化だけでなく人材確保にもつながると考えます。

次に、人材の育成・確保についてですが、新卒採用に加え、中途採用の拡充もぜひ検討していただきたいです。昨今は年間を通して採用活動が行われており、春以外の時期でも人材が動くケースが増えております。専門人材に限らず、さまざまな分野から中途採用を取り入れていくことも効果的であると考えますので、こちらも御検討いただければと思います。

最後に、職員の働きがいや定着についてです。県庁の職場環境について、外部から見て気になる点として、建物の老朽化が働きやすさに影響を与えているのではないかと感じています。視覚的な情報や職場環境の快適さは、今の時代において重視する方も多いかと思えます。弊社でもオフィス環境や工場の清潔さ、福利厚生、食堂やトイレの快適さに配慮しており、こうした環境改善は職員のモチベーション向上につながるものと考えております。モチベーションアップを掲げるにあたって、ぜひ環境面での改善も含めていただければと思います。

#### **(働き方改革実現課長)**

さまざまな視点から御意見をいただき、ありがとうございます。特に、目から入る情報が大切であると感じていらっしゃる方が多いことから、食堂やトイレなどの清潔さについて御指摘いただきました。こうした点は、これまで役所では後回しにされがちな部分もありましたが、非常に重要な視点だと改めて感じております。

また、積極的な中途採用についても御意見をいただきました。人材確保が難しい中、民間企業や公的機関間での人材の取り合いが避けられない部分もございますが、こうした積極的な取り組みが必要だという御指摘は、今後の施策においても大変参考になると感じております。貴重な御意見をありがとうございました。

#### **(樋口恵佳委員)**

御説明ありがとうございました。特に資料2の柱の図について、前回のものと比較しても格段に見やすく改善されていると感じました。

内容に関していくつかコメントいたします。まず、視点1の「組織体制」について、大規模な自然災害や感染症に機動的に対処できる応援体制の構築が挙げられております。7月末の大雨被害もございましたが、今後も山形県内で激甚災害が発生することが予想される中、災害発生時に迅速に派遣対応ができるような即応体制や、必要に応じて継続的な対応ができる体制の整備が重要であると考えます。こうした観点があることは、非常に意義深いと受け止めております。

また、「人材」に関する部分で、「時間外勤務縮減の徹底」が新たに盛り込まれておりますが、これまで取り組まれてきた内容を改めて明示することで、その徹底がさらに強調されていると感じました。財政的な面からの残業代の抑制という視点も含まれていると理解しておりますが、引き続きこの方針を徹底していただくことが適切であると考えます。

さらに、視点3の「行財政基盤」について、財源確保の点が特に重要であると考えます。多様な財源確保策として、ネーミングライツや企業版ふるさと納税、ガバメントクラウドファンディングなど、自治体が活用できるさまざまな手法がございます。こうした新たな財源確保策を試行錯誤しながら、積極的に取り入れていくことが必要です。

最後に、デジタル機器についてです。資料1-2を拝見したところ、ネットワークシステムが20年以上経過しているとの記述がございましたが、セキュリティ面も含め、こうしたシステムの更新については計画的な対応が必要であると感じております。

資料2の視点4の2「デジタル機器の計画的な更新」に沿い、数年ごとの更新・見直しを行う方針を明確に定め、定期的に刷新していく体制の整備が望ましいと考えます。デジタル機器の使い勝手は、職員の業務効率にも大きな影響を与えると考えられ、働きやすい環境づくりにおいても重要な視点と捉えております。以上です。

#### (働き方改革実現課長)

最初にいただいた御意見の中で、頻発する災害への対応について触れられていたが、近年では「何十年に一度」「100年に一度」と言われるような大規模災害が毎年のように発生している状況です。こうした災害対応力の強化は、やはり欠かせない大きな課題であると考えております。

一方で、資料にもあるように人員確保が難しくなっているという課題もございます。その中で、どのような対応策が考えられるかが大きな課題であり、意思決定の迅速化や柔軟な人員配置を可能にする工夫が必要ではないかと考えます。こうした点について、制度的な課題もあるかもしれませんが、しっかりと検討を進めていくことが重要と考えております。ありがとうございました。

#### (船山整委員)

私からは2点、申し上げます。1点目は人材確保・育成について、もう1点が持続可能な財政基盤の確立に関する点です。

まず、人材確保・育成についてですが、資料にもありますように、県職員の採用についてはさまざまな選考枠を設けるなどの工夫を重ね、受験者数や採用人数の確保に努められていることについて敬意を表したいと思います。特に、専門職の採用では応募がないケースもあると伺っており、職員の確保には相当な御苦勞があることと思います。近年では民間でも人材の取り合いが激化しており、県におかれましてもさまざまな工夫を通じて、優秀かつ必要な人材の確保に引き続き努力していただきたいと考えております。

これに関連しますが、今年から公務員職場にも定年延長が導入され、段階的に65歳まで延長されることになりました。民間企業ではすでに先行して対応が進んでいるところも多いかと思えます。今後、60歳以上の職員が増える中で、役職定年制により課長級以上の管理職の方は非管理職として配置されることとなりますが、60歳を超えた方の配置や業務内容については大きな課題になると考えております。こうした職員が現役の職員と同じ業務を担うことも必要かとは思いますが、これまでの経験や知識を生かし、若手の育成や指導にも力を注いでいただけるような配置・業務配分を検討いただければと考えております。近年、若手職員のモチベーション低下や離職率の増加も課題となっているため、こうした経験豊富な方々の活用が有効ではないかと考えます。

2点目は財政基盤の確立に関してです。近年、県職員の定数は減少傾向が見られませんが、かつては毎年1%から2%ずつ定数が削減され、20~30年前と比較して相当な規模で減少していると認識しています。その影響もあり、県が本来担うべき業務の一部

が外部に委託されるケースが増えているかと思えます。こうした業務は公的機関や民間企業等に委託されておりますが、特に委託費用の積算方法については、適切に考慮されているのか疑問を抱く場面もあります。

具体的には、事務的な経費や旅費に加え、労務費が大きな割合を占める事業も多いと承知しております。例えば、労働福祉団体が県から受託している雇用対策に関わる相談事業では、国の交付金削減により委託費が大幅に減額されたと聞いております。その結果、団体側が多く自己負担を強いられ、業務運営が厳しくなっている状況です。

また、近年は最低賃金の引上げや賃金改善が進んでいることもあり、こうした変動が委託費にどの程度反映されているかが問われる部分でもあります。

こうした委託業務は、県の財政負担軽減や業務の効率化を目的としたものですが、適切に積算が行われていないと受託団体の業務執行が困難となり、県としても支障が生じかねないのではないかと考えております。業務の効率化や見直しという行財政改革の趣旨とはやや異なる観点かもしれませんが、必要な委託事業については、財政基盤を確立し、適切な手当が行われることが必要であると考えております。以上になります。

#### (人事課長)

人事課長の岩瀬でございます。60歳以上の職員の働き方について貴重な御意見をいただきました。今年度から、県職員も段階的に定年が延長されることとなり、60歳を超えても引き続き職場で業務にあたる職員が増えてまいります。長年にわたる県職員生活を通じて培われた知識や経験を、引き続き県政のために発揮していただくことは、我々としても非常に期待しているところです。

また、こうしたベテラン職員の指導により若手職員が成長することも、組織全体にとって重要な意義があると考えております。御指摘のとおり、60歳以上の職員が意欲を持って業務にあたり、組織の活性化にもつながるような人員配置について、積極的に取り組んでまいりたいと感じたところでございます。

#### (働き方改革実現課長)

御意見ありがとうございます。次に、2点目の御意見についてお答えいたします。民間委託にあたって十分な費用が見込まれているかという点について、燃料費や物価の高騰といった影響もあり、委員から御指摘いただいた内容は庁内でも課題として認識されております。

総論的な回答にはなりますが、予算編成の過程において、物価や人件費の上昇を見込んで予算要求を行える仕組みを整えております。その上で、現場においてもしっかりと意思疎通を図ることがまず重要と考えております。我々としても、現場の状況を把握し、必要な事項については内部でもしっかりと共有していきたいと思えます。

全ての状況に即時対応することは難しい面もあるかと思えますが、まずは現場との意思疎通を確実に行之、適切な対応を図ってまいりたいと考えております。

#### (横尾香矢子委員)

横尾でございます。よろしくお願ひいたします。まず、日頃より山形県の行財政運営に携わる県職員の皆様に感謝申し上げます。

私からは、まず「行財政運営の四つの視点」のうち視点2に関して意見を申し上げます。この視点に関するアンケート調査について伺ったところ、若手職員の回答率が41.4%と半数以下であったとのこと。せっかくアンケートを実施したにもかかわらず、回答率が半数以下というのは非常に残念な結果であり、回答者が少ない背景には、アンケートへの回答によって意見が反映されるという期待が薄いのではないかと感じました。そのため、アンケートを実施する際には、職員が積極的に参加し、より率直な意見が集まるような工夫が求められるのではないかと考えます。

参考までに、私が勤務する東横インでは、従業員満足度調査を外部のコンサルティング会社に委託し、5年ほど前から実施しております。この方法を採用することで、従業員が安心して意見を述べられるようになり、回答率は90%程度にまで向上しました。また、得られた意見をもとに職場環境の改善に取り組んだ結果、離職率も大幅に低下しております。県職員の離職や採用減少の傾向を考慮すると、率直な意見を取り入れるために、外部の力を借りるなどして職員の意見が反映されやすい仕組みを検討されてはいかがでしょうか。

この行財政改革推進プランの最も重要な基盤は、職員一人ひとりがその力を発揮することにあると思います。職員の本音や率直な意見を反映させることが、行財政改革を進める上で欠かせない要素ではないかと考えます。

次に、視点3「歳入の確保」について、少し視点が異なりますが、観光と関連して意見を申し上げます。私は出張で東京に月に3回程度行きますが、東京都内で山形県の観光ポスターをよく見かける機会がございます。同業の方々からも「なぜ山形県のポスターをこんなに目にするのか」と聞かれることがあり、観光戦略が非常に上手く展開されていると感じております。このような観光PRの取組みを生かし、企業版ふるさと納税のPRなどを観光施策と連携させることで、さらなる財源確保につなげていくことが可能ではないかと思えます。観光担当の方々と連携しながら、戦略的なPRの方法を考えていただければと思います。

以上、私からの意見とさせていただきます。

#### **(働き方改革実現課長)**

今の観光PRに関する事例ですが、山形はPRが苦手だとこれまで言われることが多かったかと思いますが、ホテル業界の方の視点から評価をいただき、大変新鮮な発見であると感じました。

観光セクションとも連携しながら、いただいた御提案のように企業版ふるさと納税と結びつける視点についても検討したいと思います。こちらも我々にとっても新しい視点でございますので、今後、観光PRと連動した施策について、担当部局に相談してみたいと思います。

#### **(涌井朋子委員)**

涌井でございます。骨子案について資料に目を通させていただきましたが、全体を通じて、人口減少と人手不足という課題に尽きるのではないかという印象を持っております。

人材不足については、公務員同士の人材確保競争のみならず、国内外での優秀な人材

の確保が難しい状況にあります。従来のように、優れた職員を確保し続け、また今後ますます多様化・複雑化する社会情勢に対応できる人材を育てることは、県民サービスの基盤となる重要な課題であると感じております。

そのためには、デジタル化の推進が不可欠であると考えます。私は長年教育行政に携わってまいりましたが、若者のふるさと回帰については教育現場でも話題となっております。例えば、私の子供も他県の大学を希望しており、山形県内に戻ってくるには職場の魅力が重要であると感じております。山形県の企業の魅力発信もちろん重要ですが、公務員職場のアピールも欠かせない視点だと思います。例えば、柔軟な働き方の導入やフレックスタイムの積極的な利用を促すなど、若い世代にとって魅力的な職場環境を整備することが必要です。現在、民間企業ではフリーアドレスやテレワーク、フレックスタイム制度が進んでおり、県でも環境整備を進めることで、若者が戻りたくなる職場づくりができるのではないのでしょうか。

また、現在在職している若手職員のエンゲージメント向上も非常に重要であると考えます。特に、管理職の皆様が適切なコミュニケーションを図ることや、関わり方に配慮することが大切です。こうした取組みには多少の予算も必要かと思いますが、離職防止や職員の定着に向けて重要な施策であると思います。

繰り返しになりますが、現在は人材の確保が困難な状況であり、民間企業も多様な人材や年齢層の採用に力を入れております。県としても、先ほど中西委員の御意見にもあった中途採用の拡充などを含め、さまざまな手法で人材確保に取り組んでいただければと考えます。以上です。

#### **(働き方改革実現課長)**

人材確保にはあらゆる手段で取り組むべきとの御意見、またエンゲージメント向上に向けた取組みとして管理職の関わり方が重要であるとの御指摘をいただきました。我々もこの点を非常に重要であると認識しており、管理職自身が意識を改め、職員との関わり方を見直すことが大切であると考えております。こうした意識づけを進めながら、さまざまな取組みを展開していきたいと考えております。

#### **(コーエンス委員長)**

私からも、いくつか意見を述べさせていただきます。まず、頻発する大規模災害や感染症への機動的な対応体制についてです。資料にも記載されておりますが、県内での体制構築に加え、他の自治体や多様な主体との連携協働が重要と考えます。特に、山形県に限らず秋田県など隣接する地域でも同時に被害が発生する場合も多く、こうした広域的な視点での体制整備が求められております。限られた資源を効果的に活用し、迅速かつ適切に対応するためにも、他自治体との連携は不可欠であり、山形県がイニシアチブを発揮し、広域的な協働体制を一層強化することを次期プランに反映していただければと思います。

次に、視点2のワークライフバランスに関連して、若手職員同士での横断的な意見交換の場を設けることが有意義だと感じております。中央省庁でも横断的な意見交換を実施している例がありますが、若手職員が自らのビジョンや問題意識を共有し議論することは、大きな刺激となると考えます。また、管理職の皆様にとっても、こうした若

手職員の意見から新たな視点を得る機会となり、組織の活性化に寄与するものと思われます。これにより、職員一人ひとりが組織の一員としての責任感や意欲を高めることにもつながるのではないかと期待しております。

さらに、ハラスメント防止や公益通報者保護の取組みに関しても意見を申し上げます。例えば、消費者庁が昨年度より、民間や行政機関における公益通報者保護法の施行状況を調査しており、その報告では制度の理解がまだ十分でないことや適切な活用が課題として指摘されております。こうした制度の適正な使い方については、研修等を通じて周知し、職員が安心して働ける職場環境の整備に努めるべきと考えております。

以上です。今回出た意見を含め、次期プランの策定において検討いただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

#### (コーエンズ久美子委員長)

それでは、議事(2)の事務事業見直し・改善に係る外部評価結果に入りたいと思います。樋口部会長より部会の結果の報告をお願いします。

### 議事(2) 事務事業見直し・改善に係る外部評価結果について 資料3に基づき説明

#### (樋口恵佳委員)

それでは、「事務事業評価部会」における外部評価結果について御報告いたします。資料3-1と3-2を御覧ください。まず、資料3-1の「1 事務事業見直し・改善に係る外部評価について」ですが、令和6年度の事務事業見直し・改善では、昨年度と同様に山形県行政支出点検・行政改革推進委員会の下に専門部会を設置し、9月9日(月)と13日(金)の2日間にわたり外部評価を実施いたしました。

部会では、対象事業の各担当課長より事業内容、活動実績、成果実績、事業所管部局による内部評価結果などについて説明を受けた上で、質疑応答を行い、外部の視点から評価・検証を行いました。

次に、「2 外部評価結果について」ですが、外部評価対象となった12事業(15件)を「廃止または大幅な見直し」、「より効果的・効率的な事業実施に向けて見直し」、「成果検証を行いつつ事業継続」の3区分に分類しました。

外部評価の結果については一覧表の通りですが、「1 廃止または大幅な見直し」とされたものは5件、事業費は約5,900万円、そのうち一般財源は約5,200万円です。「2 より効果的・効率的な事業実施に向けて見直し」とされたものは5件で、事業費は約1億1,300万円、一般財源は約8,100万円です。最後に、「3 成果検証を行いつつ事業継続」とされたものは3件、事業費は約9,400万円、そのうち一般財源は約5,600万円となっています。

また、部局の内部評価の結果、これまでの取組みにより事業目的が一定程度達成できたと判断されたため、令和6年度で事業終了とし、外部評価を実施しなかったものが2件あり、事業費は約1,400万円、そのうち一般財源は690万円です。

次に、各事業の評価結果について、資料3-2に沿って御説明いたします。

それでは「事務事業評価部会」における外部評価結果について御報告いたします。全

ての事業についてお伝えすることも可能ですが、評価結果の3区分に応じて、特に皆様に御報告したい事業を選んで御説明した方が良いかと思っておりますので、そのように進めさせていただきます。

まず、「1 廃止または大幅な見直し」とした事業のうち、No.5「ものづくり産業新活力創出事業費」とNo.9「農林水産デジタル化推進事業費」についてお話しいたします。

続いて、「2 より効果的・効率的な事業実施に向けて見直し」とした事業については、No.2「グローバル化推進事業費」とNo.8「文化財保護事業費」を御説明いたします。

最後に「3 成果検証を行いつつ事業継続」とした事業については、No.1「公舎建設事業費」とNo.3「イノシシ等鳥獣被害緊急対策事業費」を取り上げ、それぞれの評価結果を御報告させていただきます。

それではまず、「廃止または大幅な見直し」と評価された「ものづくり産業新活力創出事業費」について御説明いたします。

この事業は、有機エレクトロニクス関連製品の量産化や施策支援を目的とするもので、評価結果としては「廃止または大幅な見直し」となりました。主な意見としては、共同研究や製品化の支援といった取組自体は重要である一方、これまでの予算投入に対する成果が十分ではなかったとの指摘があり、事業全体の見直しが必要であるとされました。また、有機エレクトロニクスに限らず、他分野にも対応できる柔軟な支援体制が求められているといった意見も挙がり、これを踏まえての評価結果となっております。

続いて、「農林水産デジタル化推進事業費」について説明いたします。この事業は多岐にわたり、①沿岸部の漁業データの共有、②リモートセンシングによる「つや姫」の生育診断、③山形農業リーダー育成塾を含む人材育成といった内容から構成されていますが、①と②については「廃止または大幅な見直し」とされました。

この事業はモデル事業として一定の期間内での実施が予定されており、当初の計画通りに国からの事業費が提供されていましたが、その後の事業費の更新がない状況にあります。そのため、持続可能な形での運用が難しく、廃止または大幅な見直しが適当であるとの評価となりました。

続きまして、「効果的・効率的な事業実施に向けて見直し」と評価された事業について説明いたします。

まず、No2の「グローバル化推進事業費」についてです。この事業は、国内外の経営者や政治家、学生等が県内の若者と交流し、グローバルな課題について議論を行う機会を提供するものです。留学生を呼び込むことも視野に入れた事業で、若者の国際的な視野を広げるために有意義な取組みと認識されております。しかし、デジタル田園都市国家構想交付金の活用ができなくなり、現在は県の予算に依存している状況です。そこで、今後は受益者負担の導入を含め、より持続可能な形での事業運営を目指し、見直しを行うことが適当であるという結論に至りました。

次に、No8の「文化財保護事業費」についてです。この事業は、文化的景観の整備を支援するためのもので、文化財保護を通じて地域の歴史的価値を保存する目的があります。しかし、補助率が他県と比較して高めに設定されていること、また、同様の文化財保護事業との公平性の観点から、見直しが必要であるとの意見が寄せられました。今後は、補助率の適正化と併せて、事業内容の見直しを進めることが望ましいと判断され

ました。

それでは、最後に「成果検証を行いつつ事業継続」と評価された事業について御説明いたします。No1「公舎建設事業費」ですが、こちらは県職員が入居する公舎修繕を行う事業となっております。評価結果は「成果検証を行いつつ事業継続」となりました。入居率などの指標を見ると改善すべき点がありますが、公舎の維持管理事業については、着実に進行していることが確認されております。公舎の老朽化したものの廃止や効率的な運用についても計画的に取り組んでいることから、このまま継続しつつ、適宜成果の検証を行っていくべきだと判断されました。

次に、「イノシシ等鳥獣被害緊急対策事業費」についてです。近年、農作物被害の広域化や被害額の増加が見られ、この対策事業は非常に重要なものであると考えております。特に、ドローンや ICT 技術を活用した罫の見回りや省力化といった手法は、今後さらに有効になるものと期待されております。そのため、引き続き成果を検証しつつ事業を継続するという評価となりました。

以上が、部会での外部評価結果の報告です。

#### **(コーエンズ久美子委員長)**

ありがとうございました。それでは、ただいま御説明のあった事務事業評価部会での評価結果を踏まえ、今後の対応等について事務局より御説明をお願いいたします。

#### **(働き方改革実現課長)**

まず初めに、「事務事業評価部会」についてですが、9月の大変お忙しい時期に、2日間にわたり樋口委員、藤島委員、吉原委員に御出席いただき、貴重な御意見を頂戴いたしました。この場を借りて改めて御礼申し上げます。

部会でいただいた様々な御意見については、令和7年度当初予算編成作業の中で外部評価を踏まえた議論を各部局と重ね、来年度の予算に反映してまいりたいと考えております。その予算反映の結果については、年度末の3月に予定している第4回行財政改革推進委員会にて御報告させていただく予定です。

事務局からは以上となります。

#### **(コーエンズ久美子委員長)**

ありがとうございました。それでは、ただいまの御説明について、委員の皆様から御質問や御意見がございましたらお願いいたします。

#### **(中西愛子委員)**

今御説明いただいた外部評価について、外部の視点で評価を実施していただくことは大変意義深いものであり、また、評価結果も非常に参考になるものと感じています。

そこで、質問ですが、そもそも外部評価の実施対象として決定される事業には、どのような基準や理由があり、「この事業を外部評価の対象としよう」と判断されるのか、その決定プロセスについて御教示いただければと思います。外部評価対象となる事業の選定基準について、少し詳しくお伺いしたいと思います。

**(働き方改革実現課長)**

御質問ありがとうございます。県の事業は相当数にのぼり、理想を申し上げれば、より多くの事業を外部評価の対象とし、外部から御意見をいただくことで改善を図っていきたいと考えております。しかしながら、現実的な運用の観点から対象を絞らざるを得ないのが現状です。

対象事業の選定理由についてですが、まず、かつて「特別枠」として実施された事業で、実施から5年が経過し、その後の状況の把握が必要な事業が対象となります。また、予算編成の過程で「条件付き」で予算が承認された事業も選定の対象です。こうした事業では、その条件が満たされているかどうかの確認が求められるためです。

さらに、外部からの意見を求めることで特に改善が期待されるものや、効果的に見直しできると考えられる事業を選定しております。結果として、今回は12事業(15件)が評価の対象となった次第です。

**(大垣敬寛委員)**

一点お聞きしたいのですが、有機エレクトロニクス事業については、今回「廃止または大幅な見直し」という評価結果が示されていますが、具体的な見直しの内容について確認させていただきたいと思います。

私が懸念しているのは、このような新技術分野の活用においては、予算を投じたからといって必ずしもすぐに成果が出るものばかりではないという点です。しかし、ある程度継続的に資金を投入していくことにより、いずれ何らかの成果が出る可能性が見込める分野でもありますので、少し長期的な視点で取り組むべき分野かと考えています。

今回の見直しについて、たとえばコーディネーターの配置などについては再検討の余地があるかと思いますが、施策そのものについてまで完全に予算を削減してしまう形となると、山形県から新たな産業を生み出す可能性が失われる懸念もあります。そのため、単なる廃止や削減ではなく、必要に応じた見直しの形での対応が適切ではないかと考えております。その点について、詳細をお聞かせいただければと思います。

**(働き方改革実現課長)**

はい、ありがとうございます。実は、今委員から御心配いただいた点は、まさに我々にとっても課題として認識しているところです。これまでの予算投入額とその成果とのバランスはもちろん、現在進行中の開発状況や成果を活用している企業の存在も踏まえ、慎重に見直しを行う必要があると考えています。

現時点で考えているところでは、御指摘いただいた内容を踏まえ、すぐに事業を終了するのではなく、関係する団体や企業と情報を共有しながら、新たな方針を含めて「廃止を視野に入れた見直し」を進めるというのが、最も実態に即した対応になるのではと考えています。

この事業に限らず、全ての事業について一挙に大幅な変更を加えることは難しい面が多々ありますので、関係者の意見も十分に勘案しながら、慎重に進めていきたいと考えています。

**(コーエンズ久美子委員長)**

有機 EL は本学の強みのひとつでありますし、また、産業支援に関連して述べさせていただければ、農業分野の「山形農業リーダー育成塾」については、大学の農学部など他の教育機関との連携も視野に入れていただければと思います。また、これまでの取組みが今後どのように成果を生むかは不確定な部分もありますが、持続的な支援が新たな成果につながる可能性もあります。

先ほど大垣委員がおっしゃったように、こうした分野では短期間での成果を期待するのは難しいことが多いです。しかし、継続的な取組みによって新たな成果が見えてくる可能性があると思います。また、やり続けることで、予想していなかった成果が別の分野や方向から得られることもあるかもしれません。そのため、他の機関との連携を強めつつ、継続的な支援を視野に入れていただければと考えております。こうした視点で今後取り組んでいただければ大変ありがたいと思います。

#### (コーエンズ久美子委員長)

他に御意見等ございますでしょうか。特にないようでしたら、以上で議事(2)を終了とさせていただきます。今後、皆様からいただいた御意見を参考にしながら、引き続き施策を進めていただければと思います。ありがとうございました。

#### (コーエンズ久美子委員長)

その他何かございませんか。

何もないようですので、以上で本日の議事を終了とし、事務局へ進行をお返ししたいと思います。

## 4 その他

#### (事務局)

委員長、そして委員の皆様、本日は貴重な御意見をいただき、誠にありがとうございました。最後に、伊藤総務部次長より一言、御礼の御挨拶をさせていただきます。

#### (総務部次長)

本日は貴重な御意見を多数いただき、誠にありがとうございました。特に、行財政改革プランの基本的考え方及び骨子案について、私どもも本日の御意見を踏まえ、改めて、人口減少に伴う行政の担い手不足が非常に大きな課題であると再認識いたしました。

こうした課題の中、新たな取組みの方向性として示された視点の一つ「ウェルビーイングの実現」や、それを支えるデジタル化(DX)による業務効率化についても、さまざまな御意見をいただきました。モチベーション向上に繋がるオフィス改革といったハード面に加えて、フレックスタイムの導入などソフト面での施策も重要であるとの御指摘は大変有意義であり、これらを確実に見える形で進めていく必要性を痛感しております。

また、定年延長を踏まえたシニア職員の経験の有効活用や若手職員の育成についても、変化をチャンスとして捉え、組織の強化に繋げていく視点が重要であると学びました。

デジタル化については、まずセキュリティが不可欠であり、さらに使い勝手の良さが求められることを再確認いたしました。現状、県庁内のデジタルツールには使い勝手に課題があると実感しており、今後改善に努めるべきと考えます。

加えて、「ないじゅか」というキーワードでの業務見直しについても、基本に立ち返り、まず業務の必要性を見極めてから見直しを進めるという御意見をいただきました。こうした視点は、単なる形式的な見直しではなく、意義のある改善を進める上で重要であり、真摯に受け止めさせていただきます。

今後は、本日いただいた御意見を踏まえ、素案として改めて皆様にお示しし、御意見を伺いながら進めてまいりますので、引き続き御指導、御意見を賜ればと存じます。本日は誠にありがとうございました。

#### **(事務局)**

それでは、以上をもちまして、本日の委員会を終了いたします。次回の委員会につきましては、日程が迫っており大変恐縮ですが、12月5日を予定しております。引き続き、皆様方の御協力をよろしくお願い申し上げます。

本日は長時間にわたり、誠にありがとうございました。