

あいち行政改革推進フォーラム～行革を考える県民会議～結果

<三河会場>

- 日時：平成21年7月31日（金）午後1時30分～午後3時30分
- 場所：岡崎市図書館交流プラザ
- 参加者：62人
- テーマ：組織の効率性と創造力アップを考える
- 事例・意見発表

① 企業における創意工夫活動について

アイシン精機(株)TQM・PM推進室 室長 村山 輝道 氏

- 当社では、5年後のあるべき姿を描いて行動する「ビジョン経営」の考え方のもと、「品質向上」を経営の基本理念に掲げ、体質改善の手段としてTQM(Total Quality Management)を用いている。
TQMとは、経営目標を達成するために、会社のあらゆる業務に携わる人々がお互いに協力し合い、「QC(Quality Control)的な考え方」を基礎にして企業体質を改善していくマネジメント活動のことである。
- QC的な考え方とは、①企業の社会的責任を果たす考え方 ②お客様の立場に立った考え方 ③管理のサイクルを回しスパイラルアップしていく考え方(P-D-C-A) ④事実に基づく考え方(現地・現物・手法の活用)の4つの考え方である。
- 当社のQCサークル活動は45年もの歴史があり、個人の能力向上と自己実現をめざすとともに、人間性を尊重し、生きがいのある明るい職場をつくるものであり、その結果として「職場の体質改善」を図り「会社の発展」にも寄与している。
- QCサークル活動は、職場においてあらゆる仕事の質を向上させる5～10人程度のグループ活動であり、全員参加の自主活動である。各種研修会・発表会を始め、活動しやすい環境をつくることにより、昨年度、1,873サークルで15万件もの改善提案が提出された。
- QCサークル活動を通じて、結果として「経営理念、ビジョン、方針を基軸に行動する人」「やる気・やる技をもった人」「思いやりの心を持ち、喜び、感動する人」など、企業が求める人材の育成につながっているものと考えている。

② 政策形成手法について

(社)東三河地域研究センター 常務理事・主席研究員 戸田 敏行 氏

- これからの日本を考えると、経済の波と人口の大変革が確実にやってくるため、政策は非常に重要になる。
政策とは、「将来に対するひとつの約束」であり、別の組織や立場の人々が、将来に向けて信頼し合い、共に考え変えていくことである。今日、政策形成の必要性は高まっている。
- 県は国と市町村の間に立つコーディネーターとして、政策提案をすることで、国の変化や市町村の自立にインパクトを持つことができる。
- 政策を考えるには、空間と時間の2つの視点がある。

空間の視点から考えると、近隣県と連携する広域化や、県内市町村間の連携も重要となってくるため、広域行政を担う県の果たす役割は大きいと考える。県行政は縦割りであるが、専門性が非常に強く、ひとつの具体的なテーマに当たった時には、横断的な力を持つことができるため、内側からその力を引き出していかなければならない。

時間の視点で考えると、4年効果最大化という短期の考え方と長期効果最大化・30年マクロ構想の両者が必要である。30年とは一世代であり、経済の波が短くなくても安定のためには必要である。

- 政策形成に当たっては、TOP戦略と政策組織形成、個人政策スキルの3つで組織化を図る必要がある。個人の政策スキルが伸びてもそれを受け止める組織がなければ変革できないし、組織とTOP戦略の間に継続性を同伴しなければいけない。近年は、TOPと個人との間に組織を超えた「志の伝達」も非常に重要となっている。
- 個人の政策スキルには、①専門性の形成（個人棚卸しにより生涯スキルの育成）②問題発見能力（横断力・場(定点を持っている時の発見)）③志の形成（一次情報・現場における気付き）が必要である。
- 政策組織の形成には、①ナレッジマネジメント（情報を知識に変え、使える知恵に変えること。成功例の蓄積と特に失敗例の蓄積が重要）②横断的組織（オフオンサイトミーティング。特にオフサイトからオンサイトへの切替が重要。）③外部連携（県が大学・企業・地域住民と政策を共創して定期的に方向付けを実施）が必要である。

③ 愛知県行革大綱策定検討委員会委員コメント

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 研究開発第一部長 加藤 義人 氏

- 県職員が達成感を感じる時とは、県民に認められるような仕事のできた時や、新聞紙上など世論で注目を浴びる時、世間で重要視されている政策形成に携わった時ではないかという仮説をたてていたが、県職員へのアンケート調査では、職場の雰囲気最も重要な要素であるという結果が出た。この結果を改めて考えてみると、一致団結して与えられた職責をまっとうすることが現場の職員にとって大事なことではないかと推測される。
- アイシン精機(株)のTQM活動も、一丸となって共通の課題に取り組むため知恵を出し、工夫し合って実践するという意味では、仕事の質は全く違うが、根底的に欲している従業員の思いは県と同じではないかと感じた。
- 戸田氏が政策形成するためには問題発見能力が必要であると言われたが、これも、アイシン精機(株)のQCやTQM活動と共通するものであると思う。また、政策形成を組織的に図っていくためには、大学や民間やNPOなど県内の外部機関との連携も必要であり、共に政策をつくるだけでなく、実践段階でも連携が必要であると感じた。
- 愛知県ならではの使える外部連携が見えてくると、次の行革を策定するに当たって、愛知県らしさが出るのではないかと考える。
- 仕事の質を高めることは、目標設定や進捗管理が難しいが、これをやらなければこれからの行革の成果が上がらない。職員が一致団結して問

題解決に当たったり、外部をうまく使ったネットワーク型の問題解決の手法も必要ではないかと思う。また、わかりやすい端的なポイントを捉えて、組織をPRしていく力も必要である。

○ 会場との主な意見交換

- アイシン精機（株）で、年間15万件もの改善提案がでてくる理由を教えてください。

☞ 〔アイシン精機(株) 村山氏〕

当社はQCサークル活動に45年の歴史があり、先人の苦勞により今の改善提案の風土ができ上がってきている。

このため近時は、提案件数を増やすことよりも、提案の質を上げることに重点を置いているが、研修会で、どうすれば創意工夫が出やすいかなどの仕掛けを行っている。

- アイシン精機（株）では、提案や審査が職員の負担になっていないか。

☞ 〔アイシン精機(株) 村山氏〕

提案の1次評価は直属の上司が行うので、大半は1次評価のみであり、詳しく提案用紙に書かせなくても、上司は何をやっていたかを見ているため、負担になってはいないと思う。

- こうした取組を行ったことがない白紙の状態から改善活動を実施させていくにはどうすればよいか。

☞ 〔アイシン精機(株) 村山氏〕

初めから成果を問うことはやめた方がよい。提案が活発になるには、現場の人達をやる気にさせ、一人ひとりの能力向上と明るい職場づくりを目指して、活動を実施する方が結果的によくなると思う。ノルマや成果を課すだけでは活動自体を継続することが苦しくなるため、自主性を尊重するよう心がけている。

- 職員定数の削減について詳しく聞きたい。社会では、非正規雇用の問題が大きくなっているが、今後行革の中で嘱託化を進めていくのか。

☞ 〔愛知県 加藤主幹〕

仕事の廃止や、正規職員の嘱託化などにより職員を減らしてきている。非正規雇用の問題については認識しており、それを含めて今後大綱の中で検討していきたいと思っている。

- 戸田氏の政策形成の話は、県の活性化に繋がると感じるものの、財政的な課題を解決するとは思えなかったが、いかがか。

☞ 〔(社)東三河地域研究センター 戸田氏〕

広域化することによって効率的に実施していくことができると考える。もちろん財政面の制限があるため、何でも進めるというわけにはいかないが、外部の知恵を活用することで、より効果的に実施できると考える。

<尾張会場>

- 日 時：平成21年8月7日（金）午後1時30分～午後3時30分
- 場 所：愛知県三の丸庁舎（名古屋市中区）
- 参加者：84人
- テーマ：民間との協働・市町村との関係を考える
- 事例・意見発表

① デンソーに見る企業の社会貢献活動について

(株)デンソー総務部企画2室 室長 川口 清司 氏

- 平成6年に「デンソーグループ企業行動宣言」を発表し、社会との共生を目指して事業活動を行うあらゆる地域で社会貢献活動に努めることを宣言。
さらに、「デンソーグループ社会貢献活動基本方針」を定め、「人づくり」「環境共生」を重点分野として、障がい者福祉、青少年育成、森林植樹などの様々な活動を展開している。
- 活動の推進にあたって、地域社会と連携し、双方向でコミュニケーションを図り、より良い活動に繋げていくことが重要と考えている。
- 厳しい経済情勢の中にあっても、適正なコストで社会からの期待に応え続けられる、持続可能な社会貢献活動が求められている。
会社主導の活動とともに、地域団体へのノウハウの伝承や、社員のボランティア活動に対する支援、ポイントシステムの導入など社員の主体的な活動を後押しする仕組みづくりも進めている。
- こうした取組を展開していくためには、考え方に賛同する他の企業や、団体（行政を含む）との協働も重要と考えている。
行政には、例えば、安心して連携できる有意な連携先に関する情報や、地域で困っている課題に関する情報、社員に安心して紹介できるボランティア活動に関する情報の提供、住民にも活動に参加してもらえるような周知・PRを担う機能や相談窓口等を考えてもらえるとありがたいと考えている。

② 市町村と県との役割について

春日井市副市長 本間 奈々 氏

- よく「三割自治」と言われ、財源の少なさなどが指摘されるが、国民生活に係わる行政サービスのほとんどが地方自治体で実施されている。
上水や下水、廃棄物処理、小中学校の運営、介護保険など、生活に身近な事務の多くを市町村で担っているのに対し、県は、河川管理など広域的な仕事に加え、生活保護で町村の区域を担うなど補完機能も担っている。
市町村は、人口や面積で見ても大小様々であるが、議会の必置や人事の運営など、地方自治制度は画一的、統一的である。
- 明治や昭和の大合併により市町村が約3,200に再編された。平成12年には地方分権一括法の施行により機関委任事務が廃止され、市町村・都道府県を通じて自治の範囲が拡大したが、一方では、合併によって市町村の体制整備が進むのに伴い、市町村への権限移譲が進んでいる。以前は国の出先機関的な役割が強かった都道府県の役割が、現在、見えに

くくなっていると感じている。

道州制の議論には、国づくりという積極的な意味合いの裏で、役割が見えにくくなっている都道府県をどうしていくのかという問題があるのではないか。

- 今後の基礎自治体のあり方について、地域でそれぞれ選択していくことになるが、特に過疎化が進む地域では都道府県による補完が必要。県は専門職を多く抱えている。専門職の確保が困難な小規模自治体を都道府県がいかに支えていくか。

また、県と市町村、あるいは市町村間での、広域連携、内部組織や行政機関等の共同設置などの仕組みも検討されている。新型インフルエンザが発生した際に、迅速に情報を収集する行政サービスの面で、保健所の設置については有効だと感じた。しかし、現実的には、中核市レベルにあたる人口 30 万人の春日井市においても、保健所設置に向けて保健師を単独で採用することは難しく、まして、行革を進める中で、一般職を削減してまで専門職を増やすことは難しい。県と市町村の双方で行政改革が進む中、例えば県の保健所との共同設置など、相互の連携協力が重要になってくる。

③ 愛知県行革大綱策定検討委員会委員コメント

名城大学都市情報学部 教授 昇 秀樹 氏

- 県の行政改革は、県庁の中だけでできる改革が限界に近づいている。今後は、県庁と、国・市町村との関係や、企業・NPO・町内会など県民との関係をどう考えるかに重点をおく必要がある。

デンソーのように社会貢献活動に熱心に取り組み、行政やNPO等とも手を組みたいと言ってくれる企業を探して手を組んだり、まだ関心がない企業等に呼びかけ、地域やNPOの活動と連携が進む環境をつくっていくといった方策が考えられる。

- 日本は他国と比較しても、地方自治体が大きな役割を担っている分権大国である。しかし、量的には地方、特に市町村で大きな役割を担っているものの、財源や権限などで国の関与が強いことが特徴となっている。

国から県、県から市町村というように、主権者である国民、住民に近いところで物事を決めることができるようにする地方分権の議論が進んでいる。このうち、県と市町村の関係では、できるかぎり多くの事務について、関連するものを一括のパッケージで市町村に担ってもらい、また、移譲にあたっては一括交付金などによる支援を行うといった仕組みが必要である。

- 市では権限移譲がある程度進んでいるが、町村ではあまり進んでいないといった「まだら模様」が生じ、非効率となっている。地方分権であるので強制はできないが、説得は必要。市町村民は、愛知県民でもある。全体にとってベストな状況を考えるという意識が重要である。

愛知県庁内の行革を進めていくのは当然だが、それだけではなく、県と市町村の総体としての効率性・有効性、行政と企業・NPO・町内会等との総体としての効率性・有効性を考えていく必要がある。

○ 会場との意見交換

- 経済不況は長引き、右肩上がりの時代はこないと考える。水需要も同様であり、木曾川導水路事業については時間をかけて考えていく必要がある。
- 県内には面積の小さい市町村が多くある。県は市町村合併をさらに強く推進すべきである。
- 市町村立の小中学校で敷地内禁煙を実施していない地域がある。県の教育委員会が強く指導すべきである。

☞ 〔愛知県 加藤主幹〕

一般論になるが、地域・住民に一番近いところの市町村の判断があり、法律に基づいて県から市町村に言えるものと、そうでないものがある。地方分権の中で県が市町村にどのように係わっていくか、考えていく必要がある。

- 愛知県は、難病患者であっても、後期高齢者医療制度の中で対応している全国で5つ残った団体の一つであり、いまだに見直しがされていないので、県の判断で見直しをしてもらいたい。
- フォーラムへの案内が郵送で届いた。往復はがきでの申込みにするなどの工夫もできたのではないか。ここにも無駄がある。しかも届いたのは直前であり、もっと早くできたのではないか。

☞ 〔愛知県 加藤主幹〕

申込を先着順で受け付け、会場の定員の範囲内で全員にご参加いただけるものと想定していたところ、新聞紙上の案内をご覧いただいた方から確認のお問合せをいただいたため、改めて案内をさせていただいた。申込多数で抽選することが想定されれば、往復ハガキによる申込をお願いしたかもしれないが、どちらの方法が合理的かを考え、今回はこの方法とさせていただいたもので、ご理解をいただきたい。

- 県の行財政改革の取組に関して行革効果額 3,524 億円や一般職職員定数の削減 3,421 人などの説明があったが、行革効果額は6年、職員定数は10年間での成果であり、大したことはない。民間では3年でやっている。退職者による減員に対して採用を抑えただけで、自ら努力して減らしたのではないのではないかと。適切な説明が必要である。

☞ 〔愛知県 加藤主幹〕

仕事のやり方の改善や、事務事業の見直し、組織の見直しによる合理化などで、職員定数の削減に取り組んでいる。資料の紙面上、十分な説明ができなかったもので、ご理解いただきたい。

- そもそも行政改革は必要なのか。更なる行革の必要性として説明があった、社会経済情勢の変化や地方分権改革の進展については外的な要因であり、県民の信頼回復については自らの責任ではないか。何のために改革するのか、民間企業のように改革に対して発露するものが見えない。

☞ 〔昇コメンテーター〕

愛知県だけでなく、日本社会全体が右肩下がり人口減少が進み、2100年には、現在の約1/3の4000万人強になると推定されている。すべての年齢層が均等に減少するのではなく、2014年には、65歳以上が総人口の1/4以上を占める超高齢社会に世界で初めて突入する。

さらに、その先を見通せば、このような変化は地方圏よりもむしろ、三大都市圏に深刻な影響を及ぼす。現在は、地方圏に比べて生産年齢人口が多い三大都市圏は、将来、変化が急速に進むことになるからである。

国・県・市町村を通じて年金や介護などの財政負担が急激に増大するのに対し、税収を支える生産年齢人口の割合は減少し、このまま何もしなければ日本全国が夕張市と同じ状況になる。

また、世界で最悪の総額816兆円の国債・地方債を抱えている。人口が右肩下がりの状況の中では一人当たりの額が増大していくため、できるだけ早く返していかなければならない。日本の財政運営を誤れば、ハイパーインフレの危険性もゼロではない。景気対策も必要であるが、日本経済の行方と財政の持続可能性のバランスを考えないといけない。

こうしたことから、国・県・市町村を通じて、これまで以上の徹底した行財政改革が不可欠であると理解してほしい。さらに将来に残すツケをできるだけ少なくするため、県民の皆さんや企業の協力が必要であり、国・県・市町村の関係も含めて、パートナーシップ・協働のもとで困難な問題を解決していかなければいけない。

なお、この問題は既に判っていることで、現行の行革大綱にも記されているが、近時の急激な経済情勢の変化などにより、その必要性がますます大きくなっているということ。

- 河川管理の例など、国・県・市町村で二重行政、三重行政になっている例が多く、窓口でたらい回しされるなど、一つの窓口で解決しない。これらを見直すだけでもかなりの行革になると思う。

<参加者アンケート結果（両会場合計）>

（回答者数 121 人／参加者 146 人 回収率 82.9%）

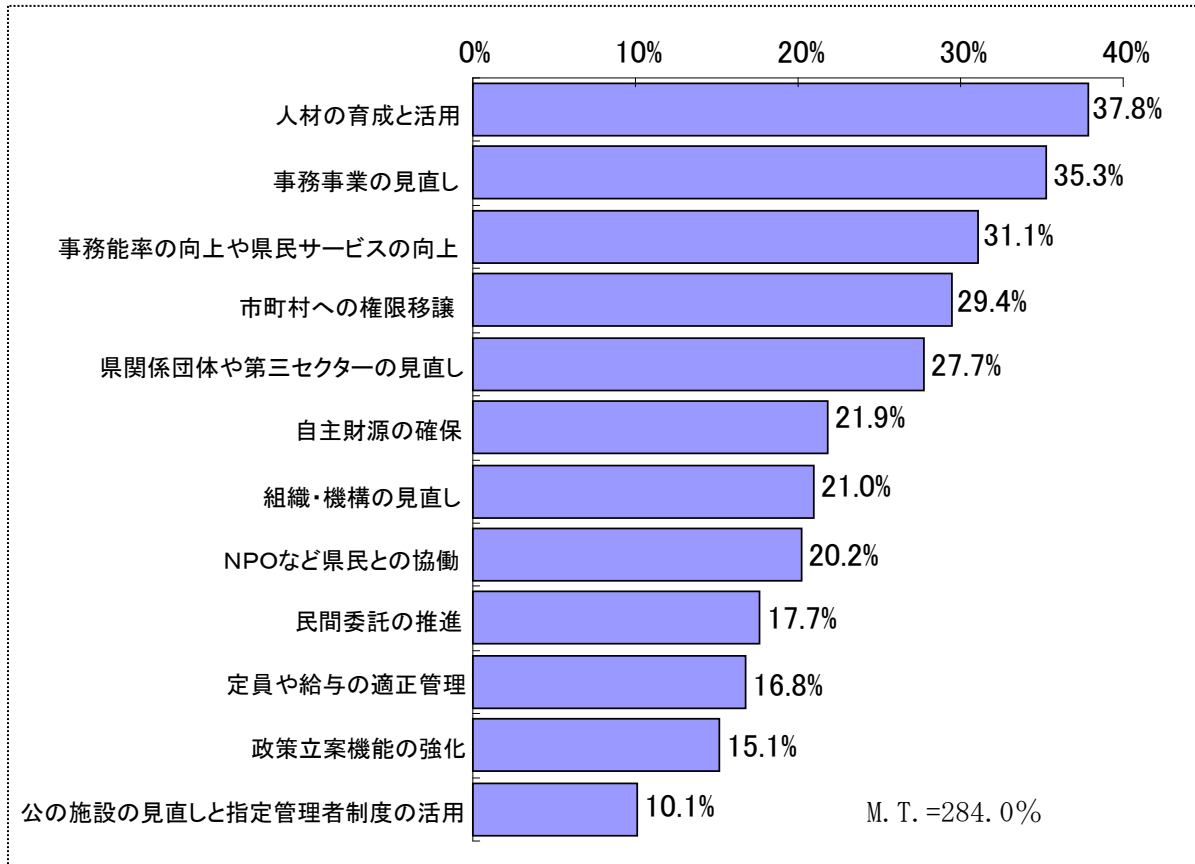
【県の行政改革の取組状況】

・よく努力している	18.2%	}—	努力している	71.1%
・まあまあ努力している	52.9%			
・もう少し努力すべきである	20.7%	}—	努力すべきである	26.5%
・もっと努力すべきである	5.8%			

【行政サービスへの影響】

- ・次世代に負担を先送りしないためにも、徹底した行財政改革を行うべきであり、そのために県の行政サービスがある程度低下することはやむを得ない ……24.0%
- ・行政経費削減などの効果が期待できれば、たとえ県の行政サービスが一時的に低下することになっても、行財政改革を進めるべきである ……31.4%
- ・現在の県の行政サービスが低下しない範囲で、行財政改革を行うべきである ……36.4%
- ・県の行政サービスが低下するくらいなら、当面財政が悪化しても、行財政改革は行わないほうがよい …… 1.7%

【行財政改革で重点を置くべき取組事項】



【県の行政改革への意見・提案】

<三河会場>

- ・これからの行革の最重点は「職員の仕事の質を高めること」である。
- ・今後の行革は、これまでの役所的な風土を変えていくことが必要だと思う。
- ・行政改革を進めても行政サービスの質を落とさないことを念頭に置いて取り組むべきではないか。
- ・人員やお金の削減ではなく、必要なサービスを選別し、現在からの効果の向上などを指標としてもらいたい。
- ・行政改革の目的は県民生活の向上のためであるが、行政事務を廻している職員が、やりがいのあると思える仕事とならなければならないと思う。人員ばかり削減して、職員が健康を害しているようではだめ。業務量と人員のバランスをとったうえで改革を進めるべきではないか。
- ・人員や予算削減の行革は古い。職員の職場・業務内容のクオリティ向上を望む。
- ・職員定数の削減ありきで事務事業の見直しをせずに行政改革はあり得ない。
- ・間接部門（内部管理部門）をなるべくスリム化していく時期だと思う。

<尾張会場>

- ・県民に負担を強いる行革だけでなく、夢を与える行革をやってほしい。
- ・職員の一人一人の仕事に対する考え方、仕事の進め方を変えることが大切（コスト意識）だと思う。
- ・県関係団体の行政改革の取組状況も公表すべき。安易な民間委託の推進は不安（県民サービスの低下）。
- ・県政全般への意見を出す場、よりオープンに話し合う場が必要ではないか。
- ・愛知県の行政改革の取組というりっぱなデータがあるのならどうしたらいいかはおのずと見えてくるはず。
- ・愛知県方式でよいから「県行政の役割と守備範囲」を明確にした後に、具体的な改革に取り組むべきではないかと思う。
- ・県という団体そのものの意義が問われていることを真摯に考えてもらいたい。
- ・道州制議論をリードしてきたのは愛知県のはず。前面に立って議論してほしい。
- ・行政体力の乏しい町村でも良い行政（住民参加など）を行っているところもあるので、メニューを示して県の支援を受けるようなシステムを構築できないかと考える。
- ・権限移譲を推進するには、今後も市町村合併を進め規模を拡大させるべきだと思う。ある程度強制的に合併をさせてもよいのでは。