

令和5年度第1回静岡県行政経営推進委員会

令和5年8月22日

【司会】 皆様お揃いとなりましたので、ただいまから令和5年度「第1回静岡県行政経営推進委員会」を開会いたします。

委員の皆様には、お忙しい中御出席いただきまして、誠にありがとうございます。本委員会は公開とし、会議録も皆様に御確認いただいた後に公開いたします。

はじめに、Web会議システムによる出席につきまして、御案内申し上げます。御自身が発言される場面以外は、音声をミュートにしてください。また、事務局が説明している時間帯では、カメラ機能をオフにさせていただいても構いませんが、審議の場面では、カメラ機能をオンにさせていただきたく、御協力をお願いいたします。その他、御意見がある際には、カメラ機能をオンにし、挙手により委員長及び事務局にお伝えいただければと存じます。

なお、本日は、大坪委員が所用につき御欠席でございます。また金川委員と平澤委員がWebにて御出席となっております。

それでは、開会に当たりまして、京極経営管理部長より御挨拶申し上げます。

【経営管理部長】 こんにちは。経営管理部長の京極でございます。

本日は、お忙しい中、そして大変暑い中、「静岡県行政経営推進委員会」に御出席いただき、誠にありがとうございます。

この委員会は、本県の行政経営の一層の推進に向けまして、平成23年度に設置したものでございます。佐藤委員長、大坪顧問をはじめ現在の8名の皆様方には、「静岡県行政経営革新プログラム2025」の取組期間であります、令和4年度から令和7年度まで、委員をお願いしております。

行政経営に関する分野別計画である当プログラムは、取組方針に「現場に立脚し、デジタル技術を活用した生産性の高い行政経営」を掲げ、県を挙げて実効性の高い政策の推進を図ることとしております。

昨年度は、業務のデジタル化の前提となる「業務のペーパーレス化」について御意見をいただきました。熱心な御議論をいただき、外部の視点での検証と改善の提案をいただきましたことに対しまして、重ねて御礼を申し上げます。

当委員会の協議事項を後ほどお諮りいたしますが、今年度は、県の組織運営を担う「人材の確保・育成」について、御意見をいただきたいと考えております。

また、例年のテーマとなり、長期に渡っているテーマでございますが、「外郭団体の検証」についても、報告を予定しております。

委員の皆様方には、本県の更なる行政経営の革新に向け、忌憚のない、場合によっては厳しい御意見をいただきますようお願い申し上げます。本日は、よろしくお願いいたします。

【司会】 ありがとうございます。

なお、京極経営管理部長は、所用のため、ここで退席させていただきます。

【経営管理部長】 失礼します。よろしくお願いいたします。

(京極経営管理部長 退席)

【司会】 それでは、議事に入ります。

ここからの進行は、佐藤委員長をお願いいたします。

【佐藤委員長】 佐藤でございます。どうかよろしくお願いいたします。

今年度も、委員の皆様のご協力によりまして、議事を円滑に進めていきたいと考えております。御協力を改めてよろしくお願いいたします。

それでは、議事に移ります。

本日は、第1回の委員会ですので、最初に、この1年間の開催方針について、委員の皆様と認識を共有したいと思っております。

まず、議事1 令和5年度開催方針について、事務局から説明をお願いいたします。

【事務局】 行政経営課の兼子でございます。今年度もよろしくお願いいたします。座って、失礼いたします。

今年度の本委員会の開催方針案について、御説明します。

資料の4ページ、資料1「令和5年度静岡県行政経営推進委員会 開催方針」を御覧ください。

「委員会の目的」のとおり、当委員会は、「静岡県行政経営革新プログラム2025」の進捗状況の検証や、同プログラムの取組を進めるために必要な個別課題の検討、時代の変化等による新たな課題に対する解決策の提示等、専門的な視点から行政経営の推進を図ることを目的に設置しています。

「本年度のテーマ」でございますが、本年度は、今日を含めて3回の委員会の開催を予定しております。第1回の本日は、令和4年度から令和7年度までの4年間の計画期間とする「静岡県行政経営革新プログラム2025」の初年度であります令和4年度を取組状況

を取りまとめましたので、後ほど御報告させていただきたいというふうに考えております。

また、11月の第2回委員会では、新たな検討テーマとして「県行政における人材確保・育成」について、御意見いただきたく存じます。このほかに、例年御議論いただいております「外郭団体等点検評価結果」につきまして、御検証、御意見をいただきたいと考えております。

そして、第3回委員会におきまして、本年度の議論を意見書として取りまとめ、確認いただきたいと考えております。なお、審議の状況によりましては、審議内容の順序の変更、それから、追加等もあり得ると御承知おきいただければと存じます。

次回以降の具体的な開催日程は、追って日程調整いたしますので、よろしく願いいたします。

それでは、本年度第2回目の委員会で御意見、御議論をお願いしたい検討テーマについて、ここで補足させていただきます。

次のページ、「本年度検討テーマ（新規）：県行政における人材確保・育成」を御覧ください。

まず、社会状況について、人口減少、少子化が進行する中、官民ともに人材の確保が一層困難な状況となってまいります。このような状況下に、優秀な人材をいち早く獲得するためには、民間企業の皆様は処遇改善等を行っていらっしゃる一方で、公務員、公務職場につきましては、いまだに残業が多いとか、仕事内容に魅力がないなどのイメージが定着していると考えております。また、今般、デジタル技術の進展、それから、大規模災害の頻発等、社会環境は著しい変化を見せています。

次に、県の人材確保・育成における現状ですが、行政Ⅰ、従来型の新規職員の採用試験、この倍率が、過去5年間2.6倍～3.9倍となるなど、県への応募は低調な状況で推移していると認識しております。その一方で、多種多様な行政課題の解決に取り組む人材は必要不可欠であり、特に、今般ではデジタル化をはじめとする社会環境の変化に対応できる専門人材の確保が一層必要になってくると考えております。

このような社会状況等の中、昨年度の当委員会におきましても、例えば、変化の激しい時代において、行政経営も変化に対応し、柔軟かつ迅速に改革に取り組むことが重要であり、改革を実践するためには、人的資本の重要性がより高まっている、次世代の県庁を担う有為な人材の採用や高い専門能力を有する人材の確保・育成が必要であるといった御意見をいただいたところです。

こうした御意見も踏まえ、本年度第2回の委員会では、県行政における人材確保・育成について検討をお願いしたいと考えております。

次に、6ページの「本年度検討テーマ（継続）：外郭団体の点検評価」を御覧ください。

まず、点検評価の目的ですが、本県では、行政を代替・補完する役割を担う外郭団体の効果的かつ能率的な運営に向け、団体の必要性や経営の健全性等について、毎年度、点検評価を実施しています。具体的には、平成26年度に「静岡県外郭団体等点検評価要綱」を定め、点検評価表の公表及び県議会への提出を行うとともに、この行政経営推進委員会におきましても検証を実施するという一方で、評価の客観性の確保を図るとともに、各団体の経営改善等につなげております。

この点検評価の対象は、外郭団体30団体と、その他県出資法人24団体となっております。

県は出資者として、外郭団体に対する報告、聴取、調査等の指導監督権限を有しておりますが、法人独自の権限の行使まで関与することはできないことになっております。

このため、一部の外郭団体につきまして、当委員会で頂戴した御意見を県当局から伝えても、なかなか法人運営に反映していただけないという状況もございまして、その点につきましては、委員の皆様からも厳しいお声をいただいたと認識しております。

しかし、県当局の力だけで法人経営を改善させることは、難しいところでして、外部の視点で客観的かつ適切な、時には、厳しい御助言をいただきながら、法人の経営改善に向けて取り組んでまいりたいと考えておりますので、本年度も外郭団体の点検評価につきましては、引き続き御議論いただきますよう、お願い申し上げます。

私からは、以上でございます。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

ただいま事務局からの説明にありましておおり、今年度は、例年議論を重ねてまいりました外郭団体の検証等に加え、新たに県行政における人材確保・育成について当委員会で審議してまいりたいと思います。

これらについて、委員の皆様、御意見がありましたら、お願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。山田委員、どうぞ。

【山田委員】 昨今、人材経営がしきりに叫ばれていますので、非常にタイムリーなテーマではないかと思えます。

【佐藤委員長】 ほかに御意見のある方はいらっしゃいますか。鈴木委員はよろしいで

すか。

【鈴木委員】 今年度もよろしく申し上げます。御説明ありがとうございます。

今年度の開催内容で、昨年度コメントさせていただいたかもしれませんが、人材確保や育成をテーマに入れていただいております。どういう情報をいただけるのかを楽しみにと言ったらおかしいですが、現状を知ることができたら、ありがたいと思っています。

普段学生と付き合いがあるので、ちょうど昨日話していた学生は、4年生で、県庁、市役所、労働局で、内定が出ていて同じ県内なのでどこにしようか非常に迷っているといった相談も来たり、そういうものを聞いている中で思うところもあつたりします。

もし、可能でしたら人材確保に関する会のおきにお伺いしたいことがあります。今年度の検討テーマの5ページにはもう既に書いてくださっていますが、例えば、受験しようとしている学生であれば不安は、やはり残業の量。ただ、そのイメージが非常にアバウトですよね。残業が多いと噂に聞くとか、そういう何となくのイメージを持った上で、それが不安になったりするのです。例えば採用活動の中で、恐らくこういう質問が受験している学生からも出ると思うので、県庁さんとして、労働時間、残業の話はどのようにされているのかを教えてくださいたいです。この会のおきで結構ですので、具体的な採用シーンでの説明をどのようにされているのかをお伺いできたらと思っています。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。吉村委員。

【吉村委員】 私は、この2つのテーマについて良いのではないかと思います。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。小野委員。

【小野委員】 小野です。1年間よろしくお願いたします。

私も振り返らせていただいて、毎回思うのが、県としてどうしたいのかということがないと、一生懸命やっているという世界では問題ないかもしれませんが、そこに向かってきているのかどうか、我々がそこに一つ意見を述べられる素地があると思います。

実際やっていないことを見るためにいるメンバーではなく、こちらで公務員の立場と民間企業の立場で違う中で民間的な合理性と経済合理性とか、時代を先取りして先行投資も含め、期間を設けて達成できるかどうか、ゴールオリエンテッド、目的指向、目標指向、この辺が入るといいということから恐らく始まっていると思いますので、どうしたいのか、誰が決めるのか、自浄機能という言葉もありますが、自分たちでこういう方にやっていき

たい、ただ単に人が足りないのか、少なくともできるようにしたいのか、これだけでも違うと思います。100人のところ、どう集めても90人ぐらいになっていってしまう。そうしたら、90人で同じ仕事をできるようにしたいのか、効率性の問題、もしくは、100人は同じだが、90人でできるようになり、残りの10人は新しい産業育成、あるいは創造、新しい県庁の在り方にタッチできるような人材として、別の活動ができるようになる余力的な発想を持てるのかというのは全然違うと思います。

ただ減っていくというと、採用枠を減らしていく、先細りになってしまうのもあるかもしれません。要するに、どこで均衡を図るかということだと思います。間違いなく人口が減っていくということは、拡大均衡ではなくて、縮小均衡だと思うので、ありとあらゆる税収の縮小に合わせて、どうやって運営する県庁サービスを縮小していくのか、あるいは縮小しなくても、合理化によって達成できる、この会話の性質以外、ちょっとないのかなという気はしていますので、アタックしようという方向性は非常に素晴らしいと思います。

あと、外郭団体ですね。毎年、毎回同じような話で、団体も大分絞り込まれてきていると思いますが、最終的に残るところをどうするのかというところはやっていかないと。地元なので、言いにくいですが、鉄道関係でも、いつまでもつ車両なのかとか、車両の入替え時期とか、転車台が一個予備でもらってきたものがなくなると、その転車台が実はもう使えなくなると、公開の転車台見学へ行くと、そのように胸張って説明されるが、県民としては、そうなったら、この鉄道は通れないじゃないか、どうするのかと思うところもあります。住民にとっては生活路線なので死活問題になる。そうなれば、第2の移動サービスを考えなければいけない。そういった課題を浮き彫りにしていくことが、この委員会ならではと思いますので、実現できるかは別としても、まず、そこに課題を掲げているという気概を持てるといいと思います。

以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

平澤委員、今年度の開催方針について何か御意見ございますか。

【平澤委員】 特に意見というほどではありませんが、皆さんがおっしゃるように、人材育成は本当に喫緊の課題だと考えています。

ただ、皆さん、おっしゃっているように、人材育成だけですごくたくさんのかを簡単に解決できるとはとても思えず、人口が減っていくことが分かっている、そして、行政の県職員の方たちがびっくりするほど残業されている。これだけ残業が多いということは、

仕事のやり方がおかしいか、仕事量がおかしいかのどちらかだと思いますので、そういったところを根本的にきちんと見ていく必要も同時にあるとすごく感じています。資料を見て、本当に県職の方、どれだけ働いているか、改めて本当に御苦労さまとしか言いようがありませんが、こういったところを同時に見直して行ってあげてほしいとすごく強く感じました。

ただ、戦後だったり、昭和の時代、右肩上がりの時代、まずは物を充実させたいという時代のルールだったり、やり方が、ただ生き残っているせいなのではないかとすごく感じるので、そういったことの見直しも一緒に同時進行でやっていかないと、今回、本当に時代の流れ、変化が物すごく速いと感じていますので、人材育成と同様にそういったことも検討したり、協議したり、課題を見つけたりという機会というのをつくっていただけるとありがたいと感じました。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは、金川委員、開催方針について何か御意見ありますでしょうか。

【金川委員】 人材育成と確保は、とても重要なテーマだと思います。霞が関でも有能な人が避け始めているといます。国会対応等、深夜までやっているわけです。そのようなブラックな状況ですと、学生はもっと別のところへ行ってしまうということが起こるのは無理もないと思います。

県においても、結局人材が宝です。行政経営において、有能な人がどれだけいるかは、直接、影響してくると思います。個別具体的内容はまたお話しさせていただきますが、県庁に有能な人材をいかにして確保するかということは一つの重要なテーマだと思います。

それから、コロナの間で在宅勤務や、サテライトの話が出てきました。こちら働き方等の関係が出てくると思いますが、この辺はどうなっているのか、もうポストコロナで、元に戻しましょうという話になっているのか、サテライトの稼働状況等も議論の中に入れていただければありがたいと思います。

以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

先ほど事務局から説明がございましたが、昨年度の意見書で、この県庁の人材確保・育成について、幾つか指摘をしておりますので、ぜひ、今年は皆さんで議論して有意義な進展にしたいと思っております。

特に、昨今は雇用制度そのもの、よくメンバーシップ型とか、ジョブ型といいますが、こういう見直しまで含めて、中途採用や転職が非常に多い時代の環境変化もございます。こうした動向も踏まえながら議論できたらと思っております。どうか皆さんよろしく願います。

それでは、次の議事に入りまして、議事2 「静岡県行政経営革新プログラム2025」の取組状況について、まず、事務局から説明してください。

【事務局】 それでは、資料の7ページ、資料2 「静岡県行政経営革新プログラム2025取組状況」を御覧ください。

この資料では、「静岡県行政経営革新プログラム2025」に掲げました11の成果指標、35の進捗評価指標の2022年度の進捗状況等の概要をまとめたものです。

まず、11件の成果指標の詳細は、7ページから8ページの表のとおりでございます。表の右から3つ目「2022」の欄に、それぞれの指標の目標値に対する2022年度の実績を記載しています。その隣、表の右から2つ目「進捗」の欄には、前回計画策定時の直近の実績であります2020年度を基準値とし、そこから、2025年度末の目標値に向けた指標の上昇の程度をAからCで評価しています。また、目標値に到達した場合は、「目標値以上」、基準値を下回った場合は、「基準値以下」としています。

この区分については、最後の17ページを御確認いただければと思います。

引き続き、9ページを御覧ください。

「行政経営革新プログラム2025」に掲げました成果指標、進捗評価指標の2022年度の評価結果を柱ごとにまとめています。こちらでは、11の成果指標を青字で、35の進捗評価指数を黒字で表示しています。プログラム全体では、全46指標から、「集計中」を除いた43件の指標のうち、評価が「目標値以上、A、B」の指標を合わせますと26件で、約6割が該当します。一方で、「C、基準値以下」の指標を合わせますと17指標となり、残りの約4割となっていて、一部の指標で遅れが見られますが、全体としては、目標の達成に向けて推移していると考えています。

また、柱ごとに見ますと、本プログラムで特に重点的に取り組んでおります、柱のⅡ-1「新しい生活様式に対応した行政手続等の構築」、Ⅱ-2「業務のデジタル化とデータの利活用」については、目標の達成に向け、順調に推移していると考えております。一方で、取組の柱、Ⅰ-1、Ⅰ-2、Ⅲ-1、Ⅲ-2でC以下の評価となっている指標が多くあり、特に柱のⅠ-1「戦略的な情報発信」で進捗の遅れが目立っています。

次に、10ページを御覧ください。

10ページから11ページにかけて、2022年度時点の実績が目標値を上回った10指標をまとめています。表の一番右の欄「2025目標」の欄が赤字となっている指標については、目標の達成を受けて、目標値を見直すことを決定した指標でございます。その他の指標につきましては、今しばらくはこの目標値を据え置いて取り組んでいきたいと考えています。あるいは、引き続き、目標値の見直しを検討している指標です。

一例として、10ページの一番上の「パブリックコメント、タウンミーティング及び県民参加型政策評価で県民意見等が寄せられた件数」については、目標37件に対し、2022年の実績が47.6件、目標を上回っております。実績が伸びた要因は、昨年度パブリックコメントに付した特定の1案件、具体的には「静岡県パートナーシップ宣誓制度」の骨子案が非常に関心を集め、多くの御意見をいただいたため、この一案件で1年間の全意見数の約3分の2、件数にしますと500件以上を占めている状況です。従来から、パブリックコメントに付す案件ごとに、意見数の多い少ないはございますが、今回のように1案件で全意見数の3分の2を占めることは、これまでに例のない状況でした。今回、1案件に多くの意見を頂戴した結果、指標を達成した形にはなりましたが、本指標の趣旨としては、パブリックコメントの件数を全体的に底上げしていくことですので、今回この指標については、目標値は据置きとさせていただいて、引き続き全体の意見数の増加に取り組んでいきたいと考えております。

次に、12ページを御覧ください。

12ページから13ページにかけて、進捗が「A評価」又は「B評価」となっている16指標をまとめています。これらの指標は、目標値の達成に向けて順調に推移していると評価しているところです。

次に、14ページを御覧ください。

14ページから16ページにかけて、進捗が「C評価」又は「基準値以下」となっている17指標をまとめています。これらの指標のうち、主立ったものを幾つか取り上げてまいります。

まず、14ページは、柱のⅠ、「現場に立脚した施策の構築・推進」に関する指標です。一番上の「マスメディアに取り上げられた県政情報の件数」から、「SNSの定期読者数」までの4つが、先ほど少し触れました柱のⅠ-1、「戦略的な情報発信」に位置づけられております広報関連の指標です。これらの広報関連の指標が伸び悩んでいる理由は、

2020年度から2021年度にかけて、「東京2020オリンピック・パラリンピック」や「県知事選挙」関連の情報をマスメディアにおいて多く取り上げていただきました。一方、これらが終了した2022年度は、代わりとなる大規模イベント等がなかったということもあり、マスメディアへの取り上げ件数の減少につながっているものと関係者からも聞いておりません。

また、「マスメディアに取り上げられた県政情報の件数」、「県ホームページへのアクセス件数」の2つの指標については、新型コロナウイルス感染症関連を除いた数字としてございますが、除外しておりますのは、感染者数の公表、それから、警戒レベルの発信に関するものです。そのため、新型コロナウイルス感染症関連の、例えば支援事業等に関するものなどは除外しておらず、感染症の流行の収束に伴い、関連事業も減少しまして、事業の申請も低くなってまいりましたので、県民の関心も低下していることから、これらの指標の数値が伸び悩んだ要因であると分析されております。

次に、15ページを御覧ください。

柱のⅡ、「デジタル技術を活用した業務革新」に関する指標のうち、「C評価」となっている指標です。「行政手続のオンライン化対応済割合」とは、申請件数が年100件超、100件以上の手続のオンライン化対応済みの割合です。申請件数が年100件超の手続を優先して、電子申請システムやメール等による受付の対応を進めていますが、目標値の達成に向け、取組を加速させる努力が必要な状況となっております。

また、「オープンデータカタログサイト公開データの利用件数」は、2022年度の実績が対前年度で減少しております。こちらの理由は、2021年度は、医療機関や専門家等に新型コロナウイルス感染症関連のデータが多く利用されていたほか、イベント等でもデータが大量に利用されて、データ利用件数が伸びていましたが、2022年度はこれらがなくなった反動によって、前年度と比べて減少している状況となっております。

次の16ページを御覧ください。

柱のⅢ、「生産性の高い持続可能な行財政運営」に関する指標のうち、「C評価」又は「基準値以下」となっている指標です。

一番上の「職員の総労働時間」は、先ほどもお話に出ておりますが、毎年度「前年度以下」を目標とし、また、その下の「時間外勤務時間が360時間を超える職員数」は、「前年度比10%減」を目標に取り組んでいるところですが、2020年度以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や相次ぐ大規模災害への対応、加えて、2022年度からは物価高騰

対策など、新たな行政需要が増加しており、正規職員の適正配置にも取り組んでいるところですが、正規職員の時間外勤務時間、一人当たりの総労働時間、非正規職員の所定労働時間ともに増加している状況になっています。

また、下から2つ目の「総合計画・分野別計画の進捗評価実施・公表率」ですが、対前年度でマイナス「7.4%」となっております。これは、分野別計画の中に計画初年度であるということで、定量的な評価を実施していなかった計画があったことが理由として挙げられております。

以上、進捗状況等の概要について御報告しました。指標が「C評価」又は「基準値以下」となっている分野、取組については、特に、その現状、課題を関係部局、所属の間で共有して、本年度以降のさらなる取組推進、対策につなげてまいりたいと考えております。

私からの説明は以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの事務局の説明に対して、各委員より御意見、御質問をお願いしたいと思いますが、16ページの総労働時間、2020年の基準値のときは、正規社員の所定労働時間が5,844人、それから、非正規社員が1,560人という職員状況だったと思います。これはどういうふうに、理解すればよろしいですか、人員が変わってからの職員の総労働時間と考えて良いですね。

【事務局】 はい。正規職員の勤務時間を人数と掛け合わせて出している数字になります。ここが増えているということは、人員増が図られているという形になります。

【佐藤委員長】 はい。2022年は、人員はどうなっているのかということだけ教えていただければ、ありがたい。

【事務局】 具体的な職員数でしょうか。

【佐藤委員長】 そうです。要するに、2020年のときは5,844人だった正規職員が2022年はどんな人数になっているのかということです。

【事務局】 昨年度、令和4年度の正規職員の数は5,909人です。

【佐藤委員長】 はい。5,909人。非正規は何人ですか。

【事務局】 非正規職員が、1,494人。

【佐藤委員長】 1,494人。分かりました。正規職員が増えているわけですね。

【事務局】 はい。

【佐藤委員長】 非正規職員が若干減っている。

【事務局】 はい。

【佐藤委員長】

それから、もう一つ、14ページの情報公開の適正度という欄があって、100%という目標値に対して99.9%になっていますが、これはどんなことがあったのでしょうか。

【事務局】 審査会において不当と判断された案件が1件あったそうです。具体的に何の審査会で何を不当と判断されたのかは今すぐに出ませんが、そのような案件が昨年度はあったということ。

【佐藤委員長】 めったにないことかと。

【事務局】 そうですね。

【佐藤委員長】 そこが疑問ですが、ありがとうございます。

それでは、御質問、御意見を一人5分程度で、小野委員からよろしいですか。

【小野委員】 小野です。御説明ありがとうございます。

全体的に網羅しようということで、できているところとできていないところが分かったのも大事ですが、先ほどの今年度の次の取組内容を前提に話をしていくと、私の息子も、今度就職するというので、病院に就職するような大学院で6年生ですが、国家試験に受かったらという前提で就職内定をもらって、その基準は、スーパーホワイト企業を条件に先輩に全部聞いて、その中でどのエリアの病院が良いか、まるでグーグルマップから絞り込んでいくようなやり方で、有名な病院だからいいとか、大きい病院だからいいとか、我々の考えている選び方と違うなというのもあって、しっかり休みを取れているのか、残業がないとか、あったときにちゃんと出るのかとか、そういう基準があります。

まず、この実績を数字で見て、どう思うかという資料になっているかと思うので、話を変えますと、正規職員の数が増えて、総労働時間が純増するのは普通の考え方ですが、一人当たりの総労働時間が上がり続けているのは何だろうというところです。これが平均値なので、物すごく突出している人がいて、ちゃんと守っている人もいながら、突出している人が何人いるのかとか、平均値なんでね。全員同じだけ1時間毎日出ているとは思えません。ですから、どこを深掘りするかが必要だと思いました。

それが部署単位とか、何かイベントがあったからとか、1年間だけ突出しているとか、分析した結果が今後あると、何ら延びていても仕方がないという結論に至る場合もあると思います。みんなやることやっていて、残業代もきちんと出ているならいいじゃないかと。では、これを残業を出したくないなら、職員の数を増やせばいいと。しかし、集めるため

には、先ほど言ったような、きちんと出すものを出しているのかとか、そういったこともある。もしくは雇用体系的に、この後、女性の活用度合いが低いからそういう形になっているのか。それをもう少し積極的に活用していけば、女性のこういう育児休暇とか、あるいは男性の育児休暇も採用しながら、バランスの取れた職場環境が整うとか。その枝の部分の浮き彫りにしていって、元の根本たる分析ができていないと、解決の目処が立たず、決して数字が膨張しているから悪いとは限らず、いい仕事をしているのなら、県民サービスとして我々ありがたいことなので、純粹に絞り込んでいくことは、前から何度もこの委員会でお話ししていますが、それを目的としてはいけない。結果的に、同じ作業がデジタル化とか、そういうツールの活用、あるいは民間の外部委託によって、少ない職員で同じサービスができるようになり、トータルコストとして、税金と収支が合ってくるという調整事だと思いますので、もう一つの見方が、偏っているかということです。どこかに偏って平均値が伸びている、引き上げている。みんな守っているけど、一部署だけ、我々の民間企業でたまに、自分の会社はないと信じていますが、例えば、午前中はだらだらして、午後から急にエンジンがかかってきて、みんな上司が帰るまで帰れないとか、ブラック企業の典型ですが、そういったものがないかどうかとか。そうすると監査役みたいな特定委員会で、特定の部署でこうやったとか、工場とかだと電気を消すとか、そういう音頭取りが意外とできてしまうことかもしれないということです。

つまり、どういう切り口を今後、次のテーマ、今年度のテーマで実のある骨子になってくるかということのために、その辺が大事ということです。それ以外は、よくなっているときはいいと思うし、悪くなっているときは、失礼かもしれませんが、時間数とか、人数で入れて100台とかいうのは、県レベルでいうと、判断するに足らない指標かと思うところも正直言っております。もっばら、今年度の新しい取組の労働時間とか、労働環境とか、あるいは女性の採用の活性化とか、民間企業の活力のアウトソースの仕方とか、そういうほうに何か導ければいいと思います。

以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、次に、金川委員、いかがでしょうか。

【金川委員】

まず、この資料を見させていただいてパブコメは、住民にとって、自分の身近なテーマとか、あるいは自分の権利・義務に関わってくるようなテーマだとたくさん出てくるし、

抽象的なテーマだとあまり出てこないというのは傾向としてあるので、数値自体はあまり気にされないほうが、良いのではないかと思いました。

それから、もう1つは、10ページに県民参加型政策評価、14ページにも県民参加型政策評価の参加者数が出てきています。まず、お聞きしたいのは、こちらは、ふじのくに士民協働施策レビューのことを指しているのでしょうか。

【事務局】 はい。士民レビューのことです。

【金川委員】 士民レビューというのは、構想日本が中心となってやっている事業で、静岡県がもう10年以上やっているものです。特徴は、住民基本台帳から無作為抽出するというやり方になっていきますので、無作為抽出の数を増やせば、参加者は増えることにはなるのではないかと思います。そういう問題があるので、少し扱いに気をつける必要があると思いました。

それから、最後に、16ページの、この特定の人が勤務時間360時間を超えるという問題です。実は、これは昔からありますし、民間企業でもあると思います。忙しい部署と忙しくない部署があるわけです。幾らデジタル化を進めて生産性を上げても、公務労働というのは工場労働と違いまして、労働集約型の仕事です。典型的に現れているのは学校現場だと思いますが、学校現場では、先生が疲弊してたくさん辞めているのが現状です。

したがって、360時間を超える職員数、これはやはり人で対応するしかありません。そういうものすごく忙しい職場にはもう少し人を厚く配置することがやはり必要なのではないかと思います。

この資料への私からの意見は以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。幾つかの御指摘をいただきました。

それでは、次に、鈴木委員、お願いできますか。

【鈴木委員】 御説明ありがとうございました。

おおむね順調に取り組まれているということで、いつもながら、引き続き目標に向かっていただきたいという思いで見えておりました。

やはり16ページの労働時間、他の委員もおっしゃっていますが、何か単純にはいかなるところで、一人当たりの総労働時間も増えていますが、一方で、その効率化も図って作業時間を圧縮できる仕事は圧縮する取組の指標もあったので、御努力されているのも分かります。

正規職員の一人当たりの総労働時間も、私はこのぐらいだろうという範囲でした。先ほ

どの採用の話で、何か取り立ててすごくひどいみたいな感じが、世間で独り歩きしているような印象もこの実績を見て思いました。

ただ、やはりすごく波があるのか、労働時間が、人や、部署によってとか、細かい実態が分からないと、要らない不安を招くところもあると思います。既に働いている職員の皆さんも、そういうところも普段接しながら納得して働いていらっしゃると思うので、今後、その採用の話等につなげて考えなければいけないとすると、何か納得できる説明をいかにされているか、納得してはいけない部分は納得してはいけませんが、その具体的な分析がされると良いと、私も以前からすごく気になっているところですので、可能な範囲でそういった情報が今後いただけると参考になると思っています。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございました。

今年度、新しいテーマで人材の確保・育成を取り上げますので、その中で、採用、採用してからの配置の問題、それから、昇進・昇格、定年まで、どのようなキャリアでいくのかということまで含めて議論していただこうと思います。よろしくお願いします。それでは、次に、平澤委員、いかがでしょうか。

【平澤委員】 資料を拝見して、最初に、時間外労働が多いという点について、皆さんおっしゃっていましたが、なぜこのようになっているかが出てこない、労働時間だけで言えば、うちの場合は自営業ですので、全然多いです。普通のサラリーマンに比べれば、夜、御飯、片付け、お風呂の掃除を終わった後にもまた働いたりしていますので、それは自分で調整すればいい仕事量をあえていっぱいやっているだけで、本人が、納得してやっているからいいことですが、ただ、一般的に契約して働いている方、企業や行政で働いている方は、定時という契約がある中でそれより余分に働いているという事態になっていますので、見込みが違う、こんなはずではなかったというのは実際に起きている。ですから、離職率が高いという話もよく聞きますので、そういったところにつながってきているとは思いますが、結局は何でこういうことになっているのかが分かるようになってほしいと思います。

社内監査みたいな仕組みがあるのは、これはこれで良い。この中でデジタル戦略室みたいなところが、今の時期はすごく忙しかったので、ほとんどが実はその部署での残業であるということであれば、全体としてすごく納得のいく数字ですので、そういったところまで見えてこない、これは本当に多いのか、少ないのかというのは分からないと思いま

す。そこまで議論されるのであれば、その根っこの部分、なぜ、こうなのかが分かるような形にしていただけるといいと思いました。

もう1点すごく気になったのは、13ページの女性の管理職の割合です。評価としては、C評価ではありませんでしたが、そもそもの目標の16%という数字自体が、どうかと思っています。諸外国から、女性が活躍できる環境という面では、日本はすごく後れているのは、皆さん周知の事実だと思います。これが、例えば16%を達成できても、とても褒められた数字には至ってないと思いますので、ぜひとも、ここは目標の数字をちょっと変えてほしいと思うところが本音でした。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

今、各委員の皆さんから、労働時間の問題とか、共通して出ていますが、ここに出てくる数字はK P I、Key Performance Indicator(重要目標達成指標)ですので、定量的に示された目標数値が達成できているかどうかを観測するものであります。当たり前の話ですが、P D C Aサイクルをしっかりと回していくためには、実績数値の量的な問題だけではなくて、背景にある要因をしっかりと分析して評価・改善していかないと意味がありませんので、人材の確保・育成を受けて、皆さんから、御意見がありました。なぜそうなっているのかは、当然委員会の資料として用意していただけるとと思いますので、エビデンスに基づいた政策の形成へ検証を効果的につなげていくためにもしっかりと準備していただきますよう、よろしくお願いします。

それでは、次に、山田委員、お願いします。

【山田委員】 貴重な資料を拝見させていただき、誠にありがとうございます。

3点ほどあります。1点目は、外形からすると、デジタル化は進んだが、人も増えて残業も増えました。それでは、デジタル化は何でみんなでやったのだろうということは、一人当たりの職員の生産性は落ちていますということなのかということが外形的なところかと思って、行政経営に焦点を当てると、これは経営的に少しまずいのではなかろうかと感じました。

それと、2点目は、先ほど委員長からもあったように、こちらを集計するのは非常に大変な作業だと思います、これだけの項目を集計したものが次に生かせてないというのが、残業代が増えている要因かと単純に思っています。

こうでした。それでは、次はどうするのかがない。特に未達のところがないので、集計

だけで終わっている。そのため、残業が増えて、職員の確保が必要だと。もっと数を減らしてもいいと単純に思っています。それがないと何も改善していかないと。

これに関連づけて、少し厳しい言葉ですみませんが、人材教育、人材育成をやる際には、教育制度だけではなくて、人事制度もさわっていかねばならないと思います。その場合K P I、指標が、目標値にいなかったことが、部長、課長の評価になっているのかも、厳密に言えば、触っていかないと本当の人材教育になっていかないと。行政がそういう利益を追うところに走るのかは、分かりかねるので、そこはさておき、そういったところからO J Tも含めた人材教育につながっていくと思っています。そのようなところが行政経営革新プログラムの中で少し議論されていけば良いと思っています。

簡単ですが、以上です。すみません。厳しい意見ばかり出させていただいて、改善していくにはどうしたら良いのかという意見は、そんなにありませんがK P Iの数としては多いと思います。静岡県の人口が減っているのは少し残念なことですので、こういう公共性の改革が進むことによって、静岡県の人口が、もっともっと増えて、住みやすい県、暮らしやすい県になっていくことが最終的な目標と思っています。人口は減っているのに、行政の仕事が増えているのは、何か少しおかしいと感じたところでございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。経営者の観点からの御意見だったかと思えます。

それでは、吉村委員、お願いします。

【吉村委員】

私も同じようなところになりますが、毎年言っているような話で、この総労働時間をそもそもK P Iとして持つてくること自体が違うのではないかとずっと思っています。

先ほどから意見が出ていますが、例えば製造業で考えると分かりやすいのです。100単位の物を作って、それを100時間で作りました。それが昨年の実績で、今年は120作って110時間でできましたとなったときに、確かに時間が増えているので、駄目だという話かもしれませんがK P Iは120単位になっているので、1単位当たりの時間はよくなっています。これは効率がよくなったということで、これは評価として、Aに必ずなります。そういう観点が抜けているので、今、前年度以下でCという評価になりますが、そもそもCなのか、問題があるのかは分からない。でも、Cだから、問題があるということだが、どこが問題なのかは分からない。このK P Iは、何をやりたいがために設けているのかということかと思えます。

残業時間を減らしたいということで、その適正な人員の配置がされていなければ、人を増やすことによって残業時間が減るということになると思います。ですから、どこに問題点を置くのかということのような気がします。だから、そういう観点がないと、ここから先、どう改善するかという話にはつながっていかないことになります。

残業の原因はいろいろあります。結局、人数を増やしたが、一人当たりの残業時間は減らないということであれば、もしかしたら、仕事はないけれど、残業するような1日のスケジュールを組んでいるかもしれない。そのようなことは、この県の方にはないかもしれませんが、民間では、そういうレベルの残業の理由もあつたりします。もちろん、他にもあります。

例えば、何か仕事を完了しなければいけないときに、その期日の設け方、スタートの仕方です。Aさん、Bさんが何かをやって、最終的にCさんが期日の8月31日までにやらなければならないときに、AさんとBさんがちんたらやって、29日に渡されて、Cさんは2日で完成させなければいけない。でも、その作業の標準時間は36時間というお話であれば、これはもう残業でやるしかありません。ですから、Aさん、Bさん、Cさんの業務の割り振り方をそもそも見直さなければならないのではないかな。そのようなことが一個一個つながっていく話なので、とにかくどこにフックを持って、どう効率化を進めていくのかという話になると思いますので、それを分かるようにするためには、大きな数字をなるべく分析して行って、例えば、部署当たりの残業時間が想定よりも多くなっているところを重点的にさらに深掘りしていくようなことをしないとせっかくこうして時間を使って集計して、議論していますので、その実効性、来年以降に生かせるようなものでないと思わないと思います。そういうことが必要です。

それは、総労働時間だけではなくて、例えば、女性の管理職の割合も、もっと細かく深掘りしていかないと、そもそも16%（13ページの「管理職に占める女性職員の割合」2025年度目標値）がいいのかという話は、多分答えが出ないと思います。ですから、まず、採用で、全体の応募者の中で女性の応募者数の割合、そこから、合格する、就職する割合、そこから、県の職員になったときの割合、それから、それぞれの人たちがどの年代で、例えば管理職になりたいと思っている人が、例えば1年目の人、10年目の人がどれぐらいで推移しているのか。もしかしたら、もう5年目位で管理職になりたいと思っている人が女性の中にいないかもしれないではありませんか。そういうところから全部深掘りして、やっていかないとならないと思います。

例えば、最初のエントリーから少ないのであれば、エントリーから女性を多くするような施策を持っていかなければならないわけです。女性に好かれるというか、女性が就職したいと思うような職場環境にしていかなければいけない。そのようなところから始まっているわけなので、どこに原因があるかを、多分、このKPIとして挙げている項目一つ一つにあるはずで、そこまで深掘りしないと原因が分からないはずだと思います。

ですから、提案というわけではありませんが、例えばこのCに挙がっている項目とか、もしくはある程度重点的にやりたいと思っているような項目は、大変ですが、ある程度項目一つか二つぐらいに絞って、その項目については、深掘りした数字も会議の中にかけていただくようなことをすれば、それぞれみんな民間の経営でいろいろ苦勞しながら、知恵を絞って経営している方々ばかりなので、そういうところで話し合うのは、一つ意味があることかと思えます。

この先の話にも通用していく話だと思いますので、最近感じていることを申し上げると、環境の変化に対応していくことが重要という話の中で、人口減少局面における、一つの切り口として環境の変化が言えると思いますが、人口が減少している局面で、人口が増えていく局面では、ビジネスの話になりますが、需要と供給でいうと、いろいろところで需要側よりも供給側が強くなります。逆に、人口減少局面においては、供給側よりも需要側が強くなっていきます。その局面においては、需要側のニーズを供給側がしっかりモニタリングする必要があって、そのモニタリングのツールとしては、人が需要側の個別の人々にモニタリングしていくよりも、IT系の技術を使用して、よりタイムリーにそのニーズを取りに行くような話が重要だということが言われています。それは、ビジネスの世界だけではなく。ビジネスの世界でそういう展開がされているとすると、人々の考え方がそちらに慣れてくると思いますので、県民の行政のサービスに対する要求も、そういうところに寄ってくるのかと思います。全く意味がない議論ではないと思いますが、供給側の市民、県民のニーズにいかに寄り添えるかという話になっていくと思います。そうしますと、その発信、マスメディアへの掲載件数は、どちらかという、供給サイドから需要サイドに一方向的に話をする話だと思います。むしろ、供給側から、いかに、ニーズを引き出すかみたいな話で、添付書類にあった広聴広報がすごく重要であると書いてあったと思いますが、まさにそのとおりで、パブリックコメントとか、そのニーズをいかに吸い寄せるか、民間の考え方をいかに生かしていくかがすごく重要になってくると思うわけです。

ですから、IT活用が重要です。パブリックコメントとかもC評価で少し駄目だったといった話がありましたが、そういったものを深掘りしていくのは意味があると思います。

用意したことは、まだ幾つもありますが、長くなってしまいますので、これくらいにさせていただきます。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

一通り、委員の皆様のお意見を伺いました。どうもありがとうございました。

最後に、簡単に私の意見を述べさせていただきたいと思います。

昨年がどういう年だったかというところ、コロナがあって、コロナからやっと正常化に向けた取組が社会で進みました。その一方で、少し大きな話になりますが、ロシアのウクライナ侵襲、まだ戦争は続いています。それから、世界、国、社会、国民の間においても分断化が進んでいるのではないかと。また、エネルギーをはじめとする諸物価が非常に高騰している。今までデフレであったのに、インフレの方に振れてきている。これにより様々な影響があったり、自然災害が非常に激甚化したりして、行政なども大変対応に苦労してきました。それから、生成AI（人工知能）の技術が急速に進化するなど、先端テクノロジーの発展も社会経済に大きなインパクトを及ぼしています。

総合して考えますと、最近、よく「VUCAの時代」と言われています。VUCAとは、四つの英語の頭文字を組み合わせた造語で、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)が高まり、過去の成功例に基づいたやり方や定石が通じにくい、変化が大きい、予測困難な時代であることを示しています。

その中で、静岡県の行政経営の推進において、コロナを経て、これまでの常識や慣行が通用しにくい時代になっていることは確かだと思います。したがって、こうした時代環境にどう適応していくか、適応できるような変化に強い、しかも、柔軟性の高い組織づくりをどう進めていくかというのが、基本的に一番重要な変革の認識だと思っております。

こうした認識に立って、今度のプログラムの取組状況を出すと、委員の皆さんもおっしゃいましたが、進捗状況はほぼ堅調に推移しているのかと思いますが、芳しくない項目も幾つかあります。一つは、広報の問題です。戦略的な情報発信と透明性の向上にあります。現在のメディアがSNSとか、インターネットを利用した普及が進み多様化する中で、どのようにステークホルダー、県民の皆さん、企業、NPO等いろいろですが、こうした対象の人が持っているニーズや要望を探索し、それに答える情報やデータを適切に届けるかを重点的に考えるべきで、コロナ後の広報の在り方、戦略をもう一回見直し、練り直し

てみるべきではないかという印象をこの達成指標から感じました。

それから、2番目は、業務のデジタル化とデータの活用でありまして、ここで、15ページにありますように、行政手続のオンライン化対応がかなり遅れている。それから、オープンデータカタログサイト公開データの利用件数も、目標に対しては遅れているわけですが、こうした数字の背景にある、最近のマイナンバーカードの問題等を見ても、こうしたデジタル化の促進に関して、国民や県民にとってどこまで必要なのか、どういう在り方、進め方が望まれているのかも含めて、少し状況を整理してみる必要があると思います。

最後には、労働時間の問題で、働き方改革に関連した課題です。エンゲージメントといまして、働く人が組織と成長に向かう方向が一致していて、本当にやりがいを感じられる組織は生産性も上がるわけで、皆さんから意見があったように、今年度のテーマである人材の確保・育成のテーマに関して、いろいろな角度から十分検討できたらと思います。

それから、余談になりますが、一つは、指標の設定に既に無理があるのではないかと思います。オープンデータカタログで、実現不可能とも思われる数字、1,500万位の実績なのに目標4,300万になっているとか、なぜこの数字を設定したのかという問題にもなりますが、もう一度見直すべきKPIもあると思いました。

もう一点、最後に昨年度、この委員会でテーマとして、業務のペーパーレス化を取り上げました。それについては達成目標指標がありません。新聞報道等を見て、県庁でしっかり取り組まれているということは承知していますが、実際問題として、どんなような取組をされて、そのペーパーレス化を改革テーマに掲げたわけですから、どんな進展状況で、どんな効果が生まれているのかについて、時期を見て、この委員会で報告していただきたいと思います。

以上でございます。特に意見がなければ、これで本日の議論は終了したいと思います。

【吉村委員】 一点だけいいですか。皆さん、おっしゃっているとおり16ページの正規職員の一人当たりの総労働時間、この時間外勤務時間が全部積算されていますが、一人当たりの時間外勤務時間が、ここに必要ではないかと思います。一人当たりの総労働時間は、規定の時間内で収まっていたら、別に論じる必要はありません。なぜ、こちらを選んで計算しているのでしょうか。

【事務局】 こちらの指標は、もともと、この16ページでいうと、一番上の職員の総労働時間を指標としましょうということ、この委員会で28年度に議論して、29年度からこの指標にしていると思います。この職員の総労働時間は、この一本一行だけですと、

中身が分からないという御意見があつて、ベースになっている要因を内訳として並べています。当然に非正規職員の一人当たりの時間外勤務というのも、数字としては出ますので、また、お出しするようにします。

【吉村委員】 山田委員が今、おっしゃった、データを管理する職員の数もばかにならないので、何か絞り込んで、基礎データがあれば、もう何でも計算できてしまうと思います。それを全職員分どのようにまとめているか。まず、この対象人員に対して非正規社員が何人いて、それに対して、まず、頭数がないと。職員の数が増え、1人当たりの時間外労働が増えると、雪だるま式に増えて見えるではありませんか。どう削減するかというテーマには論じられないという数字になっていることが、我々の総括的な意見だと思っただけで、次のテーマで、そういったものをどうするかというときには、そういう分析ができる基礎資料が、ぱっと揃っていると思います。1個ずつ、各セクションに出してくださいとしているようでは、DXがどこかはるかかなたに行ってしまうと、全てアナログではないかという話になると思うので、ぜひお願いしたいと思います。

【事務局】 こちらは、我々の見せ方が拙かったところがあると思いますが、基本的なデータ、例えば、1人当たり時間外は、基本的に時間外の命令をするデータベースがあり、我々行政経営局内で管理しています。それは、簡単に集計できそうな部分で、部局別といったものも、基本的には持ち合わせております。また、次回、議論いただく中で、基本的なデータということでお示しするようにいたします。

【佐藤委員長】 最近、AIの導入や活用が非常に進んでいます。いろいろなシミュレーションを含めてうまく活用すべきと思いますが、そのようなことも当然お考えになっているでしょうが、様々な角度から、本日いただきました意見も踏まえまして、引き続き目標達成に向けて、取組を進めていただきたいと思います。

以上で、本日の議事は全て終了とさせていただきます、どうもありがとうございます。

【司会】 佐藤委員長、ありがとうございました。

最後に、事務局から、次回の予定について、連絡いたします。第2回委員会は、11月の開催を予定しております。追って、開催日程の調整をお願いしたく存じますので、よろしく願い申し上げます。

それでは、以上をもちまして、第1回静岡県行政経営推進委員会を閉会いたします。本日はありがとうございました。

— 了 —