

令和 7（2025）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 7（2025）年 11 月 6 日（木）13 時 30 分～15 時 10 分

○会 場：栃木県庁本館 6 階大会議室 2 及びWEB

○出席者：相羽委員、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、横山委員、義達委員、若菜委員、
渡辺委員

〔事務局〕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、石田経営管理部次長兼人事課長、秋田行政改革 ICT 推
進課長

〔所管課〕大貫生活文化スポーツ部スポーツ振興課長、半田保健福祉部健康増進課
長、山形産業労働観光部次長兼産業政策課長、松木環境森林部資源循環
推進課長

〔法 人〕北條公益財団法人栃木県スポーツ協会理事長、樋口公益財団法人栃木県
臓器移植推進協会事務局長、大竹公益財団法人栃木県環境保全公社理事
長、石井公益財団法人栃木県産業振興センター理事長兼株式会社とちぎ
産業交流センター代表取締役社長、篠原公益財団法人栃木県産業振興セ
ンター専務理事兼株式会社とちぎ産業交流センター常務取締役

※所管課及び法人は議事(2)から出席

1 会長あいさつ

本日の委員会では、「次期行財政改革大綱の素案」及び「出資法人等運営評価結果」に
ついて報告を受けることになっている。

「次期行財政改革大綱」に関しては、具体的な取組内容なども示されるため、皆様も
よりイメージをつかみやすいのではないかと思います。

「出資法人等運営評価結果」に関しては、「継続検討項目」として位置付けられている
法人の所管課や法人から、説明を伺うこととしている。

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) 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、意見交換等を行った。

○委員

説明の中で、共創という言葉新しく入れたという説明があった。共創という言葉に
ついてネットなどで調べると、新しい価値を生み出していくプロセスといった説明であ
った。資料の中でも、検討段階から多様な主体と連携して取り組み共創推進となってい
るが、これは今までの協働という取組とはどのように違ってくるのか。例えば、ワンチ
ームとして、ゼロから多様な主体が連携して一緒になって施策を作っていくというイメ
ージを抱いているのかなと思っており、また、それがこれからの地域活性化に資する規
制緩和や権限移譲の推進というものにつながっていく、そういった流れになるのかなと

思っているが、そのあたりを説明いただきたい。

○県

これまでの連携・協働については、私たちの持つイメージとしては、目的、取組の方針や取組の内容など、そういったことがある程度決まっている中で、多様な主体と並行して、もしくは一緒に手を携えながら事業に取り組むというものである。一方、今回の共創については、考え方を作る企画の段階から、多様な主体の意見を取り入れたものにしていくという考え方である。現状、行政に対するニーズは多様化、複雑化しているところであり、県職員だけで解決に向けて効果的なものを生み出していくということが難しくなっていることから、県民の皆様や市町といった地域の方々、企業の皆様、こういった方々から御意見を伺いながら、ニーズを的確に把握し、施策立案に取り組んで参りたいと考えている。具体的なところはこれから検討し、形にしていきたい。

○委員

宇都宮大学には社会共創促進センターという組織が2021年からあり、自治体との連携や共創の窓口として機能するというようなことがうたわれているが、そういったところとの連携というか、一緒に何かに取り組むということは考えているのか。

○県

次期大綱では多様な主体としており、もちろん教育機関や企業も対象と考えているが、主体を特定するようなことは今のところ考えていない。県が取り組みたい施策を企画するといった際に、どのように皆様の意見や参画をいただくかについては、今後検討させていただきたいと考えている。もちろん大学の皆様にも、参画や助言など、企画に御理解いただければと思っているところである。

○委員

協働と共創の違いであるが、事業の実施だけではなく政策のデザインの段階から一緒に取り組んでいく、その主体は多様であるので、具体的な政策課題に合わせて、大学と連携する場合もあるし、NPOと連携する場合もあるだろうと思う。

○委員

資料2の22ページ「行財政改革の具体的取組」、「目標Ⅳ 持続可能な行財政基盤確立への挑戦」の「(8) 財政の健全性の確保」について、「歳入規模に見合った歳出構造への転換」や「収支均衡予算の編成」ということが考えられていると思うが、何をもって健全なのかといった根本のところをお聞かせいただきたい。

○県

資料2の46ページ「37 歳入規模に見合った歳出構造への転換」のとおり、収支均衡予算ということで、歳入に見合った歳出を組んでいくということ自体が、健全な財政に向けた1つ目の項目である。また、先ほども話があったとおり、行政に対するニーズは非常に複雑・多様化していることから、将来に備えて基金を涵養し、有事あるいは必要などきに対応していく、そういった将来的な変動に対応できるような備えをするという

ことも健全な財政を維持する上で必要だということが2つ目の項目である。さらに、将来の負担を抑制するという事で、県債新規発行額の適切な管理等をしていくということが3つ目の項目であり、将来にわたって持続的な財政運営をしていくに当たっては、将来負担をできるだけ抑制していくという考え方で柱立てをしたところである。御質問の趣旨からすると、さらにこれよりも進んで、どういったものが健全であるかというような質問と受け止めたところではあるが、我々としては、こういった項目を適切に実施していく、目標を達成していくことによって、まさに財政の健全性を確保していきたいという考え方で、今回の大綱を作成させていただいているところである。

○委員

そういうことだとは思ったが、27 ページに「中長期的な見通しに基づく財政運営」と「歳入の更なる充実・確保」という記載があり、その中に「歳入規模に見合った歳出構造への転換」、「歳入の更なる充実・確保」という記載がある。特に確保について、これをどのように考えているのかというところである。というのは、今現状ではこのまま人口減少が進んで少子化も手伝って、要するに生産年齢人口が徐々に減っていくので、歳入基盤の方もだんだんぜい弱になっていくことになると思うが、それを補完する意味で、更なる税収・歳入の充実・確保を計画していかななくてはならない、施策を打っていかななくてはならないと思うが、そのあたりのより具体的な方法などは考えているのか。

○県

御指摘のとおり、人口減少社会において、いかに歳入を確保し、県民サービスの低下を招くことなく必要な事業を実施していくかは大きな課題であると認識しており、今回、まず「歳入の更なる充実・確保」という項目を設定したところである。繰り返しになるが、取組内容は40～45に記載しており、「40 県税・税外債権の滞納未然防止と収入未済額の縮減」については、県税の収入未済額を減少させ、税収を確保することが重要であるし、税収が右肩上がりで増加するような状況ではない中で、新たな財源を見つけることが課題であるとしている。そのため、税の確保についてはキャッシュレス納付の推進や納税しやすい環境整備などを進めるとともに、県税以外の収入についても、ふるさと納税の拡充、ネーミングライツの導入拡大、未利用財産の活用・処分、新たな広告媒体の掘り起こしなどを実施していく。さらに、「42 基金の一括運用による運用益の確保」についても、より効率的な運用を図ることができるよう考えていく。こうした取組により、人口減少社会にあっても必要な政策を実施できるよう対応していきたいと考えている。

○委員

結局、何を私が言いたいかというと、財政健全性の確保ということで収支均衡の予算を編成する方針となっているが、しかしながら、国においてもプライマリーバランスの黒字化を目指す中で、増税や社会保障費の引き上げが行われ、結果として経済成長が停滞し、失われた30年、40年といった状況につながったと考えており、その影響により、少子化や人口減少に歯止めがかからなくなったと認識している。県においても、この点を改め、より積極的な財政運営へのシフトを検討すべきであるという提案である。

○委員

資料1において留意点ということで説明があったとおり、資料2には矢羽が使われていたり、色分けも目に優しいような色が使われていたりして、非常に見やすい内容になっている。今後もこういった取組をぜひ進めていただければと感じている。その上で、先程も質問があった共創について質問をしたい。29 ページなどの職員の働き方のところについては、この共創の観点から、例えばステークホルダーを活用して検討を進めるというようなことは行わないのか。

○県

職員の構成は若手から高齢層まで幅広い状況であり、全ての職員が能力を最大限発揮できる職場づくりが何より重要であると考えている。そのため、どのような研修を組み、どのように職員育成を行うか。また、職場環境の整備や働き方そのものについても、かつての長時間労働ありきの状況ではなく、時間的制約のある職員などもある。これらのことを踏まえ、働きやすい職場づくりが何よりも大切であるという観点で、次期行財政改革大綱や別途策定する人材育成・確保基本方針を策定している。

○委員

質問の趣旨は、企業によっては育児休業を積極的に取得させる取組を行っているところもあるため、そうした企業と意見交換を行い、良い点を吸収できないかというものであるが、いろいろと考えて施策を進めているとのことであつたので、それでよいと思う。

○県

これまで、働き方改革については、ワーク・ライフ・バランスの確保や業務の見直しによる効率化を進め、その成果をワーク・ライフ・バランスや県民サービスに振り向けるといった形で取組を行ってきたところであるが、今回、新たに「働きがい」という言葉を加えている。働きがいについては、これまでの取組を基盤とし、さらに前向きに働ける環境を整えることを目的としている。具体的には、職場において意見を述べる機会を確保し、心理的安全性を高めること、コミュニケーションの活性化を図ることなどであり、職員同士の連携や多様な主体との協働を促進し、様々な取組に挑戦する意欲を高める職場づくりを進めていく。こうした取組により、働きがいのある職場環境を構築していきたいと考えている。

○委員

31 ページの「5 多様で優秀な人材の確保に向けた試験制度の改革等」について、試験制度の見直しの方向性を伺いたい。現在の採用のあり方や試験制度において、どの点に課題があると考えているのか、またそれをどのように改善していこうという方向性なのか。もう一点、33 ページ「10 適正な定員管理」に定年の引上げとあるが、この定年引上げは2030年までに実施されるのか。この2点について教えて欲しい。

○県

まず、試験制度の見直しの方向性についてであるが、現状の採用試験の状況を見る

と、かつては民間と公務員を併願する学生が多かったが、現在は公務員志望者が中心であり、併願者もいるものの、地方公共団体間での選択が主流となっている。つまり、他の都道府県との競合状態にあるということである。その中で、試験制度の工夫として一例を挙げると、大卒試験には通常枠（6月、7月に試験）と早期枠（4、5月に試験）とがあるが、早期枠の受験者が多い傾向にある。このことから、試験スケジュールには工夫の余地があると考えている。ただし、制度上の制約もあるため、人事委員会と調整しながら、受験者を増やすための方向性を検討していく。次に、定年についてであるが、定年延長は段階的に進み、2年ごとに1歳ずつ引き上げられる。これにより高齢職員が引き続き在籍することになるため、そのノウハウをいかに活用するかが課題である。これは栃木県庁のみならず、全国の地方公共団体に共通するテーマであるが、培った能力を最大限生かす方策を検討していく必要があると考えている。

○委員

44 ページの「35 県庁におけるデジタル人材の育成と活躍の促進」について、2 ポツ目に記載されている「デジタル人材同士が情報交換を行うコミュニティを活用して」という表現について確認したい。これは既にコミュニティの場が存在し、そのナレッジを閉じたものにせず、蓄積・共有するという理解でよいのか。それとも、これから新たにコミュニティの場を設けるという意味合いなのか。

○県

デジタル人材の育成における情報交換の場であるコミュニティについてであるが、現在、デジタルスキップと呼ばれる人材を育成している途中であり、今後2～3年継続する予定である。一方、学習機会は個人に対して与えているため、知識や情報を共有する機会がないことから、デジタル上にコミュニティサイトを設け、質問やアイデアを投稿できる仕組みを構築している。ただし、人数や活用度に課題があるため、さらに活性化できるよう取り組んでいきたいと考えている

○委員

指標のところに記載のあるデジタルスキップの人数は900名であり、かなりの規模であるため、活用が進まないのはもったいないと感じる。ぜひ取組をお願いしたい。また、同じく指標に記載されている「関与した事業数」について、件数のみでは成果が分かりにくい。例えば、全事業数に対する割合で示した方が、成果として見やすいのではないかと考えるが、その点はいかがか。

○県

現在育成しているデジタルスキップの人数は約700名であり、育成は進めているものの、スキルの習得には差がある状況と捉えている。目標は900名であり、これは県職員の約20%に相当する。所属数は細かいところも含めて約280程度であり、これらを踏まえ、検討を進めているところである。また、どの程度の事業数が適正であり、人材が活躍しているかを測定できる指標についても現在検討中である。そのため、現時点では○印となっている。御理解いただきたい。

○委員

成果が分かりやすい形で示されることが望ましいと考える。よろしくをお願いしたい。

○委員

全体的に分かりやすく非常に読みやすい内容になっていると思うが、37 ページ「20 県の政策決定過程への女性・若者等の参画拡大」について、記載されている「審議会等への女性委員の登用を推進」という点について確認したい。まず、数値目標があるのかどうかという点である。私自身、多くの審議会に参加してきたが、最近は少しずつ変化しているものの、どこに行っても女性委員の顔ぶれが同じという印象がある。これは望ましい状況ではない。単に女性を登用すればよいという発想ではなく、女性のバックグラウンドを多様化し、さまざまな分野から人材を登用する視点が必要であると考え。さらに、若者の意見聴取についても記載はあるが、具体的にどのように実施するのが不明確である。若者を審議会委員として登用することは現実的に難しく、現状ではやや現実離れした印象を受ける。この点についても、より工夫が必要であると考え。

○県

まず、女性委員の割合については、目標を定める方向で現在検討をしているところである。これまで40%としていたが、達成の見込みがあることから、見直しを考えており、国では40%から60%と幅を持たせていることも踏まえ、検討していく。次に、女性の登用や若者からの意見聴取については、委員から御指摘のあったとおり、幅を広げることも考慮しながら、今後検討を進めて参りたい。

○委員

障害者の方、外国人の方、若者が審議会などに参加することは、多様な人材が加わるという点で望ましいと考えている。一方、女性については、女性が入っていればよいという発想になってしまうのではないかと懸念がある。いわゆる能力の担保についてはどのように考え、今後具体的にどのように進めていくのか。

○県

審議会等における例えば公募委員や有識者の選定については、一定の基準を定め、その基準に基づき、審議会の目的や審議内容に応じた選考を行っている。いただいた意見も踏まえ、より適切な審議と幅広い意見が集められるよう、今後検討を進めていく。

○委員

少子化対策と女性の活躍の両立については、非常に難しいことであると感じており、女性管理職の割合を何パーセントにするという数値目標が、今後も適切なのかという疑問を持っている。どちらに重点を置くべきかということではないが、子どもを産むことは女性にしかできないことであり、少子化対策を掲げるのであれば、女性だけを特別視して管理職の割合を上げる、女性委員を増やすといった目標が果たして成功するのか疑問である。常々そのように考えていたため、一意見として発言させていただいた。

○委員

女性の働き方については、様々な御意見があるため、この委員会においてさらに理解を深め、検討を進めて参りたい。

○委員

現在、若年女性の転出超過が生じている。また、女性だけでなく若者について、記載されている「意見の聴取」の方法を考えると、若者だけの場を設定するのではなく、様々な年代が参加する場に若者も加わり意見を述べることで、他の年代の人も若者の考えを理解し、相互に刺激を受けて意見が活発に出るのではないかと考える。さらに、若者がそうした場で自分の意見をしっかり述べる経験を得ることは非常に有意義であると思う。このような聴取方法を今後検討する必要があると感じている。それが意識改革につながり、互いに「変えていかなければならない」という認識を持つきっかけになると考える。次に、32ページの「対面コミュニケーションの活性化」についてである。役所は専門性を有しており、各部局がそれぞれの分野で高い専門性を持っている点は非常に優れている。しかし、部局をまたぐ連携、例えば県土整備部と福祉分野の連携については、制度が個別に存在するものの、どのように結びつけるかが見えにくい状況である。こうした課題に対して、どちらかが踏み込む形で連携を強化することが必要である。特に福祉系の支援を必要とする人々にとっては、大きな助けになると考える。そのため、異なる部局間での対面コミュニケーションの機会を工夫し、より連携を促進する仕組みを検討していただきたい。

○委員

今回、新たに加わった「視点0」は、職員の意識とそれを支援する職場環境を変革し、職員の育成を重点的に検討していくという方針が示されていると理解している。32ページには、そのための職場環境づくりについて記載されており、「職場環境改善実施率80%」という指標が掲げられている。現在、メンタルヘルスケアが十分でないと感じて休職している職員もいると考えられるが、この改善によって、休職中の職員が職場に戻れることも期待されているのではないかと捉えている。そう考えると、職場環境自体を改善すれば、実施率は100%にできるのではないかと、目標値を100%に設定することも可能ではないかと思う。その上で、改善後にどの程度の職員が復帰するのかという点について、これまで庁内でどのように検討してきたのかを伺いたい。

○県

御指摘いただいた観点は認識していなかったものであり、大変参考になった。職場環境の改善については、これまでデジタル化やICTの活用により働きやすい環境づくりを進めてきたところである。電子決裁や会議・レクチャーのペーパーレス化などを実施し、一定の改善は図られているが、依然として紙が多く残る状況であり、今後は紙を減らし、共創スペースや他部局との連携に活用できる打ち合わせスペース、いつでも開かれた打合せが可能なスペースを整備することを想定している。この取組を今回の記載に反映したところである。職場環境改善の実施率については、県庁には内部事務を担う部署もあり、外部連携を重視する部署ばかりではないことから、バランスを考慮し、目標値を80%に設定したところである。いただいた意見も踏まえ、今後さらに検討を進めて参りたい。

○委員

そういった意味では、実感できる割合という観点では、100%になることは、人が関わる以上、庁内で努力しても難しいのではないかと考える。しかしながら、改善の実施率という指標であれば、外部との連携のための環境整備や、休職中の職員が復帰できる職場環境づくりを含め、改善のステップを踏むことで、どの課・どの部署でも100%の達成は可能ではないかと考える。ぜひ検討いただきたい。

○委員

80%という目標水準の設定について、目指すべきは100%であって、逆に20%は改善しなくてもよいという誤ったメッセージになってしまう可能性があるため、この目標値の考え方は検討いただければと思う。また、女性や若者の参画についても、女性や若者は主体的に捉えるべきと考える。「意見を聴取する」という表現は、客体的に扱っている印象があり違和感があるが、言葉尻にこだわるよりも、問題意識を共有できればいいと考えている。

○県

補足させていただきたい。80%という目標についてであるが、先ほど申し上げた取組は、フリーアドレスといった名称で、民間企業でも取り組まれているものである。自治体でも同様の取組が始まっており、最も先行しているのは東京都であるが、5年間でどのくらいの環境整備が進んだかということ进行分析した結果、80%という数値が出てきたため、この結果を参考に目標値を設定してところである。一方、観点を変えれば100%という設定もあり得るため、今後再検討したい。

○委員

今回の大綱は非常に見やすく、分かりやすいものになったと感じる。41ページの「28 防災情報等の効果的な発信」について、「デジタル技術を活用した地域課題の解決」として次世代GISを活用する方針となっているが、防災情報だけでなく、まちづくりに関連するサービスの方も充実させると良いと考える。

○委員

実装化が求められているので、ぜひ取り組んで欲しい。

(2) 令和7（2025）年度出資法人等運営評価結果について

－資料4及び5により、出資法人等運営評価結果の概要について事務局から、継続検討項目の検討状況等について所管課等から説明し、質疑応答を行った。

○委員

資料5の3ページに「とちぎ産業交流センターと栃木県産業振興センターの統合」と記載されている。これは統合を検討しているということと捉えているが、そもそも産業支援とは具体的にどのような取組を行っているのか伺いたい。

○法人

支援の内容については、創業を目指す方への支援から、既に企業となり経営改善や研究開発を進め、新しい技術を導入したいと考える企業への支援まで幅広く行っている。場合によっては、事業が行き詰まり、事業承継を検討するケースもある。こうした各企業の段階に応じて、まず相談を受け付け、その内容に応じた適切な支援を提供している。また、とちぎ産業交流センターでは、事業実施に必要なオフィスが求められる場合、オフィスの貸出しなども行っている。このように、企業の状況に応じた多様な支援を実施している。

○委員

そうすると、人材派遣などを行わないという認識でよいのか。

○法人

人材の派遣は行っていない。ただし、人材確保に関する課題がある場合には、例えば、栃木県産業振興センターに設置しているプロフェッショナル人材支援拠点を活用し、事業に必要な人材を探すための支援など、人材確保のためのサポート事業を実施している。

○委員

創業支援について、実際にどのくらいの件数があるのか伺いたい。また、創業に関して、一般企業であるため幅広くはないと思うが、どのような内容を主体として企業を起こしているのか、その点も確認したい。要は、今回両法人は統合していく方向と理解しているが、そもそもの必要性についても具体的に把握したいと考えている次第である。

○法人

件数については、後日改めて提出したいと考えているが、現在、創業支援は非常に活況であり、支援を希望する方が増加している状況である。具体的には、創業に必要な心構えや準備に関するセミナーの開催、経費面での支援などを県からの委託事業として実施している。特に最近では、創業を志す女性が増えている傾向にある。

○委員

事業内容については、別途法人から関係資料を案内することで対応をお願いしたい。産業振興を目的とする法人が二つ存在し、両者の関係が分かりにくい状況であり、特に県民にとっては、実際にどのような活動をしているのかが十分に伝わっていない現状がある。そのため、両者の関係性の整理など、引き続き検討いただきたい。

○県

資料5の56ページ以降に詳細を記載してあることをお伝えしていなかったため、申し訳ない。56ページから65ページに栃木県産業振興センター及びとちぎ産業交流センターの概要が記載されているので、確認をお願いする。

○委員

「とちぎ産業交流センターと栃木県産業振興センターの統合」について、以前のヒアリングでは、一方が株式会社であるため、株式取得の資金をどうするかが課題として挙がっていた。この点については、既に解決したという解釈でよいのか。

○県

株式の購入については当然財源が必要であるが、その手当ができていないかということに関しては、栃木県産業振興センターは財政基盤が脆弱であるため、現時点ではできていない。「特定出資法人等の自律的運営に向けた基本方針」においては、株式会社の解散を含めて検討をするような内容になっているため、栃木県産業振興センターが株式を取得して運営するというよりは、株式会社を清算する方向で検討すべきとの提案を受けているものと認識している。

(3) その他について

○県

今回の委員会は、2月5日（木）10時からの開催を予定している。議題は「次期行財政改革大綱の最終案について」である。詳細は、後日お知らせする。

○委員

先ほど質問等をした「より積極的な財政運営へのシフトを検討すべきである」ということについて、今日は時間がないということなので、後で追って回答いただきたい。

○委員

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、次期行財政改革大綱の素案および出資法人等運営評価結果について御審議いただいた。委員各位から貴重な御意見と御助言を賜り、改めて感謝申し上げます。

次期行財政改革大綱については、取組の方向性や課題に関する提言・意見を庁内で十分に検討し、可能な限り反映したうえで、12月上旬から実施予定のパブリックコメントに向けて内容を精査する。

また、出資法人等運営評価結果についても、いただいた助言を踏まえ、今後も出資法人等の県民サービス向上に取り組む。

引き続き、未来志向の行財政改革を推進するため、委員各位には一層の支援と協力をお願いしたい。