

平成24年度第1回三重県行財政改革専門委員会 概要

<開催概要>

日 時： 平成24年6月28日(木)13:30～16:00

場 所： JA三重健保会館 中研修室

出席者：

【委員】

小笹 芳央委員 (株)リンクアンドモチベーション 代表取締役社長

小西 砂千夫委員 関西学院大学大学院経済学研究科・人間福祉学部教授

速水 亨委員 速水林業 代表

南 学委員 神奈川大学人間科学部特任教授

渡辺 八尋委員 渡辺法律事務所 所長(弁護士)

※沼尾 波子委員(日本大学経済学部教授)は欠席

【三重県】

植田副知事、総務部長、総務部副部長 他

<会議概要>

1 平成24年度「三重県行財政改革取組」について

(1)年間スケジュール

(2)ワーキンググループについて

(3)具体的取組 年次計画

○行財政改革推進課長、資料1～3により説明

(速水委員)

- ・ 具体的取組について、検討期間が短くなっているものもあり、良いと思う。

2 行政サービスのコスト分析からみた行財政改革の方向

○南委員、資料及びスクリーンにより説明

- ・ 民間委託にすると、直営の場合と比べ単純労働で半減、対人サービスの場合には7割程度になると言われているが、安くなる理由として、民間は直営の2倍以上働く、直営では継続して仕事の無い業務にフルタイム職員をあてている、単純労働に給与の高い正規の公務員を当てているなどである。
- ・ 民間委託に出すと高くなるケースもある。役所の予算は直接的経費のみカウントし間接業務はカウントしないので一見安く見えるが実質的に高くなる場合、システム開発・メンテナンス等専門的な業務は民間も人件費が高くチェックできない場合、

完全民営化により競争力が無くなってしまい実質的にカルテルを結ばれる可能性がある場合、などである。

- ・ コストをどう見るのか、業務をどう分割して効率性を高めるのかが課題である。
- ・ 役所の予算は変動費しか要求しない。人件費、公債費等固定費も含めたトータルのコストを見ない限りコストパフォーマンスの分析ができない。
- ・ 人件費について、首都圏の40代後半で1人1,200万円(福利厚生、年金負担分、健康保険負担分等含む)かかる。年間2,000時間勤務するとして、1時間当たり6,000円必要となる。
- ・ 図書館のコスト試算をしたところ、1回あたりの貸出しコストがその本の購入価格を上回る場合もあった。
- ・ 行政サービスというのは一見公益的な目的、あるいは住民サービスに取り組んでいるように見えるが、コスト計算すると、果たしてそれが本当にいいサービスなのかどうか、誰が担うべきなのかが議論できる。
- ・ この10年間で、行政改革の本来のフルモデルチェンジといえるのは、(従来は措置していたものが契約に変わった)介護保険制度と(公共施設を包括的に民間に管理委託できるようになった)指定管理者制度である。
- ・ これからは民間と行政側がどの仕事をどのように分担するかを厳密に仕分けしていく必要がある。
- ・ 業務を分析していくと「公務員」という仕事はない。公務員は身分制度である。
- ・ 公務員とは、地域全体に責任を持ってより最小の経費で最大の効果をコーディネートする専門性を持つことが基本である。
- ・ 行財政改革に伴う人員削減と給与削減の流れについて、予算も人員も限界にきている。特に一般職の人員削減は限界にきている、これ以上減らすと事故やミスが起こる。(嘱託職員等を確保することで)人員数を維持しながら総人件費減という課題を考えなければならない。賃金を下げるといっても業務によって価格は決まっているわけで、それを明らかにしないまま削減していくと行政サービスや行政運営に大変なマイナスになる。
- ・ 業務分析をしっかりと行い、公務員のやるべき仕事とそうでない仕事を切り分けて、より合理的な業務遂行を官民共同でやっていく仕組みに切り替えていくことが必要。

(小笹委員)

- ・ コスト試算の方法について、トータルで見る分析は非常に有効である。見えなかったものが見えるフレームワークづくりについて時間をかけてやっていくべき。

(小西委員)

- ・ 話題を広げるという意味で申し上げるが、行革の委員会にこれだけの出席者がいないのではないかと。前4人(副知事、部長、副部長2名)と行革課長だけでいいと

いう話に結び付けていかないと、今回の話を聞いただけで終わってしまう。

- ・ 皆さんの1時間当たりの人件費は6,000円ではない、もう少し高い。委員からどんな質問が出て答えられるように出席しているのだと思うが、そもそもその発想を変えないといけない。

(伊藤副部長)

- ・ 議題に応じて関係職員が出席しているので、その関係する議題時のみ出席するという方法はあったと思う。

(小西委員)

- ・ 総務部の副部長がいたら研修センターの人はいらぬのではないか。統括している人が答えられないなら何を統括しているのかということになる。ラインの職員が全て出席しなくてはならないというのは役所の発想ではないか。民間はそのような仕事の仕方はしないのではないか。

(小笹委員)

- ・ 民間企業の場合は経済合理軸一本、つまり、売り上げを高め、利益を高め、キャッシュフローを潤沢にするという一つの目的のために組織をオーガナイズ(構成)、あるいはインテグレーション(統合)している。そこから繋がるが、会議に出るか、他に稼ぎに行くか、いろんな代替行為の選択がある。おそらく民間企業であれば、会議には必要な人間を最小限出して、その他の人間は顧客先に営業に行ったりと全体最適を図るといふ圧力がかかる。
- ・ 代替行為との選択という面で新たなフレームや計算方式や目標のようなものが明確になり、それによって活動が束ねられていかぬといけない。単に会議に出る出ないという矮小化された解釈をされるのも違うと思う。
- ・ 大きな重力が必要で、民間は稼ぐという重力だが、行政は遂行主義が多く、目標で束ねられないという根源的なフレームワークの無さがあると思う。

(南委員)

- ・ 以前横浜市長から、内部の説明について、1つの課題に10人で何度も来るとのことだったので、出席は局長(部長)1人に絞るといふとアドバイスしたことがある。事前にきちんと勉強し、エッセンスで説明するため、結果、説明回数は1/3以下になった。
- ・ 役所の場合、責任体制があいまいになるところがある。最終責任は誰かという追及をしない公的な仕事の中で、全体としてチーム力を伸ばすという発想なので、なかなか意識が変わらない。これからは、専門分化した中で、個別の課題で人数を絞って責任体制を明確にすることを、そろそろ考えなければならない時期だと思う。

(小笹委員)

- ・ 説明者が10人から1人になったからいいかではなく、会議を行為Aとして、残りの9人が行為BやC, Dを行い、トータルとして組織貢献の実りができたかどうかが大変である。そういう意味では、どういうフレームワークで役所というものが動いている

のか、どんなことに注力していくのか、すぐ答えは出ないが、突き詰めれば全部そこである。

(南委員)

- ・ 役所の予算は記事になるが、企業の予算は記事にならない。役所の決算はせいぜい「承認されました」と2行の記事だが、企業の決算は記事になる。企業は決算でどのくらい利益を出したか結果が問われるが、役所の場合は限られた原資をどう配分するか、配分枠を巡って議論されている。
- ・ 事業仕分けにおいて、行政サイドにこの事業の成果は何か、成果を出すためにどのくらいコストをかけたかということになると、殆どが廃止や要改善になる。

(小西委員)

- ・ 議題に応じて出席しているとのことだが、3つの議題で、出席者が入れ替わりで1/3となっても、それだけの人がいるのかどうか。要は出席者を少なくしてその分、他の仕事に振り分けるという発想を、この会議の運営で持たれてはどうかという意見が出たことに関してどう思うか。

(伊藤副部長)

- ・ 決められたことを執行している会議ではなく、発展していくやり取りをしている会議であり、多様なご意見をいただいて、こういう議論をしていることを、ある程度責任分野を持っている職員が直接聞くことにより、次の発想に生かせることもある。次回以降どうするかは考えさせていただくが、今回は出席した意味はあったと考えている。

(小西委員)

- ・ 外部の意見を雰囲気も含めて聞くということであれば、今の説明で納得したということになるが、他の委員の方々はどう思われたか。

(速水委員)

- ・ シンポジウムの刺激を受けるという意味では確かにそうだが、ガバナンスの問題として、それなりの地位の方がここでの議論をきっちり自分のものにして、それを具体的に下の方にきっちり説明をし、実行させていくことができるという、そういう組織の成長を求めることもできる。それをこの場で挑戦してもらおうというのも1つの方法である。
- ・ 他の審議会でもここまで出席者が必要かと思うことはよくあるが、民間ではほとんどない。

(小西委員)

- ・ これだけの人数が必要という説明も成り立つ。委員会の役割や性格を整理すれば減らすこともありうる。問題提起をしたということで、理解いただきたい。

(渡辺委員)

- ・ 公務員の固有の仕事と専門的な仕事は分けるべきだと痛感していた。体験として、(公務員の)事務局の方では出来ないだろうと思っていた業務について、やるとい

うのでお任せしたところ、なかなか出来なかった。専門性の高いものについて、出来ないのは当たり前である。広く浅くこなす柔軟性までにはいいが、何でも出来ないと恥ずかしいという意識が強いと邪魔になるのではないか。専門性の高い仕事は外部に出すべきだと思う。

3 ワーキンググループ(WG)の検討状況について

(1)「三重県職員人づくり基本方針」検討WG

○人事課長、資料4-1により説明

(2)「予算編成プロセスの見直し」検討WG

○財政課長、資料4-2により説明

(3)「政策を推進するための仕組み」検討WG

○行財政改革推進課長、資料4-3により説明

(渡辺委員)

- ・平成14年度に包括配分制度を導入したとのことだが、導入前とどう違うのか。

(嶋田副部長)

- ・14年度までは、個々の事業について財政課が必要かどうかを判断し、予算を積み上げていた。財政課が事業の結果も見ずに自分たちの思いで査定していたため、部にとっては現場の声として本当に必要でも、財政課の担当の感覚で認められないということが多々あった。
- ・知事から、事業の必要性は現場が一番よくわかっているの、ある程度現場に任せるといふ庁内分権と、予算をどれだけ付けたというよりも成果がどれだけあったかということで予算を組むという成果主義の方針が出された。これにより、包括的に財源を部に渡して、本当に現場で必要なものに配分し、財政課としては、決算でどれだけ成果が出たかをヒアリングし、成果が出ていないものについて次年度は認めない方式とした。

(南委員)

- ・人材育成について、底上げなのか、それとも引っ張っていける人材を伸ばしていくのか、中間段階にいる人材をどちらかにシフトするのか、狙いを定めないとうまくいかない。
- ・公務員の場合、差をつけるのが難しいが、人数の5%くらいの差をつけるのは可能である。誰もが納得できるのが5%。これが20%となるとかなり厳しい。上位5%にどれくらいインセンティブを与えるか、下位5%については、どうやって救っていくかを考えたほうがいいのではないかと。
- ・職員の高齢化というよりも、なぜみんな課長補佐級になっているのかが問題である。働く人と働かない人を峻別するための基準をどう決めるかはすごく厳しい課題である。

りどこの自治体も行っていないが、それくらいのことをやらないと問題は解決しない。

- 研修については、あまりにも一般化しすぎ、またフォローアップができていないケースが多い。各個人に応じた研修をどうやって作っていくのかがはっきりしていない。全職員を対象というのではなく、どういう人間をつくるか、引っ張っていける人間をつくるのなら、そこに集中投資する。各職場に推薦枠などを設け、だれもが納得できる5%枠に対し、徹底的に外に出すとか、例えば学位を取らせるとか、集中的な投資をしないと、今のまま全職員を対象とした研修というのは、効果は薄いと思う。
- 予算編成プロセスで、人件費も含めた包括予算方式でうまくいっているのは東京の足立区、やろうとして元の一件査定方式に戻ったのが群馬県である。足立区では人件費(定数)と事業費分を部に配分して、人員配置の権限も各部長に任せている。これにより、部長のマネジメント能力が問われ、一定の効果を生んでいる。
- 政策を推進するため仕組みで、評価については、ある程度課題を絞った形でも、受益者の偏りの問題、負担の高低差の問題、事業効果の薄いものなどを選び出して、公開の場で議論するのが一番いいのではないか。外部の視点からの評価のやり方をビルトインしたほうがいい。
- 内部評価でAがつきながら外部評価でCがついた事業について、外部評価がCだから廃止するというわけではなく、内からと外からの視点の違いによるギャップを認識しながらそこを埋め合わせする評価をしないと、政策がかなり手前味噌になる傾向がある。

(速水委員)

- 上司が突出した人材をどのように認めていくか、また上司が人事評価をどのように詰めていくかが大事である。それをしていかないと職員の中のリーダーが育っていないのではないかな。
- ボトムアップはやはり公務員である以上やらざるを得ないのではないかな。しっかり議論できる人材をどう育てていくかが大事だと思うので、人を育てていく過程の中で、物を教えていくのではなく、人の意見を聞いて、自分で判断して、また自分の意見をつくっていくという研修をより積極的にやっていかないと、今後の大きな変化に追従できないのではないかなと思う。
- 予算編成プロセスに関して、次の政策を推進するための仕組みも含め、今後は民間がやれるなら行政はやらないという判断を持たないといけないと思う。将来民間が出てくるだろうという事業には行政は手を出さない、出したために民間が育たないということがよくある。行政がどうしてもやらなければならないものを絞り込んでいく、その判断をもう一度しなくてはならない時期に来ている。それをコアとして、行政サービスとして必要なものを付け足していく。行政がやったほうがいいものと絶対やらなくてはならないものを区別がつかないまま一緒にやってしまうから、結局

は集中的にやらなくてはならない部分が見えなくなってしまうということが起きている気がする。

(小西委員)

- ・ 財政状況がいいとか悪いとかというのと、予算編成の手法とか行政経営の仕組みとかをあまり結びつけないほうが良い。予算編成の手法をこうすればお金が出てくるとか、行政経営の仕組みをこう変えればお金が出てくるとかというのは諦めたほうがよい。財政状況が悪いのは、財源全体が伸びないためと、三重県は公債費がまだしばらく伸びるのに地方財政計画では下がっているというギャップがあるからで、何かを変えればお金が出てくるわけではないということを、全庁的に認識しておく必要がある。
- ・ 人件費は特に知事部局以外の、警察、教員の人件費が多く、一見事業費のように見えていても市町へそのままスルーするお金もすごくあるので、いわゆる県の政策経費は信じられない額しかないことを、県の財政の特徴として押さえたうえで、その政策経費をどうしようかというのが、予算編成なり、評価の話である。それを見直したところで、圧倒的な公債費、人件費、市町へのスルーするお金等はどうしようもない。
- ・ 三重県の行政経営システムは当時の北川知事のパーソナリティを前提に仕組みとして作られていたように思える。部長級以上の人事管理は知事しかできない、それを前提に包括配分等とか部長にマネジメントシステムを持たせるとかである。
- ・ 現知事がどのように経営を考えているのかに合わせてシステムを変えていくという問題意識に尽きると思う。今の知事にどういうシステムがいいのかというのは知事のパーソナリティに合わせて作り直すしかない。知事も自分の経営スタイルというのを自覚して、これで行きたいと考えてみえるかと思うので、どうやって結び付けていくかである。

(小笹委員)

- ・ パーソナリティと経営評価、マーケットがアップトレンドなのかダウントrendなのかというのが非常に大きな重力になる。私の場合、拡大基調の時には分権していく。リーマンショックの後、シュリンク(縮小基調)になった時には予算の権限は全部吸い上げ、私が全て見た。なぜかと言えば適切な取捨選択をスピーディーにしなければいけないから。そういう意味では権限は集権化する。ただし、それは戦略との接続である。
- ・ 「幸福実感日本一」と知事が言われているのであれば、どこに力を入れて、どこは妥協するのかという接続のところで、予算の問題も人づくりの問題も、いちばん上位とリンクしてこないといけない。キャラクターだけの問題ではなく、アップトレンドかダウントrendかによっての見極めが大切。今は間違いなくダウントrendである。
- ・ こういう場に出席して思うのが、色んな課題や問題が粒レベルで出てくる。そ

れぞれについては真面目に遂行されようとしているが、その粒がどうリンクして、一番上位の戦略・行政の経営システムと接続し、軽重を付けていくかが重要である。資料4-1~3にある9個の課題も必ず相互に影響関係にあるので、それが何によってインテグレーションされるかという、やはり戦略や、最上位の取捨選択に関わる部分である。全体の最適化を求めていく上での上位水準のビジョンや目的との接続を少し意識していただけると、議論に乗りやすい。

その他

(小西委員)

- ・ 公債費が右肩上がりです。地方財政計画と整合性が取れない分だけ、しばらく財源的に厳しくなるという見立てが当たっているかどうか教えていただきたい。
- ・ いわゆる政策経費がものすごく小さいところで、予算規模が伸びない時期には、知事に軽重つけてもらわないと仕方がないのではというのが本テーブルでの雰囲気だがどう思うか。

(稲垣総務部長)

- ・ 公債費の地方財政計画との比較については、トータルではかい離があるが、減の主な部分は市町村であって、都道府県レベルでは本県のトレンドとほぼ一致している。まだ本県は少し良いくらいである。
- ・ 本県の独自施策に使える一般財源は440億円程度だが、ほとんどが県単三公費と言われるような福祉施策をはじめとした固定的・義務的なものとなっており、あまり自由度がないというのが実態だ。予算編成システムを見直したからといって、すぐに財源が出てくるとは思っていない。ダウントレンドのときに上位の政策とのリンクの中で集権的にトップが判断するというご意見は参考にさせていただきたい。

(南委員)

- ・ 今一番何を抱えていて、どうしようとしているのかがわからない。資料4を見る限りでは三重に限らず他の自治体でも抱えている問題であり、三重として何をやるのかを明確に出さないと、一般論に流れてしまう。
- ・ 人づくりのところで、一般論だけではなく、面白い人間をどのように育てていくかというだけでも随分違うのではないか。人によって組織はかなり変わるところがある。一般的に底上げは必要であるが、プロデュースできる人間をどう育てるかというのをテーマにしてもいいかと思う。

(速水委員)

- ・ 行政能力とは違った視点で、クリエイティブな人材もいる。それをどう評価していくか。光を当てるといのはすごく大事で、その人の活動を引き出していく育て方もある。