

第2回愛知県行革大綱策定検討委員会 会議録

日 時：平成21年10月5日（月） 午前10時から午前11時45分まで

場 所：愛知県自治センター 4階 大会議室

出席者：赤崎委員、犬塚委員、入谷委員、加藤委員、柴田委員、竹内委員、昇委員、平野委員（座長）、三島委員、山谷委員、米川委員

事務局：総務部長、人事担当局長、総務部次長、総務課長、財政課長、人事課長、総務課、人事課、財政課

1 開 会

2 総務部長あいさつ

皆さん、おはようございます。

第2回の愛知県行革大綱策定検討委員会の開会に当たりまして、一言、御挨拶を申し上げます。

平野座長さん始め委員の皆様方におかれましては、日頃から本県行政の推進に格別の御理解と御支援を賜っておりまして、誠にありがとうございます。

また、本日は、大変お忙しい中、こうして御出席をいただきまして、重ねてお礼申し上げます。

さて、去る6月12日に開催をいたしました検討委員会では、委員の皆様方から、大変貴重な御意見や御指摘をいただきました。

そのような御意見を踏まえながら、その後、昇小委員長さんのもとで専門小委員会を3回にわたって開催をいただきまして、愛知県が今後取り組むべき行革大綱の基本的な考え方でありますとか、主要取組事項につきまして、いろいろと専門的なお立場から検討を重ねていただいたところでございます。

現在、会期中であります9月定例県議会におきましても、自民党及び公明党から、新たな行革大綱における取組の方向や視点について、代表質問があったところでございます。

これに対しまして、知事からは、専門小委員会での御検討を踏まえながら、新たな行革大綱においてはまず、「量の改革」と「質の改革」を同時に進めていくこと、また、県だけではなく地域全体としての効果・効率を高めていくという視点を新たに取り入れていくことなど、答弁をさせていただいたところでございます。

本日は、そのような専門小委員会における検討の成果を「新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ（案）」として提出いたしまして、委員の皆様にご審議をいただく運びと相成りました。

昇小委員長さん始め、専門小委員会委員の皆様方のひとかたならぬ御尽力に深く感謝を申し上げます。それとともに、委員の皆様方におかれましては、是非とも忌憚のない御意見をいただきますよう、お願い申し上げます。

折しも今、議会では、知事から、財政中期試算、これによる来年度の収支不足は2,500億円をさらに拡大する懸念もある、そういう認識を表明いたしましたところでございます。

この収支不足につきましては、歳入・歳出、両面から取組をいたしまして対応していくものとしておりますが、こうした財政状況が一層厳しさを加える状況のもと、私どもといたしましては、新たな行革大綱に課せられた使命、これは大変重大であると、身の引き締まる思いでございます。

委員の皆様方におかれましては、新たな行革大綱が真に実りある改革へのしるべとなりますよう、改めてのお力添えを重ねてお願いし、簡単ではございますが、開会に当たっての御挨拶とさせていただきます。

どうぞよろしくお願いたします。

3 議 事

新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ（案）について

平野座長（独立行政法人大学評価・学位授与機構長、前名古屋大学総長）

皆さん、おはようございます。

お忙しいところ本会議に御出席いただきまして、ありがとうございます。

今、総務部長さんから御挨拶いただきましたように、この県の厳しい状況の中で、効果的な改革ができ、県民始め、近くから県に通う方もいるわけですので、この地域がより良い形で発展するように、是非皆さんに御提案いただいて、会をまとめていきたいと思っておりますが、これまで、昇小委員長始め、小委員会の方々には大変お世話になりました。

ちょうど第1回の会議の後に、中央の政権が代わりました。それを見ながら県として、是非、将来を見据えた改革の礎になればと思っておりますので、御議論をお願い申し上げます。

それでは、まず始めに事務局の説明を受けまして、その後、昇小委員長から専門小委員会での検討のポイントなどをコメントいただき、それに引き続きまして、皆様方から御意見をいただきたいと思いますと思っております。

事務局から資料について説明をお願いします。

《事務局から資料説明》

平野座長

それでは、昇小委員長から補足説明及びコメントをいただきたいと思います。
お願いします。

昇委員（専門小委員長）（名城大学都市情報学部教授）

第1回の委員会が終わりましてから、3回の小委員会を行いました。ただ、冒頭、座長からお話がありました政権交代の前に2回やりまして、政権交代の時には1回しかやっていません。

事務局には例えば、政権交代で愛知県政がどのような影響を受けるのか、それをこの行政改革にどのように盛り込むべきなのか、あるいは、場合によっては盛り込むべきではないのか、というような宿題もお願いしました。書いてある部分もありますし、まだ、1回しか機会がありませんでしたので、必ずしも十分に入っていない部分もありますが、そういう宿題の途中の部分もあるということ踏まえてお聞きいただければと思います。

前回の行政改革にも関わったんですけれども、前回の改革の時と、同じ環境と違う環境とがあるわけですが、大きく分けて三つあって、一つは同じで、二つは違うと思うんです。

これを大胆に、長期・中期・短期に分けてしまいますと、長期には、人口減少社会ですね。これも大きく言うと二つに分かれて、量的には急速に人口減少して行って、質的にはものすごい勢いで高齢化が進んでいくということ。それに愛知県の行財政がどのように対応するのか、どのように対処すれば持続可能な行財政を作れるのかというのが、前回も、前々回も持っている問題意識です。ただ、違いは、前は、まだ団塊の世代、人口で3割より多くの方々が、まだ現役世代だったんですね。それがもう2009年には60、61、62となり、少なくとも第一の職場はだいたい退職していて、65歳がもう目前に迫っている。この計画期間中に団塊の世代は65歳以上に入っていく。

だから、意識はしていたけれども、その問題が直前の課題となり、それにどう対応すればよいのかというのが一つ目の長期の課題です。

それから、二つ目は、これは、想定していなかったんですけれども、リーマンショック等によって、世界の経済構造が大きく変わろうとしている。そういう中で愛知県の産業構造であるとか、それが下部構造としてあって、上部構造の財政構造であるとか、あるいは県民の生活内容であるとか、リーマンショックに伴う大きな経済産業構造の変化に愛知県がどのように対応して、県民の生活をどうするのか、この点について

ては、特に竹内先生から、リーマンショックによってセーフティネットが、制度としてはあるのだけれども、実質的には機能していないところがあるのではないか。もう一度セーフティネットのあり方というのを、制度があるからということだけではなくて、実質的に機能するような枠組みを、全部行政がやるとは限りませんが、行政がやる部分、あるいは企業にやってもらう部分、NPO、町内会でやってもらう部分を合わせたセーフティネットのもう一度の見直しが必要でないかというのが、中期的なリーマンショックに伴う対応です。

それから、短期的と言ってよいのかどうか、人口減少とかリーマンショックとかに比べると短期的と言っていいと思いますけれども、これは座長が言われた、政権交代ですね。自民党政権から民主党を中心とする連立政権に代わった。これは宿題の中でも申し上げたんですけれども、かなり大きな変化でして、「世界観」がかなり違うんです。

民主党は個人をすごく大事にする価値観です。それとの対比でいうと、自民党は、保守の政党ですので、個人はもちろん大事だけれども、家庭とか地域社会、町内会、そういうものを大事にする。それに対して、民主党というのは、違いを引き立たせるためにわざとデフォルメして言いますと、例えばリベラルな方から言わせると、家なんて言うのは、女性を家につなぎ止める封建的な制度だ、あるいは、町内会というのは世帯単位でものごとを決めるところがおかしいと言っている。

世帯の中で、代表は旦那さんがいつもやって、奥さんの意見や、子どもの意見は入らない。だから、名古屋市で今問題になっていますよね。区政協力委員ではなくて、地域委員会。地域で投票して、地域委員会でものごとを決めるといいます。これは、まさに個人なんですよね。奥さんも1票あって、子どもさんも1票あって。ところが、これまでの区政協力委員、他の市町村でいうと町内会ですよね。区政協力委員というのは、世帯単位の考え方なんです。そうすると事実上、旦那さんが出て行く。それは、デフォルメして、わかりやすく言いますと、世帯単位というのは、女性を家に押し込めるための、女性の自立を妨げる封建的な制度なんだ。そうではなくて、個人をベースに、だから、奥さんも1票持つし、娘さんも1票持つし、旦那さんも1票という地域委員会に変えるんだ。これは別に、日本だけでなく、リベラルな政党はどこでもそういうことを言っているわけです。現に、欧米でもそういうふうになっています。

何を社会の構成要素とするかという時に、リベラルな民主党政権では個人をベースに考えるんですね。それに対して、保守の政権は伝統が大事ですから、伝統的な家庭とか地域社会とかを大事にしているんですね。だから、例えば、NPOというのは、歴代民主党がずっと熱心なんです。個人が自発的に入りますから。町内会というのは、そこに住んでいると入らなければいけないわけですよね。そうすると個人の自発的意思が伴うものでないから、どちらかというところ。どちらが正しくて、どちらが間違っているという話ではなくて、世界の見方として二つあるんですね。世界的に。そこで、日本でコンサバティブな保守的な政権から、リベラルな個人を重視する政権へと代わった。だから、扶養控除を廃止するんですよ。あるいは、例えば農家の戸別所得補償やりますよね。民主党は農協を通さないんですよ。民主党の自民党に対する批判で言うと、農協なんて通すから、全部、国・県・市町村から農協を通して農家にお

金が動くわけですから、そこでお金で世話になってるから天下りを受け入れるわけですよ。あるいは、選挙となると、保守党の自民党の先生方を応援するんですよ。

アイアントライアングル、鉄の三角形と言うんですけれども、こういう腐敗汚職の構造を持つから、団体を通さないのだと。だから、直接児童手当も家庭へ渡しますよね。あるいは、農家の戸別所得補償もそうですよね。

だから、逆に言うと農協は大変なんですよ。お金こないんですよ。だから、人件費も事務費の中で2%、3%取ってるんですけれども、農協はリストラしないと大変だと思いますよ。例えば、日本体育協会も、建設業協会も、だから、そういうことが起こったわけです。少なくとも中央政府のレベルで。

その上、地方自治ですから、国はそうであっても、国はリベラルな考え方で政策をやっていくとしても、愛知県は場合によっては、これまでどおり、コンサバティブな政策もあり得るんですけど、ただ、日本は、英米型と違って、国・県・市町村の仕事が非常に密接に絡んでいる仕組みなんです。

国の政権が代わって、基本的な価値観が違って、そういう価値観の下に政策が組まれた時に、どこまで、これまでの考え方でやっていけるのか。これは、5年後に考えればいい話ではなくて、来年度予算で考えなければいけない。来年度予算、愛知県は農協にお金を流すのか、流さないのか。

民主党が流さないわけですよ。ということが来年度予算で明らかになるわけですよ。かなり「世界観」が違いますから、別にどっちが正しくて、どっちが間違っているではないんですけれども、「世界観」が違いますので、一体どういう価値観の下で、愛知県の社会というものを、あるいは、県民生活というものを、産業というものを考えていくのか、ということを考えていただかないと。これはかなり大きな変化ですよということを申し上げて、宿題に出して、少し入って、まだ十分入っていない部分もありますけれども。

要はですね、長期の人口構造の変化、中期のリーマンショックの変化、短期の政権交代、本当にそれぞれが、50年100年、数百年に1回あるかないかと、非常に大きな変化が、21世紀になって立て続けに起こっているわけですよ。21世紀となって、少なくとも今は、非常に大きな大転換期にきている。その時に、社会のあり様、その中で、行政が果たすべきあり様は、小手先ではなくて、かなり根本の価値観、哲学のところまで踏み込んで、こういう激変の中で、一体、愛知県の社会の中で行政は、どういう価値観で、どういう風に社会を再構成していくか。これは、量的に、行政改革で赤字だから大変ですねと、それはそれで大変なんですけれども、それと合わせて、それ以上に社会の組み立て方の基本哲学のところですから、これは、愛知県が一旦決断をしたとすれば、そのことの意味を県民の方にわかっていただいて、県民と一緒にそういう社会づくりを目指すということをやらなければならないと。たまたまですけれども、こういう長期・中期・短期の非常に大きな変化があつて、その中で、愛知県の社会を、あるいは、愛知県の行政をどうやって作っていくか、それに対するいくつかの回答みたいなものも出てまして、少しだけ簡単にお話しして終わりたいと思います。

一つはですね、これまで、ずっと「行革疲れ」と言われるくらい、何十年も、20年くらい行政改革をやり続けていますけれども、定数なんかはかなり減らしてきていますけれども、これは、1回目の委員会で知事さんもおっしゃっていましたが、例えば、職員定数を減らすというようなことは、そろそろ限界にきているのかもしれない。正直言って、私も何となくそうなのかなとは思っていますけれども。それが、誰にもわかるような形の指標がないのかとお願いしているんですけれども、いろいろ分かりやすい図表など作っていただいて、かなり進歩したと思うんですけれども、まだ、必ずしも県民の方に十分説得力があるものにはなっていないので、できるかできないかわかりませんが、また引き続きお願いするとしてですね。

そこで、今度打ち出している一つの大きな方策はですね、これまでも、考えていなかったわけではなく、多少は考えていたのですけれども、あまりメリットとして考えていなかったのは、県だけの効率性ということを考えるのではなくて、市町村とか、県民とか、企業とか、全体を含めた形での、県民の生活、幸せにとっての効率性ということ、いろいろ考えてみようじゃないかと。そういった時に経済学の分野で最近、規模の効率性だけではなくて、範囲の効率性ということがでていますが、そういうことを含めて、県と市町村との役割分担を範囲の効率性で考えると、少し事務分担のあり方も違ってきて、結果として、少ない資源で良いサービスが提供できることがあるかもしれません。いずれにしても、県の中だけではなくて、市町村、県民、NPO、企業等々、多様な主体の中で、連結して最少の費用で最大のサービスが提供できるような仕組みはどうだろう。

もう一点は、先程の説明にもありましたけれども、「身の丈に合った行政」という言葉が、これが一つの答え方です。

民主党政権は、どうしても、マニフェストを見ても、実際の政策を見ても、ややリベラルな政権なんですけれども、どこの国でもそうなんですけれども、「大きな政府」志向型になるんですね。日本で言えば、小泉内閣は、「小さな政府」志向であったのが、麻生内閣は「中ぐらいの政府」志向となって、今度の政権交代で、民主党ははっきり言っていませんけれども、マニフェストを見る限りは「大きな政府」志向になっています。そのことに対して、愛知県庁はどうするんですか。やっぱり、中央政府に合わせて、「大きい政府」志向とするんですか。それとも小泉内閣のような「小さな政府」志向でいくのですか、そこで出てきたのが、「身の丈に合った行政」という答えです。

多分、「中ぐらいの政府」ということだろうと思います。これは愛知県だけではなくて、今度のリーマンショックで、国の予算規模は非常に大きくなりました。国債を発行して。だけど、県・市町村の予算はそれほどでもないんです。

完全に国の予算規模の方が、地方自治体の全部を合わせた予算規模よりかなり大きくなりました。リーマンショックのような大きな景気変動は、中央政府で対応するのが基本だろうという考え方で、もちろん地方自治体でやるべきこともありますけれども、主として中央政府でやるべきだろうという、国・県・市町村全体のお金の流れはそうなっています。

愛知県もそれを踏まえて、「身の丈に合った行政」をやっていく。もちろんセーフティネットもきちんとやっていくと。セーフティネットも県だけでやるんじゃないくて、様々な資源を活用しながら、「身の丈に合った行政」の中で、セーフティネットをやっていくと、こういう考え方でいこうと。

いろいろな委託の問題、指定管理者制度の問題、先程も説明がありましたけれども、これもデフォルメして言いますけれども、小泉内閣の時は、とにかく「小さな政府」を求めるから、官から民へ、民にできることは民に任せろというニュアンスでやってきたんですけれども、実際にやってみて、いいことも悪いこともみえてきて、もう少し中身を丁寧に見ていって、政府がやった方がいいものは政府がやるし、あるいは、民でやってもらう時でも、その契約内容その他によってきめ細やかなセーフティネットがちゃんと張られるようにする。それから、責任はきちんと自治体の側にあるんですよということを、今度のレポートに書いていただいていますので、その点は、小泉構造改革を否定する意見ではありませんけれども、小泉構造改革の中で少し問題のあった部分を少し修正して、手当てしてやっていくというようなことでやってきている。

なかなか、大きな三つの変化ですので、そんな一朝一夕ではできませんけれども、基本的には人口が減って、高齢者が増えてくるといふ大きな変化の中で、持続可能な行財政運営をどうしていったらいいのか。それから、リーマンショックという、「100年に一度」という言葉が使われますけれども、そういう危機の中で、どういう経済産業構造を作り、どういう財政を目指すことになり、その中で、どうやってほころびが見えているセーフティネットを何とか張れるのか。

それから、直近の変化でしたけれども、民主党政権に代わったことに伴って、かなり世界観が違いますので、その中で愛知県はどういう世界観で、県民生活を守っていくのか、あるいは21世紀型社会を創っていくのかということ、少し出ている部分と、まだ必ずしも十分出していない部分と両方ありますけれども。とりあえず、3回の小委員会ですれやこれや、基本的に委員の方からは、どうなるのと問題点を突きつけて答えを事務局に求めるという状況で、事務局はしんどかったと思いますけれども、まだまだこれからもやってもらうつもりなんですけれども、そういう形で進めさせていただいて、もちろん、100点満点はできませんけれども、今時点で考える、あるいは出ているアイデアを組み合わせ、実現可能な、身の丈に合った愛知県なりの行政というものが具体的にどういうことなのかということを探求していきたいと思いません。以上です。

平野座長

どうもありがとうございました。背景のところを含めて御説明をしていただきました。

小委員会の方々も、中で大変な御苦勞をし、また、提案を加えていただいていると思いますが、その委員の方々から、御意見があったら改めていただきたいと思いませんし、加えて、委員でなかった方々は、新鮮な気持ちで見られていると思しますので、特に御意見をいただきたいと思いません。

御自由におっしゃっていただいて、議論ができればと思っておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

山谷委員（同志社大学大学院総合政策科学研究科教授）

いろいろ節約とか、人を削るとか、議論が出ておまして、先程昇先生からも御紹介がありました知事さんの言葉で、人員削減は限界にきているのではないかと。

そういうこともございますが、視点を少し変えると、前回の行革の時と見方がやはり変わってくる可能性があると思います。

それで視点を変えて見てみると、まだまだかなり無駄があるかもしれないというところが感じられまして。特に、行政評価の委員をさせていただいておりますので、そちらから見ていきますと、皆さん、県の職員の方も、あるいは愛知県民の方も、それが常識だと思って、そのまま予算をつけていたり、あるいは事業を続けていらつやると。しかし、部外者の目から見ると、はたしてそれがそんなに必要なのかというところが、まだまだあるように感じるところであります。

その意味で言いますと、行政評価、せつかくやっておりますし、この中間報告の中でも、事務事業の見直しをもう少し一生懸命やると書かれておりますので、視点を少しバージョンアップといいますか、今風に、昇先生の今の御説明にもありましたとおり、少し変えてみていただいて、まだ切り込む余地があるのではないかとこのところを御検討いただければと思います。以上です。

平野座長

ありがとうございます。

どこの組織も従来を引きずったりして、どうしてもそう思い込んでやっている部分もないわけではないので、非常によくわかります。

例えば、そういうところをどこが見直して、どうすればよろしいと思いますか。大変言いにくいのですが、中の方々だけではやはり気がつかない、あるいはいろいろな意味のしがらみがあって、決断していくのは難しいと思いますが、特別な委員会を作って、例えば市町村へ全て分権をするということも、何らかの仕分けをするところがあるかと思うんですが、それについてはいかがでしょう。県にも、そのようなところはありますので、忌憚のない御提言をお願いします。

山谷委員

全く必要ございません。行政評価委員会の毎年出ています報告書を御覧いただければ、ある程度推測はつこうかと思えます。

愛知県のことで申し上げますと、いささか問題がありますので、他の都道府県の例で申しますと、例えば、50万円の補助金を出すために、1年間かなり手間をかけて

やっているような話とか、あるいは、昭和の30年代、40年代に造った施設が今でも存続していて、人件費や施設の修復とか、コストをかけてやっていたりするんですけど、はたしてそれが必要なかどうか。今の例は国の話であります、案外そういうものが行政評価の委員会の中にもでてきていますし、毎年事務事業評価をやられていますので、その中に宝の山のように埋もれている可能性がございまして、そこと行革を連動させていくというのが非常に効率的だというふうに考えています。

平野座長

わかりました。

行政評価等のデータなどの折角出されているレポートをいかに取り上げるかが重要であることがよくわかりました。私ばかり話していてもいけませんけれども、実はどこでも同じような段階にあって、どのようにそれを具体的に一步を踏み出すかということが課題だろうかと思います。

私、この行革の座長を依頼された時も、まずそれを思いました。レポートを出してそこをどうやって具体にするのか、それがないと非常につらいですね、という話を正直申し上げました。無理矢理であろうが仕掛けが要ると思います。

例えば、国会の人数等々も含めて、あれだけ要らないのではないかと言いながら、自分たちでは絶対に決められない。あまり、強引にしてもいけません、どこかでそれをかなり動かさないと難しい状況ではないかと思ひますし、今の県、地方の状況も同様であると思っております。それは大学でも同じことでもあります。

どなたか、そのほかいかがでしょうか。

赤崎委員（株式会社エイ・ワークス代表取締役）

今の山谷先生の御意見、私もまだまだきつと無駄があるんじゃないかと思うので、そこはきちんと突き詰めていただきたいということと、やはり官の論理と民の論理にはズレがあるのではないかということを感じています。

そういう意味で、今、一生懸命行政改革を進めていただいている県の職員の方たちの元々持っていらっしゃる感覚が、一般常識とは違うかもしれないという問題意識をお持ちいただきたい。今の経済情勢下では、民間事業者は非常に苦しんでいてシビアなコストカット策も取っているところなので、そういう民間的な感覚をきちんと取り入れた形で進めていただけたらいいなと思ひます。

逆に、無駄を切り捨てて詰めてばかりだと、心理的に苦しいので、何か明るい、プラスになる話題があるといいですよ。23 ページの「効果的・効率的な資産管理」の中に「未利用・低利用の県有財産について、…」という報告がありますが、確か県庁舎の自動販売機の話がこれに当たるかと思ひますので、この件を御説明いただいてもよろしいでしょうか。

平野座長

事務局のほうでよろしいでしょうか。自動販売機について。

島田総務部長

自動販売機の利用につきましては、どなたが使っても行政の一土地、庁舎の面積に応じた単価で決めていました。それにつきまして、入札でやろうということを取り入れたところ、立地によっては大変高い価格を入れる事業者が現われるということが判りましたので、県庁の西庁舎とかに自動販売機を入れましたところ、大変多額な、今、金額的な数字、正確なものは持ってまいりませんでした。びっくりするような、70 倍ぐらいだったですか、これまでよりも高い使用料を得ることができました。発想を変えまして、また、規制が外れていけば、そういう収入、これまで得られなかったものが得られるようになるということがありました。

通常、一つの財産について誰が使おうと一つの価格なんだという固定的なものではなくて、利用する人によっては非常に高いメリットがあるという場合については、それを広く公募して値段を決めて利用していただく。ですから、県のほうはそうすれば収入がたくさん得られる。そこに物を置こうという人については、置くだけの価値があるものを収められるということで導入いたしまして、今年度始めましたところ、実績が大変出ましたので、それを幅広く提供していきたいと思っております。

自販機は5百何十台かあるわけですし、それは立地によって値段は違うと思いますが、一番良い立地のところでは、金額は今調べて正確にお答えいたしますけれども、これまでより何十倍という収入があるということがありましたので、そのようなことがまたあちこちあるのではないかとということで、研究してまいりたいと思っております。

平野座長

ありがとうございます。課長さん、データなどがありますか。

平松総務課長

自動販売機については、これまで行政財産使用許可の使用料しか取っていなかったということですが、今年度4月からでございますが、県庁本庁舎と西庁舎の1階のロビーの2台を入札にいたしましたところ、3年間契約で約2千万円、1台当たり年額にすると340万円ぐらいの金額を、新たに自主財源として確保できたということです。

これは試行としてやりましたが、こういった入札可能なものが地方機関を含めて500台を超えてございますので、本庁ほどには高くないかもしれませんが、順次拡大してまいりたいと考えております。

赤崎委員

確か新聞にも載っていましたがね。自動販売機1台、年間で340万円というのはささやかなことであるとは思いますが、そういう視点で見直して、保有するものを活用して新しい収入源を作るのは、それはそれで重要なことだと思います。是非見直しをしていただいて、活用できるものはきちんと活用して収益を生むという発想を拓けて進めていただければいいなと思っております。

平野座長

ありがとうございました。そのほか、いかがでしょうか。

柴田委員（岡崎市長、愛知県市長会行政部会長）

今、「効果的・効率的な資産管理」という話がありましたけれども、行革をして、スリム化をして、無駄をなくして、県民サービスを向上させていくと。これは当然のことですから、しっかりやっていただかなければならないことですが、私どもの目に映るものといまして、今、各地域、各市町村にあります県の資産と申しますか、高校もそうでございますけれども、運動場だとか、あるいは先程の話にもありましたが、昭和30年か40年ぐらいにできた施設がたくさんあるのですが、予算がないから、と言って、全く手を入れずにずっと放置されてしまっているといった実態があるわけなんですよ。

汚い校舎だなと思うと県立高校なんです。それから運動場も全く手を入れてないものから、どんどん老朽化していってしまう。浸水でプールが壊れてもそのまま放置してあったというようなことが、要するにお金がないからということでそういう事実になっている。

第二青い鳥学園でもそうなんですよ。長く放ってある。本当に大事な障害者の施設なんです、それが各地に点在しているという、こういう実態をやはり行革の中で本当に県が抱えていけるのか、もちろん高校なんかは県が抱えるしかないんですが、他の施設等についてはできるだけ市町村に移譲して、あるいは無償でどんどん任せてしまうということ。それからできるものであれば民間に貸し付けて、民間の活力をしっかりと吸い上げていくということ。そういう中で改善、改革していかないと、このままずっとお金がないからと言っていたら、スラム化が愛知県の各地でおきてしまうと思います。

そのところは真剣に、ここにも「適正な処分や有効活用」、あるいは「資産を包括的・戦略的に管理する」と書いてありますから、ここはしっかり今からスピードを上げてやっていただきたいと思うんです。

勤労福祉会館というのがありますが、私ども（岡崎市）、今度、土地は無償貸与、建物は無償譲渡ということで市が受けまして、これを有効活用していこうとやっていますが、全県的にこういった施策を進めていただかないとスラム化してしまうので、

よろしくお願ひしたいと思ひます。

平野座長

ありがとうございました。大変重要な、長期的なものを含めた行革の御指摘だろうと思っております。

これはある意味、全体の予算の中にも入ってくるものだと思いますが、一般的に、今、御指摘があったように、公共の建物は建設後に定期的な改修がないとどうしてもスラム化をします。これは財政上の仕組で非常に難しいところがあるようですが、県がやる事業については県が責任をもって、変えるのは難しいということではなくて、改革をしていただければと思っております。

恐らくその一つは、建物を建てる場所は何とか努力して新築をするけれども、維持管理をする、あるいは償却、これについての対応がやはり、費用を長年に渡る財政基金として使えないというところがあって設定できないというのが、もう一つの大きなところだろうと思ひます。

これと同じことを国立大学で私も経験しました。ある建物を建てたので、それを有効活用して償却費を出し、補修をしなければいけないということではありますが、補修費、営繕費として単年度独自で付けなければいけないということになりますと、自分たちでお金を貯えながら次に、ということができない。すると、最後に建物が駄目になるのを待って、新たな建設をお願いするということになります。建設費用がないと、また先程御指摘のように、いつまでも予算が付かない。

恐らくこれは大変厳しい、難しい問題かもしれませんが、やはり効果的な資産管理ということからすると、非常に重要で、予算の管理面からしても大きな問題だろうと思ひますので、前向きに、もう来年度のところからでも予算を含めて政策として活かしていただければと期待します。多分これは皆さん同じように思っていることだと思ひますので、この中で謳っていただいて、謳うだけではなくて実施をするようにいけばと思ひます。

そのほか、いかがでしょうか。

加藤委員（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社研究開発第一部長）

冒頭に昇小委員長から、小委員会での議論の御紹介をいただきまして、私も参加していたものですから、若干そこに引き続いた意見なんですけれども、昇先生から「大きな政府」か「小さな政府」かという課題提起をいただきましたし、本日のところでは「リベラル」か「保守」かというお話もございました。

今できている中間とりまとめ（案）は、こういう言い方が良いかわかりませんが、大変品の良い作りになっていると思うので、従って、どちらを向いているのが、ともすれば判りにくいという状況かもしれないなと思ひて、改めて本日の資料を拝見しておりました。

「リベラル」か「保守」かというのは極めて価値観の話なので、どちらを向いていますというのなかなか明示的には出ないのではないかと思います、「大きな政府」か「小さな政府」か、どちらを志向しているかということと言うと、私はこの議論のプロセスにおいては「小さな政府」を基軸としながら、様々なチューニングをしていかなければならない、そういう路線でこの計画は今、作られようとしてつつあるところではないかと認識をしております。これは私が勝手に認識をしているのかもしれませんが、誤った点があれば多々御指摘をいただければと思いますが、私の認識観は実はそうであります。

それで、この計画のコンセプトが一番どこに出ているのかなと思いますと、8ページに「行政改革の目標」とありまして、ここに「新しい公」のイメージというのが出ています。これは県だけで全てをやっていくのではなくて、いろんな主体と関わりながらやっていきますというコンセプトが出されていて、その図の下には、県は「県が果たすべき役割と責任」は逃げずにしっかりとやっていくんだという考え方が記されています。これは基本的に前回の行革大綱を受け継いでいる考え方だと認識をすればよいのかなと思っています。ただ、既に様々な御指摘がありましたように前回と変わっている変化、あるいは反省すべき問題点などがあるので、そこはちゃんと対応していかなければならないけれども、方向感としてはこうだ、というところだと思います。

私が個人的に、「前」行革を引き継ぐ中で「今」行革でさらに何を色濃く出すかということなのかなと思って考えているのは、地域社会における県行政のイニシアティブをより強く発揮することなのではないかと思っています。それは県が、例えば市町村にお願いすべき仕事はお願いする。民間にお願いすべき仕事はお願いする。ただし、その見極めをものすごくしっかりやって何が何でも投げ込めばいいというものではないということと、お任せした後、しっかりとフォローアップをして県民の満足度の向上に繋がっているかということを見つけてチェックしていく、そういうことが随所に書かれているので、これをトータルで言うと、地域社会における県行政というか、広域自治のイニシアティブをより発揮していかなければいけない時代だと認識し、県はそれをしっかりとやっていきますと高らかに言おうとされているのではないかと思います。

そのためには、既に御指摘がありました不断の見直しによってさらなる無駄はないかという観点も取り込まれるというお話ですし、適材適所をどうやってやるかということがすごく重要になっていく。また同時に、スリムではあるけれども生産性をさらに高めていくということがすごく重要だというふうにも位置づけられていると思いますので、それらの意味において県の役割をさらに発揮しながら、地域社会で県がイニシアティブをとって、いかにスリムで生産性のある行政を展開していくか。結果、県民の満足向上を得ていくかというコンセプトで、最終的には様々な施策に繋がっていく。そういう読み方をすべきものなのかなと、今感じております。

それで、私の今申し上げた勝手な解釈が、これまでの議論とか今の事務局内での御議論と、もしそんなに大差がないということであれば、8ページのこの図はどのようなかなと思って実は拝見をしております、県は、国や市町村、NPO、企業のワン・

オブ・ゼムに見えるのですが、「新しい公共」を取り囲むというか、手を繋ぐワン・オブ・ゼムに見えますけれども、もっとイニシアティブを発揮するような位置付けをこの行革案は志向しているのではないかなと思っているものですから、ややその意味では違和感とまではいかないのですが、工夫の余地はあるのかなと思って見ておりました。

それからそういう中で、いかに仕事の生産性を高めていくかということに取り組むんだというお話が随所に出てくるわけですが、生産性を高めた時にそれが何になって現れるべきかということは、様々な評価指標があらうかと思いますが、その中の一つには「速度」というものがあるのではないかなと思っています。確かに成熟社会に向かって突入していくわけですが、成熟社会というのはゆっくりな社会になるのだろうかと考えがちですが、実は価値観の多少の変化にもきめ細かく対応してあげなくてはいけない時代なのではないかなという気がしております。生産性を上げた結果、県民ニーズの微妙な変化にも対応できるという機動力と言いますか、即応性をもったマネジメントをしていくことが必要かなと感じながら、現在議論に参加させていただいている、そんなところでございます。

平野座長

ありがとうございます。実は私もこの資料を見て、8 ページ目について、「えっ」と思いました。これ以上は、今の御意見で聞いていただいたとおりであります。

どうぞそのほか、いかがでしょうか。

犬塚委員（特定非営利活動法人キャリアデザインフォーラム代表理事）

今の加藤委員のお話と関わる場所が多いので、引き続き発言をさせていただきます。

ちょうど8 ページのところ「広域自治体としての県が果たすべき役割と責任」という言葉が出ています。この書類を読んでいて私が一番気になりましたのは、県が果たすべき現代的、今日的な役割とは一体何なんだろうというところが、所々に散りばめられているんだけど明確に見えてこないというところが少し気に懸かりました。先般も、いろいろ法律などでも決められている部分があるというお話も伺いましたけれども、先程の昇先生からの「世界観」というお話を踏まえると、「世界観」を愛知県がどう描くのかということと、その「世界観」に基づいて愛知県は法律で決められた範囲内でどのような機能を果たすのかということ、もう少し明確に判るように加えてもよろしいのかなという感じがしました。所々に出ているんですけれども、特にこれを読んだ県民に判りやすく伝えるにはどういう表現があるのだろうかということについて、もう少し私どもも専門小委員会でアイデアを出していきたいと思っておりますけれども、御一緒に考えていきたいと思っております。

その一つの個人的な意見としては、県民の自立というものを支援する、そういう行

政のあり方というのを模索していただけたら、あくまで個人的な意見として、現代的なのではないか、時代性を踏まえているのではないかと思います。

先般、政権交代をしたときに、ニューヨークタイムズに村上龍さんが寄稿されていたのですが、その中で「いよいよ日本人が大人になろうとしている。それが政権交代の現われなんだ」というような発言をされていました。そして「今、国民の顔が暗いのは、ちょうど青年が大人になるときの思春期の憂いに似たものである」というような、そういう表現で説明をしていらっしゃるのですが、県の機能を考える時に、「県民サービス」とか、あるいは「顧客満足」という言葉も確かにこの報告書にも出ているのですが、何もかもサービスをするのか、何もかも全ての県民の満足を満たすのかということ、そうではないのではないかと思います。そうなったときに、確かに県民サービスもするし県民の満足度も高めるのだけれども、どのようなスタンスで高めていくのかということは明記する必要もあると思います。

たまたま9ページに「顧客満足」という言葉が出ております。私は加藤委員と同じ職場で11年間働いておりましたけれども、その際に顧客満足のコンサルティングをしておりました。今、顧客満足の経営手法というのは、私から見るとほとんど失敗をしています。それは何かと言うと全方位外交になってしまうからなんです。本当の顧客満足というのは、うちのお客さんはこれですとターゲットを決めて、このターゲットのお客様にサービスをして、「うちの顧客にサービスをする」というのが望ましいやり方なだけだけれども、誰にでも彼にでもサービスをするというやり方をとった企業は、名前は申しませんが、かなりの大手でも今、株価が大きく下がっている企業ばかりです。

従いまして愛知県でも顧客満足、県民満足を指すのだけれども、どういうスタンスで目指すのかということと明記しておきませんと、県民から読んだ時に「顧客満足を満たしてくれると言ったではないか」と。それは逆に、今回の行革大綱を策定するうえで足枷になっていくのではないかと懸念もあることを踏まえて、「顧客満足」という言葉をどう限定していくのかということも、先程来申しております県の果たすべき機能ということと関係しているのではないかなと、そんなふうに考えております。

「世界観」をどうするのかということと裏表として、県はどのような機能を果たすべきかということがこの指針に示されれば、その後は各部署で何をすべきかということももっと検討しやすくなるのではないかと、そういう印象を受けました。

私も専門小委員会のメンバーとしては同座におりますので、ここはまた御一緒に喧々諤々アイデアを出していきたいなど、そんなふうに考えております。

平野座長

ありがとうございました。そのほか、いかがでしょうか。

竹内委員（名古屋大学大学院経済学研究科教授）

私も小委員会のメンバーで、いろいろ言っているんですが、大体、方向等は良いんですけれども、一つ私がこだわっているセーフティネットの話で、「改革の目標」のところにも「セーフティネットの機能を回復し、県民の皆様の生活・活動を支える」と書いてあるのですが、後の話が何もないですよね。反省とか、どうやって回復するのかとか、目標で書いた以上、少しはそこが出てくるべきかなど。「こんなことを考えていますよ」でも良いから少しやっておかないと、目標に掲げておきながら、「ではどうやってやるんですか」と県民から尋ねられたときに回答が何もないというのは問題かなと思います。

それから若干視点は変わるんですが、今までの議論はサービスをする側に話が集中していますけれども、一つはサービスをするには金がかかるわけで、歳入をどうやって確保していくか。見ている限りでは、「歳入については景気変動に流されていきますよ」と、それしか読み取れないんです。

でもやはり、個人的な意見ですけれども、愛知県、県内の市町村もそうですが、特定の産業に依存しすぎていると思います。その結果として、特定の産業が非常に調子が悪くなると財政的にも非常に苦しくなる。

特定の産業ですが、いろいろな話を聞くと、具体的には2兆円ぐらいの減収になっているけれども、その大部分は基本的には為替相場の上昇が非常にダメージを与えている。それで為替相場ですが、当分、円安に動きそうにない。この状態がそのまま続くと、その産業は相変わらず元気が出ないし、当然そのことを考えるとどんどん海外に出ていきますから、それを繋げていくと最終的には、愛知県の財政は良くなりようがないということに繋がっていくと思います。

それでは何を考えるかという、特定の産業だけに依存するような構造を変えていけないといけないと思います。そうすると今度は歳出に係わってくるんですけれども、産業構造を変えるようなところで歳出を少しシフトさせていく。そういうことを考えていかないと、財政的には非常に苦しい状態が続いていくのではないかと。かつ、不安定な、良い時はすごく良くてどんどん大判振る舞いをして、悪くなるとどこを削るか必死に苦勞しなければいけないような状態になる。ですから歳入の変動しやすいリスクを減らすには、産業構造を多様化していろんなところから歳入が入るようにしておくということが非常に重要なことだと思いますが、歳入を確保するのに今後の方向をどのようにしていったら良いかという話はここに全然出てこないのも、もう少しこの辺りを触れるような議論が要るかなと思っていますし、かつ小委員会でもやるべきではないかと思っています。

平野座長

ありがとうございます。

この産業構造を変えるという話はずっと前から議論がされていて、基本的にまだうまく動いていないという残念なところがありますが、さらに良い方策を検討しなけれ

ばいけないということでもあります。

あと、先程全体の中で御指摘がありました、15 ページにも関わるとありますが、県が果たすべき役割とは何かを、もう少し全体をとりまとめて明確化をしたうえで議論の答えを出した方が良いという御意見だろうと理解をいたします。そこをきちっと、多分、頭のほうで記述したほうが良いかと思えます。そのうえで市町村に、より活性化していただけるような、分権と言ったら言い方が悪いかもしれませんが、活動していただくということからすると、県が何を責任をもって動かし、市町村の方々にどういう形で動いていただけるのかということを確認にしたほうが、市町村の方もやり易いと思うんですね。

ここでは国の例で言うてはいけないのかもしれませんが、ある組織が改革したり行革だと言ってやったときに、大きな大事なところが抜けることが多いんですね。どこかでやるであろうと考えて狭間が抜け落ちがちです。ここが実は国民一人ひとりに大きく関わるところだったんですが、それが抜けてしまうということがありますので、どこが責任を持ち、その後どういうフォローをするのかというのがないと非常に心配なことになると思えます。

見直しの切り口とかの内容がこの後に続いておりますが、恐らく先程の犬塚委員の御指摘はそういうところからかなと思っておりますので、これもどこか頭のほうで「こうやります」と述べ、それを基にして市町村をより活性化できるような環境づくりをするということが、先程加藤委員からも御指摘があった8ページの図に、もう少し反映されると良いかと思っております。大変難しい問題ですが、それが明示されませんと、この後ずっと続くページがみんな何となく「どこかがやるのだろうか」ということで終わりがねない。そこは行革の柱ではないかと思っておりますので、また難題をお願いしますが、検討をさらにしていただきたいとお願いします。こういうふうに皆さん方の御意見を私なりにまとめさせていただきたいと考えますが、よろしいでしょうか。この点についての御発言をお願いします。

これは国が地方分権と言い、県が市町村の方々と一緒にタイアップして、その総合としてハッピーになるという絵解きができない一番大きな点だと思います。恐らく将来とも綱引きで終わって、狭間にある大事なところが抜けるということになりかねないことを危惧します。そういうことのないように努めてもらいたいと思います。

そのほか、いかがでしょうか。

昇委員

私、今日出た委員の意見は基本的に全部賛成です。できればそのように、事務局で盛り込んでいただければと思います。

特に一点大きかったと思うのは、顧客満足度の視点ですね。私もそう思っているのですよ。私は、この行革では言っていないのですが、ちょっと他のところで学会とかで言っているのは、「消費者モデルから参画モデルへ」ということを言っていて、要するに顧客満足度というのは、顧客なんですよ。受身なんですよ。

受身だといつまで経ったって文句があるので、満足しない可能性があるんですね。どんどんクレマーになっていくんですよね。そういうのじゃなくて、自分が参画して、そこで一緒に汗をかくと、良きにつけ悪きにつけ、自分も関わっていますから、そのことでの満足度というか達成感というか、その社会の仕組全体の顧客満足度から、顧客モデルから参画モデルに変えていくべきじゃないかといういろいろ訴えているんです。それは社会全般の話として申し上げているんですけど、行政もそうだと思うのです。

要するに、ニューパブリックマネジメントという、その民間の手法を行政に入れるべきだというその手法で、民間で顧客満足度を入れてるから、県民・市民が顧客なんだと。だから、顧客満足度を上げることが県の使命、市町村の使命なんだということ、たくさんの自治体で、あるいは国でもやっているんですけど、私は極端に言うとそれは間違っていると思うのです。

やっぱり、民間企業のお客さんと主権者である国民・住民は全く違うんですよ。主権者なんですよ。主権者であるからには、政策の中身に関与すべきだし、政策形成の中身に参画してどういう政策であるということを決めて、そのことに主権者の人はやっぱり責任を負うべきだと思うのです。

参画して責任を負うことが達成感につながって、自分自身のやりがいかですね、全てこうだと言うつもりはありませんけれども、キャッチフレーズ、標語として言えば、「消費者モデルから参画モデルへ」という言い方のほうが私は妥当だと思っているんです。

具体的にどうするんだということは、いろいろ研究しなきゃいけませんけれども、先程スタイルと言いましたよね。行政のスタイル、あるいは、行政のベクトルというんですかね、要するに、住民と行政との、政府との関係において、顧客として住民を捉える捉え方ではなくて、やっぱり主権者として捉えて、主権者に行政に参画してもらおう。参画した以上はある種の責任も一緒にとってもらおう、というモデルにやっぱり変えていかないと、行政が住民を顧客と捉えだしたら最後ですね。いくらでも言ってきますよ。私も県民ですからいくらでも言いますよね。言ったことが実現しなかったら不満が溜まりますよね。そうすると、どんどんクレマーになっていきますよね。だからそれは、不毛な関係というか、不満を高める関係になりがちのような気がしますので、むしろ参画モデルで県民の力で助けてもらおう。それを行政改革で言うと県民が参画すれば参画するほど、今まで税金を使って公務員がやっていた部分を減らすことが可能になるかもしれないわけですから、ちょっとそれは行政改革につながるかもしれない。

それで、先程の民主党政権でいくと、民主党政権はこの点は熱心なんですよ。NPOはすごく熱心ですから。前回の委員会でこの8ページの「新しい公」を示しているんですけど、これは小委員会でも言ったんですけど、残念ながら行政改革で期待したほどには量的にも質的にも、特に量的にですね、NPOがあんまりその種の役割を果たしてくれなかった。それをどうやったら、果たせるようになるかというのを事務局に宿題を投げかけていますけど、なかなか難しいでしょうね。

でも、これはチャンスだと思うんですよね。民主党政権は、この部分はすごく熱心ですから、NPOを活性化させて、どういう新しい行政のスタイルを作るか、それが結果として行政改革にもつながるといふ社会のイメージですよね。そういう意味でも「顧客モデルから参画モデルへ」といふのは、もうちょっと厳密にちゃんと検討しなきゃいけないですけど、ベクトルとしてはそちらのほうが妥当なんだろうと私は思います。

平野座長

ありがとうございました。そのほか、どうぞ。

米川委員（公認会計士（米川公認会計士事務所））

昇先生が言われたように、県民も参画なり、主権者となって、主体となって、やっ
ていく必要があると強く思うのですが、今実際アンケートを見ますと、行革を知っ
ている方が県民の3割、知らない方が7割という状況になっております。

なぜこのような形になるのかと思いますと、やはり、県がもっとPRをしていく必
要があるんじゃないですかということだと思います。情報公開制度をもっと充実して
いただいたほうがいいのかなということです。私もこういう会議に入らせていただいて、
ここですごい行革をいろいろやってみえるんだというのを改めて感じました。こう
いうことをもっとやって、こういう形で県はやってますよ、行革をやってますよとい
うことを、もっとこちらからPRしていくと同時に、それと共に、県民の民意・意見
も吸い上げていく。クレームもそういう時に吸い上げていく。そういったお互いの情
報交換の場をもっともっと広げていく必要があるのではないかと思います。

あとですね、全体を見せていただいて感じたことなんですが、やはり抽象的な表現
が多いように感じます。職業柄、経営計画なり、経営方針をみてますと、やはり具
体的な目標や数値がないと達成は難しくなっています。いかに具体的な方策、プラン、
目標数値を取り入れるか、具体的であればあるほど、達成する可能性は高くなってき
ますので、もっと積極的に、前向きに、やはり数値なり、方策や、プランなどを取り
込んでいただけたらなと思います。そうすると、逃げもなくなりますし、妥協もな
くと思うので、もっと具体的なプランや数値を入れていただきたいと思います。

あともう一点ですが、人事評価制度について、私もいろいろな企業の人事評価を見
させていただいていますが、やはり難しい制度です。ましてや営業なり数字で表せる
ような業種ですと、まだ評価しやすいのですが、数字で出にくいような、わかりにく
いような仕事がほとんどだと思いますので、そうすると、どういう評価、基準をも
ってやっていくのかということを確認にしていけないと、かえって職員さんのモチベ
ーションが下がったり、やる気をなくしたりというような制度になりかねません。評価
する内容や基準ということを確認にして、職員の方に広く理解を浸透していくとい
うことが人事評価のポイントになっていくのではないかと思います。それとともにフィ
ードバックしていく、あなたはこういうところがこういうふう違うから、こういう

評価ですというようなことを、職員の方に納得いただけるフィードバックの場を提供していくということが、人事評価をきちんと運用されるかどうかの分かれ目になるのではないかと思いますので、いろいろ御検討いただければと思います。以上です。

平野座長

どうもありがとうございました。

職員の方のモチベーションをどう上げるかという点について、特にその1つの例が人事評価のあり方をよりきちっと詰めていただきたい。そうすれば、全体としての職員の方の将来性も理解できるであろうという御指摘だと理解します。

では、三島委員。

三島委員（特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ理事・調査研究部長）

また県の役割の点に話が戻ってしまいますが、私が中心的に感じたのが、その問題でした。さっきの昇先生がおっしゃった「消費者モデルから参画モデルへ」ということは、全く賛同です。そうした民や県民が主体的に取り組んでいくための協働環境の条件整備者としての県の役割というものを明確に書く必要があると思います。

それを前提として、具体的に感じたところを挙げてみます。例えば9ページから「仕事の質の向上」という言葉がでてきて、「企画立案能力や専門能力の向上」の必要性が述べられています。この辺の企画能力について、県の役割としては、いわゆる対症療法的ではなく、原因分析や、その取組にあたっての基盤の強化をどう図っていくか、という点も備えた力が求められるのではないかと感じました。

それから、民に任せるということで市場化テストの話がでてきて、責任ある行政の堅持、サービスレベルの確保というのが、17、18ページで出てきています。その際の「質・量」の「質」に関わると思うのですけれども、中・長期的効果とか予防的な視点がどうであるのか、いろいろな資源を使って実施することになっていくと思うのですが、その資源を蓄積していく効果をどう生み出し循環していくのか。また、良いサービスをするためにはそこで働く人材の環境が重要ですが、その環境計画といった点も評価のところに挟んでいかないといけない。今、指定管理者制度でいろいろな問題が出てきています。その辺の見直しが非常に必要ではないかという気がしました。

また、26ページの県民・企業との協働・連携で、「NPOとの協働の推進」の項があり、「協働を進めることが、社会全体にとって費用対効果の高い公共サービスにつながる」とありますが、これも先程の参画モデルにつながる話ですが、公共サービスだけではなく、「自立的地域社会の構築」といった要素が必要なのではないかと思っています。

NPOとして、行政と協働事業をする中で感じることは、内部の体制の問題です。やはり弾力的で機動的な組織づくりが必要かなと思います。今のような社会の変化が激しい際には、それに対するスピード感のある対応をするために、プロジェクトチー

ム的なことができるような体制にしておくことが求められます。また、どの部署でも必要とされる機能、例えば、マーケティング的な力や、IT力等が担当職員によってまちまちであるような印象を受けます。全庁的にバックアップして、質の高い仕事ができるシステムが必要ではないかなというところを感じたこともありますので、そうした要素も入るといいのかなと思いました。

平野座長

ありがとうございました。そのほか、どうぞ。

入谷委員（弁護士（入谷弁護士事務所））

感想めいた話として。まず、これをお聞きした時に、今の時代は5年計画というのはなかなか作れない計画だなと思いました。ですから、中間的な目標も置く必要があるのではないか。多くの企業は、多分せいぜい3年くらいの目標を置いていて、それでもどこまで達成できるかと不安視してやっているのかなと思っています。こういった行財政のいろんな厳しい経済環境の中であると、5年間という計画自体、一般の県民の方もどこまで理解していただけるか、その辺のところの一つあるのかなという気がしました。

それと私の立場上、どうしてもミクロ的な世界になりますけれども、例えば10ページのところですけれども、ここで内部統制の事柄をですね、事務の適正な執行と効率的な事務の執行について書いてあります。おそらくここに書いてあることはまさしくそのとおりであろうと思います。けれどもこれは、ある意味では運用の問題かなと思っています。理念として、適正さを欠くとそれを回復する為には相当なエネルギーが組織として要りますので、やっぱり理念は理念で適正性の確保というのは絶対条件であるはずで。その運用の問題と理念の問題と、書き方によっては誤解される。適正性が後退したようなイメージ、メッセージにもなってしまう恐れがあるのではないかなという気がしました。大体、そんなところです。

平野座長

どうも、ありがとうございました。

本来、県としてどうしていきたいという当然のビジョン、長期的な面で県民にいかんここに住んで良かったと思ってもらえるような県にするかというビジョンが、財政に関わりなく、長期的な目標が要ると思うんですね。その中で、中・長期、短期という設定が、行革を含めて必要になるのじゃないかと考えますが、こういう理解でよろしいでしょうか。

私、個人的にずっと前から県の方にも心配してお話しているのは、6ページのところに、職員の年齢構成があるんですが、規模を含めた適正性の確保というところで、これはどこの組織でもそうですがこういう分布になっています。それで、今、是正と

言いますか、検討してくださっていると理解しておりますが、20歳代あたりが、こういう財政状況なものですから、採用をぐっと減らしているんです。おそらく20年ぐらいすると途中の年代がいなくなってくるので、人事管理上、常に適正管理をしなければいけないだろうと思うのです。正直言うと、ここが非常に心配で、おそらく途中からまた試験をして採用されるのではないかと考えております。

もう一つは、人を減らしてと言うと、総人件費は、ジャンルが県でどうなっているかわかりませんが、人件費と物件費というのが一般的にあると思いますが、物件費の部分にパートの方々をお願いした費用を入れているとしたら、人件費の全体像が見えてません。総人件費は減っていますが、物件費に振替になっていることはないでしょうか。あるいは、どこかに委託した部分も場合によってはそうなるということ、業務そのものの見直しはしていただいているのですが、それが本当の意味の効果としてどこまでいっているのかが、数字でどこまで出るとはわかりませんが、多分、県民にとって判りづらくなっていくであろうと思います。

業務そのものがどうあるべきかということについては、先程御意見いただいているように、やはり効果的なサービスを図るためにということが、どこかに可視化しないと見えてきません。数字は出ますけれども、本当にどこまでサービスがきちっとでき、かつ、業務量を減らしてこれたのかということが見えないと思います。

NPOの方々がお見えで、失礼なことになってはいけないのですが、これ、個人意見です。NPOの方々是非常によくやられていて、私は大切な団体だと思いながら、ある部分については委託だけで動くという、先程の民間委託と同じところへNPOの方が受けているところもないわけではないものですから、あり方を気にしております。NPOは大いに進めようということでありながら、中を見直さなければいけないのではないかと議論が始まっていることも事実であります。

おそらく、外部委託と称するところが何なのか、その前にどの業務を、ダブっているところ等々の簡素化、改善をするのかということが、細かいことではありますが、おそらく全体に関わってくる重要な問題であると思っています。先程の8ページにも関わるところかなと思いますので、よく検討いただいてこの案を出していただいておりますが、是非、最終のところでは、私個人の希望として、もうちょっと見えるようにしていただけると、県民の方にさらに御理解いただけるのではないかと考えております。

そのほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

昇委員、全体として、今日の御意見、先程も委員の御意見をいただいておりますが、もし加えられたら、是非、どうぞ。

昇委員

今日いただいた御意見はすごく建設的な御意見で、本当に、全ての御意見に、私個人としては、基本的に賛成です。事務局と相談して、なるべくそういうことを盛り込むような方向で調整できればいいなと思っています。

例えば先程の5年の計画だったら3年の中間レンジで何らかの目標を立てるとするのは、それは当然のことだと私も思いますので、そういうことに向けて調整をお願いしたいと思います。

平野座長

ありがとうございました。また小委員会の委員の方々には、昇小委員長を始め大変お世話になりますが、この中間まとめ案のところで御意見をいただいたのが、大変多かったですから、できる範囲で、まず第一段目の中間まとめとして修正が必要な部分はしていただければ、と思います。今日の意見は、最終提言のほうに入れる部分がほとんどではないかと思うので、中間まとめについては、特にここでどうしてもというところは小委員会で少し整理をいただくというか、昇委員と事務局との間で検討いただいて、「中間とりまとめ」としてのとりまとめについては、ここで私も含めて、御一任いただければ大変ありがたく思っております。

それを含めて最終的なところでまた修正があるとしたら、皆さんに御意見をいただいて、先程のスケジュール等に沿ってまたお話をいただく中で、最後の整理をして、1月ぐらいに最終のものを知事さんにお渡しできるかと思っておりますが、そのようなスケジュールでよろしいでしょうか。

どうも本当に建設的な御意見をいただきましてありがとうございました。

それでは中間まとめとしてはそのように取扱をさせていただきます、最後に事務局のほうから今後の予定等について御説明いただきたいと思っております。

中西総務部次長

本日は大変貴重な御意見を賜りましてありがとうございました。

この「中間とりまとめ（案）」につきましては、今も座長の方からお話をいただきましたように、本日の御意見を踏まえまして、座長のもとで修正をさせていただきます、座長さんの御了解をいただきました上で、10月14日の公表を目指して作成作業を進めていきたいと、こういうふうに考えております。なお、委員の皆様方には公表前にお手元に届けさせていただきます。

また、公表させていただきました後につきましては、パブリックコメント制度により広く県民の皆様から御意見をいただきますとともに、11月27日には専門小委員会委員に御参加いただき、公開ヒアリングを開催いたしまして、各界代表者の方々の御意見をいただく予定でございます。以上でございます。

平野座長

ありがとうございました。公開ヒアリングを開催していただきまして、最終的にとりまとめをするということでございますが、今後の予定につきましては冒頭で御説明

いただいたようなプロセスにおいて進めていただくということになります。

専門小委員会におかれましては、最終提言に向けた検討をいただきまして、まだ12月までに2回ぐらいは小委員会を開いていただかなければなりません。最終提言の案をまとめていただき、この委員会でとりまとめとなります。12月末ぐらいを予定されてみえるのでしょうか。それでよろしいでしょうか。

平松総務課長

第3回ですが、これから調整をさせていただきますが、場合によっては年明けになるかと思います。

平野座長

わかりました。年明けぐらいを第3回の委員会といたしまして、そこで最終同意をいただいたうえで、知事さんに提言としてお出しをするという運びにしたいと思っております。

よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

本日は大変長時間にわたり熱心に御議論いただきまして、感謝しております。今日の会はこれで終わりたいと思います。小委員会の方々は更に御迷惑をお掛けしますが、よろしく御検討をお願いします。どうもありがとうございます。