

## 令和6（2024）年度第2回栃木県行政改革推進委員会会議結果の概要

- 日 時：令和6（2024）年12月25日（水）14時00分～15時53分
- 会 場：栃木県庁本館6階大会議室2
- 出席者：相羽委員、安藤委員、児玉委員、小林委員、田部井委員、長谷川委員、水沼委員、山形委員、山田委員、義達委員、若菜委員

〔県〕江連行政改革ICT推進課長

### 1 会長あいさつ

本日は、出資法人等の運営評価結果について報告を受けることになっている。評価については、2年目になる。初年度はそれなりの緊張感を持って評価シートの作成がされたが、2年目、3年目となると、だんだんといいい加減になってくるところもでてくるので、ここで気を引き締めてしっかりと評価を進めていけるように、委員の皆様からも活発な意見をお願いしたい。

### 2 議事

#### (1) 出資法人等運営評価結果について

－事務局から資料1～4により説明し、意見交換等を行った。

#### ○県

はじめに、事前に御質問いただいていた内容についてお答えする。今市青少年スポーツセンターのあり方について、ワーキンググループを設置して協議を行い課題を整理しているとのことだが、課題とは具体的にどのようなことなのか教えてくださいとの御質問をいただいている。

法人及び所管課におけるワーキンググループで、今市青少年スポーツセンターには大きく分けて3つの課題があると整理されている。1点目は「施設の老朽化」である。「今市青少年スポーツセンター」は開所後約50年が経過しており、全体的に施設の老朽化が著しい。特に、これまで収入源とされていた「宿泊棟」については、老朽化により電気工作物等の不具合が指摘されたため、R5年12月から利用を休止している状況である。2点目は「施設利用者の減少」が考えられる。施設の老朽化や新型コロナウイルス感染症の影響で、利用者数は減少傾向にあり、H25年度には105,682名だった利用者が、R5年度には35,459名にまで減少しているということである。施設の利用者は中学生以下が中心であるが、少子化が進行している状況で、今後も利用者を安定的・継続的に確保できる見通しがたつかどうか大きな課題である。3点目は「施設の収支の悪化」である。利用者数の減少に伴い収入が大きく減少している一方で、物価や光熱費の高騰に伴い支出額が増加しており、施設の収支差額が悪化している状況で、当該施設の赤字額が栃木県スポーツ協会全体の収支も圧迫しており、当該施設の収支改善は栃木県スポーツ協会にとって喫緊の課題である。

3つの課題について申し上げたが、当該施設は県西地域のスポーツ拠点である。フィールドホッケー場や屋内スケートリンクなど、他にはない施設も有しているため、施設のあり方について様々な方向性を検討していく必要がある。

#### ○委員

出資法人の専門部会にいたので、少しお聞きしたいことがあった。今市青少年スポーツセンターの施設の老朽化ということは理解していたので、それ以外にあるのであれば知りたか

った。今の説明で分かった。

継続検討項目について、それぞれがいろいろな課題を抱えているが、栃木県環境保全公社も、エコグリーンとちぎの運営状況を見て在り方を考えなければならないと当時思ったが、令和5年度の取組状況を見ると、確認・分析をしたということで少し進んでいるのかなと思う。栃木県臓器移植推進協会は、個別の課題を抱えていたように思う。栃木県産業振興センター、とちぎ産業交流センターの統合は、一方が株式会社で株主の了承等の問題があるのだと思うが、前向きに話し合って進めていただければいいと思っている。しかし、あまり進展していないような気がする。

全体的に2年くらい進んでないような印象を受けたので、お聞きした。説明の中で来年度区切って検討結果のとりまとめを行うという話があったので、大変よいことだと思う。当時の専門部会の中でも、時期を区切ったほうがよいのではないかという意見が出ていた。

## ○県

栃木県環境保全公社については、取組状況の中にもあるが、最終処分場について、県が関わっていくのか、公社が関わっていくのかという問題もあり、当時から社会状況が変わっているところもあるので、一旦どこかで区切りをつけて、社会状況を踏まえた上で、継続検討項目としていくのか区切りをつけるのかを検討したい。

## ○委員

継続検討項目で来年度検討結果を精査することなので、いいことだと思う。特に栃木県臓器移植推進協会については、臓器提供者数が増加傾向にある可能性があるが、コーディネーターの数を増やすことができない状況にあるようで、他団体との統合の在り方検討とされているが、県内の他団体ということではなく、国でもこの協会の必要性が高いということで、広域で、県域を超えて合併することも考えたほうがよいのではないかという考えもあるようなので、新たな観点で検討を進めていただくようお願いしたい。

## ○県

御指摘をいただいたとおり、国のほうで広域での臓器移植というものについて考えるという話も出てきているようなので、そういったところも含めて考えていければよいのかなと思っている。いずれにしても、コーディネーターが1名しかおらず、早急にコーディネーターだけでも数を増やせないかということを検討しているが、なかなかうまくいかないということである。お話しをいただいたとおり、もう少し広いエリアでできるということになれば、今まで以上に迅速に対応でき、また、数にも対応が可能かと思うので、国の動きを注視していきたいと考えている。

## ○委員

今指摘もあったが、継続検討項目の中には、例えば、法人の在り方のように法人に解決策を求めても難しいものもある。それは、むしろ出資者である県が検討しなければいけないということだったりする。また、そもそも都道府県単位での運営が難しいという場合には、県でも解決ができない。それはもっと広域的に対応しなければならないということになるから、解決できない者に解決策を求めたところで、結局問題の捉え方を間違っているので正解を導けない。もう一度、課題の捉え方が正しいかどうかということも含め、次期プランの策定も見越して検討いただきたい。

総合的所見の中で、引き続き県と連携しながら検討を進められたいという文言が目立つ

が、これを検討するのは法人側の問題ではなく県側の問題ではないか。やや他人事のような印象も受けてしまうので、ぜひ積極的に考えていただきたい。

### ○委員

運営評価レーダーチャートを見ると、財務健全化の傾向だけが達成されていない団体が多い。安定的なところはA評価となっているが、専門的な人材が不足しているとか、財政的に厳しいといったことが記載されている。出資法人というのは、必要とされて補助事業を行ったりしている。概ね良好が非常に多くなっているのはいいが、十分達成されたのかが分からない。今後の継続性を考えると、財政的な問題はかなり大きいのではないかというのをレーダーチャートを見ると感じる。それはどのようにしていけばよいのかという疑問を感じた。

### ○委員

レーダーチャートを見ると、おおむね業務改革や、組織運営については評点が高く、財務健全化については評点が低いので、そこが目立つような形になっている。個人の感想ではあるが、むしろ業務改革や組織運営の評点が甘すぎるのではないか。実施の有無だけで点数をつける仕組みになっていて、どんな内容であれ、取り組んでいたら点がつくので、評価をうのみにしない方がよい。S、A、B、Cの評価で、おおむね達成のAとBが多くなったが、Cがないことこそ問題ではないか。これは、期待値をベースとして、達成したかどうかを見るものだが、そもそも期待値が低すぎるのではないか。問題のない法人運営なんてない。私は、堂々と実現できていないとの評価をした法人こそ評価したい。AとBだけに偏っているのは評価として機能しなくなってきていることの現れではないか。

### ○委員

組織が自立的自発的に運営していくための評価制度の導入ということで、例えば改善目標や、県との役割分担、期待値への評価といった項目を入れたことによって、読んでいるときに理解しやすい評価制度にはなっているのかなと感じる。継続検討の団体に関しては、既に御意見があったとおりで、引き続き検討を進められたいという総合的所見を読んで、他人事なのかなと感じた。一体的に課題を解決していくという中で、時間軸を入れて欲しいと思った。来年とりまとめを予定しているということなので、そういったところをしっかりと押さえて、目標を解決するという評価と結果を求められるということを意識していただきたい。

財務健全化の評点が2という団体が2つある。例えば、とちぎ男女共同参画財団やとちぎ農産物マーケティング協会の施設の老朽化は財団が責任を持つのか、県が責任を持つのかということがあり、老朽化している施設は県の施設であるから、そこを財団に任せるとするのはおかしいのかなという気もしている。その中で、引き続き自主財源をもってというのものなかなか難しいところがあるので、「進められたい」ではなく「進めていく」というところでの県側の主体性もほしいかなと思う。また、業務改革への姿勢が5点という団体があるが、数値目標の設定がなかなか困難であるとか、事業内容を改善する取組が不十分といった評価に対して、今後それをどう改善していくかということが来年度のときに分かるような評価がほしいと思った。

### ○委員

現状よりも改善の取組そのものを評価していきたいということがある。期待値に比べてどうかということよりは、例えば、具体的な計画を示していたらA評価にするとか、実績を上げていたらS評価にするとか、あるいは抽象的な方向性しか示していないのであればC評価

というふうに、改善への取組を積極的に評価に反映できるような評価基準を作っていければと思う。

#### ○委員

財務健全化の傾向は、ほかの項目と比べて点のばらつきが多い。例えば、とちぎ男女共同参画財団は、2点となっているが、中身を見てみると、株式会社と財団法人は同じものさしではないが、自己資本比率70%、流動比率422%、有利子負債依存度0%であり、民間企業なら抜群によい。たまたまその年度に収支マイナスだったらそれが基準なのか。10点の産業振興センターはどうかというと、そんなに自己資本比率が高いわけでもない。何を基準にして各団体が自己評価の財務健全化の点数をつけているのか。基準が分からない。このあたりをどう考えたらよいか。

#### ○県

財務健全化の傾向については、法人内での前年度と前々年度の平均値との比較ということにさせていただいている。法人の中で財政が健全化の傾向にあれば、ほかの団体と比較して若干低かったとしても、プラス評価になっている。一方で、健全な運営をされていたとしても、前年度と前々年度の平均値よりも下がっている場合には、健全化の傾向が悪化していると捉えている。

#### ○委員

もう少し来年の資料で過去と比べてこうだからこういう点数になったという基準が分かればと思う。要望である。

#### ○委員

評点は、何に何点をつけたかというのは公表されていないのか。

#### ○県

評点の内訳については、公表されていない資料である。

#### ○委員

前年度、前々年度と比較してこのような評点になったということが伝わりにくいので、そこはもう少し工夫が必要である。前年度、前々年度はコロナ禍の影響があるので、自己評価を記述するところに注記してもらいたい。それは、行政改革ICT推進課ではなく、各所管課や各法人に対し来年度に向けてお願いしたいところである。

#### ○委員

事前に質問を募集する期間が設けられていたが、今回は所管課が出席していないということで、事前に質問をして、当日再度質問をしても回答はいただけないのだろう。

#### ○県

今日回答できないものについては、所管課に確認の上、回答しようと考えていた。

#### ○委員

何点か質問しようと考えていたが、所管課が出席していないということで、今回質問しても、再度持ち帰って回答ということになる。会議の仕方について、一考いただきたい。

臓器移植の問題にしても、基本財産の運用の仕方、このところの日銀がずっとほぼマイナス金利の状況でやってきたわけだから、その状態での運用ができておらず、実際の基本財産の運用だけで、事業の資金まで出せないというような状況が続いていると思う。そのあたりの改善の仕方もあると考えていただきたい。また、以前は特定指導法人の概要一覧を出していただいていたと思うが、特定出資法人等の運営評価という形になり、その資料がなくなった。その資料には、業務の概要や出資状況、役員状況、財政支出の状況といったものが記載されていて、非常に見やすかった。そういった資料も御用意いただけるとありがたい。

### ○委員

今回の会議については、当初書面開催を予定していたが、いきなり書類が送られてきてもなかなか意見が言えない。実際に説明を聞かないと分からないところがあるし、PDFファイルでスクロールして見なくてはならないとなると、目を通せない。このため、お忙しいところとは思ったが、対面開催とさせていただいた。24法人あり、それぞれの細かいデータが並んでいて資料の一覧性が低い。70数ページある資料を出して意見を出してほしいといってもなかなか難しい。今日御説明をいただいた中で何か疑問点があれば、期限を区切って事務局に質問をお寄せいただき、それを年度末の会議の際に回答いただければと思うので、検討いただきたい。委員の皆様にも積極的に御質問いただきたい。

### ○県

今年度は、次期行革大綱の骨子についての御審議をいただくため、3月に開催する。そのときに、併せて回答させていただきたいと思う。御意見等があった場合にはそのように対応させていただきたい。

### ○委員

日光杉並木保護財団のサイトは、栃木県のホームページ上に簡単なページがあるだけだった。今後の方針として、令和7年に植樹開始400年を迎えるということで、県内外に対して情報発信をしていきたいということになっているが、先ほどの簡単なホームページや、特にSNSのような情報発信はあまりしていないのかなど。年1回「日光すぎなみき」という会報誌を発行しているだけで、この会報誌もデザイン的にも伝え方も古い形式だと思うので、外への発信方法を早急に改善しないと令和7年に間に合わないのではないかと思った。栃木県暴力追放県民センターについて、財務健全化のところ、賛助会員を集めたいとの記載があったが、今の若い方は、暴力団の怖さから離れている。全国の法人の今までの努力により、若い方たちに暴力団の怖さが伝わっていないと思うので、賛助会員を集めることにより財務健全化を目指すのは難しいと思っている。賛助会員を集める方法以外の方法を考えないと、活動を続けていくのは難しいと思った。逆に、日光杉並木保護財団については、活動を支援したいという一般の方たちは多くいる気がするので、ホームページなどを整備し、そういった方たちを集めていくことで、杉並木を守っていこうという動きは活発になると思う。

### ○県

日光杉並木保護財団にはプロパー職員がおらず、県職員が兼務しているので、どうしても体制的に弱いというのがある。日光杉並木保護財団については、基本的には活動資金についてオーナー制度になってから生み出したお金の中で柵を作るとかいろいろな業務をやっている。積極的に自主的な活動を行っている財団ではあるが、どうしても体制が弱いというところがあり、そのあたりを今後考えていく必要はあるが、なかなか難しい部分もあると思われる。

る。

#### ○委員

県職員が兼任しているわけだから、課員の増員等はできないのか。来年度は節目の年なのだから、一時的に職員の数を増やすとか融通が利いてもよいのではないか。また、栃木県暴力追放県民センターについてのお話もあったが、同じ警察本部が所管する2つの法人のうち、栃木県暴力追放県民センターについては財務状況は厳しいがニーズが高まっている一方、栃木県交通安全協会は、安定して業務委託料が入ってくるので、特に業務内容について見直しをしなくても、着実に遂行すればA評価がつく。そうであるならば、県民の安全安心に関わる2つの法人を一体的に運営するということがあってもよいかもしれない。栃木県交通安全協会の業務改革の姿勢について、簡単なコメントしか記載されていないのにA評価となっているのには違和感を覚える。

#### ○委員

財務健全化の数値に関し、前年度との比較で財務健全化についての評価がされているとのことだが、それでよいのかと疑問に感じた。また、法人はそれぞれ株式会社だったり公益法人だったり社会福祉法人だったりするが、公表されている収支決算書を拝見すると、資金収支なのか、消費収支なのか、何の収支決算書が出ているのかが分からない。次期繰り越し収支差額と資金収支であれば現金が一致してくるのか、正味財産のところ一致してくるのか、その数値が入っていなかったりする。公表されている数値でもあるので、比較可能性というか、法人格が違うので難しいところかとは思いますが、もう少し財政収支が分かりやすくてきたらよいと思った。赤字になってしまうのが、金利で運用だけではプラスにできないというところがあるのであれば、県の補助金が足りないのか、委託料が足りないから赤字になってしまうのか、そういったところも、一般の民間企業では収益性がないからわざわざ県が出資して法人を作って運営しているところでもあると思うので、赤字になってしまいましたではなく、今後どうしていったらよいのかということも評価に加えていったほうがよいのではないかと思った。

#### ○委員

今後の改善に向けてどう取り組んでいくかということを中心に評価していきたいところである。

#### ○委員

課題として挙げている中に人材不足、例えば年齢層が高いであるとか、そういった法人が何件か見受けられた。人数は評価基準とは直接的には関係ないとは思いますが、課題として捉えている以上は、そこも助言できるような視点を持つのも必要なのではないか。評価に直接どうこうということはないがそのような目線も持っていただいたほうがよいのかなと感じた。

#### ○委員

各法人の評価を見て、人材不足を挙げているケースがかなり目に付いた。法人側としては、引き続き県職員を派遣してくれという要望があり、県側としては、プロパー職員を育成してくれと返すというようなやりとりが評価シートから見受けられたが、両者の要望は決して矛盾する話ではなくて、ベテランの県職員を派遣してプロパーの法人職員を教育して、担い手を育ててから本庁に戻るといったやり方もある。人材の確保、育成については各法人におおむね共通する課題のように見受けられたので、積極的に取り組んでいただきたいし、所管

課や対象法人の課題としていただければと思う。

### ○委員

2年目になって、おおむね達成に寄ってきてしまったように感じていて、この先もう少し長く見ていくことになると思うが、そのときに頑張ったところが翌年しぼんでしまっても、ペナルティにはならないような方法が考えられるといいなと思った。

### ○委員

非難をしたいというわけではない。改善に取り組んでいる姿勢は積極的に評価していきたいと思っており、現行の行革プランにも未来志向というサブタイトルがついているが、将来に向けて建設的な評価としていけたらと思う。

個々の評価内容を見させていただいて、いくつか気になった点はあるが、個々の評価内容については、当該法人なり所管部局の自主性を尊重する。あくまで自立的な運営のための評価であるから、行政改革推進委員会として評価を変えることは一切しない。評価結果についてはこのとおり了承するが、評価制度そのものの改善に向けて、行政改革ICT推進課にお願いしたいところが何点かある。

1つは、評価結果についてはA、Bに集中してきているところがあり、これが果たしてよいのかどうか。ややお手盛りのきれいがあるのではないか。実際、評価の基準があいまいなので、明確にしていく必要があるのではないか。例えば、改善に軸足を置いて、現行を維持し、何の改善も示さないときはC評価、改善の意欲を示していればB評価、具体的な計画を示していればA評価、実績をあげていけばS評価というように、改善の取組状況に応じて評価をするような仕組みを検討していただきたい。

次に、評価内容の記述について同じような言葉の無意味な繰り返し、同語反復が見受けられる。簡単に言うと、課題のところで「取り組む必要がある」、方針のところで「取り組む」、所見のところで「取り組まれない」と記載されている。本当に法人、所管課、行政改革ICT推進課の間で対話がなされたのかという気がする。同じことを無駄に繰り返さずに、それぞれの立場でしっかりと考え方を示していただければと思う。

もう1点、24法人はそれぞれ法人の性質が違う。事業規模も違うし、業務内容も違うので、同じ評価様式にはめこむのは無理があるところではある。そこで、総合的所見を最終的に取りまとめるときに、メリハリをつけていただきたい。例えば、県が出資して設立に関わった法人については、法人の目的適合性を中心に評価していただきたい。県が職員を派遣している法人に関しては、人材育成とか、人材確保についてどういった対策をしているかということを重点的に評価してほしい。県が業務委託をしている法人については、業務プロセスの見直し、業務の改善にどう取り組んでいるかを評価してほしい。県が運営に補助金を出している法人については、財務状況の改善にどのように取り組んでいるかを評価してほしい。それぞれ抱えている課題が違うので、法人の課題の特質に応じて評価する必要がある。例えば、事前に行政改革ICT推進課で、その年度の評価方針示して、方針に沿った記述をお願いして、最終的にそれがとりまとめられてきた段階で、総合的所見では、方針を踏まえて評価をするような工夫でメリハリをつけた評価をお願いしたい。

何か御質問等があれば、期限を設けて質問を受け付けたいと思うので、質問をお寄せいただきたい。質問への回答は、年度末の委員会でフィードバックしていただければと思っている。

## (2) その他

－栃木県行政改革推進委員会の会議の運営方法について議論がなされた。

#### ○委員

行政改革推進委員会の会議の進め方そのものについて、皆様からざっくばらんに御意見を伺いたい。今回は、当初書面開催の予定を急遽対面開催とさせていただいたが、お忙しい方ばかりなので、お集まりいただくのも難しいかなと思う。最近またコロナやインフルエンザが流行ってきたので、オンライン会議も活用できるのであれば活用していきたいし、資料の説明に関しては別途オンラインで説明するとか、公式の会議とは別に、非公式のワークショップを開くことも可能ではないかと思う。そういったことも含め、何か会議の進め方について、例えば実際オンライン会議が可能かどうかとか、対面で職員から説明を聞いたほうが分かりやすいとか、会議の進め方について何か御意見があればお願いしたい。

#### ○委員

私は、3月の会議はオンライン参加になると思う。県の様々な意見交換にオンラインで参加すると、反響でマイクの音が拾われず、結局会議に参加しているものの時間だけ無駄にして、全然話が聞き取れなかったりする。音声系の仕事をしているので分かるが、絶対原因は反響である。ちゃんとできるかどうか不安である。結局参加しても全く意味がなくなるのではないか。そのあたりの改善をどのように考えられているのか。これまでほかの開催した会議で実際にきちんとできた事例はあるのか。今のところ私はスムーズにできたと思ったことはない。それだけ不安である。

#### ○委員

オンライン参加といっても、自宅から参加される方、職場から参加される方と、ネットワーク環境が違ったりするので、オンラインでは難しいという方もいる。あるいは発言しにくいとか、ほかの人の様子が見えないとか、音響の問題というのものもあるかもしれない。

#### ○委員

技術的な問題は別として、オンラインに関してはすごくいいと思う。こういった対面も必要だと思うし、できればハイブリッド開催にしてもよいのではないかと思う。今日も何人か欠席になっている委員もいるが、オンラインであれば参加もできると思うので、ハイブリッド、対面と両方で、そうすれば、出席率も上がるということで、いろいろな意見も聞けると思うので、そういった考えも取り入れていただければと思う。

#### ○委員

経済同友会の会議には私も参加させていただいているが、都内の大学からオンラインで参加させていただいており、授業のある日でも都合もつきやすい。ここで結論を得たいということではなく、今後に向けて御意見を伺いたいというところであった。私の思いとしては、私が栃木県の行革に関わって20年くらい経つが、会議のスタイルが20年前と全く変わらない。何も変わらない行革委員会が県に改革しろと物申せるのか。まずは我々から変わるという姿勢も必要ではないかと思い、問題提起させていただいた。忌憚のない意見をお願いする。

### 3 課長あいさつ

本日の委員会では、出資法人等運営評価結果について御協議をいただいた。委員の皆様には、貴重な御意見や御助言を賜り、御礼を申し上げます。本日いただいた御助言等を踏まえて、今後も出資法人等の運営評価に生かしていきたいと思う。さらに、県民サービスの向上



にも取り組んで参るので、引き続き御支援・御協力いただくようお願い申し上げ、御礼の言葉とする。