

令和4年度
第3回静岡県行政経営推進委員会



日時：令和5年2月8日（水）
午後1時～午後2時30分
会場：県庁別館2階第1会議室A

次 第

1 開 会

2 議 事

- (1) 令和4年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）
- (2) その他

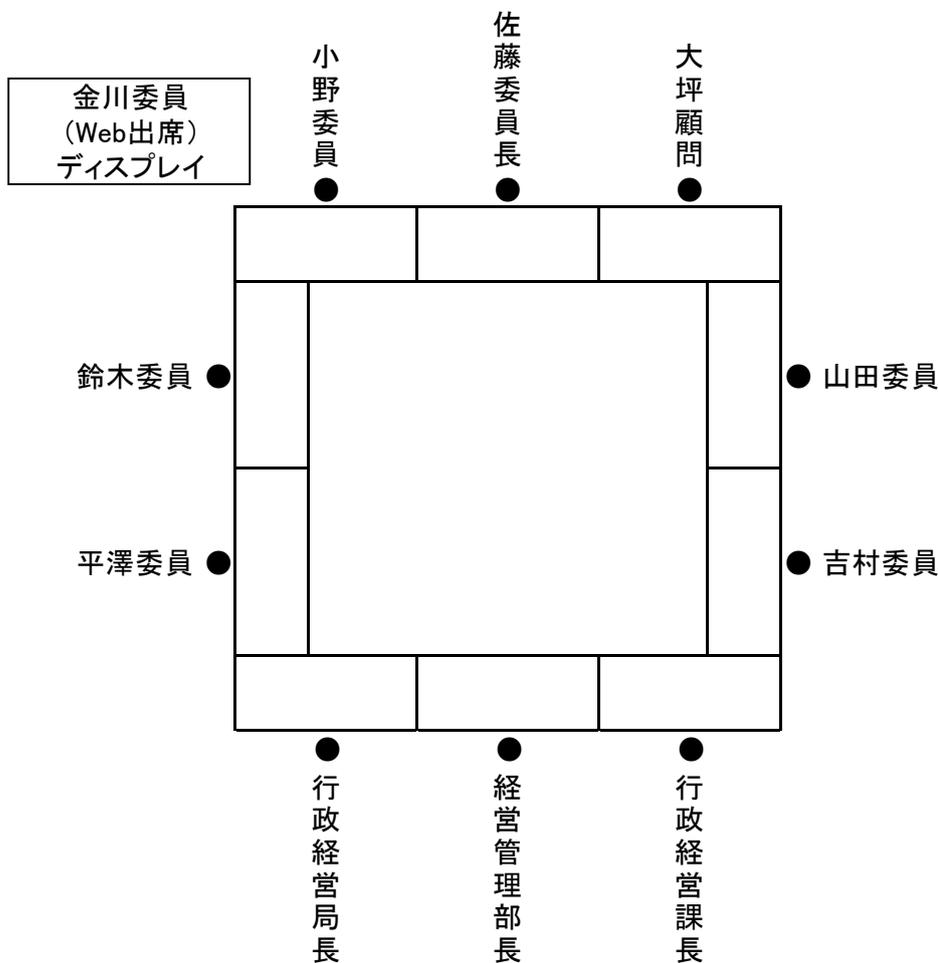
3 閉 会

【配布資料】

- ・ 座席表
- ・ 委員名簿
- ・ 【資料1】 令和4年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）
- ・ 【資料2】 令和4年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）概要

令和4年度 第3回静岡県行政経営推進委員会 座席表

令和5年2月8日(水)
午後1時～2時30分
県庁別館2階第1会議室A



県関係者

県関係者

一般傍聴席

一般傍聴席

記者席

— 出入口 —

静岡県行政経営推進委員会 委員名簿（令和4年度）

（敬称略、50音順）

氏名	役職
おおつぼ まゆみ 大坪 檀 （顧問）	学校法人新静岡学園学園長 静岡産業大学総合研究所長
おの こうじ 小野 晃司 （委員長代理）	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長
かながわ こうじ 金川 幸司	静岡県立大学名誉教授
さとう かつあき 佐藤 克昭 （委員長）	佐藤経済研究所長 元浜松学院大学教授
すずき ともこ 鈴木 智子	一般社団法人静岡県大学出版会代表理事
ひらさわ ふみえ 平澤 文江	NPO 法人まちづくりネットワーク WILL 理事長
やまだ じゅん 山田 潤	焼津水産化学工業株式会社代表取締役社長
よしむら みねひさ 吉村 峰仙	吉村峰仙公認会計士・税理士事務所代表

令和4年度
静岡県行政経営推進委員会
意見書
(案)

令和5年3月

目 次

はじめに	1
I 行政経営革新プログラムの取組期間を通じて検討する課題	
1 行政経営革新プログラムの取組状況	6
2 外郭団体の点検評価	10
II 令和4年度に検討した課題	
1 業務のペーパーレス化	12
参考資料	
1 令和4年度の委員会の開催状況	14
2 委員名簿	15

はじめに

【令和4年度の検討課題】

令和4年度の行政経営推進委員会では、昨年度で計画期間を満了した「行政経営革新プログラム」の取組状況を確認するとともに、本年度が計画期間初年度に当たる「行政経営革新プログラム2025」の柱の一つである「デジタル技術を活用した業務革新」に関する課題として、「業務のペーパーレス化」について検討した。

また、継続的に議論を重ねてきた課題として、「外郭団体の点検評価」について検証を行った。

【検討課題に対する意見の概要】

「行政経営革新プログラム（計画期間：2018～2021年度）」の取組状況について当委員会で確認した。

プログラムに掲げた11の成果指標及び40の進捗評価指標のうち、計25の指標で目標を達成し、プログラムに記載した各取組についても、269項目のうち197項目で目標を達成しており、全体としては目標の達成状況は、おおむね良好である。

一方で、最適な組織運営と人材の活性化に関する項目については、コロナ禍による影響があることを考慮しても、基準値以下の項目が多く見られる。組織や人的資本は、行政経営の基盤であるため、要因をしっかりと分析し、適切な改善策を講じることが重要である。

また、コロナ禍を契機として様々な社会の仕組みや働き方等の変化が加速している。行政経営においても、変化に対応すべきこれまでの仕組みや組織運営上の課題を把握し、柔軟かつ迅速に改革に取り組むことが極めて重要となっている。

このような中、新たな「行政経営革新プログラム2025（計画期間：

2022～2025年度)」において、取組の柱に「デジタル技術を活用した業務革新」を掲げていることは、時宜を得て適切だと評価できる。

社会のデジタル化が急速に進行する中、県行政の組織運営、業務プロセスにおいても、デジタル技術やデータを活用し、生産性の高い働き方への改革と、行政サービスの利便性向上を効率的・効果的に推進していくことが肝要である。

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。これは、公共性の最大化という行政の持つ固有性から来ており、NPMの発想や手法だけでは、問題を十分に解決できなかったという反省に立っているからである。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。

外郭団体の点検評価では、令和3年度を取組結果として、全体的に一定の成果が確認された。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業成果や経営の健全性への影響が広がっており、「改善を要する」とされた団体が増加している。

外郭団体の設立当時と比べ、社会経済環境や県民の考え方・価値観が変化する中、外郭団体が本当に期待に応じて貢献するためには、発想を変え、役割も変えていくなど変革が求められる。

県として、外郭団体が本来の目的に沿った役割を発揮し、意欲的な運営ができるよう適切な助言と指導に努めるとともに、「抜本的な改革が必要」とされた2団体については、引き続き団体と協議し、改革に向けた成果の確認・検証を行って実効性ある取組を促進していた

だきたい。

業務のペーパーレス化については、業務革新により職員一人一人の生産性を上げ、質の高い県民サービスの向上につなげるための戦略的な取組であり、上司の立場の人ほど、ペーパーレスの意識を強く持っていただき、メリットの共有に努め、すぐに減らせるところからどんどん着手して欲しい。

ペーパーレス化を進めるに当たっては、アナログ資産である紙文書のデジタル化を着実に進めるとともに、業務のデジタル完結を目指し、今までの仕事の仕組みや申請事務、協議、会議等の業務フロー全般を整理し、根本から見直すことが必要であり、個々の業務プロセスをゼロから点検・再構築する気概で具体的な計画を持った果敢な取組を期待したい。

また、行政には、透明性、公開性、参加といった点が、民間組織以上に求められており、公文書の管理・保存を含めた政策過程の検証可能性、社会的公正、正義といった諸観念が、行政経営の理念の前提条件として必要である点についても併せて留意いただきたい。

【結び・まとめ】

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、デジタル技術の進展やその社会への浸透、あるいは国際情勢の緊迫や大規模な自然災害の頻発等、国内外の環境が著しく変化しており、これらを通じた、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を、県民は肌身をもって感じている。

明治維新（1868年）から終戦（1945年）まで77年であるが、終戦から2022年まで同じく77年を迎えている。また、『静岡県の新ビジョン』後期アクションプラン』や「行政経営革新プログラム2025」

の最終年度である 2025 年度は深刻な少子化進展に加えて、日本人口の最大のボリュームを形成している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いる。

このような節目に当たり、言うまでもなく経営とは変化適応業であり、限られた財源と人的資本という制約がある中、行政経営も山積する環境の変化に適応し、持続可能な新しい本県の未来を拓くために、これまでの延長線上ではない変革が求められる。

その変革の有効な手段として、デジタル技術・データの活用があり、県行政におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が、一層の行政サービス向上につながり、ひいては、脱炭素社会の実現やSDGsの理念である「誰一人取り残さない」包摂性ある安全・安心で豊かな地域づくりに貢献するものと思料される。

本年度議論した「業務のペーパーレス化」は、その突破口となるものであり、紙と判子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り組み、行政経営全体の生産性を高めていくことが重要である。

併せて、こうした変化の激しい時代には、人的資本の重要性がより高まっている。働きやすく、かつ働きがいがあり、充実感や達成感を感じられる職場づくりを進めることが、次世代の県庁を担う有為な人材の採用や活用による活性化につながっていく。

そのためにも、デジタル対応のリスキリング（学びなおし）等、研修体制の再構築や、外部人材を含め高い専門能力を有する人材の確保・育成、女性職員のキャリア形成支援や計画的な登用、テレワーク制度などを柔軟に利用できる職場環境の整備等々、人材マネジメントの強化を期待したい。

激しい変化に適応し、県民幸福度を最大化するためには、課題解決能力を身に付けた人材が、業務のDX推進により蓄積されたデータ

を活用し、エビデンスに基づく政策立案を迅速かつ的確に行う必要がある。

また、県民が格差なく行政サービスを受けられるようデジタルデバインド対策の着実な推進や、県と市町の機能補完・連携による県全体の行政サービス最適化を図る施策展開が期待される。

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、県は果敢に実効性のある「変革」を進めていただきたい。

I 行政経営革新プログラムの取組期間を通じて検討する課題

1 行政経営革新プログラムの取組状況

① 取組の内容

- ・「行政経営革新プログラム（計画期間：2018～2021年度）」に掲げた11の成果指標及び40の進捗評価指標は、計25の指標で目標を達成
- ・各取組についても、269項目のうち197項目で目標を達成
- ・広報やデジタル関連の指標において大きな伸びがあった一方、コロナ禍による事業の取り止めや県有施設の休館等により伸び悩んだ指標もある。
- ・令和4年度から「行政経営革新プログラム2025（計画期間：2022～2025年度）」に基づき、「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」を取組方針として掲げ、政策の実効性を高める行政経営を推進

② 令和4年度委員会意見

- ・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。しかし、一部の柱で基準値以下の項目が多く見られるため、要因をしっかりと分析し、適切な改善策を講じていただきたい。
- ・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を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が必要。

<委員会での主な発言内容>

- ・コロナ禍による影響が考慮される中、行政経営革新プログラムの目標の達成率は、おおむね良好だと評価。
- ・「最適な組織運営と人材の活性化」の柱では、基準値以下の項目が多く見られる。組織や人的資本は、行政経営の基盤であるので、要因をしっかりと分析し、適切な改善策を講じていただきたい。
- ・コロナ禍で社会の仕組みや行政の考え方が問われている。仕事の仕方が変わり、不要なものが出てきている。現在の行政の仕組み上の課題を把握し、変えなければいけない問題や、取組方法について議論が必要。
- ・「静岡県行政経営革新プログラム2025」で、取組の柱に「デジタル技術を活用した業務革新」を掲げており、適切である。社会のデジタル化が進行する中、リアルとバーチャルを組み合わせ、どのように効果的に対応していくかが課題。
- ・民間企業は、生産性を高めるために情報化に大きな投資をしている。県行政も生産性の向上にデジタル技術を使うのであれば、当然、情報化投資が必要であり、目先の収支が合わなくても、長期的な視点で考えることが重要であるとともに、マンパワーも結集し、県だけで対応できなければ、民間と協働で取り組むことも考えなければならない。
- ・外的環境が日々変化する中、行政の仕事を網羅的にデジタル化するのは難しい。何か一つデジタル化を完結させるというように段階的に進めていくことが大事。

- ・デジタル化でかえって不便になる方もいると思うが、何かシステムを導入するときは、効率化を進めるという大前提の下にやっていただきたい。
- ・一方、40代、50代であっても、自分のスマホでコンサートのチケット一つ取れないという方はたくさんいる。県庁組織のデジタル化とともに、一人一人の住民に対してのデジタル推進に取り組んで欲しい。
- ・行政では、今は、タブレットやノートパソコンでの利用を前提としているケースが多いが、県民の利便性を向上させるためには、スマートフォンをベースにしてサービスを提供しなければならない。
- ・例えば、PDF形式で資料を掲載しても、スマートフォンで見やすい見せ方ではない。横展開だったページを縦展開に変えたり、ページをめくるのではなく、一連となる作り方をするなど、利用者目線が必要であり、県組織内の業務のデジタル化と、県民サービスに向けたものは区分けしていかなければならない。
- ・情報を蓄積する資料としての必要性和、陳腐化した情報ではなく、リアルタイムな情報を活用する人たちとは全然違うので、その区分けも必要。
- ・ホームページがあって、見る人は増えているけれども、トップページを見て、使いにくかったらすぐ別のサイトへ行ってしまう。2ページ、3ページと掘り下げて見てもらえることが、真の生産性の向上だと思う。それによって、行政への連絡が減り、電話やメールの対応が減り、役所に来る人が減ることは、決して悪いことではなく、スタッフの必要数が適正化されてくる。そういう目線を持って取り組んでいけば、遠い道かもしれないが、生産性の向上につながっていく。
- ・職員の働き方に関する指標に、達成できていない指標もあるが、状況としてはそれほど悪くないと認識している。
- ・男性の育休取得率が上昇し、評価するが、休暇期間は1、2週間であり、実質的に男女のギャップはまだあるので、県が先陣を切って取り組んでいただきたい。
- ・行政や公務員には、非生産的であればならない部分があり、生産性を追求してしまうといろいろなことができなくなってしまう。しかし、持続可能な行政は必要であり、人口が減っている状況の中、危機感を持って対応しなければならない。生産性が高まったところから得た資金を出生率や女性の働きやすい環境整備等、重要課題に回すような仕組みが出来ればいい。
- ・民間では、2020年に人材版伊藤レポートが出され、人材の教育、採用、雇用形態等を経営戦略と連動させるべきと言われている。これまで、働き方改革、残業削減といっても、日本企業の生産性は上がってこなかったのが事実であり、雇用形態まで見直す流れにある。公務員も、雇用形態をどうするのかにも足を踏み入れて考えたほうがいいのか。
- ・県庁職員の雇用形態と教育が、職員のエンゲージメントやモチベーションにもつながり、全体の生産性の向上にもつながることも踏まえ、行財政運営に取り組んで欲しい。

＜行政経営革新プログラムの進捗評価に係る参考資料＞

参考 1：成果指標の状況

取組の柱		指標	H28 (基準値)	R3	進捗	R3 目標
I 現場に立脚した施策の構築・推進	1 戦略的な情報発信と透明性の向上	マスメディアに取り上げられた県政情報件数	9,548 件	15,487 件	目標値以上	14,000 件
	2 県民参画の促進	パブリックコメントで県民意見が寄せられた案件の割合	70.7%	66.7%	基準値以下	100%
	3 民間・市町・地域との連携・協働	民間が企画段階から参画する協働事業数の割合	51%	67.5%	C	75%
		地方公共団体間の事務の共同処理件数	累計 21 件	累計 23 件	C	累計 26 件
II 生産性の高い持続可能な行財政運営	1 最適な組織運営と人材の活性化	職員の総労働時間(非正規職員を含む)	13,140,294 時間	13,791,508 時間	基準値以下	(期間中毎年度)前年度以下
		自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合	94.9%	93.5%	基準値以下	95%以上
	2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行	財源不足額(財政調整用の基金による補填額)	△205 億円	△40 億円	B	財源不足額(財政調整用の基金による補填額)0
		通常債残高	1 兆 6,100 億円	1 兆 6,032 億円	C	上限 1 兆 6,000 億円程度
		実質公債費比率	13.5%	13.1%	目標値以上	18%未満
		将来負担比率	228.0%	230.9%	目標値以上	400%未満
	3 ICT等の革新的技術の利活用による業務革新	ICTを利活用し、新たに効率化や高価値化を進めた取組数	—	(H30~R3) 累計 61 件	目標値以上	(H30~R3) 累計 20 件

(参考) 成果指標の達成状況区分とその判断基準

(目標値以上)	「R3 実績」が「R3 目標」以上のもの
(A)	— (計画最終年度の実績のため該当なし)
(B)	「R3 実績」が「期待値」の推移の-30%の範囲内のもの
(C)	「R3 実績」が「期待値」の推移の-30%未満 ~ 「基準値」超えのもの
(基準値以下)	「R3 実績」が「基準値」以下のもの

※ 基準値は、計画策定時の「現状値」

※ 計画最終年度 (R3 年度) に目標を達成するものとして、基準値から目標値に向けて各年均等に推移した場合における各年の数値を「期待値」とする

参考2：成果指標及び進捗評価指標の状況

(数値は指標数)

進捗	I-1	I-2	I-3	II-1	II-2	II-3	計	主な指標
目標値以上	5	1	6	3	7	3	25	・マスメディアに取り上げられた県政情報件数 ・オープンデータカタログサイト公開データの利用件数 ・職員の育児休業取得率 等
A	-	-	-	-	-	-	-	-
B	-	1	4	1	3	-	9	・“ふじのくに”づくりサポーター登録数 ・規制改革の成果に結び付いた件数 ・納税におけるクレジットカード利用件数 等
C	1	-	2	-	1	-	4	・県政広報の理解度 (TV、ラジオ、県HP、SNS) ・民間が企画段階から参画する協働事業数の割合 ・地方公共団体間の事務の共同処理件数 等
基準値以下	1	3	3	5	1	-	13	・勉強会等及び県政出前講座の開催回数 ・指定管理者制度導入施設における利用者数 ・時間外勤務時間 360 時間超の職員数 等
合計	7	5	15	9	12	3	51	

※ 再掲を除く

参考3：取組の状況

(数値は取組数)

進捗		I-1	I-2	I-3	II-1	II-2	II-3	計
毎年度達成を評価する取組	目標達成	38 (62%)	11 (58%)	53 (62%)	25 (62%)	28 (61%)	4 (22%)	159 (59%)
	目標未達成	9 (15%)	5 (26%)	8 (10%)	8 (20%)	4 (9%)	2 (11%)	36 (13%)
目標期限を設定する取組	達成完了	5 (8%)	2 (11%)	11 (13%)	3 (8%)	9 (19%)	9 (50%)	39 (14%)
	未達成完了	9 (15%)	1 (5%)	13 (15%)	4 (10%)	4 (9%)	3 (17%)	34 (13%)
	集計中	-	-	-	-	1 (2%)	-	1 (1%)
合計		61 [100%]	19 [100%]	85 [100%]	40 [100%]	46 [100%]	18 [100%]	269 [100%]

2 外郭団体の点検評価

① 取組の内容

- ・「事業成果」、「団体の必要性」、「経営の健全性」の観点から重点的に点検を実施
- ・点検結果に大きな変動はなく、おおむね良好に推移

評価項目	良好	改善を要する	抜本的な改革が必要
事業成果	18 団体	9 団体	2 団体
団体の必要性	27 団体	1 団体	1 団体
経営の健全性	17 団体	10 団体	2 団体

※一般財団法人静岡県労働福祉事業協会、一般財団法人静岡県青少年会館の2団体について、「抜本的な改革が必要」と評価

② 令和4年度委員会意見

- ・全体的に評価は「横ばい」の状況であるが、大会やイベントの中止、利用者の減少等、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業成果や経営の健全性への影響が広がり、「改善を要する」とされた団体が増加。
- ・外郭団体には、それぞれ歴史的な設立の背景があるが、設立当時と比べ、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た運用ができるよう、努めていただきたい。

<委員会での主な発言内容>

- ・全体評価としては「横ばい」の状況であるが、昨年度に引き続き、大会やイベントの中止、利用者の減少等、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業成果や経営の健全性への影響が広がっており、「改善を要する」とされた団体が少し増えていると考えられる。
- ・外郭団体は、全体的によくやっていると思うが、2団体について抜本的な改革が必要とされ、全団体の約4割が、事業成果や経営の健全性に関し、改善を要するとされている。
- ・外郭団体のやっていることが、本当に県民に貢献しているのか、県の委託事業に頼るだけの存在になっていないか、あるいは、自主事業にアイデアや創造性が働いているのか、外郭団体の在り方や、仕事の仕方を研究すべき。
- ・設立当時と比べ、社会環境や県民の考え方が変化する中で、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。
- ・外郭団体自身のガバナンスがどうなっているのかが問題であり、役職員には、この財団のためにこういう改革をしたいという意欲のある方を審査し、登用するような体制を考えるべき。
- ・外郭団体自身が、もっと情報を公開し、外部の意見を聞いたり、いろいろなイベントを通し、自分の存在や役割、何のためにやっているのかということ世の中にアピールすることが必要。

- 例えば、外郭団体として期待される成果が見られない場合は、県の財政支援を見直したり、出資を引き下げたり、場合によっては統廃合等の判断が行われるような指針が必要ではないか。新たに外郭団体を設立する際は、あらかじめそのような規制を組み込んではどうか。
- 外郭団体に関しては、①ガバナンスを徹底するために、設立の際にどのような組織形態が適切かを確認すること、②設立後の運営が出資の目的に合致しているかを確認すること、③運営に当たり重要な方針や契約の変更を行う場合は、事業計画について事前に採算性を評価することの3つのチェックが必要ではないか。
- 外郭団体は、歴史的な設立の背景があり、時代を経て、役割を終えたものはやめ、その代わりに必要なものを新たにつくるという流れでいい。
- 一般財団法人静岡県労働福祉事業協会が所管する「おおとり荘」は、観光旅館であり、旅館に泊まれないような県民の福利厚生的な発想は、もう不要ではないか。
- 「おおとり荘新改革プラン」を策定中とのことだが、経営改善が可能なのか。
- 今後も土地を賃借し、事業を継続するのであれば、その期間中の事業の採算性評価を行うのが当然ではないか。
- 県として外郭団体の指導権限に制約はあるが、団体に必要な措置を講じてもらえるよう誠心誠意伝え、団体に受けてもらうように取り組んでいくしかない。
- 一般財団法人静岡県青少年会館については、関係機関と調整し、解散に向け、着実に手続を進めて欲しい。
- また、団体の解散に当たり、青少年の健全育成機能の引き継ぎについて、関係団体と適切に調整を行って欲しい。

Ⅱ 令和4年度に検討した課題

1 業務のペーパーレス化

① 取組の内容

- ・令和4年4月現在、1人1日当たり、平均約80枚の紙を印刷し、このうち一時的な作成文書等が、本庁内の知事部局の執務室等に約1億9,400枚保管されているなど、紙ベースによる業務がこれまでの県の仕事の進め方であった。
- ・デジタル技術を活用し、県民の利便性を向上させ、行政の効率化を進めるため、また、テレワーク等の新しい働き方の実現によって、職員が能力を最大限発揮できる環境、体制を整え、県民サービスの向上につなげるために、紙ベースを原則とした業務から、電子ベースを原則とした業務への転換を図ることとした。
- ・具体的には、申請事務のペーパーレス化、所属内協議のペーパーレス化、会議のペーパーレス開催、既存文書のペーパーレス化に取り組んでいる。

② 令和4年度委員会意見

- ・一人一人の生産性を上げるために、業務のペーパーレス化や行政のデジタル化は必要であり、上司の立場の人ほど、ペーパーレスの意識を持っていただき、減らせるところからどんどん減らしていただきたい。
- ・業務のペーパーレス化を進めるに当たっては、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、見直すことが必要。
- ・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。
- ・行政は社会と結び付いているので、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、デジタルデバイド対策も進めて欲しい。

<委員会での主な発言内容>

- ・業務のペーパーレス化に関する方向設定は、非常に整理されている。
- ・世界的に見れば、日本はデジタル化に遅れている。一人一人の生産性を上げるために、デジタル化は必要であり、行政の皆様には、もっと頑張ってもらいたい。
- ・上司の立場の人ほど、ペーパーレスの意識を持っていただき、減らせるところからどんどん減らしていただきたい。
- ・紙を電子化し、保存し、検索機能を付加すれば、いつでもどこでも活用できるが、資料に新しい情報を追加できない。最初は、紙の電子化は進むが、途中で継続できず形骸化するおそれがあるので、どこに壁があるかをあぶり出すことが必要。
- ・スキャナーで紙を電子化すればペーパーレス化できるが、新たなデータを入力しなければならぬ。最初からデジタルフォーマットを使い入力することが、次の段階に待ち構えており、仕事自体をデジタルに合わせて変えていくことが必要。
- ・今までの仕事をそのままデジタル化すると、中には不要なものがあるかもしれないので、今までの仕事の仕組みや業務フローを整理し、見直すことが必要。

- ・決裁が多いのは、権限が移譲されていないからである。権限を移譲すれば決裁量は減る。また、条件に合えば自動的に決裁するものがあるといい。先の話だが、決裁にAIを活用することも念頭に置いておくことが必要。
- ・あるシステムを構築しても、新しい技術が開発され、すぐに陳腐化してしまう。システムの導入に当たっては、システムの汎用性や更新を考慮して導入すべき。
- ・職員が使用するモバイルパソコンの利用について、セキュリティと利便性の両方の観点から、専門家の方を交え慎重に検討していただきたい。
- ・ツールが紙からデジタルに変わっても人のミスは起こる。情報漏洩の多くはヒューマンエラーに起因するので、システムのセキュリティー対策と同時に、デジタルの特性を踏まえた職員の情報リテラシー向上に関する研修も進めて欲しい。
- ・新任の職員は、新しいやり方に従うと思うが、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ング等の研修が必要。ついていけない職員がいるのであれば、その方々も能力を発揮できるよう適材適所な人材配置に努めて欲しい。
- ・県職員の在宅勤務の利用者数が減っているが、制度を使いたい人が、使いやすく使えているのか、もう少し柔軟な運用があってもいいのではないか。
- ・職員が職場にいなくても、偏見なく評価される評価システムを確立して欲しい。
- ・行政は、社会と結び付いているので、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しなければならない。
- ・県が提供する行政サービスを県民が格差なく受けることができるように、デジタルデバインド対策を進めて欲しい。
- ・例えば、県が債権者に支払いを行う際に、はがきで支払通知書を送っているが、これもメールにするなど、県が県民に送る文書の見直しも必要ではないか。
- ・デジタル化を進め、業務効率化を進めなければならない一方で、行政が何をやったかを検証するための資料を後世に残していくことが必要。
- ・ペーパーレスはDXのツールの一つである。ペーパーレス化が目的ではなく、県民の幸福度を上げるのが県行政の目標であり、業務のペーパーレス化やデジタル化は、そこにたどり着くためのツールであるという認識を忘れないで欲しい。
- ・ペーパーレス化や文書のデジタル化ではなく、その先のデジタルライゼーションとを目標にすれば、もっと効率性が上がるのではないか。
- ・生産性の向上に向け、多面的な取組をよく組み立ててあるが、これを実効性ある取組にするために、無理のない範囲で段階的に達成できるような目標設定が必要。
- ・業務のペーパーレス化によって、内部的な生産性の向上と同時に、県民サービスの向上や利便性の向上にどうつながるのかを整理して、どういう効果があるのかを分かりやすく一覧で示していただきたい。
- ・職員の意識改革を促し、自分ごととして進めることが必要であり、紙を生み出さないために遵守すべき基本姿勢のようなものを徹底することが必要。
- ・デジタル化により蓄積されたデータを活用し、エビデンスに基づく政策立案能力を向上させ、地域や県民にとって、ニーズに応じた、価値の高い政策の立案、実行につなげていただきたい。

参考資料

1 令和4年度の委員会の開催状況

回	月 日	検 討 内 容
1	8月23日	<ul style="list-style-type: none">・ 令和4年度開催方針・ 静岡県行政経営革新プログラムの取組状況
2	11月30日	<ul style="list-style-type: none">・ 業務のペーパーレス化・ 外郭団体の点検評価
3	2月8日	<ul style="list-style-type: none">・ 令和4年度行政経営推進委員会意見書（案）

2 委員名簿

氏名	役職
おおつぼ まゆみ 大坪 檀 (顧問)	学校法人新静岡学園学園長 静岡産業大学総合研究所長
おの こうじ 小野 晃司 (委員長代理)	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長
かながわ こうじ 金川 幸司	静岡県立大学名誉教授
さとう かつあき 佐藤 克昭 (委員長)	佐藤経済研究所長 元浜松学院大学教授
すずき ともこ 鈴木 智子	一般社団法人静岡県大学出版会代表理事
ひらさわ ふみえ 平澤 文江	NPO 法人まちづくりネットワーク WILL 理事長
やまだ じゅん 山田 潤	焼津水産化学工業株式会社代表取締役社長
よしむら みねひさ 吉村 峰仙	吉村峰仙公認会計士・税理士事務所代表

(敬称略、50音順)

今後の行政経営

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、デジタル技術の進展やその社会への浸透、あるいは国際情勢の緊迫や大規模な自然災害の頻発等、国内外の環境が著しく変化しており、これらを通じた、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を、県民は肌身をもって感じている。

明治維新（1868年）から終戦（1945年）まで77年であるが、終戦から2022年まで同じく77年を迎えている。また、『静岡県の新ビジョン』後期アクションプラン」や「行政経営革新プログラム2025」の最終年度である2025年度は深刻な少子化進展に加えて、日本人口の最大のボリュームを形成している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いる。

このような節目に当たり、言うまでもなく経営とは変化適応業であり、限られた財源と人的資本という制約がある中、行政経営も山積する環境の変化に適応し、持続可能な新しい本県の未来を拓くために、これまでの延長線上ではない変革が求められる。

その変革の有効な手段として、デジタル技術・データの活用があり、県行政におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が、一層の行政サービス向上につながり、ひいては、脱炭素社会の実現やSDGsの理念である「誰一人取り残さない」包摂性ある安全・安心で豊かな地域づくりに貢献するものと思料される。

本年度議論した「業務のペーパーレス化」は、その突破口となるものであり、紙と判子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り組み、行政経営全体の生産性を高めていくことが重要である。

併せて、こうした変化の激しい時代には、人的資本の重要性がより高まっている。働きやすく、かつ働きがいがあり、充実感や達成感を感じられる職場づくりを進めることが、次世代の県庁を担う有為な人材の採用や活用による活性化につながっていく。

そのためにも、デジタル対応のリスキリング（学びなおし）等、研修体制の再構築や、外部人材を含め高い専門能力を有する人材の確保・育成、女性職員のキャリア形成支援や計画的な登用、テレワーク制度などを柔軟に利用できる職場環境の整備等々、人材マネジメントの強化を期待したい。

激しい変化に適応し、県民幸福度を最大化するためには、課題解決能力を身に付けた人材が、業務のDX推進により蓄積されたデータを活用し、エビデンスに基づく政策立案を迅速かつ的確に行う必要がある。

また、県民が格差なく行政サービスを受けられるようデジタルデバインド対策の着実な推進や、県と市町の機能補完・連携による県全体の行政サービス最適化を図る施策展開が期待される。

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、県は果敢に実効性のある「変革」を進めていただきたい。

各テーマ

<行政経営革新プログラムの取組状況>

- ・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。しかし、一部の柱で基準値以下の項目が多く見られるため、要因をしっかりと分析し、適切な改善策を講じていただきたい。
- ・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を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が必要。

<外郭団体の点検評価>

- ・全体的に評価は「横ばい」の状況であるが、大会やイベントの中止、利用者の減少等、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業成果や経営の健全性への影響が広がり、「改善を要する」とされた団体が増加。
- ・外郭団体には、それぞれ歴史的な設立の背景があるが、設立当時と比べ、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た運用ができるよう、努めていただきたい。

<業務のペーパーレス化>

- ・一人一人の生産性を上げるために、業務のペーパーレス化や行政のデジタル化は必要であり、上司の立場の人ほど、ペーパーレスの意識を持っていただき、減らせるところからどんどん減らしていただきたい。
- ・業務のペーパーレス化を進めるに当たっては、単に文書をデータ化するだけでなく、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、見直すことが必要。
- ・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。
- ・行政は社会と結び付いているので、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欲しい。