

令和6年度第3回静岡県行政経営推進委員会

令和7年2月20日

【司会】

それでは定刻となりましたので、ただいまから令和6年度第3回静岡県行政経営推進委員会を開会いたします。

委員の皆様におかれましては、お忙しい中、御出席いただきまして誠にありがとうございます。本委員会につきましては公開としまして、会議録も皆様に御確認いただいた後に公開いたしますので、御承知おきください。

また、平澤委員と山田委員には、ウェブ会議システムにて御出席いただいております。また、金川委員につきましては急遽欠席となりましたので御報告いたします。

では、ウェブ会議システムによる出席につきまして御案内申し上げます。御自身が発言される場合以外は音声をミュートにしてください。また、事務局が説明している時間帯ではカメラ機能をオフにいただいても構いませんが、審査の場面ではカメラ機能をオンにさせていただきたく御協力をお願いいたします。その他御意見がある際には、カメラ機能をオンにさせていただきまして、挙手により委員長及び事務局にお伝えいただければと存じます。

それでは、議事に入ります。ここからの進行は佐藤委員長をお願いいたします。よろしく願いいたします。

【佐藤委員長】

皆様、こんにちは。本日は今年度最後の委員会でございます。委員の皆様のお協力をいただき、円滑に議事を進めてまいりたいと考えておりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

それでは、議事に移りたいと思います。

まず最初に、議事の1、令和6年度静岡県行政経営推進委員会意見書（案）について、事務局から説明をお願いいたします。よろしくお願い申し上げます。

【事務局】

行政経営課長の兼子でございます。よろしくお願い申し上げます。

それでは、早速でございますが、本年度の意見書（案）について御説明をしてまいります。資料につきましては、下段でございます全体の通し番号で6ページからとなります。

こちらは、先月、委員の皆様へ素案をお送りしまして、皆様から頂戴した意見を踏まえて取りまとめたものでございますが、改めまして概略を御説明させていただきます。

それでは、8ページを御覧ください。冒頭の「はじめに」では、今年度、各検討テーマについて皆様からいただきました意見の概要をまとめて記載しております。8ページ中段から9ページ上段にかけて、2022年度から2025年度までを計画期間といたします行政経営革新プログラム2025の取組状況に関する御意見を記載してございます。

次に、9ページ上段から外郭団体の点検評価に関する御意見を、また、9ページ下段から10ページにかけて、ファシリティマネジメントの推進に関する御意見を記載しております。

続いて、11ページでございます。「結び・まとめ」といたしまして、本年度の議論を総括しております。こちら読み上げますと、コロナ禍の収束に伴い社会生活が正常化した一方、収束の見えないロシアのウクライナ侵攻をはじめとする国際情勢の緊迫や、それらに端を発したエネルギーをはじめとする物価の高騰のほか、大規模な自然災害の頻発、急速に進む人口減少、社会保障費の負担の増大、デジタル革命の進展等、国内外の環境が著しく変化しており、日本は複雑で多岐にわたる課題に直面している。

このような社会情勢の中、静岡県の行政経営においても、その時々々の環境変化にどのように適応していくのか、また、健全な財政基盤を確保していくのかさらなる検討を進める必要がある。

本年度議論したファシリティマネジメントの推進は、健全な財政基盤を確保するためには必要不可欠な取組であり、今年度策定される第2期公共施設等総合管理計画において、新たなファシリティマネジメントの方向性を定め、市町等との連携や住民との対話を大切にしつつ、積極的な民間活力の導入等による県有施設の適正化に取り組み、県民サービスと県行政の生産性の維持、向上に努めていただきたい。

加えて、県民が真に求めているものは何かを分析し、常に計画を見直しながら施策を講じ、県民幸福度日本一の実現に向け、改革を推進していただきたいというような形で総括をしております。

次の12ページから21ページまでは、各テーマごとにいただきました御意見を集約して記載しております。テーマごと、①には取組の内容を、②には令和6年度委員会意見として、太線枠の中で皆様の御意見を総括的に取りまとめたものを示し、その下段に委員会でいただいた発言のうち主なものを記載しております。

まず、12ページでございます。行政経営革新プログラム2025の取組状況についてでございますが、②太枠の総括評価といたしましては、静岡県は、行革の取組をきちんと継続しており、プログラムの取組はほぼ順調に推移しているが、進捗が芳しくない項目も幾つか見られる。

目標とそれに対する施策が本当に県民のニーズに込んでいるかを分析し、指標をもっと絞り込み、マンパワーを集中させたほうがよいのではないか。

人口減少が進む中、求められる行政の在り方も変化してくる。今後の時代に適応した組織の在り方を考え始めなければならない時期に来ているのではないかと。

計画の見直しのタイミングが重要であり、新知事が就任した今、再度検討するいい機会だと考えるとまとめております。

次に、17ページを御覧ください。こちらは外郭団体の点検評価についてでございますが、②の太枠部分の総括評価といたしまして、全体的には、新型コロナウイルス感染症が終息したこともあり、集客施設を中心として少しずつ事業成果等に改善が見られると評価できる。

設立時から社会情勢が大きく変化する中、団体そのものや事業の必要性が低下していると思われる外郭団体について、事業を廃止する基準がないため、曖昧なまま事業を継続している。基準を明確にするべき時期が来ているのではないかと。

県の業務を代行、補助する役割を果たす外郭団体が本来の目的や役割に沿って運営できるよう、県は指針を示し、助言、指導に努めるとともに、抜本的な改革が必要な団体については、引き続き改革の進捗を検証していただきたいとまとめております。

最後に、19ページを御覧ください。こちら、新規のテーマとして御議論をいただきましたファシリティマネジメントの推進についてでございますが、こちらの総括評価といたしましては、早急に取り組む

べきテーマであり、行政は不要なものから手を引き、本当に必要なものに集中することを考えていかなければならない。

ファシリティマネジメントの計画を立てるに当たっては、人口減少と自然災害リスクに基軸を置けばいいのではないか。

県民サービスを犠牲にせずに総量適正化を実現するのは困難かもしれないが、施設の統廃合ばかりを優先すると、住民の幸福度がおろそかにされる可能性がある。単純に施設の数を減らすのではなく、住民との丁寧な合意形成が必要である。

総量の適正化を効果的・効率的に進めるためには、選択と集中、集約と連携が重要であり、全体最適と縦割りを排した組織横断的な視点に立った体制づくりが不可欠である。

施設の有効活用により、収入を確保するためには、施設のパフォーマンスをいかに上げるかが重要であり、官民連携を通してパフォーマンスを効果的に発揮させることを考えるべきではないか。行政による直接的なサービスを減らしつつ、サービスの質的な維持、向上を図ることが求められるとまとめております。

以降、15ページ、16ページは参考資料という形になっております。

意見書（案）につきまして、私からの概要説明は以上となります。よろしく御審議のほど、お願い申し上げます。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。

ただいまの事務局の説明に対しまして、各委員から御意見、御質問をお願いしたいと思います。今日が最終回なので、この1年を通しての感想のようなものでも結構でございますので、よろしくお願いをいたします。

それでは、大坪顧問、最初によろしいですか。

【大坪顧問】

意見書案については、特に付け加えることはないので、これで結構だと思っています。

ただ、先ほども少し会議が始まる前に話しましたが、今度の知事の議会での所信表明演説を読んでも、かなり財政上の問題が多く、財源不足が問われています。私も身近な県の仕事をしていて、例えば病院などでは、既に皆さん苦勞しています。今後、昔のように、スクラップ・アンド・ビルドという言葉がまた出てくるのではないかと感じています。

税収というのは、お金がなければ結局何もできないので、恐らく新しい今後のテーマとして、またこれとは関係ないが考えなくてはいけないことは、いかにして税収を上げる行政をするかということも大きなテーマです。結局、このまま続けていくと、お金がなければ借金が増えるだけで、一方でやらなければならないことがたくさんあるわけです。そこら辺の見極め、新しい取組というのが今後求められるのではないかと、これを見て思いました。

特に付け加えることはありません。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。それでは、小野委員、よろしいですか。

【小野委員長代理】

1年間ありがとうございました。毎年のこととはいえ、締めくくりとして1年間の総括を県知事に提出するという形になるのは良いことだと考えています。ただ、毎年同じようにやっていくと、マンネリ化して心に響かないこともあります。我々がそれをやる立場ではないので、どちらかというところ、行政サイドがそれを行うためであるということを考えると、県知事にもきちんと理解していただき、それがどのように具体化されていくのか気になるところです。

全体の評価的にはうまくいっている部分もありますが、民間企業では、うまくいっていることに関してはもう気にしないでいいとされることが多いです。うまくいっていないことにフォーカスしていかないといけない時代です。それが解決する前に別の問題が起こったり、今まで良いと思っていたものが意味のないものになってしまうこともあります。しかし、世界的に伸びている企業は、変わらないものを大事にし、変えてはいけないものを大事にしています。それを進める中で、県の事業においても、高度経済成長期に出てきたものを一度見直す時期が必要だと思えます。

その理由が人口減少などいろいろあるかもしれませんが、基本的にはファシリティマネジメントにフォーカスして、築30年から50年経っているものをやめるのか、修繕してもう少し使うようにするのか、あるいは建て直すのか、そして建て直す場合も新しいものにするのか。そういった県が持っている資産をどう活用していくかということが重要です。

私は基本的に県がどこまで事業というような、収入と支出のバランスを見るような事業を行う必要があるのかどうかということに関して非常に懐疑的です。どちらかというところ、民間が行う新規事業に関しての支援をする、あるいは既得権的なことも含めて、既にあるものに関しては、管理、監督、監査など、きちんとコンプライアンスが守られているか確認する立場が基本だと思っています。

県が行っていて収支が合っているものは、民間がやりたくて仕方がないこともあります。うまくいかないものでも大事なものは県が背負ってやることもあるかもしれませんが、民間がチャレンジングなインキュベーターやスタートアップ、ベンチャーなどに支援する制度が既にあるわけです。

かつては、日本で作ったものを海外にどう輸出するかや、工場を大きくして生産能力を上げる、輸送機器で物を運ぶためのインフラ整備への支援、規制緩和や強化などで国と一体となって経済成長を図ってきました。ですが、そのようなこと以外で、自分たちが行っている事業、例えば宿泊施設などがなぜこうなったのかというものもあるかもしれません。今一度、我々が苦言を呈するという意味ではなく、無くても困らないものは何かという目線も必要です。

自分たちが今働いている中で本当に大事なものができなくなってからは、結局最後の手段は増税しかないということになります。それは県民の一番の幸せから遠のくテーマになる場合もあるので、ぜひお願いしたいと思います。ありがとうございました。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。それでは、鈴木委員、よろしいですか。

【鈴木委員】

よろしく申し上げます。今年度もありがとうございました。

意見書については、私も特に付け加えてほしいことなどはございません。改めて少し読ませていただいて、感じたことをお伝えさせていただければと思います。

まず、プログラムの取組状況のところ、県庁内の組織づくりについても一部話題に上がっていたかと思えます。最近ニュースでも議会でも取り上げられていましたが、知事直轄組織を少し変えていくというニュースも拝見しました。意見書に書かれていた、組織を少し変えなければならないという点は、このニュースともつながっているのではないかと受け止めています。この辺りについて、もしお時間があれば少し伺いたいと思っています。

また、私は特に県庁の職員の皆さんの今後の採用について関心を持っています。これは個人的な関心ですが、最近の学生の就職動向を見て、私も非常にもどかしい思いをしているのですが、県内のいわゆる大きな企業、例えば私が20年前に就職活動をしたときに「ここに入れたらすごいな」と思っていた企業でも、人材が採れなくなっていると感じています。学生たちは、例えば静岡で生まれ、静岡の大学に通っても、静岡で就職しないのが当たり前になっています。

最近少し驚いたのですが、新しい動きなのか、私が知らなかっただけなのかもしれませんが、県内出身で県内大学に通い、行政の仕事をやりたいと言っていた学生が、就職活動の時期になり、どこを受けるのか尋ねたところ、東京都庁だと言うのです。行政を目指す人も、県内だからといって静岡県内ではなく、他県を選ぶのだということに少し衝撃を受けました。

就職活動の時期が早まっていることについても、それ自体がどうかとも思いつつ、やはり東京本社の大きな企業では、3年生の夏にインターンシップを行った時点で青田買いが進んでいると感じます。実際に私の身近な学生もそこでうまくやり、3年生の今の時期にはもう内定が出ている状況です。県内就職ももちろん考えていたのですが、大手が先に動くと、そちらに引っ張られてしまうという感じがあります。

県内の企業も、従来でしたら、大学生の3年生の年度末から4年生の頭にかけての就職活動が普通の流れだったと思います。しかし、大都市圏の企業に先行されている印象がありますので、県庁でどのように対応できるかは分かりませんが、優秀な学生にはピンポイントでスカウトするような攻めの採用の考え方も必要かもしれないと感じています。この点は県内の民間企業にも同様に感じています。

今は人を採る話をしましたが、次は採用後の話です。特に、コロナ禍に入ってから学生の雰囲気や質が大きく変わったと感じています。中学・高校時代にコロナで何も動けなかった学生たちのことです。この話は以前にも言ったかもしれませんが、大学の先生に聞いても、やはり内向的になっているという印象を持っているようです。もちろん全員ではありませんが。

そのため、入社したときに、これまでの世代間のギャップをうまく埋められていたものが、今後はケアとまでは言わないまでも、フォローする仕組みが必要な世代が入ってくるのではないかと思います。採れる人の質も変わっているのではないかと感じています。コロナ禍で登校もできなかった時期がある学生たちは、一言でまとめてしまうとおとなしくなったということになるのかもしれませんが、その傾向が続くのかどうかはまだ分からず、何をすべきかは申し上げられませんが、そのようなギャップがあることで、私自身も苦勞することがありました。

一緒に働く人たちをどう採用し、どう育てるかという点で、工夫が必要な時期になるかもしれないと感じています。これは管理部門の話になると思いますが、この場でお伝えさせていただきました。

以上です。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。組織の改編について、事務局から御説明をお願いできますか。

【事務局】

経営管理部長の鈴木でございます。組織についてのお話ございましたので、簡単に御説明させていただきたいと思います。

今、鈴木委員からお話がありましたように、これまで知事直轄組織や経営管理部という部がございましたが、いくつか課題もあります。例えば、先ほど大坪先生からもお話がありましたが、財政部門と税収、税を取る部門が切り離されている状況があったり、ファシリティマネジメントの部門が財政部門と我々経営管理部に分かれているなど、いろいろな側面があります。これには良い側面もありましたが、よりしっかり進めていく必要があるということが明確になってきました。そのため、これをどうするかという組織の考えがございました。

そういった中で、もう一点、特に昨今はかなり部局横断的な案件が増えてきています。例えば、リニアや野球場など、これらは単に一つの部で収まる話ではなく、複合的な議論を要するところです。しかし、そのような案件をスピード感を持って整理し、どのように進めていくかを調整する機能が十分に持てていませんでした。プロジェクトチームはつくっていましたが、組織としてどのように進めていくかについての議論が不足していました。

知事からも、しっかりと企画を立ち上げること、財務をしっかり行うこと、総務として人材の管理をしっかり行うこと、この3つを大きな管理部門として、県内全体の職員の意識や行動を整理し、全庁で行政の生産性を上げるという考えが示されました。そのため、今回、部設置条例という形で議会に提案しています。

企画、総務、財務という形で新たに整理し、人材の育成や財政的な厳しい状況をいかに打破するかを進めていきます。さらに、部局横断的な様々な課題を早期に整理し、スピード感を持って対応する組織としてしっかりやっていこうという考えで、今回の組織改正を議案として提案しています。

【佐藤委員長】

鈴木委員、よろしいでしょうか。

【鈴木委員】

はい、ありがとうございます。

【佐藤委員長】

ありがとうございました。それでは、平澤委員、よろしいでしょうか。

【平澤委員】

はい、よろしく申し上げます。

まず、この案を読ませていただいて一番先に思ったのは、皆さんからの様々な角度からの意見を上手にまとめてくださっているということです。いつも報告書の作成に苦心惨憺している私としては、ぜひうちの団体の事務局に入っていただきたいと感じながら拝見しました。本当に御苦労さまでございました。ありがとうございます。

先ほども少し話題に出ていましたが、複合的な判断が必要なケースが多々あります。部局横断的に連携して進めていくというお話がありましたが、本当にぜひ実現していただきたいと強く望んでいます。また、行政の中だけでなく、市民団体や企業と連携して進めていくというニュアンスも見受けられましたので、とても喜ばしい方向だと感じました。

強いてもう一言申し上げるとすれば、こういった協議体や会議の席で様々な立場の方のお話を参考にしてくださる機会は増えたと感じています。しかし、実際に行政の方たちと一緒に汗を流して何かの取組をする機会はまだまだ少ないと感じています。現場を知ることが重要です。私たちはNPO団体として市民の中で暮らしながら活動しており、一市民として現場の空気や感覚をよく知っていると思います。

いろいろな活動分野の団体があるかと思いますが、面倒なことは重々承知の上でお願いですが、そういった活動団体を上手に活用していただきたいです。外注とは言いませんが、ほんの少しの予算で動いてくれる団体も多くあります。そういった団体をマンパワーとして活用し、少なくなっていく税収を補ったり、事業の整理の参考にしていただければありがたいです。

以上です。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。それでは、続いて山田委員、よろしいでしょうか。

【山田委員】

意見書については、私としては全く意見がございませんので、そのまま構わないと思います。

今年の総括としては、昨年度のペーパーレス化に比べて、今年度はファシリティマネジメントということで、非常に行政経営的な考えをいろいろ学ばせてもらった年度だと思っています。ペーパーレス化よりも、外郭団体をはじめとした評価や施設の強化という点は、非常に経営にも直結するところだと感じました。

その一方で、県民サービスと経営をどのように切り離すかという点が非常に大きな課題だと感じました。経営面を重視するのか、つまり付加価値を重視するのか、サービスを重視するのか。サービスを充実させれば当然付加価値は落ちてくるでしょうし、このバランスをどう取るかが重要だと思います。

本来であれば、大坪委員がおっしゃったように、サービスを元にした税収アップが行政経営の本来の姿なのではないかと思いました。その点については、まだまだ議論が少なかったと感じました。

これは非常に線引きや基準が難しい分野かと思いますが、そこに足を踏み入れることによって本来の行政経営につながるのではないかと感じます。やはり本来の目的としては税収アップに近づくのではないかと思いました。静岡県民350万人の中で、そのサービスを決めるのは非常に難しいかもしれませんが、この会議体の中でそのような議論を進めることが必要だと感じました。この年はその一步を踏み出す年だったのではないかと感じております。

【佐藤委員長】

山田委員、どうもありがとうございました。それでは、吉村委員、よろしいでしょうか。

【吉村委員】

1年間ありがとうございました。私が感じたことを総括として申し上げると、やはり発言した内容をうまくまとめていただいていると思っています。今回、ファシリティマネジメントについて申し上げたことはうまく伝えられたと感じていますし、それをしっかり反映していただいていると思います。そういう文脈の中で、鈴木県政にはぜひ期待をしたいと思っています。

ただ、この意見書について、少しニュアンスが分からない箇所があったので、質問させていただきます。21ページの下から2つ目の部分ですが、同じような文章が3か所に出てきます。「有効活用は、施設で収入を確保することであるが、そのためには公共施設のパフォーマンスをいかに上げるかが重要であ

り、官民連携を通して、公共施設のパフォーマンスを効果的に発揮させることを考えるべき」とあります。

全体として言いたいことは分かるのですが、「有効活用は、施設で収入を確保することであるが」という部分がよく分かりません。有効活用は必ずしも収入を直接得ることだけを目的としているわけではないのではないかと思います。ここで収入の話をしてしまうと、全体のうちの一部の話になってしまうのではないかと感じます。収入を増やす場合もあれば、費用を減らす場合もあり、場合によっては費用や収入が全く変わらないが、パフォーマンスを倍にするような場合もあります。

ということで、ここで言いたいことは、結局、官民連携やその他の様々な方法を取り入れる際に、あらゆることを予断なく柔軟に判断するべきだということだと思います。その中の一つとして、収入を上げることも一つの方策として目指すべき眼目だということだと思います。

したがって、この部分で収入の話強調すると、全体の議論を矮小化してしまうのではないかと感じました。この議論がどうだったのか、少し気になっています。細かい話ではありますが、同じ表現が3か所に出ているので、その点だけ見直したほうが良いのではないかと思います。

以上です。

【佐藤委員長】

この点についてはいかがですか。

【事務局】

ありがとうございました。

今お話をいただきました有効活用のところでの「施設での収入確保」という部分ですが、確かに、表現として有効活用が収入確保と同義のような言い方になってしまっています。御指摘いただいたとおり、収入確保はあくまで一つの方策に過ぎないということですので、こちらについては表現方法を修正することを含めて検討させていただきたいと思います。ありがとうございます。

【佐藤委員長】

よろしいですか、そういったことで。

【吉村委員】

はい。

【佐藤委員長】

それでは、これで一通り委員の皆様のお意見を伺ったわけでございまして、誠にありがとうございます。意見書案については、吉村委員のお話もありましたが、そこは今後修正を考えるということで、全体的には要点をよくまとめられておりますので、私としては特にこれ以上の意見はありません。ただ、少し付け加えの感想をお話させていただきます。

行政経営革新プログラムに関してですが、基本的に組織運営で最も大切なことは何かと考えると、まず解決すべき課題をどう設定するか。そして次に目標設定ですね。課題解決のために設定したゴール、目標設定をどうするか。そして、戦略の設定。目標を達成するためのプロセスや方法、シナリオをどうするかということだと考えます。

そこで、行政経営の推進を考えた場合に、目標として、前の知事のと時から「県民幸福度の最大化」、

そして今回の知事の「幸福度日本一の実現」が掲げられています。かつては「豊かさ」が目標だったと思いますが、それに替わって「幸福度」が掲げられています。

なぜ幸福度なのかという背景については省略させていただきますが、幸福度をどのような物差しで測るのかという課題があります。幸福度には人間の感情なども含まれるため、非常に測定が難しいわけです。したがって、近年では世界的に盛んに研究されています。日本の大学でも多く研究されています。

1つの参考として申し上げますと、一般財団法人日本総合研究所が長い間、全47都道府県と20の政令都市の幸福度ランキングを発表しています。これは2年に1回発表されており、一番新しい2024年版のものを持ってきました。

静岡県は85の指標に基づいて評価されていますが、全都道府県で総合21位です。決して高くない順位です。2016年、約8年前は10位でしたが、それ以降だんだん下がり、最近では20位前後で、現在は21位という状況です。

では、静岡県の問題点は何かということですが、この指標を見てみますと、3つあります。1つは基本指標です。基本となる指標が5つありますが、1人当たりの県民所得は6位とかなり高いです。しかし一方で、食料自給率は39位と非常に低い。また、財政の健全度が36位と低い。財政はあまり健全ではないという評価です。そして、人口増加率が22位と低い。これらが基本指標が低い原因になっています。

2つ目として、分野別の指標を見てみますと、健康は11位です。静岡県は健康だということかもしれませんが、教育は38位と極めて劣位。文化が23位、仕事が20位と、これらの指標が非常に低いです。このあたりが問題点として挙げられます。

3つ目が一番重要ですが、現行指標といいます。これは現在の社会経済の安定度を示す指標です。現行指標は13位とそこそこ高いのですが、問題は先行指標です。先行指標は将来あるべき姿を見据えた未来への投資を示す指標です。この先行指標が25位と非常に低いのです。簡単に解釈すると、今は非常に安定しているけれども、将来の投資を怠っているのではないかということです。これが全て正しいわけではありませんが、こういうことが挙げられています。

どこが一番高いかという、福井県が1位、2番が東京、3番が富山県、4番が長野県です。ですから、必ずしも規模の大きさや所得の豊かさが幸福度に結びつくわけではないということです。要素の一つではありますが、それだけではないということだと思います。

ちなみに、20政令都市のランキングがあります。実は、浜松市は前々回は1位でした。浜松駅を降りると「全国一幸福度が高いまち」と大きく書かれていました。しかし、今度の調査では10位に下がっています。なぜ下がったのか、そしてどうすれば改善できるのかもここに書かれていますが、そのような変動がありました。静岡市は9位です。

何を言いたいかというと、静岡県は人口や県内総生産（GDP）といった従来の重要指標において、全国シェア3%、順位が10番というのが定番でした。私たちもその観念をずっと持っていました。豊かな産業県だと言われてきましたが、幸福度というデータの観点から見ると、必ずしもそうではなく、改善や向上を目指すべき課題が多く存在するのではないかと思います。

解決するためには、これまでの延長線上ではなく、脱常識や発想の転換が必要ではないかと感じます。さらに、今後の非常に不確実性や不透明な時代環境を考えると、健全な危機意識を持って優先すべき課題を抽出・設定し、小野委員がよくおっしゃっているバックキャストの思考も取り入れるなど、チャレンジな目標設定を掲げて取り組むべきではないかと思います。

今回の意見書でも、県民のニーズに対応した目標や施策の見直しを提案しています。こういった県民ニーズへの対応が幸福度にも影響を及ぼしているのではないかと感じます。したがって、行政経営の推進においても、県民の幸福度の向上を実現する観点から、組織運営の課題や目標設定をどのように施策として組み込み、効果的に展開していくかが重要な変革のポイントではないかと感じました。

私見ではありますが、この点が重要だと思い、感想として申し上げました。

さて、意見書（案）について、皆様のご意見をお伺いしたいと思います。何か付け加えてのご意見があればお聞かせください。

もしこれでよろしければ、修正に対するご意見も伺いましたので、これを踏まえて進めていきたいと思えます。また、いつも概要版としてA3サイズの資料を作成していますが、それも私と事務局に一任して進めさせていただき、後ほど皆様にお知らせしますが、それでよろしいでしょうか。

ありがとうございます。それでは、そうさせていただきますので、どうぞよろしく願いいたします。それでは、次の議事に移ります。次第2の「その他」ですが、事務局から報告事項があるということですので、御説明をよろしく願います。

【事務局】

よろしく願います。

資料のほうは25ページになります。「行政経営の推進の取組」という表題になっておりますので、ご覧いただきたいと思えます。よろしいでしょうか。

現在、県では鈴木知事の下、「幸福度日本一の静岡県の実現」に向けて、組織の体質や考え方を変え、経営の視点を持って新しいことに積極的にチャレンジすることを柱としています。これは知事の造語である「LGX」（ローカル・ガバメント・トランスフォーメーション）を推進することとしております。しかし、本県の行財政運営を取り巻く状況には厳しい局面もあるということは、先ほど委員長からも御指摘があったところです。

一方で、日本全体を俯瞰しても、皆様からご意見いただいているとおり、人口減少社会の到来など複雑多岐にわたる課題に直面しています。そうした中、本県においても、大局的な視点から中長期的な行政経営の在り方について検討を進めていく必要があると認識を新たにしているところです。

また、先の委員会でもご案内いたしましたとおり、現在、次期総合計画の策定作業を進めております。この総合計画の分野別計画に当たる行政経営革新プログラムについては、毎年度、当委員会において進捗状況の評価をいただいております。しかし、来年度は計画期間の最終年度に当たりますので、現在の行政経営革新プログラム2025に代わる新たな計画の策定が必要となってきています。

こうした状況下におきまして、来年度、「行政経営戦略会議」と銘打ち、新たな会議を設置し、大局的な視点から中長期的な行政経営の方向性についてご意見をいただくことにいたしました。こちらでいただきましたご意見は、来年度策定予定の次期計画にも反映してまいりたいと考えております。

当委員会の委員の皆様には、引き続き現計画の評価をいただくとともに、次期計画の策定に当たり、さらなる行財政改革の推進に向けた具体的な検討などにご協力いただければと思えます。

次期計画の策定に向けた大まかなスケジュールを次の26ページにお示ししております。こちらはまだ案ではございますが、具体的な進め方等の詳細につきましては、改めてご連絡、ご相談させていただければ幸いです。

引き続き、本県の行政経営にご協力を賜りますようお願い申し上げます。私からの説明は以上となります。

【佐藤委員長】

どうもありがとうございました。

ただいま報告がございましたが、これに関して何かご質問があればお伺いしたいと思います。いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

質問もないようですので、以上で本日の議事予定は終了となりますが、少し時間がありますので、何かご意見やご質問があればお伺いしたいと思います。大坪先生、いかがでしょうか。

【大坪顧問】

先ほども少し申し上げましたが、現在、人口減少と高齢化、それから新しいグローバリゼーションの問題というのは当然大きなテーマです。知事が言っておられる幸福度についても、ランキングとしては存在しますが、一体どうやって測定するのかが分からないのです。

そこで、インプットとアウトプットの研究を別途行ってみたらどうかと思います。例えば、幸福度を1上げるのにどのくらいのインプットが必要なのか、お金でも財政でも。そうすると、将来どのくらい税収を増やさなければいけないのかが見えてくると思います。

これからの大きな問題は、政府も今の予算審議で財源の話ばかりが出ていますが、県でも一番大きな問題は財源ではないかと思います。税収がこれから上がらない時代に入ってくるのではないかと。税収がどんどん減っていく。それは高齢化と人口減少が原因です。また、もう一つ心配なのはトランプ政権の政策です。GDPがどうなるかは別問題かもしれませんが、税収が減っていくと、お金がなければ結局、幸福ではなくなってしまうのです。

いろいろな問題がありますが、結局のところ、人間もそうですし、県や国もそうです。税収の問題が非常に大きいのです。どうやって対応していくのかが重要です。支出を賄えますか。賄えないところは潰れてしまいます。静岡県、お金はありますか。なければ皆どこかへ行ってしまうこととなります。この辺の議論は知事にとっても大きな課題です。どう取り組んだらいいのか私も分かりませんが、税収貢献度や全ての施策がどのくらい税収を増やせるのか、あるいはどのくらいまで県は借金に耐えられるのかを考える必要があります。

今、こうしたことを言い出したのは、実はいろいろな会社でも同じ問題が起きているからです。金利が上がりました。今までは金利が下がる、あるいは安定して超低金利の状態です。長期金利が上がると県債も上がります。県債はいくらですか。金利が上がりにくく、どう考えていくのかという問題もあります。

総合的にいろいろな税収の面でも研究を進めていく必要があります。知事の経営推進を考えるにあたって、どんなに良いことをやりたくても、お金がなければ実現できません。例えば、病院問題や野球場の建設も同様です。資金がなければ進められませんし、借金を返さなければ県民が負担することになります。最近、自分で細々と税収の計算をしてみました。高齢者は住民税を払わなくても良い場合が多いです。そのため、小さな市町村では税収がなくなってしまうのです。固定資産税も入らなくなります。市の税収の中心は固定資産税と住民税です。それから、水道や下水道料も、住民がいなくなると使用量

が減り、収入が減ってしまいます。

こうした時代の中で、どうやっていくかというのは非常に大きなテーマです。行政の在り方や幸福度とも関係しています。例えば、学校の経営も同じ問題を抱えています。

この辺をきちんと議論しておかないといけないというのが私の考えです。

【佐藤委員長】

大変重要な御指摘をいただきました。幸福度の指標という意味では、最近、地方創生ということで首相が再び言及していますが、これに関連してウェルビーイング指標というものが役所で考えられ、ホームページにも掲載されています。

何が幸福かということについては、人間の感情の問題も絡むため、指標として非常に難しいところがあります。これに関しては、先ほども申し上げました。

税金や収入に関してですが、最近話題になっているのは、宝塚市で病院の再建に個人の夫婦が250億円ほど寄附したというニュースです。欧米では寄附文化が根付いており、静岡県でも掛川市に新幹線を造る際に、ある御老人が10億円ほど寄附したということがあります。ですから、何らかのインセンティブを設けることで、お金のある人が少しでも寄附をしてくれるような方策を考えることも必要かもしれません。

それから、ふるさと納税や宿泊税、観光税などもあります。最近、外国人観光客が非常に増えています。このような税金確保の手段も考えられますので、静岡県としてももう少し知恵を絞り、負担していただけることがあれば負担していただくということも検討できます。

昔から、「3割自治」や「4割自治」と言われるように、静岡県の予算は自らの税金だけで成り立っているわけではないと思います。地方自治体の税金の実態として、非常に裁量余地が少ないということが現実です。その中で、どうするのかということは、大坪先生からお話がありましたが、昔は「入るを量りて出ざるを制す」と言ったように、予算の管理が重要です。さらに真剣に創意工夫をする必要があると感じます。

ほかにご意見はありますか？もしこれでよろしければ、議事を終了したいと思います。

委員の皆様におかれましては、1年間、大変お忙しい中、議事にご協力をいただきまして誠にありがとうございました。心より御礼を申し上げます。それでは、会議の進行を事務局にお返ししたいと思います。どうもありがとうございました。

【司会】

佐藤委員長、ありがとうございました。事務局より今後の予定について御連絡いたします。

本日、御審議いただいた意見書（案）につきましては、御意見を踏まえて修正を行いまして、佐藤委員長の御了解をいただいた上で確定をさせていただきます。確定した意見書は3月下旬に知事に手交する予定でございます。意見書手交の詳細につきましては、追って御連絡をさせていただきます。

では最後に、閉会に当たりまして、経営管理部長の鈴木から御挨拶を申し上げます。

【事務局】

本日、御多忙のところ本会議に御出席いただき、また、貴重な御意見をいただきまして、本当にありがとうございました。今年度は3回にわたり会議を開催してまいりましたが、今回が今年度最後の会議と

なります。

今年度の第1回会議では、革新プログラムの柱の1つである各プログラムの指標の目標設定についての御意見をいただきました。また、前回の会議では、ファシリティマネジメントに関して、現在変更中の県の公共施設等総合管理計画への評価ということで御意見を賜り、誠にありがとうございました。

審議の中で様々な御意見を伺いましたので、それらを反映させていきたいと思っております。特に本日、意見書につきましてはおおむね御了承を得たということで、この1年間本当にありがとうございました。

ただ、本日、意見書以外のところでも様々な行政経営をめぐる課題についてご意見をいただきました。特にバックキャスティングというお話がありましたが、中長期的に見て、本当にこのままの形で進んでいって行政経営は大丈夫なのかという懸念が確かにございます。人口減少や高齢化といった様々な要因もあり、ファシリティを含め、これからもっと検討していかないと行政は非常に厳しい状況に直面するのではないかと感じました。

特に最後に収入の話がいろいろ出ましたが、組織の話でも触れさせていただいたとおり、しっかりとした税金を確保するためには、鈴木知事が進めている産業政策が重要です。産業の基盤をしっかりと築き、地域を盛り上げることで税金を確保していかなければなりません。これは今後、本当に重要な施策になっていくと思います。

その産業政策を支える上で、我々経営管理部を含めた内部管理が、いかに経営をうまく回すための下支えをしていくかが非常に重要だと思います。

そういった意味で、来年度、この委員会とは別に、中長期の視点でバックキャスティング的な考えも取り入れ、国レベルの専門家も検討しております。いろいろな方々から意見を聞きながら、本県の行財政運営の在り方についてしっかりとご意見をいただきたいと思っております。

とはいえ、足元の施策もしっかりと進めていかなければならないため、皆様方のご協力を得まして、4年間の総合計画に基づく計画をしっかりと作成していきたいと思っております。またその際には、いろいろとご意見やご協力、ご指導をいただくことがあるかと思いますが、ぜひ今後とも本県の行政運営、行政経営にお力添えをいただきたいと思っております。

今年度はこのような形でまとめていただき、ありがとうございます。また今後とも、いろいろとご指導いただきたいと思っております。よろしくお願いたします。ありがとうございました。

【司会】

それでは、以上をもちまして、第3回静岡県行政経営推進委員会を閉会いたします。1年間ありがとうございました。

— 了 —