

## 令和4（2022）年度第1回栃木県行政改革推進委員会会議結果の概要

- 日 時：令和4（2022）年8月4日（木）14時00分～15時23分
- 会 場：栃木県公館大会議室
- 出席者：安藤委員、植松委員、岡本委員、岸本委員、児玉委員、鈴木委員、田部井委員、長谷川委員、水沼委員、渡辺（修）委員

〔県〕 國井経営管理部長、廣川行政改革ICT推進課長、堀越内部監査室長

### 1 会長あいさつ

本日の委員会は、「とちぎ行革プラン2021」の取組結果、令和3年度における内部統制制度の評価結果、特定指導法人等専門部会の検討状況について報告を受けることになっている。

本委員会としても、県の行財政改革の推進に寄与すべく、委員一人ひとりがそれぞれの専門分野あるいは県民の視点から意見をいただきたいと考えている。

本日の委員会が実り多いものとなるよう、委員の皆様の活発な御議論をお願いします。

### 2 議事

#### (1) とちぎ行革プラン2021の推進状況について

－事務局から資料1により説明し、意見交換等を行った。

#### ○委員

行革プランの進捗は概ね順調ということで、良かったと思うが、より分かりやすい指標があれば、進捗状況が理解しやすいのではないかと思う。例えば、県内企業においてもデジタル化に取り組んでいるところであるが、一番取り組みやすいのはペーパーレスと言われる。会議等を全てペーパーレスで行うと、年間どれくらいの紙、紙代が節約できるのか、デジタル化の効果が非常に分かりやすい。是非とも県庁内で取り組んでいただき、年間でどれくらい節約できたかを示せば、県庁はデジタル化に取り組んでいる、ということが県民にも分かりやすいと思うので、検討いただきたい。

#### ○県

県庁の方でもペーパーレスに取り組んでおり、特に幹部のレクチャーであるとか、そういったものについては、ペーパーレスでやる機会がかなり増えている。行革プランに掲げた指標を追うのみならず、県民に分かりやすい指標を随時本会議に提供すること等についても、来年度以降、検討して参りたい。

#### ○会長

デジタル化に関しては委員指摘のように、定量的な評価になじむ部分というところがある。ペーパーレスに関しては、客観的に効果を示すこともできると思う。行革プラン項目全てにおいて、実績を定量的に示すというのは大変だが、一つでも象徴的な、県民にアピールできるような、定量的な成果を示すことができれば、県の取組もしっかりと評価してもらえるので、是非今提案があった部分については、検討いただければと思う。

## ○委員

DXに関してお聞きする。1つは、今県庁内でテレワークというのは、どのくらい進んでいるのかということ、それから、DXが進む中で、例えば会議がオンライン化したことによって逆に会議の数が増えてしまうなど、効率化とは逆の効果が起こる場合もあるのではないかと、あるいは、テレワークが進んでいった場合に、業務時間の管理というのが難しくなって業務時間が増えてしまうというようなことが、懸念事項としてあるのかどうかということをお聞きする。

それから、DXの行く先として、BPRという部分で今、新しくビジョンを策定したということで、ビジネスモデルを業務改善ではなくて改革、というところまで持っていくのは非常に難しいのではないかと思うが、そのビジョンの中でどういったことを目指しているのかということをお聞きしたい。

## ○県

まずテレワークについては、昨年コロナの感染拡大の中で、テレワークの積極的な実施を推奨し、一番多いときで1日100人程度やっており、また、強化月間なども設け、積極的に実施したので、ある程度浸透したと考えている。業務時間が増えないかという御指摘については、テレワークの際は、勤怠管理の難しさというのものもあるが、残業は認めないという運用でやっている。

それから、オンライン化によって会議が逆に増えないかという点については、今年10月以降職員のパソコンをモバイル端末に全部変えて、オンライン会議が職員同士ですぐできる、そういう状況を作り出していく予定であり、そういう意味では、会議が増えるかも知れないが、集合でやるという会議自体は減っていくのではないかと考えている。

BPRについては、今年2月に策定した「栃木県庁DX推進ビジョン」により推進しているところである。昨年度行った業務量調査の中から、定型的で、数が多い作業を抽出して、なじみやすいものからまず始めるということで、今年、15から20ぐらいの業務を選定して、外部の事業者の知見を借りつつ進めていこうということで今、進めているところである。

## ○委員

電子申請システムを利用できるものについて、私の知る範囲では、税金の申告納付などがあるかと思うが、その他にはどんなものがあるのか。

## ○県

税金関係はeLTAX関係など一番利用が多い。それ以外では例えば、催し物の申し込みが9万件ほどあるが、採用試験の申し込みや指名競争の参加資格の申請などに使われている。あと自動車税の住所変更届や図書館の所蔵物の検索システムなどの利用が多い。

## ○委員

県債残高について、令和7年度の目標値が6,013億円以下ということで、もうすでに、令和3年度で100億円近く増えているということで、やや不十分となっている。この目標値の設定の仕方について、令和2年度から全然増やさないということになっているようだが、これだと機動的な財政政策とか財政出動ができなくなるのではないのか。

それに対応して、積極的な財政をこれからやっていくとか、そういった考えがあるのであれば、その財源をどのようにして、増税に頼らない税収増を図っていくのかといったことについてお伺いする。

## ○県

この目標値を定めたときには、県債残高が下がる傾向の時期であったという経過があった。一方で令和元年の大雨被害など、かなり災害復旧等で財政出動をしなくてはならない時期が重なったために、逆に県債残高が増えているという状況になっている。今後も、やはり委員の仰る通り、必要な際に必要なお金を支出していくことは続けなくてはならないと考えているので、県債残高を増やさない中でどのようにうまく財政運営していくかということで、今後も、この目標に向けて、取り組んでいきたいと考えている。

## ○委員

どうしても緊急経済対策とか財政出動が求められる場面はあるので、ある程度の柔軟性というものは必要だが、財政の健全化を損なわないためには、柔軟に対応するにしても、その際のまた方針というものも、あわせて立てる必要があるのではないかと思う。

とりわけ、やや語弊があるが、当初予算に比べて補正予算というのは、やや予算査定の間が限られているということもあって、厳格に行われるということもなかったりするので、改めてこういった財政出動が必要とされるのか、財政規律のあり方というの、またあわせて検討いただければと思う。

## ○県

財源の話については、県債だけではなくて、これまで積立でている各種の基金があるので、それらも有効に活用しながら県債残高が抑制できるように取り組んで参りたい。

## ○委員

審議会等委員に占める女性の割合があと3%ほど目標に達しないということだが、これをどのようにクリアしていくのか聞かせていただきたいのと、もしかしたら審議会の委員の分母が多いから女性がなかなか増えないということであれば、割合で見るとすれば、メンバーの人数を見直して会議のスリム化を図ると、ここあたりがクリアされるのではないかと思うが、いかがか。

## ○県

各部局において審議会委員を選定する際には、当課に協議書が上がってくるようになってくるが、その際によく聞くのは、その業務に携わる方の中に女性がいらないというような事情が多い。そうは言っても、しっかり探すようお願いを地道に続けているところである。

御提案のあった、分母を減らすということについては、なるべくスリム化した総数の中で、審議会を運営していくことも、重要なことと考えているので、最適な人数で運営することも考えて参りたい。

## ○委員

確かに会議が多いと、特定の方に自治体からの依頼が殺到するということもあるので、その辺りの見直しも必要かも知れないが、女性の委員割合を高めるというのは、多様な意見を、そういった政策なり、行政に反映させていくということが趣旨なので、その委員の数を減らしてしまうということは、そういった民意を反映させるという、ちょっと本来の目的がまたそれってしまうようなところもあるかと思う。また、適正な議論ができる適正な規模というものを検討いただければと考える。

## (2) 令和3(2021)年度内部統制評価報告書について

―事務局から資料2-1、2-2により説明し、意見交換等を行った。

### ○委員

本県の内部統制は概ね有効に機能していると判断という結果が得られたということで、県民としても非常に県庁の機能が、きちんとしているということで、安心した一方で、本当にそうなのか、何か発見があっても良かったのではないかという気もする。いずれにしても、内部統制を継続してやるということが、重要だと感じる。当局として、この作業をやって、どんな自己評価されたかということ、感想があればお聞かせ願う。

### ○県

内部統制制度は、執行部としてPDCAサイクルを回していく、自分でリスクがどの辺にあるだろうかという想定をしながら業務を進め、それでもミスが起きた場合は何が悪かったのかを振り返って、回していくという制度であり、非常に職員の業務への意識が高まっているのではないかと考えている。今まで監査委員による外部からの評価だったものが、職員みずからが襟を正して回していくということになるので、そういう意識の高揚に繋がっているのではないかと考えている。

### ○委員

例えば契約に関する点検項目があって、権限がないものによる契約はないかとか、情報漏えいがないかなど、色々な項目があると思うが、実際には契約上のトラブルはこれ以外にもあると思われる。そういった場合、この点検項目にないと、それはチェックがされないということになるのか。

### ○県

リスク評価シートの点検項目に想定がないものについて、私ども内部監査室、または監査委員事務局等が、会計局等が定められたマニュアル等に基づいて監査を行っており、リスク等は漏らさないような形で監査を行っているところ。その上で発見された新たなリスク項目については、翌年度以降の点検項目として加えていくことになる。

### ○委員

次の専門部会からの報告とも関連するが、これからは特定指導法人との関係でもその契約関係というものをしっかりとしていくということが重要だと思っている。その中で、所管部局の部長・課長が、その出資法人・特定指導法人の役員を兼ねているような場合があって、これは双方代理とかで、問題が生じる場面もあるのではないかと思う。それが県庁に対して重大なリスクを及ぼす場面も出てくるのではないか。実際には県知事名で契約するから、契約当事者が違うということかも知れないが、これはこれでリスクもあるのかなと思っている。そういったことは内部統制制度ではきちんとチェックされているものなのか。

### ○県

そこまでの観点ではやっていないと思うので、別途調べてみたいと思う。

### ○委員

情報セキュリティ関係で、令和3年度は問題なかったということだが、先日、確か個人情報情報が栃木県のオープンデータに載ってしまったというニュースが出ていたと思うので、来年度その辺がまた影響して来るのかなと思う。あの件が見つかったから対応していくにあたっ

て、セキュリティの手順プロセスをどういうふうに決めていたとかいうのが役に立ったとか、何かあったら教えていただきたい。

#### ○県

先日記者発表した件について、所管課のチェックミスということになるが、一つ一つ、そういう事象それぞれが違うので、反省をして、次に生かしていくという対応を続けていくほかない、と考えている。来年度の評価報告書で、どのような判断をするかは、またこれから検討していきたい。

#### ○委員

報告書を見て気になったのが、支払いの遅延とか不足というのが、自己評価の中でも発生率がちょっと高いところがあって、職員のちょっとしたミスが原因として書かれてあったと思う。例えばプロセスオートメーションというのか、そういう方法によって、人はミスをするということを前提にして、システムの改善をすることで、そういった遅延とか不足とかということ、極力極小化するというか、そういったことも取り組みとしては必要なのかなと思うが、そういった点で今、検討なされているか教えていただきたい。

#### ○県

調定の遅延や支払いの遅延の防止策としては、担当者任せにせず、例えば請求書を受け取ったということ、複数の職員で、共有化することが重要だと考えている。担当者任せになってしまう事情としては、多忙等の事情があるところ。共有スケジュールにそれを登録してこの日に受領したということがみんなに分かるような状況をつくり出していこうというような対応策が、まずは考えられる。

委員御指摘のオートメーション化についても検討の余地があるというふうに思うので、今後の取組の中で、その辺を検討して参りたい。

### (3) 特定指導法人等専門部会の設置について

一部会長から資料3-1、3-2により説明し、意見交換等を行った。

#### ○会長

専門部会に参加された委員の方で、何か補足があればお願いしたい。

#### ○委員

個人的には非常に勉強させてもらったという思い。ヒアリングを通して、多様な分野で、活動されている法人があって、県にとって縁の下の力持的なのところも、あるのかなと。であるからこそ、やはり県民に、活動内容というものを十分知っていただくということは非常に重要であるので、今回の運営評価制度というものが機能して、法人みずからのガバナンスも高めながら、様々な評価を得た上で、さらに次のステップに進んでいく、それを透明性のある制度を使って、県民の皆さんにも知ってもらおうということが、ひいては県民の利益にも繋がっていくのではないかなということを思った。

#### ○委員

各法人の方々にはお忙しい中ヒアリングに来ていただいて、委員の方々も、本当に真摯な態度で、双方に議論を交わされていて、私も質問等をさせていただき、本当にこういったことを県民の目に見えないところで、皆様方、努力をされていて、評価報告書を公開するということが、そういったものも含めて、もっと県民の一人一人にこういったことが、分かっても

らえるような形があったら、さらに県民も自分の身近な我が事として、これからもっと、審議会等も含め、参加していこうという機運の醸成もできていくのかなと思った。

#### ○委員

各法人、外部団体をヒアリングするということが、非常に意義のあることだったというふうに感じた。こういった各団体は、ある意味、そこだけで完結されていて、ぬるま湯って言ったら失礼だが、なかなか外部からの目が届くっていうことは、県庁の本庁の方との関連部課とは交流があると思うけれども、第三者的なところからチェックをされる、評価をされるということは滅多にないんだろうなという感じがした。

それだけに専門部会の委員が、ある時はちょっと厳しい御指摘、ある時はまあまあ評価というような形で、御意見をされたっていうことで、中にはちょっと憤慨される組織の方もいたけれども、そういったことは非常に重要なことだと感じた。そして先ほど部会長がおっしゃったように、報告書を提出することによって意識を改革していただくという、もちろん組織のそのあり方というの、今後また検討していくことになるだろうけれども、それ以上に、第三者からもこうやって見られているということ、各団体の方に思ってもらっただけでも非常に効果のある部会だったと思う。

#### ○委員

各法人、設立目的など、色々立場は違うということで、先ほど憤慨した団体があったという話があったが、統合の案件などはやはり難しいところはあったように感じた。

それと、最後に新たに今度改革改善に向けた提言ということで、お示しした運営評価制度については、毎年行うことによって、より良い特定指導法人となっていくのではないかと、うふうに思っているの、この行政改革推進委員会も、最後の外部評価を、行ってもらうことになるため、よろしくお願ひしたい。

#### ○委員

私も部会に参加して、以前は部会長として、実際出資法人改革に携わっており、なかなか本当に骨の折れる作業ではあるが、以前と比べて少し私自身考えを改めるところがある。以前はこの特定指導法人という言葉にも表現されるように、県が法人に対して指導するというような、ちょっと上から目線といえば語弊があるが、そのようなスタンスだった。

ただこういった言い方というのは、そもそもその組織以外の独立した法人に対して、そのような姿勢で臨むことが果たしてできるのかと。特に、財政支援とか、人的な支援とか、そういうところがない、比較的自立した組織に対してどこまで口が出せるのかというのは、実際に疑問があるところで、その点を指摘した法人の方もいて、それはそのとおりだと思う。

こういったやや外圧的な、外からの改革というよりは、法人自身に自己点検をしていただいて、自発的に、自律的に経営改善をしてもらう、それを促すというようなスタンスに変えるべきではないか。もしも何かその中で、例えば契約とか、そういった関係を通じて、少し改善を促すということはできるかもしれないが。

内部からの経営改善、自立を支援していくというスタンスが今後望まれるのではないかと、いう趣旨から、今後、最終的に取りまとめに反映されるであろう、運営評価制度というの、指導というよりは、自立支援というようなことになっており、この辺りは誤解のないように、しっかりとその考え方を明らかにしていく必要があると思う。

#### (4) その他

##### ○委員

私は他県出身で、栃木県のホームページを週に1回以上チェックしているが、大変栃木県のサイトは見やすいと思っている。週1回程度では、栃木県の発信情報を全部網羅できないので検索機能を使う、それがすごく使いやすい。もちろん47都道府県全部と比較したわけではないが、ハイクオリティでハイスピードという部分で、私見では東北と北関東圏域では、トップクラスの出来栄えだというふうに思っている。オープンデータのダウンロード数については、R3年度で33万件を突破しているし、大変秀逸な県の取組の結果だと思っているので、県職員皆様に誇っていただけたら嬉しいなと思う。

このホームページとオープンデータのことについて、このような取組に際しては、デジタルデバイドの問題と、ダイバーシティアプローチの問題が、広く知れ渡っているかと思うが、栃木県が県民のデジタルデバイドに対してどう配慮しているのかという点と、多言語とか、他の地域や外国ルーツをお持ちの方々等居住県民の皆様はどう配慮しているのかはあまりわからないので、御指導願いたい。

##### ○県

デジタルデバイド対策としては、当然、電子のデータばかりではなくて、紙ベースの県民だよりあるいはテレビその他のメディアも使いながら、広報をしている。ダイバーシティ、多言語対応などについては県の外郭団体で、国際交流協会という団体があるが、そういったところで、県から発信する情報を翻訳してもらい、そういった中で、情報発信をしているところ。

##### ○委員

仕事柄、主にユーラシア大陸出身の方と接点を持つときがまれにある。日本人であれば、県のサイト見ると見やすくて良い、と簡単に言うのだが、日本にルーツない方だと分からないと言われて、どういうコンテンツを紹介していいか迷う時が多いので、調べてみたいと思う。

##### ○委員

どうしても私たちこういった委員を務めていると、厳しい点、その目標が不達成のところについて厳しい意見を言いがちだけれども、目標を順調に進めているところについてはしっかりと評価するというのも、委員の役割だと思う。そういった意味では、委員の指摘あったように、県のホームページが充実している点、オープンデータの活用が進んでいる点などについても、率直に県の努力を評価したいと思う。

デジタルデバイドに関しては、今回地方創生の後続として、「デジタル田園都市国家構想」等の中で、そういったデジタルデバイドに対応していくような取組もある。また多言語対応に関しては、国際交流協会などが非常に先駆的に取り組んでいて、私は栃木県国際交流協会の「やさしい日本語」の取組はとても素晴らしいと思っている。観光客と違って、日本に定住している外国人は、ある程度の日本語は理解できるので、なかなかスペイン語とか、ポルトガル語、中国語とか、多言語に対応することは難しいが、「やさしい日本語」に置き換えることだけでも、だいぶ情報を提供できたり、コミュニケーションを取るともできる。

そういった「やさしい日本語」を普及させるという活動を、栃木県では、かなり全国的にも積極的に取り組んでいるというところが、私自身も感心しているところである。

### 3 経営管理部長あいさつ

本日の委員会では、とちぎ行革プラン2021の推進状況等について御協議をいただいた。会長を始め、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。本日いただいた御意見を踏まえて、プランに掲げた項目、着実に実施するとともに、県民への分かりやすい説明といった視点を持ちながら、さらなる行財政改革の推進、或いは内部統制の運用による県の事務執行の一層の適正化に向け、引き続き、全庁挙げて取り組んで参りたい。

さらに特定指導法人等専門部会においては、部会長をはじめ専門部会委員の皆様には、法人の見直しについて御議論を重ねていただいていることに、改めて御礼を申し上げます。次回の委員会において、県への御提言をいただけるということで、今後ともよろしく願います。

県としては引き続き、未来志向の行財政改革に積極的に取り組んで参るので、委員の皆様方にはより一層の御支援、御協力を賜るようお願いして、御礼の挨拶とする。