

平成29年度 第1回千葉県行政改革審議会 開催概要

1 日 時 平成29年9月15日(金)
午後1時30分から午後4時10分まで

2 場 所 千葉県庁本庁舎5階 大会議室

3 出席者

石井 俊昭委員（途中退席）、石川 久委員、下井 康史委員、
寺嶋 哲生委員、宮入 小夜子委員、村上 典子委員、

県：高橋副知事（あいさつまで）、小倉総務部長、下川総務部次長、
穴澤総務課長、吉野行政改革推進課長、加瀬財政課長、
前田資産経営課長、関係課長ほか

4 会長の選出及び職務代理者の指名

会長は委員の互選により選出、職務代理者は会長の指名による。

会 長：寺嶋委員

職務代理：石井委員

【会長あいさつ】

ただいま会長に御推挙いただき、大変光栄に存じております。

今回、新たに石川委員、倉斗委員をお迎えし、新たなメンバーによる審議会がスタートします。

当審議会において、様々な観点からしっかり意見を申し上げていくことが、千葉県の行財政改革の着実な推進につながっていくことになると思います。

また、今回から新たに、県有建物の長寿命化に関する計画にも関わっていくということで、当審議会の役割や責任は重大さを増し、身の引き締まる思いがいたします。

今後、委員の皆様の御協力をいただきながら、審議会の運営を円滑かつ活発なものとしていきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

5 議 題

(1) 千葉県行政改革計画原案について

(2) 千葉県財政健全化計画原案について

(資料1、2により行政改革推進課長及び財政課長が説明)

(※議題(1)・(2)は一括して説明)

【会長】

ただいまの説明に対しまして、御意見・御質問等はございますか。

【委員】

3点お伺いします。

1点目ですが、資料1の2ページ『歳出の状況』において、高齢化の進展などによる社会保障費の増加について記載されていますが、『歳入の状況』においては高齢化の進展について記載されていません。高齢化社会の進展は、歳入には全く影響がないのでしょうか。

2点目ですが、資料1の4ページ『①ウ 多様な職員の活躍と人材育成の推進』の(ア)の中に、再任用職員の能力・経験の活用という記載があります。これは、定年退職後のいわゆる地方公務員法上の再任用制度を活用するということだと思いますが、現在、定年退職後の再任用のほかに、地方公務員法上は、定年延長という制度もあります。千葉県において再任用制度と定年延長の使い分けをどのようにしているかは存じませんが、『①ウ(ア)』に係る事務局の説明は、「定年退職された方を管理職としてなお活用する」というニュアンスだったと思います。それであれば、むしろ、定年延長の方が使いやすいのではないかと思います。どのように考えていらっしゃるのでしょうか。

また、これは、人事評価にも関わってくるのかなと思います。平成28年度から、地方公務員法の改正により、人事評価を任用、昇任、降任、転任、手当や昇給に反映させるという形に変わったところです。これを適正に運用することは誠に結構なのですが、このことは平成28年度から言われていることであり、まだ途中なのかもしれませんが、もう少し詳しく教えていただければと思います。

3点目は、資料1の5ページ『④イ(ア)(b) 適正な文書管理』についてです。適正な文書管理をするということは、お役所として当然のことではありますが、事務局からの説明にあったとおり、千葉県では歴史的公文書の誤廃棄という事件がありました。また、最近の報道で、電子メールをどのように扱うかということがかなり話題になっておりまして、政府も今後ガイドラインを作るということです。文書管理と一口に言っても、紙媒体の管理と電磁的記録

の管理というのは別の問題かもしれませんが、電磁的記録の中でも電子メールの扱いはデリケートな問題だろうと思います。現在、電子メールの管理が大きな話題となっているところですので、この点について、千葉県庁としてどのように考えているのか、教えていただければと思います。

【財政課長】

1点目の質問につきまして、まず一つには、資料1の1ページ『外部環境』の(1)に、少子高齢化の進展に伴い人口減少社会の到来や生産年齢人口の減少が見込まれていると記載しております。生産年齢人口が減少するということは、税収の大幅な伸びは期待できず、このことが歳入の税収に関する見通しに現れています。

また、社会保障費の増加は、地方交付税の基準財政需要額の算定に関わる場所であり、これに伴う臨時財政対策債の発行も考慮し、地方交付税を推計しています。

【委員】

少子高齢化の進展、あるいは生産年齢人口の減少についての記載が、資料1の2ページには『歳出の状況』にしか出てこず、『歳入の状況』では「先行きには、不透明さが残る」と簡単にまとめられています。今、説明があった、生産年齢人口の減少、税収の減少ということが、かなりの程度で、確実に予測できるのであれば、『歳入の状況』にもその点を入れ込んだ上で、財源確保に取り組むという風に話を持って行かないと、やや不自然ではないかという趣旨なのですが、いかがでしょうか。

【税務課長】

今後の見込として、個人県民税に係る収入については伸びが厳しいだろうということで、これを反映し、歳入の見通し(資料1、7ページ図表)に厳しい数字を入れさせていただいております。

ただし、今後の税制改正、あるいは消費税の引上げ等がどれだけ影響してくるか分からないこともございますので、住民税の部分などの分かる部分について、歳入の見通しに反映させて、細かい数字を落とさせていただいています。

【委員】

要するに、細かいところでは多少書いてあるが、全体像についてはなんとも言えないので、概要のところには書いていない、このような趣旨で理解して

よろしいですか。

【税務課長】

はい。

【委員】

それは、私は少し疑問に思いますが、他の委員はいかがですか。

【委員】

個人レベルで税収が下がっていくということが、おそらく相当の割合で予測されるのだらうと思います。やはり、そのような心配を書き込んでおかないと、説得力がないといひますか、全体の中でなんとなく不透明であるという指摘では不十分だらうと思います。

【委員】

国の税制改革の予測が付かない中で、どこまではっきり書くのかということに難しいだらうとは思ひますが、『歳入の状況』に少子高齢化の話がまったく出てこないのは、全体の話として、不自然な感じが拭いきれません。

ただ、他の委員、特に財政にお強い方々が特に意見なくこれで良いとのことであれば、これ以上は申しません。

【財政課長】

御指摘を踏まえ、記載について検討してまいりたいと思ひます。

【会長】

二番目の質問について、お願いいたします。

【総務課長】

まず、千葉県において再任用制度と定年延長を区別して運用しているのかという点については、国の方でも再任用制度を有効に活用するという方向性がありますので、定年した場合は再任用制度を利用することとしており、定年延長の制度は運用していないのが現状です。

また、再任用職員を管理職として活用するのであれば、定年延長の方がやりやすいのではないかという点については、9月1日に行われた関東1都9県及び6政令市の人事担当課長会議において、各団体の状況を確認したところ、各団体も、定年延長を行うと、総人件費の増大や若手職員のポストが限られて

いくことによるモチベーションの低下につながるという問題意識を持っているとのことでした。定年延長のあり方については、国での検討の状況も注視しながら、私どもも検討していきたいと考えております。

次に、人事評価制度の運用状況についてですが、地方公務員法の改正により、平成28年4月から、人事評価を行い、その結果を任用・給与・分限その他の人事管理の基礎資料として活用することになりました。

これを受け、本県では、平成28年度に新しい人事評価制度を行い、給与については、まず管理職について、平成29年度の昇給・勤勉手当に反映しております。非管理職については、来年度から実施することを予定しています。また、人事評価の結果について、人事管理上の重要な基礎資料として活用することとしており、所属からの要望や本人の適性などを総合的に考慮しながら、任用に反映をしている状況です。

【会長】

それでは、三番目の質問について、回答をお願いします。

【政策法務課長】

本県における電子メールの取扱いについてですが、『千葉県行政文書規程（訓令）』の定めるところにより、県に届いたメールのうち、組織的に用いるものは、紙に出力して事務処理するか、あるいは総合文書管理システムを用いた電子起案、電子供覧により処理することとしております。また、県が組織的に出すメールについては、メールを出す以前に紙に出力して事務処理するか、総合文書管理システムの電子起案により処理することとしております。

単純に個人のパソコンにメールが届いたということだけでは、行政文書としては扱っていないということになっています。

【委員】

おそらく、その辺りをこれから検討されるのだと思いますが、いかがでしょうか。

【政策法務課長】

メールについては、大阪市が、行政文書に当たるかどうかを細かく場合分けしたものを示していることや、委員が先程おっしゃったように、国がガイドラインの見直しをしているということもございますので、その辺りの推移を見ながら、本県としても対応を決めていきたいと考えております。

【委員】

その大阪市の案件が裁判になり、判決は、若干の留保を附しつつ、電子メール全てが行政文書と言っています。今後、控訴審判決が出るはずですが、全体的な風潮はそちらにあると思いますので、その点も少し念頭に置かれた方が良いかなと思います。

【委員】

二つございます。

一つは、資料1の4ページ『①ウ（ア）』に記載のある『女性職員の更なる活躍の推進』についてです。これは、管理職を何人増やすかという話ではなく、採用段階から、県庁で働きたいという女性がどれくらい応募してくるのか。その方々が、どのように育成されてくるのか。そして、仕事改革・働き方改革にも関わってくるとは思いますが、ライフサイクルの中で、どうしてもマミートラックに乗りがちな女性職員がよりキャリアを積んでいくために、どのような支援・サポートが用意されているのか。このようにトータルに見ていかなければならず、管理職が足りないから誰かいないか、という話ではないと思います。もちろん、数値的な目標があり、それを目指して意識的に育成していくということは、ないよりはあった方が良いでしょうが、中長期的な取組、また、仕事改革・働き方改革の中でのトータルな考え方はどうか、若しくは既に取り組んでいるのかということをお伺いしたいと思います。

次に、資料1の6ページの図について、輪の形になっていますが、どのような意味なのでしょう。輪を構成する七つの取組のいずれかが起点となり順番に進んでいくものなのか、それとも全ての取組を同じ太さの柱として成り立たせていこうというものなのか。説明を聞くと並立しているようですが、改革を進めて行くときは、できればドミノ倒しのように、この部分を押すと次々に進むといったものが見つかるが一番良いのではないかと思います。どの取組を重点化し、最優先で考えていくというものがあるのか、この図の見方を教えていただければと思います。

【総務課長】

女性活躍の推進については、御指摘のとおり、登用の数字ありきではなく、本県といたしましては、あくまでも、男女を問わず、適材適所の任用を行いますので、優秀であれば男女区別なく任用していくというのが基本だと考えております。

女性の採用などについては、採用案内のパンフレットにおいて、働きやすい環境作りをしていることなどを紹介したり、採用説明会において、千葉県は

女性も働きやすい環境作りに努めているということを積極的にPRし、採用数の確保を図っております。

また、マミートラックの話もありましたが、女性職員の方々が活躍するためにはキャリアを形成していかなければならないということがありますので、様々なキャリアデザイン研修などについて、近年、力を入れて進めております。特に若手の女性職員の方々などには、このようなキャリアデザイン研修を重点的に行っております。また、幹部については、国の機関である自治大学校における幹部養成研修への派遣なども行っております。

働き方改革との関係ですが、いわゆる女性活躍推進法に基づき「千葉県女性職員活躍推進プラン」を策定し、育児や介護などの事情を抱えた職員が、県庁の職員として働きやすい環境作りに取り組んでいるところです。

【委員】

ここ数年で採用された職員の全体数に占める女性職員の割合はどのくらいなのですか。

【総務課長】

平成29年4月1日の採用者数のうち、28.4%が女性となっております。

受験者数の割合は、2年前が29.4%、昨年が31.4%、今年が32%であり、先程申し上げた様々な取組により、受験していただく女性の割合は増えてきております。

【会長】

二番目の質問について、お願いします。

【財政課長】

資料1の6ページの図については、ドミノ倒しのような関係として意図したわけではなく、七つの取組をそれぞれ進めて行くことにより、全体として財政健全化を進めて行こうということを意図しています。ただ、それぞれの取組は関連しており、例えば、基金や地方債を活用して、社会資本の整備を進めることにより地域経済を活性化させ、税収増につなげるというような大きなつながりは考えられますが、順番をこの図で示したということでは必ずしもありません。

【委員】

この中で最も重要な、力を入れなければならない部分というのは言えません

か。

【財政課長】

七つの全てが重要だと考えております。

【委員】

2点お伺いします。

資料1の4ページに『①ウ（エ）（a）人事評価制度の適正な運用』とあり、同制度の運用は平成28年度からだと思いますが、現時点における成果や、職員の方々からの評判などの状況を教えていただければと思います。

また、同ページの『①ウ（エ）（b）複線型人事管理の推進』について、私の存じ上げている県職員の方々には、皆ゼネラリストでいらっしゃるわけですが、現在、スペシャリストを希望されている方はどれくらいの割合でいるのか、今後どのような見通しでいるのか、お聞かせいただければと思います。

もう1点、資料1の5ページに『③ウ 債権管理の適正化』とありますが、税外債権の徴収の徹底は、以前から問題となっており、千葉県だけではなく、全国的にどの自治体においても取組を推進しているという状況だと思いますが、現時点においてどの程度の成果を挙げているのか、また、今後の見通しや新たな取組などについても、具体的な話を聞かせていただければと思います。

【総務課長】

人事評価については、平成28年度の本格実施の前段階、平成18年度から、目標チャレンジプログラムという、今の制度とほぼ形の同じ、能力と業績を評価する仕組みで運用しており、本庁の課長級以上の職員については、平成20年度から勤勉手当の反映を行ってきておりました。その段階では、特に大きなクレームといったものは出ておりません。

今回、正式に人事評価制度を導入し、今年度、平成28年度の人事評価結果の昇給・勤勉手当への反映が始まったものですから、今後、アンケート等を行い、職員の評価などを見ていくという段階です。特段、現時点で大きな問題が起きているという状態ではないと認識しております。

【委員】

問題が起きていないことは、もちろん望ましいことですが、例えばモチベーションが上がっているなど、成果はいかがでしょうか。

【総務課長】

平成18年度に目標チャレンジプログラムを導入した際、業績の評価については目標管理制度をベースとしておりましたので、必ず上司と職員が対話をする仕組みとしており、その中で、上司から職員への働きかけやアドバイスなどを行っておりました。できるだけモチベーションを維持できるような仕組み作りをした上で、10年間運用してきておりますので、平成28年度の段階で劇的に変化したということはないと認識しております。

複線型人事管理については、スペシャリストの人数割合は手元にありませんが、基本的に、職員の意向を尊重しながら行っており、毎年度、職員の意向調査を実施し、スペシャリストの希望があるかを確認します。例えば税務、法政訟務、情報処理、用地交渉といった、特定の分野について希望がある場合には、そのポストにできるだけ長く配置するなどして、スペシャリストの育成を行っております。

【委員】

今、問題なく10年運用してきたとのことでしたが、私は、問題がないというのはおかしいと思います。

人事を査定するという事は、当然差がつきますが、管理職の手当はいくら差がつきますか。何万円と差がつきますか。

【総務課長】

職制により異なりますが、万単位で、2万円、3万円など、それぞれ差が付いております。

【委員】

それは、差ではないと思います。多少差がついたからといって、手当が高い人に意欲が出るとは思えません。形としてそのようなことをずっと行っているとのことですが、実際にはあまり効果がないのではないのでしょうか。その辺が民間企業と比べて一番遅れている点だと思います。民間企業では、同じ大学を出て、同じ階級になった場合でも、成績を挙げたか否かによって、年収が百万円単位で違う場合があります。これは逆に言うと、査定がものすごく難しい。しかし、それくらいのことをやらないと、変えましたということにはならないのではないかと思います。

それから、話はずれますが、資料1の1ページ『外部環境』（3）2行目に、「県と市町村が対等な関係の下でより一層の協力関係を築く必要があります。」という表現があります。これは、実際には難しい問題であり、進めていくため

には、県と市町村の組織をどう考えたらよいのか、これは組織の問題につながって来ると思っていますので、今後の課題になると思います。

また、同じようなことで、古くなった資産への対応についても、建て替えなければならないことは分かっていますが、どのように進めるかということになった際、きれいなことを言葉で書くことは簡単でも、実際に進めることは難しいですよね。これらは、こんな千葉県にしたいということがまずあって、それから施策を打っていきましようとなると、進めやすくなるのではないかと思います。

行政改革審議会は、元は附属機関ではなかったのですが、途中から附属機関になりました。附属機関になったということは、格上げになっているわけです。ですから、事務局も、大胆な提案などをしていただいたら良いのではないかと思います。

【行政改革推進課長】

県と市町村との連携の強化、また、組織の問題ということについて、平成16年度以前には支庁という総合的な出先機関がありました。この機関が変遷し、現在は地域振興事務所という形に変わり、市町村との連携、情報共有、地域の課題に係る協力した取組などを既に行っているところではございます。この機関が実際にどのように機能しているのか、市町村からどのような期待をされているかということも含めて、必要な検討をしていきたいと思っております。ただし、県庁のスリム化や、市町村の自主性・自立性を尊重し、市町村自身の機能を高めていくなど、様々な経緯で今の形になっておりますので、委員の御意見を参考に、また、市町村の意見も聞きながら、これまで以上の県と市町村との連携をどのように図っていけば良いのか、検討してみたいと思っております。

【総務課長】

人事評価の効果に係る御指摘について、今回、法改正により制度を取り入れており、確かにドラスティックな形ではないかもしれませんが、組織になじむように、着実に取り組んでいく必要があるのだと思います。なお、人事評価が本当に組織のためになるかどうかということについては、他団体の取組などをよく見ながら、有意義なものになるよう頑張っていきたいと思っております。

【会長】

債権管理に係る質問について、回答をお願いします。

【行政改革推進課長】

税外債権の未収金については、貸付金や負担金など様々なものの合計となりますが、平成28年度決算で、34億700万円ありました。平成27年度決算については44億円であり、10億円ほど減少している状況ではございます。しかし、依然として多額の未収金がある状況です。

取組については、主に四つのカテゴリーで行っております。

1点目は、進行管理の徹底です。それぞれの債権を所管している担当課が日々の回収にあたっておりますが、行政改革推進課に専任の職員を配置しており、ヒアリング等を通じて全庁的な取組状況を把握しています。

2点目は、税務当局との連携です。債権管理専門の職員が少ないという各課の事情もありますので、税務課が主催する研修に参加する形で、まず知識を得ていただくといった取組をしております。

3点目は、債権管理に関する基準等を検討するというところで、昨年10月に、総務部長通知という形で、未収金の中でも放棄せざるを得ない事例についての考え方を示しました。一つは、破産によりこれ以上回収する見込がないもの。もう一つは、長期にわたり回収できず、結果として消滅時効が完成しているもので、債務者の行方不明等により時効の援用がなされないもの。このような事例については、積極的に回収できないことから、放棄を考えてもよいのではないかという方針を立てました。もちろん、議会の議決を経なければ放棄はできませんので、まずはこのような事例がどれくらいあるのかを洗い出しを行い、結果的に、合計400万円ほどではありますが、8件放棄をいたしました。

4点目は、民間活力の活用推進です。サービサーや弁護士への委託により、全てではありませんが、回収に一定の成果を挙げております。

依然、非常に多額の未収金を抱えている状況であり、議会からも厳しい御指摘をいただいておりますので、他県の事例等も参考にしながら取組を強化してまいりたいと思っております。

【委員】

債権管理は、それ自体お金のかかるものであり、取れないものに大挙して取り組んでいても仕方がない部分もあると思っておりますので、34億円というのは大変大きな金額ですが、今後これ以上の未収債権を増やさないという方向に注力していただきたいと思っております。

【委員】

2点質問させてください。

資料1の3ページに「チームスピリットの発揮」という言葉が出てきますが、少し具体的に説明していただきたいというのが一つです。

もう一つは、財政調整基金についてです。前の財政健全化計画では、残高の目標を300億円とし、結果的に平成28年度末の残高が470億円になったとのことですが、これは、法定の、決算剰余金の半分を積み立てるということを単純に続けた結果の金額なのか、戦略的に積み立てた結果の金額なのか。考え方によっては、単年度でお金が余るくらいであれば、必要なところに予算を付けて事業をすべきだという考え方もあります。その辺の戦略性についてお尋ねしたいと思います。

【行政改革推進課長】

チームスピリットの発揮については、知事が「チームスピリット」あるいは「チーム千葉」というフレーズを使い、職員全員が一体となり、共通認識を持って取り組もうという姿勢であることから、行政改革計画でも、前計画から引き続き、チームスピリットという言葉を使っております。特定の課が旗を振るだけでは、改革は進みませんので、具体的なものというよりは抽象的な理念に近いかもしれませんが、計画に掲げた内容を、それぞれの職員がきちんと自分の中に落とし込み、自覚を持って、全員で力を合わせて取り組んでいくというようなことを意味しております。

【委員】

おそらく、内部評価と外部評価を行っていると思います。内部評価については、帳票作成などの作業が多いことから、部署によってはその作業が大変苦になっているという実態や、作業に対する不満や不平があるのではないかという心配があります。これは、ほかの自治体にも言えることですが、これを軽減してなおかつ、自らの評価が前進し、改革につながっていくといった道筋をどのように作るかということが、一番の課題なのかなと思います。このような意味で、チームスピリットの発揮という言葉がどのようなことなのかを聞いてみたかったので、今の答えで結構です。

【財政課長】

前の財政健全化計画における財政調整基金の残高目標額については、全国の都道府県の状況を見ますと、東京都は別格なので除きますが、標準財政規模のおおむね3%程度が平均であることから、まずは標準財政規模の約3%である300億円を目標に積立てを行うということで、前計画をスタートさせたところでは、

こうした中で、法定の決算剰余金の積立てを4年間で110億円。それ以外に、財政状況を勘案し、平成26年度に155億円、平成27年度に50億円を積み立て、戦略的に、目標に沿い、積立てが可能であった年度に、決算剰余金の半分を超えて積立てを行ってきたところです。

御指摘のように、積立てを行うのではなく住民サービスに充てるべきではないかという考え方もありますが、現在、全国の都道府県も基金の残高が増え、平成28年度までに積み立てた470億円という残高は、平均とあまり変わらない状況であり、基金本来の目的を踏まえ、今後の経済情勢の変動や災害等により財源不足が生じた場合においても、県民サービスを安定的に行っていくことを担保するため必要な金額だと考えておりますので、目標に沿って積立てを行ってきたところです。

【委員】

人事評価について、先程の御説明ですと、評価結果の勤勉手当等への反映は、管理職については平成29年度から、非管理職については平成30年度からだということですが、その辺りを資料2の11ページに入れても良いのではないかと思います。今の文章だけを読むと、単に「やりますよ」としか書いておらず、ある程度具体的に書かなければ、パブリックコメントを行う意味がどれ程あるのかという気がします。

また、地方公務員法上の人事評価は、先程の御説明においても色々出てきましたが、決して手当だけに反映させる仕組みではありません。昇給や任用、分限のような不利益処分にも影響はありますし、転任についても人事評価の結果を反映させることになっております。それらの説明が、資料2の11ページにはありませんので、見る人が見れば、疑問に思うのではないのでしょうか。パブリックコメントで、その辺りはどうなっているのかという意見が出てきてもおかしくないと思います。この部分について、単に給与への反映しかしないのであれば、それは地方公務員法の精神から外れるのではないかという指摘をされたら、反論しづらいのではないのでしょうか。少し考えていただければと思います。

関連して、資料2の10ページに会計年度任用職員という言葉を使い、適正な配置の話をしていますが、会計年度任用職員という言葉が急に出てきた際、これを理解できる人がどれだけいるのでしょうか。これは、今年度地方公務員法改正で新たに定められた概念ですが、かなり詳しい人でなければ、その意味は分からないと思います。また、この改正地方公務員法は平成32年度施行ですから、施行がまだ先の地方公務員法上の新しい概念である会計年度任用職員について、この計画に書くのはおかしいのではないのでしょうか。この辺り

もしっかり説明した方がよいのではないかと思います。

資料2の20ページの『④イ（ア）（b）適正な文書管理』についても、パブリックコメントにかけてこれだけを見れば、それは結構なことですねと終わるかと思いますが、先程指摘したごく最近の状況もあり、それこそ見る人が見れば、電子メールについて何も触れられていないが良いのかという意見も出かねないような気がします。しかし、考えていないことを書くわけにはいかないでしょうから少し考えていただければと思います。

あくまでも、こうしたら良いのでは、という意見であり、必ずこうしてほしいということではなく、御検討いただければという程度です。

【総務課長】

人事評価制度については、御指摘のとおり、任用や分限などもございますので、表現について検討させていただきたいと思います。

会計年度任用職員については、平成32年度施行に向けて、現段階において制度設計に取り組まなければならないということもありますので記載させていただいております。いずれにしても、言葉の定義や詳しい説明については、表現を検討したいと思います。

【委員】

今回の資料だけを拝見すると、先程のチームスピリットという言葉もそうなのですが、これはどのような意味なのだろうかなどといった疑問が湧く部分が色々とあります。

総合計画については、評価の段階では千葉県はとても工夫しており、政策と施策というところで、いくつかの重点テーマにしたがって、それに関わる事業を総括して評価している。そういう意味では、各課がばらばらに行っているのではなく、一つのテーマのもとにサービスを実現しようとしているのだという見せ方をしているのかなと考えており、進化していつているのではないかと考えています。チームスピリットという言葉にも関わってくるのではないかとと思いますが、新たな総合計画案において、また進化したなと感じたのは、縦で各政策がありそれぞれが目標を達成するというのではなく、横串を通してそれぞれが関連しながら全体として成果を挙げていきたいと思いますので、このことも知事が掲げるチームスピリットにつながるのかなと理解させていただいたところです。

ただし、政策・施策に沿ってという形で見せていますが、縦割りと言われてるように、日々においてどの程度担当課が連携し、情報共有しながら事業を進めているかという点は疑問がありますので、手柄を取るのがどちらという

ことではなく、課長のマネジメントなどを通して、あそこと相談しようとか、重複しているところはここですっきりさせようとか、こうした方がもっとうまくいくのではないかとか、日常のコミュニケーションや協働が庁内で行われることが本当の意味でのチームスピリットかと思います。掲げている理念は良いことだと思いますので、これを意識した行動をしっかりととっていただくようにしていただきたいということが一つです。

それから、人事評価について、先程委員がおっしゃったように、民間企業では年収に百万単位の差が付くということですが、評価で一番大事なことは「成果定義」だと思います。要するに、何をもって成果とするか、それに対してどの程度行ったのか、行えなかったのか、明確な成果があると分かりやすくなります。民間企業では利益がどれくらい上がったなどがありますが、行政は難しいところがあります。MBO（目標管理）の落とし穴は、自ら決めた目標について自己評価し、ABC評価などを付けると、お手盛りになることです。目標の設定の仕方、成果定義として、何を何回やりました、説明会を何回やりましたといったことは、アウトプットとしてはよいのですが、アウトカムとして、何回説明会を実施すれば認知度がどれくらい増えるのではないかという仮説を立てるなど、組織としての各課の政策に結びつく事業の成果定義をして、それに対してあなたの仕事がどれくらいの貢献をするのだと、きちんとやっているかというところを対話していただき評価をするということが大切です。評価をしていること自体ではなく、何のための評価なのか、それが事業と結びついていくというところを、マネジメントする方々がしっかり見ておく必要があると思います。

給与に関しては、皆が同じと思っているところに3%の差が付くだけでもショックなのだという話も聞いたことがあります。数万円でも同期より自分の給与が低くなったということにより危機感を持つという効果もあるかもしれませんが、そのようなところから始めて、自分の取り組んでいる仕事がどの程度の成果を挙げているかということがオープンになり、頑張らなくてはいくら思っていたら、全体にとっても良い評価制度になるのではないかと思います。千葉県は頑張っていると思いますので、それを有効に運用していただければと思います。

【委員】

先程、評価結果による給与差について発言しましたが、差を付けろという趣旨ではなく、極端な話をしただけであり、評価制度というのはそういうものだと思えば御理解いただければと思います。

一つだけお願いがあります。色々な意見が出て、それを、今度は法律に落と

し込むとか、規則に落とし込む段になると、かなりのものを作らなければならぬと思います。国の政治を見ているそうですが、法律にしてしまうと、中々廃止することがなく、これは、県庁でも随分あります。必要のなくなった法律などがまだ生きているが何の意味もない、一方でやめようということにはならない。こういったものがたくさんあるはずですから、その辺を考慮しながら、工夫して規則や条例を作っていたいただければと思います。

極端な例を申しますと、昭和26年、産業教育振興法に基づき、県教育委員会が、産業教育審議会を作りました。昭和26年といえば、日本は貧乏で、物も何もない時代であり、このような時代に作った法律に基づいていまだに学校教育を行っているというのは、おかしい話だと思います。

これから県がいろいろと考えるときに同じような話にならないよう、皆さんで相談しながらうまく進めていただければと思います。

【総務課長】

組織が縦割りであり、横との連携がうまくできないという御指摘について、現在、マネジメントは非常に重要だと考えており、研修についてもマネジメント研修に力を入れております。この研修の中に、マネジメントにおいては、単に業務をうまく回すだけではなく、横の連携を図りながら進めることが重要であるということを感じ込んでおります。

評価について、行政についてはアウトカムを目標として設定しにくい場面があります。しかし、何を何回行ったかということではなく、1年間を通じてこういうことを起きないようにするなどといった形での有効な目標の立て方があると思いますので、そのような事例を庁内で共有しながら取り組んでいきたいと思っています。

給与額については、本県の場合は、人事評価制度が定着するように、軟着陸をしながら、できるだけ皆が理解して運用できるような形で着々と行っていきたいという考えでございます。

【委員】

行政の用語について、例えばアダプトプログラムなど、分からない言葉が結構あります。皆さんは当然御存じの言葉かもしれませんが、パブリックコメントに意見を寄せる方は、行政に関心を寄せられているので御存じかもしれませんが、割合に外来語が多く、しかし日本語になおすことが難しい言葉もたくさんあると思いますので、注釈を御検討いただければと思います。

【行政改革推進課長】

御指摘のとおりわかりにくい言葉も多いと思いますので、見直していきたいと思えます。

【委員】

新たな総合計画案では、後部に注釈がついております。これも縦割りとならないよう、新たに作成するというより、転用されてははいかがでしょうか。

(3) 千葉県県有建物長寿命化計画原案について

(資料3、4により資産経営課長が説明)

【会長】

ただいまの説明に対しまして、御意見・御質問等ございましたらお伺いいたします。

【委員】

このような問題は、これでお願ひしますとしか言いようがないと考えます。これでは全くだめだという点がないからですが、非常に長期的で、安全・安心に関することですから、ここに書いてあるとおりやっけてくださいとしか言いようがないと思っております。

ただ、一点気になる点とすれば、いかに行政改革の問題、つまりスリム化の問題とマッチして進められるか、現有の建物をそのまま長寿命化することだけではなくて、少しでも効率化、要らないものはもうやめる、そういう改革とどれだけマッチできるかということではないでしょうか。

また、こういう御時世ですから、防災の優先ということは多少アピールしていただいてもいいのかなという気がします。

【資産経営課長】

行政改革との関係についてですが、資料4の10ページ『庁舎・試験研究機関・公の施設における建物整備計画検討フロー(イメージ)』を御覧ください。先ほど、3段階のステップを経てそれぞれ検討の熟度を高めていくという御説明をいたしました。特にステップ1のところ、まずは施設を所管している部局において、将来の人口減少や人口構造の変化等を踏まえながら、今後、組織のあり方や、あるいはこの施設が本当に20年、30年必要なのか、検討することとされております。また、公の施設に関しては、「公の施設の見直し

方針」が出されておりますが、その中で廃止・移譲を検討することとされている施設がございます。これらの検討を踏まえ、その施設が本当に必要なのかということを庁内で議論していきたいと考えてございます。

また、防災機能の点につきましては、先ほど、出先機関の合同庁舎化を進めるにあたって、地域の防災活動拠点としての機能を強化すると申し上げました。例えば、熊本地震の際に、市町村の庁舎が機能しなくなったといったような事例もありましたので、県内10か所ある地域振興事務所に、土木事務所や健康福祉センター（保健所）の機能も同居させながら、建物はしっかりしたものを造って、万が一、その管内の市町村が被災した場合でも、県の出先機関を使ってもらおうといったことを視野に入れながら取組を進めていきたいと考えております。

【委員】

それで全く異存はございませんが、防災に関する表現について、もう少し強調してもいいのではないかと思います。千葉県に何年以内に大地震が来る確率が高いという話もありますので、ただ単に長寿命化を考えているわけではなく、県の建物が有すべき機能と併せて考えます、と言った方が、一般的な説得力が高まるのでは、という印象です。

【資産経営課長】

表現については、工夫させていただきます。

【総務部長】

行政改革との関係についてですが、今回、合同庁舎化を打ち出しているところですが、建物が一つに集まることで、利便性や効率性の面、また、仕事の進め方も含めて、これまでできなかったことや気づかなかったこともしっかり考え、それを行政サービスの向上につなげていかなければならないと思っております。強固な建物を造るということがあって、地域で災害が起こったとき、その建物が中心となって、拠点となって機能することに加え、施設が集まることで効率性や利便性の向上という観点にも立って、行政改革、仕事の進め方、といったこととリンクして、これから、関係部局も含めてこのことを真剣に議論していきたいと考えております。

【委員】

今の総務部長の説明にも関連しますが、ワンストップサービスとか、市町村が衰退していくような地域にあっては、その補完ができるような住民サービス

とか、さまざまな視点でチームスピリットを発揮して、何を目指して、こんなことができるようにする、というところがまずあるべきではないでしょうか。そうでないと、市町村と県との対等な対話の関係とありますが、そういった段階になったときに、すごく調整が難しくなるのではと思います。おらが村ではこうしたいということが絶対出てきます。

例えば、行財政改革の観点からすると、県の施設は老朽化が進んでいるので廃止しますが、町にある、比較的新しい施設を活用する場合、その機能をどうするか、という議論をきちんとしていかないと、なかなか対等な対話がなされず、なくされては困るとか、うちのをもっと早くしてくれとか、そういうところに陥りかねないのではないかと思います。

また、自立的な市町村との関係づくりの中で、この機会をもっとうまく活用していくためには、防災も含めた機能の視点、住民にとってどうかという視点で、利害関係を乗り越えていけるのではないかと思います。いかがでしょうか。

【資産経営課長】

委員御指摘の件は、大変重要な点だと思っております。今回は、県としての考え方を計画という形でお示しすることになりますが、当然、実際に整備をする段階になれば、例えば、市町村に、県としてはこういう建物を考えているが、一緒になってできるものはないか、あるいは、現在、市町村で持っている建物なども十分に調査しながら整備内容を考えていく、あるいは、市町村や民間所有の建物の情報を県が把握する、ということを考えております。

【委員】

計画を作って見せるときには、企画側の内容、コンテンツが中心になりますので、実際の利害関係者の方たちにとって、どういう意味があるのかというプロセスもうまく織り込んでいながら、win-win でいい結果を目指しましょうという計画にすべきだと思います。今は県側の計画を並べてみました、ということだと思いますが、そうすると、一個一個自分たちに関係するところだけ取り出して、これはどういうことなのか、ということになりがちです。そこを、ともに作っていく、という計画になるといいと思います。

【資産経営課長】

まさにそのとおりでございまして、建物を整備していく段階で、市町村とよく話をしながら進めていきたいと思っております。

【委員】

公共施設等総合管理計画に掲げた県有建物の総量の15%縮減ということですが、この15%というのは、例えば夏の気温設定28度とか、冬場は20度とか、そういった数字なのでしょうか。それとも、ある程度、ここをこうすれば15%になるという見通しの下に立てたものなのでしょうか。

【資産経営課長】

県有建物を延床面積で15%縮減する、ということは、公共施設等総合管理計画に明記されています。この根拠としては、既に今時点で利用されていない施設が56棟、3.8%あること、また、先ほど申し上げた「公の施設の見直し方針」で廃止・移譲を検討する必要があると言われている施設が69棟、1.7%ございます。そのほかに、県立学校の統廃合、これは学校の統廃合ではなく、学校の中に建物が幾つかあって、それを集約化することで、8%くらいの縮減を想定しています。さらに、今後の人口動向を踏まえた縮減ということも含めて、15%という数字をある程度、想定しながら掲げているところです。

【委員】

本気でやるには、各担当に指示をして、その調整を待って、というやり方ではあまり進まなくて、15%なら15%を達成するのだということで、大きな計画、例えば、こことここをこういうふうにしていけば大体15%という目標が達成できるのではないかと、という上からの計画が一つ必要ではないかという気がします。それで、上からの計画と下から持ち上がってきた計画をぶつけて、どこまで可能か、あるいは、新しいアイデアが出てくる、というやり方の方が効果的であると思いますが、このようなやり方はいかがでしょうか。

【資産経営課長】

実務的には、個別にはこの建物は将来不要ではないかと、先ほど申し上げた学校の中でもこの部分は減らせるのではないかと、というのは、それぞれの担当課と対話しております。

【会長】

事後保全対応から計画保全へ移行することによって、どのくらいの長寿命化が図られることになるのでしょうか。

【資産経営課長】

事後的な対応というのは、今まで、県の建物はほとんどそういうやり方をやってきたのですが、雨漏りがしたら雨漏りした部分だけを補修する、というやり方をやってきて、実際だとそれでは40年くらいが限界だろうということで、40年たつと建て替えとか大規模改修ということを行ってきました。そのやり方では、コストもかかるので、例えば、5年たったら外壁塗装を行うとか、10年たったら屋上の屋根防水を行うとか、計画的な保全を行うことで、建物のコンクリートの劣化等も含めて80年もたせるということです。

【会長】

データとしての根拠というのはあるのでしょうか。

【資産経営課長】

コンクリートが80年もつ、というのは日本建築学会からそういう考え方が示されていて、それを基に80年としています。

【総務部長】

今、担当課長から話がありましたように、80年の根拠は、日本建築学会という、専門的な方たちの集まる学会で、こういう計画保全のようなやり方をすれば80年もたせることが可能であるということです。先ほど、概ね40年で県は建て替えをしていたという話をさせていただきましたが、日本建築学会では、耐用年数は60年とか、65年としていると聞いております。ただ、建物の立地条件や環境にも左右されることとなりますが、県の建物もそこでもたせることが中々難しい中で、先ほど担当課長から話のあったように、本県では、概ね40年を迎えると、いつ建て替えるか、という検討に入らざるを得なかった、という実態があって、日本建築学会の80年までもつという考え方を根拠にした上で、公共施設等総合管理計画で長寿命化を図ることにしたものです。

【会長】

今回の議題は庁舎・学校等の県有の建物についてですが、橋などの社会基盤施設が当然あるわけですが、これらは別途計画を立てられるということでしょうか。

【資産経営課長】

資料3の1ページ『2 計画対象の建物』の表を御覧ください。橋、河川の

護岸、都市公園といった社会基盤施設については、個別にそれぞれの部局で長寿命化計画を作成することになります。国からは、平成32年度までに作成するよう要請が来ております。

本県では、社会基盤施設の長寿命化計画は、全部で70計画程度作らなければいけないのですが、今の時点で、30計画が作成済みであるという状況です。

【会長】

そうしますと、県有の建物だけがこの場での審議対象になっているということは、いずれ、その建物の存続、非存続の判断について、この審議会で議論する可能性があるということでしょうか。

【資産経営課長】

どこかの庁舎をなくすとか、学校を統廃合するとか、警察署をなくすとかいった、大きな議論がある場合は、この場にも報告させていただきたいと考えております。

【委員】

県立学校の校舎の件についてですが、確かに長寿命化は必要だと思いますが、例えば、建替えた学校を見てみると、急に人気が上がって、今どきの高校受験生は、校舎やトイレがきれいとか、制服がかわいいとか、そんなところで結構左右されてしまうところがあったり、文科省でもスーパーサイエンスハイスクールを指定したりと、施策の変化を受けて教育委員会でも、この高校はこうしていく、という方針が結構短いサイクルで出されたりしていると思います。そのような文科省や教育庁の方向性と、この長寿命化がどう連動をしているのかについて伺います。

【資産経営課長】

今回、県立学校の整備計画に載っている学校については、教育庁で優先順位をつけたものですが、教育庁では、教育内容に関する「県立学校改革推進プラン」を作成しています。このプランに基づき、科の新設や、スーパーサイエンスハイスクール等の取組を行っておりますが、計画期間中にこの学校はこの部分を強化するので、それに伴い建物の改修が必要になれば、県有建物長寿命化計画の整備計画にも連動していくということになってございます。

ただ、県立学校については、建物全体の老朽化がすべからく進んでいまして、県立学校改革推進プランとの整合を図りながら、教育庁において優先順位付けを検討しています。

【委員】

また、世の中の80年先はどうなっているのか、ということに関連して伺います。これからICTが進化していく中で、今は、庁舎に人が来て、そこでいろいろなことをやるのが当たり前であっても、将来は使い方が変わっていく、ということがあるのではないのでしょうか。

建物の耐震性をクリアしても、Wi-Fiが使えないとか、コンピューターを使おうとしたときに配線ができず、床を上げたところ天井が近くなってしまった、という事例があることからわかりますように、建物の機能の部分について、技術進化による使い方の変化などを踏まえた長寿命化が必要だと思います。

具体的な検討はこれから、ということになると思いますが、この点についてどのようにお考えでしょうか。

【資産経営課長】

どこまで将来の技術変化を見据えるのか、というのは大変難しい問題だと思っております。建物を整備する段階では、組織が将来変わるかもしれない、あるいは、今後、ICT化によって床の構造が変わるかもしれない、といった、ある程度変わるかもしれない、という可変性を持たせるような建物のつくりにはしていきたいと考えております。

併せて、長寿命化の設計指針のようなものもこの計画ができた後、検討していきたいと考えておりまして、そういう中で、委員からのお話も踏まえて検討材料にしたいと考えております。

【委員】

県の建物に関して、見た感じというか、印象として、何十年も一つの遺産としてみんなで守っていききたいというものが非常に少ないというか、実利本位で建てられているため、仕方のない面もあるにせよ、非常に多いという印象を持っています。県の建物の例ではありませんが、すぐ近くの千葉地裁では、家裁の建物を耐震補強した際に、多くの予算を使ったと思うのですが、見た目、なんであんなものができたのだろうと思っております。

そこで、県民が長く維持していききたい、大切に守っていききたいと思う建物を、今後、建て替えのときにはぜひ考えて、その地域の財産になるものを、財政の制限もあるのは当然のことながら造っていただきたいと思っております。目先の制限だけを考えて、財政のことだけを考えて直して維持していただくにとどまらない計画を立てていただきたいと個人的には思っております。

【資産経営課長】

特に、合同庁舎化を進めるといった中で、合同庁舎は地域の中心になる建物ですので、実際造るときには地域の方々の意見を聞きながら、なるべく費用をかけず、なおかつ地域が誇れるような建物にしたいと考えております。

【委員】

形式的な質問ですが、この計画は、学校とか警察の建物に対する拘束力はないのではないのでしょうか。推進体制の中に、会長が総務部次長で委員の中に教育庁企画管理部次長と警察本部総務部参事官が入っていて、あたかも知事部局の総務部次長の方が上であるというように見えなくもないのですが、そこは問題ないのですか。

【資産経営課長】

今回の県有建物長寿命化計画で対象にしている建物は、県の一般会計で予算対象にする部分になります。大規模改修、建替え、計画保全について、一般会計において予算化するという構造になっています。総務部から教育庁、警察本部に対して強制力はないのですが、財政面で言えば三つの組織が一緒になって将来の一般会計の財政負担を平準化していくということにしています。その中で、知事部局、教育庁、警察本部それぞれができることを今まで考えてきているというところです。教育庁にしても警察本部にしても、優先順位はそれぞれが検討しており、一方的に知事部局が強制しているわけではないので、計画としてはうまく回ると考えています。あくまでも一般会計という前提で計画を作っていくということです。

【委員】

実質論としてはそれでよくわかります。形式的な質問と最初にお断りしたのはそういうわけなのですが、一般会計の中で、当然、維持管理費や改修費など、予算の中で、別項目として立っているわけです。それに向けてのガイドラインを共通に作るという、そういう位置付けですか。

【委員】

予算権限が長にあるということでしょう。

【委員】

それはそうですが。

【資産経営課長】

予算要求の際には、当然、長寿命化計画を踏まえて要求することになりますので、この計画に載っていない要求があれば、それは査定の段階でチェックが入るものと考えています。結果として、この計画が全庁の共通認識ということでございます。

6 その他

特になし。

以 上