

平成24年度第4回三重県行財政改革専門委員会 概要

<開催概要>

日 時：平成25年3月15日(金)13:30～15:00

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会長

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

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)、沼尾 波子委員(日本大学経済学部教授)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

<知事挨拶>

- ・ 本委員会は一昨年の7月から9回を数える開催となり、行財政改革取組をご審議いただきながら策定し、またその中で人づくり基本方針等具現化した。今回で最後となるが、この2年間ご議論いただいたことを、単に作って終わりではなく、魂を込めてやっていかなければならないので、今後ともご指導いただきたい。

<会議概要>

1 平成24年度「三重県行財政改革取組」の進捗状況について

○森行財政改革推進課長、資料1により説明

(南委員)

- ・ 行財政改革本部本部員会議とはどのようなものか。52項目もあるので、どういう議論がなされているのか。

(森行財政改革推進課長)

- ・ 本部員会議とは、知事をはじめ部長級で構成される会議であり、最終的な決定をする場である。本部員会議の下に各部局の総務課長等で構成される幹事会があり、具体的な取組内容についてはそこで議論している。
- ・ 52項目の中には単独の部局や課で作りに上げていくものもあり、人づくり基本方針や予算編成プロセスなど大きな課題について、本部員会議で議論している。

(南委員)

- ・ 会議を総務課系統で構成すると現場の様子がなかなか伝わらず、議論が出来な

い。管理的な発想になってしまい、事業の中でどういうふうにするかというのがなかなか出てこない。

- ・ 以前横浜市で、政権交代をきっかけに、市長を本部長とした行革体制に再編成した際、(メンバーを)総務課長以外にするとした。改革の経験があり、事業で何か達成させたことがある総務課長を除く課長級(40歳代半ばが中心)をピックアップしたところすごい議論になった。結果、一番の課題となったのが人事であり、どのように見直すかということで、人事評価など組織のあり方まで達した。
- ・ 網羅的にどのような課題があり、どう解決するかも必要だが、これにより行革が進むかというとは実はあまり進まないということがあった。
- ・ プロジェクト型は目標設定と期限が限られており、確実に実行するかどうかをチェックすることができる。行革もプロジェクト型で取り組むと、もっと重点的にとか期限を区切ってやるとかいうものが2~3つあるともう少しメリハリが効くかなと感じた。

(速水委員)

- ・ 42%の目標値どおり達成とあるが、知事は達成度合いを身を持って感じられているのか。

(鈴木知事)

- ・ 22取組には入り練りがあり全く予定通りではないが、評価制度や研修など大きいところは継続になっているところが多いので、スタートしてすぐ出来そうなものが出てきたのかなという感触である。

(速水委員)

- ・ 県民に伝わるのはまだだと思うが、そろそろ知事や部長が変化を感じてないと空回りしているのではないかチェックのしどころだと思う。

(鈴木知事)

- ・ 少しわかりにくいですが、税収の確保対策で個人住民税の徴収方法とか市町と連携した徴収方策などは、滞納が減るなど効果が出てきている。地味であるが頑張ってくれていて変化を感じている。

(速水委員)

- ・ 地味な成果も十分評価してほしい。派手な部分を作りがちで、本来地味なものの積み重ねが行政で大事なところなので、変化を感じられているのであれば、確実に評価をしていただければと思う。

(稲垣総務部長)

- ・ 元々徴収率が高いが、更に高めるため、インターネットの活用などに取り組んでいる。
- ・ 徴収率で問題となるのが個人県民税だが、企業に対して天引きをしていただくことが基本的なルールだが100%出来ていないので、市町と連携して、何とか特別徴収100%の網をかぶせようと進めている。

(小笹委員)

- ・ 企業経営的には、ファーストステップとしてテーマと取組を網羅的に挙げて、セカンドステップとして各取組の影響関係を考慮して立体的に編み上げていく。その中でより上位の戦略目標から遡った濃淡や重点取組を決めていく。そういう意味ではファーストステップは出来ているが、セカンドステップでもう少し立体的に進める必要があると思う。
- ・ 立体的に編み上げていく際のポイントは、より上位の目的を置いたところで、何を重点的にやっていくのかと、どの取組がトレードオフ、因果、相反する関係になるのかの見極めである。

(速水委員)

- ・ 少し動かし始めると影響がある程度分かってくるので、そこでトレードオフや因果関係など判断できると思う。

2 知事との意見交換

○田中総務課長、資料2(1組織運営の見直し)により説明

○梅村職員研修センター職員研修監、資料2(2三重県職員研修計画(案)の概要について)により説明

(小笹委員)

- ・ 3点の研修方針は素晴らしいと思う。個の向上とチームワーク、それらを結びつけるマネジメントと網羅的にテーマ設定されている。

(速水委員)

- ・ チームワークを重視すると、個が埋没する危険性が常にある。元々行政の中では個の持っている力は出しにくい仕組みである。本当に価値のある個の力を見出していくことが行政を特徴づけるのには大事だと思う。チームワークの中で個の力を活かし続ける意識をみんなが持っていないといけない。

(鈴木知事)

- ・ 個人が全てとなることにより、チャレンジを躊躇することが若干あるのではないかと感じている。それを2~3人の小さいセルで動くことでチャレンジしていけるようにできればとの思いがある。一方、速水委員のおっしゃるとおり個の埋没には十分注意しなければならない。

(南委員)

- ・ プロサッカーチームは資産管理をしっかり行っており、その中で、選手は資産として、毎年減価償却していくという考えがある。
- ・ あまりに首長の転換が早い(ブレが大きい)と下の職員がしらけてしまい、どうにもならないという空気が蔓延し、自己保身のため思考停止になり上の意見に従ってしまう。ある自治体で前首長の時は意思決定は早く重点化事業も積極的に進み

全体に活気があったが、首長が変わった途端、同じ職員がいるのにここまで違ってくるかというほどの劣化が始まった。トップがどうであれ自分の職域に対して責任を持って、仮に従わざるを得ないにしても、悪い意味での朝令暮改、思考停止に陥らないことが非常に大事である。人材育成全体としてはこのような形となるが、これからの課題として、262の組織論でいう上位2割のぶれない幹部候補を育てていくことを考えないといけない。

(渡辺委員)

- ・ 新しく設けられた課長補佐、班長、班長代理は、実質的にはどういう基準で選ぶのか。これも年齢であれば新設した意味が無いが。

(田中総務課長)

- ・ 班長は人事異動の中で総合的な判断により選ばれる。班長代理は所属職員が決まった段階で所属長が判断し人事当局に打診したうえで決定する。年功序列で決定するわけではない。

(喜多人事課長)

- ・ 課長、課長補佐、班長までは組織の中で職として設けられているので人事異動の中で決めていく。班長代理については、予め班にポストを設けているわけではないので、人事異動の結果により決めていくこととなる。

(鈴木知事)

- ・ 部局長研修を新たに設けるが、それについてどう思われるか、どのようなことをすればよいかアドバイスをいただきたい。

(小笹委員)

- ・ 企業の場合は、役員であろうが事業部長であろうが、研修を行っている。一つは事業部長が管轄している組織の診断。例えばモチベーション診断で組織のエネルギーや熱量のようなものを数値化し、それを持ち寄って、アドバイスや、課題解決などを議論する。そのときのファシリテーターはトップが行う。
- ・ 二つめは、人に対しての360度評価で、点数を持ち寄っての議論。上位役職者になればなるほど、自分のスタイルやパターンを変えたがらない。年齢と共に変わらない部分が、企業にとってネックとなったり、一部の社員のモチベーションを下げていたりする。「そこさえ変えてくれたら最高の上司なのに」ということが、360度無記名評価だったら言える。その集計結果を持ち寄って、一人一人が現状を認識し、相互にアドバイスをする。より成長、より高みに昇るための、強みの把握と弱みの克服に向けた今後の取組を決める。
- ・ 三つめは、戦略会議を合宿で行う。これはロングバージョンの討議で、様々な気づきを得たりすることができる。企業の場合は、ほぼこの3パターンに収れんされる。

(南委員)

- ・ 随分昔は、首長の話をして1時間くらい聴くというのがあったが、その後、基本方針を立て首長と個別に面談しながら目標設定をする機会が設けられ、中間の振り返り

をするなど、個別に行うことで相当に緊張感を持ったものとなった。また、この中で部局長の差がはっきりわかるようになった。

- ・ 部局長のレベルのバランスを取るためにも、部局長クラスの底上げをしなくては行けない。個別の部局だけでなく、全体が見えるよう、例えば財政状況の問題や様々な情勢も含めて、十分理解してもらう必要がある。幹部クラスになると、90%以上の仕事は議会对策になってしまう。どうしてもディフェンスになってしまい、情報もわかっていてもあえて出さない、極めて限られた中のやりとりを想定しながらの勉強会になる。つまり、上に行けば行くほど、視野が狭まるというのが、一つの法則だと思っている。

(渡辺委員)

- ・ 私が所属したある県の独立行政委員会でも、その県の OB で、関係法令を知らない委員がいて、その方は、その委員会の事務局長を現職のときにされた方で、よくその法令を知らずに勤まったなということがあった。そういう方に限って、事務局職員に対して強制や説教が長く、発想を最も変えるべき時に変えられない。やはりいくら偉くなった方でも研修は必要だと感じた。ただ残念なことに、そういう方ほど、自分は研修が必要だということに気付かないところがある。

(速水委員)

- ・ 中央官庁とのつきあいが長いのが、説明、報告、指令はきちんとできて議論できる人は少ない。対等の立場の議論というのは、立場が上がるにつれ次第に無くなってしまふ。説明・報告・指令で全て済んでしまい、真剣に議論する、根幹のところまで触れて議論をすることが無くなるのではないか。それが組織の老朽化に繋がるのではないか。

(植田副知事)

- ・ 議論というのは、想定問答を作る中で、いろんな場面を想定することはあるが、立ち入って本質論まで議論しているかどうかということはある。

(稲垣総務部長)

- ・ 自分がいろいろ話すより聴く方がいいのではないかというスタンスでいるが、ただ、タイトなスケジュールで回していく中で、こちらが言わないとなかなか進まない場合がある。自分が若い頃部長室に入るのもプレッシャーを感じた記憶があるので、もっと気をつけてレクや話し合いをしないと、本音の部分が出てこないのかなと思う。

(小笹委員)

- ・ 部局長クラスになると、その人を成長させる意味合いもあるが、企業では組織開発のようなイメージである。例えば、10 社子会社があり 10 社の社長がそれぞれ自社の個別最適の動きをとると、10 社全体の連結にとっては悪影響を及ぼす場合もある。つまり One for all ,All for one の関係なので、行政でも同じだと思う。そういう意味では、グループの長なり、知事の視点にみんなが立たないとたぶん議論にならない。それぞれが個別最適で利害を訴えたりするだけになってしまう。

- ・ 先ほどの個人のサーベイのデータや職場のデータとは別に、目線あわせ、視界あわせのために、トップの悩みをケーススタディにして、全体最適の視点に立つという形で個人ワークやグループワークをする。要は1～2日だけでも、自分の日頃の役割ではなく、もう一段上の目線になって、課題を見つめ直す。それでも、現場に戻れば、また個別最適になるので、継続して行わないといけないが。

(南委員)

- ・ 良い意味でも悪い意味でも、役所は議論しない。私もずいぶん役所にいたが、議論したことがない。議論するまでに時間がかかるので、時間も厳しいし早く職場に戻りたいという発想である。

(速水委員)

- ・ OB になってから議論すると同じ人間かと思うくらい、現職時はラインの中に埋没している。少なくとも辞めたときの雰囲気の中の十分の一でも現職の時に発揮してくれたら良かったのと思うが、そこを出し切れないのが、行政の難しいところだ。

(鈴木知事)

- ・ 立場に縛られてしまうし、立場に縛られないといけない部分もあると思うので、そういう意味では、さきほど小笹委員が言われた組織開発的な研修の方がより適しているかもしれない。大変、参考になった。

<最後に>

(小笹委員)

- ・ 企業の組織、人事、教育の領域に携わる立場から忌憚なく意見を言わせていただいた。いくつか助言させていただいたことや、今回の取組について、みなさんの力でしっかりと運営実行していただきたい。

(速水委員)

- ・ 私もここで勉強させていただいた。あえて言うなら今後民と官の役割分担が進むなかで、冷静に民と官のメリットデメリットを広い視点で判断するとともに、行政全体で、特に外から見えない組織について、外部からの視点で常に新鮮な発想を送り込めるような仕組みを作り込んでおかないと衰退していく。

(南委員)

- ・ 経営方針の中にプロジェクトという言葉が多く出てくるが、役所の場合プロジェクトの方針さえ立てれば資金面も人材面もついてくるという発想がある。プロジェクトの責任範囲やスケジュールをしっかりと管理しながら、特に資金面、人材面について柔軟に様々な方法を考えられるとプロジェクトは成功するのではないか。
- ・ 個別のことだが、市町村の公共施設の建て替え問題が佳境に入っている。財源も厳しくPFI等様々な形で民間資金を導入していかざるを得ないが、市町村では技術や知識に欠けるケースが多いので、この辺りのノウハウを、県の市町村に対する

支援に位置付けていただけるといいかと思う。

(渡辺委員)

- 一番発言したかった公務員の労働基本権の問題が議論できなかったのもので、この場で感想を申し上げたい。国会に法案を提出した翌日に解散が行われ廃案になったという扱いを受けたことを残念に思っている。
- 将来、協約締結権若しくは争議権を含めて労働基本権を問題にするには、公務員の身分保障をどうするのかは避けて通れないので、根本的な原理原則に立ち返った議論が必要ではないか。
- もっと地方から主体的主導的な議論がなされるべきではないか。政府の案に対して受け身ではなく、知事会など地方の側から、あるべき姿を先んじて提案、発信していくことを考えていただきたい。
- 選挙時の政策集に書かれている人件費削減など、メリハリの中でのハリの部分を今後一層力を込めていただいて政策実現していただきたい。

<知事閉会挨拶>

- 9回にわたりありがとうございました。最後の回においても貴重なご意見をいただいたのでしっかり取り組んでいきたい。行財政改革取組もファーストステップだと思っているので、いかに実現するのかということと、手法も当初の目的に照らして柔軟に考えながら、県民の皆さんのためになる行政改革を進めていきたい。
- 北川元知事以来行財政改革を続けてきて、大きな仕組みの改革には一定の進展をみており、(今回の取組は)ファインチューニング(微調整)したり、補完したりする分野が多いとは思いますが、そのような中で長期にわたり行政改革が県民のために実現されていく体制をしっかり作っていきたいと考えているので、今後ともご指導いただきたい。