

令和元年度
愛媛県行政改革・地方分権推進委員会
会議録（概要）

〔 令和元年6月10日(月)10:00～11:30
県議会議事堂4階 総務企画委員会室 〕

1. 開会

【司会】

皆様おはようございます。

本日は、御多忙のところ御出席を賜り、ありがとうございます。

定刻になりましたので、ただ今から、愛媛県行政改革・地方分権推進委員会を開会いたします。

開会に当たりまして、高橋総務部長から、御挨拶申し上げます。

2. 総務部長挨拶

【部長】

皆様おはようございます。

本日は御多忙の中、行政改革・地方分権推進委員会に御出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

また、皆様方には、平素より、行政改革の推進はもとより、県政の各般にわたり、格別の御理解・御協力を賜り、重ねて感謝申し上げます。

更には、3月末の任期満了に伴う委員改選におきまして、快く御就任いただきまして、重ねて感謝申し上げます。これから2年間、御指導のほどよろしくお願いを申し上げます。

さて、昨年7月の豪雨災害から間もなく1年を迎えるところでございます。県におきましては、豪雨災害からの創造的復興を県政の最重要課題に位置づけまして、知事を先頭に、全職員一丸となりまして、懸命に努力しているところでございます。

そして、知事公約の三本柱であります「防災・減災対策」・「人口減少問題対策」・「地域経済の活性化対策」を中心といたしまして、各般の事業に積極的に取り組んで参ることとしておりますけれども、御案内の通り、災害対応におきまして、多額の基金を取り崩すこととなりまして、非常に厳しい財政状況となっております。

これから色々な施策を展開していく中で、これまで以上に厳しい行財政運営が求められるところでございます。

その一方では、御案内のとおり、少子高齢化、あるいは人手不足の中で、AIなどの最新技術を導入して、長時間労働の是正を図り、多様な人材が様々なステージにおいて活躍できるような働き方改革につきましても、様々な施策が求められているところでございます。

本日は、こうした県行政の重要課題を踏まえまして、県政の第3ステージにふさわしい、新しい行政改革案を御提示することとしておりますので、どうか皆様方におかれましては、大所高所から忌憚のない御意見を賜りますようお願いを申し上げます。私の御挨拶とさせていただきます。今日はよろしくお願ひ申し上げます。

3. 委員紹介

【司会】

それでは、新しい委員の方をお迎えして、新メンバーでの初めての委員会となりますので、委員の皆様を御紹介させていただきます。五十音順にて失礼をいたします。

—各委員紹介—

4. 会長選任

【司会】

それでは、早速ですが、会長の選出に移りたいと思います。

当委員会規程第3条第2項により、会長は委員の互選により定めるということになっております。

どなたか御推薦をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

【丹下委員】

会長には、学識経験者であり、前期でも会長をされておりました、宮崎委員に是非御就任をお願いしたいと思います。

【司会】

ありがとうございました。

ただ今、丹下委員より宮崎幹朗委員を会長にとの御推薦がありました。

皆様いかがでございましょうか。

—各委員異議なし—

【司会】

ありがとうございます。

それでは、宮崎委員は、会長席の方へ移動をお願いいたします。

5. 会長代行の指名

【司会】

続きまして、会長代行の指名に移ります。

当委員会規程第3条第4項によりまして、会長に事故があるときは、会長があらかじめ指名する委員がその職務を代理することとなっておりますので、宮崎会長、会長代行の指名をよろしくお願いします。

【宮崎会長】

それでは、当委員会第3条第4項によりまして、会長に事故があるときのための会長代行の指名でございますが、これまでも委員を長く務められてきました、丹下委員にお願いできたらと思います。

よろしくをお願いいたします。

—丹下委員了承—

【司会】

ありがとうございました。続きまして、宮崎幹朗会長から御挨拶をお願いいたします。

【会長】

それでは、高いところからでございますが、一言御挨拶を申し上げます。

再び会長ということで御推薦頂きました。御期待に応えるように頑張りたいと思います。

本日は、皆様、大変お忙しい中お集まりいただきまして、本当に有難うございました。

本委員会は、愛媛県の行政改革・地方分権改革の推進をどう進めていくのか、県の基本的な方針・考え方などについて、様々な視点から、各委員から御意見・御提言をいただき議論する重要な場でございます。

特に、本日の会議では、今後4年間の次期行政改革大綱の素案について御協議いただくということになっております。是非、忌憚のない御意見を伺えればと思います。

また、事務局より、今年度の地方分権改革に関する提案募集の状況について御報告を受けることになっております。

活発な議論となりますよう、委員の皆様の御協力を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。

【司会】

ありがとうございました。なお、高橋部長は、別の公務のため、ここで退席させていただきます。

【司会】

それでは、これより議事に入ります。委員会規程第4条第1項の規定により、会長に議事の進行をお願いしたいと思います。宮崎会長よろしく願いいたします。

6. 議事

【宮崎会長】

それでは、これから議事に入ります。

本日の協議事項の「新しい行政改革大綱（第3ステージ）」（仮称）案についてということでございますが、事務局の方から御説明をお願いします。

【事務局】

—資料1、2により説明—

【宮崎会長】

ありがとうございました。それでは、どなたからでも結構ですので、御自由に御発言いただければと思います。よろしく願いいたします。

【堀田委員】

ボトムアップ改革は、第2ステージにもあり、引き続き行くと伺っていますが、前回このボトムアップ改革で実現されたことはありますか。

細かい目標設定で、受験率90%や、啓発研修で100%など、そういったことは分かりますが、それによって生み出された効果を伺いたいです。

【事務局】

ボトムアップ改革の取り組みについて、現大綱の成果ということでの御質問ですが、まず、ボトムアップ改革については、組織の更なる成長ということで、現大綱においては部局横断的な課題に対応するための横串組織の構築というようなことに取り組みました。そういった中でプロジェクトチームを活用するとか、横串組織そのものを構築しました。

プロジェクトチームについては、AI政策推進ワーキングチーム、デジタルマーケティング推進チームといったプロジェクトチームを作り、県政の施策について、随時検討を進めています。

また、横串組織については、サイクリング普及調整監を設置し、全庁的な自転車新文化の推進に取り組んでいます。

あるいは、プロモーション戦略・産業・人材といった取り組みについても、30年度・31年度に組織を構築し、それぞれの施策の展開を行っています。

課長昇任試験については、10ページをご覧ください。平成23年度から課長昇任試験を導入し、表にあるとおり、課長昇任試験の受験率については、平成27年度から順次、右肩上がりとなっており、昨年、平成30年度については92.2%ということで目標を大きく上回っています。

この課長昇任試験合格者については、10ページの上から4行目ですが、地方機関を中心に登用し、地域の実情を十分に把握した上で地域産品販路拡大や防災減災対策など、地域と一体になったイベント関係において、県行政の第一線での司令塔として政策立案能力や調整能力を十分に発揮しているところです。

そうしたところで十分に成長を図った上で、2年後は約7割が本庁所属となるので、活躍を期待しているとともに、職員の育成を図っているところです。

【堀田委員】

ボトムアップについて、女性活躍や働き方改革ということで、様々な企業に投げかけをすることが多いですが、ボトムアップの推進とマネジメントの関係性がとても重要になっていると思います。

県においては、部局長・所属長あたりとの対話や、その上がってきたものをどう進めていくかというような、その上の方々への目標設定はないのか気になったのですが。

民間だと、上がったものが先送りになるということがありますが、県では、ひめボス宣言をされているので、宣言だけじゃなく、具体的な目標があれば良いと思います。

【事務局】

幹部のマネジメントは非常に重要であります。具体的な目標設定はありません。

例えば、部下からの声として、管理職の評価という制度を設けております。これも一つの大きなマネジメントの評価に対する対応ということにはなろうかと思っておりますので、その後のボトムアップというところは、組織の活力増進と、風通しの良さということだろうと思います。

そう言えるような組織作りは、職員の意識改革も含めて、中村県政になってからより一層進んでいると実感しています。

【宮崎会長】

堀田委員からの話では、そういう方向性や何らかの目標を入れたらいいということでしょうか。

現実には、県の方も課長に昇進された際は研修もあるでしょうし、部局長を対象にしたそういう研修や講習があるのかどうか分かりませんが、企業等ではそういった管理職対象の職員管理を含めて研修が行われているのだらうと思います。そういうことが堀田さんの御指摘だと思います。

そういったことを懸命にアピールできるようにすればいいのではないかという趣旨だろうと思いますので、この中に盛り込むのは言葉として難しいのかもしれませんが、意識は常に持っているということは、県のほうで是非働きかけていただければと思います。

【宮崎委員】

行政イノベーションの推進について、まず最新IT技術を活用した行政の効率化は、日進月歩で進化をしていますが、例えば資料の41ページの目標設定事項の中で、現在、二か年での調査研究となるが、現時点でどういう分野で、どういう方向性でこのIT技術を活用して、その結果、どのくらいの効果を求めているかというイメージはありますか。

【事務局】

最新IT技術等の活用については、どういったことを想定していて、どういった効果を目指しているのかという御質問だと思いますが、具体的に行政改革大綱の中で、今検討しているものについては、昨年8月頃にAIを活用した会議録作成支援システムを導入しており、今現在活用しているところですが、こちらもAIの技術を活用したものです。

また、ロボティック・プロセス・オートメーションという、人で実施している事務をロボット（パソコン）が処理をするといった技術の実証実験を今年度実施する予定で検討しています。

さらに、住民からの問い合わせに対応するため、AIを利用した窓口応答システムといった実証実験も、県と市町と連携しながら進めていきたいと考えています。

こちらは総務事務的な活用方法ですが、各事業課においても、AI活用推進チームでの検討や、ドローンを使った森林の状況確認など、様々な技術が利用されており、県庁内各所で事業に関するAIの取り組みというのも非常に進んでいます。

【宮崎委員】

もちろん行政事務の効率化は大事ですが、IT技術で劇的に行政を進化させるという、そういう視点も必要ではないのでしょうか。

例えば、会議だと、昔は大規模なテレビ会議がありましたが、今はスカイプで行っています。市町では災害現場に持って行くことがあります。

民間で活用しているような事例を、行政に、そのシステムだけでなく、仕組みや考え方を取り入れるというような視点や、技術を使ってその行政を変える、暮らしを変えるというような視点でなければ、劇的に事務量は減らないと思います。

例えば、庁内の仕事や、県下の市町、あるいはその横の連携として他の府県との関係、あるいは国との関係に、ITを使っていろいろできると思います。

また、他県の先進事例もあるので、個々の市町・県に単独にソフト開発すると費用が高いため、全国の都道府県の中でプラットフォームを作って、それをアレンジするというような、もっと大きな視点での改革があるのではないのでしょうか。

もう一点、行政イノベーションを推進して県民サービスを向上する上で、県が県民に直接関わる事業もあろうかと思いますが、それらに対して、簡素化・簡略化、あるいは迅速化して対応し、結果的には行政サービスの向上といった形で、県の職員の仕事をとにかく減らしていく。これは1%減らすというのではなく、30%減らすぐらいの視点が必要ではないのでしょうか。

ITのその基本的な考え方を、行政改革あるいはその県民サービスの向上というようなところに集約してはどうでしょうか。

【事務局】

まず、最初の質問ですが、AIシステム等の他県や他市町との連携についてですが、こちらは全国知事会の取り組みですが、本県の中村知事が、地方発の行政改革プロジェクトチームのプロジェクトリーダーとして活動されており、5月のPT会議で、全国の都道府県のAI等の技術を活用した事務の取り組み事例を取りまとめました。

それを全国に横展開するため、各県に資料提供するとともに、そういったAIの活用については、当然コスト関係や技術的な面など、地方の各一つの県等ではなかなか難しいこともあったりしますので、プラットフォームの構築や全国共通のシステム等については、国の支援が必要だということで、総務大臣への要望も行ってきたところです。

そういった取り組みにより、我々の方もまた、県の実情等を把握しながら、事務の効率化等にも努めたいと思っています。

また、内部事務のAI等を活用した事務の効率化の促進についてですが、ルーチン業務と言われる業務は県の中にも結構あると思います。そういったものをなるべく省略化することによって、ある程度自由ができた部分について政策立案能力を傾注していくといった、働き方そのものを見直していくことをこの行政イノベーションの推進の中で進めていければと考えているところです。

【宮崎委員】

目標設定事項23の項目ですが、先ほどと同様に、行政の効率化と県民サービスの向上に関する視点もいるのではないのでしょうか。これを明記しておく方がいいのではないかと思います。

単に行政イノベーションなのに事務の効率化だけになっているので、その結果や、IT技術を使った行政の効率化、県民サービスあるいは行政サービスの向上というような文言を入れた方がいいのではないのでしょうか。

【玉野委員】

行政の効率化というところで、AIありきみたいな話になると困るので、AIを入れる前に、業務改善という視点が必要ではないのでしょうか。

業務の効率化というところでは、今あるものがそのままAIに置き換わると、単に煩雑さが増えていだけなので、業務改善という視点で見直さないと、単にAIを入れるだけでは

意味がないと思います。

もう一点、同じくこの行政イノベーションにおけるデジタルマーケティングの定義について教えていただけないでしょうか。マーケティングとは、外に出すとか、外のを調べるというような意味だと思いますが。また、デジタルリテラシーとの整合性がよくわかりません。動画の配信がデジタルマーケティングなのでしょうか。

【事務局】

まず1つ目の、業務改善というのが必要ということについて、先ほどの資料2の28ページですが、一番下から4行目は、効果的・効率的な行政事務の実現というところで、下から2行目の総務系事務の外部委託や、業務プロセスの効率化など、どのように手続きを踏んで進めるのか見直していく必要があります。

また、総務系事務などの全庁内の共通の事務などについては、積極的な外部委託や、システムを導入するといった仕組みを通じて改善を図りたいと考えています。

次に、2つ目のデジタルマーケティングについて、県におきましては、デジタルマーケティングの導入に当たり、昨年の4月に全国初の専属の部署を設置しました。

昨年度の取り組みについては、インバウンド誘客促進を切り口として、動画配信を行いました。配信した場所を限定し、台湾・韓国・シンガポール・イギリス・フランス・アメリカ・オーストラリアの7カ国・地域をターゲットとして動画の配信を行いました結果、2,000万回の再生があったところです。

また、配信結果から、動画の視聴傾向や、外国の方が、県の観光状況などの、どういったところに興味があるかなどの分析が進みました。

その結果を踏まえまして、今後もより効果的、積極的に映像発信等を進めながら、観光分野での活用を考えているところです。

観光分野だけでなく、サイクリストの誘致促進や、県産品の販売促進など、そういったものも、デジタルマーケティングの手法を使ってどういった部分に一般の方の認識や興味があるかを調査・分析し、そこに対して積極的な営業活動を進めながら実需の創出に繋げるといった取り組みを行っています。

【事務局】

デジタルマーケティングの取り組みというのは、今説明したとおりですが、昨年からの取り組みということで、1つのツールとして、「動画の発信」ということではありますが、リテラシーの向上が大事です。

その1つの例として、観光分野での情報発信に基づくDMPの作成により、取得データを活用し、更に今後、ターゲットを絞っていくということです。

これまでは観光PRであれば、例えばパンフレットを作ったり、チラシを作ったり、それを配ったりする際は、当然その時にどこに配れば一番効果的だったか、リアルな部分での評価をしながら実施していました。

そこを、リアルからデジタルというようなことで、効果的、尚且つ費用対効果も考えながら実施できるのではないかと考えています。観光分野だけではなく、県庁全体の行政の事務の中で全職員がその意識を持ち、ツールを用いながら職員の働き方の意識改革にも繋がることを目指していると意識しています。

ただ、先ほどのデジタルマーケティングやITの活用については、始まったところで、抽象的な目標になっていますが、今後更に、委員の皆様方に御意見を賜りながら、具体的な目標を設定し、事業の推進にも反映していくということになると思いますので、よろしくお願いいたします。

【和泉委員】

非常に厳しい中で求める人材像の確保に苦労しているところですが、こうした取り組みは永続的に発展させていかなければならないと思います。

また、働き方改革に伴って、より創造的な仕事に従事していくということであると、これまで以上に、変化志向があり、経営感覚を持った実践型の職員を採用・確保していくことが非常に重要だと思います。

この辺りの方向性や、具体的なことをお聞かせください。

【事務局】

県の職員採用は、ここ最近、劇的に変化しています。

例えば、民間企業の経験者の採用区分を設けていますが、年齢の上限を引き上げて、尚且つ試験の区分も、筆記試験ではなく、作文と面接・グループ討論などにより、その人間性や実践型の職員なのかどうかを見極めています。

また、今年度から、一般の職員においても、民間企業の採用で実施されているSPI試験により、基本的な能力・知識を評価するといった試験の区分を設けました。

さらに、技術職員が豪雨災害により不足したため、昨年度は追加で採用試験を実施しました。また、南予の方とも一緒にPRを行うなど、技術職員の確保において、いろいろな工夫をしております。

いずれにしても、少子高齢化で人材不足の中で、民間との競争となりますので、有能な人材の確保に取り組んでいます。

【宮崎会長】

中途採用というのは、行政のどこでも進んで実施されていると思いますが、新卒の学生が、公務員か民間かというところで、二者択一になってしまう傾向が強いので、民間を目指していても公務員も受けられるようにすることは、応募者を増やす意味では非常によいと思います。

【丹下委員】

部分的に目標を掲げて、新たに実践するのは良いですが、関連性を持つことが大事なのではないでしょうか。単発ではなく、その目標に掲げたのであれば、既存のものに対しても何かしら関わりがあると思います。

私は外部評価の委員もしておりますが、その中で、横の連携が足りないなと思います。Aの方で反省点が出たのなら、それをBにもCにも活かせる部分というのはあると思います。

予算的なものもあると思いますが、横の連携があれば、その予算を有効活用できるのではないのでしょうか。民間では限られた予算の中で努力することが求められています。

県においては、県民から見ると、この目標では分かりにくいということがあるので、もっ

と分かりやすくしたら良いのではないのでしょうか。

採用に関しても、私たち税理士という立場でも税理士受験者の増加が求められている中で、学生に訴えなければならない状況です。

デジタル化に関しても、今までやったことに関しても、いいところは当然吸収しなければならないし、より全体的に見ていくことが大事ではないのでしょうか。

【玉井（里）委員】

オール愛媛ということで、20市町との人事交流が掲げられていて、システムとして機能した上で派遣されていると思いますが、実際の効果を、どのように今後の取り組みに生かしているのでしょうか。

民間についてもそうですが、“交流することが目的で交流をした”で終わらず、その後どのように繋げていくのか、PDCAサイクルなど、今後の目標や方向性についても視点を向けていくことに重点を置くべきではないのでしょうか。

【稲本委員】

うちの職員も東京事務所に派遣していますが、東京事務所の中で、例えば新しい企業誘致に向けてのマッチングを県と仕掛けていますが、内子町の役場にいたのではそういうチャンスがなく、また難しい状況にあります。派遣しているがゆえにそういう環境で頑張ることもできる。

その後、内子町に帰ってきた時には更にオリジナルな事が出来るだろうということで、派遣先での実績を大事にしながら、帰ってきてもまたそれを生かせるポジションや環境を作ることが大事だと思います。

【宮崎会長】

実際に交流されている市町や県、民間の方もですが、関係性ができると、違う部署でも個人的に簡単に電話で聞くこともできるので、人間関係を作っていく意味でも、非常に重要だと思います。

【稲本委員】

2月に大雪が降った時に、孤立した集落があったのですが、いつも飲んでいる薬が切れてしまって、何とかならないだろうかと電話が入ったことがありました。

役所での検討会議において、車で行けないような時にドローンを飛ばして、医師会の方々や、薬剤師の方々と連携して、ドローンに薬を積んで運べば1週間とか対応できるのではという話がありました。

ドクターヘリで運ぶことは無理かもしれないが、ドローンを使うというようなことを、町民目線、県民目線で、具体的に目に見える形で進化させていく取り組みをしてはどうでしょうか。

また、農業や医療福祉といった分野で、計画的に具現化させる、スピードアップさせるということは必要ではないのでしょうか。

【事務局】

ドローンやAIなどの技術の進化は著しいものがあって、ドローンに関するそのような取り組みも、おそらく昨年の豪雨災害が加速させているように思います。

そういった中で県においても、当初予算で、農林水産の分野では、ドローンを活用した農薬散布や、ドローンを活用して森林の密集具合を測定して今後の森林の計画に反映するなど、色々なことを予算化の中で取り入れようとしています。

これから、その実証試験を踏まえて、実際に民間にとっても一つのプラスになるのであれば、それを推奨・支援し、事業として進めていくような、これから楽しみな分野だと思っています。

【宮崎会長】

IT技術を使って、行政の効率化だけでなく、県民・住民に対するサービスの一環として考慮されるべきことだと思います。

よろしいでしょうか。

それでは、今出ました御意見等を反映していただき、県の方で御検討をお願いしたいと思います。

その結果につきましては、また後日、メール等で送られるかと思しますので、また御確認を頂ければと思います。

7. 報告

【宮崎会長】

それでは続きまして、報告事項に入らせていただきます。令和元年度地方分権改革に関する提案募集の状況についてということで、資料3に基づきまして、事務局の方からよろしくお願いたします。

【事務局】

—資料3により説明—

【宮崎会長】

ありがとうございます。ただ今の報告につきまして、何か御質問等ございましたらどうぞ。

よろしいでしょうか。

この申請・提案の結果、またどうなるかなど、次回御報告いただけるとは思いますが、よろしいでしょうか。

その他なければ、予定の議事が終了致しましたので、進行を事務局の方にお返しいたします。

8. 閉会

【司会】

御出席いただきました委員の皆様方には、熱心に御議論いただきまして誠にありがとうございました。

具体的な御意見・御提言をいただきましたので、それらを踏まえまして、新しい行政改革大綱第3ステージ、今はまだ仮称でございますけれども、こちらの成案化を進めるとともに、地方分権改革の実現に向けまして、積極的な国への働きかけ等も同時に行っていきたいと思っております。

委員の皆様方には、今後とも、県政の推進につきまして、御指導、御支援を宜しく願いいたします。

以上をもちまして本日の会議を終了いたします。本日はありがとうございました。