

第3回静岡県行政経営戦略会議 議事要旨

日 時：令和7年9月5日（金）15：00～16：40

会 場：県庁別館9階特別第一会議室（web 開催）

出席者：根本座長、小黒委員、河田委員、出縄委員、山室委員

※丸山委員欠席（意見のみ事前拝受）

事務局：平木副知事、山田財務部長 ほか

Ⅰ 行政の生産性向上について

県全体の生産性向上

- ・「行政サービス提供体制の最適化」と「県と市町の役割分担」は、個別の課題としてではなく、一体不可分の課題として捉えるべきで、両者を同時に進めることによって初めて県全体の生産性向上が可能になる。
- ・高齢化に伴い、医療・介護・福祉といった分野の需要が確実に拡大する一方、供給側では職員の確保が極めて困難になる状況が予測される「二重苦」の構造問題が顕在化している。従来の職員を増やして行政需要に対応するという発想は通用せず、限られた人員を効率的に活用し、いかにして大きな成果を県民に届けるかという新しい発想への転換が必要である。
- ・行政の生産性向上とは、限られた工数を効率化しながら、住民にとっての成果を拡大することを意味し、この点を見失って、単なる職員数削減に焦点を当ててしまうと、むしろ時間外勤務の増加や行政サービスの低下を招いてしまい、返って、生産性を損なうことになる。
- ・生産性向上のためには、各業務にかかっている工数とその成果の「可視化」が重要である。行政がどのような成果を生み出しているのかを県民にきちんと説明しながら、優先順位の判断をともに行っていく。このプロセスが行政の正当性を高めて、住民との信頼関係を強化することになる。
- ・限られた資源の中で、すべての行政サービスを現状のまま維持することは不可能であり、選択と集中が不可欠である。取捨選択を行う基準について、住民との対話を通じて議論する必要があるが、例えば、基準として挙げられるのは「効率性」「公平性」「成長可能性」の3つではないか。
- ・また、現在世代だけでなく、未来の県民にどのような資産と制度を残すのかという評価基軸を加えることが、持続可能な行政の条件となる。将来世代との対話を行政評価に組み込み、現在の選択が将来に与える影響を意識することが不可欠である。
- ・こうした統合的なアプローチを行うことで、静岡県は人口減少社会でも持続可能な行政経営モデルを築き、現在世代と将来世代の双方に誇れる行政の姿を提示できるのではないか。

論点Ⅰ 行政サービス提供体制の最適化

- ・LGX 宣言を宣言で終わらせないことが重要。具体的な行動をどれだけ本当に実行できるようになるか、これをどれだけ徹底できるかに尽きるのではないかな。
- ・そのためには、そこに向かうための予算や人員配置をしっかりと考え、また、それを実践できた職員を評価する仕組みが必要である。
- ・さらに、このような取組を積極的に発信し、うねりを作ることで、静岡県庁という職場がより魅力的に映り、志す人も増え、変革につながるような宣言に昇華できるのではないかな。
- ・県には優秀な人材が集まるべきで、それだけの処遇が与えられるべきであり、また、やりがいのある職場でもあると思う。県民や求職者に対して静岡県の魅力を積極的にアピールする努力が求められる。
- ・また、幹部クラスの職員については、高いコストをかけてでも優秀な人材を採用し、責任あるポジションを任せるべき。このような取組を通じて、組織文化を変革し、生産性向上を実現することが重要。
- ・生産性向上・サービス品質の向上のためにはデジタル技術の積極的な導入が不可欠であるのと同時に、職員個々の「やる気」「モチベーションアップ」「スキルアップ」が非常に重要な要素である。
- ・「職員（従業員）としてのありたい姿の明示・共有→評価基準の明確化・個々の成果の見える化→評価（褒める・励ます）→個々の成長→生産性向上（実際の成果）」という流れをいかに創り出すかを民間企業では常に意識している。
- ・これまでの終身雇用的な形態が保たないという認識を持っており、一度スピンアウトした人が再び戻れるような環境を整えることが重要と考える。
- ・特別な処遇を行うのは難しい部分もあるが、若いうちから政策立案に関わる機会を与えるような、やりがいを感じられる環境整備が大切と考える。
- ・事業の撤退基準をあらかじめ設定しておくことが重要。どのような状態になったら撤退するかを事前に決めておき、その基準に達した場合には撤退するという仕組みを作るべき。
- ・それには目標が大事であり、目標を設定する際には測定可能な基準を明確に定めることが重要で、計画と実績の差を可視化することで撤退の判断が容易になるのではないかな。
- ・人口減少に伴い税収が減少していく中で、多様化・複雑化するニーズにすべて対応するのは困難であり、業務を減らし、コスト削減を進める必要がある。

論点2 県と市町の役割分担

- ・現場でやれることとバックオフィスでやれることを分けるという視点が重要で、フロントオフィスは市町が担い、バックオフィス業務は県が担うという体制をどのように構築するかを考えるべきではないか。
- ・世代間の連携を意識し、日頃から市町と県の職員がコミュニケーションを取れる仕組みを作ることで、職員が不足している状況でも行政サービスを維持できる仕組みを共に作っていけないのではないか。
- ・市町がフロントオフィスとしての役割を担えなくなっているという状況に対して、県がバックオフィスだけでよいのかという整理も必要ではないか。
- ・連携の際に起こりがちな課題として、異なる組織間のコミュニケーションが非効率になることが挙げられる。スムーズにコミュニケーションをとれる関係性を築くために、人的交流を活発化させることが必要であり、特に出向を活用した人的交流の促進が効果的と考える。
- ・民間では、生産性が低い場所については合併や統合が最も効果的な方法。平成の大合併以降、更に少子高齢化が進んでいる中、再度合併や統合を進めない限り、真の効率化は実現できないのではないか。
- ・県と市町の重複業務を削減し、部署の統合や業務の一元化を進めることで、効率化が図られるのではないか。一度、市民・県民の視点に立って業務の重複や無駄を検証する機会を設けると良いのではないか。
- ・地方分権は基本的には国から県、県から市町の方角であったが、逆回転させなければならぬ可能性もある。一方で県が市町業務を引き上げるとなると、県職員の増加といった課題も生じることから、模索している状況。

2 3回の会議を通じての意見

- ・人口動態の変化、県職員の人員体制を見ても、現状のままでは難しいということが浮き彫りとなり、現状の見通しのみでは甘いのではないかと感じている。
- ・深掘りした提言まで到達できていないのが現状。方向性は良いとしても、より重要なのは具体的な施策まで落とし込むことであり、そのためには下部組織としてタスクフォースのようなものを作り、分野ごとに専門家を交えた深い議論を行うことが重要。
- ・行政はフルラインでのサービス提供が求められるが、経営資源が限られている中で、優先順位を明確にして取り組む必要があり、「やらない勇気」を持つことも重要。全てを一律に提供するのではなく、効率性を高めるために非効率な部分を見直すことも必要ではないか。
- ・コスト削減のために民間の活用が挙げられるが、更に踏み込んで、県と市町の役割分担だけでなく、県と民間の役割分担を進めることが必要。県の事業を民営化することで、

収益性を高め、民間事業としての可能性を広げられるとともに、県の負担を減らすことができるのではないか。

- ・ LGX の取組を通じて新しい付加価値を創出できることをアピールすることで、魅力を感じる人材を呼び込むことが求められる。役所も「Cool」と言われるような、最先端ツールを駆使しながら、効率性を上げ、新しいこともやれる組織となる必要があるのではないか。
- ・ 第1回から第3回までのポイントとしては5点ある。
- ・ 1点目は、客観的な状況として、人口減少が進む中で、現状のままでは維持できず、個別の必要性とは別にマクロ的な枠組みを考える必要があり、「すべてを維持しようとする」と持続できなくなる」という危機感を共有する必要がある。
- ・ 2点目は、優先順位をつけることが重要で、優先させないものを選ぶという引き算の整理が必要である。
- ・ 3点目は、残すべきものや見直すべきものについても、県単独で全てを行うのではなく、他の主体との役割分担や連携が不可欠である。
- ・ 4点目は、専門家や現場の方々を集めた分野別のワーキンググループを設置し、そこで議論をし、具体的な行動計画を作成することが必要である。可視化された KPI を設定することで計画の進捗状況を測定できるようにするべき。
- ・ 5点目は、行動計画が実際に守られているかをモニタリングする仕組みも必要である。その際は、外部の第三者が参加し、客観的かつ公平なチェック体制を整えることが重要で、理想的には、第三者委員会に一定の権限を持たせ、新しい事業を開始する際にその承認を得る仕組みを導入することも検討すべき。
- ・ 財政の硬直化や将来負担比率が悪いという現実を客観的に評価し、議会や県民にも「なぜこうなったか」を含めてわかりやすく説明する必要がある。
- ・ 人件費や補助金の適正化など、オーソドックスな財政管理をしっかり進める必要があり、その際、「残すもの・残さないもの」の議論も重要となる。
- ・ これからの時代、民間と行政の垣根が徐々に薄れると感じており、LGX 宣言は提供者としての行政から、需要者側の視点を持つ行政へ変革することだと認識している。その中で「どのような静岡県でありたいか」を職員同士で議論し、目標を定めることが必要。