

令和4年度第2回静岡県行政経営推進委員会

令和4年11月30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2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、小野委員と金川委員には、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、山田委員が所用につき御欠席でございます。

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】 改めまして、皆様こんにちは。本日も委員の皆様の御協力によりまして円滑に議事を進めていきたいと思っておりますので、御協力をどうかよろしくをお願いいたします。

本日の議事は御案内にありますように「業務のペーパーレス化」と「外郭団体点検評価結果の検証」という2件でございます。

それでは議事に入りたいと思います。議事の「(1)業務のペーパーレス化」について、事務局から説明をお願いします。

【行政経営課長】 行政経営課長の兼子でございます。本日もよろしくお願いいたします。座って失礼いたします。

早速でございますが、資料の下部中央に、資料全体のページの通し番号がございます。この資料全体の通し番号によりまして、ここから先、説明をさせていただきます。

それではまず、資料1になりますが、4ページの「業務のペーパーレス化に向けた取組」を御覧ください。本日は、ペーパーレス化の推進に関係する各課にも同席をいただいておりますが、こちらに記載の項目に沿いまして、次ページ以降、私から一括して順に説明を

してまいります。

それでは5ページを御覧ください。まず、「なぜ今、ペーパーレスの推進が必要か」についてでございます。こちらにつきましては、前回委員会で、今年度のテーマとして、業務のペーパーレス化を設定した理由を御説明した際に触れさせていただきましたので、本日は簡単におさらいという形でお話しをさせていただきます。

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となっております。また、来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も困難となりますので、行政サービスの水準を維持するためには、作業的な仕事は機械に任せて、限られたマンパワーは政策決定や企画立案といった創造的業務に注力できる仕組みに変えていく必要があると考えております。

デジタル技術を活用いたしまして、県民の利便性を向上させる。あるいは行政の効率化を進める。また、テレワークなどの新たな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ていく。このためには、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、これらを進めていくことができないと考えておりますので、こうした状況を打開するためにはまず、ファーストステップといたしまして、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、原則を電子ベースとした業務への転換を図ることとしたところでございます。

6ページを御覧ください。県庁内の紙の使用状況を御報告いたします。令和4年4月の本庁内の各所属に、用度課で設置をしてございますプリンターの総印刷量は、1日平均約27万枚となっております。その月によりまして増減はございますけれども、おおむね毎日、約20万枚の紙をプリンターで印刷している状況でございます。これは本庁知事部局で言いますと、課や室が約150程度ございまして、職員数で言うと大体2,500人ぐらいですので、1人1日当たり、約80枚印刷しているという換算に、凸凹はございますけれども、そのようなイメージになろうかと思えます。

次の7ページを御覧ください。印刷した紙のうち、公文書として後年度まで引継ぎが必要な書類等につきましては、別途用意されている文書保存用の倉庫に引き継がれ、一定の年数保存した後に、保存期限の到来をもって廃棄をされることとなっておりますけれども、そのほか執務室において常用に使用する書類でありましたり、先ほど言った引継ぎ前の書類、一時的な作成文書などは、執務室、各フロア内の書庫等で管理をすることになってお

ります。本庁内の知事部局におきまして、こうしたフロア内の書庫に保管されている文書量を今年度調査いたしましたところ、約1億9,400万枚の紙が保管されていたという状況でございました。一枚一枚の紙を積み重ねていくと、距離にして約19.4km、実に静岡駅から藤枝駅までの距離に匹敵する長さというような状況でございました。

また、写真でもございますとおり、書庫に書類が収まり切らず、中には個人のデスクの上や、通路に書類が積み上げられているといった職場もございます。パソコンを使って、データで書類を作成はしているものの、そのデータを紙に印刷して、紙で協議を行って、意思決定をして、紙で県民の皆様にお知らせするという、紙ベースによる業務がこれまでの県の仕事の進め方でしたが、こうした仕事の進め方を原則、電子ベースによる業務へ転換をいたしまして、より効率的な事務執行を進め、ひいては県民サービスの向上につなげていきたいと考えているところでございます。

併せまして、文書を保管する場所、こちらにもコストであるという認識の下、本庁フロア内の保管文書を5年で50%削減することを目標に掲げておりまして、本年度、ペーパーレス化のモデル事業に取り組むとともに、新たな紙文書を生み出さない取組を実施しておりますが、こちらにつきましては、後ほど、また改めて御説明をいたします。

それでは8ページを御覧ください。「ペーパーレス化に向けた取組」の全体イメージでございます。一口にペーパーレスと言いましても、いろいろな切り口がありますが、現在、ここに記載の4種類。「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」、こちらに取り組んでいる状況でございます。

今、申し上げました1から3につきましては、図の中にある、システム、それからデジタルツールなどを活用しながら、業務の中で新たな紙文書を生み出さない、あるいは紙として残さないための取組でございまして、4番の、既存文書のペーパーレス化、こちらにつきましては、先ほど少し触れました、各所属で保管されている文書を減らしていくための取組、いわゆるペーパーストックレスの取組でございます。

次の9ページでは、この取組の1つ目、「申請事務等のペーパーレス化」の全体像をお示しをしております。先ほど申しました4つの取組の中で、最も県民の皆様の利便性の向上に直結する取組だと思います。上段にございます、現在の紙ベースを原則とした業務フロー、こちらを下段のような、申請の収受から決裁、施行、文書の保存、廃棄まで、電子上の処理を原則とした業務フローに変えていくために、現在、下段のフローの中にござい

ますシステムやツールの導入、またはその検討を関係所属が連携しながら準備を進めているところがございます。

次の10ページは「申請事務等のペーパーレス化」のうち、「電子收受」、あるいは「電子申請」についてでございます。県では令和2年度に行政手続の見直し方針を策定いたしまして、県民の皆様の利便性の向上を目指し、県に御提出いただく書類への押印の廃止でありましたり、記載項目などの手続様式の見直し、それから添付書類等の削減、見直し、申請書類の提出方法の見直しなどに取り組んでまいりました。その結果、令和4年1月現在でございますが、押印義務のありました手続のうち、9割強につきまして、押印の義務づけの見直しを完了しておりまして、約7,000手続のうち、およそ半分の3,340手続につきまして、オンラインによる手続が可能となるという状況になっております。

次の11ページに参りますが、これに伴いまして、県が運用しております汎用電子申請システムの利用も年々拡大をしてきておりまして、現在も引き続き、電子申請システムに対応する手続の拡大に取り組んでいるところでございます。また、申請手続の中には、申請者が県証紙を購入いたしまして、書類に貼って手数料等を支払う必要がある手続がございます。申請者のこのような手間を省き、手続が電子上で行えるよう、電子申請システムに電子納付機能を追加し、10手続において、今現在、試行運用を実施する予定であります。

加えまして、県と事業者との間で契約書の発生が必要なものにつきましては、来庁や契約書を郵送する事業者の手間でありましたり、契約書に貼付する印紙税の負担をなくすため、民間の電子署名サービスを利用し、一部の委託契約、工事契約において、電子契約の導入実証を行っております。

次の12ページは、「申請事務等のペーパーレス化」のうち、「電子決裁」についてでございます。本件の決裁に関するシステムは、大きく分けて、一般的な文書管理に関するデータベース、それから会計事務の部分に使用いたします財務会計システムの大きく2種類がございます。

まずこのうち、一般的な文書管理に関するデータベースにつきましては、従前から電子決裁が可能な環境は用意をされておりましたが、令和2年度は本庁と出先を合わせて、県全体で4.2%しか電子による決裁が行われておりませんでした。令和3年度に文書管理データベースを使いやすく改善するとともに、今年度に入りまして、7月には、今後は、原則電子で決裁を行うよう全庁に通知をした結果、電子決裁を使用する件数が増加いたしま

して、本年10月末現在では、本庁で44.5%、県全体では35.6%の電子決裁利用率となっております。

次の13ページが会計事務に使用いたします「財務会計システム」の電子決裁についてでございます。財務会計システムは令和5年度から電子決裁機能を稼働をさせるべく、現在システム改修や規則改正等を実施しているところでございます。会計帳票におきまして、電子決裁を運用するためには会計の証拠書類の取扱いでありましたり、会計書類の審査、電子決裁導入に対応する規則の改正等、様々な課題がございますので、添付書類が少ないなど、やりやすいものから段階的に電子決裁を実施してまいります。

次に14ページを御覧ください。「申請事務等のペーパーレス化」のうち、「電子施行」についてでございます。現在、文書管理規程によりまして、県が施行する文書には、軽易な文書等を除きまして、原則公印を押すことが義務づけられておりますが、この考え方を転換いたしまして、県が施行する部署は、原則、公印を押印しない、押さないこととする方向で検討を現在進めております。可能なものから公印の押印を廃止いたしまして、電子署名等を導入することで、県が施行する文書につきましても、電子により速やかに施行できるように取り組んでまいります。

次の15ページは、「申請事務等のペーパーレス化」のうち、「電子保存」についてでございます。電子で申請され、電子で決裁、施行した文書は電子で保存となります。どのように電子ファイルを保存・管理していくか、詳細な運用ルールを検討いたしまして、公文書の可視化でありましたり、適正管理、検索等の利便性の向上につなげてまいりたいと考えております。

次に16ページを御覧ください。こちらは取組の2つ目、「所属内協議のペーパーレス化」についてでございます。写真にもございますとおり、協議の参加者に、紙ではなくデータで資料を共有し、所属内にサブディスプレイ等を設置しまして、一緒にディスプレイを見ながら意見を出し合い、その場でリアルタイムで資料を修正しているという形になっております。部長協議等も、大型ディスプレイを使用いたしまして、原則ペーパーレスで協議を実施するなど、こうした取組も徐々にではございますが、浸透してきているものと考えております。

次に17ページを御覧ください。こちらが取組の3つ目、「会議のペーパーレス化」についてでございます。本年度、ペーパーレス会議システムを導入いたしまして、外部有識者等が参加する30人程度の規模の会議等を対象に、現在、試行運用を行っているところで

ございます。こちらはホストがタブレット上で資料のページをめくると、各参加者の資料も同期、同時に動くというところで、各参加者はタブレット上の資料にタッチペンでメモを書くことが可能な仕組みとなっております。また、この会議室と同様に、県庁内の会議室に大型ディスプレイを設置いたしまして、紙を配布せずに、ディスプレイに投影した資料を見ながら議論を進めているほか、リモート会議などにも使用しているところでございます。

18ページを御覧ください。取組の4つ目、「既存文書のペーパーレス化」でございます。文字どおり、既にある文書のペーパーレスを進める取組で、昨年度、県庁内にペーパーレスラボというものを開設いたしまして、マニュアルでありましたり、事例集などの、各所属で常用的に使用している紙文書を対象といたしまして、データ化を開始したところでございます。こちら、当初の想定を大幅に上回る需要がありましたことから、今年度、スキヤナを1台増設いたしまして、現在、2台体制で紙文書のデータ化を進めているところでございます。

しかしながら、昨年度1台でデータ化ができた書類は約33万枚でございまして、こちらを2台に増強いたしましても処理能力には限界がございまして、庁舎内の紙文書全体をペーパーレスラボだけでデータ化するというところは難しい状況でございます。このため、各所属に設置してございますプリンタ複合機にありますスキヤン機能を活用いたしまして、データ化の際にテキスト認識、データで認識する必要がないものなどは、各所属においてデータ化を、スキヤンを進めるよう、全庁に呼び掛けてまいりたいと考えております。

次の19ページを御覧ください。既存文書のペーパーレス化に関連した、ペーパーレス化、オフィス改革のモデル実施について御紹介をいたします。これまで県庁内、あるいは出先機関の幾つかの課や事務所につきまして、仕事の動線を踏まえたオフィスレイアウトの変更でありましたり、打合せスペースの確保などを実施するワークプレイス改善というものを行ってまいりましたが、今年度は県庁のワンフロアの半分、片側ですけれども、モデルフロアとして設定をいたしまして、文書削減とオフィスの改修を一体的に進めるモデル事業を進めております。現在、東館にございます経済環境部の一部において準備を進めております。

次の20ページになりますが、こちらに記載がありますとおり、今後、文書の集中的な整理、廃棄、それから新しい什器の搬入等を行いまして、1月には新しいオフィスへの移行を予定しております。また、こちらにもその際には御紹介をさせていただきたいと考えて

おります。このモデル事業での効果、こちらをしっかりと検証いたしまして、次年度以降の全庁的な文書削減の推進、それから新しい働き方におけるオフィス空間の在り方、こちらの検討などに生かしてまいりたいと考えております。

次に21ページを御覧ください。先の委員会でも御意見をいただきましたとおり、ここまで御説明いたしました各種のペーパーレス化を進めるに当たっては、職員の意識や、これまでの仕事のやり方、こちらを変えて、個々の職員がデジタルデバイスを使えるようになる必要がございます。このため、ペーパーレス化を進めるのと同時に様々な研修を実施いたしまして、職員の能力向上に取り組んでいるところでございます。まず、必修・指名研修といたしまして、職員・職層に応じた階層別の研修を実施しております。この研修の中にDXの推進等の科目を設けまして研修を実施し、行政のデジタル化推進に当たり必須となる知識・技能を職員が習得できるよう取り組んでいるところでございます。

22ページに参りまして、今お話しした必修研修のほか、職員本人の希望によりまして選択できる研修という形で、各部局で、DX推進の核となる人材を育成するデジタル専門人材育成講座を新設したり、テレワークの進展を踏まえましたコミュニケーション講座やチームビルディング研修など、働き方改革を推進するための研修を各種実施しているところでございます。

23ページを御覧ください。「ペーパーレス化と同時に進める取組」の2つ目といたしまして、「民間人材の活用」についてでございます。紙ベースを原則とした業務フローから、電子上の処理を原則とした業務フローに変えていく上で、電子申請で受け付けた書類はどう処理したら効率的か、あるいは電子ファイルを保存するに当たり、どのように保存したらいいかなど、多くの課題に直面をしております。県ではスマートワークコーディネーター、あるいは業務改善アドバイザーとして、民間人材を登用しております。これらの課題に対しまして、民間企業ではこのように処理しているとか、このツールを使って効率よく処理するためにはどういう運用をすべきかなど、個々の業務の状況に即したアドバイスをいただいているところです。

次に24ページを御覧ください。先の委員会におきまして、テレワークの実施動向について、ペーパーレスの話と密接に関係するということで、こちらについて説明をというお話を前回いただいておりましたので、「スマートワークの推進」と題しまして、県の取組についてここで御報告をさせていただきます。県では、職員が自宅で勤務する在宅勤務、それから県の各総合庁舎等に設置されているサテライトオフィスで勤務をするサテライト

勤務、職員がふだん使用しているモバイルパソコンを自席から持ち出しまして、庁舎内や出張先で使用するモバイルワーク、この3つをテレワーク制度として制度化いたしまして、ICTを活用した、場所に縛られない柔軟な働き方を進めているところでございます。

25ページでは、実際に、東部の総合庁舎内にありますサテライトオフィスを事例として紹介してございます。こちら、4つの座席がございまして、沼津に出張した職員が、出張の前後に利用したり、庁舎近隣に住まう、ほかの事務所所属の職員が通勤時間を短縮するために利用したり、キッズスペースを利用した子連れ勤務をしたりなど、職員がそれぞれの仕事や生活の状況に合わせた働き方をするために活用しております。

次の26ページを御覧ください。在宅勤務の実施状況でございます。令和3年度の8月、9月を囲ってございますけれども、新型コロナウイルス感染症対策で緊急事態宣言が発令されておりました時期でございまして、職員の出勤抑制を実施しておりましたので、この時期は1日当たり300人から400人が在宅勤務を実施しておりましたが、現在は1日当たり、大体40人から50人程度で推移をしているところでございます。

また、次の27ページが、県下32席分用意してございますが、サテライト勤務の実施状況でございます。在宅勤務と同様、令和3年度の8月、9月は1日当たり15人から20人がサテライト勤務を実施しておりましたが、現在ですと、1日当たり6、7人程度で推移をしているところでございます。また、下段の表のとおり、モバイルパソコンを出張中に庁舎内で活用した所属、こちらは令和3年度は200所属であったのに対しまして、令和4年度は210所属で、出張所属の約8割に当たるなど、活用所属は増加をしている状況かと思えます。

次の28ページを御覧ください。県庁内のスマートオフィスの運用についてここで御紹介をいたします。職員へのモバイルパソコンの配備に合わせまして、モバイルワーク可能な打合せスペース、それからWeb会議ブースの設置等の部分改修を行っております。これにより、職員の業務の効率化を図っております。

また、次の29ページでございますが、こちらは静岡総合庁舎内に整備をしたセカンドオフィスと呼んでいるものでございます。このセカンドオフィスは、従来のサテライトオフィスに、Web会議エリア、それから他部署・外部の方とのコミュニケーションスペースなどを併設いたしました、執務室により近い機能を持つモデルオフィスでございまして、このモデルオフィスを活用して、今後の県のオフィスに必要な機能、それから働き方といったところを検証してまいりたいと考えております。

次に30ページを御覧ください。御説明いたしましたとおり、今後、申請事務等のペーパーレス化や行政手続のオンライン化等を推進してまいります。その一方ではオンラインでの情報を得ることが難しい方や、デジタル機器に不慣れな方もいらっしゃいます。このため、誰もがデジタル化の恩恵を受ける社会の実現に向けまして、県内のデジタルデバイド解消のため、各県、関係団体の構成員等を対象に講習会を開催し、スマートフォンに関する基礎的な知識や機器の使い方等の習得を通じて、地域の中の身近で気軽な相談役、「ふじのくにデジタルサポーター」といいますが、こちらの育成に取り組んでいるところでございます。

最後でございますが、本議題の論点を立てながら、別紙にまとめてみました。県が実施しております「ペーパーレス化に向けた取組」を進めるに当たっての留意点、それから追加すべき視点、あるいはさらにペーパーレス化を進めるための新たな取組として、こんな取組を行ってはどうかという御提案、また、業務のペーパーレス化を進め、この分野の業務をもっと充実させていくべきではないか、また、こんなふうに事務のやり方を変えていけば、県民サービスの充実や事務の効率化につながるのではないかとといった点につきまして、御意見をいただければ幸いです。

私からの説明は以上となります。御審議のほど、よろしく願いいたします。

【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、各委員から御意見、御質問をお伺いしたいと思っております。大体1人8分程度でお願いできればと思っていますので、よろしく願いいたします。

それでは最初に小野委員、聞こえますでしょうか。

【小野委員】 聞こえます。今日はオンラインで参加をさせていただきます。ペーパーレス化とか、いろんなデジタル化ということに関しての計画性だったり方向設定、非常に整理されていて驚きました。

ただ1点、私も会社の中でいろいろ、こういった同じようなことを考えますけれども、必ずこういう作業の手順とかやり方を変えるときに出てくる、いわゆるボトルネックという言葉がありますけれども、どこかで止まっちゃうことがないかどうかという視点が大事ではないかなと感じました。

例えば会議なんかでも、今まで紙でした。使っていた過去のものはPDFとか、そういったものに保存します。それを活用したいときに、検索の機能を付加することによって、

いつでもどこでも引き出せます。そこまでは1つの流れがいいわけですがけれども、じゃあ、そのものを変更をかけたいといったときに、やはりできない。次の新しい情報を足していくとか、入力したい、そういったときにできないという、いわゆるボトルネックになってそこで止まってしまうという。だから最初はどーんと行くんだけど、途中で継続できなくて形骸化していってしまうので、そういったものの、どこで行き着く壁というものがあるのかということをあぶり出しておかないと、最初は順調にいつているようで、途中で止まる。

だから本来であれば、デジタルプロセスエンジニアリング的な思考で、入力するところから全てをデジタル化していかないと、活用して、保存して、それを変更をかけて、常に閲覧できるものは最新のものが情報として得られると。しかもそれが統合できたり、活用という意味でデータを集約して、データポータルのように、いつ見ても最新情報がまとめられているという状態になるものですから、そういったところまで行きつくにはどれだけかかるか。

先日たまたまマイクロソフトの役員の方の講話を聞きまして、ペーパーレス化というのは、いわゆるスキャナーでどんどん処理していけばいい。だけど、じゃあ最新版はどうなるのかという、結局どこかで入力作業を始めていかなければいけないで、今、若い子たちが普通に申込みとか、何かチケットを買うとか、いろんなものも紙の手帳に書くんじゃないで、全部最初からデジタルフォーマット、いわゆるデバイスを使って入力していくので、そういった発想が、次の段階に、もうすぐに待ち構えていますよというふうにしてほしいなと思いました。

そういった意味で、職員の能力向上、これ、よく新任の何とかと書いてありますけれども、そういう人たちは日頃慣れているので、こういうやり方に今後なるんですねといったらどんどんやっていくと思うんですけど、問題は今まで紙でやってきた人たち。いわゆる管理職の人たちができるようになるか。できないならば、その人たちをどうするのか。ちょっと辛辣な目線にはなりますけれども、できない人たちがついていけない、その人たちをどういった仕事に振り替えていくのか。ここら辺をきちんとしてほしい。

あとは若者でも、現場にいなくても、そういった偏見がない評価システムというものも、県庁の中で確立してほしいなと思います。そういった意味でデジタルデバイスですか、そういった情報格差が県民に対してもないような形の目線で県庁サービスというものが、内側でも外側でも一体化してくるんじゃないかなと思います。

以上です。よろしくお願いします。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

今の小野委員の御意見に何かコメントございますか。

【行政経営課長】 ありがとうございます。今、庁舎の中でも外でもデジタルデバイドの視点を持ってというようなお話だったかと思います。例えばテレワークをされていて職場にいない人の評価がおかしなことにならないようにというようなお話もございました。こちらにつきまして今、本県でも人事評価制度を持ってやっておりますけれども、そういった中で、例えば在宅勤務をやっていても、成果物を確認したり、そういったことを通じて、適正に評価をするようにということは管理職層に対して周知をするなど、在宅勤務がやりにくいという雰囲気が起こらないような啓発というのは進めているところでございます。

ただ一方、今、お話がありましたように、私なんかも含めて、年を取った人間というのでしょうか、やはり何十年も紙を使って仕事をしてきたと。それはもう体になじんでしまっているところもございますので、そういったところは、若い方よりも、むしろそういった、管理職といった年齢に話をしていけないといけないというところは肝に銘じてやっていきたいと考えております。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

【小野委員】 ありがとうございます。

【佐藤委員長】 それでは次に、大坪顧問はいかがですか。

【大坪委員】 先だっていろいろな意見を述べさせていただいたきましたが、今後こういうものを進めていく場合に、まず第一番は、今までの仕事をもう一度見直す必要があると思います。今までの仕事をそのままデジタル化すると古いものが残ってしまう。もしかしたら、次の時代に向かって、今やっている仕事はもう要らないかもしれないというくらいの判断で、もう新しく作り直すくらいでシステムを組んでいったほうが良いのではないかと思うことがあります。実は少し前から、自分で、県立大学へ来て以来、この30年間でたまった書類をずっと整理しています。見ていて、なぜこのような無駄なことをしていたのかと思うものもあります。無駄なものをデジタル化しても仕方がありません。ですから、取っておいても仕方がないものが結構あるのではないのでしょうか。取っておかなければいけないものの判断をどうするのでしょうか。

例えば、いろいろな儀式があった度に写真を撮って、それを取ってきたのかなど。見ても誰も喜ばない。何も役に立たない。しかしみんな撮ります。それをデジタル化している

人が、多いと思います。優しく言うために言っているわけではなくて、この際、行革の在り方も、新しく行革をして、仕組みとかプロセスとか、プロセスリエンジニアリングをしたりして、それをデジタル化していかないと、古いものを幾らデジタル化しても意味がありません。

ただ、データの蓄積というのはまた違うだろうと思います。その辺をどうするかは、今すぐに答えはありませんが、考える必要があるのではないかと。

それから、行政は社会と結びついているので、一番の問題は、社会の人たちと行政の人の関係をどのようにデジタルでやっていくか。これは至難の業です。私は、今のこのデジタル化がどんどん進んでいくと、取り残される人が多くなってしまうと思います。しかも、進歩は県庁の中の方が早くて、外の今まで取り残されていた人は、ますます古物商行きです。

例えば、皆さん気がついているかもしれませんが、私は、JRの切符の販売システムはこのままでいいのかと思います。あれは、高齢者には無理です。全国では、Suica、TOICAなどがありますが、例えば、静岡から行った人はTOICAしか持っていませんが、都内ではSuicaでしかグリーン車に乗れません。それからもう一つ、普通のVISAなどを使って買えません。一度、駅の外に出ないといけませんし、それでもVISAでは買えず、現金でしか買えません。何か矛盾していませんか。恐らく行政でもそのようなことに気がつかないでやっていると思います。JRのシステムは、要するに進むところだけどんどんやって、他の人は置いてきぼりになっている。このペーパーレスというのは、そうならないようにしていく必要があるのではないかと。

それからペーパーがないと、ある年代以上の人は無理ではないか。私が住んでいる葉山町で、自分なりに分析してみると、住んでいる住民の約30%がそういうものを使えない。ですから行政が情報を連絡できません。あるいは処理もできません。その辺をどうやってやっていくのがこれからの課題かと思います。県庁の中でどんどん進んでいって、外が置いてきぼりになってしまうのが最大の心配です。

それから、いろいろなものを必要かどうかを考える場合にAIを使って処理する方法はありませんか。一々決裁をするのに判こを押したりする。もう決まっている問題を決裁するのはAIでやらせれば、もう上司は要らなくなる。その辺はもっと先の話かもしれないけれど、念頭に置いておく必要があると思います。

もう一つ心配なのはセキュリティーです。これは、どこでも起こっている問題で、行政

の情報をどうやってサイバー攻撃を受けたりしても大丈夫なようにするかというのは、ここでは出てきませんが、大きな課題ではないかと思います。やっていく上で、もっときちんと頭に入れてやっておいたほうが良いと思います。

それから、教育の現場でも同じ問題で、本当にインターネットとか、ペーパーレス、あるいはデジタルで教育するというのは、どこまで良いのか悪いのか。教育して本当に人を育てられるかどうかという話です。

これは県庁でも同じく起こると思います。県のリーダーになっている人は、デジタル化で成長しますか。どうやって県の人材を育成していくのか。書類を作ったりする中で、人材育成とか管理者能力とか、培われている分野というのは日本の組織では多いと思います。そういった中で、こういうやり方で、どの程度できるのか。いつもデジタル会議ばかりやって、ペーパーで顔も見ないで、本当に県の幹部が育つのかどうかというのが、私が教育の現場にいていつも悩ましい問題だと思っています。本当に将来リーダーになる人は、そのようなことをしなくても、起業家になるような人は、こういうデータを利用しますが、それだけで人間が育成できるのかというのは、結論は出ていませんが、問題があるのではないかと考えています。以上です。

【佐藤委員長】 どうもありがとうございました。ただいまの御意見に対して、特にセキュリティの問題などを含めて御回答いただければと思います。

【デジタル戦略課長】 デジタル戦略課長の高部と申します。セキュリティの担当は電子県庁課というところで私は隣の課ですけれども、県のセキュリティにつきましては、インターネットと、行政のLGWANと、マイナンバーの三層分離という形で、インターネットとは確実に分離されているので、インターネットから攻撃をされるということは、今のところはないというのが現状です。

ただ、民間との協働ということも言われている中で、民間企業の皆さんと仕事を進めていく上で、県の中の閉ざされた世界だけで仕事が進めていけるのかという課題もあるのは承知しております。ですので、なるべくインターネット側に近づけるということは、セキュリティも確保しなければいけないという問題もありますので、その点につきましては県の中でもいろいろと検討しているところであります。以上です。

【大坪委員】 追加で質問をさせていただきます。

【佐藤委員長】 はい。

【大坪委員】 質問ですが、捺印というのは、いわゆる判こですか、それとも電子判こ

なのか。私は、判こをあまり自分の仕事では使いません。全部サインです。なぜサインで決裁できないのでしょうか。それでみんな、判こ判こと言って回る。署名決裁は、案外、良いようで悪い点もあるんです。だから電子決裁でやっています。判このほうが何か心配な気がするのでしょうか。ではもう判こは要らないということでやっていくのか。その辺はどのように考えていますか。

【文書課長】 文書課長の小坂です。よろしくお願いたします。今、決裁の中で署名しているのか、判こを押しているのかのお答えなんですけれども、電子決裁システムの中では、承認というボタンを押すことによって決裁の代わりになるという形を取っているものですから、判こでもなければ署名でもなく、承認行為を電子で行うというやり方で決裁を行っている形になります。

【大坪委員】 では、判こはもう要らないのですね。

【文書課長】 はい。電子決裁の中では判こは必要としておりません。

【佐藤委員長】 よろしいですか。もう一つ、デジタルデバイドについて、先ほど課長が、「私みたいな年を取った人」と言いましたが、私なんかそうすると化石人間みたいになっちゃいます。そういうところで研修の御説明がありましたけれども、特にお考えになっていることは何かございますか。

【デジタル戦略課長】 デジタルデバイド対策については、先ほどの説明の中で、「ふじのくにデジタルサポーター」ということで、今年、新たに取組を始めたところです。この取組は無理に使っていただくというものではなくて、使いたいけど周りでなかなか聞ける人がいないということを少し耳にしたものですから、気軽に相談できる人を育成していこうということで始めた取組です。4年間で1,200人の育成を考えています。ただ、そうは言っても、どうしてもデジタルに対応できない方もいらっしゃると思うので、市役所の窓口などでは、「書かない窓口」という取組も進めようとしていると聞いております。以上です。

【佐藤委員長】 ぜひ、市町とも連携して進めていただければと思います。ありがとうございました。

それでは金川委員、お願いできますでしょうか。

【金川委員】 よろしくお願いたします。オンラインファーストが、前回から引き続いて議論されているわけですが、この会議で私から、海外に行った際に、どうも日本のデジタル化が遅れているんじゃないかというようなことを申し上げてきました。自治体の情

報化というものが、1960年代くらいから始まるわけですがけれども、そのままではシステムが組めませんので、ベンダーさんをお願いしてすすめていくわけですがけれども、圧倒的にベンダーさんのほうが知識が上だという中で、いろんなシステムが出来ては立ち消え、出来ては立ち消えというようなことを繰り返してきたという部分があります。ただ、ここへ来て、国も本格的に法律を策定する中で、デジタル化は避けては通れないという感じになっています。

資料を頂いたので、質問を何個かさせていただきたいと思います。

まず7ページです。保管文書、5年で50%ということですが、これに関しては、何で50%なのでしょう。50%というのは希望目標になるのか、どういうところから50にしたのかということ。

それからペーパーレス化にもいろいろ問題があると思うんですけども、無理にやろうとすると、必要な文書まで廃棄しちゃえみたいな話にならないかどうかというのがここで気になりました。

それから、これはさっきのベンダーさんの話で、9ページです。電子ベースの業務フローですね。こういうふうになればいいというフローなんですけど、恐らく全国の自治体でいろいろな政策参照が、ほかの自治体同士でもよくされていると思うんですけども、大体こういう電子ベースの業務フローというのが、全国の自治体で、メジャーなものほどのくらい走っているのかがちょっと気になったので、教えていただければと思います。

それから9ページの電子決裁ですね。これについても今までいろいろと議論されてきたわけですが、40%に一気に上がってきたのかという見方と、これ以上は急激に上がらないのではないのかという、2つの可能性のうち、私はどちらかという後者なんですけども、多分物理的な問題点がいっぱいあって、例えば添付文書がたくさんあるとか、それからモニターも整備されてきてはいるんですけども、まだまだ、上司に説明したりするには不十分な数ではないのかなと思います。したがって、ここの電子決裁を進めるという目標も、無理に進めてしまうと、職員に対して負担がかかってくる危険性がないかどうか気になりました。何かコメントをいただければと思います。

それから17ページ、会議のペーパーレス化のシステムです。これも何かシステムを導入されたと思うんですけども、さっきから言っていることと関連すると、すぐにこういうシステムは陳腐化してしまうわけですが、その辺はどういうふうに更新していく考えなのか、あるいはこのシステムに汎用性がどの程度盛られているのかと思いました。

21ページ、これはほかの委員の方も言われていることなんですけど、研修ですね。デジタル化についてはノウハウをつけるというのは、これはできると思うんです。問題は、デジタルというふうに仕事をしていく場合に、公務員の働き方は、大部屋主義を取っているわけなんですけども、何かやっぱり、仕事自体をデジタル時代に合わせて変えていくのがどうもあるのではないかと、そういう点は、この研修の中でどういうふうに扱われているのだろうと思いました。

最後です。27ページ、デジタルデバインド対策、さっき出た話題ですけど、実は私、最近、レストランを予約しようとして、スマホがないとできないという事態に遭遇しました。それで、ああ、やっぱりもうスマホを持ってないと生きていけないんだなと思ったんですけども、それに対するデジタルデバインド対策が必要なんじゃないかなと思います。この点は別なところで議論されていると思いますけども、大学生なんかも活用して、少し応援隊みたいな形でデジタルデバインドに身近なところで、お年寄りに対してサポートできるような体制ができればいいなと思います。

ちょっと長くなってしまいましたが以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。何件か御質問あったと思うんですけども、最初にあれですか、目標の設定の仕方等々ありましたので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

【行政経営課長】 ただいま御質問いただきました5年で50%と。これは本庁のケースでございますが、こちらの50%をどういうふうに設定したのかについてでございます。金川委員おっしゃいましたとおり、ある程度、目標数値みたいなところはございます。ただ、今年度、各所属のフロア内にある文書の調査をしたと御説明しましたが、所属内にある文書にも様々ございまして、紙で置いておいて、それを常に参照するというような常用的に使うもの、あとは文書を保管庫に引き継ぐまでの期間が、大体2年弱ぐらいございまして、その間、留め置いている文書でございまして、書籍であったり、あとは、本来取っておかなくてもいいのではないかといいものであったり、紙で置いてある書類についてもいろいろな属性があるということが、調査の中で見えてきたところでございます。

併せて、今年度、目下進めているところでございますが、モデル事業の中で、こういった文書が削減できていくのかも併せてやっているところですので、そういった状況を踏まえておおむね50%で設定をさせていただいております。

先ほど、大坪顧問からもお話がありましたが、取っておく必要がないものまで全てPD

F化する必要はないと考えておりますので、こちらで言っている50%削減というのは、もう要らないから廃棄してしまうものであったり、紙として歴史的文書として取っておかなければいけないもの、きちんと引継ぎをするもの、それからデータ化をすれば、紙としては取っておかなくていいものという形で、いろんな属性に分かれますので、所属によってその比率は違うわけですが、データ化や廃棄や引継ぎを進めるといういろいろな方法を絡めてやれば50%ぐらい削減できるのではないかという目標的な指標という形で設定をしているところでございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。ほかには、ただいまの御質問に対してお答えいただけるようなことはありますでしょうか。電子決裁の問題も同じような目標の問題かと思いますが。

【行政経営課長】 電子決裁の関係でございます。資料の12ページでございます。委員から、40%ということだけでも、今後急激に上がらなくなるのではないかと、頭打ちになるのではないかとということでお話しいただきました。私もその心配をしているところでございます。ただ、部局別に見ますと80%を超えている部局もあれば、10%台の電子決裁率の部局もあるというところで、各部局の取組状況に差異がございます。

こういったことを踏まえて今年度、前期、9月までに、部局ごとに説明会を開催して、例えばあまり進んでないような部局に対しては、若手のPC担当の方に説明をして、まず慣れてもらうとか、そういった説明会を開いたり、ある程度、率が達成できているところは、上司の方、所属長とか課長代理とか、そういった方に電子決裁のメリットをお伝えする。要は、ただやれといふとなかなか進まないところもあるものですから、電子決裁をやることによって、職員にこんなにメリットがあるんだよと。

一番大きいのは、将来、紙の文書がなくなっていくと。県庁から2キロくらい離れたところに文庫もございまして、そういったところに物を持っていくとか、本庁だけでも5,000箱の書類を移動させていると。そういったことも、ここ1年2年ではできないとは思いますが、5年、10年後、やはり将来的にはそういった姿を若手に見せていきたいなど。そういった目標をお話ししながら、電子決裁について取り組んでいただいているような状況でございます。また今後、電子決裁の推移を見ながら、研修のやり方みたいなものは考えていきたいと思っております。

それからもう一つの質問としまして、上司への説明、紙でやったりとか、そういったほうが効果があるんじゃないかというお話もいただいております。電子決裁になるとコミュ

コミュニケーションがなかなか取りづらいという意見もございます。上司のところいきなりファイルが来て、これで見てくださいというような形になりがちだということもございます。ですので事前に上司の方には、みんな集まって、モニターの形でも結構ですので、事前に説明をして、じゃあ分かった。じゃあ何々君、ここは直しておいて電子決裁に回してくださいとか、そういったやり方を進めながら、所属内のコミュニケーションは図っていききたいなと考えております。

あともう一つ、無理に進めていくと、職員に対する不安といったお話もございます。あまり目標という数字を出していくと、目標にとらわれがちになって、何のためにやっているのか分からなくなってしまうというところで、負担感が大きいと思いますので、やはり職員のメリットを説明しながら進めていきたいと考えております。以上でございます。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

【大坪委員】 今の点で、決裁が多いのは、権限が移譲されていないからです。要するに第1段階、第2段階、第3段階と、どんどん権限を移譲すれば、決裁する量は減ります。だからこの際、決裁権限を委譲するにはどうしたら良いかということも並行して研究した方が良いと思います。

それから決裁は、ある条件に合っていれば自動的に決裁するものもあって良いと思います。例えば、電車に乗って良いか、悪いかというのは、自動決裁で良いと思います。ですから出張の決裁も履行決裁で自動的にできるとか。後で悪いことをしたら困るから決裁をしていることが多いと思いますが、これはモラルの問題ですから、別の問題で対応するしかないと思います。そうすると随分、デジタル化の手間の量が減ると思います。

何でもかんでも知事に行ったら、知事が死んでしまいます。何でもかんでも副知事に行ったら副知事も大変ですから、できるだけ下に動かすことができれば、決裁システムも変わってくる。その代わりに、担当者に対する信頼度は上がるようにしなければなりません。複雑にたくさんデジタル化して、決裁しているのは、信用していないから、逆に言うと、権限を委譲していない。権限を委譲したら、例えば一番下の人が何でもやってもいいよ。この範囲内で自分の判断でやってくれと、誰に聞かなくてもどんどん進んでいる。取りあえずやっていくかになる。

さっき申し上げたデジタル化には、行革の仕組みを改良してやらなければ、幾らやっても書類が増えるだけです。要らないものは何なのか、この際、徹底的なことをしないと、デジタル化は物すごくお金かかりますから、無駄な投資になってしまうので、それも研究

しておいたほうが良いと思います。

もう一つ、情報公開制度のときにアーカイブの制度を考えてもらおうと。取っておかなければならない書類もありますね、外交文書とか何か。何を取っておかなければならないかという人の好みもある。例えば、古文書として重要とか、学者が研究するのに良いとか。ですから、そういうことも確認し、何を取っておくかというのを決めておいた方が良いでしょう。アーカイブに入れなければならないものは何か。今度、図書館を造ることを考えたときに、図書館とアーカイブをどう考えるか。重要なデジタル化のテーマだと思います。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

デジタル戦略課長、どうぞ。

【デジタル戦略課長】 ペーパーレス化でシステムが陳腐化しないかという話ですが、システムと言っておりますが、県が作っているわけではなくて、市販のアプリを活用しているものですから、常に一番使いやすいものに更新できていると考えております。

もう一つ、デジタルデバインド対策のところ、サポーターとして大学生を活用したらどうかというお話ですが、今年度から高校生もサポーターになってもらっておりますので、対象の拡大について調整していきたいと考えております。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございました。

【行政経営課長】 金川先生からお話のあった研修の話でございます。職員にノウハウをつける研修ももちろんやっております、併せて、デジタル化を進めていくマインド、職員の意識づけにつきましても、科目の中に入れてお話をしているところでございます。

また、研修という形は取ってございませんけれども、本日の資料でも説明しました民間人材の方であったり、その方の紹介の方に講師として講演会をやっていただいて、デジタルを活用した新しい働き方のマインドの啓発は、職員に向けてやっているところでございます。

それから、大坪顧問からお話をいただきました決裁権限の話でございます。確かに顧問おっしゃるとおり、何でもかんでも取りあえず決裁を取っておこうというところは多少見受けられるかなと思っております。実際には、県の事務決裁規程で、どういったものについて誰を決裁権者として設定するかは、毎年度見直しをしながら進めているところでございますが、そういったものがあっても、上位の者の決裁を取っておけば安心みたいところで、何でもかんでも決裁に回してしまう実態もあるやに思いますので、そういったとこ

ろは、研究をしていく必要があるかなと思ったところでございます。以上でございます。

【金川委員】 ありがとうございます。

【佐藤委員長】 まだ十分、議論ができないところがありますが、時間の関係がありますので、メールや別の形でフォローできればと思います。よろしくお願いします。

【金川委員】 ありがとうございます。最後に一言だけ追加させていただきますと、公文書管理の話も出てきましたが、デジタル化をどんどん進めて業務を効率化させるということは一方でやらないといけないのですが、しかし後世に文書をきちっと残して、後で何をやったかということを検証するための資料というのは、一方でちゃんと残さなければいけないということで、これは民主主義の話になってくると思いますので、そのところで、捨てればいいんだというような議論とはちょっとまた切り離して考えていただきたいと思っています。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは次に鈴木委員、お願いできますか。

【鈴木委員】 鈴木です。よろしくお願いします。御説明もありがとうございました。会議のペーパーレス化も有識者等の会議のペーパーレス化も進んでいるというところで、私は別の会議で、総合計画審議会なんかでも、今年からは分厚いファイルがなくなってすごくありがたかったので、個人的には、ぜひまた進めていただければなと思います。私は、すごく小さな法人を自分でやっているんですが、恐らく極端に紙を使ってないと思いますので、そういう立場からの意見になりますが、幾つかお伝えしたいと思います。

そもそもなんですが、紙もそうですけど、物の置場に関しては、その面積分の賃料がかかるという認識でいます。なので、この庁舎の中に19キロ分の紙があると思うとすごい量だなと思ってしまったんですが、また、逆にこの調査も相当大変だったんじゃないのかなとも思いました。そこは単純に驚いたということです。

先ほどから出ていますけれども、やっぱり立場が上の人ほどペーパーレスでいいよみたいな空気ができると思います。会議、打合せをする度に、紙で人数分を出力してみたいなのがやっぱり減ってほしい。これだけ取り組まれるなら。何かそういう、庁内のレベルから減らせる範囲はどんどん減らしていただきたいなとも思いました。

あと、ほかの先生方もおっしゃっていることと重なると思うんですけど、オンライン会議の活用ですとか、デジタル化でペーパーレスみたいなところを取り組まれているというところで、同時に、何か紙を減らすというのと併せて、やっぱり全体の業務フローみた

いなものの整理を一緒にしていただきたい。もうされているのかもしれないんですが、そこも見直していただけるといいかなと思いました。

私は出入り業者の立場というか、何か広報媒体を作るですとか、そういったことでお仕事させていただくことが多いんですけども、例えばですが、外部から県の方と一緒にお仕事するとなったときに、じゃあ何か物を作ります。成果物として上がるものを作りますというときに、御相談いただいて、こういうものを作らしようとなった後のフローがちょっと私、分からないことが度々ありまして、県庁さんの中での決裁が何回かあるんだろうなというのは分かるんですけども、じゃあ、例えば課長さんの決裁のタイミングがどの辺に来るのかとか、最終的には部長さんの決裁のタイミングがどこに来るんだろうかというところまでは、契約をして、じゃあ始めますってなったときに、全然こちらはそこまで想定できてないというか、分からないんですね。ほかの業者さんとかがどうなのかは分からないんですけど。

作るものが広報物に限られているからというのものもあるのかもしれないんですけど、例えば、こういうパンフレットならパンフレットをこういうふうに作りましようということで、やり取りしている担当の職員の方とはもう合意が取れているので、じゃあ作り始めましようとなって、クリエイティブ担当のデザイナーとか、そういう人たちが動き出してきて、ひな形が出来てきたみたいな段階で、例えば、部長決裁がありましたと言われたときに、その部長さんの決裁で大きく変更が加わると、度合いにもよりますが、例えばもう、こちらとしては、ほぼ一から作り直さなきゃいけないじゃないかみたいなことも実際経験したことがあるんですが、例えば部長さんの重要な決裁、その部長さんのゴーで決まるものであれば、もうちょっと早くにそのタイミングをつくってもらえなかったかなと後で気づくんですね。そもそも、そういうのがあると知らなかったりするのです。

そうすると、業者側としては赤字になりかねないというか、そういう感じになってしまうので、例えば最初の契約で、納期、業務完了日は当然決まっているわけですけど、そこまでにこうやらなきゃいけない決裁のポイントみたいなものが、もし事前に分かるのであれば、そこは知らせていただきたいというのが、すごい具体的な話で恐縮なんですけれども、そこは一業者として思うところがあります。なので、最初に分かっていたら、そこに向けたラフを出すであるとか、そういう作業をした上で本番のデザインに入れるとか、そういうことが、こちらも、何というんでしょう、受け身が取れるので、ちょっとそういうフローも併せてやっていただきたいなど。フローの見直しとか洗い出しですとか、民間と

の協業という面では、そういうスケジューリングも併せてやっていただけるといいかなと思ったりもします。

また、部長さんの決裁というか、打合せの場に来てくださいと言われると、やっぱり人数分、物すごい紙で印刷して、こちらも持っていかなきゃいけなかったりするものですから、あらかじめ、データでいいならデータでいいよみたいなのも分かったりするとありがたいなと思います。

すみません、ちょっと長くなっていますが、あと何点かあるんですけど、併せて、作る文書自体の見直しもあってもいいのかなとは思いました。例えばですが、保管のマストな文書は恐らく決めていらっしゃるのかなと思うんですけど、例えば、これも細かい話で恐縮なんですけど、業務報告書とかがあります。さっき言ったように、パンフレットが出来ました。納品しました。その後に完了報告ということで、必ず文書を作るんですけども、その文書は納品日と、納品したものの写真を貼って添付してとか、そのぐらいの文書なんです。それを出すんですけど、データでこんな感じでいいですかと私も確認して、そうすると原本でくださいとなって、また出力して送るみたいなことがあったりして、これは必要なのかなと感じるところで、データでそれはいいのかな。

あと完了して、県から弊社が支払いをいただくときに、当然、こちらとしては請求書を出しているわけですが、支払いが完了しましたという支払通知書を頂くんです。例えばこの委員会の支払い、1万円とかで支払っていただいただけでもちゃんと来るんですね、はがきのものが。なので、これも私はデータで、メールでいいんじゃないかなと個人的には思います。ほかのところだと、例えば静岡大学さんとかは、支払いは全部メールで通知が来るような形に今はなっていたりしますので、決まり上、それはできないということもあるのかもしれないんですが、個人的にはそれはデータでいいのではと思いました。

あとテレワーク関係ですけれども、在宅勤務の利用者数がかなり、コロナの状況も変わってきてるので減っているということなんですけど、逆に在宅勤務が、使いづらくなっていないのかな。使いたい人が、ちゃんと使いやすく使えているのかなという、何かそういう庁内の空気感みたいなのが大丈夫かなというのがちょっと心配になったことと、あと、育児・介護の人は週4まで取れるということなんですけれども、例えば、何か集中してやりたいからあえて1人になれる在宅でやりたいんだみたいな日とか、それは可能なのかということと、あと、その人は恐らく、今の規定だと週1までかなと思うんですけども、何かこの辺の柔軟な運用があってもいいのかなと思ったりします。

すみません、いろいろとお伝えしてしまいましたが以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。県庁と取引される方の契約の仕方とか支払いまでのいろんなフローの中で、ペーパーレス化ということで、見直したほうがいいんじゃないかということと、それからテレワークの運用の仕方の問題等の御質問だと思うんですけども、いかがでしょうか。

【会計支援課長】 会計支援課の内田です。よろしく申し上げます。

まず、最初に契約をしていただきまして、委託契約だと思うんですけども、何度もやり直しをさせたということで、その辺は大変申し訳なかったと思っております。基本的には、もうこれでいきましょうというのを業者さんと詰めまして、詰めるときには上まで確認を取った上で、これでいきますということでお願いをすると、流れるにはそうなっております。印刷物等でも校正は何回までとか、そういった条件を契約の中に入れていたりするものですから、校正については、例えば2回といったら2回まではやっていただくという契約になっているかと思っておりますので、そのとおりの感じで契約は進めていただければと思うのですが、多分、委員がやっていただいたところでは、計画どおりに行ってなかったのかなということで、申し訳なかったと思っております。

業務報告書ですけども、今までは業務報告書等に押印等が必要だったと思うんですけども、契約の中で、こういった報告書を出してくださいという契約になっているかと思うんですが、その契約の中の報告書の様式で押印を外せば、基本的にはデータでのやり取りでも可能になっております。ただ契約書で、もしまだ押印をするように、様式がなっているようですと、印があるので本物をくださいというお話になるかと思うんですが、その契約書の内容をちょっと見ないと分からないんですけども、押印等が必要なければ、基本的にはデータのやり取りでも可能になっております。

支払通知書ですけども、今は財務会計システムで、自動で振込みの通知を出しているものですから、これがないと、やはり今日の振込みは何だったのかという問合せが多く来てしまいますので、1万円でも100円でも、一応出すような形にはなっておるのですが、今のシステムでは、自動ではがきを打ち出すようになっていて、今現在はメールでできない状況になっておりますので、今後、検討課題かと思っております。以上です。

【行政経営課長】 テレワーク、在宅勤務のお話をいただきました。確かに今お話しただいたとおり、特に育児・介護等の事情がない場合というのは、制度上は週1日までとなっておりますが、コロナ禍もありまして、社会情勢等で必要な職員については、所属長

が認める日数、極端なことを言えば、週5日というのも、一応できるようにはなっています。ただ、あくまでそういうコロナなどの社会情勢が許す、求めている場合という形になっているものですから、あくまで特例的な扱いというのが今の状況です。こちらにつきましては、おっしゃっていただいたように、拡大ができないかというところは、私の気持ちとしてはありますけれども、先ほども実施状況を御説明しましたけれども、まだ制度として職員の中に根づいていないのかなというところもありますので、いろいろな声を聞きながら整理し、検討していきたいと考えています。以上です。

【佐藤委員長】 よろしいですか。

【鈴木委員】 はい。

【佐藤委員長】 それでは平澤委員、お願いいたします。

【平澤委員】 平澤です。1つには、先ほどあったセキュリティー対策のことと同時に、セキュリティー対策はイメージで言うと、本当に技術的な話ですよ。セキュリティーソフトを入れるみたいな話で。それと別に世の中で起きている情報漏洩なんかの多くが、やっぱりヒューマンエラーだったり、人間の悪意に基づくことに起因しているというデータが出ていますので、情報モラル教育だったり、リテラシーに関するもの。対策がセキュリティーとは全く違うと思いますので、そういったことを含めて研修なんかもやっていただけるとありがたいなと思いました。

あとは皆さん、御経験あると思うんですけれども、紙データがやっぱり一番安全だよなと思った瞬間ってこれまできっとあると思うんですね。私自身も、ある日突然、ハードディスクドライブが変な音を立てて壊れてしまったことがあるんですね。そういったときのためのバックアップ対策はあるのかなと。膨大なデータのバックアップの対策はどうなっているのかなという点が1つ気になりました。

あと、ヒューマンエラーの部分で、モバイルパソコンを県の職員の皆さんに支給されるということですが、その利用の自由度に関しても、よく話し合っただけだとありがたいなと思います。今、小中学校の生徒に配布されたモバイルパソコンは非常に自由度が低いです。あれは教育の上で使っているものなので、セキュリティーを重視しているというところから、それでもいいかもしれませんけれども、仕事で使うとなると、あまりに締め付ければ、これだったら紙とペンのほうがよかったということになりかねないですし、かといって自由度を上げ過ぎればヒューマンエラーが増大するところがありますので、ぜひ専門家の方を交えて慎重に検討していただけたらありがたいなと思っています。

あと、そもそものデジタル化に関してなんですけれども、前回もちょっと話題に上がったと思うんですけど、何でペーパーレス化という表現を、大上段に構えるようにしたのみたいな話がちょっと出たような気がするんですけども、組織の中での、DXをしましようという中の1つの柱としてペーパーレスというのがあるのなら分かるんですけども、ペーパーレスが一番上に来ているというのが、先ほど鈴木委員からも、紙の量にびっくりしたとおっしゃっていたんですけども、多分、県庁の中ではこの切り口が一番皆さんに分かりやすいからペーパーレスという言い方をあえてされているのかなというところで、すごく考えられたんだろうなと感じました。

ただ、ペーパーレスに関して、目標値とかを設定して、今すごく、令和2年から徐々に増えていくように頑張っているよというようなデータを幾つか見せていただいたんですけども、その中で、なるべく使うように呼びかけるとか、推進していますみたいなお話あったんですけども、一般の高齢者の方たちに関してはそれでいいと思うんです。だけれども、税金からお給料もらっている方たちなわけですから、ちょっとぬるくないですかというのを正直思いました。だってこれ、世界中からもうかなり日本は後れているわけですよ、デジタル化というのが。デジタル化が着実に進んでいるところが、日本が停滞している間に着実に経済成長を遂げてきて、同じように一人一人の生産率を上げていくのには、もうデジタル化しかないよというところでのデジタル化だということを私はちょっと学んできたんで、一番の目標というのはそこだと思うんです。

私ももう50代ですから、ここから先、老後になって、5万、6万の年金で、大根100円が200円になった時代を想像すると、今の感じで言ったら2万円や3万円の年金で生活していかなきゃいけないという経済感覚になるわけですね。それはどうしても本当に何とかしていただきたい。そのためにデジタル化をしなければいけないのであれば、市民の方には、頑張っていこうねという形でいいと思うんですけども、企業だったり行政の方には、もっと本当に頑張ってくださいと思います。ただ、もちろん行政の中にも、私よりも年齢が上の方もいらっしゃるでしょうし、そういう方たちを捨てておけということではなくて、年齢を重ねた方には重ねた方の、若い人にはない、パソコンを上手に使える人たちにはない人生経験だったりとか教育する能力だったり、いろんな能力があると思いますので、ぜひ適材適所で、上手にデジタルが使える方も使えない方も十分に力が発揮できるような人材配置というのを心がけていただきたいなと感じています。

あとは、この後のお話にちょっと関連するかも分からないんですけども、外郭団体な

んかでそろそろこういったデジタルデバイド対策をするような外郭団体なんかの設置も考えられたほうがいい時期に来ているのではないかなと感じております。これは勝手に地域のおばさんとして、あと地域の高齢者の方たちへのスマホ推進を活動としてやっているNPO法人の代表として、もう少し身近で支援して下さるような何かがあるとありがたいんですけどもなというのを感じながら活動しておりますので、お願いしたいところです。

数値目標に関しては、先ほどからも、数字を追い過ぎないでほしいなみたいな話があったんですけど、数値目標、大切だと思うんですけども、1つの目標を目指して何かやっていくというのは大事だと思うんですけども、そういうのは県民の幸福度を上げるみたいなのが多分、県の行政の皆さんの一番の目標であり目的であると思いますので、デジタル推進ということが目標ではなくて、そこにたどり着くためのツールであるというところを、途中でよく目標と取り違えて、さっきあったような、無理やり必要な書類まで、紙書類まで処分して、50%行きましたみたいなことのないように、ぜひよろしくお願ひしたいと思います。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。御意見として何うということによろしいですか。

【平澤委員】 はい、結構です。

【佐藤委員長】 じゃあ、吉村委員、よろしくお願ひします。

【吉村委員】 吉村です。もう時間も時間ですので、手短に3つほど申し上げます。

1つは、もう皆さん、ここまでにおっしゃっていただいたんですけど、あくまでDXの一環としてのペーパーレスだということに理解しました。じゃあ何でDXやるのって言ったときに、生産性の向上だよということなんですけども、その生産性の向上って何のためにやるのと。何のためにやっているかとか、何が重要な、生産性って何なのといったときに、やっぱり行政の人たちの成果って何なんですかと。それが今の話につながるんだと思うんですけど、だからそこを向上させるために、同じ県民の満足ということを目的に、なるべく省力化を図っていくという、そのためのツールがDXであり、その中のさらに1つがペーパーレスということだと。そこをとにかく忘れないことが重要なのかなということなんです。

何のためにやっているかということ、とにかく徹底して伝えていただくと。そうすると、多分そのプロセスの中では、既存の業務のやり方を踏襲するやり方というのは違うんじゃないかみたいな話になるし、そういうふうと考えていくと、多分、今まで使っていた

紙文書を単にデジタルにするだけとか、そういうこととか、あとは今までの業務フローに、ただ単にデジタルというツールを入れるとか、そういうことではないDXというのが行われていくであろうと思いますので、やっぱり何をやるべきなのか、そうした過程の中では、これ、毎年言っている話なんですけども、結局成果として何なのかと。そこを求めるためであれば、例えば今まで、何か知らないけどずっとやってきたんだけど、これやらなきゃいけないのかな、やらなくていいんじゃないかなという議論もDXとは別の話として行われてくるはずだと思いますのでね。やっぱりそういうところをやらないと、結局、すごいお金をかけて、すごい資料を作ってやっても、ただコストだけかかったみたいな話になりかねないと思いますので、そこをやっていただきたいというのが1つ目です。

2つ目の話で、例えばツールを入れたからってヒューマンエラーはなくなるかな。そういうところもやっぱり徹底してやっていただきたいということです。

3つ目、セキュリティというより情報漏えいの話です。テレワークとかであれば、パソコンを持ち出すとか、もしくは何らか情報を持ち出すということがありますので、そのときの損害を考えると、やっぱりそこは、簡単にやっていい話でもないと思います。進めていかなきゃいけないことだとは思いますが、情報漏えいのところはやっぱり気をつけたほうが良いと思います。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。私から一、二点申し上げたいんですけども、非常に多岐にわたるペーパーレス化を起点として、今、吉村委員からいろいろありましたけど、生産性を上げるというところに向けての多面的な取組で、非常によく組み立ててあると思うんですけども、これを実際に実現、実効性がある取組とするためには、やっぱりアクションプログラムが必要ではないかなと思います。目標の立て方というのはいろいろあると思いますけども、実際問題として、分かりやすく、プリンターの印刷量だとかコピー用紙の購入料とか、コストの削減につながるということも重要な視点なので、そういうところを含めて、無理のない範囲で段階的に達成できるような目標設定をして、プラン・ドゥー・チェック・アクションという当たり前の話ですが、これを回さなければ物事は進みませんので、その折々で反省と見直しも含めて進めていただくようなアクションプログラムというのをぜひつくっていくことが必要ではないか。

そのためには、全体的なこのイメージとかもつくってありますけども、いろいろ意見も出ましたけども、例えばこのペーパーレス化を進める取組を通してどういう効果があるのかというのをもう少し分かりやすく、情報伝達の迅速化だとか、情報の共有力を上げると

か、場所・時間に制約されない情報アクセスの自由化だとか、それから資料作成時間の大幅削減だとか、付加価値業務へのシフトだとか、そういうちょっと分かりやすい効果というのを一覧で示していただいて、内部的な生産性が上がるということと同時に、県民サービスの向上や利便性の向上にどうつながっていくのかという関係をやっぱり整備して、一覧で示していただくほうがいいのかなと思います。

また併せて、職員の方の、組織全体も含めてですが、意識改革を促して、これを自分ごととして進めていただくということで、できたら行動指針、あるいは遵守すべき基本姿勢のようなものですね。紙を生み出さないと。単純な話ですが、最小限にするとか、データで処理できるものはデータで処理するとか、そういう基本的な考え方、指針みたいなものをやっぱり徹底していくことが必要かなと思います。ですから、できれば県庁でやっている1人1改革運動なんかも含めて、職員の方から、自分がやっている仕事の中で、こういうところをペーパーレス化して、もっと効率がよく、時間を節減して改革できるんだというようなこともやっぱり1回やってみてもらってもいいのかなというような感じも持ちました。

こういうことを通しまして、ますます今、こうした変化の時代ですけども、人的資本の重要性というのはますます高まっていると思いますので、この結果として、働きやすく、かつ働きがいのある、充実感や達成感が感じられるような職場づくりということの推進にうまくつなげていただくような取組、これは女性も高齢者も含めて、そんなような職場づくり、そのための取組を進めることが、結局は有為な県庁の次の世代を担うような人材の採用とか、それから活用につながっていくと思いますので、能力開発やリスキリングも、お話が出ましたけども、こういう人材が成長していくための制度とか環境づくりというのをもう1回ここで考えていただくといいのかなと思いました。

これ、進めていくことで、もう一方は、いろいろなデジタル改革というところには、データの活用もやっぱり一方で重要で、データの活用等を進展することで、エビデンスに基づくいろんな政策の立案が、もっと能力向上して、さっき、県民にとってどうかという話もありましたが、地域や県民にとって、ニーズに応じた、価値の高い政策が立案、実行できるようなことにつながっていただけたらとも思います。

それと最後に、最近、SDGsということが言われていますが、ペーパーレス化の展開をすることは、環境の問題とか、それから行政サービス、利便性の向上というような地域社会への貢献も含めて非常にペーパーレス化がSDGsと親和性が高いんですね。ですか

ら、これを進めることによって、県庁の県民の信頼度を高めるような好循環につなげるように努めていただけたらとも思います。最近、政府でもマイナンバーカードの徹底ということがありますが、こういうようなことも、全体に社会的な根底のところ、基盤としていろんなところがつながってくれば、また県庁の取組も変化してくると思います。そういう環境変化も踏まえながら、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。以上でございます。

それでは次に、2番目の、外郭団体の点検評価結果につきまして、まず事務局から説明をお願いします。

【行政経営課長】 それでは31ページ以降でございます。資料2を御覧ください。今年度の外郭団体の点検評価結果について御説明いたします。

32ページを御覧ください。外郭団体の点検評価につきましては、「目的」と「点検内容」のところに記載がありますとおり、外郭団体の効果的かつ能率的な運営を図るために、団体の必要性や、経営の健全性等につきまして、毎年度、当委員会による検証を行っているところでございます。

次のページ、33ページに参りまして、まず本県の外郭団体の定義について、ちょっと確認をしていきたいと思っております。外郭団体とは行政を代替、補完する役割を担う機関でございますが、この外郭団体につきましては、法令でその範囲を明確に定義されているものではございません。本県では、点検評価要綱の中で、地方3公社、それから県出資25%以上の法人、県が出資し、職員を派遣している法人、県出資25%以上の株式会社を外郭団体として定義しておりまして、県出身25%未満の法人、または株式会社を、その他県出資法人として定義をしているところでございます。

34ページを御覧ください。県では外郭団体に対しまして、法令に基づき一定の権限を行使することが可能でございます。まず、公社に対する指導監督権限についてでございます。土地開発公社、道路公社、住宅供給公社の3公社につきましては、それぞれの個別法に基づいて設立をされておりますが、その個別法に基づきまして、県が報告を求め、検査を行うことが可能なほか、業務に関し必要な命令を行うことができるとされております。

35ページに参りまして、次に株式会社、社団法人、財団法人に対する出資者としての指導監督権限についてでございます。株式会社につきましては、会社法に基づきまして、持株割合に応じた株主としての権利行使が可能でございます。形に、県出資25%以上の社団法人、財団法人につきましては、地方自治法に基づきまして、収入及び支出の実績、もしくは見込みについて報告を徴し、予算の執行状況等を調査し、またはその結果に基づ

いて必要な措置を講ずることを求めるということになっております。

あと、この「必要な措置を講ずること」を求められるのは、出資金について、出資の目的に従って適正に管理されていることを確保するため必要があるときでございます、出資者として、法人独自の権限の行使まで関与することはできないと解釈をされているところでございます。

次に36ページに参りまして、外郭団体29団体の今年度の点検評価の結果でございます。左側でございます3つの評価ごとに、今年度の評価結果を並べて記載しております。「事業成果」と「団体の必要性」につきましては昨年度と変わりございませんが、「経営の健全性」につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響によりまして、予定していたイベントが実施できなかったことなどから、「改善を要する」とされた団体がちょっと増えている状況でございます。また、「抜本的な改革が必要」と評価した団体は2団体、昨年度と同様、静岡県労働福祉事業協会と静岡県青少年会館の2つとなっております。

それぞれの外郭団体の詳細につきましては、別ファイルで委員の皆様にお配りしております、令和4年度「外郭団体等の点検評表」の いただければと思います。

続きまして37ページを御覧ください。ここからは「抜本的な改革が必要」と評価した2団体について、団体の運営状況と評価基準について御説明をいたします。

まず、静岡県労働福祉事業協会につきましては、法人の自主事業であるおおとり荘の運営と、指定管理者として管理・運営をしている、沼津、静岡、浜松の、各労政会館の運営事業を行っております。新型コロナウイルス感染症等の厳しい環境の中、経営努力は一定程度、認められるものの、おおとり荘の宿泊人員、それから労政会館の利用率ともに、目標達成には至っておりません。また、労政会館の運営では、ほぼ収支が均衡しておりますが、おおとり荘の運営では、赤字の削減、改善傾向も見られますが、平成27年度以降、キャッシュフローベースでの赤字が続いているところから、「抜本的な改革が必要」との評価をしております。

次、38ページでございます。静岡県青少年会館につきましては、県の委託事業である青少年交流スペース「アンダンテ」の運営と、法人の自主事業である青少年会館の管理運営等を行っております。会館の会議室利用者数が年々減少傾向にあり、設立目的に沿った指導者養成、それから研修等の事業展開、こちらはできていないというところでございます、自主的な運営が困難になってきております。また、収益の柱である会議室の貸付収入が毎年度減少するなど、単年度収入は大幅な赤字でございます、現金の不足を補うた

め、積立金を取り崩すなど、不安定な経営を続けていることから、「抜本的な改革が必要」と評価したものでございます。

39ページに参りまして、この2団体につきましては、御承知の委員も多いかと思いますが、毎年度、抜本的な改革が必要とされておりまして、当委員会でも議論を中で続けてきたところでございます。こちらにこれまでいただいた委員会での御意見を簡単にまとめてございます。

まず、労働福祉事業協会につきましては、おおとり荘が令和5年3月に土地借用期限を迎えるため、そこに向けて、明確な数値目標を設定し、1年ごとの改善状況の確認・評価を徹底するよう、指導・助言すること。それからコロナ後を見据え、事業からの撤退も含め、抜本的な改革を進める必要がある。また、仮に事業から撤退するとしても、その方法論や権限等の課題があるが、一方で、こうして委員会で検討すること自体もコストがかかっているというような御意見をいただいたところでございます。

県所管課におきましては、冒頭御説明いたしましたとおり、協会の事業廃止を含めた運営方針の決定に対して、県として直接的には関与できないところではありますが、当委員会からいただいた御意見も踏まえまして、理事会や評議会、教育委員会の場にオブザーバーとして出席をいたしまして、当委員会の議論の状況や意見書の内容を報告、説明するなど、改善に向けて指導・助言を行っているところではございますが、静岡県労働福祉事業協会としては、コロナの対応策を踏まえて、本年度中におおとり荘の改革プランの策定を目指して作業を進めているところであり、令和5年3月以降も土地の賃貸借契約を更新し、引き続きおおとり荘を運営していく意向であるとのことでございました。

次に、静岡県青少年会館につきましては、既に法人を解散する方向で動いておりまして、関係機関と調整し、令和4年度末の解散に向けて、着実に手続を進めてほしいとの意見をいただいたところでございます。

県所管課におきましては、いただいた意見を踏まえ、財団で協議をいたしまして、県が財団に無償貸与している静岡県青少年会館の貸付期間が満了する令和5年3月末、今年度末に財団が解散する方向でスケジュール案を作成し、会館に入居する団体の移転先の調整を進めてまいりました。しかしながら、入居団体の希望に沿った移転先というものがいまだになかなか見つかっておらず、調整に時間を要しているため、法人の解散時期を若干先延ばしにするという予定になってございます。令和5年度につきましては、各入居団体の移転先の調整を行いまして、円滑な解散に向けて取り組んでまいりますとのことでござい

ました。

すみません、速足ですが、私からの説明は以上となります。よろしくお願ひいたします。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは、ただいま説明がありましたが、委員の皆様への質問、御意見を伺いたと思いますが、何分、3時の予定だったのが、もう時間が来そうなので、20分か25分ぐらい延長させていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

【佐藤委員長】 途中でどうしても御用事がある方は退席していただいて結構です。

それでは、まず最初に小野委員。御専門のところもありますので、よろしくお願ひします。

【小野委員】 私は数年、この委員会に携わってますけれども、外郭団体については、やはり時代の、歴史的な設立あるいは設置の背景から、その存在意義、その時代を経て、役割を終えたものはやめる。その代わり、ないものはつくり始める。この流れをあまり温情なしに、うまく財務的にいかないものであればやめるということでもいいんじゃないかなと思っている1人であります。

おおとり荘に関しては観光旅館ですね。自主事業ということで、この前お伺いしましたけれども、ちょっと契約の時期と何かずれていて、やめにくいからくりになっているように思ったので、そこら辺を整理して、民間の旅館に泊まれないような県民とか、そういう人たちの福利厚生的な発想というのは、もう要らないのではないかなと思いますので、県税を使って維持する意義があるのかどうかということの考え方だと思います。そこにいらっしゃる、働いている方がどうかというのは考え出すと切りがないことですから、そこで結論として求めていくというところだと思います。

あと青少年会館については、子供が減り、むしろこういう財源が、県の税金を投入するのであれば、NPOとか、そういう活動をボランティアで、本当に無償でやっていらっしゃる方たちがたくさんいるので、そういうところへ補助金を出して、そのNPOの監査であり、活動報告でありというものをきちんと管理していくことで、実行部隊にお金が還元できる、そういう仕組みを新たに模索していけば十分成り立つのではないかと思います。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。これ何回も議論してきたんですけども、今、

小野委員がおっしゃるように、当時としては、必要な役割とか機能があったけども、現在はニーズが変わってきて、もう時代が変わっていると。それから民間で代替できるような機能も担っているんだから、民間で代替するようなことも考えるべきではないかという御意見だと思うんですけども、特にこれ以上はどうするかという点。

【行政経営課長】 何年かずっと御議論をいただいてきた中で、県としてできることというのは、所管課を通じてやってきているところかと思いますが、引き続き団体に伝えていくしかないというのが正直なところでございます。

【佐藤委員長】 今度、新しい改革プランも、契約更新に合わせてつくられていってるわけですけども。大坪顧問、いかがですか。

【大坪委員】 僕は自分でもこの外郭団体の理事長や会長を幾つも務めています。今、発言がありましたが、根本的に別の会議を作って、在り方の研究か、仕事の仕方の研究かというのを議論して良いのではないかと思います。

例えば、私は県が10億円を出資しているファルマバレーの理事長をしています。これやりましたと言っていますが、本当にこんなに人を使って、企業でしたら、これで良いのかと思います。それはある意味で仕組みに問題があります。それはなぜかという点、権限も何もありません。要するにオペレーションをしているだけ。ストラテジーを作れない。

例えば、私が今、もう一つ関係している世界緑茶協会は、20年から30年務めています。県は、多くの人材とお金を投資しています。しかしお茶の売上はずっと減っています。では一体、世界緑茶協会の役割は何かと。この間から、根本から考え直すのではないかと取り組んでいます。お茶がどうして売れなくなったのか。人口が減少したためと私は言っています。文化では売れませんと。文化をどうも我々は押しつけているのではありませんか。押しつける文化で誰もお茶なんか飲まないと私は言っていますが、そのようなことは県民には分からないのです。静岡県民はお茶が神様ですから。しかし、外へ行って売るといった時代になってきたら、発想を変えなければいけない。役割も変えなければいけません。この間もお茶まつりを一生懸命やって、それはそれで大変結構です。何となく元気が出る気がします。ではお茶産業を育てようとか、お茶をもっと売れるようにしようということに本当に貢献しているのかと思います。

ですから、そういった意味でも、もう一度役割を考え直すべきだと提案して、この間から議論をしています。ファルマバレーもそうです。20年が経ちましたね。本当は行政も考えなければいけません。それを考えるところがありません。私は新しい産業をつくっ

て、県の税収が上がるように産業改革をやらなければ駄目だと言ってます。次の20年間、お金がどんどん減るし、人口が減っていつているわけです。高い生活水準を維持できません。ですから高い生活水準を維持するためには何をやるか。本気になって県が考えてやるためにどうしたらいいか。ではファルマバレーでやろうよと。ファルマバレーにその権限はありません。そもそもが病院の問題ですが、やってください、やってください。一生懸命やっています。今週もやるし、2日後、理事会に出て、理事として、仕事でいろいろ言っていますが、ごまめの歯ぎしりです。

いろいろな外郭団体が、よくやってきていると思います。ほかにもう一つやっているのは職群衛生の団体です。こちらも一生懸命やっています。しかし、どうなのかというのは、役割とか、やっていることが本当に貢献しているかということ、口だけです。評価でも、例えばこれだけインプットして、これだけアウトプットになったのかという、いわゆる国民経済的な計算をしていません。ファルマで初めてそれをやってみました。そのようなアプローチで今後評価をしていかないと、評価を一生懸命していますが、実際はいつまで経っても潰せない組織になってしまいます。これからの20年は、日本は大変動しますから、この辺りでもう一度新しいやり方を探索する。

アメリカの外郭団体に少し関係したことがあります。物すごく外郭団体はうるさいのです。何がうるさいか。政府に対してうるさいのです。政府に対して、こういうことをすべきだ、ああいうことをすべきだと。要するに戦略情報を出すシンクタンク化している。ですから、それを引き受けてやってください。あるいはやりましょうというふうに動く。日本もここまで戦後、不慣れな中でこれを作ってきましたが、お役所の言うことを聞く団体です。ですからお役所がきちんとした戦略を考えない限り、NPOが十分に活躍できないのではないかと思います。一生懸命いろいろ考えていますが、そういう意味で、今後、外郭団体を評価し、あるいは改革していくということは、これはこれできちんとやって、今の段階ではいいよと。今後どうするか、どうしたらいいかというのは、ある時期に考えてみたらいかがでしょうかというのが私の考えです。

【佐藤委員長】 御提言をありがとうございました。

それでは金川委員、いかがでしょうか。

【金川委員】 この問題については前からずっと議論してきたところ。1つは、おとり荘に関しては、いつまでも維持することが難しい状況であれば、今日も皆さんから、これでやめたらどうかみたいな意見もありましたけれども、時代の流れにそぐうように対

応することが必要ではないかと思えます。

私も情報は持っていませんので、あまり細かいことは言えませんが、一般論としては、雇用の問題に関しては、これは公務員とのバランスとか、大企業とのバランスもありますけれども、痛み分けのように、うまくバランスする必要はあるかなと思います。

あと、青少年会館に関しては、これはすでに申しあげましたけれども、例えば運営する団体が解散しても青少年の健全育成という機能がどこかに引き継がれるのであれば、それはそれでいいのかなと思います。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

それでは鈴木委員、お願いいたします。

【鈴木委員】 ありがとうございます。おおとり荘は、県のほうで扱い続ける意味みたいなものが何となくちょっと見えないところがあるなというのと、そもそもおおとり荘ですけど、今、料金どのぐらいなんだろうとホームページを見たら、1人1泊2万円台からみたいな感じですけど、今、1万円切って民間でもすごい人気なところはいろいろあるよなと思うと、今まで皆さんもおっしゃっていますけど、経営改善してこの値段で、すごい人気があればいいと思うんですけど、正直難しいのかなというのを感じました。

青少年会館は解散に向けて調整をされているということなので、委員会に関わらせていただいていた立場としては、ちょっとすっきりするなという感想みたいなコメントですが以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。青少年会館のほうはスケジュールの進行をしっかりと見ていただいて、また御報告いただけたらと思います。

平澤委員、いかがでしょう。

【平澤委員】 これまでの経緯を、私も全然存じ上げなかったんですけど、おっしゃるとおり、おおとり荘って何だろうと思ってネットで調べたら、すてきな旅館でしたので、何でこれを県がお金を出すことになったんだろうと疑問には思いました。教育や子供たちの健全育成に関しては、教育委員会がやっているとはばかり思っていたので、それと別にこういうものがあるのかというのを初めて知りました。ほかの団体さんを見てみても、何となく似たことをやっていそうな名前とかも結構あったりしますので、今後、外郭団体も、デジタル推進でやっていくと思います。そうなれば、1人の生産性が上がって人数を減らしたりということもできると思いますので、整理をして、新たに必要な外郭団体というのを、時代に合わせてつくっていく必要性がさらに増すんだろうなと感じておりま

す。なので、外郭団体の方たちとも、ぜひ、1回出来たから潰れないだよということではなく、こういうことなんだよという考え方の共有を調整していただけると、いいんじゃないかなと思いました。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございます。

吉村委員、お願いします。

【吉村委員】 同じような議論を、何回か外郭団体の評価ということでやっていて、去年すごく疑問に思いまして、この委員の立場からすると、おおとり荘というのは、必ずしも行政がやるべき話ではないということで一致しているにもかかわらず、当人たちは、頑張ると言い張ると思うんです。それはそうだと思うんですけど、それをそのまま何もできずに、県としてはガバナンスをかけることができないという状況にすごく疑問を持ったものですから、じゃあこの外郭団体の評価は何なんだと。何のために自分たちは時間を使っているんだというところを、ちょっと憤りを持ちながら疑問に思ったんです。

そもそも、どういうガバナンスが働けるのかということだったんですけど、結局、自主事業であれば、その団体の才覚の中でやっていくしかなくて、そこに手を入れていくようなことはできないというような回答だったということで、それはそうなんだろうということですね。であると、外郭団体の評価とは何なんだと。形だけやってるだけなんじゃないのという話になってしまいますので、だからここは、必要な措置があれば講じていただくことができるというところを、やっぱり誠心誠意、向こうとしても受けてもらってやっていただくしかないんじゃないかと。そこが受けられないのであれば、そもそもここで時間を使うことすら、県民の税金の無駄遣いなんじゃないかと。ちょっと言い過ぎなんですけど、ということも感じました。

だからあまりここで時間を使うのはもったいないと思うんですけど、今後の反省として、例えば、新しい外郭団体をつくるといったときに、県が何か意向を通さなければいけないということが起こったときに、一般財団法人や一般社団法人については、今言った理由で、ガバナンスを働かすことができないということなので、県として何か影響力を行使しなきゃいけないような団体であれば、一般社団法人とか一般財団法人をつくることはまかりならんという話になっちゃいますよね。という、そこまで感じました。

そこは前段として置いておいて、今年度の末に借地権の契約が終わって、多分更新となると思うんですけど、こういうところの場合は多分、定期借地権ですよね。そうすると30年ぐらい更新になるんですかね。だから本当はここで、計画がありますからというこ

とではなくて、本来的な組織の在り方としては、身の処し方は多分4つあるんだと思うんですね。今までどおり続ける。2つ目は指定管理みたいな、何かちょっと違う形で続ける。3つ目は宿泊施設自体は続けるけど、自分たちではなく民間に譲渡して、民間で続ける。4つ目は、もう事業自体、宿泊施設自体を廃止する。この4つだと思うんですけど、その4つで、今後、定期借地で30年であれば、その30年の、採算性評価というか、フィージビリティスタディーと言うと思うんですけど、そういうことをやって、事前に提示した上で続けますということをするのが、当然だと思うんです。そういうこともないしという感じで。以上です。

【佐藤委員長】 ありがとうございました。

様々な御意見をいただきました。大坪顧問がさっきおっしゃったこととも関連するんですが、この点検表を見ると、団体の約4割が、事業成果とか事業の健全性に対して懸念ありと。問題があると。かように言っているわけですね。4割も問題がある。その中に2つ、非常に厳しい状況になっているということで、そもそも税金を投入してやっているわけですから、外郭団体そのものが、何か県の委託事業に頼っているだけの存在になっている、そういう体制になっていないかどうか。あるいは、自主事業はできるんですけども、そこにいろいろな、アイデアとか、創造性みたいなものが働いていないのではないかというようなことも感じるわけでした。

それで、今後どうするかという話になろうかと思うんですけども、これは、やっぱり財団自身のガバナンスがどうなっているのかという問題が1つあるんですね。というのは、役職員が不在のところが多いですよ。大坪先生みたいに、しっかり見ていただいているところもあると思うんですけど、全部がそうばかりではないと思うし、中には役職員ゼロというものもありますね。そうするとこれ、どういう経営体制できちっと経営が行われているのかどうかということ自体が問題であって、ちょっと極端な言い方をすると、例えば私は産業振興財団の監事をやっていますが、この役職員は公募で決めているんです。公募で決めて、県庁の役人の人がなっても構いません。やっぱりなるからには、こういうことをやりたい、この財団のためにこういう目的でやってみたいと。自分でこういう改革をしたいという人を審査してつけて、運営するような体制を考えるべきではないかというのが1点です。

それから、外郭団体そのものの情報公開が極めて薄いと。もっと情報公開をして、外部の意見を聞いたり、いろいろなイベントを通して自分の役割とか存在感を世の中にアピー

ルしなければ、何のためにやっているのかを誰も知らないということになっているのではないかなと思われます。

何を言いたいかといいますと、例えば外郭団体として期待される成果とか、そういうものが見られない場合は、県の財政関係での措置、財政支援を見直したり、出資を引き上げたり引き下げたり、それから場合によっては統廃合等の判断が行われるような、何かそういう基準をつくるという指針が必要ではないか。これだけ改善を要するというですから、じゃあどういう改善をするのかという改善内容まで踏み込んだ、何か財団の運用指針のようなものがやっぱり必要ではないかなと。あるのかもしれませんが、見たことがないので、そういうものをしっかりしていくことが必要な状況になっているんじゃないかというのを私は感じました。新しくつくる場合も、そういう基準に沿って、県が出資したり、そういうことを考えないと、一方で減らして、一方でどんどん増えるようなことも起きかねないので、方針をしっかり定めていくような運用指針をつくっていただいて、外郭団体の目的、役割に沿った運用ができるように努めていただきたいと思います。以上です。

まだ言い足りない御意見があろうかと思いますが、時間になりましたので、今日の議題の1、2を通じて、委員の皆様から出された御意見を十分、御検討いただいて、今後の行政の革新につなげていただければと思います。どうも今日はありがとうございました。

これで議事は終わりたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【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連絡いたします。2月の第3回委員会につきましては2月8日、午後1時から開催を予定しております。よろしく願いいたします。

それでは、以上をもちまして、第2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 —