

## 第 5 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 3 月 14 日(水)13:30～15:10

場 所：三重県庁講堂棟 第 131・132 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】

鈴木知事、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>

#### (知事あいさつ)

- ・ この三重県行財政改革専門委員会は本日で 5 回目ということで、これまで委員の皆様から貴重なご意見を頂戴しましたこと、あらためて御礼申し上げます。委員の皆様にご指導いただき、本日もご報告させていただき、「三重県行財政改革取組」を取りまとめてきており、年度内に確定させるが、しかしこれがスタートであり、ここからいかに実行していくかが大変重要であり、しっかり魂をこめて実行していきたい。この取組を推進する組織として平成 24 年 4 月に新たに行財政改革推進課を設置し、いい人材を配置してさらに推進していきたいと考えている。
- ・ 知事就任から 11 ヶ月が経過したが、行政の改革、財政の健全化に多くの県民の皆様が期待していただいていると感じている。今後、あらためて気を引き締め直し、県民の期待に応えられるよう取り組んでいく。委員の皆様には、引き続きご指導いただくようお願い申し上げます。

#### 1 三重県行財政改革取組(最終案)

○ 経営総務室長、資料 1-1 により説明

○ 予算調整室長、資料 1-1 参考資料「中期財政見通し」について説明

(速水委員)

- ・ 中期財政見通しの試算 C について、現実的にこのような財政運営をしているところはあるのか。試算 C は非常に厳しい数値であり、その結果どのような状況になるのか想像が付きにくい。この試算から予想される状況も考慮する必要がある。

(知事)

- ・ 試算 B-1 を「みえ県民力ビジョン・行動計画」に記載し一つの目安としている。試算 B-1 でも相当厳しい。毎年度、退職手当が 200 億円以上あり、社会保障関係経費と公債費を足すと毎年度 100 億円ずつ増えていく。さらに各年度の要調整額も平成 25 年度で 59 億円、26 年度で 100 億円、27 年度で 125 億円ある。その中で借金を減らしていかないといけない。B-1 では公共事業は一律に削減すると年 3%削減する試算となっているが、必要なものと必要でないものをしっかりと精査したうえで実施する必要がある、海岸堤防で言えば三重県は全国で 8 番目に海岸線が長く、この 4 年間で老朽化した 200 箇所を順次優先的に補修していくこととしている。厳しい財政状況だからこそ、事業を実施するにも優先度やメリハリが厳しく問われる。そういう中で職員の意識や組織風土を変えていきたい。

(速水委員)

- ・ 伊勢湾台風以降、三重県は海岸堤防に永遠に予算をつぎ込んでいる。公共工事再評価に携わった経験があるが、ベネフィットとコストに関して、ベネフィット算出の考え方をもう一度整理しないとコスト削減ができないと思った。例えば、四日市で堤防がない条件で被害を計算し、それをリカバーできるからベネフィットが上がっていくとしており、近鉄四日市駅周辺まで海水につかるという前提でベネフィットを算出するため、いくらコストをかけてもその事業は成立する。一方、東紀州だと少しのコストアップで事業が不成立となる程度しかベネフィットが得られない。そのくらいベネフィットとコストの関係性に差がある。四日市の堤防が必要であることは間違いないが、そのコストが必要以上にかかけられていないかという議論があまりされずに、ベネフィットとコストの対比だけで事業が推進されていくところがある。

(知事)

- ・ 国交省も東日本大震災を受けて B/C (注：費用便益分析。事業が社会に貢献する程度を分析する手法。) のあり方を見直していくとしている。
- ・ 三重県の海岸堤防については高潮には対応していたが、津波に対応していなかった。老朽化しており内部が空洞化しているものがある。津波から守るベネフィットへの対応ということで 200 箇所に限定して順次補修するものである。

**(渡辺委員)**

- ・ 条例の一斉点検・見直しについて、県の条例では市町に義務付け・枠付けをしているものもあると思うが、そういうものも対象に入るのか。

**(知事)**

- ・ 議員提案条例や公布後 3 年以内の条例を除いた条例について、時代にそぐうものか、県がやる事務としてふさわしいかなど、どういう視点で点検するか総務部で検討している。委員からいただいたご意見も含めて検討したい。

**(渡辺委員)**

- ・ 市町に義務付け・枠付けをしている条例は多いと思う。市町から、県の規制は窮屈という声も耳にする。市町の意見もできる限り酌み上げたうえで見直しを実施していただきたい。

**(知事)**

- ・ 見直しに当たっては市町の意見を聞いていきたい。

**(小笹委員)**

- ・ 「人づくり」に関しては、一般的に、設計 2 割、運用 8 割と言われる。いかに運用するかが大切。スペシャリストコースをつくっても運用がうまくされない、「なりたくないよね」というイメージが広がる。
- ・ 職員の平均年齢が上がりポスト不足が見込まれる中、職員の意欲の源泉が、地位やポストだと行き詰まる。一人ひとりの価値観、就労観を変えるくらいのことをやらないといけない。それくらいのパラダイムシフトができるかどうか。そのために、一つひとつの具体的な取組が位置づけられている必要がある。一番のポイントは、意欲の根源をどこに束ね直すか。地位やポストからのパラダイムシフトであるということからぶれることなく、10 年、20 年かけて意欲の源泉をシフトしていただきたい。

**(知事)**

- ・ 三重県庁も含め行政の職員は能力的に優秀であるが、組織を支配する価値観、カルチャーが職員の意欲を阻んでいたり、一步前へ出ようとするのを妨げている。価値観やカルチャーをどうかえていくか重要である。意欲の源泉をどうかえていくかという観点から成功した事例はないか。

**(小笹委員)**

- ・ バブル崩壊後に多くの民間企業では、プロフェッショナルコースなどポスト以外に価値を見いだす施策を急場しのぎで実施したが、うまくいったところもあればいかなかったところもある。ただ、民間企業ではその後に中高年の大規模なリストラを行い新卒職員を入れており、再度、ポストを職員の意欲の源泉としている。中高年をリストラしてある程度風通しを良くすることでポストを基にした人づくりが民間企業だとできる。しかし役所はそうしたこ

とができないため、本当の意味でのパラダイムシフトをしていかなければならず、今後の人づくりに関しては難しい舵取りになると思う。

## 2 林業経営者から見た行政職員に求められる視点

### ○ 速水委員、資料に基づき説明

#### I 私の短期的視点、長期的視点

- ・ 林業の場合は、長期的視点で見た場合、成果はほとんどが自らが確認できない。私が享受している成果も、過去の先人たちの仕事の成果である。
- ・ 私は 300 年後の森林の姿を設計して、今の森林づくりに取り組んでいるが、実行の成果が出てくるのは早くても 5、6 年先である。長期的なスパンの中で、実行する行為をバクチでなくリスクとして捉えられるものにする事ができるかどうか、またそのリスクをどのように下げていくかが林業経営のポイントである。

#### II 「稼ぎ」と「仕事」

- ・ 私は、働くことを「稼ぎ」と「仕事」に分けて考えている。「稼ぎ」はお金を目標に働くこと、「仕事」は社会に良い影響を与えることであり、お金を手に入れることが第一の目的ではない。例えば、神社の「仕事」ではお金はもらえない。
- ・ 「仕事」をしっかりと意識させることを私は大事にしている。そのうえで「稼ぎ」が伴えば素晴らしいことになる。「仕事」という意識をどうつくっていくかは行政でも同じだと思う。
- ・ 三重県出身でKJ法（注：データをカードに記述し、カードをグループごとにまとめて、図解し、論文等にまとめてゆく手法）を考案した川喜田二郎氏から、「組織は隣組以上はダメだよ」と伺ったことがある。評価がきっちりできる範囲が隣組ほどの範囲であると理解したが、現代のソーシャルメディアでは、フェイスブックに意見を書き込むとあちこちからいろんな意見が出てくる。外国からもコメントが入り、何気なく書いたら北海道大学の先生が評価してくれることもある。小さな共同体の中での評価から評価の範囲が広がり、それらソーシャルメディアをどう使いながら仕事の価値をつくっていくかという新しい時代に入っていると感じる。

#### III 行政職の重要な視点

- ・ 行政職員はどうしても目の前の仕事に追われる。自分の仕事、事業が県の総合計画「みえ県民力ビジョン」とどう関連しているのか、どう繋がっていくのか、どのポジションをやっているかを理解して仕事を実施することが県民の満足度に繋がっていくと思う。
- ・ そのうえで、国の計画や閣議決定された国家計画とも県の計画は関連してお

- り、それらとどう繋げるかも意識する必要がある。
- また、幹部職員は常に横串で事業を見る視点も忘れないこと。横串で見て重複しているところを削るのは幹部の仕事である。地球温暖化など国際的な視点も持たないと三重県だけの視点になってしまう。三重県の特異性はあるが、それが特別でなく当たり前と考えて県の運営に当たることが求められる。
  - 県民のメリットとデメリットは常に意識する必要がある、そこでコスト意識も出てくる。例えば、どのような道路を造るかを考えるときでも、この道路を造る目的は何なのかを踏まえたうえで、目的に対して純粹に考えてそこから上乘せしていく発想でないと、コストは削れない。林業では下草刈りが必要であるが、どうしても草を刈らざるを得なくなった時だけすることとしたらコストが8割減った。結果的に苗木が育たないところもあるが、全体的な生育には問題はなかった。一度ゼロにするなどフレッシュな視点でのコスト削減の検討をしてみてもどうか。

#### IV 行政の責任の取り方

- 行政の責任の取り方については、批判ではなく、反省をしてそれをもとに改革していくことが必要である。反省と改革をどの時点で行うかが重要であり、現在の事業に反映できる時期に行う必要がある。この視点が行政に一番欠けているように思う。
- 過去の事業をチェックする場合は、マイナスの評価をすることが鈍ってしまうことがないよう、幹部が常にマイナスも含めた過去の評価をしていくことを表明しつづける必要がある。新しく設置される行財政改革推進課には、過去の事業をきっちりチェックできる、知事が替わっても機能する仕組みを、組織に埋め込む努力が求められる。

#### V 透明性と説明責任

- 「透明性が必要だからこの事業ができない」という説明はあり得ない。なぜなら県民に見えなければいいのか、そんな事業はもともと行政の事業として実施すべきではない。また、反対意見に対して必要性をわかりやすく説明して、理解してもらうことが重要である。説明責任によって本来やるべき行政を推進する努力が必要である。現在の三重県行政は、透明性を理由に説明責任を果たしていないように見える。透明性があることは当たり前の話であり、説明責任は行政の能力の問題。透明性という言葉によって、難しいことを実行しないという行動を助長させないようにする必要がある。
- 今回の行財政改革取組を読ませていただき、私は、これが実行できれば行政は大きく変わっていくと思う。ぜひ強い信念を知事が職員に植え付けていただき、すばらしい三重県がつくられていくことを大いに期待している。

**(小笹委員)**

- ・ 「Ⅲ 行政職の重要な視点」に関して、企業ではどのような成果があるかを評価するに当たって「そもそも運動」というものがある。常に仕事の目的に立ち返る習慣であり効果がある。組織が大きくなると目的が消えて遂行主義になる。そして、目的からの編集がされていないために、抜け漏れやダブりがあぶり出される。例えば、目的に立ち返ると、Aの事業とBの事業はほぼ同じ事業であり一緒にやれば人員は2倍でなく1.5倍でいいということがある。もう一つは、事業間のリンケージという横串の視点から、贅肉がそぎ落とされたり効果が高まったりする。目的でもう一度再編集してみると、不要なものも見えてくる。

**(渡辺委員)**

- ・ 日本人は何か良くないことが起きると、誰かが悪いはずだという犯人捜しの傾向が強い。誰が悪かったというより、どうすればよかったのかという考え方に転換する必要がある。

**(小笹委員)**

- ・ 本来であれば生じさせた構造を問わないといけませんが、何か問題が起きたときに要素還元主義（注：複雑な物事でも、それを構成する要素に分解し、それらの個別（一部）の要素だけを理解すれば、元の複雑な物事全体の性質や振る舞いもすべて理解できるはずだ、と想定する考え方）が出てきて、誰かを引っ張り出して謝らせる状況にあると思う。

**(速水委員)**

- ・ 行政こそ評価に当たっては原因となる構造を見つけ出さないといけない。なぜそういう決定が行われてきたか、効果的でない事業が行われてきたか、をきっちり表に出していかないとコストは下がっていかないとと思う。

**(知事)**

- ・ 原因は要素なのか構造なのか悩ましい事案もあるが、構造に何かおかしい点はないかを考え、それを変えていくのが行政の仕事。

**(速水委員)**

- ・ 責任は地位に対しての責任であり、そこはしっかり問う必要があり、その上で構造的な問題を明らかにしていく必要がある。

**(知事)**

- ・ 危機が顕在化した時に、対象者を処分して終わりではなく、なぜそういうことが起きたかを分析して再発防止はどういう構造を見直すかをセットで考える必要がある。
- ・ 「Ⅰ 私の短期的視点、長期的視点」の「6 リスク管理のために、過去の知見と科学的視点、現場の情報を十分に検討が必要」に関して、今回の「三

重県行財政改革取組」の中に、しつこいくらいに「現場重視」という言葉を記載している。今回の予算編成において、現場やステークホルダーとの関係を構築する力が不足していると感じた。本庁の職員に現場の具体的なことを聞いてもなかなか答えが返ってこない。現場やステークホルダーとの関係を構築する力をどう伸ばしていくかが課題。

#### (速水委員)

- ・ 行政は人を減らす際に出先機関の職員を減らしてしまう。今回の震災対応においては、国交省は現場を残して現場に権限もあったのでレスポンスが早かった。行政は出先の力が弱くなっている。県行政もそこが弱くならないことに注意が必要である。
- ・ ステークホルダーをもう一度整理することも非常に大事な視点である。そもそも本当のステークホルダーがいなかったということもある。
- ・ 日本の行政のIT化については、アジアの中で中国や韓国と比べIT化が遅れている。本当のIT化ができれば行政経費を2割削減できると言われる。個人情報やセキュリティの問題があるが、どこまでIT化ができるかプロジェクトを組んでみるのも一つの手法。

### 3 知事との意見交換

#### (知事)

- ・ 組織を支配する価値観やカルチャーをどう打破していくかといったことや、現場やステークホルダーとの関係構築についてご意見を聞けたのでよかった。
- ・ 個の力と組織の力とのバランスについて、三重県は一定の時期から個の力を高めようとやってきたことによって一定のメリットはあったが、一方で、チームで仕事をする力が不足したり、個が新たなリスクを取らなくなったりチャレンジしなくなったりすることもあって、組織の力が弱まってしまっていると考えているところであり、それに対して何かご示唆をいただけないか。

#### (小笹委員)

- ・ 個かチームかは絶対的な正解があるわけではなく、常に「One for All」と「All for One」を目指して、個に寄りすぎているようであれば相対的にチーム重視にして、チームに寄りすぎて個が埋没しているようであれば個を重視することになる。企業経営でもその両者をダイナミックに変動させながら、「One for All」と「All for One」をトータルで追求している。知事自身が個に行き過ぎていると考えるのであれば、チームワークやチームビルディングの重視、目的立脚型のプロジェクトの再編やプロジェクトマネージャー制の導入が考えられる。

**(速水委員)**

- ・ 進捗状況を四半期くらいで頻繁にチェックして遅れなどをチームでカバーしていくなど、進捗状況のチェックを細かくやるとチームとして助け合いや能力の補い合いが出てくる。そうすると余裕が出てきて個にいい発想が出てくるのではないか。なお、チェックは負荷のかからないものにするのが大切。

**(渡辺委員)**

- ・ 東京都の労働委員会の事務局が法曹有資格者を採用したことについて過去の専門委員会で申し上げたことに関して、言葉が足らずに誤解があったかもしれないが、申し上げた趣旨は、即戦力という意味ではなく、これまでの行政職員とは違う経験を持った、違った視点から考える多様な職員を採用することによって、長い目で見れば組織にとってメリットがあると考えた次第である。

**(速水委員)**

- ・ 就任して1年近く経ったところで、三重県の将来というものをゆっくりと考える時間を設けていただきたい。

**(小笹委員)**

- ・ これまで三重県とは縁がなかったが、ご縁があって1年間近くこの委員会に参加し三重県に愛着もできたので、今後もいろんな角度から貢献できることがあったら頑張りたい。

**(知事)**

- ・ 貴重なご意見をいただき、御礼申し上げます。今後もぶれることなく頑張りたい。引き続き、ご支援をお願い申し上げます。

**(総務部長)**

- ・ 来年度についても、「三重県職員人づくり基本方針の策定」や「予算編成プロセスの見直し」など「三重県行財政改革取組」に関する具体的な検討を行うこととしており、当委員会の充実も図りながら、引き続き、委員の皆様のご意見・ご提言をいただきたいと考えている。来年度についても、よろしくお願い申し上げます。