

資料5

沖縄県行財政改革懇話会専門委員会 | 開催結果総括

(26/06/01 行政管理課)

1 専門委員会の設置

専門委員会は、次期行財政運営プログラムの素案の作成作業を進めるにあたり、外部有識者の知見を活用し専門的な調査検討を行うことを目的として、沖縄県行財政改革懇話会設置要綱第7条に基づき、令和7年10月に設置したものである。

2 専門委員会の設置状況

次期プログラムでは、基本理念の下に行財政運営の構成要素である「職員・組織」「DX」「財政基盤」に着目し、3つの目標を設定することとしている。専門委員会の設置については、この目標に対応させる形で、「組織運営専門委員会（職員・組織に対応）」「スマート県庁専門委員会（DXに対応）」「財政運営専門委員会（財政基盤に対応）」の3つを設置した。

専門委員会委員一覧

	氏名	現職名
組織運営	高田 朝子	学校法人法政大学経営大学院 教授
	前田 貴子	沖縄経済同友会 副代表幹事 株式会社ゆがふホールディングス 代表取締役社長
	比屋根 さつき	一般社団法人沖縄県経営者協会 女性リーダー部会長 株式会社りゅうせきフロンティア 取締役
	茂太 強	那覇空港コーディアルサービス株式会社 代表取締役社長
スマート県庁	田中 邦裕	さくらインターネット株式会社 代表取締役社長
	福島 健一郎	アイパブリッシング株式会社 代表取締役 一般社団法人コード・フォー・カナザワ 代表理事
	名嘉村 盛和	国立大学法人琉球大学 理事・副学長
	仲間 高乃	特定非営利活動法人 IT コーディネータ沖縄 理事 一般社団法人沖縄県中小企業家同友会 理事 アイディッシュプラス株式会社 社長室長
財政運営	瀬口 浩一	国立大学法人琉球大学 国際地域創造学部 教授
	添石 幸伸	沖縄税理士会 副会長 税理士法人添石総合会計事務所 代表税理士
	富原 加奈子	一般社団法人沖縄県経営者協会 女性リーダー部会顧問 株式会社琉球銀行 社外取締役

資料5**3 総括の方法**

専門委員会では、令和7年11月から令和8年4月にかけて、委員会あたり4回・計12回の会議を開催した。会議では、毎回テーマを設定のうえ、テーマに関して次期プログラムにおいて取り組むべき項目等に関する個別具体的な議論を行ったほか、行財政改革の推進に向けて持ち合わせるべき考え方や、次期プログラムの策定に向け検討すべき事項など大局的な視点からの議論も行い、事務局においては、委員から寄せられた意見を聴取の上、次期プログラム素案の作成作業を進めてきたところである。

本資料においては、専門委員会委員長との協議等を経て、専門委員会開催結果の総括として、委員会ごとに開催状況、意見の総括及び次期プログラムへの反映状況等をまとめた。なお、各会議における議論における主要な意見については、別紙「専門委員会主要意見一覧」としてまとめた。

資料5

4 委員会開催結果（組織運営専門委員会）

(1) 開催状況

- 第1回 令和7年11月11日（火） 「職員の確保と働き方改革の推進」
 第2回 令和7年12月25日（木） 「職員の育成と健康管理、女性職員の活躍促進」
 第3回 令和8年1月23日（金） 「中間取りまとめ（意見の総括）」
 第4回 令和8年4月24日（金） 「職員の働き方改革の推進」

(2) 意見総括

ア 組織存立を懸けた生存戦略としての改革

若手・中堅職員の退職増加は深刻であり、県庁は民間企業から優秀な人材を引き抜かれる草刈り場と化している。人材の流動性が高まる中、民間においては、働き方改革は単なる福利厚生域を超え、人材争奪戦を勝ち抜くための生存戦略として定着している。行政においても同様の認識を持つことが不可欠である。

イ 人的資本を重要視する行財政運営への転換

業務改革や人材育成、環境整備に要する経費を削減対象コストとみなす姿勢はもはや時代錯誤であり、早急な意識の転換が必要である。こうしたコスト抑制偏重の姿勢は、結果として、職員・組織の疲弊と改革の停滞を招いている。

今後は、職員・組織の価値を高める未来への投資を最優先事項と位置づけたうえで、業務改革や人材育成等については「人的資本への積極投資」と再定義し、必要な人・予算を戦略的に投入するべきである。

ウ 選ばれる組織への転換と価値創造

働きやすさの追求に留まらず、職員が働きがいを実感でき、多様な人材から選ばれる組織へと転換するための抜本的な改革が求められている。

生成 AI に任せることができる作業においては、積極的に活用し、これにより創出された人的資本を、人でなければできない「創造的な業務」へ集中させるべきである。これにより職員の自己実現へとつなげ、ひいては、県民等への新たな価値創造を実現できる組織体制の確立を目指すべきである。

(3) 次期プログラムへの反映

次期プログラムでは、専門委員会での議論を踏まえながら、本県を取り巻く環境の変化を整理したうえで、目標1「職員一人ひとりが働きがいと成長を実感し、個性と能力を最大限発揮できる組織への転換」を掲げるとともに、目標の実現に向けた方針の一つとして、「人的資本への積極的な投資と戦略的な人材活用の推進」を位置づけることとした。また、具体的に取り組む実施項目の整理や内容の検討を進めた（職員の働き方改革の推進、職員の確保、職員の育成等）。

関係箇所 資料4：P27、28、35等

資料5

5 委員会開催結果（スマート県庁専門委員会）

(1) 開催状況

- 第1回 令和7年11月17日（月） 「オープンデータの充実・EBPMを支える環境整備」
- 第2回 令和7年12月24日（水） 「生成AI等デジタルツールの活用による業務改善」
- 第3回 令和8年1月28日（水） 「中間取りまとめ（意見の総括）」
- 第4回 令和8年4月13日（月） 「AI等の利活用の促進」

(2) 意見総括

ア 攻めのDXへのシフトと価値創造

現行の取組は効率化等の「守り」に偏重している。デジタル導入による業務改革はもとより、より創造的な業務へのシフトのためのデジタルへの積極的な投資も重視していく必要がある。

DXの本質は単なる人減らしではなく、デジタルを武器に県民へのサービス価値を高める「攻め」への転換であることと認識し取り組まなければならない。

イ デジタル環境の刷新による選ばれる組織への転換

組織運営専門委員会において、民間から著しく遅れたデジタル環境について、業務効率を阻害するだけでなく、職員が早期退職を選択する要因の一つであると強く警告されている。

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。

ウ AI技術の進展を踏まえた業務改革の推進

AI技術の進展によってバイブコーディングが普及しはじめるなど、システム開発の手法も大きく変わろうとしている。業務改革の推進にあたっては、こうした技術の変化も念頭に、バイブコーディングの思想を取り入れた内製化の推進なども検討してみてはどうか。

また、AI技術の活用を推進する際には、単なる省力化・効率化だけを目的とするのではなく、県民への新たな価値創出や、より付加価値の高い業務の実現に向けて、AIを創造的に活用していくという攻めの姿勢も持ち合わせるべきである。

(3) 次期プログラムへの反映

次期プログラムでは、専門委員会での議論を踏まえながら、本県を取り巻く環境の変化を整理したうえで、目標2「県民の利便性向上と創造的な業務へのシフトを実現するDXの加速」を掲げるとともに、目標の実現に向けた方針の一つとして、「デジタルによる構造的な業務改革」を位置づけることとした。また、具体に取り組む実施項目の整理や内容の検討を行った（外部知見を活用したAI等活用人材の育成、AI等の活用による業務改革等）。

関係箇所 資料4：P27、28、50、51等

資料5

6 委員会開催結果（財政運営専門委員会）

(1) 開催状況

- 第1回 令和7年11月26日（水） 「総合的な公債管理の推進」
 第2回 令和7年12月10日（水） 「新たな財源の検討、ふるさと納税制度の活用」
 第3回 令和8年1月29日（木） 「中間取りまとめ（意見の総括）」
 第4回 令和8年4月22日（水） 「新たな財源確保に向けた検討」

(2) 意見総括

ア 必要な投資を支える柔軟な公債管理と調達手法の高度化

これまでの公債発行抑制基調により財政指標は健全だが、インフラ維持・更新等の「必要な投資」に対し、現行の姿勢が足枷となる懸念がある。

将来世代の負担を考慮しつつも、必要な事業に公債を充当できるよう柔軟な公債管理へと方針転換すべきである。

また、市場公募債の発行など資金調達手法の多様化を図り、債券としての魅力を高めるとともに、妥当性に欠ける既存指標の在り方も見直すべきである。

イ 費用対効果を意識した、ふるさと納税の戦略的活用

ふるさと納税制度の活用については、単なる資金調達に留めず、沖縄の応援者（ファン）の獲得や、企業版における貢献実感の仕組み作りが不可欠である。

推進体制に関しては、専属組織の不在により広報やアプローチが弱く、組織に厚みを持たせ能動的な財源確保へ舵を切る必要があるとの意見がある一方で、他自治体において経費が膨大となり、寄附金額に占める割合が高まっているといった事例も踏まえ、体制整備も含め、費用対効果を意識した取組を徹底する必要がある。

ウ 自主財源の拡充に向けた慎重な検討と経済循環による基盤強化

自主財源の拡充に向けて、まずは宿泊税の導入後における適切な運用に取り組んでいく必要があるのではないか。

新たな財源検討の必要性は理解できるが、新税等については、昨今の物価高等の状況を踏まえると、県民や事業者の理解を得るのは難しく、慎重な検討が必要と考えられる。新税導入に向けた課税客体の検討だけでなく、現行制度のもとで、きちんと税収を得られているのかといった検証や、中小零細企業の経済成長促進、地域経済の循環を高めるといった経営的視点の浸透を図るといった取組も必要なのではないか。

(3) 次期プログラムへの反映

次期プログラムでは、専門委員会での議論を踏まえながら、本県を取り巻く環境の変化を整理したうえで、目標3「喫緊の課題への対応と未来を見据えた投資を両立できる財政基盤の確立」を掲げるとともに、目標の実現に向けた方針の一つとして、「着実な歳入確保と財源の拡充」を位置づけることとした。また、具体に取り組む実施項目の整理や内容の検討を行った（総合的な公債管理の推進、ふるさと納税制度の活用、新たな財源に向けた検討等）。

関係箇所 資料4：P64、65、66等

■ 別紙 専門委員会主要意見一覧

(26/06/01 行政管理課)

No.	委員会名	意見分類	意見詳細	関係箇所	対応詳細
1	組織運営	職員の働き方改革	フレックス制度だが、2年程前から人事委員会勧告でも取り扱われている。他県でも導入が進んでいるようだが、沖縄県は少し遅れていないか。 他にも、テレワークや勤務間インターバルなどの制度が充実してくると、職員も安心して働けるのではないか。	資料4_35ページ	フレックス制度は30県ほどで導入されており、現在は導入している県の状況調査をしながら検討を進めているが、活用が進んでいない実態も見えてきているので、要因の分析も行っていきたいと考えている。 本県には類似する制度として時差通勤制度があるが、来る1月から勤務時間の選択肢を拡充することとしている。この拡充はフレックス制度を見据えたものである。 在宅勤務制度は本格導入済であり、モバイルPCの導入もあいまって利用が増えてきている。また、若手職員からの提案により、在宅勤務制度活用推進月間も設けたことで、より利用しやすくなったという声も寄せられている。
2	組織運営	職員の働き方改革	時間外勤務縮減に関する成果指標として「上限時間を超える時間外勤務を行う職員数」を設定することだが、人数をどうするかというよりも、業務を軽減させた、異動させたなど、時間外勤務が多い方にどういう対応をしたかが重要だと思う。	資料4_35ページ	取組事項の一つとして示している「長時間勤務職員の労務管理強化」の中で、上限時間を超える時間外勤務を行う職員に対する事後検証を実施することとしている。事後検証の中で、所属ごとの状況に応じた対応がなされることから、委員の意見に沿った取組であると考えている。
3	組織運営	職員の働き方改革	いい仕事をするために職員も十分休息をとる必要があるとのことは理解できる。 表現の仕方として、「働き方改革」という言葉には休み方も含まれているので、より良い表現を検討してはどうか。	資料4_35ページ	当初案のねらい・考え方をもとに、委員の意見も踏まえたくえて、「職員の活力を高める働き方改革」との表現に改める。
4	組織運営	職員の確保	人材確保に苦慮しているのは民間も同じだが、公務員の固い、仕事が多いといったイメージが固定化されているのが職員の確保を困難としている要因の一つではないか。どういう仕事をしているかなど、SNSで積極的に発信してはどうか。実施している県もあると聞く。 若い世代は、新聞はおろかテレビも見ない人も多い。仕事のやりがいなど工夫しながらアピールしてほしい。	資料4_37ページ	部署によって差はあるが、公務の内容についてSNSでの積極的な発信はできていないところが多いと思う。県政情報を発信する番組や広報誌で中堅職員が発信したり、県内新聞紙等を活用してイベント情報を発信するといったことは行っている。人事課サイドでの対応は難しいかもしれないが、関係部局への働きかけなど考えていきたい。
5	組織運営	職員の確保	国は採用候補者名簿への登載期間を延ばすなどしているが検討してはどうか。 試験科目を減らすのも手ではないか。佐賀県はSPIなどの民間試験を活用した歴史が長いが、採用した人材の質に問題はないと話していた。採用してからの育成でカバーできているのだと思う。	資料4_37ページ	人事委員会とは採用候補者名簿の掲載期間延長や新たな採用試験等についても話をしているところ。 まずは技術職の社会人経験者の採用試験から進めていく。採用試験を民間で用いられる採用試験と類似するものに置き換えていく他に、保健師などの国家資格をもっている方については、教養科目等の試験ではなく、面接や論文のみでの選考採用とするなどの簡素化も検討している。
6	組織運営	職員の確保	沖縄で働くことの面白さ、働きがいを実感してもらう必要がある。 中途採用の拡大は必須である。色々な血が入っている方が面白いという考えにシフトしていったほしい。 また、新卒採用においては、県内大学だけでなく東京など日本中の大学にも沖縄で働くことをアピールしてみてはどうか。人のために働くということを重要視する学生も多い。そういう人は場所（地域）に縛られない。	資料4_37ページ	地方公務員求人サイトが主催するオンラインイベントで、本県職員の求人についてアピール活動をさせてもらった。 また、県内ではあるが、マイナビの求人フェアに出展したこともある。このような活動の更なる拡充も考えており、必要な人員と予算を確保しようとしているところ。
7	組織運営	職員の確保	沖縄県は会計年度任用職員が非常に多いと感じているが、そのうち優秀な人材が選考で正職員になれるようなルートは確保されているか。これを確立することは、出生率が高く流入も多い沖縄において、人材を有機的に活用しているという強力な広報や組織の活性化に繋がる「沖縄モデル」になるのではないか	資料4_37ページ	会計年度任用職員から正職員への選考採用については、国も他県の先進的取組の周知により実施を促しているところであるため、各県の状況も踏まえながら、人事委員会等と検討・調整を進めていければと考えている。
8	組織運営	職員の育成	(当初) 職員確保と育成が一つの実施項目になっているが、別々にしたうえで、それぞれの取組項目、成果指標を設定すべき。	資料4_38ページ	職員の確保と育成とで実施項目を分割し、育成に關しての記載を見直した。
9	組織運営	職員の育成	県庁は省力化や予算削減ばかりではなく、職員にお金をかけていくべきである。人材育成やIT・AIの導入は「投資」であって、コストと見なす意識は改めるべきである。	資料4_31ページ	目標1に紐づける方針の一つとして「人的資本への積極的な投資と戦略的な人材活用の推進」を設定することとしている。

■ 別紙 専門委員会主要意見一覧

(26/06/01 行政管理課)

No.	委員会名	意見分類	意見詳細	関係箇所	対応詳細
10	組織運営	女性職員の活躍促進	現状の女性登用率はすばらしいが、現プログラムと同じ取組項目のままとするのはありえない。これまでの取組の評価や反省を踏まえ、より実効性のある新たな指標や目標を設定すべきである。 やらなくてはいけないことの一つは女性職員のネットワークづくりである。集団の知恵を共有できる仕組みが必要である。 また、男性の意識改革にも取り組まないと、登用率の死守、女性の離職防止は実現できない。	資料4_39ページ	ネットワークづくりは重要だと認識している。今回、女性管理職向けのメンターカフェをはじめて開催し、参加者からは好評であった。人事課開催のメンターカフェの後に、参加者が自発的に集まり懇親会を設けたとも聞いている。 次期プログラムでは、ネットワークづくりについては意見交換会・相談会にて仕組みを構築するとともに、男性の意識改革等に向けては、各種会議や研修会等で意識醸成していく。
11	組織運営	女性職員の活躍促進	採用の段階から女性のパイを増やさないと管理職登用も進まない。 現時点で女性採用が4割を超えているということであれば、5割にするといった目標を掲げてよいのではないか。	資料4_39ページ	特定事業主行動計画にて「職員総数に占める女性職員の割合」を成果指標とし、目標達成に向けて取り組むことに併せ、次期プログラムでは「職員のアンケート結果（女性の昇任意向の向上）」を設定する形で見直した。
12	組織運営	職員の健康管理	ストレスチェック、セルフケアだけでなく、ハラスメント研修もワンセットで考えるべきである。	資料4_40ページ	本県ではカスハラ指針の策定や研修に力を入れているところであり、ハラスメント対策に関する取組項目を新たに追加する。
13	組織運営	職員の健康管理	ストレスチェックの受検率向上を目標とするのではなく、チェック結果をどう事後対策に活かすかが重要である。 ストレスチェックの結果について、離職防止や組織改善に向けてデータを活用するという指標が設けられるべきである。	資料4_40ページ	ストレスチェックの受検率が低い現状があるため、まずは受検率向上を目標としているが、職場環境改善に向けたチェック結果の活用率向上に関する取組項目、成果指標を追加する。
14	組織運営	プログラム全般	目標2や目標3が県民サービス向上など外向きの内容であるのに対し、目標1（職員関連）だけが内向きに見える。人材確保や働き方改革が持続可能な行政課題の解決や県民の幸福に直結するというメッセージ性を、文章の中にしっかりと組み込むべきである。	資料4_27ページ	目標1「職員一人ひとりが働きがいと成長を実感し、個性と能力を最大限発揮できる組織への転換」においては、「行政サービスの質の向上に向けて、複雑化する社会課題や不測の事態にも的確かつ機動的に対応できる組織力の強化を実現する」旨の記載を加えることとする。
15	組織運営	プログラム全般	次期プログラムではDXが強く打ち出されているが、DXを過信しすぎてシステム構築にばかり注力し、本来の人的な県民サービスが疎かになったり、職員が「DX疲れ」を起こしたりしないよう注意しながら進めてほしい。	資料4_27・28ページ	DXはあくまで手段であり、目的は、人的資源を創出して計画立案や県民との対話といった創造的な業務を推進し、県民サービスの向上や新たな価値の提供につなげることでであると認識しており、このことは次期プログラムにおいても掲げたいと考えている。
16	スマート県庁	オープンデータ	オープンデータは全庁的な取り組みであるべきで、理想は原課が自身の課題解決のためにオープンデータを使いたいと思うようになることだ。 オープンデータには、行政機能の高度化・効率化につながるという側面もある。データを出すことが大変ということで進みにくいところがあると思うが、データを出すことで「自分たちの仕事が楽になる」という認識を浸透させてもらいたい。 官民協働が進めば、県庁職員が直接動かなくても、民間や市民が課題解決を担ってくれる。これが職員の負担軽減にもつながるため、そうした啓蒙も推進してほしい。	資料4_47ページ	庁内への浸透には苦慮しており、オープンデータとは何かということから説明しなければならない場合もある。オープンデータの必要性、県民や自分の業務にどのような効果があるか理解してもらうことは公開のインセンティブになると思う。 取組項目に掲げている事例の発信は、庁内へのオープンデータの浸透という課題の改善にもつながるものと考えている。着実に取り組んでいきたい。
17	スマート県庁	オープンデータ	外には出せないデータであっても、部局を越えて共有するといった、県庁内のオープンデータも進めていくべきではないか。例えば、農林水産部と環境部、企画部と商工労働部など、関連がある部局同士でデータを共有すれば業務は効率化できるのではないか。	資料4_47ページ	委員の御意見を踏まえ、実施項目17「EBPM推進を支える環境の整備」にデータ棚卸調査と庁内でのデータ活用について明記した。
18	スマート県庁	AI等の利活用	取組効果の記載など、省力化や効率化に留まっていもったいない。本来は「価値の創造」を目指すところだが、今の書きぶりでは省力化や効率化に留まり、業務そのものが変わらないという可能性もある。 生成AIが単なる便利ツールに留まってしまうように思う。自分の思考を補助するものとして使われるべきで、企画書のたたきや政策立案につなげるといった活用の位置づけも検討してほしい。	資料4_50・51ページ	最終的な方向性は行政サービスの質の向上である。伴走支援の対象業務として、定型的業務（窓口ヒアリング等）の時間をAIで削減し、本来業務（創造的業務）の時間を増やすことを意図している。 研修においても、セキュリティやガイドラインの周知を含め、リスクやモラルに関する内容も伝えていきたい。
19	スマート県庁	AI等の利活用	AI技術の進展によってシステム開発の手法が大きく変化している。外注やSaaSへの移行だけでなく、バイブコーディングによりシステム開発の内製化も浸透しつつある。 バイブコーディングを県庁にも取り入れ内製化を進めてみてはどうか。外注して毎年維持費を払う「DX貧乏」を避けることにもつながる。	資料4_50・51ページ	バイブコーディング等の流れに関連し、現在も担当者レベルで生成AIを用いてマクロを作成し効率化を図った事例がある。 AI技術の進歩についてはDXアドバイザーチームの知見も借りながら対応していきたい。

■ 別紙 専門委員会主要意見一覧

(26/06/01 行政管理課)

No.	委員会名	意見分類	意見詳細	関係箇所	対応詳細
20	スマート県庁	AI等の利活用	現場レベルでシステムを内製化するにあたっては、データモデルやフォーマットの統一・標準化にも留意すべき。これがなければ、将来的なデータの共有、活用に支障をきたす。	資料4_50・51ページ	パイプコーディング等の流れに関連し、現在も担当者レベルで生成AIを用いてマクロを作成し効率化を図った事例がある。 AI技術の進歩についてはDXアドバイザーチームの知見も借りながら対応していきたい。
21	スマート県庁	AI等の利活用	AIチームについて、兼務発令という形ではっきりと業務として位置づけて取り組む姿勢は素晴らしい。これまでは、本来の業務をやりながら改革も頑張るという形が多く、職員の負担が増えていたものと思う。兼務により業務として取り組むということであれば、上長も含めて理解を得やすいと思う。 AIチームの取組については、現在の対象業務だけでなく、意欲のある部署があれば非公式であっても前倒しでスピーディーに進めていくなど、柔軟的に対応してはどうか。	資料4_51ページ	AI伴走支援については、対象外の部署であっても相談があれば連携の上で支援を拡大していければと考えている。
22	スマート県庁	EBPM	研修を外部委託するなら、単なる知識提供や伴走支援だけでなく、小さくてもよいのでEBPMによる成功事例を何件か創出する、といった要件を課すことが必要ではないか。まずは小さな成功事例を作り、熱狂的な推進者を作ることが大事だ。	資料4_55ページ	伴走支援の事例だけを庁内展開するのでは限界があると感じていたので、仕掛けは色々と考えていきたい。
23	スマート県庁	EBPM	EBPMにはデータが必須だが、そもそもデータを取るということの教育はしているか。議会から質問されて初めてデータを作り出すというケースが多い。ゴールから逆算して取るべきデータを決めるといったデータに関する基礎教育が必要ではないか。 DXの成功事例は世に多くある。分かりやすい他県などの事例を見せて、これくらいならできそうだと思うさせることも有効ではないか。	資料4_55ページ	デジタル人材の育成ということで、DXアンバサダー向けの研修を実施しているが、その中で、データをテーマとして取り上げている。 目標からバックキャストして取るべきデータを考えるという視点は重要だと感じた。そういった視点も踏まえて取り組んでいきたい。 職員がデータの重要性を分かっておらず、委託事業で作成した生データを県が保有していないケースも多く課題だと感じている。
24	スマート県庁	プログラム全般	基本理念にある「変化への的確な対応」に関して、県庁特有の縦割りを解消し連携して対応できるような協働体制が基本理念や目標などで表現できるとよいのではないか。	資料4_75ページ	知事が本部長を務める行財政改革推進本部では、計画の着実な推進に向けて、毎年度の進捗管理の他、組織横断的に対応すべき課題等の共有や、情報の横展開といった連携を図っていく考えであり、推進体制について「行革本部において組織横断的に対応すべき課題の共有や情報の横展開」等を行う旨を追記した（概要資料P1）。
25	スマート県庁	プログラム全般	DXがどうしても行政コスト削減のためになりがちだが、単に人を減らすのではなく、今の職員数でより創造的な仕事をする、というスタンスにしないといけない。 ITによってコストダウンから価値創造ヘシフトし、労働環境の改善とやりがいのある仕事づくりを実現する、という表現ができると良い 県を良くしようという思いで職員になった方が、目先の作業で手一杯になり、県を良くすることよりも効率化に終始せざるを得ない状況はよくない。 県民に寄与することの延長として、職員の働きがいが高まり、結果として離職が減り持続可能な県庁が実現できるようになることは、県民にとっても重要であり、県民のための価値創造と職員の働きがいは相反するものではない。 これまでお金をかけないと実現できなかったものが、最近はAIによって実現できるようになってきた。テクノロジーによって価値創造と働きがいを両立していく観点が重要である。	資料4_27・28ページ	いただいたご意見については、DXの推進、AI等の利活用促進等に取り組む際の参考とさせていただきます。
26	財政運営	ふるさと納税制度	認知度向上や積極的に取り組むには、組織に厚みを持たせることも検討し得るが、寄附額の50%は経費とも言われ、経費がかかりすぎている自治体も出てきているほどである。 沖縄県として費用対効果を意識した取組を進めてもらいたい。	資料4_64ページ	ふるさと納税制度に関しては、今後における推進の方向性や体制について更なる研究が必要と考えている。いただいたご意見については、その際の参考とさせていただきます。
27	財政運営	総合的な公債管理	沖縄県の県債残高は他県と比較しても悪くはない。残高が積み上がらないようコントロールしていく、借換債の発行、償還コストを平準化するため期間の異なる債権を発行するなどの取組項目については、国債管理と同じ考え方なので違和感はない。	資料4_66ページ	いただいたご意見については、総合的な公債管理の取組を進める際の参考とさせていただきます。
28	財政運営	総合的な公債管理	市場公募債を発行するという取組項目も良いかと思う。購入者の多様化は重要である。横浜市の債権が人気のようなだが、債権の魅力をどう高めていくのかは大きな課題だと思う。	資料4_66ページ	いただいたご意見については、総合的な公債管理の取組を進める際の参考とさせていただきます。

■ 別紙 専門委員会主要意見一覧

(26/06/01 行政管理課)

No.	委員会名	意見分類	意見詳細	関係箇所	対応詳細
29	財政運営	総合的な公債管理	成果指標「県民一人あたりの県債残高」について、人口で割る意味はどこにあるのか疑問である。地域間で比較する際には人口で割ったり、歳入規模やGRP（域内総生産）で割ったりすることもあるが、成果指標として考えた時に、県民一人当たりである必要はないのではないか。	資料4_66ページ	県民一人当たりの県債残高は、これまで指標として用いてきたところだが、オフィシャルな指標かと言われると疑問もある。総務省の健全化判断比率の指標である「実質公債比率」の方が主になるものと考えている。 実質公債費比率を成果指標とし、県民一人当たり残高は削除することとする。
30	財政運営	総合的な公債管理	実質公債比率を10%に引き上げたとしても、沖縄県と同程度の財政力指数の自治体の平均になるぐらいだと思う。 公債は財源調達の手段の1つである。インフラの維持、更新等のために適宜発行するということは必要なことだと思う。	資料4_66ページ	いただいたご意見については、総合的な公債管理の取組を進める際の参考とさせていただきます。
31	財政運営	新たな財源確保	法定外目的税や法定外普通税の検討に関しては、宿泊税の導入が進められているので、それ以外だと超過課税が検討し得るのではないかと。 なお、法人関係の超過課税と個人の超過課税を比べると、法人課税の方が多いという状況である。	資料4_65ページ	いただいたご意見については、自主財源拡充に向けた新税等の研究を進める際の参考とさせていただきます。
32	財政運営	新たな財源確保	沖縄県は経済活動上の需要の漏れが多いと言われている。つまりは課税対象が沖縄県内に留まらないということである。地域経済の構造を変えていくことは、税収の面から考えても重要である。 また、県内企業、特に中小零細企業がしっかりと儲かって利益を出すことができれば、おのずと税収は増えていくので、新税等の研究の前に、まずは県内の経済成長を促していくという視点が大事なのではないかと。	資料4_65ページ	いただいたご意見については、自主財源拡充に向けた新税等の研究を進める際の参考とさせていただきます。
33	財政運営	新たな財源確保	基金について、数は多くない方がよいが、一体的に運用しようとの考えは良いのではないかと。 人事異動が頻繁な県庁において、どのように責任を持って運用や管理を行っていくのが課題ではないかと。 県庁内での専門家の育成なり、しっかり管理していける体制をつくる必要があるのではないかと。	資料4_65ページ	基金の運用について、沖縄県には40ほどの基金があるが、現在は、基金ごとに出納事務局に対して運用の依頼があり、預金や債券で運用を行っているところ。 この運用について、あらかじめ各基金の需要等を把握し一括的に運用することで運用の機会を大きくすることができるのではないかとという観点で検討を進めている。
34	財政運営	新たな財源確保	ネーミングライツの導入促進について、既存の導入事例の課題や効果の分析はどうなっているか。また、対象施設の規模感について、少額であっても複数の施設で活用するといった考えはあるのか。 ネーミングライツは比較的簡単に一定期間の収益を確保できやすいが、収入源としての規模感は大きくない	資料4_65ページ	ネーミングライツについて、行政側だけでなく企業や県民にもメリットが必要だと考えている。 観光・スポーツ・文化施設など、県民がよく利用する施設での利便性向上やイベントの実施、企業にとっては沖縄ブランドを活かした広報や地域貢献といったメリットにつながるような形で導入促進に取り組みたい。対象となる施設についても、従来の施設にこだわらず幅広く検討していきたい。
35	財政運営	新たな財源確保	現状の法令の中で新しい税金を作り出すのは難しいが、本来課税すべきところに課税できていないケースがないか、他の地域のように実験的に課税してみる場所がないか検討してみてもよいのではないかと。	資料4_65ページ	いただいたご意見については、自主財源拡充に向けた新税等の研究を進める際の参考とさせていただきます。
36	財政運営	新たな財源確保	新税の検討だけでなく、現状においてきちんと税収を得られているかの観点での検討を行うことも必要である。例えば、都市構造についてだが、不必要に厳しい高さ制限規制により延べ床面積が増えず、固定資産税や法人税等の税収が失われているケースや、道後が過剰に整備されることで、整備前であれば民地として固定資産税を得られていたが、これが失われるケースなどである。 用途制限の規制の運用次第でも税収が失われる可能性があり、意図せず経済活動の足かせとなり税収が失われている場合はもったいない。	資料4_65ページ	いただいたご意見については、自主財源拡充に向けた新税等の研究を進める際の参考とさせていただきます。
37	財政運営	新たな財源確保	新税については、タバコ税や酒税のような消費活動を抑え込む目的の禁止課税（税収がゼロになることが理想）ではなく、インフラ利用等に対する受益と負担の関係が明確な課税が理想である。法定外税であれば地方交付税が減ることもない。	資料4_65ページ	いただいたご意見については、自主財源拡充に向けた新税等の研究を進める際の参考とさせていただきます。

■ 別紙 専門委員会主要意見一覧

(26/06/01 行政管理課)

No.	委員会名	意見分類	意見詳細	関係箇所	対応詳細
38	財政運営	公の施設の計画的整備	市町村の施設も含めて考えると、沖縄県内はスポーツ施設が多いと感じる。市町村に聞くと、多くのスポーツ施設は赤字で稼働率もかなり低い。 県と市町村の役割は異なるため、一概には言えないかもしれないが、公共施設の整備にあたっては、総量は膨らみすぎないようにするという考え方も必要ではないか。	資料4_69ページ	いただいたご意見については、公の施設の計画的な整備を推進する際の参考とさせていただきます。
39	財政運営	公の施設の計画的整備	公共は人事異動により担当者が短期間で変わる。担当者が変わっても事業の継続性が保たれることが重要。また、庁内で専門家を育てていく意味でも、在任期間や分野を絞り専門性を高めることで、事業検証も可能になる。また、短期間で全く違う分野への異動は個人にとっても組織にとっても、負担が大きいのではないか。	資料4_69ページ	いただいたご意見については、公の施設の計画的な整備を推進する際の参考とさせていただきます。
40	財政運営	公の施設の計画的整備	世の中がどんどん変化している中で大きなハコモノをつくってしまうと、それが後々の負担になるのではないかと危惧している。整備にあたっては様々なリスクに備えておく必要がある。 ハコモノをつくったら管理のためにお金はどんどん出ていくが、整備計画の参画者は誰もいない、ということになってはいけない。 公の施設等については、計画的・継続してサービス提供できる経営構造にできるかが重要である。	資料4_69ページ	いただいたご意見については、公の施設の計画的な整備を推進する際の参考とさせていただきます。