

## 青森県行財政改革推進委員会(平成29年度第1回) 議事概要

- **開催日時** 平成30年2月28日(水) 14時00分～15時40分
- **開催場所** ラ・プラス青い森 カメリア
- **会議次第**
  - 1 開会
  - 2 委嘱状交付
  - 3 知事あいさつ
  - 4 委員の紹介
  - 5 委員長選出、委員長職務代理者指名
  - 6 県側紹介
  - 7 議事
    - (1) これまでの行財政改革の取組状況について
    - (2) 行財政の現状について
    - (3) 今後の行財政改革の推進体制とスケジュールについて
  - 8 閉会
- **出席委員** 一條委員、内村委員、鎌田委員、小坂委員、武田委員、藤井委員、益城委員  
(以上7名)
- **県側出席者** 三村知事、田中総務部長、大澤総務部次長、  
荒関財政課長、角田人事課長、富谷行政経営管理課長 ほか

### ■ 議事要旨

#### 《 1 開会 》

##### ○司会(千葉行政経営管理課副参事)

ただ今から青森県行財政改革推進委員会を開催いたします。

#### 《 2 委嘱状交付 》

##### ○司会

はじめに、委員となられる皆様へ、三村知事より委嘱状を交付いたします。お名前を読み上げますので、その場で御起立いただき、委嘱状をお受け取りください。お受け取りになられましたら御着席ください。なお、役職名は省略させていただきます。

( 委嘱状を交付 )

#### 《 3 知事あいさつ 》

##### ○司会

ここで、三村知事から御挨拶を申し上げます。

##### ○三村知事

本日は御多忙の中、御出席を賜り、誠にありがとうございます。

また、委員の皆様方には日頃から県政全般にわたり、格別の御理解・御協力を賜りますとともに、この度、御就

任を快くお引き受けいただき、厚く御礼申し上げますところであります。

さて、私は知事就任以来、「行財政基盤の安定なくして県政なし」という信念に基づき、将来世代の負担軽減に責任を果たすべく、県民の皆様の御理解・御協力をいただきながら徹底した行財政改革を進めてきたところであります。

現在、平成25年に改定いたしました「青森県行財政改革大綱」に基づき、行財政全般にわたる改革に取り組んでおり、これまでの取組の結果、執行体制面では、一般行政部門の職員数について、人口・財政規模類似団体を下回る水準まで適正化が進んだほか、財政面では平成29年度及び30年度の当初予算において収支均衡を実現するなど、その成果は着実に現れてきております。

一方、現状に目を向けますと、国において地方財政についての厳しい議論が行われているなど、今後の行財政を取り巻く環境は不透明な状況にありますことに加え、人口減少対策や2025年以降の超高齢化時代を見据えた対応など、本県が抱える重要課題にしっかりと対応していくためには、今後も行財政改革の取組を継続し、行財政基盤をより強固なものにする必要があると考えるところであります。

改めて申し上げるまでもなく、行財政基盤の安定は、青森県の産業・雇用、県民生活の安全・安心を支える礎であり、青森県のさらなる成長と発展のためには、限られた行財政資源を効果的・戦略的に活用し、成果を最大化させていくための行財政運営体制の構築が必要不可欠であります。

そのため、現大綱の取組最終年度となります平成30年度以降も、これまで幾多の困難に立ち向かい、成し遂げてきた「行財政改革の魂」をしっかりと引き継ぎ、不断の努力をもって行財政改革に取り組んでいく必要があり、今後の改革推進に向けて新たなスタートを切ることといたしました。

この「青森県行財政改革推進委員会」は、今後の改革の基本となります次期行財政改革大綱の策定等について、御意見と御助言をいただくためのものでございます。

委員の皆様方におかれましては、忌憚のない御意見を賜りますようお願い申し上げます、御挨拶とさせていただきます。

どうぞ、よろしく申し上げます。

## ○司会

三村知事は、ここで公務のため退席をさせていただきます。

## ○三村知事

どうぞ、よろしく申し上げます。

## 《 4 委員の紹介 》

### ○司会

ここで、改めまして委員の皆様を御紹介いたします。委員の皆様は、恐縮ではございますけれども、御紹介の際、その場で御起立をお願いいたします。

ふれ～ふれ～ファミリー 代表、一條敦子委員です。

日本労働組合総連合会青森県連合会 会長、内村隆志委員です。

公募委員として選出されました、鎌田和子委員です。

株式会社小坂工務店 代表取締役、小坂仁志委員です。

日本銀行 青森支店長、武田吉孝委員です。

青森公立大学経営経済学部 教授、藤井一弘委員です。

社会福祉法人青森社会福祉振興団 理事、益城妃富委員です。

## 《 5 委員長選出、委員長職務代理者指名 》

### ○司会

次に委員長の選出に移ります。委員長は、青森県行財政改革推進委員会設置要綱第4条第1項の規定により、委員の互選によることとなっておりますが、どなたか御推薦はございませんでしょうか。

### ○小坂委員

青森公立大学の藤井委員を推薦いたします。

### ○司会

ただ今、小坂委員から藤井委員を推薦するとの御発言がありました。いかがでしょうか。

( 異議なしの声 )

### ○司会

それでは藤井委員に委員長をお願いいたします。

委員会の会議は、設置要綱第5条第1項の規定により、委員長が議長となりますので、以後の議事進行につきましては藤井委員長をお願いいたします。

早速ですが、藤井委員長には委員長席にお移りをお願いいたします。

### ○藤井委員長

ただ今、委員長に任命いただきました藤井と申します。改めてよろしくお願ひ申し上げます。

今年度、この委員会は新しい行財政改革大綱策定等について意見を述べていくということで、非常に重要な役割を果たさなくてはならないと考えております。私といたしましては、委員の皆様方の貴重な御意見、そして建設的な議論を通じていろいろ意見を申し述べていけるように努めたいと思っておりますので、よろしくお願ひ申し上げます。

議事の前に、設置要綱第4条第2項の規定による職務代理者を、僭越ではありますが私の方から指名させていただきたいと存じます。

私といたしましては、企業経営の豊富な経験を持っておられ、また自社の働き方改革などにも積極的に取り組んでおられると聞いております小坂委員に委員長職務代理者をお願いしたいと存じますが、よろしくお願ひできますでしょうか。

( 異議なしの声 )

ありがとうございます。

## 《 6 県側紹介 》

### ○藤井委員長

次に、事務局から県側出席者を紹介していただきたいと思います。

( 富谷行政経営管理課長から県側出席者を紹介 )

## 《 7 議事 》

### ○藤井委員長

それでは、議事に入らせていただきます。

次第に沿って進めさせていただきますが、委員の皆様方には、既に先日、事務局から資料が送られていると思います。本日の議題は3つですが、関連がありますので一括して説明を事務局からいただいてから御質問等をお伺いしたいと思っております。

では県から説明をお願いいたします。

## ○富谷行政経営管理課長

今日は、第1回目の委員会となりますので、これまでの行財政改革の取組状況、行財政の現状などについて、説明させていただきたいと思っております。

### ＜資料1 本県におけるこれまでの行財政改革の取組経緯＞

まず資料1「本県におけるこれまでの行財政改革の取組経緯」を御覧ください。

まず行政改革につきましては、平成7年に最初の青森県行政改革大綱を策定しまして、以後、第4次大綱まで、それぞれ3年から5年の期間で、組織・機構のスリム化等に取り組んできたところでございます。

一方、財政改革につきましては、厳しい県財政を踏まえて、中期的な展望に立って財政の健全化を進めるという観点から、平成11年に「中期財政見通し」を策定し、これによって県の財源不足額は改善傾向に向かいましたが、依然として大幅な財源不足が発生し、財政再建団体への転落も危惧されたことから、平成15年11月に「財政改革プラン」を策定し、一層の財政改革に取り組んだところでございます。

しかし、その直後にいわゆる「地財ショック」と呼ばれる地方交付税の急激かつ大幅な削減が行われ、財政改革プランを作成した当時よりも財源不足額が大幅に拡大して、さらなる行財政基盤の確立を強いられることとなったわけでございます。

そこで、行政改革と財政改革を一体的に推進することといたしまして、行財政改革大綱を平成20年に策定したものであります。

現在は、第2次の大綱に基づきまして行財政改革を進めているところであり、取組期間は平成30年度までとなっております。

この間、職員数の適正化や財政面での収支均衡の実現など成果を上げて参りましたが、今後の行財政を取り巻く環境は不透明であり、また、少子高齢化や人口減少等の諸課題に対応していくため、引き続き行財政改革を強力に推進する必要があることから、現大綱を改定しまして、次なる行財政改革大綱を策定することとしたものであります。

### ＜資料2 青森県行財政改革大綱の概要＞

次に資料2「青森県行財政改革大綱の概要」を御覧ください。

現行の行財政改革大綱は、3つのめざす姿を掲げ、平成26年度から30年度までの5年間で4つの取組方策の下に行財政改革に取り組むものでございます。

取組方策ごとの概要につきましては、まずⅠの「業務戦略」は、行財政資源を効率的・効果的に活用して、最大の成果が獲得できるように業務プロセスを点検し、業務マネジメントの確立に取り組むというものでございます。

具体的には、PDCA型の業務マネジメントの実施と、それを通じた業務の重点化、出先機関への権限委譲の推進などによる行政サービスの質の向上、それから事務処理の効率化・省力化、リスクマネジメントの強化などに取り組むということになってございます。

次にⅡの「組織戦略」については、組織・人材のマネジメントにより、少数精鋭による効果的な行政運営を実現するというものでございます。

具体的には、「職員力の向上」といたしまして、優秀な人材、あるいは専門性の高い人材の確保、県行政の中核を担う世代の早期育成、職員の意識改革や公務員倫理の徹底、それから給与の適正化、職場環境の整備などに取り組んでいるほか、「執行体制の改革」といたしまして、組織機構の見直し、職員数の適正化、公社等の経

営改革を進めているところでございます。

続きまして、Ⅲの「協働戦略」につきましては、県だけではなく、市町村、あるいは民間など地域を構成する多様な主体による適切な役割分担のもとに、共に公共を担うことのできる仕組みづくりを進めるというものでございます。

具体的には、「県民との連携・協働」といたしまして、県民との情報共有や県民参画の推進、また、民間活力の活用といたしまして、指定管理者制度の導入などを進めているところでございます。また、「分権型社会の推進」といたしまして、市町村との連携や権限移譲、人事交流などを行っているところでございます。

次に「財政戦略」につきましては、財政規律の堅持による持続可能な財政構造の構築を目指すというものでございます。「財政健全化の推進」のところにありますとおり、財源不足額の早期解消を図り、収支均衡、これは基金に頼らない財政運営ということでございますが、そういったものを目指していくことになってございます。

具体的には、「歳出改革の推進」といたしまして、人件費、公債費など義務的経費の抑制に努めているところであります。また、施策の重点化として、青森県基本計画に基づき重点的に進める施策や県政の緊急課題に対応するため、特別な予算要求枠を確保するなど、全体的に重点化、優先度を判断して進めているところでございます。さらに、「財源確保の取組」といたしましては、県税収入の確保、受益者負担の適正化のほか、県有財産の処分や有効活用も推進しているところであります。最後、「県有資産マネジメント」といたしまして、県有施設の総量縮小や長寿命化の取組なども行っているところでございます。

### ＜資料3 青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果＞

続きまして資料3「青森県行財政改革大綱に基づく主な実績・成果」を御覧ください。

現在の大綱による取組が始まりました平成26年度から現時点までの主な実績・成果を戦略ごとにまとめている資料でございます。

まず業務戦略につきましては、PDCA型業務マネジメントを平成28年度から本格実施し、これに基づいて様々な改善・見直し等が行われているところでございます。

次に「政策・施策の重点化」におきましては、行財政改革の取組を進めていく中におきましても、未来を変える挑戦推進事業費といたしまして、約1,422億円を確保したところでございます。

次に協働戦略におきましては、「民間活力の活用」といたしまして包括連携協定の拡大、「エープレミアム」流通サービスの提供、指定管理者制度の拡大などの成果がございました。

具体的には、包括連携協定におきましては、新たに5社と協定を締結し、各企業のもつリソース、これを活用した観光等に関する情報発信等を行っていただくなど、県民サービスの向上や地域活性化を図っているところでございます。

なお、この件に関しまして鎌田委員から事前に、保険会社との包括連携協定のメリットについての御質問がございましたので、ここで御説明いたしたいと思っております。

資料にありますとおり、最近になりまして、第一生命、東京海上、損保ジャパンということで、保険会社さんとの包括連携協定が続いているところでございます。この各社におかれましては、例えば、社員食堂を利用しました県産品メニューの提供や物販、それから社内のイントラネットを通じた県産品や観光の情報発信に貢献していただいております。このほか、保険外交員の方々、あるいは代理店のネットワーク、こういったものを活用しまして、県の健康・保健施策に関するチラシの配布やポスターの掲示、また、健康増進、防災、リスクマネジメントに関する県民向けのセミナーの開催や講師の派遣など、各社の得意分野を活かした活動をしていただいているところでございます。

次に「エープレミアム」につきましては、これまでの配達時間を大幅に短縮しまして、西日本への翌日午前配送、東アジア・東南アジアへの最短翌日配送を実現したところであります。

続きまして、次のページの「組織戦略」でございますが、各部門とも職員数の適正化目標を達成したところでござ

ございます。なお、参考にあるとおり、一般行政部門の職員数につきましては、人口・財政規模類似団体を下回る水準になっているところでございます。

また、限られた人員体制にあっても、職員の意欲を引き出すとともに、成果重視の事業実施を推進するために、庁内ベンチャー制度を実施しておりまして、これによって、まずは米活とありますけれども、これは「青天の霹靂」のセールスプロモーションなどを行っているものですが、こうした事業や「だし活」事業など9件を採択しているところでございます。

最後に財政戦略におきましては、県庁舎の減築等により、改修後40年程度の使用を目標とする耐震・長寿命化改修を実施しているところでございます。

また、財政健全化を推進いたしまして、平成29年度に引き続き平成30年度当初予算において基金取崩額ゼロを実現したほか、県債残高につきましても大綱期間前の平成25年度と比較いたしまして、約1,352億円を圧縮したところでございます。

では、次の資料については人事課長から御説明いたします。

## ○角田人事課長

### ＜資料4 青森県の組織・職員数の状況＞

続いて資料4の1ページを御覧ください。県の組織体系です。

総務部から出納局までの7部4局、いわゆる知事部局と言われる組織です。また、公営企業を担当する組織として、県土整備部が工業用水道事業を、病院局が病院事業をそれぞれ担当しております。このほか、県議会、各行政委員会があります。各行政委員会とは、公安委員会、教育委員会、人事委員会などであります。

2ページを御覧ください。各部局の分掌事務でございます。

総務部では人事、予算等に関する事務を、企画政策部では県行政の総合的な企画調整等に関する事務を、環境生活部では青少年の健全育成、消費者保護など県民生活に関する事務や生活環境、自然環境の保全に関する事務を、健康福祉部では保健、医療、公衆衛生、社会福祉等に関する事務をそれぞれ担当しております。また、商工労働部では商業、工業、労働等に関する事務を行っております。

3ページですが、農林水産部では農業、林業、畜産業、水産業などに関する事務を、県土整備部では道路、河川、都市計画等に関する事務を、危機管理局は危機管理、防災及び消防などに関する事務を、観光国際戦略局では観光や国際交流に関する事務を、エネルギー総合対策局ではエネルギーに関する事務を担当しています。

続きまして、4及び5ページを御覧ください。平成29年10月1日現在の青森県の行政機構図です。

総務部から出納局までのいわゆる知事部局には、本庁の組織といたしまして60の課と2つの室を置くほか、地域における県の総合窓口といたしまして、県内6地域に配置している各地域県民局をはじめ、35の出先機関を設置しております。

続きまして、6ページの職員数を御覧ください。

職員数の合計は1万9,344人となっており、その内訳は、一般行政部門が3,838人、教育部門が1万1,618人、警察部門が2,676人、公営企業等部門が1,212人となっております。また、右側の一般行政部門の内訳を見ていただきますと、最も多いのは農林水産の1,086人で、全体の28.3%を占めています。

続きまして、7ページを御覧ください。一般行政部門の職員数の推移とこれまでの定員適正化の取組状況です。

一般行政部門職員数といいますのは、教育、警察、大学、病院その他の公営企業を除く部門の職員数で、知事部局の職員数と同程度と考えていただければと思います。

定員適正化につきましては、これまで積極的に取り組んできており、昭和60年4月1日から平成29年4月1日

までの間において、約2,400人の削減を行ってきております。また、現行の定員適正化計画においては、平成25年4月1日から平成31年4月1日までの6年間で60人以上を削減することを目標としておりましたが、平成29年4月1日までに77人削減している状況にあります。

資料の説明は以上ですが、事前に鎌田委員から職員数適正化に係る質問を2点いただきましたので、併せて御説明いたします。

1点目は、「人員の削減はどのように決められているのか」という質問でした。教育、警察及び公営企業を除く一般行政部門の職員数の適正化については、執行体制の簡素化を図るため、人口及び財政規模が類似する他県の状況等を踏まえ、目標とする職員数を定めています。先ほど御説明したとおり、現在は平成25年4月1日から平成31年4月1日までの6年間で60人以上の削減を行う計画となっているところであり、職員数の削減にあたっては、業務の遂行に支障が生じないよう、組織・機構の簡素化や事務事業の見直しのほか、民間委託の推進、事務処理の効率化等に取り組んでおります。

なお、具体的な削減方法については、毎年、定年退職等の欠員が生じる訳ですが、その欠員数より新規採用者数を少なく抑えるということで職員数を減らしております。

2点目は、「特定の部署や事業の人員削減はあるのか」という御質問でした。個別の業務や事業が終了する場合には、その都度、人員の見直しを行っており、この結果、特定の部署等で職員数が減少することはあり得ます。

一方で、社会情勢の変化や制度改正等に伴って新たな行政需要がある部署においては、必要に応じて増員を行っております。このような業務や事業のスクラップ・アンド・ビルドにより、県民サービスの低下や職員の業務過重が生じないように努めているところです。

以上です。

## ○荒関財政課長

改めまして、財政課長の荒関でございます。

資料5からが財政課の資料となりますが、資料5の説明に入る前に、少しばかり、これまでの財政改革の歩みを振り返ってみたいと思います。資料がなくて誠に恐縮でございます。

冒頭、資料1で平成15年11月に財政改革プランを策定したという説明がありました。これは平成15年6月末に三村知事が就任されまして、その当時、知事の公約でもあった財政改革を成し遂げるということで、この財政改革プランを策定したわけでございます。その背景といたしまして、当時どのような財政状況にあったかと言いますと、端的に申し上げれば、収入を超える支出、財政の赤字体質にあったということでございます。それを毎年、貯金を取り崩してやり繰りをしていたということでございました。普通の家計で考えましても、これはいずれ破綻をするということでございます。

しからは、なぜそういう財政の赤字体質にあったのかというと、収入が非常に伸び悩んでいたということでございます。バブル崩壊後、非常に厳しい経済状況がずっと続いておりまして、収入が全然伸びなかったということで、例えば、税収はその当時、10年前の水準と何ら変わらないという状況にあったわけでございます。

一方、歳出面では、青森県、公共投資を非常に高い水準で実施しておりまして、特に単独事業費が高い水準にありました。公共事業を国のお金を使ってやる場合、国のお金を半分入れてやることができるわけですが、それを県の単独事業としてやるとすれば、ほぼ全額を借金してやるということになるわけでございますが、それがバブル前の水準の4倍ぐらいあったと思います。今は500億円ぐらいなんですけど、当時は1,500億円ぐらいあったと思います。そういう公共投資の単独事業が非常に高い水準でありまして、全国の中でもトップクラスの水準にあったということでございます。そうすると、どういうことになるかと言いますと、借金をしてやりますので、その借金の返済に後々圧迫されるということでございます。

それから、もう1つ大きいものは、補助金が大幅に増加してあったということでございます。これは市町村あるいは各種団体等に対するいろいろな補助金を県単独で仕組んでやっております、その補助金が非常に大幅に増加していたということでございます。

これが主な財政赤字体質の要因であったということでございます。

それで平成15年11月に財政改革プランを策定したわけですが、これを策定するにあたりましては、できる限りの御理解を賜ろうということで、情報共有活動と称して、延べ1,100を超える団体等に対して説明に歩きまして、多くの方々と議論を尽くして財政改革プランを策定したということでございます。

その財政改革プランを策定して、結果としてどういうことが成果として挙げられるのかなと考えますと、まず意識改革ということが1つあると思っております。今、申し上げたように、情報共有活動として1,100を超える団体に説明を行ったということでございますが、それによりまして、全てとは決して申しませんが、我々としてはできる限りの県民のコンセンサスを得てぶれずに改革を実行できたということが、まず1点、非常に大きな成果であったと思っております。

それから、県職員はもとより、県民の皆様、あるいは市町村、各団体に対して県の財政状況を非常に理解してもらったことができたのかなと考えております。それで財政規律の重要性が多くの方に一定程度浸透できたのかなと、そういう意識面での成果というのが1つあるのかなと思っております。

2つ目といたしまして、これは財政面での話となるわけでございますが、巨額の財源不足、赤字があった中におきましても、改革を通じて、夕張市のような財政再建団体への転落という、これは国の管理下に置かれまして、ほとんど鉛筆1本買うのから国の許可を得なければできないというようなものですが、そういう財政再建団体への転落は何とか回避できたということがまず第1点でございます。

それから、先ほど公共投資、県単独事業ということ、それから補助金が非常に増加してあったことを申し上げたわけでございますが、私どもとすれば、身の丈にあった歳出構造へ転換することができたのかなということでございます。身の丈というのは2つあると思うのですが、まず収入に見合った形ということ、それから財政力に見合った形と、この2つあると思っております。私ども、例えば東京と同じような高い水準で補助金をあげるということは、財政力を考えた場合、当然できないわけでございます。そういうことございまして、身の丈に見合った形の財政構造へ転換することが徐々にできたのかなということ、それから、その大改革の中にあっても、直ちにやるということではなくて時間を掛けてやるということでありまして、県民生活に必要な事業とか、あるいは産業・雇用・経済、健康・医療・福祉等を守ると、そういう財源を確保しながらやったということも、それも成果であったと認識しているところでございます。

いずれにいたしましても、これまでの財政改革の歩みを振り返った場合に、過去を教訓にしてなるだけ繰り返さないようにすることと、これまでの行財政改革の成果を後世に大切に引き継いでいくということが大事なのかなと考えております。財政面では、事業をいろいろやるわけでございますけれども、その成果ということ、それから身の丈ということ、そういうことを十分意識して、財政、予算を仕組んでいく必要があるだろうということでございます。

#### ＜資料5 本県財政を巡る諸課題＞

続いて資料5の説明でございますが、本県財政、まだ課題はあるわけでございます。

まず1ページ目の(1)に県債残高の推移のグラフがありますが、平成22年度がピークの1兆3,059億円でございます。29年度は1兆1,501億円ということで、そのグラフの下に書いてございますように、平成22年度がピークですので、戦後一貫して県債残高が増え続けてきたわけでございますが、平成23年度に県政史上初めて県債残高を減少に転じさせ、以降、7年連続でマイナスということでございます。平成30年度も当初予算段階では県債残高はマイナスということございまして、この後、何もなければ8年連続マイナスと、そういう基調はまだ継続できるんだろうと思っております。

一方で、予算額は今、平成30年度当初予算6,630億円ですが、ほぼ同規模にあった平成3年度の県債残

高は5,107億円でございます。予算規模が同程度であった時と比較すれば、まだ2倍超もあるということでございますので、この辺はやはりまだ高い水準ということでございまして、この県債残高については成果がある一方で、課題もあるというのが私どもの認識でございます。

その下に財政調整用の基金残高の推移のグラフがございまして、先ほど、赤字の場合、収入を支出が超える場合、貯金を取り崩してやり繰りをすると申し上げましたが、その貯金というのがこの基金になるわけでございまして、それで、この基金も平成20年度ぐらいまではかなり減少したわけでございまして、それ以降はほぼ同額程度ということで推移してきておりまして、平成29年度末で328億円程度というのが県の貯金でございます。

先ほど説明しました、財政状況が非常に厳しく、財政改革プランを策定したというのが平成15年度でございます。その平成15年度当時でも、そのグラフにありますとおり785億円の貯金の残高があったというのが事実でございますので、現在の水準、これはなかなか増やすということも今は厳しいわけでございまして、最低でもこの水準は維持していきたいという認識にあるところでございまして。

続きまして、2ページ目でございます。(3)経常収支比率の推移とございまして、財政の指標については、いろいろな指標があり、専門的なものが多くてなかなか分かりづらい部分もございまして、財政のプロがよく見るものに経常収支比率というものがございまして、この経常収支比率は財政の硬直性を見る指標ということでございまして。逆に言えば、この数字が低ければ財政の弾力性があるということでございまして。血圧が高くて血管に余力がないというのが経常収支比率の高い状態ということでございまして、本県は、そのグラフの青の部分、上の方で、全国平均よりも上回って推移しておりまして、平成27年度は全国順位で見ても、これはワーストの順位ですが、高い方の順位ということでございまして、依然として財政の硬直具合は高いというのが現状でございます。

それからその下、(4)歳入構造と地方交付税の推移ということでございまして。歳入には県が自由に使える一般財源というものがあるわけでございまして。その一般財源が地方交付税、それから県税等ということになりまして、歳入のうち大きなもの2つになるわけですが、その一般財源のうち歳入のウエイトが一番高いもの、それから一般財源でも半分以上のウエイトを占めるものが地方交付税というものでございまして。この地方交付税というのは、国税の一部を地方に移転するという経費でございまして、国の方の予算措置で、ある程度ルールで決まるのですが、その地方交付税も最近足りなくて、いくら上乗せをするかというのが毎年、財務省と総務省の方で地財折衝をして決まるということになっておるわけでございまして。その地方交付税が近年では平成22年から7年連続でマイナスということですが、本県の生命線とも言えるこの地方交付税がマイナス基調にあるということは、財政が非常にやり繰りが厳しいことの一環になるということでございまして。

続いて3ページですが、2番に地方交付税を巡る国の動きと書いてございまして。今、申し上げた本県財政にとって生命線とも言える地方交付税ですが、1つ目の○、国において、これは財務省の言い分ですが、地方の基金残高が非常に増えているんじゃないかということ、これは大部分は東京都が増えているということでございまして、その地方の基金残高が増えているから地方交付税を削減してもいいんじゃないかというような議論が盛んに行われているというのが現状でございます。平成30年度の国の予算というのは、それは何とか跳ね返したわけでございまして、2つ目の○に書いてありますように、財務省の方は、引き続きこの地方の基金残高を踏まえて、地方交付税の水準を検討していくということで、平成30年の国の予算資料の中にわざわざ明記しているわけでございまして、この地方交付税の削減の動きというのが、今年6月くらいに策定されます骨太の方針に向けて、また議論がかなり活発化するんだらうということで、この辺がかなり不透明であり、かつ私どもにとっては不安要素であるということでございまして。

それから3番目、本県財政の課題ということでございまして。今後の財政需要ということで、1つ目の○に、青森県基本計画と総合戦略というものがございます。そこで人口減少対策や少子・高齢化対策などに取り組むということでございまして、その財源を私ども、きちっと確保していくことが必要であるということでございまして。

それから2点目、社会保障関係費が今後ますます増加が見込まれるということでございまして、この社会保障

関係費の増加に対応していかなければいけないということが2点目でございます。

3つ目の〇は、2025年に国体が青森県で開催されます。48年ぶりということでございます。この国体については、先催県の例を見れば大体150億円ぐらいかかります。その150億円程度を用意しなければいけないということで、それも今後の財政需要の大きなものの1つということでございます。

4つ目が、施設の老朽化対策でございます。これは建物、箱物だけではなくて、道路等の公共土木施設等も含めて、老朽化対策の需要が今後どんどん膨らんでいくということでございまして、この辺もきっちり対応していくことが必要だということで、今後の本県財政を展望した場合、こういう財政需要があるということを御理解をいただければと思っている次第でございます。

#### ＜資料6 平成30年度当初予算案の概要＞

それから資料6でございます。これは平成30年度当初予算案の概要というものでございます。詳細は省略いたしますが、1ページ目の1段落目でございます。私ども、財政のみ考えているわけではなくて、やはり施策をきちっとやっていくということで、1ページの1段落目でございますが、「人口減少克服」、「健康長寿県」、「食でとことん」、この3つの戦略プロジェクトを設定して予算編成を仕組んだということでございます。

それから、予算編成にあたって、施策の推進にあたりまして3つの視点を設定しておりまして、その3つの視点というのが、3行目の一番最後の方にありますが、経済を回す仕組みづくり、これがまず1点目でございます。それから、各産業における労働力不足、これが非常に顕著になってきておりまして、この労働力不足への対応、それから、2025年の超高齢化時代を見据えた「青森県型地域共生社会」の実現、この3つの視点を持ちまして各施策に総力を挙げて取り組むこととしたというのが30年度当初予算案でございます。これが施策の推進の観点からのものでございます。

3段落目、ここは財政健全化の観点でございますが、繰り返しになりますが、2行目、29年度当初予算に引き続きまして収支均衡、すなわち貯金を取り崩さなくて済んだということでございます。それから、2行目の後段、県債発行総額、借金の発行額についても可能な限り抑制したということでございます。貯金に頼らず、借金にも極力頼らず、予算編成をしたということでございまして、いずれにしても、施策の推進、それから財政健全化、その両立を図りながら取り組んだというのが平成30年度当初予算でございます。

この資料の7ページを御覧いただきたいと思うんですが、7ページの中段のグラフに義務的経費、人件費、扶助費、公債費の推移というのがございます。人件費は人件費ですが、扶助費というのは社会保障の一部みたいなもので、生活保護等の経費でございます。公債費というのは過去に借金したものの毎年の返済でございます。今、県の総額6,630億円のうち、平成30年度は、この義務的経費が2,944億円ということで半分近くになっているということでございます。そういう財政構造にあるということがまず1つ御紹介をしたいと思います。

8ページでございますが、中段に社会保障施策に要する経費ということで、社会保障経費が今後も増加していくということを先ほど申し上げたわけでございますが、社会保障施策に要する経費の合計で972億円余ということで、約1,000億円近いお金が社会保障経費として平成30年度当初予算を占めているという実情にあるということを御紹介しておきたいと思っております。

最後に資料6－参考ということで、別資料で1枚紙、これは事前にお配りしてなくて本日お渡ししてあるかと思っております。

平成30年度当初予算を年収500万円のサラリーマンの家計に例えた場合、どうということかというものの資料でございます。ここで申し上げておきたいのは、まず右側の下から2段目に貯金の残高とあります。先ほど328億円ほどの貯金があるということを申し上げたわけですが、これを年収500万円の家計に例えれば25万円程度の貯金の残高しかないということでございます。

これをどう評価するかというのはいろいろあるかも知れませんが、一般的には非常に心もとない数字なんだろうと思っております。

それから、その下に借入金の残高、500万円の収入に対して844万円ということで、500万円の1.7倍程度もあるということでございます。

それから3点目、申し上げておきたいのは、真ん中に収入の欄がございます。500万円の収入のうち自分で稼ぐ収入というのは321万円ほどあるということなんですが、基本給と諸手当という部分を御覧いただきたいんですが、基本給が148万円で、諸手当が173万円とあります。その手当、例えば時間外勤務手当とか、そういったもので考えてもらっても結構でございますが、この手当の部分のウエイトが高い、この手当の部分が今後どうなっていくか分からないということで、今後、非常にここが不確定要素、不安要素であるということございまして、こういう家計に例えた場合も、地方交付税という手当の部分が非常にウエイトが大きい、貯金の残高も心もとない、借入金が結構な額あるということでございます。

以上でございます。

## ○富谷行政経営管理課長

### ＜資料7 行財政改革の推進体制の概要＞

資料7を御覧ください。「行財政改革の推進体制の概要」でございます。

まず、図の右側は県庁内部の推進組織でございまして、行財政改革推進本部というものを設けてございます。こちらの方は知事を本部長とし、本部員として各部局長、あるいは地域県民局長など、幹部職員が中心となっております。行財政改革大綱の策定など重要事項を決定するという機関になっております。その下に幹事会でありまして、推進チームなどが置かれております。

一方、今回、皆様に委員をお願いいたしました行財政改革推進委員会でございますが、こちらは県庁内部の組織である推進本部の方から大綱の素案など、様々な状況報告等がなされます。それに対しまして意見を述べ、あるいは助言を行うということが役割となっているものでございます。

### ＜資料8 次期青森県行財政改革大綱策定スケジュールの概要＞

それでは最後、資料8「次期青森県行財政改革大綱策定スケジュールの概要」を御覧ください。

平成29年度につきましては、本日、委員会を開催いたしまして、これまでの取組状況等を御説明したところでございます。平成30年度から実質的な大綱の策定に入ることになっておりまして、まず4月から5月頃にかけて、県において基本的な考え方、行財政改革の目的、目指す県の姿等、こういった基本的な部分を決定いたしまして、この委員会においてその基本的な考え方等について御審議をいただくという予定としております。

その後、県庁内の各部局において改革項目の検討を進めて、8月頃には大綱の素案を策定いたしまして、委員の皆様はその素案をお示しして御審議いただきたいと考えております。

また、これと並行いたしまして、備考の欄でございますが、県民の方からも御意見をいただくということで情報共有活動、あるいはパブリックコメントを実施しながら、12月末頃を目途に新たな大綱を策定いたしたいと考えております。

その後、具体的な改革の取組を記載いたします行動計画というものを3月末までに策定いたしまして、現在の改革の取組、これに切れ目なく平成31年度から円滑に移行していけるように取組を進めて参りたいと考えているところであります。

説明は以上です。

## ○藤井委員長

ありがとうございました。

では、これから委員の皆様方からの質疑応答に入らせていただきますが、先ほど、これまでの取組、それから現在の青森県の行財政の現状ということで説明いただいて、その現状、課題を踏まえて次期の大綱を決定して

いくと、この委員会はそれに対して意見を述べるということになっているので、現状認識をきちんと持っておくということは、これからの委員会での審議において非常に重要なことだと思います。

そこで、これから御質問・御意見をいただきますが、まず事前に質問をいただいているもののうち、書面での回答で差し支えないとされたものについては、お手元に事前質問・意見等一覧というもので回答をいただいているということです。

この中で、1ページ目の4番、「協働戦略」ということについては、御意見として鎌田委員からいただいているわけですが、これについて鎌田委員から御発言をお願いいたしたいと存じます。

### ○鎌田委員

ありがとうございます。この意見は、先日いただいた資料を駆け足で読んだ中に出したのですが、しきりに県のこれからの課題として、人口減少ということが言われています。それで、確かに若い世代が高校を卒業すると青森から出て行ってしまって、出たくなる気持ちというのも、私の経験から言っても分からないわけではないのですが、ただ、やはり思うことは、その代わりに、入れ替わりというわけではないですけども、最近もよくテレビとか新聞を見ると、青森県に移住してくる人がいるわけです。

私の思い込みだと思うのですが、移住してくる人というのは、しばらくの間、お客様という感覚が非常に強いに思われまして、何か少しもったいないなと思っています。せっかく移住してくるのであれば、やはりその人たちがもっと青森県のことに対して口出ししやすくなるような仕組み・しかけとかがあると、また違ってくるんじゃないかなと思ってこのような意見を出しました。

今まで、まちづくりということで様々なセミナーとか講演を聞いたことがあるんですけども、やはり青森県のことを考えるにしても、青森にいる人だけが考えるのではなくて、いわゆるよそ者の視点というのが意外なものを持ってくるし、青森に住んでいる者からすると、とんでもない、何だこれ、というようなものもあるかもしれませんけれども、結構それが、今の段階であれば、例えば観光とか農業とかには生かされているんじゃないかなと思うことがあります。

ですから、やはりよそ者をもっと取り入れることとか、そういうことを考えてこのような意見を出しました。

### ○藤井委員長

ありがとうございます。

県としても、市町村とも連携をしながら移住、あるいは交流人口の拡大ということについて取組を行われているわけで、その中で協働をしていくというのは、これは非常に大事な視点だろうと思います。ありがとうございました。

他に、鎌田委員からいただいたNo.1と2については先ほど説明の中で取り上げて触れていただいたわけですが、No.3、5、6についてはこの書面で回答されております。

鎌田委員、先ほどの県からの説明とこの書面回答で御質問に対して十分でしょうか。

### ○鎌田委員

今の段階ではある程度理解したつもりです。また分からないところ、聞いてみたいものが出てきましたら、またこれから先よろしくお願いします。

### ○藤井委員長

ではまた、これから折に触れてその時にお願いたします。

では、他の委員の方々から御意見・御質問をお受けいたしたいと存じます。よろしく願いたします。

どうぞ、内村委員。

## ○内村委員

連合青森の内村でございます。

23日までに質問事項ということで、提出ができなかったことをお詫びをしておきたいのですが、とは言いながら、この資料をいただいたのが20日付けの文書で、実質手にしたのが21日で、23日までに意見を出せという話をされても、なかなか、このボリュームを読み込んで理解をして質問をするというような時間としては極めてタイトだと思います。意見を求めるのであれば、当然もう少し時間的な余裕なりをいただいた手続きをやっていたかかなければ、なかなか会議に向けての十分な意見をまとめるということとはできないのかなと思っておりますので、ぜひ御配慮をいただきたいと思います。

具体的な話として、働く者の立場からすると、特に定員適正化問題のところについては、着実に定数を減らしてきたということ、類似団体との比較ということを1つの指標として進めてきたということではありますが、この60人の目標に対して77人減らしたというのは、数字的にみれば大変評価がされるものなのかもしれませんが、現実問題、数字が1人歩きをして、目標をクリアしたからそれが全て評価をされることなのかどうか。それは17人プラスして減らせるぐらいの業務の効率化なり、話にあったような委託なり、そういうものがしっかりとあって、プラス17人減らすことができましたということであればいいんですけども、そもそも、そのスタート段階からして、やはり県庁も具体的には取りざたされてはいませんけれども、一部についてはブラック企業に匹敵するような働かされ方ということもあるわけで、その是正をしないで単純に類似団体等と比較をして、それを超えるような人員削減がされた。定時に帰っているとか、極端な残業がないような状況も含めて人員が削減をされているのであれば、これは大変好ましいことかとは思いますが、今、言われているところの働き方改革についても当然意識をした形で進められてきたのかということなり、これからの計画でも、やはりそういう過度に残業が伴うような職場の実態を軽減しつつ、トータル的に人員をやはり減らしていくということであれば、かなりの工夫が必要になってくると思いますので、その辺について、まず今までの77人のところについてはどういう経緯として、説明をいただけるのであれば、そして今後の人員削減計画についても、今言ったような働き方改革というような趣旨も含めて、さらにそれ以上の効率化をしながら人員を削減していくというような中身の組立ができるのかどうかということについてお伺いをしたいと思います。

あと、基金関係についてであります。若干増加させたということと、そのことに対して国が逆に締め付けをするというような、相反するような事態が想定されるといいますか、危惧をされているという話であります。しかし、この基金をどの程度まで積み上げていく目標として、それに向けての具体的な収支のやり繰りをするのかということをお伺いしたいと思います。いくらでも増やせば、またターゲットにされるのかもしれないし、少なすぎるのもちょっと困りますねというような説明がございましたけれども、どうしたいのか、どういう目標を持った基金の運用なりをするのかというところのイメージがありましたらお聴きしたいと思っております。

あと、今後の話になるのかもしれませんが、やはり行政の人員削減ということについては、非常になかなか簡素化、効率化、業務の取捨選択と言いつつも難しいところはあろうかと思いますが、いわゆるAI、人工知能というのが、私たちが思ったより場合によっては早く進んで行く。将来、人に代わって業務をAIが担うというような職種の新十番目に上級官僚という言葉が入っているデータもありますけれども、置き換えられるのであれば、やはりそういうところについても積極的に研究をいただいて、業務的なところの人員の無理のない削減ということについても、やはり検討をしていく必要があるのではないかと。どうしても人がやらなくてはいけない業務なのか、場合によってはかなりのスキルが必要になり、いろんな要素はあると思いますけれども、機械に置き換えることによって、初期投資はかかったにしても恒常的には経費削減になるということが考えられるのであれば、そのことについてもこの行革の中で、今次の行革なのか、その後に引き続いてということになるのかもしれませんが、御検討をいただかなくてはならないのではないかなと思っております。

もう1点ですが、先ほど財政的な中長期的な御説明をいただきました。非常に一時期、支出が増えて、県の財政負担も増えたというのがありますけれども、いろいろな要素はあったと思うのですが、その中でも思い起こせば、やはり新幹線に対する県の負担ということに対する政治的な判断等もかなり大きな影響を与えたというふうに思っています。盛岡までは基本的に国が全額負担をしてきたものが、盛岡以降については地元負担ということで、数字はあまりよく分かりませんが、数千億円とかの規模で青森が負担をせざるを得ないという状況が何年も結果としてその後の財政悪化につながってきたと認識しております。この判断というものも、行政はもう済んだことはあまり話にしないということもありますけれども、私は少し検証をするというのも一つ必要だという思いもありますし、現実的にどうかは別にしても、青函トンネルをもう1つ掘ったらいんじゃないかというような話も出ています。当時で8,000億円とか、今で言えばもう少しかかるのかもしれませんが、確かに新幹線が速く走る分にはいいのかもしれませんが、トータルの事業費として、県財政の1年分なのか2年分を丸々また負担するような、そういうような話が勢いでどんどん進んでいって、またぞろ財政的には大変厳しいですね、人員を削減しなくてはいけないですね、社会保障は圧縮しないとイケないですね、というような話にならないような、行財政改革にあたっての1つの牽制的なところも触れておくとか、無駄な、身の丈に合わないような新規の事業というものについては判断を慎重に、というようなことも含めて、これは政治の分野なのかもしれませんが、この行財政改革の委員会がそこまで踏み込む問題かどうかは別にして、議論をしろという立場からすれば、やはりそういうところもしっかりと見据えた上で計画を立てていただくということで、今後の計画の部分まで求められていたかどうか分かりませんが、フライング的な中身も含めて意見ということにさせていただきます。

### ○藤井委員長

ありがとうございます。

では、職員数削減と働き方、基金の問題、それからAIの利用、新幹線の問題に関わって財政基盤を悪化させたことの検証とか、それを踏まえてこれからどう取り組むかという4点について御質問をいただいたと存じますが、まず、職員数の削減、働き方改革は人事課でよろしいでしょうか。

### ○角田人事課長

人事課の角田です。

まず削減の実績、これは平成29年4月1日までの適正化ということで、77人の削減をしているところです。

この定員適正化の主な内容としましては、地方独立行政法人青森県産業技術センターのプロパー職員化で87人減、業務の見直しによる増減でトータル4人増、それから世界文化遺産登録関係業務の教育庁からの移管で6人の増、という内訳となっております。

そういった意味では職員数の削減にあたっては、業務に支障が生じないように組織・機構の簡素化、あるいは事務事業の見直しといった一方で、民間委託の推進、事務処理の効率化等に取り組みながらも、一方では社会情勢の変化や制度改正に伴って行政需要のある部署には必要な増員を行っているという状況で、適正化を行ってきているところです。

また、本県はこれまでも定員適正化計画により全国トップクラスの削減ということで進めてきておりますが、今後、更に削減するのかということで言いますと、職員を削減する余地が極めて少なくなっているのではないかなと思っております。

また、他の都道府県においても定員管理に係る計画を策定していない団体、あるいは数値目標を掲げない、または現状維持相当との計画を策定している団体が数多く見受けられるようになりました。全国的に計画を進めて、職員数を削減するという流れが少し見直されているような傾向を感じております。

今後とも、これまで築いてきたスリムな人員体制を基本としながらも、新規行政需要への対応等に配慮して適

切に定員管理を進めていきたいと考えているところです。

**○藤井委員長**

確認ですけれども、資料3の2ページの組織戦略の職員数というのは、これは正規の職員数だけを示しているんですか。

**○角田人事課長**

正職員の数になります。

**○藤井委員長**

例えば、正規の職員数を減らした分を臨時職員を採用して、そういう業務を行わせるということはないんですか。

**○角田人事課長**

臨時職員は、いわゆる横ばい、現状維持できていますので、正職員の仕事を臨時職員に振り分けて、臨時職員を増やしているということではないです。

**○藤井委員長**

分かりました。

では、次の質問に関しては財政課長からお願いします。

**○荒関財政課長**

まず1点目、基金のお話でございます。国の議論、財務省と総務省の議論、やり取りでは、個々の団体が増えているとか減っているとか同程度とか、そういう話ではなくて、全国総額でのマクロの話での議論でありまして、また、その議論も個々の団体の適正規模、適正な水準というものを設定して議論しているものではございません。

財務省の言い分というのは、地方は非常に財政が厳しいと言っているながら基金残高を増やせている、それは余裕がある。従って、その余裕がある分は地方交付税を抑制してもいいんじゃないのかという議論なんです。

この基金残高、どの程度が適正な水準なのかというのは、今申し上げたように国、総務省の方でも設定をしているわけでは決してございません。

本県としてどう考えているのかということについては、実は平成15年の財政改革プランを策定したときに、この基金を標準財政規模の10%、すなわち大体400億円、今でも400億円ぐらいなんですけど、400億円程度は残しておきたいと、平成15年当時、そのプランの中で書き込んだのは事実でございます。

また、今、全国の都道府県で大体その財政調整用の基金の水準がどの程度あるのかというのも、標準財政規模の平均約10%程度というのが現状でございます。

従いまして、本県でいえばそれが400億円。本県は今、328億円ですので、そこにはまだ至っていないという現状でございます。基金の話はそういうことでございます。

それから新幹線の負担の話等ございましたが、今後、そういった、本来誰がやるべきなのか、またそういった大規模な支出を伴うものにどう対処していくのかという話だと思っておりますが、その新幹線の話は、盛岡以北について県が負担してきたわけございまして、大体3,000億円程度は負担したと思っております。これは、それ以降、国政の場で法律を作りまして、新幹線の負担については国、地方公共団体、JRが三者で負担しあって整備していこうということで法律的にもそういう決着をみてやられた話でございまして、その後、盛岡以北に引き続きまし

て、北陸とかあちらの方も今現在もかなりやっているというわけでございます。国政のそういう法律に基づいて整備されていくということでございますので、その判断の検証というのはなかなか答えにくい部分だと思っております。

それから青函トンネルの話もございましたが、その辺について、新たなものを掘るとか、それに対して県が負担をするとか、地元の地方公共団体が負担するという話は一切ないわけでございまして、今、高速走行について様々な実験等を行っているということですので、その状況を見守るしかないであろうと思っております。

以上でございますが、よろしいでしょうか。

### ○藤井委員長

ありがとうございました。

ICT、AIの活用というのは人事の問題とも関りがあると思うんですけれども、今後、また取り上げていく機会もあろうかと思いますが、現在の大綱でもICTの利活用がありました、何かありましたらお願いします。

### ○富谷行政経営管理課長

ICT、AIの関係なんですけれども、AIについては一部の自治体で、単純な問い合わせに機械が回答するといったような実験を行っている段階だと承知しております。

そういうことで、まだやり始めということ、精度もどの程度高いものか分かりませんし、費用もかかるということでございます。

今後、そういったものが汎用品といいますか、普及して価格も下がっていくと取り入れやすいのかなという感じは個人的にはしておりますけれども、まずは現行の行財政改革大綱でもやっておりますプロセスの点検・改善といったものに力を入れていきたいと考えております。

### ○藤井委員長

ありがとうございます。

先ほどいただいた論点は、今後、本部の方で素案を決定してこの委員会で審議する過程でも、また参考に取り入れていただけたらと思っております。

では、時間も限られておりますので、他の委員の方々から御意見・御質問をお受けいたしたいと存じます。どなたかご自由にお願いいたしたいと存じます。どうぞ。

### ○一條委員

質問ではなく、資料を拝見しての感想に近いと思うんですけれども、初めてこういう詳しいデータを拝見しまして、県はかなり頑張っているいろいろな財政を立て直して下さっているんだなということを有難く拝見しました。

その中で、これまで随分削減はしていただけてはいますけれども、今日の説明で、いわゆる普通の家庭における給与収入、県税部分の基本給というのはこれからどんどん増やしていかないと、いつまで経っても借金を返すことばかりを考えるような、そういう財政ではなく、もっと力強い財政を考えていかなくてはいけない時に、新しい事業というのをどんどん起こしていけるような仕組みに力を入れていただきたいなということを感じました。

今、青森県は観光とか農業中心なんですけれども、天候とかいろいろな条件によっては、どうなるか分からない不安定な中において、もう少し力強く毎年確実な収入を得られるというものに力を入れていただけたらいいなということを感じました。

また、私は日頃、よく高齢者の人とか女性を対象にした事業とかイベントをしているんですけれども、いろいろなお話、状況の中で、元気な高齢者とか、小さい子どもがいる女性や高齢期になった女性というのは、働くことが

できずに、でも何か働きたいという状況で、常に自分たちは何かしたいという思いを持っていますが、そこから自分たちの力を集めて何かを創り出して、確実な収入を得ていくというようなことがまだまだできていないんですね。

ですから、様々な働き方改革ということが取り組まれているようではすけれども、それと併せて、元気な高齢者、病気になる高齢者というのをうまく活用する仕組みとか、あとは、私は今までの自分の経験で思うのですが、行政が持っているたくさんの貴重なノウハウというのが、もっと民間に移ってきて、事業を創り出すような手助けになるような方策があったら、もう少し青森県の基本給というのは上がっていくのかなということを漠然と感じました。

これから先は、また更に資料を読んで、きちんとした意見が言えるように勉強をしていきたいと思えます。

### ○藤井委員長

ありがとうございます。

他に何かございませんか。はい、どうぞ。

### ○小坂委員

小坂でございます。

実は、この資料を前もって読ませていただいて、非常に感動しておりました。

実は、十数年ほど前、ある方から、今回の青森県の改革意識はすごいぞと、本物だということを伺ったことがありまして、現にこうやって15年経って見てみると、まさにその時に言われたことが本当だったなというふうなことを、改めて感じて、おそらく県知事の強いリーダーシップや県の職員の方々の努力の成果の賜物だろうと、改めて感じておりました。逆に感謝したいなというふうな思いでございます。

逆に、絞るだけではなくて、例えば観光にしても農産物の輸出に関しても非常に成果を上げるところにはちゃんとお金を使って成果を上げているということで、こういう厳しい中でこういう成果を上げてくるというのは、本当に驚きだなと、改めて思っております。

実は、資料を全部読み込むまでいっていなかったもので、少し気が付いたところを何点か質問というか、方針を伺いたいなと思ったんですが、先ほど言っていたAIに関してですけれども、いわゆるAIのビックデータについては、アイデア勝負の段階にもう既に来ていると感じております。

実は、私は中小企業ということで、いろいろと組合せを考えているんですけれども、ビックデータの取得ができないんですよ。国は2020年から公開を始めると言っていましたけれども、青森県の方ではどういうふうな形でビックデータの公開というのをやっていただけるのかなというのを感じておりました。

そのデータによって、また新しい産業ができるとか、あと働き方改革で、いわゆる人の働き方がどんどん変わっていかざるを得ないという中で、このAIの活用は絶対必要になると思いますので、AIに関する県の方針とか、国との連携性等について何かあれば伺いできればなと思っております。

いずれにしても、過去の行財政改革、大変ありがとうございます。私、青森県に生まれて良かったなと、今、思っております。ありがとうございます。

### ○藤井委員長

続いて益城委員をお願いします。

### ○益城委員

益城です。感想を述べさせていただきます。

非常に努力しているなというのが、普段、私たちは全くこういうことを知ることがないので、とても分かりやすく聞かせていただいて、他人事じゃいられないんだなとか、私自身も県民の1人なんだよということを改めて自覚

させていただきました。

特に、先ほど説明があったようにサラリーマン世帯の家計に例えると、というところに出ていましたけれども、やはり手当というのは本来ないものだよとか、そんなに貧しいのに友人・知人に援助できるの？とか、そういうふう考えられていて、とても分かりやすかったです。

ただ、この中でやはり基本給を増やすといっても入ってくるものがなければ増やすことはできないので、人口のところをどう考えるのか。私は介護の仕事をしていますが、介護現場は本当に切実です。全国どこをとっても人口減は大変な問題ですし、青森県も、もう明日にでもそういう時期、場所によってはもう既に来ている場所もありますので、本当に近々に考えなければいけない課題じゃないのかなということ、本当にこの基本給を守っていけるのかなということを感じました。

それと、やはり職員の減というところで言うと、職員の教育、確かに1人でどれくらいの能力で仕事をするかといえますか、1人あたりの稼ぎ分のところは非常に大きいと思うので、人が減ったけれど残業が増えるということであれば全く意味がありませんので、その能力のための研修だったり教育だったり、そういうところにも見える形で力を入れていただきたいなということを感じました。

以上です。

### ○藤井委員長

ありがとうございます。

では武田委員。

### ○武田委員

私は、再任していただきまして、前の場の最終報告を伺わせていただいて、今回でもまた感じたところですが、先ほど行政経営管理課長がおっしゃられたように、プロセスの検証で無理、無駄、より効率的な方法はないかということ各部署で一つずつ積み重ねておられるという取組につきましては、前回同様、私、非常に感服しておりますし、その方向は是非続けていっていただきたいと非常に強く思った次第です。

その上で、1点だけ苦言というか、今後考えるにあたって是非参考にしていただきたいという意見を申し上げます。今、小坂委員からも、それから内村委員からもAIの活用という話がございましたし、益城委員の方からも生産性というキーワードが出ましたが、世の中の技術、システムあるいはAIの活用については日進月歩どころか日々変わっていているということだと思います。

これはあくまで分かりやすさの例示でございますが、今日び、ほとんどの企業どこに行っても受付嬢がいることはございません。基本的に分かりやすい表があって、ここへ御連絡くださいということで、その分、人件費がいらぬというシステムを導入しております。ただ、市につきましては、そうは言っても、いろいろどこに行けばいいのかわからないという方を御案内するというのは大事な業務だとは思いますが、ただ、一人ひとりの生産性をいかにして上げていくか、残業という形ではなくて、あるいは、2人いた方が1人減って、その機械と同時並行に使いながらどういうふうにできるんだろうとか、これまで人がやっていた仕事をAIを活用してより効率的にできないのかどうかといったことは、絶えず研究をしていただいて、より効率的な作業の進め方、仕事の進め方ということであまりうまく使えるものは使っていただきたいと思っております。

もちろん、私どもも、技術的には枯れてから、安心ができてから使いたいという気持ちを非常に強く持っているもので、お気持ちはよく分かるんですが、研究は是非怠りなくというのが、おそらく内村委員、あるいは小坂委員がおっしゃったことだと思いますので、私もこの点は是非強調しておきたいと思っております。

この点と同様に、民間の力を活用することについても、民間ができるもの、行政がやらなくていいものはできるだけやらないという形で置き換えるということも従来同様必要だと思っておりますので、柔軟な発想で新

たなこのプロセスのチェックといったことに取り組んでいただければと期待しております。

### ○藤井委員長

ありがとうございました。

では、委員の皆様方から大体御意見をいただいたと思っておりますが、ここで思い出して、これだけはもう1つとかいう方がいらっしゃったらお願いしたいと思います。特にございませんでしょうか。

では、ありがとうございました。貴重な御意見が出たと思います。

では次回以降、今日、説明がありました資料8のスケジュールに沿って、次期の行財政改革大綱の策定に向けて審議を行っていくということとなります。この資料8ですと、4月に本部会議で基本的な考え方が決定されることになっております。その時に、今日の委員会の意見も踏まえて考えていただければと存じます。その後で委員会に基本的な考え方がかかって、そこで審議を行っていくということになります。

委員の皆様には、今後ともよろしく願い申し上げます。

では、以上で本日の委員会の議事は終了いたします。進行を事務局にお返しいたします。

## 《 8 閉会 》

### ○司会

ありがとうございました。

それでは閉会にあたりまして、総務部長から御挨拶を申し上げます。

### ○田中総務部長

本日は、新たな大綱策定に向けましての第1回目の委員会ということでございましたけれども、委員の皆様方におかれましては長時間における御審議、そして様々な貴重な御意見を頂戴いたしまして誠にありがとうございました。

先ほど事務局の方からも御説明をさせていただいたところでございますが、本県といたしましては、これまでも行財政改革の努力というものを続けて参りまして、それによる成果というものも着実に見えてきているというふうに認識をしております。

ただ一方で、本県を巡る行財政環境、大変厳しいものがございます。先ほど財政の議論もございましたけれども、こういった状況の中で、よりこの行財政基盤を強固にしていかなければいけない、同時に社会経済情勢、また本日の御審議の中でもAI、ICTの御議論もございましたけれども、そういった世の中の大きな環境変化、こういったものも大きくなされている中で、引き続きこの取組をしっかりと継続をしていかなければならないと考えております。そのためには、県民の皆様をはじめといたしまして、大きな意味での意識をしっかりと共有しながら新しい方向に向けて歩みを止めることなく進めていかなければならないと、そのように思っております。

この度の委員会は、まずは本年12月までに大綱を策定するという大きな目標がございますので、それに向けての御審議をこれから賜るということになろうかと思っております。多大な御協力をお願いすることになろうかと存じますけれども、どうぞ、引き続き御指導・御鞭撻をいただきたいと、心からお願いを申し上げます。

本日は誠にありがとうございました。

### ○司会

最後に事務局から事務連絡がございます。

次回の委員会の開催は4月下旬を予定しております。開催日程の検討にあたりまして、委員の皆様のお都合の方をお知らせいただきたく、お手元に、左上に送信票と書いてある紙を御用意させていただいております。

後日、ファックスなりで御連絡をいただきますよう、よろしく願いいたします。

また、今回は非常にタイトな中で事前の質問をとったという御指摘もありましたので、大変申し訳ありませんでした。次回からは、少し余裕を持って見ていただけるようにさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、これをもちまして青森県行財政改革推進委員会を終了させていただきます。

本日は誠にありがとうございました。