

第2回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時：平成26年9月9日（火） 午前10時00分から午前11時50分まで

場 所：愛知県自治センター4階 大会議室

出席者：大谷委員、面高委員、加藤委員、昇委員（座長）、樋口委員、三島委員

事務局：森岡副知事

総務部長、人事局長、総務部次長、総務課長、財政課長、人事課長、

総務課、財政課、人事課

1 開 会

2 森岡副知事あいさつ

おはようございます。副知事の森岡でございます。

第2回愛知県次期行革大綱策定懇談会の開会に当たりまして、一言、御挨拶を申し上げます。

昇座長始め委員の皆様方には、日頃から本県行政の推進に格別の御理解と御支援を賜り、厚く御礼申し上げます。また、本日は、たいへんお忙しい中、御出席をいただきまして、重ねてお礼申し上げます。

去る5月30日に開催いたしました第1回策定懇談会では、委員の皆様方から、たいへん貴重な御意見やいろいろな視点からの御指摘をいただきました。

その後、6月の定例県議会におきましても、次期行革大綱の基本的な方向性や策定方針について、質問がありました。また、7月には県議会の行財政改革・道州制調査特別委員会においても熱心に御議論をいただきました。また、県の職員の皆さん方からも様々な提案、意見の提出がされております。様々な御意見を踏まえながら、庁内のプロジェクトチームで、集中的に検討を進めてきた結果、本日、次期行革大綱の「中間取りまとめ案」を提示させていただく運びとなりました。委員の皆様方におかれましては、ぜひ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。

前回の懇談会でも申し上げましたとおり、次期行革大綱は「あいちビジョン2020」を実行できるしっかりとした行財政体制を築いていくためのプログラムと位置づけております。そこで、次期行革大綱では、現行の第五次行革大綱の良い点や悪い点を含めた成果をしっかりと確認し、課題の検証を踏まえまして、今後5年間の取組方針としていきたいと思っております。また、今のところ私どもが考えておりますのは、県の役割を根源的に問い直し、確認した上で、スピーディーに見直し・改善を進める仕組みづくりと、縦割りを廃止し、部局横断的な課題へのプロジェクトチーム

の活用といった、仕事の進め方の工夫を大事にして策定を進めていきたいと思っております。

委員の皆様方には、次期行革大綱がより良いものとなるよう、お力添えを重ねてお願い申し上げまして、簡単ではございますが、開会に当たっての私のあいさつとさせていただきます。

3 議 事

次期行革大綱中間取りまとめ（案）について

《事務局から資料説明》

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

今日は中間取りまとめ案について、自由闊達に意見交換するということですので、何回でも思いの丈を出していただければと思います。では面高委員どうですか。

面高委員（元（株）デンソーユニティサービス代表取締役社長）

全体として、よくまとめていただいていると思いますが、若干、意地悪く言いますと総花的だなという感じを受けますので、最終的な大綱に向けて、どういう風にメリハリを付け、重点化をしていくかということが問題かと思えます。

全体を見させていただいて、2つキーワードを挙げたいと思います。1つ目は「意識変革」、2つ目は「集中と選択」という言葉でございます。もちろん言い古された言葉ではありますが、この二つをどれだけ意識しながら実現できるかということだと思えます。

まず、意識変革に関して言いますと、副知事を前にして口幅ったいですが、私は実業でものを売っておりましたので、商品のライフサイクルを常に意識しながら仕事しております。当然、人間の一生も企業の一生も揺籃期から成長期、成熟期、衰退期をたどっていきます。日本は東京オリンピックから成長期が始まり、オイルショック前後に成熟期に入り、おそらく2005～2010年あたりで衰退の目が見えてきて、いよいよ具体的に来年辺りから人口減少が始まる、つまり衰退期に入ることとなります。今回、中間取りまとめ案でいろいろな施策を挙げていただいております中でも、大きく二つの課題として、持続可能な行財政の確立、多様な県民ニーズへの対応がございまして、実はこの二つは相反しておりまして、財政基盤がしっかりしていないと、県民ニーズに対応できない。また、財政の方はよくなる見通しがあるかということかなり難しい状況です。

つまり、衰退期は、成長しないのはもちろんのこと、横ばいを維持することすら難しいという背景や前提があり、その中で、多様な県民ニーズにどう対応するかというと、

おそらく必要最小限の県民ニーズへの対応しかできない、あるいは、社会のインフラ基盤を維持するだけで精一杯の時代だということとなります。このことを県庁職員の皆さんだけでなく、県民とか議員さんにも啓蒙していく行革大綱を打ち出すことが必要だと思います。そういった現状認識がないと、厳しいばかりで、夢のない行革になってしまうと思います。

また、私どもよく長期計画を作るときには、裏シナリオというもの、つまり、成り行きでいくとどういう状態になるのか、ありがたい姿とのギャップはどれだけあるのかというシナリオを作ります。今回の行革大綱についても、成り行きで行くとどういう状態になるのか、ありがたい姿である「あいちビジョン2020」を実現するためにはギャップはどれだけあるのかというものを考え、打ち出していただけると良いと思います。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

一つ確認ですが、愛知県の人口のピークは何年頃の想定ですか。全国よりは少し先だと思えます。

総務課主幹

2015年がピークの見込みです。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

全国平均2008年よりは、7年くらい遅いですが、来年がピークで、2016年から減り始めるわけです。

全体右肩下がりの時代になった時に、県民にどう説明していくのか。その中でどういう夢、ありていに言えば、量から質へということを指しますが、量的拡大が無理となる中、質をどう改善していくのかというものです。

では次に、三島委員どうでしょうか。

三島委員（特定非営利活動法人ボランティアネイバーズ理事・調査研究部長）

第五次行革大綱の策定時には、時代背景としてリーマン・ショックがあり、行政がセーフティネットの役割を果たしていくべきという議論と地域のコーディネーターの役割を果たしていくという話がありました。今回の行革大綱における時代背景として、中間取りまとめ案では、リニアや人口の推移など、かなりエポック的なものが示されており、未来予測が提示されていると感じました。面高委員がおっしゃったとおりでありますが、そうした未来予測をしながら、行財政に限られる中での現状とのギャップを横断的なプロジェクトチームや、しなやかな経営によって乗り越えていこうという姿勢がとても明確だと思いました。

その中で、10本の柱の「1 人材育成・活用とワーク・ライフ・バランスの推進」

では、人材育成について触れられております。また、県の「あいち人材育成ビジョン」にも目を通したところ、認定プロフェッショナル制度など、かなり踏み込んだものがあり、もっともだと感じる事が多数書かれていました。加えて、NPOや協働に関わる私の立場から見ると、行政のプロには、客観視できる専門性や自己完結的な知識だけではなく、社会関係性をどういう風に作っていくのかという思考性や行動力も求められていると思います。そうした部分を評価し、活かしていくような人材育成がこれから重要です。では、そういった力がどこで育成されるかという点では、NPOなどと実際にやりとりする現場においてコーディネート力が蓄えられていくと思います。

職員の方と接していると、現場にせっかく出ていらっしゃったのに、情報や県の考え方を示さずに、そのまま持ち帰って内部で検討する方が多いと感じます。その場で決定する訳にはいかないという事情は分かりますが、ある程度情報を出していただけると、接する側としても、こうした方法があるのではないかと、こういうことができるといった話ができ、地域の資源を出していけると思います。つまり、行政のプロを育成する中で、個人の権限や責任の範囲などをもう少し柔軟に職員に持たせて、現場でやりとりできるようになれば、「あいちビジョン2020」が目指している、地域力の向上や全ての人が活躍する社会づくりのための信頼関係づくりができていくかなと思います。

人材育成の面ではその点がより膨らむと良いなと思いました。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

国や市町村などでの組織対組織での話では難しいとは思いますが、直接県民と接して、対人関係を築いていくような職場や社会関係性が必要とされるような部局については、本当の意味での信頼関係を築くためにも、仕事の仕方や予算を、ある程度個人や事務所か課レベルの単位などに任せて事業を行わせるといった制度的な支援も必要かなと思います。

私の感覚としても、迅速な対応という意味では、県の職員より市町村の職員の方が信頼されており、県の職員は一度戻って検討してからでないかと回答が戻ってこないため、時間がかかるという感覚があります。県の組織は市町村に比べて大きいので、ある程度はしょうがないとは思いますが、社会関係性を大事にしていくのであれば、柔軟に対応できるよう、制度的な支援も必要かなと思います。

人事局長

御指摘いただき、ありがとうございます。

県庁の仕事の中で、特に社会関係性の能力が強く必要とされる場面は市町村の職場よりも少ないだろうとは思いますが、必ずしも現場に出る場面だけでなく、いろいろな仕事の場面で社会関係性の能力を発揮する機会は多くあると思いますので、社会関係性の能力を職員の方に涵養していただくことは非常に重要だと思います。

個人の権限が少ないとか組織としての責任の問題などもあるとは思いますが、むしろ今の職員に自身の考えを持つ職員が減っているという感じがしまして、自立的に物事

を考えれば事が済むことでも、話を変えて難しく考えてしまうと感じます。

そういう点で、実は、「あいち人材育成ビジョン」のめざす職員像の三つの基本目標の一つとして、「自ら考え行動する職員」というものを掲げ、どうやったら考える職員となるかということを中心に大きなテーマとして捉えております。また、そういう職員となるためには、どうすれば良いのかについて職員からも意見を聞くなどもしておりますが、正直言って、なかなか難しいテーマだと考えております。いずれにしても、考える職員を育成することが社会関係性を築くことが出来る職員に繋がると考えております。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

局長さんが言われたことが比較多数かもしれませんが、予算などを、個人ではなく、事務所や課単位で執行できる制度があれば変わる部分もあると思いますので、並行して検討していただければと思います。

私が人材のところでは少し気になったこととして、人材は資源資産ではありますが、一方で、人材のマネジメントの仕方によっては固定負債になることもあるということです。人材を資産や資源として書いていただくことは非常に良いのですが、間違えると負債になることもあるという緊張感を持って、研修などを活用して人材の育成にあたっていただき、固定負債ではなく固定資産にしていくというニュアンスがあればより良いと思いました。

では、次に加藤委員いかがでしょうか。

加藤委員（三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)政策研究事業本部名古屋本部副本部長）

全体の話と個別の話と両方感想を述べたいと思います。

3ページに今回の行革の全体像をお示しいただいていると思います。半分より上のところを見て思うところは、これまで量的削減、すなわちスリム化ということに軸足を置いてやってきたけれども、それをなかなか続けていくことが難しく、限界もあるということであるため、今後は、スリム化とともに生産性を上げていくという発想に立って進めていく必要があるということをご提示なさっていると思います。

現在の行革大綱は、スリム化してパワーがなくなるから、その分多様な主体と連携して県がコーディネーションしていくというコンセプトが大きな目玉だったと思います。次期行革大綱ではそれも継承されていますけれども、スリム化した上で県庁の生産性を上げることを明示されたところが大きな目玉であり、大きな特徴であると思います。そのこと自体、とても良いことだと思っております。次期行革大綱は、行革のこれまでの歩みの転機となり得る計画ではないかとも感じております。また、私の言葉でスリム化、生産性の向上という言葉を使っておりますが、3ページの下のところの「2 改革の視点」で「県の持てる経営資源をフル活用」が一番目に来ているところを見ても、象徴的になっていると思います。

同時に、冒頭の森岡副知事のごあいさつで、「あいちビジョン2020」を実現して

いくために、両輪として、この行革を位置づけて推進していくというお話がありました。しからは、「1 改革の目標」の枠の中に「これからの地域づくりを支える行財政体制の確立」とありますが、これからの地域づくりは「あいちビジョン2020」でお示しされていると思うので、ここは『「あいちビジョン2020」の実現を支える行財政体制の確立』と直接的にお書きになった方が、両輪であることが分かりやすいし、何を見ればこれからの地域づくりというものが分かるかが明示されるという意味でも良いと思いました。御検討いただければと思います。また、その下に『「あいちビジョン2020」に位置づけた』と小さく書かれているところに、むしろ「スリム化+生産性の向上」という趣旨のことを謳われるほうが、今回の行革のコンセプトを濃縮的に表現できるのではないかと思います。

その上で中身の細かいところについてですが、まず、生産性の向上という点では、民間人の立場から言うと、必ず社内で議論するのは、「人材育成」、「執務環境の改善」、「社内のインフラアップ」、社内でできないことを社外のだれと提携したら良いのかという「アライアンス」についてです。それに照らして資料を見ると、4ページの「1 人材の育成・活用とワーク・ライフ・バランスの推進」で書かれている、人づくりについては非常に良いことだと思います。先ほど、人事局長からも御紹介のあったとおり、人材育成のプランを練られているのは大変結構だと思います。

一方で、4、5ページに出てくる取組の中でも新しい取組がありますが、新しい取組を行う場合、今までの人材育成像だけで足りるのかという見直しや御議論も必要だと思います。例えば、「2 組織の活性化」の中にプロジェクトチーム方式を積極的に活用するとありますが、これ自体については、大賛成です。プロジェクトチームは各部局から横断的に人が集まってくるため、所属する組織の利益代表的な意見がぶつかり合う局面が多く、チームを差配するリーダーは大変難しい仕事になります。そういったプロジェクトチームのリーダーはどうあるべきかという育成像が人材育成プログラムにあるのかどうか。あれば問題ありませんが、新しいことに取り組む際に、必要となる人材育成像をチェックして、なければ新たに掲げてその人材育成プログラムを作る必要があると思いました。

それから、「3 職員定数と給与の適正管理」について、一行目の終わりにある、「必要な人員を確保しながら、適正な職員配置に努める」というところをどう読むべきなのかというのが率直な感想であります。「必要な人員を確保しながら」というのは、必要なら増やすという風に読んで良いのか、また、「適正な職員配置に努める」というのは、現状維持ということなのか、又は増やさないことも含まれるのかということです。この辺りが、県民目線でいうと少し分かりにくいかなと思いました。ただ、全体の流れからすると、ここで意図されているのは、現状維持の中でも生産性向上によって活性化した組織を作っていくということだと思いますので、そのような分かりやすい表現にしていただけると良いと思います。

「5 民間活力の活用」という部分について、PFIの実務をお手伝いしているため、愛知県がこれからも新しいPFI事業に取り組んで行くことも存じ上げておりますが、このPFIについて、段々、陳腐化してきている面が散見されることがあります。民間企業は、PFI事業者としての地位を得たら、そこから先は急にビジネスライクに向か

うことがあります。しかし、PFIは、公共事業だという位置づけは全く変わらないもので、PFI事業者をしてやらせる世界であり、いきなりビジネスライクにならなくては困ります。このことをよく民間事業者によく分かっていただくために、県が意識的に民間事業者を教育すべきだと思います。また、県側も、PFI事業で儲けさせてはいけないという感覚を持っているように散見されますが、VFM（バリュー・フォー・マネー）があるという前提の元で儲けさせることは問題ありません。PFIという言葉をもっとグレードアップさせていくために、県側も民間側も改革意識を持って取り組んで行けるよう、取り回しを含めてお願い出来ればと思います。

また、「7 地域との連携・協働の推進」とありまして、PFIも地域との連携もある意味ではアライアンスの一環であると思いますが、PFIで申し上げたとおり、組む相手によって良いところ悪いところがあるように、市町村、市民、NPOでも得意不得意があります。市民やNPOが得意なことは、行政が今までやっていたことを成り代わってやる場合です。公共性を理解しやすく、サービスを受ける方の顔がよく見えるものが得意です。一方で、民間企業の得意なこととしては、パワーをかける、専門性を活かす場合です。組む相手、パートナー側の良さを活かすという連携の仕方を強く意識していただければと思います。

次に、「8 事務事業の積極的な見直し」について、ITのインフラアップは非常に重要だと思います。書いていただいている、クラウドや庁内システムの見直しを是非進めていただければと思います。愛知県庁さんと仕事をする中で、メールの容量制限があるため、添付ファイルが届かない事があります。急ぎの場合は、CDに焼いて県庁に届けることがあり、おそらく職員の方も大変苦勞をされていると思います。インフラアップについて、クラウドという新しい概念の投入もさることながら、現時点でボトルネックとなっているものについても御留意いただければと思います。場合によってはコストをかけるということになってしまうかもしれませんが、スリム化に生産性向上を含めて考える際には、真に必要であれば若干のコストをかけることも必要だという考え方も、どこかにはあっては良いのではないかと思います。御議論の必要などあるところかと思しますので、御検討いただければと思います。

また、この種の議論でもう一つ、執務環境の向上という面で細かい点を申し上げます。18時、19時など平気で執務をする時間に空調が切れるため、愛知県庁の夏は大変暑く、冬は大変寒いです。一般の県民の方はそんなことまでしてコスト削減しているなどと考えていないと思います。そこにコストを多少かけることで、執務環境が向上して議論が弾むなどの効果があれば、検討の余地があるのではないかと思います。

最後に「10 健全で持続可能な財政基盤の確立」の中で、税源の涵養という言葉がありますが、これはおそらく、いらなくなったものを現金化する、あるいは稼働率を上げるなどの話だと思いますが、経営資源のフル活用という意味では、中長期的には経営資源を新たに作っていくことも含めて考えていくべきではないかと思います。行財政改革の中で申し上げることではないかもしれませんが、私自身は、愛知県には、安くて便利な土地が枯渇してきているのではないかとここ数年思っております。中長期的には愛知県こそが、安くて便利で、そこに競争力のある企業が、張り付いて拡張できる空間が確保されるべき県だと思いますので、その点も含めて税源涵養の一

環の中で御議論いただけるような趣旨の目出しをしていただけると良いと感じました。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

1点確認ですが、最後の土地のお話はオフィスですか工場用地ですか。

加藤委員（三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)政策研究事業本部名古屋本部副本部長）

両方ですが、特に工場用地で感じております。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

それこそ、2027年のリニア前ですので、タイミング的にもこの行革大綱で検討すると良いかと思えます。

たくさんの御指摘がありました。事務局の方で何かコメントがあればどうぞ。

人事課長

人事課の方から、関係の部分をお答えさせていただきます。

一つは、人材育成について、プロジェクトチームを活用する中でリーダーがどうあるべきかについて御質問いただきました。

現状でもプロジェクトチームなどは活用しており、そのリーダーは、役割、内容、部局の広がりなどにより、大きなものと副知事が、あるいは部局内の次長や事業監などが担っております。

人材育成という面で申しますと、現在の「あいち人材育成ビジョン」の中では、組織力を高めていくという中で、プロジェクトチームに限ることはありませんが、組織管理能力を持った職員を育成していくために、最も基礎的な組織であるグループを管理する立場の班長について研修、多様な経験をさせるなどにより育成を図っております。また、できるだけ若い世代を班長に登用することで、組織力を向上させております。プロジェクトチームのリーダーの育成について特別に記入しているようなものではありませんが、組織管理能力の育成を図る中で、プロジェクトチームの人材も選んでいくというように考えさせていただいております。

また、職員定数の記載についての御意見をいただきましたが、数行で非常に端的に書いておりますため、ここには書いてはおりませんが、現状の定数を増やすことは非常に厳しいので、基本的に増えていくことはないという前提で記載しております。なお、中間取りまとめ案の20ページの下、知事部局及び教育の事務部門のところに、ここに当たる記載がありますが、定数を増やすことが出来ない中で、今後新たに発生する必要な人員を何とか確保していくために、事務事業の廃止・縮小に引き続き取り組む、生産性の向上を図るなど、柔軟な工夫をしていきたいということで、このような形で書かせ

ていただいております。人事課の関係については以上でございます。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

そうであるならば、もう少し表現方法を工夫していただいた方が良いかと思えます。要するに増やすというふうにも読める可能性がある文言でありますので、減らした枠は守りながら、必要などころには配置していくというニュアンスで書いていただく方がベターだと思います。

他に事務局から意見はありますか。総務部長さん、何か御意見がありましたらどうぞ。

総務部長

委員の皆様方の御意見を聞くと、中間取りまとめ案の短い文章の中を読み込み、我々が書き切れないことまで明確に表現していただき、非常に参考になりました。

第五次行革大綱の策定の際にも関わっていたため、三島委員のお話を聞いて、その時を思い起こしておりました。前回の策定の際はまさにリーマン・ショックが起りまして、県税収入が一気に5千億円ほど減りました。また、消えた年金問題などに対する国民の不安があったということでセーフティネットの話も出てきました。県でも当時、不適正経理の問題があり、どうしてもコンプライアンスの内容を書かざるを得なかったということで、内容的にも厳しい内容となり、スリム化を全面に出した大綱となりました。ただ、現大綱で継続して行革に取り組んだことにより、財政の非常に厳しい数年間を乗り越えることができたとも思っております。

第1回の懇談会で職員に行革疲れがあるのではないかという御意見をいただきましたが、私どももそういった状況を承知しております。そのため、今回は、県民の皆様に対してもそうですが、職員に対しても前向きなメッセージを伝えられるような内容にしたいと思っております。行革のための行革ではなく、「あいちビジョン2020」のための体制づくりの行革であるという点をより明確に全面に出していきたいと思えます。

どうしても職員の最大関心事項は定数だとは思いますが、基本的には手を緩めることなく、というのが行革の精神でありますので、人事課長が申し上げたとおり、定数を4分の3に削減してきたこれまでの成果を無駄にすることなく、スリム化した体制を維持しつつ、メリハリをつけながら人事配置を進め、これからの地域づくりをしていきたいと思えます。また、そういったことを積極果敢にやっていくというものがチーム森岡のカラーでもありますので、それがしっかりできる県庁づくりをする行革大綱にしたいと思っております。中間取りまとめ案については、森岡副知事ともいろいろと議論し、新しい視点もいろいろといただきながら、取りまとめてまいりましたが、委員の皆様方からの御意見を聞き、表現されていない部分があるということがよく分かりましたので、これからしっかり作り込んでいきたいと思えます。

樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

今回の資料の3ページ下に、「2 改革の視点」で書かれている「(1) 県の持てる経営資源のフル活用」の中の人材についての点が非常に充実していると思いました。

具体的に4ページの「1 人材の育成活用とワーク・ライフ・バランスの推進」の中で、私が一番大事だと思うのは、職員のモチベーションをどのように高めていくのかということと、加藤委員からもお話があったとおり、執務環境を含めた環境づくりについてです。これらは、これだけ定数が減らされる一方で、県民ニーズが多様化し、また、少子高齢化という厳しい社会状況の中で、新しい県政をつくっていく皆様方自身が、生き生きと夢を持って仕事をしていくために必要なことだと思います。

また、参考資料に、この6月に実施された職員提案の結果がありますが、項目1には重点を置いて取り組むべき項目、項目2には働きやすく・仕事を進めやすい職場環境に必要な項目のアンケート結果が載っております。この数字を見る限りでは、例えば、項目1で圧倒的に数字が多いのが、①人材の育成・活用、ワーク・ライフ・バランスの推進であり、行革でやらなくてはいけないことも意識しつつ、自分たちが最大限のパフォーマンスを上げるために、一番興味があり、重点を置きたいと考えているものがこの数字にも表れているのかな、と思いました。

その一つの例として、女性職員の活躍推進です。県民生活部男女共同参画推進課のお手伝いをここ3年くらいさせていただいておりますが、事業としては、民間企業の管理職候補になり得る女性社員の方々を組織・人事経営層から御推薦いただき、御自身も将来管理職への立候補を目指す方を募り、女性の管理職候補を養成するものでございます。男女共同参画推進課とやりとりする中で、実は県の女性の職員の方からも要望があると聞きました。先日の国の内閣改造人事においても、多くの女性大臣を据え、また、指導的・管理的な役割にある女性比率を30%とする目標を設定するなど、国政としては、明らかに女性の活躍促進が時流であります。

愛知県としては、今年の2月にまとめた「女性職員の活躍促進に向けた取組指針」の中で数値目標を明示されておりますが、県の行政プロとして又は管理職としてどうあるべきかという部分がまだまだ見えてないなと思いました。国から降りてきた数値目標を県においても達成するだけでなく、行政のプロとしての女性職員の活躍促進をいかに経営資源として位置づけていくのか、管理的職員を増やすことでどういった効果があるのかという点も、県民が注目する点だと思います。また、加藤委員が言われた生産性の向上という意味でいくと、限られた時間の中でどれだけ質の高い仕事をしていくかというところも、県民の皆様の注目度が高いものであると思います。

もう一点ですが、5ページ目の「7 地域との連携・協働の推進」の中の一つ目にある、「県とNPOが意見交換をしながら改善につなげる仕組みや、協働の成果を庁内に普及・定着していく仕組み」というのが、今後アウトプットされてくるのが興味深い点でした。また、NPOに加えて、学生の活力を活かした大学との協働の仕組みというのも1つ提示していただけると良いと思いました。なかなか厳しいだろうなと思いますのは、NPO、地域、大学との連携がしやすい部局が限られているがゆえに、なかなか仕組みを県としてアウトプットしにくい面があるのかなとも感じますが、せっかくNPOとの協働の仕組みをつくるということが明記されていますので、それに準拠する形で大学との連携・意見交換の仕組みづくりをする可能性があるのであれば、追加検討して

いただけると良いと思いました。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

国に比べれば、県や市町村は、行政の性格として生活に関することが圧倒的に多く、生活に関することが多いということは女性が参画・活躍しやすいといえると思います。

国では政治的な意味合いもあるので、大臣や局長にたくさん女性を登用していますが、そういう観点からすると、市町村・県行政では、パフォーマンスではなく、着実に女性が活躍するような組織があつて当然だと思えます。

また、民間企業においては、欧米でも日本でも、女性を登用している企業の方が生産性や利益が上がっているというデータも出ています。異種の情報の結合によって新しいものが生まれるというのが通例でありますので、男性のみで考えるより、女性が加わることでいろんな視点が加えられ、オリジナリティが高いものが生まれやすいと言えます。

女性職員の中には、昇進して、責任だけ重くなって、給料は上がらなくて拘束時間だけが増える、と考える方がいることも事実だとは思いますが、一挙には変わらなくとも、ベクトルを変えることによって、結果として5年10年経った時に、変わっていくことになります。

また、変わるスピードもおそらく男女共同参画で取り組んで来たスピードよりは、もう少し早いスピードでやらないと日本の生産性自身も、官庁の生産性自身も上がらないと思います。生産性は絶対上がりますので、仕方なしにやるのではなくて、生産性を上げるために女性の活躍促進を図るという意識を持って取り組んでいただきたいと思えます。

最後になりましたけれども、大谷さんどうですか。

大谷委員（名古屋商科大学経済学部教授）

面高委員からも話がありましたとおり、全体について一つ言えば、総花的だなという感想ですけれども、元々行政で事務方をやっていたため、お気持ちはわかります。内容を絞り込むと、どれを入れるべきかという取捨選択が難しく、逆に網羅的に盛り込めば、結果として総花的になってしまうため、こうなるのは仕方ないのかなという気もします。ただ、何が重要かを県民に分かっていただく必要はあると思えます。

加藤委員からもすばらしいキーワードの話がありました。県民に選択と集中の局面に入ったということを知っていただき、理解を得るために、何がポイントなのか、現状ととるべき方針を県民に分かりやすく打ち出す必要があります。

先日、ある自治体の総合計画策定に係る委員会に出た時に、市民代表の方からその計画が第何次計画かということはどうでもよいが、何を目指しているのかということについて、タイトル、サブタイトルで分かるようにしていただきたいという意見がありました。ただし、重厚なプランではタイトルだけで表現するのは難しいと思えますので、概要を最初に出す時に、何が重点なのかを分かるように重み付けをつけて打ち出すことが

必要だと思います。

次に各論の方で申しますと、一つは職員のモチベーションについてです。先ほど昇座長から、人材が負の資産にもなるという御意見がありました。私は専門が人事・組織であり、人材は活用の仕方です。いくらでも伸縮するということに興味を持って専門としております。人材の活用策の一番はモチベーションの向上です。給料を上げる、昇進させるという物理的な欲求を満たすことは、このご時世には難しいため、内面的な充足すなわち承認欲求を満たすことが大事になってきます。しかしながら、他者を認める、褒める行為に日本人は慣れていないため、気恥ずかしさなどをなくすような組織風土を作っていくことが重要です。そのためには、管理職が率先して部下を堂々と褒めることが重要です。テニスの錦織選手のコーチであるチャンコーチのように、恥ずかしさを捨てて、鼓舞するように褒めてあげることが必要です。

管理職の方もすぐに褒めることは難しいと思います。ここから何に繋がるかということ、管理職の育成です。OJTもなかなか難しいご時世でありますので、コーチングだとかテクニックを含め、管理職の育成、管理職能力の向上に少し触れていただくと良いと思います。

また、上司がどう部下を育てるかによって、モチベーションは大きく変わります。職員のモチベーションが下がる原因として、上司に提案をつぶされるということが挙げられます。例えば、予算がないのにどうするのかと言われると、やる気のある若手職員のモチベーションが下がるということにもなりますので、そういう時にどのように支援していくのかを含めて管理職の育成を図っていただければと思います。

なお、それと関連して、余談にはなりますが、組織あるいは管理職として、多少常識外れを認める度量が評価されるようになれば、今までに無い、新しい化学反応が生まれるのではないかという気がします。例えば、札幌の円山動物園では、旭山動物園に比べて、なぜ円山動物園は駄目なのかと言われてきた中で、組織的に職員のモチベーションに焦点をあてて向上させてきたと言われていています。一つの例として、ライオンが死んで居なくなった時に、ライオンつながりということで、ダメ元で地元のライオンズクラブに行き話をもちかけたところ、なんと買ってもらえたということがあります。これは無茶をしるということではなく、きちんとした考えをもって、チャレンジしてみる、最初からあきらめないこと、常識外れを認める組織風土づくりが重要であるという話です。トップからメッセージが伝わらないと進まないと思いますので、知事や管理職の皆様から職員に向けて強いメッセージを発していただきたいと思います。

次に、職員個人の育成の話です。役所は計画見直しで、役所のあり方を見直していきますが、職員個人が自身のあり方を見直す機会はありません。特に今は、職員定数が少なくなって、忙しくなり、各職員は自らを顧みる余裕がありません。方法としては、民間ではよくあるキャリアの棚卸しというもので、職員研修の部類に入ってくると思いますが、これはジョブローテーションが終わり、一通り教育異動が済む30歳辺りに、自分の職員生活を振り返る機会を持たせるものです。自分の向き不向きややりたいことを見つめ直してもらうこと、副次的には入った頃の気持ちを取り戻すということにも繋がると思います。こういった職員キャリアの棚卸しみたいなものにも触れていただくとよろしいのかなと思います。

最後に、組織についてですが、三島委員が、県民との接触のお話をされておりました。3 ページ目の「2 組織の見直し」の三つ目に、地方機関の見直しの記載があります。地方機関では県民対応が多くを占めるとは思いますが、今回の中間取りまとめ案を見ますと、県民サービスの視点が地方機関の見直しに入っておりません。そういう視点が全くないかのように見えてしまうので、県民ニーズを踏まえながら地方機関の見直しをしているというように書くべきだと思います。

また、三島委員から、現場職員に権限をとという御発言があり、昇座長もお話を引き取られたところではありますが、迅速な意思決定は、事務の合理化・効率化にも繋がりますので、例えば、決裁規程の見直しなど、職務権限を見直し、下位のポストに委譲するなどされても良いのかなと思います。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

モチベーションの話の中で、円山動物園の話があり、札幌市役所全体からしたら、ウエイトは小さいことではありますが、話題として面白みがあるし、組織がどういう風に動いているかを外向けに示す効果があります。そういうものが2つ3つあると、行革の厳しい中で、何となく楽しいのかな、という印象を与えることになるかと思います。

最後に、私からも感想だけ言わせていただくと、量的削減はこれまででかなり進めてきたので、それを前提としつつ、その上で丁寧に細かいところまで目を配り、質的向上をしていく、それを可能とする県庁となり、愛知県という地域となることを目標にやっけていきたいと思います。加藤委員は、それをスリム化、生産性アップという言葉で表現されており、面白い取り上げ方だと思いました。ただ、私は、生産性アップは重要なワンオブゼムだと考えておまして、その他にも重要な質的向上はあると思っております。そのキーワードの一つに、副知事さんが言われた、県は本来何をすべきか、つまり、県としての根源的問いかけがあると思います。そういう意味では国家としての存立事務を目的とする国、基礎自治体である市町村は、割と定義がしやすいですが、県はまさに中間団体で、国や市町村の役割が大きくなると県の役割が小さくなり、逆に国や市町村の役割が減れば、結果として県の役割が増えるように、県自身で自分のエリアを単純に決めることができない部分があるため、一番難しい組織です。

それに加え、小泉構造改革、中曽根行革以来のニュー・パブリック・マネジメントなど、官から民へという流れに沿って、これまでは公務員が税金を使ってやるのが当然だと考えられていた県立の文化会館などを民間やNPOが運営する指定管理者制度などが出てきたため、県と民間との役割分担という面でもますます県の役割が難しくなってきました。極論を言えば、官から民へを極端に進めて、国や市町村の役割を広げると、県はいらないという議論も立てられないこともないわけです。そういう環境にある中で、県が果たすべき役割については、中間取りまとめ案の本文でも要約版でも少し触れていただいておりますが、県の役割として税金を使って公務員が直営でやるべきもの、県がやるべきであるが、指定管理者制度で民間に委ねられるものは何かという部分をもう少し掘り下げて、検討していただければと思います。これまでの行革では他の課題があまりにも多すぎて、ある意味ではおぎなりにしてきた面もあると思います。しかしな

がら、この考え方は、学問的にも大事だし、実務としても非常に重要だと思いました。

これまでは、県庁内の県庁力のアップということを考えてはいたものの、どちらかと言うと、量的削減に重きを置いてきましたが、量的削減は一定のレベルとなったので、もう一度原点に戻って県庁力をどうやってあげていくのか考える、その際に県が本来なすべきことは何なのか、それに向けて必要な人材はどういったものなのかとセットで考えることが必要だと思います。それとともに、例えばオープンデータや新公会計制度など新たなツールを本格的に活用することで、県民の力、企業の力、NPOの力をより引き出し、活用していくという流れがあると思います。

ひととおり委員の皆様に聞きましたが、他の人の意見を聞いて、こういうことを感じたというものがあれば、どなたからでもどうぞ。

三島委員（特定非営利活動法人ボランティアネイバーズ理事・調査研究部長）

「7 地域との連携・協働の推進」の、一つ目について、前回の懇談会での意見を反映していただきありがとうございます。せっかく反映していただきましたので、中身をもう少しこんな風に深めたいという部分についてももう少しお話ししたいと思います。

協働の意味合いを次のステージに高めていくべき、つまり、単にサービス提供型の協働ではなくて、地域の力や人材を引き出す形にしていくべきだと思います。実態で言うと、県とNPOの協働は、講座開催が36%、イベント系のものが24%程度あります。NPOの特性を活かしていく協働として本当に問わなければならないのは、講座が終わった後に、受講した人材が地域でどういう風に活躍するのかというアウトカムの方ではないでしょうか。事業の社会的意味の追求という、ワンランク上の協働を目指すことが大切です。そのためにはNPO側も、単一のNPOでは力不足の場合もあるため、NPOのネットワークと県が意見交換することが必要となりますし、形態としてNPOだけではなく、地縁の組織、一般社団、ソーシャルビジネスなどと協力して、やっていかなければならないと思っています。

いつも社会活動推進課に大きな期待をしてしまうのですが、県には協働をワンランク上のステージにあげるコーディネーター役としての存在感を持っていただければと考えておりまして、スリム化する中で申し上げにくいですが、現在は社会活動推進課の中のNPOグループという形ですが、例えば、室にするなど、協働の推進を実現出来る体制づくりを検討の中に入れていただければと思います。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

NPOのネットワークはもう既にあるということですか。

三島委員（特定非営利活動法人ボランティアネイバーズ理事・調査研究部長）

例をあげると移動サービスのネットワークなど、分野ごとのネットワークはあります。また、市町村の領域の話にはなりますが、地縁組織とNPOとの横のネットワークも今後

の地域づくりには重要です。

その際、オープンデータが大きな意味を持つてくると思います。オープンデータを利用して、エリアごとの分析を地域住民自身が行い、自分たちで考えて行動するようになれば、行政がすべきことは減り、長い目でみれば効率化に繋がると思います。基本的には市町村の領域だとは思いますが、オープンデータがエリアマネジメントに使えるモデル開発などを県がリードしていただくことを期待します。行革としては、オープンデータは民間活力がメインの話かと思いますが、こうした視点も含めれば「あいちビジョン2020」が目指す「すべての人が活躍する愛知」にも繋がると思います。

面高委員（元(株)デンソーユニティサービス代表取締役社長）

どうしても触れたいポイントだけ述べたいと思います。

「8 事務事業の積極的な見直し」に関して、事務事業の見直しについて長く関わってまいりましたが、一番上にある「管理事業単位で事業の現状を俯瞰し、事務事業の見直しに反映させる、新たなPDCAサイクルを確立する」という文が、少し分かりづらいため、見直していただければと思います。これは新しい取組とのことですが、今までやってきた事務事業の見直しとの違いは何か、また、新たなPDCAサイクルを確立するとはどういうことなのか、当たり前前を当たり前前にとやろうとしているだけのような印象を受けました。また、中間取りまとめ案の本文の33ページも同様で、当たり前前前が描いてあるだけで、何がどう新しいのかが分かりませんでした。県の立場からすると、違う点があるとは思いますが、新たな点について、県民から見て、分かりやすく書いていただきたいと思います。

次に、三島委員が言われたNPOとの連携・協働の話はまさにそのとおりだと思います。行政自らの改革と、外部パワーの活用という両輪が重要だと思いますが、「5 民間活力の活用」や「7 地域との連携・協働の推進」を新たなステージに高められるかどうか、次期行革大綱の一つのポイントであると思いますので、県は、多様な主体の連携やチームワークを上手にコーディネートしていただけると良いと思います。また、私個人のことで恐縮ですが、自治会長をやっておりまして、2つのNPOと市と商店街を集め、地域の防災、まちづくりや活性化の取組をしております。このように、まさに地域が一体となって、自分たちのまちをつくっていきこうという活動がいろいろなところで始まっております。そういう県内でのいろいろな活動を吸い上げていただいて、横展開したり、紹介したりというのが、県の重要なコーディネートの役割ではないかと思えます。

最後に、「6 地方分権と自治体間の連携の推進」についてですが、地方分権とか広域連携とか、国を挙げての新たな行政の仕組みづくりということでもありますので、愛知県独自で何をやるというのは表現しにくい部分ではあると思いますが、私はここが究極の行革の本丸だと思います。愛知県が主体的に何をどこまでできるかということ、今回の行革大綱に絡めるかどうかは別として、新しい進み方を検討いただけることを大きく期待しております。道州制に向けてだとか、行政の重複を排除するだとかいろいろなことがありますので、そういった検討を加えていただければと思います。

5 閉 会

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

闊達な御議論ありがとうございました。懇談会ですので、意見の取捨選択は事務局の自由ということとなりますが、できるだけ意見の趣旨は取り入れていただいて、事務局の方で再検討していただければと思います。事務局の方にお返しします。

総務部次長

大変貴重な御意見をたくさんいただきありがとうございました。

中間取りまとめにつきましては、本日いただいた御意見を踏まえまして、こちらのほうで調整しまして、今後パブリックコメントを実施していきたいと思っております。

次回最後の取りまとめとなります第3回策定懇談会については、11月に開催する予定でありますのでよろしくお願いいたします。

本日はどうもありがとうございました。