

令和8年度第1回沖縄県行財政改革懇話会議事録

1 開催日時

令和8年6月8日（月）14時00分～16時00分

2 開催場所

県庁6階第2特別会議室

3 出席者

(1) 沖縄県行財政改革懇話会

名嘉村 盛和	会長	西山 千絵	委員 ※ オンライン参加
赤嶺 真也	委員	添石 幸伸	委員
前田 貴子	委員	比屋根 さつき	委員
田中 邦裕	委員	仲宗根 哲	委員
玉城 研太郎	委員	翁長 有希	委員 ※ オンライン参加
下地 イツ子	委員		

専門委員会

高田 朝子	専門委員（組織運営専門委員会委員長）
田中 邦裕	専門委員（スマート県庁専門委員会委員長）※懇話会委員兼務
瀬口 浩一	専門委員（財政運営専門委員会委員長）

計 13名

(2) 冒頭あいさつ

副知事 宮城 嗣吉

(3) 事務局

総務部長	武田 真	総務統括監	花城 安博	
財政統括監	白井 勝也	行政管理課長	米須 清剛	ほか

4 議題

議題1 新沖縄県行政運営プログラム令和7年度推進状況・令和8年度実施計画について

議題2 次期行財政運営プログラム素案について

5 議事

- (1) 冒頭、宮城副知事による挨拶の後、初参加となる懇話会委員（西山委員、田中委員）及び専門委員（高田専門委員、瀬口専門委員）の自己紹介が行われた。
- (2) 議題1 新沖縄県行政運営プログラム令和7年度推進状況・令和8年度実施計画について
 - ① 事務局から、新沖縄県行政運営プログラム令和7年度推進状況・令和8年度実施計画の概要について説明した。
 - ② 事務局から、議題1に関して、懇話会委員から事前に寄せられた意見・質問等に対する回答について説明した。

③ 質疑応答

<県立病院の経営強化>

○ 玉城委員

- ・ 大幅遅れが続いているが解決策はあるのか。沖縄県医師会の理事会・役員会等でも県立病院の経営強化については重要視している。
- ・ 政策医療は必要であるため、バランスをとりつつ、業務の整理をしてほしい。

○ 病院事業局経営課

- ・ 令和6年から大幅な赤字が続いている。昨今の物価高騰や人件費の高騰もあり苦しい状況である。
- ・ 令和7年度に「沖縄県立病院再建計画」を策定しており、政策医療についても知事部局と継続して議論していく。
- ・ 定数の見直しや、各県立病院の院長などが主体的に地域ニーズに合った医療を提供できる仕組みづくりを進めている。まず足元からしっかり対応し、国にも要請しながら、継続的に地域医療を提供できる体制づくりを進めたい。

○ 玉城委員

- ・ 県立病院も個人医療機関も苦しい状況である。財政の立て直しに加え、全国の成功事例も取り入れていくべきである。
- ・ 独立法人化も視野に入れるべきではないかと個人的に思う。

○ 仲宗根委員

- ・ 外部の経営コーディネーターを配置していると耳にしたが、それだけで経営改善を図るのは厳しいのではないかと。人材不足の問題が大きい。人材不足のためにダウンサイジングせざるを得ず、それにより診療報酬が上がらないという負のスパイラルに陥ってしまう。
- ・ 診療報酬改定の影響も出てくるので、先取りして対応する必要がある。私も県立病院OBなので、赤字が続いている現状に危機感をもっている。公的医療の役割が果たせなくなることはないように、全体的な見直しにも取り組んでもらいたい。

○ 病院事業局経営課

- ・ 経営再建計画の策定にあたっては、全国自治体病院協議会会長の望月先生からも意見をいただいている。
- ・ 6月の診療報酬改定について、新たな施設基準が県立病院として妥当かといった点も含めて収支シミュレーションを行いながら、地域の医療ニーズ、県民への効果などについても議論しているところ。
- ・ ご意見については、各県立病院院長、病院事業局長にも伝え、継続して議論したい。

○ 仲宗根委員

- ・ 期間を決めて、いつまでに改善するという形で取り組んでいただきたい。

○ 玉城委員

- ・ 人材不足を一朝一夕に改善するのは難しい。医療の現場こそDXが必要である。
- ・ 今回の診療報酬改定で、D to P with D (Doctor to Patient with Doctor 遠隔診療連携加算) が取れるようになる。

- ・ 宮古・八重山病院に専門医を充足させるのは難しいので、本島の中部病院や南部医療センターなどと連携し、専門医から直接アドバイスする体制が考えられる。
- ・ これまでボランティアの範疇を超えなかったものがマネタイズできるようになるので、システム構築に活用いただき、コンサルティングとあわせて経営状況の改善につなげてほしい。

○ 瀬口専門委員

- ・ 15 年ほど前に自治体病院の研究をしたことがある。全国的な効率度合いを比較するもので、県立病院や南部の病院、離島の病院は効率度合いが低かった。これは労働も設備も資源の投入量が多く、成果に対し投入が多いことによるものと思われる。
- ・ 構造的な課題もあるのではないかと。国の政策変更に期待するだけでなく、組織内の構造的課題を改善しなければならない。他県病院との比較や、どこかの効率が悪く赤字になるのか、離島で地理的に不利な分のコストがどの程度か、などを十分精査し改善することが必要だと思う。

○ 病院事業局経営課

- ・ 構造的な部分も含め、喫緊では診療材料や医薬品を一括購入で安く買えないか、同じ効能であればジェネリックへ移行していく取組を病院内で進めている。効果自体は大きくないが、小さいところからこつこつ進めたい。

○ 名嘉村会長

- ・ 琉球大学附属病院でも苦労しているようである。病院の物資購入でデメリットがあり、代理店が少ないのも構造的な問題と聞く。一丸となって対応できればよいが、いかがか。

○ 病院事業局経営課

- ・ 昨年度 11 月から琉球大学病院・赤十字病院と医薬品・診療材料の購買連携を結んでいる。
- ・ 沖縄は本土に比べ金額が高めであり、いわゆる県立病院価格となっているため、改善に向けて卸業者と交渉している。3 病院で連携し、良いものを安く買おうと進めており、少しずつ効果が出ている。

< 県単補助金の見直し >

○ 添石委員

- ・ 新たな財源確保も一つの方法だが、それ以上に現行制度のもとで中小零細企業の経済成長を促進し、そこから財源を確保していく視点も大事ではないか。税理士会の副会長として県内中小企業の立場を肌で感じている。
- ・ 現在のプログラムを見てみると、雇用促進や事業承継につながる中小企業支援策が見直しの対象に含まれている。補助金の縮小・廃止については、どういう基準で検討しているのか、中小企業団体・支援組織とどう対話してきたのか、商工労働部に伺いたい。

○ 総務部財政課

- ・ 県単補助金の見直しについては、新・沖縄 21 世紀ビジョン基本計画に基づき、5 つの将来像の実現等に向けた行政資源の最適配分・最大活用を基本的な考え方の

一つに置いている。

- ・ 今年度も見直し作業を進めていく。これまで縮小とされていたものについても、社会経済情勢の変化に伴い、支援の必要性等が再度整理されると思われる。担当部局と連携をとりながら補助金のあり方も含めて検討していく。

○ 添石委員

- ・ 前回の見直しにおける基準や各団体とどういった対話がなされたのか、可能な範囲で答えてほしい。

○ 総務部財政課

- ・ 前回の見直しは令和4年度に行った。補助金の目的が達成されたと認められるものや、創設から5年を経過し補助金のあり方を再度見直す必要があるものなど、580程度の事業が対象となった。
- ・ 見直しについては、財政部門と担当部局とで調整を重ねるとともに、担当部局が補助対象団体等と対話をして検討するという流れをとっている。

○ 添石委員

- ・ 税収を上げるためにも、中小零細企業を支援する施策などについては、書類上の審査だけでなく各団体との対話を重ねてほしい。

○ 前田委員

- ・ 補助金は単に削減すればよいものではなく、企業の稼ぐ力を引き出すための投資の意味合いもあるのではないかと。しっかり団体と対話していただきたい。

○ 仲宗根委員

- ・ 企業に稼ぐ力がないと労働者の賃金に跳ね返ってこない。しっかりヒアリングしながら取り組んでもらいたい。

○ 総務部財政課

- ・ 見直しは必ずしも削減が主眼ではない。適正配分を視点に作業していく。

<情報の伝わり方を重視した広報の確立>

○ 西山委員

- ・ 私は沖縄県情報公開審査会の委員をしているが、情報公開に係る審査請求人の中には、情報開示を通じて県の施策の是非や見直しを問われる方もいる。審査会までの対応が続く中で、施策への理解や施策をどう進めればよいか悩み疲弊する職員を目にした。
- ・ インターネット等での分かりやすい情報提供も重要だが、施策への理解を求め、説明責任を現場だけに果たさせるのではなく、広報によって助けることも必要ではないか。たとえば、情報公開審査会への審査請求一覧などから、どこに県民の疑問や知りたいことが集中しているのか目配りをすると、対応職員の負担軽減につながるのではないかと。

○ 知事公室広報課

- ・ 広報課では、正しい情報を迅速に、公的ツールを用いて伝えることに重点を置いているところ。県民はホームページやSNSを通じて情報を得ることが多いので、ツールの活用や広報手段について、広報課として担当課をサポートしていきたい。

(3) 議題2 次期行財政運営プログラム素案について

- ① 事務局から、次期プログラム素案の概要について説明した。
- ② 事務局から、専門委員会の設置の経緯や概要について説明した後、各専門委員会委員長から、次期プログラム素案の作成に向けた委員会の開催結果について報告がなされた。

<組織運営専門委員会>

○ 高田専門委員（同専門委員会委員長）

- ・ 当委員会では、職員の確保と働き方改革の推進、職員の育成と健康管理、女性職員の活躍推進など、多種多様なテーマについて議論を行った。意見について3点にまとめて総括する。
- ・ 1点目は、「組織存続をかけた生存戦略としての改革」についてである。沖縄県のみならず日本中で、県庁に入るといのはその地区で一番よい就職先に入ったとされた時代があったが、現状はそうではないということを、まず心しなければならない。
- ・ 若手・中堅の退職が深刻であり、民間からのいわゆる草刈り場になっている。再就職先はいくらでもあることから、行政においても、働き方改革を単なる福利厚生ではなく、生存戦略として明確に位置づけることが不可欠である。
- ・ 2点目は、「人的資本を重視する行政運営への転換」である。人が採れるから人件費はコストだという時代を日本全体が走ってきたが、少子化・人手不足の中にあっては、人件費が削減すべきコストという認識はあり得ない。これは時代錯誤で、組織の疲弊や改革の停滞を招いている。
- ・ 人間ができることと AI ができることを分けないと疲弊していく。職員の価値を高める人的資本への積極投資へと意識を転換しないと、人がいなくなって組織が回らなくなる。
- ・ 3点目は、「選ばれる組織への転換と価値創造」である。多様な人材不足のため抜本的な改革が求められる。デジタルの力を徹底して活用し、生み出された余力を人にしかできない創造的な業務に集中することが必要である。これが働きがいになる。仕事が面白いとなれば組織に長くとどまることにつながる。価値創造を実現するための組織体制の確立が大事である。

<スマート県庁専門委員会>

○ 田中委員（同委員会委員長）

- ・ 高田委員長の内容と重なる部分が多く、同様の課題を違う手段で解決しようとしていると強く感じた。
- ・ 当委員会では、オープンデータの充実、EBPM を支える環境整備、生成 AI 等のデジタルツールの活用による業務改善など、DX 推進に関連するテーマを多角的に意見交換した。
- ・ 高田委員長の指摘同様、職員がどんどん辞めているという前提条件のインプットがあった。総じて委員からの意見は、コストダウンではなく価値創造だというものである。最近、AI を使ってコストダウン、人を切るという話があるが、沖縄県民を雇っているのに解雇すれば当然 GDP が下がる。同じように、県内企業等が、県外企業

に発注すれば、県外への付加価値の移転が起こる。いかに AI を活用して県内の価値を高めるかが重要であり、大きく3つの視点に意見を集約した。

- ・ 1点目は、「攻めのDXへのシフトと価値創造」である。現行の取組は守りに偏重している。この5年でデフレが終わり、少子高齢化が進み、インフレで人がいない状況になったことから、人は希少なはずだが、働く側も現状を変えたくない転職せず、それにあぐらをかいている経営者も多い。
- ・ 今後はより創造的な業務へシフトするためデジタルへ積極投資すべき。DXの本質は人減らしではなく、デジタルを機に県民へのサービスの価値を高める攻めの転換を行うべきである。
- ・ 2点目は、「デジタル環境の刷新による選ばれる組織への転換」である。民間から著しく遅れた現在のデジタル環境は業務効率を阻害し、いわゆる「ブルシット・ジョブ」のようなやりたくない仕事が残っている。日本は転職が少なく、そこにあぐらをかき改革が進んでいない。これが職員の早期退職の一因にもなっている。
- ・ 精神論を排し、デジタル環境の刷新を通じて働き方の仕組みそのものをアップグレードすることが不可欠である。残業を前提に仕事時間が組まれているが、本来は残業ゼロを基本とし、議会の時期や災害など本当に忙しいとき以外に、常時残業しているのはおかしいという発想に立つべきである。
- ・ 3点目は、「AI技術の進展を踏まえた業務改革の推進」である。AIの進展でシステム開発の手法も大きく変わろうとしており、AIでのコーディング開発といった思想を取り入れた内製化の推進も検討すべきである。
- ・ 先日、沖縄イノベーションベースにて、上間てんぷらの上間会長にAIの講師をしてもらったが、半年ほど前からAIを使った業務改革に取り組んでおり、今では店舗の天ぷら業務やシフト業務などでAIを使っているとのこと。これまでは何億もかけて外注し、その多くは内地企業が担っていたことを自前でできるようになったほか、食品ロスもAI予測によって改善できたという。
- ・ このような取組が県庁でもできるものと思う。単なる省力化・効率化にとどまらず、県民への新たな価値創造に向けて、何年も何十億もかけてシステムを作るのではなく、今日作れば明日県民に届けることも、この1年で実現できるようになってきた。これは、内地に資金を送ってしまう構造の変革にもつながる。
- ・ 生み出された職員の時間については、企画業務にもまわすことができる。現状は内地のコンサルが担っていることが多い、県庁職員がやれば県のダイナミズムを仕事にでき、やりがいにもつながるはずである。

<財政運営専門委員会>

○ 瀬口専門委員（同委員会委員長）

- ・ 意見の総括の1つ目は「必要な投資を支える柔軟な公債発行と調達手法の高度化」である。沖縄県の地方債発行量は他の都道府県に比べて小さく、インフラの維持・更新などの投資が必要となった際に、公債発行を弾力的に行えないかといった意見があった。
- ・ 他の自治体でも多様な公債発行のあり方を検討する事例があり、地域の行政機関が

発行する公債であることから、地域のファンを増やすような取組を行う事例もある。将来世代への負担の先送りになる側面もあるが、十分に配慮し特定の世代に償還時期が集中しないように、また購入者が多様化する発行のあり方が望ましいという意見があった。

- ・ 2つ目は、「ふるさと納税」についてである。近年活発に活用される一方、問題点も多く出て、徐々に制約・制限がかかっている。多くの自治体が資金調達手段として強化しており、沖縄県における強化の必要性・方向性が議論された。
- ・ 総務省も指摘するとおり経費が占める割合が大きい。募集にあたっては民間サイトを使うことが多く、その経費が高額となっている事例が散見される。費用対効果を十分認識したうえで戦略的に活用する必要があるとの意見があった。一方で、専属組織の不在や広報アプローチの弱さといった課題を指摘し一定の体制を整える必要があるとの意見もあった。
- ・ 3つ目は、「自主財源の拡充に向けた慎重な検討と経済循環における基盤強化」である。宿泊税の定率制での導入が決定し、どう適切に運用するかという段階に入っており、しっかりと取り組む必要がある。新しい財源の検討は容易ではないが、いくつかアイデアも上がった。
- ・ 一方で、新税導入の検討だけでなく、既存の現行税制のもとでしっかり税収が得られているかの検証や、地域の経済政策も重要である。課税対象はざっくり言えば所得・消費・資産価値といった経済力であり、地域の経済政策は結果的に税収を高めることにもなる。中小零細企業の経済成長促進や地域経済の循環を高める環境づくりは、結果的に税収増の要因になるという意見があった。
- ・ 委員会の様子としては、沖縄県を応援したいという気持ちを強く持つ委員が集まり、何とかできないものかという前向きな発言や、職員を激励するコメントも多くなされた。非常に期待が高い方々が集まっていたという印象である。

③ 事務局から、議題2に関して、懇話会委員から事前に寄せられた意見・質問等に対する回答について説明した。

④ 質疑応答

<行政手続きのオンライン化・ペーパーレス推進>

○ 赤嶺委員

- ・ 行政手続きのオンライン化、業務のペーパーレス化に関しては、現行プログラムでも取組が進められているところ。
- ・ 民事裁判はこの5月から提訴から判決までオンライン化された。県の手続でも、情報公開審査会、行政不服審査会、収用委員会、人事委員会、労働委員会など、対立当事者がおり、第三者が入ってジャッジするという点で裁判に似たものが多い。こうした手続についても、利便性向上を図るためにデジタル化・オンライン化を進めるべきである。

○ 企画部デジタル社会推進課

- ・ 県の手続について、県民サービスの向上や事業者にもメリットがあるよう、引き続きオンライン化を推進していく。

- ・ セキュリティの問題や、法律的にオンライン化できない手続についても、オンライン化を支援する立場として、アナログ規制の見直しも含め、丁寧に進めていきたい。

<宿泊税の適正運用>

○ 玉城委員

- ・ 沖縄県医師会でも宿泊税に注目している。医療界でも観光立県を下支えしたいと考えている。
- ・ 全国の国際線が飛ぶ主要空港の中で唯一、医療機関がないのが那覇空港である。観光都市を目指すなら那覇空港に診療所を設置してほしい。民間医療機関は赤字になると自走できないので、ぜひ県において検討していただきたい。宿泊税の利活用を検討する委員会に、沖縄県医師会の役員を招へいしていただけないか。

○ 文化観光スポーツ部観光政策課

- ・ 現在、宿泊税の活用については委員会を設定し検討しているところ。様々な観光関係者に参加いただいており、観光関係の要望は OCVB を中心に取りまとめている。観光客への医療提供なども含めて意見を拾い上げ、使途を検討したい。

○ 玉城委員

- ・ 2か月前に、県立中部病院の高山先生、前 OCVB 会長の下地氏と3人でこの件を議論した。インバウンドが増える中で医療のワンストップ化は重要である。
- ・ 各医療機関に分散して外国人観光客を受け入れるのはハードルが高い。空港の診療所にワンストップで問い合わせ、その後に医療機関を紹介するという相談窓口機能を含めて、診療所について検討してほしい。

○ 前田委員

- ・ この懇話会で毎回宿泊税の導入について意見してきた。実現の運びとなり担当には感謝する。とはいえ、上限が2千円であり、定額制から定率制になったことは素晴らしいが、上限を設けて本当によいか業界内で議論がある。
- ・ 京都市は上限1万円、東京都は3%である。上限を設けると、税收確保のために観光客を増やしていくことになりかねない。そうすると量と質の問題にもつながる。
- ・ 3年後に見直しがあるので、その際には、定率制のパーセンテージや、上限を設けるべきか否か、金額もあわせて議論してほしい。
- ・ 那覇空港に医療機関がないのは重要な課題である。玉城委員の意見についてもぜひ検討してほしい。

○ 文化観光スポーツ部観光政策課

- ・ 宿泊税については、令和9年2月の導入に向けて対応を進めているところ。3年後の見直しに向けては、観光業界等の意見を拾い上げながら、税率や上限設定のあり方についても整理したい。

<業務プロセスの見直し>

○ 高田専門委員

- ・ 目標件数を設定するのは素晴らしいが、件数にこだわると小さな改善でも1件とカウントしてしまうのではないか。

- ・ 大事なのは県庁の皆が幸せに、質の高い良い仕事ができる仕組みづくりである。本当に内容としてプロセスを見直しているかを、どこかの部署が確認する必要があるのではないか。

○ 総務部行政管理課

- ・ 行政管理課が中心となって、より効率的な省力化を進める。これまではアナログ的な部分の見直しに取り組んできたが、生成 AI の活用など画期的な動きがあるので、職員がより創造的な業務に取り組める時間を作るためのプロセス見直しに取り組みたい。職員が提案できる仕掛けもしていきたい。

<職員の働き方改革の推進>

○ 添石委員

- ・ フレックスタイム制度の導入時期が令和 9 年となっているのが心配である。民間でもフレックスや在宅勤務など工夫しているが、導入後に弊害が出てしまい廃止した例もあると聞く。
- ・ 導入計画は、すでに実証・検証された結果をもって、今年 1 年かけて準備するというものなのか。導入は役職ごと・部局ごとか、それとも全庁一気導入するのか。また、制度の検証・見直しの仕組みが検討されているのか伺いたい。

○ 総務部人事課

- ・ フレックスタイムは国が導入を進めており、九州各県・全国でも導入する県が多く、その事例を参考にしている。先週も大分県・福岡県の事例をヒアリングした。
- ・ 本県では、令和 8 年度に検討し令和 9 年度に導入予定としているが、導入に先立ち、時差通勤制度の段階的な拡充を進め、始業時間を早める、遅くすることを認めるなど、業務時間に幅を持たせてきたところ。この時差通勤制度を通じて、どのような影響が生じるか見てきており、そこで得られた経験や課題、対応策も踏まえ、九州各県の事例も参考に、1 年かけて検討し次年度に導入したいと考えている。

○ 添石委員

- ・ ワークライフバランスは良くなる一方、コミュニケーションが取りにくくなり、逆に業務効率が悪くなる、上司と部下の関係が築きにくくなるといった例もあるので、検証は引き続き行ってもらいたい。

○ 総務部人事課

- ・ 職員や職場の意見を聞き、検討を進めてまいりたい。

<県内循環・付加価値の向上>

○ 田中委員

- ・ 今回取りまとめていただいたことが実現できれば、県は大きく変わってくる。優秀な職員が多い割に、それに見合った仕事のやり方になっていないのはもったいない。
- ・ 県内でできることをいかに増やすかが重要である。観光でこれだけ人が来ているのに県民が豊かにならないのはもったいない。ハワイと同じくらいの観光客になろうとしているが、客単価はハワイの半分から 3 分の 1 といわれている。これまで安い

観光が多かったが質を高める段階に来た。

- ・ 県内企業がしっかり稼げることが豊かさの背景になる。最低賃金が上がったのは闘った結果であり、給料を上げていきたいと考える県内企業も増えている。望んで県外に出ていくのであれば良いが、仕事がないから出て行かざるを得ないといった状況は解消する必要がある。これができれば沖縄の環境は変わるはずである。いかに付加価値を高め、県内循環率を高めるか、県庁が指揮をとってほしい。

<議会对応に係る職員負担>

- 瀬口専門委員
 - ・ 議会对応に時間を費やすなど、県の課題として上がっていないか。
- 総務部人事課
 - ・ 令和6年度から働き方改革等に関する職員アンケートを行っており、その中でも、職員が負担に感じる業務の一つとして議会对応があげられている。
 - ・ 議会は県執行部の取組をチェックする機能を有するので、そのチェック機能に影響が出ない範囲で、どこまで議会对応事務を縮小できるかが課題と感じている。
 - ・ 3月に財政課と一緒に議会の各会派に対して職員アンケートの結果も説明したところ。今後は、議会事務局とも調整のうえ、負担軽減に向けて検討していきたい。
- 瀬口専門委員
 - ・ 国でも問題になっていると聞く。議会と十分に調整し負担軽減を図ってほしい。
- 総務部人事課
 - ・ 議会側でも質問取りを順番制にするなど仕組みを変えてきている。今後も協議を進めていきたい。

(4) 武田総務部長から議論の内容を踏まえた挨拶が行われ、閉会した。

令和8年7月6日

〔総務部行政管理課〕