

令和 7（2025）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 7（2025）年 7 月 24 日（木）14 時 00 分～16 時 00 分
- 会 場：栃木県庁本館 6 階大会議室 2 及び W E B
- 出席者：安藤委員、神家満委員、児玉委員、小林委員、田部井委員、長谷川委員、水沼委員、山田委員、義達委員、若菜委員、渡辺委員
〔デジタルに関する有識者〕 小林栃木県 C M O
〔県〕 中谷経営管理部長、石崎総合政策部次長兼総合政策課長、福田経営管理部次長兼財政課長、秋田行政改革 I C T 推進課長、栗田内部監査室長

1 会長あいさつ

本日の委員会では、「とちぎ行革プラン 2021」の推進状況及び「次期行財政改革大綱」の基本的な考え方等について報告を受けることになっている。

本日の委員会が実り多いものになるよう、委員の皆様方にはそれぞれの御専門分野、あるいは県民の視点から活発な御意見、御提言をお願いしたい。

2 議事

(1) 令和 6（2024）年度内部統制評価報告書について

一事務局から資料 1～3 により説明し、意見交換等を行った。

○委員

内部統制の範囲が増えて仕事が増えることになるが、職員の人数は来年も変わらないのか。

○県

内部統制については、当課の内部監査室が 4 名体制で実施しているところであるが、行政委員会等においても、内部統制をモニタリングという形で、実際に事務所に赴き確認をしているところである。内部統制評価報告書については、範囲が増えるため、それを集計して報告書にまとめていく作業については多少増加があると思われるが、今の人数的中で対応して参りたい。

○委員

限られた職員で仕事をこなしていくのは大変かと思う。内部統制以外に監査委員による定期監査もあるので、重複する面もあるのではないかと。いくつかの役割分担があつて、監査委員による定期監査は経済性、効率性や有効性など、いわゆる 3 E の観点から重点的に監査をする、内部統制のモニタリング（内部監査）は手続や仕組みが整っているか、ルールに則っているかどうかを見ていくが、実際には監査委員による定期監査でも、3 E までいかなくても合規性の監査がメインということもあつたりするので、類似業務と役割分担も明確にしていきながら、効率的に内部統制を進めていただけるようお願いしたい。

○委員

資料2の17ページに重大な不備の内容が記載されているが、不適正受給や過小納付について、これはその後どうなったのか。また、この職員に対してはどのような処置が行われたのか。

○県

不適正受給や過小納付に関しては、当該職員から徴収等を行っている。職員に関しては、人事課で適切に処分等を行っている。

○委員

内部統制の制度ができてから報告書をずっと見てみると、今年も同じように運用上の問題で重大な不備があったということが出ている。こういうことは起こり得るものだから、これをなんとかするための内部統制ということと聞いているが、そういう意味では少しずつ重大な不備というものも減ってきているとは感じているものの、こういうことが毎年出ることに限っては、どうなのかなという部分がある。これは、やむを得ないことなのか。

○県

重大な不備については、事務処理ミスというよりは、どちらかというと過失があったような事案と承知している。資料2の14ページは、内部監査の結果ということで、それぞれの年度ごとに判明した不適切な事案等の件数を取りまとめたものである。一番下の欄に合計があり、その右側が年度ごとの合計になっている。令和4年度が284件、令和5年度が236件、令和6年度が193件ということで、実際には隔年で所属を回っているため同じ所属ではないものの、年を経るごとに件数が減っていると認識している。また、15ページのとおり、事務処理ミスが多いものについては、重点取組事項ということで、全庁を挙げてその防止に努め、発生しないような取組を進めているところである。引き続き、状況を見ながら制度の改善をしつつ、運用して参りたいと考えている。

○委員

かつては、行政はミスをしないう神話に近いこともあったが、実際には、今は職員数もだいぶ減って何重にもチェックをすることができなくなっている。むしろ、それを無駄であると批判して無くしてきた。そういった現状では、ミスは起こり得るという前提で、対策を講じていくことが必要ではないか。また、こういった内部統制の取組により、実際に重大な不備も年々少なくなってきているので、一定の効果を上げているのではないかと思う。

○委員

資料3の2「内部統制の適用範囲の拡大」の変更前と変更後の一番下段のところに警察本部が入っているが、内容については、知事部局や行政事務局と同じものを捉えて、チェックをかけるということか。それとも警察本部というと、ちょっと特別な感じを私は受けてしまうが、何か違った考え方で行われるのか伺いたい。

○県

警察本部においても、財務の処理や物品の購入、使用料の徴収など、ほかの行政の部署と同じような事務をしている。その事務が適正に行われているかということをチェックするので、ほかの部局と同じような調査を行っている。

○委員

県の執行機関は、知事部局だけではなく、いくつかの委員会からなるが、手続においては共通性があり、同じように内部統制を進めることができるのではないかと。

○委員

先ほどもあったとおり、ミスは起こるといことが前提であって、あくまでも目標達成を阻害するリスクを抑えていくということなので、不備を見つけて指摘すること自体よりも、そうしたリスクを各部局で認識していただくということが重要なので、教育委員会事務局まで今後は適用の範囲が拡大するということについて、今後、県全体のミスの減少につながるように期待をしていきたいと思っている。一方で、業務に係る様々な分野のデジタル化が進められているところ、情報セキュリティと個人情報等保護については、不適切な事案が増加している状況と思っている。この分野を引き続き内部統制の対象外とするということは今回は決まっていると思うが、今後対象とすることを検討される予定があるのかどうか、また、デジタル（AIなど）で、逆にミスに対してカバーができるような対応を今後取り得ることができる、あるいは、もうすでにそういった対応されているのかどうかということをお聞きしたい。

○県

個人情報等保護、公文書管理、情報セキュリティについては、それぞれの行政委員会等が独自に対応しているところであり、知事の権限の及ばないところであるため、内部統制の範囲とはしないものの、今回のような結果を周知しながら、同じような事務については、防止につながるよう努めて参りたい。また、ICT等を使った防止策というところは、実際には、ICT関係やシステムの運用、情報の送受信など、そういったところでの事故よりも、紙文書の送付や手渡し、預かった書類など、そういったところでの事故が多くなってきており、ICTの方は、例えばメールについて、特定の相手（外部）に送るときにはパスワードをかけて別の方法でパスワードを送る、複数人で内容を確認するなど、そういったことを定めて対応しているものの、様々な事業があり、なかなか防ぎきれないところではあるが、事例を蓄積しつつ職員に周知し、減らしていきたいと考えている。

○委員

送付する前のチェックリストなどは、チェックポイントを押していけば自動でチェックしてもらえようような、人手としての負担が減るようなものもあると思うので、そういったものや他県の事例、知事部局でやってきたもののノウハウを議会事務局や教育委員会事務局などに広くお知らせして行って、広めていただくということは非常に有効だと思うので、ぜひいろいろなことに挑戦をしていただいて、その過程でミスが出てくるのは致し方ないと思うので、ぜひ様々なことに挑戦していただきたいと思う。

○委員

財務関係以外の情報、文書管理等については対象外ということではあったが、個人情報保護などに関しては、行政機関、民間事業者、独立行政法人、自治体で根拠法が異なる、いわゆる2,000個問題があり、一元化してきた流れからすると、一貫して統制していくのが必要ではないか。いずれにしても、人事委員会事務局、教育委員会事務局、警察本部の情報管理は、より厳格さが求められると思うので、しっかりとそれぞれ取り組んでいただきたい。

○委員

最後に言おうと思っていたが、(Zoomにつながっている)カメラが2人で1台になっており、口の動きで音声の悪いところを補足しながら聞いている中では、もう少しカメラの台数があるといいと思う。

○委員

気づいたら適宜御指摘いただきたい。今日の会議方式は、試行的なもので、事務局の方では資料の共有が難しかったとか、委員の方では声が聞き取りづらかったとか、いろいろな反省点があるかと思う。会議の後半で共有させていただき、次の会議の開催に役立てていきたいと思う。

(2) とちぎ行革プラン 2021〔栃木県行財政改革大綱（第7期）〕の推進状況について

－事務局から資料4により説明し、意見交換等を行った。

○委員

総合的な質問になるが、資料4の7ページ、17番の「令和7年度末の県債残高（臨時財政対策債を除く）を令和2年度末の水準以下に抑制する」ということについて、これは本当に令和2年度末の水準以下に抑制することが必要なのか、根本的な話であるが、これを目標にすることについてはいかがか。

○県

行革プランでは、長らく県債残高の目標を設定しており、計画が始まる前年度末の県債残高を基準にしてきたところである。近年の豪雨等の災害復旧や国の国土強靱化への対応ということで、臨時財政対策債以外の県債残高が増えている状況にある。御指摘があったのは、そうした目標が果たしてどのような意味を持つかということかと思うが、あくまでも投資的な経費を精査して、将来負担を減らしていきたい、抑えたいという意味で、このような目標を設定している。今年度、新たなプランを策定するのに当たっては、引き続き県債残高を目標に設定していくのがいいのか、あるいは他県などを参考にしながら、場合によっては基金残高にするのがいいのか、どういった目標を設定していくべきか十分に検討して参りたい。

○委員

多分そういうことだとは思ったが、投資的経費を減らしていくということは、将来に

対しての投資が減っていくということである。例えば、老朽化した施設やインフラなど、きちんとした更新が実施されていないとか、新たな施設が作られないとか、そういったものにきちんとした投資ができないということにもなる。そのため、できるだけ投資的経費は増やすような方向で立てていかなければならないし、その逆に、義務的経費の方を減らす方法を考えていった方が私はいいと思う。投資的経費を増やすような方法で、将来の世代に対して、きちんとしたインフラを残していかないと、将来世代に逆につけを残すような方向になっていくと思う。今後、次の大綱をつくっていくということなので、その辺もぜひ一考していただければありがたい。

○委員

持続可能な財政基盤という点で、一定の財政規律は必要だと思うものの、今回はやや不十分という評価であったが、実際には、不測の事態も生じるので、臨機応変にということもあると思う。いずれにしても、将来につけを残さないようにすることは必要ではないか。そういった意味では、投資的経費について、今は余力を残すことを目指していくところだと思う。

○委員

資料4の9ページ、4番の「全ての職員が能力を発揮できる職場づくり」について、「栃木県を退職した職員を対象とした採用選考考査（カムバック採用）を実施」ということであるが、やはり職員の数が少なくなるということは、仕事も回らなくなることもあるということかと思うが、これの効果というのはどれくらい出ているのか。例えば、他県では、キャリアリターン制度で、10年以上勤めて3年以内ならということ、女性の雇用を進めているところもあるが、この制度は、男性・女性関係ないと思うが、その効果はどのような形で出てきているのか。

○県

カムバック採用は昨年の途中から始めており、最初は、退職金を割増しで受け取っている早期退職者を除いて、普通退職後10年以内の方ということでスタートしたが、技術職などは10年以上間があいていても、それなりの専門的知見があるということで、10年以内という条件は今年から取り払って実施している。正確なところは手元にはないが、既に実績があり大活躍をしていると聞いているので、私としては一定の効果があったと思っている。今後、特に技術職の不足が深刻であるため、そちらの方もどんどん増やしていきたいと思っている。

○委員

確かに、即戦力というところで、実績のある方は必要だと思うし、それを受け入れる職場の環境というのも、またあわせて、うまくやってきていただければと思う。

○委員

これからは、転職あるいは中途採用も増えてくるだろうし、復職も増えてくる。これまでは新卒一括採用で、定年までずっと同じ会社、職場で勤め上げるのが前提であったが、これからは、中途採用や復職も含めた人事のあり方が問われていて、そこをどう設

計していくのが今後の課題になってくる。

○委員

資料4の3ページ「多様な主体との連携・協働の推進」、2番の「県広報課X（旧Twitter）のフォロワー数」について、県広報課のインスタグラムとか、その他のSNSが対象になっていないのは、どういう考え方なのか。Xに絞っているのは、なぜなのか。

○県

当時、使っていたものを基準に、もしくは、周辺で利用していたものを基準に考えているところがあるかと思う。今であると、インスタグラムなど、様々なSNSを使っている状況があるので、今後指標を作る際は、そういったことも検討しながら、定めて参りたい。

○委員

Xは割と古くから使っていたからというところが大きいということか。

○県

現プランの策定の時には、既に何年か経っていた状況になるのかなと思う。そのため、フォロワーを増やしていこうという目標があって、これを指標にしたという結果があったのではないかと想像するところである。

○委員

多様な主体との連携というところにおいては、最近の参議院選挙などでもそうであったが、やはりSNSやネットの情報というのは結構重要になってくると思う。また、先ほどの採用の話であったり、いろいろなところにもつながってくると思う。

○委員

SNSは、技術環境やコンテンツなど、目まぐるしく変化がある。数年前のものは、すぐに陳腐化してしまうので、指標の設定や目標の設定には非常に戸惑うところがあるが、工夫して参りたい。

○委員

先ほどと同じページであるが、2番の「県ホームページのアクセス件数」が50万件程減っているようであるが、その理由について何か既に分析している点があれば、教えていただきたい。減ったということなのか、それとも令和5年がたまたま何かの理由で多かったのか、その辺りが分かるかと思う。

○県

こちらの正確な表現としては、減ったということになる。コロナ禍が令和元年から5年まで続いており、その際には、県が掲載していたコロナ情報を閲覧するために多数のアクセスがあった。令和2年度は4,320万件、令和3年度は3,297万件、令和4年度は

2,683万件。令和5年度は5月でコロナの5類感染症への位置づけ変更があったので672万件。令和6年度は、さらにそれが薄れてきたため、623万件となった。この動きは、コロナの状況に影響されていると分析しているところである。

○委員

できれば何か新しい魅力的なコンテンツを展開して、アクセス数が増えてくるといい。

○委員

ぜひ、魅力的な情報発信、ホームページの充実に努めていただきたい。

(3) 次期行財政改革大綱の基本的な考え方について

一事務局から資料5及び6により説明するとともに、小林CMOがデジタル化に関する参考意見を発表（※録画の上映による）し、意見交換等を行った。

○委員

小林CMOのお話をずっと頷きながら伺っていた。次期大綱には、その観点をぜひ入れていただきたいと思っているが、このお話をいただく前から、数値目標に関して、県にお聞きしたいというか、お願いをしていきたいと思っていることがある。先ほどの質問に対して、Xのフォロワー数が開設当時から増えていて、目標があったので、その達成を目指されたという回答になっていたかと思うが、そもそも、この目標値をどういった理由で設定するのか、EBPMの観点からすれば、なぜこの数値目標をつくるのかというところは、やはり詰めていかなければならないと思っている。例えば、今、栃木県の世帯数が86万世帯あるとして、世帯の2人のうち1人が必ず県のXやラインのフォロワーになっていると考えれば、数値の目標は43万人といった数に変わってくるはずである。要は、目標、先ほど小林CMOは理想の状態とおっしゃっていたが、その理想の状態が、例えば2040年や2060年を見据えたときに、何名フォローしているのが理想の状態なのかというところで目標値を立てないと、これが果たして正しい目標値なのかというところに戻ってきてしまうのではないかと、いつも感じているところである。特にデジタルに関しては注意しながら、そういった目標値を立てていただきたいと思うので、よろしく願いしたい。

○県

これまでの推移、傾向、シェア（どれくらい使われているか）など、そういった状況を見て、設定していると思うが、御意見をいただいたように、将来を見据えて、どういった目標とすべきなのかと考えた上で、目標設定を検討して参りたい。

○委員

EBPM、エビデンスに基づく政策の立案という考え方に立てば、目標水準の設定にも合理的な根拠が求められてくることにはなるが、今回の次期行革プランでは、挑戦が一つのテーマになっている。これが果たして目標管理に馴染むのかどうか。目標による管理と組み合わせるにしても、目標水準の設定については考える必要はある。目標にも、

これを目指すという理想の水準から、これ以下は避けたいという最低ラインまで、いろいろある。100点をとりたいが、60点より下は避けたい。どこに目標を置くのか、充足値で足りるのか、最善値を目指すのか。また、挑戦というキーワードと整合性が取れるような目標設定も考えていただきたい。

○委員

資料5「次期行財政改革大綱の基本的な考え方」、1番の展望「(1)人口減少・少子高齢化の進行」について、先の参議院選挙でも、後半になって大きな政策論争があったが、外国人の扱いというか、外国人労働者も含めて、その辺のところはどのような捉え方をしているのか。

○県

分析結果から、この目標的な考え方を出しているところであるが、推計の中で、外国人がどれぐらいいるか、あるいは、流入されるかというところは観点が抜けており、また、割合として、どのような割合になっているかという観点が漏れているかと思うので、その辺はどのようなところに反映できるか考えたいと思う。

○委員

資料5の3番「多様な主体との連携・協働への挑戦」について、いろいろなところと連携する、これは企業などでも広くやっているところがあるが、資料4の8ページ、1番の「地方分権の推進と自治体間の連携・協働」について、栃木県の場合、県の立場はやはり各市町への指導的な立場であって、模範となる立場であると思うが、その中で気になっているのが、「県と市町との人事交流の推進」のところに「21市町と実務研修、相互交流等を実施」とあること。県内には25市町があるので、そうすると4市町、どこか分からないが、そこは入っていないこととなる。市町の体制が整っていなかったのか、それとも何らかの事情でできなかったのか、この辺のところは徹底を図られることが大切ではないかと私は考えており、その辺のところをお聞かせいただきたい。

○県

21市町と実務研修としての人事交流・相互交流をしたところであるが、こちらは令和6年度の主な実績ということで、毎年、市町に希望をお聞きしつつ進めているものである。できる限り多くの市町と、いろいろな分野で人事交流を重ね、共同体制・連携体制を構築していきたいと考えているところであり、本来であれば、毎年、全ての市町村と連携が取ればよいものの、現状としては全てではないという状況になっている。

○委員

県の立場というのは非常に忙しいだろうから、市町への委譲も含めて考えていけば、もっと指導していけるようになるのではないかと考えた次第である。

○委員

次の行革プランでも、市町との連携は一つの課題になるが、あくまで県と市町は上下主従の関係ではなく、対等・協力の関係になっている。もちろん市の求めに応じて、県

も連携を取るようになるかと思う。指導という立場ではないと私は捉えているが、より一層、連携を密にしていく必要性は御指摘のとおりではないかと私は考える。

○委員

指導的ではないということが出たが、それはそういうものなのか。私がいろいろな部署のほかの審議会など、そういうところの項目を見ている、ほとんどのところはやはり県が指導的な立場を担っていると私は認識している。5月くらいに県職員の方がゴミ拾いをされていたが、県職員が自ら率先して取り組むことによって各市町への協力を呼びかけているという表現の下野新聞の記事も見た。もう一度、確認させていたければと思う。

○県

次期行財政改革大綱を策定する中でのスタンスではあるが、市町の状況を見ると、特に小さい町においては、マンパワーや財政状況が厳しい状況というのは承知しており、今後ますます厳しくなるだろうという想定は、県と同じような言い方をしているところである。そういったところをどのように支援・協働していくかということを考える中では、やはり指導というよりは、支援、地域での協働、県との協働・連携、そういったものをベースとして、基本的な考え方としているところである。

○委員

支援をきっちりやる、そちらが中心ということで理解した。

○委員

指導という言葉の受け取り方が違うのかもしれないが、御指摘のとおり、県が率先して新しいことへ取り組み、広げていくことは、とても大切だと思う。ただ、指導するか、監督するということではないと考えたので、先ほど発言させていただいた。

○委員

資料5の「次期行財政大綱の基本的な考え方」について、2点お聞きしたい。視点3ということで、「不測の事態にも機動的に対応できる財政基盤を安定的に確保していく」ということが書かれていて、これはコロナ等の問題もあって、当然必要なことだと思うが、一方で、確実に訪れてくる未来というものへの投資というのも、当然重要になってくる。少子化、高齢化、人口減少、インフラの老朽化というのは、確実に訪れてくるもので、資料にも書かれておりである。始めの頃に、投資的な経費を増やす必要があるのではないかという議論があったと思うが、やはり必要ではないかと思う。橋、トンネル、道路、水道など、こういったものを計画的に改修していく、維持していくために、どういった投資をしていくのかということが、これからの行財政改革の中に反映させていかなければいけないポイントなのかなと思うが、その辺りをお聞かせいただきたいのが、まず1点目である。それから2点目は、視点2「デジタル技術を積極的に取り入れた職員の労働生産性を向上させていく」について、挑戦に向けて、職員の意識や職場環境の変革ということが重要になってくるということで、そのとおりだと思うが、資料4の9ページ、5番の「効果的・効率的な組織づくり」について、先ほど、内部統制の適用

範囲を拡大するにあたっての職員数の質問もあったように思うが、資料4には「適正な定員管理」という文言があり、適正ということはどう考えるのかということだと思う。職員数を、例えば、単純に減らすということが効果的かつ労働生産性の向上とイコールではないと思うので、職員数の適正な管理ということに関して、どのようにお考えなのかについて、お聞かせいただきたい。

○県

まず、インフラの方であるが、行財政改革大綱とリンクする形というか同じタイミングで、公共施設等総合管理基本方針というのを、別途策定中である。こちらの方では、施設の長寿命化対策など、投資的経費をできるだけ平準化していく、今あるものを適切に維持するためになるべく費用の平準化と効率化を図っていくという計画をつくっている。そちらの裏付けとなる行財政基盤の方が、こちらの行財政改革大綱になるということである。さらに上位に、県の総合戦略である次期プランがあるが、そちらの策定も進めており、それぞれ連携させて、どういった形で、5年後、10年後、さらにその後、持続可能な県政運営を続けていくか検討したい。大きな話になって恐縮であるが、インフラについては、これから人口減少が見込まれているため、新しいものをどんどんつくる時代から、今あるものをいかに適切に維持していくかという時代に入っていくと予想している。それらも踏まえ、投資的経費がどれだけ必要か、インフラの老朽化対策についてはどれだけ必要かということ、よく見極めた上で、それぞれの計画を策定して参りたい。具体的な数字等は、これからの検討になるということで御了承いただきたい。定数管理の方は、今から20年前ぐらいに、国の音頭で集中改革プランというのを各県がつくるということになり、要は公務員が多すぎる、もっと減らせるということがあった。それに沿って、当時5,000人強いた栃木県職員（一般行政）を、4,300人まで減らしたという時代があったが、それによる弊害もあった関係で、今は人数を維持していくというのが、現プランの目標になっている。結果として、現在4,400人ぐらいの職員数になっているが、こちらも、5年後、10年後は、どういう行政スタイルになるか、AIやICTの活用も含めて、見極めた上で、どれぐらいの職員数が適切なのかということ、まさにこれから各論を議論する上で検討して参りたい。

○委員

職員に関しては、総数もあるが、適正な配置ということも当然考えているとは思っているので、ぜひ、よろしくお願ひしたい。

○委員

インフラの整備に関しても、定員管理についても、中長期的な視点が必要だと思う。実際、これまでは、短期集中で、当座の歳出の抑制などを優先していて、長期的な視点に欠けていたので、老朽化が進んでしまったり、必要な維持修繕ができなかったり、新採採用を抑制した結果、職員の年齢構成がいびつになってしまったりしたこともあったので、適正な規模、適正な金額は分からないが、いずれにしても中長期的な視点が必要だということ、間違いない。

○委員

私としては、課題の部分について、捉え方がちょっとおかしいのではないかという感じがする。課題の「2060年には128万人まで人口が減少すると予測される(趨勢ケース)中、生産年齢人口割合の低下、高齢者人口割合の増加等により財政運営や県職員確保が困難になるおそれ」について、これは35年後であるが、人口が60万人減る社会を想定して、その人口が減った社会に備えましょうということなのか。

○県

中長期的な目線でいくと、人口が減るということは予測ではあるが事実であって、それに対して、県の行財政に与える影響としては、財政運営や職員確保といったところで課題があるという認識をしたところである。それに対して、財政や職員の面で、資料に記載の確保策というか、そういったところに取り組みなければならないという考え方に基づく課題設定である。

○委員

課題設定が、これから60万人減っていくことを想定していくのか、それとも、人口減少をなんとか160万人ぐらいで止めるといったことを想定していくのか、これは全然違ってしまいう話である。まず、そこをきちんと想定してやっていかないと、この行財政改革というのは成り立たないのではないかと。今、中長期的という話があったが、やはりそれは、この辺のきちんとした考え方があっての話だと思う。以前、人口ビジョンというものがある中で、その中でも、栃木県が推計した趨勢ケースがあった。そのときの趨勢ケースをさらに下回って、今、人口減少が進んでいるという状況である。財政的には、栃木県も1兆円程度の一般会計があるが、これからも財源を担保していくのであれば、人口減少を、まず止めなくてはならない、そこがまず最初に来なくてはならないはずであるが、近視眼的に、人口減少の中でうまくやっっていこうみたいな話になってくると、やはりやり方がおかしくなってしまうと思う。私は、ついこの間、アメリカに会議が行って来たが、向こうのインフラは素晴らしい。今も新しいものが、どんどんできていく。空港にしても、一つの空港で滑走路が4つも5つもあって、素晴らしいターミナルになっている。そこへ行くと、日本の空港は本当に貧弱である。そのため、アジア圏のハブ空港も他国に取られており、どんどん日本が劣化していく、斜陽化していくような状況になっているので、そこは将来の世代のためにも、しっかりとした投資をして、この栃木県をさらに成長していくような方向に持っていかなければならないのであるが、今、話を聞くと、新しいものをつくっていくというよりも、今あるものを、どうやって長寿命化させて使っていくかとか、それは少し話が違ってきてしまうのではないかと。大切に使うということも必要であるが、新しいものに更新していくということも必要なことである。時代の流れに合わせてやっていかなければならないので、考え方の転換というか、その辺をやっっていっていただきたいと思う。

○県

行財政改革大綱ということで、私どもは、狭い範囲の考え方で進めている部分もあるかと思う。人口減少に対しては、当然、課題認識があり、それをどう捉え、どう対応していくかというのは、次期プランの方で対応している。人口減少の推計は、趨勢ケースで

あるので、このまま何もしないという状況であるが、県庁でいろいろと考え、どこまで持ち直せるか、取組を別の考え方（プランの中）で、実施しているところである。よって、行財政改革大綱の中では、趨勢ケースで減少する人口に対して、どう対応すべきなのかという観点で、取りまとめをさせていただきたく、御理解いただきたい。

○委員

県の考え方としては、そうなのだろうが、私はそうは思わない。減りゆく環境に対してどう対応していくかではなくて、逆に、それを戻すための方策を考えていくのが行財政改革だと私は思うので、発想の転換をお願いしたいと思う。

○県

総合政策課で「とちぎ未来創造プラン」をつくっているが、これの新しいもの、次期プランを、現在、検討しているところである。これに合わせて、人口未来会議や少子化対策アドバイザーに、いろいろお話を伺いながら、人口減少対策についても、将来展望を含めてやっていこうとしており、今、その中で議論されているのは、資料にもあるとおり、そのまま何もしなければ2060年に128万人になってしまうところ、活力ある栃木県をつくっていくためにということで、2060年に140万人を目標にということで、今後5年間、どんな政策ができるかということについて、検討しているところである。その2060年に140万人という話についても、県民の方々に、希望出生率などを聞いていたり、また、人口の社会増減に対して、東京の方に若い方が転出してしまう数を半減にするなど、そういった形で、人口が減ってくる部分はある程度仕方がないものの、どのように対応していくかという適応戦略を合わせて、人口の減る角度をなるべくなだらかにするような、緩和策みたいなものを含めて、検討して参る。

○委員

人口予測にもいくつかのパターンがあり、趨勢とは別に、必要な施策を講じてこういった水準に持っていくという目標水準があるので、目標水準に沿った計画づくりが必要と思う。人口減少は、どうしてもマイナスのイメージしかないので、人口を増やしていくことを目指したいところではあるものの、やはり理想と現実は分けて考える必要がある。先ほど、根拠に基づく政策立案（EBPM）という話があったが、具体的に、子供を持ちたいけど持てない人たちがどれだけいて、そういう人たちが子供を持てるようになったら、実際どれだけの人口が増えているとか、そういった合理的な根拠に基づいて、人口を想定していく、それに向けて議論をしていくことが、必要なのかなと思う。人口問題は、温暖化対策と同様に、まずは防止策、人口減少を防止していく取組も必要だし、他方、人口減少に適応していくという適応策も合わせて検討していく必要があると考える。様々な意見があると思うので、そういった意見をどんどん取り入れていきながら、正解を導きたいと思うので、忌憚のない意見をよろしくお願したい。

○委員

人口減少が当たり前のよう議論されているが、世界的に言えば、人口は増えている。世界人口は100億人にもなって、日本と東アジア圏だけが極端に減っているということなので、そこら辺の原因をまず究明してから取り組んでいくのは、やはり重要なかと私

は思う。世界の常識では、まだまだ人口は増えているので、そこら辺のところを考えていただきたい。

○委員

次期行財政改革大綱の策定に向けて、私からも一つお願いがある。先ほどから議論されているとおり、今後の5年先、10年先というのは、予測がとても難しい時代なのかなと思っている。そのため、柔軟に目標値を見直していけるような仕組みというのもつくっていただけたらいいかなと思っています。例えば、令和8年度の実績を踏まえて、令和9年度以降の予測、目標も設定し直していくというような、その辺の見直しについても、組み込んでいただけたらいいと思っている。

○委員

計画策定後も柔軟に目標を見直していくというのは、この委員会の役割でもあるので、うまく対応していきたい。

○委員

小林CMOのデジタルの考え方には基本的に同意で、やはり県のあり方というのは縦割りになっていて、情報共有というか、同時に一緒にやらなければならないことを全部バラバラにやっているような印象は本当にあるなど日頃から思っている。今回の次期大綱の策定に当たっても、先ほどの人口減少に対しての他の部署の捉え方のように、こういった目標を持っていて、こういったものも踏まえて、この目標設定をしようと思っていると、部署をまたぐような書き方も今後は必要ではないか、そういった取組も一つの行政改革ではないかと思う。

○委員

確かに、総合計画、次期プランとの関係性は整理する必要がある。総合計画はプラスの計画、行革大綱はマイナスの計画、車のアクセルとブレーキみたいによく捉えられる。私は本日、午前中は次期プランの部会に出て、午後は行革の委員会に出ているが、うまく情報を共有して、整合性を取っていきたい。

○委員

次期大綱に関して、人口減少の話などいろいろ出ていたが、資料5「次期行財政大綱の基本的な考え方」の展望7つについて、これらは、差し迫った環境というか事象だと思うので、人口減少とか老朽化とか財政の問題とか、これは、今現在、課題になっていることだと思う。このようなことを前提に、ぜひ、次期大綱はしっかりしたものをつくっていただくといいと思う。また、こういう課題に対応するには、やはり多様な職員も必要と思うので、先ほども多様な採用の仕方みたいな話が出ていたが、いろいろな採用の仕方をして、適切な人材確保に取り組んでいただければと思う。

○委員

これからは、特に県政を担う職員の意識改革、人材育成が、鍵になってくる。これまで人事管理という言い方をしてきたが、民間では人的資源管理と言うようになってい

る。管理の対象ではなくて、経営資源の一つと捉えて、いかに資質を伸ばし、能力を発揮してもらうか、そういった視点から、次の行財政改革大綱も策定していく必要があるのではないか。

(4) その他について

○委員

先ほど途中で言ってしまったが、できれば、皆さんの顔が見たいなと思っていて、カメラの台数やZoomの数を増やすのは難しいかもしれないが、委員の席の前側にテーブルでもイスでも置いて、ちょっと引いてカメラを置いてもらえれば、口の動きと音で、発言内容を結構判断できたりもするので、ぜひ、その辺りから考えていただけるとありがたい。しかし、まずはこういった形でオンラインを開通していただいたことは、私として嬉しく思っている。それからもう一点、前々回の委員会のときだったか、資料をかなり前後して見直さなければいけないような内容の時は、それこそ小林CMOの話にもあったように、本当にこれってデジタルにして便利なのかとか、これってデジタルにして快適なのかというようなことを、よく考えていただいて、かなりの枚数に及ぶ場合は、現場では紙でも出すとか、そういったところから、少しずつ、県の中で模索しながら、それを県政の中にも反映していただけると嬉しいなと思う。これからもぜひ、この場でも、いろいろなチャレンジをしていただけたらと思う。

○委員

この会議の運営については、まだまだ改善の余地があるかと思うが、さらにチャレンジして参りたいと思う。

○県

次回の委員会は、11月6日（木）の開催を予定している。議題は、今回の「基本的な考え方」の次、具体的な取組をまとめた次期行財政改革大綱の素案についてである。詳細は、後日お知らせする。

○委員

今回は11月上旬ということになる。本日は委員の皆様から様々な御意見、御提案が出たところではあるが、県当局においては、本日の意見等を今後の行財政改革の推進に反映していただきたい。

3 経営管理部長あいさつ

本日は、内部統制から現プランの進捗管理、そして、次期行財政改革大綱の基本的な考え方などについて、御議論いただき、様々な、貴重な御意見・御助言いただいた。御礼を申し上げる。

メインは、次の行財政改革大綱をいかにつくり上げていくかということになると思うが、県の次期総合戦略（次期プラン）や、ほかの部門別の計画との整合性も図りつつ、当然縦割りにならないように、これから次期行財政改革大綱の策定に向けて、鋭意取り組んで参るので、委員の皆様方には、引き続きの御指導、御支援、御協力をお願いしたい。