

## 第4回とくしま未来創造プラン推進委員会議事概要

(開催要領)

1 日 時 平成21年8月20日(木) 13:30~15:30

2 場 所 県庁10階大会議室

3 出席者

委 員	栗飯原一平(敬称略、以下同)	県	飯泉嘉門知事
	阿部頼孝		齋藤秀生企画総務部長
	井関佳穂理		蛭多克好企画総務部副部長
	大松弘実		数藤淳一上席政策調査員
	加渡いづみ		吉田和文総務課長
	佐和良佳		並木俊明人事課長
	高畑富士子		中村俊介財政課長
	友滝洋子		近藤勝彦新行政体制整備課長
	濱尾重忠		
	藤原学		
	森周一		
	森田陽子		
	山下直家		
	若山浩司		

(会議次第)

1 開 会

2 挨 拶

3 議 事

- ・ 「とくしま未来創造プラン」の取組みについて
- ・ 財政構造改革への取組みについて

4 閉 会

◇配付資料

資料1 「とくしま未来創造プラン」の取組み

資料2 外郭団体の見直し状況

資料3 平成20年度「とくしま“人財”バンク」運用状況

資料4 財政構造改革への取組み

(議事概要)

・「財政構造改革小委員会」の設置について

(委員)

異議なし

(会長)

事務局からの提案どおり財政構造改革小委員会を設置することとする。委員については、本委員会委員から指名することとし、小委員会での内容は本委員会で報告する。

・「とくしま未来創造プラン」の取組みについて

(委員)

業務の効率化は、部署毎で仕事のやり方に違いがある。例えば、いろんな会議に出席するが、資料の配り方、やり方に違いがある。こういう部分を統一化・規格化することで、かなりの部分が省ける。

また、内部の人間だけでは改善しづらいのではないかと。外部の業務改善スタッフなどを上手く利用すれば、かなりの時間と経費の節約になるのではないかと。

給与が全国最下位の水準になったということは、県民として、喜ばしいことなのか、恥ずかしいことなのか、微妙な感じはするが、努力しているということはよくわかる。ただ気になるのは、職員のモチベーションは下がっていないのか。知事も給与をいろんな形で下げられて非常に厳しいと思う。長い目で見て、モチベーションは大丈夫なのか。

(県)

業務の標準化を行うことで、効率化していくのは非常に大事なことである。今後、業務の棚卸しの作業のなかで、標準化みたいなものできないかしっかり検討して、また、外部も活用しながらやっていきたい。

職員のモチベーションについて、職員には負担をかけているのは事実。そうせざるを得ない状況をしっかりと説明するとともに、頑張った職員を表彰し、その表彰制度も対象を広げるとともに、例えば、給与やボーナスにも反映できる仕組みを考えていきたい。

(委員)

簡単に4つほど。

よく他県と比べてとか、全国何位とかという言い方をするが、今の時代には必要ないと思う。その政策・課題に対して、どれだけ達成したかということを出していく必要があり、あまり順位にこだわる必要はない。

ホームページが刷新されると聞いた。キッズコーナーも開設されるとのことだが、子供だけでなく、大人もみているという形で、徳島独自の楽し

いコーナーを作ってもらいたい。

県立総合大学校がいい形でスタートした。私も「とくしま政策研究センター」に関わらせてもらっている。今年度は、地域ブランドの確立や、限界集落の維持存続についての具体的な研究を行っている。今後は、こうした研究結果を県民や関係団体にいかに周知するかというテクニク的な問題かなと思う。

資料の1の最後のページ、かけ算の方式ですが、かつて読んだ本を思い出した。

京セラの名誉会長の稲盛和夫さんの本であるが、「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」と書いている。能力は持って生まれたものであるが、熱意は努力。一番大事なのは考え方。考え方とは思想や論理感を含めた人格そのもの。「熱意と能力」は0から＋（プラス）100までの＋（プラス）ポイントでかけ算するのに、「考え方」は－（マイナス）100から＋（プラス）100までの間でかけ算をする。いくら2つの数値が＋（プラス）でも、考え方が－（マイナス）なら、すべて－（マイナス）になる。県の職員も3つの公式のなかで＋（プラス）を増やしていく努力も必要だし、＋（プラス）思考になるような人事研修制度を構築していく必要があるのではないかなと思う。

（委員）

職員数が5年間で200人以上削減を2年間で達成したとのことだが、一方で削減による弊害が出ていないか検証する必要がある。特に時間外労働がどうなっているのか、ある所では時間外労働が常態化していないのか検証していく必要がある。職員一人当たりの労働負荷が大きくなっていないのか。そのことにより、精神的・肉体的にゆとりのない勤務になっていないのか。

特に、女性職員が多くなっており、出産休暇とか、育児休暇が「取れない」「取りにくい」とか、そういうような実態がないのかということは大きな検証課題ではないか。

最近、私のところもそうだが、メンタルヘルスを多く抱えているが、このプランの推進によって、仕事に追われ、メンタルヘルスになってしまふということがないのか。

賃金面で、職員の立場からするとライフプランが立てにくい状況となっている。特に若い層、子育て層、住宅を取得した職員の皆さんは厳しい状況になっているのではないか。そのことにより、モチベーションが下がってしまったのでは何の意味もない。二年を過ぎて一定のところまで考慮すべきでないか、と思う。そのあたりは職員組合とも十分協議をしていただきたい。

職員表彰についてであるが、公務サービスはチームで仕事をするもの。数値化することは難しい。個人を表彰することは公平性・公正性に欠ける

のではないか。チーム表彰のようなかたちで、仕事のプランを出した部署を表彰するとか、そんなシステムとなるよう工夫してもらいたい。

（会長）

ご指摘のあった点は、財政構造改革小委員会で検討されるべき重要なポイントを含んでいる。

特に聖域無き給与カットを決めるとき、複数の委員から慎重な配慮が必要との意見があった。知事さんより「禁じ手」とあったが、それを十分承知の上で、当時では「そういった選択肢も必要だろう」といったことで、ご理解いただけたと認識している。

（委員）

給与カットは、確かに禁じ手であり、経営者の立場から言えば従業員の給料は高ければ高いほどよい、それが、自分の成果だと言うことである。

県の場合、県民が経営者ということになるが、給与カットについては、その県民全体でどう考えるか、ということとなる。私としては、知事を始めとした職員みなさんの意気込みを表していると考えている。一方で、先ほどから指摘のあるように、モラルダウンがないように気を付けていただきたい。

2点目としては、総選挙が始まっているところだが、地方分権や道州制について、各党ともマニフェストに入れている。地方と中央の協議会を法制化するようにも言っており、総選挙後は、この面でかなり進展があるのは事実と思う。

未来創造プランは、徳島県のための計画となっているが、徳島県だけで終わってしまうものなのか。将来の道州制を踏まえて、道州制を意識して考えられているのか。

（委員）

町村長の立場としては、道州制については反対決議をしている。地方制度調査会において様々な議論が行われているが、全国町村会長も参加して反対の説明をしたにもかかわらず、どんどん検討が進んでいる。マニフェストにも入っており、大変不満と不安を持っている。道州制は、県をなくすということなので、県の意見が一番重要である。県もこれから意思表示をしていくと思うが、今日は知事の意見を伺いたい。できたら、小規模町村の意見も参考にしながら、県としても進めていっていただきたい。

朝日新聞で、民主党が300議席を取ると出ていた。マニフェストをみると、補助金を全部廃止して一括交付金にして、地方に自由に使うというのだが、額はかなり減るような感じもするし、配分基準も全くわからないということで、大変不安を持っている。何か情報があったら教えて欲しい。

(知事)

私は道州制の推進論者。何故かということ、現在の都道府県制、市町村制は国従属の形、また東京への一極集中となっている。地方分権を絵に描いた餅ではなく、具体的に進めるべきであり、その起爆剤として道州制を行うというもの。これは良い道州制である。国の出先機関を廃止し国の権限も道州に持ってきて、よりパワーアップした広域的な道州という地方公共団体をつくるというもの。これを新しい二十一世紀型の国づくりと称してきた。

ところが、総選挙のなかで各党が道州制を持ち込んでいるが、「300市町村でいいんだ」とか、地方行革を進めて「強力な国の出先機関」をつくらうということで、縦割りをやめて総合出先機関をつくらうという話も出たり、それと都道府県を一緒にしてしまっ、いわゆる「強力な国の出先機関」である道州をつくってしまおうと。こうなると「進めている方向は全くおかしいのではないか」ということで、これにいち早く気がついたのが市町村である。

住民と一番身近に接している市町村が反対ということであれば、それを尊重すべきであるということ、本県の地方6団体である自治体代表者会議でも、町村会の当時の五軒家会長から全国のご紹介があり、我々としてもその意を汲もう、と思っている。

もうひとつ、具体的な地方分権のあり方として、関西広域連合の話が出ている。具体的な話をしていくなかで、私から「全国町村会から、道州制には強力な反対があるんだ、いわゆる悪い道州制だ」という話を紹介させていただき、関西広域連合と道州制は一旦、別のものとして議論すべきではないかという話をさせていただいた。徳島、大阪、京都、兵庫において、県・府議会において関西広域連合を具体的に審議する特別委員会が設置され、審議が始まっている。本県でも、道州制と広域連合は切り分けるということにしている。

このように、道州制が、急に国の中央集権をより強化するようなかたちであることが見え隠れしてきた。こうした点もあり、うかつにこの話には乗れないなと思っている。このようなことから知事会も大きく二分裂してしまっている。このあたりが、市町村が一番危惧している点ではないかと思う。将来的に進めるのであれば、基礎的自治体である町村長が望むかたちで進めるべきであると考えている。

(県)

一括交付金だが、もともと国の補助金行政というものは、国の政策を地方で同じ方向でやってもらうために、補助金やその要綱で手足を縛る形で政策を押しつけてきた。そうしたことから「一括交付金」として地方が自由に行財政運営できるようにする、こうしたことが主な背景ではないかと思う。ただ、我々地方は、そうした奨励的な補助金をもっと自由にできる

ようにと元々求めてきた。それは三位一体の改革の中でも最初はそうだった。そうした背景があるなかで、福祉などの義務的、国が出すべきものも削減して一括交付金の中に入れてる形があってはならない。逆に地方の手足を縛るようならないように、地方全体でもモニタリングしていく必要がある。

(委員)

外郭団体の今後の見直し方針について。外郭団体は、本来業務において単年度収支バランスを「赤字を出さない」とすることが最大の目標であると思う。「公(おおやけ)」「非営利」とつく「稼いではいけない」というイメージがあるが、そんなことはない。もっと利潤獲得行為を強める、稼ぐ力を強めることが大切と思う。「収入を増やす」か「支出を減らす」の二択になるが、支出を減らすには限界があり、収益を増やす努力が大きな課題となる。今後は、強力に、積極的、具体的に如何に収益力に結びつけるかということ、県も強く指導する必要がある。

県職員3,000人体制、団塊の世代の後継育成について。職員の平均年齢がおよそ44歳で40代の職員が多く、35歳以下が1/4に満たない。このバランスの悪い構成を考えると、将来に大きな歪みがかかることが予想できるのだから、若手の人材育成の設計図を早く書いておかないといけない。

最後に、身の丈にあった行政と財政、いわゆる「徳島サイズ」を大切にしなければならない。他県を参考にしたり比較は大切なんだろうけど、東京になれる訳がない。そして、県民もわがままを言わない、何でもかんでも行政がしてくれると思わない。県は「徳島サイズ」を持続する、県民は自立する。そういう体制を早く目指して、オンリーワンの推進に協力していくこと大事だと思う。

(委員)

県職員は給与カットされたとのことだが、お金が必要な時期の人の給与がカットされたのではないかと不安なところがある。

出先機関の本庁化ということだが、農業の「高度支援センター」について、現場に密着して欲しいと常々言っていたが、だんだんと、現場に密着してくれるようになってきている。現場を回ってくれる人が多くなっている。本当にやる気のある人が、目に見えて多くなってきたのではないと思う。そのことを評価したい。

(委員)

本庁化のことで。西部総合県民局の職員と良く会う。地元の行政が何をやっているのか、何ができるのか、そのことの把握が大切。

地元のやるべきこと、県行政がやるべきことがあり、これらが積み重なってやっていくと良いものができる。そんな協働の世界に、県職員も直接

関わってくれるようになってきたのは市町村にとってはプラスになっていく。一つお願いしたいのは、地元には県の協力が必要なこと、不要なことがあり、とにかく地元の状況をしっかり把握してほしい。

先般、豪雨災害の山口県防府のボランティアセンターに行っていた。そこに県職員がいて、残念だったのが、県職員は作業で終わらせてしまう。災害ボランティアセンターの位置付けは生活を再建することの支援。心が傷ついている人にとって、単なる作業で「終わり」というものではない。この機会にお話しさせていただくのは、県民の立場、心のケアが伴っていないと、決して良い方向には行かないことをご理解いただけたらと思う。

(委員)

とくしま未来創造プランの取組みについて。企業経営の場合、賃金カットまでせざるを得なくなった場合、売り上げ増・コスト削減を検討し、人件費の削減は常にバランスを考えて実施しなければならない。その観点からとくしま未来創造プランを見た時、残念ながら「売上げ増」の施策が見えない。県の売り上げというと税金などになろうと思う。県庁各部署で、税金増の様々な施策があると思うが、その方法や目標設定、実績などをきちんと検証する必要がある。そのための税金の使い方や妥当性、基本的にはそこがしっかりしていないといけない。将来的にも、コスト削減だけだとモチベーションの低下につながる。

理想の姿は、事業所が増え、それに伴い人口が増え、消費が増えるということで、良い循環を徳島に作らないといけない。各部署で様々な税金増の施策をしていると思うが、残念ながら税金が大きく落ちているというのは、リーマンショックは別としても、もっと積極的に税金増の施策を考えていくことが必要である。

外郭団体の見直しについて。外郭団体はいろんな理由・背景があってつくられてきたと思う。これをひとつのビジネスと見た場合、大きく赤字が出てくると「これは本当にビジネスとして成立するのか？」と疑問を持たざるを得ない。「非常に公共性の高い事業で、赤字でもやる」そういう考え方もあるとは思いますが、いつまでもそれでは成り立たない。どこかで破綻するときが来る。

そういう観点から外郭団体の見直しを考えると、設置理由が現在も必要としているものか検討しなければならない。事業も常にそういった視点で、成り立つビジネスなのか、先ほど売り上げ増と言ったが、しっかり考えていかないといけない。但し、地方公共団体は「公共性」があるわけだから大きく赤字を求める訳ではない。ちょうど「プラスマイナスゼロ」あたりが一番良いのかもしれない。

(委員)

外郭団体の見直しと総人件費の抑制についてだが、退職金不支給の団体

が、H15年度3団体からH21年度9団体となっているが、この数字は、実績とのこと、私が関わっている団体がたくさんあるが、団体それぞれに事情がある。先般、県側から県OB退職金カットの連絡があったが、その団体は、収入が落ち込んで、県から派遣された専務さんは思い切った給与カットをしている。積み立てている退職金もカットしている。給与カットといっても、団体の内容をそれぞれに良く見て、その人がどのような努力をしているかを十分認識していただいて、暖かい切り方をさせていただきたい。

「経営改善計画」の見直しだが、私の関わりのある団体については、証紙の取扱の実績を増やすとか、そういう内容が中心で、経営改善計画といえるものかどうか。例えば、暴力追放県民センターも、ここは重要な役割をしているが、職員が外に出るガソリン代にも不自由している。ここについては、給与カットという話があるのかどうか知らないが、改善計画の策定といっても、今、改めて計画に出せるようなものがあるかどうか見当たらない。精一杯やっている。辞めていく人による減収をどうカバーするかを我々も懸命になってやっている。各団体の状況に配慮したきめの細かい経営改善計画の策定をお願いしたい。

(委員)

私がこの会議に来させてもらってから、外郭団体の見直しが始まり、5、6年経っていると思う。外郭団体の状況を見るには、収益を確認するのが一番手っ取り早い、全体的な話では、役員数も県補助金・委託金も減らし、県全体としては一定の成果が出ているというお話である。しかし、個々の団体を見てみると、赤字の団体もある。なぜ、赤字が出ているか、理由はそれぞれで一概に駄目というものではないが、ここに「改善計画」が全部書いてあるが、どこの団体のどういうところが一番問題であってということが分からない。

以前に、「経営改善する団体」とか「経営方針を再構築する団体」とか、3段階に分けたが、前回の「再構築しなければいけない団体」でも、きちんと再構築出来た団体もあるだろうし、引き続き、更に改善しなければいけない団体もあれば、短期的には解決できないような問題を抱えている団体もあるだろう。次回の会議ではそれを色分けして分かりやすいようにして示して欲しい。

ほとんど問題のない団体も多いはずである。一方で問題が重い団体もある。5、6年経って、問題が解決できていない団体もあるのではないか。傷口が大きくなるうちに、抜本的な解決が必要などころもある。その辺りのメリハリをつけていただきたい。

(委員)

給与カットについては希望として「もどしてあげてよ」と一言言いたい、ただ、小委員会を設置するということなので、ここではそこまでで。



給与カット、人員削減をしていく中で、庁内の電子化が大きな役割を果たしていると思う。今はメールやLANを通して山のような情報が送られてくる。このような情報については必要な情報を取捨選択してプリントアウトしていると思う。この場合、モニター上で必要か否かを確認しなければならず、かなりミスがでることがあり、また全部はプリントアウトできない。ペーパーレス化したことで本当に紙の使用量が減ったかどうか教えていただきたい。

現代はメールを含めて全ての情報がパソコン上からやって来る。ただ確認に漏れもあるし、各自がプリントアウトしたのも個人が管理しなければいけない。電子化を否定するものではなく、かつての回覧板を良しとする訳ではないが、回覧板を廻すことで直接人と人との対話が生まれるものと思う。仕事の充実感というのは帰属意識や郷土愛もあるが、人間関係の構築が非常に大きいと考える。そういうことを考えると、行き過ぎた電子化はマイナスにもなり得るのではないか。

外部委託した業者について、どのような評価を行っているのか、後日で構わないので教えていただきたい。

(委員)

知り合いに聞いてみると、市職員や市議会において、県の取組を知らない人が結構多い。県もホームページ等を通じていろいろ広報をやっているが、県民を含め、もっと浸透させることが必要ではないかと思う。

〇〇委員の発言の中に地方分権の話があった。今、議論になっている内容は、本来の地方分権から離れてしまっているのではないかと思われる。現状の話では私としては、とんでもないところへ行くのではないかと心配している。

関西広域連合については、昔からこのようなものはあったが、残念ながら徳島県は入っていなかった。以前は、関西から遠い存在であったが、今は橋も架かり近い存在となっている。江戸時代からなのかは分からないが、江戸と関西で対抗意識・独立意識があって、もの凄くプラスに働いていた。そんな文化もあり、関西広域連合については、道州制とは別にして、お互い助け合う機関として側面的に実現すべきであると考えている。

(会長)

時間も余りないが、県のほうから「是非これだけは」という事項の説明をいただきたい。

(県)

外郭団体の見直しについては、これまでも時代の変化に応じて、団体数、職員数、県からの補助金、委託金など、あらゆる点において見直しを行ってきた。基本的には、団体が自立できるようにということをコンセプトにやってきた。今後とも、新たな問題解決プランの策定を通じて、時代の変

化に即した見直しをより一層進めていきたい。

収益力アップが必要だと指摘もいただいたが、まさに、団体が自立してやっていくために収益力は重要なポイントであり、しっかりとやっていきたい。それぞれ団体の事情があるので、個別の事情を踏まえながら、きめ細かいプランを作り上げていかなければならないと考えている。

県職員OBの退職金問題であるが、先般、国の方でも「渡り」という言葉に象徴されるように、非常に批判が強い実態がある。全国的にみても、多くの道府県でも全廃している。一番大切なのは、県民目線で見るとどうかということ。本県としても全廃せざるを得ないのかと考えている。ただ、具体的なやり方については、個別の団体の事情も踏まえ、そこに合うやり方でやっていきたい。

コストカットと同時に売り上げ増に取り組むべきと言う話があったが、産業振興は経済のパイを大きくし、税収にもつながっていくことから、こういう取り組みはしっかりやっていかなければならないと思っている。また、数値目標という話もあったが、本県では、「オンリーワン徳島行動計画」において、各事業について数値目標を設定し、それに向かって頑張っている。

県の財政・行政運営については、国の税財政制度によるものが大きい。国全体の制度として、地方公共団体全体がしっかり自転していけるようなものとなるよう要望していきたい。

一般行政人体制に向けて、職員のキャリアアップの重要性について指摘をいただいたが、大きな戦力となる30代については、これから管理職の立場に立っていくということを見据え、実務能力やリーダーシップ、人間性を磨いていける研修体系を作っていきたい。

(県)

職員表彰制度について、個人ではなく、組織を重視すべきではないかという指摘をいただいた。今年、表彰制度の拡充を考えているが、ご意見を十分配慮し検討していくこととしたい。組織のなかでも頑張っている個人もいるので、そのあたりのバランスを取ってやっていきたい。

30代のキャリアアップについては、今年的人事異動で、専門職養成コースを設けた。キャリアアップの研修は9年目に行えるようになっている。専門職のコースは10年目から選べるようになっている。若いときから、こうしたことに問題意識を持って考えてもらいたいということで取り組んでいる。

(会長)

委員の皆さん全員から積極的な発言をいただき、有意義な時間となった。事務局では、委員各位からの意見を踏まえて、プランの積極的な推進に取り組んでいただきたい。(了)