

新たな行革大綱に向けた公開ヒアリング開催結果

日 時：平成 21 年 11 月 27 日（金） 午後 2 時 30 分から午後 4 時まで

場 所：愛知県三の丸庁舎 8 階 大会議室

出席者：【各界の有識者】（5 名）

愛知県町村会 江戸満 会長（扶桑町長）、愛知県女性団体連盟 加藤愛子 会長、社団法人古屋青年会議所 柴田軒吾 理事、社団法人中部経済連合会 山内拓男 専務理事、日本労働組合総連合会愛知県連合会 山口健 副事務局長

【愛知県行革大綱策定検討委員会委員】（4 名）

昇小委員長、加藤委員、竹内委員、山谷委員

【愛知県】

総務部次長、総務課長、財政課長、人事課長、総務課主幹

1 開 会

2 総務部次長あいさつ

新たな行革大綱に向けました公開ヒアリングの開催に当たりまして、一言、ごあいさつ申し上げます。

皆様方には、日頃から本県行政推進に格別のご理解とご支援を賜りまして、深く感謝申し上げます。また、このたびの公開ヒアリングの開催に当たりましては、快くお引き受けいただきました上に、ご多忙の中、こうしてご出席を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、本県では、昭和 60 年に第一次の行革大綱に当たります「愛知県行政改革推進計画」を策定して以来、現行の「あいち行革大綱 2005」に至りますまで、数次にわたる行革大綱に基づきまして、事務事業の見直し、また経費の縮減、さらには職員定数の削減などに、全庁一丸となって積極的に取り組んでまいりました。しかしながら、昨今の社会経済情勢の大きな変化、また変動や、地方分権改革の推進、組織の能力・活力の向上などの重要課題に対応するため、今年度中の策定を目指しまして現在「新たな行革大綱」の検討を進めているところでございます。

これまでに、ここにおられます委員の皆様で構成されます愛知県行革大綱策定検討委員会及び専門小委員会を延べ 5 回にわたって開催いたしまして、検討を重ねていただきました。そのほか、アンケート調査の実施、行政改革推進フォーラムの開催などにより、県民の皆様方のご意見もいろいろお聞かせいただきながら、取り組んでまいったところでございます。そして先月でございますが、策定検討委員会におきまして、「新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ」がまとめられたところでございます。

本日は、この中間とりまとめにつきまして、各界の有識者の皆様から幅広くご意見をいただきまして、本県の新たな行革大綱に反映させていただきますため、策定検討委員会委員の皆様にもご出席を賜りまして、こうしたヒアリングの機会を設けさせていただ

きました。なにぶんテーマが幅広く恐縮でございます。本県の目指すべき行財政改革の新しい方向性につきまして、それぞれのお立場から、ぜひとも忌憚のないご意見を賜りたいと存じます。

本日のこの会が実りの多い機会となりますことを祈念いたしまして、簡単ではございますが、開会に当たりましてのごあいさつとさせていただきます。

どうぞ本日はよろしく願いいたします。

3 意見発表

新たな行革大綱に向けた中間とりまとめについて

<事務局から資料説明>

- 総務課主幹
- ・ 新たな行革大綱に向けた中間とりまとめの概要
 - ・ 新たな行革大綱に向けた中間とりまとめ
 - ・ 新たな行革大綱策定スケジュール

<意見発表>

愛知県町村会 江戸 満 会長（扶桑町長）

私、愛知県の町村会長を務めております扶桑町長の江戸でございます。若干述べさせてもらいますが、愛知県の町村会の意見をとりまとめたということではございませんので、ご理解をいただきたいと存じます。

今日の新たな行革大綱に向けた中間とりまとめであります。その目標は、二つございまして、「新しい公」の確立と、それから、質の高い行財政体制を築いていくとなっております。これには全く賛成でございます。グローバル化が進展をして、少子高齢化、そして、人口減少社会に確実に向かっておりますし、それから経済は高いものは望めないと、こうなりますとですね、やはり今までの制度から、あるいは仕組から、発想から大きく転換をしなければならないというふうに思っておりますので、このような目標に大賛成でありますし、各町村においても、同様な方向性を現在求めておるわけであります。

ただですね、そういう現状認識でありますけれども、ではどのように転換するのかといっても、確実な回答、方策、方程式を持っておりませんので、その辺がお互い模索である部分であるなあとということと、それから、職員を含めて住民の方々にはまだまだ右肩上がりの意識、神話を引きずっているという実態もないとは言えません。意識の問題でありますけれども。ですから、行革イコール大きな意識改革であるというような強い決意がないとこれからは大変であるというのが率直な思いであります。

次に、地方分権という点でございますが、これは時代の方向だと思っております。ただ、地方分権という大義名分の下に、多大なる権限を移譲していくということについては、慎重にお図りをしていただきたいと考えております。そのため、まず、県としての果たすべ

き役割を協議しまして、町村の実情、なかんずく、受け皿能力を十分に勘案して推進をしていただきたい。

町村の実情を過度に考慮しますと、分権改革が足踏みをしたり、あるいは、まだら模様の虫食い状態になる心配もありますので、町村との意見交換を十分に行っていただく。その上に立ってパッケージ的な、あるいは均一的な移譲を進められたらいいのではないかと私は思っております。

次に、協働推進という観点でございますけれども、私の町の例におきましては、住民活動と協働を推進するというで条例を制定して進めております。また、各町村の総合計画におきましても、この協働の思想というものは、確実に組み込まれている現状にあると思います。

一方、住民の側、あるいは行政の側、両方の意識がまだまだ十分に醸成されていない面がありますので、時間のかかる課題であると思います。しかし、「新しい公」の確立のためには、いわゆる補完性の原理を投入するということは、今や避けて通れないという重要なことでもありますので、計画されているように協働ロードマップを作ったり、企業との新しい取組といった検討されていることを強く進めていただきたいと望みます。

ただ、その際、先程申しましたように、私も町村も取り組んでいますので、そのバックアップとして、リーダーとかあるいはコーディネーターなどの養成、町村との十分なる意見交換などをやっていただいて、県全体としての協働促進のための人づくりにご配慮いただけるとありがたい。また、協働の実態というのは進んではいるものの、まだまだ、県におかれてはコーディネーター的な役割を持って進めていかなければならない段階にあるのではないかと思います。お願いをいたしました。

次に、今日の意見の場の焦点は、新たな行革大綱に記載されております理念とか方向性のところが焦点かと思っておりますけれども、関連をして二点ばかり申し述べます。

その一つは、この大綱がまとめられますと、当然、具体的な実施計画を作成されると思います。しかし、町村においては、定員にしても、あるいは組織等にしましても、事業の見直しにしましてもかなりやっておりますので、非常に俗な言い方ですけども、雑巾を絞っても、なかなかもう出てこないというような限界的なところも事実ございますし、県も同様な状況にあるのではないかと推察をいたしております。ですから、勇気を持って抜本的な観点からやらなければ出ないかもしれないと思います。

例えば、これは例えでございますし、私は県の実態をそう把握しているわけではございませんのですが、補助金を例にとりますと、個々の補助金を見直して、あるいは補助金全体を何%一律にカットをするというような段階はもう過ぎてしまって、補助金全体をトータル的に見て、もっと新しいあり方がないのかというような観点も必要となってきているのではないかと思います。

あるいは、例えば、何とか協議会とか何とか委員会とかたくさんあるわけですが、やはりそれらについても本当に個々のものが必要なのか、トータルとして、もっとあり方はないのか。県全体ではなかなか難しいところがあるでしょうから、せめて福祉なり、環

境なりの部門別をトータルとして見るというような観点が必要になってきているのではないだろうかと考えるところであります。

当然これはあらゆる転換でありますので勇気がいると思っております。同時に、そのような中身には縦割りのものが必ず潜んでおりますので、トータルとしてあり方を見ると同時に、縦割りの弊害と言いますか、影を薄めていくことができるのではないだろうかと思ひまして申し述べました。

もう一つは、人材の育成ということでございますけれども、行革を進める中核はやはり職員でございますので、県全体としての持続性を高めていくとなりますと、県と市町村、あるいは市町村相互間の理解と信頼関係、これが根底にあることが大事でありまして、そういう面でこれは大変難しいと思ひますけれども、県と市町村相互間、あるいは市町村相互間における人事交流が可能な新たな制度というものが考えられないのかと思ひます。しかし、先程申し上げましたとおり、これは大変難しい。給与等の関係もあり難しく、なおかつ時間のかかる問題であると思ひますが、考えるべき事項ではないかと思ひます。現在、人事交流がないわけではありませんが、そういう配慮はありますが、まだまだこれは制度と名をつけるほどのものではないと思ひしておりますので、そういうことを申し上げました。このような抜本的な人事交流をやるということによりまして、実務を通じての幅の広い視野を養うとか、あるいは、また専門性を高めるだとか、あるいは、現場の実態を十分に認識できるなどによりまして、申し上げましたように、県と市町村、あるいは市町村相互間の信頼性を高めることになっていくのではないだろうかということで、私個人は画期的な人づくり政策であろうと思ひ、この機会に発言をさせていただきました。

以上でございます。

愛知県女性団体連盟 加藤 愛子 会長

女性団体連盟の加藤でございます。今回のこの行革大綱に向けてというご案内を頂戴いたしましたしまして、私はこの大きなテーマにどうお答えしていったらいいのか戸惑っております。中間とりまとめを拝見させていただきまして、私が思ったこと、感じたことをページをおって述べさせていただきたいと思ひますので、よろしくお願ひいたします。

まず、1 ページの策定の背景のところでございますが、これまでの行政改革につきましては、県の取組は努力されておりました、概ね評価できるのではないかとと思っております。でも、やはり、さらなる改革が必要ではないかと思ひますので、その点も併せて申し上げておきます。

特に職員定数の削減に努められてこられましたけれども、県民サービスに必要な人材の確保は重要でありまして、マンパワーが重要な部門については、一律にカットすることのないような配慮が必要ではないかと思ひます。そして、国などに比べますと、全国トップレベルであると示されておりますけれども、愛知県は進んでいるとは思ひますが、外部から見れば大変見えにくく、県の努力している状況やその成果をもっと県民に分かりやすくPRすべきではないかと思っております。

7ページに飛ばさせていただきます、行政改革の進め方のところでは、今、国でも事業仕分けを行っておりますけれども、大変厳しくチェックされております。県の厳しい経済状況や政権交代後の国の状況を見ますと、事務事業の徹底した見直しは、避けて通れないところだと思っております。しかし、将来の県政について、人材育成は大変重要でありまして、意欲の低下に繋がらないような配慮は必要であるのではないかと思います。

それから、11ページの方の主要事業に関するところでございますけれども、県の行政サービスが低下しない範囲でと思っておりますが、将来を見据えまして、希望の持てる施策が講じられるのであれば、一時的に県の行政サービスが低下してでも行政改革は進めていかなければならないのではないかと思います。

15ページに飛ばさせていただきます、事務事業・予算・人員をセットで見直すとありますけれども、予算規模の大きい公共事業などとは異なりまして、女性や青少年、子どもへの分野は予算規模は小さくても人員は必要であるのではないかと思います。そして、補助金につきましても、同じことが言えますが、全庁的な視点で検討していただきたいと思っております。事務事業や補助金が一つの部局の枠の中で論じられますと、以前ありましたように、どの事業も一律カットということになりがちでございますけれども、そうならないような配慮が必要だと思っております。聞くところによりますと、来年度も一律3割カットと聞き及んでおりますけれども、わずかな補助金、そして委託金で活動している団体にとりましては、事業の計画も立てられず困惑していると聞いております。

次に、16ページのところでございますけれども、民間活力の活用や協働は必要であり、大切であります。しかし、単にコストダウンが主となって、サービスの低下にならないようにすることが大切であります。また、行政の責任を重視して、チェックする度合いが強まり、民間の自由な発想を抑えるようなことにならない配慮が望まれるのではないかと思います。現在民間に委託されている業者の業務内容は我々利用者に対しまして、厳しく、また、サービスの低下も見られます。これが現実でございます。

少し飛ばさせていただいて、25ページに入らせていただきたいと思っております。市町村への権限移譲の推進に当たっては、財政状況などそれぞれの市町村の実情も踏まえまして実施すべきで、地域での公共サービスに格差が出ないようにしてもらいたいと思っております。

それから、定員・給与等の適正管理につきましても、重要なことではありますが、一律ではなくメリハリが大切ではないかと思います。人事管理につきましても、将来の愛知のために優秀な人材は必要でありまして、また、活力のある職場づくりのためにも、職員のやる気を高める制度にしていく必要があると思っております。

以上まとまりのない発言でございますが、私の思ったことを述べさせていただきました。

社団法人名古屋青年会議所理事 柴田 軒吾 理事

名古屋青年会議所の柴田と申します。我々名古屋青年会議所は21歳から40歳までの青年経済人が集う団体であります。そこで私は理事を務めさせていただいております。私は

職業としては大手の不動産流通会社に勤めておまして、現在サラリーマンをしております。いずれこの愛知県で独立したいと思おまして、この名古屋青年会議所に所属しております。私この会の中では若輩者ではございますが、若者なりのご意見としてお聞きいただければと思おします。

今回このお話をいただきまして、中間とりまとめの冊子を読ませていただきました。やはり、こういう厳しい時代の中で、より一層のコストダウンが必要だということは、こちらにも再三ご記入いただいているかと思おしますが、たまたま最近テレビで見ました、まさに仕分け人というような映像を見ておますと、まだまだ民間人が考えるものと役所という言い方は失礼かもしれないですけれども、コストの乖離がまだ一部分残っている部分もあるのかなと思おします。ああいうものをパフォーマンスだと言われる方もいるかと思おすけれども、コストの透明性を図ることによって、民間のものさしで計り直すことも重要ではないのかというふうに強く感じました。

コストダウン、コストダウンということで事業を全部廃止しろということではなくて、我々企業の方では、コストをダウンしても同じ量、同じ質のものを何とかできないかという企業努力を常に続けておます。お金がなくなってしまったからカットですわ、事業も取り止めですわ、ということではなく、コストをダウンしながらも、量も質も何とかできる努力、何とか実施することができないかというのがいわゆる企業努力、我々は企業努力というのですけれども、そういう努力がさらに必要ではないのかと、たまたま最近のテレビを見て強く感じました。

また、これからのセーフティネットについての件なんですけれども、この愛知県に生まれて、安心・安全で夢と希望が持てる街と思おしながら、将来に不安を持ったまま、生活している現状があると思おします。たまたま、私が不動産業界に勤めておますので、お客様も若い方が多いのですけれども、20代30代の方が35年ローンを組まれて不動産を買われる。中古のマンションや新築マンションを買い、35年たったら70歳位になっているんですけれども、ローンも70歳まで続く。70歳になったら資産価値はもうほとんどなくなってしまっている。昔のように資産が値上がりする時期ではないので、非常に厳しい住宅ローンを抱えながら教育費もかかる。こんな厳しい状況の中で、ゆとりや将来に希望や誇りがなかなか持てない現実を踏まえた上で、こういう経済状況の中、厳しい状況で、コストダウンとか見直しとかということも大事だと思おすけれども、やはり、将来のグランドデザインといいますか、中期ビジョンの中に、将来に何か光が見えるような、そんなものがここに反映されているといいのではないかと思おします。今はちょっと厳しいけれど、こういう状況を何とか乗り切ろうという中で、将来的にはこういう明るい社会が待っているんだというような思いがあれば、皆で一丸となって、乗り越えていけるのではないかというふうに感じました。

また、協働についてですけれども、我々名古屋青年会議所としましては、主に名古屋市ではありますが、名古屋市の明るい豊かな社会の実現のために地域貢献活動を常にやらせてもらっています。最近、名古屋市民、愛知県民の方々と協働で、街づくり、人づくり、環境について協働作業をすることが多くなってきました。その方々の意識の高さに非常に驚いておます。そんな方々が街に実はたくさんあふれているということで、NPOだけ

でなく、何かそういった街のために、県のために何かしたいという人がたくさん地域には埋もれていると思いますので、そういう方々が取り組みやすいような仕組みなどを反映していただくと、基本的にはほとんど手弁当のボランティアでやってくれるような人達ばかりなので、助成金がどうかというNPOとは違う、ほとんど無償でやってくれるようなそんな方々も県民にはたくさんいるじゃないかと思いました。

私の個人的な意見ですけれども、やはり目標とかそういったものに関しては、具体的な数値目標と細かい期限が必要で、それを検証していくような形でこの行政改革を進めていただければと思いますし、やはり、スピード感がとても大切ではないかと感じております。

私は、愛知県に生まれてよかった、愛知県で生活したいな、愛知県で起業したい、こう思わせるような愛知県になってほしいなと思ひまして、私からのご意見とさせていただきます。ご清聴ありがとうございます。

社団法人中部経済連合会 山内 拓男 専務理事

まず始めに申し上げたいことは、愛知県はこれまでも行政改革に熱心に取り組んでこられまして、中間とりまとめの冒頭にもございますように、大きな成果をあげてこられたと私も認識しております。その上で、愛知県当局が日本社会の中長期的な展望と「新しい公」の確立の必要性を踏まえられとともに、現下の非常に厳しい財政情勢、あるいは地方分権改革への対応を見据えて、さらなる行革への取組をこれから進めていこうとしておられることを、高く評価したいと思います。

また、6月に発足してから中間とりまとめの作成に至る、昇先生を始めとする愛知県行革大綱策定検討委員会あるいは専門小委員会の委員の皆様方の熱心なご議論とご尽力に、改めて敬意を表したいと思います。

私ども、本日は地域の経済団体として、民間の視点、あるいは企業の視点から中間とりまとめに関してご意見申し上げたいと思います。

まず、第一点としまして、中間とりまとめの9ページあたりにあります「新しい政策の指針」改訂との関係です。中間とりまとめの9ページに「新たな行革大綱は、『新しい政策の指針』と一体をなし、指針に掲げる政策を支える行政体制や行財政の運営のあり方を示す」と、こういう記述がございます。このヒアリングを経てまとめられる新たな行革大綱は、別途改訂作業が進められております中期的な行政運営指針としての「新しい政策の指針」の内容との整合性を持つべきことは当然であるわけであります。けれども、「新しい政策の指針」の検討経過につきまして公表されております資料を本日も配布いただいておりますが、これを見る限り、県として取り組むべき新たな事務事業あるいは既存の事務事業の優先順位付け、こういったものに関する記述が中心をなしている。そもそも、その事務事業をどうするか、すなわち事務事業の縮小とか、廃止とか、あるいは民間委託と、こういった手法の検討があまり盛り込まれていないという印象を受けたところであります。

例えばであります、「新しい政策の指針」には民間の重粒子線の施設の誘致が記載され

ています。ご承知のとおり名古屋市でも同様のものをやっているわけでありませうけれども、似たような施設が名古屋の都市圏に果たして二つ本当にいるのかとか、そういった地域との調整といったくだりがほとんどなく、依然として進めるという形で位置づけられている。このあたりは、やはりもう一回原点に立ち返って必要か否かを検討し、必要であれば、どのように打ち出せたら名古屋との重複という形にならないのか、こういった調整があつてしかるべきだと思いますけれども、その跡が見られない。

中間とりまとめの9ページの中段には、厳しい財政状況が当面続くため、事務事業を徹底的に見直して、県が真に果たすべき役割に集中するべき、といった趣旨の記述がございます。その観点が「新しい政策の指針」にも共有されているのが本来の姿ではないかと思うわけですが。「新しい政策の指針」がこの行革大綱と整合性を持つよう、もう少し検討を進めていただきたいと思いますところでもあります。

第二に、中間とりまとめの16ページ以降のところに効果的・効率的な行政経営の推進として、事務事業の民間委託、あるいは公の施設の見直しといった記述がございます。そこでは具体例をあげながら丁寧に書かれているわけですが、今後、個別の施策を展開する上で、示唆に富んだ内容だと思います。その上で申し上げれば、県の関係団体の見直しについては所期の目的を達成し役割を終えたもの、あるいは役割が類似・重複していると感じられるものがあるわけですが、21ページの上段に「統廃合や役割の見直しを検討する」という記述がございますけれども、これはもう「検討する」という段階は過ぎているのではないかと考えますので、もう少しここは踏み込んでいただきたいと思います。

それから22ページのところに、試験研究機関の見直しがございます。ここにつきましては、神田知事にもメンバーになっていただいている「中部産業振興協議会」という産学官連携組織がございます。これは私ども中経連が事務局を務めておりますけれども、ここでもこういった研究機関の見直しについてはしばしば話題になっておりまして、私どもとしても大変関心を持っておるところであります。

そして、この9月に開催されました中部産業振興協議会の席で、中部5県にあります大学や公設試験研究機関等で、どういふことをやっておって、どういふ機器があるんだと、こういった基本的なデータすら揃っていないことが話題となりました。それぞれの県は持っているわけですが、それぞれ別個に持っている。データの精粗もあるわけですが、広域的な活用という点では非常に困難な状況になっていることが判明しました。そこで、公設試験研究機関を広域的に共同利用できるような仕組みを構築したいということを経済協会のメンバーの皆さんに合意いただきまして、現在、愛知県始め関係箇所の皆さんとワーキンググループを立ち上げて、私ども中経連が事務局となって検討を進めておるところであります。その第一歩といたしまして、公設試験研究機関等がどういった機器を持っており、どういふことに利用できるかといったような、いってみればデータベースを作ろうということによって現在検討を進めているところでもあります。

今後とりまとめられますこの行革大綱に沿いまして、実際に試験研究機関のあり方や事業の見直しを検討するに当たりましては、こうした産学官連携の進捗も踏まえまして、愛

知県だけに止まらず広域的な連携をどうしたら促進できるかといった視点を盛り込んでいただけるとありがたいと思います。

最後に地方分権についての対応であります。これは25ページに関係のところがございます。ご承知のとおり、国政では政権交代が起きたわけでありまして、新政権の下で地方分権、あるいは、私ども中経連が提唱しております道州制、こういったものに関する議論の先行きは、今一步どういう風に進むか読めない状況になっております。

新政権は地方分権を「地域主権」というような言葉で表現し、一丁目一番地に据えるということで大変意欲的に取り組もうとしておられることはよく分かりますけれども、議論の行方については、まだ不透明なところがございます。また先日内閣に設けられました地域主権戦略会議、これがどのような存在になるかといったことも未だはっきりしないわけです。この25ページの上段の方にあります記述の中で、例えば新分権一括法とか義務付け枠付けの廃止といった言葉が記載されておるわけですが、地方分権改革推進委員会の勧告、いわゆる丹羽委員会の勧告を前提とするこういった記述は、行革大綱のとりまとめの頃になりますと少し状況が変わっているかもしれないという意味から、国の政策との関係において妥当性を欠く可能性もあります。とりまとめの際には政府の今後の動きも注視しながら記述をされてはいかかかということでございます。

そういった点があることを承知の上で申し上げれば、先程来お話も出ておりますように県から市町村への権限移譲を推進して、県民、企業との協働・連携を進めるという基本姿勢は高く評価したいと思います。県と市町村との役割分担を明確化して行政の重複を極力解消し、そして市町村の自主性・自立性に配慮しながら権限移譲を進めるという記述がございますけれども、これは私ども中経連が提唱しております道州制の導入にも通じるものがあるということで、私どもとしましても、これに引き続き是非取り組んでいただきたいと要望するところであります。

これに関係してもう少し申し上げれば、8ページで「新しい公」という考えが打ち出されておりました、その中では県民もその中に組み込まれているわけです。けれども、ややもしますと住民の皆さんの中に、住民はサービスを受けて当然だという、それで県や市町村はサービスを提供して当然だという、そういう構図ができあがってしまっています。自助・共助といった視点から、身近な自治の問題を住民も一緒になって考えていくんだと、こういう思想が日本では全般に希薄ですから、ある意味で当然と言えば当然なんですけれども、なぜか「私サービスを受ける人、あなたサービスを提供する人」という他人任せの姿勢が根強い。これは県に限らず、市町村でも同様だと思いますが、このあたり一緒に取り組んでいくのだといった考えをもう少し広めるような考えをこの中に入れていただければいかかかと思っております。

中間とりまとめでは「新しい公」という中に入っていますが、具体的な活動をしていただくに際しては住民の皆さんにさらに分かってもらえるような工夫が必要ではないかと思われました。以上です。

日本労働組合総連合会愛知県連合会 山口 健 副事務局長

まず、我々連合愛知にこういう発言の機会を与えていただいたことに感謝を申し上げたいと思います。我々連合愛知は愛知県内 51 万人の労働者を組織しております労働組合の連合体ですので、この行革大綱の中間まとめに対して、労働者の、働く者の視点でご意見を述べさせていただきたいと思っております。また、加えまして、もちろん我々の組織には県職員組合は入っておられませんけれども、自治労さんも組織内におられますので、自治体の組織運営とか、あるいは自治体の中での職場の実態がどうなっているのかということもいくつかヒアリングをさせてもらいましたので、そういったことも踏まえながら、また、私自身は民間の製造業の労働組合の役員でございますので、そういう民間の視点を含めてご意見を述べさせていただきたいと思います。

まず、最初に一番言いにくいことをちょっと言っておいた方がいいかなと思っておいて、6 ページに不適正経理問題のことについて言及がされております。もちろん二度とおこさないようにという強い決意がにじんでいると思っておりますので、行革大綱という点ではそぐわないのかもしれませんが、やはりこれについては、もう少し具体的に二度とおこさないためにどのようなことをしていくのかということは、多分検討はされていると思っておりますし、実践もされていると思うものですから、こういうものにしっかり形にして明記して広く発信するというような形で、もう少し詳しく具体的な進め方も言及されてもいいのではないかと思います。

それから、効率化ということについて、全体を通して、もちろん行革大綱ですからそういう視点でいろいろ書かれているのはもちろんしっかりと進めていただきたいということではあるんですけども、民間の感覚でいうと効率化とか改善というのはもう通常業務の中に当たり前のようにあるのが普通だと思います。行革の中でしっかりと効率化を取り出して、それを職員の皆さんに意識して、行革だからやるんだということではなくて、日常業務を進めていくに当たってそれが当たり前になる、そういう意識を作り出していくような方向にしっかりと持っていくことが必要かと思っておりますので、今回このとりまとめを契機によりそういう方向に、随分その意識は変わってきていると伺っておりますけれども、改めてそういう意識に持っていくように、そのための契機としてうまく使っていく形で進められるのがいいのではないかと思います。

その一方で、我々労働組合ですから、働く者の生活の安定というのは不可欠だと思っておりますので、定員の削減とか、給与を見直していくといったようなことについては、県の職員についてはもちろんなんですけれども、委託業務なんかについても、委託先の労働者の生活の安定ということは、しっかりと認識していただかなければいけないことだと思いますので、仮にそういったことに踏み込むのであれば、やはり職場の声をしっかりと吸い上げて、それを組織の上下関係の中で吸い上げて決して本音は上がって来ませんので、やはりフラットな立場で意見をしっかりと聞けるようなそういう体制を作った上で、働く人の気持ちを踏まえた形で進めていくということをしっかりと徹底していただきたいなと思っております。

また、今回31ページに処遇についても少し言及が強くされているなど感じてまして、「分限制度の厳正な運用」というのが私なじめなくて、懲罰だとかそういったことであれば普段から耳慣れた言葉なんですけれど、公務員の方であればこういう言い方になろうかと思いますが、やはり評価をどうするかということは非常に難しいです。一時期、成果主義が非常に流行ってそれが違う方向に今動いているのも、評価をどうやるかというのは、数値で把握することはできないと思いますので、個々人の評価ということよりも組織としてどうやってアウトプットを高めていくのかということが大事だと思います。もちろん個々人の評価ということは考えなければいけないのかもしれませんが、やっぱりチームワークの大切さ、組織として組織運営をどう進めていくのかと、そういう点では、組織のマネジメントをする方への意識の徹底ということをしつかりと図っていく必要があると思います。また、皆がそういう意識を持って仕事をするのが大切で、そういう目的を持ちながら、こういった処遇への反映を考えていかなければ意味がないと思います。こういうとりまとめをするに当たって、改めてその考え方を整理されることは、いいことだと思いますので、考え方を整理したことを各職員一人ひとりに理解してもらえるように、もちろん知事を始めトップの方が明確に発信をしていくということが必要だと思いますし、それぞれの職場職場のマネジメントの方が、日頃のマネジメントの中でそういうことをしっかりと職員の方に伝えていくということが不可欠だと思います。多分、新年に当たってのいろんな場でのあいさつなどでは、こういうことも言及されると思うのですが、例えば、夏とか冬のボーナスの支給のタイミングで、しっかりとトップから職員の方に発信していただくとか、いろんな機会はあるかと思いますが、本当に職員の方の意識改革をしようと思ったら、くどい位やっていてもいいと思います。それが意思疎通に繋がると思いますので、是非コミュニケーションはしっかりととっていただきたいと思います。

それから、それに絡んでなんですけれども、効率化を進めていこうとすれば、やはり仕事の裁量を職員の方に与えないと効率化は進まないと思うんですよ。上から落ちてくるものをこなすだけであれば、どうやって工夫しようかと思いませんので、そのためにも、マネジメントの層の方はちゃんと仕事を任せ、渡して、自分で考えさせて、しっかりとそれを評価してあげることが当然大事になってくると思いますので、そういういったことも言及していただいてもいいのではないのかと思いました。

それから時間の関係もありますので、あと二点簡潔に述べさせていただきますが、地方分権の部分ですが、先程来何人かの方々からご意見も出ていましたけれども、道州制について、我々も推進していくべきと考えておりますけれども、組織内の県会議員の方々との意見交換をしても、やはり、県の中で道州制に向けた議論というのはほとんど進んでいないのが実情ではないかと聞いていますし、議員それぞれも議論していきたいと思っているんですけど、なかなかきっかけがないと、もっとやれと我々は言っているんですけど、是非県の方からもそういった議論の場をしっかりと作っていただくということもお願いしたいと思っております。

それから最後にもう一点だけ、いろいろな企業とかNPOとの関係も記載されておりますので、私も県内のNPOの理事を務めている関係で、NPOを運営されている方のご苦労などもいろいろと話を聞くのですが、非常に金銭面の運用、組織運営について正

直に申し上げると、賃金をどう職員の方に払っていくのかという問題は非常に苦勞されているなどという実感があります。委託の割合がもっと増えていくということで今後あるのであれば、そういった部分もしっかりと踏まえて、NPOで働く職員の方達が安定・安心の暮らしができるようにということも、しっかりと意識して進めていっていただきたいと思っておりますのでどうぞよろしくお願ひいたします。

発言としては以上です。

4 意見交換

昇 秀樹 小委員長（名城大学都市情報学部教授）

なるべく分かりやすく頑張っているのですが、役所の文書でなかなか大変ですけど、皆さん中間とりまとめを本当に丁寧に読んでいただいて、いろいろサジェスションありがとうございました。

実態を知りたいので町長さんにお尋ねするのですが、「新しい公」で行政と住民の方、一緒になってまちづくりなどをやっていくということで、これは前回の2005年の時からそういうことで打ち出して頑張っており、進んでいるんですけども、思ったほどにはなかなかうまくいかない。

前回の時にすごく期待していましたが、団塊の世代が60歳になって、第一の職場は退職する。第二の職場に行かれてる方も多いですけども、でも、第一の職場よりは時間がわりと融通がきく。この団塊の世代の人達がこういう住民との共存・協働に参加してくれて、それが環境であれ、まちづくりであれ、福祉であれ、行政だけでなく住民の方も一緒に汗をかいて、良いまちのためにやってくれるということになってくれるといいなあ、そういう施策をやらなければということで、前回の行革よりもかなり強調して書いたんですね。

もちろんやっただいている方もいるのですが、必ずしもそうでない方もいる。実際のところ、どうなんですかね。団塊の世代の方というのは、第一の職場を退職して、例えば扶桑町はどうなんでしょうね。どういうふうに使っておられるんでしょうか。もちろん人によって違うと思うんですけども、感触として、あるいは、その方をまちづくり活動に参加してもらうためには、どういう施策が一番効果がありそうな感じなんですか。

江戸 満 会長

団塊の世代のことなんですが、団塊の世代の個々の人達が本当にどういう実態かは正確には分かりません。けれども、生活をしていて、今のような協働といいますか、ボランティア活動の実態といいますか、先程もご意見がありましたように、そういう人たちの中には、そういう活動に参加して十分な活動ができる経験だとか、ノウハウを持っている方も多いのではないかと思うのです。だけど、その宝を本当にどう発見して、あるいは、それを具体的な活動にどう高めていくかというのはなかなか難しいのではないかとこう思っております。

まだ全体的な雰囲気というか、意識というか、そういう点ではですね、子育てなり、福祉なり、あるいはゴミの問題なり、いろんなことを個別的に行っていて、どちらかという
と仲間的なグループとしての活動はたくさんあると思います。そういう状況の中では、先
程も少し触れましたが、切り口として、最初のモチベーションとしては、まだ行政が頑張
るというところではないかと思えます。行政の職員自身に協働に関するしっかりした意識
転換なり、意識がまだ弱い。私自身もそうですが、そこがまたしっかりしていないと、ま
だまだ座して待つような姿では決してないのではないかというのが、私の現状認識であり
ます。だから時間がかかるだろうと申し上げたのですが、個々個々にいろんなグループが
ありますけれど、これらの団体からネット化して相互のネットを構築する。やっていると
ころは既にありますけれども、行政としては、名称は別にしても、そういうことが大事な
んだらうと思っております。

しかし、団塊世代の方で退職されても、大いに元気だし、生活上のこともあるでしょう
から、やっぱりまだまだ皆さん働こうという意識がまだあるのかなと思います。

加藤 義人 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）

一点、質問させていただきます。まず、大変様々な観点から示唆に富んだご意見をあ
りがとうございました。ご意見の中で一つ伺いしてみたいなと思いましたが、県女性
団体連盟の加藤会長のお話の中で、民間委託を進めることは基本的には悪いことではな
いけれども、委託をしたことでサービスの低下もしているという事例もあるので、よく注
意をして配慮するとともに進めていかなければならない、というご指摘がありました。具
体的にどんな例があるのか、本当に抽象的でもいいですけども、差し支えない範囲で結
構ですが、たくさんあるのか、一部にあるのかとかですね、少し示唆をいただけると。

加藤 愛子 会長

私が聞きましたところによりますと、例えば、受付嬢ですね。受付に女性の方が、ど
ういう関係でいらっしゃったかは知りませんが、置いていらっしゃるんですね。そこへ
いらした方がどこどこへ行きたいんですけどと言っても、いや、そんなところはありません
と言われるんですよ。

それで、その方はあることを知っていて訪ねていらしたんですけど、知らないと言われ
たと。そんな馬鹿なことはないって男性の方ですけど。そういうことがあったり。それ
から、今まで県の方が面倒をみていただいた時には、掃除一つにしても、一週間に一回き
ちっとやっていただいたものが、それが日がたつことによって、年が変わることによ
って、週に2回が、月に2回になってしまうとか、そういうところでね、サービスがちょ
っと悪くなった。

もう一つ、厳しくなったなと思いましたが、県がゆるいというのか、甘いというのか、
そういうことでなくて、例えば、私の団体の経験なんですけれども、ある会場を借りまし
た。たまたまマイクを間違えて借りてしまったのですよ。使わないからこれ返してきてと
言って、お金を払って会場へ行ってそれを指摘されて戻ったのは、ものの5分もたってい
ないんですね。一度払ったものは返せませんと、そういう厳しいことがありました。私は

県の担当の方にも申し上げたんですけども、そういう面もございます。

そうではなくて、やはり、地域の中でいいでしょうか、市町村の中でも、やっぱり段々と民間委託ということでやっていらっしゃるんですね。その中で一番、我々が心配するのは、今までのような状況で我々が利用する場合、面倒をみていただけるかということです。やはり管理者が変わると、内容が変わってくるということで、非常に不安を覚えています。まだこれからどんどんと民間委託ということで、いろんなところが変わってくると思います。来年度に向けても。そういうところが私達には一番不安でありまして、サービスを良くしようという気持ちではなくて、もう少しきちっと職員の選定をしていただきたいなと思います。

加藤 義人 委員

任せっぱなしではなくて、任せた後の状態を、ちゃんとチェックするようなそういう配慮が必要だと。そういうご指摘ですか。

加藤 愛子 会長

そうですね。職員といいましようか、教育もきちっとしていただけるとありがたいなと思います。知らないでは困るんです。そんなことありましたので。

加藤 義人 委員

はい、ありがとうございました。

竹内 信仁 委員（名古屋大学大学院経済学研究科教授）

一つ山口さんにお聞きしたいのですが、NPOで賃金問題というか、処遇の問題も意識改革してと言われたと思うんですよ。そのあたり、そういうものを配慮してほしいということで。NPOが仕事を引き受けるとすれば、ちょっと筋違いじゃないかと僕は感じてるので、どういう意味なのかちょっと捉えきれないところをお教え願えないかと思います。

山口 健 副事務局長

はい、そういう点ではですね、要は県や自治体が委託されるじゃないですか。この金額でということ。それを受けて運営するんでしょうけれども、その金額に対して、どこまでNPO側の要望が入っているかということです。もちろん、営利を目的としてるわけではないというところはあるにしてもですね、そこで活動している人が、具体例として非常に長時間働いて、委託の業務に対して何とか、アウトプットを出そうとしてるんだけど、結局その財政上苦しいので、まともな賃金が払えませんか、そういう実態がやっぱりあるわけですよ。

その時に、本当に、働く人がちゃんと生活できる賃金が出せるような、そういう委託費になっていますかということです。そこは委託する側の裁量側の方で、どこまでNPOの方の代表する方の話をしっかりと踏まえてやれるかというところがもちろん問題としてあると思うんですけども、なかなか本音でやりとりができていないのではないかなという問題意識があります。もちろん、その委託する側としては、この金額でどこかやれるところ

ありますかと、それで、うちがやりますということなんでしょうけれども、そういうやりとりをする時でも、いろんな委託を増やしていこうということで進むのであれば、そういう実態をもっと見ていかないとそこで働いている人が非常に不幸な目に会うという可能性が高いんじゃないですかという問題意識があるもんですから、そういう形で意見を述べさせていただきます。

山谷 清志 委員（同志社大学大学院総合政策科学研究科教授）

最後に一言付け加えたいというか、コメントみたいな話なんですけど、まさに今の話もありましてですね。実はこの行革委員会の議論で、一番最初に私が申し上げたのはまさにそのところございまして、効率で切っていくと実際にはいろんな、例えば業務委託でも、指定管理者制度でもそうなんですけども、本来やるべき業務、例えば女性のドメスティックバイオレンスとかケースワーキングとかをやっている方々が、実態としてはコストダウンでマクドナルドのハンバーガーでアルバイトしている人よりも賃金が安くなるようなそういう状況が今発生している。そのところがまず問題なんじゃないか。効率で切っていくこと自体が問題なんじゃないかと思いました。もう一つ言えば、愛知県庁の中でも実際にはあり得るんじゃないか。つまり、職員さんがやる気がなくなるような形でのコストダウンというのがあると、非常に問題がある。それは一番最初に、私、この委員会で申し上げた話なんです。

皆様方から今日話を伺って、ふと思ったのは、例えば道州制の話とかいろいろあるわけですが、非常にマクロな世界の議論と非常に小さなコストを、乾いた雑巾をなおも絞るようなそういうお話が同時並行的にあってましてですね、これを併せて一つの行革というものの中で、今一生懸命まとめようと苦労されてるんだと思うんです。皆さんが。ある程度、やっぱり、もう一度、ここでの議論はまだ続ける予定なんですけど、少し交通整理をしておかないとまずいのかなと思います。つまり、どこまで行革を、おそらくここで道州制の議論はできないでしょうし、しかし、それを退けてコストダウンの話だけいってしまうと非常にミクロな矮小化された議論に終始してしまう可能性がある。そこらへんのメゾレベルというんですか、マクロ・ミクロの中間レベルでどういうふうにもうこれから5年、10年後の愛知県庁の行政のあり方を考えていくかとそこを少し考えないといけないと思うんです。

ただ、皆様方もテレビでご覧になったと思うのですが、国のレベルでやられている事業の仕分けですね。あの一番有名なのは国立女性教育会館でございまして、蓮舫議員と女性の理事長がやられている、実は、あれはもう2004年の10月にでていた議論なんです。同じ話を蒸し返しているんですね。効率とか何かでいきますと、結局同じ話を、ずっと同じことを言い続けるというこの無駄な作業が発生するんです。「行革の無駄」と私は申し上げております。我々の議論もそこにいかないように、皆様方の意見を参考にさせていただきながら、ちょっと考えさせていただきたい。質問とかでなくて、コメントになってしまっただけでございまして、どうもありがとうございます。

昇 秀樹 小委員長

一つだけいいですか、今のことに関連して、愛知県とか市町村が指定管理者制度とか委

託をやって、そこでワーキングプアを発生させちゃいけないというのは当然のことですよ。それはそれで考えなくちゃいけない。ちょっと事例として考えたのは、委託でも指定管理者制度でもいいんですけど、本当にボランティアでそういうことをやりたい場合、例えば文化のことをやりたいところが、人件費を計上しないで文化会館で活動しながら、自分たちのアイデアを生かした会館を運営したいと考え、片一方でそれでNPOで食っていくと。当然それは適正な人件費を載せなきゃ仕事にならないですよ。それでもし入札したら、もちろん内容もコストも両方とも見るんですけど、コストだけ見たら、そりゃ当然人件費を入れてないところが有利になりますよね。私が聞いてもいいのかどうかよく分からないですけど、どう考えるんですかね。同じ水平線上に、競争入札で勝って、当然それは中身とコストデメリットで見たら、普通に考えれば、ボランティアで無償でやるところがコストが安くなるし、そのことをやりたいグループでしょうから、多分提案もそんなに悪くないですよ。そうするとコストデメリット両方考えたら、そっちの方がいいなということになりますよね。結果としてそちらに委託すると、でもそのことが全体として、誘因となっていくと、そういう団体の人件費を最低賃金に近づけていく、場合によっては最低賃金を下回る誘因になりますよね。だからそういう問題ってどういうふう考えたらいいんですかね。

総務課主幹

前回の指定管理の例で恐縮なんですけど、南知多の老人福祉館というのがございまして、利用料金制の中で全部まかなえるので、無料というか、全部料金の中でやります、という提案がありまして、他の入札者は「億」のお金がかかるという応募だったんですが、その時はそれを評価して、そこが落札したんですが、結果として、今も運営はされているのですが、ただ、赤字になっていまして、次の時、来年また公募があるのですが、本当にやってくれるのかなと思っています。

他の業者になりましたら、また「億」の金が新たにかかるということになりそうで、そういうことを考えると、今はきちんと運営されているので、続けて入札参加いただければありがたいのですが、今の状況では、やっぱりそれ相応の管理料もいるのではないかと。

先程のNPOの実態、長時間労働や手弁当でやって、それで本当にいいのかという問題もありますので、それ相応の人件費もあってしかるべきだと思います。それを指定管理者選定の総合評価で、価格にどういう得点を配するかということが非常に難しいと思います。今は、価格点が3割、技術点が7割、こう配点をしています。これで答えになっているかどうか分かりませんが、そんな状況です。

昇 秀樹 小委員長

私もよく分かりませんが、さっきの加藤さんの意見もそうなんですけど、そもそも21世紀に入ってからトライアンドエラーでやっていることですので、決めてしまわないで、とにかくいろいろやってみることですね。いろんなご意見を伺って、さっきの話は管理体制の話で、委託後のサービス内容のチェック体制をどうするかということを含めてですけど、そういうことを含めて私が今お話したことも、そういう方に入札に入ってもらうことを拒む理由は何もないと思うのです。だからといって、じゃあそれに「はい」と乗ってい

くと先ほど心配されたようなことも出てくる可能性もありますので、トライアンドエラーでいろいろ結果妥当性に近づくように不断の見直しをやっていくぐらいの話ですかね。

もしかしていい答えがあったら飛びつきますけど、当面これからいろいろ考えていくということで、あんまり硬直的に考えずにいろんな形態とかいろんなことがある。良かれと思ったことが結果としてもしかしたらワーキングプアを作っちゃうようなこともあるかもしれないので、ちょっとそれは柔軟にいろいろ対応して、より妥当な方向に持っていくぐらいの感じですかね。

山内 拓男 専務理事

今日は午前中に、やはり公的な機関の方とお話する機会があったのですが、かなり共通する話があったのでご紹介します。それは随意契約の話だったんです。競争入札で価格のみを評価基準としたら、なんでもいいから表面的にとにかく安くできたところが勝てる。だけど、さっき加藤さんが言われたように結果としては必ずしもいいサービスが提供されない。そもそも評価基準を改めるべきではないのかという話になります。随意契約がいけないと初めから決めこんでいる原理主義的な考えじゃない、もっと他の非価格要素を考えなきゃいけないんじゃないかという議論がありました。

それからもう一つちょっとご参考までですけど、2、3日前にアメリカの自治体運営に関するシンポジウムを聞きました。ジョージア州のサンディースプリングスという町、そこがアメリカでPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）を実践した草分け的な町で、人口は10万人ぐらいだそうです。そこは約150名の職員で10万人の町を運営している。行政サービスは基本的にアウトソースですから、アウトソースする時の評価基準の取り方、どうやってチェックするかが重要で、「シティマネージャー」というマネジメントに長けたプロがいて推進しているのです。そのシンポジウムが終わってからサンディースプリングスのマネージャーと、その理論的な推進をやられた方、元はAT&Tの副社長とお話する機会がありました。彼らが言っておりましたのは、アウトソースする時に細切れにしちゃいけないということです。細切れにすると、とにかく安けりゃいいとなる。だけど、全体を、大きなパッケージでアウトソースすれば、受託する側の中で融通を利かせながら全体を良くしようという気持ちが働くと、そういうことを言われましたのでご参考までに。

加藤 愛子 会長

今のお話ですけど、全体的に良くしようというんじゃなくて、私達が思いますのは、コストを抑えて利益をあげようと、そういうような傾向が見られるということを感じております。

先ほどちょっと申し上げました女性や青少年の問題なんですけれども、予算は小さくても人員は必要であるということを全庁的な視野で考えていただきたいということを申し上げた。これは行革の中に、ささいなことなんですけれども、実は一週間ほど前にフィリピンの方がDVにあいまして、それで、電柱の影で薄暗い時に泣いてたと言うのです。それを見つけてまして、どうしたか聞くと、夫に殴られ赤ちゃんを抱えて逃げてきたというのです。

すぐに警察にいきましょうと言いましたら警察は相手にしてくれない。だから市役所に連れてってくれと言われました。市役所に電話しても電話は皆留守電になって通じない。インターネットで調べまして、女性センターに電話したんですけど、やっぱり留守電になってしまう。やはり休日だったもんですから、全然連絡がとれないんですね。こういう時はどうしたらいいんだろうと思いつつ、最終的には警察へ走ったんですけども、そういう意味でやっぱり民間では受け入れてもらえないような、面倒見てもらえないようなことを行政の方で手を差し伸べていただけるとありがたいというのを感じておりますので、先程の話に付け加えさせていただきます。

総務課長

先ほど、山口さんから話のあった31ページの分限制度について、人事課長の方から説明させていただきます。

人事課長

非常に分かりにくい言葉で申し訳ありません。これは地方公務員法に定められている制度でありまして、いわゆる分限処分というのは勤務成績等が不良な場合に免職、降任ということが出来るという制度になっております。懲戒処分というのは本人が非行をすればその処分で懲戒免職ということがありますけれども、これは例えば勤務成績が悪い、例えば上司の命令に従えないとかですね、それから能力が低い、努力しないとかですね、そういうことが積み重なった結果、分限免職制度というものがございます。

職員の意に反してその職を失わせる手続として、私ども勤務評定を適正に行い、その結果成績の低い職員には、研修をして、更生ができないというようなことであれば、やはりこの制度を使っていくということで、現に実績もございます。こういうことをしっかりやっていくということで、ここに書かせていただいたところでございます。

山口 健 副事務局長

私も調べて認識はあったんですけども、なかなか一般の方には分かりにくいかと思いつつ言及させていただきました。あまりこれだけがクローズアップされると逆の意味で職員の方に対しましてマイナスの影響もあるのではないかと、両面あると思いますので表現は慎重に考えていただいた方がいいのかと思いますので、それを含めて意見を述べさせていただきました。

5 閉 会