

## 第 1 回愛知県行革大綱策定検討委員会 会議録

日 時：平成 21 年 6 月 12 日（金） 午後 3 時 30 分から午後 5 時 30 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：知事

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 知事あいさつ

皆さんこんにちは。

大変蒸し暑い中を、検討委員会に御出席をいただき、ありがとうございました。

お忙しい方ばかりでございますが、御委嘱を申し上げましたところ、快く委員をお引き受けいただくことができました。とても喜んでおります。

これからしばらくの間、愛知県の行革について、御議論いただき、御指導いただくわけでございますけれども、どうぞ一つよろしくお願い申し上げます。

御承知のことになるかもわかりませんが、昨今の経済状況は、愛知県の場合は特別大きく影響を受けております。

今年のちょうど 9 月のアメリカ発の経済危機が勃発して以降ですけれども、私ども来年度、去年の段階で翌年度の予算の見通しなどを折々情報などを収集しながら、積算をするたびに、つるべ落としという言葉がありますけれども、底なし沼に入っているような状況でございました。

9 月の段階ではだいたい対前年度で、1,000 億円くらいの減かなと思っておりまして、年末にはそれが 2,000 億、3,000 億というような大台になり、結局のところ財源不足額が 4,900 億円と、過去に愛知県が経験のしたことのない厳しい財政状況に直面をいたしました。

実は平成 21 年度、今年度の予算は、ギリギリやりくりしての予算編成でございまして、やりくりというのは、ごくごく荒っぽい言い方をすれば、借金に頼っての、地方債を発行しての、予算編成というのが実態でございます。

しかし、これは当面の経済危機の中での私どもの財政状況の運営の問題でございま

すけれども、長いスパンでみた場合には、やはり、いかに効率的な行政を行い、身軽になり、しかも県民のニーズに応えていくかということは、不断の努力が必要なことでございます。

ちょうど私、知事に就任して 11 年になるわけでございますけれども、就任した折りは、大きな財政危機に見舞われておりまして、前の知事からバトンタッチを受け、その時は、第三次行革大綱というものを打ち立てまして、それこそ行革に次ぐ行革、様々なあらゆる方策を講じてまいりました。

平成 10 年度、11 年度と 2 か年続けて赤字決算という、これも愛知県に例のない状況でございましたけれども、それを克服しながら、これまでずっと行革を進めてまいりまして、その途中で行革大綱を見直し「県庁改革プログラム」あるいは「行革大綱 2005」という形で現在に至っているところでございます。

それが功を奏し、また、景気の回復もございまして、プライマリーバランス、基礎的財政収支の方も、黒字化にやっと成功したところで、この世界同時不況の大波に襲われたわけでございます。

私ども、こういう状況でございますけれども、地方自治のあり方について、様々な議論があり、大きな転換期にあるものと思っておりますので、今後の景気動向にかかわらず、しっかりと行革には取り組んでいかなければいけないと思っております。

これまでやってまいりましたのは、例えばひたすら定員削減を行いましたり、様々な組織・機構を見直す中での軽量化を図ってまいりましたけれども、かなりもう限界に近いところへきているのが正直なところでございます。

マンパワーをあまり削いでしまっても、活力がなくなりますし、それから政策的な様々な仕事も支障をきたすことになってまいります。

これからの行革は本当に正念場にあるのだと、心しているところでございまして、是非とも委員の皆さま方にはいい知恵を頂戴したいと思いますし、また、我々も率直な状況をお話申し上げる中で、新たな問題点を見つけていただきましたり、その改善策について、一緒に御協議をいただければとてもありがたいと思っております。

いつまで不景気が続くのかわかりませんが、こうした大きな経済危機の振動の大波がきた後は、過去がそうでありましたように、だいたいパラダイムシフトがおき、様々な場面で、いろいろな仕組みだとか価値観の転換があるということでございます。

地方自治がこれからどうなっていくのかは、地方分権改革推進委員会の方でも、いよいよ第二期改革の最終場面になるかとしているわけですが、私どもより良い県民サービスが提供できるように、これからも厳しい状況の中であるわけでありまして、汗をかく所存でございます。

どうか先生方には、それぞれ御本業の方も忙しいことを承知しておりますけれども、積極的に関わっていただく中で、いい形での新たな行革が策定できるように、お力添

えやら、いろいろ御配慮をお願いを申し上げたいと思います。

1年前倒しで作ろうという計画でございます。したがって、これから何回か作業部会、こうした委員会を開催する中で、御審議をいただくわけでございますが、どうぞ最後までよろしくをお願いを申し上げたいと思います。

いろいろ意を尽くしておりませんが、ひとことお礼やらお願いのごあいさつとさせていただきます。ありがとうございます。

### 3 座長等選出

#### <委員紹介>

<座長選出> 座長：平野委員

#### <平野座長あいさつ>

改めまして、こんにちは。

ただいま加藤様からの推薦によりまして、座長をやるようにということでございますので、力不足でございますが、愛知県の大変重要な方向を決めていくことでございますので、是非委員の皆さまのお知恵をいただきまして、座長を務めさせていただきますので、よろしくお願ひします。

先程も知事からお話がありましたように、愛知県におかれましては、知事就任の大変厳しい財政の中から、行革に次ぐ行革を行いながら、県の取組を進めてきたわけですが、とはいえ、組織がある限りは、あるいは社会の情勢に応じて常に効果的ないい組織体制の構築にむけての努力は、どこの組織においても考えているところではないかと思っております。

特に経済状況100年にないくらいと言われますが、約100年といたしましても、今後の県の将来を見た上で、どのように取組を進めていくのかを決めるには、今回非常に時機を得たものだと思います。

是非、皆様方から忌憚のない御意見を頂戴したいと思います。

私自身は3月末に総長を退任いたしました。東京に出てくるようにということで、文部科学省所管の大学を評価する、あるいは学位を授与する機構の長となりました。

当然愛知県に住居を構えておりますので、そこに住所を置いたまま住みたいと希望したのですが、機構長は、登記上、住所を東京に移してくれと言われてまして、大変渋々ということになりますが、残念ながら、4月に東京に住所を移しました。

とはいえ、91歳の母がこちらにおりますので、県には大変お世話になっています。月に2回位はできるだけ帰ろうと思っておりますし、数年後には、またここでお世話になりたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

この地に生まれ育ったひとりとして、この愛知県に生まれてよかった、ここで育ってよかった、最後にここで命を全うしてよかったと県民の方々が思ってくれるようなそういう県になるように是非一人ひとり努力しあっていきたいと思えます。

先程話しましたように力はありませんが、大切な将来に向けての計画策定でございます。それぞれ委員の方々、いろいろな分野で御活躍をされておりますので、忌憚のない御意見を期待しております。

加えて行革といいますと、どうしても削減、削減と言葉が先に出るわけですが、削減も必要でありますけれども、同時に、将来を見た打ち出しも、その中に踏まえながら是非提言を知事にしたいと思えますのでよろしくお願い申し上げます。

(知事退席)

<座長代理・小委員長指名> 座長代理・小委員長：昇委員

#### 4 議 事

##### 新たな行革大綱の基本的な考え方と取組の方向について

##### 平野座長

議題に入ります前に、本日、山谷委員に御出席いただいておりますが、所用がありまして、早めに退席しなければならないと伺っております。いろいろと御意見を伺いたいのですが、是非、先に山谷先生にご発言をいただきたいと存じます。

##### 山谷委員（同志社大学大学院総合政策科学研究科教授）

去年から決まっていたスケジュールで、学会の理事会ですので申し訳ありませんが、失礼させていただきます。

今回この行革大綱策定委員会に委嘱いただきまして、大変感激しているところでございます。

愛知県では、行政評価委員会に数年前から委員を務めさせていただいております、行政を評価して、その知見をいろいろなところにフィードバックする。そういうところでお役に立ちたいと考えております。

もともと専門は、政策評価、行政評価、独立行政法人の評価でございまして、そういう分野でいろいろ勉強させていただいておりますので、ある意味、大学の医学部の先生が大学病院で臨床する、失礼ですが、そういう感じで喜んで引き受けさせていただきました。

今後とも、いろいろな局面でなにがしかの役に立てるかと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。

## 《事務局から資料説明》

### 平野座長

ただいま説明いただいた内容を参考にしまして、今までの取組状況や、また、今後県が取り組むべき行財政改革の基本的な考え方や方向などについて、自由に御発言いただきまして、今日のいただいた意見を、また、お話し足らなかったところは、この後でもお話を届けいただきまして、小委員会でさらに議論を尽くしていただきたいと考えております。よろしくお願い申し上げます。

今まで委員をされてみえた方の中で、県の会議で大綱等々、いろいろな県との関わりの中で、どう考えているかということは大切なところと思っています。

先程来お話しがあったとおり、どうも切るだけはすまない状況になっているとこのことですので、やはり、内容を見直していくとともに、どう効率化を図るかということが重要であります。

これまで、昨年度を含め、まだ、ここに反映させていないことを踏まえて御発言をお願いします。

### 昇委員（名城大学都市情報学部教授）

知事のあいさつを聞きながら、考えたのですけれども、知事が就任された頃は、ちょうどアジア通貨危機の頃で、日本だけのことでなく、愛知県の財政も大変な時期でした。

そのグローバル版が今度の 2008 年のリーマンショックで、もう一つ考えると、その前に日本の中だけのバブル崩壊というのが 1990 年位にありました。

すごく乱暴な言い方をすると、日本国内のバブルの崩壊が 1990 年前後にあつて、1998 年にそれがアジア通貨危機に、今度 2008 年のリーマンショックで、エリアが広がっていくわけです。

1990 年の時に、先程の資料 3 にありましたけれども、行革も昭和 60 年の行革と、次の平成 7 年までの間にかかなり空いていますが、これは、バブルの時代であり、中途半端に行革をやらなくてもすんだ時でございます。

その後は、平成 7 年はまさにバブルが崩壊した時で、矢継ぎ早にやらないと、間に合わないという時代背景ありました。

この時の指導理念・哲学は 1990 年にはソ連が崩壊して、東西冷戦が、東側がこけて、アメリカの資本主義体制がいいのだということになり、新自由主義という考え方

が、何となく説得力がある感じで、官から民へ任せられるものは任せていくようになりました。

私自身もそうなのであろうと、実際にこんな仕事をしていると新自由主義に基づいてやっていくという処方箋しかないと思ってやってきました。

だからこそ、今まで税金を使ってやってきたことが、民間企業であったり、NPOであったり、いろいろな形となってきたわけです。

自戒の念を込めて申し上げるのですけれども、もちろんすごく効果あった部分もありますし、片一方で、そのことが、地域社会のセーフティーネット、地域社会であったり、家庭であったり、町内会であったり、もしかしたら、市町村のセーフティーネットを結果として弱くすることに繋がったのではないかと思います。

リーマンショックが起こると、ふるさとといっても、自身が東京にでているし、町内会の会長に頼るとしても紹介してもらえる人もいない。仕方ないので自分の企業を考えると、雇用保険は派遣の人は掛けていないし、それから、医療保険も掛けてないわけですから病院にもいけない。いよいよ最後のセーフティーネットである生活保護ですけれども、生活保護にも予算に制約があるから、受けられる人と受けられない人がいる。派遣村などがあると、派遣でなくても派遣村に行った人もいますけれども、行く人と行かない人がいるわけです。

考えてみると1990年から20年間やってきた新自由主義の改革は、乱暴なこともあったし、かなり規制したこともあって、知事も言われましたが、これまでのように、官から民へというように、できることは民へ任せるといって、そちらのベクトルだけで、今後も推し進めていくことは、おそらく妥当ではない部分が県も多いような気がします。

代替案はまだないのですけれども、新しいセーフティーネットの張り方について、家庭であったり、地域社会であったり、NPOであったり政府の最低限のセーフティーネットであったり、そういうものをどうやって作っていくのか。

そのためには、当然、どこかで経費も掛かるし、民間でも掛かるかもしれないし、政府でも掛かるかもしれないし、具体にはなかなか言えませんが、そういうことを含めて検討をしないといけないと思います。

これまで、1990年から2009年まで20年弱、やってきた方向の延長上だと、先程県政のあり方、行政のあり方という話がありましたけれども、それはちょっと違うのではないかと思います。

これまでやってきて、よかったこと、悪かったこと、の評価があると思いますが、よかったことは続ければいいし、悪かったことはどういう風に再構築していけばよいかを考えることは、多分、今回の行革にあたって、かなり必要な作業ではないかと思っています。

代替案がないため、積極的な議論はないのですけれども、とりあえず、問題点とか、視点とかそういうものが必要ではないかと思っています。以上です。

## 竹内委員（名古屋大学大学院経済学研究科教授）

私は、新自由主義が主流になる前から、あまり賛成していなくて。やっぱり、官がやらなきゃいけないことっていう根幹の部分があると思うんですよ。それは社会的弱者をいかに守っていくか、その部分が一番大切な部分になると思うんです。

弱者っていうのは、市場に参加できないから弱者なんですよ。だから、そのところを間違えてはいけないと思います。

市場が何でも解決できるんだ、そういうことをいろいろなところで、いろいろな人が言って、社会全体もそういうふうに流れたんですけども、そろそろ少し見直す時期じゃないか。

そういう意味で、一度、ちょうどいい機会ですから、やっぱり県は何をやらなきゃいけないかということを中心に捉えた上で、その上でそれを効率的にやるにはどうしたらよいかという議論がなされていくと、実りのある議論になるんじゃないかと思います。

## 平野座長

はい、どうもありがとうございました。

そのほか。どうぞ。

## 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）

私も第三次行革大綱の時に、昇先生の御指導をいただくなどして参画させていただきました。

その時の議論の中心には、今、二人の先生から御紹介がありました新自由主義というキーワードがあったように思いますし、愛知県の建付けとしては、愛知県庁が必ずしもしなくてもいい仕事は、例えば市町村とか、企業とか、NPOに任すことで、愛知県の仕事を政策立案とか一定の分野にスリム化していくことを狙ったというのが、大きく言えばコンセプトだったように記憶しております。それが協働型の地域社会システムの構築といった表現で今日も生き続けている。

私も、大きくはそういう方向なんだろうと感じて自分の業務をやってきたところです。

その中で今日の御説明を聴いておりますと、かなり成果が出ているところは成果が出ている。また、成果を出そうにも、もう乾いた雑巾を絞るがごとくという状況になっている部分もどうもありそうだと。

それから、今、昇先生と竹内先生から御指摘をいただいたのは、セーフティーネットが真に機能しなくなっている懸念というか、リスクも生じ始めているかもしれない

と。

私は、その辺をいったいどうすればよいのかということが現に今わかっているわけではないんですけれども、資料を見ますと、ずいぶん愛知県の行革の歴史というのは長くなってきたなということ、まず感想として持ちます。成果も上がっている。数字でも見せていただいています。私が個人に関わりのあるところで申しますと、民活というところで私は関わりがあるんですけれども、市場化テストなどは、愛知県は全国のトップランナーとして挑戦的な取組を続けてこられたと思います。しかし、これだけ改革期間が長くなりますと、県庁の中に「改革疲れ」が発生しているのではなからうかとも想像します。

そうすると、先程御指摘のありました社会システムとしてのセーフティーネットに対する懸念と、県庁の中に生じている「改革疲れ」みたいなものがあるとすると、その二つが、愛知県の地域社会においては、新たなアキレス腱になる可能性もあると思わざるを得ないと感じます。

この県庁内にあるかもしれない「改革疲れ」を排除しつつといいますか、そこにカンフルを入れつつ、新たな改革をどうしていくかというところが難しい議論の本丸になっていくと思うんですが、私自身は、個人的にはですね、大きくこれまでの改革の舵を切る前に、協働型の地域社会システムを構築しようとしたその進捗について、真に取り組めていない部分が残ってはいないかという点検はしておくべきではなからうかという気もしております。

すなわちそれは、中途半端な任せ方というか、中途半端な守り方をしてしまったがために、「改革疲れ」に陥っているということもあるかもしれないという仮説を持っておりまして、こういうことを一方では検証しながら考えていかなければいけないのではないかと考えております。

これは、私自身の自戒も含めて、検証しながら勉強し、御意見を申し上げていきたいと思っているところでございます。

## 平野座長

ありがとうございます。そのほか、いかがでしょうか。

## 入谷委員（弁護士（入谷法律事務所））

弁護士なので、現場からしか見えないんですが、たまたま昨年、県弁護士会長をやらせていただいたということと、日頃からの企業なりそういった依頼者との関係の二点から発言させていただきたいと思えます。

弁護士会に関わっておりますと、先ほどのように格差社会の問題に直面します。例えば、非正規労働者の問題。かなり弁護士会の方でも取り組んでいかざるを得ないような状況です。若手の弁護士中心で取り組んで、何らかの形で救済に向けて取り組んでいきたいと思っております。それ以外にも高齢者の問題とか、障害者の問題とか、

愛知県でもいろんな、日の当たらない弱者の問題への対応というのは、かなり大きいのかなと思っております。

弁護士会としては、そういうことに取り組んでいる中でメッセージを出していかなければいけないという立場なんだろうと思っています。今回の議論の中では、そうした社会に対しての目配りが必要だろうと思います。

一方で、各企業なんかをみてみますと、内部統制といった形で、業務の有効性・効率性に加えてコンプライアンスの問題にもかなり意識をして取り組んでいる。そういった手法もある程度参考になるのではないかなという気がいたしました。

それと、これだけの財政赤字。私は経済の問題はわかりませんが、大変な赤字なので、先程竹内先生がおっしゃったように、県として本当に必要な仕事かどうかということの原点に戻って見直して、県に必要な仕事は何かということ積み上げていった方がいいんじゃないかなという感想を持ちました。

## 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）

私も岡崎市ということで、県と同じように、大変な時期を今迎えておりまして、県の今置かれている立場と、市町村の置かれている立場が、こういう社会状況の中ですと同じような形で進んでおります。

したがって、おのずから行革をしなければいけない。改革をしなければいけない、ということで、ありとあらゆる方策を講じて努力をしておるのが実情でございます。

県におかれても、本当に努力されていて、一定の成果を挙げてきていただいているということは、事実でございますのでそれは評価をするわけではありますが、是非一つこれからも新しい視点で行革に取り組んでいただきたいと思っております。

今、行革というのがなんかマンネリ化しているんじゃないか、というお話もありましたけれども、真剣に取り組んでいくにはどうしたらよいかということを進めていただきたいと思っております。

人員削減のことも先程ございましたけれども、私どもの市でも、もともと職員は少ない方でしたが、5年間で120人の削減を、という目標を立てやっています。結果的にそれはできるんです。できるんですが、市民サービスの低下になりかねない。それじゃあといって民間に任せるということが良かったのかどうかとか。人が足らんからといってアルバイトさんを雇う。それが果たしてどうであったか。そういうようなことが反省されるところであります。

したがって、市民、県民サービスということも含めて一生懸命考えなければいけないと思っておりますが、とにかく仕事を整理整頓する。いらんものは切る。スクラップアン

ドビルドをきちっとするという。これをやらないと、ことが進んでいかないんじゃないか。

それから、行革で一つの目標値を定めるんですが、私のまちでもやっておりますことは、頭から、カネをこれだけで考えろ、というように予算を与えて、それぞれが考えて、これは止めてこれにしようかということをやっていく。そのような手法も採らせていただいています。

県と市町村の置かれた役割と関係については、また意見もありますけれども、差し当たりそんなことを思いましたのでよろしくお願いいたします。

## 平野座長

ありがとうございます。

県の行革というのは、市町村の方に直接響いてきますので、そういう点では、時には反対でも結構でございますので、今後またいろいろと地方の中でのそれぞれの行政という立場で御意見をいただければと思います。

ほかに。はいどうぞ。

## 赤崎委員（株式会社エイ・ワークス代表取締役）

中小企業の立場からなんですけれども、ああやっぱりこんなに借金があるんだっていう現実を知ったということで、かなり皆さんの御苦勞を感じます。

平野先生がおっしゃったように、なんでも削減削減というのは、決して良いことではないと思うんです。ただし、この愛知県財政の現状を見ているとやっぱり人件費の比率が高いんですね。どうしても、ここに目がいてしまうというのが辛いところかなというふうに思います。私も小さい会社の経営者として共感を覚えつつ、どうしてもここに目がいてしまうという気がいたします。

それからもう一つ、愛知県の定員給与の適正な管理というA3の資料6というのがあるんですけれども、こちらの方は人数が示されていますけれども、グループごとの金額とかがないですね。人員削減をすると行政サービスが低下するというのが実際にそうであれば、それは困るわけです。県民として。けれども、きちんと検討しようと思ったら、それはやはり透明度の高い形にさせていただかないと。実際のところどうなのか、この部署のこの人たちは本当のところ必要なのかというところまで踏み込んで検討せざるを得ないのではないかなと思います。

私も例えば、自分自身の会社もそうですし、製造業の中小企業の経営者とか、友人がたくさんいるので。例えば、一昨年着工して、去年工場ができました。まだまだ右肩上がりだぞと思っていたら、もう去年の9月から本当に売り上げが落ち込んで、前年度対比が50%なんていう企業がいっぱいあるわけです。そういうすごい苦しみを民間はしているわけで、そういうところはもう人に手をつけざるを得ないというよう

なことになっています。

こんな状態になると、やはり官も民も、知恵をちゃんと一緒に出していく。それから痛みも分かち合うということが避けられないと思うんですね。

で、そういった観点では、人件費に限りませんけれども、それぞれ、普通、支出と収入があって、収入が限られていて借金で補っているのであれば、支出をどれだけ減らすかということを生懸命考えるのは当然のことですよね。どこをどういうふうに削ることができるのか。これはやっぱりまだまだ突き詰めていかなければいけないポイントだというふうに、やはり思います。

ただ、県の職員の方たちのモチベーションが下がってしまっただけでは困る。私は、自分自身が一緒に仕事をさせていただいている県職員の方たちは、ほとんどがすごく前向きだし、一生懸命やっていらっしゃるのをよく存じ上げているんですね。でも、一方で、やっぱり前例がないとそんなことできないとか、最初に、どうしてもこれはできないよといったネガティブなことをおっしゃる職員の方もたくさんいらっしゃる。これは最後の資料9についている県民のアンケート調査結果をみていたんですけれども、この中にそういうふうな項目がありますよね。県職員に対するイメージ。ここは活性化とか信頼の回復っていうところに繋がってくると思うんですけれども、仕事ぶりについて職員や職場によって差があるんじゃないかとか、民間企業よりも楽なように見えるとか、これはやっぱりどうしても民としてはそう思うところが残っていると思うんです。

やっぱり、マインドを変えていただくということについても、きちんと制度を作っていたらいい。パブリックサーバントでいていただいているということだと思いますので、民間のために、あるいは民間をリードしていただくために、予算をどういうふうに重点的に配分するか。これをきちんと考えていただかないといけないし、やっぱり民間ではしんどくなると、県がどういうふうな指針を出してくださるかとか、そういうことに期待を掛けるわけです。一律の評価ではなくて、県の中にエキスパートを育てていただいて、いろいろなテーマについて本当に専門的な知識を持った行政パーソンがないことには、今はうまく動かないようになっていると思います。

それから、これは個人的な意見ですけれども、行政手段の縦割りというのが、いろんな弊害を呼んでいて、大きなロスを生んでいると感じることがよくあります。

今まであった形をブレイクしないと、もうやっていけないところに民も官もきているところがあるように思いますので、そういうことに関して積極的な提言ができるような行政マンを育てていただくために、こういう制度にするというように、是非そういうところに力を入れていただいて、どんどん民間を引っ張っていただくことができたらなと思います。

## 平野座長

はい。ありがとうございます。

今発言いただいたようなことを行革として、どう策定の中に入れてらいいかをまた御提言ください。

おそらく、県への要望がもとになって、行革の話が出てくるのも事実であります、同時に具体の例も是非提言の中に入れていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

そのほか、いかがでしょう。

### 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）

私はあまり難しいことは言えませんが、NPOとして出させていただいていると思いますので、県との付き合いの中で感じたことなどを話したいと思っております。

先ほど来、セーフティーネットの話が出ていますが、その対応の仕方というのが、救済しなければならないものもありますが、困っている人たちの力を引き出して皆で支えあいながら社会を作っていくというような対応の仕方も、今後必要になってくると思います。

県の職員の仕事の仕方にも係わってくると思いますが、エンパワーメントする能力とか、資料のどこかに「コーディネーター」という言葉があったと思っておりますけれども、その役割が重要になってくると思います。

それでは、コーディネーターとしての力を県の職員がどのように伸ばしていくかということを見ると、残念に思うのが、2年間ぐらいで人事異動してしまって、経験が蓄積されていかないということ。県とNPOとの協働事業というものが今までいろいろありましたが、単年度で終わってしまって、同じような事業があってもそれが深まっていけないということが課題になっていると思います。人事のシステムは、いろんな事情があって今のシステムになっているかと思いますが、これからの社会への対応ということをお考えすると、抜本的な対策が必要なのかなと思います。

それからあと一つは、協働型のあり方ですが、資料にも書いてありましたが、2004年の68事業から110事業へということで、NPOとの協働が進んでいますが、セーフティーネットの課題をどのように取り上げるかということをお考えすると、今まで注目がいていた委託事業ということだけではなくて、意外と小さなNPOとか新しいNPOが、社会的な課題をきちっと拾っているということもありますので、その施策になる前の意見交換へのNPOの活かし方というもので、県政が進んでいくやり方というものを考えていくことが必要かなと、そのような考えを持っています。以上です。

### 平野座長

ありがとうございました。

今のお話は、行革の内容と関係だと思っておりますので、NPOの立場から、委託ではありませんけれども協働としてやれるとしたらどのような組織体制がよろしいのか、という提案を、また是非出していただきたいと思っております。

そのほか、いかがでしょうか。

### 米川委員（公認会計士（米川公認会計士事務所））

今回初めて行政改革というこのような会議に参加させていただきます。行政改革ということには素人でありよくわからないこともありますが、仕事柄、上場企業の監査をやっており、また中小零細企業の税務もやっていますので、そのような観点から気がついたことを発言させていただきます。

今、本当に大不況で、上場企業や中小零細企業は、どうやって生き残るかということで、経営者の方、社員の方が、生きるか死ぬかの想いで経営されています。実際、私が担当している上場企業でも、前期までは業績がよかったのですが、今期以降、赤字予算になっています。その為、いかに赤字を減らすかということで、普段使っていたファイル一つ、100円の事務用品一つ買えない、上場企業でもそのような状況になっています。中小零細企業についても、10%、20%の給与カットや、それでも追いつかない会社は、やはり人員削減を行っています。社長も今まで一緒に働いてきた人たちを切らなければならないということで、本当に切羽詰った思いで、パートさん、社員さんを切っている、そういう状況が今、一般の企業で起こっています。

今回いろいろな資料を見せていただき、県の取組も10年以上実施されており、人員削減や費用削減などいろいろな取組を実施されていることを知りました。それでもやはり切羽詰った思い、会社では倒産という、会社がなくなるという背水の陣で取り組んでいるのですが、そのような差し迫った思いというものが、県には、行政には、今ひとつ足りないのではないかと思います。

また、10年以上やられていると、先程も話題にあがりました、「行革疲れ」による意欲の低下やアイデアや方策について出し尽くされた感があるのではないかと感じます。そのような時は、一般企業は、コンサルタントを入れたり、外部の人間を入れ、内部とは違った視点で、再度、悪いところや、アイデアや方策を取ったりすることがあります。10年以上こうして内部で検討してこられたので、少し民間なり外部の視点も入れてみてはどうかと思います。それも全体を見るだけでなく、業務部門ごとの実際の細かなところまで一緒に見て検討するというところまで、民間や外部の風を入れてはどうかと思います。

### 平野座長

ありがとうございます。

最後の御指摘の「外部の意見を、視点を」というところが非常に重要であります。

実はこの委員会が、その大本（おおもと）に相当するわけでありますので、その後のフォローアップをどうするかというのは、また別だと思えます。基本的な骨格ができれば、ここから出していくというのが、一つの重要な務めだと思っていますので、よろしく願いいたします。

## 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）

先ほど来、いろいろな先生方の話を伺いながら、マザーテレサの言葉を思い出しておりました。マザーテレサは「お金がなくて、食べるものがなくて貧しいよりも、それは救いがあるけれども、心が貧しいのは救いがない。（原文：物質的な貧しさに比べ、心の貧しさは深刻です。心の貧しさこそ、一切れのパンの飢えよりも、もっともっと貧しいことだと思います。）」と言っているんですね。

貧しい国を見ますと、確かに物質的には気の毒な面があるのだけれども、非常にパワーがあり活気がある。ですから貧しいということが決して悪いことだけではないと思っているのですけれども、残念ながら、今、愛知県の状態をみると、貧しく、しかも活気もない。貧しくても活気がある国があるというのに、愛知県は貧しくなってきたさらに活気がないというところが、非常に痛々しい大きな課題だなと感じています。

私は、前におりました会社の時代から、約 10 年を超える期間にわたりまして、主に人事・人材開発の分野で、愛知県さんと御一緒に、小さな接点ではありますがけれども御一緒に動いてきた人間ですので、愛知県の職員の方々がどれほど御自分の血肉を削る思いでいろいろなことをなさってきたかということは沢山見ており、決して民間に劣るような、そういう方々ばかりではない。民間と同じように、あるいはそれ以上に、本当に血肉を削って知恵を絞ってなさっている方も沢山いらっしゃる。

それを前提に申し上げますと、そういう方々がいる一方で、「2・6・2」という言葉があり、「上の 20%、中間の 60%、下の 20%」という言葉ですけれども、如何せん、本県については上の 20%が 30%いるかもしれないけれども、それと同じぐらい、下の 20%も 30%ぐらいいるのではないかと。そのあたりのところに非常に人材効率という意味でのアンバランスを感じています。

提言はこれから小委員会などで、昇先生と御一緒に考えていくことになりますが、今、本当に血肉を削って頑張っている 30%の方々にどのように報いていくかということとともに、下の 30%の方々にどのようにもう少し意識を改革し、お力を出していただけるようにしていくかということが、非常に大きな問題ではないかなと思っています。

今、愛知県に一番重要なことは、先ほど来、出ているキーワードのとおり、「改革疲れ」なのか「行革疲れ」なのか、人員を削られて、まさしく業務に追われて本当にお疲れになっていらっしゃる。お疲れになっていて、でもこのままでいくと企業なら倒産というわけですから、何とかお疲れになっていながらも皆で底上げをする。まさしくもうお金もない、はっきり言って物も多少動かせる資源はあるかもしれないけれども、ほとんど捨てざるを得ないような状況の中では、人という資源を活かすしかありません。人という資源を活かすモチベーションアップをし、能力を最大限発揮するような何かしらの枠組みというのを作っていく必要があると思います。

これから 12 月までの間にそれらの事柄を、愛知県の職員の方々と御一緒にここで

考えて、人的パワー、人的活力のアップを目指していくのが、私どもの使命ではないか、覚悟を新たにしています。

## 平野座長

どうもありがとうございました。

皆さん方から大変重要なポイントについて御指摘をいただいたと思います。

座長はあまり喋っていきませんが、とりまとめをしなければいけないので、もし時間をちょっといただいて、私の思うところを述べさせていただければ、と思います。

いくつか資料をずっと見せていただいて、また県の方が東京へお出でになった時にお話を伺ったりしましたけれども、自分がずっとここでお世話になって住んでいた者として、県の動きというのは最も県民にとっては重要であります。私も一方、名古屋大学総長を5年間務めておりまして、国立大学がすべて法人に入ったわけでありまして、運営費交付金が毎年削られて、総人件費1%カットであります。その中で、しかし、自分で責任を持って計画を立てられる。これは当然、県も採っているわけですが、同時に法人になって良かったと思うのは、予算が単年度で申請をして動きますけれども、その自分たちで計画的に使うことを想定して残した金は、2年、3年後にその金を貯めて使うことができる、こういう制度であります。

普通、交付金の区分というのは単年度で勝負でありますから、時には最後の年度末ぐらいで大変慌てることがおそらくどこの組織でもあると思います。今ここに財務の方もお見えですが、国との関係があるので簡単ではありませんけれども、あるプログラムによってはその年度で使えないことがあるんですね、何かが起こって。そういうのを計画的にきちんと次年度に回して渡していけるのか、そういう制度がとれるか、国の交付金というのは、国はまだ硬直化していますからそう十分ではありませんが、国立大学はそれをやれるようになりました。とは言っても、最後の1期の終わりの時に、財務省はこの間も「3,000億の埋蔵金がある」と言う。これは誤解でして、これ留学生の建物を造ったり等々で貯えて今動いているところ。すべて予算を見て「残っているんだから埋蔵金だ」と、「吸い上げる」と、こう言ったらまた来年度みんなは使っちゃって終わるんじゃないかなという心配がある。そういう財務体系上、何か方策を立てられるか、お尋ねしたいと思っています。大学は間違いなくこの制度があります。

それから人事構成であります。先程もちょっとお話がありました。これはずっと経年でできているから仕方ないんですが、私、愛知県の年齢構成を見て、大変心配な点があります。それは、団塊の時代だけじゃなくてランプが二つ三つぐらい、要するに人数の多いところがこうなっているんです。

申し訳ない言い方になりますが、無計画だったなど、気になります。残念な気持ちがあります。それは必ずその人たちが減れば、各部局からこれだけの事業があるからこれだけの人数が欲しいと、必ず人事の方に出てくると思います。そうすると、また

その割合に応じて補充すれば、また人数の多い年が数年続くと。これは多分、県だけじゃないですが、あちこちでしている問題だと、思います。

これを出来るだけフラットにしないと、おそらく将来同じことが起こる。大変心配なのは、今、20歳ちょっとぐらいの人たちの人数が激減しておりますので、おそらく愛知県は今から10数年後、大変な問題になるであろうと心配します。名古屋大学では、勇退制度を導入しました。2年間、1年に2%退職金を自分で上増しをして、それで勇退をし、中間に必要な人は採って人数構成のフラット化を図る。この5年間を掛けて、徐々に徐々にですが進めてきました。年齢の上の方が辞めた時に退職金を2%増しても、こちらをとれば十分人件費が下がるかというシミュレーションを全部やった後ですが、やれるということで、今、動いているということです。全部が良いことではありませんけれども、県も行っていると思いますが、今の年齢構成が非常に心配であります。

行革とは言えませんが、少なくとも何を県が望むのか、愛知県としては何を県民の幸せのために訴えて出していけるのか、それをきちっとこの委員会で言えるのか、どの委員会で対応すべきか知りませんが、どこかで検討すべきでしょう。

何か将来構想委員会というのがあるのかも知れませんが。県はどうするのか、10年後、20年後、30年後。県民にどうするのか、示すべきでしょう。それに伴って、では、今、ある具体の組織の見直しをこの委員会でどのように提言できるのか。これはタイアップだと思いますが、ほかの委員会と連携していけるのか、あるいは「ここでそれまでやれ」と言うのであれば、皆さん優秀な人ばかりですから、その提言も踏まえて出していただいてもいいのかも知れませんが。ちょっとそのあたり踏み込んでおかないと、軸の設定が難しいですね。人事委員会とかで、人事の局長さん、財務の局長さん、どうやって毎年査定されるか知りませんが、どこかから上がってきたのをある程度見ながら、「全体でこれだけ足りないから、まず三角1（▲1）から始めるよ」ということでくると、事業は進んでいるからその事業を切るわけにもいかず、その事業も少し減らしながら続けるということになると、あまり減らず、結果的に疲れだけが残るのかなと、危惧されます。

これがどうも今までいろんな所の組織の中で委員会を、やっても最後まで踏み込めない難しいところだと思って、私もこの委員を受ける時に大変なジレンマといいますか、思い悩みながらここへ東京から参りましたけれども、そのあたりは総務部長さん、いかがでしょうか。この委員会としてどのように踏み込んで、意見をいただいて提言の中に入れるのか。説明をよろしく。急に振って申し訳ありませんが。座ったままでどうぞ。

## 島田総務部長

ちょうど今座長さんが御指摘いただいたような形でですね、私の方では、一つの政策的な長期的なものにつきまして、ちょうど先程説明しなかったのですが、資料7というところに、「新しい政策の指針」というものについて、これはフォローアップ、20年度までどうだったかというものがございます。

実は、この将来的な構想という、これは、事業をどちらかというたくさんやりましょう、といった方がわかりやすいですね。やりましょうという方向については、政策の指針というのをやっています、これで全部をやりたいこうと。それを可能にするのが行革の方ということで、お願いをしているということでございます。どちらかというと、見直しながら、見直しながらということになります。

これを知事は今年の当初の提案説明の中で、「車の両輪」という説明をしております。ですから、一応知事の統括のもとに、政策の指針、22年度から6年間というものを今年度作業しています。

そちらと我々のところは、共通の人間がおりまして、つなぎながら、この行革大綱も是非一つよろしくお願ひしますということで進めておりますので、ただ1つの委員会ですら二つをやるというよりは、まずは、行革ということに特化した形の委員会をお願ひし、もう1つ「政策の指針」という方向性といったところがもう1つ動いているというふうに御理解をいただきたいと思ひます。

#### 平野座長

ありがとうございました。そうすると、この「政策の指針」がベースになる。これをもとにして、県の行革としてどう対応していくかということをお両面でお受けなければいけません。「じゃあ、こんなことおかしいよ、だからここもここも減らしていんじゃないの？」というわけにはいかないということですね。

いや、いつもこういった問題がありまして、どこかで大きな方針、あるいは大きなプロジェクトが立てられますよね。誰かを非難するわけじゃなくて一般的な話ですが、もっと大きなプロジェクトがあるところで、一方で財務上等々から、「あれおかしいんじゃないの？」と言った時にどこが権限を持って切ることができるか、ということですね。「これが大前提です」と言ったら、「ここでどんな提言しても、小さいところをきゅつきゅつと触るよりしょうがない。」ということをお委員の方々がジレンマとしたら、あんまり提言もできないので、あらかじめ、ちょっと今伺ひます。

#### 島田総務部長

車の両輪という形で、情報提供をさせていただきますながら、お願ひしたいと思ひます。

#### 平野座長

わかりました。よろしいでしょうか。先程いただいた御意見に加えてご発言があったらお願ひします。

#### 柴田委員

市長会の立場から出ておりますので、市町村の立場で物を言わせていただきますが、

やっぱり市町村と県との役割、これ基本的にはですね、私が申し上げるまでもなく、住民に身近な事務についてはですね、基礎自治体である市町村がやると。それから広域的な問題、これはひとつ都道府県で行うというのが基本だと。

やっぱり仕事をですね、どんどんこれから市町村に移譲して、任せてしまうということを真剣に考えられないと、大きな図体であれもこれも言っておったって、今後、県というのは、私がそんな言い方をしては失礼ですけども、国と地方が今、権限移譲でどんどんと仕事の下りてくる時に、中二階の部分になってしまっていて、余分なことをやっている方が多くなってきてしまっているのではないかと思うので、それを先取りして、もう仕事をどんどん市町村に任せろと。

特に市町村合併も進んできましたので、力が弱い市町村にはやっぱり温かく、見守らなければいけないけれども、いろんな権限、税源も市町村に移譲するというのを基本に考えていかれたら、また新しい視点も出てくるのではないのかなということをおもっています。

それと、市町村と県ですね、二重行政も非常に多いような気がしますので、そういうことの整理整頓も必要ではないかと。

それから、自主性を持った市町村は、自分のところでこうしたいと言ったけれども、県の許可を得なければということで、なかなか県が聞いてくれないというような意見も多くあり、ある程度市町村の思いに、ある程度任せることができるようなシステムを作っていかれるということが今大事じゃないかと。

権限だけじゃなくて、税源も移譲して市町村にやらせるというようなことの方向性をよろしくお願ひしたいと思います。

## 平野座長

ありがとうございます。

権限の移譲というのは当然それに伴う費用の移譲もなければ動きませんので、そのことも勘案してやっていくべきだろうと思います。国で言う地方への分権というのはまさにそれだろうと思いますが、国の方は国で、税金はあまり離したくないと言って地方に権限だけやるというのでは、地方が死んでしまうわけですから、そのあたりは、行革提案の中で地方にどういうふうに分権するか、そこによって県のダブリがあるとしたら、どのように集約をして、必要な重要なところに県全体として動くべきところにどう金が出てくかということ提言として示すことができればと思っております。そういう意向、御意見でよろしいでしょうか。そのほか、いかがでしょうか。

自分たちのことをいうのは申し訳ないのですが、例えば国立大学 86 大学いるのか、ということは当然な意見として出てきます。おそらく、ここ 2 年、3 年で 86 の国立大学が、個人としては、かなり減ることも含めた議論がされるであろうと思います。その時にどのような組織で動くのか、単なる、単純統合では動きません。どこでスリムにし、どこで重要な教育のベースをとるのかということも検討しなければなり

ません。ただその時に国全体の教育の質を落とすわけにはいきませんので、そのためにはどういう組織化が、再編が必要であるかという議論をしております。

その時に道州制を踏まえてという議論が一方であると。本当にそれでは道州だけに金もみんな渡しちゃって自由に任せていいのかという問題もあるんですね。国全体として。だから、国の場合は国全体としてきちっと対応すべきものは何なのか、地方に渡して地方で活性あるものとして絞っていけるものは何なのかという、きちっとした議論がないままでいくと、やっぱり現場の人が苦勞するわけですから、今の分権の場合にはそれに伴う、費用、財源をきちっと、税制上の対応も中に入れておかないと絵に描いた餅になってしまう、というのをいつも恐れております。県と市町村とのガバナンスも似た問題かもしれません。

そのほか。

## 加藤委員

資料7の御紹介がありましたので、資料7がこれからの政策の指針だと。それを実現していくための仕事の仕方とか、一定の条件のもとでどう執行実現するかというところがこの行革のもう一つの輪っか、両輪という位置づけなのかなあと。当たっていないのかもしれませんが、部分的にはそういう理解もできるのかということで、伺っておりました。

その仕事の仕方の改革の議論をしなくちゃならない時に、私は、愛知県の職員の皆さんがどういう時に達成感を感じたり、充実感を感じたりするんだろうかというところが、実はよくわかってないのかもしれないなあと自分自身思っております。

資料1では職員アンケートもこれから実施されるということで御紹介がありましたので、そこからとれるかどうかわかりませんが、これから議論させていただく時にですね、県職員の方にとって、仕事をする時の達成感、アウトカムってどういうことなんだろうと。一様ではないと思います。民間企業も業種によって違ったり、規模によって違ったりしますので、その辺のヒントをいただきながら、その仕事の進め方の改革のあり様、元気を摘むような仕事の改革をしてはいけないものと思うものですから、その辺のヒントを教えていただければと思っております。この先、また情報提供をお願いできればと感じております。

## 平野座長

ありがとうございます。

是非、職員の方のモチベーションが落ちないようにするというのが一番重要であります。先ほど、何割、何割というお話がありまして、だいたい似たような組織になるのかなと思いますが、ある組織になりますと、「下の三分の一ぐらいの人は困るから、何とかしてくれ」と。私は言うんです、「それは大変難しいよ」と。「下と言うと、どれより下かと言うのもあるし、そういう言われる下の人を30%切ったとすると、ま

たすぐ30%出てくるんです。出てこないような組織にすることの方が大事なんです」と。これは難しい問題だと思います。

せつかく意識を持って、県の職員になられているわけですから皆さん、その方々の意識が高揚できるようなそういう行革にしていかなきゃいけない、と思っています。そのために業務自身、まあ組織とともにですね、ここの委員会は県民のために何をしなきゃいけないのかという立場で、業務の内容の細かいところばかりではなく、大局的な部分は踏み込んでおかないと、人を切ったり、10%給与カットだけでは済まない問題だと思っていますので、是非その辺りをまたお考えいただいて、小委員会の方に意見を持っていただいて、そこでまた提言、提案いただけたらと思っています。

## 5 閉 会

### 平野座長

そのほか、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

あとはよろしく、と言ってしまつては申し訳ないんですが、小委員会の方で、是非、意見を県の方々と交わしながら、まとめていただけることを期待しております。

私は、県の方との資料に基づいて依頼があった時にお話したんですが、この行革の委員会においては、あれやこれやと言ってそうたくさん10も20も提言しても多分ダメだろうと思っています。やっぱりこれだ、という三つ四つぐらいでもいいので、きちっと、その後PDCAと言いますか、フォローができてそれで動く項目の提言を考えたいと思います。みんながハッピーになるかどうかは別にしてですね、マジョリティ的にはハッピーになれるような提言をして、実際に動いていただきたい。そのPDCAサイクルを掛けて、次の、またあとの行革の委員会があるとしたら、そこへ反映をしていただかないと、「またか」ということで終わってしまうのは、せつかく皆さん方の意見をいただきながら県の事務局も努力をされながらもったいないと思います。いくつか細目あるとしても、これが今期の大きな提言だというような頭を、昇先生の方でまとめておいていただきたいと思います。

### 昇委員

頑張りたいと思いますので。

### 平野座長

幸いこの委員の方々が小委員会のメンバーになられていますので、是非お願いします。そういうような形で小委員会の方からまた提言を受けて、第2回目を開きたいと思いますが、よろしいでしょうか。

どうもありがとうございました。まだ御意見があるかもしれません。そういう時には是非、小委員会、あるいは事務局の方に御意見を寄せていただきたい、と思っていますので、よろしくお願いたします。

事務局のほう、よろしいでしょうか。よろしかったらどうぞ。

## 島田総務部長

まずはお礼を申し上げたいと思います。大変本当にお忙しい中、御都合つけていただきまして、大変御熱心に御意見を賜りまして、ありがとうございます。

御意見を伺いながら、それは私もそう思うという部分もあれば、驚いた部分も随分あります。

市町村への権限移譲については、一生懸命、条例を作りながら進めてきましたが、まだまだ十分ではないなと思いますし、ちょうど今、第二期分権改革がありまして、まもなく第三次勧告が出ますものですから、そういう勧告をよくよく受けましてですね、国と地方の役割分担から県と市町村との役割分担、それから将来の道州制を見据えてというようなことを、きちんとやっていきたいと思っています。

そのほかにあと、県の職員が非常に元気がないというお話が出ていましたが、そういった事象をお教えいただいて、きちんと対応していきたいと思っております。

またもう一つ、人件費率が高いという御指摘をいただきましたが、たとえば、治安が大事だということで警察官が増えてきました。教育が大事だということで、少人数教育とかそういうことで教員が増えてきました。そういったこともよく御説明させていただきながら、いろいろとお知恵をいただきたいと思いますので、どうかよろしくお付き合いいただけたらと。知事も先ほどあいさつで申し上げましたとおり、先生方を非常に頼りにしている、そういう会議でございます。どうかよろしく願います。

## 平野座長

ありがとうございます。それではほかによろしいですか。

それでは、今日大変貴重な御意見をいただきましてありがとうございました。是非、今日お話いただけなかったことを含めてですね、小委員会の方にもお寄せいただいて、いい形でこの委員会として提言し、夢ある愛知県庁を目指していただくことがこの委員会の役割であろうと思っております。どうもありがとうございました。