

令和5年度 第3回静岡県行政経営推進委員会

日時:令和6年2月14日(水) 午後1時30分～
会場:県庁別館2階第1会議室CD

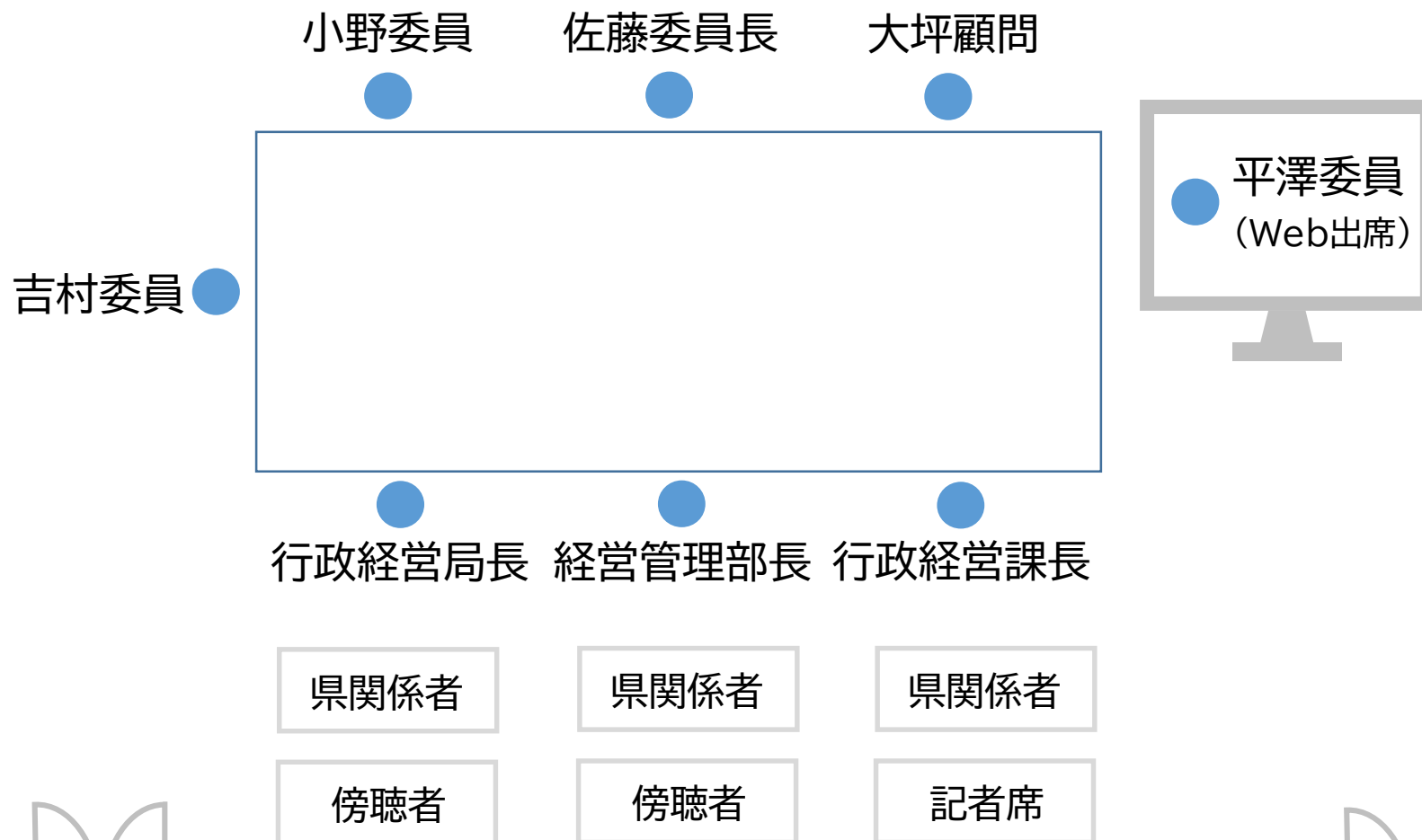
議 事

- 1 令和5年度静岡県行政経営推進委員会意見書(案)
- 2 その他

令和5年度 第3回静岡県行政経営推進委員会座席表

日時:令和6年2月14日(水) 午後1時30分～

会場:県庁別館2階第1会議室CD



静岡県行政経営推進委員会 委員名簿 (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	一般社団法人静岡県地域女性団体連絡協議会副会長 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5年度
静岡県行政経営推進委員会
意見書
(案)

令和6年3月

目 次

はじめに	1
I 行政経営革新プログラム 2025 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 2025 の取組状況	6
2 外郭団体の点検評価	10
II 令和5年度に検討した課題	
1 県行政における人材確保・育成	14
参考資料	
1 令和5年度の委員会の開催状況	16
2 委員名簿	17

はじめに

【令和5年度の検討課題】

令和5年度の行政経営推進委員会では、昨年度が計画期間の初年度であった「行政経営革新プログラム2025」の取組状況を確認するとともに、同プログラムの柱の一つである「生産性の高い持続可能な行財政運営」に関する課題として、「県行政における人材確保・育成」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2025（計画期間：2022～2025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35の進捗評価指標のうち、12の指標で目標を達成し、16の指標は目標に向かって順調に進捗しており、全体としては目標の達成に向け、ほぼ堅調に推移していると評価できる。

一方で、県民の行動様式の変化や社会のデジタル化に十分に対応しきれておらず、進捗が芳しくない項目も幾つか見られる。

一例として、広報に関する数値が伸び悩んでいる。インターネットやSNSの普及が進みメディアが多様化する中で、県のステークホルダーのニーズや要望をどのように探索し、それに応える情報やデータをどのように適切に届けるかといった視点で、広報の在り方の検討が必要だと考える。

また、職員の総労働時間が引き続き増加している。組織全体の生産性を高めるために、業務効率化に必要なデジタル技術を十分に活用するとともに、職員がやりがいを感じ、自発的に自分の力を発揮できるようなエンゲージメントの高い組織体制の構築が望まれる。

これらを含め、進捗が遅れている項目については、要因をしっかりと分析し、目標の達成に向け、適切な改善策を講じていくことが必要である。

外郭団体の点検評価では、令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が落ち着き、予定した事業が概ね実施できたことから、事業成果について「改善を要する」とされた団体が減少し、全体的に良好に推移していることが確認されたが、一部の団体において「抜本的な改革が必要」と評価された。

中国、唐の太宗の言行録である「貞観政要」に「草創は易く、守成は難し」との言葉があるとおり、創業することに比べ、維持していく方がさらに困難である。

団体の設立（創業）当時と比べ、社会環境や県民の考え方が大きく変化する中、団体が継続して社会に貢献するためには、発想を変え、柔軟に役割も変えるなど、変化適応していかなければならない。一方、外郭団体に対する県の指導監督権限には法令上の限界があり、団体の設立に当たっては、実効性の伴うガバナンスの形態や団体の存立期間を含め、一層十分な検討が必要だと考える。

それぞれの外郭団体が本来の目的や役割に沿って運用できるよう、県は的確な助言と指導に努めるとともに、「抜本的な改革が必要」との評価が相当な団体については、引き続き団体と調整し、改革に向けた取組と成果を確認し、適切な検証・評価を行っていただきたい。

県行政における人材確保・育成について、現在の制度及び施策の状況を確認し、検討を行った。

公務員採用試験の倍率は、全国的に低下している。その理由として、「終身雇用で安定しているが、一流企業に比べると給与が低いこと」、「若者が安定よりも、将来自分を高められる職場を望んでいること」、「テレワークを利用できる日数が少ないなど、柔軟で魅力的な働き方ができる体制ではないこと」等が考えられる。公務員の質が低下すると、最終的にマイナスの影響を受けるのは納税者である。

変化が激しい予測困難な時代に、県がスピード感を持って改革に取り組むためには、付加価値を生み出す源泉である人材価値（能力、スキル、知識等）を高め、最大限に引き出し、活用する人的資本経営の推進が、行政にとっても不可欠である。今後、一部の業務がAI技術に代替されることが想定される中、AI技術では代替できない能力を持つ職員が、自分の将来に展望が開けるような組織への転換が期待される。

これらを実現するためには、人材の確保及び育成の指針となる「県が求めている人材像」を見直し、職員のみならず職員を志す方に提示するとともに、人材を組織全体で育成する体制の構築が必要である。

また、職員の働き方や組織風土を変革するためには、人材の確保、育成、評価を一体的に捉えていくことが肝要であり、従来の制度や慣行にとらわれず、行政経営の観点から戦略的に人事制度の改革に取り組むことが求められる。

少子化の進行と人材確保難、仕事や働き方の価値観の変化や、行政の専門性の高まりなどから、職務内容の明示やキャリアパスの明確化など、ジョブ型の要素を取り入れる体制づくりも検討課題といえよう。

【結び・まとめ】

コロナ禍が収束し、社会生活が正常化に向かう一方、ロシアのウクライナ侵攻は長期化し、ハマス・イスラエル戦闘が勃発するなど、世界の国々や社会、国民の間において分断化が進んでいる。

また、エネルギーをはじめとする諸物価が高騰し、デフレからインフレに振れているほか、年初には能登半島地震が発生するなど、大規模な自然災害が相次いで発生しており、県民は将来の生活が豊かになっていくのか、現在の生活が維持できるのか、肌に迫る不安を感じている。

加えて、生成AIの技術が急速に進化するなど、先端テクノロジーの発展も社会経済に大きなインパクトを及ぼしている。

このような「VUCA*時代」の中、静岡県行政経営においても、その時々環境にどのように適応していくのか、また、変化に適応できる柔軟性の高い組織づくりをどう進めていくのか検討する必要がある。

本年度議論した「県行政における人材確保・育成」は、最適な組織運営と人材の活性化を実現するためには必要不可欠な論点であり、今後、新たな人材確保・育成の方向性を定め、旧来の組織文化から脱却し、併せて職員一人ひとりの意識を変革し、業務の効率化と県民の利便性の向上に取り組み、県行政全体の生産性を高めていくことが重要である。

10年先、20年先を見据え、高度経済成長期に構築された制度を見直し、職員が働きやすく、かつ働きがいのある、充実感や達成感を感じられる職場づくりを進め、次世代の県庁を担う有為な人材の確保や育成につなげるとともに、外部人材の積極的な活用や多様な主体との一層の連携・協働を図ることにより、県民幸福度の最大化を目指し、大胆な「改革」を推進されたい。

※ VUCA

「Volatility (変動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字を取ったもので、物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な状態を指す造語

I 行政経営革新プログラム 2025 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 2025 の取組状況

① 取組の内容

- ・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
- ・プログラムに掲げた11の成果指標及び35の進捗評価指標は、計12の指標で目標を達成
- ・全46指標のうち目標に向かって順調に進捗している「目標値以上、A、B」の指標は28指標（60.9%）、進捗が遅れている「C、基準値以下」の指標は18（39.1%）

② 令和5年度委員会意見

- ・コロナ禍を経て、これまでの常識や慣行が通用しにくい時代になっていることは確かであり、こうした時代環境の変化に適応できるような柔軟性の高い組織づくりをどう進めていくかが、最も重要である。
- ・プログラムの取組は、ほぼ堅調に推移しているが、県民の行動様式の変化や社会のデジタル化に十分に対応しきれておらず、進捗が芳しくない項目も幾つか見られる。
- ・これらの項目について、要因をしっかりと分析し、目標の達成に向け、適切な改善策を講じていただきたい。

<委員会での主な発言内容>

- ・プログラムは、おおむね順調に取り組まれており、引き続き目標に向かって取組を進めていただきたい。
- ・指標の集計は非常に大変な作業であり、データを管理する職員数もばかにならない。指標を絞り込んで、集計したものを次に生かすことが重要。KPIの数が多いので、もっと数を減らしてもいい。
- ・重点的にやりたい項目を一つか二つに絞り、その項目を議論してはどうか。
- ・既に指標の目標設定に無理があるのではないかとこのものも幾つかあるので、見直すべきKPIもあるのではないか。
- ・インターネットやSNSの普及が進みメディアが多様化する中で、県のステークホルダー（県民、企業、NPO等）のニーズや要望をどのように探索し、それに応える情報やデータを適切に届けるかを重点的に考えるべきであり、コロナ後の広報の在り方や戦略をもう一度、練り直してみるべきではないか。
- ・人口減少局面では、供給側よりも需要側が強くなる。需要側のニーズを供給側がしっかりモニタリングする必要があり、ITを使用して、よりタイムリーにニーズを取りに行くことが重要。行政サービスも同様であり、供給サイドから需要サイドに一方的に話をする「マスメディアへの掲載件数」ではなく、パブリックコメント等で県民のニーズをいかに吸い寄せるかが重要になってくる。

- ・パブリックコメントは、身近なテーマや自分の権利・義務に関わるテーマだと意見が多く、抽象的なテーマだとあまり意見が出ない傾向があるので、数値自体はあまり気にしなくてもいい。
- ・行政手続のオンライン化やオープンデータカタログサイト公開データの利用件数は、進捗が遅れている。デジタル化の促進に関し、県民にどこまで必要なのか、どういう在り方、進め方が望まれているのかも含め、状況を整理する必要がある。
- ・一人当たりの総労働時間が増えている一方、作業時間を圧縮するため、効率化に向け努力しているのは分かる。
- ・正規職員一人当たりの総労働時間は、このぐらいだろうという範囲ではないか。この実績を見ると、公務員の残業時間を取り上げて「すごくひどい」といった感じが、世間で独り歩きしている印象を持った。
- ・正規職員の数が増え、総労働時間が純増するのは当然だが、一人当たりの総労働時間が増え続けているのはなぜか。その分析結果によっては、延びていても仕方がないという結論に至る場合もある。
- ・数字が膨張しているから悪いとは限らず、県民サービスとしていい仕事をしているのであればありがたいので、職員数を絞り込むことを目的としてはいけない。
- ・特定の人々の時間外勤務が多いという問題は、民間企業にもある。忙しい部署と忙しくない部署があり、デジタル化を進め生産性を上げて、公務労働は工場労働と違い、労働集約型の仕事である。ものすごく忙しい職場にはもう少し職員を厚く配置することが必要。
- ・デジタルツールの活用や外部委託によって、少ない職員で同じサービスができるようになり、トータルコストとして、税金と収支が調整できればいい。
- ・外形的に、デジタル化は進んだが、人も増えて残業も増えている。一人当たりの職員の生産性が落ちているのであれば、経営的にはまずい。
- ・例えば製造業であれば、去年は100の物を100時間で作り、今年は120の物を110時間で作れば、かかった時間は増えているが、1単位当たりにかかる時間は短くなっており、効率が上がっているので良い評価となる。現在の総労働時間の指標は、この観点で抜けている。
- ・残業が年を経るごとに増えているが、性質としていい残業なのか、悪い残業なのかが重要。例えば、物価高騰、新型コロナ、土石流への対応等、ルーティンの中でこなせず残業で対応せざるを得ないような時間がどれぐらいなのか。このようなイレギュラーな残業時間を取り除き、通常業務をどれだけ回せなかったのか分析しなければ評価できない。その数値がなければ、数値を抑えるべき。
- ・人材育成のためには、教育制度だけでなく人事制度の変更も必要。指標の達成度が管理職の評価につながらなければ、本当の人材教育にならない。
- ・「管理職に占める女性職員の割合」の目標16%は、達成できても褒められた数字ではない。日本の女性が活躍できる環境は、諸外国から後れているので、目標を見直してほしい。

＜行政経営革新プログラム 2025 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	2020 (基準値)	2022 (現状値)	進捗	2025 (目標値)
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の件数	8,101 件	8,080 件	→ (基準値以下)	12,000 件
	2 県民・民間・市町と連携した行政の推進	パブリックコメント等で県民意見等が寄せられた件数(1件当たり)	23.7 件	47.6 件	→ (目標値以上)	37 件
		企業等と締結した協定等の件数	21 件	23 件	→ (B)	累計 80 件
		地方分権改革に関する国への提案及び規制改革に係る提案において改革の成果に結びついた件数	5 件	6 件	→ (B)	累計 20 件
Ⅱ デジタル技術を活用した業務革新	1 新しい生活様式に対応した行政手続等の構築	デジタル化により業務の効率化が進んだ行政手続の割合	—	83.3%	→ (A)	100%
	2 業務のデジタル化とデータの利活用	オープンデータカタログサイト公開データの利用件数	11,295 千件	15,144 千件	→ (C)	43,800 千件
Ⅲ 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)	13,522,710 時間	13,973,042 時間	×	(期間中毎年度)前年度以下
	2 健全な財政運営の堅持と最適かつ効果的な事業執行	収支均衡(財源不足額(財政調整用の基金による補填額))	△70 億円	△32 億円	→ (A)	財源不足額 0 円
		通常債残高	1 兆 6,041 億円	1 兆 5,962 億円	目標値以上	(期間中毎年度)1 兆 6,000 億円程度
		実質公債費比率	13.5%	13.0%	目標値以上	(期間中毎年度)18%未満
		将来負担比率	248.7%	240.0%	目標値以上	(期間中毎年度)400%未満

(参考) 成果指標の達成状況区分とその判断基準

→	取組中のもの
目標値以上	「現状値」が「目標値」以上のもの
A	「現状値」が「期待値」の推移の+30%超え～「目標値」未満のもの
B	「現状値」が「期待値」の推移の±30%の範囲内のもの
C	「現状値」が「期待値」の推移の-30%未満～「基準値」超えのもの
基準値以下	「現状値」が「基準値」以下のもの
×	毎年度目標を設定しており、目標が未達成のもの

※ 「基準値」は、計画策定時の「現状値」

※ 計画最終年度(2025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。

※ 計画期間内の累計で目標値を設定する数値目標の場合は、当該年度までの分(2022～2025年度累計の場合、2022年度は1年分)を期待値とし、1年の増加分の±30%を「B」の範囲とする。

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	II-1	II-2	III-1	III-2	計	主な指標
目標値 以上	-	1	-	2	3	6	12	・統計センターしずおかの長期時系列表の数 ・職員に占める管理職の割合 ・県有財産売却実績額 等
A	1	2	1	1	1	2	8	・県政広報に接触した割合 ・デジタル技術を活用した取組の社会実装 を行う事業件数 ・個人県民税収入率 等
B	-	5	1	1	1	-	8	・県と市町及び市町間の連携による地域課 題の解決に向けた新たな取組件数 ・電子決裁の利用件数 ・管理職に占める女性職員の割合 等
C	2	2	1	1	-	1	7	・県ホームページへのアクセス件数 ・行政手続のオンライン化対応済割合 ・自動車税種別割収入率 等
基準値 以下	4	2	-	-	3	2	11	・新聞に掲載された記事の面積 ・時間外勤務時間が360時間を超える職員数 ・総合計画・分野別計画の進捗評価実施・公 表率 等
合計	7	12	3	5	8	11	46	

※ 再掲を除く

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	24 団体	5 団体	1 団体
団体の必要性	28 団体	1 団体	1 団体
経営の健全性	18 団体	11 団体	1 団体

※一般財団法人静岡県青少年会館について、「抜本的な改革が必要」と評価

② 令和5年度委員会意見

- ・全体的に評価は「横ばい」の状況であるが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が落ち着き、予定した事業が概ね実施できたことから、「事業成果」について「改善を要する」とされた団体が減少している。
- ・それぞれの団体に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、柔軟に役割も変えていかなければならない。
- ・外郭団体を設立することに比べ、これを維持、発展させる方が難しく、団体を廃止することはより困難である。今後、団体の設立に当たっては、実効性が伴うガバナンスの形態や団体の存立期間を含め、十分な検討が必要である。
- ・外郭団体が本来の目的や役割に沿って運用できるよう、県は助言、指導に努めるとともに、「抜本的な改革が必要」との評価が相当な団体については、引き続き団体と調整し、改革に向け成果を確認し、適切な検証を行っていただきたい。

<委員会での主な発言内容>

- ・全体的に昨年度から大きな変動はないが、「事業成果」については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が落ち着き、予定していたイベント等の事業が概ね実施できたことから「改善を要する」とされた団体が減っている。
- ・外郭団体が社団や財団である場合、事業の目的が終わり解散を判断するとしても、県のガバナンスが効かないので、団体が自主的に続ける判断をすれば、事業を続けていくこととなる。今後の県の出捐を考えたときに、社団や財団への出捐をある程度制限することや、組織の在り方として社団や財団ではない形で出捐することを考えなければいけないのではないかと。
- ・一般財団法人静岡県青少年会館は、当初、解散を予定した時期からかなり時間が経過している。解散を前提に、これまで団体が担ってきた青少年健全育成施策を引き継ぐ検討を進めているとのことであり、その実現に向け、引き続き関係団体と調整をお願いしたい。
- ・同会館は、公共性の高い事業を行ってきたので、それを引き継いで運営することができるのはNPOや県ではないかと。

- ・一般財団法人静岡県労働福祉事業協会は、県の指導権限に限界がある一方、団体自身に事業廃止の可能性も含め判断できる方がいるのか。理事会や評議員会で役員が改善提案をしなければ、期限を切って廃止や民営化ができるような規約をつくらない限り、実効性のある対応をすることは現実的に難しい。
- ・おおとり荘の目的が果たせていれば、もうからなくても続ければいいし、目的が果たせていないのであれば、撤退ラインを決めたらいいのではないか。
- ・必要性に基づいて県民の税金を使うので、事業の必要性は絶対に吟味しなければならない。必要性が時代の変化とともになくなったのであれば、クローズも考えなければいけない。逆に絶対的な必要性があれば、続けるのが大原則である。
- ・おおとり荘の事業の必要性を考えてみると、ある民間企業のアンケート結果では、就職のときに福利厚生を重視する方は83%であった。一方、福利厚生を何でも重視しているわけではなく、一番不要な福利厚生は社員旅行の71%であった。おおとり荘ができた頃は、企業が社員旅行や保養施設を充実させており、資金力のない中小企業は対応できず、県が手当てしないと大企業との公平性が図れないため、事業に一定の必要性があった。時代が変わり、社員旅行は廃止され、従業員が自由に選択できるカフェテリアプランが増えた。中小企業の福利厚生を充実させることは必要だと思うが、福利厚生の一環としてわざわざ県民の税金を使って施設を維持し、中小企業の社員旅行を補助する必要性はないのでは。
- ・おおとり荘は、社員旅行だけでなく、家族旅行にも使われているのでは。廃止するのであれば、税金投入分を中小企業の労働者にバウチャーとして交付すべきではないか。
- ・同協会の評価が「抜本的な改革が必要」から「改善を要する」に変更された理由が分からない。これまで抜本的な改革が必要だったため取り上げられたが、評価が変わることで管理の仕方が変わるのは、モニタリングの仕方として適切なのか。
- ・民間のサイトを見てみると、おおとり荘の最近の評価は非常に高かった。こういう団体の悪い例は、安かろう、悪かろうだが、コスパがいいという意見が多く、一定の経営改善に取り組んでいると思われる。
- ・中期計画に取り組み抜本的に改善する意思は見られるが、計画をつくったら改善するのではない。計算書類を見ると、抜本的な改革がなされたという数字ではないので、評価は「抜本的な改革が必要」のままが妥当だと思われる。
- ・中小企業労働者の福利厚生に配慮しているものの、経営的に黒字にするためには売上を増やす必要があり、インバウンドや首都圏からの誘客に力を入れなければならない。コロナ禍で一旦減った宿泊客は増えると思うが、宿泊客が増えれば増えるほど公益性との矛盾が出てくる。
- ・企業と同じ目線になっているが、企業は赤字であれば倒産する。外郭団体で剰余金があるから何とか続けている。収益性のある事業だけを残し、お金をかけて赤字をなくし会社が潰れないようにしていくという視点がなければ改善できない。
- ・考え得ることは計画に羅列できるが、それが実現可能かどうか。実現できなかったときにどうするのかを考えなければならない。宿泊事業は撤退コストがものすごくかかるので、事業のクロージングのシナリオが必要である。

- 改善計画がしっかり実施され、どういう方向に向かっているのかをチェックしていく必要がある。いろいろな制度を使い、経営のプロに診断してもらい、改善することも検討してはどうか。
- 現状は、団体が存続する限り点検評価の対象となっているが、対象となる団体ごとに点検評価を終了する適切な基準を設定する必要性を感じる。例えば、一般財団法人静岡県労働福祉事業協会の場合、建物の建設費用を出捐しているが、建物の耐用年数の経過後も半永久的に評価対象から外れないのは、おかしいのではないか。出捐の目的に応じ、例えば、資産であれば耐用年数、施設であれば耐用年数や、より具体的に来場者数等の目的に応じた基準を設定し、基準を満たした場合は評価対象から外してもいいのではないか。
- ただし、点検評価を終了する基準は、団体の設立当初に、団体本来の目的は何か、その目的はどうすれば果たされたことになるのか、進捗が芳しくない場合はどのようにしてこ入れすべきかなどを慎重に検討し、決める必要がある。
- これらの目的や点検評価を終了する基準が当初からしっかり議論されていれば、時代の要請から必要性がなくなれば組織を解散する等も含め、組織自体の存続の必要性についても検討が可能ではないか。

Ⅱ 令和5年度に検討した課題

1 県行政における人材確保・育成

① 取組の内容

- ・人材育成基本方針に「県が求めている人材」について記載し、四つの価値（成果、時間、価値創造、プロ意識）を意識し、業務に取り組む職員を育成
- ・高度な専門性が求められる業務や、期間に限りのある専門的な行政ニーズに対応するため、専門的知識や経験等を有する民間人材を任期を定めた職員として任用
- ・民間企業等に職員を派遣し、民間のコスト意識・経営感覚等を身に付けた職員の育成に取り組むとともに、民間から広い視野や専門性を有する人材を受け入れ、施策立案や行政運営に民間のノウハウを活用
- ・各職層において求められる能力や知識習得に向け、研修所研修の役割を明確化し、研修を実施・充実するとともに、行政の専門性確保と職員の多様な職務志向に対応するためのキャリアパス（職務経験の経路）を構築・提示し、行政現場におけるニーズの研修への反映を実施

② 令和5年度委員会意見

- ・変化が激しい予測困難な時代に、県がスピード感を持って改革に取り組むためには、付加価値を生み出す源泉である人材価値を最大限に引き出し、それを活用する人的資本経営が不可欠である。
- ・人材の確保及び育成の指針となる「県が求めている人材像」は、具体的にイメージできるように、一般職員や幹部職員の人材像を分かりやすく設定し直し、組織全体で職員を育成する体制を構築することが必要である。
- ・職員の働き方や組織風土を変革するためには、人材の確保、育成、評価を一体的に捉えていく必要があり、人事制度を体系的に整理し、改革することが必要ではないか。

<委員会での主な発言内容>

- ・公務員は景気が悪くなると入りにくくなり、よくなると人気落ちる。試験倍率が過去最低に低下しているのは全国的状況である。どの部分の受験生の落ち込みが激しいのか細かい分析が必要ではないか。東京の大学組が、一流企業等の条件の良い企業に就職できるようになり、Uターンが減っているのではないか。
- ・公務員になった理由は人それぞれだろうが、公務員のやりがいの究極は使命感。使命感がなければ新しい発想は生まれなし、改革もできない。
- ・日本の組織は、性善説、道徳観を前提としているが、採用後の仕事内容、勤務時間、報酬、制限事項等を明記し、それを前提に仕事に就き、前向きに働いていただき、使命感を持つことが生産性につながる。
- ・企業はビジョン・ミッション・バリューを定めているが、「県が求めている人材像」はバリューの部分だけになっているので、なぜ静岡県はこういう人たちが欲しいのかという位置づけを明確にすると、共感してくれる人がいるのではないか。
- ・民間では、採用して会社の中で育て上げ、社内で全て完結させるという時代から、社内の成長速度よりもある分野に特化した企業の成長速度のほうが早いので、社外の人材を活用する方向に変わっている。

- ・県でこういうことをしたいという強い思いを持っている方がいるのであれば、社会経験を積んだ別の業界からの転職を幅広く受け入れると、風通しがよい、スピード感を持った職場になるのではないかな。
- ・これまで採用時に能力や経験を重視していたが、good natured person（生まれ持っていい人）という視点が重要になってきている。知識よりも、外からの人間を快く迎え入れ、すぐに打ち解け、職場を形成していく体制が取れば、自分よりも優れた人間を受入れ、活用することができる。
- ・県職員も人事異動によりジェネラリストになり、新しい社会の変化と課題と、それに対する解決策を持つ企業を結び付けていくことが重要であり、人口、税収、職員数の減少と、他者と連携する数のバランスを取る作業になると思う。
- ・職員数が少なくなると、「できるもの」と「できないもの」が出てくるが、「やらなければいけないできないこと」をできるようにすることが追いつかなくなるおそれがある。
- ・行政はスペシャリストよりもジェネラリストとして good natured person がたくさんいることで、新たな変化に対応していけるのではないかな。
- ・申込者数が減っても、合格者の割合を増やせば人員は確保できるが、質を担保できない。明確な目標を持つ人もいるだろうが、将来のビジョンがない人がボリュームゾーンではないかな。このため、ジョブローテーションで自分の適性を判断することが一定程度機能する一方、プロ意識を持つ人が生まれてくるのか疑問。
- ・ミッションを持った人たちを県に採用したいということであれば、ジョブローテーション中心ではないキャリアプランを描ける場所として、学生に訴求力のある魅力を持つことができれば、行政に入ろうというすそ野が広がるのではないかな。
- ・特にこの一、二年、企業の新卒学生の採用意欲を強く感じている。公務員を志望していない学生に対する広報活動にも工夫が必要ではないかな。
- ・採用の倍率が低下すると、採用者の能力も下がると思う。この点は、企業も苦労しており、少人数で仕事を回すことを常に考えている。重要なのは、10年後の全職員数をどうするか。その上で、今年何人採用するという計画を持って欲しい。
- ・県は、キャリア・デベロップメント・プログラムを策定しているが、策定から年数が経過しており、その成果や評価、今後の課題を整理してはどうか。
- ・採用、育成、給与は3点セットであり、セットで変えないと働き方改革や組織風土改革にならないし、優秀な人材も来ない。本気でやろうと思ったら、CHO（最高人事責任者）を雇い人事改革を行ってはどうかな。
- ・県もテレワークを導入しているが、在宅勤務の利用は少ない上、コロナ禍の時期から減少している。制度の使い勝手がよくないのか、あるいは申請しにくい職場環境にあるのか。背後にはジョブ型の仕事ではないという問題があり、仕事が切り分けられていない大部屋主義は、在宅勤務にマイナスに働く印象がある。
- ・高齢化や人口減少に、県民は肌を迫る危機感を感じている。行政はルール、制度を変えにくいといわれるが、10年先、50年先を見据え、人が大勢いたときの昭和の時代のやり方や仕組みを大きく変革して欲しい。

参考資料

1 令和5年度の委員会の開催状況

回	月 日	検 討 内 容
1	8月22日	<ul style="list-style-type: none">・ 令和5年度開催方針・ 静岡県行政経営革新プログラム2025の取組状況
2	11月22日	<ul style="list-style-type: none">・ 県行政における人材確保・育成・ 外郭団体の点検評価
3	2月14日	<ul style="list-style-type: none">・ 令和5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	一般社団法人静岡県地域女性団体連絡協議会副会長 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)

令和5年度静岡県行政経営推進委員会意見書 概要（案）

今後の行政経営

コロナ禍が収束し、社会生活が正常化に向かう一方、ロシアのウクライナ侵攻は長期化し、ハマス・イスラエル戦闘が勃発するなど、世界の国々や社会、国民の間において分断化が進んでいる。

また、エネルギーをはじめとする諸物価が高騰し、デフレからインフレに振れているほか、年初には能登半島地震が発生するなど、大規模な自然災害が相次いで発生しており、県民は将来の生活が豊かになっていくのか、現在の生活が維持できるのか、肌を迫る不安を感じている。

加えて、生成AIの技術が急速に進化するなど、先端テクノロジーの発展も社会経済に大きなインパクトを及ぼしている。

このような「VUCA*時代」の中、静岡県の行政経営においても、その時々々の環境にどのように適応していくのか、また、変化に適応できる柔軟性の高い組織づくりをどう進めていくのか検討する必要がある。

本年度議論した「県行政における人材確保・育成」は、最適な組織運営と人材の活性化を実現するためには必要不可欠な論点であり、今後、新たな人材確保・育成の方向性を定め、旧来の組織文化から脱却し、併せて職員一人ひとりの意識を変革し、業務の効率化と県民の利便性の向上に取り組み、県行政全体の生産性を高めていくことが重要である。

10年先、20年先を見据え、高度経済成長期に構築された制度を見直し、職員が働きやすく、かつ働きがいのある、充実感や達成感を感じられる職場づくりを進め、次世代の県庁を担う有為な人材の確保や育成につなげるとともに、外部人材の積極的な活用や多様な主体との一層の連携・協働を図ることにより、県民幸福度の最大化を目指し、大胆な「改革」を推進されたい。

※VUCA

「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の頭文字を取ったもので、物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な状態を指す造語。

各テーマ

＜行政経営革新プログラム2025の取組状況＞

- ・コロナ禍を経て、これまでの常識や慣行が通用しにくい時代になっていることは確かであり、こうした時代環境の変化に適応できるような柔軟性の高い組織づくりをどう進めていくかが、最も重要である。
- ・プログラムの取組は、ほぼ堅調に推移しているが、県民の行動様式の変化や社会のデジタル化に十分に対応しきれておらず、進捗が芳しくない項目も幾つか見られる。
- ・これらの項目について、要因をしっかりと分析し、目標の達成に向け、適切な改善策を講じていただきたい。

＜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、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が落ち着き、予定した事業が概ね実施できたことから、「事業成果」について「改善を要する」とされた団体が減少している。
- ・それぞれの団体に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、柔軟に役割も変えていかなければならない。
- ・外郭団体を設立することに比べ、これを維持、発展させる方が難しく、団体を廃止することはより困難である。今後、団体の設立に当たっては、実効性が伴うガバナンスの形態や団体の存立期間を含め、十分な検討が必要である。
- ・外郭団体が本来の目的や役割に沿って運用できるよう、県は助言、指導に努めるとともに、「抜本的な改革が必要」との評価が相当な団体については、引き続き団体と調整し、改革に向け成果を確認し、適切な検証を行っていただきたい。

＜県行政における人材確保・育成＞

- ・変化が激しい予測困難な時代に、県がスピード感を持って改革に取り組むためには、付加価値を生み出す源泉である人材価値を最大限に引き出し、それを活用する人的資本経営が不可欠である。
- ・人材の確保及び育成の指針となる「県が求めている人材像」は、具体的にイメージできるように、一般職員や幹部職員の人材像を分かりやすく設定し直し、組織全体で職員を育成する体制を構築することが必要である。
- ・職員の働き方や組織風土を変革するためには、人材の確保、育成、評価を一体的に捉えていく必要があり、人事制度を体系的に整理し、改革することが必要ではないか。