

第1回滋賀県行政経営改革委員会会議録

- 1 日時： 平成20年11月20日(木) 9:00~11:05
- 2 場所： 滋賀県公館ゲストルーム
- 3 議題： (1)委員長の選出について
(2)行政経営改革委員の運営について
(3)専門部会の設置について
(4)新しい行政改革の方針とその進捗状況について
- 4 出席委員： 岩根委員、小川委員、奥村委員、北村委員、小久保委員、小林委員、柴崎委員、大道委員、中井委員、新川委員、西尾委員、野村委員、別符委員、松元委員、森野委員
- 5 資料： 1. 滋賀県行政経営改革委員会設置要綱
2. 滋賀県におけるこれまでの行政改革の取り組み
3. 行政経営改革委員会の今後のスケジュール
4. 次期外郭団体見直し計画の策定について
5. 新しい行政改革の方針 ~県行政の経営改革~
6. 「新しい行政改革の方針実施計画」の主な取組の進捗状況
 <参考資料>
 1. 滋賀県基本構想 ~未来を拓く共生社会~
 2. 滋賀県財政構造改革プログラム ~滋賀の未来に向けての財政基盤づくり~
 3. 平成21年度滋賀県県政運営の基本方針
 4. 新外郭団体見直し計画 ~主体的、自主的な団体経営に向けて~
 5. 総合地方機関の見直し方針(案)
 6. 行政サービス等の「値札」表示について

6 会議概要

(1) 開会

委嘱状確認

知事あいさつ

皆さん、おはようございます。

委員の皆様方には、何かとご多用のところ、また早朝よりお集まりいただきましてありがとうございます。平素は、本県の県政運営に、格別のご理解とご協力をいただきまして改めてお礼申し上げます。第1回目の行政経営改革委員会にあたりまして、一言ごあいさつ申し上げます。

県ではこれまで数次にわたります行政改革に取り組んでまいりましたけれども、特に、国の「三位一体の改革」の影響を受け、地方交付税が大幅に削減されたことによりまして、毎年400億円を超える巨額の財源不足が生じております。県の一般会計予算規模、ほぼ5000億でございますが、5000億の400と言ったら、8%じゃないかと言われるかもしれませんが、義務的経費が9割近くになっており、400というのは、大変大きな額でございます。

そういう中で、また、さらにこの財源不足が拡大すると見込まれておりまして、一方で、財政調整基金等の基金の蓄えも底をつくなど、本県の財政は、非常に厳しい危機的状況にあります。

また、地方分権改革推進法の成立によりまして、地方分権改革がはじまっておりますけれども、今、第二期を迎え、今後、国と地方の役割を徹底して見直ししながら、国の権限、財源を地方に移し、地域のことは地域で決められる仕組みを実現していく必要があります。

昨日も政府主催の全国知事会議がございました。そこで大きな議論になりましたのが、権限の移譲と財源の移譲でございます。特に、今、県政を進めていく上で国との関わりで大きな争点が出先機関の見直しでございます。意外と暮らしの中でわからないので、出先機関の役割は、見えにくいかもしれませんが、例えば、農水省の例で言いますと、今回、汚染米がきちんとトレースできなかったということがございまして、農政事務所の役割などの指摘もございました。

また一方で、今議論になっております、河川政策、ダム問題なども、地方整備局というものが全国にございまして、近畿圏におきましては、近畿地方整備局が国の出先機関として政策の立案、あるいは実行をしております。

そもそも、戦後の地方自治の中で、官選知事の時代は、県そのものが国の出先機関でございました。しかし、民選知事になって国の意向が徹底しにくくなったということで、出先機関ができ、また、機関委任事務ができました。そういう歴史的な背景を考えると、機関委任事務は、先般の分権改革の中で、自治事務あるいは法定受託事務という形で権限の見直しがなされましたが、出先機関の見直しというものは、県政にとって何がいいだろうということで、昨日の知事会議でも非常に大きな議論となりました。

そのような中で、河川政策にあたりまして、これまでのように国を中心とした画一的な取り組みから脱却しまして、特に下流府県との連携を密にして、地域の実情に応じた柔軟な取り組みを展開していくことが真の地方分権にとって不可欠と考えております。

県として果たすべき役割、将来にわたって何を担っていくのか、行財政基盤の確立、これはもちろん大事なことですが、併せて、自らの責任による自主的、主体的な判断で真に必要な施策を推進する、いわば自律型の県政運営を実現することが必要であると考えております。

そのためにも、未来を見据えて、20年後、30年後を見据えた形での政策に取り組んでいかなければなりません。

そのような中で、この3月に行政改革の全体的な考え方を示します「新しい行政改革の方針」を策定いたしました。平成22年度までの3年間に、さらなる改革に集中的に取り組んでまいります。持続的で安定した経営体への転換のために、4つの視点を大切にしながら取り組んでまいりたいと考えております。

まず、1点目は、県民に信頼される「地方政府」の実現でございます。

地域のことは地域自らで考え解決していくという地域主権の自治の確立を目指しまして、分権型社会にふさわしい仕組みづくりに果敢に取り組んでまいります。そして県民の皆さんが将来に対して希望と夢が持てるように地方政府の実現を目指してまいります。

そのためにも県庁力の最大化を図ることが大切です。

真に取り組むべき事業・施策を抜本的に見直しまして、持続可能な財政基盤を確立するとともに、組織のスリム化など、効率的な組織体制の構築、また、あわせて人的活力や情報力等が結びついた県の組織体としての力の最大化、これを「県庁力」の最大化と申しておりますが、これをめざします。

また、3点目は「協働」の推進という視点でございますが、これまでともすれば公共的なサービスは、行政が提供するという考え方が一般的とされておりましたが、複雑化しております行政課題、あるいは県民ニーズの多様化に迅速かつ柔軟に対応するためには、多様な主体との協働が不可欠であります。

それぞれの現場で、また組織でご活躍の委員の皆様方にも是非、協働についてのご提案をお願いいたします。

また、4点目でございますけれども、県政運営の行動目標として「見える県政」を掲げさせていただきました。

ともすれば県の仕事は、遠い、見えにくい、わかりにくいという声をいただいておりますけれども、よりわかりやすい県政情報の提供に努め、またニーズに対応した施策構築を担っていきたいと考えております。その中では、予算編成の検討過程なども透明性を高めていきたいと考えております。

また、今年に入りまして、行政サービスの「値札」化ということを試行的にさせていただきました。

行政サービスは、そもそもコストに関係なくセーフティネットとしてやるべきものがございます。こういったところに関しましては、県として責任を果たさなければなりません、より効率的なサービス提供が必要でございます。そういう時に、例えば道路の維持管理、河川の維持管理、あるいは様々な施設に、それぞれどれ位のコストがかかっているのか、またそれに対して県、市、国などがどう負担を配分しているのかということも含めて行政サービスの「値札」化を進めております。

少し長くなりましたけれども、県では、そのようなことで行革を進めておりますが、今日お集まりの委員の皆さんには、それぞれの現場の豊富な知識や経験を基に、あるいはくらしの視点から、県政全般についてのご意見、ご提案をいただきまして、また、県としても、皆様のご意見等を受け止めさせていただいて、昨年12月にまとめさせていただいた基本構想の実現を目指してまいりたいと考えております。

すこし雑ぱくな話になりましたが、委員会での活発なご議論をお願い申し上げまして、あいさつとさせていただきます。

どうかよろしくをお願いいたします。

委員紹介

<事務局から各委員を紹介しました。>

(2) 委員長の選出について

委員長選出

<滋賀県行政経営改革委員会設置要綱第3条第3項の規定に基づき、委員の互選により大道委員を委員長に選任しました。>

委員長あいさつ

本年度から参加ということで、よろしく申し上げます。

只今、委員長の重責をお預かりしまして、責任の重さを痛感しております。私自身全くの門外漢でございますが、皆さんから忌憚のない建設的なご意見をちょうだいする中で、県の行政改革への取組を積極的にサポートしてまいりたい、あるいは後押しをしてまいりたいと考えますので、よろしく申し上げます。

さて、昨今の世界の経済情勢および日本の経済情勢でございますが、既にご承知のとおり大変深刻な状況となっております。特に9月15日のリーマンブラザーズの破綻以降、米国の金融機関の信用不安が全世界に拡大いたしまして、かつサブプライムローンのバブル崩壊によります实体经济の悪化と負の連鎖ということで、世界同時不況に突入しつつあるという感じがいたします。

外需に頼ってまいりました日本の経済、これが米国発の不況によります輸出の減速、そして円高、原油は、若干今のところ落ち着いておりますけれども、おしなべて資源高などにより、あのトヨタですらと言われるような状況になっております。

そういう中で、県内に主要生産工場を構えておられます大手の電気機械等の事業所の業績においても、その減速が懸念をされている状況です。

昨日の新聞にも載っておりましたけれども、県内の有効求人倍率でありますとか、新規求人数がかなり悪化してきておりました。あるいは、倒産件数が増加してきた等々、目に見えて悪化している部分もございます。

私どもの銀行の話で恐縮ですが、与信コストがだんだんと増加してまいりまして、先般、極めて厳しい内容の9月の中間決算を発表いたしました。

私どもは、地域の銀行で、地域と運命共同体ですので、これからも精一杯地域経済を支えていく覚悟でございますけれども、しかしながら、大勢として、今後、1年くらいは、このような状況が続くのではないかと考えられているところです。

そういう中におきまして、先ほど、知事さんのお話にもございましたように、県の財政面もさらに厳しくなることが予想されます。法人2税などを中心に県税収入も減少傾向に転ずる可能性が非常に高い、あるいはまた、造林公社問題等への対応を含めて、長期にわたる多額の財政負担が見込まれるというようなことから、今後大変厳しい財政状態の中での行政運営が予想されるところでございます。

そういう状況の中で、本委員会におきましても、国から地方へという地方分権改革の大きな流れを踏まえながら、皆様方の豊富な経験と英知をもとにご提言をいただきまして、今後の実効性のある行政経営改革の一助になるように委員会を運営してまいりたいと考えております。

県におかれましては、皆様のご意見を真摯に受け止めていただき、一緒にこの厳しい局面を乗り切ってまいりたいと考えますので、よろしく願いいたします。

簡単でございますが、委員長就任に当たってのごあいさつにかえさせていただきます。

職務代理者の選出

<滋賀県行政経営改革委員会設置要綱第3条第6項の規定に基づき、委員長の指名により北村委員を委員長代理に選任しました。>

会議の公開について

<委員会の審議は、基本的に公開とし、議事録については、委員名を伏せた形で公表することで了承されました。>

(3) 行政経営改革委員会の運営について

<事務局から、「滋賀県におけるこれまでの行政改革の取り組み(資料2)」、「行政経営改革委員

会の今後のスケジュール（資料3）」および「次期外郭団体見直し計画の策定（資料4）」により説明をしました。>

【質疑】

A委員： 行政経営改革委員会の目的は、分権型社会における地域経営を担うことのできる状態にするための改革の遂行と理解していますが、行政改革の方針が二の次になっていて、次期外郭団体見直し計画ありきで進められようとしています。行政改革の骨子として次期外郭団体の見直しを進めて、その環境整備をこの委員会の重要な役割と据えて取り組んでいくのか、逆に行政経営改革を全体的にとらえた中で、次期外郭団体の見直しについて検討していくのか、いずれなんですか。

事務局： まず、新しい行政経営改革の方針が平成20年3月に策定されており、その中に分権型社会において地域経営を見直すための行政体制の整備を掘り下げた形で進めていきたいと思いますということが盛り込まれております。その中の一つとして外郭団体の見直しを推進すべきということで、30余りの取組がある中で、外郭団体の見直しというものが今日的に非常に大きな課題にもなっているということもございまして、少し重点的に取り組んでいきたいと考えております。

ただ、当然趣旨としましては、こちらの方針が中心となるもので、この方針を着実に進め、それについてご意見をいただくことと併せ、23年度以降の次期行政改革大綱の策定に向けまして、21年度後半からはご議論いただくこととなります。

委員長： 今おっしゃったことは、どこに記載されていますか。

事務局： 具体的には、冊子の77ページをご覧くださいと思います。こちらに県出資法人（外郭団体）の効率的・効果的な経営の促進ということで、具体的なスケジュールとして、一番下に次期外郭団体見直し計画の検討が、20年度に盛り込まれておりまして、この部分を部会をお願いをするということでございます。

B委員： 厳しくなる予算の中で、重点的に波をつけていただいて、これはやるけれどこれは我慢してくださいね、これは5年間だけ我慢して次またやりますよということをししないと、全体が暗くなるんじゃないかなと思っています。どうも昨今の様子を見ていますと、全てカット、カットと言っているようで、しかもそれが、わずかなお金、そこまでやるのと言うくらいのところは割と厳しくなっております。大きな重要項目でダムなどは出ていますけれども、やはり、こうあるべきじゃないかということをお示しいただいて、今の状況では大変だけれども、今後、踏み込むという施策をとっていただかないと、滋賀は、よそより元気あるんだよとおっしゃっていても、なかなか実感として伝わってこない。おそらく県庁力を発揮していただく県の職員さん方が暗くなるんじゃないかなという気がいたします。その辺のところをどうお考えなのかというのが、まず1点。

知事のご挨拶の中で、協働という言葉がでてきましたが、昨今、私も業務の中で、事業者とNPOや福祉団体と競合して仕事をすることが多い。仕事を一緒にするのではなく、たとえば、価格競争、プロポーザルという風に、事業者とNPOと一緒に場で競い合います。事業所のかかるコストとNPOのかかるコストは、当然変わってきて、コストの低いところが仕事を取りますが、その価格が基準になり、どんどんどんどん価格が安くなっている。適切な発注をされる行政の中で、そんなことがどんどん行われていくのは、協働ということがきれいな形でできているのか、逆に民間をいじめているのか、そんなふうにも見えること、以上2点についてご説明いただきたい。

事務局： 参考資料3の滋賀県県政運営の基本方針という資料があると思うんですが、これは、今までの

ご指摘を踏まえて、平成21年度に向けて県政経営がどうあるべきかということをもとめまして、8月に公表いたしました。

まずは、基本構想を戦略的に取り組んでいく、2番目に、行政改革に一層取り組んでいく、それから3点目に、財政状況を長期に見通した上で、財政構造を見直していこう、という大きな3本柱をたてております。

特に、2ページの下の方に戦略的な取組ということで、経済情勢が非常に厳しいということを受け、各地方公共団体の財政も非常に厳しいものがありますが、滋賀県も同じであり、今後、先行きがかなり厳しくなることが明らかな中で、県民ニーズや緊急度などを勘案して、特に優先すべき施策を選択して集中させていこう、というテーマをこの から に掲げております。命を守る、次世代を支える、琵琶湖、産業育成、こういったことを重点的にやりましょう、それ以外の点については、申し訳ないですが、さらに削減をするということで、メリとハリをつけたハリの部分のテーマとして敢えて限定したものでございます。

わたくしどもも、こうしたことに基づいて政策的にもメリハリをつけるとともに、戦略的に県庁力を最大限に発揮をさせていただくべく取組をさせていただいているところでございます。

ただ、非常に厳しいということで現実的に個々の局面に行きますとどうしても予算の削減ということで、補助金の削減、あるいは、県民の方々や団体の方々に直接我慢をお願いしているという部分がございます。そうしたところは、こうした状況の中で、県として制度を維持する、あるいは、こういう重点テーマを守って、施策として実施するという観点から、やむを得ず削減させていただいている部分もあるのは事実でございます。そのところは十分説明をさせていただき、何とかご理解を賜りながらやっていきたいと考えております。

協働という点についてですが、確かに発注という側面では、県もNPOやいろんな団体も含めて競争をしていただく場面もございます。県としても、NPOを育成する、いろんな団体がいろんなことをされて自立をしていくということが大きな方針でございますので、一定、本来の事業者の方々と競争していただくということを広げていくというのは、敢えて戦略的にやらせていただいているところです。

ただ、その結果として安かろう悪かろうでは困りますので、大きな金額のものなどは、自治法の改正により形だけで判断するのではなく総合的に判断するという新しい制度もございます。

そういういろんな工夫をしながら、団体もなるべく経営的に事業を進め、事業者の方々もそれなりに仕事が確保できるようにやらせていただきたいと考えております。

具体の入札や競争とはまた別の場面とところでは、いろんな事業で、NPOやいろんな団体と協働して、県も汗をかく、職員も汗をかく、お金ではなくて、職員の力で一緒に協働させていただくということを方針として持っておりますので、そうした協働に取り組んで行かなければならないと考えております。

C委員： 1点は、配付資料に「新何とか方針」とか、「新何とか計画」という風に、屋上屋を重ねるような言葉が続いておりますが、これは、新しい委員の方にはわかりにくいと思います。財政改革をどうしていくのか、構造改革の指針を出すことが使命だと思いますので、積み残しの課題はどこにあるのか、外部環境の変化にかかわらず、構造的に滋賀県が持っている課題は何なのかを全員が共有できるよう、その点をよろしくお願いします。

もう1点は、「県庁力の最大化」と今日知事からお言葉を賜りましたが、組織論の分野では、組織の力を最大化するためには個人がやる気を持たないと生産性は上がらないと言われております。

公務員の皆様は、たとえば企業のように生産性を向上させたことに見合っただけで給与をあげるとか、自分の望むポストへの移動を自由に手を挙げてすることなどのかたちでやる気をモチベートできませんので、知事のおっしゃるビジョン、滋賀県の10年後、20年後にどうつながるのかということに共鳴されない限り、最大化のために尽力されないと思います。その点に関し、大変失礼ではございますが、「もったいない」では、人がついてこないと思います。なぜかという、「もったいない」は、節減だけなんです。

次何をどうするのか、重点化をどうするのか、ということに関し、一步踏み込んだ部分については、この委員会になじまないかもしれない、あるいは、いろいろなところに誤解が生まれるということを出せないかもしれませんが、職員の方には、何か構造改革につながるようなことを腹を割ってお話をされて、外部の委員だけではなくて、若手の方と一緒されるなど、内部で何らかの形で進められてはいかがでしょうか。

リボーンが成功した日産のように、若手の方の横断型のチームを作って、そういう指針の徹底と、ビジョンの具体化のための組織を作ったという事例もございますので、委員会になじまないことで大変失礼とは思いますが、気になったことを2点申し上げます。

D委員： 構造改革のビジョンが皆さんで共有化されているかという点について、今回は、400億を超える歳入不足に対しての一つの構造改革だと思いますが、まず外郭団体の見直しが第1課題として提示されたわけでございますけれども、資料を見てみますと、外郭団体の効果が、第1次で2億、第2次の改革で10億程度であり、400億円にやらんとする年間の歳入計画の中の一つの緊急の課題が外郭団体の見直しということが命題として与えられた場合、それ以外の構造改革の流れをどういう形で進められるのか、まず共有化させていただきたい。

その際、構造改革のビジョンと言いますのは、改革の聖域をつくるのか、つくらないのか。これがビジョンの一つにつながると思います。これだけは死守するという知事のお考えも含めたビジョンが皆さん共有化されているのか、その中で構造改革という流れで進められているのかということをお聞かせいただきたい。

私は、キーワードとして、やはり滋賀らしさを未来にどう残していくのか、これと聖域との連携を皆さんで共有してから、なおかつ外郭団体の整理で効果がどれくらいあるのか、それをおっしゃっていただいて部会に入っていくという流れが欲しいと思いますので、その辺のご説明をまずいただけたらと思います。

E委員： 外郭団体の見直しの位置づけが不明確なのかなという気がします。資料2で、まず、行革大綱のところ、もともと平成18年度から21年度まで予定していたところ、平成20年度で新しい行政改革の方針が出された。その下の外郭団体の見直しは、21年度までで、上のスケジュールと外郭団体の見直し計画とがずれているわけですね。先行して外郭団体見直し計画を作るに当たって、何をベースに議論をするのかという点で、新しい行政改革の方針の枠組みの中で22年度スタートの新たな外郭団体見直し計画の議論をするのか、平成23年度スタートの新しい行革の方針をにらみながら平成22年度あるいは23年度スタートの外郭団体見直し計画を議論するのかが不明確なのかなと。もし、新しい方針をにらみながら外郭団体の見直しをするのであれば、そちらも議論をしないと、どのよう

な方向で見直しをするのかがぶれるんじゃないかという懸念を持ちました。

事務局： 1点目は、400億円に対する10億円ということで、お金の面での構造改革との関係についてですが、この点については、事業や施策をどのように見直すかといった観点から、お金の面を中心とした財政構造改革プログラムを別途策定しております。そして、こちらの行政改革の方針につきましては、もちろんお金の部分にも入りながら、もっと広く、例えば協働など行政のシステムそのものを見直すというものと考えています。そういった中に外郭団体あるいは公の施設といったものについても、もちろんお金に関係しますが、お金だけではなくて、今日的な環境変化の中で、どういったシステムを作っていくか、まさに協働といったものは、お金ではなくて、新しい公共サービスのあり方を考えていくという、システムの部分というように考えております。

もちろん、これに取り組んだ結果として無駄な部分が省けて新しいことに投資ができるといったことにつながればいいのですが、必ずしもお金だけが目的ではないということでございます。

外郭団体の見直し計画と方針との関係でございますが、19年度に議論していただいて、20年3月にできた方針の中で、外郭団体については、21年度までの計画があるけれども、22年度以降について、先ほど申し上げたような背景がある中で早急に議論する必要があるということで、次の方針の準備とは期間があわないわけですけれども、現在の方針にのっとった形で、今日的なあり方というものを部会を通じて議論していただきたいと考えております。

その結果を受けたかたちで、新しい方針に盛り込んでいくという形になろうかと考えております。

事務局： 敢えて共有ということで端的に申し上げますと、今年の3月に県として「新しい行政改革の方針」をたてさせていただいて、資料2にありますように、当面この3年間取り組んでいく。その中で、特に外郭団体につきましては、先ほどの3つの理由により急がれますので、専門部会を設けていただいて集中的にやっていただく。そうした作業と並行しながら、これから「新しい行政改革の方針」の実施状況、あるいは新しい時代の状況を踏まえて、資料3にお示したような新しい計画策定に向けてまたご議論をいただきたい。大きく言えばこんな感じで事務局としては考えております。

B委員： 県は、こういう大綱をお作りになるときは、やっぱり1年、2年かけておつくりになり、そして3年5年のことをやっていくということなんですけれども、企業は、今、四半期で損益を出して、それを見直して行って、1年の年度計画をたてておいても、見直し見直しをやりつつ、修正して、正常に戻していくというやり方をしています。

専門委員会で練って特殊なことをやるということも当然必要な場合もあるんですけれども、今の状況は、急を要していると思うんですね。1年待てば状況が変わってくる、経済状況も当然変わってくる。けれども後追い後追いでやっていくということでは、とてもじゃないが、間に合わないというのが現状じゃないかと思うんですね。

もっと、期間を短くして早く方針を出して、実行するのが大事なことから、絵に描いた餅では全然意味をなさないと思いますので、スケジュールについてタイムラグがあるというのは、そんなことじゃないかなと思いますので、何か上手くできる方法がないかなと思います。

委員長： スケジュールのスタート地点が資料2と3で若干ずれているように思いますし、外郭団体の見直しについて部会を設置し、それが一段落してから方針に取り組むのというのは逆であるというご指摘もございましたが、本日の議題の後の方に、3月に策定いただいた新しい行政改革の方針の説明も予定しております。従いまして、両者、並行させて進めさせていただくというようにとらえさせて

いただいているわけですね。

(事務局：はい)

3月までご討議いただいてまとめていただいた方針について、都度進捗状況を確認するとともに、必要なものについて優先度合いをつけたり、できるものから即実行に移していくということを、毎回確認しながら、たちまち必要な外郭団体の見直しは、それはそれで進めていくということによろしいか。

先程来、皆さんから頂戴した意見につきましては、概ねその中でご意見を反映させていただくことができると思いますので、今後の進め方をそのようにさせていただき、都度意見をいただくということで、一旦、この話は、ここで区切らせていただいて、本日予定しております、外郭団体の見直しに関する部会の設置ということに進ませていただいてよろしいでしょうか。

(了承)

(4) 専門部会の設置について

<事務局から、次期外郭団体見直し計画の策定のため、外郭団体見直し計画策定部会の設置を提案し、設置が決定されました。

滋賀県行政経営改革委員会設置要綱第5条第2項および第3項の規定に基づき、委員長の指名により、奥村委員、北村委員、柴崎委員、新川委員、森野委員を専門部会の委員に選任するとともに、新川委員を部会長に選任しました。>

(5) 新しい行政改革の方針とその進捗状況について

<事務局から、「新しい行政改革の方針 ~県行政の経営改革~ (資料5)」および「新しい行政改革の方針実施計画の主な取組の進捗状況 (資料6)」により説明しました。>

【質疑・意見交換】

委員長： 正直、非常にわかりにくいですね。通常、どこの企業、組織であっても、経営計画なりプランを立てる時には、名前がランドデザインとか、長期経営計画とかあるかと思うんですけど、大きな方針、目標があって、その細目があって、基本プログラムみたいなもので具体的に何と何をいつまでにやってその効果としてどれくらいのものを見込むのかという目標数値があって、每期、每期それを追いついていく。当然ながら、下におろしてきた合計欄は、もし滋賀県が400億の財源不足になるのであれば、当然400億が実現できるだけの項目なりプログラムになっていないとやっていても何にもならないということで、それぞれ一つ一つはなるほどと思う資料なんですけど、果たしてこれだけやって十分なのかとか、木を見て森を見ずみたいなそういう話にならないか。皆さんそう思いませんか。

F委員： 構造改革プログラムの2ページのところで、22年度は、いくら数字が見えているんですけども、200億円位の赤字がそのまま垂れ流しというところがあるんですね。中長期計画の中で、このまま赤字垂れ流しで、23年度以降どうなるのか見えない。そういう中で、最重要課題は何なのかということがまたそれ以上にわからない。先程、外郭団体の見直しで10億円という話が出ましたが、外郭団体を削っても、200億が190億円になるくらいで、緊急事態と言われているものがどこにあるのかわからない。何がターゲットですかというのが全然見えてこないのと、途中のプロセス

をどうするんですかということが見えてこない。共有化しろと言われても、それぞれこの数字をどう読むか人によって違ってくると思いますし、特に、中長期的なものは、ちょっとずれが大きくて読み切れない。そういう意味でお聞きしたかったのが、この3月にプログラムを作った時に、どういうお考えで長期的なものをにらんでいたのでしょうか。外郭団体を見直すといっても、10億のために我々が集まってやる必要性がないかもしれません。

事務局： 今までの議論の中で、財源不足という話と行革ということがマッチングしているという形でお受け取りいただいているところが、若干議論を混乱させているのではないかと思います。

行革方針の13ページのところを見ていただきたいのですが、滋賀県の県政経営の大きな方針をポンチ絵で示させていただいております。

単年度でいえば財源不足というのが200億円なり400億円となっておりますが、それは県債をどう取扱うかなど、とらえ方によっていろんな数字で出てくるんですが、基本的には、13ページの一番右側のところに、財政構造改革ということで20年度、約400億、21年度が460億というオーダーで今、財源不足が生じております。

ただ、この財源不足を行革だけで埋めようとするのは全く難しい話で、現在、県から市町に対する県単独の補助金ですとか関係団体に対する補助金というものも見直しをさせていただいているところでございます。単純に申しますと、この行革の取組ですとか、市町それから関係団体に対する補助金のさらなる見直し、さらに言えば、県庁職員の人件費もカットさせていただいて、そういう諸々の取組の中で、財源不足というところをみていこうというかたちになっております。ですから、委員会だけで、県の財源不足全てを賄っていこうということではございませんで、一つでも二つでもできるものをこの行革の中でやっていきたいと思っております。

また、個人的には、財源不足のために行革をやっていこうという話でもないかなと考えておりました。当然、財政がトントンでいっていても、地方公共団体というものは、税金で行政運営をしていきますので、最小経費、最大効果ということで、常に見直していかなければならない、こういう意味合いでやっております。ですから、13ページに書いてありますように、県政運営は、行革もあれば財政構造改革というものもあるという形でやらせていただいております。行革の中で何に取り組んでいくかということにつきましては、真ん中の取組項目ということでいろんなことをやらせていただいております。さらに、その中で、外郭団体の見直しということは早急にやっていかなければならないだろうということで、今後、具体化に向けて早急にやらせていただくという思いがあるということをご理解いただきたいと思っております。

B委員： 今の説明はまさに縦割りだと思えました。行政改革と財政は、絶対に別個じゃないと思えます。一緒に考えていかなければならない問題ですから、アウトラインが分かり、その中のここだけやりましょうという話が最初から見えてなかったのが混乱してきたと思えます。今度は、こんなにたくさんの資料はいりませんので、ペーパー2枚で結構ですから、わかりやすい説明と資料をいただきたいということと、もう少し語り言葉でお話しいただきたいと思えました。

G委員： 私自身は、先ほどご説明いただいた表は、大変よくわかりました。ビジョンの部分は、基本構想に入ってきて、お金の分は、別のプログラムがあって、その中で、できることからコツコツとみたいな感じが、この行政経営改革委員会の役割かなと理解をさせていただいております。その中で細かいことですが、値札の表示に関しては大賛成で、是非とも県が率先してやっていただいて、市町でも

と思います。行政の仕事を数値化することに市町の方では抵抗が大きい部分がありますので、そのあたりを率先してやっていただけたら、ちょっとずつでも変わっていくのではないかなと思いました。

協働という言葉は、先ほどから大変よく出ていますし、よく聞かれる言葉なんですが、最近、競争するような場所で、NPO側としては、行政の方のお金がなくなったから、都合良く安く使われているんじゃないかという意識が逆にあります。これはNPO自身の問題ともなってくると思いますのでそのあたりの考え方について、この場で発言させていただけたらと思っています。

E委員： やはり数字のターゲットをどこか念頭に置いた上で議論しないと、あまり細かいところに入って、あまり抽象的なことだけ議論していてもぼやけるような気がします。一体、見直し部会でどれくらいの費用削減を考えるのかということも含めて考えないと、どこまでやればいいのかキリがないような気がいたします。

H委員： 行革というのは、コストカットという面も大きいんですけども、行政のスタイルを変えることがメインで、その結果としてコストカットが生きてくるという関係だろうと思います。その意味では、施策評価という行革の取組の中で、効果指標を明確にした行政運営を行ってまいりましたし、また、事業仕分けということを通じて、半世紀位の行政の垢みたいなものをどう落とすのかという議論を行ってきたと思いますので、そういう視点からコストカットの問題だけでは、支障があると思っています。

今回の外郭団体の見直しもそういう意味では、確かに見直しによっていくらコストがカットできるかということも大変重要ですけども、それによって新しい行政のスタイルをどう作るのかという視点がないとまずいだろうと思っています。

知事のお話にも協働という問題もありましたし、資料4にありましたように、今年の12月1日から新しい公益法人関連の法が施行されるようになります。これは110年ぶりの改革になりまして、恐らくNPO法の施行以上に、民間非営利活動に対してインパクトが大きいと思っています。また、今回の公益法人改革法の施行は、民による公益の増進を本格的に進めるための非常に大きな起爆剤であって、そういうふうを活用して欲しいというのが内閣府の公益認定等委員会の委員の共通した考え方でした。ですから行政が公益法人を整理する視点ではなくて、新たにこの法律を活用して民による公益を増進する財団、社団を育てていくという観点で考えなければいけないのであって、外郭団体の見直しもそういう視点が少しでもないとまずいと思います。

そういう点で見ると、経営企画室や県民活動課などを含め、公益法人制度改革の施行に伴い、その仕組みを県としてどう活用して協働の実をあげていくのかということを考えていく必要がありますし、今回の外郭団体の見直しの場合にそういう視点が非常に重要で、単に従来の社団、財団をどう見直すかだけではなく、新しい社団、財団を設立する場合もあるわけですから、そういったものを見込んだ上での方針じゃないとだめじゃないかと思います。

F委員： お金の件と県と行政の内部改革というものが別というのは、おかしくて、基本的には、まわすお金、リソースがあった上で、組織が動くということからすると、200億円が垂れ流しの状態で、あとは県債含めて埋め込んでいきますという中期的な試算しか見えないのは、おかしいと思います。KGIという最終ターゲットをおくのであれば、ある程度数字のところを明確にするとともに、途中どうやっていくのかというKPIといっているような点についても、今3年であれば1年ごとの数字のきちとしたチェックは是非やっていただく必要があると思っています。

I委員： 経費や人員の削減というものは、自分自身の組織に置き換えてみると、それは絶対にやってほしくないという考えでありまして、地方公共団体で削らなければならないということで取り組んでおられることが、果たして組織として将来的に本質的にプラスになるのか疑問のあるところだと思います。

とは言え、行政のスピードは民間に比べて遅いと思います。そういう意味で、この行革の委員会は、基本的には、ハードだと思うんですが、ソフト面も見ていかないといけないと考えています。

J委員： 会社の活動は、ほぼ全て数字で落とし込んで考えていますが、会社だけでなく、行政もそういう試みが必要だと思います。先程、行革と財政は分けて考えてくださいというご説明があって、国語と算数という意味かなと思ったんですが、やはり最終的には、結果として数字に表れますので、その辺は確認しながらやらないとどうしても絵に描いた餅になってしまうと思います。どうしても目標になるのは、ボトムラインというか何をターゲットとして、それに対してどう落としていくかということだと思うんですけども、例えば健全化法が施行されましたが、今日はその辺の関わり、リンクの話がなかったので、これからされていくのかなと思いますが、健全化法との関連でこの行革というものをどうしていくのかということが大きな目標かなと思っています。

D委員： 数字というものについては、最終的にはうまく作られるだろうと思います。そんな中で、私の会社でもいろいろコストカットをやってきましたが、これをやってしまったらこの会社でなくなってしまうというようなことが当然あるわけで、この辺の所が行革のビジョンといいいますか、私は、これをあえて聖域と呼ばせていただきますが、公がやるべきことは必ずあり、これだけはやらないといけないこと。それと滋賀県でしかできないこと、この2点です。ペーパーでお配りになられた21年度の県政経営の基本方針の中で、基本方針をブレークダウンされて、2ページ目に、県民の生命を守る、社会で子育て・子どもの生きる力、琵琶湖環境、滋賀の特性を活かした産業の4つがあげられています。今回の行革のビジョンを皆で共有化して、そこから数字をあげてやっていただければいいなと思います。

K委員： 国、地方を通じて非常に大きな制度の変化が起ころうとしています。道州制うんぬんというのは、別にいたしましても、たとえば河川管理あるいは道路管理について、今後県の役割はどんどん大きくなるという時代になるろうとしています。今後の分権改革がどこまで進むか分かりませんが、県政のありようそのものを根本から考え直していかないといけない時代が来るんだろうと思っています。その時に当たって、県のあり方というものを、まさに滋賀県としてどういう決断するのかという時期に来ていると考えておりまして、そのお手伝いができればと思っています。この決断を引き延ばしをして将来に付け回しをすることもできなくはないんですが、それはやはり責任ある態度ではないだろうと思っています。その点では、県の今の仕事について、本当に何をやるのか、どういうセーフティネットを県のコアの事業としてやっていくのかということと、ある程度仕事の仕方をセットにして根本から変えていく。そうすると組織や人事もそれに応じて変わっていかざるを得ない。そういう改革を展望しないと先が見えないと思います。極端な言い方をすると、法人2税の動向したいで、すぐに早期健全化、あるいは再生措置という話が出てきそうな状況でもあります。もちろんそれを受け止めてやっていくしかないと思うんですが、もう一方で、自治体として、地方政府として自助努力というのをきちんとやっていかないと県民への説明責任を果たせないと思っています。

そういう点でも、あらゆる分野で聖域のない改革をやって行かざるを得ない状況だと思っています。

その点では、外郭団体、指定管理者の問題や分権改革など、そういう制度のあり方も含めて考えていきたいですし、毎年の見直しの仕方としてどういう仕組みを作っていくのか、特に、評価のしくみがこのところ止まっているというのが客観的な状況であろうと思っております、このあたりの再構築のお手伝いもできたらと思っております。

L委員： 今回、初めて滋賀県の財政について勉強させていただいたんですけれども、400億円の赤字が見込まれるということを知ってとてもおどろきました。滋賀県に住んでいる中で、巨額の赤字を抱えるほど滋賀県の財政を圧迫しているということを知りませんでした。県政の見える化を図るとおっしゃっていただいたんですが、普段生活をしている中では、県の財政というものは遠い存在で、自分から知ろうと思っても、全ての世代の方にわかりやすいものではないのかなと思います。滋賀県の将来を担っている子どもから大人の方まで全ての世代の方に分かりやすい親切な情報提示をしていただければ、県のために何ができるかといった面で、削減に関しても、県に何が協力できるかということも少しでも考えることができるので、情報提示のあり方というものも考えていただければと思います。

M委員： 資料を読ませていただいて、すごい改革をされて苦労されているというのはわかったんですが、今、対話と共感ということで、皆さんに知らせていこうということが少なくて、何をやっているのかわからなかった状態ですので、もっともっとわかりやすく県民に知らせてほしいと思います。

そして行政改革をどこまでもっていかなければならないかということ、主婦としてまた県民として考えていきたいと思っております。

A委員： この委員会の役割と、進め方がわかりやすいようにしていただきたい。特に、数字とサービスの質、量を包括的に示せるような資料を提示いただいて、その上で議論させていただきたいというのがまず一つ。

それから、外郭団体等の見直しの資料を拝見させていただくと、単に役員数が減っただけかとも思えるんですが、入り口のフェーズあわせをしっかりといただかないと評価のしようがないので、そういう資料が今後整えられるようにお願いします。

N委員： やはり数字が見えにくいということもあるんですが、大阪の橋下知事が一生懸命スローガンたてて頑張っておられるのに比べて、嘉田知事の基本構想として提示しておられるのが、大阪に比べてあまり知れ渡っていないのではないのでしょうか。知事がもったいないことを進められて、琵琶湖の環境などを非常に大切にしながら県政を進めていこうという気持ちは分かるんですが、情報開示のあり方という話もありましたが、もうちょっとアピールしていただいた方が、県民も知事のリーダーシップに基づいて、何か負担をすることもしようがないかという部分も出てくるのではないかと思います。橋本知事については、いろいろ議論があるんですが、政治家としてのあり方としては、一つのあり方ではないかと思っておりますので、その点を一つ申し上げさせていただきます。

数字ということですが、今日も、うみのこのフローティングスクールとオペラについて1人これだけコストがかかっているという金額が提示されましたが、普段、あまりコストというものを意識していなかったのが、提示されてみるとこんなにかかるのかと感じました。しかし、提示することがわかりやすいという反面、逆に、行政サービスということで不利益を被ることもたくさんあるのではないかと思います。

外郭団体のあり方を見直す上で、コスト、コストばかりになってしまうと行政的にどうなのかとい

う部分もあると思います。一つの方向だけに走っていくことに私は危険を感じますので、バランスよく、聖域なき改革ということも、確かに非常事態の財政状況においては、仕方がないのかもしれないんですが、そればかりではなく、もう一方の違った視点からも見ていきたいと思います。

委員長： これから、専門部会主体でお進めいただくんですが、次回この委員会で特に重点的に論議すべきことと、どうことについて具体的に提言させていただいたらいいのか、もう少し分かりやすく皆で議論できるようなご準備をお願いしたいと思います。

(6) 閉会

知事あいさつ

早朝から大変活発なご議論をいただきありがとうございます。

3点のメッセージをいただいていたかと思います。一つは、木を見て森を見ずじゃないか。過去どうであって、これからどうなるのか、数字の推移が見えない。言われるとおりでございます、私、2年半前、滋賀県をお預かりさせていただいて、財政どうなるのかということで、東大の神野先生に真っ先に相談に行きましたが、知事ができることはほとんどありませんと言われるんです。なぜかという、今、日本の地方は、自治がない。全て森を決めているのは、国の制度だということなんです。

昨日、全国知事会議で、地方分権改革の推進と地方財政の確立に向けてという提案をいたしました。ポイントは、2つでございます、日本の県のあり方は、戦後の地方自治の中で、国の出先機関として、国の法律をいわば委任され、それから財源も国の方の大きな縛りの中にあり、それを今変えることがまさに森を見ることになります。そういう提言を出しているところです。その一つの大きな組織の問題と柱は、財源でございます。3ページで5.1兆円交付税が減らされるということも、今、自治体は、仕事を6しながら、財源が4しかない。これも意外と知られていないんですが、仕事が6、財源が4、その差を交付税なり補助金で国から財源が配分されますが、ここが小泉改革の中で5兆円減られ、これが滋賀県になると、ちょうど500億円になりまして、このあたりが構造的な不足の中にあります。ですから、これから10年の見通しを立てても、成長シナリオとリスクシナリオをたてたんですが、やっぱり300から400、500億の不足、しかも経済の状況によっては、もっと広がるかもしれないという、大変暗い状況です。ということをもたまた次回お出しさせていただきたいと思っております。

つまり、木を見て森を見る。森は、国の地方自治制度、あるいは分権改革そのものと関わっているということでございます。

それで、今度、11月30日に「分権で生活はこう変わる」というシンポジウムを開催させていただきますので、お知らせさせていただきたいと思います。

それから、2点目が、分かりやすくということですが、言葉が専門的で、ここは、就任以来、とにかく暮らし言葉で県の仕事を生活の場、食卓の上で説明できるようにと口を酸っぱくしてほとんど毎日言っておりますが、なかなかそうならない。逆に暮らし言葉にすると誤解も与える。例えば「もったいない」と言う言葉ですが、これは、単に節約ではなくて、物事や人の持っている本質的な価値を失ったら心惜しいと思う状態なんです、この辺も逆に暮らし言葉にすると分かりにくくなるということで、分かりやすくするというを県全体あげて努力をしなければいけないと考えております。

それから、3点目として、政治家としてのビジョンが見えない、分かりにくいということですが、いろいろ接触させていただいて、表現として、橋本さん見事だなと思います。私は、橋本さんのやり方に対し

て、橋本さんが劇薬だったら、私は漢方薬ですと申し上げておまして、じわりじわりときいてくる漢方薬、これは滋賀のやり方、滋賀らしさだろうと思っているんですが、この辺もまた、いろいろご意見をいただけたらと思います。

特に、わかりやすいビジョンということで、基本構想を作らせていただいているんですが、「未来を開く共生社会」、やっぱりわかりにくいのかなと思っておまして、そのあたり、言葉をもう少しうまく拾い上げながら、滋賀らしさを未来に残すとか、滋賀らしさとは何かとか、その辺をもっともっとくだいた表現にしていきたいと思います。

次回、この委員会、参加できないかもしれませんが、是非とも今日のようにいろいろご意見いただき、それに応じてこちらの方も資料を出していきたいと思います。これから長丁場になりますが、どうぞよろしくお願いたします。