

令和 7（2025）年度第 3 回栃木県行政改革推進委員会会議結果の概要

- 日 時：令和 8（2026）年 2 月 5 日（木）10 時 00 分～11 時 15 分
- 会 場：栃木県庁本館 6 階大会議室 1 及びWEB
- 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、横山委員、義達委員、若菜委員、渡辺委員
〔県〕北村副知事、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

1 副知事あいさつ

人口減少・少子高齢化に伴う労働力や地域の担い手不足、気候変動によるリスクの高まり、AI・IoT等を含むデジタル化の急速な進展など、社会経済・環境が大きく変化する中で、行政サービスのあり方も一層の変革を求められている。

こうした中、県では、「新とちぎ未来創造プラン」を策定し、5つの重点戦略のもと15のプロジェクトを推進することとしたところである。

本委員会では、次期行財政改革大綱について検討を重ねてきたが、本日の会議では、皆様から寄せられた多岐にわたる意見を踏まえて取りまとめた最終案を報告する。

これまでの御協力に深く感謝するとともに、本大綱に基づく行財政改革の取組が着実に進むよう、引き続きの御支援をお願いする。

2 会長あいさつ

次期行財政改革大綱については、7月の委員会で「基本的な考え方」、11月の委員会で「素案」について議論がなされ、委員の皆様から、専門的な知見や県民の視点から、多岐にわたる意見をいただいていたところである。

これらの意見は、県における検討を深めることにつながり、最終案の取りまとめに的確に反映されているものと受け止めている。

本日は、次期行財政改革大綱が今後の県政運営の確かな指針として着実に機能するものとなるよう、御意見をいただきたい。

3 議事

(1) 次期行財政改革大綱の最終案について

- 事務局から資料1～3により説明を行った。
意見交換等なし

(2) その他について

○委員

今回の案で、目標値を新たに設定した指標があるが、以前の会議でも、目標値は「現状から少し上げる」といった発想でなく、2030年、さらにその先のビジョンを描いた上で、「2030年時点でこの程度に到達しているべき」といった根拠から逆算して設定すべきだと申し上げた。例えば、38ページの県ホームページのページビュー数であれ

ば、世帯数などを踏まえ、「このくらいの方に見てもらえれば、多くの県民に伝わったと言える」といった根拠に基づく設定が必要だと思うが、今回、追記された目標値について、考え方や議論の経緯があれば教えてほしい。

○県

前回の御意見を踏まえ、全ての指標について、目標値の考え方等を整理している。将来を見据え、そこに到達するためにはどうあるべきかという逆算の考え方も取り入れている。一方で、指標によっては難しいものもあるため、社会の状況や一般的な動向も踏まえ、どのような設定がふさわしいか検討を重ねてきた。例として、県ホームページのページビュー数は、閲覧が増えることで県政理解の向上につながるという考え方がある。県内の全世帯が月3回以上、県ホームページを閲覧する水準であれば、県政情報の周知・理解が一層図られると考え、その考え方のもとで数値を設定した。こうした整理を各指標に当てはめており、来年度以降、この大綱に基づく検証を行う際にも、目標に照らして推進がうまくいっているか、見直しが必要かといった点を確認していきたいと考えている。

○委員

それぞれ「これくらいなら」といった感覚ではなく、一つ一つに根拠を持ち、理由を明らかにして指標を立てていくことが、やはり大事だと思う。引き続き、こうした考え方で目標値の設定を進めていただくとともに、ここだけではなく全庁的にも、同様の考え方が取り入れられるよう、リーダーシップを発揮していただくことをお願いし、意見としたい。

○委員

現状修正志向ではなく目標達成志向を持って行財政改革に臨んでほしいという趣旨と認識した。今後、実績の評価を行う際にも、理想にかなっているかどうかを中心に据えて検討を進めたい。

○委員

行財政改革大綱の素案を確認し、事務局にも意見書を提出した。ちょうど今は衆議院総選挙の期間で、国政でも減税や積極財政といった議論があるが、本大綱の「持続可能な行政基盤確立への挑戦」を見ると、「歳入規模に見合った歳出構造への転換」「将来負担の抑制」などが中心で、指標としては収支均衡予算の編成も掲げられている。

ただ、資料7ページの本県の人口減少の将来推計「2060年に128万人まで減少」を前提に、収支均衡だけを追い続ければ、歳入基盤も縮小し、行政サービスも停滞し、いずれ立ち行かなくなるのではないかという懸念がある。生産年齢人口は減り、高齢者は増えるということであれば、どこかの時点で破綻が起こり得るのではないか。そうであれば、もう少し積極的な財政、将来への投資の視点も勘案しながら進める必要があると思う。

人口減少が進んでいるからといって、それを受け入れてしまったら栃木県も日本も先細りになる。人口減少を止める、軸に立ち戻って改善する必要がある。税制や富の再分配なども含め、本来もっと根幹から考えるべきところを、責任を持ってない方向性として

示してしまうのはどうかという思いで意見をしました。以上、将来世代に責任を持てる大綱にしてほしいという趣旨で意見を申し上げます。

○県

県では、県民とともに目指す栃木県の将来像の実現に向け、政策展開の基本的な方向性を示す「新とちぎ未来創造プラン」を今月初めに策定した。人口問題や産業成長など重点課題を示し、県の将来に向けた「投資」に当たる施策を推進していくものである。

今回議論いただいている行財政改革大綱は、その「新とちぎ未来創造プラン」を支える行財政基盤を確立することを目的としており、御指摘のとおり抑制的に見える部分があるかもしれないが、決して消極的ということではない。選択と集中や財政の健全性の確保を図りながら、プランに掲げる政策の実現につなげていきたいと考えているので、引き続き御理解・御協力をお願いしたい。

○委員

一点だけお願いしたい。こうした財政運営で将来世代に責任を持てるのかということである。失われた30年と言われる停滞が続く中で、人口が140万、120万となった県で、本当に責任を持てるのか、これで少子化が止まるのか、そういったところである。投資ではなく政策だけが続けていて、その先の展望が見えるのか、私は疑問である。呼び水を作るのも公的財政だと思うので、将来世代が希望を持てるような財政運営もしっかりお願いしたい。

○委員

縮小均衡だけでは先がないという懸念はよく分かる一方で、失われた30年はそれ以前の過剰投資にも原因があったのではないかと。財政のあり方については様々な意見があり、意見の集約が難しい面もあるが、将来に向けた投資余力を残すこと、将来世代に責任を持つことはしっかり受け止めていきながら、行財政改革に取り組んでいただければと思う。

○委員

44ページ「デジタル技術を活用した県庁業務の刷新」について、庁内の情報をデジタル化し、縦割りではなく横でも通じるようにしていくことは、効率も上がりよいと思う。一方で、オンライン申請など県民の皆さんが関わる部分は、「本当に電子でよいのか」「デジタル化した方が余計な手間や時間が増え、利用しなくなる人が出るのではないか」を真剣に考えてほしい。何でもデジタルにすればよいのではなく、本当に便利かどうかを毎回考えていただきたい。

実際、「デジタル化しました」と言いながら、かえって不便になっている例は少なくない。例えば会議の出欠の回答が、メールで届いた様式をダウンロードし、丸を付けて添付して返すといった手続は無駄が多い。メール本文に参加の可否を書けば済むようなものから簡略化し、手間を減らしていくことも大切である。細かい点であるが、常に「便利か」「便利でないか」を考えながら進めていただきたいという意見である。

○委員

デジタル化はあくまで効率化の手段であるので、本当に手間が省けているかを確認しながら進めていただきたい。

○県

BPRや業務見直しは、県庁側が楽になるという観点だけでなく、県民サービスの向上・利便性向上につながるよう考えていく。

43 ページの「30 わかりやすく、使いやすいオンライン申請の推進」について、これまでは、「オンライン申請を増やす」ことに重点を置いてきたところであるが、今後は県民の皆様にとって分かりやすく使いやすいものとなるよう取り組んでいきたい。また、別の計画であるが、「とちぎデジタル戦略」においては、デジタルを使いづらい方への支援なども行うこととしており、こういったこともあわせて進めていく。

○委員

42 ページの「公開型GISのアクセス数」について、利用状況を把握する指標にはなるが、ロボットによる自動アクセスやサイバー攻撃等があると急増する可能性があり、アクセス数だけでは評価が難しいのではないかと思う。例えば、防災GISだけだったものが翌年は都市計画GISも増えるといったコンテンツの整備状況を指標に加える、あるいはGIS導入により窓口業務が効率化されて減少したといった別の指標もあった方がよいのではないか。これは提案である。

○県

アクセス数については、先行自治体の例などを参考に目標を定めたところであるが、御指摘のとおり様々な要因で増減するものと認識している。現大綱でもオープンデータサイトのアクセス数が異常値となり、確認したところ、事業者のロボットのアクセスが原因であったため見直しをした経緯がある。

今後は進捗の中で数値を確認し、異常があれば補正や目標値の見直しなども行いながら進めて参りたい。

○委員

情報化に関する指標は設定が難しく、陳腐化も早い分野である。意味をなさなくなった場合は指標自体を見直す必要があるが、アクセス数以外の関連データを示しながら検証することで対応できる面もある。コンテンツの充実度合いなども含め、情報を加味しながら検証できればと思う。

○委員

前回、共創の概念について質問した際、従来のように決まったものに意見を募るのではなく、企画・検討段階から多様な主体の意見を取り込んでいくというお話を伺い心強く思ったところである。ぜひ実現していただきたい。

また、資料 18 ページの「職場環境」について、パブコメでは内部規範のようだと受け取られた方もいたようであるが、文言として「立場を超えて開かれた対話・連携を促すオープン&フラットな場に変革」と記載されており、ぜひ実現してほしいと感じている。

これはお願いであるが、39 ページの「22 地域住民が主体となったコミュニティ活動への支援」について、中山間地域では高齢化・少子化が進み、地域コミュニティの維持が時間の問題という場所もある。住民が主体となって地域を支えようとする活動があれば、県としても支援していただきたい。行財政改革大綱か総合計画かはさておき、この文言を実現しながら、共創を進めていただければありがたいと思う。

○委員

共創は大きな柱となっているので、地域コミュニティへの支援もしっかり進めていただきたい。

○委員

冒頭の説明で、大綱は2月12日に決定されるとのことであったが、職員への説明も行うということか。また、2日には「新とちぎ未来創造プラン」が策定されたとのことであるが、プランの事務局と大綱の事務局は別だったと思うが、プランについても職員への説明は行う予定であるか。

○県

全職員に対して全体を一度に説明する機会は設けていないが、案の段階で課長級には説明をしており、決定した内容は、いわゆるパラソル型に下位に周知する形で徹底していく。

また、個別事業を進めるに当たり、職員の意識改革や行動変容が必要なものについては、取組の推進状況に応じて、規模の大小を問わず説明の機会を設けることを想定している。

○委員

そのような形であれば職員も理解できると思う。なお、職員に細かな負担が過度にかからないよう配慮も必要だと思う。

それから18ページに「安心して意見を述べられるよう職場の心理的安全性を確保し、加えて、職員に適切な課題を与える」といった記載があるが、これは職員にとって非常に大切である。人口減少というのは、一つには就業する方の取り合いという側面があるところ、栃木県がこうした姿勢を示すことで、若い人が「ここで働こう」と思えるようになり、人口減少への対抗にもつながると思うので、ぜひ推進していただきたいと感じている。

○委員

今回は職員の意識改革や職場環境の変革を大きく打ち出しているのので、庁内周知はこれまで以上にしっかり行っていただきたい。

○委員

持続可能な財政基盤の確保について、先ほど委員から御指摘もあったが、そうした視点も必要だと改めて感じたところである。

47 ページの「39 県債残高の適正管理による将来負担の抑制」について、今日の下野

新聞で来年度予算が増えるという記事があったところであるが、県債残高を令和7年度水準以下にする目標が本当に実現可能なのか、また削減することがよいのかも含め、状況を見つつ指標を見直し、その時々合った形で反映していただければと思う。

私自身、栃木県で子育てをしていて住みやすいと感じており、そうしたアピールにより、人口減少対策や歳入増にもつながるような視点で財政運営をしていただければと思う。

○県

現大綱でも同様の考え方の指標を掲げて取り組んでいるが、県債残高は未達成だったことも踏まえ、収支均衡予算の編成なども図りながら、目標の達成に向けて対応していきたいと考えている。引き続き進捗状況等を御確認いただき、御指導いただければと思っているので、よろしく願いしたい。

○委員

県の財政構造は景気変動の影響を受けやすい面がある。それをなだらかにしていくという意味においても、単年度の収支均衡だけでなく、中長期的に均衡を図っていく視点も必要ではないか。

○委員

現大綱を定めた5年前を振り返ると、コロナが始まった頃で、デジタルがキーワードになり、現大綱でも中心的役割を果たしてきたと考えており、この5年間で一定の成果はあったのではないかなと思う。

次期大綱では、7つの課題を整理し、視点や目標も分かりやすく設定されているので、着実に実行することで、栃木県の将来がより明るくなるよう期待している。また、私たちが協力して目標達成に取り組む必要があると考えている。

○委員

大綱を作るだけで終わらせず、着実に進めていくことが必要である。また、県庁内の取組も重要であるが、県民も含め、広く一緒に取り組んでいくことが大切である。

○委員

財政面については、コロナ以降の税収増なども踏まえ、県政運営は慎重に進めてきたという印象がある。人口減少への対応は難しい中でも、一定の目標を持って進めていく大綱としては理解できるが、先ほどの委員の意見を聞くと、本当にこれでいいのかと改めて考えさせられる部分もある。

また、アナログ規制の見直し割合を100%とする指標があるが、デジタル化を進める一方で、職員の思考やコミュニケーションは、対話を重視しながら資質を高めていくことも必要だと思う。デジタルと対面の双方をうまく組み合わせ、職員の関わり方も含めて大綱をしっかり進めていただきたいと思います。

○委員

仕事のやり方を変えるのは、一人では勇気がいることもある。職場で話し合いなが

ら、このやり方でよいのかを確認しつつ進めていただく必要がある。

○委員

内容が非常に読みやすく作成されている点は、まず感謝したい。その上で、行財政改革大綱は、県としての問題意識や解決の方向性を示す「内向き」の文書でもあるので、作って終わり、自己満足で終わりがちな面がある。21ページには「行財政改革大綱推進の方法」が書かれているが、県民のために行う以上、最終的に県民がどう受け止めているか、成果がどう出ているかは、内部チェックだけでは把握しづらいことから、県民の声をどう周知し、どうフィードバックを得るか、もう少し明らかにできると良かったと思う。5年後に次の大綱を作る際の検証にもなるので、県民の受け止め方を積極的に取り入れる方策を考えていただければと思う。

○県

進捗状況については、これまでも毎年、前年度の進捗を取りまとめ、この委員会で報告し、意見を踏まえて見直しを図っており、今回の大綱策定過程でも、確認や見直しの重要性など様々な御意見をいただいているところである。

次期大綱の1年目の報告は令和9年度になるが、その際には、取りまとめや公表の仕方も含め、御意見をいただければと考えているので、引き続き進捗に目を向けていただければありがたい。

○委員

県民のための行財政改革になっているかどうか、それを検証する場としては、まさにこの当委員会が重要な役割を今後も果たしていくことになるので、今後とも委員の皆様方には積極的に御意見、御発言をお願いしたい。

○委員

全体として分かりやすい文章になっているのは良い点だと思う。また、全体像の視点2でデジタルをしっかりと打ち出していることも評価できる。

その上で、41ページの「デジタル技術を活用した効果的・効率的な県政運営への挑戦」に関連して、生成AIやAIエージェントの進展により仕事の仕方が変われば、組織も変わるはずである。組織の統合や廃止、新組織の設置など、絶えざる組織の見直しが必要になると思うので、デジタルの活用と結びつけて進めてほしい。

また、デジタル人材の育成について、新卒職員を一から育てるのは大変なことであり、労働市場の流動化も踏まえ、中途採用や民間からの登用など、外部からデジタル人材を確保することも必要だと思う。県全体のデジタルスキルレベルを上げる観点で取り組んでいただきたいと思う。

○委員

デジタル化を進めるには人材確保が大前提であり、内部育成だけでは限界もあるので、外部から積極的に登用していくことも必要だと思う。

○委員

デジタルの活用が進むほど情報流出の危険も大きくなると思う。情報管理の徹底や職員の意識付け、その重要性についても、どこかに入れておいていただけるとよいと思う。

○県

大綱には記載していないが、デジタル化を進めるに当たりセキュリティ対策は重要な視点であり、県では、情報の取扱いに関するポリシーを定め、それに基づき対策を講じている。また、対策をするということだけでなく、職員研修、内部監査・外部監査、自己点検なども実施し、情報を守る観点で取り組んでいるところであり、デジタル化の推進に伴い事故が起きないように、引き続き取り組んで参りたい。

○委員

栃木県は行政改革とICTの推進を一つの課で所管しているので、ぜひ一体的に進めていただきたい。AIの活用は学生なども自然に、かつ、積極的に利用しているようであるが、コンプライアンスやセキュリティの課題もあり、そうした観点も含めたデジタル人材の育成を目指していただきたい。

○委員

最後に、財政の考え方について伺いたい。民間ではバランスシートを持っているが、県でもバランスシートは作っているのか。12ページに「厳しさを増す財政運営」として財政調整的基金残高の減少などがあるが、負債だけでなく資産も含めて考えるべきである。国（財務省）では特別会計を含めたバランスシートを作っていると思うが、県ではどうか。

○県

国が進める新公会計の考え方に基づき、県でも財務書類を作成し、毎年公表している。

○委員

民間の複式簿記とは違う面もあるが、資産全体を見て借入余力を把握し、信用を創造して投資していくのが民間の考え方である。公会計ではそれが十分にできていないように感じるので、税収との均衡だけで予算を考えるのではなく、どこかで積極的に投融資して種をまき、収穫を得るという発想も必要である。投資がなければリターンはない。

今朝のテレビで報道されていたが、今、子ども食堂が全国で1万2千か所あるそうである。子ども食堂というものは昔はなかったが、今は子どもの7人に1人が貧困化しているとのことであり、本来であれば、こういったことはあってはならない話である。貧困をなくするのが問題で、子ども食堂に支援をしているとか、本来はそういう話ではないはず。子どもの貧困をなくすことが問題の根本であり、成長軌道に乗せる国づくりを考え直す必要があると思う。今後5年間の取組の中でも、そうした視点を考えていただければありがたい。

○委員

行政の資産は金銭的に評価されてこなかったため、バランスシートを作っているものの、従来は決算統計を用いた企業会計「的」手法だったはず。現在は財産台帳を整えて厳確なバランスシートになっているのか。

○県

作成した資料はホームページでも紹介しているところであるが、資産としては、庁舎や学校、道路など幅広い資産を評価して計上しており、負債としては、地方債などを計上している。民間と完全に一致するものではなく、御指摘の点もあるかと思うが、地方自治体にもそうした考え方を導入し、予算編成にどう生かしていくかは現在研究しているところであり、今後の課題とさせていただきたい。

○委員

バランスシートの経営面の考え方は理解するが、国レベルと地方レベルでは役割が違う面もあり、財政に対する考え方は立場によって異なることも踏まえると、集約して決めていくのは難しいところだと思う。

○委員

先ほどの委員の御指摘のように、負債があってもそれを上回る資産があれば、財政は健全であるので、まずは資産を正確に評価することが必要だ。行政では、これまで資産を金銭的に評価してこなかった経緯もあり、例えば明治時代に架けた橋をどう適正に評価するのか、売却可能性をどう考えるのかといった課題もある。ぜひ研究し、検討して取り組んでいただきたい。

○委員

最後に、情報セキュリティについて補足したい。サイバーセキュリティでは「完璧な情報セキュリティは存在しない」という前提がある。ヒューマンエラーや技術の限界など、様々な要因で事故は起こり得るので、その前提に立ち、完璧を求めるだけでなく、事故が起きたときに検知し復旧するインシデント発生を想定した考え方や、継続的に見直しを図る包括的な情報管理体制を意識していただければ、被害を最小限に抑えられると思っている。

○委員

災害でも「防災」から「減災」へと考え方が変わり、災害をゼロにするのではなく被害を小さくする発想が重要になっており、セキュリティ対策でも、起こり得ることを前提に対策を練る必要があるという御意見だったと思う。

私も今回は初めてオンラインで参加しているが、会議のあり方も時代とともに変わっている。私は、今回の大綱策定を機に、栃木県が過去30年以上にわたり策定してきた行財政改革大綱を読み返したが、渡辺文雄知事の頃はいわゆる古い行政管理の考え方に基づいた行政改革が取り組まれており、福田昭夫知事の頃はニューパブリックマネジメントという民間の経営手法にならった行政改革に取り組んでいた。また、今の福田富一知事のもとでは、ガバナンスという新しい潮流の中での行政改革に取り組んでおり、時代とともに考え方も変化してきた。推進体制も、当初の庁内会議から、推進委員会の設置

による県民参画へ、会議形態も対面からオンラインへと変化している。

この歩みを止めず、着実に進めていくことが今後も必要であり、委員の皆様にも、これまで以上の御協力・御支援をお願いしたい。

4 経営管理部長あいさつ

次期行財政改革大綱の策定に当たっては、長期間にわたり、委員の皆様のそれぞれの専門分野から、時宜に応じた様々な御意見・御助言をいただいていたところであり、県としては、できる限り大綱に盛り込ませていただくとともに、いただいた全ての意見について、今後の県政運営の参考とすることとしている。

新年度からは、次期行財政改革大綱に基づき、県民サービスの担い手となる県職員の育成・確保や働きがいのある職場環境づくり、多様な主体と共に政策を作り上げる「共創」の取組のほか、デジタル技術の活用、歳入規模に見合った歳出構造への転換等による財政の健全性の確保等に取り組んで参る。

今後とも、より一層の御支援・御協力を賜るようお願い申し上げ、御礼の言葉とする。