

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23年8月24日(水)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

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 新たな行財政改革について

事務局より、資料1により説明

2 地方公共団体の財政運営

(小西委員)

- ・ 委員が質問しそれに対し県側が答弁する形でやりとりが行われるのではなく委員間での議論が重要。委員の見解を、県および場合によっては市町も含め、健全な財政運営を担保するための参考としていただけるとありがたい。
- ・ 財政が厳しくなっており、将来がバラ色ではないというのは事実であるが、県の財政資料は現状の財政がどういう状態なのかという「解釈」をしていない。他県との相对比较や経年変化は一つのやり方であるが、どういった財政状況が理想的かを定義付けして、それと比べてどれくらい悪いのかを明らかにすべき。しかし、県当局に聞いても答えは難しいと思う。
- ・ 例えば、資料(「三重県財政の現状」)では県債の発行が今後増える見込みが示されているが、地方債全体で考えると、そもそも投資的経費に対する起債は半分程度の比率に減り、臨時財政対策債も今後減ることを考えると、地方債は全体として減っていくはず。この資料はある前提の元に作られていると思われるが、三重県における県債残高は増える見込みとなっている。増えたとしても交付税算入のあるものが多くなるはずなので、交付税算入のあるものは差し引いて考えることも必要。また、三重県が投資的経費を増やしていくことも考えられないので、公債費残高は実質的にはこのように増えてい

くのではなく、臨時財政対策債等を除いた形の、現在の残高から少しずつ増加していく形が実態を反映していると考える。

- ・ 問題提起として申し上げますと、「まなじりを決して財政悪化を止めましょう」という議論ではなくて、目指すべき財政の健全化の状態をはっきりさせて、そこにどう近づいていくかという絵を描いたらいいのではないかと。「危機的な状況に向かってまっしぐら」という状況ではなくて、平時の改革のイメージで、もっともっと贅肉を落として筋肉質になることに向けて、財政分析や目標設定をするという状況であると考えます。少しずつ財政状況が悪くなる中で、健全な財政状態を定義して、それと現状との距離感を明らかにして、財政再建目標をターゲットとして分析的に説明していったらどうか。
- ・ また、経常収支比率は上昇しているが、平成 13 年度から臨時財政対策債が始まっており、臨時財政対策債が大きくなればなるほど、経常収支比率は自動的に上昇する。経常収支比率の算定式において、臨時財政対策債とそれに見合った元利償還金があるので、分子と分母にそれらを足している格好になる。数学的には、 B / A と $(B + x) / (A + x)$ とを比較すると、 x が大きくなればなるほど後の方が大きな数値になる。そのため、経常収支比率については、これら臨時財政対策債とそれに係る元利償還金が増大している影響を除去できず数値が上昇せざるを得ない。こうしたことから、この経常収支比率の数値をもって、財政が悪くなっていると県民に説明するのは若干不親切ではないかと考える。実態と関係なく数字が悪くなっているのではないかと考える。そういう要因を排除すべき。
- ・ 臨時財政対策債を除いた経常収支比率を算出するとどうなるかという分析を後の専門委員会に出して、今後はこういう数値を元に県民に説明するようになると専門委員会の役割として相応しいと考える。

(小笹委員)

- ・ 民間企業ではあるべき財政状況については営業利益率などで定義できるが、行政のあるべき財政状況の姿はどのように描けばいいか。

(小西委員)

- ・ 県民からの税金を、どれくらい支出してどれくらい残しておくのが健全でありかつ納税者に誠実に答えられるかということである。例えば、基金は特定の目的のために積んでおくものであるが、結論は出ないかもしれないが、大震災が発生した場合に、あらかじめどれくらい備えておくべきかといったことをこのような専門委員会で議論すべきではないか。
- ・ この専門委員会は、委員が述べたことを後は県が考えてやっておいてという場ではなく、委員の見解を踏まえて今までやってこなかったことを研究してみようという場だと思っているので、見解に賛同していただけるようなら、県

と共同で作業してその分析結果を次回以降の専門委員会でお示しさせてもらって良いと考えており、そうすることで課題解決に向けて前に進むことができると思う。

3 歳入の確保

(1) 新たな財源確保対策

(2) 税収確保対策

事務局より、資料2及び資料3により一括して説明

(速水委員)

- ・ 広告収入について、広告としての効果がどれだけあるか説明できるのか。広告効果が分かっているならば、それに見合った料金を設定でき、ビジネスとして成り立つ。また、封筒広告について説明があったが、紙媒体は対象も限られ、今は新聞の折り込み広告以外はあまり効果がないと言われている。広告を出す方も魅力を感じられないのではないかと。例えば、媒体としては、今後はインターネットであり、バナー広告や職員のメールに広告を載せることが考えられる。タクシーに乗車するとたくさん広告が掲示されているが、県の公用車の外部に広告を載せてもいいのではないかと。また、知事の定例会見のバックウォールに広告を入れてもいい。露出度が高く広告として有効なものをプロと一緒に検討してみてもどうか。
- ・ 財源確保という観点では、公共水道などは絶対に利益が出るようなものだとすれば、債券にして売るという方法もある。北欧ではそういう例がある。行政が保有し利益を出し続けるもので、メンテナンスがしっかりしているものは、一定の制限をかける必要はあるが、債券化が考えられるのではないかと。一方、本来利益が出る資産でも行政がやると利益が出ないものは、民間に出してしまうことも考えられる。

(渡辺委員)

- ・ 例えば、自動車税については、陸運局、警察、県税事務所で手続きが必要となるが、オンラインでワンストップサービスが可能ではないかなど、納税者の利便性の向上に向けた取組も検討していただきたい。

(速水委員)

- ・ 納税にクレジットカードを使えないか。今の若い人は、カードを使えばポイントがつくことにメリットを感じる。カード会社のサービスを行政が利用すれば良い。徴収率の向上とカード会社に手数料1%を取られることのバランスはどうなるのかといった議論は十分行う必要はある。

(小笹委員)

- かつて広告会社に勤務していた経験から申し上げますと、広告については、広告主が設定する広告のターゲットとその広告の受け手をピンポイントでマッチさせないと効果がない。他県の事例で言うと、大阪府のパスポートセンターへの広告掲載は良い例である。パスポート申請者に対し海外旅行や留学に必要な商品の広告を出すことができる。広告代理店に見立ててもらえば、県の施設や設備である程度ターゲットを絞れるものがあるのではないかと。代理店と組めば、県が広告主を探す必要はなく、県は代理店に枠を売って代理店が広告主を探してくるなど、代理店に任せることができる。

(小西委員)

- 税収確保対策については、平成 16 年の三重地方税管理回収機構の立ち上げの際に応援演説をさせてもらっており機構への思い入れが深い。当時はこうした仕組みは茨城県しかなく先進的な取組であった。機構は市町村の一部事務組合で、県は構成員には入らず、人材派遣、場所提供といった現物支給で側面支援的に支援するやり方で、当時は県と県内市町の関係から、そこまでが限界という感じであった。
- 今日の話をつかがうと、個人住民税の特別滞納整理班を設置して県が直接関わる仕組みもできている。そうであれば、機構を当時の形のままでなく、もう一歩進めて、県自身も構成員になる広域連合にして、もっと県が直接かわれるようにすることや、機構の扱う案件を拡大するなど考えられるのではないかと。奈良県では小規模な市町の徴収事務に直接県職員が協力している。機構の仕組みは当時は新しかったが、今となってはさまざまな状況が変わるなかで、場合によってはもう少し踏む込み、1ランク上のものを検討するべきではないかと考える。そのためには、県と市町の信頼関係が必要であり、丸投げにならないよう、協力してお互いのメリットになるようにしましょうと、知事からの働きかけがないと前に進まない。知事にその気になっていただいて、市町との協力関係を税の徴収やそれ以外のことも含め、強化するという柱をたてると、この議論は前に進む可能性がある。

(速水委員)

- 話は逸れるかもしれないが、北川知事時代の改革で透明性は進んだが、説明責任を十分に果たしていないことが多い。行政として、キッチリ説明すれば、県民に対して理解してもらえると可能性を追求していく立場に変わっていく必要がある。説明するために腹をくくるということを知事等が評価していくことが最終的には大事。先ほどの市町との協力関係についても、説明責任を果たさないと解決できない気がする。

4 職員の意欲及び能力の向上

事務局より、資料4により説明

(小笹委員)

- ・ 民間の1,500社ほどの社員満足度調査を実施したが、職員の階層別では課長級や部長級の管理職以上になるほど満足度が高い。言い方を変えれば、管理職ということは、その組織における成功者であり、組織に適応してきたとも言える。一方、その下のリーダークラスでは、上からと下からに挟まれて満足度は低い。業種に関係なくその傾向にある。

(渡辺委員)

- ・ かつて人事委員を務めていたときに、県が本人の希望に基づく管理職の降任制度を導入した。そんな制度があるのかと当時は思ったが、他府県の市でも導入している自治体があった。モチベーションを高めるための支障を除くという観点から選択肢は多い方がいいと考えた。管理職になりたくないというケースもあると聞く。降任を希望する理由や昇任を望まない理由の中に、モチベーションの向上の検討に役に立つ内容があるのではないか。

(小笹委員)

- ・ 成長している拡大期の組織では「地位報酬」でやる気を上げていく。成熟した組織においては拡大期と同様のポストを確保することは無理。ポストで職員のモチベーションを上げるというやり方を変え、ポスト不足に応じて、スペシャリストコースをうまく運用して、役割と報酬の分離を緩やかに進めることで価値観の多様化を図らないと、いずれはモチベーション・クライシスに陥ることは避けて通れない。「地位報酬」以外の、私たちが「意味報酬」と言う、例えば、人に貢献している実感、スペシャリストとして成長している実感、周囲に認められている承認実感、などが働く者のやる気のエンジンになる。今の企業における一般的な手法は、ゼネラリストコースとスペシャリストコースの複線型を用意したうえで、たまたま今課長という役割をやっているということで手当は付けるが、給料は能力等級なのでポストとリンクさせない。管理職のポストは組織や会社の都合で増えたり減ったりするので、給料とリンクさせるとややこしくなる。これが抜本的な視点からの助言である。もう一つの視点からは、表彰制度や住民からの感謝の言葉などを職員全員で共有するようなフィードバックルートなどを仕組みとしてたくさん作るという手法もあるが、こちらは対処療法的なものである。モチベーション問題が顕在化する前に、働き方の多様性を受け入れられるような制度設計をしておく必要がある。

(渡辺委員)

- ・ 東京都の労働委員会の事務局職員に司法修習を終了した人が採用されている。多様な人材を採用することを組織として検討してはどうか。モチベーションの向上にも事業遂行の効率化にも効果があると思う。また、条例を作る際に顧問弁護士に条例案を相談する制度を導入している県があった。最近では、弁政連が弁護士に立法技術を教える研修をしているので、スペシャリストコースの一例として、条例作成に関わる部局に、外部からの人材登用や組織内弁護士を育成するなども考えられる。

(小笹委員)

- ・ 特定分野のプロを取り込めるような人事の構造になっていないように見える。企業でいうと、経理・財務や法務、ITやクリエイティブの分野は特殊なコースを設けないと人材が採れない。代替不可能な能力を持っている人材は高く遇する。専門的な職員は専門能力の発揮によって組織に貢献し、管理職はそうした職員を束ねることで組織に貢献することになる。

(速水委員)

- ・ 行政において目標を設定してそれを達成することで評価していく仕組みは可能か。地位とは別に高い目標を達成していくことで給料が上がっていく仕組みができれば、ゼネラリストコースにおける新しい形ができるのかもしれない。

(小笹委員)

- ・ 民間であれ行政であれ、課題を解決していくという観点では同じだと思う。民間でも評価が難しい職種もあるが、360度評価も導入すると大部分の評価は何とかできる。
- ・ スペシャリストコースから管理職のポストに就いたか就かないかが課題ではなく、我々の感覚では、スペシャリストは管理職に就かず、スペシャルな能力をもって組織に貢献していくのが本来の姿である。
- ・ こうした管理職中心主義を変えることは簡単なことではない。5年も10年もかけて大変なエネルギーを要することである。

(小笹委員)

- ・ 率先実行大賞などの改善提案制度については、徹底してやり続けて、そこで評価された職員がやっぱり偉くなっているなんだなという実例を積み重ねて浸透していく。提案のない所属の長には提案を促すなど、「北風」と「太陽」の両アプローチを続けることも必要。

(速水委員)

- ・ 改善提案については、提案が多い職場は業務の生産性や住民満足度などが良くなっているのかなど、組織として、改善の効果があるのかないのかを評価

していくことも必要ではないか。

5 三重県版事業仕分け

事務局より、資料5より説明

(速水委員)

- 国の事業仕分けの経験も踏まえると、仕分け人が個人として判断せざるを得ない部分も大きく、仕分け人によって結果は大きく変わる。また、結果の出し方も、多数決とするのか、まとめ役が判断するのかによる。仕分け人には、なぜそれぞれの結論に至ったのか、その理由を紙に書いてもらうと良い。例えば、なぜ3割削減という判断をしたか、そこに大きな意味がありその意味をしっかりと読み取れば、3割減なのか4割減なのか、もしくはある部分を改善さえすれば削減しなくていいのかを判断する材料になる。そういう意味では、まとめ役の人選と各仕分け人の意見内容が大事。
- また、実際の場面では厳しいやり取りが続き、仕分け人には風当たりが強くなる。知事や執行部は、腹をくくってサポートしてもらいたい。県は、事業仕分けは非常に大事ですよと常に表明して欲しい。
- 事業の目的自体は議会も通っており、仕分けで判断することではない。仕分け人が判断するのは、目的に対してこの手法でいいのかという点。もう一つは、多数決で決められないものが行政にはあるので、そうしたことを判断するのは仕分けの機能の一つである。