

令和元年度  
静岡県行政経営推進委員会  
意見書

令和2年3月

## 目 次

はじめに	1
I 行政経営革新プログラムの取組期間を通じて検討する課題	
1 行政経営革新プログラムの進捗評価	6
2 外郭団体の点検評価	9
3 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県労働福祉事業協会）	10
4 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県青少年会館）	11
II 令和元年度に検討した課題	
1 公文書管理の在り方	12
2 中長期的な財政運営	13
3 ファシリティマネジメントの取組	14
III 教育委員会の取組への提言	
1 補助教材及び学校給食に対する総括意見	15
2 補助教材及び学校給食に対する委員会での主な発言	18
3 補助教材に関するこれまでの取組状況	19
4 学校給食に関するこれまでの取組状況	21
参考資料	
1 令和元年度の委員会の開催状況	22
2 委員名簿	23

## はじめに

### 【令和元年度の検討テーマ】

令和元年度の行政経営推進委員会は、行政経営革新プログラムの進捗状況、外郭団体の点検評価結果、補助教材、学校給食に対する意見書への対応状況のほか、行政の透明性に関わる課題である公文書管理の在り方に対して、昨年度の意見書で指摘した、公文書管理の目的や必要性、基本理念の明確化等に係る対応状況について検証した。

また、県と連携・協働して県民サービスを補完・代替する外郭団体のうち、事業成果や団体の必要性、経営の健全性について抜本的な改革が必要と評価した2団体について個別検証を行うとともに、財政の健全性・継続性に関わる課題として中長期的な財政運営及びファシリティマネジメントの取組について検討した。

### 【検討テーマに対する意見の概要】

外郭団体の点検評価では、社会経済環境が大きく変化していることを踏まえた点検が重要である。設立目的や現在の役割、事業成果等を勘案した上で、今日的な団体の必要性や存在意義の有無について改めて点検評価していただきたい。

また、個別検証した2団体については、今日的な必要性が希薄であることから、所管課においては、団体ごとに後述する意見を踏まえ、指導・助言していただきたい。

公文書管理の在り方については、公文書は県民共有の財産であるとする基本理念を十分自覚した上で、職員が適正かつ効率的に管理し、県民への説明責任を将来にわたって果たすことができる制度の実現に向けて、具体的な検討を進めていただきたい。

中長期的な財政運営については、収支均衡を堅持しながら、県民幸福度の最大化につながる施策を推進することが重要である。常に将来の変化を見据えて、適切な行政サービスを提供することに努め、地域の持続的な発展を支えるよう取り組んでいただきたい。

ファシリティマネジメントの取組では、県有施設の総量を適正な水準に管理するとともに、長寿命化等の取組により管理経費を縮減・平準化することが、収支均衡の堅持にも寄与することから、個別施設計画に基づく取組を確実に進めていただきたい。

ただし、公共施設は、県民生活と密接に関連があり、何より県民ニーズに合致した施設が提供されることが重要である。今回の計画を固定的に考えることなく、県民ニーズや財政状況の変化に対応しながら、県有施設を最適に管理していただきたい。

補助教材関係では、未だ30%を超えるシェアを占有する事業者の補助教材作成業務に対し、多数の教員が従事している。

県教育委員会は、教員及び市町教育委員会の兼業許可について強く指導するとともに、補助教材の選定に関する情報の公表を進め、公平性に関する県民の疑念解消に努めていただきたい。

また、学校給食関係では、ガイドラインの目標年次（令和2年度）までの全市町公会計化が難しい状況になっているのは、極めて遺憾である。県教育委員会は、市町教育委員会に対し強力な指導を行うとともに、必要な助言や支援に努められたい。

また、食材の供給事業が静岡県学校給食会の公益事業とされ、主食について事実上独占的に運営されていることに対しては、疑問を抱かざるを得ない。

公益法人たる静岡県学校給食会が本来発揮すべき機能や果たすべき役割について、同会とともに今一度精査検討し、そのあるべき姿の実現を図られたい。

### 【現場に立脚した生産性の高い行政経営に向けて】

国立社会保障・人口問題研究所が2015年国勢調査に基づき算出した将来推計人口によると、本県人口は、2015年と比較して2040年には16%（3,700→3,094千人）減少すると推計されている。

また、2040年の本県人口を年齢階層別で見ると、2015年と比較して年少人口（0～14歳）は30%（479→336千人）、生産年齢人口（15～64歳）は27%（2,192→1,597千人）減少する一方で、老年人口（65歳以上）は12%（1,029→1,161千人）増加してピークを迎えると推計されている。

いわゆる人口減少と少子高齢化という大きな人口構造の変化や、AI等の先端技術革新が進行し、これらが日本経済や生活様式、働き方、公共インフラの維持管理などに与えるインパクトは大きなものが想定される一方、日本が課題先進国という形で、これをどう解決するかということが世界的にも注目されている。

こうした状況を踏まえ、行政経営革新プログラムの取組方針である「現場に立脚した生産性の高い行政経営」に向け、今年度の当委員会における議論の中で発せられた各委員の意見を3つの視点に括り総括する。

#### <最適な行政サービスの追求>

大きな変化が進行する中であっても、県民幸福度の最大化に向けて、県民にとって必要な行政サービスを提供するという県の役割に変わりはない。

社会経済環境の変化に伴い遷移する県民ニーズを的確に把握することが今まで以上に重要になる。その上でニーズに応える満足度が高いサービスの提供や、人口減少に伴って過剰になるサービスの見直し、ICTの活用による行政手続の効率化等を行い、県

民にとって質・量ともに最適な行政サービスを追求し続けることが必要である。

#### <変化対応力の強化>

世界に先例のない大きな変化に対応するためには、従来の延長線上の考え方で改善改良するだけでは太刀打ちできない。

行政サービスのみならず、それを生み出す仕事の仕組みを根本から考え直し、改革を実行する能力が、これまで以上に県の組織と職員個々の双方に求められる。特に、人員や予算の伸びが期待できない中においては、常に県民志向で考え、エビデンスに基づく成果を重視し、目標達成に寄与する施策に優先的に資源を配分する経営的視点を、職員一人ひとりが持つことが重要である。

そのためには、職員の専門性・創造性を高め、県民目線に立つ多様な人材の育成を図ることが肝要となる。

#### <市町や民間との連携の深化>

大きな変化が進行する中では、従来のように、県や市町が、フルセットの行政サービスを各々で提供し続けることは財政的にも困難である。そのため、広域にわたって都市や地域を結びつけて考える自治体間連携や、シェアリングなど官民の連携・協働の発想で行政サービスを提供する取組を、さらに深化させることが重要である。

今年度議論した、ファシリティマネジメントの取組を例にとれば、県と政令市など、二重に施設が存在する地区の見直しや、過疎地域における県有施設の在り方を検討するほか、県有から民間レンタル・リースによる代替といった手段も考えられるところである。

## ＜結び・まとめ＞

本年度の検討課題に対する議論において浮かび上がってきたことは、行政サービスを構成するソフトであれ、ハードであれ、創設・設立時には意義や役割があったとしても、今日における必要性を、常に見直すことの重要性である。

厳しい行財政環境にある中、急速かつ多様に変化する社会経済環境や県民ニーズに的確に対応するためには、必要性が低下したサービスは思い切って転換を図り、変化対応力を発揮して最適な行政サービスに人員や予算を振り向け、市町や民間と連携しながら迅速に実行していくことが求められる。また、人材育成に努めるとともに、組織の縦割りや分野を超えて効果的に取組を進めることが重要である。

最終的には、県庁自らが主体的に行動を起こさないと、行政経営の革新は始まらない。当委員会の意見、視点も踏まえ、前例にとらわれず、事大主義に陥ることなく、現場に立脚した生産性の高い行政経営を進めていただくよう期待する。

## I 行政経営革新プログラムの取組期間を通じて検討する課題

### 1 行政経営革新プログラムの進捗評価

#### ① 取組の内容

- ・「静岡県行政経営革新プログラム(計画期間：H30～R3 年度)」に掲げた 11 の成果指標及び 40 の進捗評価指標は、平成 30 年度は概ね堅調に推移したが、職員の労働時間に係る指標は、僅かに目標値未達。
- ・取組項目の進捗状況は、全 269 項目中、今後の取組となっている 1 項目を除く 268 項目に着手し、153 項目 (56.9%) が目標達成。

#### ② 令和元年度委員会意見

- ・プログラム取組期間中の全目標達成を目指して、引き続き取組を進めること
- ・県庁の働き方改革について、従来の仕事のシステムや設計、仕組み、デザインに踏み込んで既存業務を見直す業務改革を実行すること
- ・行政経営の基本である県民の信頼を損なわないよう、コンプライアンスの取組について、改めて真摯に取り組むこと

##### <委員会での主な発言内容>

- ・行政経営革新プログラムの進捗評価として、全般的には概ね堅調に推移している。
- ・成果指標や進捗評価に強弱がない。費用対効果や県民サービスを考慮し、何に力を入れるのかを考えるべきである。
- ・少子高齢化・人口減少の中で、雇用と税収への対応が急務であり、産業育成を 3 大目標の 1 つとするなど、強弱をつけていただきたい。
- ・プログラムに掲載した目標を、職員個人や各部署が個々の目標として認識していることが重要である。
- ・職員の総労働時間を削減する方法は、IT 化による効率化や業務のアウトソースなどがあるが、基本的に、県職員の仕事は労働集約型のものが多く、職員の総労働時間で、むりやりキャップをはめると仕事が雑になるといった危険性もある。
- ・取組項目の進捗状況が芳しくないコンプライアンスは、改めて倫理観と緊張感を持って職務に当たらないと、行政経営の基本である県民の信頼性への不信を招きかねないので、真摯に取り組むべきである。
- ・取組項目の進捗状況が芳しくない県庁の働き方改革は、従来の延長線上で改善改良を考えるのではなく、仕事のシステムや設計、仕組み、デザインにまで踏み込んで考えて取り組むことが重要である。そうしたことにより、既存の業務を見直し、業務改革を実行して生産性を向上させるよう、改めて促進していただきたい。
- ・県庁の働き方改革は、試行的に行った ICT を活用した改革の成果を見ながら全庁的に横展開を図っていただきたい。
- ・県庁の働き方改革は、職員全員が自分事として認識し、考えて取り組むことが重要である。ひとり 1 改革運動のテーマとして、長時間労働の是正について、職員一人ひとりが考える課題と対策策の提案を募ることを検討したらどうか。



＜行政経営革新プログラムの進捗評価に係る参考資料＞

参考 1：成果指標の状況

取組の柱	指標	H28 (基準値)	H29	H30	進捗	R3 目標	
I 現場に立脚した施策の構築・推進	1 戦略的な情報発信と透明性の向上	マスメディアに取り上げられた県政情報件数	9,548 件	9,615 件	10,895 件	→ (B)	14,000 件
	2 県民参画の促進	パブリックコメントで県民意見が寄せられた案件の割合	70.7%	66.2%	67.3%	→ (基準値以下)	100%
	3 民間・市町・地域との連携・協働	民間が企画段階から参画する協働事業数の割合	51%	59.9%	61.4%	→ (B)	75%
地方公共団体間の事務の共同処理件数		累計 21 件	累計 22 件	累計 22 件	→ (C)	累計 26 件	
II 生産性の高い持続可能な行政運営	1 最適な組織運営と人材の活性化	職員の総労働時間(非正規職員を含む)	13,140,294 時間	13,096,077 時間	13,113,982 時間	C	(期間中毎年度)前年度以下
		自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合	94.9%	94.5%	93.9%	→ (基準値以下)	95%以上
	2 健全な財政運営の堅持と最適な事業執行	財源不足額(財政調整用の基金による補填額)	△205 億円	△95 億円	△40 億円(見込)	→ (A)	0 円
		通常債残高	1 兆 6,100 億円	1 兆 5,918 億円	1 兆 5,667 億円(見込)	→ (目標値以上)	上限 1 兆 6,000 億円程度
		実質公債費比率	13.5%	13.4%	13.4%	→ (目標値以上)	18%未満
		将来負担比率	228.0%	238.4%	240.2%	→ (目標値以上)	400%未満
	3 ICT等の革新的技術の活用による業務革新	ICTを利活用し、新たに効率化や高価値化を進めた取組数	—	—	15 件	→ (A)	(H30～R3 年度)累計 20 件

(参考①)「進捗」欄の説明【職員の総労働時間(非正規職員を含む)以外】

→	取組中のもの
(目標値以上)	「現状値(H30)」が「R3 目標」以上のもの
(A)	「現状値(H30)」が「期待値」の推移の+30%超え～「R3 目標」未満のもの
(B)	「現状値(H30)」が「期待値」の推移の±30%の範囲内のもの
(C)	「現状値(H30)」が「期待値」の推移の-30%未満～「基準値」超えのもの
(基準値以下)	「現状値(H30)」が「基準値」以下のもの

※「期待値」：計画最終年度(R3)に目標達成するものとして、「基準値」から「R3 目標」に向けて各年均等に推移した場合における各年の数値。

(参考②)「進捗」欄の説明【職員の総労働時間(非正規職員を含む)のみ】

毎年度の目標達成を目指す指標の評価区分は、以下のとおり。

目標値以上	「現状値(H30)」が「R3 目標」以上のもの
B	「現状値(H30)」が「R3 目標」の85%以上100%未満のもの
C	「現状値(H30)」が「R3 目標」の85%未満のもの
基準値以下	「現状値(H30)」が「基準値」以下のもの
—	統計値等発表前、当該年度に調査なし等

参考 2 : 進捗評価指標の状況

(数値は指標数)

取組の柱		I			II			計	主な指標
		1	2	3	1	2	3		
毎年度の目標値を設定している指標	○ 目標達成	0	0	3	0	1	0	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県とNPO等との協働事業件数</li> <li>・ICTに関する民産学官連携の協働研究等件数</li> <li>・新成長戦略研究の新規実用化件数</li> <li>・ひとり1改革運動の取組件数</li> </ul>
	× 目標未達成	0	0	0	1	0	0	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外勤務時間 540h 超の職員数 (目標：前年度比△10% 実績：△4.2%)</li> </ul>
R3年度の目標値のみ設定している指標	→ 取組中	4	3	10	6	6	2	31	
	集計中	2	1	0	0	1	0	4	

参考 3 : 取組項目の進捗状況

(数値は指標数)

取組の柱		I			II			計	主な取組
		1	2	3	1	2	3		
毎年度、目標の達成状況を評価する取組	○ 目標達成	33	13	37	29	28	2	142 [52.8%]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「行政経営推進委員会」による課題解決</li> <li>・ワークプレイス改善のモデル実施</li> </ul>
	× 目標未達成	8	4	5	6	1	0	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス施策の推進</li> <li>・既存業務の見直しの徹底</li> </ul>
	集計中	1	0	0	0	0	1	2	
目標期限が設定されている取組	◎ 目標達成 (取組完了)	1	0	4	1	4	1	11 [4.1%]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書管理規則等の見直し</li> <li>・財産の無償貸付の見直し</li> </ul>
	→ 取組中	13	2	37	4	10	13	79	
	集計中	5	0	2	0	3	0	10	
	今後の取組	0	0	0	0	0	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県立中央図書館におけるRFIDを利用した蔵書管理</li> </ul>
計		61	19	85	40	46	18	269	

## 2 外郭団体の点検評価

### ① 取組の内容

- 行政経営革新プログラムを踏まえ、「事業成果」、「団体の必要性」、「経営の健全性」の点検を重点化して検証を実施

評価項目	良好	改善を要する	抜本的な改革が必要
事業成果	19団体	7団体	1団体
団体の必要性	25団体	1団体	1団体
経営の健全性	17団体	8団体	2団体

※(一財)静岡県労働福祉事業協会、(一財)静岡県青少年会館の2団体について、「抜本的な改革が必要」と評価

### ② 令和元年度委員会意見

- 社会経済環境の変化を踏まえ、設立目的や役割、事業成果等を勘案した、今日的な団体の必要性を点検評価すること
- 経常損益が特別な理由なく赤字の団体は、その改善に向けた取組を進め、経営の健全性の確保に一層努めること

#### <委員会での主な発言内容>

- 「抜本的な改革が必要」とされた団体は、もう一度見直さなければならないが、改革努力をしても改善しないものは、団体としての寿命なのではないか。
- 今後10年位で不要になると結論を出した時点から廃止に向けて準備することが、新しい社会的課題の解決に向けた別団体の立上げなどの余力になる。
- 何かを止めない限りは新しいものに取り組みないという観点が必要である。
- 団体設立時に設定したゴールを達成した、達成見込みがない、もしくは時代が変わったということであれば廃止するといったことを実行することが重要である。
- 改善を要求するという評価が出たら3年間とか、赤字が出たら3年間といった、期限を区切って見直すことが必要である。
- そもそも収益性が低い、あるいは民間実施ではコストがかかりすぎるが、地域や県民が享受すべきサービスを提供するのが外郭団体である。
- 外郭団体を収支だけで測れないが、事業成果が無いと判断した団体は問題がある。
- 県民の評価、共感、支持を表わす事業成果は明確にすべき。それを踏まえて「抜本的な改革が必要」「改善を要する」とした団体は、厳に受け止めるべきである。
- 外郭団体の事業計画について、目標設定や成果、進捗状況等に対して県所管課はしっかり助言、指導を行うべきであるが、その辺りが明確ではない。
- 設立目的や果たすべき使命・役割、社会経済環境の変化、他団体との役割分担に、事業成果を勘案して、今日的な団体の必要性をもう一度見直すことが必要である。
- 経常損益が特別な理由なく赤字の団体が増加しており、当該団体の所管課には、その改善に向けた取組を進め、経営の健全性の確保に一層努めていただきたい。

### 3 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県労働福祉事業協会）

#### ① 取組の内容

- ・一般財団法人静岡県労働福祉事業協会の現状や課題を踏まえ、労働者福祉の在り方の中で、協会に期待する機能や役割、今後の方向性について検証。
- ・県は、労働者が働きがいを持って働ける環境整備の支援、ひいては企業の人材育成・定着に向けた取組促進により、労働者福祉を向上。
- ・協会は、おおとり荘等を生かしたソフト面の充実により、県の方向性を補完・充実。
- ・おおとり荘では、宿泊提供に加え、労政会館と研修機能を相互補完・強化し、労働者のスキルアップや定着を支援する場を提供。

#### ② 令和元年度委員会意見

- ・おおとり荘については、令和5年3月（土地借用期限）に向け、明確な数値目標を設定し、それに基づく1年ごとの改善状況の確認・評価を徹底するよう、指導・助言すること
- ・おおとり荘を含め、労働者福祉の向上に資する事業成果が出ない場合は、協会の廃止を含めて検討するよう、指導・助言すること

##### <委員会での主な発言内容>

- ・労政会館の指定管理とおおとり荘は分けて考えた方がいい。おおとり荘の今後の収益をしっかりと見極めなければならない。（補記：協会は指定管理者として静岡県労政会館を運営予定（R2～6））
- ・赤字が継続しており将来性がないおおとり荘に対しては、早く決断すべきである。
- ・おおとり荘の運営自体を、専門性の高い第三者に委託することはできないのか。
- ・ホテル旅館業の売上に対する人件費割合は約4割だが、協会は53.3%（H30）で、これを維持するためには、おそらく2万人程度の宿泊者数が必要であるが、これは生半可なことでは出来ないことが解っているのか疑問である。
- ・令和5年3月で土地の借用が終わる中で、止める前提でやっているのか、続ける前提で本気で改善をやっているのか。そういう緊張感が伝わってこない。
- ・県内企業で働く労働者の離職理由は、給与・待遇、年休取得の問題が大きいほか、労働者のモチベーションは経営者の問題。おおとり荘の役割を変えたとしたら、こういう経営者を集めて、経営者教育をやることである。
- ・そもそもの協会の目的や役割を変えてまで、おおとり荘を維持しなければならないのか。目的を変えるくらいなら、協会は要らないのではないのか。
- ・協会が企業支援をするというが、企業支援を役割として担ってきた団体は既に存在し、そこに任せる方がよいのではないのか。
- ・現在は県の資金負担はないとのことだが、元々、県がおおとり荘に出捐した22億円は県民の税金。その意味で、協会も責任はあるし、県もそれなりの責任がある。
- ・土地の借用期限までは1年ごとの見直し、明確な数値目標を設定するところまで来たのは前進だと思うが、成果が出ない場合は廃止を含めた厳しい検討が待っているということを踏まえて、適切な指導・助言に努めていただきたい。

## 4 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県青少年会館）

### ① 取組の内容

- ・一般財団法人静岡県青少年会館の現状や課題を踏まえ、法人（財団）及び施設（会館）に対する今後の方向性について検証。
  - ・法人は、解散も視野に今後の方向性を打ち出すよう働きかけ。
  - ・施設は、青少年会館としての利用は見直し、入居団体の移転先を県と法人で検討。

### ② 令和元年度委員会意見

- ・財団に対し、入居団体等の関係者と意思疎通を図りながら、解散を視野に入れた今後の方向性と、その実現に向けたスケジュールを明確にして実行するよう、指導・助言すること

#### <委員会での主な発言内容>

- ・青少年人口の減少割合よりも、青少年団体会員数の減少割合の方がはるかに大きい。その背景には、時代変化に伴って、青少年の健全育成や青少年を取り巻く問題が、以前と全然変わっていることがある。
- ・アンダンテ事業は比較的評価できるが、ひきこもりは、保健や医療、教育の関係団体等のネットワークで、社会問題として解決する方向性がある。財団はネットワークの1つとして有力だが、役割が小さくなってきている。
- ・財団の目的に沿った事業を、常に財団自らが考えていく必要があるが、出来ないなら、監督官庁である県が外部から指導して解散を促すことが必要である。
- ・静岡県青少年育成会議という団体は、ニーズに合致した事業を行っているほか、財団の点検評価表に記載された役割や環境変化への対応を担っている。
- ・市民活動団体が居場所の問題から活動出来なくなるリスクや、静岡県青少年育成会議との住み分けを考えながら整理すれば、納得出来る形を作ることができる。
- ・子ども食堂や、家庭事情で塾に行けない子供達に大学生がボランティアで教えるNPOなど、今、ニーズがある団体が手一杯の場所で続けているのと比較して、フェアではないイメージがある。
- ・会館が老朽化し、ハードとしての寿命が尽きかけ、利用率も低い。財団も財政的に厳しい状況を迎えるということであるなら、施設利用の見直しと併せて、財団の解散も視野に入れて検討することは、妥当な方向性である。
- ・社会教育課には、財団の解散を視野に入れ、財団が、入居団体等関係者と意思疎通しながら、円滑な移行に必要な支援も含めた今後の方向性と、その実現に向けたスケジュールを明確にして実行するよう、指導・助言していただきたい。

## Ⅱ 令和元年度に検討した課題

### 1 公文書管理の在り方

#### ① 取組の内容

- ・国における公文書の不適切な管理が明らかになり、その作成や管理・保存に対する厳しい視線が注がれている状況を踏まえ、本県における公文書の適正な管理・保存の徹底を図るため、公文書管理条例の制定や公文書の電子化等を検討。

#### ② 令和元年度委員会意見

- ・公文書は県民共有の財産であるという自覚をもって職員が管理する制度の実現に向けて、具体的な検討を促進すること
- ・具体的な検討にあたっては、職員が適正かつ効率的に管理する視点と併せて、県民の閲覧の利便性に十分配慮すること
- ・県民の閲覧の利便性や、職員の業務の効率性が向上するよう、公文書の電子化を進めること

##### <委員会での主な発言内容>

- ・公文書は県民共有の財産として、将来にわたる県民への説明責任を果たす。職員が自覚をもって管理する制度の実現に向け、具体的な検討を進めていただきたい。
- ・条例の基本理念を、具体的なルールとして明文化することによって理念が生きてくる。出来るだけ恣意的に判断できないルールを作っていただきたい。
- ・県民にとって、見たい公文書を簡便に見られることが重要である。職員が適正かつ効率的に管理する視点と併せて、閲覧の利便性に配慮して進めていただきたい。
- ・公文書が県民共有の財産であるなら、県民はそれを見たいし、インターネット上での閲覧ニーズが高いため、電子による保存方法で対応していただきたい。
- ・職員の働き方の面でも、公文書のデータ化は重要である。データ化されているからこそ、類似事業の検索や統計数値の検索などが効率化される。
- ・歴史的な価値がある、押印がないと正式文書と認められないなど、紙文書であることが必須なもの以外は、電子化すればいいのではないか。
- ・文書の中身自体の電子化はやぶさかではないが、特殊性のある図面等も含めて、歴史的公文書全部をスキャンして電子化するのは問題があるという意見もある。
- ・県の開催する会議では紙資料を使わず情報端末で見る、上司への説明は大画面モニターを使うといった習慣づけのための環境整備が重要なのではないか。
- ・インターネットを閲覧しない高齢者など、紙媒体で見ないと解らない人もいる。電子化の途中のプロセスでは、情報を受け取る側の立場も研究していただきたい。
- ・職員の意識改革と併せて、公文書管理の専門家育成に取り組んでいただきたい。
- ・公文書を含め、世の中の電子化の流れは避けられないことから、電子媒体や情報システムを扱う専門家が必要ではないか。

## 2 中長期的な財政運営

### ① 取組の内容

- ・本県の人口減少の現状、一般会計・県債残高・財政調整に活用可能な基金の推移を踏まえた、中長期の財政見通しの分析と今後の課題について検証。
- ・歳出の不断の見直し、社会保障関係費の抑制、県有施設の適正な管理、人口減少社会に適応した持続的な財政基盤の確立が必要。

### ② 令和元年度委員会意見

- ・収支均衡の財政運営を堅持しながら、常に将来の変化を見据えて、適切な行政サービスを提供すること
- ・県民の幸福度の向上につながる「健康」、「安全・安心」、「危機管理」、「環境」、「教育」に関連する施策の推進を担保できる財政運営に努めること
- ・国との協調について、県の要望を国に伝えるなど、財政運営全体がより効率的に進むように取り組むこと

#### <委員会での主な発言内容>

- ・少子高齢化、グローバル化、第4次産業革命、異常気象の4つの大きな構造変化に対応して、地域の持続的な発展を支える財政構造を構築することが重要である。
- ・歳入確保を図るには、高付加価値、高収益を生む企業を増やし、多くの雇用と従業員への賃金支払につなげる産業の振興と活性化を図ることが重要である。
- ・人口が減少する中で、令和4年度以降の地方一般財源総額を一定で試算しているが、生産性を上げるための施策を打たない限り、維持すら難しいのではないかと。
- ・税収の中で法人関係税の割合が高いのであれば、その幅を大きくするなど、人口減少の中においても、それに耐えうる財政基盤を作っていくべきである。
- ・歳出の見直しでは、重点化や効率化を考えざるを得ず、人口減少を前提に、実施不要な施策や事業を抽出しながら、新陳代謝を促す取組を考える必要がある。
- ・健康事業の促進を図ることで社会保障関係費を抑制するなど、静岡県らしい歳出の不断の見直しがあるのではないかと。
- ・県民の幸福度の向上につながる「健康」、「安全・安心」、「危機管理」、「環境」、「教育」に対して財政措置して推進することが担保できる財政運営が期待される。
- ・民間でできるものは、民間に移行して効率的・効果的に実施することを、規制緩和などと組み合わせて推進することが必要である。
- ・長期的に考えると、行政運営が成り立たない程、人口が減少する市町が発生するのではないかと。市町連携を促進・支援する取組を、財政的にも進める必要がある。
- ・国との協調について、税制の分担など県の要望を国に伝えて、財政運営全体がより効率的に進むように取り組んでいただきたい。
- ・財政マネジメント力が重要になることから、変化対応力を強化していただきたい。
- ・大きく変化する本県の状況に伴って変化する、県の歳入構造や求められる県民サービスに、いかに対応するかに尽きる。収支均衡の財政運営を堅持しながら、常に将来の変化を見据えて、適切な行政サービスを提供していただきたい。

### 3 ファシリティマネジメントの取組

#### ① 取組の内容

- ・人口減少等の社会経済状況に対応し、施設の更新を計画的にマネジメントするために設定・策定する管理目標及び個別施設計画について検証。
  - ・県有施設の延床面積を15%削減し、施設総量を最適化。
  - ・適正な保全による長寿命化等により、管理経費を縮減・平準化。

#### ② 令和元年度委員会意見

- ・管理目標や、管理経費の縮減・平準化が確実に達成されるよう、個別施設計画に基づく取組を確実に進めること
- ・県民ニーズに合致した施設の提供が重要であることから、計画を固定的に考えることなく、常にPDCAを回しながら、県有施設の最適管理を進めること
- ・技術部門との連携も含め、公共施設等を一元的にマネジメントする組織の整備を進めること

##### <委員会での主な発言内容>

- ・「最近10年では施設を建て替える際に約14%のダウンサイジングが行われている」とあり、延床面積の15%削減は、1つの目安として、それなりに妥当性がある。
- ・管理目標や、管理経費の縮減・平準化が確実に達成されるよう、個別施設計画に基づく取組を確実に進めていただきたい。
- ・マネジメントの検討開始時期を、建替え時期の5年程度前からとしているが、それ以前から施設の在り方を、常時考えることが必要である。
- ・施設の総量削減を目標にしながら、施設ごとに提供する行政サービスの在り方を並行して議論、検討しておくことが必要である。
- ・公共施設は、県民生活に密接に関連があることから、適宜、ファシリティマネジメントの進捗状況について情報公開し、説明責任を果たしていただきたい。
- ・県民ニーズに合致した施設の提供が何よりも重要である。計画を固定的に考えることなく、常にPDCAを回しながら、県有施設を最適に管理していただきたい。
- ・市町との連携について、二重に施設がある地区の見直しや、過疎地域における県有施設の在り方などの観点を持って、効率的・効果的に進めることが必要である。
- ・政令市をはじめとする市町と県が所有する施設を一体的に比較検討しながらファシリティマネジメントを進めることを目指していただきたい。
- ・技術革新が早い現状において、30年間もつ建物を建てる必要があるのか、県が所有せずにレンタルやリースで代替できないかといった視点を持つべきである。
- ・今後、様々な状況変化がある中で、専門的に企画・運営・活用するためには、公共施設等を一元的にマネジメントする組織の整備を進めるとともに、技術革新の進展を見据えて、技術部門と連携することが必要である。
- ・職員個々の意識を経営的視点に立った総量適正化・維持管理の方向に変え、社会経済状況や県民ニーズの変化に対応できるようにしていかなければならない。



### Ⅲ 教育委員会の取組への提言

#### 1 補助教材及び学校給食に対する総括意見

補助教材及び学校給食について、これまで3年間にわたり各ガイドラインに基づく取組の実施状況を検証してきた結果を、それぞれの改革のねらいに照らして総括する。

##### <補助教材関係>

補助教材については、各学校、市町教育委員会においてガイドラインに基づく取組が着実に実施されており、教材選定の手続における公平性、公正性、透明性及び競争性は従前より高くなっているものと評価できる。その結果として、補助教材の事業者別シェアも均てん化する方向に向かいつつある。

しかしながら、未だ30%を超えるシェアを占有する事業者が存在する。また、当該事業者による補助教材作成業務に、以前より減少したとはいえ、なお80名を超える現職教員が従事している。

補助教材を作成する事業者が少なく、教材の質が十分でなかった時代はともかく、多くの事業者が参入して教材の質を競い合う一方で、教員の業務多忙が問題視される今日において、現状は極めて特異な状態である。この状態が改まらない限り、ガイドラインに基づく取組をどれほど重ねても、本県教育界と当該事業者との関係に対する県民の疑惑は晴れないのではないかと考える。

当委員会は、このように特定の事業者と教員との関係が外観的独立性の観点からも節度を超えている現状は改められるべきという認識を、県及び各市町の教育委員会が共有した上で、現職教員への兼業許可を抑制的に運用するべきであると考えている。

##### <学校給食関係>

学校給食についても、各学校、市町教育委員会等においてガイドラインに基づく取組が着実に実施されており、食材調達の手続にお

ける透明性及び競争性は従前より高くなっているものと評価できる。

しかしながら、公会計化の取組は遅れており、ガイドラインの目標年次（令和2年度）までの全市町への導入が難しい状況である。

公会計化は、経理面の監理・監督体制や監査機能の充実により透明性を向上させるなど、学校給食に関する仕組みを多くの県民の理解を得られるものへ再構築するとともに、教員の多忙化緩和にも寄与する取組であるだけに、その遅れは極めて遺憾である。

また、各発注機関において発注先の比較が行われるようになりつつあるとはいえ、静岡県学校給食会が県内JAやパンメーカー等と組んで、米・米飯やパンを独占的に供給している構図に大きな変化はない。当委員会としては、食糧不足の時代に都道府県学校給食会が果たしてきた役割は理解するものであるが、食糧の流通が安定した今日においても食材の供給事業が学校給食会の公益事業とされ、主食について事実上独占的に運営されていることに対しては、たとえそれが全国においてすべからく認められていることであっても、疑問を抱かざるを得ず、本県の問題として捉えるべきである。

このことについて、今回、県教育委員会から示された「県学校給食会の役割（案）」は、学校給食会の役割を納入業務から切り離し、調達事務の代行業務に移行するという点において、主食を含む食材供給事業への民間事業者の自由な参入に向け、現状から一步踏み込んだ対応であると考えられる。

補助教材及び学校給食に関する各ガイドラインに基づく取組の検証について区切りとするにあたり、以上の総括を踏まえて当委員会から県教育委員会に対し、改めて次の事項を提言するものである。県教育委員会におかれては、来年度以降、提言事項への対応を行った場合に、当委員会にその内容を報告されたい。

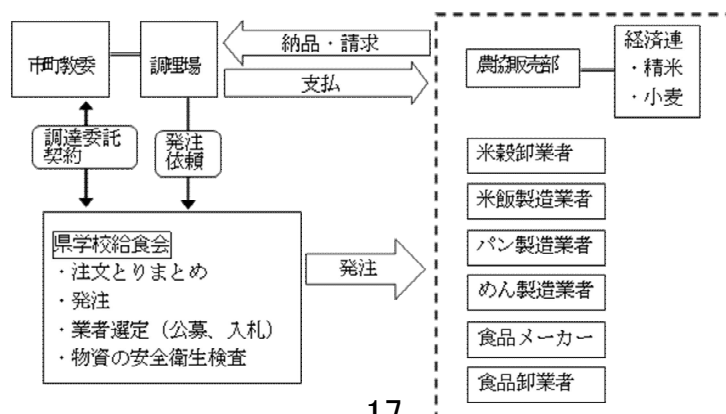
<補助教材関係>

- 1 特定の事業者の補助教材作成業務に対し、多数の教員が従事することにより、結果的に補助教材選定における公平性に関して県民に疑念を抱かれる懸念があるほか、教員の多忙化の防止に逆行する恐れもある。県教育委員会は、市町教育委員会に対し、教員の兼業許可を行うに際し、こうした点に十二分に配慮するよう強く指導されたい。
- 2 県教育委員会は、学校における補助教材の効果検証の状況や事業者別シェアについて、引き続き現地調査による確認を継続し、その結果を県民に公表することとされたい。
- 3 県教育委員会は、引き続き「あすなる学習室」の充実を進め、教員の知見を内部蓄積する取組の充実を図られたい。

<学校給食関係>

- 4 県教育委員会は、市町における学校給食の公会計化が計画的かつ円滑に行われるよう、市町教育委員会に対し強力な指導を行うとともに、必要な助言や支援に努められたい。
- 5 県教育委員会は、学校等における安全・安心・良質・安価な給食用食材の安定的な調達に寄与するため、公益法人たる静岡県学校給食会が発揮すべき機能や果たすべき役割について、「県学校給食会の役割（案）」を軸に、同会とともに今一度精査検討し、その実現を図られたい。

※「県学校給食会の役割（案）」：主食の調達に関し、市町と調達委託契約を締結した上で、関連事業者から食材を調達する形態を検討。



## 2 補助教材及び学校給食に対する委員会での主な発言

### <補助教材関係>

- ・ガイドラインの遵守状況が100%である一方で、A社シェアが約34%ということに疑念を感じる。その辺で県民が納得出来ないのではないか。
- ・教員が業務多忙な中、申請許可手続をしてまで民間企業の教材作成に関与する公益性がどこにあるのか。
- ・公認会計士の倫理観は（外観的）独立性。A社シェアが約34%で81人の教員が関与している状況はアウトだという倫理観を、教員は持つべき。
- ・同一の特定会社に多人数の教員の作成関与許可を与えているのは、外観的独立性の観点からも、少し節度を越えている状況と判断せざるをえない。
- ・タブレットが普及すれば、大手企業が全国版でアプリを作り、紙の補助教材は要らなくなる時期が必ず来る。
- ・教員の多忙化と親の経済格差への対応と考えると、「あすなろ」に教員知見を投入して、補助教材に代わるものをデータ化するのがよい。
- ・補助教材の選定手続ばかりでなく、補助教材自体の要不要、使用した結果としての学力向上度などを検討、検証すべき。
- ・教育の無償化の流れの中、補助教材も無償化したらどうか。子供が享受できる公平な権利が無償化なら、負担を無くすことを限りなく追求すべき。

### <学校給食関係>

- ・ガイドラインの取扱いなど、県の意見を言う立場として県職員が法人の理事等に就任しているとのことだが、それも外れた方がよいのではないか。
- ・外部理事として県職員が参画するなら、給食会の役割や存在、機能等に対する意見、助言を責務として取り組まないと意味がない。
- ・昨年度の説明と比べて、公会計化の取組が遅れている。なるべく早く全市町が実施できるように指導助言をお願いしたい。
- ・子ども達にとっての公益性を考えた時に、学校給食会は何故存在し、どんな役割を担っているのかを聞きたい。
- ・今後、学校給食会が調達委託を担うとしても、保護者意見を踏まえたメニュー提案など、学校給食をより良くする役割を担うと付加価値が高まる。
- ・食は発育にも影響し、教育面でも色々な課題・成果がある非常に重要な部分。こうした点に学校給食会が果たす役割があるように思う。
- ・「全ての元凶である学校給食会を無くそう」から議論が始まった。無くしたらどうか、無くせないならどこに問題があるかをもう一度考えてほしい。
- ・安全安心な給食を供給する上で必要な機能や役割分担を研究されるよう、学校給食会を指導助言していただきたい。
- ・学校給食が大事なら、食育教育や学校給食のあり方など、統一的・総合的な教育政策として独立して研究し、皆に伝達していくべき。
- ・給食費の無償化の是非はともかく、県内でも無償化した市町があるほか、格差の解消には役立つ。

### 3 補助教材に関するこれまでの取組状況

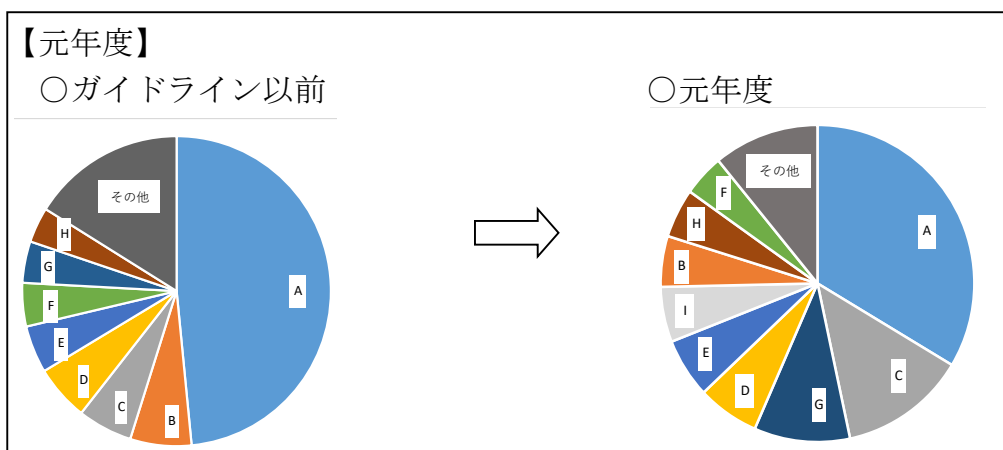
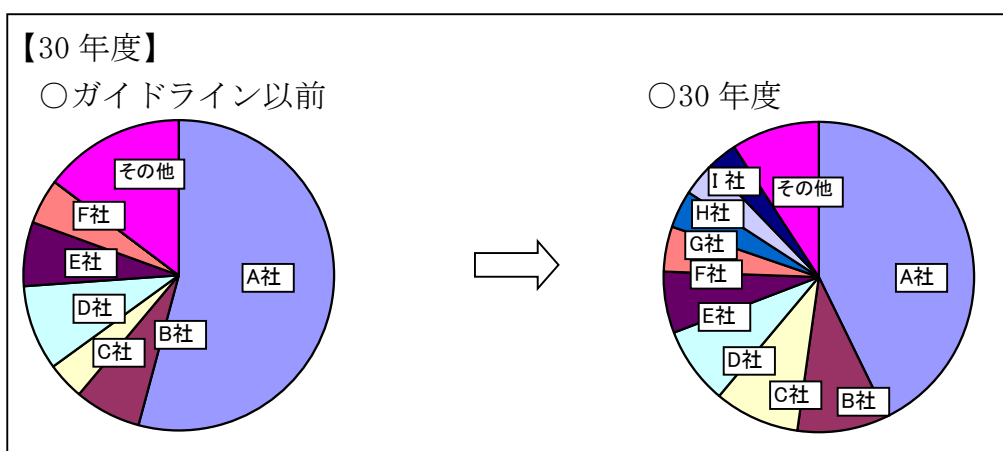
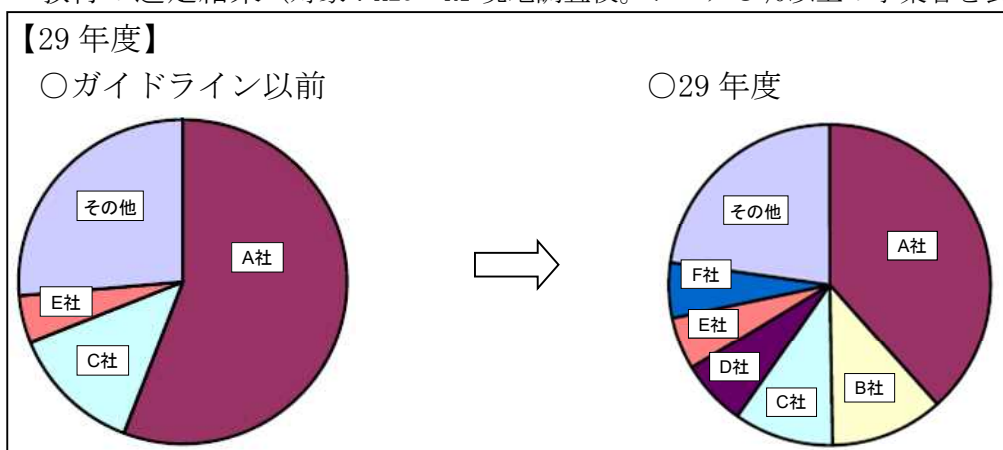
#### ア 教員関与に関する課題への対応

課題	対応
補助教材の作成に関与した教員が選定にも関与	改訂版「補助教材ガイドライン (H28. 3)」で禁止を規定
出版社等に再就職した退職者が現職教員に働きかけ	改訂版「補助教材ガイドライン (H28. 3)」で禁止を規定
教材選定に関わる校長、教員が教材会社等の役員に就任	改訂版「補助教材ガイドライン (H28. 3)」で禁止を規定

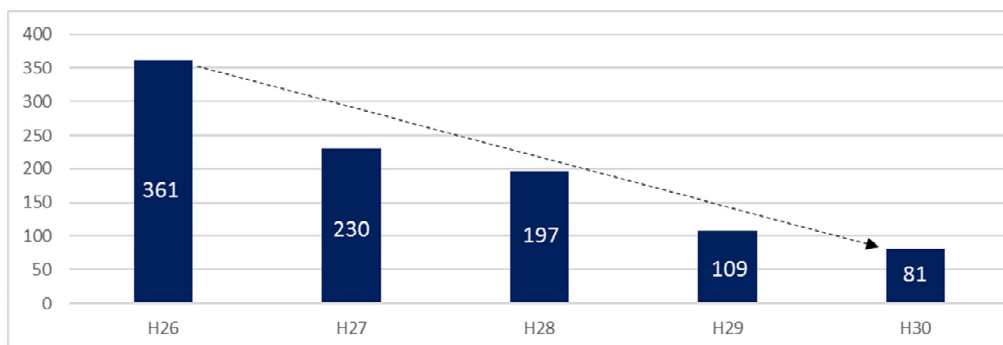
#### イ ガイドラインに則った取組状況に係る調査結果

調査項目	遵守率 (単位：%)			
	全体調査	現地調査		
	28年度	29年度	30年度	元年度
	766 小中学校	4 小中学校	22 小中学校	22 小中学校
1 職員会議で補助教材の取扱い等について共通理解する場を設けた	100	100	100	100
2 前年度使用した補助教材の効果を検証した	99.9	100	100	100
3 複数の教材見本を収集した	100	100	100	100
4 補助教材の作成に関与した教員が選定に関与していない	100	100	100	100
5 複数の教材見本を比較・検討して選択した	100	100	100	100
6 複数の教職員の目で選択作業をした	100	100	100	100
7 選択基準を設けて、それに基づいて選択した	100	100	100	100
8 教材を使用する年度の校長が最終決定をした	100	100	100	100
9 市町教育委員会に補助教材の使用届等を提出した	100	100	100	100
10 保護者会や通知等で説明した、あるいは意見を聞く場を設定した	95.7	100	100	100

ウ 教材の選定結果（対象：H29～R1 現地調査校。シェア3%以上の事業者を表示）



エ 上記A社の教材作成における現職教員の関与の状況



## 4 学校給食に関するこれまでの取組状況

### ア 公会計の導入状況

		27年7月	29年9月	30年1月	30年11月	元年6月
公会計 導入済		42.9%	45.7%	45.7%	51.4%	54.3%
		15市町/35市町	16市町/35市町	16市町/35市町	18市町/35市町	19市町/35市町
導入見 通し	令和2年4月	1市町				
	令和3年4月	2市町				
	令和4年4月	2市町				
	検討中（時期未定）	11市町				

### イ 給食食材の発注方法

区分		27年7月	29年9月	30年1月	30年11月	元年6月
業者 比較	主食	8.6%	25.7%	42.9%	85.7%	100%
		3市町/35市町	9市町/35市町	15市町/35市町	30市町/35市町	35市町/35市町
	おかず	74.3%	91.4%	100%		
		26市町/35市町	32市町/35市町	35市町/35市町		

※ 主食には、理由を附して単独随意契約の契約を含む。

#### 【主食における入札等業者比較実施率】

時点	米（米飯）	パン	めん
30年11月	40.0%	40.0%	40.0%
	14市町/35市町	14市町/35市町	14市町/35市町
元年6月	54.3%	60.0%	60.0%
	19市町/35市町	21市町/35市町	21市町/35市町

### ウ その他ガイドライン記載項目への対応状況

県学校給食会内部業務への関与	県、市町ともになし
業者登録制度	35市町/35市町
給食会沼津支部、浜松支部への管理業務委託	公会計導入に併せ廃止
私会計取扱規程整備	35市町/35市町
保護者への説明（決算報告）	35市町/35市町
献立・物資購入先の決定の組織体制	35市町/35市町
衛生管理（研修参加、健康記録）	35市町/35市町

### エ 静岡県学校給食会のシェア

平成29年度		平成30年度	
29.6%		29.3%	
食材購入総額（牛乳除く）	13,575百万円	食材購入総額（牛乳除く）	13,291百万円
給食会支払（牛乳除く）	4,022百万円	給食会支払（牛乳除く）	3,899百万円

## 参考資料

### 1 令和元年度の委員会の開催状況

回	月 日	検 討 内 容
1	7 月 26 日	・ 令和元年度開催方針
2	8 月 28 日	・ 行政経営革新プログラムの進捗評価（30 年度） ・ 中長期的な財政運営
3	11 月 13 日	・ 外郭団体点検評価結果の検証 ・ 26 年度意見書（補助教材関係）への取組内容 ・ 27 年度意見書（学校給食関係）への取組内容
4	12 月 25 日	・ 公文書管理の在り方
勉強会	〃	・ ファシリティマネジメントの取組
5	1 月 28 日	・ ファシリティマネジメントの取組 ・ 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県労働福祉事業協会） ・ 外郭団体の個別検証（（一財）静岡県青少年会館）
6	3 月 17 日	・ 令和元年度意見書の取りまとめ



## 2 委員名簿

氏 名	役 職
おおつぼ まゆみ 大坪 檀 (顧問)	学校法人新静岡学園学園長 静岡産業大学総合研究所長
おの こうじ 小野 晃司 (委員長代理)	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長
かながわ こうじ 金川 幸司	静岡県立大学経営情報学部教授
さとう かつあき 佐藤 克昭 (委員長)	佐藤経済研究所長 元 浜松学院大学教授
すずき ともこ 鈴木 智子	一般社団法人静岡県大学出版会代表理事
ながさわ ひろこ 長澤 弘子	NPO 法人浜松子どもとメディアリテラシー研究所理事長
ふるや ひろよし 古谷 博義	株式会社ウェルビーフードシステム代表取締役 静岡県ニュービジネス協議会理事
よしむら みねひさ 吉村 峰仙	吉村峰仙公認会計士・税理士事務所代表

(敬称略、50音順)