

第2回滋賀県行政経営改革委員会会議録

平成17年11月10日(木)14:15 ~ 16:00
滋賀県公館

出席委員	秋山義則	高田紘一(委員長)
	岩根順子	中川克也
	臼坂登世美	長瀬國男
	浦茂樹	仲野優子
	大橋松行	成田うら子
	沖左知子	藤田治雄
	奥村隆志	前坂雅春
	鈴木勝博	横田仁司

1 開 会

2 議 題

(1) 行政改革大綱策定に関する提言について

(2) 外郭団体の見直し計画策定に関する提言について

3 閉 会

資料

- ・【資料1-1】行政改革大綱策定に関する提言(案)
- ・【資料1-2】行政改革大綱策定に関する提言(案)について
- ・【資料1-3】行政改革大綱策定に係る考え方等に対する意見について
- ・【資料2】外郭団体の見直し計画策定に関する提言(案)
- ・【追加資料】滋賀県行政経営改革委員会提言にあたって(案)

1 開 会

委員長 日本経済は力強い回復基調にあると、政府筋あるいは日本銀行の全般の展望レポートでうたわれているところであります。ロンドンエコノミストという有力な週刊誌がありますが、先月の10日頃、日本特集をやりまして、「日はまた昇る」ということで、15年前の1989年に「日は沈む」という同じセンセーショナルな記事を書いた編集局長が、日本経済のここ15年間について、かなりわれわれ以上に楽観的な見通しを出してきております。

この3ヵ月間、もう1つビッグイベントは、なんといいましても9月11日の総選挙で自民党が大勝利をおさめ、小泉改革がよいよ本番だということです。この方針にしたがって、行財政改革についてもいよいよ本格的な取り組みをするというような予定になってきております。

こういった環境の中で、滋賀県も税収が少し持ち直し傾向にあるということも聞いておりまして、そうした環境の中でぜひとも方向を受け継いで、行政改革に本腰を入れていただきたいと思っております。それと余談ですけども、最近私は、横文字で恐縮ですけども、バックカスティングっていう発想に非常に関心を持っています。普通はフォアカスティングといいまして、現状から将来を展望したシナリオでいろいろ対策を検討するという、現在から未来を展望するということです。逆に未来のあるべき姿から今日の制度だとか、仕組みだとか、いろんなところを改革するという改革のいわば発想でありまして、行財政改革というのはそれぐらいの気持ちで、白紙に戻って、本来あるべき方向というものを真剣にやらないと、ちょっとやそっと、並大抵の努力では解決できない課題かなと思っております。

余計なことを言いましたけれども、非常に行政当局はそういった意気込みでいろんな改革に色を添えていただいておりますので、是非とも、今日は知事はいらっしゃいませんけれども、知事のリーダーシップのもとに、県民をあげてそういったムーブメントを起こしていく、そのための当委員会の存在・価値観があると思っております。是非とも皆さま方から建設的なご意見を賜りたいと思っております。

お手元に誠につたない、滋賀銀行で出しております月刊の情報誌をお配りしておりますように、2月号の巻頭のエッセイのところに、この私が改革について考えておりますことの一部を書かせていただきました。この席でも改革、それにあたっては3K、過去を捨てて、固定観念をかなぐり捨てて、そして感情は避けて改革をしなければいけないというようなことを、時代を超えて思っております。そういったことを含めまして、今日は限られた時間でございますけれども、建設的なご意見を是非ともお願いしたいと思います。いつもお願いしておりますが時間厳守で、4時頃には終わらせていただきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。それでは本日の議事につきまして、日程をまず事務局から説明をお願いします。

事務局 委員の皆さまにはお忙しいところご出席いただきましてありがとうございます。本日もご出席いただいております皆さまは、別添の配席表のとおりでございます。よ

ろしくお願いいたします。なお、知事が急遽全国知事会に出席するということになりまして、廣田副知事が代わって出席させていただいております。冒頭お断り申し上げます。本日の日程でございますが、午後 4 時 15 分までの 2 時間の予定ということですのでよろしくお願いいたします。

議題は 1 つが「行政改革大綱策定に関する提言について」と、2 つ目に「外郭団体の見直し計画策定に関する提言について」の 2 点でございます。続いて本日の資料でございますが、資料 1 - 1 としまして、「行政改革大綱策定に関する提言(案)」がございませう。次に資料 1 - 2 としまして、「行政改革大綱策定に関する提言(案)について」という資料でございます。それと横長で資料 1 - 3 という資料でございますが、「行政改革大綱策定に係る考え方等に対する意見について」ということで、本日配布させていただきまされた資料がございませう。それと、資料 2 といたしまして、「外郭団体の見直し計画策定に関する提言(案)」でございます。資料は以上でございます。ご確認いただけますでしょうか。説明は以上でございます。

委員長 はい、ありがとうございます。それでは早速議題に入らせていただきます。最初の議題は、「行政改革大綱策定に関する提言について」でございます。前回の当委員会で新しい行政改革大綱策定の体系等を踏まえまして、基本的な方向や考え方について議論をしていただきました。その後専門部会を 3 回にわたり開催していただきまして、専門部会としての提言案をまとめていただきました。部会長をはじめ、部会委員の皆さまのご努力に敬意を表したいと思います。すでに事前に資料をいただいておりますのでご高覧いただいたと思いますが、あらためてそのポイントを事務局からまずご説明をいただいで議論していきたいと思ひます。

総務部管理監 私のほうから提言案の説明をさせていただきます。時間の関係がございませう。ポイントだけを説明させていただきます。

「行政改革大綱策定に関する提言(案)」で、まず「1 本県を取り巻く状況と今後の課題」ということで、6 点あげてあります。(1)にあります 1 点目、「危機的な財政状況への対応」ということで、前段で現在の財政状況の危機の原因、あるいは現在の滋賀県の取り組みを書いてあります。特に法人二税の落ち込み、あるいは三位一体の改革等にともなう財政危機でございます。県債残高は 9,000 億円近くまで達してあります。県では昨年「財政危機回避のための改革基本方針」それから「改革プログラム」を策定して取り組みを進めてあります。“しかしながら”という段落でございますが、この取り組みをいたしましても、平成 20 年度以降においては財源不足額約 560 億円を超えるということが見込まれますし、基金の枯渇が現実視されることを考えると、未曾有の財政危機に陥ることが想定されますので、改めて行政基盤の確立が強く求められておるということでございませう。こういった形で県職員への危機意識を改めて喚起したらどうかということですよ。

「(2)地域経営の担い手としての県の役割」。かつての全国一律の行政水準を目指すことから、今や各地域の住民の方々のニーズに基づく地域ごとの最適状態であります「ローカル・オプティマム」の実現へと転換されるべきであって、県は地域経営の担い手と

して重要な役割をさせていただくということでございます。

次の2ページ目でございますが、それにもなって「県・市町の役割分担の見直し」ということで、これまでの50市町村が、来年の3月には26市町になります。そこで真ん中の段落にありますように、「市町村優先の原則」、「近接および補完の原理」を踏まえまして、県は今まで以上に広域的かつ専門的な行政需要への対応に特化するということで、各施策については県と市町の役割分担と協力関係を見直していく必要があるだろうと。そこで最後の段落にありますように、県行政のあり方を抜本的に見直しをし、個々の施策についてゼロベースから必要性・重要性・緊急性等の判断をするということです。

4点目、「多様な主体との協働」ということで、県民はじめNPO・企業など多様な主体による公共活動が活発になっている。さらにまた「官から民へ」という大きな流れもある。そこで「新しい公共空間」の形成ということで、多様な主体との協働による公共サービスの提供ということが今後重要になろうということでございます。

3ページでございます。「(5)人口増、少子高齢社会への対応」ということで、本県の人口は、厚生労働省の研究機関の推定によりますと、2030年まで全国で唯一増加し続ける県であると推測されております。本県の特長といえますか、独自性だと思われませんが、少子高齢社会への対応は避けて通れない課題でございます。そのことによりまして、一方では健康福祉をはじめとする行政需要が増大し、歳出の増加が懸念される。他方、人口増による税収増というのは、後でちょっとグラフでお示ししますが、顕著な相関関係は見られませんので、確かに地域ポテンシャルは向上しますが、県の行財政運営の今後のあり方が一層問われると、こういう状況でございます。

さらに「新しい行政経営体制の構築」ということで、今様々な形で地方自治体の行政運営、あるいは公務員の処遇に対する厳しい視線があります。それから今後の課題として、「団塊の世代」の職員の割合が一般行政職で2年後、教員でさらに10年後、大量退職が見込まれます。こうした中で、こういう状況を十分認識したうえで、適正な組織・定員管理、あるいはスリム、効率的かつ明確な目的意識に基づく戦略的・一体的な新しい行政経営体制の構築が求められると、こういう状況にあると考えております。

4ページ、5ページでは、「行政改革の基本理念と改革の視点」を提言としてまとめております。まず基本理念でございますが、先ほど申しました県の「財政危機回避のための改革基本方針」で、県では「地域の自立と協働の自治への転換をめざして」ということで取り組んでいますが、この提言においてもこの県の取り組みの行財政改革をさらに一段高い次元、より強固なものへと進めていく必要がある、こういう認識のもとに、この基本的な方向を今回の行政改革の基本理念として進めていきたいということになっております。そのことで県政の基本目標であります「自然と人間がともに輝くモデル創造立県・滋賀」の実現に大きく寄与するものと考えられております。

改革の視点でございます。その今年の改革基本方針では4つの視点を掲げております。この4つが、「県行政のより一層のスリム化と効率化」、次に2点目が5ページにありますが、「市町との新たな役割分担と協力関係の構築」、それから3点目が「地域の多様な主体との協働」、4点目が「選択と集中の徹底」という点でございます。これら4つの視点は非常に重要なものでありますが、どちらかといえば行財政の基盤整備に重

きを置いた改革の視点といえるのではないかと考えられます。加えまして、5ページの下の方の段落ですが、改革をより強固なものとするため、少数精鋭の職員による戦略的・一体的で力強い組織運営を目指して、さらに組織運営に重点を置いた次の2つの視点が必要ということでまとめをしております。その1つが「庁内ガバナンスと分権化」ということで、政策方針や目標が組織全体に生き生きと目的意識化されるといった庁内ガバナンス。それからその次ですが、県民のニーズや環境変化などに的確・迅速に応えるために、施策の実施段階等における庁内の分権化、これらの両方でマネジメント体制の構築をする必要があるというのが1つでございます。最後の視点でございます。「健全な危機意識と自己革新」ということで、悲観的にならず、絶えず前向きに対処していくという健全な危機意識を持って組織として取り組む必要がある。そして全職員が改革への強い意志を保ち、今日先ほど委員長おっしゃいました、過去・固定観念・感情という「3K」とらわれることなく自己革新に努めることによって改革の道筋を描く。そのためにもトップ層が十分議論して職員と情報を共有し、責任を持って執行していくという姿勢が重要であると考えております。

7ページから、改革の具体的な取り組みでございます。取り組みは2つの大きな柱でまとめさせていただきました。1つが行財政の基盤整備に重点を置いた改革、「自主自立の滋賀県づくりを支える基盤の確立」、もう1つが組織運営に重点を置いた改革、「ビジョンとミッションを明確にした戦略的・一体的経営体の確立」ということでございます。その1点目でございますが、大きく2段階構えで取組を行おうと思っております。まずは先ほど来申しております、改革の基本方針に基づきます改革プログラムの財政収支改善目標を達成するため、平成17年から19年にかけてのプログラムがございますので、それを確実に実施すること。併せまして県行政のあり方を抜本的に見直すという作業を行いまして、その結果や、国が中期地方財政ビジョンという地方財政に大きな影響を与えるビジョンを示すということになっておりますので、そういった動向を踏まえまして、平成19年度までに20年度以降の新たな財政収支改善目標や財政の取り組みを設定し着実に実行する、こういった構えであります。2点目ですが、そのためにも「ビジョンとミッションを明確にした戦略的・一体的経営体の確立」を図るということで、それをイメージにしましたのがこの7ページの下でございます。左側が行財政の基盤整備、それから右側が組織運営ということで、両方相まって今後の行政改革に取り組もうというものでございます。

急ぎますが、8ページでございます。8ページの(1)が先ほどのイメージ図の左側の点でございます。「自主自立の滋賀県づくりを支える基盤の確立」ということで、まず1点目、「県の施策・事業の抜本的な見直し」ということで、ここが1つのポイントにもなるかと思っております。20年度以降の状況を踏まえまして、県の全ての施策・事業について、人件費も含め、聖域を設けることなくその必要性を検証する、そして、必要性があったとしても実施主体は誰がふさわしいのか、実施の方法は何が一番ふさわしいのか、こういった観点から抜本的な見直しが必要であり、それにあたっては庁内だけでなく、有識者や市町職員等を含めたメンバーで客観的に検証し、公平性や透明性を確保しながら実施するということが必要だと思っております。さらにそれを可能な限り前倒しして取り組む必要がある、こういう提言でございます。

が「環境の変化に的確に対応した県行政のあり方の構築」ということで、(a)が「市町との役割分担に基づく新たな協力関係の構築」ということで、具体的には「県と市町との対話システム」あるいは市町への県からの権限移譲を一層推進する必要があるということが書かれております。9ページになりますが、この2つ目でNPOや地域等との協働の一層強力な推進ということで、協働に対する共通の認識を得たうえで実績を積み重ね深めるといふことと、“なお”の段落でございますけれど、民間委託の推進、あるいは指定管理者制度、それから今後制度化が見込まれます市場化テストなどの新たな仕組みを積極的に活用することが必要ということなのです。

それから「県勢の持続的発展を可能とする行財政基盤の確立」ということで、最初に申しました本県は人口増が見込まれますが、行政需要あるいは税金は不確定な要素でございます。そういった点をいろいろ考慮して、現状を十分分析した上で複数のシナリオを描いて戦略を検討し、明確な目標を掲げ、全庁一丸となって取り組んでいく必要があるということ、具体的には(a)に戦略的な取り組みの実施ということで、“例えば”というところにありますように、プライマリーバランスの黒字化の時期を明記するなどの目標を掲げ、それに向けての事業の大胆な見直しによる事業費の削減、あるいは定員削減などの数値、具体的な目標を掲げるなど、明確にして取り組む必要がある、あらゆる手段を活用しましょうということでございます。「(b)積極的な歳入確保・増収策の展開」ということで、特に税金を中心とする、次のページにかけてですが、歳入の確保、それから企業誘致等も含めた新たな増収策を考えなさいということでございます。(c)でございます。「将来の社会経済情勢や県の役割を踏まえた組織体制の再編・整備等」ということで、知事部局はもちろん、警察・教育関係機関の再編も必要ですし、それから定員削減を行うということが必要です。さらに一番最後の3行ですが、査定昇給制度の導入検討も含め、職員手当を含む給与の見直し、あるいは総人件費の抑制、福利厚生事業の見直しにも努めるといふことでございます。(d)の「公社・事業団等外郭団体のあり方」については、後の議題でご説明いたします。(e)の「国への強力な働きかけ」ということで、県が独自に行政改革を進めましても、その制度の根幹にかかります国の制度が地方分権の趣旨と相反するようなことであれば、こうした努力が無に帰す恐れがありますので、全国知事会をはじめ地方六団体とともに国への働きかけを強力に実施すべきという提言でございます。

それから2つ目の大きな柱、先ほどのイメージ図の右側でございます。「ビジョンとミッションを明確にした戦略的・一体的経営体の確立」ということで、1つ目が「トップマネジメント機能の強化と効率的な組織運営」ということで、例えば行政経営戦略会議の構成や位置づけ等を見直す必要があるとか、管理部門から実施部門への庁内分権をより一層進める、あるいはすでに実施しておりますグループ制のさらなる運用、それから内部管理事務の効率化等の徹底ということが書かれております。次に、各種ツールの見直しと連携による効果的なPDCA型行政運営の確立ということで、県では施策評価、ベンチマーク、組織目標等の各種ツールをすでに導入しておりますが、本来のそれぞれのツールの機能が十分発揮されるように、あるいは職員に負担感の出ないように、下のほうですが、ツールの整理・統合も含めた総合的・体系的な再構築が必要だということを書いてございます。それから次のページにかけてでございますが、県民に一層わかり

やすい情報提供、あるいは広報等をする必要があるということでございます。「(c)効果的・効率的で安全なIT化県庁の推進」ということで、情報システムの全体最適化を進める、あるいはライフサイクルでのコスト低減の実現、一方では問題となる安全な情報システム運用のための情報セキュリティマネジメントを確立することが必要です。最後の(d)ですが、「自己革新へと向かう人材の育成と人事管理」ということで、こうした分権型社会を担うにふさわしい県職員を目指し、意識改革を一層進めるということと、職員が行政改革への強い意志を持って取り組む必要があると。そのためにも「人材育成基本方針」に基づく長期的な人材育成の取り組みを実施する必要がある。多様な働き方の選択、若手の登用、人事評価制度の整備等も必要という方針でございます。

最後、13ページですが、提言の実現に向けてということで、下のほうですが、概ね5年間を目途として、明確な目標を掲げた行政改革の大綱およびその実施計画を策定し、実現に向けて着実な改革に取り組まれるよう期待しますという観点でございます。

14、15ページは、先ほどの本県の特長と申しました人口の伸びと高齢化率、あるいは行政需要の伸びを、グラフでお示ししております。図の1は、高齢化率は人口の伸びに比べてさらに高い伸びで上昇し続けております。それから図の2でございますが、人口の伸びに比べまして、小・中学校費は一時の伸びは急激でしたが、この10年近くはやや伸びが不安定である。一方老人福祉費、この一番下の三角印ですが、これは伸び続けておるという状況でございます。図3は人口と県税の決算額、あるいは県債の発行額の伸びを比較したのですが、税収は人口の伸びの着実な伸びに対しましてデコボコの状態で、ここ数年は全部下がっているという状況でございます。県債発行額はデコボコがございまずものの、トレンドとしては大きく伸び続けておるという状況でございます。一番最後に資料を付けておりますが、これは現在県が取り組んでおります行政システム改革新方針の現状と課題を表にまとめたものでございます。この課題を部会でご説明いたしまして、そういったことを踏まえて新しい、具体的な、今申し上げた取り組みの提言をいただいたということでございます。以上で説明を終わらせていただきます。

委員長 ありがとうございます。それでは次に部会から特に議論のポイントとなったことについて、ご報告をお願いしたいと思います。本日は部会長の秋月さんが所用のため欠席でございますので、代わりましてA委員にご説明をしていただきます。

A委員 本日は秋月部会長が所用のため欠席となりましたので、秋月部会長に代わり私が部会を代表し、行政改革大綱策定部会の提言案の取りまとめ経過について報告をさせていただきます。当部会は8月22日、9月21日、そして10月26日の3回にわたり部会を開催し、委員全員の参加のもとで滋賀県の新たな行政改革大綱に盛り込むべき事項や、特に注意をすべき事項につき終始活発な議論を行うとともに、県側関係者との意見交換を行いました。提言案の内容につきましては、ただ今川口管理監から報告されたとおりでございますけれども、なにぶん課題が多岐に渡っておりまして、かつそれぞれの課題が極めて重要であることから、3回の部会では時間があまりにも限られており、1つ1つの課題について必要かつ十分な議論が尽くせなかったのではないかとの思いが残っております。従いまして、部会の総意として、今回提言案とともに別紙で部会

で特に合意のあった点を報告させていただいております。資料の1 - 2でございます。この丸印の5つのポイントが書いてございますけれども、これらのポイントに沿って若干説明をさせていただきたいと存じます。

まず第1番目のポイントは、未曾有の財政危機に対応する行政改革大綱を策定するためには、県が行う全ての事業の抜本的な見直しが必要であるということでございます。すでにこれまでも全事業をゼロベースから見直していると、部会の開催中に事務局からの説明を受けておりますけれども、これまではまだ県に財政的余裕があった時代の見直しであり、非常に厳しい財政状況にあっての県のあるべき姿としての見直しが行えていないというように考えております。今回の見直しで期待するのは、県の全ての事務事業の見直しであり、歳入に見合う歳出の原則に立ち、改めて、聖域を設けずに、人件費も含めた徹底的な見直しを行うことが必要であります。そのためにはサービスの量の低下をとまなうことについて、当然のことながら県民の理解を得ながら進めることも必要でしょうし、あるいは利害関係者からの圧力を排していくことも必要であるかとも思いますが、県の将来像を絵描けるような見直しを行うことが必要であります。この点につきましては、提言ではそこまでは触れられておりませんが、必要であればこれからの調整で挿入していただいてもよろしいのではないかと考えております。

第2番目のポイントは、委員長が冒頭にふれられたシナリオプランニングにも関連しますが、行政改革大綱の策定にあたっては、決して楽観的な予測に基づくものではなく、将来の県のあるべき姿をしっかりと見据え、シナリオプランニングの手法を活用し、最も合理性のある戦略をたてることが必要であることです。例えば人口増加により行政需要を増すこととなりますが、反面税収は確実に増えるという保証はありません。過度の期待や楽観的予測に偏った大綱や計画は、願望のみに終わりかねません。従いまして、厳しい現実と将来を見据えた大綱にすべきかというように思います。また、この大綱を具現化していく戦略をたてる際には明確な数値目標を設定し、業務改革やIT化などのあらゆる手段を駆使し対応することが必要であるというように思います。

第3番目のポイントは、トップマネジメント機能の発揮でございます。難局を乗りきるためには知事の卓越したリーダーシップが不可欠であるということは言うまでもありません。この知事のリーダーシップを発するのために、あらためて行政経営戦略会議の構成や位置付けを見直し、その目的とする機能を遺憾なく発揮させることがトップマネジメント機能の強化につながるものと考えております。

第4番目のポイントは、職員の意識改革と人材育成の必要性であります。政府では経済財政諮問会議が中心となって、昨今公務員改革に向けての動きが急となってきております。滋賀県においてもまだまだ職員の意識改革や人材育成が進んでいるとはいえません。人事制度の抜本的な見直しも含めて、職員の意識改革と人材育成に注目すべきであります。

最後に5番目のポイントでございますが、市町との役割分担や、NPOとの協働の推進であります。民間でできることは民間で、市や町でできることは市町という補完性の原則に基づき、政府が小さな政府を目指すように、県も小さな県を目指し、県がやらねばならないことに経営資源を集中すべきであろうかと思っております。以上5点を特に部会の合意事項として報告させていただきます。

委員長 はい、ご苦労様でした。もう1つ報告を受けることがございます。本日の検討にあたりまして、事前に部会以外の各委員に対しましても行政改革大綱策定に係わる考え方等についての貴重なご意見を別途お伺いしておりますので、その概要を事務局からご説明いただきます。その後議論をしていきたいと思っております。では、お願いします。

総務部管理監 本日ご用意いたしました資料1-3という横長の資料をご覧いただきたいと思っております。今委員長のご紹介がありましたように、委員さんからご意見を賜りましてまとめたものでございます。日程の都合上、今回、今日ご審議いただいております提言案の前のバージョン、すなわち第3回部会の前資料について意見照会させていただいておりますので、若干訂正といえますが、その後の部会を経た修正もございまして、そういった経過は了承していただきたいと思っております。それから事務局としてお答えできるものは、説明の中で補足をしながら説明をさせていただきます。中身に入らせていただきます。

まず全体についてでございます。 から で、総じて「不転の決意でやる」、あるいは「あとはやるかやらないかの問題である」、「ゼロから考え直してうんぬん」ということで、県の決意についてでございます。 は行政経営改革委員会直属の監視組織でもつくったらどうかというご意見です。 はあちこちに横文字、カタカナ文字が見られるということでございます。これは引用した言葉を使っておりますので、用語解説を付けるという形で対応させていただきたいと考えております。

その次ですが、「1 本県を取り巻く状況と課題」のその(1)でございます。 は「税源移譲において国に対してどの部分を国から地方にうつすのか」という点でございます。これは、現在は三位一体の改革で2兆4,000億円相当分を所得税から個人住民税へという形で考えておりますし、さらに私どもの国松知事は、消費税を地方に移すべきだと、こういう主張を特に全国知事会等でしているところでございます。その次、(2)の「地域経営の担い手としての県の役割、国と県の役割がどうあるべきか、もう少し具体的に書けないか」ということ。それから(3)では、「合併できない町村の事情もくみ取りながら、県と市町村とのよりよい関係を構築していただきたいと願う」というものでございます。1ページめくっていただきまして、「(5)人口増、少子高齢社会への対応」というところでは、「子育ての経済負担に対する施設、あるいは育児ケアの支援を望む」ということでございます。1つ飛ばさせていただきます、(6)でございます。「新しい行政経営体制の構築」に関して、「一般行政職と教育職の違いは何か」ということでございますが、ここでいう教育職と申しておりますのはいわゆる教員、先生でございます。県でいう教育職は小中学校、それから高等学校、養護学校全部含めた教員でございます。それから にございます「団塊の世代の大量退職者が出るということは、行革の最大のチャンスである」ということです。

3に進みます。『「事業仕分け」、「県と市町の協力関係」について、具体的に書けるところは書き込んでしまったほうがいい』ということと、 、 は、「数値目標は是非挑戦していただきたい」ということでございます。それに関係しますのは、その次の項目です。「生活者の視点、生活者の議論が必要では」ということですが、これは先ほどの

で、具体的に書けるところはというところ、3回目の部会で、実はより具体的に県の施策事業の抜本的な見直しということ、より具体的に書いたほうがいいということで、実はこの部分を今日ご説明申し上げております資料のとおり、この生活者の視点という言葉がなくしてより具体的に書かさせていただいており、ここはすでに変わっておりますのでご承知をいただきたいと思えます。それからその次の項目です。環境の変化に的確に対応した県行政のあり方の構築ということで、「協働の確立、既にあるものの整理をということで、既に行っている事業を全体場で検証しよう」ということで、協働条例を作成するというご意見もございました。それからその次のページでございます。「県勢の持続的発展を可能とする行財政基盤の確立」の項ですけれども、「警察および教育関係機関で、その出先機関も共に改革の仕組みを」ということで、「学校現場のシステムの見直しを行うことが必要である」ということです。それからその次、「(2)ビジョンとミッションを明確にした戦略的・一体的経営体の確立」ということで、「組織内分権はもっと言う必要がある」、あるいは「知事の責任というのは任命責任と考えて、基本的には業務の責任は部長がとるべきである」というご意見でございます。その次は「組織運営、自己否定・自己改革からの出発」ということで、職場ごとの課題発見・自己改革を促進しよう」ということです。その次、効果的・効率的で安全なIT化県庁の推進ということでは、情報化の見直しということで、「職員のITスキルやセキュリティ能力等とあわせて、住民についても同様の能力が必要である」ということでございます。その次、「人事評価をもっと書かないといけない」ということとあわせて、「能力給をやらないといけない」というご意見でございます。それから、最後の資料についてですが、「県と市町の役割分担の中身がどうなるか」ということで、県の関わりが少なくなるのでは」ということですが、これに関しては、本文にも出てまいりましたパートナーシップのあり方検討協議会の報告で、新川先生も含めた現市町、それから県民の代表で構成した検討協議会ですが、そこで一定考え方の仕分けをしたところでございます。それから権限移譲を検討している事務や、役割分担を含めた移譲の協議をしているところでございまして、県の関わりは一定少なくなるという状況になろうかと思えます。最後のページですが、県民等との協働の点ですが、「県も努力はしていくけれども、なお一層、例えばIT化の推進にあわせて県民へのIT普及、あるいはその理解の仲立ちとなるサポーター的な役割を担う働きについても検討をなささい」というご意見でございます。それから にあります「NPO法人が外郭団体のかわりに補助金行政にならぬ様考慮する」というご意見でございます。最後、経営的視点を入れるというところでございますが、「評価制度の確立ということで、評価機構を組織として設置したらどうか」というご意見でございます。 は「県庁改革実践運動や県は、実際取り組んでいる内容を県民にもPRしたらどうか」と。最後でございますが、県は「真に県民にとってのサービス、行政運営の中での改革という視点を確認なささい」と、こういうご意見でございます。ちょっととり急ぎで恐縮ですが、以上の点がご意見でございます。

委員長 お聞きいただきましたように、部会で3回にわたり議論をしていただきました点、提言の中におり込まれていると思えますし、今ご説明ありましたように、事前に委員の皆さまにご意見をいただいた点につきましても、提言の中にまとめていただいて

いるように思います。従いまして、もしこの際あえてそういった点どうかというようなご質問なりご意見がございますようであれば、お伺いしたいと思います。どうぞ。

A委員 1点だけ、提案になるかもしれませんが、資料1 - 3にもございますように、1 - 3の一番最初の全体という部分の、例えば第2項目、「今までやってきて、本気で取り組んでくれないので、強めに言ってもらったほうがいいのかもしいない。」「やるべきことはすべて書いて、あとはやるかやらないかの問題である。」あるいは6番目にもございます、「委員会直属の監視組織でもつくったらどうか」という意見があげられておるんですけども、これまで往々にして、行政ではその計画やビジョンはつくった段階で終わってしまうと。その後の進行管理、あるいはその実現に向けての計画等々が十分なチェックが行われてないというようなことが言われてきたわけでございますけれど、今回せっかくわれわれも提言案を出させていただき以上は、今後その提言がどのように活かされていくのか、あるいはその提言がどのように実現されていこうとしているのか、このへんをチェックというとおこがましいわけでございますが、内容と進捗の状況を確認させていただきながら県の改革をサポートしていくという意味で、例えば行革大綱策定部会のメンバーで引き続き進行管理、あるいはその実施管理と一緒にさせていただければというように思うわけでございます。今後部会のあと2年間の日程等々にも関わることかとも思いますので、その提案ということで意見させていただきます。

委員長 大変貴重なご意見だと思いますけれども、そういった方向でお考えいただければと思いますけど、事務局どうですか。

総務部管理監 そういうご意見を踏まえて、提言の中で必要であれば追加で、委員長のほうと相談させていただいてと思いますが。

委員長 A委員の意見は提言の中には。

A委員 提言にはこだわりませんが、今後引き続き部会を運営していく中で大綱作成、あるいはその大綱の実現に向けて、一緒に引き続きやっていくということで。

委員長 他に何かございましたら。

B委員 今の説明の中とか提言の中でも出たんですけども、こういう大綱という項目の中で、具体的なもっと数字というのは出してもいい状況なんですか。実際に、こういうものにもほとんど実質的な数字というのは何も載ってないですよ。これ最終的には載せる予定なんですか。それとも方向性だけですか。

委員長 明確な数値目標を設定するという方向が出てますね。なので、それについて。

総務部管理監 第1回目でご説明いたしましたが、この提言をいただいて、基本的な

方向付けをこの提言に加えて、県としての行政改革に取り組む大綱と、それを具体的に数字をあげた実施計画を、今年度中の来年の3月までにつくる段取りで考えております。部会でも、大綱の具体的なご議論があったわけですが、提言にも数値を盛り込んだらというご意見も確かにございました。ですが、私どもとしてはできるだけデータを示しながら部会でご議論いただいた結果、方向としてこういう形でまとめていただいて、県で数値目標を書きなさいという提言をいただいておりますので、それを県の大綱、あるいは実施計画の中で、具体的に数字をあげながら目標を掲げて5年間で取り組むということと考えています。

委員長 他にどうですか。必要なことについては全て網羅していただいておりますし、ご意見にもありましたように、いかにこれを具体的なアクションを成果に結び付けていただくかということがポイントでございますので、浦さんのご意見を念頭に置かれまして、今後のところは部会のメンバーがなんらかの形でサポートしていただくということですが、他にございますか。

Ｃ委員 この文章を読みますと、固い文章で、結果的に何が書いてあるかさっぱりわからない。一言で、なんか今後の行政改革大綱、サブテーマにもなるんですか、生き生き滋賀のためのとか、なんかそういうような、フワツとしたテーマを持ってきていただいて、それでこの文章全体をまとめていただいたら、もう少しわかりやすい、読みやすい文章になるのではないかなと思うんですけども、どうでしょうか。

委員長 Ｃ委員がおっしゃるのは、その書いてあること事態は良いとしたうえでですか。アピールすると。

Ｃ委員 はい。アピールもそうですし、例えば生き生き滋賀の開発のためにとかいうような目標を置いたとしたら、全体の文章の中の表現の仕方も変わってくるんじゃないだろうか。もう少し読みやすい文章になるんじゃないかなということも考えて、ちょっとサブタイトルみたいなものを付けたら、なんかこう読みやすい文章になるんじゃないかなという気はします。全体の内容は別にいいんですよ。だからそれはいいんですけども、そういうような感覚で出されたらいいんじゃないかなという気がするのです。思いつきです。

委員長 この間の総選挙のタイトルみたいに。

総務部管理監 そうしたらここにサブタイトルを、なんかやわらかい、わかりやすい。

Ｃ委員 そうですね。

総務部管理監 もし何か、ありましたら。

〔委員 今は全然ない（笑）〕

総務部管理監 後でも結構ですので。私どものほうももちろん考えさせていただきます。

委員長 それではこの課題1につきましては、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。それでは次の議題に進ませていただきます。「外郭団体の見直し計画策定に関する提言」についてであります。議題1と同様、前回の委員会で外郭団体の見直し計画策定の背景等を踏まえ、基本的な方向や考え方について議論したところでございます。またこの専門部会を3回にわたり開催いただきました。部会としての提言案をまとめていただきました。部会長をはじめ部会委員の皆さん、たいへんご苦労さまでございました。それでは最初に提言案の内容につきまして、事務局から簡単に方向を説明してください。

総務部管理監 資料2に沿ってご説明をいたします。まず1番目が「見直しの必要性」でございます。前段でこれまでの経過と県の取り組みを書いております。公社・事業団等外郭団体は、県行政の展開と住民サービスの向上に寄与するものでございますが、県では新しい社会情勢の中で、平成9年度から見直しを行革の重点課題として取り組んでまいり、一定の成果もあがってきたところでございます。昨今の社会経済の枠組みの大きな変化、特に「官から民へ」、真ん中の段落でございますが「国から地方へ」という流れに積極的に対応するためには、県は自らの役割を見直すとともに、限られた経営資源を効果的・効率的に活用する経営が必要であるということと、その次の段落でございますが、先ほど来申し上げております県の財政支出の縮減の必要性、さらに公の施設の管理に指定管理者制度が導入されて、民間事業者等と団体との競合が生じておりますので、一番下の段落でございますが、県は団体に対する関与のあり方を見直す。一方、団体の方は、主体的・自主的な経営を目指して「新しい公共空間」における主体の一翼を担うにふさわしい体制を構築する、そういう抜本的な改革が必要であるということで、提言としてまとめていただいております。

その次、2ページの「団体ごとの整理合理化の基本的な考え方」でございます。ここはもうすでにご承知の文章ですが、3回の部会では個別の団体の資料をお渡しして、そうした部会の議論をいただきながら、最終的にこういう形で基本的な考え方としておまとめをいただいたものでございます。団体ごとには、まず「(1)団体の廃止または統合」ということで、団体の主要事業を民間が実施しているなど、存在意義が薄れているものについては廃止。それから にあります、事業内容等が類似しているようなものについては、積極的に統合を検討すべきということでございます。(2)が最近の新しい情勢を含めた団体の見直しということで、 にあります公の施設の見直しというのは、新聞等でご存知かと思いますが、県ではこの2月に見直し方針を策定いたしまして、例えば4つの文化芸術会館の運営の市町への移管、あるいは社会福祉施設については一部廃止、あるいは社会福祉事業団への移管等々の公の施設の見直しの方針を出しております。そこで団体の事業が縮減される場合は、その規模に見合った経営体制を構築する必要がある。

それから にごさいますように、公の施設に関して民間が参入できる指定管理者制度と
いうのを導入いたします。そこで民間事業者等との競争を前提にした効率的な経営体制
の構築に向けた見直しが必要だということでごさいます。ちなみに県では17の県立の
施設を公募いたしまして、結果9つの公の施設については、団体から民間の新たな事業
者の方に管理を委託するということが決まったところで、12月議会に提案させていた
だくということでごさいます。「(3)抜本的な見直し」でごさいます。事業展開が今後期
待できず、あるいは経営状況が大きく悪化している団体については、法的整理も含めた
抜本的な見直しを早期に検討すべきという考え方でごさいます。最後、3ページの「(4)
業務の廃止または縮小」ということで、民間等の活動に委ねることでサービス向上等が
期待できる団体については、業務の廃止または縮小を検討すべきということでごさいま
す。

3番目は県から団体への関与のあり方の見直しでごさいます。(1)にあります県の委託
補助事業について、必要性、事業効果、達成状況、緊急度等について検討することがま
ず大切でしょうと。引き続き必要な事業についても、競争原理を踏まえて手法を十分工
夫するとともに、団体の主体性、自主性を尊重できるよう、最小限の関与にとどめてい
くとするということでごさいます。具体的には財政的関与の縮小ということ、十分検
証した上で見直しをすると。2つ目にあります役職員のあり方の見直しということ、
知事等の充て職は原則廃止。それから県退職者の役職員への登用については、団体の要
請に基づき必要最小限の範囲で行うということ、提言をいただいた。4ページ、それに
引き続いてですが、県職員派遣ということ、現役の職員が団体に派遣されております
が、これにつきましても団体における必要最小限の範囲で行うべき、こういうことご
さいます。次、(2)の「公社・事業団等外郭団体の設立抑制」ということで、新規団体の
設立を引き続き抑制していく必要がある。ここ数年、平成10年以来滋賀県では団体を
設立しておりませんが、そのことを引き続き続けなさいということでごさいます。

4、今後の外郭団体経営のあり方ということ、まず「(1)団体の計画的・効果的運営
の推進」ということで、「 中長期的な展望に立った経営の推進」ということで、最後の
ところですが、団体自ら中長期的な目標を設定し、主体的な経営に積極的に取り組む。
それから「 業務運営の見直し」ということで、給与や人事制度の見直しを含め、それ
ぞれの団体経営にふさわしい業務運営方法を導入するということが必要です。それとあ
わせて県はその方針を尊重しなさいと、さらにはということ、団体の定款・寄附行為
の変更なども含めて、従来の業務の枠を越えた活動も視野に入れていくというべきで
しょうということでごさいます。「 業績評価の実施」、この仕組みを構築する必要がある。
次のページでごさいます、「 外部専門家による監査体制の強化」ということで、国の
基準を参考としながら一定規模以上の団体にとっては、公認会計士等外部専門家による
監査体制を強化する必要があるということでごさいます。「(2)事務事業の減量化、組織
体制の簡素化」という点でごさいます。1点目が「事務事業の見直しによる自主的経営
努力の促進」ということで、経費節減あるいは事業の拡大等の経営努力を図る。2つ目
が「組織体制の簡素化」ということで、職員の適正配置、非常勤職員等の活用が必要で
ある。 が「総人件費の抑制」ということで、総人件費の抑制というのはもちろんです
が、“ なお ” 以下にありますように、手当等への業績結果の反映など、能力や業績が反映

される給与制度の導入についても検討すべきということでございます。「(3)人材の活用」
「人材育成の促進」ということで、経営感覚やコスト意識を向上させるとともに、職員が意識改革を図る仕掛けづくりを工夫するなど、より一層の資質向上に努める必要があるということと、「団体幹部への民間人の起用」ということで、積極的に幹部へ起用、民間から登用を進める必要がある。最後6ページ目、「(4)情報公開の推進」ということで、県民に対して財務諸表はもちろん、それだけでなく事業計画、業績評価など経営に関する情報をより積極的に公開する、あわせてわかりやすい情報の提供、あるいはわかりやすい広報についても工夫すべきということでございます。

最後に、「5 提言の実現に向けて」ということで、下の段落でございます。県におかれましては、提言の趣旨に沿って概ね5年間を目途として可能な限り数値目標を掲げることにより、着実な改革に取り組まれるよう期待しますということといただいております。一番最後に、資料として4月1日現在の外郭団体の状況を付けさせていただきます。ご存知でございますように、全体では37法人、出資割合が最低25パーセント以上、筆頭、県が最も出資割合が多い法人と、それから、出資割合が50パーセント以上の法人とあわせまして、37法人を対象としてこうした提言をいただいたものになっております。以上でございます。

委員長 はい、ありがとうございました。それでは部会の議論のポイントにつきまして、部会長より説明をお願いします。

部会長 それでは少し補足説明をさせていただきます。外郭団体見直し計画策定部会では、これまで3回の審議を重ねました。先ほど説明されました内容のとおり、部会からの提言としてまとめさせていただきました。ここで審議の中で出された意見を含め、提言のポイントについて少し紹介させていただきます。まず1ページの「見直しの必要性」についてですが、「官から民へ」「国から地方へ」という大きな流れの中で、県行政には役割の見直しや、効果的・効率的な行政経営、さらには厳しい財政状況を受けた支出の縮減が求められているということ、さらには公の施設に指定管理者制度が導入されることなどから、今後県と外郭団体との関係は大きく変わらざるをえないということが現況および団体の見直しの必要性の認識であります。こうした状況から、県は外郭団体に対する関与のあり方を見直すとともに、団体においては主体的・自主的な経営を目指す方向で取り組んでいかなければならないということが提言の趣旨であります。

審議の中で、これまでの県と外郭団体の関わりを踏まえて、今後の関与のあり方に対する姿勢といったものを明確にする必要があるのではないかという意見が委員から出ております。これを受けまして、3ページの今後の関与のあり方において、団体の主体性・自主性を尊重できるよう、県は最小限の関与にとどめておくという方向で整理をいたし、以下に具体的な見直しの事項をまとめております。

それから次ですが、2ページの「団体ごとの整理合理化の基本的な考え方」についてであります。個別団体ごとの概要や課題等について、事務局から説明を受けましたが、部会審議の時間的制約から、提言においては見直しの基本的な考え方としてまとめるものとしたしました。団体ごとの見直しについては、県の計画で設定していただくという

ことになるものと考えております。

次に4ページの今後の外郭団体経営のあり方についてであります。県の関与を見直す中で、団体が自由な発想で業務を行えるようにすることが必要といった意見が強く出されました。(1)の において、団体自らの判断で、それぞれの団体経営にふさわしい業務運営方法を導入することが必要であり、県はその方針を尊重するという、さらに従来の業務の枠を越えた活動も視野に入れることが必要であるとしております。さらに5ページの で、「外部専門家による監査体制の強化」や、(3) の「人材育成の促進」において、団体の主体性・自主性を目指すためには職員の意識改革の仕掛けづくりが必要であるという意見についても提案をいたしております。次に6ページの「(4)情報公開の推進」では、財務諸表、事業計画、業績評価などの経営情報を積極的に公開すること、また、理事会議事録や年度中間での業績評価についてもあわせて公開することにより、提言の趣旨が一層活かされると考えます。さらにわかりやすい提供や広報となるよう、工夫されることを提案いたしております。最後に、外郭団体の見直しに着実に取り組むためには、可能な限り数値目標を掲げることが重要との意見を踏まえ、「提言の実現に向けて」の中で明確に提案することとしたところであります。以上で部会の審議の報告でございます。

委員長 どうもありがとうございました。部会でずいぶん議論していただいた上での提言だと思いますが、是非この際、ご質問やご意見がもしございましたら、ここで言っていただく。

D委員 はい。

委員長 どうぞ。

D委員 よくわかりませんが、この外郭団体そのものがなぜ出来たのかという部分なんかは、前段のこの3行だけに書いてあるんですけども、このことを一般の人に言って本当にわかるのかどうなのかというふうな、きわめて疑問で、そしてまた、その評価としてそれは本当に必要なのかどうなのかという部分が、ちょっと見えてこない部分があって、今回、要はグループとのそれぞれの関わり方を含めて、もうちょっと具体的にあってもいいのかなというふうに思います。現状は本当にいるのかいないのか、必要なか必要でないのかという部分がどうも見えてこない。あとでその現状の外郭団体のそれぞれの個別の部分を楽しにおさめているような感じがしまして、よくわからないという部分があるんですけども、この間の部会でいろいろ議論していただいたんだと思いますけれど、どうでしょうか。

部会長 個別な部分につきまして、いろいろと検討部会でお聞きいたしまして、それを念頭に入れていろいろと議論をさせいただきました。そこで一応グループ別にして、こういう団体についてはこうあるだろうという形で、個別の名前を出さずにグループ毎で一応提言しているということとさせていただきます。今後個別のことはまた事務局

のほうでいろいろとされます。

D委員 例えの話を見せていただいてもいいですか。例えば商工観光労働部に国際課があるんですね。もう1つはピアザ淡海ですか、ピアザ淡海には国際協会があるんですね。同じ国際なんです。いい悪いは別ですけども、国際課のほうは交流1本でやってるんですね。国際協会の方は、現在外国人労働者、労働の分野においては労働者が1万人以上いらっしゃる、それでその対応を全部されてるんですね。いろんな相談を含めて、そこでキャッチングして、返すと。国際協会っていうのは、要は商工観光労働部の中にあるとすれば、少なくともいろんな相談はそこで商工観光労働部で持ってるわけですから、外国人であれ日本人であれ、そういうものはやっぱり1つにして、受け入れるような受け皿というのは私は必要だと思うんですけども、そうするとそのやることが、ただ分業をやってるだけで、1つに完全にできるのではないかと。その中でいろんなことを進める、そういうことも、ちょっと具体例をあげて言いましたけれども、今の段階で必要ではないかなというふうに常日頃感じますので、そういうことで言ったんです。

総務部管理監 部会長がおっしゃったように、個別の団体に対しての、例えば県でいいますと監査委員というのがございまして、あるいは議会なり包括外部監査で今ご指摘いただいている団体を個別にあげまして、こういうご指摘があって、県としてこういうことを考えている、あるいは所管課としてこう考えていますという資料を出した中で具体的話が出ましたので、今の国際協会についてもそういった資料としては出させていたいただきまして、おっしゃるような点はあるだろうと。そこで、私どもとしては、部会長がおっしゃったように、そうした議論を踏まえて、先ほどの大綱と同じような考えになりますが、県の方でこのご提言をいただいたり、グルーピングしていただいた考え方のもとに、例えば国際協会ですと、今おっしゃったような市町の国際協会と県、あるいは県の国際協会と国際課、そういういろんな団体とあるいはボランティア、NPO、いろんな団体が活動をそれぞれにされてまして、そのへんを一度整理、あるいは県の国際協会をそれを民営化するとか、いろんな方法が考えられるでしょう。そういったご議論をいただいた中で、県のこの提言の方針を受けて、県の見直し方針の中でそういった問題提起をさせていただくような段取りを今やっているところでございます。たまたま国際課の話が出ましたので、そういう1つのいい例であったわけで、県としては提言を受けてグルーピングした中で、その具体的名前を出した形で3月に公表する、こんな段取りでさせていただきたいなと、こういうことで方針のグルーピングしていただいた、こういう位置付けでございます。

D委員 私は、そういう国際課、国際協会っていう、そういう方にとっては申し訳ないんですけども、もっと国際課そのものがネットワークを持って、それは私は協会を民営化しても現状でもいいと思うんですよ、必要であれば。それがあまりにも分業化しすぎて全然つながらないっていうことに1つは問題があって、そういう部分を含めて、単なる、もう出したんだからもうまかせとけということでは一体管理ができないのではないかと、そういうふうに思います。

E委員 よろしいでしょうか。

委員長 はい、どうぞ。

E委員 こういう問題があるということ、県民がどのように知っていくかということで、前回もちょっとやっていただいたんですが、こういう団体があってこういう活動をするっていうことを、インターネット等でも網羅されてるんでしょうか。そして、サービスをこちらのほうから県民のほうに、提供していただいているんですけども、こういうサービスがあるんだよというようなPRですとか、サービス提供のPRですとか、一方的なサービスの流れではなくて、県民のほうから苦情ですとか、評価ですとか、そういった県民のほうからのフィードバックの、例えば公共の広告に対して、JAROというのがそういう一括して苦情を受け付けるんですよ、そういうようなことで県が外郭団体のされていることに対して、県民の声というものを集約するようなシステムというものがあるんでしょうか。

総務部管理監 それぞれの団体ごとに、全部かどうかわかりませんが、ホームページでそれぞれの事業、各団体ごとにいろんな事業をやっている、見やすいところでは、例えば文化とかスポーツ団体なんかはわかりやすい、非常に見やすい事業だと思います。それ以外の団体についてもホームページで基本的な公開はさせてもらう、ホームページで公開するのとあわせて、財務状況につきましては、平成13年から統一的に県のほうで外郭団体に関する、特に財務状況を中心に、県のホームページ上に掲載しました外郭団体の欄がありまして、そこでクリックすれば一応財務状況がわかる。そこでさらにリンクで個別のホームページにつながるようにもしておるところでございますが、ただ、今委員がおっしゃったように、それが十分に県民の方に伝わっているかどうか、あるいはサービス、PRを含めて十分伝わっているかどうかというのは、その工夫は、最初におっしゃったように、1回目も今もおっしゃったように、本当にできてるのかという先ほどの部会長の話にもございましたように、その工夫がいるのではないかと、こういうご提言もございましたし、私どももそう受け止めておりますので、今後の私どものこれからの5年間の取り組みで、そのへんは工夫していかなあかんかなと思っております。県民からのフィードバックの方法、いろんな方法ということですが、まずはその団体が当然受けなければならないいろんな苦情なりご意見なりは、まずはその団体で受けるべきですし、受ける窓口は当然持っているはずで、県が一括してその団体の苦情、ご意見をまとめるってというのは、一般に国松知事への手紙とかですね、県民の声とか、そういう形でも受け取って、それをまた団体へ返すということはできますけれども、またこういう方法をご利用いただいたら。

E委員 と申しますのは、こういう外郭団体が本当にいるかどうかというところで、この資料をいただいた時に、数字なんかこういうものを見て、どうかというものの視点と、プラス県民としてとか、使ってるけれどもやっぱりこれは必要であるとか、そう

いう県民としてどうなのかっていう視点を必ず持っていただくということをお願いしたく思います。

F委員 よろしいですか。

委員長 どうぞ、F委員。

F委員 ちょっと余談であるんですけど、例えば行政改革大綱、これはもう県自体の組織の話なので、事業なり職員全般に関わる問題でありますから、先ほどおっしゃっていただいたように、実施計画とか、数値目標とかを策定していただいて、それでこれは一番心配なのは、それを受けてどういうふうに関としてご努力をいただけるのかという話になりますので、こういった実施計画とか、あるいは数値目標を策定した時はまたいろいろお尋ねしたり、意見を申し上げる機会をつくっていただけるとはでしょうか。それともう1点は外郭団体ですけど、これは県との関わりは、出資とか業務上の関係とかわからないんでそういう部分もあると思いますが、それは相手がある話でありまして、そういう形でこういう提言をしていただいて、どの程度反映していくのかなってというのが若干疑問がありますので、そのへんをちょっとご説明いただけるとありがたいです。

委員長 最初の沖委員からのご要望に関連することなんですけど、フォローアップ、フォローですね。

総務部管理監 まず一番最後にもう一度お願いしないとあかんと思ったことなんですけど、この委員会は今年度中にもう1回お願いしたいなと実は思っているんですね。3月になろうかと思うんですが、県の部会でまとめました状況をこの委員会で報告して、それに対するご意見も頂戴して、またさらにその具体の考え方、そういった動きも必要だと思ってるんです。さらに先ほど浦委員がおっしゃったように、提案のあったような形で、一応皆さん方、3年間お願いしておりますので、そういった中で進行状況なりを報告するようなことになろうかなと考えております。それと相手のある話、外郭団体、これはおっしゃるとおりでございます。これはあくまで県の外郭団体との付き合い方というんですかね、関与のあり方というのを1点考えましたのと、外郭団体自体のこうあるべきというようなことを示すことで、提言としていただいた。これも県としての考え方をまとめようとしているわけで、本来は一方では独立しているといいながら、最初に必要性のところで申し上げましたように、県はいろんな財政的、人的、あるいは当初の設立から関わりを持っているわけで、その意味では、しかもそのやっている事業そのものは県の行政と密接に関わりのあることですので、そういう関与の責任の中で、県としては、団体としてはこうあってほしいというのは、やっぱり責任問題として、その関与の範囲内でやる責任があるだろうと。ただし団体にも独自性というか独立性もありますので、だから県はこういうスタンスでお願いしますよということは言いますが、団体がそしたらもう100パーセントそれを聞きなさいという立場でもございませんので、一定そのへんの距離間を保ちながら、どちらかというより密接だったのを、提言の考え

方は少し距離間を持っていかないとかかんのと違うか、特に団体そのものはみな民間との競合にさらされていますので、現にそれは一部の団体ですが、さらされていますので、ますますその必要性があるだろうという認識の中で、県のそういった観点から、指導っていったらおこがましいですけども、その団体への関与のあり方を考えながら独立していったらどうかと思うんです。お答えになるかどうかちょっとわかりませんが、できるだけこの提言の内容をそういった形で団体にも反映させるような努力はやっていくということなんです。

G委員 よろしいですか。

委員長 はい、どうぞ。

G委員 ある県の同じようなフォーラム参加者で、さかんに「生み出した責任」っていうことをおっしゃっています。そういう外郭団体については、「生み出した責任」っていうかな、なんとかうまく手を離すということをおっしゃって、私もさっき財務諸表等の情報公開のパーセンテージを聞きたいなと思っていました。先ほど聞かれた時に、まとめて公開されているということをお聞きして、そのへんもやはり県の方でやっぱりまとめて公開するのではなくて、それぞれの団体でホームページを立ち上げながら、それぞれが責任を持って公開するというような方向っていうのは1つあるとは思っています。というのはやはり補助金を中心にまた税金とかで、やはりその人たちに公開する責任っていうのはあると思うので、そのへんがやはり、1つ気になったのと、それから先ほど県民がどう見てるかということ、県民はまず外郭団体と県の違いがよくわからない。外郭団体が自由な発想でこれからやっていきたいということですけども、やはり人材が変わらないことにはなかなか難しいと思うんです。そういう意味で、民間の発想で、そのあたりを押し進めていただいて、そういう経営理念というか、そういった創造的な経営っていうのを、やはりどなたかがヒントを出していただかないとちょっと難しいのかなって思いました。

委員長 はい、いかがですか。

総務部管理監 ちょっと言葉足らずだったんですけども、ホームページを持っているところは、もちろんその団体自身のホームページの中で自分のところの事務なんかはもちろんです、その役員なりその財務の関係というのはホームページで。それとは別に、それはやっぱりリンクが貼ってありますけれども、県としてまとめたホームページ上の中で、外郭団体のところで県の関与のある団体ごとの財政状況は、一連のものとしてツラツラと見られるようにもしている、こういうことです。37団体のうち31団体がインターネットを活用した情報公開のHPを開設しています。県と団体との違いという点は、確かに過去の経験からすると正直そういうわかりにくい点があったと思います。だからこそ今委員がおっしゃったように、こういった経験にもとづいて、まさに一方では自立していただく、県はそれを見守るという立場でやっていくということ、それも先ほど

少し部会長もおっしゃったように、なんらかの仕掛けということで、例えばこの提言の中では定款とか寄附行為の変更も含めて、業務の拡大を視野に入れてという、部会の中でそういう具体的な話が出ましたのは、ある委員さんが例えば名前変えたらどうやと、こういうご意見もございました。確かに滋賀県なんとか事業団ということであれば、まさに滋賀県とどうちゃうねんというそういう話になりかねませんし、そういう名前を変えることで、今度は職員さんの意識なり、あるいは組織の業務のあり方も変わってくるのと違うかと、だからこそこういう提言で定款変更なんかも含めて業務内容の拡大というそういう提言をいただいたものですし、県もそういった提言の趣旨を十分活かして、今後団体と調整といいますか、接触していきたいと考えておるところでございます。以上です。

H委員 情報公開の推進ということで書かれているわけですが、先ほどのお話のところでは理解した限りでは、県の25パーセント以上の出資比率のところに関しては財務内容の情報公開という話があるかと思いますが情報公開っていう場合には、この中にもり込むかどうかはともかくとして、この25パーセント以下の部分についても、そこらへんの情報公開ってするのはしてないのかなということを私は気になっているところでございます。ここにもり込むかどうかは別としまして、公開というところとそういう部分がやはり必要なのではないかなという気がするんです。それから財政的関与の縮小ということに関わっているわけですが、先ほど出ていた個別の団体の情報公開と、それから対になっているところがたくさんあって、そういう公開を進めていくことによって、おそらく体制的なつながりが明らかになっていく気がしております、ここらへんはセットで考えていくべきだと思いますが、同時にもう1つは県側からおそらく25パーセント以上の団体に対して、いろんな財政的な支援を行われているわけですね。そこらへんの支援の流れといいますか、そこらへんのところもここに載せるかどうかはともかくとして、財政的な取り組みはここに書いてるんですかね、そういう仕掛けがあったほうがいいのかなという気はしてるんです。というのはそこらへんが非常に見にくい。例えば格付けなんかやっている会社からも、どのくらいあるのかよくわからないとかいうことを聞きます。そういう意味でも財政的な関与の縮小といっている場合には、県の側からどういう形で財政的支援を行っているかっていう話も、ディスクロージャーっていうんですかね、そちらのほうも少しやる必要がなかるうかなという気がしたわけです。

総務部管理監 地方自治法上、滋賀県が50パーセント以上出資している場合は、議会に対しても財務状況と決算状況ですけど事業計画も含めて、これは報告しなければならないという制度がございます。滋賀県としては外郭団体との関係で、県の指導要綱を平成11年につくりまして、そこで県が関与する場合の範囲をどこかで線を引く必要がある。例えば補助金だけを出している団体ももちろんあって、出資金を出している株式会社、びわこ放送みたいなのところもありますし、全てが県のお金を受けているから関与すべきかどうかと考えた時に、50パーセントはもちろんですが、25パーセント以上で県が筆頭であるという場合に、その基準は府県によって確かに多少違うんですが、滋賀県はそういう形で50パーセント以上と25パーセント以上で引こうとしている。こ

ういう形で基準を設けて絞らせていただいた中でのこういう提言なり外郭団体の見直しということですので、ちょっとそういうところははっきりといわれますと、ちょっと県としては口を出すべきではもちろんないのかなという認識状況です。

事務局 財団の財務状況という感じではないんですけれども、財務諸表を比較対照できる形で全国ベースでいろいろ一覧できるような形でシステムをつくるというのは、オールジャパンで進んでるんですけれども、バランスシートの中でこういった外郭団体含めて、県と関わりのある団体を含めて、うちの県ですと公社とここにあるような団体が中心になってきますけれども、外郭団体を含めての財務状況がどうかというのは、いろいろちょっと試行していく必要があるということがあります。

I委員 実は指定管理者制度に関して、若干私関わらせていただいて審査をさせていただいた点から、反省とか感じたことも含めて、ご質問とちょっとご意見なんですけど、確かに民間と競合しているような外郭団体、多々あるんですけれども、頑張ってるんですよ、それじゃ指定管理者制度で自由に運営状況までできたらそれを使ってもいいんですよ。頑張りなさいよというふうな、かたや一方でそうっておきながら、例えば入場料だとか開館時間の制限は議会を通らないとクリアできないという問題があるようなことを、2～3のところから聞きました。それと先ほどお話を、生んだものの責任というふうな話があったんですけれども、確かにお金がいろんなところから生まれてきて1つの団体ができてくるような状況もある面聞いております。ですから簡単に切り離せられないという問題もあったり、例えば1つの敷地の中にどちらも市町村のお金が入ってきて、ここは県のお金が入ってきて、その補助金もというのがあったり、経済産業省から来ているのがあったりというようなところが、どれがどれだということとはわからないんですけれども、かなり複雑に絡まっている部分が多いんじゃないかと思います。ですから単に外郭団体だけの努力でそれをなんとか経済基盤を改善するというのには限界もあろうかと思いますが、そのへんのところが5年間のうちにおそらく進むんだらうと思いますんですが、よそさんの工程を促すと同時に、やはり県のほうからもそういうようなところの整備というのは必要じゃないかな、それと縛りを取るというようなことも少しやらないといけないんじゃないかなという気がするんですが。いかがでしょう。

総務部管理監 指定管理者制度のあり方のお話だと思うんですが、さっき言いましたように、県の施策を民間の方にも手を上げていただいて、手を上げるというか申請をいただいて、上げていただいた複数の方から選定をして、一番いいところ、いいところというのは基準は経費の節減と公共サービスの質的な向上という主な2つの面から審査をさせていただいて、もっともふさわしいところに管理運営について3年から5年間お願いする、そういう制度でございます。制度、仕組みという時に、確かに条例で開館時間については基本的に、例えば文化施設でもスポーツ施設でも、ある施設を思い浮かべていただきたいんですが、例えば9時から、朝の9時から晩の6時までというふうにしておきました。それから入場料とか利用料につきましては、上限として、例えば1回1日あ

たりある施設を借りるのに、例えば1万円なら1万円という上限を設けて、指定管理者になる場合はその上限のもとに適宜低くしてもいいですよと、こういう制度にさせていただいてます。府県によってはそういう上下してもいいですよというところはある。滋賀県ではそういうことでさせていただく。開館時間等につきましても、基本的にはそういう定めをして、しかしその申請者の状況によって、あるいは申請者が自らのいろんな利用拡大の工夫をして、例えば開館時間を延長するなり、あるいは休館日の変更するなりということは、どうぞやってください。それから例えば料金に関しましても、土日は例えば高くする、高くするって上限いっぱいにするけれども、平日は上限より下げるとかね。逆に子どもさんの料金は、特に入場料はただにするとかね。そういうことはどうぞ自由にやってください。そういう提案を受ける中で申請をしていただくという制度にきなさいということです。といいますのは、あくまでもこれは県立施設であり、その公の目的があるので、例えばもう平日は一切営業しないで土日だけ開館しますとかね、利用料金を上は1万円から下はただになってもいい、そういう極端な差を設けられても、これは県民にとってはやっぱりいかなもんかなと。最低限やっぱり料金では上限、それから開館時間は最低限の開館時間というのは保証しないと、公の施設を設置する県の公の施設の責任というのはずっと残るわけですので、そのへんの仕組みとして、最終的にそういう仕組みとして指定管理者制度を滋賀県として導入したというものです。確かにその点は議論もありました。それも含めて何もかも自由にきなさいという極論もありましたけれども、滋賀県としてはそういう選択をせずに、やっぱり県民の最低限の利用、それから料金についてはやっぱり一定の上限を設けさせてもらってその中でどうぞというふうに、そういう柔軟性の幅をちょっとつくらせていただくという、そういう仕組みです。そういう意味で県が財団を生んだ仕組みというんですか、施設をつくった責任というのは、やっぱり最後にはあると、こういう位置付けでの制度をつくったということです。

Ｊ委員 よろしいですか。

委員長 どうぞ。

Ｊ委員 この3月までの提言の中で、現実的にこの外郭団体を減らす計画でやられるのか、財務関係を見直すので終わるのか、またこの37団体のそれにくっついている100いくつかの施設とか、いろんなものありますよね。そこまで見直しした数字を出されるのかは、今のところどういうつもりでおられるのか。

総務部管理監 これまでの取り組みということで、一定の成果というのを本文の中で、提言の中で評価していただいておりますが、平成9年度からをみますとですね、今37の一覧表がありますけれども、平成9年では実はこれ52あったんです。この間の取り組みで数としては減らしてきておりますし、今後も、そういう「官から民へ」という大きな流れを考えますと、やっぱり減らすという方向で、縮小ないしは統合という方向で考えていく。今ここで具体的にどれだけというのはちょっと申し訳ない、これからの議論

ですので申し上げられませんが、方向としては今おっしゃるように減らす方向と、それから県からの関与、財政的、人的関与は縮小する方向でという、大きくはそういう方向で具体的に今後進めていったらいいかなと。

委員長 外郭団体に関して、他にございませんか。いろいろ貴重な意見も賜りましたので、このへんで審議を終わらせていただきたいと思います。それでは最後になりますが、今日あらためてお手元に追加資料が入っておりますけれども、県に対しまして2つの提言を行うにあたりまして、これまでの検討の経緯等を追加資料の形で付けたいとの提案がございます。多少時間ございますから事務局から説明をお願いします。

事務局 2つの部会でこれだけの大量な提言をいただいております。それで、最初に成果を説明しておく必要があるということで提案させていただいております。事実経過をここでは載せているだけでございます。13年の11月にこの委員会の前身であります、滋賀県新行政システム推進委員会の提言を受けて今般取り組んできたということと、それから14年7月に本委員会が設置されて助言をいただきました。本年7月に本委員会に対して新たな行政改革大綱および外郭団体の見直し計画策定について、提言を県から求めたものでございます。そういう経過のもとに本委員会を2回、それから部会をそれぞれ3回開催をさせていただきまして、こうした提言をまとめていただきました。県におかれてはということで、この趣旨を十分に理解し、「地域の自立と協働の自治」への転換を目指して、速やかにかつ強力に取り組まれることを切望しますということで、まとめさせていただきました。

委員長 それではこのような趣旨を踏まえまして、最後に廣田副知事からお願いします。

廣田副知事 本日は委員の皆さん方、大変お忙しい中をご出席いただきましてありがとうございます。また熱心にご議論いただきまして、誠にありがとうございました。また2回の委員会で、県に対しまして行政改革大綱策定に向けての提言と、外郭団体見直し計画策定に対する提言、2つの提言をいただくわけですが、この提言を取りまとめるにあたりまして、大変短い期間でございましたけれども、それぞれの部会からご意見を多数いただきまして、活発なご議論をいただいております。あらためまして皆さんにお礼を申し上げたいと思います。さて、冒頭申されましたように、衆議院選挙の時もそうございましたし、この頃の日々の新聞を見ておりまして、改革・改革の大合唱でございまして、みんながこれに関心を持っていると思っております。このような中におきまして、県といたしましても、先ほど提言の中にもありましたような厳しい財政状況でございまして、また市町村合併など、県を取り巻く環境が全てにこう変わってまいりますので、そんな環境変化に的確に対応し、県民の皆さんのご理解、ご協力を得ながら、しっかりと行政改革を行ってまいりたいと思います。そして県の基本目標でございまして「自然と人間がともに輝くモデル創造立県・滋賀」の実現を目指してまいりたいと思います。今日は失礼しておりますが、冒頭申し上げましたように、知事は今

回の提言に出ておりますように、財政改革へ向けて、国へ強力に働きかけよと、こういう提言をいただくわけですが、そういうことも踏まえまして、嘆かわしくなっております、三位一体の改革が佳境に入っております、知事のほうは全国知事会にまいりましたですけれども、ぜひ今日いただきましたご提言なりご意見をしっかりと知事に伝えまして、この大綱見直し計画を策定し、また皆さんの力をお借りしながらしっかりと実施してまいりたいと思いますので、よろしく申し上げます。委員の皆さんにおかれましては、今後とも豊富な知識、あるいは経験をもとに、県政全般にわたりまして、この行財政改革において提案をいただきますよう、どうぞよろしく申し上げます。どうも本日はありがとうございました。今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

委員長 ありがとうございました。それでは最後に事務局から何かありましたらお願いいたします。

事務局 次回の委員会でございますが、第3回目の委員会として来年3月頃に開催させていただきますまして、県の計画でございます行政改革大綱と外郭団体見直し計画についてご報告をさせていただきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。以上でございます。

委員長 ありがとうございました。ご協力のおかげをもちまして、予定時間を繰り上げて、効率的な委員会となりました。ありがとうございました。ご苦労様でした。今日はこれで終わります。

(文責・滋賀県行政経営改革室)