

令和4年度第1回静岡県行政経営推進委員会

令和4年8月23日

【司会】 定刻となりましたので、ただいまから令和4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、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、吉村委員が所用につき御欠席でございます。

それでは、開会に当たりまして、土村経営管理部長より御挨拶申し上げます。

【経営管理部長】 本日は、お忙しい中「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。

当委員会は、本県の行政経営の一層の推進に向け、平成23年度に設置したもので、本年度から新たな任期がスタートいたしましたので、本日皆様にお集まりいただきました。大坪委員、小野委員、金川委員、佐藤委員、鈴木委員、吉村委員には、前期から引き続き委員に御就任いただくことになりました。昨年度まで貴重な御意見、御提言を賜りましたことにつきまして、心から感謝申し上げます。本年度もどうぞよろしくお願いいたします。

また、新たに委員に御就任くださいました平澤委員、山田委員には、感謝申し上げますとともに、諸課題に対する改善策、解決策等につきまして、遠慮なく御意見をいただければ幸いです。

昨年度、本県では、財政運営の基本指針としまして、県民幸福度の最大化の実現を目指す総合計画「静岡県の新ビジョン 後期アクションプラン」を策定いたしました。この新しいビジョンにおいて行政経営は、12の政策分野に横断的に関わり、全体最適という視点

で取り組むべき、政策の実効性を高める行政経営として位置づけておるところでございます。

これを踏まえました分野別計画といたしまして、今年度から4年間を計画期間とする「静岡県行政経営革新プログラム2025」を、当委員会の御審議を踏まえて策定いたしました。このプログラムでは、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取組方針に掲げ、県を挙げて実効性の高い政策の推進を図ることといたしております。

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、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たいと考えております。委員の皆様方におかれましては、本県のさら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。私の挨拶とさせていただきます。本日はよろしくお願いたします。

【司会】 ありがとうございます。

本日は、新しい任期の委員の皆様による最初の委員会でございます。委員長決定までの進行は、前委員長であります佐藤委員にお願いいたします。

【佐藤委員】 佐藤でございます。本年度もどうかよろしくお願いたします。

議事を進める前に、新たに就任されました平澤委員と山田委員に自己紹介をお願いしたいと思います。初めに、平澤委員、お願いいたします。

【平澤委員】 平澤文江と申します。浜松市天竜区水窪町でまちづくりネットワークWILLというNPO法人を運営しております。前年度までこちらで委員を務めておられました長澤弘子さんから、ぜひ行って勉強してこいと背中を押されて参りました。長澤さんのようにピリリとした意見を言えるタイプではございませんが、山に住み、地域の人たちと一緒に暮らしやすい地域をつくろうという活動をしている立場として、御参考になるような意見が提案できるといいかなと思って参りました。皆さん、どうぞ御指導いただきますよう、よろしくお願いたします。

【佐藤委員】 ありがとうございます。よろしくお願いたします。

それでは次に、山田委員、お願いいたします。

【山田委員】 この度、委員にならせていただきました山田でございます。会社は焼津水産化学工業という会社でございます、本社は焼津でございます。静岡に事務所があるものですから、私はいつも静岡にいます。今、創業164年の会社として、主には調味料とか健康食品の素材なんかを作っている会社で、B to Bの会社でございます。

そんなB to Bの地方の中小企業が、県の行政経営推進委員という大役にならせていただくということで大変プレッシャーも感じていますし、やりがいも感じているところでございますけれども、我々のこれまでの経験とかそんなものが静岡県の推進のためにお役立てできましたら幸いですので、忌憚ない意見を申し上げることもございますが、何とぞ御容赦いただきますよう、よろしく申し上げます。

【佐藤委員】 どうもありがとうございました。

それでは、議事により、委員長を選任したいと思います。静岡県行政経営推進委員会設置要項第4条第1項において、「委員長は、委員の互選により決定する」こととされております。どなたか、委員長の選任について、御意見はございませんでしょうか。どうぞ。

【鈴木委員】 すみません、鈴木です。本年度もよろしく申し上げます。

僭越ながら、できれば、引き続き佐藤委員に委員長をお願いしたいと考えておりますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【佐藤委員】 ありがとうございます。その他、特に御意見はありませんでしょうか。

意見がないようですので、自分で言うのも変ですが、私が委員長を務めますので、どうかよろしくお願ひしたいと思います。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、どうかよろしくお願ひ申し上げます。

【佐藤委員長】 それでは、併せまして、静岡県行政経営推進委員会設置要項第4条第3項において、委員長は「顧問を指名することができる」旨を、同条第5項において、「委員長代理を指名する」旨を規定しております。

顧問につきましては、前任期に引き続き大坪委員を、委員長代理には小野委員をそれぞれ指名したいと思います。両委員におかれましては、任期中どうかよろしくお願ひ申し上げます。

それでは、議事を進めたいと思います。本日は第1回の委員会ですので、1年間の開催方針について委員の認識を共有したいと思います。議事の2番目、令和4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。

【行政経営課長】 行政経営課長の兼子でございます。本年度1年よろしくお願ひいたします。それでは、私から、本年度の本委員会の開催方針案について、御説明いたします。

資料の1ページ、資料1「静岡県行政経営推進委員会令和4年度開催方針」を御覧ください。よろしいでしょうか。

まず当委員会の目的でございますが、1の「委員会の目的」に記載のありますとおり、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の課題の検討、それから、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いたしております。

次に、2の「開催スケジュール及び検討テーマ」でございます。本年度は3回の委員会の開催を予定してございます。

第1回の本日は、平成30年度から令和3年度までの4年間を計画期間としておりました静岡県行政経営革新プログラムが終了いたしまして、4年間の取組状況の取りまとめをいたしましたので、後ほど御報告させていただきたいと考えております。

また、11月の第2回委員会では、新たな検討テーマとして、業務のペーパーレス化につきまして、御意見をいただきたく存じます。また、このほかに、例年御議論いただいております外郭団体の選定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、2月に参りまして、第3回委員会におきましては、本年度の議論を意見書として取りまとめたいと考えております。

なお、審議の状況によりましては、審議の内容の順序の変更や追加等もあり得るということをお含みおきいただきたいと思います。

次回以降の具体的な開催日程につきましては、追って日程調整をいたしますので、よろしく願いいたします。

それでは、引き続きまして、本年度第2回目の委員会で御議論をお願いしたいと考えております。業務のペーパーレス化につきまして、本県のこれまでの行財政改革・行政経営の経緯にも簡単に触れながら、補足をさせていただければと思います。

次のページに参りまして、「本県の行財政改革・行政経営の経緯」を御覧ください。本資料は、事前にお送りした資料に含まれておりません。今回、本日新たに追加した資料となります。申し訳ございませんでした。資料のほうよろしいでしょうか。

こちらの資料に、本県のこれまでの行財政改革・行政経営のおおよその特徴を簡単にまとめてみました。本県では、平成6年度、7年度に、予算や職員数を一律に削減してまいりました。これまでの節約型の行財政改革から、生産性の向上を目指す行財政改革に方向転換いたしまして、平成7年度からは、業務の抜本的見直しにより成果の達成を目指す、リエンジニアリングに取り組んできたところでございます。

また、平成15年度からは、ニュー・パブリック・マネジメント（新公共経営）の考え方にに基づきまして、指定管理者制度などによる民間経営手法の導入と最適な実施主体の選択、そういったことに取り組んでまいりました。さらには、平成23年度以降は、県全体の行財政運営の効率化・最適化による地域力の向上を図るため、市町・県民・民間との連携による行財政運営を推進しているところでございます。

平成30年度から、昨年度までは、こうしたこれまでのBPR、NPM、地域主権といった取組を継続いたしながら、新たな方向性として、職員の働き方改革による行政の生産性向上に取り組んでまいりました。一方で、近年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大や大規模災害への対応など、予測不能な突発的な業務が増加しております。

このような中で、県行政の生産性をより向上させていくためには、業務の構造（仕組みの）改革とデジタル化に取り組んでいく必要があると考えまして、昨年度末に策定いたしました行政経営革新プログラム2025にも明確に位置づけした上で、取組の一層の推進を図るということにしたところでございます。

プログラムの詳細につきましては、後ほど次の委員会の中で説明させていただきますが、こうした流れの中で、なぜ今、ペーパーレスの推進が必要なのかということについて御説明したいと考えております。

次のページ、資料2を御覧ください。今後、行政の生産性をより向上させ、県民の利便性の一層の向上を図っていくためには、近年では、業務のデジタル化・デジタル技術の活用は不可欠なものとなっております。また、来たる人口減少社会におきましては、行政における労働力の確保自体も困難になる、それから、行政のサービス水準を維持させるためには、機械に任せられる作業的な仕事、そういったものは機械に任せ、限られたマンパワーについては、政策形成や施策立案といった創造的業務に注力できるような仕組みに変えていく必要があると考えております。

こうした状況を踏まえまして、デジタル化による行政の効率化を進めていく、あるいはテレワークなどの新たな働き方により職員が能力を最大限発揮できる環境・体制、こういったものを整えていく際には、業務遂行上の最も基本的な資源である情報資産が紙のままでは、業務のデジタル化を進めることができません。

ここで例えば一例を挙げますと、現在、県では、県民等から県に対する各種申請につきまして、電子申請システムを使いまして電子申請の利用促進を図っております。このシステムを利用した場合、申請自体は電子データで行われるのですが、その後の県内部の事務

処理では、例えば届いた申請データを紙に一旦印刷した上で審査をして、その結果を紙で起案・決裁し、審査結果を紙で通知するといったように、一連の業務の流れの一部分だけが電子で処理されているだけで、業務フロー全体の見直し・効率化が図られていないケースといったものがまだまだたくさん見受けられるといった状況でございます。

行政におけるペーパーレスといたしましても、このほかにもいろいろな種類・観点があるとは思いますが、このような非効率的な状況を打開するために、まずは、これまでの紙ベースでの処理を原則とした業務の進め方から、原則電子ベースによる業務への転換を図るといったことが重要かと考えております。

長くなりましたが、このため、次回第2回委員会におきましては、業務のペーパーレス化をキーワードとした、県が今後目指すべき業務の進め方・方向性につきまして、御議論いただきたいと考えてテーマを設定させていただきました。

私からの説明は以上となります。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。事務局のただいまの説明にありましたとおり、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まして、新たに、業務のペーパーレス化について、委員会で審議を行いたいと思います。

これらについて、御意見がございましたら、よろしくお願ひしたいと思いますが、委員の皆様、いかがでしょう。小野委員、お願いします。

【小野委員】 小野と申します。1年間よろしくお願ひいたします。

ペーパーレスと書いてあるのですからペーパーレスだろうと思いますが、これが果たしてデジタル技術の活用ということによる生産性の向上になるのかどうか。一つ目安としては、紙を減らすという、資源を、できるだけ枯渇資源を使わないという意味では、一つのベンチマークとして、どれぐらい使用のコピー数が減ったとか、そういうのはできると思うんですけども、生産性について、紙ベースから電子ベースへの業務の転換、私も民間企業をやっています、こういうことも当然考えたりもしますけれども、担当者が非常に大変なところもあり、今日みたいに紙もやっぱり用意しなきゃいけないとか、リテラシーの部分もありますけれども、デジタル技術を使い切れる、これを活用する人の利用技術というのかな、日々使っていない人がいきなり仕事でぱっと渡されても難しい。当然、年齢的なことで、もう紙なんか使ったことない人がどんどん若手で出てくる一方で、紙じゃないと分からないとか、使い方が分からない、その説明をするのにまた若手がたくさん時間を取られていく。この繰り返しをすることによって、最終的には一定水準のレベルまで

落ち着くということで時間経過が当然必要だと思うし、その経過をどう計画性を持たせるのかというのが今後、この中に出てくるのかちょっと分かりませんが、必要だなというのが第1点です。

もう1個は、「生産性の向上」に向けた視点の一番上の県民の利便性の向上、これが時代が、今タブレットですけれども、あるいはノートパソコンとか、ではなくて、やっぱりスマホベース、スマートフォンのベースで市民がもうほとんど。私なんかは宿泊業をやっていますけれども、かつては1割も満たないようなスマホからの予約が、今8割、9割、見ている人も8割、9割。ということは、そっちが先にありきで、そこで見られないと、例えばPDFで見られるとやっても、スマホではとても見られるような見せ方ではない。例えば横展開を縦展開にやっぱりしていかないといけないとか、見たところをページめくりじゃなくてずっとつながっているような作り方をしなきゃいけないとか。

そういうのが含まれてこないと、DXという言葉に、デジタルトランスフォーメーションを意識して転換とかでやっていると思うんですけれども、利用者目線で作っていくということと、県民の行政の、要するに、内製化の業務のデジタル化ということと、市民サービスに向けたものというのはやっぱり区別していかないと、蓄積されていく資料としての必要性と、リアルタイムな情報活用、陳腐化された情報じゃなくて、常にアップデートされていくという情報を活用する人たちというのはやっぱり全然違うものですから、その区別をきっちりしていかないと。

全部PDFにしていけばいいのかとか、ホームページがちゃんと出来ていて、何人が見ているといっても、私なんかのホテルで、さっき言いましたけれども、すごい見る人は増えているけれども、やっぱり1ページしか見ていなかったり、トップページを見て、使いにくかったらすぐ別のページに、ほかのホテルへ行っちゃうわけですから。そうじゃなくて、2ページ、3ページちゃんと掘り下げてこの人たちは見ているかなというのが、真の生産性の向上だと思うんです。

それによって何がメリットがあるかということ、行政に連絡が来る人が減るんですね。電話の対応が減るとか、メールのクレームみたいなものが減るとか、役所に来る人が減るとかいうと、決して悪いことではなくて、要るスタッフの必要数が適正化されてくるということなので、やっぱりそういうこと目線を持って取り組んでいければ、遠い道かもしれないけれども、必ずその道にはつながっているということになると。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

ほかに御意見はありませんでしょうか。もしないようでしたら、今の御意見も含めまして、次回以降、この2つのテーマについて議論を進めていくということで皆様よろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

【佐藤委員長】 それでは、次の議事に移りたいと思います。議事「(3) 静岡県行政経営革新プログラムの取組状況」について、事務局から説明をお願いいたします。

【行政経営課長】 それでは、次の議題に移ります。議事の3番、静岡県行政経営革新プログラムの取組状況でございます。

本日は、新たな委員をお迎えした任期の最初の委員会ということとなりますので、昨年度までを計画期間としておりました旧の行政経営革新プログラムの取組状況、それから、今年度から4年間を計画期間とする新たな行政経営革新プログラム2025の概要につきまして御説明いたしたいと思います。

まず、資料3「静岡県行政経営革新プログラムの取組状況」を御覧ください。資料のページ下段の中央にございます全体の通しページで3ページということになります。以下同様に、ページ下段中央の全体通しページで御説明いたしますことを御承知おきください。

この資料では、静岡県行政経営革新プログラムに掲げました2018年度から2021年度までの4年間の11の成果指標、それから、40の進捗評価指標の進捗状況等の概要をまとめてございます。表の一番右の「実績」の欄には、それぞれの指標の目標値に対する計画終了時点の実績を記載しております。前回計画策定時の直近の実績でございます2016年度を基準値といたしまして、そこから2021年度末の目標値に向けた指標の上昇の程度をAからCで評価しております。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いうことにしております。11件の成果指標の詳細は3ページから4ページにございます表のとおりとなっております。

次に5ページを御覧ください。行政経営革新プログラムに掲げました成果指標及び進捗評価指標の計画終了後の評価結果を柱ごとにまとめてございます。プログラム全体では、全51指標から集計中のものを除きます43の指標のうち、22の指標で目標値を達成しております。取組の柱のⅠ-1、Ⅱ-3で集計中を除く全ての指標が目標値以上となっている反面、Ⅰ-3の連携・協働でありましたり、Ⅱ-1の最適な組織運営等の柱では、C以下の評価となっている指標が多くございます。

次に、6ページを御覧ください。6ページから7ページにかけては、2021年度時点の実績が目標値を上回った22指標をまとめてご紹介します。なお、新型コロナウイルス感染症の影響がありました指標につきましては、表の右側に※印を表示しております。

また、8ページから9ページにかけては、進捗が基準値以下またはC評価となっている11指標をまとめてご紹介します。

次に、10ページを御覧ください。新型コロナウイルス感染症に伴う指標への影響について、簡単にまとめてご紹介します。上段部分は、新型コロナウイルス感染症関連情報の提供機会の増加、また、県民の関心の高まりを受けまして、広報関連の指標につきましては、目標値を達成したものが多く見受けられます。下段につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のために、イベント等の開催制限、職員の出勤調整、新たな業務への対応等によりまして、タウンミーティングの開催回数や指定管理者制度導入施設における利用者数、職員の総労働時間等についてマイナスの影響を受け、これらの指標については目標値を達成できなかったとの結果となっております。

次に、11ページを御覧ください。行政経営革新プログラムにおいて関連する取組として、全269項目の取組状況を記載しております。こちらの表に記載のとおり、取組項目は毎年度目標の達成状況を評価する取組と、2021年度に達成するという目標期限を設定している取組に大別されております。そのうち、毎年度目標の達成状況を評価する取組につきましては、151項目が目標を達成した一方で、33項目が目標未達成となりました。また、目標期限を設定している取組につきましては、37項目が目標を達成した一方、32項目が目標未達成となっております。取組項目全体を見ますと、全体の70%に当たります188項目が目標を達成し、全体の24%に当たる65項目が未達成となっております。

以上、2018年度から2021年度までの4年間の取組結果を見ますと、昨年度、次期プログラムを議論いただくに当たりまして総括評価をいただきました昨年度2020年度までの3年間の結果と同様の傾向となっておりますことを御報告いたします。

続きまして、12ページの資料4に基づきまして、静岡県行政経営革新プログラム2025の概要につきまして、改めて御説明いたします。

13ページを御覧ください。本プログラムの策定の経緯についてであります。本県では、昭和60年度から行財政改革大綱を策定しており、その流れを汲みまして、平成29年度に行行政経営革新プログラムを策定いたしました。先ほど4年間の結果を御報告したものがこちらでございます。そして、これまでの取組状況を踏まえ、昨年度1年間、当委員会で御議

論いただきまして、行政経営革新プログラム2025を策定いたしました。

14ページに参りまして、この新たなプログラムが目指す姿でございます。本プログラムに基づいて行政経営を推進し、本県を県民にとって魅力的な地域に、また、職員にとっては働きやすい県庁、そして、サステナブル社会を実現するため、次代に向けた仕組みを構築してまいります。

15ページを御覧ください。第1章「計画の位置付け」でございます。「行政経営革新プログラム2025」は、本県の県政運営の基本指針であります総合計画「静岡県の新ビジョン 後期アクションプラン」に掲げます12の政策分野に横断的に関わり、これらの政策の実効性を高める行政経営に取り組むことで、静岡県の新ビジョンの実現を促進する分野別計画として位置づけております。

次に、16ページの第2章の「1 現状と課題」でございます。人口減少や、それに伴います税収の減少等の課題を含めまして、当委員会からも昨年度多くの御意見をいただいたところでございますが、社会経済情勢の変化等によりまして、県民のニーズや、行政経営上の課題といったものが多くございます。

こうした現状と課題の認識を踏まえまして、次の17ページにありますとおり、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まして、1の現場に立脚した施策の構築・推進、2のデジタル技術を活用した業務革新、3の生産性の高い持続可能な行政運営の3つの柱によりまして、政策の実効性を高める行政経営を推進していくということといたしました。

次の18ページを御覧ください。「行政経営革新プログラム2025」では、こうした行政経営を推進する上での新たな視点として3点ほど掲げてございます。まず、コロナ禍とデジタル化への対応でございます。新型コロナウイルス感染症の拡大によりまして、社会経済や県民の行動、意識が変わってまいりました。このような状況は、県行政におきましても、これまでの組織風土や慣行、システムを根本的に見直し、業務のデジタル化など、変えるべきものを思い切って変革する、ある意味では大きなチャンスでもあると考えております。

次に、脱炭素、・低炭素に向けた対応でございます。カーボンニュートラルの取組は、産業や暮らしの分野だけではなく、今後の県行政を進めていくに当たりまして重要な視点となりますので、徹底した省エネルギー化とか、先ほど来お話がありますペーパーレスの実現等に取り組んでまいりたいと考えております。

次に、SDGsの理念を踏まえた対応でございます。国際的なSDGsへの関心の高ま

りを踏まえまして、県におきましても、本プログラムの実現を通じ、全ての県民のため、多様性を認め合い、SDGsの理念である、誰一人取り残さない社会の実現を目指しまして、行政経営に取り組んでまいりたいと考えております。

続きまして、19ページを御覧ください。第3章「取組の柱と方向性」でございます。まず1つ目の柱、現場に立脚した施策の構築・推進についてでございます。この柱の下には、1-1、戦略的な情報発信と透明性の向上と、次のページに参りまして、1-2、県民・民間・市町と連携した行政の推進を設定いたしました。県民の県政への関心と信頼感を高め、県政への参画につなげるとともに、民間、市町等、多様な主体と連携・協働しながら、全体最適の視点で行政経営の推進に取り組んでまいります。具体的な取組の一例でございますが、現在、県ホームページにつきまして、分かりやすく使いやすい利用者目線のページにリニューアルを行う準備、こちらを進めているところでございます。

次に、21ページを御覧ください。2つ目の柱、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。この柱の下には、2-1、新しい生活様式に対応した行政手続等の構築と、次のページに参りまして、2-2、業務のデジタル化とデータの利活用を設定いたしました。コロナ禍を契機といたしまして、社会全体にオンラインによる手続が浸透し、行政におきましても手続のオンライン化が急務であるほか、県民サービスを向上させるために業務の様々な場面でデジタル技術やデータを活用してまいります。先ほど少し御説明させていただきましたとおり、県内部のデジタル化、ペーパーレス化について強力で推進してまいりたいと考えておりますので、こちらにつきましては、次回の委員会でまた御審議をお願いしたいと考えております。

次に、23ページを御覧ください。3つ目の柱、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。この柱の下には、3-1、最適な組織運営と人材の活性化、それから、次のページに参りまして、3-2、健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行を設定いたしました。

人口減少・少子高齢化のさらなる進行によりまして、県全体といたしましても、労働力人口が減少し、高齢化率の増加による社会保障関係経費等の増加が見込まれるなど厳しい行財政環境が続くことが予想されております。このような中、限られた人員と財源を最大限に活用しまして、施策の着実な推進を図っていく必要がございます。

このため、スマートワークの推進等により職員の働きがいの創出を図りつつ、最適な組織運営の実現、組織運営を担う人材の活性化に取り組むとともに、歳出のスリム化や歳入

の確保等、健全な財政運営の堅持と効果的な事業執行を図り、生産性の高い持続可能な行政運営を目指してまいりたいと考えております。

こちらの具体的な取組の一例でございますが、現在、職員の勤務実態等に応じたテレワーク制度の見直し、ウェブ会議やウェブミーティングのためのスペース確保等によりまして、職員が効率的に働ける職場環境の構築に現在取り組んでいるところでございます。

次に、25ページを御覧ください。計画期間、推進体制についてでございます。本プログラムは、2022年度から2025年度までを計画期間としておりまして、委員の皆様の任期も本プログラムと同じ期間ということになっております。毎年度この行政経営推進委員会におきまして、今後のさらなる社会経済情勢の変化や成果指標の推移等のエビデンスを踏まえた進捗評価を行っていただきまして、プログラムを硬直的に捉えることなく、PDCAサイクルによる継続的な改善を重ねてまいりたいと考えております。

私からの説明は以上になります。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。それでは、ただいま事務局の説明がありましたが、これ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。時間的にはお一人5分程度でお願いできたらと思います。最初に、大坪顧問からお願いできますか。

【大坪顧問】 去年も一緒にこれに参加していますからよく分かったんですけども、最近の大きな問題点は、コロナで社会の仕組みとか考え方が問われているんですね、行政の。よく言われることは、コロナによっていろいろな仕事の仕方とか、あるいは要らないものが出来たりしているわけです。コロナの感染症対策を含めたいろいろなことをやっている上で、現在の行政の仕組み上の課題とか変えなきゃいけない問題とか、あるいは取組の方法についての問題とかというのはどんなものがあったのでしょうかという。これをつくる前に、つくったときはそういう議論しなかったですもんね。こんなものが問題と。

実は、コロナ後の社会の中で、例えば医療システム一つだけ取り上げて考えても大問題なんですね。例えばかかりつけ医。かかりつけ医なんていうのは、日本で今言い出したけれども、本当の意味のかかりつけ医者というのは何なのか分かっていないわけです。これから、このかかりつけ医に対しても、もしみんながコロナで覚えてやっていかなきゃいけないとなると、厚生行政とか医療行政、福祉のやり方が変わってくるだろうと思うんですね。そういう問題って他にもあったのかもしれないですね、コロナで。例えば学校の教育の在り方、会議の仕方、そういったもので体験した課題とか、変えなきゃいけないも

のというのがあったら、それを変えなきゃいけないだろうと当然分かりますよね。

私が一番今回痛切に感じたのは、みんながかなりうまく対応したと思うんだけど、日本の行政システムというのは意外と脆弱だったんじゃないかなと思うんですね。非常にいい、いいと言われているけれども。それは、行政の問題だと思うし、行政でどうやっていくか。それが一つあるんじゃないかなと思いました。

それから、行政のペーパーレスというのは、行政主体だけでも大変なのに、行政のサービスを受ける、あるいはサービスを利用しようとする社会、いわゆるそういうものに対応して一緒に県ができるかですね。これ、どの辺の域を考慮しておられるのか。というのは、さっきのコロナの問題で体験したんですけれども、例えばワクチン接種の申込み、予約を高齢者はできないんですね。みんな、頼みに来るんですよ、「やってよ、私のうちの分」と、近所が申込みを。何言っているか分からないと、言われている言葉自体が。そういう人たちの層というのは今、急速に増えていますよね。今までは急速に増えなかったからあんまり感じなかったんだけど、本当はデジタルに一番対応が遅れているのは、新しい団塊の世代からの後の人、全部駄目だと思う。そうすると、そういう人たちを考慮して、ペーパーレス化とか、デジタル対応というのを、この前の会議でも申し上げたけれども、やっていく必要がある。

自分の家にパソコンのない人って多いですね、意外とね。だから、ホームページを御覧くださいって見えないわけですよ。それから、もう一つは、携帯でホームページ見てくださいって、字が小さくて見えないよ、どうやって見ていいのかって、あんな速くばっばば動いちゃってついていけないよって、こういうことを言う隣近所の人がいるんですね。だから、結局あんまり切り替わってないんですよ、いろいろなことが。

例えば、ごみ収集日を、身近な例で分かりやすく言えば、説明もよく伝わっていないんですね、ちょっと調べてみると。何で分かったかという、紙でもらって、収集日をこんなやつを貼ってあるの、自宅に。そうすると、ペーパーレスで見て自分でラウンドすればいいじゃないかと思うんだけど、そんなに簡単なものじゃないね。こういった問題というのを、ペーパーレスを直ちに、県庁だけで進んだって社会はついていけないかもしれないって、この辺をどう考えていくかというのは、ちょっと私の質問であると同時に懸念ですね。

【佐藤委員長】 今の御意見に何かコメントはございますか。

【行政経営課長】 ありがとうございます。まず前半のところ、コロナ禍によって

課題であったり、変わったところというようなお話だったかと思うんですが、今のお話の中にもありましたように、例えば今までであれば、人が集まって、例えば会議なんかもそうですし、あとは何か申請をします。行政手続の申請をするというようなところで、窓口まで来て、対面で紙の書類を書いて提出をしてというところであったわけですが、こういったところが非対面とか非接触とかという話の中で一部変わってきているということもありますし、これからもっと変わっていくであろうというふうに考えております。そういった中でやはりデジタル化という話がどうしても出てくるということなんです、今、顧問からもお話がありましたとおり、全ての人が使えるわけではないということもございまして、そういったところというのは、今、言葉としてはデジタルデバインドとかいって、この言葉自体もまた難しいじゃないかということではあるんですが、先ほどもプログラムの説明の中でもいたしましたけれども、誰も取り残さない。対応できない人を切り捨てるんじゃないで、そういった方々に対してどうしていくのかということというのは、同じように考えていかなきゃいけないというところは、視点であり、課題であると考えております。

今、手続の話がありましたけれども、例えば県が今の紙の書類のベースのままでそれを単純にホームページに載せましたとかといっても、それは使いやすくなるわけではないで、先ほど小野委員からありましたけれども、そういった使い方をしていくときに、それに合った、例えば様式を変えていくとか、見やすい形に変えていくといったところは併せてやらないと、職員自体も楽にならないというところはもちろんありますけれども、それ以前に県民の皆さんが使いやすいものにならないということになりますので、こういったところは課題感を持って、今後デジタル化というものを考えていくときにやっていかなければいけないところかなと考えております。

以上です。

【佐藤委員長】 たまたま私がもう順番なので自治会の部長をやっているんです。私の担当世帯が200世帯ありまして、毎月、市の広報とか月に2回、一軒一軒配っているんで、大坪顧問のおっしゃったことはよく理解できるんですけども、ただ、自治会のほうでも、やっぱりデジタル技術の活用という意味で、今度9月に防災の訓練日があるので、まだ部長とか防災委員の段階なんです、Z o o mを使いまして、いろいろな災害情報を画像ですぐ送れるようにするとか、L I N Eを使ってお互いに防災委員のネットワークを素早くできるようにするとか、いろいろな取組はしてまして、それが本当に地域・自主防災に

機能するののかというはまだこれからでして、うまくリアルとバーチャルを組み合わせると効果的にするのはどうすればいいのかを、私も非常に課題として感じておりますので、余分ですが、ちょっと付け加えさせていただきました。

それでは、小野委員、お願いできますか。

【小野委員】 先ほど言ったことも言ったことということで御理解いただいて、割とデジタル化の推進を行政が行うというのは、今ある仕事を全てデジタル化するというのは、もう何かをゼロにするというものが生まれないと思うんですね。民間企業だと、10年後ぐらいにはもうこういうのはなくなっているというイメージをしたら、今ある仕事を棚卸じゃないですけれどもやめて、こっちに置き換えて、バックキャスト的に作り込みができると思うんですけれども、やっぱり行政というのは日々人口も変わるし、いろいろなものが、実は安定を求めるために、だけど、外的環境って日々、恐らく民間企業より急速に人の数字も変わっていますよね。年齢にしても、構成にしても、起こっている事故とかそういうのもそうですけれども、非常に難しいところもある中で、何か1個ぐらいデジタル化を完結させるということから発揮させていかないと、全部網羅させていくということというのはちょっと優先順位がつかずに、担当になった方が多分おかしくなっちゃうと思うんですね。

紙を、ペーパーレス化するといったら、PDFにするスキャナーみたいながあるので、恐らくそういう人というのはこういうものをスキャンして、僕なんかもばんばん会議資料とか捨てるわけなんですけれども、それってペーパーレスじゃなくて、とかSDGsとかそういう観点からすると、やっぱり最初からもう紙なしの世界をイメージして、そこからできない人がいたらできるように教育して、こういう道具も与えて、もう会議は一切持ってこない。国のデジタル化推進会議みたいな有識者会議の写真に、みんなパソコン1台も持ってなくて、紙資料で検討しているという写真が世界的に話題になったことがある、国の話でね、安倍政権のとき。それと全く同じで、できない人ができるようになるという教育コストというのは誰が見るのかということもやっぱり大きく関係してくると思います。

それを、ユーザーサイドからすると、行政の職員は仕事だから一生懸命やるだろうけれども、市民サービスとのあれを考えていくと、情報を引き出すという、要するに、プッシュ型はいいけれども、プル型といって、自分が情報を得たいとき、行政サービスのいろいろな自分が必要なことを、市に行くと、戸籍とかああいうものがコンビニで出せるようになるとかそういうのが出来つつあるので、そういうのをもう県内の全自治体が串刺しでき

てきちんと収まるとか、若干そういうチャンスではあるのかなという気がしているので、何か1個やって、あとは両方併存。要するに、デジタルとアナログの融合みたいな言葉はまだ民間企業でもやっているの、DXみたいなカッコいい言葉じゃなくて、やっぱりできるだけ融合して、両方に対しての市民サービスが成立する世界観を持って、やがてはその比率が変わって行ってゼロに近づいていくというほうが易しいかなと思うし、県民に優しいと思うんですね。携帯すら持っていない人って相当いますからね、スマホ、携帯。

この前、僕、ちょうど静岡県立美術館へ行って、中国の兵馬俑の企画展、終わっちゃうもんだから、行ったんです。予約は電子化ですよ。現地行くと、それを見せて、そこで何か紙のやつをもらって、そこで券が、紙が来るんですね。普通、電子チケットといたら、そのままQRコードをピッと読んで、決済されていて終わりですよ、東京の美術館なんか行くと。だから、そういうものというのはやっぱりまだ不完全なうちに県民サービスに対してはどんどん進んじゃうと。

だって、提出するのは紙でくれというほうが多いじゃないですか、実は。手書きじゃないと駄目だとか、印鑑がないと駄目。やっぱりそこら辺の整合性というのを取って、優先順位ができるような、職員の中でのきちんとしたものが提示されると、議論もしやすくなるのかなという気はしますし、絶対にそこで行き詰って全然進まなくて、何で進まないんだと怒られた人は本当に大変なことになるんじゃないかと心配していますので、少しずつという世界もニュアンスとして大事だと思いますね。世の中そこまですぐ進んでいかないので、言いたいなと思っていました。

以上です。

【佐藤委員長】 おっしゃるとおり、段階的に進めていくということは非常に大事なことでと。

【小野委員】 そっちに向かっているということが分かればいいと。はやりのような感じでやっちゃいかんと。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。それでは、リモートで参加されています金川委員、いかがでしょうか。

【金川委員】 4年間ということで息切れしないよう備えておかななくてはと思いますので、よろしくをお願いします。

今年度はペーパーレス化というものが議論の主体になるということなんですけれども、これに関しては、これまでの前年度までの会議でも、私はかなりいろいろ主張してきたつ

もりですけれども、自分自身が海外に行くことが多くて、2010年代ぐらいに海外に行くと、駅とか空港とかそういったところで非常に日本の遅れというのを感じたわけですね。

商業ベースではそういうことなんですけれども、例えば図書館のシステムみたいな公共的なものに関しても、どんどんデータベース化が進んで、例えば論文を書いたりするのも、少なくとも生産性というものが関わってくる。そういった公共的なシステムなんかに関しても、やっぱりデジタル化に向けたプラットフォームが前提にあるわけです。それに関して、ここ10年すごく進展しているなというのは肌身でも感じるというところなんです。

それで、今回のテーマはペーパーレス化ということで、これは次回から議論になると思うんですけれども、ペーパーレス化という言葉に関して気になっているのは、デジタル化とペーパーレス化ってちょっと違うんですね。例えば資料を写真で写してそれをネットに載せるということは、ペーパーレス化かもしれないですけれども、それってアナログデータということなんです。デジタルデータではないですね。

なので、そうなってくると、結局、昔から言われているのは、データの形式の統一化という、そういったことに踏み込んでいかないといけないわけですし、これは省庁ごとにデータ形式が違うとか、事業ごとにデータの形式が違うということがデジタル化の妨げになっているという話になってくると、これはこの委員会で検討しなければいけないこととして、いろいろな既得権にも踏み込んでいくような話をしないとイケなくなっているのではないかと思います。

情報化の話というのは、もう30年、40年ぐらい前から同じようなことが言われているわけなんですけれども、医療情報のデジタル化にしてもなかなか進まないという問題があって、ペーパーレス化ということとデジタル化というものは使い分けて議論する必要があります。そういうデータ形式の統一化といったことまで論じていかないとイケないと思います。

それから、生産性を高めるということなんですけれども、民間企業を見ていたら明らかですけれども、情報化ってものすごく投資をしていると思うんですね。ですから、県行政も生産性の向上ということにデジタル技術を使うということで、当然のことながら、情報化投資というものがついてくる。それについてそれだけの用意があるのかということも前提としているのか。やれやれと言っても、武器もなしにそれこそ生産性を上げるという話になってくるわけで、その2点ですかね。デジタル化の問題ということと、それから、投資をどうしていくのかということ、この点が私なりにちょっと気になっているところです。

以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

【行政経営課長】 金川先生、ありがとうございました。今、2点ほど御懸念いただいた点について、今の状況等についてちょっとお話しできる範囲でしたいと思います。

まずペーパーレス化とデジタル化の関係でございますけれども、確かに先生がおっしゃるとおり、紙で作った書類をそれを単純にスキャナーでPDFにするだけでは、それはデジタル化ではないと認識しているところでございます。ペーパーレス化につきましては、ペーパーレス化と一言で言いますが、いろいろなシーンがあるのかなと思っています。

例えば、今もう既に過去何十年と貯めてきた紙の書類、これをなくしていくという、いわゆるペーパーストックレスみたいな部分というのは、まず一つあるのかなと。そちらについてはPDFなり何なりという形で保管の仕方を変えていくということは一つあるのかなとは考えておりますが、今、金川先生がおっしゃったように、ペーパーレス化とデジタル化の違いという意味で申しますと、これから仕事を進めていく中で一旦紙にしてそれで仕事をして、またそれをPDFにするとかという話ではなくて、先ほどもちょっと触れましたように、そもそも例えば申請なんかであれば、そこをまず入り口からデータで頂いて、そこから先の我々内部の処理を全部データで完結させると。それを例えば物によってはビッグデータみたいなところへ反映させていくというような形で、データで頭からお尻まで完結させるというようなところまで行かないと、本当の意味でのペーパーレス、デジタル化というところにはつながらないのかなというところはおっしゃるとおりだと考えていますので、いろいろな面でのペーパーレス化というところは、ちゃんと対応していきたいと考えております。

もう一つ、投資という件についてでございます。先ほど行財政厳しき折というようなこととお話しした中ですので、どの程度それをやり切るための投資ができるかというところはなかなか財政当局とも話をしなければいけないので、そう簡単な話ではないかなと思っております。ただ、それを進めていかなければ変わらないというところはありますので、しっかりとその辺については、デジタル化をしたことによる効果というのを数字で表すというのはなかなか難しい面もあるんですけれども、そこについては考えていきながら進めていけるような形で投資できるように説明を尽くしたいと今考えているという状況でございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございました。投資には、先行投資という言葉もありますし、それから、重点投資ということもあって、目先収支が合わなくても、長期的に考えた

り、あるいは緊急度が高ければ、思い切って絞って投資をするということは非常に重要だと思いますので、当然お分かりでしょうが、そこら辺はぜひ、このテーマでやるんだっ
たらば、投資をする。それはお金もそうですし、人的なマンパワーもある程度投入して結
集するという事は非常に重要だと思います。役所だけでできなければ、民間の力も協働
で取り組むということも考えなきゃいけないでしょう。そんな点ぜひ御配慮お願いしたい
と思います。

それでは次に、鈴木委員、お願いいたします。

【鈴木委員】 よろしく申し上げます。説明もありがとうございました。ちょっとペー
パーレスの話に戻ってしまうと、個人的にはペーパーレス大賛成派なので、ぜひすべきと
ころとか、できるところはじゃんじゃん進めていただきたいなと個人的に思っていま
す。

こちらの会議で昨年度恐らく関連することは話で出ているかなと思うんですけども、
きつこの会議がタブレットを使うというのは、結構庁内で先駆けなのではないかと感じ
ているんですけども、昨年度からそういう形でやっていただいて、庁内だと、私、他の
会議に参加させていただく機会があったときに、相変わらずそちらは紙でどきと資料が
来てということが続いていたので、「紙なくしてもいいんじゃないですか」ということを会
議の場ではないところで職員の方にちょっと話をさせていただいたら、今年度からこうい
った形になるのではないかとお話も進んでいるみたいで、こちらで取り上げていただいた
一つ成果なのかなと個人的には感じています。

デジタル化にも関わってくるんですけども、ペーパーレス化もそうですけれども、対
県民向けと、庁内と、あるいは県庁さんとはないんだけど、事業を一緒にやる外部
の企業とか団体との間のやり取りでやっぱり区切って、当然考えられていると思うん
ですけれども、区切りながらできるところを進めていくという方向でやっていただきたいな
と個人的に考えています。

どうしても利便性の面で、逆にペーパーレス、デジタル化がかえって不便になる方もも
ちろんいらっしゃると思うんですけども、何かシステムを変える、システムを導入す
るとかというときは、結局、コロナ禍になってある種チャンスでもあるというお話をいろ
いろな方がお話しされていたと思うんですけども、ぜひ効率化を進めるという大前提の
下に私はやっていただきたいなと思っています。進められるべきところ、使える方とい
うのはどんどん使っていただける環境、その上でそこで不便を生じる方に対応していくとい

う方向性というか、心構えと言ってはあれですけども、でやっていただきたいなと思います。何かできない理由っていくらでも探していってしまいがちなと思いますので、そこはぜひお願いしたいなと思っています。

ペーパーレス化の次の議論でもお話をしようかと思うんですけども、先にこちらでもと思ってお話しさせていただくと、例えばなんですけれども、ここはないと思うんですが、何か委員を委嘱しましたというときに、委嘱しましたという紙だけ送られてくるのが、今年度始まって来ていないと思うので、そういうのが残っていないかなとか、多分そういう細かいところから、そこはなくすとかというのはある程度簡単にできるのかなと私は考えてしまうんですけども、何かそういう文書だけ送られてきても、こちらは受け取ってどうしようというところではあるので。

ただ、別の職員の方とお話しした機会にちょっとはっとさせられたのが、結局、会議の資料も紙でなくすということがかえって失礼にならないかということをおっしゃった方がいらっちゃって、それは参加する人のことを考えてくださっての言葉だと受け取ったんですけども、ああ、そういう認識の方もいらっしゃるのかなというのは、何か私もちょっとはっとさせられたところです。なので、私はなくていい、ないほうがいいタイプですよという話をしたんですけども、何かそういう認識のちょっとしたずれみたいなものもなかなかなくなる要因になっていないかなというのはふと感じたところでした。

あとは、例えば私も仕事で関わらせていただくので、一出入り業者としてですけども、例えば見積りの依頼書とか、ああいうものって、法律を全然知らないのも、もしかしたらやらなきゃいけないとなっていることなのかもしれないんですけども、そういうのが分からないので、外からだとか、見積り依頼書という紙は要るのかなとかいろいろ考えさせられることがありまして、しかもそれが出されるときと出されないときもあったような気がしていて、何か内部でルールが統一化できていないことで紙が出ていることもあるのかなともふと思いましたので、簡単なんですけれども、結構点検に時間を要することなのかなというふうにも感じています。

あと、最近の組織運営という辺りで、指標の達成度を見ても、職員さんの働き方に関する部分というのはなかなか指標に照らすと難しいみたいな状況を見ましたけれども、結果としてはそんなに悪くないのかなと個人的には認識しています。

コロナ禍で広まったテレワークとかが今どうなっているのかなというのは、個人的には気になる場所ですし、あと、育休の取得率、結構急に数字が上がってきているのはすご

くいいことなのかなとも思うんですけども、男性の育休取得率ですね。でも、これって恐らく1週間とか2週間とかそういう感じなのかなと思うと、まだ男女の実質のギャップは結構あるのかなとは感じます。なので、ジェンダーギャップとかも今話題なのでどうしても目につきやすいところでもあると思うんですけども、ぜひ静岡県の皆さんで先陣を切ってやっていただきたいというのは引き続きお願いしたいと思います。

以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。ただいま意見があったテレワークの実施動向というのは、今度のペーパーレス化についてと非常に関連がありますので、次回、データが分かれば、また御説明いただければと思います。よろしく申し上げます。

それでは続いて、平澤委員、お願いできますか。

【平澤委員】 先ほど自己紹介のときに、NPO法人を運営していると言いましたけれども、何をやっているかについて、今回の話に深く関わりがあるので、少し紹介させてください。

私たちの団体はもともと婦人会でした。婦人会が全国的に駄目になった時期に、やっぱり水窪も集落ごとにどんどん抜けていって駄目になって、当時残された役員で話をして、NPOという形にしてもう20年近く前になるんですが、その当時から水窪というのは物すごく高齢者の割合が多くて、少ない若い人たちでどう支えていこうかということを考えなきゃいけないというときにもう突入しておりましたので、効率よく若い世代が高齢者を支援していくという必要性が見えてきた時点で、やっぱり数少ない人がたくさんのお仕事を持つということは、お給料をもらえるような体制を用意しておかないと、これまでの婦人会のように社会貢献の奉仕の気持ちで互いの助け合いというのは、もうこれだけ高齢者が多いと苦しいんじゃないんですかというところで、NPO法人に方向性を変えて現在に至ります。

小さい地域ですので、専門分野を絞ってしまうと、網の目からこぼれ落ちる、いわゆる社会的弱者と言われる人たちがいっぱい出てきてしまうということで、これまでどおり活動分野は絞らずに、地域の方が楽しく豊かに暮らしていけること、そして、その地域を次の世代につなげるように、Iターンだったり、交流人口の増加だったり、そういった活動にも参加していきますよということでやっております。

その中で、ここ3年ぐらいほかを全て放り出して取り組んでいる事業が、実は地域内のデジタル推進なんですね。6割を超えている高齢者の皆さんを対象にスマホ推進という

言葉でスタートをして、今はデジタル推進という言葉がきちんと理解していただけるようになってまいりました。

そんな立場として、いろいろな専門家の方に関わってきていただいたんですけども、IT業界と一口で言っても、物すごく専門家が増えてきています。細分化されてきていて、専門というのがどんどん分かれてきているので、ITの専門家だからスマホが教えられるかということ、実はそうではないですし、スマホはすごく上手に使える、例えばスマホショップの店員だから、じゃ、高齢者に正確にデジタルについて教えられるかということそうではないということがすごく分かってきております。

本当に今日皆さんの発言を聞いていてすごく安心したんですけども、やっぱりこういう方が、県の方針を決めるような会議でちゃんと意見してくださっているんだなと思うところで心強く感じたんですが、私たち実際にやっている身としてすごく感じるのが、今回の柱を見てもそうなんですけれども、業務のデジタル化だったりという、何となく組織のデジタル化についてはちゃんと記載があるんですけども、さっき言っていたような末端ユーザー、組織から離れば、50歳のおじさんだっで一末端ユーザーになるわけで、会社では上手に使えるからといって、じゃ、一末端ユーザーになったときに上手に自分のスマホを使えているかということ、実はコンサートのチケット一つ取れないという方が40代、50代でもたくさんいらっしゃるんですね。だから、そういった意味で、やっぱり一人一人の住民に対してのデジタル推進というところを、今からどこかに明記してくださいというわけにはいかないと思いますので、現存の枠組みの中で構わないので、まずはそこに力を入れていただくというのはすごく大事なのではないかなと私たちは考えています。

最初の頃というのは、本当にどう説明していいか分からない、いくらスマホ講座をやったって人が来ないというところから私たちはスタートして、今は、抵抗感を持っている方へどんなふうな話をしなきゃいけないのかというのがすごく分かってきております。どういう専門家が必要かということも分かってきました。

だから、分かってくればちゃんとできることであって、置き去りにせざるを得ないよね、もう高齢者はということでは決してないというのが分かってきていますので、そこら辺についてもぜひ、先ほど本当に小野委員がいいことを言ってくださってうれしかったんですけども、じゃ、その方たちへの教育に関するところの労力に対する対価であったりというのは誰が出すのという、その社会的責任に関してもぜひ御検討いただきたいなのをすごく考えております。

ICTエバンジェリストという新たなカテゴリーの専門職の方が、数は少ないんですけども、いらっしゃって、その方たちが非常に上手に、デジタル推進がなぜ必要かだったりとか、ICTってどういうことかというのを説明して下さったことが私たちにすごくプラスになったということをおし伝えて、おしまいにはしたいとは思いますが、やれないことはない。ちっちゃい頃からお世話になっている水窪のお年寄りたちだけは絶対に一人も取り残さないという気持ちでスタートしましたが、私のような、1円にもならないことを、これ、ボランティアですと3年間やってきたんですけども、いいよ、やるよというばかなお婆さんがいない地域はやっぱり高齢者の方たち使えないというのではまずいと思いますので、何とかそういったことについてもぜひお力添えいただけたらありがたいなと思っております。

本当に今日は皆さんのお言葉を聞いて本当に心強くて、ちょっと泣けそうでした。ありがとうございます。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。実際に今お話しになったように、県民の一人一人の個別のリテラシーのような話になってくると、やっぱり今お話しになったような、デジタルの機器を含めた使い方とか理解を深める伝道師のような方がやっぱり必要かなと思います。そういうことに対するお役所の支援体制は、もう実際にやっていらっしゃる市町もあるわけですけども、より一層重要なことというふうに感じました。どうもありがとうございました。

それでは、山田委員、お願いできますでしょうか。

【山田委員】 私は、このまとめのレポートというか、パワーポイントの表というのは、すごいよくまとまった表だなと思って感心していた次第なんですけれども、これを見させていただいて、2つ感じたところを申し上げさせてもらえればと思います。

1つ目は、皆さんが言うようにペーパーレス化のところで、うちの会社もそうなんですけれども、目標が定まっていなくて、ペーパーレス化することが目的になってしまうというのは大変よくなくてですね。何がよくないかというと、紙1枚削減しても0.何円なんですね。それ以上にシステムの導入もしくは維持・管理・更新、これのお金が非常にばかにならないですね。一回入れてしまったら、もうそこで最後です。そこでまたシステムを変えろということは相当な労力が必要なので、それとペーパーレス化、どちらが効率性がありますかといったら、逆にシステムを入れないほうが効率性があるかもしれないというところはあります。

おっしゃるように、デジタイゼーションがあつて、デジタルイゼーションがあつて、デジタルトランスフォーメーションがあるという、この3段階だと思うんですけども、どこを目的にやるかというのを最初から明確にしないと、ただ単にシステム費用だけがかかって終わってしまうことになるかなと。いろいろなシステムにそこで投資しなきゃいけないなったりして、いろいろなシステムが分散して、それをまた維持管理していく人件費も必要だし、頭脳も必要だしというところが非常に非効率になる可能性が高いかなというので、ぜひとも何かこれをやるという、こういうトランスフォーメーションをやるとか、こういうデジタルイゼーションをやるといふ公表目標というのが、ペーパーレス化というか、文書のデジタル化じゃなくて、その先のデジタルイゼーションというところを公表目標にしてもらえたら、もっと効率性が上がるんじゃないかなというところを感じました。

うちの会社もそうです。情報だけが散乱してしまつて、更新するときに非常に大変になつて。でも、そのメーカーの更新しかできないんですね。そうすると、その見積りは相見積もりを取れませんので、100万円と言われたら100万円のものしかできなくなつてしまつと。それが効率性なのかというところは非常に悩ましいところがございますので、その辺のところは気をつけていただけたらと思います。

それと、生産性のところなんですけれども、公務員の実産性って何だろうと考へたんですけれども、公務員って一番非生産性の職場でないといへないのかなというか、生産性を求めちゃうと何かいろいろなことができなくなつちゃうのかなということは考へたんですけれども、持続可能な行政というのは非常に必要なことでして、やっぱり人口が減つていくというところは、持続可能からすると非常に危機感を持つて対応しなきゃいけないところかなと思いますので、生産性が高まつたところから得た資金が、出産率とか女性の働きやすい環境とかそういうところに回つような仕組みが出来たら一番いいかなと思うんですね。

御存知かもしれませんが、今、上場企業なんかで言われているのは、人材版伊藤レポートというのが2020年に出つて、この伊藤レポートって何かというと、上場企業はこういう人材の教育とか、人材の採用とか、雇用形態とかにしたほうがいいよというのが出ています。それは経済産業省が出しているもので、いずれ上場企業はそうしなさいというお達しが来ると思つたんですけども、一言で言へば、ジョブ型人材のところを言われてしまつて、生産性ってやっぱりそういうところかな、働き方改革ってそういうところかなと。働き方改革、残業削減といつても日本の生産性は上がつていかなかったのが事実で、今度は

雇用形態まで手をつけなさいということと言われてくるかなと思っています。

やっぱり公務員も、雇用形態をどうするのかというところも足を踏み入れて考えていた方がいいのかなと。それが生産性につながるんじゃないかなと思いました。それがやっぱりエンゲージメントとかモチベーションとかというところにもつながってくると思いますし、雇用形態と教育のところ、公務員の教育って僕もよく分かっていないんですけども、県庁職員さんの教育ってどういう教育形態になられているのかなというところも踏まえて、この行政改革、行財政運営をしていただいたらもっとよくなるんじゃないかなと感じました。

以上でございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。一通り委員の皆様の御意見を伺いましたので、最後に私から少し意見を言わせていただきたいと思います。

資料を拝見して、2021年までの行政経営革新プログラム、これにつきましては、職員の皆さんが大変御努力されたということで、達成率はおおむね良好かなと評価したいと思います。但し、先ほどもちょっとお話が出ていましたけれども、資料の5ページにあります最適な組織運営と人材の活性化、これに関する項目については、確かにコロナ禍による影響があるということは考慮しても、基準値以下の項目が多く見られまして、これ、組織とか人的資本というのは行政経営の基盤だと思いますので、こういう結果になった要因をしっかり分析していただいて、適切な改善策を講じるということは非常に重要であると思いますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思うのが1点目です。

それから、今回の2025年度までの新たなプログラムについてですけれども、令和になってこの2年半というのは、コロナ禍の影響ということを中心にお話が出ていますように、デジタル技術革新が非常に進展してきているとか、それから、最近は、国際情勢が非常に緊迫しているとか、自然災害が頻発しているとか、こうした国内外の環境変化というのが大変著しく進展してきている。特に、これを通じましてニューノーマルとよく言われますけれども、暮らし方とか働き方の変化だとか、価値観の多様化であるとか、所得をはじめ、いろいろな格差が非常に拡大しているということなど、私でも肌身をもって日常的に感じるようになってきているというのが実際の実情ではないかなと思います。

さらに、時代環境ということを少し考えてみますと、戦後、戦争を知らない子供たちという言葉がありました。戦後から今年までちょうど77年なんですね。明治維新で政府をつくったのが1868年ですか、終戦までがちょうど77年で、ちょうど同じ時間が経過してい

るんです。また、この革新プログラムは最後が2025年度ですよ。2025年度というのは、人口の日本の最大のボリュームを形成しております団塊の世代が全員75歳を超えちゃうわけですね。こうしたいろいろな意味で節目が到来しているということもありまして、俳句でいえば、まさしく昭和は遠くなりにはけり。降る雪や明治は遠くなりにはけりという俳句がありましたけれども、昭和は遠くなりにはけりというのを非常に感じるわけです。

何を言いたいかといいますと、申すまでもなく、経営というのは変化適応業です。変化適応業ですから、行政経営も、変化適応をどう図っていくかというようなことに尽きると思います。限られた財源ですよ。かつてのようなお金が入ってくるわけではない。行政も同じで、限られた財源、それから、限られた人的資本、こういう非常に制約がある中で、課題が今言ったような環境の変化で山積みしているということで、これまでの延長線上ではない、やっぱり変革が必要だということは共通認識としてあるのかなと思っております。

そこで、こうした変革の手段としてクローズアップされているのがデジタル技術です。最近ではAIとかメタバースまでいろいろ話が出ておりますけれども、こうした目覚ましい技術革新を利用したデジタルトランスフォーメーションが、行政サービスの向上という変革かなと理解しておるんですけれども、それについて資料の17ページにありますように、新たに今度のプログラムでは取組の柱として、デジタル技術を活用した業務革新というのを挙げているので、これは非常に適切ではないかと私は評価したいと思っております。

今年度のテーマになっているペーパーレスの推進というのは、その突破口となるものであって、従来より紙と判子がセットになって役所文化と言われている。また、役所業務の約6割が紙を使用したアナログ業務と言われている。大坪先生もよくおっしゃっていましたが、県庁の部屋へ行くと、前はびっくりしたんですね。書類の中から顔を出しているみたいな。これ、大学の先生の部屋へ行っても同じですよ。というような状況があったので、これがデジタル化かどうかというのも先ほど来議論があるわけですが、従来より紙と判子が役所文化と言われて、業務の6割が紙を使用したアナログ業務だとも言われておりますので、ペーパーレス化に取り組むことは、旧来の仕事のやり方の変革になる。紙文化や紙を中心としたシステムを脱却して、DXを推進することにつながるのではないかと。

さっきの表にありましたように、これが業務の見直し、効率化、それから、県民の利便性の向上、職員の新たな働き方ということの実現を推進して、県全体で見て、さっき大坪先生からも話がありましたが、あまりこの場で医療のことだとか、それから、教育のこと

というのは議論しないんですね。そんなに議論していないけれども、デジタル化が非常に重要となる部間でもあります。ということを含めまして、県全体の行政の生産性が上がるというようなことにつながれば、非常に望ましい取組ではないかなと考えます。

それにはやっぱり、山田委員からもお話が出ましたけれども、人的資本への投資ですね。リスクリングとか学び直しとかいろいろ言われておりますけれども、人事制度とか雇用制度の見直しというようなことを含めまして、特に、課題が多いので、課題解決能力をどういうふうに養成するのかというようなことも含めて、実効性のある対策が大いに期待されると思います。当委員会でも、こうした問題意識を持って、次回以降、ペーパーレス化も含めまして議論を深めたいと思いますので、どうか委員の皆様の御協力をよろしくお願ひしたいと思います。

以上で本日の議事を終了したいと思いますですが、よろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは、本日の議事は全て終了したということで、会議の進行を事務局にお返ししたいと思います。よろしくお願いいたします。

【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御連絡いたします。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、よろしくお願ひいたします。

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 —