

令和3年度第2回静岡県行政経営推進委員会

令和3年9月16日

【事務局】 定刻となりましたので、ただいまから、令和3年度「第2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、誠にありがとうございます。

本日は、長澤委員が御欠席でございます。

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、御案内を申し上げます。

ご自身が発言される場面以外は、音声をミュートに設定してください。

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。

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】 本日も、委員の皆様の御協力により、円滑に進めてまいりたいと考えておりますので、よろしく申し上げます。

それでは、「議事」に移ります。

議事「(1)次期静岡県行政経営革新プログラム(骨子案)について」です。

まずは、「資料1 静岡県の新ビジョン後期アクションプラン(骨子案)」について、総合政策課から御説明いただき、続けて、行政経営課から「資料2 静岡県の行政経営の状況」と「資料3 静岡県行政経営革新プログラム(骨子案)」について、説明をお願いします。

【総合政策課】 それでは、次期総合計画の骨子案について、御説明いたします。

資料1「静岡県の新ビジョン 後期アクションプラン(骨子案)」を御覧ください。

まず、「第1章 計画の位置づけ」、1の「計画策定の趣旨」についてであります。次期計画策定に向けた見直しに当たりましては、新型コロナウイルス感染症の影響や、地球規模での気候変動危機への対応を踏まえ、ポストコロナ時代を見据えた計画の改定作業を行

ってまいります。

2の「計画期間」は、2022年度から2025年度までの4年間とし、当初の10年計画の残り6年間の計画期間を、過去の実績も踏まえ、4年間で前倒しして完遂することを目指し、「ふじのくに」づくりの総仕上げの道筋を明確にしております。

「第2章 社会経済を取り巻く大きな変化（現状と課題）」につきましては、記載のとおり、世界的には、コロナ禍の影響や地球規模の環境問題の深刻化などがあげられ、国内的には、それらに加えて、人口問題や少子高齢化などを大きな課題と捉えています。

2枚目をお開きください。

「第3章 本県が直面する課題」につきましては、まず、新型コロナ危機の教訓を踏まえた対応の強化があげられます。また、地震・津波対策の充実はもとより、近年激甚化する災害への迅速かつ的確な対応や、熱海市における土砂災害など、潜在するリスクへの抜本的な対応などが大きな課題となっています。

また、コロナ禍や気候変動危機を背景に、デジタル社会や脱炭素社会への転換の重要性が高まり、さらに、「命の水」や「自然環境」の保全など、環境と経済の両立が喫緊の課題となっています。加えて、人口減少や若年層の人口流出、超高齢社会などへの対応も待ったなしの状況です。ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピックのレガシーを継承し、本県をスポーツの聖地としていく取組も、本県の新しい未来を拓くものとして極めて重要です。

こうした課題を踏まえて、「第4章 新ビジョンの基本方針」の「1 基本理念」につきましては、「富国有徳の『美しい“ふじのくに”づくり』」を維持しつつ、サブタイトルを「東京時代から静岡時代へ」といたします。

そして、第一の柱を「新型コロナ危機を契機に東京一極集中の時代から地方活躍の時代へ」として、時代の転換点に当たって、本県が進むべき方向を明らかにいたします。第二の柱では、これまでの世界的な評価を踏まえて、「世界から見た静岡県」の視点で、Dreams come true in Japanの拠点を目指してまいります。第三の柱としては、豊かな自然や地域資源に恵まれた本県を、世界に輝く「SDGsのモデル県」とすべく、環境と経済の両立する地域の形成を図り、持続可能な県土の成長を実現してまいります。

「2 目指す姿」につきましては、引き続き、「県民幸福度の最大化」を目標とし、「生んでよし 育ててよし」など、ライフステージに応じた4つのメルクマールを掲げてまいります。

3枚目をお開きください。

「3 基本理念の具体化の方向」につきましては、(1)の「安全安心な地域づくり」に、コロナ禍を踏まえた防疫体制の強化を新たに加えるなど、これまでの取組を、大きく変化する社会・経済に的確に対応できるものに進化させてまいります。

とりわけ、破線で囲んだ(2)の「持続的な発展に向けた新たな挑戦」は、新たに項目を起こしたもので、喫緊の課題となっているデジタル化やDXの推進、地球温暖化を防ぐグリーン戦略の展開などを盛り込んでまいります。

「4 取組の視点」につきましても、これまで「新ビジョン」に掲げていた(3)以下に記載の「富士山から導き出される多様な価値に立脚した地域づくり」などに加え、破線で囲んだ(1)の「新型コロナ危機の教訓を活かし、ポストコロナ時代を見据えた地域の新たな未来を拓く」と、(2)の「持続的な発展に向けた取組の促進により、SDGsのモデル県を目指す」を加えております。さらに、7月に実施した総合計画審議会評価部会における御意見を踏まえ、(7)の「これまでの取組成果の利活用と政策のブラッシュアップ」を新たに「取組の視点」に加えてまいります。

4枚目をお開きください。

「5 理想の姿の具体的イメージ」につきましては、資料左側に記載の、現行新ビジョンの6つの指標に加えて、資料右側にあります、新型コロナ危機を踏まえた「新しい感染症や再流行の感染症への対応に必要な病床数」や、脱炭素社会の形成に向けた「国内の温室効果ガス排出量削減率」、マクロの経済指標として「実質県内総生産(GDP)」の指標を新たに追加してまいります。

5枚目をお開きください。

「第5章 政策体系と行政経営」であります。

これまで御説明してまいりました課題認識や、それに基づく各項目の整理を踏まえまして、網掛けした部分を、新たな政策体系の柱としてまいります。

具体的には、上から、「政策1」の「命を守る安全な地域づくり」に「新たなリスクへの備えの強化」を加え、中柱に「防疫対策の強化(新しい感染症や再流行の感染症等)」を起こします。

政策2「安心して暮らせる医療・福祉の充実」につきましては、超高齢社会が進む中、2の「いつまでも自分らしく暮らせる」視点からの「長寿社会づくり」を目指してまいります。また、激変する社会の中で顕在化する困窮や孤独などの問題に対して、社会全体で

支援する体制を構築するため、4の「地域で支え合う安心社会づくり」を中柱として立て、取組を拡充してまいります。

また、コロナ禍や気候変動危機を受けて、「持続的な発展に向けた新たな挑戦」として、政策3「デジタル社会の形成」と、政策4「環境と経済が両立した社会の形成」の2つの項目を、新たに「大柱」として立て、それぞれ、前者には、「地域社会のDXの推進」「行政のデジタル化の推進」の2つの中柱を、後者には、「脱炭素社会の構築」「循環型社会の構築」「命の水と自然環境の保全」の3つの中柱を立ててまいります。

政策5の「子どもが健やかに学び育つ社会の形成」につきましては、中柱の1で「結婚」に焦点を当てた施策の充実を図るとともに、3の人材育成については、総合教育会議や、地域自立のための「人づくり・学校づくり」実践委員会での議論を踏まえ、「“才徳兼備”の人づくり」として中柱を刷新いたします。

政策7の「富をつくる産業の展開」につきましては、ベースとなる「DXによる産業構造の改革」に加え、地域主導型の経済政策「フジノミクス」の推進、さらに「リーディングセクターによる経済の牽引」を、新たな中柱として位置づけてまいります。

政策8の「多彩なライフスタイルの提案」につきましては、大きく変化する人々の生活様式を尊重する「魅力的な生活空間の創出」とともに、テレワークなどの「新しい働き方の実践」、首都圏等からの移住者の受入体制の充実など、「人の流れの呼び込み」を新たな中柱として整理してまいります。

政策9の「“ふじのくに”の魅力の向上と発信」につきましては、ラグビーワールドカップ2019、東京2020オリンピック・パラリンピックのレガシーを継承し、「スポーツの聖地づくり」を中柱として施策を充実させてまいります。

2の「政策の実効性を高める行政経営」につきましては、コロナ禍により、全国的に、地方自治体の行財政運営は厳しい状況が続いています。限られたマンパワーと財源を最大限に活用し、「生産性」が高く、「健全性・継続性」を担保できる行財政運営を実現するために、多様な財源の確保や徹底した事業の見直しなどに重点的に取り組んでまいります。また、県庁や出先機関の建物の老朽化や社会全体へDXの浸透が進む中、県が担う役割や機能も見直しは必至であり、各県庁舎の在り方などとともに、再編に向けた見直し作業に着手してまいります。

「第6章」の「地域づくりの基本方向」については、伊豆、東部、中部、西部の4つの地域区分を維持してまいります。ポストコロナ時代にフレキシブルに対応した魅力ある地

域づくりを進めるため、ふじのくにのフロンティアを拓く取組の中で、循環共生圏の形成を積極的に推進するなど、施策の一層の充実を図ってまいります。

6枚目をお開きください。

6枚目と次の7枚目は、ただいま御説明いたしました政策体系に、「主な取組」をお示しております。これらの「主な取組」は、代表的なものを記載しているものです。今後、施策の小柱として位置づけ、素案として体系的に整理してまいります。

8枚目をお開きください。

こちらは、現行計画と次期計画案につきまして、変更箇所を対比できるようにした表でございます。左側が現行計画、右側が次期計画案となっております。参考資料として作成いたしました。

次期総合計画の骨子案についての説明は以上であります。

【行政経営課長】 行政経営課長の室伏でございます。

はじめに、次期行政経営革新プログラム策定の前提となる本県の行政経営の現状について、説明いたします。

「資料2 静岡県の行政経営の状況」を御覧ください。

まず、「1 県民の県政への関心と参画」でございます。

「(1) 県民の県政への関心の有無」を見ますと、この10年間で県政への「関心がある」は、概ね60%前後を推移しております。2020年度は64.7%となり、新型コロナウイルスの感染拡大により、県民の県政への関心が高まったものと思われま（なお、2011年度は、東日本大震災が発生）。

一方で「(2) 県へ意見要望を伝えた人の割合」は2割前後と大きな変化は見られません。

下段の「(3) パブリックコメントの実施状況」も、「意見が寄せられた件数の割合」は、6割程度と大きな変動は見られませんが、

「パブリックコメント1件当たりのホームページ閲覧件数」は、年々増加しており、2014年度から比べますと約3倍となっております。

2ページを御覧ください。協働の観点から、「指定管理者制度及び外郭団体の状況」をまとめてございます。

「(1) 指定管理者制度導入施設の利用者数・満足度推移」を見ますと、2020年はコロナ禍による閉館や利用自粛の呼び掛けにより利用者数が半減していますが、2019実績までは

順調に利用者数が増加しております。

また、(2)に外郭団体数、(3)に外郭団体の常勤役職員数の推移をそれぞれまとめてございます。団体数の増減により役職員数も増減しているところです。

次に、3 ページを御覧ください。県の組織運営の状況に関連し、「職員の状況」をまとめてございます。

「(1)一般行政部門の職員数の推移」を見ますと、C F S（豚熱）への対応等、拡大する行政需要に対応するために、少しずつ職員数が増加しており、またこれに伴い、「(3) 職員の総労働時間の推移」についても2017年度以降、少しずつ総労働時間が増加しております。

次に「(4) 管理職に占める女性の割合」は、年々、増加しており、2020年度には11.6%となっております。

「(5) 年齢別職員構成の状況」でございます。

4歳ごとに年齢を区切ってみると、52歳以上のベテラン層の割合が高く、次いで20代、30代前半の若手が多く、40歳前後の中間層の割合が少なくなっております。

4 ページを御覧ください。「(6) 静岡県大学卒業程度採用試験（行政）実施結果」でございます。

2019年度から「従来型」を「行政Ⅰ」、「総合型」を「行政Ⅱ」と名称を変更しているため表では分けておりますが、同じものとして御覧いただいて差し支えございません。

年度によって多少のばらつきはございますが、近年は採用規模、受験者数等に大きな動きはございません。

次に、5 ページを御覧ください。「財政の状況」をまとめてございます。

「(1)一般会計歳出決算額の推移」を見ますと、2019年度までは概ね1兆2,000億円程度を推移しておりましたが、昨年度は新型コロナウイルスの影響もあり最終予算ベースの数字で1兆4,000億円、決算見込みの数字で1兆3,500億円程度と大きくなっております。

上段右側の「(2)義務的経費と投資的経費の最終予算額の推移」を見ますと、2017年度に政令市の小中学校の教職員給与が政令市に移管されたことに伴い、一旦義務的経費が減少しておりますが、それ以降、増加傾向にございます。

次に左下、「(3)社会保障関係費の推移」を見ますと、医療、介護、福祉等の社会保障関係費は年々増加しており、歳出全体に占める割合は2005年度の5%から、2020年度には10%と倍増しております。

次に「(4) 県債発行額と県債残高」を見ますと、通常債の県債残高は、2016年度以降、概ね1兆6,000億円程度で推移しております。

一方、特例債の残高は、年々増加しておりますが、特例債のうち大部分は臨時財政対策債であり（2019年度決算ベースで1兆1,526億円（特例債残高の96.4%）、償還に要する費用は後年度の地方交付税で措置されることとなっております。

次に、6ページを御覧ください。行政改革の視点から、「業務の見直し等に関する取組」でございます。

「(1) ひとり1改革運動取組件数の推移」を見ますと、運動に取り組み始めた1998年度以降、徐々に件数を伸ばしてまいりましたが、2018年度以降、取組件数は減少傾向にあります。

また、「(2) 行政手続（押印）の見直し状況」を御覧ください。

県民の利便性の向上や行政サービスの効率化を図るため、押印の見直しを含む行政手続の簡素化及び電子申請の活用を推進しており、押印の義務付けがあった全5,339手続のうち、証明書類等を除く92.2%に当たる4,921手続の押印義務付けを廃止予定となっております。

以上が、現在の県行政をめぐる状況となっております。

続けて、資料3「静岡県の新ビジョン後期アクションプランにおける「行政経営」の位置付け」を御覧ください。

この資料では、先ほど総合政策課から説明のあった県の新ビジョンと行政経営革新プログラムの位置づけについて説明しています。

上段の新ビジョンの基本理念、政策体系は先ほど総合政策課から説明があったとおりです。

下段の「静岡県の新ビジョンにおける行政経営の位置付け」にございますとおり、新ビジョンに掲げる政策の実効性を高めるためには、現場主義に立ち、県全体の最適化という視点を持って効率的な行政執行の仕組を構築していくことが重要でございます。

このため、「透明性」「県民参画」「連携協働」に取り組むとともに、県行政全体にデジタル技術の導入をより一層進め、厳しい行財政環境が続く中、限られた人員と財源を最大限活用し、「生産性」が高く、「健全性・継続性」を担保できる行財政運営に取り組み、県を挙げて「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」の推進を図る必要がございます。

このような位置付けを踏まえ、政策の実効性を高めるための行政経営の具体的目標と取組を盛り込んだ行政経営の分野別計画として、「次期静岡県行政経営革新プログラム」を策定してまいります。

続けて、次ページの縦置き「次期静岡県行政経営革新プログラム(骨子案)」について、説明いたします。

「次期プログラム」につきましては、基本的には、現行プログラムの枠組みを踏襲しながら、コロナ禍を契機に変容した「新しい生活様式に対応した行政手続等の構築」が急務であること、あるいは、社会の効率化、省力化、付加価値化のためには、県行政においても「業務のICT化とデータの利活用」を進めることが必要であることから、新たに「デジタル技術を活用した業務革新」という柱を大柱として追加し、取組方針を「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」とする方向で考えております。

また、これまで分かれていた「県民参画」や「連携・協働」に関する小柱を一つにまとめつつ、Ⅰ 現場に立脚した施策の構築・推進、Ⅱ デジタル技術を活用した業務革新、Ⅲ 生産性の高い持続可能な行財政運営の3本の中柱に、それぞれ2本ずつの小柱を置く構成を考えております。

続けて、次ページの横置きの資料を御覧ください。

次期プログラムに位置付ける主な取組の方向性について、抜粋して説明します。

まず、「Ⅰ 現場に立脚した施策の構築・推進」についてでございます。

(1)「① 県政への関心を高める行政情報の提供」では、県民の県政への関心を高め、理解の促進を図るため、各種媒体を活用し、主体的に情報を発信することによって、県庁のメディア化を目指します。

次に「② 県政への信頼性の向上」では、公文書管理に関するルールの周知や管理意識を徹底するとともに、電子決裁を利用するなど、公文書の適正かつ効率的な管理を推進いたします。

(2)の「① 県民参画による施策推進」では、パブリックコメントへの県民の関心を喚起するため、職員研修を通じ、分かりやすい資料の作成や、効果的な告知方法の周知に取り組むほか、県民が多様な意見を寄せやすくなる取組を推進してまいります。

次に「② 民間・市町との連携による地域課題の解決」では、県の枠組みにとらわれない広域的な課題解決や地域振興を図るため、県域を越えた交流と連携を推進いたします。

次のページを御覧ください。

「Ⅱ デジタル技術を活用した業務革新」についてでございます。

(1)の「① 行政手続のオンライン化等の推進」では、県民の利便性を向上させるため、電子申請システムに関する研修会の開催等により行政手続のオンライン化を推進いたします。

次に「②簡素で迅速な業務プロセスの構築」では、電子決裁の利用を推進するとともに、契約手続の電子化やキャッシュレスの導入を推進します。

次に(2)の「①業務へのICTの導入・利活用」では、AI、RPA、モバイル端末等の活用により、業務の効率化、省力化、付加価値化を推進します。

次に「②データの分析・利活用」では、ICTの利活用により得られるデジタルデータを企画立案やサービスの高度化に活用できるよう、誰もがデータを活用できる環境の基礎となるオープンデータの取組を推進します。

次のページを御覧ください。

「Ⅲ 生産性の高い持続可能な行財政運営」についてでございます。

(1)の「① 政策の推進に向けた体制整備」では、社会経済情勢の変化に的確に対応し、“ふじのくに”づくりを進めていくための戦略的な組織の構築と、適正な人員配置を図ります。

次に「②働きがいを生み出す働き方改革の推進」では、テレワークなど新たな働き方を推進し、仕事に「働きがい」を生活に「生きがい」を感じられる良好な組織風土の実現に努めてまいります。

次に「③人材育成の推進」では、家庭と両立しやすい職務環境整備や研修などによる能力発揮支援を通じ、女性職員があらゆる分野で活躍できる環境づくりに努めてまいります。

次に(2)の「①将来にわたって安心な財政運営の堅持」では、既存事業の見直しの徹底、歳出のスリム化に取り組むなど、持続可能な財政運営に努めてまいります。

また、キャッシュレスの導入など、納税者のニーズに応じた納税環境の整備や県有財産の売却等、更なる歳入確保に取り組めます。

次に「②県有資産の最適化」では、個別施設計画における建替え時期や修繕計画の策定にあわせ、施設を通じた行政サービスのあり方や集約複合化等の管理方針について方向性を検討いたします。

次に「③最適かつ効果的な事業執行」では、社会環境が変化する中、県が担う役割や機能、各県庁舎の配置等、次世代県庁の在り方について検討してまいります。

なお、次期プログラムの検討につきましては、次回11月の本委員会において、具体的な取組内容や数値目標等についてお示ししていきたいと考えております。

具体的な取組内容等の検討を進めるに当たっては、本日の委員会における皆様からのご意見に加え、この後、10月頃を目途に我々事務局の方で個別に皆様方のところを回らせていただき、今回の骨子案に対する意見も含め、新たな取組の方向性について、ご意見をいただきたいと考えております。状況によってはオンラインでのお願いになるかと思いますが、改めて意見聴取の機会をいただきたく、こちらからご連絡させていただきますのでよろしくお願いたします。

私からの説明は以上です。

御審議のほど、よろしくお願いたします。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

事務局から「静岡県の新ビジョン後期アクションプラン（骨子案）」、「静岡県の行政経営の状況」、「次期静岡県行政経営革新プログラム（骨子案）」について御説明いただきました。

事務局の説明に対し、各委員より御意見・御質問をお願いします。

【大坪顧問】 世の中がこれから大きく変わっていく中で、次の4年間は、その準備段階に当たると思います。

静岡県が直面する大きな問題は、人口減少と高齢化です。それがいろいろな影響を持ってきて、一番大きな問題は、税収をどうするかだと思います。次の4年間はやれると思いますが、その後は、人口減少と高齢化社会の進展で必要な税収の問題が出てくると思います。そのため、産業革命のようなものを考えなければいけなくて、今の静岡県の産業の在り方というのを、もう一度、深掘りして、みんなで議論していく必要があると思います。

その柱の1つが、高付加価値産業を創ることです。どうやって創るのかというと、外から投資を呼び込むという考え方もあるでしょう。あるいは、今の産業を、県の西部なり、東部で行われている高付加価値化、そういうものに持っていくというやり方もあるかと思いますが、そこに相当なエネルギーを費やして、次の4年間に考えなくてはいけないのではないかと思います。そうしないと頭脳はどんどん流出するし、税金は増えない、人も出ていってしまうことになると思いますので、この対策をどうやっていくのが重要だと思います。

前段の中にあるのは非常に優しい社会ですが、やはり産業界、経営者、産業人がもっと頑張ってくれるような仕組みを行政の中でできないのかと思います。事業を興すとか進展させるというのは、あくまでも産業人が頑張らないと駄目なので、次の4年間は、産業人がどうやって静岡県の中で頑張ってくれるかが大きなテーマではと思います。

それから、もう一つは教育の問題です。これは小学校、中学校、高校の問題だけではなくて、今までやってきたことを、みんなリカレントしないと駄目なのではないかと思いません。新しい再教育がテーマになると思うので、それをどこに入れていくのかという問題があります。例えば県庁でも、デジタルの技術が入ってきたら、もっと研修をやらないとついていけないものもあると思います。

全体から言えば、高付加価値は頭脳が生むわけですから、例えば、県全体の人間の教育水準、研修水準を上げていく必要があると思います。大学進学率を見ていまして、低いんです。大学進学率を上げていく、特に女子学生の進学率を上げていかないと、先ほどの女性の活躍する社会の話に出てくると思いますが、やはり同じようにいろいろな分野を勉強する女性が、高度な教育を受けられるようなことをやっていただきたいです。

第3章の「本県が直面する課題」の中の7番に、「力強い経済・産業の実現」という部分がありますけれども、この辺は相当力を入れて考えていただく必要があると思います。

それから、基本理念の具体化の方向の中に「豊かな暮らしの実現」と書いてありますが、「豊かな」とは何なのかということを考えていただきたいと思います。

また、県民所得を増やしていこうという部分があると思いますが、それはいろいろな面から考えていく必要があると思います。

やはり所得というと、何ととっても生活水準の高い生活を行えるような所得がないと困るわけで、その所得はどうするのかも考えていって、県の行政も生産性を上げるけれども、県全体で生産性が上がって、暮らしの豊かさが実現できるようにしていく必要があるのではないかと思います。

人は、最終的には、どんなに景色がよくても、食べていけないと、そこに長く住めないです。地域に定着してもらって、地域を発展させて活性化するためには、高い生活水準を保ちながら、子育てもしながら、そして地域を発展できる、そういう仕組みをつくっていく必要があるだろうと私は思っています。

それから、行政組織の在り方ですが、やはり今後、次の4年の間に静岡県の行政の仕組みをどうしたらいいか、いろいろな議論で考えていく必要があると思います。地域のつく

り直しについて、どうしようかと浜松市が取り組んでいます、県全体でも、一体、どこまでをどうするのか、行政の組織割りではやっていけなくなる時代が、次の4年の間に必ず来るのではないかと思いますけれども、もう1回、その辺も勉強していくところが、第6章の「地域づくりへの基本方向」で考えていただくところではないかと思っています。

【佐藤委員長】 多面的な御指摘をいただきました。大変ありがとうございました。

それでは、次に小野委員、お願いできますでしょうか。

【小野委員】 大坪顧問がおっしゃられた、人口減少と少子高齢化ですが、民間企業もいろいろと経営努力で変化している中でも、購買力の低下から税収を確保するのが難しい現状でどうするかが、まず一番大きな部分で、最初に出てこなければいけない気がします。

また、静岡県の新ビジョンについて、2018年から2027年までの10年計画であるのは、長いものを最初に立てて、それを22年から25年までを切って前倒しをする、残り6年を前倒しするのがちょっと分かりにくいのですが、もう当時の策定した時期とは、コロナも含めていろいろ世の中が変わりすぎたので、元のを今の時代に合わせて変えるということでしょうか。

【佐藤委員長】 計画期間を短縮した理由を、事務局に説明をお願いしたいと思います。

【総合政策課】 総合政策課でございます。

まず、現行の静岡県の総合計画、静岡県の新ビジョンと呼んでおりますけれども、2018年からスタートということで、10年間の基本構想を掲げた上で、当初4年間の具体的な取組を定めた基本計画がございまして、これを2018年から2021年、今年度までと定めております。

したがって、今年度が基本計画の最終年度に当たるということで、次の具体的な取組を定めた計画を策定していくタイミングになっておりまして、計画としては6年間が残ってくるわけでございますけれども、4年間で目標を前倒しして達成することを目指しまして、次の計画は4年間という形をつくってまいりたいと考えているところでございます。

【小野委員】 1回切って、新しいものをつくるような感じでしょうか。

【総合政策課】 この間、我々もコロナ禍を最も大きな影響として捉えておりまして、4年前も構想の部分でいろいろと課題を捉えたりしておりますけれども、県民の皆様の生活や産業に様々な影響を及ぼしておりますので、今回、その部分もある程度見直しをかけた上で、それを前提といたしまして、次の具体的な施策をどう構築していくのかという検討を、今後、進めてまいりたいと考えております。

【小野委員】 分かりました。

今回、新しいビジョンなどをいろいろと掲げていただいて、似たような内容を違う書き方をしているような、大体、資料が多すぎてちょっと話しにくいところもあるのですが、まず、デジタル化ということが出ていて、そこに生産性を上げることを求めるのが大きな流れという気がするのですが、それに対して、バックボーンが、例えば、国がデジタル庁などをつくって、民間企業に対しても請求書をデジタル化して、それを保存するとか、そういった業務上の、今、やらなければいけない変更がいつまでにという感じであると思えます。

そこをまず県庁の中でも遂行していく、それに併せて、今まで必要だった業務も、どういう内容で簡素化されて、あるいはやらなくてもよくなったものは省かれて、新たにやらなければいけない仕事はこういったものというものがまず根底にあって、そこを軸に枝葉としていろいろな施策をひもづけていかないと、DXと格好いいことを言うけれども、なかなかデジタルトランスフォーメーションというのは、例えば今のこの書かれている内容ですと、手書きをワープロ、パソコンで書いただけでもデジタル化など思っていたり、足を運ばなくても書類を発行できるとか、そういったものをデジタル化というのかどうかという定義的なことをもう少し県の行政として明確化したものがないと、何でもデジタル化によって生産性が上がると思ったら大間違いだと思います。

何を言いたいかというと、私も民間企業の経営者ですから勉強させていただく機会も多くて、デジタルトランスフォーメーションのオンラインミーティングみたいなものに参加したり、セミナーを聴いたりしていて、やはり一番はデータポータルという言い方があって、要するに全部がデータとして集積されて、その集積されたデータを加工して、例えば、こういう資料を作らなければいけないからいろいろなところから資料を集めて作って今日に備えるとか、そうではなくて、常に見れる状態にする、これによって各部門の課長クラ

ス、部長クラス、あるいは一番上で言えば県知事などが、よくなっているのか、悪くなっているのかが気になったときにパッと見れるという、定期的な報告書とか、年度納めのための決算書類を見て、良かった、悪かったという通信簿をつけるような、こういう資料ではないものをオンデマンドとあって、必要なときにピュッと取り出せる、データのポータル化というものが最終目標でない限り、トランスフォーメーション化というのはできません。

何を言いたいかというと、例えば、私は社長をしています、課長に、この資料をいつまでに作って欲しいと言って1週間ぐらい待って、そう言っているうちに世の中って変わってしまうような時代なんですね。そうではなくて、既に集積されたものが加工されて、常にリアルタイムに変化しているような、画面を見て、すぐに指示を出すということが目標です。これが非常に生産効率を上げることにつながり、そうすると、もしかしたら課長という職は要らず、少ない職員で、我々が言う社員と同じ作業ができるようになるかもしれません。

請求書発行とか、経理システムというのも、もしかしたら手入力が必要であった作業が、写真を撮るだけで可能になるというのは、誤差もあったり、間違いがあるので確認したりする人間がまだ要るけれども、いずれはそうなるかもしれないというのと少し似ていて、少なくとも同じ人が同じことをやっているのだったら、デジタル化によって削減する人数が出てきます。けれども、そこで少子高齢化特有の問題、課題に取りかかる業務に置き換えていくということがない限り、やりきれないと思います。

デジタルの仕事もあり、アナログの仕事もあり、今まであったものも残しながら新しいものに取り組むとすると、職員の数が非常に少ないです。定年退職を間際に行っている方たちがいなくなると、ちょうど私ぐらいの年齢の人たちが主軸になったときに、はっきり言ってなかなか手に負えない状況が起きてくるのではという気がしております。

ですから、デジタル化は大いにやらなければいけない流れではあるので、やる中で、既に集積されたものがギュッと寄るポータル化を目標にすることです。もうGoogleポータルという特別サイトもあり、民間企業などは、それを無料で使っています。いろいろなデータを集積して、グラフは自分で加工しています。今日よりも明日、明日よりも明後日、それを目標にしてやっていき、その成果をリアルタイムで確認をしていきます。ですから、業務のDXをやるのであれば、そういった目線はどうしても避けられないという気がします。そうでないと大変になるということを言いたいです。ぜひ意見として聞いてい

ただければと思います。

ですから、何でも手書きをデジタル化していけばいいとかは、少し違うのではという感じがします。生産性を上げるためにやるのであれば、余計手間が増えるだけということですね。

あと、もう一つ質問です。県ではなく国の問題かもしれませんが、マイナンバーはどうなるのかというのを教えていただける範囲でいいので教えてください。免許証と一体化するとか、いろいろな社会保険の保険証等とくっつける構想はあると思うのですが、もうマイナンバーは運営されて随分たつのですが、そこら辺は県として何かあるのですか。

【行政経営課】 行政経営課です。知り得る範囲でお答えさせていただきます。基本的には、マイナンバー自体は国の制度として行われているものでありまして、県は、どちらかというところ普及促進に努めるという立場だと思っています。使っている立場側というか、マイナンバーを利用させていただいている立場でもありますが、そこから見ていくと、デジタル庁の柱の一つでもありますので、国はあくまで今のマイナンバー制度を普及させていきたい。今以上に多くの人々が持って、いろいろな情報をそこからパソコンを活用して利用できるような状況にしていきたいというのが基本的な姿勢で、県もそこはもちろん変わらないのですが、県側、使う側から言わせていただくと、若干、やはり情報の管理という意味で、非常に高いレベルの管理を求められてしまい、マイナンバーを使って何か別の情報を得ようとする、正直、我々側からしても少し使いにくい部分もあります。また、もうマイナンバーで使っていていいという情報については、規則なり条例なりに書くことがスタート地点で、規定をしてようやく使えるようになるといった状況もあって、なかなか仕組みとして使い勝手が悪いのかとは思っています。

確かにいろいろな場面でマイナンバーを利用できれば、もっと簡単に様々なことが進むのと思う部分は我々としてもありますけれども、まだまだ個人情報の管理が難しいということもあって、今、進んでないところもあろうかと思えます。ただ、方向性としては、間違いなく、国もこれだけ力を入れて進めようとしていますので、県としてもそこは引き続き普及に努めていながら、かつ利用に努めて効率化にも努めていきたいとは考えております。

【小野委員】 分かりました。いろいろやり出すと、何か統一したものをやっていかな

いとデジタルは活用できないです。結局、引き出しがなくなるわけですから、全部が統一されて1か所に集まっていない限りは、自分の手作業で情報を集めないといけないことにもなってくるので、ぜひ経営効率、行政経営という意味での生産効率を上げていくことを求めるのであれば、発行手続のオンライン化とか、そういうことだけではなくて、いろいろなものができるということを求めていかない限りは求めた世界にはいかないで、やっていただきたいと思います。

あと1つだけ、パブリックコメントですが、これは、いつも分析されていますが、件数が少な過ぎませんか。パブリックコメントの内容は、メールで質問が出たとか、そういうものではないのですか。

【行政経営課】 今、現状、県の条例や規則について、県民意見を聴取する機会を設けなさいと、決定する前の段階で案を県民にお示しをして、それに対する県民意見を踏まえて、条例なり規則、あるいは方針を決定しなさいというような行政手続が決められておまして、県の中で、ほとんどの手続で行っています。ホームページに専用のサイトがありますので、そこにいろいろな方針の案を載せ、一定期間、県民の意見を求めて、県民の方がそのホームページにアクセスして、そちらを御覧になって、意見があれば専用のフォームにより、メール等で御意見をいただく仕組みになっているところでございます。

先ほどの説明のとおり、ホームページ自体の閲覧件数は非常に高まっておりますが、なかなかその中に踏み込んでいってまで意見を伝えようと思われる方が少し少ないという課題は持っているところでございます。

【小野委員】 自発的に意見を求めて聞いているのですか、何か意見があればという感じで、一応、ホームページの一部に置いているだけなのですか。世の中、このこと自体を知らない人のほうが多いと思います。これを活用するつもりでいるのかどうか、データを集めたり集計する意味があるのかどうかということで、どんどんそぎ落としていくものだと思います。これは、義務化されていることなのでやらなくてははいけないけれども、これを活用するものかどうかという気もします。うちのホテルから来るお客様のアンケートの1か月間の件数よりも少ないです。だから、どうなのかと思いました。

これは、ホームページに、意見があつたらお聞かせくださいという感じで置いてあるだけで、よく一定期間、電話で聞いてというのがあると思います。世論調査とか、街角何と

かとか、選挙前とか、報道機関がやったりとか、ああいうものとは違うということですね。

【行政経営課】　そうですね。もうフォームとして決まったものがございまして、当然、いただいた御意見についても、反映の状況を整理して、その状況も公表しております。

【小野委員】　件数からすると、1件当たりの声が大きいいということですね。傾向をはかれるほどではないということですね。

【行政経営課】　そうですね。

【小野委員】　県民のうちの何%が言っているからとか、年々このぐらいの件数の比率が高まっているとか、高齢者の暮らしやすさとか、あることについての苦情が年々増えているとか、そういう傾向もはかれない母数だとなかなか難しいと思います。

【行政経営課】　結局、県の方針や規則等に関わってくる部分ですから、関心のありそうなテーマについては、比較的たくさんの御意見が寄せられるということです。近年ですとりニアの関係などは非常に多くの意見をお寄せいただきますが、そうでないテーマについてはなかなか意見までお寄せいただくことが難しいという状況があるかと思います。

【小野委員】　分かりました。

最後になりますが、非常に雨が多く、温暖化の影響は大いにあるかと思うので、そういったことが関連して熱海の土砂崩れも起こったような気がします。管理的なことは別としても起こり得たことかと思うので、そういった取組であるグリーンというのは非常にいいことなので、どんどんやっていただきたいと思います。

以上です。

【佐藤委員長】　小野委員、どうもありがとうございました。

それでは、次に、金川委員よろしく申し上げます。

【金川委員】　それでは、説明いただいた資料に基づいてお話しさせていただきたいと

思います。

まず、資料1の新ビジョンです。これは、御説明をお聞きしたところですが、東京時代から静岡時代へというキャッチフレーズに少し違和感があるというか、東京時代から長野時代でも、東京時代から山梨時代でも駄目なわけであって、全国的な視点から見ると、静岡が独り勝ちしてもやはり少し困るわけです。ですので、単にキャッチフレーズなんでしょうけれども、全国的な視点から見るとちょっと違和感があるキャッチフレーズかなというふうに感じました。これは私の感想です。

それから、資料2の行政経営の指標ですが、質問を中心に聞かせていただきたいと思います。まず指定管理の資料で、コロナの影響で満足度が下がっているということですが、指定管理者制度は、行政の良いところと民間の良いところを併せ持つような制度として運用されるといいのですが、えてして行政の悪いところと民間の悪いところを併せ持つような運営のされ方がされているというケースがよく見受けられます。ですので、これは、コロナの部分は除いたとしても、45施設の個別の動きを紹介いただきたいと思いました。

それから、年齢別の職員構成の状況が出ています。これが、65歳以上が3.1%という数字が上がっていますが、感覚的に言うと、県庁で60歳過ぎてそのまま定年で辞める人は、ほとんどいないのではという感覚です。ほとんど再雇用されているのではという感覚があって、これから定年延長になってくると、最終的には65歳で定年になって、再雇用を70歳に持っていくというようなことになってくると思います。この3.1という数字が実態を反映していないように思います。ここも何か聞かせていただければと思います。

それから、一番肝腎な資料3です。デジタル化というものが全面的に押し出されているんですね。今回のオンライン会議はだんだんこなれてきたなという感じを持っていて、共有画面を使って説明していただいて分かりやすかったのですが、どうもまだオンライン会議をポケットWi-Fiを使ってやったりしているということも聞きまして、光ファイバーとかのブロードバンドでやらないと話にならないのではと思います。ポケットWi-Fiを使うというのは、大学生が家で遠隔講義を聴くのに使うようなレベルの話なので、デジタル技術というのを前面に出していながらそのお金はどこに使っているのだろうという感じはあります。そこのところを少し気をつけていただきたいというか、これは私の印象です。

それから、取組方針の1の県政の信頼性の向上というところです。この、公文書の管理

と情報公開というのは、必ずしも効率性と結びつくような話ではなくて、民主主義の話ですね。後世の人たちが、意思決定も含めてどうだったのかということを検証できるようにするというのが、公文書管理と情報公開が一体となった話ですね。それと電子決裁というのは、少し別物だと思うのです。

ですので、これは、県政の信頼性の向上とくっついているのですが、電子決裁にしたから信頼性が向上するののかというと、また違うような感じがしまして、効率性の部分と、それからいわゆる公正の部分、民主主義に関する部分と、これらを、分けられたほうがいいのではないかという印象を持ちました。

それから、2のほうで、電子決裁の利用の促進、推進というのが出てきているのですが、電子決裁にはいろいろとネックがあるということは前から聞いています。今年度から本格的に電子決裁を導入するという話ですが、現時点での普及率のようなものが分かりましたら教えていただきたいということです。

資料3までの御説明でしたので、私からは以上です。

【佐藤委員長】 ただいま幾つか御質問がありましたが、いかがですか。

【行政経営課】 まず指定管理者制度についてですが、45施設ある中で、いわゆる民間の方が一般的に使われる施設ということで38施設にアンケートの形で調査をお願いしているところをございまして、そのうち6施設については満足度が低いという状況にはなっていますが、傾向からしますと、施設が老朽化して非常に古いという施設について、この満足度が低いのかと思っております。固有名詞を挙げてしまうとあれですが、労政会館さんですとか、もう建築後、何年もたっている昔ながらの施設で、使い勝手が悪かったり、Wi-Fiも飛んでないような施設だということを知っておりますので、その辺りで少し満足度が低くなっている施設が、残りのこの6施設分にほぼ該当してくるのかと思っております。

【金川委員】 それに関連して少しお聞きしたいのですが、6施設で満足度があまり高くないということで、その主な原因は施設の老朽化ということをおっしゃったのですが、Wi-Fiもサービスの一環ですが、そういうヒューマンタッチの部分も含めたサービスの満足度のところで落ちているところというのが知りたいのです。

【行政経営課】 大体8割の満足度がある32の施設を満足度が高い施設だというふうに認定しているんですが、満足度があまり高くない6施設は、ボーダーラインのところと比較的多くて、満足度70何%ぐらいの施設がたしか4施設ぐらいあったかと。残りの施設は先ほど言った老朽化が原因だというような状況でございまして、その辺りで、ボーダーラインの施設がもうひと頑張りすれば満足度はもっと高まっていくのかと思っています。正直、具体的なサービスに対してどんな点が不満足ですかというところまでは聞けていない部分がありまして、単純に満足ですか、満足じゃありませんかというところの集計として、今、84.2%という数字を出させていただいているところでございまして、具体的な施設ごとの内容的なところもまだ把握できていないところでございます。

【金川委員】 私から言いますと、もうちょっと深掘りして原因を特定されるといい答えが出てくるのかと思いました。

【行政経営課】 分かりました。今後、工夫ができないか、少し考えてみたいと思います。

【佐藤委員長】 多分、指定管理については、ほとんどの施設で指定管理の評価を毎年度やっていると思いますので、また、それらを必要ならばお示しいただければと思います。

【行政経営課】 分かりました。

では、2点目の実態把握についてでございます。職員構成です。3.1%がどうかということございまして、今の退職者は、金川先生がおっしゃったとおり、退職する職員のうち、半分ぐらいは再雇用といいますか、再任用という形で県に残っていただいているという状況があるのかと思っています。ですので、全体の中からすると、半分というのが正直な我々の感想ではあります。民間に行かれる方もいれば、そのまま仕事をされないで無職になられる方も当然いらっしゃいますので、その中での3.1%という数字かと思っています。具体的な数字を、まだ我々は見えていないところがありますので、そこは少しまた分析してみたいと思っています。

【金川委員】 これに関しましては、定年延長の法律が通りましたので、将来的には、また上がっていくというふうに考えてよろしいですね。

【行政経営課】 おっしゃるとおりでいいかと思います。恐らく今、ちょうど52、3、4歳ぐらいの方が65歳定年になってまいりますので、恐らくそのまま、途中で辞めたいという方がいらっしゃらなければ、この棒グラフがそのまま右にスライドしていくようになると想定はしています。

【金川委員】 分かりました。

【行政経営課】 相対的なものですから、また割合が変わってくると思います。これが2点目でございます。

ポケットW i - F iについては、先生の御指摘のとおりでございまして、少しずつ改善はされていっているところでございますので、また引き続きそこは改善に努めてまいりたいと思います。すみません。

【金川委員】 よろしく申し上げます。

【行政経営課】 先ほどの電子決裁の関係でございますけれども、効率性の部分と、少し言葉の使い方として交ざってしまっているところがありましたので、実際、これは取組の方向性を、今回、少し示させていただきましたので、また、次回以降、内容を具体的にお示しをさせていただく中で書き分けをするように努めたいと思っています。

【金川委員】 ありがとうございます。

【行政経営課】 併せて電子決裁の普及率でございますが、実は先生おっしゃるとおり、昨年辺りから本格的に始まりまして、まだサーバーといいますか、電子決裁を管理していくコンピュータのほうで、容量がなかなか大きくなっておりませんので、ちょうどこの8月にサーバーを一つ新たにつくりましたので、ようやく本格稼働ができるような状況になったと聞いております。

それ以前、7月、8月ぐらいのルールですと、全決裁の中で電子決裁の割合は、7%か8%ぐらいだったか思っております。昨年はたしか4%とか5%ぐらいだったと思えますけれども、決裁の中で電子決裁を利用している割合がそれぐらいの、1桁台の率というふうに聞いております。

これは、この夏に新たにサーバーが入りまして利用しやすい環境が整ってまいりましたので、恐らく普及としてはもっと進むだろうなということで、最終的には70%、80%ぐらいの決裁の普及率を目標にしていきたいと思っております。

【金川委員】 ありがとうございました。

【行政経営課】 以上でございます。

【佐藤委員長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。

それでは、次に、鈴木委員、お願いできますでしょうか。

【鈴木委員】 よろしくお願ひします。私も何点か、主に資料2と資料3に関連して、意見と質問といたしますか、質問についてはすぐお答えいただけるものだけで結構です。

資料2に関係して、総合計画審議会でも出た意見だったように記憶していますが、次の後期アクションプランで、政策3と4が新規に増設されている形かと思いますが、これに伴ってやはり指標が増えてくるというところで、資料2を見た感じだと、職員の方の数は横ばいか削減をされていっているような状況というのは察したところですが、次期計画で政策が増えてやることが増え過ぎたりはしないのかと単純に感じました。この委員会で総労働時間の関係はよく意見に上がっていたように思うのですが、なかなか減らないような傾向だと感じている中で、仕事量のバランスが大丈夫かというのが、少し感じたところですが、いろいろな計画ごとに全部、新しい事業をつくるというやり方ではないと思うのですが、そこがどうかというのは感じました。

あとは、資料2の4ページですか、大卒程度の採用試験の結果を見ていて、私もそういえばと思ったのですが、総合型の採用が始まって、今、行政Ⅱと言っていますけれども、この採用方法は、たしか面接の配点が高かったと記憶していて、私の知っている方が、この採用区分で採用されたという話を聞いたこともありますけれども、行政Ⅱで入った方を、

何でこういうふうに取りたかったのかということと、そこに対する目標達成や手応えのようなところがもしあれば教えていただきたいと思いました。この行政Ⅱのやり方で、本当にすごくいい人材がたくさん採れていたなら、この割合は増やしてもいいのではないかと少し感じたところです。

あとは、資料2の3ページに戻りますが、管理職に占める女性の割合のところですが、上がってはいますが、11.6%は低いという印象です。たしか会議のルールなどで、3割程度はいないと発言力がないというようなものがあるかと思いますが、ここは何とかならないかと思っています。総合計画のほうでも、女性の活躍促進をうたっているのに、うたっているもとが10%でいいのかと思いました。

恐らくですけども、管理職になるに値する女性が10%しかいないということはないと私は思っています。採用ですと、大体、比率フィフティ・フィフティぐらいということをしていて、優秀な方が手を挙げないのかもしれないですが、だとしたら、挙げないという環境の時点で格差があるのかと私は感じてしまいます。ですから、いないからという言い訳ではなく、目標があるなら、3割なら3割にするという方向で何か対応を取らないと、最初は混乱するかもしれないですが、いつまでたってもこのまま変わらないのではと個人的に感じております。

あとは、すみません、資料2の最後のページですが、ひとり1改革運動のところ、取組件数ですか、近年、ちょっと下がっているとあって、もともとこれは、取組がすごく熱心で、件数もたしか日本一とうたっている時期があったような記憶をしていますが、これは、別に取組を増やすことが最終目的ではないと私は思っているので、改革の雰囲気とか、よりよくしようという意識づけがなされているのであれば、私は、減っても問題はないかと思っています。これが手間になって業務に支障が出るのであれば、やらなくてもいいと感じます。

あと、資料3の1枚目ですが、(1)の戦略的な情報発信等というところで、御説明の中で県庁のメディア化ということをおっしゃっていて、これはぜひ頑張ってやっていただきたいと思っています。最適な組織運営と人材の活性化という目標の、人材配置のところと関係してくると思いますが、私は、広報は営業だと思っているところがありまして、知ってもらわなければ、何かチャンスとか新しいつながりとか支援者とか、そういうものは獲得できないとまでは言いませんけれども、やはり広報がきちっとしていると、そういうものは勝手に入って転がってくるときがあると思っているので、さきほど少し仕事量が増え過ぎ

ないですかということをご心配している一方で、逆のことを言うかもしれませんが、私は、もっと広報に人材を割いてもいいと思っています。各部署で事業ごとの広報はやっていて、全庁的に広聴広報課さんがあつたりするとは思いますが、もっと、例えばですけれども、広聴広報課さんを大きい組織にしていようには私を感じています。

せっかくいいことをやっても広まらないのがもったいないですし、1つの事業と、ほかの事業がリンクして人材がつながっていくとか普及されるということもあると思うのですが、やって終わりになってしまうのはもったいないです。1つつくったりとか、実績をつくったら次のことにつなげていくぐらいの広報ができるといいと思います。

そこに関連してですけれども、人材配置のところで、例えば広報の関係する専門の人材を新たに採用するとか、そのぐらいのやり方をしても、もちろん庁内でそういうスキルを持つ職員の方を育成されるのも大事だと思いますが、やはりトップレベルの方とか、本当に独立してやっている方とか、大企業で広報をずっとやってきた方とかインハウスデザイナーなどを考える方も採ってもいいと思います。予算の兼ね合いもあると思いますが、そういう人たちをもっと採るなどはどうかと感じています。

私からは以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。どうでしょうか。

【行政経営課】 幾つか御質問をいただきましたので、答えられる範囲でお答えさせていただきます。

まず、仕事量の関係で、我々もその懸念は持っているところがございまして、例えば最初に財政のところで、歳出決算額を、グラフでお示しをさせていただいて、これに仕事量といいますか、労働時間を結びつけたらどうなるかということもやってみましたが、なかなかそこまで完全なリンクがあるグラフにはならなかったものですから、今回、お示しできなかつたということでございます。

ただ、昨年度のコロナ禍において、やはり決算額が相当な額に伸びている状況になっているものですから、そうすると、当然のことながら労働時間も伸びていくという状況は、当然、発生してしまうところではございまして、そこはこの先の4年間も含めて気をつけていかななくてはいけないところかと思えます。そのための、労働時間を少なくする、あるいは効率化させてできるだけ少ない時間でということになると、やはりデジタル化等に対

応していかなくはないというところで、新たにデジタル化の部分の一つ柱として大きくつくらせていただきました。労働時間のところは、次のプログラムの骨子を具体的にお示しする中でも、これからの考え方をお示ししてまいりたいと思っております。

【佐藤委員長】 それに関して、補足的なことですが、資料2の3ページの1番の一般行政部門の職員数の推移と、2番の職員削減数というのは関連しているわけですね。3番の職員の総労働時間の推移というものは、一般行政部門の職員数と関連しているのですか。

【行政経営課】 関連している部分もございます。この総労働時間の要素としては、職員数に年間の総労働時間を掛けていたものに時間外労働時間を足しているという状況になりますので、要素としては、職員数が増えたか、増えなかったかということと、時間外が多かったか、少なかったかということ、この2つの変数があるという状況でございます。

【佐藤委員長】 なぜそういう質問をしたかということ、生産性ということに関連すると、総労働時間と1人当たりの職員の総労働時間というのはどうかという観点がありまして、単純にこの1と3で割ると、必ずしも1人当たりの労働時間って増えてないんですね。ちなみに、2020年に関しては増えています。それはコロナの影響があったからだと思うので、ですので、もう少しそのあたり理解がしやすいような資料にさせていただけるといいのかなと思いました。

【行政経営課】 先ほどのお話に戻らせていただいて、行政Ⅱについて目標が達成できたのかというようなお話がございました。まだ検証できていない部分もありますが、もともと総合職といいますか、行政Ⅱをつくった目的としては、多様な人材を幅広く受け入れたいということです。民間に一旦お勤めになられた方が、県の公務員を目指そうと思われたときに、勉強している時間がなかなかなくて、いわゆるペーパー試験の部分が難しいという声があったものですから、人物志向で、面接にウエートを置いた形の試験をやってみましょうということで総合職が始められたと記憶してございます。

見ていると、採用は数名の人間でございますけれども、多様な人間といいますか、いろいろな個性があふれる人間が入ってきておりまして、これからどうやって成長させていくのかもありますので、この行政Ⅱをやってみてどうなったかというのは、もう少し時間を

見ていただければと思っております。

もう一つは女性職員の割合でございますけれども、確かに11%でまだまだ低い数字かと思えます。ただ、今の管理職になられている方々が採用されたのはもう20年、30年前ぐらいになりまして、正直言います、今でこそ確かに採用時の男性、女性の割合は半々ぐらいかと思えますけれども、当時の20年、30年前はまだまだやはり女性が少ない時代でございました。比較的、技術系の職種にも多かったですりまして、いわゆる一般事務で管理職になっていかれるような女性の数自体もまだまだ少ない状況がございましたので、なかなかそういう状況で20年、30年たってみて、いざ管理職になってくださいという女性を探すのも、非常に、苦勞しているところでして、そういう中でも、徐々にではありますが増やしてきているというのが正直なところかと思っております。

あと1改革については、我々も同じような考え方でおりまして、必ずしも全体的な総数を追いかけるものではないのだろうということで、ここ数年、いろいろな工夫もさせていただいておりますので、もう少し外向けにもそれがお伝えできるような形で、これから少しお示しをしていきたいと思えます。

また、広報の関係につきましても、鈴木委員御存じのとおり、広聴広報課にはアドバイザーの方がいらっしゃったり、広報の方ということで、民間の経験者の専門家の方がいらっしゃって、そういった方のアドバイスをいただいて、いろいろ頑張っていたいただいて、我々の目から見ても、LINEですとかFacebook等のSNS、使い方がうまくなってきていると思っております。今の職員が、非常に頑張っていたいでいる状況ではありますので、職員数を増やせるかどうかはまた別にして、その頑張りを支えてあげられるような仕組みをつくっていききたいと思っております。

以上です。

【佐藤委員長】 よろしいでしょうか。

【鈴木委員】 ありがとうございます。

【佐藤委員長】 それでは、次に古谷委員よろしいでしょうか。

【古谷委員】 最初にふじのくにづくりの総仕上げということでございますけれども、

その中で東京時代から静岡時代へという、このキャッチフレーズですが、川勝県政が始まった12年前、この言葉が出てきたような気がします。その頃、ちょうど道州制とか地方分権の時代ということで、川勝知事は真ん中に静岡県を置いて、静岡県からの発信を目指していきたい、ある意味では独立国のような物の言い方もされたと思います。それが総仕上げになってきていることで、私はあまり違和感はありませんでした。

それから、あと一つなるほどと思ったのは、霊峰富士から導き出される価値観に立脚すると、静岡県の価値観はこういう中で共有していくんだというような、企業における経営理念の共有みたいな価値観があってよかったかなと思っております。

それから、いろいろな施策を打ち出してありますけれども、私は産業人なものですから、政策7の富をつくる産業の展開ということについて、少しお話をしたいと思います。

この9月に中部横断道が開設いたしました。私は静岡に来て40数年になりますけれども、清水から身延山にお参りに行くときに、こういうキャッチフレーズが52号線に立っていました。「きみは日本海を見たか、僕は太平洋を見てみたい」。それが新潟までの道筋ですね。そういう中で、中部横断道の開通というのは、産業界における、静岡県における大変な発展を意味するものでございます。

そういう中で、今回、静岡県の地域を、経済圏を導き出す、個人の消費を立脚するようなフジノミクス政策、大変これはいいですね。誰が名前をつけたのでしょうか。このフジノミクス政策による、バイ山梨、バイ静岡、なかなかいいと思います。そして、今度はそれを広く長野県、それから新潟県に広めていくという。静岡経済研究所の論文を見てみますと、どうも38兆円あるようです。38兆円は大きいですね。国内総生産が。そうなりますと、中京経済圏があり、首都圏経済圏があります。その中での38兆ということですね。こういうものを広げていくことによって、海外への農産物の輸出であったりも考えていけばいいから、このフジノミクスを大きく育てていくということが大事なような気がします。

それから、DXによる産業構造の改革でございますけれども、大坪先生がおっしゃいましたように、税金と年金と、それから雇用の育成、これはやはり静岡県はやっていくべきだと思います。そういう中において、産業構造の改革ですけれども、どのように改革していくか、どのように変えるか、そして、どのような分野に可能性があるかということ、静岡県主体で考えていく必要があると思います。大坪先生が、産業人が頑張ろうとおっしゃいましたが、まさにそのとおりだと思います。自分の企業ですから、自分が生き死には

考えて、朝夕、考えていきます。しかし、これに行政の力が入るとこれまた面白いと思います。そういう位置づけで、産業界と静岡県の行政とがどのような形で次世代産業を育成していくかということ、今まで以上に考えていく必要があると思います。

実は、御存じのように、静岡県には最先端産業プロジェクトというのがございます。ファルマバレープロジェクトであったり、AOIプロジェクトであったり、いろいろなプロジェクトがあるわけです。私は、ほかのプロジェクトはよく分かりませんが、2つだけ関係しているものですから。このAOIプロジェクトですが、もちろん会員でもあるし、それから、フーズ・ヘルスケアオープンイノベーションプロジェクト、これにも関与しているわけですが、一つ例をとって言いますと、このフーズ・ヘルスケアオープンイノベーションは今年で12年目ぐらいで3期目に入っています。その中で、機能性食品を主体として商品を作り上げ、静岡県の産業を育成するというのでやってきたのですが、機能性食品を作り上げて、それを製品化しているところも数多くありますけれども、もちろん産業として成り立っているところはないような気がします。

ということはどういうことかといいますと、ぜひその辺のロードマップをきちっとつくってやっていってもらいたいということです。AOIプロジェクトにしましても、18年に始まっておりますけれども、大変頑張っているし、会員としていろいろな勉強会へのお誘いもございます。しかし、研究のための研究では、産業人として物足りないものがあります。成功事例をつくり上げて、それを製品化して、お金に変えていくという、その中でAOIプロジェクトさんともお話をしたことがあるけれども、マーケティングの欠如であったり、いろいろなことがあるわけですね。その辺をもう少し深く掘り下げて考えていく必要があるのではないかと考えております。

やっぱりこれからの4年間でございますけれども、次世代産業、新しい産業を育成する中において、納税と雇用を増やしていくという、こういう大きな命題に向かってぜひ進んでいただきたいと思います。

最初に言いましたように、産業構造をどのように変えていくとか、どの分野に成長の可能性があるか、これはやはり行政さんとしてよくお考えになっていただきたい、見極めるということですね。静岡県としての成長分野のクラスター、これをつくり上げていただけると大変いいかと思っております。フジノミクスをはじめ、大変期待しているものがございます。

どうぞよろしく願いいたします。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、吉村委員よろしいでしょうか。

【吉村委員】 二、三、お話しさせていただきます。

基本理念のところ、富国有徳と、美しい“ふじのくに”づくり、東京時代から静岡時代ということで、基本的なこの理念にはすごく賛同というか、私も県民としてエールを送りますので、ぜひ頑張ってくださいと思っています。

個別の話として富国有徳という話ですが、これは皆さんおっしゃっていますけれども、富国は名のとおりですけれども、豊かというのは経済的な面だけではなくもちろん心の豊かさというのもあるでしょう。しかし、ベースとしては経済的な豊かさというのがあった上で心の豊かさがあるのでしょうかから、富国という意味でも、経済面を盛り上げるということは絶対的にしていく必要があるということです。それから、有徳の、徳ということですが、教育がベースになると思いますが、これも昔からのことわざで、恒産なくして恒心なしというものがありますけれども、やはりそういう話で考えると、これも経済がベースになっていると思いますので、やはり経済を盛り上げていこうという4年間であってほしいと思います。

あと、副題のようなところで、静岡時代というような形で、ポストコロナということを見据えた上で、いろいろとテレワークを進めるだとか、あとは感染症がどのようなところで起こりやすいかを考えると、やはりある程度、都市よりも人口密度が低い環境を持っている静岡にあるというのはすごくいいことで、そういう意味では、静岡というのはすごくチャンスがあると考えますので、どんぴしゃなのかなと。静岡の独り勝ちということを目指しているわけではなく、静岡県を中心として見たときに、静岡時代という気構えというようなものを表すものだとしたことだと思っていますので、これは本当に頑張ってくださいと思っています。

これは、全体的な話ですが、各論では幾つかあります。一つ、これは小野委員からも出ていましたが、この計画期間を4年間に短縮するというのは私も気になりました。というのは、もともと基本の計画というものがあって、その後の後期のアクションプランということですが、そこにポストコロナということを見直して見直しを進めるという話だと思えますが、ここでそのポストコロナということはどう捉えるかという話がありまして、そもそ

もポストっていつなんだという話があります。今日、尾身会長などが、話をしていましたけれども、2、3年続くのではないのでしょうか。結局、ポストになるであろう出口というのをどこに置いて、いつになるのかという話が出ている中で、その4年間に短縮するということがそもそも是なのかどうかという話になってくるかと思います。

6年でやることを4年に短縮するということの意気込みはもちろん買うという、それはもう前提だと思いますが、この状況を鑑みたときに、本当に4年間にするということが自体がいい選択で、冷静に分析したときに可能なのかという、そこは少し疑問として提起させていただきたいと思います。

あと、皆さんからDXの話が出ていますが、経済界、民間も含め、DXをお題目として、掲げているというところですが、文章をデータにしたというだけで効率化なんて図れるはずはありません。引っ張っていけるような、DXに関するトップリーダーのような人を調達してくるというか、確保、もしくは育てるなど、どういう形なのか分かりませんが、そのようなことをお考えなのかもしませんが、それだけでは心もとないといえますか。DXという仕組みが興って、実際、運用するのはトップリーダーではないですから、よその民間からそういう人を連れてきたって、その人が全部オペレーションするわけではなくて、行政の皆さんがそのDXを使うわけなので、ボトムアップで個人個人のリテラシーというものをしっかり上げていかないと、結局、DXはおぼつかないんだろうというのが何となくの感覚です。

さらに、DXというリテラシーみたいなものを上げたところで、やっこの業務の効率化というものが進むのだろうかという感想を持っていますという話と、あと、DXの話で、例えば地域のDXのような話、あとは行政のDXのような話、あと民間でDXというのは、それぞれの施策として記載されていたように思いますけれども、それで、多分、残念ながらというか、ある程度、民間が先行しているんだとは思いますが。これは民間によっても温度差というのはあると思いますが、でも、そこというのは、何なら行政がリードしていくぐらいの気持ちでやっていかないとというような気はします。やはりそういうふうにはやっていかないと進まない部分もあるし、行政がボトルネックになっているような部分もあるので、そこは打破して行って、ぜひリードしていくんだというぐらいの気持ちでやっていったほうが良いと感じました。

あと、少し気になったところなので、ぜひこの機会に勉強させていただきたいのですが、指定管理の話です。先ほど金川委員のほうから出ていましたけれども、満足度のアンケート

トとなったときに、アンケートの様式によって8割、9割の満足度を取ることは、多分、簡単だと思います。しかし、満足度を何%にするということが目的ではないはずです。実際の満足度を上げるということが目的のはずです。実際、満足度を上げるということを考えたときには、不満足だというところの情報をいかにつかむかだと思います。その不満足だとなったところをいかに深掘りして行って、それを次に反映させていくかということを考えていくということが、本当の満足度を上げるための本質のほうだと思います。少しテクニックを使えば、満足か、満足ではないかといったら、みんな、満足と書くのです。そうではなく、本当に悪くなければ誰だって満足と書きます。やはりこの本質のところをしっかりとつかんでいくということをやすべきなのかなと思います。

それと同じような話で、職員の総労働時間のことですが、先ほども話が出ていますけれども、この総労働時間の話だけやってもしょうがないというか、これを見ても何も表すものではなくて、やはり先ほど話が出たように、職員数で割ると、1人当たりの職員労働時間がどうなのかという指標も併せて書く、それはもちろんですが、あとは2020年で数字が増えた、これは当たり前ではないですかという話ですね。行政サービスが何なのかという定義です。行政サービスとしての定義で考えたときに、コロナ対応のようなものというのは、100時間を0時間に削減しましたといっても誰も褒めてはくれません。

一方で、常にルーティンでやっているようなことは、今まで100時間かかっているのを、同じ質のままで99時間でやりましたというのが求めているはずなので、そうすると、労働時間の中で幾つかのカテゴリーに分けて、それぞれについて年度で比較するような形にさせていただかないと、我々は何のコメントのしようもないというか、ただ数字が増えましたというようなことを言ってもしょうがないというか、そういうものは見える化していただきたいと思います。

最後に1点だけ、業務の見直し等に関する取組についてです。資料2の6ページに2つの表があります。(1)ひとり1改革運動取組件数の推移ですが、行政経営の推進というのは、まさにこれをどうやっていくかというような話であり、意識のレベル、個々人の意識のレベルではここに落とし込まれるんじゃないかと思います。とすると、2017年から下がっているというのは、これは、どういうことなのかと、悲しむべきことなのかと思うのですが。そう思いつつ、(2)行政手続の見直し状況です。これは、押印に関して92.2%が義務づけを廃止したとありますが、何のきっかけでこんなに進んだのでしょうか。これは質問になります。もし仮にこれが、一時期あった、印鑑をなくしようという話の結

果として92.2%になったということだとすると、これは少し寂しい話なのではと思いました。

行政の仕事は、県民サービスではないですか。県民サービスというのは、県民の顔を見て、県民に向けてサービスするのではということをおもいましたので、もしそうだとすると、やはりどこを見て仕事しているのかということでも少し寂しいとおもいました。行政も県民のことをしっかり見てやっているということであれば、この（1）のひとり1改革というのは盛り上がってきて、右肩上がりになっていくのではないかとおもいますし、それを期待したいです。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

【行政経営課】 行政経営課でございます。

最後の行政手続の見直しのきっかけでございますが、委員御指摘のとおり、そこは一つのきっかけと申しますか、経緯としてはやはり国の動きがあったのは間違いのない事実でございます。ただ、本県の場合、特筆すべき点としては、10年前に実は同じようなことをやっておきまして、そのときにもやはり同じぐらいの見直しをやっていたという事実がございます。そのときからちょうど10年たって、振り返って今の様式を見ると、押印欄が改めて新しくできてしまっていたという反省もあり、これを、もう1回、棚卸ししましょうということで、昨年度やらせていただいたというのが実態でございます。国からの動きがあったのは間違いのないところではありますけれども、そのベースとして、10年前に一度、見直したものを、もう1回、棚卸しをやってみたということです。

当然、これで終わりではなくて、県民へのサービスということになるので、この先には、押印の見直しだけではなくて、それを電子で申請できないかといった点であるとか、あるいは最終的にお金を負担して頂く場合にもキャッシュレスにできないかといった、そういった電子化と申しますか、デジタル化の動きの入口として、この義務づけの廃止を考えているところでございまして、あくまでも入口としてこれだけやらせていただいて、引き続きそれに付随する県民サービスについても、今、継続的に見直しをお願いをしている状況でございます。

以上でございます。

【佐藤委員長】 どうぞ。

【古谷委員】 よく分かりました。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

大分時間がなくなってきましたが、私の意見だけ簡単に述べさせていただきたいと思っています。

今度の行政経営革新プログラムの計画策定に当たりまして、ポストコロナの時代の方向性としまして、今、世の中に大きな潮流変化をもたらしていますインパクトが大きいDX、デジタルトランスフォーメーションと、それからGX、グリーントランスフォーメーション、脱炭素化、こうした動向、さらにSDGs、持続可能な開発と、こうした目標を計画に取り込んで政策の実効性を高めていくことが肝要ではないかというお話をさせていただきます。

こうした観点からすると、本日説明があった新ビジョン、後期アクションプランには、持続的な発展に向けた新たな挑戦、デジタル社会の形成と、それから環境と経済が両立した社会の形成が組み入れられております。また、次期行政経営革新プログラムにおいても、中柱にデジタル技術を活用した業務革新というのが加えられておりますので、ポストコロナ時代の環境変化に対応する政策の形成、あるいは取組として適切な方向性ではないかと私は評価しております。

こうしたトランスフォーメーションは、当然のことながら、個人、あるいは組織、社会の変革をもたらすものでありまして、人々の価値観とか行動の変容、組織の再編成とか産業の新陳代謝、構造転換などを引き起こしていますので、先ほど大坪顧問からお話がありました、新ビジョンにおいては、ほかの4つの政策体系、危機管理でありますとか、医療、教育、産業振興、あるいは交流とか都市づくり、こうしたほかの政策と政策連携、組合せを図って効果的な行政運営に結びつける、こういうことが、大変肝要ではないかと考えます。

また、行政経営革新プログラム骨子案で示された「デジタル技術を活用した生産性の高い行政経営の実現」ということについては、特に異論はありませんが、何よりも政策決定、あるいは事業の執行のスピードを高める、これまで以上にスピード感のある施策の推進や

行政運営の効率化が求められるのではないかと考えられます。このための方向性として、例えば、先ほど小野委員からも指摘がありました、デジタルによるモニタリング、こうしたものを積極的に活用して、エビデンス、合理的な根拠がある政策決定や、それから政策の迅速なチェック、改善、アクションに結びつけるようなことが一層可能になるのではないかとこのようなことがあります。

それから、政策決定プロセスに県民が参加するという点では、やはりこれはITのいろいろな活用を図って、県民が主体となっている企業、行政、自治体等と連携して地域問題を解決するという仕組みも課題になるのではないかと思います。

それから、少子高齢化が進展する中で、なかなか行政の職員を増やすことは難しいわけです。限られた財政、人員の中で、行政を、今後、支えて推進していくためには、民間企業の活力を最大限活用するということが非常に大事ではないかと思われまます。特にビッグデータとかIoTだとかAIとか、こうした最先端技術を用いたデジタル分野において、官民の連携を推進して事業執行のスピードを上げていくことが可能になるのではないかと考えております。小野委員から指摘があったように、デジタル技術の活用は、手段であって目的ではないわけでありまして、この目指す目的や姿を明確にしていくということが非常に重要かと思ひます。また、デジタルをうまく活用した生活者ほど生活の満足度が高いという調査結果もありまして、デジタル技術の活用による施策の迅速化が、県民のさらなる満足度の向上につながるという観点も重要かと思ひております。

ともかく、本日、皆様から出された意見を参考に、さらにこの骨子案を検討して深めていただければ幸ひであります。

最後に、今、持続可能な成長ということが、政府や企業においても非常に意識が高まっているという状況の中で、古谷さんのところの会社ではありませんが、ウェルビーイングでありますとか、幸福感の可視化、よく見えるようにするとか、指標化というのが、最近、非常に盛んに行われております。これは、世界各国、全国的にもそうでありまして、そうした点で、今日の資料1の4ページに、理想の姿の具体的イメージというところがありまして、幸福は主観的、相対的なものだという注釈がありまして、公の立場から本県が考える幸福な状態を分かりやすく提示したものがこれですという資料が4ページについています。これはこれで、公の立場から考える幸福であります、大事なものは、県民の幸福の実感度がどうかということとして、これについては、都道府県別の幸福度の調査がいろいろな機関からたくさん発表されております。静岡県、必ずしも全般的に幸福度が高いという

ことではなくて、平均的には高いけれども、分野的にはまだ改善する余地がある指標もあります。したがって、こうした公の考える幸福というものの施策と、県民が実感として感じる幸福度というものをいかに結びつけて、改善すべきところは改善するというのを今後の計画の中で考えていくことが非常に重要ではないかと感じましたので、最後に述べさせていただきます。

以上でございます。

本日は、委員の皆様から多様な御意見をいただきました。まだ御意見があらうかと思いますが、残された時間が僅かでございますので、この辺りでこの議論を終えたいと思います。

事務局には、本日の皆様の御意見を踏まえ、後日、またヒアリングにお伺いすることになっているようですので、そうしたことも含めて、次期行政経営革新プログラムの策定を事務局で進めていただきたいと思います。よろしくお願いします。

それでは、次の議事2、計画策定等の見直しに関する国の動向について、事務局から簡単に説明をお願いしたいと思います。

【行政経営課】 では、お手元に資料4として計画策定の見直しの状況と本県の資料の計画等の策定に関する調査結果という2つの資料をつけさせていただいておりますが、資料4につきましては、前回のこの場でも説明いたしました、現在の計画策定の見直しの状況、国等の状況をまとめた資料でございます。内容的には、前回、説明させていただいたとおりでございますので、御覧になっていただいて、これを踏まえて、我々としては資料5という形で、計画の策定に関する県の状況を調査させていただいたところでございます。

調査につきましても、御覧いただければお分かりいただけるかと存じますので、これは国で議論されているのと同じく、本県においても多くの計画があり、多くの人工を要しているという実態は、やはり国で議論されているのと全く同じ状況でございました。いろいろな外部の有識者を招いた会議を設定したりであるとか、あるいはその進捗を毎年評価として図っている状況もございまして、計画をつくるに当たっても、計画策定の人工だけではなく、その後の進捗管理も含めて非常に多くの人工がかかっているという実態は国と変わらないという状況でございます。

これを踏まえまして、今後、事務局といたしましては、今、国はまだ検討中でございますので、国の検討状況の注視しつつ、県における今後の計画策定における対応の留意点と

いいでしょうか、その辺りを意見書として、今後、取りまとめていただけたらと思っております。

まずたたき台のような今後の方向性、指針等を、一度お示しした上で御議論いただいたほうがいいのかと思いますので、次回以降、改めて、この資料と併せて、計画策定に関する方向性、あるいは指針について、御議論いただきたいと思っております。本日の資料4、資料5については、それまでに御覧くだされば結構でございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

この問題は、今、国において議論がなされている状況でありますので、国の検討の状況を見ながら改めて本委員会で議論してもらいたいと思います。

以上で本日の予定を全て終了しました。どうも御協力ありがとうございました。

会議の進行を事務局にお返ししたいと思います。

【司会】 佐藤委員長、ありがとうございました。また、委員の皆様、時間を超えまして、長時間、御議論いただきまして誠にありがとうございました。

最後に次回の予定でございます。11月に第3回の委員会を開催予定で、皆様から日程の調整表を御回答いただいているところでございます。明日を期限としておりますので、未回答の方につきましては御回答をお願いいたします。日程決まり次第、すぐに御連絡をさせていただきますので、よろしくをお願いいたします。

それでは、以上をもちまして、第2回静岡県行政経営推進委員会を終了いたします。

本日はありがとうございました。

— 了 —