

令和7年度 第1回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 令和7年7月3日(木) 午後1時10分から午後2時45分まで

2 場 所 千葉県庁本庁舎5階 特別会議室

3 出席者

青柳 洋治委員、石川 久委員(会長)、岩崎 尚子委員(オンライン)、遠藤 雅彦委員、大谷 益世委員、金子 庄吉委員、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、齋藤総務部次長、新村総務課長、小林財政課長、山本行政経営室長

4 熊谷知事あいさつ

皆様には、大変お忙しい中、御出席いただき誠にありがとうございます

また、昨年度は、「千葉県職員人材基本方針」の策定に当たりまして、計3回、この審議会で御審議いただきました。

改めて、方針の策定に御尽力いただいたことに感謝申し上げます。

本日は、令和4年3月に策定した「千葉県行財政改革計画」の改訂について、議論していただきます。

計画の改訂に当たって、現行の計画の取組状況についても、取りまとめましたので、併せて報告させていただきます。

県政を取り巻く環境は、本格的な人口減少社会の到来、個人の価値観・ライフスタイルの多様化、大規模な災害や感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル化の進展など大きく変化しています。

特に人材の確保・育成については、本県だけでなく県内の自治体でも課題となっているところです。

そこで、今回の行財政改革計画の改訂では、将来にわたって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います。

それぞれの専門の立場から、忌憚のない御意見等をいただけますと幸いです。

どうぞよろしくお願いいたします。

5 諮問 <総務部長から会長へ諮問書を手交>

県では、令和4年3月に千葉県行財政改革計画を策定し、県庁が保有する経営資源を最大限活用し、目的と成果を意識に向けた行財政経営への変革に取り組んできました。

この間、本格的な人口減少社会の到来や、個人の価値観・ライフスタイルの多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル化の進展など、県政を取り

巻く環境は大きく変化しています。

こうした中、将来にわたり質の高い行政サービスを提供していくためには、更なる業務の効率化や、職員が安心して能力を発揮できる職場環境の整備などにより、県庁の生産性の向上を図る必要があることから、行財政改革計画を改訂することとしました。つきましては、貴審議会に、千葉県行財政改革計画の改訂について、諮問します。

【会長】

ただいま、総務部長から諮問書を受け取りました。諮問の趣旨を踏まえ審議に入ります。

議題1「千葉県行財政改革行動計画（令和4年度～令和6年度）」の取組状況について
議題2「千葉県行財政改革計画」の改訂素案について

事務局から一括して説明を受けることにしたいと思います。

それでは、事務局から説明をお願いします。

6 議 題

- (1)「千葉県行財政改革行動計画（令和4年度～令和6年度）」の取組状況について
- (2)「千葉県行財政改革計画」の改訂素案について
(資料により総務課長が説明)

7 委員意見等

【佐久間委員】

いろいろ御説明いただきましてありがとうございました。

網羅的に前向きに取り組まれているということがわかりました。

先ほど人口減少とありましたけど、長期金利の上昇というのも見込まれ、起債に当たっての金利のコストが上がっていくという中で、1つ1つの取組はわかりましたけど、トータルでどういう形に持っていこうとしているのか。

今回は間に合わないと思いますが、例えば人を何人までにするのか。資産は今いくらあって、いくらにするのか、経費は今いくらあって、いくら減らすのか、などトータルの目標数字があった方がいいのではないか。

例えば、民間企業だったら、投資家のところに行って説明してくるわけです。

最終的な利益や配当について説明してくるわけですが、トータルの姿がよくわからない。

どんどん仕事が増えてきて大変というお話をされましたけど、その中で、既存の業務をとにかく減らしていかないと。

デジタル化を進めていくのは何のためにやるのかというと、それによって既存の業務に関わっている人が減って、その人たちが新しい業務に関わっていくところを、目標

数値としてお持ちになった方がいいのではないかと。

児童相談所の話が出ましたが、児童相談所で若くて資格を持っている大卒の人が入って、それですぐ家庭に行って子供と相談するという大変な思いをされているわけで、離職する方が多い。

そういう中で、県で大変な苦勞されて、いろいろな経験があつて成熟した職員の方が、児童相談所に行ってお父さんお母さんと話をしたほうがいい面もあるので、そういうところも柔軟に働けるようにされたらいいかなと思います。

児童相談所の施設は、いっぱいあるんですけど、職員が定員に満たないということがございますので、その辺りは、他の業務・既存業務に関わる人を減らして、そのような行政サービスが求められているところに人をまわしていくということを、是非お願いをしたいと思います。

とにかくトータルの数字をきちっと作っていただいて、そのトータルの数字を達成するためにいろいろな個別の政策があるんだというようにしていただきたいなど。

今回はもう難しいかもしれませんが、是非庁内でそういうものを作ってもらいたいです。

【総務課長】

今、職員数の話がありました。

現時点で、かつて作ったような定員適正化の目標、いわゆるここまで下げたというものはございません。

逆に、仕事が増えていく中でいかに人を抑えながら、というようにところでございます。

その中でも、委員がおっしゃったような新しい行政需要が出てくるので、そこに対して人を生み出すという意味でも、デジタルの活用ですとか業務の集約は、しっかりとやっていきたいなと思います。

また、今、それを進めている途中ですので、そういった中でもやはり、人が必要なんだというのは当然出てくる部分もございますので、そこについては必要最低限という中で、職員の採用等も行っていきたいと考えてございます。

【遠藤委員】

前回の計画策定後の取組状況であるとか、人材基本方針を踏まえて、全体として計画のローリングとしては不足のない内容になったと思います。

最終案に向けて詰めていただければと思います。

今お話があった件に関連して、私の方で気になったことが1つだけあるんですが、素案の4ページ目、冒頭のところで、ちょっと中身の細かい話で申し訳ないんですけど、「職員の人件費についても給与改定による増額が続いており」という記述があります。

その前の労務単価の上昇に続けたということなので、それは分からなくはないし、別に間違っていないとは思いますが、佐久間委員がお話になった、事業を減らしていくことも大切ですし、職員が税金を使って給与をもらっているわけですから、しっかりと生産性を上げていくことが必要だということは前提としつつも、この記述がどのように繋がっていくのかというのが、よくわからないというのが私の正直な感想です。

ちょっと穿った見方かもしれませんが、この種の話というのが、ただ人件費が増大してきますよというだけならいいんですけども、わざわざ給与改定を行っているから増大しているんだという書き方ですと、適正な職員の給与水準と全体の人件費総額の問題がごっちゃになってしまって、これからの人材の確保であるとかウェルビーイングとかいう話をしているときに、旧来型の、とにかく役所はけしからん、定数は減らすべきだ、職員を減らせ給与を減らせ、でも人格は高潔でたくさん働けというのは、それはなかなか無理だと思うんですよね。

ですから、こういう表現をわざわざここで入れる必要があるのかなというのが、若干疑問だと考えております。

質の高い県庁職員を確保するという非常に重要な部分でありますので、少し考えていただければと思っております。

それと職員提案の話とちばコラボ大賞について、御説明していただきましてありがとうございます。

直接計画とは関係のないことなので単純に意見として聞いていただければと思うんですけども、職員提案制度って、いろいろな都道府県、市町村で行っていると思うんですけども、やはりなかなか出てこないというのが実情だと思います。

多分管理職の皆さんが、職員のお尻を叩きながら出しているというようなところがあると思いますし、また逆に、日頃の不平不満みたいなものを提案の形で出してくるみたいな、ちょっと制度としてどうかなみたいなのが出てくるということで、それはもちろん本音のところではあると思います。

ただ一生懸命職員が考えて、現場の事業を拾いながら改善案を出してくるというのは、非常に大切なことだと思いますので、単純に、あなた採択されましたという形だけじゃなくて、全体で共有化とかランクづけというのもおかしいですけども、A賞B賞みたいな話になるかもしれませんが、なるべく幅広く採択をされるような形にして、毎年やっているものですから職員のモチベーションが上がるように、既に伝えられているとは思いますが、そのところを工夫していただければと思っております。

ちなみに東京都の場合、石原都知事の頃に東京スピリット賞というのを作りまして、その年の事業でよかったものについて、職員表彰を行っているんですが、私も以前、東京マラソンを実施したときにもらったことがあるんですが、賞品が高級ボールペンなんです。

東京スピリット賞と書いてあるんですけど、これを知事の自費でやると公職選挙法に違反するので出せないですし、物そのものを公費で出すとなると給与に当たる可能性があるため法律上の整備が必要なので、知事自身が個人的に企業の方に頼んで、その人達から寄附をもらって、それを職員に渡しているというような形で副賞を出しているんです。

職員も物が欲しくてやっているわけではないと思いますし、選ばれば名誉だと思うんですけど、そんな工夫をしながら、副賞みたいなものもあるといいのかなと御参考までに申し上げます。

【岩崎委員】

御説明どうもありがとうございます。

冒頭知事が御指摘のように、県政を取り巻く環境も大きく変化する中、行財政改革の取

組は喫緊の課題であると思います。

先日、政府の税制調査会の委員会に出席しました。デジタル化することによる行財政効果、3割削減というのは、どの程度実現できるのかという議論もございまして、この点についてはおそらく、生成AIの登場などにより、業務効率化の面で今後大きく変化が起きると私は認識しています。

御説明頂いた取組については、DXの取組事例やガバナンスの強化などの実績も出ていますので、これは知事のリーダーシップと皆様の御尽力の賜物だと考えております。

総合計画については秋ごろに出る予定とのことですので、計画指針と行動計画の2本柱については特に異論はございません。

今後ウェルビーイングの視点も行財政改革の公共目標として目指してもよいかと考えます。

その上で、僭越ですが、3点コメントさせていただきます。

1点目、人材についてですが、先日の事前説明では、局長級の人材を選定されると伺っておりますが、DXを推進されるトップの人材に求められるコア・コンピタンスが非常に広範にわたるので、サポート専門オフィスや専門のスタッフの設置も活用されたらよいのではないかと思います。

2点目、防災についてですが、こちらも喫緊の課題でリスク対策に改訂案が効果を発揮すると考えております。

是非、予防に力点を置かれて、災害被害未経験者やデジタル弱者へのアプローチですとか、不足する防災DX人材の確保、市町村とのデジタル連携基盤の整備なども財政バランスをみながらお願いしたいと思います。

3点目、政策評価についてですが、EBPMを採用されるということで、今後令和7年度以降の政策評価やレビューを実施されるということを伺いました。

私も現在、政府の政策評価の審議会メンバーとして携わっておりますが、デジタル時代の政策評価のあり方は大きく変わってきていまして、政策評価と事業レビューの一体化が進んでおります。

また、都道府県でも行財政改革に資するEBPMのベンチマークの設定なども始めておりますので、そういったところも参考にできると思います。

評価指標の設定や、プロセスに至るまでのアジャイル型改善による見直しなど柔軟でしなやかな政策評価を各省庁で実施していますので、この点につきましても、アカデミアや民間も交えて今後の取組を進めていただければと思います。

【財政課長】

遠藤委員からの先ほどの人件費の関係でございすけれども、確かに本県においても、平成14年度、15年度は赤字決算を出したり、その後、三位一体改革などがありまして、特に財政状況が厳しかった時期には、様々な県民サービスの削減を行うとともに給与削減とか定員削減等を実施したという時代がございました。

もう20年前の話になりますけれども。

ただ、今回の改訂におきましては、職員人件費の増額については、そういったことを意図したものではなく、あくまで千葉県の厳しい財政状況と、それを取り巻く昨今の社

会情勢の一部として記載しているものでございまして、この4ページの上に社会保障費が特に増額していきますといったこと、労務単価の話ですとか、公債費もこれから増えていきますといった、こういった経費と同様に、人件費につきましても基本的には義務的経費の1つとして考えているものでございます。当然、我々としましては、人事委員会勧告を踏まえて適切に対応する必要があるという趣旨で記載をしているというものでございます。

どこにつながるのかというところでございますけれども、こういったものをしていくためには県税収入の確保などに取り組むというものもございしますが、例えば、昨年度で言いますと、我々県としては教職員の人件費と警察官の人件費、この辺が非常に大きな額になってくるんですが、昨年度の給与改定ですと約180億円の増額が必要になったということで、ちょっと税収増だけではどうにもならないような金額となります。社会保障費なんかも、例えば、毎年100億、150億というような形で増えていくというような状況でございします。

こうした状況の中で、我々のような地方交付税の交付団体としましては、簡単にこの財源を税収の確保とかで捻出できるというものではございませんので、この辺りは、行動計画でいうと4ページから5ページに記載がございしますけれども、国に対して地方交付税を含めた一般財源の総額を、税源とかそういったことも含めて、しっかり確保するように、働きかけていくことが重要かなと思っておりますので、そういった取組をしっかりしていきたいと考えてございます。

【総務課長】

総務課でございします。

まず、遠藤委員からお話がありました職員提案のところでございますけれども、提案いただいた内容について、今年やっている部分があるんですけども、30数件来ておりますが、これから精査していく中で、既に実はやっていますとか、既存の制度で対応できるというのものもあるかと。

また、なかなか採用できなくて、すぐ動けなくても、気づきみたいなものを、各提案を受けた課が持てればいいなというところがありまして、提案したものが少しでも事業化に繋がっているんだというのがわかるような形で、しっかりと提案者とコミュニケーションをとっていききたいと思っております。

もう1点、岩崎委員からいろいろお話いただきましたEBPM、施策をどう評価していくんだ、その取組の成果はどうなんだというところは、まだ勉強していく部分も多々ありますけれども、しっかりといろいろ学んでやっていきたいと思っております。

政策評価をしっかりとやるということは、おそらく取り組む職員側にとっても自分の成果がきちっと目に見えるということで、やりがいにもつながることもあると思うので、しっかりとできるような形で進めたいと思っております。

また、DXのところ、今般、防災のDXが大事というお話をいただいたところですけども、市町村の方も今なかなか採用が難しいというところがありまして、県と一緒にどこまでできるんだという話がございします。

そういった中でDXの活用というのも非常に重要になってくると思っておりますので、DXを活用した市町村との繋がりというのも、一緒に考えていきたいと思っております。

【宮入委員】

3点あります。1つは資料3の改革指針です。

その中に、一昨年度だったと思いますが、「行財政経営」という言葉が初めて出てきて、県でいう経営とはどのように考えているのか質問をさせていただいたのですが、7ページ目に、「行財政における経営とは」としっかり定義され、非常にわかりやすくなっていると思います。

その中で、「効率性」と（経営学では「有効性」という言い方をしている）「効果性」という言葉を使っていますが、効率的であることと有効であることはなかなか両立するのが難しいと言えます。

大学の講義では、おいしいパン屋さんの例で話したりしますが、大量生産すれば効率的ですが、冷めて硬くなったパンより焼き立てのいい匂いがするパンが店頭に並んだ方がいいわけで、これを両立させるのはとても難しいわけです。

行政の場合は、今までも非効率だと言われてきましたので、そこをデジタル化も含めて効率的に経営していこうということは、格段の進歩だと思いますが、相対立する概念ですので、まだ有効性についての議論が少し不足しているのではないかという気がします。

それを感じましたのは、これまでの取組の評価というので、進捗率と有効度というのほとんどAとBで、AはA、BはBとなっていて、先ほどの事例のご説明にあったハラスメントのように、進捗率はAだけど有効度はBという場合の「有効度」はどうやって決めているのかというところです。事前説明でもお聞きしたのですが、期待された効果があったかどうかというのが基準になっているのですが、誰が期待して、どう作っているのだろうかという疑問です。

これは指標の問題になってくるかと思うのですが、基本的に行政の有効性というのは、何か仮説があって、きつこういうことを何回やっていったら、これだけの量、またこうい人員をかけたら、こういう結果になるだろうということを、本当にそうだったかどうか検証しようというのが、有効度ではないかと思うのですが、果たしてそういう仮説を最初に設けてらっしゃるかですか。

今後は、効果性、いわゆる有効性について、もう少し深く考えていただくと、より良くなるのではないかと思います。

それから、デジタル推進にもこれからもっと取り組んでいかなければならないのですが、1個1個の課題ではなく、複層的に繋がっているという捉え方が必要です。

つまり、デジタル化を進めようとしたらデジタル人材が必要だ、デジタル人材を確保しようとする、様々な制度的なものも民間と競争できるように整えていかなければならない、今いる人材の教育とか、1つずつ課題として扱うというよりは、そこにつながるように、ドミノ倒し的に設定しておく必要があると思っております。

昨年度の人材育成方針のところでは、デジタル人材を採用するのであれば、採用試験方法にAIを使って10分以内に企画書を作成しなさいとか、デジタルを入れて採用しないといけないのではないかと申し上げました。やり方も変えないと新しいことは起きないだろうと思います。

そういう人材が網にかかってこないということに関して、いくつかの課題が関わってい

るので、そこをしっかりと見ていただく必要がありますし、そうすると、課を超えて、部門を超えてという取組になってくるのではないかと思います。

最後に、この一番赤い字が多い行動計画の6ページです。

ウェルビーイングの向上のところなんですけど、真っ赤になっているように、新しくて難しいことです。働きやすさもないところで働きがいただけあっても長く続けられないだろうということですが、今、ホワイト企業でもやめている人が結構多いように、「働きやすくする」と「働きがいがあるか」というのは別問題です。

先ほどお話があったように、多様な人材を増やしていく、東京都のように就職氷河期の40代50代もどんどん採用していく、外国人材も入ってくるという状況で、働きやすさと働きがいを両立していくためには、マネジメントを変えていかないと絶対うまくいかないでしょう。

つまり、変革期にある組織では最も大事なものは、やはりマネジメント変革です。それについては、ひと言も出てこないもので、どうしていくのかと思っています。行政組織の中で、真面目にこつこつという優秀な方が現在の管理職になられていると思うのですが、自分たちが入庁された頃とは大分変わってきているので、多様な人材が、能力を発揮できるように、そして県庁で働き続けてもらうために、個人の意識改革ではなく、マネジメントのあり方をもう1度きちんと捉えなおしていただくことが大事だと思います。

【総務課長】

まず、評価のところについては、現時点の令和4年度から令和6年度の評価の中では、ある程度こちらの方の主観的な部分での評価の設定の仕方もありますので、そこについてはきちんと、仮設を立てるということは当然目標にはしたいと思いますが、よりそういう行動がきちんと客観的に図れる形に、今EBPMでお話をさせてもらっていますけども、そういった手法も踏まえながら、取り組んでいきたいと思っています。

また、デジタルの推進というところで、1個1個、それぞれ別々のところも全体として見るというところについては、そのためにデジタル改革推進局を作って、県庁全体の仕事を貫くという形でやっていきたいと考えてございます。

また、ウェルビーイングのところについては、まさしく一番難しいというか、千葉県庁で働きたいんだ、いわゆる行政としての仕事をしたいんだと、この2つがやはり大事なかなと思っていますので、そこに向けて職員アンケートも本格的に近年取り始めたところからでございますので、そういうものもしっかりと踏まえながら取り組んでいきたいと思っています。

また、マネジメントが大事だということにつきましては、私の部署で、何が正しいんだというところを、自分も勉強しながら、走りながらになりますけれども、きちんと勉強して、全庁的に意識や考え方、またそれを受ける職員の方も、変わるように進めていきたいと思っています。

【村上委員】

取組状況の最終評価というものを拝見いたしまして、デジタル関係につきまして、自己評価とはいえA評価にされていることが多くて、頑張って成果をあげられているんだなとうれしく思いました。

ただやはり、宮入委員がおっしゃったように、デジタルはとても重要ですが、人が大事で、優秀な人を採用し、そしてその人たちが能力を発揮できるという県庁を作ることが何よりも大事だということは当然のことなのですが、そういった意味で主体的なキャリア形成の支援というような言葉が出てきて、結構大事なこととしてあげているんですが、県庁のお仕事について私があまりよくわからないせいもあるんですが、具体的にどのようなキャリア形成をどのように支援していくのか。

その点について、御説明いただければというのがまず1点目でございます。

あともう1つは、それと関連しているんですけど、ウェルビーイングという言葉、これも重要な言葉として採用されていますが、ちょっと細かいことで申し訳ないですが、ウェルビーイングというのは普通に直訳すると、健康な状態、精神的にも社会的にも身体的にも健康な良い状態を指すことだと思っていたので、向上という言葉でいいのかなというのがひっかかってしまい、ウェルビーイング推進室というのがないと記載されていますので、これは向上というよりも推進なのかなというのが、ちょっと細かい点でございます。

あともう1つ、やはり先ほどちょっと出ましたけれども、ボトムアップの提案制度につきまして、毎年50件程度提案あって、全体で10件採用されたと。

150分の10であるということで、どのような提案があったのか私どもはちょっと知る由もないんですけども、どのようにそれが評価され、どのように採用・不採用は決められているのかという点。

場合によっては、即却下というのに当てはまるものもあるのかもしれませんが、その点を、例として教えていただければ大変助かります。

最後になりますが、女性の活躍というキャリアの点につきまして、評価としてはBなんですけれども、少なくとも令和6年度までは目標の半分、10.8%から12.6%にしかになっていない。

ただ、令和7年度には14.1%になったということで、令和6年度から令和7年度の間、ちょっと進歩があったのかなと思うんですが、正直申し上げて、このペースだといつになるのかなあというような印象を持ちます。

なかなか一気にいかないというのは、ある程度予測もつきますが、県としては、なぜ、なかなかこれが進展しない理由だと具体的に感じてらっしゃるのか。

今後の方針について、大きな問題ですので簡単ではないとは思いますが、説明していただければと思います。

【人事課】

昨年度は人材基本方針の策定に御尽力いただきまして、ありがとうございました。

人事課から、1点目、主体的キャリア形成について、御説明させていただきたいと思えます。

昨年度、この人材基本方針の中でも、主体的なキャリア形成の取組を充実ということで記載させていただきまして、具体的な取組として、2点ほど御説明させていただきたいと思えますが、1つは、職員の自主的な学習を支援する取組といたしまして、6月から、職員がパソコンですとか、自身のスマートフォンから様々な研修コンテンツを学ぶことができる、研修プラットフォームというものを運用させていただいたところでございます。

また2点目として、こちらも人材基本方針の中でも議論いただいたんですけども、職員が職務分野ごとのキャリアパスを描けるように、現在のキャリアパスを職務分野ごとに作成しておりまして、今後これを活用して、職員が将来のキャリアを描くために、どのような知識だとかスキルを習得していったらいいかというところも含めてわかりやすく、職員に対して説明していきたいなと考えております。

そして2点目の女性活躍の点でございますけれども、まだ令和7年4月の数値については現在集計中で、速報値としては14.1%というところになってございまして、県では昨年度、新たにプランを策定いたしまして、令和11年度までにこの率を管理職、本庁課長級以上に占める女性職員の割合でございますけれども、令和11年度までに20%にするという目標を掲げているところでございます。

今後引き続き、政策決定過程への女性職員の参画を、より一層進めることが重要でございますので、適材適所を基本としつつ、意欲と能力ある女性職員を、組織の中核ポストに積極的に登用することを進めていく方針としてございます。

【総務課長】

私の方からは2点、まずウェルビーイングのところでございます。

心、体、社会的な部分、制度も含めて、豊かな良好な状態というところがございますけれども、現時点で職員それぞれが十分な部分までいっているのかというところがあって、向上というような言葉を使っております。

また厚労省の方の研究会の報告書等の中でも、ウェルビーイングの向上を使っておりますので、少しでも、高めていきたいといった意味で使わせていただいております。

もう1つ、ボトムアップ型、いわゆる職員の提案制度のことでございます。

中には、先ほど遠藤委員からも御意見いただきましたけれども、様々なレベルのものがあります。

こちらとして気づかなかったようなテーマもありますし、実は既にやっているようなものもあります。

また、提案の中には、各担当課の方に見てもらおうと、実は既にやっている、また、やっていないんだけどこういった部分を運用変えればできるとかですね、いろいろなものがありまして、提案するものを全て採用できるというわけではない部分があります。

いずれにしても、提案したものが満足というか、少しでも県の施策の向上のためになったんだというような意識が持てるような形で、関係課と協議をしながら、その方にフィードバックをしていきたいと思っています。

【青柳委員】

見させていただいて、感想的になってしまうんですけども、これから時代が大きく変わっていく中で、行政として何に取り組んでいかなくちやいけないかということは、きちっと網羅されていて、課題も明確になっているなと思います。

今までに、委員の皆様からいろいろな御意見、御質問が出ておりますので、私はあまり細かいことはないんですけども、DX等の業務改革というか効率化ですね。

この部分は、かなり評価としては確実に進んでいるという高い評価をされているので、

これはそのまま進めていっていただければと思います。

あと、やはり一番大切な、どこの組織でもそうで、先ほども出ていましたけれども、人材ですよ。

やはり、どうやって優秀な人材を集めて、どうやってその方を育成していくのかということだと思えるんですけども、そもそも県庁を志して入ってくる方というのは、かなり優秀だし、志はもともと高い方が入ってくるんだろうなと思います。

その人たちが、実際に職場に配属されて、仕事をしていく中で、どうやってそのモチベーションやエンゲージメントを高めていくかということが、課題なんだと思えるんですけども、人材育成の中で、我々の世代だと比較的、人材育成というのは、オンザジョブで仕事を覚えていくというケースが多かったんですが、今、私どもが感じているのは、もう時代が変わってきていて、今の若い世代は、きちっとした研修制度とか教育システムというか、そういうものがないと、なかなか自分を向上させていこうというような形にならないんじゃないか。

ちょっと勉強不足で申し訳ないんですけども、例えば県庁の中で必要な仕事をしていく、それに対して、必要な資格とか資格試験があると思えるんですけども、それに対して資格を取得するような奨励の制度というのが、県庁の中にはあるんでしょうか。

あると思えるんですけども、どういうレベルの資格がこれからの時代にとって業務をしていく上で必要なのかということを検証されて、的外れの資格では意味がないので、行政としての仕事の実務に適応したような資格を取っていくというように、これからDXを推進していくということ言えば、やはりそういう多くの資格があると思いますので、そういうものを推進とか奨励とかという制度が、もしあるのであれば教えていただきたいなど。

【人事課】

あまり、資格を取得するための支援というものは現時点でそれほど多くはないんですけども、今思いつくものとしては、商工労働部の方で、中小企業診断士の資格を取る際の支援というものが1つあります。

あとは、研修の中で、以前ですけれども、監査関係の部署に従事する職員について、簿記の研修を受けなさいという支援ですとか、DXの点については、現時点で把握できてない状況でございます。

【金子委員】

資料を拝見させていただいて、非常にわかりやすく感じました。

もう既に各委員が意見を述べているので、私もほぼその意見と同じことになってしまいますが、意見を述べさせていただきます。

資料の2ですが、その概要の部分というのは非常に骨格としてわかりやすいなと感じております。

ポイントが、やはり人材不足というところですので、業務の効率化が必要ということでデジタル化、生産性の向上ということで人材の育成といった前提部分がしっかりと書かれていてわかりやすく感じました。

また、それに対して、指針に合った行動計画というようところで、組み立てられてい

るということですが、指針の中で、県民視点の県政、県民から信頼を得られる県庁というところで、主役はやはり県の職員じゃなくて県民だという視点がきちんと書かれてるところは非常にいいと思いますし、そういったところを最終的には確認、検証していくというところで、EBPMというような手法で確認していくというのは非常にわかりやすい組み立てだなと。

その中でちょっと個人的なことですが、これまでの取組の項目の評価につきましては、やはり皆さんおっしゃられているように、どのように評価されたのかというのが非常にわかりにくかったというのは個人的な意見でございます。

例えば有効度の評価において期待された効果がありますが、これがあってそれを上回ったからAとか、下回ったからBということになるんでしょうけれども、それがないとどのようにして評価されたかわからないなと感じまして、定量的にわかればいいんですけども、この定量的に示されている項目というのが非常に少なかったので、なかなかわかりづらいついて感じています。

それから、自己評価というか、他部署の方が評価されているということなんですけれども、ちょっと自己評価的で、客観性がちょっとどうなのかなというところで、見ている者としてちょっと納得度が欲しいなと思いました。

この表を見ていて、その評価が正しいかどうかということではなくて、やはり納得できるかどうかというのは重要だと思いますので、そこを何か説明していただきたいなと思います。

あと、個人的にですが、ABC評価をつけられますと、Aはいいんですけど、Bだと、Bを今後どうやってAにしていくのかという点がやはり気になるところで、その説明をいただかないと、なかなか自己評価をしました、こうでしたと言っても、納得感というんですかね、そこがちょっと気になったところでもあります。

評価の中で特にというところでは、あくまでも個人的な意見であるんですけども、内部統制の整備運用といったところがB評価になっていたというところで、このところはAになっていないとまずいんじゃないのかなと感じました。

というのも、資料3の中に、6ページ7ページ目のところに、経営的な感覚を持って取り組むことが必要という記載がありまして、経営という言葉が出てきますと、やはり大前提というか、経営するための基盤整備みたいなところが必要だと思います。

その基盤整備というところが内部統制であると思いますので、この部分の取組は、県としてもしっかりやっていかないと対外的な説明にはならないんじゃないかと感じました。

資料3の9ページの方針のところにも、法令を遵守し、適正かつ効率的に業務を遂行しつつというようなところがありますので、経営をしていくということは、一番簡単なことなんですけれども、決められたルールどおり正しいことをやっていくというのが大前提だと思います。

戦略の中でも、柔軟で機能的な行政経営とありますから、そもそもが意欲ある優秀な職員を確保して、なおかつ法令を遵守して、適正に業務を遂行していく体制を整備すると謳っており、この部分はまさにこのとおりだと感じましたので、是非、次の取組を評価するときには、この点は、他の部分はちょっと差し置いてもという言い方はおかしいかと思うんですけども、Aとなるような取組をしていただきたいなと思います。

そのためにも、優秀な県の職員の方に、内部統制をしっかりやらなきゃいけないんだというような教育ですとか指導ですとか、職員一人一人に深く浸透させていくということは、取組としては大事なんじゃないかと思いました。

意識をそのようにしていくというところが、ポイントだと個人的に思いましたので意見として述べさせていただきます。

【大谷委員】

組織として必要な要素として、人、お金、モノと挙げられると思いますが、今の皆様の意見を聞いていて、人材につきましては、かなり良い意見が出ていらして、私も本当に感心させていただきましたが、次に金とモノですね。

モノにつきましては、IT化ということで、県としては順調な滑り出しということで聞かせていただきました。

次に金ですが、例えば、一番最初に佐久間委員がおっしゃられた、長期金利の上昇がこれからも続くということ、もう少し、突っ込んで話が聞けたらと思いました。実は今、長期金利もそうですけど、資材コストの上昇、こちらの方が、かなり著しいと思います。

県内でもそうですし、東京都の方でもそうですが、建設計画が結構頓挫しているというニュースを聞いております。

賃金の上昇もあらゆる面で厳しい状況ですが、資材のコストへの対応が実は追いついていないような状況になっています。

こちらについて、もう少し計画に盛り込んでいただければと思っております。

具体的にはこの柱の1つの、持続可能な財政構造の確立のところが一番盛り込みやすいのかなと思います。現況の大きな課題として無視できないくらいにどんどん資材コストが上がってきている。

既に、現状のままのやり方では対応できないと思っています。

そうすると今後の対応としてどうすればいいのか。

財政として、優先順位をつけて、どの事業をまず一番最初にやっていくか、ある程度の余力という幅を考えて対応していかなければ、下手すると全て頓挫してしまうのではないかなと、ちょっと危機感を持っております。

それと、もう1つ、ここに例えば持続可能な財政構造の確立と書かれていますが、例えば既存の公共施設の老朽化、こちらについての対応が全く書かれていません。

わかりやすいのは上下水道管の突然壊れた例を取り上げ、水道管の老朽化が著しいとニュースでここ1年間出てきていると思いますし、道路もよく見ると、異常な災害で陥没していたりとか、こちらも老朽化が著しいと思うんです。

これらの対応をどうするのか、特に戦後80年ということで、戦後の復興で作られたインフラ設備がかなりの老朽化が進んでいる、そういうところが、県に限らず、国も見え隠れしている状況なので、そちらについても、財政的に組み込んで考えていかなければならないのかなと思っております。

その上で既存の設備、建ててしまったものを人口減少や人口構成の変化に合わせてどのように活用、利活用していくのかということ、もう少し盛り込んでいただければと思います。

最後に、県税収入等の財源確保、こちらの方は、普通のありきたりの文章になっています。もう少し積極的に、例えばこれからおひとり様が多くなればおひとり様へのケアを検討しつつ最後に相続財産を寄付してもらおう仕組みとか、あとは日本に限らず、海外の投資家を呼び込んで千葉県内で起業してもらおうとか、そういったことも検討していただければいいのかなと思います。

持続可能な財政構造の確立というところに対して既存の考えに限らず、いろんな意見を盛り込んでいただければと思います。

【財政課長】

先ほどの資産の関係でございますけれども、行動計画の中の、例えば4ページの囲みのところですか、5ページにも、中段、下段のところがございますけれども、資産マネジメントということで、県有施設等の長寿命化対策ということで、我々の方でも県有施設の老朽化対策をするにあたっては地方債も発行するんですが、どうしても一般財源も必要になってきますので、そこには県有施設長寿命化等推進基金という基金を作っておりまして、そこから充当していくというようなやり方をしてございます。今後必要な基金をしっかりと維持確保してやっていくということで、記載をさせていただいているところでございます。

水道の話もございましたけれども、水道につきましては、県の企業局の方でやってございますけれども、基本的には老朽化対策に取り組んでおりまして、来年度から、我々の方も、財源を何とか捻出しながら、繰り出しを毎年度しながら、また、水道料金の方もちょっと値上げをしながら対応していくという方向で検討しているところでございます。

税収の関係ですけれども、確かにおっしゃるとおり、税収をどうするのかというところがございますけれども、直近の県税収入の状況を見ますと、景気の回復ですとか所得環境の改善に伴いまして、個人県民税や法人関係は、順調に増加しているという傾向にございます。

ただ長期的に見れば、やはりこれからの経済情勢や人口減少等により、税収が伸び悩むということも長期的には懸念されるところでございますので、県としましては、産業の振興などにより経済を活性化させることで、税収の増加につなげるといった好循環を目指していくということが重要と考えていまして、具体的には北千葉道路などの道路ネットワークの整備、それから大きなものとして、これから成田空港の拡張事業を契機とした、企業立地の促進、エアポートシティ構想等の取組、それから、本県の自然を活用した観光地づくりといったところに取り組んでいきたいと思っております。

観光ともちょっと絡むところがございまして、新しい取組としては他に宿泊税の導入を検討しているところでございまして、それを財源として観光振興に取り組んでいき、更なる経済の活性化と、税収の増加につなげていきたいと考えてございます。

【石川委員】

私からも一言申し上げたいと思いますが、今回の行財政改革計画を見ておきますと、やはり役所の計画じゃないかなという印象を受けました。

特に、評価指標が必ずしも明らかになっておりませんので、そういう意味で先ほど金子

委員からもありましたが、納得できるかどうか。

ただ、この計画そのものが内向きですと、内向きに納得できればいいという、公務員特有の評価方法が出てきます。

つまり、あまり高い目標を立てると将来困るから、ほどほどの目標にしておき、達成したから、Aをつけるとか。

それで県民は納得できるか。

それはないんじゃないかという話が起こってきます。

そういう意味で、評価指標については、より具体的に、定量で示せるものは定量で、定量で示せないものは定性的に、きちんと示して、県民からも目に触れるようなやり方を是非していただきたいなという印象を持ちました。

どうぞよろしくをお願いします。

【宮入委員】

先ほどの有効性、効果性の話で、今、石川委員長からもありましたように、行政ではインプットから話が始まってその結果こうなりましたというアウトプットで終わるのですが、逆ではないかと思うのです。

佐久間委員から、企業経営では、これだけ利益が出ますとか配当とかという話をしなければいけないと言われましたが、行政の場合は、こういう成果を出しました、それはこのようにして出したんですというエビデンスで説明していただく必要があります。それが、どうしても順番がこれだけやりましたがスタートになっているので、逆転の発想をされると、プロセスも含めて何が有効で何が有効ではなかったか、じゃあこれはもうやめましょうか、とか、変えましょうという改善点も見えてくると思います。そこに力を入れなくてもいいのではないかということを一生涯懸命やって、でもまあまあなのでBということにならないようにするために、発想の転換が必要です。

たとえば、児童相談所の職員数、常勤職員が241名を増やしたことを取組成果として挙げてあります。目標を立てるときはわかりやすいので、量的なものを成果と取られやすいのですが、こういう成果を出すために、これだけの人を増やさないといけないとか、こういうことができる人を増やさないといけないということがあって、それをやった結果、確かにそうでしたということが言えた方がよろしいのではと思いました。

事前説明のときにもわからなかったのですが、児童相談所は、人が足りない、手が回らないということで、どこの自治体でも非常勤職員をかなり増やしているという話を聞きますが、それについては一切書いていない。色々な増やし方や有効性を高めるやり方があると思いますので、ちゃんとそういう手を打った結果どうだったというような評価の仕方をしていただくとよいと思いました。

【佐久間委員】

日本の人口減少は相当進んでいくという中で、国家財政も非常に厳しい状況になっている。

そういうことを前提として是非長期的に大きな目線で、危機感を持っていただいて、長期的にやらなくちゃいけないものがたくさんあると思うんだけど、水道のインフラがある

けど、道路も河川もそうですし、いろいろなことがあるので長期的には全部是非少しずつ、改善していくとか、改革していくということで、持続的にやってないととても間に合わなくなると思います。

人口も減って行って、今まで住宅地だったところが荒野になっていくとかですね、そういうときどうするんだろうという、そういう大きな目線で、是非千葉県を引っ張ってほしいということ。

日本の中で千葉県が見本になるような、せっかくの経営計画ですから、この経営的な考え方で、大胆に改革を進めて行っていただきたいと思います。

8 その他

【総務部長】

先ほど来、いろいろ、効率的でありながら、効果的な取組をしていかなきゃいけない、そのためには、もちろん県民にわかりやすい指標を設けながら、やっていかなきゃいけないというようなことを肝に銘じながら策定作業を進めていきたいと思っております。

1点、いろいろ皆さんのお話を聞いていて思ったので、少しでもお時間いただいてコメントさせていただきたいのですが、先ほど財政課長からもお話がありましたが、バブルが終わって、大体2000年前後辺りからだとは思いますが、公共事業のあり方ですとか、あるいは行政の役割そのものについて見直せとか、あるいは民活、民営化の流れみたいなものが、2000年前後辺りからかなり加速してきて、政府の方でも、小さくて効率的な政府を実現するというので、国も地方も行政をどうするかということに取り組んできました。

その中で給与の削減とかもやりながら、地方には集中改革プランをつくれというような、そういう要請もあつたりしながら、県庁の知事部局で言うと、私は平成元年に入庁したんですけれども、そのころは知事部局おそらく1万人を超えていたんですが、平成25年、26年辺りには6500人ぐらいまで人が減ってきているという中で、一方で地方分権改革が進められ、地方の権限あるいは業務というのが増えてきているという大きな流れが、この30年の間に起きているのかなということを考えておりました。

そういった中で、我々としても、指定管理者制度に代表されるようにアウトソーシングを進めたり、民間の知恵を借りながら、いろいろな改革に取り組んできているところがございますが、先ほど申し上げたように、ちょっと人を一時期減らしたということで、実はインフラの老朽化問題というのは非常に深刻な問題になっていまして、特に技術者が足りないというようなところも出てきております。

ですので、採用自体も、本当はもっと増やしていきたいんですけども、それ自体も定足数を満たせないというような状況もありまして、おそらくこれは公務員だけじゃなくて、民間も含めて官民が、今、人材の獲得競争の危機に入ってきているのかなと感じているところがございます。

そういったようなことで、今回の改訂のポイントにも、この人材の確保というのを柱に据えて置かせていただいたというところがございます。

ただ人が足りないからといって行政サービスの質を落とすわけにもいきませんし、かといって、また無尽蔵に人を組み込めばいいというものでもないもので、その辺は業務量

と人、その辺のバランスをとりながら、しっかりやっていきたいなと思っております。

今回の改訂の素案につきましては、本日からパブリックコメントを実施させていただきますので、先ほど、委員の皆様から頂戴いたしました御意見も踏まえながら、次回の審議会には、指針と行動計画の原案という形で、またお諮りしたいなと考えております。

いずれにいたしましても、県民から託された財産、税金を有効に活用できるよう、より生きた組織、より生きた人材育成というものに知恵を絞ってまいりますので、引き続き委員の皆様にはお知恵を拝借できればと思います。

本日はどうもありがとうございました。