

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23年10月3日(月)13:30~16:05

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

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

渡辺 八尋委員 渡辺法律事務所 所長(弁護士)

【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>

1 三重県行財政改革取組(素案)

事務局より、資料1により説明

(速水委員)

- ・ 各取組の実施主体は基本的には「県」であるが、市町と県が協働しながら実施するものもあり、そうした取組については市町も実施主体として協働して取り組むことを明確にした方が、県民にも、職員にも分かりやすいのではないかと。
- ・ 「人づくりの改革」に「協創」という新しい表現がある。最近の行政は新しい言葉を創ることが多く、新しい姿を出そうという努力はよく分かるが、それによって実像を見えなくしてしまっているところがある。今回の行財政改革取組では新しいキーワードはこの1つだけで読みやすいが、今後、この取組を充実させていくにあたって、あまり新しい言葉を創らず、その説明に時間をかけることがないようにはしていただきたい。
- ・ 「情報化の推進」について、別々のシステムに重複した投資をするなど、見えない間にITに関する投資は増えていく傾向がある。最近は、クラウドなどデータを自前で持たないシステムも出てきており、何年かに一度はIT全体を見通して常にスリムにするよう整理をする必要がある。

(小西委員)

- ・ 「健全な財政運営」について、知事の前向きな姿勢を財政面から裏付けする、財政健全化の戦略的目標を掲げ、目標管理をしていくことが必要ではないか。それらを踏まえて、現在の取組をもう一步踏み込んだ表現とするかは考える

必要があるが、例えば、「県債発行の抑制等に配慮した予算編成」と「等」を入れることで当面はいいかもしれない。

- ・ この時期に策定する行財政改革取組として、防災力強化という取組の柱を立てるかどうかについて検討してはどうか。
- ・ また、県と市町との連携強化について、税込確保対策には記載されているが、それ以外にも市町と協働して取り組むことはあり、取組内容にもよるが、市町との連携強化を取組の柱として立てるかどうかについて検討してはどうか。

2 民間企業におけるモチベーションマネジメント

小笹委員、参考資料により説明

(小笹委員)

- ・ どのようなモチベーション向上施策や制度を導入するにしても、うまくいっている企業では徹底的に運用し続けており、形骸化させない運用が重要。

(速水委員)

- ・ 組織におけるモチベーション症例はコミュニケーション問題に起因するところのご指摘があるが、いろいろなコミュニケーション施策の改善によって、組織や職員にとっての様々な価値を見だし、評価し共有する手法を整理していただき、とても分かりやすかった。

(小笹委員)

- ・ 個人の意欲を高める効果については、職員個人のタイプによって、どの方法が効果的か違ってくる。例えば、勝ち負けにこだわる「ライバル効果」よりも「ありがとう」と言ってもらった方が嬉しいなど、「サンクス効果」がより効果的な場合もあり、どの方法がどれだけの職員に効果的かを見極めたうえで、複数の向上方法を組み合わせて運用することが重要。
- ・ うまくいっている企業には、「プロジェクトX」のような語り継がれる様々なストーリーがあり、その会社イズムがしっかりと引き継がれている。県組織を改革していくときに、語り継ぐべきストーリーをつくることも重要だと思う。

(小西委員)

- ・ 役所の大変なところは、民間企業に比べ成果目標を決めることが難しいことにある。また、役所の課題は守りに入ってしまうことであるが、守りに入る理由が企業よりも多い。いくら良いことをやっても、ちょっとした不祥事一つで信頼が大きく損なわれる。

(小笹委員)

- ・ 企業においても、一つの失点で市場から退場を求められるような過剰防衛社

会とも言える中で、内部統制やコンプライアンスなどが重視され、企業の活力が削られるような規制をかけている状況にある。

- ・ オリンピックの金メダルの原価はそれほど高価ではないが、オリンピックを目指す人たちは、その原価相当のお金を貰うよりも、メダルを何とかして獲りたいと考える。企業でも、職員を表彰するトロフィーの原価自体は安いものであるが、その表彰制度を 10 年間続け歴代の表彰者の名前がそこに刻まれていくことによって、何十万かけてもあのトロフィーを獲りたいとなり、数千円のトロフィーが数十万円の価値になる。それが「意味報酬」を作り出すということである。
- ・ 「意味報酬」が注目されるようになった元々の理由は、バブル崩壊によって企業が「金銭報酬」や「地位報酬」を与えることが出来なくなったことによる。それでは成果主義にしようとして導入してみたが、成果主義も、運用が難しいこともあるが、総じてうまくいっていない。成果主義も究極的には金銭と地位の分け前の話であって、それだけではどうもうまくいかないことに気づく中で、それ以外の要素として出てきたのがこの「意味報酬」の考え方である。金銭や地位以外の消極的な選択肢としてではなく、積極的に「意味報酬」が働くうえで重要だと考える人が増えてきており、そうしたことに対応する必要がある。

(速水委員)

- ・ 表彰を受けた職員がその時だけ評価されるのではなく、例えば、表彰を受けた歴代の職員が知事と会う機会を設け、そこに一人ずつ増えていくといった形で、継続的に良い影響が続くようにすると良い。

(小笹委員)

- ・ 国技館に歴代の本場所優勝者の写真が飾られているように、名前が刻まれたり掲示されるというのは、モチベーション向上に効果がある。

(小西委員)

- ・ 具体的な観点からの提案であるが、役所の人と外部の人と打合せするときに、明らかに役所の人数が過剰である。ずらっと並ぶ人たちの中には明らかに発言の予定のない人も入っている。また、会議の運営でも、無駄な人数、無駄な発言がある。会議の持ち方、会議での発言の仕方、対外的な折衝の際のチーム編成の仕方など、改善に取り組んでみれば大きな成果が出るのではないかと。

(小笹委員)

- ・ 民間企業ではベースの部分で常に競争原理に基づいており、この会議に出るか、あの商談に行くかという選択があり、適切な人員と適切な会議コストに収まりやすいが、競争原理に基づかない組織では、誰かが監査のようなこと

をしないと難しいのではないか。

(速水委員)

- ・ 県庁も昔に比べると、各職場内に小さな打合せスペースがいくつか作られ、簡単な会議はさっとそこに集まって済ませるようになっており、かなり効率は上がってきていると感じる。

3 県有財産の利活用

事務局より、資料2により説明

(渡辺委員)

- ・ 青森県が取り組んでいるという、職員公舎の集約・共同利用について、三重県の状況はどうか。(回答：集約化や共同利用までは至っていない。知事部局の公舎に空き部屋があった場合に、警察や教育職員が入居する例はある。)

(速水委員)

- ・ 入札が不落となる理由はどのようなものか。(回答：鑑定を取って設定しているがそれでも価格が高いとか、土地が広すぎるといことが考えられる。)

(小笹委員)

- ・ 民間企業だと、保有しているだけでもコストがかかるので安くても売る。

(渡辺委員)

- ・ 裁判所の競売でも、売れ残ったらなんとかして処分していたように思うが、県の場合はそういうわけにはいかないのか。(回答：広い土地を分割することや貸付も検討している。)

(小西委員)

- ・ 役所では、あまり安い価格で売ると便宜供与ととられる可能性もあり難しい。

(小笹委員)

- ・ 青森県が行っている、県有財産売却業務をアウトソーシングして専門家に任せるとするのは良い手法ではないか。

(小西委員)

- ・ アウトソーシングするほどのロットがないのではないか。手数料との費用対効果もそれほど期待できないように思える。
- ・ 売却収入はどのように処理しているのか。これらは負債の償還に使うべきで毎年の一般財源に使うのは止めて欲しい。(回答：庁舎等整備基金に入れている。)

4 外郭団体等の見直し

事務局より、資料3により説明

(速水委員)

- ・ 外郭団体の一つの問題は、県のOBが働いていることであり、県民が見ている点はそこである。団体のプロパー職員が最終的にトップに立てるという意識を持ってないと組織も疲弊するだろう。その人のキャリアを生かした人員配置というのは、民間であれ外郭団体であれ言えることであり、行政経験者が必要となるケースもあっていいと思うが、その人のキャリアと関係なくOBの定席となっているケースは排除する仕組みが必要。

(小西委員)

- ・ 団体の一覧表を見ると、団体によりかなり性格が異なる。100%出資もあれば、法で設置を求められる団体もあり、事業の内容も事業系、資産保有系とある。団体を類型化して見直しの視点を整理する必要がある。
- ・ 団体の健全な財務運営の面から見て、持続可能性の原則を立てた方が良いのではないか。論理的には、県出資分が無くなるまでは事業実施は可能であることになるが、出資分を使うことの是非もある。また、事業内容が事業系か資産保有系かでは異なる面もあり、資産保有系は時価評価との関係で別の原則を立てる必要があると思うが、検討してはどうか。

5 三重県版事業仕分け

事務局より、資料4により説明

(速水委員)

- ・ 公開仕分けの場では、県民に事業内容や効果をより理解してもらおうという気持ちで徹底して説明してもらえれば、仕分け人との議論がさらに活発になったのでは、と感じた。今後も機会があれば、仕分けをよりプラスのものとするために、そのような姿勢で臨んで欲しい。
- ・ 結果については、「再検討」と「県の要改善」が多くなったが、県の場合は既に事業は精査されており、国の事業仕分けのように国がやらなくてもいいという事業はほとんどなかった。

(小西委員)

- ・ 今回の経験を今後に生かすため、反省会を行い、もっとこういう風に説明すれば良かったなどを振り返ってもらいたいのではないか。

その他

公務員制度改革に関連した労働協約締結権について

(渡辺委員)

- ・ 地方公務員における労働協約締結の方式については、協約締結権を過半数を占める一つの職員団体に限定する A 案、全ての職員団体に協約締結権を認めるが法令・規程への反映義務を負うのは過半数を占める職員団体との協約に限る B 案、全ての職員団体に協約締結権を認め、勤務条件の統一は他の手段（例えば強制仲裁など）に委ねる C 案の 3 つの案が検討されたうえで、国の法案では C 案が採用されている。地方自治体では同じ任命権者において複数の組合が存在する場合があります、どの方式を選択するかは国の法律で決めるのではなく、地方が例えば条例や議会の同意等、地方議会の関与により選択できるようにすべきではないか、少なくとも国の法律では、A 案、B 案、C 案のメニューを載せて、その中で地方に選択させるべきではないかと考えている。知事会等の機会を通じて、知事からこうした意見を発信していただけたらと考えている。