

## 令和3年度 第1回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 令和3年10月5日(火) 午後1時30分から午後2時50分

2 場 所 千葉県本庁舎5階 大会議室

### 3 出席者

石川 久会長、岩崎 尚子委員、遠藤 雅彦委員、大澤 克之助委員、佐久間 英利委員、宮入 小夜子委員、村上 典子委員

県：熊谷知事（挨拶まで）、石川総務部長、松尾行政改革推進課長、三神財政課長、

### 4 知事あいさつ

改めまして皆様こんにちは。

今回は、当審議会の委員をお引き受けいただきまして誠にありがとうございます。大変素晴らしい方々にお引き受けをいただいたなど、大変ありがたく思っております。

改めて、言うまでもありませんけれども、新型コロナウイルスの感染拡大の中で、本当に私たちの社会そのものが大きく変わっていったなと思っています。

オンラインでの会議や、意見交換をする機会というのが、これだけ増えるというのは、本当に今まででは考えられなかったスピードで変化をしてきておりますし、それにあって、私たちの働き方そのものも、大きく変わっていくきっかけになったかなと思っています。

しかしながら、もともとコロナがなくても、私たち日本社会として、こうしたデジタルであったり、生産性であったり、働き方というのは、以前から課題として掲げていたものでありますので、社会の変化の兆しを、私自身がどう受けとめて、県庁自身として、どう改革をしていかなければいけないのか、皆様方のご意見を伺いながら進めていきたいと考えています。

そうした中で、例えば「効率性」という観点であれば、本当に行政がやらなければいけないところはどこなのか、民間に任せられる分野はどこなのか、しっかりとそうした官民の連携役割分担というのをも考えていきたいと思っています。

また、「柔軟性」という観点では、本当にこれからの社会は刻々と変化をしていきますので、既成の観念にとらわれないような、柔軟性をいかに我々行政自身が持っていくのか。

「機動性」という意味では、時代の変化にしっかりと、柔軟にフィルムを持って対応していく、こうした分野について、我々行政という立場自身の変革と、それから千葉県全体の県民であったり、企業であったり社会そのものが大きく変化していく部分に、制度面や、もしくは様々な運用面でどういうふうに私たちがお答えをしていかなければいけないのか、非常に大きな課題だというふうに思っております。

また、これは私自身も、県民にもお約束をして参りましたがけれども、行政のやっていることがなかなか県民には伝わりにくいという意味で、いかに我々の県の考え方を、県民の皆さんに知っていただくのかということと、県民の意見や考えを、行政にどう取り入れていくのかという意味での、開かれた県政をどう実現していくのかという部分も、問わず、来るというふうに思っています。

今回、経済界を初め、デジタル分野、情報発信分野、そして行政分野の方々にも参画をいただいて、様々な視点からご意見を伺いながら、新たな行財政改革計画を策定したいと考えております。

本日は委員の皆様方に計画骨子案についてご説明させていただきますので、どうぞそれぞれの専門の分野から、闊達なご意見を頂戴いたしますことをお願い申し上げます。私の挨拶に代えさせていただきます。

どうぞよろしく願いいたします。

## 5 会長の選出及び職務代理者の指名

会長は委員の互選により選出、職務代理者は会長の指名による。

会 長：石川 久委員

職務代理：宮入 小夜子委員

### 【会長あいさつ】

はい。ご推挙いただきまして、大変光栄に存じております。

新たなメンバーによる審議会がスタートいたしますけれども、前審議会からの引き続きということでお引き受けをいたしております。

お馴染みの先生方の顔が、何人か見えますので、どうぞよろしく願いいたします。

これから各委員の活発な意見をいただきながら、会議運営を進めて参りたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

## 6 議 題

(1) 平成 29～令和 2 年度行政改革計画取組状況について

(2) 平成 29～令和 2 年度財政健全化計画取組状況について

(3) 千葉県行財政改革計画（骨子案）及び策定スケジュールについて

(資料 1、2、3により行政改革推進課長及び財政課長が説明)

## 【会長】

ただいまの説明について、ご意見・ご質問等はございますか。

## 【宮入委員】

ご説明有難うございました。

平成 29 年度からの振り返りを総括していただき、当時から委員をさせていただいたので、非常に改革がすすんでいらっしゃるとう理解させていただきました。

細かいところで恐縮ですが、2 点、振り返りの中で申上げたいと思います。

事前のご説明でもご質問させていただいたのですが、資産改革で平成 30 年に 3 施設を廃止されたということでした。当時の審議会での説明では、頑丈なコンクリートの観察舎の取り壊しだけで 1 億円かかるために放置した状態であり、老朽化して危ないので、市川市と協議をしているということでした。

廃止したという理解ですけれど、ところが、行徳野鳥観察舎についてテレビニュースで知り、綺麗になって市民の憩いの場になっているという、明るいニュースでしたので、これは活用されているのだと思ったのです。審議会は答申をするだけですから、必ずしもそのとおりに実施されるかどうかということは定かではないのですが、「廃止とする」と施設が無くなったように解釈していたのが、そうではなくて、当時その交渉していた市川市に引き継がれて、今は活用されている、建て直されたかどうかというようなことであるならばそういう説明を記載されたほうが、誤解がなくてよろしいのではないかと思います。

2 点目が、大分前に、県下の公立病院の院長、副院長、事務局長の研修をさせていただいたことがあるのですが、皆さん本当に努力されていましたが、そもそもビジネスモデル自体が儲からない仕組みになってしまっていますので、これを黒字化しろというのはとても大変なことだと思いました。公営企業改革の中で、病院の事業について平成 29 年に改革プランを立てられていましたが、このコロナ禍で、さらに苦境に陥っているのではないかと思います。

病院だけではなくて、ある時点で改革を実行する時に、そこで時間が止まっているわけですが、評価なりトレースする場合は、そのあとに起きたイベントがあった(事象が起きた)場合、それによってどんな影響が出ているのかなどの補足があった方がよいと思います。自主努力だけでは如何ともし難い、または、その後の不測の事態によって改革がストップしていたり戻ってしまったような場合は、また別途、どのようにしなければいけないかといったことを検討する必要も出てくると思います。

## 【行政改革推進課長】

はい。行政改革推進課長でございます。

まず 1 点目のご指摘の資産改革の中の行徳野鳥観察舎などですね、廃止した後、どうなっているのかといったことも含めて、しっかりと報告していくべきじゃないかということで、すいませんご指摘のとおりかと思ひます。

実際は、平成 30 年度に解体をいたしまして、その後、市川市が市の観察舎を設置し、管理運営をしております。令和 2 年 10 月に、市川市行徳野鳥観察舎「あいねすと」としてグランドオープンしたと伺っております。説明が足りなくて申し訳ありませんでした。

前のページに戻りまして (4) の公営企業改革でございます。

委員ご指摘のとおり、県立病院改革新改革プランを平成 29 年 6 月に策定し、取り組んできたところでございますが、その後、医師の不足や、令和 2 年には、新型コロナウイルス感染症の影響などもあり、患者数が伸び悩んだことなどによって、赤字が続いております。そうした状況でございます。

29 年 6 月に改革プランを作ったから、そのとおりにやっていくということだけではなくて、実際また、病院の方でも、新しいプランといいますか、このプランの見直しに取り組んでいるところでございます。以上でございます。

#### 【佐久間委員】

29 年から令和 2 年度まで職員総数が増えてきていまして、10%以上増えている。それで、「喫緊の行政需要に対応するため職員数が増えた」と書いてあるんですけど、これだけでいいのかということ。

もう一つ、民間としては、例えば、必要なところがあれば、余っている人材を活用し、そこに人をまわして、全体の職員総数もできるだけ抑える努力をするというのが通常であり、これだけ増えてしまうと、人件費が、もう、高齢の方が辞めていくので、すぐに人件費は増えないと思うんですけど、将来的にこれが、ずっと定年退職まで勤めていくとするとですね。(いったいどのくらいの職員総数になるのか) そういうシミュレーションされているのかどうか。例えば、必要な人員に対してどのくらい外部人材をまわしていくのかとか、そういうところをお聞かせいただきたい。

#### 【行政改革推進課長】

はい。今佐久間委員からご指摘のあったことにつきまして、報告書では 4 ページの下のほうに、職員数の推移などを表示しているところでございます。

主なものとしては、児童福祉法の改正によりまして、児童相談所の児童福祉司等を 300 人ぐらいの規模で増やさなければいけないとか、令和元年度台風などの喫緊の行政需要では、土木の専門職員や、農業土木の専門職員などの増員、そういった専門職を非常に増やさなければいけないということ。

それからもう一つの要素としましては、県では 60 歳で定年になって、その後再任用できるという制度がございまして、以前は短時間の勤務の職員が多かったんですけども、年金の支給が 65 歳になったことに伴って、再任用でも常勤、普通の正規の職員として数えられる職員が多くなってきたことも、増加の原因となっております。

委員のご指摘のとおり、効率化を図り、今いる人材をまわしていくということも、今後取り組んでいきたいと思っておりますけれども、専門的な人材、専門的な分野につきましては、どうしても増員が必要になってしまうことについてご理解いただけたらと思っております。以上でございます。

### 【佐久間委員】

研修とかですね、定期異動、頻繁にいろんな部署に行って、多能化する職員。

いろんな能力を持った、職員を育てていかないと、何かの需要が出るところに人が増えちゃうということになりますので、この辺は、よろしくお願ひしたい。

### 【行政改革推進課長】

わかりました。

### 【遠藤委員】

私の方からは、行財政改革計画に関しての内容となります。

まず骨子案そのものにつきましては、方向性について良いと思っておりますし、引き続き県の行革推進本部において進めていただきたいと思います。それを前提としつつ、3点ほどお話をしたいと思います。

まずはこの計画の構成についてでございますけれども、概要に入れてありましたが、簡単に、おさらいしますと、社会環境の変化と厳しい財政状況という二つの課題を受けて、時代の変化に対応した県民目線の県政を実現。スマートで機能的な県庁、安定的で持続可能な県庁、市町村とともに自治を担う県庁、というような流れになっております。

二つの課題と、目指す県庁の姿という形になっておりますけれども、ここまで非常にうまく組み立ててきたなと思うんですが、2 ページ目について、戦略になった途端にですね、ちょっとこの論理的流れが切れてしまっているかなという印象を持っております。

例えば、戦略1のデジタル化働き方改革、戦略2の行財政運営から行財政経営へと、いう項目を比べてみますと戦略1より戦略2の方が大きい。戦略1の方が個別的な課題であるという逆転的な現象が起きてしまっているんじゃないかなと思っております。まあそもそも戦略1の項目が戦略にしている段階にはちょっとレベル感が違いすぎるのかなという印象もございます。下の行動計画案もそういう意味では同じような形になっているのかなと思っております。

骨子案そのものの中身に異論があるわけではないんですけども、もう少しわかりやすいつくり立てとか、方針から戦略へのブレイクダウンをしていかないとと考えております。

行財政改革というのはですね、具体的な行動計画は、それほど変わった奇抜なものが出てくるということは難しいんじゃないかなと思っております。地道な取り組みが必要なものは特に。だからこそ、この種のことを大事にして、どうやって実行していくのかという視点を、県民、或いは県の職員に、わかりやすく示しまして、それぞれが共有していくことが、実行にあたって重要になってくるんじゃないかと考えております。

今、ご説明の中で、取り組みの体系化については、今後しっかり考えていきますと話もありましたので、作業スケジュール厳しいと思っておりますけれども、戦略及び行動計画の項目・見出しを見直して再構成していただければと考えております。

続けてもよろしいでしょうか。2点目ですが、この行財政改革の進め方について、でございます。行財政改革は、47都道府県全部でやっていると思っておりますけれども、このような

計画という形式をとるかどうにかかわらず、組織内部の運動として常に進めていかなければいけない課題であり、改革すべき課題は、必ず職場の中にあるはずです。

かなり、古い話になりますけれども、『踊る大捜査線』という映画中に、「事件は会議室で起きているんじゃない、現場で起きているんだ」という、有名なセリフがありましたけれども、まさにですね、県政の現場で起きている事件を掘り起こして、解決していくことが重要なことだと思っています。しかしながらですね、わたしも都の職員時はそう考えておりましたけれども、県職員の皆さんとしては、大概の事件は会議室でおきているというのが、実感ではないか、と思っています。

幹部の皆さんがこうして審議会などの会議に出席して、職場に戻ってくると、「あれやらずなくちゃいけない、これやってくれ」という指示が出てくる。職員からすれば、「それもいいんだけど、こっち直して欲しいよね」とか、「こういうふうに変えた方がもっとうまくいくんじゃない」といろんな意見があると思います。

そこで、行財政計画の策定を進めていくにあたって、ボトムアップの仕組みを組み込んでいただきたいと思っています。

例えば、若手職員や、子育て中の職員など、職場や地域の課題に敏感な方たちから直接、ここが大事なんですけども、組織の階層的なフィルターを通さずに、直接知事に届けられるような仕組みを構築していただきたいと思っています。

それがどうしても途中に入ってくると、部課長がいろいろな調査を始めちゃうんですよ。もちろん、悪い意見というか、なかなか難しいよねっていうのもあるかもしれませんが、こういう仕組みができないのかなと考えております。もちろんですね職員からですね、直接メール等で意見を求めるという方法もあると思いますけども、これはやっぱり「直接的に」なんですけど、下手するとですね上司の悪口ばかり集まってくるということが起きかねません。

それを補助的な手段で使うかどうかは別として、このPT方式というのは例を挙げましたけれども、千葉県の職員や組織の構成に合ったやり方があるでしょうから。この仕組みについて、ぜひ今回検討いただきたいと考えております。

それから、会議の公開方法についてでございます。

冒頭に審議会の公開について、お話がありました。この行革審議会をプレスの皆さん含めて内部を傍聴することができる。これはこれで時代の流れとして、当然と考えていますけども。こうした公開方式ではやっぱり、実際に参加できる方が限られてしまうというのがあって、土日や夜間に開催する方法もあると思いますけども、それは県職員にとっても負担ですし、そもそも県民の皆様にも移動を強いるという不便さにはかわりありません。

本審議会に限らず、こうした審議会等については、原則、インターネットで配信をするようにしていただきたいと思っています。もちろん、個別の会議の取り扱いにつきましては、その審議会の審議対象、中身の問題や、委員皆様の意向もあると思います。それはその都度決定することになると思いますが、原則はネットで公開するという方向性を検討していただきたいと思っています。実施にあたっては、各会議室の通信環境の整備なども必要に

なると思います。予算上の制約であるとか、時間的な問題もあると思います。実際に検討していただいて、問題を明らかにしていくことが大切です。

これらのことをちゃんと検討していただきたいとお願いします。と言いますとですね、県の職員はまじめですから、非常にいいものを作ろうとするんです。制作会社に委託をしてですね。立派なカメラが何台も入って、ステレオ音声で配信しようなんて思うんですけども、そういうことは必要なくて、職員の方がスマホで撮影してYouTubeで配信すれば、それで十分だと思います。広報ではないので、あくまでも情報公開の一環として必要十分だと思う内容を配信していただければいい。委託費用問題や契約手続きの時間的制約などで改革が進まないということがないように、していただきたいと考えています。

この部分はもう、行動計画の中身のような話かもしれませんが、会議運用に関わることなので、今回発表させていただきました。今すぐに答えられることもないかもしれませんが、これについては、そちらの方で取捨選択していただいて結構です。以上です。

#### 【行政改革推進課長】

すぐにお答えできるものではなくて、三つ意見いただきましたので、今後しっかり検討させていただきますと思います。

#### 【村上委員】

宮入先生もおっしゃっていたんですけれども、私も平成29年度からの行革計画に若干関わっており、参加させていただいておりましたので青少年女性会館の施設廃止に目がいってしましまして、この現場を見まして皆さん頑張ってもらってたけれども。

今、中央児相が移転したという記載があるんですけれども、やはり、子供は社会全体で守るという意味で、児相の役割というのが社会的に非常に重要となっていますので、大きな女性会館がどのように活用されていって、児相が、ごく充実した活用をしていると言うのであれば、非常にうれしいものですから、この辺ところも報告がもしいただければ大変ありがたいです。

あとやはりもう1点弁護士としては、債権回収、債権管理の適正化のところ、やはりちょっと気にかかっている、徴収困難な債権が行使しなくちゃいけないところ、放棄せざるを得ないというのは、これに関して私どもからも言うことはないんですけども、債権管理の適正化という題目のところ、放棄だけで終わってしまっている、どのように債権管理の適正に努力されていっているのかといった点について、もう一言ご報告いただければ、「とれなかったから放棄しかしていません」ではもちろん無いと思いますので、その辺のところを教えていただければ大変助かります。

あと、大きな話にはなるのですが、理念のところ、時代の変化に対応した県民目線の県政の実現というのは、これは根本だと思うんですが、県民目線とはどういうことなのか。ちょっと、ざっくりし過ぎているというか、県民のための県政ということだとは思いますが、県民目線ってというのは、どういう主旨で使われているお言葉なのか。ちょっと引っ掛かりました。以上でございます。

**【行政改革推進課長】**

ご質問3点いただきました。

まず(9)資産マネジメントの部分で、青少年女性会館、中央児童相談所の移転した関係でございますが、具体的な資料は持ち合わせていませんが、青少年女性会館の方が、旧中央児童相談所より館内が大きいということもあり、改修をいたしまして、研修ができるような施設を作ったり、あと県警のですね、「補導センター」だったか、連携が取れるような施設を一体化して整備した。記憶の範囲ですけれども、そういった形で、再整備をして体制として、新しい中央児童相談所として今稼動しております。

(11)の債権管理の適正化につきましては、報告書の方では32ページになりますけれども、こちらには、債権放棄のことしか書いてありませんでしたけれども、その他に、債権管理回収業務の民間委託の推進ということで、なかなか徴収が難しくなっている案件につきまして、弁護士に委託して、催告ですとか、納付交渉を行ったり、或いは、サービサーと言われる、業者に委託するなどして、債権の回収にも努めているところでございます。こちらの報告をしていませんでしたので、改めてご報告させていただきます。

そして3点目の、県民目線の県政の実現という部分の県民目線がどういうことかということですが、県民から行政にどんなことが求められているかという県民の側に立って、その必要な行政のやり方、求められるものというのを考えていく、という意味を考えております。以上でございます。

**【大澤委員】**

今年の夏に県内のいくつかの市長さんと意見交換をしました。その時、首長さんも、やはり、ご自身の伝えたい情報がなかなか十分に伝わらないという悩みを抱えていました。

この骨子案に、効果的な情報発信というところがあるんですけど、例えば、市長の場合だと、ホームページにいろんな情報を入れても市民がなかなか見に来てくれない。そういったような内容がありましたし、なかなか理解していただけないという声もありました。

この骨子案でいう、効果的な情報発信とはどういうことをイメージでしているのか伺いたいのが1点と、例えば県のホームページのビュー数だとかそういうところは統計をとっていらっしゃるか。その2つをお聞かせください。

**【行政改革推進課長】**

まず、効率的、効果的な情報発信についてですけれども、今度の計画の中で、具体的にいろいろなものを取り組んでいきたいと思っているところであるんですけども、現時点でイメージしてるものとすれば、例えばSNSですとか、今では、様々な情報の発信手段がございますので、例えばこういう情報であれば、こういう手段を使った方が、より多く伝わるとか、そういったこともあろうかと思ひまして、そういったことを、いろんな角度から考えていきたいと思っております。

それから、もう一つの質問ですが、ホームページのアクセス数につきましては、今手元に数字を持っておりませんが、報道広報課でカウントできる仕組みとなっております。

以上でございます。

## 【宮入委員】

来年度からの計画の骨子案につきまして、遠藤委員からもご発言がありましたように、これから作り込まれようとしている感じが伺えるのですが、行政の課題設定の場合は、エクセルで横並びに全部並べておいて、一個ずつ潰していくというようなやり方が、従来ありました。しかしそれですと、限られた資源の中で、どれもこれも全部やらなければいけない、総括的にというと成果が出ないと思うのです。

戦略とは、まず何を優先して、ドミノ倒しのように、どこからまず押すことによって、どう繋がっていくんだろうというストーリー、物語をつくっていかないと、まわりが信じてついてきて、実現するということが非常に難しいので、そのところをしっかりと、明確にさせていただきたいと思います。

その中で、戦略の2番目の「行財政運営から行財政経営へ」という言葉は何となく耳障りが良いですが、「運営」と「経営」をどのように定義されているか。今までやってきたのは、行財政運営で、これからは経営になる。そういった時の御覚悟はどのようなものなのでしょうか。この点については、佐久間委員が一番ご経験をお持ちですが、行政が「経営」と言葉では言うのですが、なかなか「経営」しているようには見えないことが多いので、ここら辺の御覚悟をお聞かせいただきたいというのが一つです。

それからもう一つ、どうしても目標とか戦略を並べるときに、耳障りの良い、今流行りの言葉を並べると、なんとなくすごいことができそうだというイメージになります。スマートで機能的な県庁、働き方改革でテレワークやフレックスタイムなど、民間企業でやってるようなことをどんどん取り入れていこうと掲げていらっしゃいます。しかし、今ここに来てテレワークで一番問題になっているのは、基本的な働き方、つまりメンバーシップ型の働き方だとうまくいかないということです。つまり、スペシャリストでないと成果の定義ができないので、評価ができない。だから、どこで働いていてもいいのですが、これだけやったので、お給料はこれだけですといった、評価に繋がるような働き方が確立しないと、テレワークは不公平感がでたり、生産性を落とすということがわかってきています。

行政組織の特徴として、2、3年すると異動して、ジェネラリストを求めるところがあります。そこで、いわゆるスペシャリティとは何でしょうか。ジョブ型には程遠い働き方をしている方たちがテレワークをした時に、評価とか、生産性とか、成果とかというようなことを、誰がどうやって基準を作るのか、それが公平性をもって組織としての成果につながっていくのだろうか。実は非常に難しいことを掲げてらっしゃると感じました。

そういった難しさを自覚した上で、ぜひ取り組んでいただく必要があるのではと思い、しっかり検討していただきたいと思います。

## 【行政改革推進課長】

1点目の行財政運営から行財政経営についてです。

あまりこう明確にクリアにお答えできるかどうかわかりませんが、現時点で行財政経営でイメージしてるものとしては、行政というのは、その時点で必要なもの、不要なものは

と判断をする、というのが基本的な仕方だったと思うんですけれども、これからはもう少し先を見据えて、今必要だけでも 10 年後必要じゃなくなるとか、今必要じゃないけど 10 年後必要になるとか、そういったことも含めて、いろいろな施策を考えていかなきゃいけないんじゃないかと考えておりました、そうした視点を入れて、行財政運営から行財政経営をやっつけていかななくてはいけないと思っているものでございます。

もう少し具体的に、行動計画や指針に落とすべきというお話だと受け止めておまして、その点はしっかりと対応していきたいと思っております。

それから 2 点目の、働き方改革の中でテレワークをやろうとして、その人事評価にはどのように考えているのかということでございますけれども、今私ども 1 人 1 台パソコンということで、全職員にパソコンを与えられておまして、それを自宅に持って帰ってネットワークに接続することによりまして、県庁内のシステムにログインできるような仕組みになっております。

それを用いまして、勤怠管理も行っておりますし、Zoom などでの会議に参加、それから、普通の文書ですね、決裁などを電子で行いますので自宅においても電子決裁できる仕組みでやっております。

人事評価についてどのようにということでございますけれども、自宅においても、職場と同様に、業務を行っているかどうかというのはその上司がしっかりと勤務管理していく形を考えております。以上でございます。

#### 【宮入委員】

2 つ目の質問に対しては、お答えになってないと思います。「勤怠管理」ではなく、業務、「私がこの仕事をどこでやってもあげる成果」は何かという「成果定義」の話です。ですから、その業務の難易度とか、アウトプットに値札がついてるとというのが、ジョブ型の人事評価ですので、メンバーシップ型の典型のような行政組織で簡単にできるとは思っていません。ただ家で仕事をします、何時から何時まで 8 時間働きました、ということの評価されるというのは、もっと工夫が必要ですので、これも課題としていただければと思います。

#### 【岩崎委員】

ありがとうございます。早稲田大学の電子政府・自治体研究所の岩崎と申します。今日が、初回ですので、少し自己紹介させていただきたいと思っております。今、私は早稲田大学のほか、NPO 法人国際 CIO 学会で IT 人材の育成を行っております。専門はデジタル政策で、電子政府・自治体ですとか、DX の推進、IT 人材育成、スマートシティーなどのほか、最近では、国連を舞台に SDGs と DX ということで、デジタル推進をどう進めていくのかといったような研究しているところです。今日は貴重な機会を賜り、光栄に思っております。

ご説明もありがとうございました。今日はコメントだけさせていただきたいと思っております。前行革計画を拝見いたしますと、概ねほとんどの項目について達成されている、そのなか

で未達項目がいくつかあると事前説明でも伺いました。そこは今後、継続的にお願いしたいと思います。財政健全化計画につきましても、こちらも概ね目標達成ということですので、むしろ税収が増加しているというところもありますから、これも高く評価したいと思いますし、透明性が高く見える化をしている点も評価できると思っております。

今後の計画の骨子案ということで、令和4年から6年度の行財政改革計画も大きな異論はございません。非常によく端的にまとめられているという感じがいたしております。

実際私の専門がデジタル政策ですのでその点、申し上げさせていただくと、もともとデジタル化を進める背景についてですが、総務省で、「自治体戦略2040構想」が発表されて、それをテクノロジーを活用してどう進めていくのかという具体的な取り組みを進めるためのスマート自治体研究会で委員をしていました。

2040年の超高齢社会に向けて、デジタル化を推進していくのは必須であり、今後、高齢社会を迎え、今よりも少ない職員数でどう、今と同じか、それ以上の質の高い行政を運営していくかということから、バックキャストして、デジタル化を進めるというのが、目標です。それに基づいて、9月1日にデジタル庁も発足されましたし、つい昨日は岸田新政権も誕生したということで、国の政策に沿って、千葉県もこれからの新しいデジタル社会の中で、どういう方向に進んでいくのかという視点をもってこの計画をぜひ進めていただきたいと思います。

その点で4番目の「多様な主体と連携協働」が一番大事だと思いましたが、千葉県は東西南北に広がる各自治体に特色があり、民間事業体も数多くございますしアカデミアも活発です。行政もしっかりとした戦略を講じているということで、こういった産官学のベストミックスという、多世代共生型、或いは岸田新政権という言葉を借りれば、共創型というんでしょうか、そういった未来社会を目指すための方針が必要かと思っております。今回コロナで、デジタル化が遅れているというような話もありましたけれども、県と市区町村の連携を、しっかりと強化していくためのデジタル化を推進していただく。県庁の中のDXだけではなくて市町村と連携や県民の目線に沿った、自治体を推進していくための、デジタル化に向けた方針をお願いしたいと思っております。

もう一つ私は、高齢社会とICTアプリケーションという研究もしているのですが、千葉県だけでも、高齢化率5割を超えている地域も今の時点でございますし、高齢者をはじめとする情報弱者などにSDGsの「誰も取り残さない社会」を作るための、デジタル政策というものを視点に考えて頂きたい。できれば私は、この3ヵ年計画ではなくて、こうした大きな戦略はぜひ今後の10年先、いわゆる国連でいうSDGsの目標年である2030年を見据えた少し長期的な視点を持って、その中の短中期的な2段階目標という位置付けで、とらえていただくと良いのではないかなと思っております。

その先のグローバルという国際的な視点はまた別途、お話しさせていただければと思います。以上コメントさせていただきました。

#### 【佐久間委員】

行財政改革計画についてでございます。これからの計画について、事前に見させていただきましたが、何点かお話ししたいと思います。

全体的にはいいと思うんですが、まず業務改善、財政的に厳しい改革であれば、業務改善もきちっとやっていくっていうことの中で、数値目標を設定すべきだと思う。

民間は必ず数値目標があって、人員についても、人員計画、最適な人員は、何人かということの中で、人員計画を立てるべきですし、できれば、人員削減計画を立てられれば、それにこしたことはない。

あと業務改善による経費削減についての、ボトムアップで現場からいろいろな業務改善の計画を出してもらって、それを取りまとめて、改善計画を出す。

その中で、RPA 等を使ってですね。何月の仕事が減ったのか、何人分の仕事が減ったのかってこれも、数値目標をきちんと作って、それをまとめていくということが必要ではないかと思う。

そうすると、余ってくる人員が出てくるわけで、そこを再教育して、先ほど経営という話もありましたけど、長期的に、人が必要な、部署の教育を早め早めにしていく。それが大事だと考える。

これをやるにあたって、相当な業務改善を進めていく中、経費削減をしようと思って、先ほど宮入先生からお話がありましたけれど、例えば病院で経費を減らせ減らせと言うと、いわゆるブラック化してですね。相当なゆがみがでてくる可能性がありますので、そこは、きちっと人事セクションなり、監査セクションが現場に行って、ブラック化していないかどうか、従業員と職員に対して、困っていないかどうかをきちんと一人一人ヒアリングして、ただそれは一緒に業務改善を強力に進める中で、同時にそれを行って、ということが必要ではないかと思えます。

内部通報制度というのは、制度が民間でも県庁でもあるだろうし、いろいろゆがみがでないようにしてほしい。

長期的に少子高齢化が進んでいきますし、県の北部では、団塊の世代、高度成長期の時に出てきた人が、高齢化しておりました。そういう面では行政の負担がある。そういう長期的な話で、人員を比べ再配置していくのかを、真剣に考えていただきたい。今回も載せていただきたい。以上です。

#### 【行政改革推進課長】

様々なご指摘いただきまして、お答えできる部分とできない部分がございますけれども、ただ数値目標がそれぞれ必要というお話、今後具体的な取り組み、行動計画、個票を考えていく中で、しっかりと数値目標を考えていきたいと思っております。

人員削減計画とすべきっていうところにつきましては、先ほど申し上げたようにちょっと厳しい部分もございますけども、ご指摘として受けとめてしっかり検討させていただきたいと思っております。

また、何人分の仕事が減ったのか、それをしっかりと再教育して余剰人員を活用していくという部分についても、働き方改革とか業務効率化でどれぐらいの人員削減に繋がったか。ということはしっかりおさえていけるように、計画を作っていくたいと思っております。

また、経費を改善する中で、しっかり監査も同時に行うべきということ、それを承り

まして、行動計画を策定して、計画を実行していく段では、しっかり職場も見回っていきたいと思います。

内部通報制度は県では平成 18 年か 19 年度頃から導入しておりまして、その仕組みはしっかりと導入しております。以上でございます。

#### 【大澤委員】

行政が基本的に筋肉質な体制になるということは、大変大切なことだと思います。

ただ、やはり、一方で行政は、効率の悪い、教育にしても福祉にしても民ではできない部分も担っているということも、公の役割です。これが今回は先ほどもあったように、運営から経営になった時に、経営はある時にははっきりと切るということも、ありうると思えますね。

これから先、10 年後を見越したことを考えてやっていくということだそうですが、2 年前の台風もそうだし、今回のコロナもそうですけど、なかなか、想定外のことが、起きる時代に、ある程度、余力を持たせないといけないことも一つだと思います。

次は計画案が出てくるんでしょうけども、その辺の視点はやはり持っていたきたいなと思っています。

意見ですので、答えは求めません。

#### 【佐久間委員】

人員削減って言ったら、解雇しろとかじゃない、そういうことですから。念のため。

#### 【行政改革推進課長】

承知しました。

#### 【遠藤委員】

行政の OB として、相当厳しい話をいただいて、私も東京都総務局長の時に宮入先生の話がされるのはかなり厳しいと答弁に窮したと思います、全然助け船を出すわけじゃないんですけども、いくつか感想を。ご意見、感想をいいます。

その人員についてですが、これは多分ですね、県の技術系の方の増員があるかなと思って見ていて、資料の中でやっぱり、グロスの数字しか書いてないので、プラスマイナスをどういうふうに言っているかということだと思います。

私にいきなり建築やれと言われてたら、設計はできませんから。そういう替えの効かない部分をどうやるか、あるいは、会計年度任用職員であるとか、任期付の職員とか、そういった活用をどのようにするか。それを明らかにしていかないと、おっしゃるように、わからないということだと思います。もともと紙面が限られているので難しいとは思いますが、そこは丁寧に。

それから、ジョブ型は、確かにご説明をお聞きしていて、勤怠と話は違うだろうというふうに思ったんですけども、ものすごく厳しいところだとは思うんですね。そもそもどんな仕事をするのかよくわからない職員というところもありますしね。

多分自己申告制度をやられていると思うんですが、その中でですね、組織目標を立てて、個人目標を立てる中で、上司と話をしながら、課題設定をしている。ということだと思うんですね。これは状況を反映していると思って、そこがちゃんとジョブ型の答えになっているということですね。こういうような説明があったら、一定程度は、対応としては有効かなというふうに思います。

ただ、正直言って民間型のジョブでそれを給与に反映してっていうのは現在の多分、地方公務員法の関係などでいうと難しいのかなっていうのが、私が多分答弁するとそういう形をとるんだと思います。

それとですね。全体を通して言いますと、やっぱりこれからですね。少子高齢化が進む中で、職員も正直言って公務員人気も今あまりない中で、どう職員を戦力化していくのかっていうところが重要だと思います。

一方ですね、行政需要はやっぱり膨れる一方で、昔の中曽根行革の時のようにですね、とにかく給料を減らしてですね。定数を減らせばいい。という形のような行財政改革というのは、多分ここにいる委員の皆さんが求めているわけではないように思うんですね。そういう意味では、減らすって意味での改革でなくてですね、効率化、或いは戦力化といった改革への転換という部分をちゃんと示していく。それを示すためにはですね。やっぱり丁寧に説明をしていく。

聞いてみるとですね、やっているんだけどという答えが出てくると思うんですよ。奥ゆかしいんですね。そこをしっかりと欲しいなと思います。

余談ですけども、東京都のRPAで通勤手当ですね。対応でやったんですけども。それ都庁全体でいうと、ものすごい数の人の仕事が削減できるんですが、職場単位に下ろしていくと、主務課の係員の0.01人分ぐらい。0.1とかなんですよね。それを全庁でかき集めると。何百人になるんですけど。まだ何百人ですね、人事でシフトするっていうのは難しい。程度のところもあるでしょうから、全体としてそれが1になる。努力はしていただきたいと思います。若干の助け船として発言させていただきました。

#### 【石川委員】

私からひとつエピソードなんですけど、これは気楽に聞いていただきたい。

県内のある自治体ですね。大量の資料をお届けします。ということでした。遠いところをわざわざ来るのも大変だから、送ってもらえばいいですよ、ということで送ってもらったんですね。今度、会議が開かれ、何回目の会議時にそれを持ってきてほしいといわれた。こんな膨大な資料を持っていくとなると、リュックサックを背負っていかないといけない。とても持っていけない重さの資料なんです。それじゃあ着払いでお送りしますよ。そしたら、いやいや、取りに行きます。事前に取りに来るっていうんです。結構、時間もかかる。当然人がついてくるわけですから、人件費もかかってくるわけですね。多分、宅急便かなんかでやればと1,500円くらいかと思うんですね。今の公務員の時給ですと少なくとも2,3千円以上しますよね。1時間の手間かけなくても、郵送すればいい話なんです。ところが、届けます。取りに伺います。

こんなことをやっているところは自治体ぐらいしかないですね。なぜかっていうと、見えるお金と見えないお金があつて。人件費は、実は自分たちには見えないお金。黙っていても、職員の人件費が出ていく。ところが、郵送料とかっていうのは、役務費の中で、各課に配当された目に見える予算。それで1,500円取られちゃったら痛いんですよね。そうすると一体この自治体は何なんだという疑問が出てくるわけですね。いちいち届ける、あるいは取りに来るとなると往復、四、五時間かかりますよね。燃料費も要ります。それがたった1,500円かそこらですからそういうことにしましょうと。なんで、そんなスムーズにいかないのかと思ったら、各課に配当されること細かな役務費が、非常に厳しい。こういう実態を実はこの間、経験したんですよ。

そういう意味では、大局的に見て、何が経費削減になるのか、その人が抱えている仕事、どんなふうに役割を、果たすべきなのかということ、やはりきちんと検証すべきだろうなという気がします。そういう意味では、もし県庁の中でも、そういう見える経費、見えない経費の中で、きちんと削減していけば、かなりの量になるものがあるんじゃないか。という気もするんです。

ぜひそういう視点を持っていただかないといけないのかなというのが、まさにこの運営と経営の話ですね。気がついたところなんです。参考にさせていただければと思います。

#### 【大谷委員（欠席委員）】

事務局でございます。

大谷委員からは、県庁の様々な業務の効率化のため、公認会計士等専門人材を積極的に活用してはどうかというご意見をいただいているところでございます。

以上でございます。

## 7 その他

#### 【総務部長】

総務部長の石川でございます。委員の皆様方、長時間にわたりまして、いろんな闊達なご意見をいただきましてありがとうございます。

やはり意見をお伺いいたしましてですね。今日は、あの経営ということで議論をしていただいたわけですが、やはりそういう効率性、柔軟性、機動性、いわゆる行政ならではの経営感覚といったものを職員を初めとして、県民の皆様方がイメージできるよう、指針・行動計画の中で、具体的にわかりやすく説明をしていかなければいけないというふうに思ったところでございます。

本日いただいたご意見等を踏まえまして、指針行動計画、個票の原案の作成を進めさせていただきたいと存じます。

計画原案につきましては、第2回の行政改革審議会において、ご意見等を賜りたいと考えております。

以上でございます。よろしく願いいたします。

以上