

令和8年度 第1回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 令和8年8月6日(木) 午後2時00分から午後3時00分まで

2 場 所 千葉県庁本庁舎5階 大会議室

3 出席者

青柳 洋治委員、石川 久委員(会長)、遠藤 雅彦委員、大谷 益世委員、小西 雅子委員、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(あいさつまで)、前田総務部長、斎木総務部次長、池本総務課長

4 小西委員あいさつ

皆様、はじめまして。東京ガス常務執行役員の小西雅子でございます。どうぞよろしくお願いいたします。この度、大変責任のある委員を拝命いたしまして、身の引き締まる思いでございます。現在東京ガスでは、地域の皆様の持続可能な街づくりと、DE&Iの推進を担当しております。千葉県の未来を拓く行革の委員として、地域の発展とさらなる飛躍に向けて微力ながらお手伝いさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

5 熊谷知事あいさつ

本日は大変お忙しい中、御出席をいただきまして誠にありがとうございます。

また、昨年度は、この「千葉県行財政改革計画」の改訂に当たりまして、2回、当審議会で御審議をいただきました。改訂に御尽力いただきまして、改めて感謝を申し上げます。

昨年10月の計画の改訂にあたりましては、人材不足が深刻化する中でも、将来にわたって私どもが質の高い行政サービスの提供を続けていくために、更なる業務の効率化を進めること、職員が安心して能力を発揮できる職場環境を整備し、県庁の生産性を向上させていくことをポイントとして、改訂を行いました。

千葉県を取り巻く環境は一層厳しさを増しておりまして、先日も熊本で大きな地震がございましたが、頻発化・激甚化する災害、そして本格的な人口減少社会を迎える中で、行政としてやるべき課題、そうは言ってもしっかりと対応していかなければなりません。

財政面におきましては、社会保障関連経費の増加や物価高等に伴いまして、委託費等の増加が想定される中で、引き続き、インフラの老朽化対策、防災減災対策等を進めていかなければなりません。

これらの課題に対応するためには、計画に基づいて、県庁の経営資源である人材、税財源を、最大限、効率的・効果的に活用する必要があります。

そのためには、客観的な指標に基づく評価を通じて取組状況を把握し、適宜改善に繋げるという、PDCAサイクルを一層機能させていくことが重要です。

それぞれの専門のお立場から、忌憚のない御意見をいただきますようよろしくお願いを申し上げます。

6 議 題

「千葉県行財政改革行動計画（令和7年度から令和10年度）」令和7年度の年間評価について

（総務課長から資料に基づき説明）

7 委員意見等

【宮入委員】

前回の答申の内容を反映して、客観的な根拠で毎年評価をしていこうということで、一覧表がわかりやすくなったと思います。ありがとうございます。

前回は評価をどのようにしたのかというプロセスを明確にするために、行動計画の個票を作成いただいています。個票の項目の並べ方、読み方がよくわからないところがあるので、御説明いただけるとありがたいと思います。といいますのは、資料2の進捗状況一覧では、シンプルにABCで、計画どおりに進捗しているがそれほど効果が上がってるとは言えないのでC、といったように並んでいるのでわかりやすいと思いますが、それをこの個票を参照して見ていくと、逆によくわからなくなります。例えば、先ほど、BとCというところで御説明がありました「内部統制」は非常に重要な項目だと思うのですが、計画どおりには進んでいるけれども、効果が上がらなかったのがCになっているのですが、この項目の個票15番を開けてみますと、まず1つは評価した結果がわかりにくい。毎年のことなので、年度の一番下のところに評価結果も入れて関係を示した上で、本来の成果が上がっていなかったということを、ここに表記する必要があるのかどうかという議論もあったのかもしれませんが、個票ではわからない。また、この中で一番スペースを取っているのが矢印ですが、これだけのスペースを割くほど重要な意味があるのかどうかということが疑問です。この15番は4年間ずっと矢印が引いてありますが、このスペースをもっと違う進捗プロセスや分析のスペースに使ったほうがいいのではと思った訳です。分析する上で読み方がわかりにくいと思いました。通常は、目標が先にあって、その目標に向けて、どんな取組をしていくという取組工程とか指標があって、やってみると現状はこのような状態になった、という順番ですね。何か書き方のルールがあるのだと思うのですが、例えば1年目だけを見ていくのか、2年目まで毎年書き換えていくのかどうかなど。現状を起点にして目標に向かって取り組んでみたら、こんな課題がありました。指標を使って評価すると、乖離が

あったのでCでした、という、ぱっと見たときにこの個票ではよくわからない訳です。資料2の一覧はサマリーですので、その裏付けとなる個票を見れば、一目瞭然でわかるというセットになっているのが望ましいと思います。初めてこの個票をお使いになったということで、これから改善の余地があるのであれば、評価をする立場としては、少し理解しにくい気がしたのですが、いかがでしょうか。

【総務課長】

御意見ありがとうございます。個票につきましては、今回ということではなく、これまでもずっと作り続けてきておりまして、今回個票の様式については特に大きくいじらなかったというのが正直なところでございます。

ただ、今おっしゃっていただいたように、矢印の部分がそんなに多くいらんのではないかと、見方として、まず目標があって、取組の工程があって、現状・課題があって、指標と評価、順番、それはおっしゃるとおりだなと思いますので、今後また毎年評価を重ねていく中で、様式の見直しだとか、そういったところも検討させていただきたいというふうに思っております。

今回につきましては、先ほどおっしゃっていただいたように、資料の2で挙げさせていただいた一覧表、こういったものは今までは特に出していなかったというのがございます。御意見いただいた中で、評価プロセスをわかりやすいようにというところもあって、実際の指標と、目標と実績の比較というところを一覧表にさせていただきました。

現状においてはおっしゃるように、個票を見ただけでもすぐわかるようにできていた方がもっと理想的だと思いますが、今回の評価におきましては、個票は現状の形にさせていただいて、評価の内容については、資料2の方で、一覧的に把握していただけるというような形で整理をさせていただいてるという状況です。

今後、PDCAを回しながら取組を進めていく中で、また見直しを検討させていただきたいと思いますので、御承知いただければと思います。

【宮入委員】

ありがとうございます。私ども委員は一覧になっていた方がわかりやすく、逆に個票がついていても時間的制約でほぼ見ていないこともあるとは思いますが、ちょっとこれはどうなっているのだろうと思ったときに、それをバックアップするのがこの個票だと思います。もう1つ大事なことは、担当課の方たちはきっと、御自分の事業の個票だけを見てらっしゃると思うのですが、これが本当に自己評価できているのかどうか、進捗を見て、効果に繋がってるかどうかということです。計画どおりやってるのだけれども効果が上がってないとしたら、やり方を変えた方がいいということもでてくるので、計画どおりに進んでるかどうかの方が大事ではなくて、この個票が使いやすくなっているというのが、よろしいかと思います。

【佐久間委員】

今、先生がおっしゃった御意見とまったくその通りですけども、個票を見た時に、ここに評価が出ていて、個票だけ見ても内容がわかる方がいい。それから今おっしゃられた、進捗状況と評価は一体になっているものです。進捗したけど評価は悪かった。研修に参加する人が少なかったというのがありますけど、それは一体で捉えるべきで、研修をもっと集めるというのがうまくいかなかったというのは、やっぱり進捗がよかったけど結果が悪かったというのはおかしい話で、両方とも合わせた形で評価をすべきだと、一本化した方がよいのではないかと。進捗と結果、それを合わせたものが評価になる。だから片方がBで片方がCというのは、ちゃんとやったけどうまくいきませんでしたというのは、ちゃんとやってなかったという訳なので、そこは一本化した方が県民の皆さんにはわかりやすいのではないかと、いうふうに思います。

【村上委員】

今回、御報告いただきました取組内容について、ほぼほぼ目標通り進んでるものが多く、着実に進捗してるようで、審議会委員としても少し安心している部分もございますが、やはり先ほど知事のお話にもあったように、優秀な人材を確保するということが非常に難しくなっている反面、最も重要な、やっぱり県政において非常に重要なところですけども、今回の個票で、4番などはBにはなっていますがギリギリというか、ほぼほぼCみたいな感じですよ。それと7番の離職率。これが前回問題になったかどうか忘れてしまったのですが、11.7%という数字はどこから出てきた数字なのかがちょっとよくわからなかったのですが、これに関して一応11.7%のところ、ほぼほぼ同じ数字が出てはいますが、ただこれが諦めざるを得ない、1割以上一気に離職することは普通であり仕方ないことなのか、それともどの程度改善できるのかということについて、この辺を中心にもう少し検討していただきたいなと。目標達成率についても、もうひとつ検討していただきたいというのが実感でございます。それとやはりこれは民間の、例えば、今、先進的な企業と比べても難しいと思います。やっぱり流動性のある企業と比べて多いとか少ないとかの話にならないので、他の近県、例えば埼玉・神奈川あたりとはどの程度違うのか。公務員になろうという方々はある一定数、民間を選ぶ方と別層、グループがいると思ひまして、その方々が東京・神奈川ではなくて千葉で働き、千葉の県庁はいいよというふうなイメージに持っていくためにはどうしたらいいのか。他県の状況については、把握されているのでしょうか。その点も含めて、比べていかがなのかということをおしえていただければ助かります。

【人事課】

人事課でございます。職員採用のデータに関しましては、確認は常にしておりまして、試験の合格者数まではオープンデータで出ていますが、実際その後、何人採用できたのかというところが中々オープンになっていない状況でございます、

その部分は近県、例えば埼玉・神奈川あたりは電話照会等して確認しております。ただ、向こうとしても出しづらいという部分がある中でございまして、そうは言っても今後、県の取組を考えた中で、意見交換の場を設けたりなどして、今後そういった情報収集に努めて、県の施策に生かしていきたいと思っております。

【青柳委員】

きちっと客観的な数字というのを元にして、評価して、点数化して、A B Cを作るのは、それは可視化できるので非常に良いと思います。

あと、先ほど佐久間委員がおっしゃったように、進捗状況と成果が違う場合は、進捗Bだけでも、成果はC、例えば研修のキャプションの部分で、確かに進捗の部分では制度ができていなかったとあるけれども、なぜ成果としてはCだったのかというところの書き込みが、特に評価の違うところの書き込みが少し足りないかという気がしました。例えば、一番簡単な例では、研修でいうと、研修参加されるのは職員の方な訳ですよ。そうすると、実際に参加しなかった職員の方に、色々な事情があって参加しなかったと思いますが、私はこういう事情で参加しません、仕事が忙しかったとか、色々な理由があると思うのですが、そこの聞き取りをした上で、じゃあどう改善するんだというところまで書き込んでいただけると、次にこのC評価だったものがAになっていくという一つの足がかりになるという気がします。そこら辺が今ひとつちょっと書き込みが足りないという印象を受けました。

ただ、全体的に客観的にきちっと数値化して、確認していこうという形が見えやすいので、そこは非常に評価できると思います。

【総務課長】

御意見ありがとうございます。

1点若干補足させていただきますと、我々の進捗状況と取組効果、一応評価を分けているものですが、一定程度その取組を進めていく中で、効果が直ちに出るというものばかりではないということですとか、あるいは外的要因で影響されるものがあつたりしますので、そういった意味合いで進捗状況と取組効果という指標を分けさせてはいただいているところですが、ただ、委員がおっしゃるとおり、予定していたものが本当にちゃんとできていたのか、できていなかったのか。効果が上がらないのは、進捗が進んでいたにも関わらず上がっていなかったのか、進んでいなかったから上がっていなかったのか、そこら辺の分析というのは今後しっかりしていく必要があるというところと、あと御指摘いただいたように、評価のギャップがあるときに、何が原因なのか、もう少し分析をして詳しく書いたほうが良いというのが、先ほど資料2の中の摘要欄のところの書き込みというのは、もう少し分析結果というものをわかりやすく書けるように、今後のPDCAの中で見直しをかけさせていただければというふうに思っております。

【大谷委員】

今まで4年間の最終年度に、まとめて翌年度に報告されてきたのを、今回は毎翌年度、報告して評価するような形に変えられています。その趣旨、意図というのは、やはりこれだけ環境が激化している中で、色々考え方も変えていかなければいけない。単なる進捗状況だけではなくて、取組効果もその年度ごとに、少しずつ変えていかなければならないという認識に至ったと了解しました。

それで具体的には、資料2について述べさせていただくと、取組効果でCの付いているところですが、この摘要のところに色々今後どうしていくかというのを記載していただいています。この中をよく読むと、Cであるにも関わらず、「引き続き」という言葉が多くあります。もう少し内容を改善すると言いますか、踏み込んだ抜本的な改革の記述にさせていただいた方が良いのではないかと思います。

【総務課長】

御意見ありがとうございます。

大谷委員のおっしゃるとおりでございますので、今後この書き方については、どんどんブラッシュアップしていきたいというふうに思います。

また、毎年度、審議会の方に御意見いただくという趣旨でございますけども、大谷委員のおっしゃったとおりですが、毎年度評価するにあたって、委員様から御意見いただきながら、どんどん改善を図っていきたいというものです。審議会の方に御意見をいただきながら、PDCAサイクルをブラッシュアップさせたいという趣旨で、毎年度、御意見いただくという形へ舵を切らせていただいたということでございます。

【遠藤委員】

県庁として頑張って取り組んでいただいて概ね順調というような数字で、もちろん取組が順調でないとそれはそれで困ったことになりますので、それは人が強いということだと思えます。

皆様方から色々な意見があって、上から話をするようで申し訳ないですけども、4年間、毎年毎年こうやって評価する。それはいいと思いますが、計画自体がやっぱり長いです。この時代に4年間ですと、途中で法制度の改正があったりとか、それから技術が進展してしまったり、AIもそうだと思いますが、抜本的に変えなければいけないみたいなところがあります。そういう意味では我々も審議をして行動計画を作ってる訳ですけども、行動計画そのものが陳腐化してしまう。あるいは、目標とか、目標数値を変えるというように、項目そのものを変えていかなければいけないというようなものもやっぱり出てくるかと思えます。

それを毎年毎年やるのがいいかどうかという議論はあると思いますが、行革の担当部局の方でそういうところを敏感に捉えていただいて、必要に応じて会長とも御相談いただいて、どうするかということを考えていただきたいなと思えます。これは特段質問ではなく意見ですので、検討していただければと考えます。

【小西委員】

今回の評価資料を拝見して、非常に客観的な評価がされておりますので、大変理解が進みました。また、いずれも1年目ですでに高い評価を達成しているものもたくさんございまして、幅広い取組が着実に進んでいるということが理解できました。

今年1年目ということで、さらに2年目、3年目を進めていく上で、二つ意見を述べさせていただきます。

まず一つ目は評価の視点になります。いずれもどれだけ実施したかという、今回進捗で評価がされているものが多かったのですが、ぜひ県民の皆様にとどのような価値を創出したかという効果の視点も、今後ますます重要なのではないかと思います。すでにそうした点を考慮した評価が多くございましたが、例えば一例として申し上げますと、オープンデータについては今回の公開件数が非常に素晴らしいというふうに数字を見ていました。それがこれだけ件数が使われたというだけではなくて、どのように活用されたかとか、例えばそれが地域での課題の解決に繋がったとか、県民サービスの向上に繋がったというのが明確になると、県民の皆様のこの改革の意義がさらによく伝わるのではないかというふうに思いました。

二つ目は、今回人材確保についての取組が非常にたくさんありますが、多くの自治体が人材確保に苦勞しているというニュースもよく見かけますので、早い段階から千葉県が採用活動とか人材育成に取り組んでいらっしゃるのは大変心強く思います。これからさらに人口減少が進んで、一層人材獲得の競争が激化していくことを考えていきますと、すでに実施されていますけれども、採用だけではなくてすでにいる職員の皆様の、DXによっていかに生産性を向上させていくかとか、いかにスキルを高めて専門人材にしていくかとか、外部人材に入っていただくとか、あるいは多様な働き方を取り入れるなど、色々な組み合わせが必要になってくると感じております。それぞれ個々の取組はすでに多くされてますので、これらの取組から一体どんな人材ポートフォリオを目指すのかとか、あるいは県の職員の皆さんがどんな人材像を示していくのかということを強く打ち出していただくと、この人材確保についてもより取組が進むのではないかというふうに考えました。

【総務課長】

評価の部分について、アウトプットが多くてアウトカムの指標をというような御趣旨がまず1点目はあったかと思いますが、我々としてもできる限り効果や成果が指標として現れるものを、指標として取り上げていただきたいということで働きかけているところでございます。取組の内容によっては具体的に客観的な数字で成果というものを示すのが難しいものというの中にはありますけれども、そういった場合にもできるだけある程度客観的な数字で進捗がわかるもの等で指標の設定を働きかけておりまして、これからもその方向で取組を進めたいと思っております。

上半期・下半期でそれぞれ進捗の確認をしております。それと併せて年間評価ということでやっておりますので、それぞれの機会を捉えて、そういったところを

呼びかけながら改善を図っていきたいというふうに思っております。

【佐久間委員】

せっかく1年ごとに見直す訳ですから、個票の追加というか、今回1年経ってみて、新たに出てきた、これもやった方がよかったのではないかなというのがあると思います。ですから、個票をいくつか追加するとか、これは通常の業務の中でこなせるから消してしまおうとか、そういう入れ替えをしていった方が良いのであって、こういった環境の中で終身雇用が崩れていって流動化が相当進んでいます。そういう中で、一つは中途採用者をもっと増やしていく、あるいはポストで公募するとか、そういう形の人材の確保の仕方に変わってきている。つなぎ止めようとしても中々流動化しているので、逆に流動化していった人材が戻ってくるよう、中途採用をもっと進めていったら良いかと思います。

あともう一つ、重要なものとそうでないものがこの個票の中にいっぱいあるので、総括について、1年間でこういうことを県庁はできたということを、1行、2行で良いと思うのですが、総括を入れていった方が良いのではないかな。それは重要なものがこの中に混じってますから、その重要なものの進捗が非常に上手くいっているのであれば、それを評価として、総括として掲げると、その方が県民にとってプラスになりやすいのではないかなというふうに思いました。

【宮入委員】

進捗と効果について一体で見せるという場合、一体というのが足して2で割るという問題も出てきますので、今、分けているのでも、きちんと読み方を定義すれば良いのではないかなと思っています。

なぜならば、「計画」を作るには、職員の方たちの「仮説構築力」と「洞察力」を高める必要があるからです。「これをやったらこうなるのではないかな」というのが仮説です。民間企業、営利企業のように、それで業績が上がるという訳ではないので、そういう意味で目安として、この指標で測ってみましょうと決める訳です。一昨日の総合計画の評価でも、10年以上改善を続けて非常に良くなってきているのですが、指標が主観的なアンケート結果で、満足してる人が何%いるとなっていると、これは誰を対象に測ってるのかという問題が出てきます。そういう意味では、指標が果たしてここに掲げている目標に関して、進捗してるかどうかを計ってるものなのか、身長を測るのに体重計に乗っているようなことになってないかなど、指標を設定するときにしっかり考えていただくのが大事だと思っています。

それから、別の項目同士で根っこが繋がっているものもあるかもしれません。特に人事部さんなどはそのように感じてらっしゃるのではないのでしょうか。たとえば、新人を採用したけれど3年未満でやめてしまう。それはキャリアが描けないからだとすれば、キャリアの項目に繋がっている。そのキャリアの項目の指標は何になっているかというと、エンゲージメントが2.7、2.8ぐらいが目安となっていますが、5段階評価では一番ボトムが1点ですから、真ん中は3ですよ。「どちら

とも言えない」が3ですから、2.8というのはネガティブな方に偏ってるということです。ですから、村上委員がおっしゃいましたように、基準をどうやって決めるのかということがあります。令和6年度がこうだったので、7年度は少し上回るように設定したということでしょうか。例えばベンチマークをして、どこどこではエンゲージメントでこれぐらい出てる、そこを目指そう、そのためにはこういうことをしていこう、というように、何か方策も変わってくるのではないかと思います。つまり、仮説構築をして、洞察力を高めて、そしてやってみてどうだったと振り返りをこの評価の中に入れて、本当にこの指標で計れているのかどうかということも含めて見直していく必要があります。

経年で見ると必要もないというように伺いましたので、他の委員の方もおっしゃったように、試行錯誤をしながら、アウトカムをしっかりと出すのだと自信を持って取り組んでいただきたいと思います。あまり有効ではないことを引き続き頑張りますと3年続けても、成果が出ないかもしれないということは、設定した仮説に対して有効だったかどうかを、指標を使ってストーリーで語れるようにしていただけるといいと思います。

【石川委員】

一覧表になった進捗状況一覧については、より客観性が増して良いのではないかと、この声が上がっております。ただ、例えば進捗状況と取組効果の違いをちゃんと説明したほうがいいと、それから書き込みがあったほうがいいと意見があったと思います。

それから個票の追加や削除ですけれども、これは議会の議決事項でもないもので、多分できることだろうと思います。その辺の将来性について、お聞かせいただければと思います。

【総務課長】

今御意見いただいたような個票の見直しですとか、あるいは指標の見直しについて、今回も一部指標を見直させていただいたものがございます。評価をしていく中で、中々、取組の成果というものが表れているのかどうかというのは、今後も常に検証し続ける必要があると思いますので、そこに関しましては、毎年の評価の中でしっかりと検証しながら、見直しをしたいというふうに考えております。

【岩崎委員（欠席のため読み上げ）】

岩崎委員からは主な意見として、

- ・客観的な根拠に基づく評価が行われ、EBPMの手法のもとに効果検証され、個別の結果も概ね計画通りに進捗しており、良い方向にある。
- ・評価の高かった取組については、個票の取組工程の内容を段階的に見直し、精度を高めていくことも一考である。
- ・進化の著しいデジタル化や社会環境の変化の中で、DXやAXを推進しつつ、バックキャストとフォアキャストを組み合わせ、柔軟かつ機動的に見直していく

ことも今後求められる。
という意見をいただいております。

8 その他

【総務部長】

石川会長をはじめ、委員の皆様には活発かつ建設的な御審議を賜りましてありがとうございました。

先ほど知事の方からもお話がありましたけれども、近年行政を取り巻く環境というのは、人口減少局面にも入ったということもあって、限られた資源で効率的、効果的、まさにやり方の中で最大限の効果を上げていくというようなことが今求められているのかというふうに思っております。

そういった中で今回成果の改善のプロセスを客観的に示していこうと、しかも毎年こういう形でやらせていただくという方向に、県としても舵を切った訳ですが、今日色々御意見いただいたとおり、まだまだ荒い部分もあろうかと思っております。いただいた御意見を持ち帰って、次回に向けて改善に繋げていけたらなというふうに思っているところでございます。

また、中途採用を含めた人材確保等についての御意見も、私が考えているようなことと一致しているところもございまして、改めて大事さというか、その辺を痛感させていただいたところでございます。

いずれにいたしましても皆様から御意見を伺いながら、よりよい行政改革に努めて参りますので、引き続き、今後とも皆様から忌憚のない御意見を伺えればというふうに思います。

本日は長時間にわたり、ありがとうございました。