

平成24年度第3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11月1日(木)13:30～15:00

場 所： 三重県勤労者福祉会館 特別会議室

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

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

※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)、沼尾 波子委員(日本大学経済学部教授)、渡辺 八尋委員(渡辺法律事務所所長(弁護士))は欠席

【三重県】

鈴木知事、植田副知事、総務部長、総務部副部長 他

<会議概要>

1 「三重県職員人づくり基本方針」(中間案)について

○喜多人事課長、資料1により説明

○伊藤総務部副部長、小西委員からのコメントを紹介

(小笹委員)

- ・ 内容は理解したが、逆に何かこの部分で迷いがあるとか、この部分で補佐的な情報提供がほしいとかがあればお聞きしたい。

(鈴木知事)

- ・ 2点あり、1点目は、行政組織で人材育成はOJTで行うということを明確に打ち出すことはあまりないと思うが、これを成功させていくための留意点や、うまく活かすためにはどうしたらよいかお聞きしたい。
- ・ 2点目はフラット制による組織運営の見直しについて、フラット制により分権化、スピードアップなど一定成果があったと思うが、一方で個人に仕事が帰着するために、課長になるまで部下を持ったことがなく、いきなりマネジメントをすることとなるなどの課題がある。職員の年齢構成も高齢化していく中で、マネジメントの職を挿むことを考えている。また行政の場合、個人に仕事が帰着してしまうと責任も自分が全て負わなくてはならなくなるからと、リスクをとらなくなる、チャレンジしなくなる可能性があるのではないかと感じている。小さい単位、2～3人のチームをベースとしながら個人から組織へという形態に変化させていくなかで、留意すべきことや

それをうまくまわしていくためのコツや事例等あればお願いしたい。

(小笹委員)

- ・ 2点目について、フラット型組織かピラミッド型組織かに関してはあまり意味がない。企業においては不況期にはフラット型にする。直接マーケットや顧客との接地面を多く持つためである。好況時にとにかくスピードアップしていくためには、システムとして動かなければならないのでチーム制と階層ができる。環境との相互作用の中でシステムを最適化していく。今の話では、そうは言ってもあまりにもフラット化しすぎて色々な弊害が起きているため階層を挿むということについては賛成である。その時に一番のポイントとなるのは階層の役割をする人たち、つまり上位の戦略と現場を結びつけるつなぎ目の役割をする人たちの人材育成、そこへの集中投下である。それがなければチーム制にしようが階層を増やそうがあまりシステムとして機能しなくなる。
- ・ 10人の組織であればそれぞれのコミュニケーションラインは45本だが、100人の組織になると4950本となり、人数が増えれば加速度的にシステムの複雑性が増す。その複雑性を縮減するためにチームを作り、リーダーを置くこととなる。
- ・ 階層を作るのであればその結節点となる人たちの行動指針なり定義なり評価指標なりをしっかり作って結節点選びを誤らないように、結節点の育成に集中投下することがポイントとなる。
- ・ 1点目のOJTを通じた人材育成についても良いことだと思う。ただし、中心にあるのはあくまでその人の担う役割と、きちんとできているかという評価であり、その手段として育成があつたり、採用があつたり、結果のフィードバックとして報酬があつたり、人材の配置・異動があつたりするのである。
- ・ 通常の人事評価のほか、360度評価的な明確なものさしに基づいた評価が必要である。項目作りそのものが非常に大事であるが、そのものさしを当て続けることにより人を育むのである。誰が出来ているか出来ていないか、評価するサポートツールにする。
- ・ OJTであろうがOFFJT中心であろうが、評価的な仕組みやすり合わせが非常に重要となる。

(鈴木知事)

- ・ 人事において成果主義は意味がなかったという人もいるがどう思うか。

(小笹委員)

- ・ 成果主義であろうが年功主義であろうが、どちらも力のあるものが上に行くのは変わらない。差がつくまでの時間とスパンの違いである。
- ・ どのような仕組みを入れるにしろ究極は人が人を動かすので、評価する側とされる側の信頼関係(信頼インフラ)の構築が重要である。信頼インフラ無き制度先行論はすごくコストがかかる。
- ・ この人に評価されるのなら納得だというような中間層の選抜、育成が大事で、それ

ができていれば評価問題は起こらない。よくあるのは評価でもめるのでそれを封じるために膨大なデータを用意して評価にコストをかけすぎてしまう。これ以上評価が難しくとなればより細かい評価表を作ろうとするが、そうではなく、信頼されるものをマネージャーにする、信頼されていないマネージャーは降格するようなシステム作り力を入れるほうが組織は常に健全な状態になる。

(鈴木知事)

- ・ 評価される側が一次評価者を選べる仕組みもあると聞くが。

(小笹委員)

- ・ 邪道である。OJTとしても仕事の指揮命令系統の中でこの人があの人を評価するという権限を持たないと育てられない。話題としてはよいが本末転倒である。

(速水委員)

- ・ 若手の職員に政策立案の機会をどう持たせていくかということで、1つの目標を持たせたタスクフォースのようなものを若いメンバーで作るとよい。日常的に続けるとだれるので、一定の期間で1つの目標を与えていく。出てきたものを政策的に使うという前提を持たせながらのタスクフォースがあれば、若手にとってもがんばり甲斐があるし、いいものも出てくると思う。
- ・ 職員に求められることに「公平・公正」とあるが、公平と公正はまったく違う。公平は全てイコールで、説明は要らない。公正はそうではなく、説明責任が伴う。目的達成しようとしたとき全て公平とまらない事がたくさんあり、その時に公平じゃないが公正だという説明責任を果たせる度胸と義務感、本当の知識が必要となる。
- ・ 三重県は公平という言葉の下で県の特徴がどんどん消えている。しかしあるところを伸ばす意味で公正さを失っては、行政としては批判される。非常に微妙だがその違いを職員に意識させる。公正性を持つ事業をやるためにはどうすればいいのか、公平を脱皮して公正をどう確保していくのかが行政職員にとって重要であり、研修等で養っていかなければならない。
- ・ コンプライアンスの部分で、以前に公共事業の評価に関っていたころ、県の公共事業は非常に厳しい状況で行われていると感じた。そのような事業自体の無理な部分が、コンプライアンスの低下につながっているところがあるのではないかと思う。県全体の事業の評価の仕方もう一度確認したほうがいいのではないか。
- ・ スペシャリストコース、部マイスター制度は非常に良いが、同じ部署に長く勤めることにより、その職員にどうしても判断の権限が集まってしまうので、公正さの面でも内部でチェックする仕組みが同時に必要である。

(南委員)

- ・ 横浜市では高度経済成長期に戦略プラン(6大事業)を立て、プロジェクトにより広大な埋立地の整備のほか、高速道路、ベイブリッジ、地下鉄の整備や中心部にあった工場の移転等を行ってきたが、共通しているのは市税を使わず実行したことである。自分たちの金を使わず進めることは大変なことで、無理やり計画を変えな

ければならなかったり、どうすればインセンティブが働くか等収支バランスを考えなければならず、結果的にそのプロジェクトが人を育てることとなった。プロジェクトによる人材育成が今後の鍵といえる。ただし、プロジェクトによる人材育成は残念ながら部分であり、全体的に育たない。

- ・ 行政の封筒への広告を始めたのは横浜市の一女性係長で、純粋な民間企業の広告ということで庁内の調整が大変だったが実現させた。当初広告を集めるためのコスト計算したところ1件あたり50万円かかっていたが、そのノウハウを活かし全庁的な広告を一元管理したら8万円に落ちた。女性係長の希望により本人をチーフとした担当チームをつくり、ありとあらゆる媒体に広めたところ、年間2億円以上稼ぐようになった。
- ・ 横浜港の新しいシンボルとしての風力発電を作ったのは35歳の男性係長だが、2億8千万円を横浜市初のミニ公募債で調達し、償還には風力発電によるグリーン電力証書を企業へ売却することにより、結果的に予算ゼロで建設した。
- ・ 広告掲載、風力発電など予算ゼロで人材配置のみで実施した。最初から予算をあてにすると活性化する事業にはならない。
- ・ 人材育成については、全員を対象とすると抽象的にならざるを得ないので、区分けをしないといけない。戦略指向というなかで一部例外をどうやって作っていくかが重要である。
- ・ 役所と似た組織で大学があるが、立命館は企業적이다。立命館の事務職員の課長級全員が、大学の情勢、位置づけ、財務状況、自分が何をすべきか等全て説明できる。元気のある組織は課長以下が自分たちの使命を語れるし、それなりのビジョンを持っているし、それに合わせて既存の仕組みを変えてしまっても自分たちのやり方を提起することができる。
- ・ 横浜市でも数人いるが、外から元気のいい人材を課長級として採用するのも手かと思う。パブリック、ソーシャルビジネスなどに関心をもつ人は相当に多く、一流企業の一流社員で、給料が半分になってもやりたいという人がいるはずなので、そのような人材を活用する。

2 「政策を推進するための新たな仕組み」(中間案)について

○森行財政改革推進課長、資料2により説明

(鈴木知事)

- ・ 資料2は内部の仕組みでもあるので、これも含め、全般的にお話いただきたい。先ほどの立命館の課長が財務状況等全て話せるというのはすごく良いことである。特に行政では、担当外の分野のことを聞かれて答えられず、県民の信頼を失ってしまうケースが多い。そのような組織作りはどのようにすればよいか。

(小笹委員)

- ・ トップとミドル(管理職)との情報共有の場はあるのか。

(鈴木知事)

- ・ 管理職全員はないが、部局長が一同に会して行う場は2週間に1回程度ある。

(小笹委員)

- ・ 部局長以下についても同じような場を設ければ立命館のようにできるのではないかと。

(南委員)

- ・ 立命館では、理事会の開催頻度と中身がすごいらしい。幹事会のような場で毎週議題を整理して2週間に1度は全員集まって議論するが、上意下達ではなく、かなりフラットな議論をするようだ。

(小笹委員)

- ・ 立命館は中途採用を積極的に行っていた。途中で課長レベルが入っている。民間企業経験者が情報共有のあり方などを融合させたのではないかと。

(南委員)

- ・ 最初に財務内容を公開したのが立命館で、自分たちの資源の問題と、大学の環境の問題は常に理事会で議題になって資料として提供されているのではないかと。それが共有されていることによって外から入っても1、2ヶ月経つころには全て分かっている状態となる。

(鈴木知事)

- ・ 県民のみなさんからすれば三重県職員はどこの課であろうが関係なく、三重県のことには全て知っていると思われる。担当レベルまで全員が全てのことを知っていればもちろん良いが、少なくとも管理職レベルではそうあってほしいと思っている。

(速水委員)

- ・ これを読んでおけというのは必要である。耳から入れるだけではなく、ドキュメントにきっちり目を通していくことが大事で、それがないと情報共有できない。会議だけでは限度がある。

(速水委員)

- ・ 資料2について、「オールインワンシステム」とあるが、ハーフイントゥシステムではないかと。

(南委員)

- ・ オールインワンシステムなのに、組織マネジメントシートと事業マネジメントシートに分かれている。役所は人事が中心となるので、どうしても組織マネジメントが分離してしまう。これを一体にすることは非常に大変なことである。地方の場合人事8割予算2割と言われている。予算に注目されるが実は人事である。
- ・ これを打ち破るには、知事と各部局長との契約で、何を重点にするということを実行して議論することが必要である。ただし、3年も経つと形骸化するので常にど

こかで揺らぎを作っていかなければならない。

(速水委員)

- ・ オールインワンシステムの中に評価のシステムを、ある部分透明性も持ちながら、どう入れるかが重要である。

(鈴木知事)

- ・ 人事が好きなので、人事にはかなりこだわりがある。

(南委員)

- ・ 一番インパクトがあるのが抜擢人事である。あまりに全体に行うとおかしなことになるので、2年に1度40代部長が出るなど、揺らぎを入れていく。
- ・ やはりプロジェクトがいいのではないかと。時限でいいので抜擢の若い人のチームで、既存の組織から完全分離させることで、成果が問われるし、結果が見える。ただ、繰り返しになるが全体に行うわけではないので、これをどう位置づけるか丁寧なプランニングが必要である。

3 その他

○「三重県行財政改革取組」上半期進捗状況について、森行財政改革推進課長、資料3により報告

(南委員)

- ・ 別表について、アウトカム指標による印も記してほしい。これをやってどうなるということが最も難しく、チャレンジとなるのでこうしろというわけではないが、試みていただきたい。

(速水委員)

- ・ 仕組みについて、もう少し全体的に分かりやすく、かつ三重県らしさがほしい気がする。

(南委員)

- ・ 行財政改革推進課の位置づけを明確にするため、横並びの課ではなく、知事直轄にすると良いと思う。