

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 23 年 7 月 25 日(月)13:30～16:10

場 所：三重県勤労者福祉会館 地下 1 階 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

渡辺 八尋委員 渡辺法律事務所 所長(弁護士)

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

【三重県】

安田副知事、総務部長、総務部副部長兼総括室長、総務部総括室長他

< 会議概要 >

安田副知事挨拶

- ・ 専門委員への就任及び当会議への出席にお礼申し上げる。今年度は 5 回程度開催し、三重県の行財政改革の取組についてご指導、ご意見を賜りたい。
- ・ リーマンショック以降の大不況により県民所得や県内雇用情勢に大きなダメージがあり、さらには東日本大震災により大きな被害を受け、電力の供給不足等により企業活動や県民生活にも影響が出てくるなど、大きな時代の変化に直面している。
- ・ こうした状況の中、鈴木新知事のもと、10 年先を見すえた新しい総合計画を策定することとしている。策定にあたり、大局的な見地からご意見をいただく場として、「三重県経営戦略会議」を設置している。
- ・ 一方、本県の県税収入は、平成 19 年度の 2,761 億円をピークに、リーマンショック以降の不況を受けて大きく減少し、平成 23 年度当初予算では 2,081 億円の見込みとなっている。また、県債残高は平成 20 年度に 1 兆円を超え、平成 22 年度末で 1 兆 1,853 億円の見込みとなるなど、大きな借金を抱えている。
- ・ こうした厳しい行財政状況のなか、新しく策定する計画を着実に推進していくため、これまでも増して、行政運営や財政運営などの見直しに取り組んでいく必要がある。
- ・ 行財政改革については、昭和 60 年頃から大綱を策定し、また、北川県政においては「さわやか運動」などにより、さらに野呂県政においては「みえ経営改善プラン」により、時代の変化に対応した簡素で効率的な行財政運営を

- 目指し、これまでも不断の改革に取り組んできているところであるが、改革に終わりはなく、一層の決意を持って取り組む必要があると認識している。
- ・ 各委員におかれては、それぞれ専門的な立場から、本県の行財政運営に関し忌憚のないご意見をいただくよう、よろしく願います。

【全体説明】

1 これまでの行政改革の取組概要

事務局より、資料1により説明

(質疑なし)

2 人事行政の状況

事務局より、資料2により説明

(質疑なし)

3 財政状況

事務局より、資料3により説明

(質疑なし)

【意見聴取項目】

1 新たな行財政改革の基本的な考え方、取組項目

事務局より、資料4及び資料5により説明

(速水委員)

- ・ 過去の行政改革の取組の中で、これまでの取組と今後の検討課題の間にある、失敗した点、できなかった点を明確にする必要がある。失敗を明確にあぶり出し、そこを詳細に検討する。それで初めて次のステップに移るのが民間企業では常識。常にそれまでの取組を反省し、問題点を明確にあぶり出しておかないと、次のステップでは苦勞すると考える。

(渡辺委員)

- ・ 県民の中には長時間にわたり理解しにくいことを繰り返し職員に述べている事例もある。県民の申し出に関わる問題が複雑・高度化しており、職員が対応しきれていないこともあるかもしれないが、長時間にわたる場合の対応としては、時間で切ってはどうか。民間企業では、モンスタークレーマーへの対応は専門部署が対応する例が多い。職員のメンタルヘルスの観点からも、また、組織としての業務の効率性の観点からも、専門部署を設置しないにしても、そのような長時間の苦情を受け継いで対応する、国の行政相談員のような仕組みを検討してはどうか。県民の声をきちっと聞くということと、そ

のような対策を講じることは全く別の問題であり、マスコミの方にもその旨理解して欲しい。

(小笹委員)

- ・ 民間企業の経営者として、また経営のコンサルタントとしての視点からは、説明を聞いていて違和感がある。民間ではスタッフ部門ではそういう傾向があるが、遂行主義でこんなことをやったという説明ばかり。コンサルタントとしては、クライアントから、こんなことをやってきたがこんな問題があって将来はこうしたいと相談があって、はじめて知見やノウハウを紹介することができる。
- ・ 経営者として聞いていると、県の財政は経営者的には破綻寸前に見える。民間企業なら、人件費抑制や大リストラをやるんだということになり、実行すると職員のモチベーションに関する問題が噴出するため、それらを予防するために、もしくは最小限に止めるためにどのようなことが必要かを考えることとなる。
- ・ 先ほどの「違和感」を整理して申し上げると、各取組項目間のつながりが見えないということになる。例えば、「職員の意欲と能力の向上」や「人件費の抑制」、そして「外郭団体の見直し」の3つは全部つながっている。つながりの中で絵を描いて、できれば最優先項目・重点項目はどれかを示す。私の感覚だったら「財政」が最優先項目。その立て直しのためにこれをするとか、職員のモチベーションの観点からはこうカバーしなければならないとか、組織体制はこう見直すとか、するとこんなひずみや問題、疲弊や不満が噴出するであろうから、そのための予防注射はどうするかと考える。このように、それぞれの項目間の関係性を整理する必要がある。多くの民間企業を見てきて思うことは、項目や課題のつながり、そこを設計して重点的に突いていかない限り成果は出てこない。
- ・ どの企業でもトップが「これもやれ、あれもやれ」と言って、言われたことを全部やると失敗する。これとあれをやることは矛盾しているとか、一方をやると片方の足をひっぱるとかということになる。項目間の関係性を整理せず全部やると、結果的に会社がシュリンク（萎縮、縮小）してしまう。項目の関係性を立体的に捉える必要がある。

2 職員の意欲及び能力の向上

事務局より、資料6により説明

(小笹委員)

- ・ 一般的な企業の例では、報酬に連動しない評価制度は実効性は期待できない。
- ・ 異動希望のある人の約 60%が異動して、そのうちの約 80%が希望通り異動

しているのは、素晴らしいことと言えるが、緩い組織とも言える。

- ・ スペシャリストコースについては、民間では、管理職コースに乗れない職員といったイメージがある。かつてオイルショックやバブル崩壊などの不況時に多くの企業で設けられた仕組みであり、よほどうまく運用しないと機能しない。スペシャリストコースについても、どこがうまくいっていないかを具体的に示してもらえると、短時間の中でも知見を示すことは可能。

(速水委員)

- ・ 極めて専門的な知識を持った職員であるスペシャリストコースについては県民の側に強い要望があると思われる。スペシャリストをどう扱っていくかについては、地位も給与もどちらも大事だが、そのバランスを行政のなかでしっかりと詰めておかないと、県民が求めているスペシャリストを組織の中に滞留させてしまうことになる。

(小笹委員)

- ・ 民間ではスペシャリストコースを 30 年の導入の歴史の中で発展させてきており、専任職的な制度と、もう一つは類似希なる能力をもった社員をフェローなどと呼び、部長よりも多くの給料で処遇する、二つの仕組みになっている。後者の職員が何人か出てくると社内でのイメージが高まる。

3 三重県版事業仕分け

事務局より、資料7により説明

(小笹委員)

- ・ ミクロの視点での「戦術」の説明は受けたが、より大きなマクロの視点での「戦略」が見えない。「戦略」や方向付けに沿って、資源をどこに集中するのかといったデザインを持って進めるのが知事の発想ではないかと感じている。

(速水委員)

- ・ 国の事業仕分けの場合は、政権の意志というものがあって、その中で取捨選択されてきたものが公開仕分けの対象になっている。なぜ行政でこんな事業をしなければいけないのかと言うようなものもあり、何年かに 1 回は第三者により整理することも必要かもしれない。その中に、知事なり執行部なりの「こういう方針で仕分けをしてくれ」というのが出てくると分かりやすいが、逆に「仕分け人に任せます」ということかもしれない。それは、もう少し執行部で検討が進んだ段階で出てくるのかもしれない。
- ・ 「行政が担う領域」については、県がやっても民間がやってもいいような仕事はもう止めて、「どうしても県がやらなきゃいけないもの」以外は切ってしまうという時代なのではないか。民間に任せた方が大きなマーケットをつ

くると思われる領域に、公が関与してしまってマーケットを潰してしまっているようなケースもある。