

令和3年度第5回静岡県行政経営推進委員会

令和4年2月9日

【司会】 それでは、皆様おそろいになりましたので、ただいまから令和3年度第5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。

それでは、議事に入ります。ここからの進行は佐藤委員長にお願いいたします。

【佐藤委員長】 皆様、こんにちは。本日は、今年度最後の委員会でございます。委員の皆様の御協力によりまして、いつもどおり円滑に進めてまいりたいと考えておりますので、どうかよろしくをお願いいたします。

それでは、議事に移りたいと思います。次第にございますとおり、本日は2つの議事を予定しておりますが、内容が関連しておりますので、一括して御議論をお願いしたいと思います。

議事「(1) 次期静岡県行政経営革新プログラム(最終案)」、議事「(2) 令和3年度静岡県行政経営推進委員会意見書(案)」につきまして、最初に事務局から説明をお願いいたします。

【行政経営課長】 行政経営課の室伏でございます。資料を一括して説明させていただきます。

資料1、1ページを御覧ください。前回、第4回の委員会におきまして、次期行政経営革新プログラムの案に対し、御意見いただいたものをまとめたものでございます。委員の皆様からいただきました御意見を、委員の発言順にまとめて記載してございます。事務局で整理させていただきましたしまして、全体で18件の御意見をいただき、案を修正したものは9件。御意見を踏まえて取り組むとしたものが6件、そのほか、質問への回答ということで、3件ございました。

頂戴した御意見につきましては、可能な限り、今回提出の次期プログラムに反映させていただいたところでございます。なお、資料1の対応の欄に記載のページ数については、資料2の本体の右下のページになりますので、御注意いただきたいと思います。

それでは、主な修正点につきまして、資料2によりまして御説明させていただきます。

資料2、下段、中央のページで言いますと6ページを御覧ください。なお、今後、説明におきましてページ数を申し上げますけれども、こちらについてはページ下段の中央の全体の通しページで御説明させていただきますので、よろしくお願いいたします。

6ページ、2の行政経営の位置付けでございます。本プログラムにおけます行政経営の位置付けを、イメージ図として追加いたしました。多様なステークホルダーと連携しながら、県の政策実現を下支えし、政策の実効性を高める行政経営を推進することで、ひいては県民幸福度の最大化に寄与していくというイメージでございます。

加えまして、その下、3番の県行政経営革新プログラム2025の策定のところでございますが、本プログラムが県が取り組むべき計画であるということを明記いたしました。

続きまして、少し飛びまして、10ページでございます。10ページ、下段の意見を伝えなかった理由の経年比較のグラフでございますけれども、県民が意見を伝えなかった理由のうち、伝えても無駄だったと思った64.8%の理由を右側に付記してございます。県の方針と異なる、あるいは少数意見だからと合わせまして33.5%、既に決定された内容である、あるいは実現は難しいと合わせまして、30.7%となっております。

一方で、県の対応や姿勢に問題がある、過去に伝えたが、対応してもらえなかったというのも合わせますと、24.4%となっておりますので、まずはこの部分を減らしていくために、県への信頼感を高める取組が必要であると考えております。

続きまして、22ページを御覧ください。最下段、成果指標の欄外のところにあります、ページが一番下のところでございます。成果指標及び進捗評価指標の目標値は、社会経済状況の変化等によって変更することがあり得るという旨を記載させていただきました。

この修正につきましては、12月27日から1月24日まで実施いたしましたパブリックコメントでいただいた御意見を踏まえた修正でございます。なお、パブリックコメントにおきましては、この1か月の間に計7人の方から33件の御意見を頂戴したところでございます。

このほか、いただいた御意見といたしましては、行政のデジタル化や働き方改革を推進してほしいという御意見や、構成や指標が見直され、分かりやすく整理されたといった評価もございましたが、一方で、職員の情報セキュリティ等のモラルの向上ですとか、デジタル化に伴う課題を御指摘いただく意見も多数ございました。いただいた御意見を参考に、次期プログラムに沿って取組を進めてまいりたいと考えております。

22ページ、本ページ以降の取組につきましては、皆様からいただいた御意見を反映させたほか、ICTとデジタルといった言葉が混在しておりましたことから、デジタルという

言葉に統一させるなど、文言の修正も一部行っております。

最後に、41ページでございます。41ページ以降は用語解説を加えてございます。こちらにつきましても、皆様からいただいた御意見を反映させて、新たな用語を加えているところでございます。

プログラム本体の説明は以上のとおりとなります。

続きまして、資料3、通しページで言いますと50ページ、横版の資料になります。プログラムの概要でございます。

1枚おめくりいただいて、通しページの52ページになりますが、第4回委員会での御意見を踏まえまして、新たなプログラムが目指す姿、これを県民、職員、県全体の視点からまとめて記載いたしました。こちらを1枚追加してございます。

また、本体の修正に併せまして、そのほか全体の一部を修正しているところでございます。

以上が、次期行政経営革新プログラムの現在の案でございます。なお、プログラム策定に関する今後の予定でございますが、この案を県議会におきまして御審議いただき、3月中に決定、公表してまいりたいと考えております。

続きまして、議事2、静岡県行政経営推進委員会意見書の案でございます。資料4、意見書案を御覧ください。通しページでいうと65ページになります。本意見書の案につきましては、先月、委員の皆様へ素案をお送りいたしまして、皆様から頂戴した意見を踏まえて取りまとめたものでございます。改めて内容につきまして、簡単に御説明をさせていただきます。

67ページを御覧ください。冒頭の「はじめに」というところでございますが、今年度、各検討テーマについて、皆様からいただきました意見の概要をまとめて記載してございます。67ページから70ページまでにかけて、今年度は次期行政経営革新プログラムの策定年であったということもありまして、プログラムの策定に当たっての御意見を中心に記載しているところでございます。

71ページを御覧ください。最後に、結び・まとめといたしまして、本年度の議論を総括してございます。感染症の拡大によりまして、デジタル化や働き方の変化に即し、社会経済に大きな変革をもたらしております。加えて、少子高齢化や人口減少の進行、あるいは技術革新の進展によって、人口構造や産業構造の大きな変化が予想され、また、デジタルは当たり前とする世代が社会的に活躍するなど、県民ニーズや価値観もさらに多様化し、

県行政を取り巻く環境は急激な変化が予想されております。

これに対応するためには、これまでの行政経営を深化、さらに深掘りさせるとともに、新たな視点に立って幅広い行政改革に取り組み、サステナブル、持続可能な行政経営を確立することが非常に重要であるとの御意見をいただいたところでございます。

今後、日々刻々と変化する状況に対して、データを活用するなど、スピード感を持って対応し、進化を続けていく必要があります、今般の困難を逆にチャンスと捉え、大胆な改革を推進してほしいという御意見を頂戴しております。

72ページを御覧ください。72ページから80ページにかけましては、各テーマごとにいただいた御意見を集約して、記載してございます。まず、72ページ、行政経営革新プログラムの総括につきましては、①に取組の内容を、②に令和3年度委員会意見として、皆様の御意見を総括的にまとめたものを太線の枠内で記載してございます。その下段には、委員会でいただいた発言のうち主なものを記載させていただいております。

総括評価といたしましては、コロナ禍の影響により伸び悩む指標もありましたが、全体としては堅調に進捗したものとする、そして、コロナ禍の社会経済情勢が大きく刻々と変わる中、それに対応する行政の在り方も変化が求められることを記載しております。

次に、75ページを御覧ください。次期行政経営革新プログラムにおける委員会の意見でございます。SDGsや脱炭素化も非常に重要な視点であり、持続可能な行政運営を推進する必要がある、とりわけDXの影響は大きく、スピード感を持って対応することが重要であること。そういった御意見ですとか、デジタル化の推進により県民の利便性の向上については、一部の県民の利便性向上にとどまってはならず、デジタルに親和性の低い集団に対し適切に配慮すること。そして、次期行政経営革新プログラムの推進に当たっては、確実な実施体制を整備するとともに、適切な進捗確認や評価が可能となる仕組みを構築すること等を記載してございます。

続きまして、77ページを御覧ください。計画策定等の見直しでございます。②委員会意見におきましては、県が策定する行政計画について、策定の必要性を検討し、必要性の乏しい計画の廃止ですとか、類似計画又は上位計画への統合など、計画策定に関する業務や経費の合理化を図ること。また、計画等に併せて設置される有識者会議についても、同様に統合を検討していくこと。さらに、内閣府において進められておりますワーキングの動向を注視して、県としても計画策定を前提とした取組手法の見直しに着手してほしいとの意見を記載してございます。

続きまして、78ページを御覧ください。外郭団体の点検評価でございます。全体の評価といたしましては、横ばいか、やや改善で取り組まれているといった御意見をいただきました。コロナの影響による施設の休止等により、経営状況の悪化が見込まれ、施設の存続のためには、県の所管課は団体とよく連携、相談をし、適切な助言指導をしていくよう、記載してございます。

続きまして、79ページを御覧ください。個別に検証していただきました一般財団法人静岡県労働福祉事業協会につきましては、「おおとり荘」について、アフターコロナを見据えた場合、経営面で大きな課題に直面することになると考えられ、このため、事業からの撤退を含め、抜本的な改革を進める必要があることから、引き続き改革成果を確認し、検証を行うよう示してございます。

80ページを御覧ください。昨年度、本委員会が教育委員会に対して行いました提言に対して、今年度の取組状況の報告を受けましたことから、これに対する御意見を示してございます。(1) 補助教材に関する取組につきましては、28年度に比べ、独占状態の寛解や、関与する教員の大幅な減少が見られ、ガイドラインに沿った改善が進んでおり、一定の成果を上げていることから、本委員会における議論を一旦終結することになるが、引き続き、教育委員会においては、デジタル教材の調達方法も含め、適切な指導に取り組んでほしいと記載してございます。

(2) 学校給食に関する取組につきましては、学校給食の公会計化は着実な進捗が見られ、県教育委員会は先行導入事例の効果を検証し、検討中の市町と共有するなど、必要な助言と支援に努めること。また、県教育委員会及び市町教育委員会は、食材の調達が適正な競争に基づいて行われるよう、自身が主体となって新たな調達先の探索に取り組むことを記載してございます。

81ページ以降は参考資料となります。

意見書案につきましては、以上となります。なお、これらの意見書案を概要として資料5にまとめてございますので、後ほど確認していただければと思います。

最後に、参考といたしまして、資料の一番最後になりますけれども、意見書以外のその他として皆様からいただいた御意見を取りまとめてございます。いただきました御意見につきましては、来年度のテーマの候補として、今後事務局で検討させていただきます。

なお、具体的な来年度のテーマ選定につきましては、また来年度の初めに決定してまいりたいと考えております。

私からの説明は以上でございます。よろしく御審議のほどお願い申し上げます。

【佐藤委員長】 どうも御説明ありがとうございました。ただいまの事務局の説明に対しまして、各委員より御意見・御質問をお願いしたいと思います。最終回でありますので、1年の委員会を通しての感想でも結構でございますので、よろしくお願いいたします。

おおむね50分程度を予定していますので、1人6分程度でお願いできればと思います。

それでは、まず最初に、大坪顧問からお願いできますでしょうか。

大坪先生、よろしくお願い致します。

【大坪顧問】 今、佐藤委員長から意見をということではありますが、私はずっとこの会議ができたときから参画して、いろいろ述べているんですけども、大変充実したいいものになってきていると思います。いつも変化の問題を述べていますが、今、大きな変化の中にありまして、この中でこういうものを着実に実行するように皆さんで見えていくと同時に、また、実行方法について、新しい見解を述べていくことができればと思って、もう一度、いただいた資料を読ませていただきました。

全体として大変よくできていて、ここまでまとまっているのは、皆さんのいろいろな御意見がうまく取り入れられて、そして事務局、委員の委員会の持っていき方も、私は大変うまかったんじゃないかなと評価しております。

大変よくできているので、これ以上申し上げることはございません。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、次に小野委員、お願いできますか。よろしいでしょうか。

【小野委員】 小野です。よろしくお願い致します。資料作成も含めた準備段階から、こうした意見書、提言書の作成に至るまで御尽力いただいて、本当にありがとうございました。

私どもはいろんな立場で意見を述べようと、例えば私は、民間経営の会社の経営者の視点を行政に反映できるものもあるかもしれないと思って言っておりますけれども、あくまでも県庁というのは公共性が高いものが第一優先ですから、なかなか難しいものとか、やる必要がないものというのは、性質上あるとは分かっておりますけれども、人口減少、その中でも少子高齢化、高齢化社会が間違いなく訪れるという現実、これに対して、当然、税収の減少、これで歳入と歳出のバランスを図る必要性が出てくる。ここが一番大きな流れなものですから、本当に長いスパンのこの県庁の流れの中では、当然人口が増えている時期というのもあって、そういうときは歳入が毎年どんどん伸びていって、日本の経済も

世界を席卷するぐらい伸びている時期もあったと。やはり出していくものが、非常にメニューも多いし、それはやめられない。

そうすると、歳出が止められない。そういったものというのは、この10年ぐらいで大分見直しをされて、かなり最終段階に来て、次のステップへ向けて歩んでいこうという表現に変わってきているなということを感じております。

ただ、私としては、いろんな取り組まなければいけないものが明確であるならば、もしかしたらお金をかけてやめなければいけないものというものもあると思うんですよね。そのお金をかけられるぐらい財源があるうちに、やめるべき内容というものはあるのではないのかなというのは、いまだ民間企業の経営者としては気になるところです。具体的には、例えば、おおとり荘とかが、そうなんですよね。もしかしたら、売却といっても、今は更地にしなきゃ売れないような御時世ですので、そうすると解体費が幾らぐらいかかって、それで売却したときにどういう形に落ち着くのかとか、そういったものも、継続してやるべきという判断もできるかもしれないので、そうではない場合の資料としても、できる限り具体的に進めなきゃいけないところもあるだろうなと感じました。

あと、学校給食、教育委員会の補助教材、これもかなり歯止めから、そういうのが当たり前の状況になってくるのに複数年かかる場合もあるので、ぜひ、そこは、仕組みとして、そういうのが当たり前になることを祈っております。本当にありがとうございました。

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、お願いできますでしょうか。

**【金川委員】** それでは、釈迦に説法みたいな話ですけども、特に全体としては意見はないんですけども、読んでいて、私なりにラインマーカーを引いたところを集めてみると、何となくこんなコメントになるのかなと思います。

その前に確認したいんですけども、これは、パブリックコメントにかかるのですか。

**【行政経営課長】** プログラムは、既にパブリックコメントにかけておりますが、意見書等につきましてはかかりません。

**【金川委員】** 分かりました。それでは、全体のコメントということでお話をさせていただきたいと思います。

まず、これは1人当たりの日本のGDPを1997年と2019年で比較したものです。この20年でOECDの中の一等国から、並みの普通の国に転落してしまったということになりま

すね。これは今の日本の立ち位置です。1人当たりGDPというのは豊かさと捉えていいと思うんですけども、このような状態になっているということですね。

今、はやりの用語として、ジョブ型雇用という問題があります。ジョブ型雇用に対応するのは、メンバーシップ型雇用ということですね。ジョブ型というのは、仕事に人がひもづけられる働き方です。

日本はずっとメンバーシップ型雇用をとってきたんですけども、どうもこれは限界に来ているのではないかとされています。メンバーシップ型雇用というのは、就職じゃなくて、就社ということですね。特に、大企業と公務の世界でみられるシステムです。いろんな要素があるわけですけども、新卒一括採用とか、終身雇用、年功序列、生活給、大部屋主義、職場内訓練、それから退職金制度、大学の入口主義。こういうもので成り立っているということです。

メンバーシップ型の雇用制度をジョブ型に変えていきたいという話なんですけれども、多分、当面はなかなか難しい話になってくるだろうと思います。

実は、こういうシステム自体が、どうも今回の改革案にさらに大きな影響を与えているのではないかと、私は考えています。

まず、長時間労働、これは日本の場合、スペシャリストシステムではないので、時間というものが評価尺度として測りやすくなってくる。テレワークに対しても、仕事が非常に見えにくいということで、阻害要因になっているということも言えるのではないかと思います。

それから、女性の活躍社会への阻害ということで、日本のそういったメンバーシップ型雇用では、職務命令としての転勤というものは、拒否できないということになります。

それから、育休の取得率も議論したんですけども、これは中身を見ますと、男性の取得率は上がってきてはいるんですけども、統計の実態は、ほとんど5日未満ということになっているので、中身を見ていかなければいけないと思います。

あと、例えば、ジョブ型雇用というのは、私、海外の役所によく行く機会があったんですけども、例えばイギリスなんかだと、彼女はマタニティーリーブだよというのをはっきり言いますが、労働市場が流動化していますので、代替専門職が代わりにちゃんとついているということですね。この辺がネックとして働いているように思います。

2点目は、やはり情報化です。これは国際的に言っても行政の情報化は遅れていると言われていたんですけども、いまだにコロナ関連の業務でファックスを使っているという



ようなことです。これは、データ統一が遅れているというのが1つの要素と考えられるんですけども、データ軽視文化やデジタルデバイトの問題でもあります。デジタルデバイトの問題なんかは徐々に解消していくと思うんですけども、この2つの問題というのはデジタル化を阻害する要素として働いているのではないかと考えられます。

次に、外国人の問題です。2020年の国勢調査の結果が出ているんですけども、国全体の人口が減少しています。日本人の人口は1.4%減ですけども、外国人の人口は43%増になっているんです。したがって、これから在留外国人を含めた施策、いわゆるワーカー、出稼ぎ労働者としてではなくて、住民として施策の中に組み込んでいくということが必要になってくるのかなと思いますし、すでに、幾つかの基礎自治体ではそういう施策を実際やっています。

これは、国の政策に依存するわけですけども、やはり将来の変化に備えて、準備をしておく必要があるのではないかなと思います。

全体にわたっての感想なんですけども、やはり制度変化というのは慣性がものすごく働くと思います。よく制度は粘着性を持っていると表現されるんですけども、先ほど紹介しましたように、ジョブ型雇用に変えるといったら、退職金制度から教育制度まで変えていかないといけないので、そう簡単ではない。なので、日本社会では合成の誤謬が今起こっているのではないかということになります。

この委員会としては、どういうことをやるべきかということなんですけども、まずはできることから着手しようということにならざるを得ません。今回も個別計画がつくられ過ぎていないんじゃないかということがありました。これは、地方分権一括法による機関委任事務の廃止に対して、個別計画による統制で、計画が非常に増えているといわれるわけですけども、こういったものを統合していくというのは、非常に良い方向ではないかと思います。

それから、あとは、先を見越した準備というのを始めておく必要があるのではないかなと思います。今回のコロナというのは1つのいいきっかけ、チャンスになってくると思いますので、先ほど言いました、外国人の問題、情報化の問題、それからジョブ型雇用、こういったものに備えて、今後を考えていく必要があるのではないかと思います。

一応、これは私の全体的な、感想、コメントということにさせていただきます。以上です。

【佐藤委員長】 金川先生、どうもありがとうございました。

それでは、次に鈴木委員、お願いしたいと思います。

【鈴木委員】 鈴木です、よろしくお願いします。1年間ありがとうございました。委員としても勉強させていただきながらの1年でした。

次期プログラムと、意見書、今回、資料をいただいたものですが、ここにもいろいろな意見を読みやすくまとめていただいているなと思います。特に、こちらに関して私から意見はございません。

1年の感想というところで、せっかくなのでコメントをさせていただきます。1年間、この委員会に参加をしてまいりまして、私的にすごく大きいトピックだったのは、まず会議の資料のデジタル化というところです。私は、すごく前向きに大きく変わったなという感想を持っています。そういう意味でも、印象強い1年でした。対応される事務局の皆さんも、大変な点もあったかと思うんですけども、私個人としては、より快適に会議に参加できるようになったと思っています。

関連する話で、どういう状態が快適かというのは人それぞれあるということが前提ではあるんですけども、次期プログラムでもそうだし、今もその取組最中ですけど、県庁としてデジタル化に取り組むぞという目標を立てられている中で、あと、関連して効率化というところにも関わってくると思うんですけども、すごく細かいところで申し訳ないんですけど、例えば私の場合だと、県の他の委員会に参加させていただいていて、例えば総合計画審議会とかですけども、そちらはまだ紙だったりとか。

全庁でやっていくぞというところで、せっかくなので、私はこの行政経営推進委員会に対応いただいているようなデジタル化というのが、ある意味、ほかの委員会とか、絡んでいいと思うんですけども、統一ルールといいますか、まず資料をデジタル化するところが標準で、それとして個別対応をどうするかというやり方のほうが、次期プログラムとしても、時代の流れ的にも合っているのかなと、個人的に感じています。

そういうところは、この委員会に関わられたり、見に来られている方は、多分そういった議論というのを把握されていると思うんですけど、全庁的にデジタル化を進めるという意識、認識共有をより図っていただけるといいと感じました。

あと、どうしても総合計画の話になってしまうのですが、あちらの委員会は、委員の人数がすごく多いのもあると思うんですけど、会議が始まる1時間前ぐらいにZoomに入室しなければいけないとなっていて、この場で言っていないかどうか分からないですけど、取りあえず全庁的にお願いしたいなど。せっかくなのでオンラインなのに、効率化という

ところで、それはどうなんだろうなと思っております。この委員会は15分前ぐらいから入ればいいですよという状態にしてくださっていて、多分このぐらいが普通かなと思います。なので、他の委員会とか、他の場でも対応できるものは、なるべく普通の感覚で使って、参加するようそろえていただけるとうれしいなと思います。

その関連で思ったのが、この委員会で出た意見とか、会合ごとに議事録をまとめていただいたりとか、年間を通して取りまとめをしてくださったりとか、いろいろあると思うんですけど、そういったものが、その都度、全庁的にどの程度共有されているのかなというのは、個人的に関心があったところです。

例えば、この場にはいない職員の方に伝えたい内容もあったときに、どの程度幹部の方たちだけでなく、行政経営課さんだけではなくて、他のセクションの皆さんに読んでいただくとか、把握していただくというのが、どういう浸透のされ方をしているのかなというのが、素朴な疑問としてありました。

例えば、様々な計画があつて、それを県民向けに分かりやすくというのを、どの計画とか、プログラムとかであっても、今言われていると思うんですけど、逆に言うと、県民は全部のプログラムを見やすいようにと言われるのに、県の方は自分のセクションのもののプログラムしかあまり把握していないと、それも違うのかなという感じもしまして。これは素朴な疑問として思ったのでコメントさせていただきました。

以上です。

**【佐藤委員長】** 鈴木委員、ありがとうございました。

それでは、次に長澤委員、お願いできますでしょうか。

**【長澤委員】** 全体としては、私もずっと委員をやらせていただいていたいて、この静岡県の不断の見直しと、変化に対するアンテナが高くて、それを認識するということと、変化をすぐ取り入れる動き方というのは、すごいなと、ずっととてもうれしく感じながら、この委員会に参加させていただきました。

今後のこととしては、やはり私、ずっと言っているように、行政のものではあるんですけども、それは県民のものでもあるし、県民とか行政以外の人へのアプローチというのも、やはり、その視点をずっとどこかにおいて大事にしていきたいなというのは、ずっと思っています。

あともう一つは、県の役割です。やはり市町、静岡県には政令市もありますので、できること、やるべきこと、あと、できないことというのも、明確に分かるように議論するこ

とが必要だと思っています。

1つ、文言として、通し番号22ページで、これはプログラムの、現場に立脚した施策の構築・推進の1行目で、これ、県民意見と書いてあるのですが、県民「の」とか、県民「に」という助詞は要らないのかなと思いました。

デジタル化のところで、県民の理解を進めていくみたいな、そういう取組の表現があるといいなと思いました。サポートが必要であるとか、オンラインを進めるというところと並べて、県民の共感とか、理解とか、必要性というのが表されているといいなと思っています。

同じように、やはり30ページもそうですけれども、「利便性」というところに集約してしまわないで、それが県民にとって必要なことというのが分かるといいなと、改めて思いました。

あと、大きな話として1つ、意見書です。通し番号71ページと、あと、概要版の64ページ、最後、まとめのところになると思うのですが、この71ページの一番最後の段、今後を展望する中でという、このまとめの中に、どこか、どこでもいいので、「県民幸福度の最大化を目指して」というところをぜひ入れていただきたいと思います。そこがアウトカムなんだということがないのですよね。

最後の概要版の64ページ、「新しい時代へ、県の仕事を変革します」という、この宣言はとてもいいのですが、そこにも「県民幸福度最大化を目指して県の仕事を改革するんだ」という宣言が、私は県民のために必要なのかなと思います。それが、先ほど申し上げた、県の役割とか、あと県の存在とか、これは何のためにやっているんだというところを、もう少し県民自身にも分かってもらうためにも、表現をすることが大事かなと思います。

1つ、蛇足ですけれども、最後に計画策定見直しの件で、統合、合理化は必要だなと思いますし、先だっても上位計画に包括するような話がありましたし、それはいいのですが、そもそも行政の仕組みとして、計画というのは、事業や予算の根拠にしている人もたくさんいるのです。

とすると、簡単に合理化しようね、包括できるね、統合してもいいんじゃないと言うのですが、実際それがあることと、ないことで、何か変わるのか、事業に影響されるのか、予算取りができないのか、政策が進まないのかというデメリットというのもしっかり確認した上で計画を見直していく。もしくは、行政の仕組みを計画や、要綱とか、条例とかがなくても、必要なものができるのであればいい、そういう仕組みに変更するのであればいい

いですが、今の行政の仕組みであると、計画があることでできることが多いと思うので、その辺りは見直しというか、今後、検討していただければなと思います。以上です。

【佐藤委員長】 長澤委員、どうもありがとうございました。

それでは、次に古谷委員、お願いいたします。

【古谷委員】 古谷でございます。1年間ありがとうございました。静岡県の新ビジョン、後期アクションプラン、最小の経費で最大の効果を生む行政経営、大変期待したいところでございます。私も8年近くこの委員をやらせていただく中で、もうそろそろ終わりでございますので、学校給食について少し意見を述べさせていただきたいと思っております。

一部、私、学校給食関係の仕事をしておりますので、その辺がほかの委員さんとは違う視点があるかもしれません。そもそも、この学校給食に関しては、透明性と公平性の確保について、私たちはずっと議論をしてきたわけでございまして、ガイドラインもつくり上げてきたわけでございます。大変内容の濃い、意義ある議論をしてきたと思っています。

しかし、教育委員会も、行政さんも、一生懸命やられましたけども、新たな課題がやはり出てきているような気がいたします。それは、行政担当者は2年ごとに代わっていきますけれども、学校給食会への認識の違い、それから、教育委員会の学校給食への規制権限がないために起こっている気がいたします。

それはどういうことかといいますと、残念だったのは、先の委員会で話がありました、価格差の補填方法の検討とか、調達委託料の財政負担という言葉が出てきているのです。このような話は、今まで皆無なんです。こういう話が出てくること自体が、もう認識のずれが出てきているのではないかと思います。

話をすると長くなりますけども、私は、このまま学校給食会の独善と独占を許していきますと、これは確実に学校給食の値上げにつながるわけです。学校給食会に対抗する輸送手段であったり、価格の対比がないわけです。では、それをどうつくり上げていくかは、これからの大きな課題だと思いますし、やっていかなければいけない問題だと思います。透明性と公平性の確保が本当に難しくなってくると思います。一応、この委員会での検証は終えたとしても、第三者委員会を設置しまして、学校給食会を見守っていく必要があるのではないかなと思っております。

以上、私の意見です。

【佐藤委員長】 古谷委員、どうもありがとうございました。

では、次に吉村委員、お願いできますか。

【吉村委員】 吉村です。1年間、委員をさせていただきまして、ありがとうございます。プログラム等の資料を拝見させていただきまして、非常によくまとまっていると思いますので、その点に関して、私の意見はありません。

それで、すごくよくまとまったプログラムで、しかも、改革を進めていくという熱意がすごく伝わりますので、ぜひその熱意を実行のほうに移していただきたいと思います。

それで、1年間、私は委員をしてきまして、生意気なこともいろいろ申し上げたような気がしております。私も一県民でございますので、県民としてやはり行政には期待したいという思いで申し上げたことだと思っていただければと思います。次期以降もやることになるのでしょうか。そのような視点で、これからもいろいろ御意見を申し上げていきたいと思っています。

簡単ですけど、以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

委員の皆様方から、1年間を振り返りながら多面的な角度で意見をいただきまして、ありがとうございます。

最後に、私から、まとめに意見・感想を述べさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。先ほど事務局から説明がありました、次期の行政経営革新プログラム2025と意見書の両案とも、委員の皆様と同様な感想でございますが、要点がよくまとめられておりまして、特に異存はありません。大変御努力いただきまして、ありがとうございました。

申すまでもないことですが、この2年間を振り返りますと、100年に1回と言われるような歴史に残る時期に我々は来ていると。それは、パンデミックでありまして、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行、4億人の人が感染しているという状況でございます。現在もお、ぎりぎりの事態が続いているという状況にあるわけでありまして。

こうした混乱、不安と、それから先行きが不透明という中での静岡県の新ビジョン、大きなアクションプラン、それから、この行政経営革新プログラムであります。基本的に時代の趨勢、トレンドはどうなのかと。この計画の最終年度であります2025年度には、団塊の世代が全部後期高齢者、75歳以上になるという超高齢化社会、しかも、このコロナで出生数が減っているという、少子高齢化、人口減少というのが非常に進んでいるというのがあります。

それから、働き方改革で、いろいろな働き方が今議論されている。先ほど金川委員から

話がありましたが、ジョブ型雇用というような問題が出てきている。それから、日本経済が非常に低成長であると、こういうトレンドです。こういうトレンドが時代の趨勢だとすれば、さらにこのコロナ危機によって、社会変異、よく新たな日常と言いますけれども、こういう新たな日常への移行ということも踏まえて、ここに掲げられている政策や施策が望ましい方向性に行っているかどうかということの確認が、まずもって重要なこととおもいます。

それから、特に新たな日常ということへの適応として、今クローズアップされているのは何だろうかということですが、1つは、医療と健康だと思います。感染症とともに我々は生きているわけで、このリスクへの対応。それから、高齢化社会も含めまして、医療、福祉、健康づくり、医福連携と言いますけれども、医療と福祉と健康づくりをどう連動させていくかという問題。

それから、2つ目は、デジタル社会になっていくことで、デジタル社会を前提として、安心安全なインフラの整備や制度をどうするのか、こういう問題、それから、それをどう活用するかという問題が出てくる。

3番目ですが、グリーンであります。グリーンというのは、気候変動問題への対応、それから、エネルギー調達、脱炭素化の技術開発や市場化、こういうような問題がありまして、この3つの分野における取組を強化していかなければいけない。

それから、よくレジリエンスということを使うわけですが、変化適応力です。この変化適応力をどう発揮して、持続可能な行政経営をどう実現していくかということ、やはり問われているのではないかと思います。

よく最近、企業経営におきましては、こういう技術革新の時代、変化の激しい時代の中でもどういう経営が有効かということで、よく両利きの経営と。両利きというのは、右手と左手、両手をうまく使って経営成果を上げるということで、両利きの経営ということがよく言われます。こうした民間の経営の手法も行政経営に応用していただいて、これまでの行革のテーマというものをさらに深掘りするというか、深く化ける深化、深化させること。それから、一方、左手では、新しい視点や発想に立って、効果的な改革を試行錯誤しながら探究、チャレンジするということを進めまして、深化と探究、これによって行政組織全体の活性化や進化につなげていくということが望まれるのではないかと考えております。

この度のコロナ禍で、いろいろな変化が加速しているというのは皆さんのおっしゃると

おりでございます。特に医療や教育体制の整備、それから所得の格差や貧困が拡大しているという問題、それから財政負担が非常に拡大しているというような、新たな課題が顕在化している。解決を迫っているということであろうと思います。

こうして考えますと、さっき古谷委員が教育委員会の問題をおっしゃっていたり、それから学校給食会、それから、小野委員からのおおとり荘の問題等もありました。よく考えてみますと、こうした全ての仕組みというのは、戦後、学校給食の場合は、食糧難の時代、食料統制法の時代に都合のいいシステムとして発足したものでありますし、おおとり荘の問題については、従業員の福利厚生ということで、中小企業の会社が社員全体でレジャーをしたり、旅行に行ったりというようなニーズがあった時代のシステムでありました。

既に戦後75年以上たっています。昭和、平成ときて、今は令和の時代です。ですから、当然こういうシステムや仕組みの在り方も進化していかなくてはいけないわけで、こうした意味で新しい仕組みや、ビジネスモデルというのがどうなのか。この委員会でさんざん議論して、経験してまいりましたので、あとは古谷委員がおっしゃるように、当事者、教育委員会、あるいは担当課とよく打合せをしていただいて、協議会をつくるなり何なりの方向性を出していくのが、やはり望ましい方向性ではないかということを感じました。

最後でございますが、行政経営という観点から考えますと、コロナ禍が県の行政にどんな影響を与えているんだろう、どんな課題があるんだろうということ、一度総括して検証してみることが必要であるとともに、民間の活力や能力というのを積極的に活用していくと。

それから、課題対応能力のある人材を育成していただく。あるいは、皆さんがおっしゃいましたような多様な人材や女性活躍を含めまして活躍できる職場づくり等を進めていただいて、新たな課題に対応できる効率的な行政組織の整備を進めていただく。そのことを通じて、さっき県民幸福度の最大化という話がありましたけれども、県民の信頼性を高めるような、特に質的に行政が向上するような行政改革をぜひ進めていただきたいということ、大いに期待したいと思いました。

以上でございます。

一通り委員の皆様から御意見をお伺いしましたが、何か追加でお話したいというようなことがあれば、いかがでしょうか。

では、大坪先生、お願いします。

【大坪顧問】 今、委員の方がすばらしい御提案、また御意見を述べられておりました。



私も全く同感なんですけど、行政改革の中で1つだけ、私はいつも言いそびれて、どうしたらいいのかと思っている問題があります。それは、実際いろんなことを実行するのは産業人なのです。産業人がさっき言われたジョブ型にするのかどうなのか。あるいは、この社会をどうやって税収がたくさん集まって、たくさんいい給料を払ってあげるような社会にできるのか。

そういうことを考えて取り組んでいただく、そういう姿勢が今後ものすごく必要なのではないかと思うんです。改革するとか、いろんなことをやるのは、結局産業人なのです。我々は意見を述べる。行政はそういう環境をつくったり、仕組みをつくったりするけれども、実際、産業人の人たちが自分たちで出てきてやっていく、俺は静岡県をこうするんだというような意気込みがなければ、いろいろなことはできないんですね。

だから、将来、行政改革の中に産業人の人も入ってきて、産業界を改革してもらうような意気込みを持ってもらいたいと思います。

それから、2番目は、ここでやっていることはすばらしくて、他県でこんなことをやっているのかなと思うぐらいなので、これ始まったときは、日本中から静岡県の行政改革はすばらしいと言われて、私も皆さんと一緒に東京に行って講演したくらいです。ぜひ、静岡県モデルは日本のモデルになるんだというぐらいの意気込みを持って、また次の改革に取り組んでいただく。

モデルをつくるんだと、日本のリーダーになるんだというぐらいの意気込みがやはり必要で、もしかしたら世界のリーダーぐらい、そんな勢いが必要じゃないかと。そういう高いモデルをつくりますと、いろんなアイデアが出てきますので、それにはいろんな仕組みも必要かと思いますがけれども。やはり、そういう意気込みも持っていったほうがいいのではないかなと思っていますので、ちょっと追加発言でした。

**【佐藤委員長】** ありがとうございます。

長澤委員、お願いします。

**【長澤委員】** すみません、もう言う機会がないかもしれないと思って、最後に。今、大坪先生が最初に言われたこととポイントは同じなんですけど、多分方向は逆だと思います。先ほど、県にできないことという話をさせていただいて、特に私も教育委員会でいろいろな委員をやっているところもあって、そこでいつも感じることなのですが、できないこと、要するに限界というところも見極めることを知るのが、すごく大事なことだと思っています。

教育委員会、特に教育の部分は、今、大坪先生が言われたように、現場ということですよ。教育も、市町が現場なんです。特に義務教育に関しては、市町が全部決めているのです。だから、補助教材も、学校給食会も、県で方向を示したり、モデル、ガイドブックを作ったりして、あるべき姿というのを示しても、なかなかそうはいかないというのは、決定者というか、施策者は市町になるんです。

でも、そこがどうしても、皆さん、すれ違っていたりとか、あと認識が同じではなくて、私ども、県に期待して、こうなったらいい、あんなだったらいい、こうしたほうがいい、もっとこうすべきだというのを言われるんですが、それは限界なんです。もちろん、掲げることが大事ですし、それを広く県として示して、皆さんに見せて、どうぞお願いしますということとはしないといけないんですが、その限界を知る、もしくは、これはできるけど、ここからはできないんですということも、ちゃんと示すということは、これから誠実さにつながってくるのかなと思います。

期待と、あと期待に対する誤解に基づく期待というんですか、そういうのは整理していかないといけないだろうなど。大坪先生が言われたように、取り組むのはあなたよ、というところを明確にしていくということも、これからすごく必要なのかなと思っています。それでこそ、絵に描いた餅じゃないですけど、実際に、誰がどう動いていくのかということも、ころがつながっていくのかなと思いますので、できること、やるべきことと、あと、できないことも、これから示して行ってほしいと思っています。

以上です。

**【佐藤委員長】** そのほか、よろしいでしょうか。

それでは、一通り御意見を伺いましたので、この行政改革プログラムにおきましては、委員の皆様の御意見も踏まえまして、事務局で修正をお願いしたいと思います。

それから、意見書についても、皆様の御意見を踏まえまして、意見書の修正につきましては、誠に恐れ入りますが、私に一任していただくということでよろしいでしょうか。

(「よろしいです」の声あり)

**【佐藤委員長】** ありがとうございます。それでは、そのようにさせていただきたいと思います。どうも、長時間ありがとうございました。

以上で、本日の議事を終了したいと思います。委員の皆様には長時間にわたり、熱心に御議論いただきました。誠にありがとうございました。また、この1年間、御協力をいただいたことに深く感謝して、御礼を申し上げたいと思います。

それでは、会議の進行を事務局にお返しいたしますので、よろしくお願いいたします。  
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、事務局より今後の予定について連絡いたします。本日、御審議いただいた意見書案につきましては、いただいた御意見を踏まえて修正を行い、佐藤委員長の御了解をいただいた上で、確定いたします。確定した意見書については、3月下旬に知事に手交する予定としております。

それでは、閉会に当たりまして、経営管理部長の杉山から御挨拶申し上げます。

【経営管理部長】 経営管理部長の杉山でございます。今日は、御多忙のところ、行政経営推進委員会に御出席いただきまして、誠にありがとうございました。委員の皆様には、平成30年度から4年間にわたって、現在の行政経営革新プログラムの進捗管理のほか、外郭団体の点検評価ですとか、補助教材・学校給食の対応状況に係る検証など、いろんな議論を重ねていただきました。

特に今年度は、「次期行政経営革新プログラム」について、延べ4回にわたって、大変多くの時間を費やして御議論をいただきました。新型コロナウイルス感染症の拡大、それに伴う社会のデジタル化の加速ですとか、人口減少の進行ですとか、DXの進展による人口構造、産業構造の変化など、変革の時代を迎える中で、将来を見据えた様々な課題や、改革の方向性をお示しいただいたと思っております。

県行政には、デジタル技術を積極的に導入・活用して、業務の効率化ですとか、紙主体の業務からデジタル主体の業務への転換を進めること、職員がより能力を発揮しやすい職場づくりを展開していくことなど、いただいた御意見を次期プログラムに盛り込むことで、時代に即した実効性の高い計画ができていくものと考えております。

話はそれですが、私は経営管理部長に一昨年就任しました。そのときに、うちの部の中で大きな課題だったのは、公文書の管理でございます。実は県庁に1万5,000箱、永年保存文書が地下の倉庫に眠っております。もう入るところがないということで、新しく書庫を建てる、そのための予算要求をするというのが大きな課題の1つだったのですが、2年たつて、そういう予算要求は一切しない、文書をデジタル化していくんだという方向に変わったということでございます。

この2年は本当に大きな変革があったなど。私も予算の面ですが、実感しております。

昨日、国が、紙ではなくて電子媒体で保存したものを公文書の本本（ほんぽん）としま

すというガイドラインを出しまして、世の中、変わっているなどいうのをしみじみと実感している次第でございます。

さて、教育委員会に関する課題につきましては、旧来の仕組みを大胆に見直すべきであるというような基本的な考えの下、今後のあるべき方向性について御提言をいただきました。補助教材につきましては、作成に関与している教員の大幅な減少ですとか、特定業者による独占状態に改善が明らかに見られております。学校給食につきましては市町の仕事ということもありますが、一方で、着実に公会計化が進んでいるということ、もう一つは、お米等の調達为学校給食会以外からされる場合が増えているなど、少しずつ改善が見られていると感じております。

皆様に課題の解決に向けた具体策をお示しいただいたおかげで、様々な視点から熱心に、我々もいろいろな対応ができたと考えております。

4年間で御議論いただいた内容は、他にもまだまだございますけれども、来年度以降につきましても、次期プログラムの目標達成に向けて具体的に、スピーディーに取り組んでいきたいと考えておりますので、引き続き御指導を賜りますようお願いいたしまして、私の挨拶といたします。

どうもありがとうございました。

【司会】 それでは、以上をもちまして、第5回静岡県行政経営推進委員会を閉会いたします。1年間、本当にありがとうございました。

— 了 —