

第3回愛知県次期行革大綱策定懇談会 会議録

日 時：平成26年11月21日（金） 午後4時00分から午後5時30分まで

場 所：愛知県三の丸庁舎 8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

第3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、お忙しいところ御出席いただきましてありがとうございます。また、日頃から本県行政の推進に格別の御理解と御支援をいただきましてありがとうございます。合わせて厚く御礼申し上げます。

第1回、第2回と懇談会をやってまいりまして、委員の皆様方から、貴重な御指摘を多数いただきました。9月11日には、これらを反映して、次期行革大綱の「中間とりまとめ」を公表させていただきました。

その中間とりまとめにつきましては、県議会でも説明をさせていただきましたし、県民意見を募るパブリック・コメント、市町村への意見照会をして市町村からの意見も承るなど、県庁の職員のみなさんからも意見をいただく、ということで様々な方面からいろいろな意見を頂戴しまして、それをさらに練り上げようということで、10月22日には、経済団体あるいは労働団体、女性の団体など各界有識者との意見交換会を開催し、その際には、昇座長、加藤座長代理に御出席いただきまして、活発な意見交換ができたのではないかと考えております。

こうした様々な方面からの御意見を踏まえ、本日は、大綱の全体像を示す、大綱素案を提示させていただき運びとなりました。本当にありがとうございました。

また、今回の素案では、この大綱の5年間の計画期間中、しっかりとPDCAを回すための推進体制も含めて、指標を設定して的確に進捗管理を行っていくということで、この大綱に組み込んで明記をさせていただきました。

行革大綱と「あいちビジョン2020」は、両面あつてはじめて愛知県の様々な施策が進められるのですが、もともと「あいちビジョン2020」を推進するための行

財政体制の確立ということで、どうしてもビジョンが表で、行財政改革が裏というように、行財政改革は少し地味で残念だなと思いますけれども、それは致し方ないかなと思っております。

大綱は、12月に県において決定する予定でありまして、最後の大詰め段階を迎えております。さらに委員の皆様、次期行革大綱がより良いものとなるよう、お力添えをいただきまして、さらに練り上げていきたいと思っておりますので、今日はよろしくお願ひします。

3 議 事

次期行革大綱素案について

《事務局から資料説明》

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

まず、三島委員どうですか。

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）

しなやかという言葉に代表されるように、県の内部資源のフル活用、地域との協働、たゆまぬ見直しというところで、強さ・幅・覚悟を感じる非常に頼もしい行革大綱になってきたなという感じがします。

今日、説明の最後に出てきた、PDCAのあたりからコメントさせていただこうと思います。48、49ページのところに進捗管理指標を示していただきました。一目で見ることができ、良いなと思えました。進捗管理指標は、進捗管理の性格上、おそらく定点的に見ることができ、数値化できるもので作られたのではないかと思います。

一つ目の感想は、数値目標を設定する取組項目についてです。例えば49ページの⑧にある事務事業の積極的な見直しというところで、グッドジョブ運動の応募件数に係る数値目標を掲げています。一方、新しい取組として、管理事業別に事務事業を束ねて自己評価結果を見ていくPDCAサイクルの機能があります。事務事業の積極的な見直しという観点からすると、グッドジョブの発展も非常に有意義ですが、新しい形のPDCAサイクルがどのように推進していくかということは、クリティカルなポイントだと思います。現状の数値と比較しにくいので、今回は数値目標からは外れたのかもしれませんが、そうした項目の目標値も今後充実していくと良いと思えました。

二点目は、定性的な評価という点です。指標や数値目標の先には、成果目標があると思います。業務改善におけるグッドジョブ応募で言えば、量的に応募件数が増えることがまず必要ですが、応募されたものがどのように活用されたのか、成果を収めたのかという質的な成果を見ていかなければ、業務改善を進めるという点に対する成果が確認で

きないと思います。ただし、行革大綱なので、下にいろいろなプランがぶら下がっている、そのプランの中で成果目標が示されていれば、良いと思います。

三点目は、各取組の中での連携という点です。人材の例でいうと、採用があり、内部で育てる、あるいは外部の活力を活用するというように、いろいろな取組を合わせて人材となると思います。今回の素案で追加された21ページの見直し内容の中にも、重要プロジェクトの推進や産業の話などが出てきているように、これから非常に高い専門性が求められると思います。これに対して、航空産業や医療福祉産業などの高い専門性を実現するために採用の仕組みはどうあったらよいのか、そしてどう育てるのが問われます。採用、内部研修、人材派遣、などの取組が個別に取り組みれるのではなく、全体の中でどのように位置づいて「あいちビジョン2020」の推進に必要な専門性を獲得し、育むことができるのかというように、各取組の横串を意識する視点も重要ではないでしょうか。行革プランを進める上で、PDCAを回す際に、それぞれの取組が有機的に結びついて成果を生み出していくという視点があると、よりすばらしいものになると思います。全体的な感想という点では以上です。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

今の三島委員のコメントについて事務局の方からコメントなど何かありましたらどうぞ。

では樋口委員いかがですか。

樋口委員（(株)キャリアデザイン代表取締役社長）

今、三島委員から全体的な話がありましたので、私は自分自身でここが良いなと思ったことをお伝えできればと思います。

資料1のパブリック・コメントや各界有識者との意見交換会の中でいただいた意見の概要版を見ると、両方とも職員の方がこの大綱の主役であり、女性職員だけでなく男性職員も含めて、ワーク・ライフ・バランスの実現というところについて、大変注目されているなど拝見いたしました。

そういう意味で、大綱素案としてまとめられたものをみると、個別取組事項では、例えば55ページの女性の活躍推進のところで、24～27番の4項目は、27年度から5か年で毎年実施すると書かれています。先ほど三島委員が言われたこととほぼ同じですが、なぜそれが必要であるのか、また、単独で取り組むだけではなく、人材という大きなくりで見た時に、これに取り組むことによってプラスの波及効果を生むことが重要だと思います。

年度ごとにアクションプランを立てて進めて行く上で、結果や数値だけではなく、そのプロセスも注目度が高くなっていくと思うので、PDCAサイクルにより定期的にチェックする時に、プロセスを明らかにするようなワークシートやチェックシートがあると良いと思います。例えば女性職員のキャリア支援の推進、管理職への登用といった個別取組だけではなくて、それが波及的な効果として、他の項目にもどのように影響して

いるのかというアウトプットを検証できるようなフローが見えてくれば良いです。折角、このように素敵な新規項目を挙げていただいておりますので、期待しております。

また、56ページのワーク・ライフ・バランスについても、5つの項目のうち4つが新規で、例えば、29番に「多様で弾力的な働き方の検討」の項目がありますが、まさに「弾力的な」という言葉の意味合いが「しなやか県庁創造プラン」の「しなやか」に直接つながる言葉です。この項目は、5年間に検討する項目として入れていただいておりますが、弾力的な部分の中身が5年後には形になっていることを期待していますので、きっちりプロセスを毎年チェックできる、そういう体制づくりで、是非進めていただけると、大綱が真に意義のあるものとして前に進むのではないかと感じました。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

事務局から何か感想、コメント等ありましたらどうぞ。

では、私の方から同じことですが、言い換えてお話しします。

今回、進捗管理指標というものをたくさんつくっていただきました。これ自体は良いことだと思いますが、今お二人の委員が言われたのは、例えば、55ページにあるとおり、女性管理職の割合は平成26年度で7.3%ですが、平成32年度までに10%まで引き上げるという数値目標を掲げ、毎年度取り組むとあります。当面はこういうことでしょうけれども、本当のことを言うと、管理職に占める女性の割合が10%になってくると、当然、議論の中身も変わり、女性目線が入った様々な施策が展開されるため、政策がグレードアップするはずです。つまり、女性管理職の割合を10%にするというのはあくまで途中のアウトプットであり、県の施策がグレードアップすることが最終のアウトカムです。

警察の例で言うと、交通事故死者数を減らすというアウトカムのために、取締を強化して、ねずみ取りの件数を増やそうとなり、ほとんど事故の起きない道路でばかり取締をしていて、ほとんど事故は減らないということが実際にあります。つまり、アウトプットばかりが一人歩きしてしまい、最終成果につながらないということとなります。

失礼な言い方をすれば、55ページの女性管理職の割合の項目もアウトプットだけ示している指標ですので、とにかく女性管理職を10%にするために、能力の満たない女性を登用すると、結果として県の施策の中身はグレードダウンすることにつながり、全く本意ではありません。55ページのところを例に挙げましたが、これ以外の進捗管理指標でもアウトプットが書かれたのみのものがままありますので、そういうことを是非、念頭に置いていただきたいと思います。

総務課主幹

冒頭から、三島委員、樋口委員、昇座長の御指摘については、進捗管理指標を設定する際に、私どもが常に考えていたところであります。全取組167項目を一つひとつやっても、どういう因果関係になっているのかよく分からないだろうということで、その上のレベルで、例えば女性の活躍促進であれば、女性がより活躍するということ

に何か象徴的なものが出せないかという観点から、束ねる感覚で、今回こうした進捗管理指標を設けることに始めてトライすることといたしました。

従って、昇座長が言われるとおり、書いてあることをやることだけが目標ではなく、プロセスを毎年の進行管理の中で整理し、結果としてこうした成果につながったということが分かるように、チーム森岡の中で十分議論した結果、この設定の仕方となりました。資料では表現しきれない部分があり、いろいろと御指摘いただいておりますけれども、気持ちはそういうことですので、是非トライさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

進捗管理指標を入れたこと自体は評価しています。また、できればですが、例えば55ページでいくと、7.3%を10%にするというアウトプット指標の下に、成果としての数値目標を書ければ良いですが、仮に数値目標が書けなくても、男女両側の視点が入った県の施策のグレードアップを図るなど、本来の最終成果を定性的な文章で記載していただけるとベターだと思います。最終案に近い段階ではありますが、御努力いただければと思います。

人事局長

女性の管理職が増えると政策に質的变化が出るという認識でおりますが、なかなか、そこまで一気にいかないものですから、まず、管理職の10%という目標を掲げ、ただ単にアウトプットのような管理をするのではなく、目標に向かっていくためには、いろいろな条件を整えていかないとはいけません。24～26番、28番の項目はまさに管理職を10%に増やしていくための、ここにぶら下がる、個別の取組だと思っております。

特に、28番の「総勤務時間の縮減」は、女性の活躍促進としても非常に重要ですし、職員働きやすい職場という点でも重要ですので、これをいかに進めるかというものは大きなテーマとして考えており、これをやるための個別の取組対応というものも考えております。また、29番の「多様で弾力的な働き方の検討」では、実際に働く女性の方の意見をきちっと聞きながらと思っております。

いずれにいたしましても、この中では、27番の「女性職員の管理職への登用の推進」がある面で、全体を代表する指標、項目であろうということで、こういう位置づけになっておりますが、あくまでそれを支えるためのいろいろな個別取組項目が並んでいるということです。

また、三島委員から横串という話がありましたが、女性に関しては「女性職員の活躍促進のための取組指針」が全体を見ていく形になると思っておりますし、それを含めた人材全体としては、「あいち人材育成ビジョン」というものがありまして、それが全体の横串として整理したものとなっていると考えております。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

まあ、どちらの言い分もドロリーかなという感じですね。

では、大谷委員どうぞ。

大谷委員（名古屋商科大学経済学部教授）

まず始めに、ここまで精緻な大綱を作られて、大変お疲れ様でした。非常に大変な作業だったろうと思いますので、そういう中で何か申し上げるのは言いづらいところではありますが、小さなことで、3点ほどお話をさせていただきます。いずれも直してくださいというよりは、今後の進行管理の際に反映していただければ良いかなという趣旨でお話をさせていただきます。

まず1点目です。今、例として55ページが話に上がっていますので、55ページのところでお話したいと思います。左側に個別取組事項があり、真ん中に取組の内容があり、右側に実施時期が示されています。

新規の案件にあたると思います。抽象的に書かざるを得ないものが多分にあります。それを具体的にやることは大変難しい部分がありまして、制度も大事ですが、特に、人関係は運用が特に大事になってまいりますので、今後どういう風に工夫されて進めていかれるのかということ、進行管理の時には、形式的にブレークダウンした形でお書きいただく、または別のものを作るなどを出していただくと分かりやすいと思います。今後期待したいと思います。

2点目ですが、これも進捗管理の際に入れていただければと思うものですが、例えば、54ページ19番に「民間企業等職務経験者の採用の推進」とありますが、例えば、今年度は何人というように、今どれくらいのレベルにあって、どういう高みを目指すのかが分かりやすくなるように、書けるものは現在値を書いていただくと良いと思います。

最後に、46ページに新たに入れた「しなやか県庁創造プランプロジェクトチーム」、さらにその下の「根源的見直しワーキンググループ」についてですが、この根源的見直しというのは非常に独創的でまさにカイゼン（で有名なトヨタ）の愛知という感じがします。すばらしい取組ですので、是非プラスしてお願いしたいことがあります。

このプランは県庁運営の基本方針のようなものですので、全職員がビジョンを共有して、この計画を理解して業務にあたらねばならないと思います。つまり、若手職員を含めた全職員にこのプランを理解していただくためにも、いろいろな方法はあると思いますが、例えば、階層別の職員研修や若手職員の研修で、どれか一つの項目を取り上げて、自分なりの改革プランを考える場をつくるなど、職員1人ひとりが自ら改革、どうあるべきかを考える場を設定していただくと良いと思います。私からは以上です。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

3点御指摘がありましたが、どうでしょうか。

特に進行管理の中で、努力いただきたいということですが、現状値がつかめるものは分かればプランの中に入れていただければと思いますし、分からなければ今後の進捗管理で入れていただければと思います。

職員1人ひとり自分で考え提案する場所を作って、この大綱を単なるペーパーではなく、実際の運用の際に入れることは、すごく大事な視点だと思います。

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）

大谷委員と重なる部分が多いかと思いますが、まず、このプランは「あいちビジョン2020」の実行・実現を支える位置づけという性格付けがはっきり見えるという意味では、大変良い形になったと思います。また、しなやかという言葉も大変適切で良いと思います。これでシナリオができあがったわけですから、いよいよ新しい期を迎える、実行の段階に入るということになります。進捗管理の話になりますが、3つの提案や質問をさせていただきたいと思います。

一つ目として、私は実業で何回も長期構想や5年計画を作ってきましたので分かりますが、絵を描くのはある意味できます。それをいかに実現するのか、プロセスをどう作っていくのかということにその何倍もの労力をかけることが大事です。まず第一にどういうフォローアップ体制をとるかということについて、興味がありましたけれども、チーム森岡がフォローアップのプロジェクトチームを作って、しっかりと責任を持って進めるということですから、これも大変よろしいと思っております。大谷委員から、研修の一環で取り上げたらどうかという話がありましたが、私が実際にやってまいりましたことと言うと、トップレビューというものです。中間管理層を含め、トップが具体的な政策に関わる、労力がかかりますがトップが自ら施策進捗のチェックを厳しくフォローするというものであり、セクションごとの自主的なPDCAを回すときに緊張感がでてまいります。ある意味、本気の改革につながるということになります。森岡副知事は大変かとは思いますが、そうした大変なチームを作ったわけですので、できましたらこうしたフォローをお願いしたいと思います。

2つ目ですが、そのためにも先ほども話に上がりましたが、第五次の行革では5か年の期間中に全て線が引いてあり、実施や検討と書いてあるものがほとんどでした。今回は、第五次行革大綱に比べると実施や検討の項目が減り、かなり書き込まれておりますが、まだ、実施や推進、なかには検討するという項目があります。5年間検討をしてどうするのだからと思います。ビジョンというのは、あるべき姿、ありたい姿を描く展望でありますから、これをベースに実行計画をいかに移していくのかという方が重要だと思います。本来ならば、5年後の具体的な姿、指標をしっかりと押さえ、プランに具体的に書き込んでいくことが長期構想だという気がいたします。個別取組項目が167項目あり、そのうち具体的な数字が入っているのが15項目で、イメージがある50項目を見ても、どうも到達ポイントがよく分からないというのが現状ですので、この後、しっかりと中身を詰めていただければと思います。

最後に3点目ですが、とはいっても取組を進める中でいろいろな環境の変化が起こってきます。3年で達成するものもあるかもしれませんし、達成不可能な項目もあるかも

しれません。そういうことも含めて、進捗管理の中でフレキシブルに新規の追加事項、削除などの見直しをしていくことも意識していただきたいと思います。以上が私からの指摘でございます。

最後に今更言うのも何ですが、15ページのピラミッドで示された中に、3つの視点というのがありますが、スローガンや表題はインパクトがないと頭に残りませんし、ニュース性もありません。視点の2番目に「民間・地域の総力を結集」という視点がありますが、「総力を結集」というのはあまりにも一般的な言葉ですので、「総智・総力を結集」としてはどうかと思います。修飾語の類で、言葉を重ねるだけとなるかもしれませんが、知恵を加える、知恵を出し合って、それをパワーで支えて結集するというのはいかがかなと思います。最後の提案とさせていただきます。

また、視点の3番目に「たゆまぬ見直しで持続できる財政運営」がありますが、言葉の使い方が少し弱いと思います。周りを見ると「持続可能な」という言葉が使われていますので、ここは「持続可能な財政運営」とした方が違和感ないという気がします。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

ありがとうございました。事務局の方から、感想、コメントなどありましたらどうぞ。

総務課主幹

面高委員から、個別取組事項では、5年間全てに線が引いてあるものが多いという御指摘がありました。出来る限り具体的な目標を書くように努力いたしました。走りながら検討しなければならない項目もありますことから、しなやか県庁創造プラン推進プロジェクトチームで毎年のチェックをする中できちんと道筋を立てていきたいと思っておりますので、その点を御理解いただければと思います。環境変化により、うまくいくもの、うまくいかないものが出てきますので、毎年のチェックをする中で、メリハリを付けていきたいと思っております。

次に、3つの視点について御指摘をいただきました。まず、2つ目の視点を「総智・総力」にしてはどうかというお話でした。「総智」は言葉が立派すぎるかなと感じますけれども、一度引き取らせていただき、検討させていただきます。

また、「持続できる」という表現についてですが、これは第1回の策定懇談会で「持続可能な」としていたところ、表現が硬いという御意見がありましたので、少し軟らかい「持続できる」という表現に変えたところです。「持続可能な」という言葉の方がしっくりくるのではないかという御意見を踏まえて、検討させていただきます。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

後半については、検討していただければと思います。

前半については、5年間毎年度実施、毎年度検討などとなっている取組が多くありま

すので、重々難しいのは知っていますが、可能な範囲で具体的なアウトカムを書き込んでいただきたいです。具体的に書いてあると、予定どおり、少し遅れている、という風にチェックできますが、5年間検討するでは、PDCAサイクルにならず、チェックのしようがないです。もちろん取組によっては、そういった表現にせざるを得ないものがありますが、少し検討すべき取組があるかなと思います。これは要望として受け取っていただければと思います。

では加藤委員、総括ということでよろしくお願いたします。

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）

第1回、第2回を通じまして、今回の行革プランの特徴を認識しながら議論に参加させていただいたつもりです。今回の行革プランは、これまでのコーディネート機関としての能力発揮に加え、量から質へ転換していくという特徴が大きく出ていると思います。

特に、11ページに「しなやか県庁創造プラン」の視点が3つ入っていて、国、市町村、民間、大学、NPOと一緒にやっていく、「あいちビジョン2020」を実現できる県庁をつくる、という構図が明確に示されていると思いました。

また、21ページに本庁組織の見直し内容が具体的に書いてありますが、これまでの行革大綱では、これほど具体的に書いてこなかったと思うので、「あいちビジョン2020」を行革で支えるということが明記されていることに、正直なところ驚きを持って拝見しました。

本日も議論になっている46、47ページの「大綱の推進体制と進捗管理」についてですが、私は、体制と指標を明記したことについては、果敢にチャレンジしたと評価したいと思います。48、49ページには50個の指標、15の目標が記載されており、その多寡については議論があるかと思いますが、これについても果敢に書かれたと思います。また、例えば、48ページの職員定数に目標を設定されておらず、49ページの行革効果額には数値目標が設定されているところを見ると、大きく変化を感じます。これまでスリム化のために何人減らすのかというのが大きな行革の到達ポイントになりがちでしたが、もうそういう時代ではないということが意図されているなということが分かります。総括的には、行革は大きな潮目を迎えており、新しい行革に踏み出されているという感想を持ちました。

その上で2点ほどお願いがあります。

まず、1点目として、「しなやか県庁創造プラン」と表紙に出てきておりますが、「しなやか」という言葉はインパクトが強く、先の委員と同じように私も賛成です。ただ、抽象的に使うよりは、言葉の意味を明確にして、行革として何をするのかという定義がある方がよいのではないかと思います。抽象的な共有で終わってしまってはもったいないので、時代に決して折れず、硬直的でなく、縦横の組織が機能する、もう一言言えば、復元力があって効率性が高く、生産性がある県庁を目指すということを明記していただきたいと思います。

もう一点は、46ページに数値目標が出てきて、とりあえず、15項目の数値目標を

置かれたわけです。森岡副知事の前で僭越ですが、民間企業で目標を設定する場合、現場は達成できる程度の目標を設定したい、本社管理部門はもっと攻めて高く設定したいという、両者のせめぎ合いのギリギリのところを採用しますが、それによってPDCAサイクルに緊張感が生まれると日々実感しております。目標を見る方に、達成可能な目標だと捉えられてしまわないように、簡単で良いので、緊張感を持って目すべき水準を設定したと、ギリギリ達成できるレベルの目標設定だということを書いていただきたいと思います。

その上で、既に御議論のあった、55ページのアウトプット、アウトカムについてですが、私は、毎年度の進捗管理ではアウトカムをチェックできないと思います。アウトカムというのは、アウトプットを積み重ねた結果、何年か後にアウトカムとして現れますので、アウトカムを設定して進捗管理に充てるのは、事実上困難です。アウトカムを目せずに取り組を進めてはいけないと思いますが、4、5年後に成果をまとめる際に、アウトプットの積み重ねの結果、どう変わるのか、別の次元の総括をしていただけると良いと思います。毎年度のチェックはアウトプットで良いのではないかとというのが私見でございます。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

私も全くの同感です。ただ、5年後のアウトカムをできれば数値目標、難しい場合は定性的なものを示すことが必要だと思います。アウトプットだけでは、取組が変な方向に向かうことがあるので、可能でしたら、3年後に何が生まれたのかを見ていくことが必要です。ほか2点ほど加藤委員から御意見がありましたが、事務局から何かコメントはありますでしょうか。

総務課主幹

加藤委員から御指摘がありました、「しなやか」の気持ちを書くことについては、工夫をしてみたいです。

また、アウトカムとアウトプットの話ですが、48ページの表の「目指すべき姿」の10本柱の右側の部分が方向性を示した部分でございます。その下の進捗管理、167の個別取組事項によって、ここを目指していこうというところでございます。もう少し書き方を工夫できればと考えております。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

この部分はいくまでも方向性が書いてあるだけです。アウトプットは最終的に5年後にはこうありたいという具体的な姿ですので、できる範囲で努力をお願いします。

また、緊張感を持って、現場の職員がプランに取り組むためには、財政課、人事課、行革担当だけで目標を設定するのではなく、現場も参画して目標設定することが必要です。例えば、街路樹を植える話では、市役所が勝手に木の種類を決めて、街路樹の管理

をしろといっても住民はやりません。植える段階から木の高さ、種類などについて住民が参画する必要があります。

同じように、万が一現場の職員の参画がなく目標を設定したものがあれば、進捗管理の段階で実効性のあるものに変えていくべきだと思います。

最後に私からもお願いをしたいと思います。

まずは、しなやかという言葉についてですが、しなやかとはなかなか良い言葉なので、加藤委員が言われるとおりに、どういうねらいを持ってしなやかを使っているのかということを入れていただければと思います。

また、皆さんの御質問、御意見を伺って思いついたのは、1つは行革の中での県の役割についてです。役割がはっきりしている国や市町村に比べ、県はその間にある中間団体ですので、非常にアメーバ的です。このアメーバ的なところが、ある意味しなやかさにつながるのだと思います。サッカーでいえば、県は中盤で攻守をするミッドフィルダーの役割です。国や市町村が果たしている役割、果たしていない役割を見て、例えば国の仕事であっても、苦しんでいる県民がいれば、県が一時的にレスキューを行うといったことが、しなやかな県庁ではないでしょうか。

行政だけでなく、民間企業とかNPOを含めて官民で考えて見ても、官民の役割分担を見た時、エアポケットがある場合に、何も手をさしのべないのではなくて、当分の間は県がレスキューを行い、その後は本来やるべきところに任せると良いと思います。

口幅ったいですが、愛知県には市町村や民間など、様々な主体と連携するときには、ミッドフィルダーやコーディネーターとして、また、愛知県民を守るために、県民が困った時には最後の砦となるなど、愛知県が愛知県という社会全体を作り出すという意気込みであっていただきたいと思います。

最後に、細かい話となりますが、36ページにNPOとの協働事業件数の表があり、このグラフを見ると、21年度まで増加し、22年度以降は減少しております。事実ですので、いかんともしがたいですが、これは量的には減っているかもしれないけれども、質的にはグレードアップしていると認識しておりますが、三島委員いかがでしょうか。

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）

事業によりけりですが、質的に向上している状況もあると思います。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

面高委員はいかがでしょう。

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）

予算、契約額も増加しております。

昇座長（名城大学都市情報学部教授）

このグラフだけみると、県はNPOとの関係は縮小路線なのかという誤解を生みますので、質的には向上しているといったことを36ページのグラフの近くのところに書いていただきたいと思います。

また、根源的見直しについては、私も良いと思います。チーム森岡をもう少し強調していただきたいと思います。民間のセンス、アイデアをお持ちの森岡副知事と数十年県庁で過ごしてきた方たちが、チーム森岡として議論する中で作った計画ですから、ここが変わったというところを数箇所ゴシックにしてもらえると良いと思います。

他の委員も言われていましたが、これまでの行革大綱に比べると、表現の仕方、中身がグレードアップしていると感じます。時代が転換期なのかなと感じました。良い悪いは別にして、昔は定数を削減せよという国の関与がありましたが、今はそうした外圧が少なくなってきた分、自分たちでどのように行革大綱を作り、実施していくべきかという事を考えていくべきであり、目標の立て方自身が難しくなっているのかなと思います。全体としてのできは良いと思います。感想、コメント、お願いごとは以上です。

4 閉会

総務部長

ありがとうございました。これで最終会となると寂しいものですが、全3回の懇談会では、我々が気づかない多様な視点からの貴重な御意見をいただきました。

前回の策定の際には、今回に比べ、委員の先生の数も3倍くらい多く、策定委員会は各界各層の有識者の方の利害調整の場であり、小委員会で案をもんでもらうというような形でした。また、従来は、素案では個別取組事項はお示ししておりませんでした。今回は素案にも個別取組事項を入れたということもあり、根源的な議論が誘発されることになりましたが、これから1か月をかけて御指摘いただいた部分について大綱案にする際に反映させていただきます。また、進捗管理についての御意見はチーム森岡パート2の宿題とさせていただきます、中で議論し、きっちり受け止めさせていただきますと思います。

しなやかについても、何となく良いなというのが大方の反応でしたが、少し情緒的でもあり、加藤委員から御意見をいただいたとおりに、しなやかな意味するところを上手くどこかに書き込む必要があると思っております。今後大綱案をお示しする際には、委員の皆様御意見を踏まえた形になるように努力をしてまいりたいと思いますので、よろしく願いいたします。