

令和4年度第3回静岡県行政経営推進委員会

令和5年2月8日

【司会】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから令和4年度、第3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。

また、金川委員には、本日Web会議システムにて御出席いただいております。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】 皆様こんにちは。本日は今年度最後の委員会となります。委員の皆様の御協力によりまして、円滑に進めていきたいと考えておりますのでどうかよろしく願いをします。

それでは議事に移りまして、(1)「令和4年度静岡県行政経営推進委員会意見書(案)」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】 行政経営課の兼子でございます。よろしくお願いいたします。

まず資料の一番下、中央の欄に資料全体のページの通し番号がございますので、以降、この通し番号によりまして説明をいたします。よろしくお願いいたします。

それでは早速ですが、本年度の意見書(案)につきまして、1ページの資料1「令和4年度静岡県行政経営推進委員会意見書(案)」を御覧ください。本意見書(案)につきましては、先月、委員の皆様に素案をお送りいたしまして、皆様から頂戴した御意見を踏まえ取りまとめたものでございますが、概略を改めて説明いたします。

3ページを御覧ください。冒頭の「はじめに」では、今年度、各検討テーマにつきまし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。3ページ中段から4ページにかけては、2018年度から2021年度までを計画期間とする「行政経営革新プ

ログラム」の取組状況に関する御意見を記載させていただいております。

続きまして4ページ下段には、外郭団体の点検評価に関する御意見、それから5ページには業務のペーパーレス化に関する御意見を記載してございます。

次、5ページの下段から7ページにかけては、「結び・まとめ」としまして、本年度の議論、御意見を総括しており、概要といたしましては、コロナ禍が社会生活に大きな影響を与えたこの3年間で、デジタル技術の社会への浸透、それから国際情勢の緊迫、大規模な自然災害の頻発等、国内外の環境は著しく変化をしており、これらを通じ、暮らし方や働き方の変化、価値観の多様化、所得格差の拡大等の社会の変容は県民も肌身をもって感じていると。また、2025年度には深刻な少子化進展に加えまして、団塊の世代が全員後期高齢者となるなど、時代的に様々な節目が到来しており、このような節目に当たり、行政経営にも、これまでの延長線上ではない変革が求められる。その有効な手段といたしまして、デジタル技術、データの活用があり、県行政におけるDXの推進が一層の行政サービス向上につながり、ひいては、脱炭素社会の実現でありましたり、SDGsの理念である「誰一人取り残さない」、安全・安心で豊かな地域づくりに貢献するものと思料されるとしております。

また、本年度議論いたしました「業務のペーパーレス化」につきましては、その突破口となるものであり、紙と判この役所文化からの脱却、すなわち旧来の仕事の進め方や慣行を変革し、業務の効率化と県民の利便性の向上に取組、行政経営全体の生産性を高めていくことが重要であるというふうにとまとめております。

併せまして、デジタル対応のリスキリング等の人材マネジメントの強化、それからエビデンスに基づく政策立案の迅速かつ的確な実施、県民が格差なく行政サービスを受けられるデジタルデバインド対策の着実な推進、県と市町の機能補完・連携による県全体の行政サービスの最適化など、地域や県民の皆様にとって、多様化・複雑化するニーズに応じた、価値の高い政策の立案、遂行を実現するために、県は果敢に実効性のある「変革」を進めてほしいという形でまとめております。

次のページ、8ページから15ページまでは、テーマごとにいただいた御意見を集約して記載をしてございます。

まず、8ページの「行政経営革新プログラムの取組状況」につきましては、①に「取組の内容」を、次の②に「令和4年度委員会意見」としまして、皆様の御意見を総括的にまとめたものを太枠の中で示しております。またその下段には、委員会でいただいた発言の

うち、主なものを記載してございます。

②の太枠内、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る中、全体としては目標の達成状況は、おおむね良好である。そしてコロナ禍で、社会の仕組みや行政の考え方が問われており、仕事の仕方や不要なものは変えていかなければならない。社会のデジタル化が進行する中、それぞれの組織や場面において、デジタル技術を活用し、効果的に対応していくこととしております。

以降、各テーマにつきましても、こうした構成で記載をしてございます。

次に12ページに参りまして、次のテーマ、「外郭団体の点検評価」につきましては、全体としては、評価は横ばいの状況であるが、改善を要するとされた団体が増加している。社会環境や県民の考え方が変化する中、外郭団体が本当に貢献するためには、発想を変え、役割も変えていかなければならない。県として、外郭団体が本来の目的や役割に沿って運用できるよう努めてほしいという形でまとめてございます。

続きまして14ページを御覧ください。新規のテーマとして御議論いただきました「業務のペーパーレス化」につきましては、一人一人の生産性を上げるためには、業務のペーパーレス化や、行政のデジタル化が必要であり、上司の立場の人ほどペーパーレスの意識を持って、減らせるところからどんどん減らしてほしい。また、単に文書をデータ化するだけではなく、デジタル化に合わせ、今までの仕事の仕組みや業務フローを整理して、見直すことが必要である。長年にわたり、これまで紙で業務を行ってきた職員が新しいやり方についていけるように、リスキリング等の研修が必要で、行政のデジタル化を進めることで、社会の人たちが取り残されることがないように、デジタルデバインド対策も進めてほしいという形でまとめてございます。

次の16ページ、17ページにつきましては、参考資料となりまして、意見書（案）につきましては以上となりますが、これらの意見書（案）の概要を資料2という形で18ページにまとめてございます。なお、資料の19ページにつきましては、今回、皆様から意見書以外のその他の事項ということいただきました御意見を参考まで取りまとめてございます。こちらの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、事務局内等で検討をさせていただきます。なお、具体的な来年度のテーマにつきましては、改めて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となります。よろしく御審議のほど、お願い申し上げます。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

ただいまの事務局から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っております。今日が最終回ですので、1年を通しての感想でも結構でございます。どうかよろしくお願いいたします。大体、1人6分程度でお願いできればと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは大坪顧問、最初によろしいでしょうか。

【大坪委員】 それでは簡単に申し上げますと、この1年、いつコロナから脱却できるかと思いつきながら取り組んできた行革であったのではないかと思います。一番身近に感じるのはその中で、人口減少と高齢化。これは地域ほど、だから都会から離れば離れるほど、東京から離れば離れるほど実感するところが多くなる。今後そういう問題は、今年も、去年もずっとここで論じてきましたけど、改めて大きなテーマ、また、論じる上の基礎になるのではないかと。今後どうしていくか。私は考えたのですけれども、ここにも取り上げていただいていますけれども、一体、静岡県の適正人口は幾らなのか、話はしたことがありますが、あまり考えたことはないですね。いつ頃までにどういう人口にしていこうかという、人口問題についてあまり議論はなかったように思いますが、これからは、そういう問題が非常に多くなるのではないかと考えております。

しかし、大変いい意見書ができて、私は特に何か付け加えて、こうしないと駄目ですよとか、これやるとどうですよというのはございません。いつも皆さんの意見を伺っていますし、私も率直に述べておきまして、それが反映されているものと思っております。ありがとうございました。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは小野委員よろしいですか、続けて。

【小野委員】 1年間ありがとうございました。資料としても非常によくまとまっておりますし、取り組んでいかなければならない喫緊の課題も認識されていると思います。ただ、このデジタル化というものが独り歩きすると、何のために始めたのかということが分からなくなってしまうのではないかと不安を委員として感じているところもあります。

自分自身は、使う側として、インプットもアウトプットもデジタルのほうが良いと思う世代ではありますけれども、そうではない世代が取り残されていくのではないかとこのことに対する課題の抽出と、その抽出された課題に対する対応を具体的にやることによって、本来、持っていきたい方向にいち早く行くのではじゃないか。若い世代はもう放っておいても、そのほうが良いというくらいだとは思っていますので、その課題に対する骨子

をまとめていただいたほうが、今ここの県庁の中に働いていらっしゃる方で、できない方は要らないという認識はないはずですので、やはり経験値が必要な業務内容とか、それに対しての資料がデジタル化されていく。そのツールに対しての扱い方の教育も必要だろうということが、この記されている中身のエッセンスではないかと思います。

もう一つ、忘れてはならないのは、管理コストが下がらないと、両方やらざるを得ない状況を生み出すということだと思います。ここが書かれていないものですから、アナログをデジタルにするとか、それをインプットの段階からやれば、今からのことは最初からデジタル化を前提としてできるけれども、そこにどうシステムを追いつかせるのかという業務等と両方あると思います。そこにかかり切りの人材を、職員で賄うのか、あるいはこの業務に関してはアウトソースして業務委託する中で、追いつくまではこのくらいかかるよということ、やはり見える化というか、コスト計算して、最終的にはこれが業務として追いついてくると一気にデジタルになるということで、何年以内にそこへ持っていくということで、予算化をしていかないといけない。

となると、県議会の議員さんの認識はどうなのか。議会がきちんと予算化してくれば、県民サービスとしての表向きのデジタル化と、県庁の中のコストの最終的には圧縮されてくるものと、これは表裏一体化しているのも、早すぎることはないし、むしろコロナの間にどんどんやって、まさか元へ戻るのではないでしょうねと、それだけ言いたいところですが、そういうものも議会がきちんとやる。県庁として取り組んでいくという認識をする中で、ただペーパーをなくしてホームページにしましょうとか、マイナポイントなんかもそうですよね。結局、お年寄りもポイントをもらいたいということで、お孫さんが一生懸命連れてきて、申請をしに来て、スマホを持っていなければできないと、その時点で分かったり、1端末1つでないと個人認証ができないとか、それからまた帰ってやっているのを、職員さんが一生懸命説明しているのですが、これはまさに、市町村の行政に課されているところかもしれません。

それと同じで、県庁の中でもこういう県民サービスのスムーズな移行につなげるからという、さっき言ったように両方やらざるを得ない。両方の職員が必要。そうするとコストはいつまでたっても膨れ上がっていくばかり。こういう悪循環につながると思うので、ぜひ今回の延長線上には、最終的には管理コストが非常に少なく回していけるのだよということが、大坪顧問も言われた税収とのバランスを必ず図っていくことの方針にもつながってくるので、お願いしたいなと思います。

以上です。ありがとうございました。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

今の小野さんの御意見は、管理コストにも最終的に関係するような形の取組にしてもらいたいということでしたが、この意見書では、業務の効率化や生産性の向上をデジタル化を通じて実現していくとしています。だから言わんとするところは、最終的には管理コストも下がる、行政の効率化、それから県民サービスも効率というような言い方になっていますけれども、何か管理コストを下げるという表現を入れたほうがいいのでしょうか。

【小野委員】 次につながってくればいいかなということなので、1年間の総括としては、あまり書いてなくてもいいと。別にやればいいと思います。

【佐藤委員長】 特に修正ではなくて、御意見として伺っておくということによろしいでしょうか。

【小野委員】 常に思うのは、職員さんが大変になっていくのは本末転倒なところもあると思いますので。

【佐藤委員長】 分かりました。ありがとうございます。

それでは金川委員、お願いします。

【金川委員】 まず、意見書全体にわたってですけれども、発言した内容をよく酌みとっていただいていると思いました。その辺は感謝したいと思います。

それから、私から3点ほど申し上げたいんですけれども、今年度はデジタル化が中心のテーマでした。私もいろいろと申し上げたんですけれども、世の中全体にデジタル化の流れというのはすごい勢いで進んでいて、私なんかはもう年寄りで、ついていけないなと思うことが多々あります。なので、そういう流れの中で、行政のほうもかなりデジタル化が進んできているなと思いますが、それでも世の中全体の流れから言うと、まだ不十分と思っています。。

なので、次年度以降取り上げるテーマとしても、このデジタル化、あるいは単にスキルとしてのデジタル化だけではなくて、働き方とか、デジタル化を阻害するような要因とは何なのかみたいなものを、この委員会としても継続的にモニタリングするようなことが必要なのではないかなと思います。併せて、それに関連して、デジタル化をコロナ前に戻すという圧力みたいなものは、世の中に存在しているのだらうと思います。せっかくいろいろなことで進歩した技術とかやり方を継続していく必要があるのではないかなというのが、デジタル化に関するコメントになります。

それから、「はじめに」の部分に文章の訂正をお願いして、それも反映されているなど思ったのですが、行政の生産性とは何かということと関連してくると思います。国際的に見て、NPMの流れというものがもうあまり語られなくなって、NPGですね。ニューパブリックガバナンスという観点で語られているのですけれども、これは恐らく生産性をどう捉えるのかということと関連してくると思います。狭い意味での生産性と、それから行政の生産性ということになると、例えば社会的正義とか社会的公正を達成するというのも行政のアウトプット、アウトカムになってくるわけですね。なので、行政の生産性というのは、狭い意味での生産性だけで捉えたのではちょっと厳しいなというのが世界各国の共通の流れになっているのではないかと思います。日本の場合は、失われた30年問題もあって、周回遅れのランナーとして未だにNPMの旗を降ろせないでいるようですが、この委員会でも公益主体としての生産性をどういう範疇で捉えるのかという根本的な議論を行っていくべきと考えます。

それから3番目は、多分それと関連していると思いますが、例えば決裁権限を下に下ろすということですね。これは生産性を上げるという意味で重要なのですが、今まで行われてきたような組織のフラット化などは、あまりうまくいっていないと私は思います。この辺の問題もどう考えるのか、この委員会でも議論する点はたくさんあるのではないかと思います。

大体5分ぐらい話したので、取りあえずこれだけにさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

【佐藤委員長】 ありがとうございました。

それでは、次に鈴木委員をお願いします。

【鈴木委員】 鈴木です。1年間の議論の内容、皆さんが話されたこと、自分が話したことを含めて振り返られるように、きれいにまとめていただいているので、毎年ですけれども、ありがとうございました。意見書に関しては、特にこれといった意見はないのですけれども、今後の希望ということで、2点ほどコメントをさせていただきたいと思います。

今年度もペーパーレス化について取り上げるなど、デジタル化に絡めているところと思うのですが、新しく取り組んでいかれること、取り組まなければいけないことが、これから増えていくのかなど。ある意味、チャレンジが続く時期でもあるのかなど勝手ながら思っています。デジタル化もそうですし、ペーパーレス化もそうなのですが、これはこうしていくのがよしとされた工程が打ち出された後は、もちろん、デジタル化に

なかなか対応がしづらい方への対応ももちろん大事だとは思いますが、進めていくぞという方向性は見失わないようにといたしますか、組織も大きいと、何となく元に戻るような力も大きいのかなと思っていました、何か今後、新しく取り組んでいこうとするとは、ぜひしっかり進めていただけるように、意識をしていただけたらありがたいなと思っています。

あとは来年度の議題について、意見を書かせていただいたのですが、意見書の中でも、3ページの検討課題に対する意見の概要というところで、昨年度までのプログラムについてはおおむね目標達成されていて、その上の課題点というところで、最適な組織運営と人材の活性化について、基準値以下の項目もあったというのにきちんと触れられていたのを見て、やはり人が動いてこそその組織ですので、県としてどういう考え方で、例えば、人材の評価をされているのかとか、どういう考えにのっとって、どういう仕組みで人材の配置をしているのかなど、もし知ることが出来たら、これまでの課題というところにも絡めて議論ができるのではないのかなと感じていますので、希望として書かせていただきました。

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、続いて平澤委員、お願いできますか。

【平澤委員】 平澤です。今年度1年、本当にありがとうございました。昨年まで委員をやっていた長澤さんからの推薦をもって参加させていただいていたのですが、非常に刺激的な会議だからしっかり勉強してくるんだよと言われて、刺激が本当に強過ぎて、毎回毎回、すごく緊張感を持って参加させていただきました。お一人お一人と話をすると、すごくざくばらんな方たちばかりだけれども、会議になると本当に素晴らしい意見をおっしゃる皆さんだからねと聞いていましたけれども、本当にありがとうございましたと、まずはお礼を申し上げたいと思います。

今年度、デジタル化についての協議が多かったわけですが、私が住んでいるところは水窪町というところで、人口1,700人、高齢者の割合が6割を超えています。そんな中で、私が理事長をやっていますNPOでは、企業さんと協力して、地域のデジタル推進というのを高齢者と協力してやっているわけですが、先ほど、小野委員からもお話があったように、行政のほうで進めているデジタル推進がコストの削減につながっているというお話があったんですけれども、コストと労働力を効率化することによって空けた時

間で、やはりアナログ対応が一番効果的だというサービス、行政サービスはたくさんあると思いますので、そういうところを全部デジタルにしてしまうことのないように、ぜひ慎重に議論しながら進めていただきたいと思いますと思っております。

水窪町の場合は、課題が非常に大きくて多岐にわたっています。その課題意識の大きさから、高齢者の方たちも目的と手段を見誤ることが非常に少なく、浮かれてデジタル推進便利だ便利だと言っていらっしゃる方はいらっしゃらないんですね。本当にこれをしないと時代に取り残されるということと、道具として上手に使えるようになると、ネットショッピングができるようにさえなれば、こんな何もない地域でも、より長く、暮らしたいだけ暮らせるというところ、そういったところに早くから気がついて、一生懸命勉強されておられます。こういった課題意識があまり大きくない組織の中で推進していくというのはすごく大変だろうというのは想像できるんですけども、ぜひとも、今後とも組織の中の推進、デジタル推進、それによってコストや、あと人的な労働力ですね、そういったところに少し余力を持たせて、水窪に住んでいるお年寄りのような、アナログ対応が一番なんだよねという方たちには、アナログ対応ができるような仕組みを残していただければいい形になっていったらありがたいなと感じております。

以上です。ありがとうございました。

【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、山田委員お願いします。

【山田委員】 今日は御苦労さまです。私も今年から参加させていただいておまして、どういうことをやるのだろうということで、聞いていた話の半分ぐらいしか合っていなかったなといったところがあるのですが、非常に真剣に議論されている会議だなというのは常々感じました。取りまとめも非常に要点を捉えて、まとまった意見書になったと思っております。

意見を言わせていただくと、コストの面というのはあるかもしれないですけども、デジタル化というのは手段であると思うのです。手段が目的になってしまうと問題だと思いますので、デジタル化というのが目的にならないような行政をやっていただきたいと思えます。ペーパーレス化もデジタル化の1つだと思いますが、ペーパーレス化することが目的にならないように、何のためにというところはもう少しこれから議論をするのかもしれませんけれども、議論が進んでいくと、より実情に沿った方向性が出るのではなかろうかと思えます。

このデジタル化の推進をしていく中で、これはもう時代についていくためには必要なことだとは思いますが、早急に進めてしまうと、非常に乖離も激しくなって、進められるものも進められなくなってしまうのかなと思いますので、これは、先ほど議論もありましたけれども、高齢者にもゆっくりゆっくり浸透を図りながらやっていくべきものなのかなと思います。我々よりも中高生のほうがデジタル化は進んでいますし、その中高生が我々くらいになる頃には、さらに県民一人一人の許容範囲も広がっていくと思います。それはもう時間をかけるしかないのかなと思いますので、早急に進めないようにやっていけたらと思います。

以上でございます。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは吉村委員、お願いします。

【吉村委員】 1年間ありがとうございました。非常によくまとめていただいていると思います。前からずっと申し上げていることは、行政にとっての成果とは何なんだと。何か変えるのであれば、その成果をしっかり見据えた上で変えていく必要があると思うし、それを今回のテーマでも申し上げたつもりでいます。

ある本を読んでいて、いいところがあったので申し上げると、日本の学者とフランスの学者さん、歴史学者さんが議論をしていたのですが、改革を進めるに当たっての進め方に特色があるらしいのです。日本とフランスで違いがあって、日本の場合は、大きな地震だったり、台風が来たりということで、外部から圧倒的な力で、強制的に物ごとを変えられてしまうみたいな、そういう場面があって、例えば何かがれきになってしまう災害が多いので、そこでリセットされるので、結構、世の中の改革みたいなことをやるタイミングで、そういう地震みたいことが起きてしまう。地震がいいということを言っているわけではないです。だから、そこからまた、ゼロからスタートしてやることができるというようなことを言っている。

一方でフランスの場合は、あまり地震は起こらないのです。そうすると、外から強制的に改革を迫られるようなことはないから、何百年かに一度、大きな改革みたいなことを自分たち人間の力で起こして改革をしていかないと、世の中がよくなっていかない。だから改革を進めるのにすばらしい人材が現れてくるみたいな、ある種、日本のことをリスペクトしつつも、半分はけなしているような、そんな議論があったということをもたまたま読んだことがあるのですが、ある種なるほどなと思ったところがありました。

例えば我々は民間ですけれども、民間で本当に改革が必要になったときにどういう状態が起こるかという、提供している商品だったりサービスだったりというのが市場に受け入れられなくて赤字になってしまう。結果として倒産してしまう。ある種、台風みたいなことに常にさらされているわけで、さらされているから改革しなくていいのではなくて、常に改革をしないと駄目だというプレッシャーにさらされているところがあると思います。

それでは、振り返って行政でどうなのと。行政はぬるま湯だという話をしたいのではないです。となったときに、そういう赤字とかというプレッシャーはないと思うのです。ないと思いますが、例えばコロナでどういう対応をしてくださいとかというのが、総務省や厚労省など、いろいろなところから矢のようにどんどん飛んできて、いついつまでにやってくださいみたいなことで、行政の人が振り回されるみたいなシーンは結構あると思います。そういう意味での外からの台風というのはあると思うのですが、例えば何か1つ出来上がったものを続けていくとなったときに、それをどういうふうに見直していくんだとか、そういうプレッシャーは案外ないのかなと、そのときに思いました。

なので、その辺のところを、ボトムからなのか、ミドルからなのか、トップからなのかは分かりませんが、自分たちで見直すということを組織の行動として組み込んでいかないと、なかなか進まないのかなと。だから行政であるからこそ、逆にそういうことをやらなければいけないのかなということを最近勉強したところです。今回はそういう話はしなかったと思いますが、でもそれに通じたようなことは言っていたと思うのですけれども、来年機会があれば、またそういうことも申し上げていきたいと思います。

デジタル、DXの件ですけれども、おっしゃられているとおりですし、ここの中にも書かれていますけれども、DXというのはあくまでツールだと。手段だと。だから、それが目的になってはいけないし、その手前にペーパーレス化があるということも申し上げたと思います。結局、何のためにそれをツール、手段として使うのだというところですね。

そのツールを使うこと、技術を使うこと、そういうことのみを目的に置いてしまうと、結局何か、表現がいいかどうか分かりませんが、政策を進めるときの魂が入らなくて、結局本当に必要なことがおざなりになって、デジタルに関する数字とかを上げることだけに躍起になってしまったりなどということになってしまうので、ぜひセットで、ツールも使いこなし、そのツールのバックにある発想だったり、メリット、デメリットだったりというのを分かった上で業務に取り込んでいって、人が変わっていくので、魂を持ち続けられるようにして、その魂を実現するために、どういうふうによればいいのかとツールを見直

すというような仕組みをしっかりと組み込んでいただきたいと思います。

ありがとうございました。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。

それでは最後に、私の意見を述べさせていただきたいと思います。皆さんの御意見にあったように、意見書は非常に要点よくまとめられていると私も思います。しかし、意見書（案）とその概要について、できれば3点ほど検討をお願いできないかという部分がございます。

細かい話になって失礼かもしれませんが、意見書の「はじめに」というところです。さつき金川先生からもお話がありましたが、4ページの上から7行目のところに、費用対効果の問題がありまして、「行政経営には費用対効果が求められる一方、民営化やコストカットを主眼としたNPM（ニューパブリックマネジメント）の考え方は先進諸国では採用されなくなっており、ポストNPM、NPG（ニューパブリックガバナンス）等の用語が使われている」というくだりがあるのですけれども、私もこの考え方に誠に賛成でございますが、一般の県民に、NPMとかNPGという言葉が分かるのかなというのが、少し懸念として感じる場所でありました。もしこれを入れるのであれば、何か注釈が必要ですし、これは公共政策の話で、公共政策的にどういう流れになっているかを1980年代くらいから振り返らないと分かりにくいと感じています。

それから、既に県庁では、ニューパブリックマネジメントというのは随分前の話であって、実際にはもうニューパブリックサービスとか、ニューパブリックガバナンスというほうに行っています。総合計画を見ても、行政経営革新プログラムを見ても、ベースはもうNPGですね。ガバナンスのほうに移って、しっかりベースとして入っている。それから実際に県の政策においても、鈴木委員も出られたことがあると思いますが、「“ふじのくに” 士民協働施策レビュー」というのがあります。あれもまさしくNPGの考え方の中で、県民との協働とか共創だとか、多様な県民が意見を述べて、政策づくりに県民が参画して公を担うという、NPGの施策展開がされているので、もし差支えなければ、この文章の意図するところはそのとおりだと私も思いますので、「行政経営には費用対効果が求められる一方、公共性の最大化という行政の持つ固有性に留意して、県が担うべき公共としての役割やあるべき姿を絶えず検討し、社会の変化に合わせた変革を行うことが期待される」というふうにしたほうが、むしろ簡潔で分かりやすいのかなと感じました。別にこのNPGとかNPMを否定するわけではなく、この文章を否定するものではありません。これは、

もしそのまま使うのであれば、何らかの注釈なりをしないと、なかなか分かりにくいのかなと感じたというのが1点です。少し御検討願えればと。

その考え方の関連で、7ページのまとめの最後のところに、「地域や県民にとって、多様化・複雑化するニーズに応じた、価値の高い政策の立案、遂行を実現するために、県は果敢に」と書いていましたが、「県は」の後に、「県民をはじめ、多様な主体との一層の連携協働を図り」と入れていただくと、県民が本当にデジタル化について、それからいろいろな行政の取組についても、県民側の多様な主体、県民、企業、大学、NPO等々の多様な主体が参加するわけですから、一層の連携と協働を図ることによって、さらに果敢に実効性のある改革を進めていただけたほうがいいかなと。これを御検討いただきたいというのが2点目。

それから3点目は、外郭団体のところ、12ページに「外郭団体の点検評価」ということで、令和4年度委員会意見というのがありまして、そこのポツの最後に、「県として、外郭団体が本来の目的や役割に沿った運用ができるよう、努めていただきたい」とありますけれども、これは当たり前の話のように私には思えるので、役割に沿った運用ができるよということはそのとおりなのですが、委員会の意見の中で、抜本的な改革が必要な2団体があって、もっと経営改善が必要ではないかという意見もずっと続いていますので、できれば、「目的や役割に沿って、自主的、自立的、持続可能な運用ができるよう、適切な助言指導による経営改善に努めていただきたい」というふうに、はっきり記載したほうがいいのかと思います。

以上が、意見書とその概要について私が感じているところでございまして、御検討いただければ幸いです。

それから業務のペーパーレス化を本年度の重点テーマとして、取り組まれたわけでありまして、これは意見書に述べたとおりであります。現実問題として、その具体的な推進に当たって、物すごく大量の紙を使っていて、紙の在庫もあるわけですね。ペーパーレス化というのは確かに目的ではなくて手段で、そこから始めるという意味で入口ではありますけれども、ペーパーレス化を進めるのであれば、大量な紙の使用量とか保存量の削減目標が必要ではないでしょうか。現在、紙がたまっているとか、大変紙を使っているという資料は、データとしても出されておりますので、それをどれくらい、いつぐらいまでに減らしていけるかという目標をもう少しはっきり持つことを、具体的な取組の中ではしたほうがいいのかと思います。

そういうことによって、職員全員が、県庁はペーパーレスを入口にして取組を進めているのだという共通意識を持っていただくことになるのではないかと思います。その取組の成果や過程をしっかりと見える化して、全員が共有できるような形にして、PDCA、プラン・ドゥー・チェック・アクションをしっかりと回すような取組にして、最後はDXの推進にしっかりとつなげていくような取組を実行に移していただけたらと思います。せっかくやるのであれば、やはり実効性のある取組にしていただきたいというのが1点であります。

最後に、来年のテーマの件ですが、委員の皆様から出された意見を拝見しますと、人材の採用、育成、教育、活用、あるいは働き方改革等々、人材や人事に関することのビジョンや戦略はどうなっているのか、あるいは制度は今までどおりでいいのかというような、人事や人材に関するいろいろな見直し等の意見が多く出されているのかなと拝見しました。したがって、これは言うまでもありませんが、県の行政経営を取り巻く環境は大変厳しくなっているので、大坪先生からもお話がございましたが、人口減少や少子化だとか、特に若い労働力人口が減っていると。どこの企業も、自治体もそうだと思うのです。人材の確保に大変苦労している状況になっていると思います。

今後を考えてみても、県の経済はかつてのような高成長が望めるのかといいましたら、低成長で、なかなか所得も伸びないという環境の中で、一方ではデジタル化ですとか、それから特に最近、激甚災害が多くて、防災関係、インフラの問題、それから医療とか教育、福祉、こういうことで県民のニーズが非常に多様化したり、それから複雑であったり、高度化したり、あるいは専門的な知識を要する分野が非常に増えていると思いますし、これから法務とか、そういう分野でもいろいろな問題が、現実にも県でも今起きて、裁判にかかっているような案件も多くなっているというようなことを考えますと、こういう課題解決に取り組む県の人材、人的資本、これをどう考えるかということの重要性は非常に高まっていると思います。

そういう中で、最近よくエンゲージメントということが言われますね。エンゲージメントというのは、社員が会社を信頼して、貢献したいという意識を持つことをエンゲージメントと言うわけですが、このエンゲージメントが高い組織ほど組織が活性化して、先ほど、生産性はどうかという言葉を上げていますが、一般的なところで言えば生産性が高いと言われていまして、そんな意味でも人材の重要性というのは、非常に重要だと思いますし、最近政府でも、非常に人的資本ということについて、取組を始めているというようなことがあります。

したがって、こうした意見も参考にさせていただいて、時機に合ったテーマをぜひ選定していただきたいというのが私の希望であります。以上でございます。どうかよろしく願いいたします。

それでは、意見書については、今日皆様からいただいた意見をもう一度よく整理していただき、恐れ入りますが、少し表現を変えたりしたほうが良いというところがありましたら、私に任せていただき、事務局と相談をして、直したところは皆さんにこういうふうにしましたということでお知らせするような格好で一任していただきよろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

【佐藤委員長】 よろしく願いいたします。

それでは次の議事に入りまして、次第(2)の「その他」で、事務局から報告事項がありますので、説明をお願いいたします。

【行政経営課長】 それでは、「その他」といたしまして、アナログ規制についてでございます。資料は20ページ、参考2、アナログ規制等実態調査を御覧ください。まずこのアナログ規制という言葉について簡単に説明をいたします。例えば、河川やダム那点検に当たって、人間が現地に行き目視をしなくても、ドローンが撮影した画像をAIが解析をするといったように、デジタル技術を活用すれば、目視と同じように点検することが可能だということもございます。ただ、デジタル技術を活用したくても、法令等で目視による点検が義務づけられているために、デジタル化の妨げになっているというケースもございますので、このような規制のことをアナログ規制と言っております。

国では、法令等で定められている目視、それから実地監査、点検といった規制等について、デジタル技術が登場する以前に確立した制度であり、社会全体のデジタル化を妨げる要因となっているため、こうした制度面の制約につきまして、インターネットやカメラ、センサー等、デジタル技術の活用を可能とする見直しを行いまして、社会全体の生産性の向上及び経済成長の実現を図る必要があると考えまして、国のデジタル行政臨時調査会を中心といたしまして議論が行われてまいりました。

これを受けまして、国におきましては、この資料の四角上で囲ってございます8つのアナログ規制等につきまして、府省横断的な洗い出しを行い、対象となる約1万の条項につきまして、令和6年6月までに見直す予定であることが示されております。併せまして、国からは地方自治体におけるアナログ規制等の見直しに関しますマニュアルが示されまし

て、地方自治体に対し、国と同様の対応をすることが求められております。これを受けまして、本県といたしましては県の権限に基づくアナログ規制等につきまして、今年度中に全庁的な実態調査を行いまして、洗い出し、それから取りまとめを行う予定としております。

この実態調査の結果を基にいたしまして、来年度中に本県におけるアナログ規制等の見直しに関する対応方針を策定いたしまして、早期に対応可能な規程につきましては、来年度、規程の改正手続を進め、国の見直しが完了する令和6年度までには規程の見直しを完了させたいと考えております。また来年度になりますが、折を見まして、この実態調査の結果でありましたり、見直しに関する対応方針につきまして、本委員会に報告をさせていただきますたく存じます。

私からの説明は以上でございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

ただいま事務局から、アナログ制度実態調査に関しまして御報告がありました。委員の皆様、何か御質問があればお願いしたいと思います。いかがでしょうか。どうぞ。

【平澤委員】 ここに項目ごとに大きく分けてありますけれども、こういう項目で規制を見直しますみたいな話でしたけれども、例えばこれ以外にも何かありそうな気がするのですけれども、そういったことについても例えば県のほうで見つけたということになれば、国のほうに報告して、規制の見直しをしていくということはあると考えていいんですね。

【行政経営課長】 現状として今、想定しているものはありませんが、もし仮にそういったものが出てきたり、そういうお話があったりということであれば、県が独自に持っている規制であれば、それは県として対応していくことは十分可能ですし、もしそれが国の法令等に基づいているものということであれば、国に対して要望することは可能かと思えます。

【平澤委員】 ありがとうございます。

【佐藤委員長】 このペーパーを用意していただいたのは、この行政経営推進委員会との関連はどうなるのでしょうか。このことについて今後、何か委員会で議論するのか、それとも規制改革の委員会のほうで議論する問題なのか、そこら辺はどうなのでしょう。

【行政経営課長】 今回のアナログ規制の関係につきましては、一昨年度やった押印の見直しなどと違いまして、実際に条例等の文言を変えただけではデジタル化は進まないものですから、それに対応した技術が本当にあるのか。それを導入できて、ちゃんと効率的

になるのか。その分析が大事になってくるかと思えます。そういった意味で、この委員会の中で御議論いただくことはあり得るのかなと思えますが、いずれにしましても、これから実態調査をして、県としてどういった案件を抱えているのかを目下調べているところでございますので、その上で、議題にする、しないも含めて検討してまいりたいと思っております。

【佐藤委員長】 分かりました。御意見、御質問いかがでしょう。

【大坪委員】 デジタル化の問題でいつも問題になるのは、セキュリティです。今後、県としてデジタル化を進めて、セキュリティについてどう考えているのか。セキュリティを厳しくすれば情報公開は難しくなるし、あるいはアプローチして、我々が一緒に仕事することも難しくなります。しかし、家庭でも、デジタル化で一番心配なのはセキュリティなのです。クレジットカードを使って何か問題を起こしたり、情報を取られてしまうのではないかと。

実際、私もパソコンを毎日やっていますけれども、突然何か画面に出てきますね。あれはもう、どんどん出てくる。しまいには嫌になって、やめてしなくなってしまうくらい、突然、あなたはすぐお金を払ってください、すぐアップデートしてくださいなどと出てきますが、実際は何も用はない。そういうようなことについて、県がどうかすることはなかなか難しいですが、日常の使用の中にそういうものが入ってくるのをどうするかです。

これは今後、業界とも相談しながらやっていかないとならない。一般人にとってはそれが非常に怖いのです。最近には特にそういうのが多いです。オレオレ詐欺とか、余計な費用を取るとか、行政のほうで資料にアクセスすると、突然何か変なのが出てくることがある。そういう問題も少し検討課題かと思えます。これは行政の役割かどうか分からないけれども、全体から見れば、デジタル化を進めていく上での大きなテーマだと思っています。

そういう問題は、特に行政も困るのではないかと。私の大学でも、一番心配なのはセキュリティなのです。学籍簿とか成績とか、個人情報のお山ですから。こういった業務は、どこかセンターでやっておられるのだらうと思えますが、今後の問題だと思います。

【佐藤委員長】 特にセキュリティ対策で、県で取り組まれていることがありましたらお願いします。

【行政経営課長】 大坪顧問、ありがとうございました。セキュリティの問題ですが、我々は、県民の皆様の多大なデータを扱っているものですから、それを外部流出しないようというセキュリティ対策は、デジタル戦略局を通じて行っています。

それと同時に、お話の中にありました詐欺とか災害については、県民の皆様が、いろいろなデジタルデバイスを活用していく中で、そういう被害を受けないように、県警とも連携し、広報といった部分を通じてやっていかなければならないということで、その辺の問題意識は非常に我々も考えております。まずは県の中の安全性を確保するためのセキュリティを確保すると同時に、今度はインターネットとつながる外部との接続の障害があるとか、いろいろな弊害も出てきまして、セキュリティと外とのつながりの中を、バランスを取って運用していくところに、今、頭を痛めているところでございます。事故等が起きないような形で配慮していかなければならないと考えておりますので、今後もよろしく御助言いただきたいと思っております。ありがとうございました。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

これに直接関係するかどうかは別として、来年から、健康保険証などをマイナンバーカードで統一的に使用できるようにするというので、さっき平澤さんからも御意見がありましたように、これにうまく対応できないような人には、その対応策も併せて政府のほうで準備しているようですが、こうしたマイナンバーカードのようなもの、これもまたセキュリティという話になりがちですけれども、今の考え方でマイナンバーカードを進めるとすると、この中で、いろいろな書面の提示とか、幾つかの部分は解消できるようなものもあるのではないのか、政府のほうでも改革を進めるように対応しておりますので、そこら辺の動向も含めて考えてみる必要があるという気はします。

とにかく、いろいろな我々の日常生活の在り方が、自分自身が気付かないうちに、インターネットなどが普及することによって、大きく状況が変わっていて、スマホを使ったり、こういうタブレットとかパソコンを使っているうちに、何となくそれが当たり前みたいなことになっています。振り返ってみると、私が銀行に入った昭和41年、昨日のような、はるか昔のような気がします。その頃は、私が銀行に入る前に何をやれと言われたかという、そろばんの塾へ入ることでした。私は、そろばんをやったことなかったのです。銀行へ入ってみて、確かにコンピューターなどないわけですから、何でもそろばんなのです。普通預金の利息を毎日つけるのもそろばん。そろばんの上手な女子の行員の方がたくさんいらっしゃって、人海戦術でこなしていたような状況ですから。今は、もう銀行も行く必要がなくなって、店舗も縮小するというような状況ですよ。

ですから、第4次産業革命ともいわれる時代、世の中どうなっていくのかを経験できるのは有意義なことだとも思いますが、技術革新による社会変化のスピードが速くて、制度

や仕組みの変革が追い付かない。とくに近年のデジタル化の進展は急速であり、そういう中で、アナログ規制のように次々と見直していかなければならない課題が出てきていると感じますので、また経過については適宜御報告をいただくようお願い申し上げます。

山田委員、どうぞ。

【山田委員】 このアナログ規制の見直しというのは、この会議の中で議論する話ではないのですか。確認になって申し訳ないですが。

【行政経営課長】 御報告という言い方をさせていただきましたが、こちらで御議論いただいて、それを踏まえてという形にもできようかと思えます。議題をどうすべきかというところは、また来年度、今年の冒頭にやったような形でお話しをさせていただきますので、その中で御意見をいただければと思っております。

【山田委員】 何か法律的な要素が強い感じがするので、変えられる部分があるのかなと思うのですが。

【行政経営課長】 今回、国が改正すると言っているところは国の法令に基づくものですので、国の法律が変われば、それに伴って自動的にという部分はあると思えます。実際には、この20ページの下のところは米書きで書かせていただいておりますが、実は国主導で福岡市で先行調査をやっております。その状況を見ますと、アナログ規制が行われているものの約9割が国の法令等をベースにしているという形になっておりますので、国の動向、方針に左右される部分がほとんどなのかなと想像はしております。ただ残りの1割でありましたり、この9割の中にも、具体的なところは地方自治体でということになる部分も出てきようかと思えますので、そういったところを主に県としてどうしていくかという議論になっていくと思えます。

【山田委員】 基本的な骨子としては、これまでアナログでやりなさいと言っていたものが、デジタルでもいいよになるのですね。デジタルでやりなさいというわけではないのですね。

【行政経営課長】 例えば、法律の中で、「実地によるものとする」という条文があるものが、「実地でなくてもいい」という形になるとは思いますが、国では、実地でなくてもいいよという場合に、どういう手段が代替として可能かについて具体的に規定することもあるかと思えますので、そういったところもあるかと思えます。

【山田委員】 分かりました。

【佐藤委員長】 これは、デジタル化などの技術革新を社会の改善のために、いかに効

果的に活用するかですね。例えば、水道管など、地下にたくさん埋設物がありますが、水道管が老朽化して、破損して水が噴き出したら膨大な被害が生じるので、できたらどれくらい老朽化しているかを、目視ではなくて、デジタル技術を使って、いつ取り替えたらいのかということまで技術的には進んでいます。それとの追いかけてこみたいなところもあり、アナログ規制の見直しは後追いになっていると思われませんが、一方でリスクや不測の影響が生じる可能性もあるので、そこら辺も含めての課題かなと考えます。

ともかくいろいろな世の中の変化が激しい中で、規制の見直し、改革を通して、社会生活の利便性や生産性の向上につなげる取組みの推進を大いに期待いたします。

【大坪委員】 アナログ規制の見直しと関係ない話ですが、新しい事業をこれからどんどん起こさなくてははいけません。スタートアップをするとどうしても規制の問題があるのです。だから新しい事業を促進する上で、阻害している規制は何かという研究もして、静岡県として、国との関係もあるかもしれないけれど、先にやっていける行革の1つになるのかなと、今気が付きました。

よく農業をやっている人で、今一番困るのは、農業は昔の規制で縛られていて、農地を手放したりしにくいと。だからそういう規制は緩和できないかということ、あれは国の規制なのですね。だけど静岡県として、そういうものを見つけて提案して、やっていく方法はないかなと思って。今思い出したのは、昔、大学でテニスコートを作ろうと思ったら、ここは農地で、しかも特定の農地だから駄目だと。いまだにその農地は使っていないのです。価値を生んでいないわけです。だから価値を生むようなことに転換するという上では、過去の規制をもう一度、デジタル化の時代にうまく活用して、かつ、事業が改革されて新しい事業を生むような規制とは、どこをやめたらいいかというのを県としても考えてみたらどうかと思います。事業化と言っても全部縛られていて、これをやらなければ済むのになというのはあります。だからそれをどうするか。どういう方法でやったらいいか分からないけれど、事業開発促進のための規制緩和とか規制改革というのを、静岡県独自でもできるのではないかと思います。

【佐藤委員長】 吉村委員、どうぞ。

【吉村委員】 このアナログ規制の関係ですが、この委員会としてどう関わるのかというのは分かりませんが、たしか報道でやっていたのですが、何かを申請するときに、フロッピーディスクでなければ駄目だったみたいな、そういうのがありましたよね。

フロッピーディスクを使っている人は、多分1人もいないと思いますので、それに関わ

っていた人は全員が全員、疑問を持ちながら、でも法令だからといってやっていたと思うのです。だからふだん業務をやっている人が疑問に思っていることは結構、世の中にあるのではないかと思います。だから、何か進めている業務があつて、それを見直すときに、トップダウンでも、ミドルからでもいいのかもしれないのですが、業務に携わっている人たちに、何か今、変なこと起こっていないみたいな、フロッピー使っていることとかないみたいな、そういうことを擦り合わせる、吐き出す機会があれば、そういう種が見つかると思います。例えば、何かそういうことを吐き出す機会はあるのですか。

【行政経営課長】 悉皆的というわけではありませんが、行政経営課でやっている取組の中に、業務改善活動みたいなものがございまして、それは、どちらかというとトップダウンでここをこう直せという話ではなくて、そこの若手職員を中心に、ワーキンググループみたいなものを使って、こういったところを変えたい、おかしいと思っているところを吸い上げてやっていくという活動は、ここ四、五年、やっているところでございます。

もう一個、若手の職員の座談会みたいなものをして、「ここが変だよ静岡県庁」みたいなサブタイトルをつけてやっておりますが、そういった中で若手職員が、何でもこんなことをやっているんですかというようなところを忌憚なく、匿名制でみたいな形でやったりという取組を今始めているところでございます。そういった中で出てきている声を反映して事業化している部分も一部ございます。

【佐藤委員長】 大坪先生もいつも出られているのかもしれませんが、全庁の中で、「ひとり1改革運動」というのをまだやっていますよね。

【行政経営課長】 はい。

【佐藤委員長】 いろいろなテーマで、最後は発表会までやるのですが、こういう規制についてどう考えるかということ各人がテーマとしてひとり1改革で出してくる、そういう取組も必要かと思います。

それと、今年度は県庁の中のデジタル化を中心に議論したのですがけれども、皆さんからお話があるように、県庁にはいろいろな部局があつて、例えばさっき話があった農業や製造業など産業振興に関して、県が計画をつくったり施策展開しているわけですから、その中で既存の規制を見直すところを中心に、この調査を生かして議論をしてみる。それがスタートアップの促進だとか産業の振興につながるような流れになるのであれば、議論してみる価値があるのかなと思いましたが、その辺りもまた御検討いただければと思います。

そのほかにはよろしいですか。それでは時間も予定のところまで迫ってまいりましたので、

この辺で本日の委員会を終了したいと思いますのですが、いかがでしょうか、よろしいですか。

では本当に1年間、長い間委員の皆様にご熱心な議論をいただき、御協力をいただきました。事務局の方は大変頑張ってください、いろいろな資料を作ってください、大変ありがとうございました。厚く御礼を申し上げまして、今年度の委員会を、これで終了したいと思います。どうもありがとうございました。来年度もよろしくお願いします。

【事務局】 佐藤委員長、ありがとうございました。

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、御意見を踏まえて修正を行いまして、佐藤委員長の御了解をいただいた上で確定をいたします。確定した意見書は3月下旬に知事に手交する予定でございます。意見書手交の詳細につきましてはおって連絡をさせていただきます。

それでは閉会に当たりまして、経営管理部長の土村から御挨拶を申し上げます。

【経営管理部長】 経営管理部長、土村でございます。本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。

私も部長職としては、この4月から、会議の席上で皆様と参加させていただいたわけでございますけれども、その間、佐藤委員長、大坪顧問をはじめ、委員の皆様には切要な議論を重ねていただきまして本当にありがとうございます。

先ほどからお話ありましたように、今年度は新たなテーマとしまして、「行政経営革新プログラム」の下、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運営ということで、その手始めということで、業務のペーパーレス化について御議論をいただいたところでございます。審議の中で御意見いただきましたように、ペーパーレス化というのは目的ではなく、我々の仕事はやはり県民の皆様の幸福度を上げ、福祉の向上を図るのが県の最終的な目標でございます。そのために、デジタル技術を活用しながら、ペーパーレスをはじめ、業務の効率化をどのように進めていくかについて、皆様の議論の中で、大変重要な示唆をいただけたと思います。

皆様から頂戴した御意見につきましては、これからも積極的な改革・改善を図り、先ほどお話が出ましたコスト意識のことも含めまして、生産性の向上に取り組んでまいりたいと考えています。

今後、意見書に盛り込まれております提言を踏まえまして、「行政経営革新プログラム」に掲げた目標の達成を目指して取り組んでまいりますので、引き続き御指導御鞭撻を賜りますようよろしくお願いいたします。これをもちまして、私からの御挨拶と代えさせていただきます。

たきます。本当に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3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 —