

平成 29 年度  
静岡県行財政改革推進委員会  
意見書

平成 30 年 3 月

## 目 次

はじめに	1
I 行財政改革大綱の総括と今後の行政経営に関する提言	
1 総括意見	3
2 行財政改革大綱の進捗評価	8
3 行政経営革新プログラム	15
II 教育委員会の取組への提言	
1 総括意見	16
2 26年度意見書（補助教材関係）への取組内容	20
3 27年度意見書（学校給食関係）への取組内容	21
III 平成29年度に検討した課題	
1 農業分野における県行政の仕組みの在り方	22
2 外郭団体の点検評価	24
参考資料	
1 29年度の委員会の開催状況	25
2 委員名簿	26

## はじめに

(29年度の検討テーマ)

29年度の行財政改革推進委員会は、現在の行財政改革大綱が本年度最終年度となることから、これまでの4年間の取組の総括評価と、評価結果を踏まえた今後4年間の行政経営分野の具体的取組と目標を盛り込んだ行政経営革新プログラムの策定についての審議を行った。

また、昨年度に引き続き、外郭団体の点検評価や、補助教材、学校給食に対する意見書への対応状況に係る検証、農業分野における県行政の仕組みの在り方についての検討を行った。

(29年度の課題等)

行財政改革大綱の総括と行政経営革新プログラムの策定の審議の中で、委員間の共通認識として浮き彫りになったのは、今後より一層人口減少と高齢化が進行する一方で、AIやロボットなどの技術革新が期待されるなど、今後、我々が経験したことのない大きな変革の時代を迎えるという事実である。今後、重視すべきは、これまでの延長線上で物事を考えるのではなく、変化を見定めて先手を打つバックキャストの考え方であり、将来を見据えた課題解決への取組が求められる。

補助教材関係では、教材選定のプロセスの透明性は確保されたものの、特定の教材会社のシェアが他社と比較して依然として高く、教材作成への教員の関与が継続しているなど、全ての課題解消には至っていない。

また、学校給食関係では、「学校給食ガイドライン」が策定され改善の方向性が示されたが、目標達成に向けて着実に進んでいるとは

言い難く、これまで以上に県教育委員会の強力なリーダーシップが求められる。

両テーマとも改善に向けては未だ道半ばであり、当意見書を踏まえ、スピード感を持って改善に取り組まれない。

農業分野における県行政の仕組みの在り方では、農業の成長産業化に向け、ビジネス経営体に注力する静岡県の施策が妥当であるか、妥当である場合、その実現に向けて農業行政の仕組みをどのように見直すべきかについて、「普及指導員」「試験研究機関」「農地中間管理事業」の3テーマを設定し、昨年度から議論を重ねてきた。

当委員会で議論した内容を、今年度策定する「静岡県経済産業ビジョン」に活かすとともに、今後も外部の視点でPDCAサイクルを回し、継続的な改善を図りながら、全ての県民に豊かさをもたらす、静岡県が発展していくための農政を実現していただきたい。

外郭団体は、設立当初には意義があった団体の必要性やあり方について、現時点でも有効であるのかどうかゼロベースで再検証を行う必要がある。その上で、必要性が認められる団体については、将来を見据えた中長期的な目標の達成に向け、関係団体や民間企業と協力してサービスの改善に取り組むべきである。

行財政改革に終わりはない。来年度以降も、新たに策定する行政経営革新プログラムの下で、具体的かつスピード感を持って引き続き改革に取り組んでいただくよう期待する。

## I 行財政改革大綱の総括と今後の行政経営に関する提言

### 1 総括意見

平成 29 年度を計画の最終年度とする行財政改革大綱の取組状況について当委員会で総括を行うとともに、来年度以降の行政経営の指針となる行政経営革新プログラムの策定に向けた審議を行った。

(現行財政改革大綱の総括評価)

大綱に掲げた 26 の数値目標のうち、平成 28 年度時点で、10 の数値目標で目標値を達成しており、県政への関心、職員の時間外勤務に係る数値目標など一部横ばい若しくは下降傾向となっているものも見られるが、数値目標全体で見ればおおむね順調に推移している。

大綱に記載した各取組についても、262 項目のうち 8 割以上が目標を達成しており、取組全体としてもおおむね順調に推移している。

一方で、県民の県政への関心度を示す数値目標は低下傾向にある。国において、政策形成過程に疑念を生じさせる事案が発生したことも踏まえ、県行政の透明性を高めることにより、県政への関心と信頼の向上を図り、県民参加と協働を促進するオープンガバナンスの視点が重要である。

また、「職員の総労働時間」や「時間外勤務時間」は、平成 28 年度には縮減に転じたものの、依然として横ばいの状況にある。総合計画の目指す姿に掲げる「県民幸福度の最大化」に向け、県行政を担う人材を活性化するとともに、業務量自体の削減を含め、効率的な働き方を実現することは、行政経営の重要な取組であり、更なる行政サービスの選択と集中の徹底が求められる。

(今後の行政経営に関する提言)

今後、本県の行政経営を取り巻く環境は大きく変化していくことが予想される中であって、今までの延長線上での投影的な将来予測も重要であるが、時代の変化を見定めて先手を打っていくバックキャストイングの考え方で、今何をすべきか考えていく必要がある。

<人口構造の変化>

我が国の人口は、2008年に1億2,808万人でピークを迎え、少子化を背景に以降減少を続けている。本県の人口も2007年の379万7千人をピークに減少を続けており、2020年には約360万人、2030年には約334万人になるとする推計もある。

また、高齢化の進行とそれに伴う人口構造の大きな変化が見込まれており、高齢者人口は、2010年に89.2万人(23.8%)から、2020年には109万人(30.3%)、2030年には110万人(32.9%)とする推計もあり、高齢者の人口は減少することなく比率が高まっていくことが予想されている。また、2025年頃には団塊の世代の全てが75歳以上の後期高齢者に移行し、社会保障関係経費の増大など、社会への様々な影響を与えることが「2025年問題」として懸念されている。さらに、中長期的に労働人口は急速に減少していくことが確実な状況となっており、今後、県内産業のみならず、行政分野の人員不足の深刻化が懸念される。

<技術革新の進展>

「第4次産業革命」といわれるAI、IoT、ロボットなどの技術革新が急激に進展しており、我々の社会や生活が大きく変化することが予想される。国においては、将来的にICT等の技術革新により、公共インフラの維持・管理をはじめ、AI等の活用により政策立案が可能となるとの予測もあり、将来的には革新的技術が少子高齢化に伴う人手不足を補うことが期待されている。

### <行政経営のイノベーション>

我々がかつて経験したことがないような変革の時代を迎えることが確実な中で、行政の仕事のやり方を根本から見直す必要がある。

将来を見据えたバックキャストिंगの考え方を持って、革新的技術を活用した働き方改革や業務革新をはじめ、行政と民間の知見の結合により新たな価値の創出など、「行政経営のイノベーション」に強力に取り組んでいくことを期待したい。

### <生産性の向上>

その際キーワードとなるのが、「生産性の向上」である。行政の生産性とは何か、そして生産性の向上をどう測っていくかということについては、全国的に指標がない中でも改めて議論を行い、定義づけができるよう検討をしていく必要がある。

全国的にも人手不足が喫緊の課題とされる中で、仮に、生産性の向上を「同じ業務量をいかに少ない労働時間で効率よく実施するか」ということだとすれば、職員の総労働時間や時間外勤務の縮減に向け、県がすべきことをはっきりさせた上で、止めるべきを思い切って止め、新しくやるべきことを戦略的かつ強力に進めるべきである。国全体としても、長時間労働を是正し、個人の資質と能力を高め、労働生産性の向上に寄与する「働き方改革」の推進が喫緊の課題となっている。県が市町や民間に率先して取り組むべき「働き方改革」が停滞することのないよう、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの実現に強力に取り組むことが重要である。

他方で、「第4次産業革命」といわれるAI、IoT、ロボットなどの技術革新の進展は、現在、必要とされる職員数を大幅に縮減できる可能性も指摘されており、「働き方改革」の推進力となることが期待される。将来に対する想像力を持って先端技術の活用を図り、現行の行政経営を更に効率化する仕組みについて検証と改善を加え

続けていくことが求められている。

#### ＜県民参画、民間・市町との連携・協働＞

また、人口減少社会においても行政サービスを効果的・効率的に提供するためには、行政の透明性を高め、県民や民間、市町等の意見をきめ細かく聴取しながら連携・協働を進めるオープンガバナンスの視点が重要である。

県民本位の「現場に立脚した施策の構築」を推進するのであれば、県政を理解し信頼する県民が政策形成過程へ参画することが必要である。そのためには、行政中心の政策形成から、真に県民の声を反映した政策形成へ、行政経営の転換を図る必要がある。

現在の行財政改革大綱では、継続的な県民参加の促進と若者の力の県政への反映を新機軸として打ち出し、取組を進めてきたが、関心のある人とない人との二極化が進んでおり、その結果が選挙における投票率の低下等の形で表れてきている。行政の透明性の向上を図り、特に若年層での県政への関心が低い現状を改善しながら、県民参加を促進していくことが重要である。

また、民間との協働を進め、民間に委ねるべきは民間に委ねるという考え方を徹底し、行政サービスの提供主体の最適化と行政のスリム化の両立を強力に進めて行く必要がある。特に、民間の技術やアイデアを活用し、オープンイノベーションという視点で、行政経営分野においても新たな価値を生み出す取組を積極的に進めて行くことを期待したい。

さらに、今後とも厳しい行財政環境が続く中であって、県に蓄積されたノウハウを県全体に波及させていくことが求められる。県と市町が目標・目的を共有し、民間の手法の導入も図りながら取組を進め、連携による効果を上げていくことで県全体の生産性の向上を加速させていくべきである。特に、広域自治体として、地域の実情



を十分に踏まえ、県・市町間連携、市町間連携による効果的・効率的な行政経営に向けた調整機能を更に発揮することが求められる。

なお、県から市町への権限移譲については、住民サービスの向上につながったとの評価がある一方で、処理頻度が低い事務のノウハウの蓄積が困難であるなど、市町の負担となっているとの指摘もあり、改めて権限移譲の効果と課題について、不断の検証を加えていくことが必要である。

#### <今後の行政経営の方向性>

今後、少子化による人口減少の加速と超高齢化や、第4次産業革命による新しい社会の到来が予測される中であって、県では次期総合計画「静岡県の新ビジョン」の策定を進めている。

行財政改革は、単なるコストの削減ではなく、総合計画の目指す姿に掲げる「県民幸福度の最大化」を実現する手段として行うものであり、「行政経営」の果たす役割は重要である。行政経営のイノベーションを重視し、全国のモデルをこの静岡県で構築するという気概をもって、来年度以降の行政経営の具体的取組や目標を明示する行政経営革新プログラムを着実に推進されたい。また、計画策定後においても、今後、更なる進展が見込まれる技術革新をはじめとする社会経済情勢の変化に的確に対応し、計画を固定的に考えることなく、継続的な見直しに取り組んでいただきたい。

当委員会としても、行政経営革新プログラムの成果や課題について、外部の視点により不断の検証を加え、スピード感を持ちながら計画の実効性をより一層高めてまいりたい。

## 2 行財政改革大綱の進捗評価

### ① 取組の内容

- ・行財政改革大綱（平成 26～29 年度）に掲げた 26 の数値目標のうち、28 年度時点で、10 の数値目標で目標値を達成
- ・また、「中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合」など、人材に関する数値目標については、職員へのキャリア形成意識の浸透や適材適所の人員配置への取組などにより、おおむね順調に推移
- ・一方で、県政への関心、職員の時間外勤務に係る数値目標については横ばい若しくは下降傾向

### ② 29 年度委員会意見

- ・今後も人口減少、高齢化が進み、AI、IoT、ロボットなどの技術革新も見込まれるなど大きな変革の時代を迎える中で、行政の仕事のやり方や働き方を見直すこと
- ・県・県内市町が目標・目的を共有し、連携による効果を上げていくことで県全体の生産性の向上を図ること
- ・将来像を見据え、それに向けて今何をすべきか考えるバックキャストの考え方もつこと

#### <委員会での主な発言内容>

- ・時代の変化に合わせるのではなく、変化を見定めて先手を打っていかないといけないという意識を持つべき。
- ・合併によって市町の姿が大きく変わったがその効果はどうだったのか、今後どうあるべきかについて、今後ますます人口が減少する中で検討していく必要があるのではないか。
- ・県政に関心のある人とない人の二極化が進んでおり、関心のない人にいかに関心を持たせるかという一番大変で難しい問題について、どう解決していくかが今後の課題ではないか。
- ・少子高齢化が進む中で今の生活を続けていくためには、企業だけでなく行政も生産性を上げなければならない。
- ・働いている職員をいかに活性化して、効率良く働いてもらい、幸せをもたらせるようにするかが一番の原点であり、そのためにも、もう一度成果と報酬がどうあるべきか考えてもらいたい。
- ・行財政改革大綱の 26 指標について、優先順位がなく並列に並んでいるだけであり、またアウトカムとアウトプットが混在していることから、数字を見ても施策の 1 つ 1 つがうまくいっているのかどうかの判断が難しい。新しいプログラムの策定にあたっては指標の立て方についてよく整理をしてもらいたい。

＜行財政改革大綱の進捗評価（評価対象：平成28年度）に係る参考資料＞

参考1：数値目標の達成状況

戦略	数値目標	H29 目標	H25 実績	H26 実績	H27 実績	H28 実績	進捗
I 透明性と 県民参加による 行政運営	県政に関心がある 県民の割合	70%	59.3% 1,359/2,290人	61.2% 1,450/2,370人	57.0% 1,242/2,180人	57.7% 1,180/2,046人	↘
	県ホームページへのアク セス件数☆	6,000万件	5,976万件	5,433万件	5,846万件	5,983万件	↗
	県民だよりの閲読度 ☆	70%	62.5% 1,430/2,290人	63.7% 1,509/2,370人	57.2% 1,247/2,180人	52.8% 1,081/2,046人	↘
	県に意見要望があ る人のうち、伝えた 人の割合	25%	10.9% 41/377人	15.7% 36/230人	18.6% 46/247人	21.4% 47/220人	↗
	タウンミーティングの開催 回数	200回	218回	201回	245回	229回	→
	ふじのくにづくりサ ポーターの登録人 数	250人 (新300人)	112人	156人	213人	291人	↗
II -1 地 域が自 立でき る行政 体制の 整備	地方債協議上の許 可団体☆	0団体	0/35団体	0/35団体	0/35団体	0/35団体	→
	将来負担比率が早 期健全化基準以上 の市町数☆	0団体	0/35団体	0/35団体	0/35団体	0/35団体	→
	県から市町への権 限移譲対象法律数	日本一	日本一 (126)	日本一 (126)	日本一 (128)	日本一 (125)	→
II -2 民 等間の 能力創 意や工 夫を活 用した サービ スの提 供	指定管理者制度導入施 設で利用者満足度が 80%以上の施設数☆	全施設	77.3% 17/22施設	77.8% 21/27施設	80.0% 32/40施設	92.7% 38/41施設	↗
	指定管理者制度を導入 している公の施設の利 用者数☆	650万人 (新770万人)	629万人	683万人	724万人	766万人	↗
	県とNPO、地域住 民、企業等との協働 取組件数	1,600件 (新2,800件) (新5,000件)	1,319件	2,149件	3,484件	3,422件	↗
	公共データの民間 開放(オープンデー タ)項目数	500項目 (新1,000項目)	93項目	193項目	738項目	1,180項目	↗
III -1 将 来にわ たって 安心な 財政運 営の堅 持	県自らがコントロー ルできる通常債の 残高☆	2兆円程度	1兆7,741 億円	1兆7,182 億円	1兆6,598 億円	1兆6,100 億円	→
	新規事業等のため の財源の捻出☆	4年間で 600億円	162億円	157億円 (2年で319億円)	156億円 (3年で474億円)	151億円 (4年で625億円)	↗
	プライマリーバランスの黒 字の維持	黒字の維持	黒字	黒字	黒字	黒字	→
III -2 簡 素能 率的な 組織	人口1万人当たりの 県・市町村職員数 の全国順位	5位以内	7位	7位	7位	7位	→
	同規模県(人口200万~500 万人)と比較した人口1万人当 たりの県職員数	常に最少	最少	2位	2位	2位	→
	総労働時間(職員 数×所定労働時間 +時間外)	前年度以 下に抑制	11,830,549時間	11,763,944時間	11,818,252時間	11,808,199時間	→

戦略	数値目標	H29 目標	H25 実績	H26 実績	H27 実績	H28 実績	進捗
Ⅲ-3 人材と組織の活性化	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☆	60%	56.7% 2,802/4,943 人	57.3% 2,808/4,904 人	58.2% 2,838/4,873 人	58.9% 2,870/4,871 人	↗
	中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合☆	75%	73.6% 307/417 人	74.0% 330/446 人	74.3% 338/455 人	74.6% 382/512 人	↗
	管理職に占める女性の割合	10%	7.7% 54/699 人	9.0% 64/713 人	9.1% 65/718 人	9.7% 71/735 人	↗
	職員一人当たりの時間外勤務の時間数(災害対応等緊急業務分除く)	H24 対比 10%削減	+10.7% (169.3-153)/153 時間	+15.0% (175.9-153)/153 時間	+17.8% (180.2-153)/153 時間	+13.1% (173.0-153)/153 時間	↘
Ⅲ-4 時代を切り拓く戦略的な行政経営の推進	静岡県行財政改革大綱の取組の達成率☆	90%以上	旧大綱 94.4% 306/324 項目	77.6% 201/259 項目	79.7% 208/261 項目	82.1% 215/262 項目	↗
	静岡県行財政改革大綱の数値目標(KPI)の進捗度(※)	全目標の達成	—	4/11 目標	4/11 目標	4/11 目標	→
	全職員の行財政改革に対する不断の取組(ひとり1改革運動の取組件数)	14,300 件	16,443 件	16,795 件	15,511 件	16,122 件	→

※数値目標の末尾に「☆」を記載した 11 目標の進捗度 (11 頁以降でグラフ化)

## 参考 2 : 進捗状況の概要

取組項目の 28 年度進捗状況については、262 項目中、215 項目 (82.1%) が目標を達成するなど、概ね順調に推移

区分	項目数		主な項目 (H28)
	27	28	
◎ 達成 (取組完了)	7	17	教育行政において、市町の学校支援体制の充実を促進分散している試験研究機関の集約
○ 達成 (毎年度取組)	201	198	予算節減努力評価制度を実施、各部局の創意工夫による経費節減や財源確保
× 未達成	—	—	
→ 取組中	53	47	若年層向けにフェイスブックをはじめICTを活用した情報発信 県有財産の売却計画 (H25~H29) に基づく未利用財産の売却
小計	261	262	
— 該当年度以降の取組	2	1	静岡がんセンターの全床開棟後の方針検討
「取組中」に包含される項目	11	11	「静岡県行財政改革大綱の数値目標(KPI)の進捗度」に位置付けられた取組

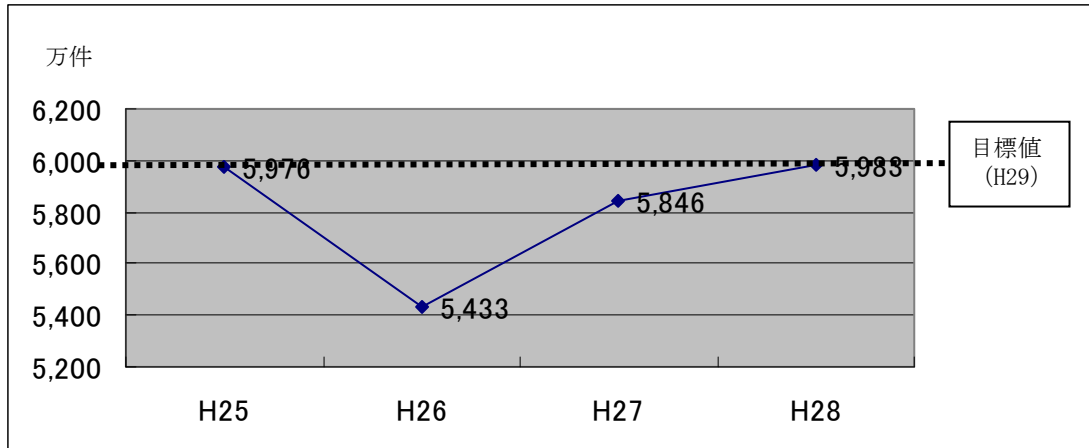
「○」 達成 (毎年度取組) …目標を年度ごとに設定し、毎年度取り組む項目

「→」 取組中…期限までに目標の達成を目指して取り組む項目

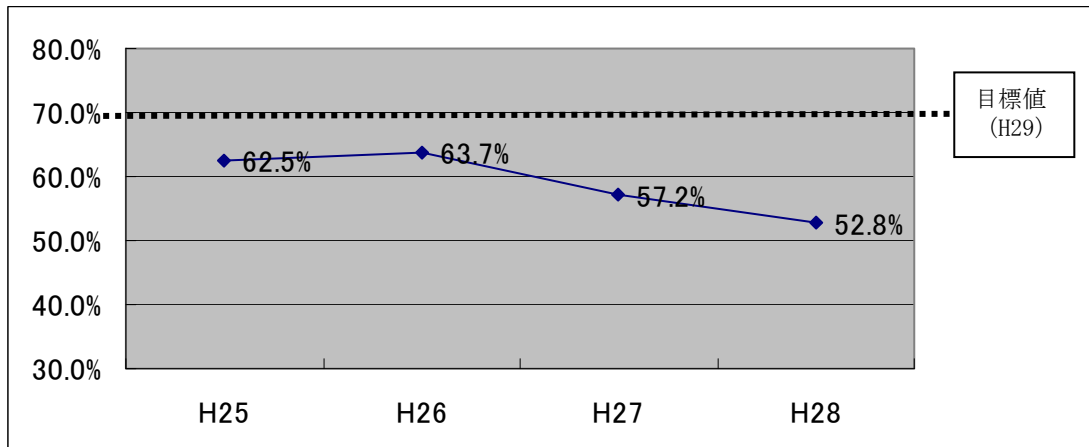
## 行財政改革大綱に係る数値目標（KPI）の進捗度

### ＜戦略Ⅰ＞透明性と県民参加による行政運営

○県ホームページへのアクセス件数

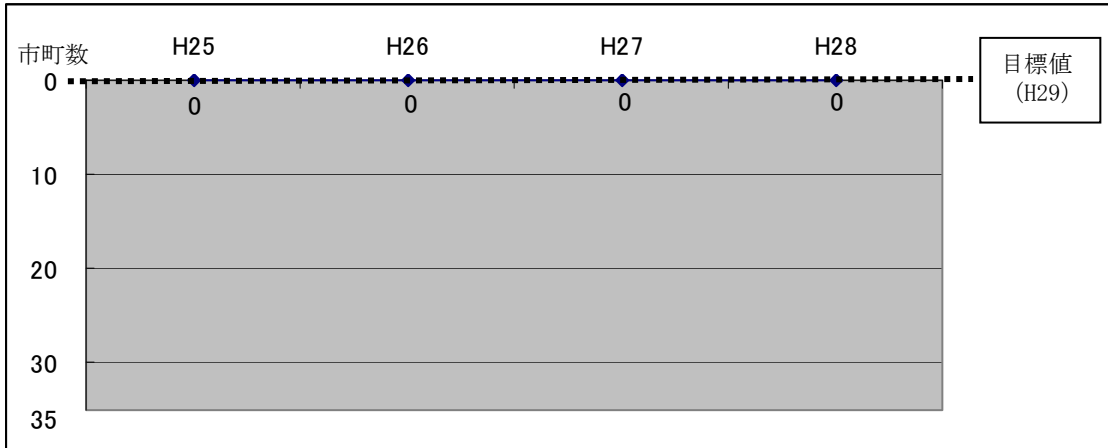


○県民だよりの閲読度



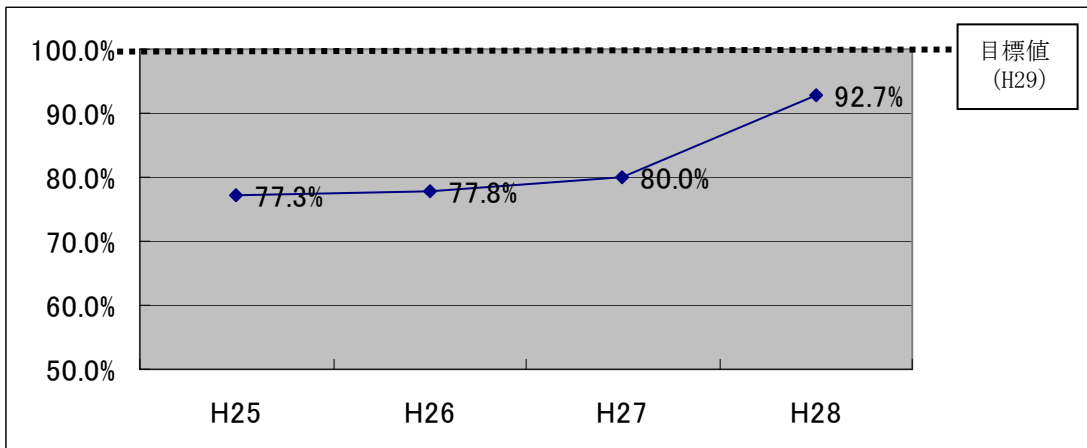
## ＜戦略Ⅱ－１＞地域が自立できる行政体制の整備

- 地方債協議上の許可団体
- 将来負担比率が早期健全化基準以上の市町数

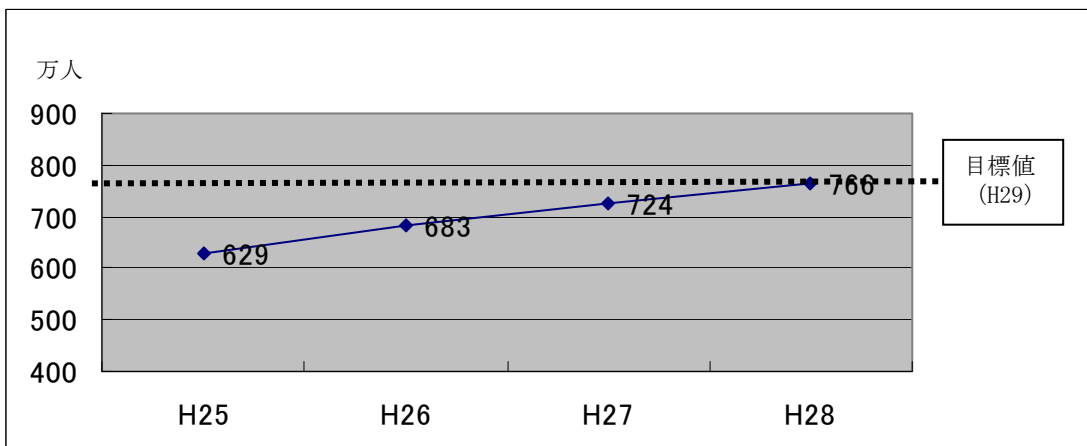


## ＜戦略Ⅱ－２＞民間等の能力や創意工夫を活用したサービスの提供

- 指定管理者制度導入施設で利用者満足度が80%以上の施設数

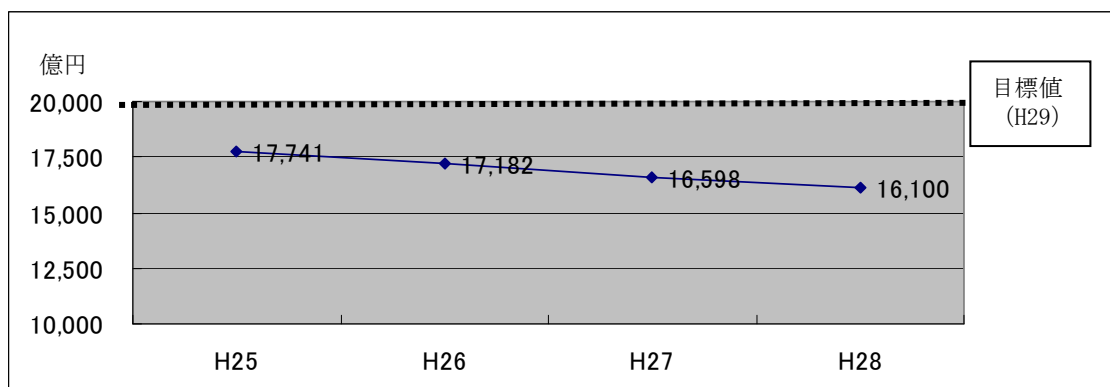


- 指定管理者制度を導入している公の施設の利用者数

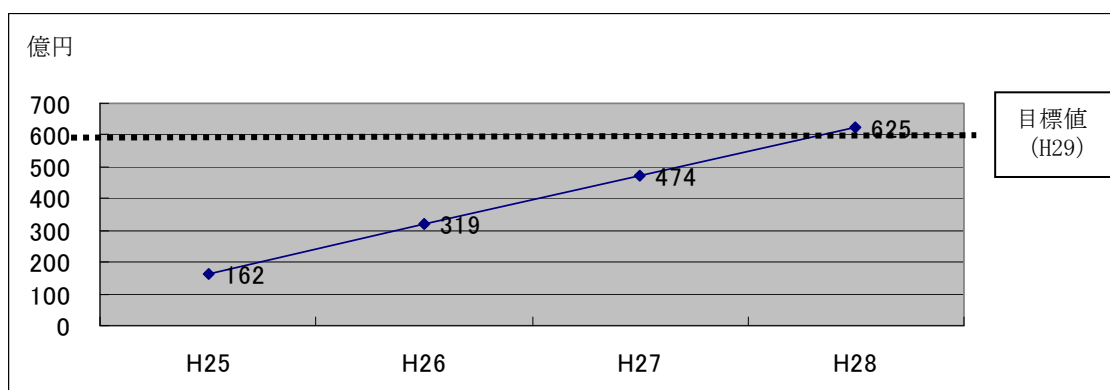


### <戦略Ⅲ－１> 将来にわたって安心な財政運営の堅持

○ 県自らがコントロールできる通常債の残高

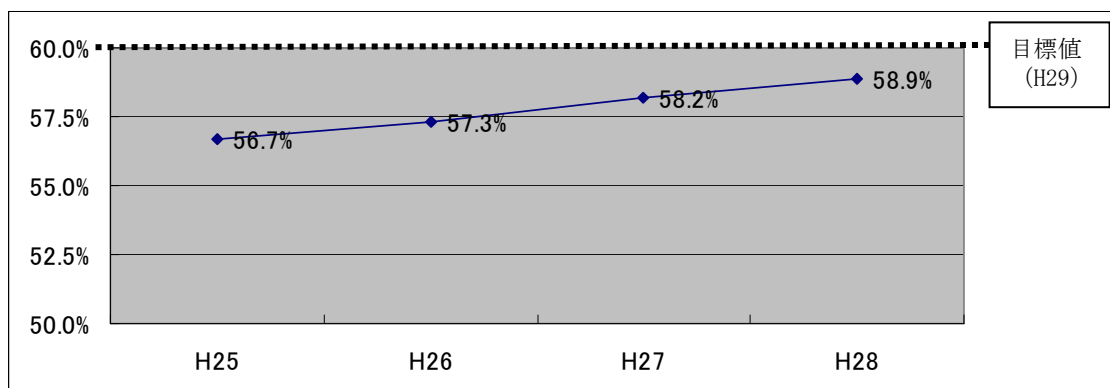


○ 新規事業等のための財源の捻出

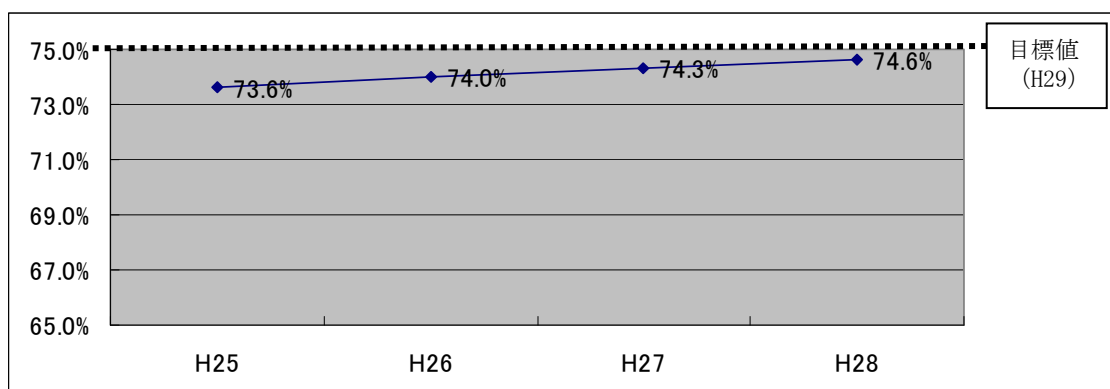


### <戦略Ⅲ－３> 人材と組織の活性化

○ 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

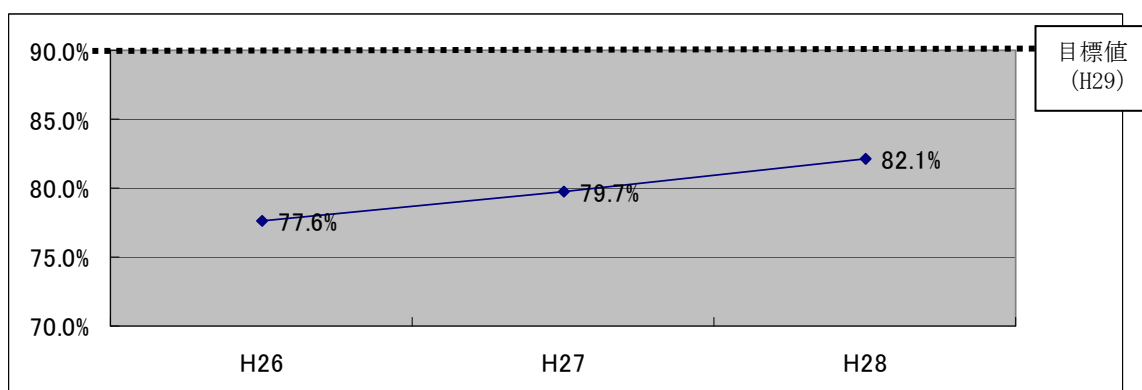


○中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合



＜戦略Ⅲ－４＞時代を切り拓く戦略的な行政経営の推進

○静岡県行財政改革大綱の取組の達成率





### 3 行政経営革新プログラム

#### ① 取組の内容

- ・現在の行財政改革大綱が本年度、計画の最終年度となることから、平成30年度からの4年間の行政経営分野の具体的取組と目標を盛り込んだ行政経営革新プログラムを策定

#### ② 29年度委員会意見

- ・県を取り巻く環境の変化のスピードが急速に上がっていく現状を踏まえ、4年間の計画ではあるが、その中の1年1年のPDCAサイクルによる見直しを徹底しながら取組を進めていく必要がある
- ・県政の透明性と信頼性の向上を図るため、エビデンスやデータを踏まえた上で施策を立案し、県民に対してそのコストやメリットを伝える必要がある
- ・広域連携や規制改革の取組は、行政だけでなく民間も含め、広く協働の枠組みで進めていく必要がある

##### <委員会での主な発言内容>

- ・本県で行政経営の全国モデルを作るという考え方を持って、計画を進めてもらいたい。
- ・人口構造の変化やAI、ロボット等による技術革新など、今後の4年間で予想される大きな社会変化を踏まえた内容とすべき。
- ・新しい取組を明確に示すとともに、県民に新しさがわかりやすく伝わる表現に留意すべき。
- ・行政の生産性向上を図るためには、行政の働き方の抜本的見直しが必要であり、止めるべきを思い切って止め、新しくやるべきことを戦略的かつ強力に進めるべき。
- ・「仕事に『働きがい』を生活に『生きがい』を感じられる良好な組織風土づくり」を目指すのであれば、職員の働きがいや生きがいの向上についても進捗を評価する必要がある。
- ・県全体の行政改革を進めるためには、行政経営研究会等の県・市町間連携は重要。県に蓄積されたノウハウを市町と共有し、県全体に波及させるとともに、県・市町間連携に民間等の手法を導入し、新たな連携を進めることが重要である。
- ・プログラムに掲げる取組は全て重要であるが、その中でも特に重点を置く取組を明らかにすべき。

## Ⅱ 教育委員会の取組への提言

### 1 総括意見

(これまでの経緯)

平成 26 年 3 月に策定した本県の行財政改革の指針である行財政改革大綱において、戦略の柱に掲げる「市町や民間と連携した行政運営」の実現に向け、当委員会でも消費者行政分野における市町と県との連携など、多様な主体との連携の実効性を高めるための議論を行ってきた。

また、戦後に作られた仕組みが、時代や法令が変わっても慣行や慣例で従前のおり漫然と行われているものについては、旧来の仕組みを大胆に見直すべきであるとの提言を行ってきたところである。

特に、市町教育委員会や関係団体が関与する仕組みが戦後に構築された補助教材と学校給食に関する課題については、当委員会の重点テーマとして検証を加えてきたところである。この 2 つのテーマについては、平成 26 年 9 月に実施した事業レビューにおいて市町教育委員会や関係団体との連携の議論を行い、様々な論点が示されたところであるが、仕組みや制度が専門的かつ複雑であったことから、当委員会で制度や実態の理解に努めた上で、今後のあるべき方向性について県民視点を重視しながら議論を重ねてきた。

その結果、当委員会が提出した意見書に基づき、県・市町教育委員会が取り組むべき指針となるガイドラインについて、補助教材は平成 27 年に改訂されるとともに、学校給食は平成 28 年度に策定されたところである。当委員会では、昨年度の検証において、両ガイドラインの実効性を高めるため、全ての教材会社が同等の競争条件下で公正・公平な競争を行うことが出来る環境整備や、県学校給食会との関係に係る諸課題の解決を図るべきとの指摘を行ったところであるが、改善に向けた取組は、未だ道半ばという状況にある。

(現状と今後の課題)

補助教材と学校給食に関する課題が明らかになってから既に3年以上が経過しているが、改善のスピードは県民の期待を下回っている。

踏まえるべき大前提として、補助教材費や給食費は、保護者が負担している大切なお金であり、「公金」であるということを肝に銘じる必要がある。また、社会問題化する子どもの貧困対策という観点からも、教育費の負担軽減が求められている。これまで以上に、保護者が負担する費用の透明性を高めていく必要があることについて、改めて教育委員会及び現場の教職員の意識の徹底を図るべきである。

<補助教材関係>

補助教材については、特定の教材会社に対する教員の役員就任などの関与や金銭の授受が廃止されたほか、ガイドラインに規定する学校現場における補助教材の選定手続について、ほぼ全ての小中学校で適正化が図られている。また、4校を対象に行った補助教材の選定調査では、特定の教材会社のシェアも減少していることから、ガイドラインの改訂により一定の効果が出ていると言える。一方で、特定の教材会社のシェアが他社と比較して依然として高い状況に変わりはなく、各学校の実際の運用状況について更に検証を加える必要がある。

また、文部科学省が公表した平成28年度教員勤務実態調査(速報値)によれば、10年前と比較して教員の1週間当たりの学内総勤務時間は、中学校教諭で約5時間、小学校教諭で約4時間増加するなど、教員の多忙化は大きな社会問題となっている。県においても、教員の多忙化解消を教育行政の基本方針として掲げ、様々な取組を行っている現状を踏まえれば、そもそも補助教材の作成に教員が関与すること自体の是非についても改めて抜本的な検討がなされるべ

きである。補助教材の作成への関与が教員のスキルを高める効果があるのであれば、教員の資質向上対策に教育委員会として組織的に取り組む必要がある。総合教育センターにおいて、教材づくりに教員の知見を活用し、補助教材の作成・データ化を行い、県内の小中学校で共有化することも検討すべきである。今の補助教材の仕組みでは対応が難しいデータ化による補助教材の無償化や、児童生徒ひとり一人の教育的ニーズ等を踏まえた合理的配慮の充実にも有効であると考えらる。

今後とも、ガイドラインの実効性を高めていくため、特定の教材会社のシェアが下がってきたことによる効果・影響の検証や、補助教材の作成への教員関与削減の徹底など、更なる取組を求める。

#### <学校給食関係>

学校給食については、昨年度末に策定した「静岡県学校給食ガイドライン」の中で、食材納入事業者の比較検討や、担当者の裁量によらない組織的な給食の運営等を平成 30 年度から完全実施する工程表を明示している。一方で、今年度の各市町の改善状況を見る限り、目標達成に向けて着実に進捗しているとは言い難く、工程を絵に描いた餅とすることのないよう、県教育委員会は強力にリーダーシップを発揮し、市町教育委員会を指導していくべきである。

そもそも学校給食に関する事務権限は市町にあり、県としてできることは指導・助言に留まるということは、当委員会で何度も議論があり承知している。

しかし、浜松の食中毒事故の発生に端を発した衛生管理上の課題のほか、食材の調達や給食費の管理等学校給食全般に課題があることが明らかになったことを踏まえ、児童生徒の健康の増進と食育の推進を図るという学校教育の重要な目的を実現するため、県教育委員会自らの姿勢を示したものがこのガイドラインである。今一度、

原点に立ち帰り、市町教育委員会と一緒に本気で改善に取り組む必要がある。

依然として、14の市町教育委員会が学校給食会の内部業務に関与しており、業者選定等の透明性を担保するためには、特定業者の内部的な仕組みに対して、公的機関が関わるべきではないという考え方が浸透していないことに対し、重大な危機感を持つべきである。こうした公的機関が遵守すべき前提の理解が得られていない市町教育委員会を強力に指導し、学校教育全体の信頼を損ないかねない現状を早急に改善すべきである。

特に、給食費の公会計化については平成32年度から完全実施する工程表を明示しているが、現在、19市町が私会計で給食費を徴収しており、導入時期についても、未定とする市町が少なからず存在する。そもそも、給食費は保護者が負担する「公金」として取り扱うべきものであり、その収支はもとより、使途についても広く開示するなど、保護者に対して説明責任を果たすことが重要であるという認識に立ち、県民に対する公約として明示したものが工程表である。県教育委員会として、学校給食の全体の透明性を確保し、教員の負担軽減にもつながる公会計の導入に向けた取組を強力に促進していく必要がある。

#### <ガイドラインの遵守>

ガイドラインは、県教育委員会が各市町教育委員会へ指導・助言を行うという責務に基づき、最低限、遵守・改善すべき事項を盛り込んだものである。言い換えれば、ガイドラインは、次期総合計画「静岡県の新ビジョン」に掲げる、「有徳の人づくり」を進める上で最低限のベースになるものであり、県教育委員会はこれまで以上に、改善に向けた取組を強力に推進すべきである。

## 2 26年度意見書（補助教材関係）への取組内容

### ① 取組の内容

- ・昨年度の当委員会意見書に基づき、「補助教材取扱いガイドライン」に基づく補助教材の作成・選定における透明性・公平性の確保が図られているか、実際に学校現場に赴き実施した調査の状況を検証

### ② 29年度委員会意見

- ・特定の教材会社のシェアも減少し、以前より多様な教材が選定されているが、更に改善の余地があり、引き続き当委員会での検証を行うこと
- ・教員の多忙化解消という視点で、教員が補助教材作成に関与しない仕組みづくりに向け検討を行うこと
- ・一人ひとりの子どもに合ったきめ細かな指導と保護者の負担軽減を可能にするため、総合教育センターにおける補助教材の作成・データ化を検討すること

#### <委員会での主な発言内容>

- ・補助教材が有償であるということを負担に感じる保護者もいる。補助教材の選定にあたり、より安価のものを選ぶという視点も含めてもらいたい。
- ・補助教材を教科書と離して考えるのは適切ではなく、未来を担う人材のため、補助教材は県独自で無償化すべきである。無償化すれば、この補助教材の問題の1つであった不透明なお金の流れもなくなる。
- ・ガイドラインの効果は出ているが、そもそも学校の先生が関与しない仕組みを作っていくことが大事。
- ・部活動の外部スタッフ化を県の事業として進めているが、多忙化を促進していることと多忙化を解消することを同時に進めることは合理性が低いので、取組内容をよく整理すべき。
- ・今回の調査結果は4小中学校の現地調査に基づくものであることから、今後も引き続き学校を訪問し、ガイドラインの効果を確認していくことが必要である。
- ・補助教材の作成への関与について、市町教育委員会や校長がどのような認識を持っているのか把握し、できるだけ関与を少なくするという方向性について徹底してもらいたい。
- ・以前行われた県民へのアンケートでは、教員の意見が教材に反映されることが教育の専門性向上に役立つという意見が多かった。教員の知見を活かした教材づくりに意義があるのだとすれば、静岡県総合教育センターの活用も含めて、再度検討すべき。

### 3 27年度意見書（学校給食関係）への取組内容

#### ① 取組の内容

- ・ 昨年度、県教育委員会が策定した「学校給食ガイドライン」に基づく市町教育委員会の取組状況を検証
- ・ 食材購入に当たっての事業者の比較検討、県給食会内部業務への教育委員会の関与、公会計の導入検討状況など、学校給食の提供の透明性・公平性の確保が図られているかなどについて、調査を行い、取組が遅れている市町教育委員会への指導・助言を実施

#### ② 29年度委員会意見

- ・ 各市町教育委員会の取組状況は、ガイドラインに示された工程表から見ると、課題が多く、引き続き当委員会での検証を行うこと
- ・ 学校現場で現金をやりとりすることは、先生にとっても負担が大きい。先生の多忙化の現状も踏まえ、公会計化を強力的に押し進めること
- ・ 各市町教育委員会の取組状況を公表することは、ガイドラインの遵守にプラスになると考えられることから、積極的に検討すべき
- ・ ガイドラインの遵守については、特に市町教育委員会の教育長と学校長の理解が重要なので、両者への働きかけを徹底すること

##### <委員会での主な発言内容>

- ・ 購入物資の比較について「検討中」とする市町教育委員会の中で、比較することを検討中とする市町教育委員会については、導入時期を早期に決定させるとともに、導入時期を検討している市町教育委員会に対しては、迅速に実施するよう働きかけを行っていくべき。
- ・ 14の市町教育委員会において県給食会の内部業務に関与している職員が19人ある状況の改善に向けた働きかけを徹底すべき。
- ・ 食材の比較検討のような事業者が関係するものについて時間がかかるのはわかるが、公会計化については、市町教育委員会が導入を決めれば、迅速に対応できると考えられる。32年度の公会計化の目標を実現できない市町教育委員会名を公表するなどの取組が必要。
- ・ 今は学校で使用する物品の購入等で保護者の負担が大きいことから、給食費を含め、極力、義務教育の負担を小さくする取組が必要。
- ・ カロリーメイクを使用することで、教育現場の負担を軽減できる合理性があることはわかったので、システムを使用するのであれば、特定業者との関係を疑われない透明性・公平性を確保する必要がある。

### Ⅲ 平成 29 年度に検討した課題

#### 1 農業分野における県行政の仕組みの在り方

##### ① 取組の内容

- ・ 県内の 383 全ビジネス経営体を対象に実態調査を実施し、ビジネス経営体の育成と増加に向けた課題を抽出
- ・ 調査結果を踏まえ、農業の成長産業化の中核を担うビジネス経営体の育成・支援・自立に向けた以下の取組方針を経済産業ビジョンに加え、必要不可欠な施策に資源を集中投入することでビジネス経営体の育成と増加をより一層強化することを明示
  - ※ビジネス経営体等の経営課題解決を伴走支援するため、コンサルティング活動を中心とした経営支援体制の構築
  - ※オープンイノベーションの視点で生産性向上や競争力強化の研究開発・技術支援を行う試験研究機関の取組方針の明確化
  - ※農地中間管理事業による経営発展に資する農地集約を推進するとともに、集約の効果を検証し、ビジネス経営体へのコンサルティングに活用

##### ② 29 年度委員会意見

- ・ 県は農業行政に対し、予算の 2%程度、職員の 10%程度を投入しているが、県内総生産では 0.8%に留まっている。一方で、食料品に係る県内総生産は 7.2%のシェアを占めており、農業行政の重点施策として、大きな将来性を有する農業の成長産業化にエビデンスを明らかにしながら取り組むこと
- ・ 県がビジネス経営体の育成を戦略的に進めるのであれば、その動向を県で把握・分析することが必要不可欠であり、今年度実施した調査は悉皆調査でないことも踏まえ、今後も継続してデータの収集・分析を行いながら、データに基づいた施策の組立てと展開に取り組むこと
- ・ ビジネス経営体の育成、支援、自立を図るため、以下のとおり、マーケティングの強化、イノベーションの促進、生産性の向上等の促進に向けた、県の施策や組織体制の見直し・強化に取り組むこと
  - ※「普及指導員」にあっては、財務や労務管理などの外部専門家を活用して、普及指導員と外部の専門家が連携して支援する体制への重点化を図ること
  - ※「試験研究機関」にあっては、オープンイノベーションやマーケットインの考え方による先端科学技術を取り入れた研究成果をビジネス経営体等へ還元する仕組みを構築すること
  - ※「農地中間管理事業」にあっては、農地集積の費用対効果の検証を行いながら、ビジネス経営体の発展に資する農地集積の加速化を図ること
- ・ 来年度以降については、当委員会で議論した内容を経済産業ビジョンに活かすとともに、「全ての県民に豊かさをもたらす、静岡県が発展していくための農政」のため、今後も外部の視点で PDCA を回しながら農業の成長産業化に取り組むこと



<委員会での主な発言内容>

- ・ 県としてなぜビジネス経営体を支援するのかということを外面的に十分に示し、理解を得ながら進めていく必要がある。特に、ビジネス経営体という静岡県独自の概念を当事者である経営体と共有する必要がある。
- ・ 人口減少社会を迎え、農産物の需要が伸びなくなる一方で、消費構造が自宅調理から中食、外食、加工食品に変化し、安いコストで安定的・大量に供給することが求められており、外食等に対応できる仕組づくりが重要である。
- ・ 「無農薬」のような、値段ではないものを県としてアピールすることで、生産者の気持ちも高まるのではないか。新しいことに積極的に取り組んで国際競争力を確保できる農業を目指して欲しい。
- ・ 後継者の問題等農業が抱える様々な問題を解決していく上で、農業の利益率を向上させていくことが重要である。
- ・ 農業産出額だけを目指とするのではなく、6次産業化の効果など、農産物が最終的にどのように地域経済に貢献しているのかという観点を持つべき。
- ・ 静岡県の地域特性や人材、過去の歴史等を踏まえながら、県民が豊かになる農産物は何か再度検討し、そこに資源を集中していく必要がある。
- ・ 県の農業施策として何を指し、その達成のため何をやっていくのかという県の立ち位置を明らかにした上で、ホームページ等で情報発信を進めるべき。
- ・ 農業の成長産業化を進めるため、農業の生産性の向上を図ることが不可欠であり、その中核となるビジネス経営体の育成を強化していく必要がある。  
一方で、地産地消に取り組む農家など、規模が小さくとも魅力あるものを作る生産者の発展モデルも必要である。

## 2 外郭団体の点検評価

### ① 取組の内容

- ・ 行財政改革大綱を踏まえ、経営的視点により団体の必要性、団体の健全性、事業の有効性等について検証を実施
- ・ 28年度の行財政改革推進委員会の意見を踏まえ、利用者アンケート等の結果公表を団体に促すとともに、赤字の改善に向けた実施状況について点検評価表の記載欄を追加して点検評価を実施
- ・ 団体の点検評価結果や経営目標の達成状況について検証するとともに、2年続けて赤字となった団体における経営改善の実施状況について検証を実施

### ② 29年度委員会意見

- ・ 社会環境の大きな変化を踏まえ、団体の必要性やあり方についてゼロベースで根本的に検証すること
- ・ 団体の運営について、将来を見据えた中長期的な計画と目標を立て、関係団体や民間企業等と協力してマネジメントの改善に取り組むこと
- ・ 団体に対する県の委託事業等を精査するとともに、経営改善に向けた抜本的な対策を検討すること

#### <委員会での主な発言内容>

- ・ 社会の環境が大きく変わっている中で、団体の存廃を含めた抜本的な検証を行う必要がある。
- ・ 団体の目的を変えながら維持するのではなく、必要な団体は設立し、不要な団体は廃止するべきである。
- ・ 将来を見据えた中長期的な目標を持って、団体のマネジメントに取り組むことが重要である。
- ・ 大きな目標や先進的な取組を検討し、民間企業等と協力してサービスの改善を図る必要がある。
- ・ 合理的な理由無く経常損益が赤字となっている団体については、経営改善が図られるよう抜本的な対策を検討するべきである。
- ・ 団体の経営を改善するためには、団体に対する県の委託や補助事業について、県と団体で意見交換し、精査することも必要である。

## 参考資料

### 1 29年度の委員会の開催状況

回	月 日	検 討 内 容
1	5月13日	<ul style="list-style-type: none"><li>・29年度開催方針</li><li>・事業レビューの実施概要及び対象施策の選定</li></ul>
2	6月16日	<ul style="list-style-type: none"><li>・農業分野における県行政の仕組みの在り方</li><li>・事業レビューの対象事業の選定</li></ul>
3	8月9日	<ul style="list-style-type: none"><li>・行財政改革大綱の総括</li></ul>
4	10月19日	<ul style="list-style-type: none"><li>・外郭団体点検評価結果の検証</li><li>・農業分野における県行政の仕組みの在り方</li></ul>
5	11月22日	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政経営革新プログラム骨子案の審議</li><li>・26年度意見書（補助教材関係）への取組内容</li></ul>
6	12月26日	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政経営革新プログラム素案の審議</li><li>・行政経営研究会取組報告</li></ul>
勉強会	1月23日	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政経営革新プログラム案の審議</li><li>・29年度意見書の取りまとめ</li></ul>
7	2月15日	<ul style="list-style-type: none"><li>・行政経営革新プログラム最終案の審議</li><li>・27年度意見書（学校給食関係）への取組内容</li><li>・事業レビュー若者アンケート結果報告（ふじのくにづくり学生研究会）</li></ul>

## 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	サゴーエンタプライズ株式会社代表取締役社長
さとう かつあき 佐藤 克昭 (委員長)	佐藤経済研究所長 浜松学院大学客員教授
たかぎ あつこ 高木 敦子	NPO 法人地域づくりサポートネット副代表理事
てらだ まさかつ 寺田 正捷 (委員長代理)	元福田町長 元常葉大学非常勤講師
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
やまもと みちひろ 山本 倫弘	山本倫弘公認会計士事務所 元静岡県公会計監査研究会委員

(敬称略、50音順)