

令和2（2020）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2（2020）年10月8日（木）14時00分～15時42分
- 会 場：栃木県公館 大会議室
- 出席者：安藤委員、鈴木委員、高橋委員、田部井委員、中村委員、早川委員、
松井委員、谷田部委員、吉成委員
〔ICTに関する有識者〕 亀田氏、坂本氏
〔県〕 北村副知事、茂呂経営管理部長、仲山総合政策部次長兼総合政策課長、
小野寺経営管理部次長兼人事課長、野間財政課長、
萩原行政改革ICT推進課長、長野行政改革ICT推進課課長補佐

1 副知事あいさつ

新型コロナウイルス感染症の発生状況は、昨日（10月7日）現在県内で442名。引き続き、秋冬のインフルエンザ流行に備えた医療検査体制の充実等の感染拡大防止と雇用の維持等社会経済活動の両立に向け、国・市町・関係機関と連携して全力で取り組むので、皆様方のご協力をお願いします。

人口減少や高齢化の進行、AI、IoTなどデジタル技術の急速な発展、そして新型コロナウイルス感染症対策を契機とした「新たな日常」への対応など、社会経済情勢が急激に変化し行政サービスのあり方も大きな変革を迫られている中、県では、現在来年度から5ヵ年を推進期間とする次期行財政改革大綱の策定作業を進めている。こうした時代の転換期に、県政を取り巻く諸課題に的確に対応していくためには、新たな視点や発想による未来志向の行財政改革に取り組む必要があるとの考えのもと、本日もご説明させていただく大綱素案を取りまとめた。本日の会議では、皆様の幅広い知見からの忌憚のないご意見を頂戴し、次期大綱に反映させていきたい。

2 会長あいさつ

先月新政権が発足し、国はデジタル庁を創設し（行政のデジタル化を）かなり強力で推進するとのこと。行政改革とは電子化の様相を呈してきており、行政改革ICT推進課の名称が示すように、ICT、デジタル化を行革大綱の方向性とする我々の議論も同じ方向と認識している。本日は、委員に加え、ICTに関する専門的知見を有し様々な事業を実践されているお二方からもお話を伺えるので、是非活発な議論をお願いしたい。

3 議事

(1) 次期行財政改革大綱の素案について

事務局から資料1～3により説明し、下記のとおり意見交換等を行った。

○ICT有識者

中小企業の経営は大変厳しい。昨年の働き方改革関連法によるパート等非正規労働者の

待遇改善が経営を少しずつ圧迫し始めていた中、新型コロナウイルス感染症が大きな打撃となったが、持続化給付金や雇用調整助成金などの行政の支援策のお陰でなんとか事業を継続できている。この持続化給付金は、ほとんどの手続がオンラインでできるが、納税証明書の取得に税務署に来所しなければならない場合もある。経営は厳しくても雇用を守るために、自社の技術者を他の会社にレンタルできればと考え、派遣業の免許取得を目指しているが、印鑑証明を法務局に、納税証明書を税務署に、基本的な相談は労働局に、それぞれ出向く必要があり、かなりの時間が費やされる。こういったものが電子申請で一括して手続できれば企業は大いに助かる。警察の安全運転管理者等法定講習は、今年からオンラインによる講習が実施され、大変ありがたいと感じたが、オンライン化されたのは講習だけで、事前に受付場所に出向き、銀行などで収入証紙を買って申し込む必要があった点は残念であった。

○ICT有識者

行政サービスのデジタル化、或いはICTの利活用は、向こう5年、10年で実現できなければ、いつ実現できるのかという時期。社会全体の価値観が大きく変化しており、ICT技術等を利用したイノベーションが生まれやすい状況にある。オンライン手続、ウェブ会議、テレワークは、従来から存在はしていたが、今般急速に拡大し当たり前となった。デジタル手続法が制定され、行政手続のオンライン化原則が地方公共団体の努力義務となり、このタイミングに行革大綱の改定時期を迎えることは大きなチャンスと思う。素案に記載のあったデジタル県庁の実現をぜひとも力強く推進していただければ県民としてもありがたい。

行政手続のオンライン化については、弊社は主に市町にサービスを提供しているが、業務手続全体を検討し、途切れ途切れのサービスではなく、データの連携が重要。単に紙を電子に代えるのではなく、手続そのものの始まりから終わりまで、例えば納税証明書の交付など簡単な手続であれば、住民がオンラインで申請してから手元に受け取るまで、その間の職員側のバックヤードの業務も含めて連携処理できるように検討する必要がある。この観点で取組内容No29「BPRの視点による業務プロセスの見直し・改善」は非常に重要。また、オンライン化を進める上では、法律や条例等で対面原則となっているものを改正していただく必要がある。さらに、スマホやパソコンに不慣れな方、デジタルデバインドへの配慮も重要なテーマになる。オンライン化に関しては、ウェブ上のオンラインサイト自体が住民にとっての窓口となるので、その満足度を上げないと使い続けていただけない。例えばオンライン申請システムで手続を止めてしまった所を「離脱ポイント」と呼んでいるが、そういったデータも分析し、使いやすさを向上させていくことが重要。

行政手続のオンライン化には、個人や法人の認証を確実に実施する必要があるが、個人の認証については、マイナンバーカードがベースになる。日本全体の取得率が低いと言われているが、これが50～60%に上がれば必然的にオンライン化も進展する。マイナンバーカードの取得促進は市や町の役割と思われるが、官民挙げて利用シーンの拡大に努めることも必要ではないか。弊社では、セキュリティルームへの入出等にマイナンバーカードを使用しており、宇都宮地区の社員では取得率が85%を超えている。マイナンバーカードを

職員証として利用している省庁もあると聞いている。また、弊社宇都宮地区では、4～6月にかけてシステムの開発職、営業職ともにテレワークを実施した。社員1人1台のノートパソコン等配備も完了し、テレワーク環境は整っている。現在東京地区では、出勤率30%以下を目標としてテレワークを推進。これに伴い、社内会議や顧客との会議についても、現時点で半分以上はWeb会議を行っている。Webになると資料が事前に配布され必然的に目を通すため、結果的には会議時間が半分程に短縮され、効率化も図られている。社内手続に関しても、やはり紙は残っていたが、出勤しないと上司の承認がもらえなくなってしまうので、第一段階はメールで、第二段階はオンライン決裁のシステムを作って「新しい生活様式」に対応した。

○委員

派遣業の免許取得の話が出たが、公益財団法人産業雇用安定センターなどでも「失業無き労働移動」に取り組んでいる。県の現状は。

テレワークを導入する企業が増えてきているが、テレワークの阻害要因は何か。

○県

雇用の移動という観点では、県では、業種を縮小・撤退しているような企業の（副業・兼業による人材確保について）マッチング*等を行っている（※栃木県プロフェッショナル人材戦略拠点）。派遣法の関係で人材派遣業者にも参画してもらっているが、規制改革は行財政改革大綱の中でも重要なテーマであるので、国の権限は様々な形で要望し、県の権限であれば新たに見直していきたい。

○ICT有識者

テレワーク自体は、弊社の全3部門でできる態勢。特に4～6月については宇都宮地区でも出勤率5割程度。現在東京地区では出勤率3割を目指している。阻害要因としては、サービスの提供拠点はクラウドであり、顧客の所に向向く必要はないが、対面の打合せを求められれば出勤して応じることになる。このため、コロナの状況に鑑みweb会議のできる環境を貸与し（現在も貸与中）、テレワークで仕事が可能。

○委員

以前は書類を作って職安や年金事務所に持ち込んでいた業務が、今はほとんど全て電子申請であり時間の無駄がない。研修もWeb形式になりわざわざ出向く必要がなく、同じ時間で多くの仕事ができる。こうしたことを行政でどこまで取り入れることが可能かと考えると様々な制約も出てくると思う。

○県

特に緊急事態宣言下の一番のピークの頃には約25%の職員がテレワークをした。アンケートの結果、「県庁のパソコンなどの機器がテレワーク仕様になっていない」「庁内の共有ファイルに繋がらない」「個人情報を用いる業務ができない等テレワークのできる業務

が非常に限定的」などの課題が出てきたため、今回の素案の中に、そういったシステム整備も含めた。また、県の仕事の中でも対面で行う必要がある指導などテレワークではできない仕事を洗い出し、県民の皆様のサービス低下にならないよう進めていく。

○委員

I C T、デジタル化はどんどん進めていく必要があると思うが、栃木県のデジタル県庁の推進と、国のデジタル庁の動き、県内市町のデジタル化が互いに妨げにならないか。また、日進月歩で技術が進化していく中で悪意の人に対するセキュリティ面のバックアップ体制の説明があれば県民は安心できると思う。

○県

従来、国も都道府県もそれぞれデジタル化を進めていたが、都道府県や市町村がよく使うシステムを共通化していく動きがある。県内25市町の中でも、職員数などで相当差があり、特に小さな町ではある程度県の支援も必要と思うので、協議会などを通じて支援していきたい。セキュリティについては、利便性との追いかけてこの部分があり、現時点では、県のシステムは非常に強固なセキュリティで、外部から分断して守っており、逆に言うと在宅の職員がなかなかアクセスしにくい状況。今後はセキュリティを確保しながら、利便性をどう高めていくか、新しい技術も出てきているので、よく研究しながら両立を図っていきたい。

○委員

職員が在宅勤務の際に自宅で使うパソコンに対しての費用、セキュリティ対策についての費用の発生などはいかがか。

○県

基本的には職員1人に業務用パソコンを1台貸与しており、それを持ち出して家からでも仕事ができる、他の場所からでも仕事ができる環境を作っていく。

○委員

デジタルマーケティングを用いた観光情報の発信や、規制改革による民間の自由な活動の促進、オンライン化による許認可手続の時間短縮等、民間事業者の活動を後押しするような行政改革の取組が盛り込まれている。民間が元気でなければ、県は元気にならないという視点をベースに、内部の改革だけに留まらず、民間の活動を後押しする行財政改革を全庁的に進めていただきたい。

○委員

No17「I C Tを活用した業務の省力化・効率化の推進」に関し、新聞等で大手企業におけるテレワーク時のパスワード流出などの記事が載っていた。効率化はありがたいが、その辺に不安を感じる。また、No24「女性職員、障害のある職員、高齢層の職員の活躍推

進」において、障害者職業生活相談員の配置があるが、今まで全く配置していなかったのか、十分な人数を配置する予定なのか伺いたい。

○県

いわゆる柔軟で効率的な働き方というのは、当然セキュリティの確保を前提に考えており改めて記載はしていなかった。今後検討したい。

○県

県では障害者活躍推進計画を策定し、今年4月から新たに専任の障害者職業生活相談員を人事課に1名配置した。現在、県には、常勤職員として障害のある職員が85名おり、各分野で活躍いただいている。県庁（知事部局）の法定雇用率2.5%に対し、今年6月1日現在3.07%（実雇用率）と、法定雇用率を上回る形で取り組んでいる。生活相談員は各職場を訪問するなどして、障害者の方の悩みを聞いたりすることで障害者が活躍できる環境整備に努めている。

○委員

セキュリティや本人確認をしっかりとした上で、規制緩和や電子申請の方向はぜひこのまま推進してほしい。また、前回の会議で、現行プランの中で唯一、女性管理職の割合が40%の目標に対して（実績が）30%台後半との説明があったと記憶している。日本は残念ながら世界男女格差指数が（153カ国中）121位と残念な結果であり、まずは土壌づくりが一番大切だと思う。総合職の女性と男性の割合が同じ位であれば、普通は管理職の方も50%ずつになると思うが、何かネックになることがあるのか。厚生労働省の基準では、育児休業中の職員は昇給・昇格ができないため、女性が育休を取ると男性より出世が遅れてしまうことになる。県が厚生労働省の法律より有利な制度を設けるのは、間違っていないと思うが、どのようなプロセスで目標を検討中かお聞かせいただきたい。

○県

女性管理職の割合（教育委員会事務局を含む）については課長級以上に占める女性の割合が令和2年4月に9.4%で、現大綱の目標15%に届かない見込み。また課長補佐級職員に占める女性の割合は、令和2年4月で27%と、こちらは既に目標25%を達成。委員ご指摘のように、以前は男性と女性を分けて採用しており、なかなかキャリアデザインが描けない部分もあったが、男女雇用機会均等法以降、男女が同じキャリアを積んでいく環境が整ってきており、その世代が50代半ばに達する位になってきたため、今後、その辺のバランスがより改善していくと思う。ただ、育児休業については、現状では制度的にはやはり育児休業、勤務しない期間があるということで、多少なりともその昇任・昇給に影響が出る状況がある。復帰後、しっかりと活躍している職員には、給料について復職調整という形で、その間は給料が出なくても元の状態に戻るような形の制度もできており、昇任等についても能力実績に応じて活躍できる環境づくりを進めており、男女が共に働きやすい環境

を整えていく。また男性職員の育児参加についても、男性の育児休業の取得率が、昨年度は目標13%に対して13.8%ということで、目標は達成した。なかなか長い期間は取れないという職員がいるが、男性の育児への参加の機会には制度的には用意してあるので、今後とも積極的に必要な形で男女共に活躍できる環境を整えていく。

○委員

デジタル化、ICTの活用等、前回の委員会で出た意見が（素案に）具体的に盛り込まれている印象を受けた。規制改革等とも関連すると思うが、ぜひ実行に移していただきたい。また、後発医薬品の促進について記載があったが、日本は欧米諸国に比べ後発医薬品の使用割合がかなり低かったと記憶しているので、これが促進できれば効果的と思う。

○委員

先ほど業務手続の全体検討が大切との話があったが全く同感。栃木県が最終的に求めるもの、栃木県としての到達目標をどこに置くのかが重要であり、そのためにどのような対応が必要か（を考えると）が大切。例えば行政業務については、いろいろな切り口からの点検が必要。国からの法定受託事務、県の自治事務、それぞれにおいて書類作成、決裁など補助的な事務があるが、行政改革の究極は、その補助的な事務をどれだけ省略できるか、共通化できるかということに繋がると思う。

過去には、全国でISOを導入して品質管理基準9001を入れたりした自治体もあったが、結果的にはやめてしまったりと、様々な状況がある。PDCAサイクルを学ぶということに重きを置いて、県民との関係において、申請を受け付け事務処理して結果を出すまでの、始まりから終わりまでしっかり点検すべきとの点は重要な提言だと思う。個人的には、県民にとって行政手続は難し過ぎることが結構多いと感じるので、ICT化、効率化を図る上では、できる限り簡素化も図っていただきたい。国で押印廃止等の議論が進んでいるが個人的には賛成。押印についても、法律や規定により必要なもの、そうでないものがあり、徐々に整理していくことと思うが、行政だけが進めるのではなく、地方自治という点で考えると、住民・県民の理解が必要不可欠であるので、行政改革でICT化や効率化を進める際の最終目的にしたら良いのではないかと思う。

○委員

人生100年時代という中、高齢層の職員の能力が十分発揮されるような制度構築について県はどのように考えているか。

○県

定年延長について、新聞報道では国家公務員の改正法案が今臨時国会では見送りとなるようであり先行きが不透明。ただ、現実的に県庁も、少子化・人口減少の中で若者の採用が非常に厳しい。そうした中で、行政サービスの維持を図っていくためには、高齢者の方にはしっかりと活躍いただかないと組織自体がもたないというのが現実。定年延長を見込む中で、こういった形で高齢者の方に能力を発揮していただくか、他県や国の状況も踏まえ

ながら検討中である。必要不可欠な取組と捉えており、しっかり取り組んでいく。

○委員

「新たな視点や発想による未来志向」を理念に掲げた今回の素案を見て、まず、目標 I を「多様な主体との連携・協働の推進」としたことが特徴と感じた。行革の観点から連携・協働を考えると、効果的ではあるが、効率的かというとなかなか難しい面がある。特に、異なる文化・価値観を持つ多様な主体が一緒になるということは、非常に難しいプロセスを経ないと結論に辿りつかない。行政の中には、単独でやった方がずっと効率的と思う職員もいると思うが、そうした中で、新しい行革大綱の目標 I に「連携・協働」掲げたのは、栃木県の現状を一步打破していくというか、コロナがある中で、東京一極集中から地方分散型に持ってくるために、県民の知恵を集めていこうとの思いと理解した。この行革をぜひ実現してほしい。先ほどからの女性の件については、女性委員の登用や高等教育機関として宇大をはじめとした若い人たちのまちづくりへの参画が掲げられており、すぐには実を結ばないことかもしれないが、若い方達が栃木県の地域課題の解決に取り組んでいくことによって、将来的に栃木に定着して県全体を底上げしていく人材になってくれるという少し長期的な面で見ると、とても大切な取組だと思うので、行革の効果的・効率的という点だけではなく、その未来志向を見据えた今回の次期大綱で明るい栃木を実現していただけると嬉しい。

3 経営管理部長あいさつ

最後まで内容の濃いご議論をいただき御礼申し上げます。冒頭、有識者のお二人から、オンライン化については手続全体をオンライン化していくことが大切である旨、BPRの視点による業務の見直し、データの連携が非常に大切との意見をいただいた。各委員の皆様方からは、規制改革、テレワーク、セキュリティ認証、そして高齢者や障害者、女性の活躍推進など、行革のキーワードとなるようなご意見、また、（県庁の）内部だけではなく民間の活力も引き出すような行政改革をやるべきなど、非常にありがたい意見をいただいた。また、（多様な主体との）連携には困難な面はあっても、県全体としての力を高めるような行政改革につながるもののご意見もいただいた。県全体の活力を推進するような行財政改革にしていけるよう、本日いただいた様々なご意見を検討の上、次期大綱に反映していきたい。