

平成24年度第2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9月7日(金)13:30～16:00

場 所： 三重県庁 講堂棟 第131・132会議室

出席者：

【委員】

沼尾 波子委員 日本大学経済学部教授

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)

※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)は欠席

【ワーキンググループ(WG)アドバイザー】

安藤 史江「三重県職員人づくり基本方針」検討WGアドバイザー

南山大学大学院ビジネス研究科准教授

横山 寛和「予算編成プロセスの見直し」検討WGアドバイザー

関西大学経済学部非常勤講師

※朴 堯星「政策を推進するための仕組み」検討WGアドバイザー(統計

数理研究所助教)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 外郭団体等の県退職職員活用にかかる情報提供制度(案)について

○森行財政改革推進課長、資料1により説明

(南委員)

- ・ 対象ポストはいくつくらいあるのか。また外郭団体での役職は役員なのか。

(森行財政改革推進課長)

- ・ 団体数はたくさんあるが、毎年概ね10～15名程度が対象である。役職は必ずしも役員に限定するものではないが、嘱託職員まで含めては考えていない。

(南委員)

- ・ 公募制に見えるが、本当にこれができるのか。役所での経験から言うと外郭団体の10くらいのポストだと(誰が行くか)ほぼ決まっているという感じがする。説明では透明性が確保できているが、実態的にはなかなか難しいのではないかと。外郭団体

の中に既にOBもいるわけであり、結局落ち着くところに落ち着いていくのではないか。否定するわけではないが、公表して、透明にやっていると言えるレベルの内容なのかどうかである。

(森行財政改革推進課長)

- ・ 県が個別に1人を選定して紹介するのではなく、条件の合った何人かから団体が選定することとなるので、一定の公平性は担保できると考えている。

(南委員)

- ・ 団体側の意向で選定するとすると、出資団体としての県のコントロールが利かなくなる可能性もあるが、どう考えているのか。

(森行財政改革推進課長)

- ・ 現在外郭団体の見直しに取り組んでいるなかで、補助金や、職員派遣など県としての関与をできるだけ少なくしていく方向性のため、部長等が団体の役職等に就いて、そこで経営そのものに関与していければよいと考えている。

(稲垣総務部長)

- ・ 何らかの制度を設けないとかえってアンダーグラウンドに入ってしまうので、そういう意味では今の状況の中でより透明性の高いものということで設定させていただいた。

(速水委員)

- ・ まずはこれをやらざるを得ないだろう。事前に公表され、結果こうなったとなれば、その過程が恣意的であろうがなかろうが見えてくる。既にOBが団体に行っているものでどうかとを感じる部分もあるが、それも含めて公表され、それが耐えられないのであれば批判は出てくる。まずはこのステップを踏んでみて、この成果でどのくらいの自主性が担保できるかの状況を見て、次のステップに繋げていけばよい。
- ・ この制度によりどういう効果が出てきたか、団体からの状況も聞きながら、どこかで評価しないといけない。そういう意味では、評価できる状況になるということは大きい。
- ・ ある意味誰を採用してもよくなるので、採用する団体側の意識が高まれば、この制度はすごく有効なものとなる。ただの繋がりではなく、ぜひ欲しい人を選定するよう、団体側の意識について広く説明しなければならない。

(沼尾委員)

- ・ 県職員の時のキャリアや経験値などを生かせることは非常に意味がある。多少オープンにしたことにより今後可能性が広がるのではないかと思う。
- ・ 選考する団体側については、国の特殊法人の役員を選考する際の外部選考委員のように、外部の目を入れて、選考をオープンにしていく方法もあるのではないか。
- ・ 今後運用の在り方について、いかに本当の意味で透明性を高めていくかが重要である。

2 「三重県行財政改革取組」検討ワーキンググループ(WG)報告について

(1)「三重県職員人づくり基本方針」検討WG

OWGメンバー、資料2-1により説明

OWGに参加しての感想(安藤アドバイザー)

- ・ 普段は人事管理や組織変革を専門としているが、このような実践での取組みに数か月間にわたって関わらせていただいたことに感謝している。
- ・ 組織内に個人差によるばらつきが生じてしまうため、個人ががんばってということではなく、組織として人を育てていくという姿勢にウエイトを持たせようということで話がまとまっていった。
- ・ 良いところは良いと認め、悪いところは直した方が良いという率直な話し合いがなされたことが良かった。

(2)「予算編成プロセスの見直し」検討WG

OWGメンバー、資料2-2により説明

OWGに参加しての感想(横山アドバイザー)

- ・ 普段は決算等を使った財政分析をしているが、今回予算を作る段階のことに関わらせていただいたことに感謝している。
- ・ 三重県のシステムは基礎から地道に作ったシステムであり、10年程度で再生不能になるほど軟弱ではない。個別のパーツの修理や追加で十分再生可能なシステムであるとの結論となった。
- ・ 提言2の基準作りについては、今後大きな課題として直面していくこととなるが、足元から基礎を作るように地道に作っていった方が長く機能する制度となる。

(3)「政策を推進するための仕組み」検討WG

OWGメンバー、資料2-3により説明

～休憩～

(4)各WG案に対する意見聴取

(渡辺委員)

<(1)について>

- ・ 「元気でポジティブ笑顔であいさつできる職員」とあるが、実際こういうことを言わないとできない職員がいるのか。
- ・ 民間企業だが、「大きな声であいさつを言いましょう」を業務命令として文書で出すことに対し、個人の自由を奪うとの抗議があったというような相談も実際にある。

(山川人事課副課長)

- ・ 残念ながら、会釈だけとか元気に挨拶できない職員がいる。以前にも、あいさつのほか一言添えることによりコミュニケーションを活性化していこうと、あいさつ＋一言

運動などに取組んだこともあるが、やはり現実として挨拶がされていないので、まず最初に掲げてはどうかということで入れさせていただきました。

(南委員)

<(1)について>

- ・ 1人3億円の人材に対する債務負担行為を負っている公務員に対し、基本姿勢にこれを掲げてしまうと、県民の方が見た場合驚くのではないかと。納税者の立場から見ても納得できるのかどうか。一般論としてはよいが、公務員としてここまで言うてしまうとリアクションとして問題になるのではないかと。実態的に必要なのはわかるが、表現を見直した方がよいのではないかと。
- ・ 組織論的にミクロ的なものとマクロ的なものが混在しているので、明確に区別したほうがよいのではないかと。
- ・ 人材育成に対しては区別が必要だと考えている。現在の三重県庁として、組織論でいうところの2・6・2の上位2を徹底的に強化して6をつくっていくのか、6をボトムアップして2に近づけていくのか、両方やるという選択もあるが、現状から判断して、マクロ的にどういう方向に持っていくか、そうすると、中心になるべき人物をどのくらい、どのように養成していくかが出てこないといけない。
- ・ 人材育成はすぐに研修となるが、実際は非常に難しい。民間企業のようにこだわった研修はしないし人事評価もリンクしていない。また昇任や人事配置にもほとんど影響がない。こういう人材にするため徹底した研修を行い、効果はどうだったかの分析をしている役所はほとんどない。企業にとってはそれが命で、徹底的にやっていると聞いている。
- ・ ミクロ(個人のモチベーション向上等)とマクロ(組織として必要な人材育成等)を区別して考えていただきたい。特に後者が重要で、これだけ人的に余裕がなく、正規職員とそうでない職員、退職者採用等混在したマネジメントは非常に難しい。その中で将来の幹部職員をどう育てていくのかである。
- ・ 三重県は昇任試験は無いが、数年間の継続的な人事考課、面接、若干の基礎知識など、試験制度ではなくても何らかの能力チェックを設けないと、年功序列が8割以上になってしまうと若い職員のモチベーションは崩れていく。また、抜擢人事を一定割合作っておくことも、1つのモチベーション向上につながるかもしれない。

<(2)について>

- ・ ワーキンググループに財政課が関わっていてこのような問題点がわかっているのなら、早々に変えていけばいいのではとまず感じた。
- ・ 年度当初の運営方針に対する話し合いや、サマーレビューを実質化してはどうか。重要事業については知事の判断で絶対取り組む方針を立てておき、年度当初の運営方針時に確認し、一定程度実践したサマーレビューにおいて翌年度のおおよその方針がわかるのでその中での重点事業の絞り込み、最後に査定をしていく。どこまで絞り込むかを明確にしておけば、ここに挙がっているものはある程度解決

できるのではないか。

- ・ 包括予算問題はクロスファンクショナルなところで行うことは今では絶対無理なので部での包括に直していかないといけない。事業の割り振りと包括の枠組みを作らないといけない。

<(3)について>

- ・ 一番必要だと思ったのはオールインワンシステムである。予算査定書があり、人事配置査定書があり、評価書がありというのは全く無駄な作業である。予算書に色々な要素をプラスしていけば全てに使えるわけで、これが一番最初の取組になるのかなと感じた。

(速水委員)

<(1)について>

- ・ 予算も限られているので、既存の考え方で積み上げだけではない形で、県民の期待にどう応えていくか、そういう発想を持った人が県でも必要になってくる。今は発想をよく外に求めているが、創造性のある職員を何人かどう育てていくかが大事である。
- ・ 企業でもそうだが、どうリーダーを育てていくかが県の中に必要になってきている時代だろうと思う。
- ・ 明確に区分できるかは一律にボトムアップしていく部分と、メリハリをつける部分とを分けることも必要ではないか。
- ・ 基本姿勢について、必要だということはわかるが、このままの内容ではまずいのではないか。行政職としてこういう判断、活動など、展開したような形に書き換えていく必要があると思う。

<全体に対して>

- ・ ステークホルダーという考え方が全体的に希薄ではないか。日本の行政はステークホルダーを小さくみている傾向がある。海外ではステークホルダーを広くとる。県行政の中でステークホルダーをどう見ていくか、どこを対象として見ていくかが要求されている時代である。

<(2)について>

- ・ 全てペイ・アズ・ユア・ゴーができるのであればそれで位置付けて、重点項目はそれ以外とできれば、非常にはっきりした形で重点項目に色が付けられると思う。
- ・ 県民に対してどの段階で重点項目が公表されるかが重要である。重点項目だけでも表に出れば常に県民の視線にさらされていくこととなるので、県庁全体としては緊張感が出る。

<(3)について>

- ・ 政策推進については、全体的には何がやりたいのか少し分からない感じがあったが、外部評価の問題には結構重いのが、事業仕分けを受けるために負荷がかかるを書いてあるが、もう少し仕分けに対する書類の作り方を簡単にすればと思うが。

(南委員)

- ・ 構想日本で行っている仕分けでは、事業シートは定式化して2枚にしている。議論の仕方も追求型ではなく再策提言型に変更し、突っ込んだ議論をしている。ただ、あの程度で負担が重いというのでは気概が足りない。

(速水委員)

- ・ 外部の評価というのはしっかり使っていかなければならないし、それに耐えるだけの内部の整理の仕方があると思う。それを常時やってないと、外部評価より本来負担が大きいPDCAには耐えられないだろう。三重県での外部評価をやらせてもらったが楽であった。あれが大変だと言ってたら(PDCA は)できないだろう。もう少し全ての事業を1シートにするとか等も含め、すぐに自分たちがチェックできるような状態、すぐに説明できる状況を常に用意しておく気概を持っていた方が良い。

(沼尾委員)

<(1)について>

- ・ 県職員の年齢別の構成比がわかっていないので何とも言えないが、従来課長が中心に行っていたOJTを、OJTリーダーを設置して副課長も入れてグループでやることとなると、特定のところにしわ寄せがいかないかが気になる。
- ・ 職員の数が減っているので、業務の割り当てと情報共有、業務をカバーできる連携等のあり方の見直しも必要なのではないかと。
- ・ 情報共有の仕組みづくりも課題となるが、県庁内部でICTをどう整備していくのか、情報ネットワークとも絡んでくる問題である。
- ・ 研修は中身がすごく大事で、総務省でも職員の人材育成プログラムを開発しているが、プログラムをつくってもそれを理解してまわしていくための人材も必要となる。研修のあり方をもう少し練りこんでいく必要があり、OJTと併せて重要となってくる。

<(2)について>

- ・ 地方財政が厳しくなる中、地財計画で人件費が圧縮されてきたとすると、モチベーションを下げないようにするための人事評価と給与体系の在り方も検討していく必要があるのではないかと。
- ・ 予算配分については、トップマネジメントの問題で、知事と部局長との間で全体の方針をどう作っていくかにより配分せざるを得ないのではないかと。ただ、県の財政の枠の中では政策的な経費は相当限定されており、それをどう考えていくかが重要。特に国の施策に県単独で上乘せしている部分について、市や町とどのように調整、連携を図っていくかの視点も必要ではないかと。

<(3)について>

- ・ 政策推進の仕組みについて、これをやることで最終的にたどり着きたいのはどこなのか、ゴールの共有が見えにくかった。

(安藤アドバイザー)

- ・ 目指すべき職員像について、分かりやすくは、知事の希望でもある。ただ、出し方に関しては工夫をしたほうが良いかと感じている。
- ・ ミクロとマクロの混在については、従来は職員の自主性に任せていて、それが組織の方向性とどの程度合っているのかが保証の限りではなく、職員の努力に差ができてしまったことから、組織のマネジメントに働きかけることにより、マクロからミクロに影響を与える、つまり、まず制度があって、制度で評価される人を示すことにより、努力する方向性を職員が理解できるようにするものである。
- ・ 2・6・2について、上位の2は、自主的に能力向上を図ると考えられるので、6の底上げを図りたい考えである。創造性のある職員を育てることも重要なのは認識しているが、突飛な行動を、組織内部や県民などのステークホルダーがどこまで許容するかなど、総合的に考えていかなければならない。まずは、創造性という突飛さより、信頼性が高く専門的な相談ができる、県民に目を向ける職員という形で底上げを図りたい。
- ・ 評価と人材育成については相互にリンクしていかなければならないとの話も出ていたが、WGでは難しいところもあり深く踏み込めなかった。

(山川人事課副課長)

- ・ 2・6・2について、ベースは6の底上げだが、トップの層も一定養成していかなければならないとのことで、ごく一部ではあるが若手中堅職員の検討会議をつくりながら、中堅世代の職員に実践的にスキルアップを図ってもらえるような組織風土づくりをしていきたいと考えている。
- ・ 現在入庁後1, 3, 5年目の研修を行っているが、それ以降研修がないので、30～40歳代の研修が必要かと考えている。

(南委員)

- ・ 1日2日では研修とは言えない。成果が無ければ研修ではない。勉強会である。

(速水委員)

- ・ 民間では関所がある。それを通り抜けるのは自己責任である。自ら育てていくという話があったが、それを活かすには関所がいる。資格取得や管理職試験など、そういうものがあれば研修が無くても頑張る。
- ・ 三重県は説明責任を全く果たしてない行政だと昔から言い続けている。透明性というマントを羽織って説明責任を果たさない行政が三重県である。そういう意味では説明責任をしっかりと果たしてくれる突飛な人間の存在を認めさせる努力がいる。県民やステークホルダーに対してこれが必要だ、そのためこの事業をするんだという必死さがないように思う。必死に説明する姿さえあれば、県民の3割は反対しても7割は賛成してくれる。そういう人材を育てることが重要だ。

(横山アドバイザー)

- ・ 優先順位を付けるということはステークホルダーなど外だけではなく県庁内に対しても本格的に説明責任が問われることとなる。
- ・ 予算制約がどんどん厳しくなる中で、義務的経費の関係もあり、予算配分は結果的に落ち着かざるを得ないところに落ち着くのだろうと思うが、一方で、重点項目ができなくなる可能性があるため、ある程度横出しが必要である。
- ・ 事業仕分けについては、回数をこなしてシステム化されていけば、パフォーマンスはよくなっていくと思うが、使ったエネルギーほどに仕分けでいいものが得られるかは課題である。
- ・ 情報共有について、他県でたまたま詳しいスタッフがいてシステム構築したが、その後管理できていない事例もある。管理していくには継続的にできるスタッフを育成するなり雇い続けるなりしていく必要がある。当然出来るならやったほうが良い。

(沼尾委員)

- ・ 事業を採って予算を取ったら評価されるという時代ではなくなったので、人事評価も含め、いかに県民目線で限られた財源と人を配分しつつ、1人1人のモチベーションをあげていくかということなど、組織風土をどう見直すかにかかわってくる問題だと感じた。
- ・ これが三重県モデルだと言えるものを創っていただきたい。

(速水委員)

- ・ 予算のメリハリについて、問題はどうか減らすかである。減らす度胸がない限り増やすことはできないということをみんなに分かかせて、減らすことが褒められる、それくらいの状況を作らないと面白い県にならない。それができれば職員も元気になるのではないかと。また、減らしたことに対する批判を、上司を含めその職員をだれが守ってやるかということ県の中でしっかりと位置づけておけば、減らすことはできる。

(南委員)

- ・ 予算と人事をきちんとしてないと組織は動かない。特に人事の問題は大きく、上からの方針に従った人事を前提として、その材料として予算や評価を使っていくようにまとめていくといいのではないかと。
- ・ 説明責任の一番は知事が負っているため、知事が予算と人事に対してきちんとした方針を出さなければアウトである。地方は4年に1回選挙があるので、その中で説明責任、優先順位については政治的決着がつくわけで、それに対する客観的説明をどうするか、そこに評価をどう説明するか、どう人事配置するかであり、それにより幹部職員になるに従って当然何が必要となるかが分かってくる。

(渡辺委員)

- ・ 異能の人を認める風土が大事だとのことだが、このような委員会や独立行政委員

会などで、外部の人の言っていることを単に聞くだけではなく、真剣に聞いてもらうことをしていれば、自然に組織の中に異能の人を容認する風土は育つのではないか。

(植田副知事)

- 組織定数や財源の制約の大きい中でのトップマネジメントの重要性や目線をどこに置くか、ステークホルダーの重要性などについてご意見いただいた。
- 予算関係について、やれるものは早速25年度予算に反映させ、9月から取り組んでいきたい。
- 事業仕分けについてはPDCAのサイクルの中に位置付けて、常に第三者の評価を意識した事業執行としていきたい。
- 職員の気概情熱について、日本一若い知事の中で新しい人づくりの中でまとめていきたい。