

令和6年度第1回静岡県行政経営推進委員会 議事録

令和6年10月9日

【司会】

定刻より若干早いですが、皆様お集まりいただきましたので、令和6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。

皆様、今日はお忙しい中、またお足元の悪い中、お越しいただきありがとうございます。本委員会は公開で行われ、会議録も皆様に御確認いただいた上で公開いたしますので、その旨御了承ください。

ウェブ会議システムについて御案内いたします。以下の点に御留意いただき、円滑な会議運営に御協力ください。発言されない際は音声をミュートにしてください。事務局が説明している際には、カメラ機能をオフにさせていただいても構いませんが、審議の際はカメラをオンにしてください。意見がございましたら、カメラをオンにして手を挙げ、委員長または事務局にお知らせください。

それでは、開会にあたり、鈴木経営管理部長より御挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

【事務局：鈴木経営管理部長】

皆様、お忙しい中、佐藤委員長、大坪顧問をはじめ委員の皆様には、本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。

紹介いただきました、経営管理部長の鈴木と申します。私は16年ほど前に行政経営の仕事に3年ほど経験し、その後、市町に出向したり、スポーツ関連の業務に従事してまいりましたが、この4月から再び行政経営に携わることとなりました。これまで、行政経営革新プログラムに皆様から御指導をいただいていたことに、まず感謝申し上げます。

本日は、まず、本プログラムの取組状況について事務局より御説明いたしますので、御評価をお願いしたいと思います。さらに、本年度の当委員会における協議事項として、ファシリティマネジメントや資産経営の推進方法について御意見を伺いたいと考えております。あわせて、従来からのテーマである外郭団体の検証についても御確認をお願いいたします。

さて、本日午前中には、第1回目の静岡県総合計画審議会が開催され、鈴木委員には午前中も御出席いただき、ありがとうございました。新しく5月から鈴木康友知事が就任し、初めての総合計画審議が行われました。この後、年度内に計画の骨子を作成し、本格的な動きが始まります。

行政経営についても、新しい総合計画を支えるために、デジタル化や官民連携、効果的な資産経営をさらに推進し、行政の生産性を高めたいと考えています。そのため、委員の皆様には様々な角度から本県の行政経営の在り方や革新の方向性について、忌憚のない御意見をいただきたくお願い申し上げます。

それでは、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

【司会】

ありがとうございました。それでは、議事に入らせていただきます。

進行は佐藤委員長にお願いいたします。よろしくお願いいたします。

【佐藤委員長】

改めまして、皆様こんにちは。御苦労さまです。今年度も委員の皆様の御協力により、円滑に議事を進めていきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、議事に移ります。本日は第1回の委員会です。まずは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います。議事の1、令和6年度開催方針について、事務局から説明をお願いします。

【事務局：兼子行政経営課長】

行政経営課長の兼子です。本年度もよろしくお願ひいたします。それでは、座って説明させていただきます。

本年度の委員会開催方針案について御説明いたします。

資料の6ページを御覧ください。

令和6年度静岡県行政経営推進委員会開催方針となっております。

まず、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、同プログラムの取組を進めるための個別課題の検討、時代の変化による新たな課題の解決策の提示など、専門的な視点から行政経営の推進を図ることを目的としています。

本年度は3回の委員会開催を予定しており、本日が第1回目の委員会です。令和4年度から7年度までを計画期間とする行政経営革新プログラム2025の令和5年度の取組状況をまとめたものを、後ほど御説明いたします。

次に、12月の第2回委員会では、新たな検討テーマとして、先ほど鈴木部長からも話があったファシリティマネジメントの推進について、皆様の御意見を伺いたく存じます。また、例年議論いただいている外郭団体の点検評価結果についても、第2回で検証や御意見を賜りたいと考えています。

最後に、2月の第3回委員会では、本年度の議論をまとめた意見書を取りまとめたいと考えています。

ただし、審議の状況により、審議内容の順序や内容が変更・追加される可能性があることを御承知おきください。具体的な開催日程については、後日調整いたしますので、その際はよろしくお願ひいたします。

それでは、引き続き、本年度の検討テーマについて補足説明をさせていただきます。

資料の7ページを御覧ください。

本年度の新規検討テーマ、ファシリティマネジメントの推進についてです。

詳しい資料は次回の委員会で改めてお示ししますが、次回の第2回委員会で、ファシリティマネジメントの推進について御意見を伺いたいと考えています。

本県の県有施設の規模は、令和5年度末現在で延床面積約383万6,000㎡です。人口増加や経済成長に伴って整備された県有施設の老朽化が進んでおり、延床面積に対する築30年以上の割合、いわゆる老朽化率は65.8%に達しています。

また、施設の老朽化や維持管理経費の上昇が進む一方で、人口は減少しています。今後の県有施設全体の在り方が大きな課題となっていることを認識しています。

現在の公共施設等総合管理計画の計画期間が今年度末までとなっており、令和7年度を始めとする第2期計画を策定する予定であることから、当委員会においても、ファシリティマネジメントの推進について御議論、御意見をいただきたいと考えています

次に、8ページの本年度検討テーマ、外郭団体の点検評価を御覧ください。

こちらは、例年議論いただいている継続テーマですが、次回、第2回委員会において御意見をいただきたいと考えています。

これまでも既に御案内のとおり、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て、団体の必要性や経営の健全性などについて毎年度、点検評価を実施しています。

そうした点検評価の公表や県議会への提出とともに、本委員会においても検証を行い、評価の客観性の確保や各団体の経営改善につなげています。

ただ、県は出資者として外郭団体に対して報告徴収や調査などの指導・監督権限を有していますが、法人独自の権限の行使まで管理することは難しいため、一部の外郭団体について皆様からの頂いた御意見を、県当局として法人運営に反映することが難しいという場面もあります。そういったところについて、これまで委員の皆様から厳しい御意見をいただいていたところ です。

しかしながら、法人経営の改善は県当局の力だけでは困難であるため、時には厳しい御指摘もいただきながら、外部の視点から適切な助言をいただき、法人の経営改善に引き続き取り組んでいきたいと考えています。

どうぞ今年度も引き続き皆様の御意見をお聞かせいただきますよう、改めてお願い申し上げます。

本年度の開催方針については以上です。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

事務局から説明がありましたが、本年度は従来の外郭団体の検証に加え、ファシリティマネジメントの推進についても当委員会で審議を行いたいと考えています。

これらについて、委員の皆様のお意見を聞かせたいと思います。御意見のある方は挙手をお願いします。

【吉村委員】

本年度の開催方針については、これで良いと思います。

ファシリティマネジメントについては、計画はある程度できていると思いますが、老朽化の問題については、数十年規模で維持していくものだと思いますので、建物の建設当初と10年、20年、30年後の技術の発展などを考慮する必要があります。当初には予想できない技術の発展も発生し得ますので、その辺りのコストをどこまで見るのかという話もあると思います。

また、建物の耐震基準などの法律が変わることもありますので、そうした点をどこまで見ていくかが難しいところです。ただ、難しいだけではなく、議論はしたほうが良いと思いますので、その視点も加えていければと思います。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

特に他に御意見がないようでしたら、今年度はこちらのテーマで審議を進めていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

少し補足しますと、ファシリティマネジメントの推進についてですが、令和の時代に入り、新型コロナ

ナウイルス感染症の世界的な流行が終息し、新しい時代に入る転機だと思います。そこで、行政経営の事業基盤の大きな一つがファシリティマネジメント、公共資産だと思います。

公共資産には、道路、ガス、水道等のインフラ資産と、公共施設等の土地・建物があります。今度は公共施設等についての審議になるかと思いますが、これらの老朽化が進展しており、更新投資が必要になるでしょう。さらに、人口減少や超高齢化、少子化に伴い、県民のニーズも変わってきます。これにどう対応するかという問題になると思います。こうした変化に対応するファシリティマネジメントの重要性は、ますます高まっていると認識しています。

今回のテーマは、県庁の保有する公共施設等の維持管理です。コスト最小、効果最大を目指すだけでなく、例えば教育施設や集客施設の新設、統合、再編、廃止といったこと一つを取っていても、大きな問題です。

私も規模は違いますが、牧之原市の都市計画審議会で小学校を統合する際、単なるファシリティの再編だけでなく、教育、まちづくり、都市計画でも、新しい学校の用地をどうするかということになると、農振地域や産業振興といった問題、町の拠点であった学校が移転することによる商業への影響など、多岐にわたる問題がありました。地方創生や、県民の幸福度にも関わる問題です。非常に多面的な考察や中長期的な視点が必要だと考えています。

第2期の公共施設等総合管理計画が策定されるにあたり、当委員会がどのような問題意識を持ち、どこに焦点を当てるのかを次回までに事務局で整理し、準備を進めていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

それでは、次の議事に移ります。議事の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、事務局から説明をお願いいたします。

【事務局：兼子行政経営課長】

それでは、資料の9ページを御覧ください。

「静岡県行政経営革新プログラム2025」に掲げた11の成果指標と35の進捗評価指標について、2023年度の進捗状況の概要を説明いたします。

10ページを御覧ください。

政策の実効性を高める行政経営の実現のため、「戦略的な情報発信と透明性の向上」、「デジタル技術を活用した業務革新」、「生産性の高い持続可能な行財政運営」の3つの柱に成果指標と進捗評価指標を設け、それぞれの指標の状況を評価しています。

その評価方法については、次の11ページになります。

「基準値」、「目標値」、「期待値」の3つの値を設定し、5段階で評価を行っています。

原則として、「基準値」は計画策定時の現状値、「目標値」は計画最終年の2025年度の目標値、「期待値」は年度ごとの中間目標値となっています。

2023年度の実績値が既に目標値を上回っているものは「目標値以上」と評価し、期待値の30%を超えたものは「A評価」、期待値のプラスマイナス30%の範囲内のもものは「B評価」、期待値を30%下回るものは「C評価」、基準値を下回るものは「基準値以下」と評価しています。

具体的には、次の12ページが前年度の評価結果です。

左側のグラフは全46指標の評価結果を示していますが、既に11の指標が目標値を達成するなど、おおむね堅調に推移していると考えています。

右側の表は、取組の柱ごとの評価結果をまとめたものです。詳細については、次の13ページで説明します。

13ページを御覧ください。こちらは、評価結果を取組の柱別に集計したものです。

赤の太枠で示されている部分は、目標値以上、A、Bの評価に該当し、全体の60%近くを占めています。柱別に見ると、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」は目標の達成に向けて順調に進捗しています。一方、取組の柱Ⅰ-1とⅢ-2ではC以下の評価となっている指標が多く見受けられ、特にⅠ-1「戦略的な情報発信」では進捗の遅れが一部見られます。

なお、柱Ⅰ-1とⅠ-2に「評価不能」となっている指標が1つずつありますが、Ⅰ-1については、県のホームページへのアクセス件数を解析するシステムの機能変更に伴い、従来の計測が不可能になりました。これについては、プログラムの次期改定に向けて目標の再設定方法を検討しています。

また、Ⅰ-2については、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をカウントするデータベースが一時的に停止し、昨年度は件数を集計できなかったためです。現在は復旧しており、引き続き計測を行っていきます。

次の14ページから18ページについては、評価結果別に集計した指標の一覧です。主な内容を説明いたします。

まず、14ページは評価結果が目標値以上となった指標の一覧です。

中段の「職員の総労働時間」については、目標値を前年度実績以下に設定していますが、前年度実績から約8万時間の減少がありました。主な要因として、新型コロナウイルスが5類へと移行したことによる関連業務の減少が考えられます。なお、この指標は目標値を前年度比としていますので、基準値欄には前年度実績の2022年度の数値を記載しています。表が見にくくて申し訳ありません。表記については改めて検討いたします。

次に、15ページですが、こちらは評価結果がAであった指標の一覧です。2行目の「電子決裁の利用件数」については、全庁的な電子決裁の推進により、前年度の倍以上の実績を達成しています。

16ページは、評価結果がBであった指標の一覧です。これらの指標は、目標値の達成に向けておおむね順調に進捗しています。

17ページは、評価結果がCであった指標の一覧です。1行目の「県政広報に接触した割合」と、下から2行目の「収支均衡」は、対前年度比でマイナスの数値となっています。

「県政広報に接触した割合」については、県の公式SNSの登録者数は前年度比で約1万8,000人増加していますが、接触した割合は前年度を下回りました。今後、専門家の知見なども活用し、効果的・効率的な情報発信により、接触割合の増加に努めると報告を受けています。

「収支均衡」については、対前年度比で26億円の悪化が見られます。これは、物価高騰対策や新型コロナ関連事業の継続による歳出の増加が主な要因と考えています。

18ページは、評価結果が基準値以下となった指標の一覧です。これらの指標も、目標値の達成に向けてより一層の取組が必要です。

上の2行の「マスメディアに取り上げられた県政情報の件数」と「新聞に掲載された記事の面積」については、紙面や放送枠に限られる中で、静岡・浜松両市長が交代したことなど政治的ニュースが多く取り上げられたため、結果的に県政情報の取り上げ機会が減少しました。職員の情報発信力の強化を図り、マスメディアが記事にしたいくなるような積極的な情報発信に努めます。

また、下から3行目の「職員の育児休業取得率」のうち女性職員分については、99.1%ですが、希望する全ての職員が育児休業を取得しています。

19ページについては、全46指標のうち成果指標として設定した11の指標の状況をまとめたものです。

20ページ以降は、取組の柱別に各指標の現状値と評価結果をまとめたものです。これらは、先ほど説明した評価結果を別の切り口で集計したものですので、説明は省略いたしますが、参考にしていただければ幸いです。

なお、先ほど部長からもお話がありましたように、次期総合計画の策定について後ほど説明いたします。この行政経営革新プログラムも総合計画の分野別計画として策定・改定を進める予定です。具体的な策定作業の進め方などについては現在検討中ですが、今後も引き続き御協力をお願い申し上げます。

以上が私からの説明です。よろしく申し上げます。

【佐藤委員長】

説明ありがとうございました。

それでは、事務局の説明に対して各委員の意見や質問をお聞かせいただきたいと思います。お一人約5分程度でお願いできればと思います。

まず、大坪顧問からお願いしてよろしいでしょうか。

【大坪顧問】

久しぶりにこのような会議ができ、皆さんの意見を伺えることを嬉しく思います。静岡県はこれまでこのような取組をきちんと継続しており、特に大きな問題点は見当たりませんが、ファルマバレープロジェクトやスポーツ産業振興などに深く関わってきた経験から、行政経営の問題を離れたところから見ると、行政経営革新プログラムの実績は、まだ数値的にアピールするようなものではないのではと感じます。

なぜそのように感じるかと言いますと、静岡県の人口が急激に減少しているからです。人口の流出は、行革の大きなテーマであると思いますが、特に東部地区や伊豆半島などでは顕著です。

私は大学経営や教育問題にも関わっておりますが、若者が静岡に留まらないことが最大の問題です。一生懸命に行革を進めて、残っているのは高齢者ばかりという状況になりつつあります。静岡大学の経済学者が、静岡県の人口流出についての研究を行っていますが、その話を一度聞いてみるのも良いと思います。

人口が減少すると行政の必要性も変わってきます。人口が多ければ組織が必要ですが、少なければその必要はありません。町というもの自体が不要になる可能性もあります。そのような組織論を考え始めなければならない時期が来つつあります。

富山県は現在、深刻な問題を抱えています。特に、なぜ若い女性が富山県を離れるのかという議論が盛んに行われています。文献や調査にも取り上げられているため、御覧になった方もいるかもしれませんが、富山県を離れた若い女性は、もう富山県に戻らないと言っています。その比率は非常に高いのです。これは静岡県でも同様の現象が見られるのではないかと思います。

この問題は行政に深く関わるテーマであり、対象となる人がいない行政では意味がありません。人がいてこそその行政ですので、その視点が必要だと考えています

目標などに「幸福度が日本一」が掲げられることがあります。何をもちて幸福とするかということ、日本では、収入が高いことが幸福、と思われているように感じます。そうであれば、もし、静岡県の県民平均所得が日本で一番高ければ、皆が幸福になると考えられます。しかし、静岡県の県民平均所得は高くありません。

私がショックを受けた質問があります。それは、「先生は高齢でよく働いていますね。健康長寿の秘訣は何ですか？」ではなく、「先生の年まで元気で豊かに暮らすには、いくら貯金したらいいんですか？今、いくら稼いだらいいんですか？」というものです。今の若い人たちは非常に現実的です。そのような若い人たちが静岡県に留まったり、県外に出ても戻ってもらえるようにするにはどうすればよいのかという視点も、行政改革の中で考えていかなければならないのではと思います。

このプログラムはよくできていて、これで結構だと思いますが、気がついたら働く人がいないという状況になるかもしれません。この中で一番大きなテーマは、実は税収です。高齢化が進むと税収が減少します。

私はある町の仕事に関わっていますが、実際に税金を払っている住民はその町の3分の1しかいません。なぜなら、多くの住民が高齢化し、住民税が免除されているからです。静岡県でも、人口が減少すると、納税者が減ります。企業も稼げなくなれば法人税の収入も減少します。税収の問題をもっときちんと考える必要があります。

長泉町は非常に税収が増えましたが、これは長泉町だけの努力ではなく、県が投資し県立静岡がんセンターが大きく影響しています。県の在り方や行政の在り方をどうするのかといったことも、再考する必要があります。

【佐藤委員長】

ありがとうございます。

今年度のファシリティの問題についてですが、これから公共施設を新しく造ることもお金がかかりますが、維持管理にはさらに多くのコストがかかる時代になっています。例えば、大井川広域水道企業団という企業団があります。この企業団は、周辺の7市に長島ダムから水道水を供給しています。しかし、30年ほど経つと、水路の管や浄水場の施設などを更新しなければならない時期に入ります。

一方で、先生がおっしゃったように、人口が減少して給水需要そのものが減っているという現状があります。その中で、更新投資をしないと、能登半島地震でもあったような、水不足といった状況が起きる可能性があります。したがって、施設をどのように再編するか、更新費用をどう捻出するかが重要な課題となります。更新費用は40年間で770億円かかります。このお金をどのように調達するか、水道料を値上げするのか、他の方法があるのかを検討しなければなりません。

まさに先生が指摘されたような財政問題や資金調達方法を、トータルで考える必要があります。税収をアップするための有効な方法について何かお考えがありますか。

【大坪顧問】

私が今提案しているのは、産業誘致です。世界中から高収益の産業を誘致し、高付加価値産業を何とか誘致する。そこで働くと給料が高くなります。また、そういった企業は町にも固定資産税を支払ってくれる。産業政策を根本から見直す必要があります。

例えば、小学校や中学校の建物が余っている現状があります。これを有効活用した例として、旧県立長泉高校の校舎を使ったファルマバレーセンターという施設があります。これが大きな価値を生み出しています。一度皆さんも見学してみてください。行革の視点からも非常に立派な施設です。

ファルマバレーセンターには、テルモやサンスターといった企業が進出し、売上高が上がっています。また、地元産業である東海部品工業や弁護士事務所も入居しています。行政がこうした施設を提供することで、新しい事業や起業を促進することが可能です。

これも一つの考え方ですが、県が所有する古い固定資産を、新しい企業誘致に利用できないかと思えます。ベンチャー企業の立ち上げなどに活用するのです。不思議なことに、空き施設があると知らせると企業が入ってくる場合があります。「いらっしやい、いらっしやい」と呼びかけるだけではなく、「ここに空いている施設があり、駐車場も整備されていて、町がサポートします」と具体的に示すことで効果的な誘致が可能になります。

もう一つできるのは、災害対策センターを災害が発生する前に設置することです。センターには倉庫を併設し、緊急時には避難民が泊まれるようにしておくのです。普段からこうした施設を設置しておいても良いのでは、というアイデアの段階ですが、ファシリティマネジメントをこのように転換していくことも一つの方法だと考えています。

【佐藤委員長】

ファシリティマネジメントについては次回検討する予定ですが、今のお話に関連して言えば、全国で多数の小中高の廃校が発生しており、かなり前からの現象です。文部科学省も「みんなの廃校プロジェクト」を推進しており、インターネットで詳細が確認できます。このプロジェクトでは、文部科学省が多くのマッチングを行っており、インキュベーター施設として活用したり、民間の知恵や活力を導入して新しい産業を起す拠点としたり、福祉施設にしたりといった例がたくさんあります。

このような事例も含めて、次回以降に検討できればと思います。ありがとうございました。

では、小野様、よろしくお願ひします。

【小野委員長代理】

今、大坪顧問が総括的にお話しされたので、少し細かい点について述べたいと思います。

細かい話ですが、この委員会の名称は「行政経営推進委員会」となっていますが、以前は「行政改革推進委員会」だったかと思ひます。私はその時期に在籍していたわけではありませんが、そもそも人口減少や収支均衡が難しくなる問題に対して総合的に対応しようという趣旨だったかと思ひます。無駄なことはやめ、その結果削減できた経費を新産業に結びつける、労務管理も併せて行い働き方改革につなげる、更に女性の活用など、様々な面に取り組むべき課題が枝葉のように広がっていますが、その根本を見失いがちです。

今、日本は課題先進国と言われています。知事もおっしゃっていると思ひますが、静岡県は日本全国の縮図の課題とポテンシャルを持った県だと思ひます。

人口減少の中には、少子高齢化の問題が当然入ってきます。福祉も重要ですが、大坪顧問が指摘されたように、そのコストをどう賄うかが問題です。移民政策がない限り、人口増加は見込めず、生産年齢人口の減少は大きな課題です。

もう一つの重要な点は、自然災害リスクです。これは当然、南海トラフ地震に関係していますが、その際にどのような対応ができるのか、BCP（事業継続計画）などが必要になります。また、各民間企業や地方自治体に振り分けていくことが、県として必要になると思います。

また、地政学リスクも無視できません。ウクライナや中東の情勢が原因でインフレが発生し、その影響で、水道光熱費やガスなどの値上げが進行します。そういった値上げがある一方で、我々消費者レベルでは、牛丼などの価格競争が起こり、どんどん値段が下がり疲弊していきます。バブル崩壊やリーマンショックと同じようなことが起こると、生活レベルがさらに困窮する可能性があります。

この、人口減少、自然災害、地政学リスクという3つのリスクをどう回避しながら収支均衡を図っていくのか。県が抱える課題は、この一行に集約されるものかと思います。

民間企業は急ピッチで対策を進めています。例えば、私の会社でもホテルなどを買い取って経営しようとする人に売り渡しています。人口減少はお客様の減少だけでなく、働き手の減少も意味します。労働集約型の産業は維持が難しくなるので、生産性の高いものだけを残して企業価値を高める戦略を取っています。

残念に思うのは、例えば15億円の売上有る事業所でも、市場規模が縮小していくと、売り上げが減少し、魚屋や肉屋といった関係業者への経済効果も減り、職場が失われていくことにつながります。こうした経済の縮小は加速度的に進むと思います。

当然、中国とアメリカの関係も重要です。かつては生産拠点だった中国も、現在ではITやAI分野で非常に強くなり、アメリカがなくてもやっていけるようになっていきます。アメリカはこれに対抗し、電気自動車に多額の関税をかけるなどの対策を行っていますが、日本はもう全く関係のないような状態です。このような国際情勢の中で、難しいことではありますが、行政が流れを作り、環境整備を進めることが最も重要だと思います。

行政には、国民の生活を一定レベル以上に維持するという責務もあると思います。その意味で、行政経営革新プログラムの評価では、収支均衡が保てていないということなので、新しい産業政策等を進めようとしても、何かを削らなければならないという課題があります。

行政経営の意味では、職員は一定の成果を上げているかもしれませんが、民間企業からこの委員会に参加している立場としては、辛口にはなりますが、最も重要な部分できていない、もっと急ピッチで進めないと非常に厳しい状況だと思います。辞めたくない事業でも、維持できなければ辞めざるを得ないケースが全国の自治体で発生しています。

例えば、私の会社でも築54年のホテルを維持してきたものの、今回手放しました。新しいホテルは収益が高いため残しましたが、古いホテルはお金をかけても回収ができません。

建物は、いつかは老朽化してしまうものなので、いつか必ず無くなるという前提が必要です。更新時期にやめるとするのは良いきっかけではあると思います。例えば、去年ボイラーを入れ替えたばかりなのに、もったいないからと耐震補強を行うなど、お金をかけていくとやめどきが難しくなっていきます。

新知事が就任した今、行財政の視点から再度検討するのは良い機会だと思います。前知事は「富国徳」を掲げ、文化的な都市を目指していましたが、新知事が何を考えているのか、それに基づいて計画を練り直すのも一つかと思います。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

それでは、金川先生、御意見をお願いいたします。

【金川委員】

少し大きな話になりますが、皆さんも御存知の通り、一部の経済学者は日本は既に先進国ではないと言っています。賃金水準を見ても、1ドル109円で換算してもG7で最低、140円で換算すると東欧諸国並です。

では、どうすれば良いのかということですが、キーワードはAI、それから、技能実習生制度が改正されますが、外国人労働力をどう組み込んでいくか、といった問題になろうと思います。また、最終的には付加価値を上げるためにイノベーションが必要ですが、日本にはイノベーションを阻害する構造的な要因が存在するのではと指摘されています。

次に、民営化の問題について少し述べたいと思います。

最近の動きとして、イギリスでは5月に労働党が政権を取り、鉄道の再公営化を進めています。フランスでは水道の再公営化が行われています。これは、民営化に問題点があるからです。例えば、日本でも、PFIには破綻事例が多くあります。これは、行政が直営もしくは委託で行う方がかえって安い、民間企業が高い金利で銀行から借りて施設を建設するよりも、行政が直接起債をしてやった方が安くあがるということが起こり得るということです。

それから、民間企業の問題点として、介護保険の分野などの分野でよく指摘されるのが「クリーム・スキミング」と呼ばれる問題です。これは、単価の高いサービスには積極的に参入する一方で、単価が低く、利益が見込めないサービスからは簡単に撤退するという、いわゆるいいとこ取りの現象です。こうした分野は非営利組織や行政による直営で行われているのが現状です。もちろん民営化には利点も多いのですが、民営化がどんな時も良いという考え方は改め、対応する必要があると考えています。

次に、14ページの労働時間の問題についてですが、日本は労働生産性がOECD加盟38カ国中31位と低迷しています。これをどう見るかということですが、労働時間を減らした結果、労働の質が低下してしまっただけの意味がないということになります。

日本の労働生産性の低さの一因として、管理職や上司によるチェックにかかる時間が多すぎることが指摘されています。もう少し部下に権限を与えるような組織文化に変えていくことも重要だと考えます。

あとは、18ページの「県民参加型政策評価の参加者数」の問題ですが、これも川勝県政以来、長く実施されていますが、「ミニ・パブリックス」と呼ばれる、くじ引きなどの無作為抽出で人を集める割合をもう少し高めていかないと、参加者を確保しにくい現状があるのかと思います。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。

それでは、次に鈴木委員、よろしく申し上げます。

【鈴木委員】

本年もよろしく申し上げます。鈴木です。

プログラムの取組状況に関して、特に情報発信について少しお話ししたいと思います。

県のホームページの閲覧者数やマスメディアに取り上げられた数が目標に達していないようで、徐々に改善していくことを期待していますが、県の広報に関してはいくつか思うところがあります。私自身、

広報課の方々と関わらせていただいた経験がありますが、現在の指標であるマスメディアの取り上げ数については、マスメディアの接触層が固定化されているのではないかと思いますし、県にて自らSNS発信もされていると思いますが、外部メディアに頼るだけで良いのか疑問です。見直しが必要かもしれません。

また、県庁のホームページを自発的に見る人が少ないのが正直なところかと思います。例えば、県庁で大きな広報キャンペーンを行う際、恐らく数百万円、数千万円をかけてタレントを起用した広報を行っているかと思います。極端な話ではありますが、例えば県庁のオウンドメディアを強化し、県のホームページなどを見にいきたいと思えるような企画やコンテンツするように徐々にシフトし、タレントを起用した広報費用を若干削減することも一案です。優秀なライター数名とある程度きれいな写真が撮れば、オウンドメディアでのより効果的な広報が可能になるかもしれません。

現在、県民日より、ラジオ、テレビといったメディアが主流ですが、これらに触れる層は固定されがちで、やや高齢層になってくるのかなと感じます。

また、私は10年前に県のフェイスブックの立ち上げに関わったことがあります。現在は多くの部署で様々なSNSやサイトを運営しており、それが分散している状態です。必要なかもしれませんが、その運営にかけた費用分のPRができていないのか、年度単位で業務を進めなければいけないので、広報にかかる予算や力が毎年消費されていってしまっているように思います。自前のメディアを持ち、固定した閲覧者を獲得することも一案として検討しても良いのかなと思います。

いろいろな部署で運営しているSNSは、職員が忙しい中で片手間に対応するしかないというところもあり、十分な効果が得られないのことも感じます。広報も人手が必要でなので、力のかけ方や予算の使い方を少し検討する必要があると感じます。

マスで大きく情報を流すことはもちろん重要ですが、受け取り手が固定化される問題があります。例えば、パブリックコメントも同じ人がいつも見てメッセージを送る状況が続く可能性があります。それならば、多くの人に情報を届けるのは難しいかもしれませんが、ピンポイントで関係構築を行い、分野ごとに様々な団体と連携し、そこに情報を流すことで、より多様な人々に情報が届く可能性があります。

以前もお話ししたかもしれませんが、現在の企業の採用活動では、学生団体などの細かいグループに細分化してアプローチする企業もあります。ターゲットを細かく分析し、送りたい相手に情報を効果的に流すことが重要だと感じます。

話が少し変わりますが、毎年申し上げていて恐縮ですが、男性の育児休業取得率が「目標値以上」の77.9%と聞いて驚きました。これは素晴らしいことですが、実態として、取得期間はどれくらいなのでしょう。2週間程度の方が大多数ということもあるのでしょうか。女性は比較的長期間の育児休業を取りますが、男性が長期間取得するのは難しいという現状も理解できます。なぜ男性が長期間の育児休業を取得できないのか、もっと詳しく分析していただきたいです。女子学生もこのような点を繊細に見ていますので、働く意欲のある女性に響くような実態が伴ってほしいです。

また、女性管理職の割合についても、現在の目標は2025年までに16%ですが、次の計画ではどのくらい増えるのか期待しています。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

鈴木委員がおっしゃった情報発信の件についてですが、現在、県庁では「ふじのくにメディアチャン

ネル」というYouTubeチャンネルを運営しています。これはまさに鈴木さんが指摘された内容だと思えます。県の職員がユーチューバーとして情報を発信しており、知事の記者会見や県庁の情報を配信しています。視聴者の反響や反応を見ることができ、チャット機能を利用すれば様々な意見を聞くことができます。

こういった取組をうまく組み合わせて、各テーマや課題に応じて、適切なメディアを選択し、効果的に活用することが広報の非常に重要なテーマだと思います。

「SNSの定期読者数」がC評価でしたが、この中にはYouTubeチャンネルの登録者数も含まれているのでしょうか。

【事務局：兼子行政経営課長】

数字としては含まれています。

【佐藤委員長】

そうですか。せっかくそのような取り組みをしているので、紙媒体の「県民だより」などでも「県庁ではYouTubeチャンネルを運営していますので、ぜひ御覧ください」といった形で宣伝するなど、メディアをうまく組み合わせて進めることが非常に重要だと思いました。

それでは次に、平澤委員、お願いいたします。

【平澤委員】

久しぶりに皆さんの顔を見れて嬉しかったです。毎回思うのですが、問題が大きすぎて本当に難しく、この会議が一番好きであり、一番嫌いでもあります。「こうすれば良い」と考えたその先に、「でも、そうするとこういう人が困るよね」という問題が出てきて、どこまで考えても正解が見えない感じがします。本当に頭が痛くなります。

私は水窪という、お年寄りの多い小さな地域でNPO活動をしている者で、いわゆる川下の人間、裾野のところで活動している人間として感じたことをお話しさせていただきます。

まず、資料を拝見して、思ったよりも良い数字が出ていたので、皆さんがすごく頑張られたのだと思いました。その反面、意外に「目標値以上」になっているものと「基準値以下」の割合が予想よりも大きいことに驚きました。これは目標値を達成するために多くの労力を集中させた結果、隙間ができて基準値まで到達しなかった部分があるのだと思います。頑張った成果の裏返しなので、あまり気にしなくていいことだと思います。

次に、情報の取り扱いが苦手なのではないかと感じました。行政施策や政治の話に関心がない人が多いのは事実です。鈴木委員がおっしゃっていたように、県のホームページにアクセスする人は限られていると思います。私自身も助成金を探すときくらいしかアクセスしておらず、普段から関心を持って見ることが少ないです。NPOの仕事をしている立場として反省していますが、日常生活で県政に関心を持つことはなかなか難しいと感じています。

もちろん私たちが住んでいる浜松市は政令市になったことで、県のお世話になる部分が減りました。これまでは県に問い合わせなければわからなかったことが、市に問い合わせるようになり、その結果、県との接点が減ったのだと思います。しかし、市町の方が身近な分、アクセス数はあるのではないかと思います。情報の取扱いが苦手というよりも、難しい分野で情報発信を試みていることがうかがえ、御

苦勞が感じられました。

昨年から今年にかけて、どんな分野であっても、インフルエンサーや有名なYouTuberがいて、関心のない人々に興味を持たせるのが上手なことが話題になっています。私事ですが、私の息子は大学生で、これまで社会に関心を持たなかったのですが、今年の夏休みに突然、パリオリンピックや経済の話を始めました。どうして急にそんなに関心を持ち始めたのか尋ねると、面白いYouTuberがいるとのことでした。そのYouTuberは時事ネタを解説し、辛辣な言葉で当事者を批判するなど、攻撃的な部分もありますが、それが面白いと若者に人気があるようです。

有名な例として、安芸高田市の石丸市長が、市民に関心を持ってもらうために、意図的に行動したのだと思いますが、注目を集めたことがあります。分野ごとにふさわしい人材を活用したり、経費の使い方を工夫することで、一般の人々の関心を引くことができるかもしれません。私の息子や都知事選を見て感じたことですが、外部の力を借りることに経費を使うことで、面白い結果が出るかもしれません。

今回の協議内容には含まれていませんでしたが、浜松市では鈴木知事が市長だった時に、市有地や市の施設の再配置計画を進め、多くの市有財産を処分しました。数字的には大きな成果を上げましたが、NPOとして川下にいる人々の声を聞く立場からすると、必ずしも最善の方法だったとは言えない部分も多々ありました。県でも同様の取り組みを進める際には、ただ壊すのではなく、お金をかけずに再利用することを含めて、上手に財産の運用を考えていただけると良いと思います。

私は仕事柄、子どもと多く接しているため、子どもたちの多様化を強く感じています。不登校の支援についても、支援団体と連携して取り組んでいます。現在、全国で30万人の子供たちがうまく学校に通えない状況です。この状態が10年間続き、彼らが大人になったとき、多くの若者が就労困難となり、労働力として活用されない事態が生じる可能性があります。そのため、人材を本当に財産として捉え、多様化した子どもたちを社会でうまく活用できる対策を講じていただけるとありがたいです。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

それでは、山田委員、お願いいたします。

【山田委員】

これまでの取り組みの成果が出ており、半分以上は目標や期待を上回る良い成果が出ていることは何よりです。しかし、このような施策が本当に県民の要望に込んでいるのかと感じています。結果が出ている施策と出ていない施策があると思いますが、成果が出ている施策は県民が望んでいるものではないかと考えられます。それをもう少し深掘りして分析し、46個もやるのではなく、もっと絞って10個程度にし、その分マンパワーを集中させたほうが良いのではないかと感じました

施策が自己満足で終わってしまうのは避けたいところです。最終的には、県民の幸福度につながらないとあまり意味がないと思います。私もフードサイエンスの会議に参加していますが、そこでKGIがKPIになってしまうことがよくあります。行動することが目的になってしまい、ゴールを見失うことが多いのです。そのため、KGIをもう少ししっかりと設定すれば、その中で行うものがもう少し絞り込まれるかと思っています。

また、SNSについての議論もありますが、県民がどのような情報を欲しいのかを直接聞くことが重要だと思います。

私も県議会議員のSNSをフォローしています。これは県議会議員だからではなく、剣道仲間だからですが、その方のFacebookを見てみると、以前、「県内でマムシが非常に発生しているため、マムシに刺された場合に備えて医療体制を整えました」といった情報が掲載されていました。こうした情報は県民が非常に欲しているものだと思います。SNSの発信が非常に上手な方なので感心していますが、こうした情報をもっと県の公式SNSでも発信しても良いのではないかと思います。

また、この総合計画とファシリティマネジメントがどのように関係しているのか、今回では理解しづらい部分がありました。総合計画にはファシリティマネジメントという言葉が出てきませんが、どの部分に関連しているのか、一度整理する必要があると感じます。

静岡県の人口が増えることは良いことです。人口が増えれば、県民の幸せ度も高まります。一方で、ニセコなどでは外国人が大量に訪れ、その結果税収も増えています。静岡にも富裕層が訪れており、例えば静波では高級ホテルに長期間滞在し、サーフィンを楽しむ富裕層がいます。このように富裕層が増えることで、県の税収も増加することが期待できます。人口が増えればGDPも増加しますが、逆に人口が減るとGDPも減少します。現在、静岡県のGDPは減少傾向にあるため、いかにして人口を増やすかに焦点を当てることが重要です。

また、ファシリティマネジメントに関連する話かもしれませんが、最近のニュースで驚いたのは、ある市がJR西日本の株を購入し、廃線を防止するために投資した事例です。鉄道会社に補助金を出して運営してもらうのではなく、株主になることで解決する方法もあるということで、このような資金の使い方もありと知り、非常に勉強になりました。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

皆さんの話の中で出ている人口を増やすことや産業振興には、静岡県に投資を呼び込む視点が非常に重要だと思います。静岡県はこれまで産業が盛んで自然にも恵まれていましたが、変化にどう対応するかが問われています。私も常々言っていますが、車のエンジンが必要なくなる時代が来る中で、これまで車を作っていた人たちはどうするかという問題があります。これには既に多くの資金と時間が費やされています。

それも重要ですが、むしろこれからは電気自動車や水素自動車など、新しい技術を持つ企業を誘致することも重要です。現存する産業をどう転換するかに注力しすぎるのではなく、投資を呼び込む方向性も考慮する必要があります。山田委員が言及したような活性化の方向性についても検討する必要があると感じています。ありがとうございました。

それでは、吉村委員、お願いします。

【吉村委員】

この進捗状況については良好に進んでいることが分かり、非常に良いことだと思います。

また、この資料についても、非常に素晴らしいものが作成されていると感じます。ただし、決められた枠内で努力している一方で、課題はその枠外にあるのではないかと思います。つまり、枠外から何を見つけ、どう対応するかが求められているのだと思います。

民間企業では、ダイレクトにユーザーがいて、ユーザーのニーズに応えないと早かれ遅かれ淘汰されてしまいます。このため、私たちは常に真摯にニーズに向き合わなければなりません。しかし、行政の

場合はそうしたニーズが見えにくいことが多く、積極的に掴みに行かない限り、見えないままになってしまいます。行政は目の前の与えられた仕事に一生懸命取り組むことができるため、進捗状況は良好ですが、市民のニーズを完全に満たしているかという点、一部はそうではないこともあります。

特に漏れやすい部分は、想定外の事態や大きな変化、目的達成のためにツールが変わった場合などかと思えます。行政では、そういったものへの対応が著しく遅れてしまうことがあるかと思えます。

例えば、最低賃金が980円から1,050円に上昇したとして、この上昇率は5.1%です。民間企業では人件費を維持したいと考える場合、総労働時間を5.1%削減しなければならないという課題に直面します。具体的には、今年100時間かかっている作業を来年は95時間で行わなければならないということです。これを従業員にお願いし、効率を上げる必要があります。

しかし、県庁ではこのような変化の必要性が分かりにくいかもしれません。昨年100時間かかった作業が今年も100時間で良いと考えがちで、突発的な事態があれば105時間かかっても仕方がないとする感覚があるかもしれません。これが民間と行政の違いだと思います。

結局、一度計画を立てて実行し始めると、その枠組みの中で進行してしまいます。ですから、計画の見直しのタイミングが非常に重要だと思います。また、最初の枠組みの中で突き進むだけになりかねないので、数年後に再度見直すことをあらかじめ決めておく必要もあるかもしれません。

計画の中間のタイミングで、多少の混乱はあるかもしれませんが、項目を追加するなどの柔軟な見直しを行うことも必要かもしれません。

また、ファシリティマネジメントについて、聞いた話でこれはまずいなと思ったのは橋の問題です。毎年起こる話として、大雨による警報が頻繁に発令されています。

これは河川の計画が何十年前に設定されたものであり、当時よりも雨量が圧倒的に増えているため、少しの長雨で川が土手を越えてしまう状況が置きます。その時、橋がボトルネックとなっており、高さが不足しているため土砂が溜まり、河川氾濫の原因となっています。そのため、橋をすべて高くする必要がありますが、川ごとに多くの橋がかかっているため、すべてを更新するのは現実的ではなく、100本あった橋を50本にしていかざるを得ない状況に追い込まれる可能性があります。

ハード面での対応は簡単ではないので、ソフト面での対応が必要になります。避難訓練を一生懸命行い、警報が出た際には迅速に避難できるようにするしかない、ちう状況に追い込まれているのかと思います。

10年や20年という長期的な視点で考えると、橋を減らすことも検討しなければなりません。住民の理解を得るための努力も必要です。例えば、コンビニに行くために300メートル先を迂回して1キロ歩かなければならない状況になるかもしれません。こうしたコストも含めて、ファシリティ計画に織り込む必要があります。この計画にも同様の視点が必要だと思います。

あと、1点だけお話しさせてください。ウェルビーイング指標についてです。鈴木康友知事が記事で、ウェルビーイング指標を積極的に活用していきたいと述べていました。ウェルビーイング指標をどのように活用していくのか、総合計画にどのように織り込んでいくのかについて、教えていただくと良いかなと思います。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。

一通り皆さんの意見をお伺いしましたので、私から一、二点だけ申し上げます。

皆さんがおっしゃった通りだと思いますが、2025年の計画について「堅調に推移している」と書かれています。通常は「順調」と表現されることが多いので、「順調」と「堅調」の違いについて考えました。おそらく、平澤委員がおっしゃったように、「基準値以上」のものもあれば「基準値以下」のものもあるため、「堅調」としたのかもしれませんが。いずれにせよ、比較的うまく進んでいるということで、それは評価したいと思います。

先ほど話題に上った労働時間についての資料ですが、「職員の総労働時間」が8万2,000時間減少しているとのこと。この資料では「正規職員の所定労働時間」と「正規職員の時間外勤務時間」が減少している一方で、「非正規職員の所定労働時間」が増加しています。これは、正規職員の業務を非正規職員で代替しているということでしょうか。この資料だけでは詳細が分からないため、機会があれば詳しく教えていただきたいと思います。

また、労働時間が減少した要因が、働き方改革やデジタル化の効果による生産性の向上を反映しているのかどうかも気になります。関連する指標として「電子決済の利用件数」が大幅に増加していることから、これらの関連性を分析することも必要だと考えます。この委員会では昨年もペーパーレス化などを議論しましたが、これらの取り組みが実際に生産性向上にどう結びついているのかを再度分析する視点が重要です。労働時間が減ったことが直接生産性向上に結びつくとは限りませんが、指標同士の関連性を考慮することが大切だと思います。

今日は委員の皆様から大変示唆に富むお話をいただき、どうもありがとうございました。時間になりましたので、これで議事を終了したいと思います。よろしいでしょうか。

行政経営革新プログラム2025の取組について、一部進捗が遅れているものがあります。また、既に指標を大きく上回ってしまい、指標自体を訂正する必要がある目標値も存在します。本日の皆さんの意見を踏まえ、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ので、どうぞよろしくお願いいたします。

最後に、事務局から報告事項があるとのことですので、御説明をお願いいたします。

【事務局：兼子行政経営課長】

お時間をいただきまして、恐縮です。

先ほどの「堅調」と「順調」についてですが、深く使い分けをせずに書いてしまいました。申し訳ありません。「順調」と御理解いただければと思います。

それでは、先ほどからお話に出ている県の総合計画について、少しお話させていただきます。

県では、静岡県の将来像や施策展開の方向性を示すマスタービジョンとして、次期総合計画の作成を進めております。鈴木委員も今日午前中に出席されましたが、本日、第1回目の総合計画審議会が開催され、大枠の方向性が示されました。この場をお借りして、概略を御紹介させていただければと思います。お手元のタブレットに「02報告 総合計画審議会資料（抜粋）」というファイルがありますので、そちらを御覧ください。

それでは、資料1を御覧ください。

こちらは、基本的な考え方や目指す姿を示す「経営方針」と、その実現に向けた具体的な施策を示す「行動計画」の二層で構成されています。計画期間は令和7年度から10年度の4年間です。今年度中に「経営方針」を策定し、来年度に「行動計画」を取りまとめることで、計画全体の確定を目指しています。

続きまして、資料2を御覧ください。こちらでは、次期総合計画の全体構成案を示しています。

まず、考え方についてですが、県政の推進に当たり、新たな視点を取り入れます。

具体的には、「幸福度日本一の静岡県」を目指す姿として掲げ、「ウェルビーイングの視点」を取り入れます。また、県政運営の基本理念として「LGX（ローカル・ガバメント・トランスフォーメーション）」を掲げ、5つの経営の視点から計画を推進します。

次に、全体の構成についてです。表の上段の「経営方針」部分では、計画の位置づけや基本方針、今後の社会展望と課題を明示します。表の下段の「行動計画」部分では、政策体系と行政経営、地域づくりの基本方向に関する具体的な取組を示します。

最後に、資料3は次期総合計画の概要です。お時間の都合により説明は割愛しますが、後ほど御覧いただければと思います。

こうした総合計画の策定状況については、本委員会の中で随時情報提供を行います。

なお、本日皆さんに御議論いただいた行政経営革新プログラムも、総合計画の分野別計画として位置づけられています。引き続き、総合計画の分野別計画として策定および改定を進めていく予定ですので、御協力をお願いいたします。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。

本日の議事はこれですべて終了いたしましたので、進行を事務局にお返しいたします。ありがとうございました。

【司会】

佐藤委員長、ありがとうございました。

最後に、次回の予定について事務局から御連絡させていただきます。

第2回目の委員会は12月に開催を予定しております。開催日程につきましては、調整の上、メールで御連絡いたしますので、よろしく願いいたします。

それでは、以上で第1回静岡県行政経営推進委員会を閉会いたします。

本日は皆さん、ありがとうございました。