

第5回 長崎県行財政改革懇話会 議事録（概要）

日時：平成22年9月24日（金）9：30～12：30

場所：ホテルニュータンダ（1階アンシャンテ）

1. 出席者

（1）長崎県行財政改革懇話会委員

須齋会長、梅元委員、菊森委員、高橋委員、中尾委員、西委員、福喜委員、藤原委員、森委員、山口委員

（2）事務局

岩崎新行政推進室長、濱里財政課長、辻本人事課長、永吉税務課長、山下政策評価室長、宮崎管財課総括課長補佐

2. 次第

県の取組の現状説明を踏まえた意見交換

- ・ 県民のニーズ（期待）に柔軟に対応できる職員・職場づくり
- ・ 県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営

県民のニーズ（期待）に柔軟に対応できる職員・職場づくり

事務局より、資料3、資料4の説明

【会長】

それでは、検討をお願いしたい事項の5番目につきましては、資料2にございますように、1つは政策企画・立案機能の強化という観点と、もう一つは、職員の意識改革・人材育成という2つの観点が出されておりますが、これを踏まえまして議論をしていただければと思います。

【委員】

ただいまのことですけれども、私が今実感しておりますのは、県が合併を推進するとき、平成14年、15年、16年という時代には大変な意欲というか熱意というか、合併の理念を持ちまして大変な指導力をいただいて、現在ここまでできました。大きな成果が上がり、その指導力というのはとてもよかったと思います。

それから、先ほど説明がありました人事交流の面で、合併自治体にいろいろ派遣をしていただいたというのも、もう第1段階目はしっかり成果を上げております。特に私は、うちの組織に人がいないと、育てていないと探し回って、合併した6自治体、職員を捜し回ってもなかなか思う職員がいないところに関しては、県に相談をしまして、農業とか漁業という分野にはリーダーをしっかりと課長ポストでいただき、大変う

まくいったところですよ。

現在、県との執務室の共同化（ワンフロア）を進めております。これは前回も申し上げましたが、県庁の職員と市の職員が農林課は一緒になる、水産課も一緒になるというふうにやっています。これは県からワンフロアについて提案がありまして、五島という一つの島で、県も市も一緒に活動するわけですから、私もいい取組だと思い実施しております。

例えば口蹄疫のように一つの問題が生じたときには、会議のテーブルが真ん中にありまして、常に小さな協議までそこで進めるということでもよかったのですが、ここで県の指導力はどうかと思いました。現場任せではないのかなと。今、やっぱりワンフロアをどうするのかということそれぞれの課において、それぞれのセクションにおいて、少し検討していただきたい時期にきているのではないかと思います。

最初の提案は県でありました。そして、いろいろな難関を乗り越えて、方法論を解決するということだったのですが、まだ進んでいない自治体もあるので、そこは難関があるのだらうと思います。やはり合併を推進したときのあの理念、情熱を持ってこのことも進めていけばうまくいくのかなと思います。

もう一つ、職員の研修ですけれども、本当にこの時代に合う政策・立案が県の全部の課ができていくかどうか。大変僭越ですけれども、私どもは県の下にいて、県から指導をされながら、ずっと自分自身も高めてきまして、さてというところに来たとき、県はこのことについてはどのような案を持っているのかということが、時々見えない課もあります。時代を先取りして、どんどん提案をしておられる課もあります。そういうところが少しムラがあるのかなと。全庁が熱き思いであの合併を進めていたときは、マイナス思考の意見が本当に邪道であるような雰囲気があつた会議の中ではありませんでした。それほど県庁の中の全課が統一されていたのです。今は、また少し段階が一つ上がって、一つひとつのことを県が指導できる状況にあるのかなということを思います。

一つひとつの課を申し上げると悪いのですけれども、例えば農業、漁業は本当に歴史的に行政の力が大きく、新しい時代の漁業のあり方というのも県は率先してやっています。この両者については、例えば農業では、戸別所得補償が出てきて、本当に目先がいつも変わる。1年ごとに変わって農業者からクレームがいつも出るので、その問題についても県は一生懸命やってくださっている。

今一番気になるのは、情報化時代と言われておりまして、民間にも情報のベテランでパイオニアがおられますけれども、情報化についてはなかなか指導をいただいております。そういうふうにもう出てきたのだなということをととても思っております。

課によって、県は職員の研修をずっとしてきたよと言われても、でも、長くなったからベテランになるとは私は思わないのです。今は新しい時代です。情報化にしても国保にしても、どんどん新しいものが出てくるので、県庁マンとしてのキャリアが長ければ長いほど、逆に前のやり方に執着してしまう。ですから、新しい政策とか、突飛もないような発案には、なかなかイエスと言わない。でも、今、地方自治体はそのことを求められている時代だと思います。何か発想をということですよ。

ワンフロアがもう一歩前に進めないのかなと思います。例えば水産行政でも、国の

水産と同じことをやらなくてもいいのであって、もっと身近な漁民のことはどうするか。理論・理屈じゃなくて、県側はどうなのかとか、それを実体験してみて、どのような施策を県として出すのか。どういう指導をするのか。県を動かすためには、私どもが動いて、もう体で四季の風が変わるときにどのようにあるのかということ表現しなければいけないと、想像ではいけないということで今動いておりますけれども、こういうことをお願いしたいと思います。

それから、4回目の議事録を読ませていただいてちょっと気になりましたのが、佐賀県よりも情報化とか透明化では遅れているよという委員の発言がありまして、私はそれを納得しました。私が思いましたのは、県の広報誌がペーパーで市町にまとめてきます。併せてペーパーを配布する費用が県からきます。それを市の広報誌と一緒に挟んで配っています。県の広報誌は、もらうときに非常に存在感がないです。市の広報誌は、だれが亡くなったよ、どこの孫さんが生まれたよと載っていますので、みんな見ますけれども、県の広報は見ないですね。こんなに情報化時代ですから、県も番組をつくって流したらどうか。市は毎週情報を替えて、ケーブルテレビで1日に6回、7回同じものを放送しています。せっかく情報の推進化で光ファイバーを引いたのですから、県の情報も市の情報と同じように更新して、それを毎週じゃなくても、月1回でもいいですからやっていたら、もうちょっと県と県民が直に結びつくと思うのです。

市の情報を提供し始めて、もう3年目になりますけれども、非常に市民力が上がりました。判断といいますか、一緒に政策を立案しようという市政懇談会とか地域審議会とか開きますけれども、この3年の間に市が持っている情報を市民が持っているというふうに随分と伸びましたので、県の情報もそんなふうにしていただくと、県に対する県民の認識もとても変わると思います。これを今強く思っておりますので、お願いいたします。以上です。

【会長】

人事交流のお話、今までも何回がご指摘いただいた成功例として非常に参考になるのかなというところも強く感じるところです。人事交流だけではなくて、恐らく我々の大学でも問題になっている人事評価というのが入って、目的としては職員の能力を高めるとか、やる気を出してあげて伸ばすという、多分そんなところで入れているのではないかと思います。その辺も含めて、個人の研修であるとか能力向上に関してはいかがでしょうか。

【委員】

私も質問をさせていただきたいと思ったところがあるのですが、今言いました人事評価制度の関係ですけれども、ここに「新たな人事評価制度」というのがありますが、この評価制度が導入されるまでの評価と新たな評価というのは、どういうところがどう違うのかというのが一つと、もう一つは、この人物を評価する、Aさんを評価するのはだれなのか、その上司の方なのかどうかというのをお聞きしたいと思います。

それから、あわせて今、給与制度の見直しの関係でそれぞれ効果額という意味では

効果が上がったものをここに記載されておりますけれども、ここ数年、逆に効果額が上がらなかったもの、逆に増えたもの、こういうものはないのかということをお聞きしたいと思います。

【事務局】

人事評価の従前との違いでございますけれども、従前は勤務評価というのがもともとございました。それは行動に対する評価というものがあつたのですけれども、新たなものにつきましては、自分の職務目標を掲げまして、それに対してどのような成果があらわれたのかというふうな業績評価というところを新たに加えているところがございます。

これにつきましては、年度当初に、例えば私でありますと総務部長と面談をしまして、私は、今年はどういったものについて、いつまでにどのような成果を上げたいというものを面談で申告をします。その申告が甘ければ、もうちょっと頑張れと言われるし、達成不可能な目標を掲げると、もう少し現実的なものに変えなさいということで、そういった目標を掲げます。その目標についても難易度があるだろうということで、その目標の難易度を決めまして、一応今年度の目標というものが年度当初に決まります。それを年度中途にもう一度面談をしまして、その進捗状況がどうかと、当初予定しておいた予定どおりの進捗ができていくのかという評価を受けることになっていきます。最終的には、年度末に結果はどうだったのかという評価を受ける、これが業績評価というところですが、それが新たに加わった部分でございます。

だれが評価するのかというのは、今あわせてご回答申し上げたところでございます。

給与制度の見直しで増した部分がないのかという質問がございましたけれども、今手元に資料がないのですが、ご説明いたしました資料の9ページをご覧くださいと、全体的に人件費の決算額が大きく落ちておりますので、幾らか増した分も中にはございます。特殊勤務手当を月額1,000円ほど上げた部分もございますけれども、総体的に見てみますと、全体として大きく縮減しているということでご理解いただきたいと思っております。

【委員】

人事評価制度については、目標を掲げて、その目標に対しての評価が大きなところですよという今のお答えですが、私も民間の出身ですけれども、10年前、20年前に民間もそういうことをやっておりました。やはり人事評価という意味では、ある人がある人を評価するという、そういう時代では今はないのかなと思います。

今、恐らく大手企業はすべてやっていると思いますけれども、いわゆる360度評価というのがその人に対する一番の評価の基本かなというふうに思います。これは上司から見た評価、あるいは同じ職員の方から見た評価、部下から見た評価、もっと言わせていただければ、関係する各部局から見たその人の評価、こういう大きな、あらゆる観点から見てその人を評価するという制度に民間の企業はほとんど変わってきていると思います。一人の人が評価するとなったら、やっぱりその人の思いとか、その人と部下とのつながりとか、これはもうほかの人から言わせれば、いろんな意味で誤解

も招くような結果になるかと思えます。

それから、給与制度の見直しの件で、ここ数日話題に上っているといいますが、時間外労働の費用の問題です。年間34億円ですか。これがここ近年、どう変化しているのかを、もしわかれば教えていただきたいと思えます。

【事務局】

まず、人事評価の関係で360度評価というご提案がございました。一つ私たちが進めようとしているものについて、今年度から試行をしようと思っているのですが、部下が課長を評価する、要するに下から上を評価するというものを具体的に制度として作りまして、取り組みを進めているところでございます。

ご提案のあった横評価というのは非常にいい制度だなと思っております、その点については制度をつくっていききたいという方向で、一応評価システムを電算でやっているものですから、今のご意見は参考にさせていただいて、今後取り組んでいきたいというふうに思っています。

それから、時間外勤務手当の実績でございますけれども、これは一般行政職、教育、警察全部含めたところでございますが、平成21年度の決算額が35億4,100万円、平成20年度が33億5,800万円、平成19年度が33億3,000万円ということで、平成21年度が1億9,000万円程度増えているのですが、これにつきましては、昨年、新型インフルエンザが流行しそうだということで、その対策を全庁挙げて検討したところとか、経済対策で8月までに公共土木関係を発注してしまおうということで前倒し発注の努力をした結果ということ、それから昨年、生月の大栄水産の船が沈没をして、そういったものに対応するために水産部を挙げて行ったということで、昨年度は大きな事故、あるいは緊急を要するものが多かったものですから、ちょっと増えているのです。先般来マスコミ報道されていますように、実はそういったコスト縮減の努力をもっとすべきじゃないかということにつきましては、県議会からもご指摘をいただいておりますので、現在、そういった対策について、さらに強化をしていくということをやっているところでございます。

【委員】

平成21年度が1億9,000万円ほど上がっているということをお聞きしましたけれども、私は4回目の懇話会を欠席させていただいた関係上、そのときの発言、意見がどうだったのかというのがよくわかりませんが、今後も県職員の人員の削減を行いたいという発言があったと聞きます。あわせて組織の改正も行いたいということであったと思えます。やはりこういう時間外労働の手当が三十数億円あるという状況の中で、果たして人員の削減をするのが本当に効果的なのかという件について、減らせば減らすほど、その分の業務が軽減されれば話は別ですが、このままいけば恐らく業務量は変わらないと思えますから、その辺は一考願いたいなと思えます。以上です。

【事務局】

人員削減の部分とか、時間外の縮減の関係もそうですけれども、業務量を同じにし

て時間外を減らす、人を減らすというのは、これは無理な話でございますので、そういった業務が外に出せないかとか、そういった業務を今までやってきたけれども、果たして必要なかというものを棚卸し的に大きく見直しをして、きっちり必要最小限で効率的なものを目指していこうという中で、そういった時間外縮減とか人員削減とか、そういったものにつなげていきたいと思っておりますので、今の委員のご意見を参考にしながら取り組んでいきたいと思っております。

【会長】

新しい人事評価制度が、具体的に進められているので、せっかく入れたのであれば、それをいい制度に変えるように、毎回毎回というのはなかなか難しいですけれども、制度と効果をよく見ていただいて、長崎県の職員の皆さんがやる気を持って働いて、それが評価されるようなものに是非していただければと思います。今伺ったところでは、そういう方向でされているようなので、私はとても安心したのですけれども、ぜひ頑張ってくださいと思います。

【委員】

職員の意識改革と給与の査定是件ですけれども、確かに今 360 度から見るという見方じゃないと企業としてもできませんし、私どもの企業では必ず本人に目標から何から全部言わせて時間軸をきちんとさせるのですね。時間軸がないと、これをいついつまでにこうすると、その評価を毎月出させて、共有のファイルの中に自己採点表を入れて、だれでも見られるようにしています。実際の目標に対してその進捗、項目が 10 個以上あるのですけれども、それを自分も書くし相手も見ることができると。もちろん最終的な決裁は上司がするわけですけれども、そのとき例えば本人の目標に対して実績が上がっていないということであれば、その時点時点、これは半期に 1 回とかということじゃなくて毎月やりますので、もうちょっとこまめな把握ができます。そういうのは必要なんじゃないかと、そういうところをつけ加えていただければ、職員の皆さんの意識改革にもなると思います。

県職員は、潜在的な能力はあるのでしょうけれども、私どもに打ち合わせに来られるときに複数で来られる。なぜ複数で来る必要があるのかと。1 人で解決する能力、あるいはその成功体験が次につながっていった意識が改革していくと私は思うのです。それは時間軸での管理もあわせてやるということで、一人に対するウエートといいますが、何か突発的なことがあってみんなやって、どうしても残業にならざるを得ないということはあるかもわかりませんが、その時間軸をきちっとやっていくと、時間外などはものすごく減ってきます。

一昨年 2 月から私どもでも雇用調整助成金をもらって、残業は基本的には禁止しています。だから、時間できちっと守る、出張は必ず 1 人でしか行かせないということも徹底しています。一人で行くと独断専行とか、業者、あるいは民間との癒着というふうな問題で疑心暗鬼が生まれるとか、不正が起きるとか、恐らくそういうおそれがあることでしょうが、職員の意識改革には、自らそんな間違いはないと、また、行動する責任感がそれについてくるので、結果的にその一人ひとりの能力が発揮でき

るのではないかと思います。

先ほど 43 歳の役職員の平均給与が 685 万 5,000 円という年俸ですね。これは民間企業、上場企業ですけれども、全部で 590 万人の従業員もいる 4,200 社、これがプロットの図面ですが、ものすごく高いですね。43 歳でこの交点がそうですけれども、いまだに非常に高いと。長崎県の上場企業でどういうものがあるのかというと、例えば佐世保重工は同じ 43.1 歳で 499 万 4,000 円。名村造船は 551 万 2,000 円、三菱重工は非常に高いのですが、これは長崎だけじゃなくて全国の工場の平均だと思えるのですけれども、756 万 9,000 円。ほかに日産、トヨタ、三菱、これは 627 万円と思うのです。そういう民間のレベルに合わせてこれだけ減らしてきましたよと言いながら、いまだに非常に高いレベルにあるというのが現状ではないかと私は思います。

それを平成 32 年までに下げるとか言っていますけれども、そんな悠長なことで、ベリから 3 番目か 4 番目の非常に厳しい県で、県知事の給料が全国で上から 3~5 番目。県知事は今日おられませんが、そういう体制を根本的に変えるのは何かといったら、やっぱり給与体制の見直しはもちろんですけれども、ご本人がものすごい仕事をやられる、意識改革ができれば給料は取っていいじゃないかと私は思うのです。

でも、現実こうやって 2 人で来た、3 人で来た、多いときには 4~5 人で来られて、その人たちは本当に要るのかなど。話をするのは常に 1 人か 2 人です。もっと一人ひとりに責任を持たせて意識を改革するという根本的なところを、民間は恐らくやっていますし、そうじゃないと人は出せないですね。民間としては、そこら辺がどうしてもお役所仕事のなところだと思います。

今日のような会議に出ると、謝金というのが毎回出ています。そこまで言っているのかどうか分かりませんが、非常に厳しい中で、商工会議所、法人会、安全会など、いろんなところで会合があって方針を決めたりとかというときには謝金とかは出ないですね。いろんな意見を言って、皆さん手弁当でやりましょうと。私はそれで参画しないとやるのだったら、もう参画していただかなくて結構ですよ。例えば今日だって何十万円かかるといことです。皆さん全員、もらいたくて来ているわけじゃなくて、いろんな意見を戦わせることができ、何とか県行政がうまくいくなればよいと思って集まってこられていると思いますので、そういうのは要らないと私は思います。

【委員】

ただいまの出張のときに複数で見えるというのは、県庁は大勢で来るよねというのは、私どもは常識的に受けております。県庁は少し余裕しゃくしゃくというか、そういう感じは常識として思っていました。言いにくいことを言いましたけれども。

【会長】

一つは成功体験というのが非常に重要であるというのは、人材育成のところの項目ですのでぜひ。実は一人で行くというメリットというのを伺って非常によくわかったんです。私は、海外でも何でも大体一人で行くものですから、その場で決めると向こうの学長から言われて、どうしようかなと思いつつ決めるとい経験をする、そ

の人はどうするのかなというのが非常によくわかるのです。

もう一つあるのは、例えば私たちが文部科学省に行きます。局長や課長とお話をするときに、可能であれば、本当は若い人を一緒に連れて行きたいと思います。そこに同席することによって、この人はこういうふうにしゃべるのか、相手がこう言うのか、そうか、そのときにはこう対応したらこういうことができるのだというのを見せたいというのが非常に強くありますので、本省との交渉では、私がお金が許す限り若い先生を連れていきたい。また、事務官を海外出張にぜひ連れていきたい、事務官の人を育てたいと思っています。一緒に見てもらうということ、現場を知るといのは非常に重要なところ。その辺は非常に難しいところかなと思いますが、多分バランスで、例えば5人で来ることはないけれども、2人だったらいいことがあるだろうと思います。ですから、その辺を上手に使っていきながら、ぜひ人材育成に今みたいところが使えるという観点をぜひ持っていただければと思います。

【委員】

市町との人事交流とか、民間との人事交流についてですが、民間との人事交流について、昭和63年から現在まで52名、今年度で5名と。全体の県庁職員の割合からすると非常に少ないのではないかと思います。

本当にこの人数でいいのかどうか。本当に数えるほどの人数で、民間の手法というものがいろんな方々に受け渡しができるのかどうか。行政というのはある意味縦割り社会です。民間は横断的に、中小企業なんかは特にいろんな仕事をやらないといけません。まさに先ほど言われたように一人で何でもかんでもやらないといけないというのが実態ではないかなと。そういうセクショナリズムが、今、特に民間企業ではなくなりつつありますが、この状態で研修をさせても、果たして縦割り社会の中に目的を落とすことができるのかどうかという危機感を感じてなりません。この辺は、もう少し積極的に民間とのトレードも含めた部分でやるべきではないかということを感じます。

今の若い方々の過半数の就職先の希望というのが公務員と言われます。どうしてか。我々も若い方々と話す機会があるのですが、いわば経済の安定、一生懸命勉強して行政職になれば生活の安定があり、行政職になれば後は安定だということです。民間の部分での厳しさというものを研修の10日間の中で、逆にプラス10日間を民間での研修に当て込むとかということも今後の課題かなと思うのです。

もう一つの市町との人事交流ですが、本当にこの人数でいいのか。合併後の各市町というのは、非常に厳しさ、いわば財政的な仕分けというまさにイノベーションをやろうとしているときに、人材が非常に枯渇しているというのがいろんな地域の首長、あるいは議会の話でよく出るようですから、この辺を県も積極的に、いわゆる人材の交流というものを進めていくことが県民との対話、あるいは行政職との対話というのが生まれるのではないかなと思います。非常に小手先の、全体の数からすると、もっと積極的な交流を進めていいのではないかと感じます。

それから、民間への派遣というのは何年ぐらいですか。

【事務局】

民間への派遣期間はさまざまございますけれども、1年であるとか、2年であるとか、3年であるとか、相手様の受け入れの状態もございますので、相手企業と協議をして、派遣期限を決めるという格好にしております。

【委員】

それから、派遣実績の部分でいろんな派遣先が出ていますけれども、派遣された方々の効果というものについては、どういうものを周知されているのでしょうか。

【事務局】

派遣した企業と関連のあるセクションにできるだけ配置をしているのですが、その辺の質的なものとか、県庁への数的な評価数値というのは今持ち合わせませんが、それぞれの職場で発想的なところで、いろんなもので貢献できているのではないかといいところでございます。

【委員】

それから、派遣先への年齢、いわゆる管理職なのか、一般職なのか。

【事務局】

若手を中心に県庁で活躍している者、その者の前向きな姿勢というところをつかまえて企業に派遣をしているというところでございます。

【委員】

私が逆の部分で考えると、今の行政職というのは縦割りなので、民間もそうですが、特にものづくりとか、物事を変えようとするときに、下の方々は一生懸命こういうふうに人事交流で一般の企業で学習をしてきたと。しかし、いろんなことを管理職の方へ提案するけれども、なかなか受け入れてくれないとか、あるいは忙しいとか、そういう言葉で言われるそうです。先般講演の中で、いろんなことを提案するけど、上の方がなかなかそれをかみくだいてくれないと、自分たちでやろうとするとつぶされると。逆に管理職の方々、課長、あるいは部長級も、逆に企業の中での研修というものを活用すると、いろんな手法が見えてくるのではないかと思います。若い方々ばかりじゃなくて、管理職自体も企業の中に入って研修をしていただくことの方が、いろんな部分での交流もできるし、逆に意識改革というものも一般の行政職へのプレゼンもできるのではないかと、そう感じます。

【事務局】

今の点について、ちょっと考え方を申し上げたいのですが、職員からの自由な発想という意味では、毎年プロジェクトAということで、職員からの政策提案ということで知事の前でプレゼンテーションをするという機会を設けております。

それから、今やっております業務見直しという提案を、これまで当たり前でやってきたことが果たして当たり前ですか、というようなところから考えてくださいという

ことで職員全員から提案をいただいて、今、中間整理をしており、そういった取り組みをしております。

それから、県庁に政策提案欄を県庁のLANの中に設けておりまして、そういったところで提案したものについて取り上げていくということ、要するに職員の具体的な提案については、みんなの目で探して考えていくという体制をとっております。ですから、部下の発案をその仕事の中でつぶしてしまうというようなことは、それほどないのかなという気持ちを持っております。

それから、民間派遣の数につきましては、県の行政職も不十分というご指摘もあるかとは思いますが、人を減らす中でできるだけ民間経験をという中でやっているところをごさいます、結構現実的には厳しい状況ではありますが、できるだけそういったご提案を含めて検討していきたいと考えております。

【委員】

先般も指摘された、いわゆる20代、30代の採用されている職員数が少ないと。今後、非常に不安があるというところで考えますと、むしろ企業の職員あたりを、いい方々も随分おられると思うので、今後、その辺の採用というのも視野に入れた、現業職や一般のかなりいろんなノウハウを持っている方々を、年齢を切るのではなくて、職員として採用を考えていくということをぜひお考えいただきたいと思います。

【事務局】

今の点につきましては、3ページの参考の欄に民間企業等経験者採用の実施というところがございまして、これにつきましては県の行政経験の中ではなかなか蓄積できないような特定課題というのがございまして、そういったものについての対応のための選考採用をしたり、または単に民間経験5年以上というような条件の中で採用したり、あるいは任期付採用ということで期限を決めて民間から人を入れるというような制度がございまして。

【会長】

一つ重要なところは、私も本当は聞きたかったのですが、例えば出向とか何とかも含めて、スペシャリストを志向していろいろ養成をされているのか、ジェネラリスト的なものが重要かというのがあると思います。こう見ていると、比較的シンクタンクについては政策でしょうし、多分県の中で育成できない広報とか観光というのを目指してというのは非常にわかりやすく出向させている。

そうしたときに私が心配するのが、その中でスペシャリストとしてその人を上げていくのか、その後、未来永劫ずっとそこに置くのかということ、なかなかそうはいかないのかなという気もするんですね。ですから、その辺でスペシャリストとジェネラリストのバランスと本人のキャリアパスと、ただキャリアパスを考えながらも、ここはスペシャリストが絶対要るところもあるかと思いますが、その辺のバランスを上手に考えて進めていかれるといいのかなという気がします。

【委員】

まず、先般の会議のときにもお話をさせていただきましたけれども、若手の職員が県は大幅に少ないということを見せていただきました。まず、給与ですけれども、再任用もされております。給与水準が高い中、再任用については、もちろん現職のときよりも安いということですが、再任用の平均で構いませんので、現職のときの何割ぐらい、年額幾らで再任用されているのか。また、新規採用を抑えていらっしゃるけれども、新規採用の年間の給与が幾らなのか。その差がこれだけだから経験者を置いているのか。まず、それを先に教えていただきたいと思います。

【事務局】

資料をお渡しします。

【委員】

それと研修の場合も、このごろ農林省のあるトップの方が見えたのですが、「農家民泊をさせてください」という話でした。実際、例えば農林省の職員でも、出張のときにほとんど、ビジネスホテルがいいとか悪いとかという論議ではなくて、実際、国としても出張のときはもう指示をしますと。結局、それが実質的に同じ金額で実践的に研修もできると。そういった発想が今までなかったのが不思議というのです。出張等については、当然場所にもよりますが、生きた金を使っていただきたいと思ひますし、先ほどお話がありますようにやっぱり無駄が相当多いのではないかと思います。

例えば自身の目標設定ですね、前回もちょっと触れたことがありますけれども、地産地消率を報告しなくてはいけないから単品ごとに報告をなささい、毎月報告をなささいと言われます。その報告のために民間企業は時間を費やさなければいけない。結果的には集計したもののフィードバックもありません。自分の報告をするためにこれだけの資料をつくってくれということでしょうけれども、民間はそういったことに対して相当な時間がかかってしまうということでございます。地産地消率とかというのは響き的にはいいかもしれないけれども、何の商品が何袋売れて、何グラムあって幾らで売れてと、毎月それを報告しなくてはいけない。非常に民間に時間と口スをかけてしまっているということをおわかりいただきたいと思ひます。

それと人事交流ですけれども、人事交流でスペシャリストを育てるのは本当にいいことだと思ひますが、実質的には本当に役に立つところに戻っているかといえば決してそうではなく、2~3年たつと、また全然違う畑に行っているということもあるようですので、ぜひスペシャリスト、当然すべてとはいきませんが、そういった方々の育成というのにも力を入れていただきたいと思ひます。

【事務局】

先ほどの資料は、給料の月額だけでございますが、例えば大卒の初任給で17万2,200円、これは給料だけでございます。再任用職員の場合は25万8,600円ということでございます。

退職者は恐らく6級の最高号給以上で辞めていると思ひますので、それでいきます

と6級の最高号給が42万5,000円くらいですので、約6割程度の額になっているかと思いますが、ただ、ちょっと記憶で申し上げますけれども、たしか新採の初任給の額よりも若干高いくらいだったと思います。

【委員】

確かに若干高い。17万円と25万円という、若干どころじゃないような感じがしますけれども、再任用としてはそういった知識があるので、即戦力として使えますよということで、これを否定するつもりは全くございません。若手の職員が非常に少ないということが逆に危機感があって、余り変わらないのであれば、当然若手の採用を優先すべきではないか。特に企業については、若手の社員を入れてくれということで、ハローワーク、雇用労政課等を通じてそういった要望は民間にはやっているけれども、県自体はやっていないということでしょうから、そういったことについてもコスト意識を高めていただきたいと思います。

【委員】

私も今、会社を経営してまして43歳、この資料の職員年間給与の推移のちょうど平均年齢にいるのですけれども、恥ずかしながらこの水準に達していませんね。私も、アルバイトもしていますけれども、それでもここに達していません。

ライパレス指数というのがよく紙面とかでも言われますけれども、長崎県について言えば全国7位、諸手当とか地域手当についても上位5位ですね。ですから、これだけの削減をしても、今なお指数的には100を超えているし、102.何%ですね。それを考えると、大企業と比べても、水準的には少し高いくらいかもしれません。実際、市中の民間企業の中小零細企業に勤めている私どもからすると、中小零細企業の社長さん以上に皆さんもらわれているわけですね。

そうした人たちと一緒に協働という形で、今、市民活動もやっています。前回の会議でも申し上げましたけれども、残念ながらその職員の人たちが地域にどれだけプライベートな時間に出てこられるかという、出てこられないですよ。給料を下げっていくというのは確かに大事なこともかもしれないけれども、この給料のままでいいから、もっとプライベートでも市民のこととか、県民のこととかを一緒にやってほしい。最近は大学入試でも、高校時代とか中学時代にボランティアをどれくらいやっていたかとか、企業でも社会的な活動をどれくらいやっているかというのを評価に入れられるというように、恐らく入庁のときもそういう評価をされていると思うのですが、職場に勤めていらっしゃる職員の方々の地域に対する貢献というか、そういったところが年間給与の中に本当は含まれるべきじゃないかと思います。

隣の佐賀県はラスパレス指数から言うと37位だったと思うのですが、長崎県は情報発信力が少ない割に、こういうところは7位になっています。職員の人たちはこれだけ給料をもらっているけど、いいことをやられていますよというふうに本当は胸を張って言いたいですよ。でも、現実にはそうじゃないかと、一部の優秀な職員の方々は一緒にやっていただいていますけれども、そういった給料と中身と、それぞれ能力がある皆さんが、もっともっと地域にかかわっていただければというふうに、これは

もうお願いに近い感想です。

給料のことばかり申し上げて申しわけないですけれども、手当が多いなと思いました。これは右肩上がりの経済状態がいいときには、ベースを抑えながら手当がついていったのかもしれませんが、もう民間はほとんど手当はないですね、家族手当ぐらいかな。その手当の大幅な見直しというか、そのあたりをやっていかないと、先ほどの残業手当もしかりですけれども、一般のベースの給与をなかなかいじれないですよ。細かい手当を県民に公開して、これを削減していくんだというところがない限り、市民・県民の行政に対する信頼というのはますます薄まっていくのではないかなと感じました。いずれにしても、給料だけの問題ではなくて、しっかり働いていただければ、全然そういう議論にはならないのかなとも思っていますし、市中の感覚としては少し離れているなと思います。

キーワードは、もう協働と地産地活、とにかく地元で使えるものは全部地元で使ってほしい。やっぱり大事に使っていただかないと困ると思います。

これは余談ですけれども、やっぱり長崎の経済は公務員の皆さんの給与とか、大企業の皆さんの給料の恩恵というか、そういう給料がいい人たちの経済がどこかで下支えしているというところは私も感じます。そういうのは大事ですが、マンションもそうですし、車もそうですけれども、私たちは感情的に県の職員の人たちや市の職員の人たちが外国車を乗り回しているのを見ると、ちょっと違うなという感覚で見るときがあります。

行財政改革は民間の懇話会なので、少し厳しめのことを求められているのかもしれないのであえて言いますが、プライベートなことなのでトヨタ車を買えとか、日産車を買えとかと言うつもりは全くありません。しかし、これを片方でやりながら、一般の職員の人たちがいい車に乗っているのは県民感情からするとあんまりおもしろくないなというのは、私はそうでもないですけれども、シボレーに乗られていても全然構わないですけれども、周りの人たちはあんまりおもしろくないなというふうに言っています。あえてここで言わせていただきますが、それは自由なので、庁内全体でそういう緊縮財政を少し圧縮していく方向で進んでいるのだというのは、やっぱり小さいところから見え隠れするものだなと感じています。以上です。

【委員】

まず、私が感じたのは、市町との人事交流についてですが、県から市町に派遣されているのは9市1町19名、逆に市町から県に派遣されている人は9市1町31名です。諫早のダムの問題とか、これから国体もありますし、新幹線の問題もありますし、県の新庁舎とか、県の重要な政策というか施策があるにもかかわらず、19名というのは非常に少ないと思います。県と市町が一体感を得るためには、もう少し全市全町が受け入れるように県も働きかけてほしいなと思いました。

逆に、市町から県はもっと受け入れてほしいと思います。川棚町のダムの問題でも、地域住民となかなか和解しない。これはもう県の職員と現地の住民との普段からの交流がないからだだと思います。もう少し中に入って行って、普段からやっておけば、もう少し違う展開があるんじゃないかと思うのです。

民間との人事交流ですが、派遣先が平成 22 年 4 月現在でたった 5 名ですね。県内企業はたくさんあると思うのです。三菱重工や中堅の浜屋とか大丸とか、いろんな県内企業があります。県内企業だったら経費もあんまり要らないと思うので、県内企業を元気にするために、5 名では少な過ぎると思いますから、もっと増やしてほしい。

それから、女性職員の登用ですが、北海道にしても滋賀県にしても県知事が女の人ですね。男女共同参画社会になって 10 年ちょっとになります。男女共同参画社会が進んでいく中で、女性の職員の登用というのがなぜできないのかなと。この前、勇退された浦川こども政策局長ですか、あの方からは今の中村知事になって交代したのかなと。もう少し女性の意見というか、女性の考え方というのを登用してほしいと思います。

給与制度の見直しですけれども、見直しばかりで今まで払い過ぎていたのかなと思います。最近のニュースで県職員の残業手当の最高支給額が 88 万円でしたか、もらった人がいると。見直しをするのだったら、いろんな見直しをする項目があると思います。これを徹底的に洗い出して、もっと見直しを進めてほしいと思います。

グラフを見ても、平成 10 年は 43 歳の県の職員の年間給与の平均が約 763 万円と出ています。11 年たった現在でも 685 万円と。これは民間給与と比較したら非常に高過ぎると思います。高かったら、当然仕事をしてほしいと思います。全国の都道府県の総合順位とかいろいろな順位が出ますけれども、長崎県は非常に下の方ですね。高い給料をもらうのだったら、もう少しそれに見合った仕事をしていかなければならないと思いました。

【会長】

全くの私見を申し上げていいですか。

給料の水準を議論するのは非常に難しいと思っていまして、というのは、公務員の給料というのは景気に関係なく変動しないので従前は低かったのです。それほど高くなかった。それは所得の変動幅のリスクが低いものを選択しているもので、そのかわり安全性が高いですよということですよ。そのかわり民間の方の給料というのは、高くなるかもしれないし低くなるかもしれないというリスクが大きいかわりに、景気がよければ高い給料が出ます。

その中で日本は、これほど長いリセッションが続くというのは世界的に見てもないわけですが、1990 年以降ずっとですから。こんなことが起きているのは、調べてもらえばわかるのですが、アメリカでも地価は一回落ちても既に上がっているわけですし、これほど資産価格が下がったままの先進国は世界的に見ても日本だけです。

まず、議論をするときにそれを前提に、給与水準は民間が下がったから相対的に公務員の人たちの給料も下げろというのは、自分も公務員なので余り言う立場にはないのですが、非常に難しい議論であると思います。なので、そこを整理されるのであれば、どういう理由で整理をするのか。民間が上がったら、じゃ公務員の給料を上げるかということ、それは絶対あり得ない。

給料が高いのであればその分、あるいは、給料が相対的に高くなっているのであればそれに見合った仕事をすべきである。多分その意識を持つというところ、まずそういう気持ちを持つというのは大事だと思います。相対的に高い給料であるのに、それ

は既得権益ではないというところが、多分今、公務員の人に求められている一番重要なところで、そこは職員の意識改革だと思います。そこをどう持つかというのがしっかりしていれば、先ほどからお話があるように、「給料は高いかもしれないが、長崎はこんなに仕事をしているんですよ」というふうに言える。それがなければ、高い給料だけもらって全然だめですよというふうになってしまうので、まず前提としては、給料の考え方があるというのを理解した上で、それでも長崎の給料が高いというところがあるのであれば、それをどう議論するかという整理がいいのかなという気がどうしてもします。どちらがいいかは別ですけども。

【委員】

今の給与の問題は、私もまさに会長のおっしゃることと同じような考えですね。やはりいろんな条件とか前提をつけて議論をすべきであって、確かに県議会なんかでは職員の給与は高いというおしかりの対象になるのですが、会長がおっしゃったように精査しながら議論を進めるべきではないかと思っています。

別の話になりますけれども、研修と人事交流の話です。ここで県が一生懸命取り組んでおられる職員研修が、何か外部に目を向けて、職員に足りないところがあるから外に出て行って刺激を受けるとか、職員研修所に缶詰めにして講義を受ければ何か得られるというふうな発想で進められているのではないかというのがちょっと気にかかるのです。確かにそれは必要なことですが、一番職員を成長させるのは、やっぱり自分の本業の中で進めるべきだと思います。この本業で鍛えること、そういう取り組みをしないというのは非常にもったいないと思います。

何が職員を成長させるかといいますと、やはり現場を持つということですね。現場を持つということは、県民と直接接するということが必要ではないかと思っています。まさにそこに一人で出かけて行って、時には失敗をしたりしかられたりしながら、それでも住民と共感能力を持つというか、その中で成長していくのではないかと思っています。

もう一つは、若いときから政策・立案に携わるといえることが必要ではないかと思っています。言われたとおりにやっていて、20年30年先にポストが昇進するのを待っているというのでは成長しないので、もう若いときからほんの小さなことでもいいですから自分の思いついたことを提案して、そういう経験をたくさん積むことが必要ではないかと思っています。

そのためには、やはり研修にとって最も必要なのは、県庁内の組織のあり方と見直しますか、見直しです。業務推進体制の見直しです。若い人にどんどん活躍の機会を与えていく、若い人をどんどん現場に出すという見直しが必要ではないかと思っています。

そこから人事交流の話ですけども、現場を持つためには、市や町に出かけて行って人事交流するというのには一番適切な機会ではないかと思うのですが、では、人事交流が研修のためにあるのかといえば決してそうではないと思うのですが、何かこれまでの報告を見ますと、県から市町に行ったり市町から県に来て、いい経験を積んで、お互いに勉強になったねというふうな感じで終わっているのではないかと思うのですが、県と市町との人事交流というのはもっと大きな使命があるのではないかと思うのです。住民にとって最も必要な事業を進めると、そのために県と市町の職員が一体となって

進めていくというふうな観点に立って、住民に必要なプロジェクトを県と市町が一緒になって進めるというふうな行政の見直しが必要ではないかと思うんです。

一例を挙げますと、私が前対馬にいたとき、今は対馬と韓国というのは交流が非常に深くなっているのですが、その種まきの時代ですね。このときに県の対馬支庁の商工係長と商工系の職員、この支庁の係長というのは本庁に行けば係長じゃない、もっと下なんですけれども、その方たちと合併前の6町の町長や産業課長、それと各町の商店街の人たちが仲間になって韓国に行ったり、朝鮮通信史を盛んにしたりとか、いろんな種まきをやりました。それで今大きな花が咲いていると思うので、そういう経験ですね。県の職員が住民と一緒にやっていくと、そういう事業の推進の仕方を県の方で意識的につくり出せば、それがもう研修にもなると思うのです。

例えば地域の観光とか地域の医療とか、あるいは地域の福祉、そういう地域に出て行って県と市町が一緒になって、住民と一緒に何かプロジェクトをやっていく、そのために県がサポートしていくというふうな行政のあり方に転換していくべき時期ではないかなと思います。

【会長】

県の皆さんが今までもされていたと思いますけれども、現場と触れ合うと、住民のところに出て行って、そのときには県であったり市であったり町であったりということからやっていくようなものが、長崎の恐らく次のモデル。結果として県もしっかりとした仕事が成果として出てくるということにつながるような、コストを下げるという行革からもう一歩進んで、今のお金の中で何ができるかということにつながるのかなという非常に重要なお話だと思います。

もう一つ、若いうちから育てる、実は今日もそんなに若い人は来ていないですよ。本学の自慢をするわけではないのですが、大きなプロジェクトに若手を入れるようにしたんですね。そこに若い人を入れること自体が職員の研修であるということで、若い人が意見を言うのはなかなか難しいですけれども、多分そういうこともあるかというので、まさに仕事の中でも育てるところが重要かと思うのです。

【委員】

2つの点で課題が与えられていますので、一つひとつお話ししたいと思います。

一つは、政策・企画立案機能の強化ということで、20年前、地方公務員がよく読まれる雑誌に、課長から「明日からあなたは企画をきなさい」と言われて、何をしていたのかわからなくてノイローゼになったということを書いていたことがありました。それほど公務員の仕事の中で企画と行政執行といいますか、管理といいますか、その大きな2つのジャンルの中で、やはり依然として企画よりも管理的な色彩の仕事というのが大半を占めている面はまだ残されているのかなと思います。

企画力を高めるためにはどうしたらいいかということは民間企業でも永遠の課題で、私は20代の初期のころからずっと企画畑できたものですから、大体どういうふうにしていけばいいのかということとは自分なりに体得している面はもちろんあるのですけれども、それを人に教えるのはものすごく難しいですね。

実は、私は今2つの研修を、県については表にもありましたけれども、経済動向分析研修というのをずっとこの5~6年担当させていただいています。ただ、経済のことを教えるというのではなくて、それを聞いたツールを使って、今の長崎県の経済だとどんな政策を打ち出さないといけないのか、どこにどういうふうに経済効果が上がってくるのかというのを議論してもらおうというケースワークの時間を必ず持っています。

もう一つは、これも10年ぐらい前から毎年行って研修をさせていただいていますが、財務省と金融庁の合同の研修がありまして、そこは銀行監督研修というかなり特殊な研修です。これも同じようにケースワーク、特定の地銀とか特定のメガバンクの財務諸表から入って、具体的にどこをどう指導するのかということ講義の中で教えているのですが、2つともそういうケースワークの時間を持つようにしています。

そうすると、国家公務員、これは地方採用も含めた国家公務員のケースワークに対する取り組みとアウトプット、それから県・市の職員の取り組みとアウトプット、やっぱり少し違いがあることがわかりました。それはどう違うかということ、どうも国の職員の方が普段から、日ごろから相当上司との間で、あるいは同僚の間で議論をしている。だから、かなり煮詰まった段階でいろんな斬新なアイデアを平気でおっしゃる。それは当たっている場合もあるし、もちろん当たらない場合もあるのですが、とにかく自由闊達にそういう意見をどんどん述べていくというのが国の研修で私が体験したことです。行動の違いがまだ今でも多少残っているのかなと思います。以前よりは県の研修もだんだん皆さん慣れてきて、非常にプレゼンがうまくなったし、新しい考えをどんどんおっしゃるようになったのですが、まだ今でも多少の格差は残っているのかなと思うときがあります。だから、日ごろの業務の中でOJTとして若手をどう育てるかということ繰り返していかなければいけないのかなということを感じます。

一応研修でできることというのは、ものすごく実は時間の制約があって限界があると思いますので、人材育成というのはやっぱり日ごろの仕事の中で上司や同僚との議論の中で学んでいくと。特に企画は、アイデアを出す段階と、それを詰めていって絞り込んでいく段階、つまり論理性が求められる段階、最終的にそれを実行するのにどうしたらいいかということを考え調整をする段階、幾つかの段階に分かれますので、ぜひともその辺の訓練を引き続きやっていただきたいと思います。

県はそのレベルだと思いますけれども、市町についてはまだこれから、さらに伸ばしていく必要があるのではないかと感じます。

2つ目の職員の意識改革と人材育成というところについて、特に給与制度については、県だけではなくて市も非常にすばらしい世界だなと思ったのは、私は若いころ民間企業だったのでそういう経験はないのですが、年齢給、ほとんど年齢給と同じ。課長になれば手当、課長職としての号がつくということで、あとは実際あんまり大きく変わらないんですね。それはいい面もあるのですが、財政が厳しくなってきたり、それからよく働いた人と働いていない人、ここが難しいのですが、ある程度区別しなければいけないと。やはり評価の問題というのは最大になってくると思います。

その中で、ただ、今のままでいいかと言われたら、そうではない。今のままというのは一般的な能力評価だけの世界でいいかということですが、やっぱり課長さん以上はもちろんのこと、その下の方々もその成果が問われるという体制をつくっておかな

いと緊張感が生まれないということになってくると思います。だから、そういう意味では、今までは全員平等だったのから、多少の格差をつくっていくということが組織の活性化のためには必要だろうと私は思います。

そのときに一番難しいのは、評価をどうするのかということです。「適正な評価」、言葉は簡単なんですけれども、これがなかなか難しいのです。民間企業の場合、私も管理職としてかなり長い間、部下の評価というのをやってきました。管理職というのは、仕事の2分の1が部下の評価ができることが一番大事だというふうに言われていたんですね。そうなってくると、評価者がどう評価すべきなのかということ学ばないといけないわけですね。そのために評価者研修という制度を設けてあって、評価者がその評価対象者をどういうふうに見ていくかということです。表を埋めていく作業になるのでしょうかけれども、その表の埋め方もいろいろあると思うのです。だから、この評価者研修いかんによってこの制度というのはうまくいくし、それがうまくいかなければ、つまり評価したことが適正ではないじゃないかと言われてしまえばおしまいなんですね。だから、いかにその公平性と、実際に昇給、昇格を決めるときに、課長間の調整をうまくやるかというそのノウハウが、恐らくこの給与制度を成功させるかどうかにかかってくると思います。

県政の将来に向けて持続可能かつ安定的な行財政運営

【会長】

では、次の6番目のところについてご説明をいただきたいと思います。事務局の方から財政についてよろしくお願いします。

事務局より、資料5の説明

【会長】

個別の中身については、5番目のところまでにかなり出てきていることもあろうかと思えます。かなりマクロのお話に近いものですから、時間が短くてもいけるかなと思って、少し前の部分を長くしたんです。あと大体40分ぐらいございますので、大変申しわけないんですが、それを念頭に置いていただいてご意見をいただければと思います。

【委員】

なかなか県のご努力の跡が非常ににじみ出ている計画になっていると思います。そういうふうを受け止められると思います。

ここから先、じゃ何をやればいいのか、非常に難しい面があると実は思っていました。歳出面からいきますと、硬直的になりがちなのか、国も各県、各市もそうなんですけれども、社会保障関係費のところをどうするかというところが大きな点になってくるかなと思います。

公債費は、もう既に発行したものについての金利払いになろうと思いますのでこれ

はなかなかいじれない。人件費もそこそこのところまできているということであれば、もう社会保障関係費で、県民に対しては申しわけないけれども、このところは選択的に、これは残すけれどもこれは削っていくという合意をしなければいけなくなってくる可能性が高いと思います。

いろんな補助金のようなものとか、これには負担金と書いてありますけれども、こういう中で何とかできないだろうかということをお考えになったらどうかと思います。

歳入に関しては、これはもう地方交付税が今後どうなるかによって、この計画もがらりと変わる可能性があると思っています。ただ、ここに例示されているような自主財源をどうするか、新しい税制も含めて、徴収率の向上とか、こういうものは本当に当たり前のようにちゃんとやらないといけないことだと思っています。

公有財産の活用については、まだいろんな意味で余地があるのではないかと。まだ貸していないような県保有の住宅であるとか、あるいはオフィスであるとか、オフィスに使えるものであるとか、土地であるとか、こういったものはこまめにもう一度見ていかれたらいいのではないかと考えています。

やっぱり税収をどう上げるかというところで駐車場の収入を上げるとか、そういう細かい点まで含めて、もう一度実務的に見直されたら効果の上がる部分がまだ残っているんじゃないかと思っています。

【委員】

非常に難しい問題なので、私も確たることは言えないのですが、社会保障関係費が増えていくのはもう仕方がないという感じがします。しかも長崎県は離島県で過疎地を含んでいます。しかも少子高齢化が進んでいるということですので、こちら辺に手厚い対策を打たなければ長崎県らしい行政にはならないのではないかとことです。これを削るということであれば、いわゆる長崎県としての行政の本務を放棄してしまうということになってしまわないかなという懸念がありますので、やはりほかのところでちょっと知恵を絞るという必要があるかなと思います。

住民サービスとか、あるいは住民の啓蒙啓発とか、こういう感じの仕事というのは、もう県民と一緒にやってくださいという行政スタイルへの転換というか、そういうものを図っていけば、かなりコストダウンになるのではないかとと思います。

その一例として今成功している例としては、県の自殺対策連絡協議会とか、あるいは県の地球温暖化対策協議会というのがあるんですけども、これは県がちょっとお膳立てをして準備しましたら、もう県民の方がたくさん参加してくれて、それぞれの場でかなり自立的に運動してくれています。

それから、最近NPOの方から話を聞いたのですが、定年退職したけれども社会貢献したいという方たちが組織をつくっておられます。ですから、県民の力をいろんな分野で引き出して行って、ある程度そこに枠組みをつくったらそこに委ねていくということで、県のいわゆる行政の住民サービスというのは負担が軽減できるのではないかとと思います。

さらに、育児対策ということですね。場所とか箱物をつくったりするのは行政の仕事でしょうけれども、あとはいろんな地域に委ねれば、お互いに子どもの面倒を見ま

しょうとか、そういうことはできるのではないかと思います。

これは最近の記事ですけれども、例えば佐世保市俵町の商店街で乗合タクシーをつくって買い物弱者を支援するという取り組みをやっています。経営は非常に厳しいらしいですけれども、そこに住民たちが一緒に運営協議会をつくってやってくれているということで、それぞれ地域住民に任せていけば、よし自分たちで何とかしようということで動いていってくれるのではないかと思います。

ですから、教育とか福祉とか、行政でなくてはできないことはしっかりやりながら、これまでのような行政が上から県民を啓発したり啓蒙したりという仕事はどんどん県民に任せていくと。そういう行政スタイルへ移行して、行政サービスを住民に委ねていくということで、かなり負担の軽減ができるのではないかと思います。

【委員】

今、言いましたように社会保障関連費というのはもう上がっていく、少子高齢化というのはもう全国的にもそういう状況ですけれども、少子化対策をもっと具体化をしていかないと、ますます少子高齢化というのは続いていくのではないかと思います。

歳入の確保として県有財産の活用とか、ふるさと納税というのがありますが、ふるさと納税も提案はしたものの、なかなか現実的に目に見える効果というのはないようでございます。

先ほど人件費等々の問題もございましたけれども、県のOBや市のOBという方々が退職をされたら、それまでに得たノウハウを利用して、ぜひ地域おこしに参加していただきたい。特に県内各地でNPO法人等々地域おこしに頑張っていたいておりますけれども、残念ながら現職のときにノウハウを得たものの、地域のそういった取り組みに参加されている方というのが少ないような感じがいたします。現職のときにもそういった雰囲気にしていただいて、地域に戻ってからは地域で活躍をする、コミュニティビジネス、その活動がビジネスにも発展していくような形で、少しでも歳入の確保等々の種まき等にも協力をいただければいかがかと思います。

【委員】

やはり地域にとっては職員の皆さんのスキルというのは宝です。普段の生活の中で少しでも、1時間でも地域にかかわっていただくと地域が元気づきます。まだまだそのあたりの風通しがよくなくて、職員の人たちは月曜日から金曜日までは県民のために働かれているけれども、土曜日、祭日になると、なぜか家にこもってしまうのが残念でなりません。

でも、最近、私も会に入って10年ですけれども、随分一緒にやっていただく人たちがいて、今言われるようなコミュニティビジネスの種というのが少しずつ少しずつですけれども、できかけているなと思います。

これはヒントになるかどうかわかりませんが、この場所が私たちの活動の拠点ですけれども、「居留地まつり」というのを先週末やりました。もう15年目ですけれども、そのお祭りのメンバーには県の職員の方もいます。若い職員の人たちが手伝ってくれます。市の職員の人たちもいます。その人たちと議論している空気感は、う

ちの会社と少し似ていて、何をやるかという議論はいつもやるんですけれども、その議論よりも、どうしたらできるだろうかという議論をします。いろんなアイデア、ニューアイデアというのはその時々で出てきますし、実践によってもそういう小さなアイデアというのは出てくるのですけれども、それを今までやったことがないから難しいねと、お金はどうするの、どこでやるの、だれがどうするのという話を、とにかく下から積み上げていくとなかなかできないものですから、私たちの議論としては、やるためにはどうしたらできるんだろうかと。

だから、この行財政改革というのは、もうやるんだと。もっと健全化するんだと。税収ももっと取れるようにするんだと。じゃ、そのためにはどうしたらできるんだろうかというのが今日の議論、今までの議論だったと思うので、やはりもっともっと小さいところの一つひとつのアイデアを、できるためにどうしたらいいんだというプロジェクトチームが協働の形であってもいいのかなと思います。

これだけ情報化が進んで国際化が進んで、インターネットの社会、またツイッターでも日々起きていることが世界とつながっている、そういう情勢でありますし、ギリシャの経済状態がまさか日本に飛び火するとも思っていない、昔だったら考えられないことが今はつながっていきます。だから、小さい地域で起きていることが、恐らく全国につながっていくし、また、そのつながっていくことがまた地域を盛り上げていくというふうには私は実感していますので、今できることは何だろうではなくて、やるためにはどうしたらいいんだろうかという議論にそろそろ入っていったらどうかと思います。以上です。

【委員】

この税収入というのは非常に難しい問題だと思います。やはり地方交付税が減額されて、かなり地域は疲弊しているわけです。依然として各県は、特に地方の末端にある県などは、「水が安いよ。土地が安いよ。人がたくさんいますよ」ということで企業誘致を進めてきたわけですが、今、逆に言えば「水はあります。土地はあります。人がいません」という状態だと思うんですね。今、長崎県の多くに企業誘致というのは非常に厳しいものがあるのではないかと思います。これからもっと県全体でUターン、Iターン、Jターンを促進する必要があるのかなと思います。一人でも多く定住人口を増やすということは大変なことかもしれませんが、一人でも多くの方々を長崎県に住んでいただくという誘致活動も進める必要があるのかなと思います。本当に小さい税収入につながる問題かもしれませんが、人を誘致するということは今後の大きな課題かなと思います。

もう一つは、合併後、かなり市町村等で学校の統廃合や、庁舎の統合で自治体の家屋がそのままにされたりしていますので、例えば芸術的な方々の誘致とか、それをもって交流人口を増やすと。視点をもう少し違うところに向けるということです。

例えばインドネシアにバリ島という島がありますけれども、以前ここは本当に過疎の村でしたが、何人かの外国の芸術家をそこに招き、それがいつの間にか芸術村に発展して、世界中から多くの観光客がそこに来るようになった。やはり文化というのは人を交流させますし、また、多くの経済を生むということは昔からやられてきたこと

なので、大きな企業誘致も大変大事なんですけれども、人の誘致というのを長崎県は他県よりも先んじて積極的にやるべきではないかと思います。観光にあってもやはり人だと思っんですね。人というものを県に多く有することによって活性化に導くということも、財政の安定につながる部分ではないかということを思っています。

【委員】

財政の話で、社会保障関係費が上がってくるとか、行政サービスの中身の見直しもさらに必要だというのは、もちろん私もそう思うのですけれども、先ほどの交流の中で私もちょっといいなと思っていたのがあります。実は九州経済連合会とか九州産業局、どちらかという、今後、道州制を九州の発信地にしてやっていこうかというふうな動きがあります。例えば今財政が厳しいのは三位一体の改革以降、この九州は沖縄まで入れると全部で8県、どこも財政に余裕のあるところはないと思っんですね。

今度、交流の話ですけれども、例えば佐賀県でこういうスペシャリストがいるので、あるいは長崎県にこういうスペシャリストがいるのでというふうな人的な交流をお互いにやっていくことで、なかなか越えきれなかった壁をブレイクスルーしていくことができるんじゃないかと思います。県というくくりにとらわれずに、道州制、九州の中で、あるいは九州でなくてもいいのかもわかりませんが、県境をなくしたような、乳幼児の対策にしても長崎ではこういう問題がある、福岡県ではそれをこういうふうに解決しているというようなポイント、スペシャリストの交流を深めることで長崎県のアドバイザーという形になりはしないかなと思っております。

それとこれは関係ないかもわかりませんが、この前、新聞に一般競争入札で入札率が大体ターゲットに近いところで全部決まっているというのが載っていました。業者の方もいけないのかもしれませんが、やっぱりもうちょっと本当は削げるのに削いでないところがあるのかなと。業者もまだわかったようになって、県の仕事だからこれだけやっておこうというふうなところがあるのかないかわかりませんが、民間の仕事だと、民間同士では非常に厳しいので、なかなかいい値段で取れないということがあるみたいなので、そこら辺の見直しも、もしかしたら財政改革の中でやっていく一つにならないのかなというふうに思いました。以上でございます。

【会長】

九州という地域は他地域と違うということはあるのかなという感じは確かに受けるので、恐らくこの後、来年、再来年度何かということはないかもしれませんが、もう少し長いスパンで考えるときには一つの地域のポイントになるかもしれないという気はいたします。

【委員】

私はこの考え方をお聞きして、やっぱり気になるのは、今後もさらに職員数の削減ということをやっていますが、無駄なことを排除しても、今後、地方分権が進んでくると思いますから、そうなれば、当然のことながら県での仕事というのもある意味増えてくると想像されるわけですね。そういう状況の中で、今の職員一人ひとりの業

務というものが、本当に今よりもスリム化できるのか。なおかつ職員が減少していくとなったときに、行政サービスという意味でそちらの方が手薄になるのではないかという思いが非常に強いんですね。

これは私の個人的な意見になるかもしれませんが、やっぱり県としてそういう職員の数を大幅に削減したいということであれば、その前に具体的に県としてこういうところをこう削減すると、将来的にはこういう体制に持っていきますというのをはっきり提示した上で人員の計画をするべきではないかと思います。

もう一点は、歳出の削減という意味から見たときに、私はいつも県庁に行くたびに思うのですが、私以外にも同じようなことを数名から聞いたことがありますけれども、県庁に行っても無駄だなと思うのが、公用車が余りにも多過ぎるのではないかなど。常に十数台、15台を超えるような公用車が並んでいますし、実際は20台以上いるのかなと思います。もちろん知事、副知事、議長あたりは必要かもしれませんが、いつ行っても公用車があそこはかなり多くの台数があると。これまた民間の話になって申しわけないんですけども、民間はほとんどタクシー会社と契約をして、タクシーでの移動なんですね。もちろんこの話は、今、運転等々にかかわっておられる方の雇用をまず確保するというのは大前提ですけども、あれだけ多くの公用車が要るのかなというのは正直言って思います。これは私だけではなくて、私がお聞きした方も皆同様の意見でしたので、一考すべきではないかと私は思います。

【事務局】

今、ご指摘がありました公用車につきましては、もともと136台ございました。136人の専任の運転手、現業の職員がおりました。それを長い期間かかりましたけれども、やっと職員組合との協議が整いまして、いわゆる職員運転、職員を後ろに乗せて専任の運転手が運転して行くというのはやめよう。ただ、業務によっては、県民の皆さんを搬送したり、児童を搬送したり、先ほどちょっと出ました特別職とか、ある特定の業務に限って専任の運転手を配置しますけれども、それ以外は、私がどこかの市町に行くから公用車に乗って運転手が運転だけの業務で行くというのはやめようということで、やっと協議も整いまして、四十数台ぐらいまで下げようということにはなっております。ただ、もちろんその職におられる職員の皆さんは、先ほど言いましたように職種転換をしていかなければ当然首ということになってきますので、そういったことも含めて任用替えというのをやっております。さらに、基本的には公共交通機関を使いましょう、そして、職場の同意が得られたら自ら運転していく。公用車だけ、車だけ配置して、それをみんなで共有して使って、私自身が運転していけば一人で行けるわけですから、そういった形で進めていこうというふうに大きな方向性としてはやっています。今、そういった形で職員運転というのも拡大している状況ではございます。以上、ご参考までに。

【委員】

財政というと、非常に難しいと思うんですけども、これから国もますます厳しくなってくると思いますので、県税をもう少し増やす努力をしていくということ、県内

に企業誘致をもっと進めたり、県内の産業界をもっと活性化していきながら、県税を増やす努力をしてほしいなと思いました。

それと同時に、歳出の削減を人件費も含めて努力してほしいと思います。以上です。

【委員】

財政ですが、まず歳入について、交付税が先行き不安であるというのは本当にみんなよくわかっていながら、でも本県は交付税に大変頼っている、それ次第であるということですね。

もう一つは、合併特例債の期間を延長するという運動をしております。それから過疎債を目いっぱい利用する。長崎県は離島・過疎地域が多いところでありますから、こういう僻地への特例の交付、後々の交付金ですけれども、そういうものを活かしていく制度をしっかりと研究して、2年後には離島振興法がまた新しくなりますので、過疎債の分野とすみ分けて、過疎債はソフト事業にも全部使えることになりましたので、今度は離島というのは海があって離れているところだから離島振興法なので、この海の交通に対して本土並み、高速道路1,000円というそれくらい並みにこの離島を変えなければ離島の活性化はありません。離島の活性化をしなければ長崎県民の所得は上がらないので、そういう意味においては、今度の離島振興法に対する国へのアプローチ、しっかりプロジェクトをつくって研究をしてやっていきたいと思います。

では、自分のところはどうするかと考えてみましたら、意外に底力があるのが第一次産業です。五島市の現状ですけれども、非常に農業所得が、商業や工業のように上がったというふうではないのですけれども、農協が今度配当を出しました、売上が非常に上がったということで、こういうことはいまだかつてなかったことです。何で上がったかといいますと、本当に今の時代が求めているものを栽培したということです。ブロッコリーとかアスパラガスとか、ニュースとしては時々出ますけれども、本当に注目をされるまでできました。これはやっぱり補助金を活かして農業に従事する人を増やしています。それから季節的に支援する、高齢者のシルバー人材センターなどですけれども、1日中農業を支援するのはきついから、4時間、4時間に分けてするとかということで、北海道までずっとブロッコリーを売っておりますので非常に力をつけました。配当も新しくできました。

水産も来年あたりから目に見えてきますけれども、やっぱり第一次産業だと思いたすのは、一本釣りとかは不景気で何にもいい話を聞きませんが、実はマグロの養殖基地化をいたしまして、今4社出てきてくれております。来年、再来年ぐらいには約15億円の水揚げになると思います。3年ものなので、まだ2年ものが泳いでいる。いろんな考えがありましたけれども、三菱系列、豊田通商、大洋漁業、それから金子産業という4社が出てきてくれまして、漁協は海面使用料が入るので漁協の収入になると。そうすると、一本釣りの漁師が釣って魚市に出すと、漁協の運営費を取られますが、それが少なく済みます。あとは地元雇用が生まれました。今はまだ出荷していないんですけれども、全体で25人ぐらいいますし、臨時的にも雇用が生まれております。長崎県は、やっぱり第一次産業だと、もちろん企業誘致もありますけれども。

もう一つは、本当に企業誘致、私もいつも議会から攻められていますが、今、3社来ました。これは何かというと、全部情報関係です。これも国のモデル事業で光ファイ

バーを11の島まで全部引きました。どこに来てもちちゃんとインターネットも高速でできるようにいたしました。それで8人しかいない島に2家族Iターンが来ました。漁業をしながらインターネットもできるからということです。

それから、中国とのサポートセンターとしてのコールセンターが9月1日に来ました。これには役場を貸しております。雇用は全体で約90名ぐらいです。9月1日に誘致した企業は、ただいまはまだ17名ですが、最後は150名を目指しています。

もう一つ私は実感しているのですが、五島から本土に出てきて頑張っている、ふるさとを後にした人たちが大勢いるんですね。例えば日本でサンドラックという薬の会社ですね、日本で3番目が2番目にランクされているんですが、この社長も五島出身なんです。ふるさとに対する愛情がいっぱいありまして、ここに「ふるさと納税」と書いていますが、ぽんと1枚小切手がきます、300万円とかですね。

また、東京で人材派遣会社をしていらっしゃる方は、「ふるさと納税を今年もできたよという喜びのために事業を頑張っている」と言われる方もおられるんです。やっぱり郷土のそういうニュースを常に発信するというのも、ふるさと納税を増やす一つの要素だと思います。

もう一つは、私のところもですが、県にも直接収入になったと思いますけれども、兄弟二人で、これもまた中卒で集団就職に出た方が事業を頑張っておられます。その人たちが頑張られて、兄弟で市県民税を1億円以上入れてくれました。もうこんな方たちがやっぱりいるんですね。

もう一つは韓国やら中国の今の交流のことです。マグロを今、上海に高値でずっと出していました、これは長崎魚市を通してでありますけれども。おとといですか、予定しておりましたら、この中国の問題でにわかに朝キャンセルになったということでもあります。やはりアジアとの関係をよくしてアジアとの交流、特に人が来るのも活性化になりますけれども、物を売るのも活性化になります。

それから、歳出を減らすということは、県民力を上げるということ。例えば老人会なんか元気になってもらうためにゲートボール場をつくってあげるとか、一つの方法ですけども、町内で自主的に周りの友人を見守ってもらうというのを今やっています。要するにそれを活かす、そうやって福祉にかかる費用を減らしていく、今これが一番私が気がつくことです。

公用車は、合併のときから全部職員が運転しています。要注意なのは、職員が運転すると恐ろしいです、職員採用試験のときに運転のテストをしていませんから。どうぞ採用試験のときには運転能力というのも一考を要するかと私自身は思っております。

【会長】

それでは、最後に幾つか重要な観点があったので。

一つは先ほど社会保障費の考え方が出たのかなと思います。社会保障費はもう増えるというのを前提に考えるべきではない、そこをいかに減らすか。例えば地域医療によって健康維持ができると、実は社会保障費がもしかしたら思った以上に増えないかもしれないという考え方ですね。その辺をどう考えながらこの5年間を計画するかということです。

収支を私たちが経済学で普通やるのは両方一遍に動かすということはやらないです。両方一遍に動かしてしまうと、何が何だかわからなくなる、どういう効果が出て、何が出たのかわからなくなってしまふので、どっちかを止めるのです。ですから、収入が増えないのであれば、支出を減らすしかないのです。支出が一定であれば、収入をそこで最大限増やす。結果としては利益が増えていくということになるのです。

その観点でいったときに、一番やりやすいのは費用を減らすことです。収入が増えるかということ、頑張ってみなければわかりませんが、費用は確実に落とせるのです。一番確実に落としやすいのはどこかということと人件費ですね。今まで議論があったように、人件費を動かせるものであると、私たちは可変的というんですけれども、動かせるものであるというふうにして考えるかどうか。そうすると、例えばこれぐらいの赤が出たので取り崩すんですけれども、そこを目標にしてしまえば、最終的には人件費を動かさない限り、多分達成はできなくなる。それを理解した上でどこを動かすかという非常に重要な県としての意思決定になるなと思うのです。そこではどこを動かすか、社会保障費か人件費かも含めてかなり大きな問題になるだろうと思いますので、ここはちょっと考えないといけなところだと思います。

もう一つは、第一次産業、五島では「ごんあじ」とか、ブランディングが上手にできているところがあるかと思うので、本県は何が強いのか。そこは先ほどの交流人口のところでもさにおっしゃっていたように、本県が持っている魅力は何かというところをよく考えるというのは重要だと思います。

先ほどの企業誘致にしても、誘致の会議を開いて、「さあ皆さん、来ませんか」と言われても、それだと多分行っていいかわからない。その中で、距離に関係ない仕事であれば来る可能性というのはあると思います。私は先週アメリカに行っていたんです。島に行っていたのですけれども、そこはインターネットがつながっているので仕事ができる。私は物を書いたり計算したりという仕事ですからどこにいてもできるんです。例えば長崎にインフラを整えた中で、戦略的にここについてはこういうものでやったらどうかという市場調査を、そういう市場調査をきちっとした上でやるというのが、多分長崎のスタイルとしてあるかなと思います。

これで大体の項目は終わったので、方向性ですけれども、前も私は言ったかもしれませんが、一つだけ気になるのが、長崎をどういう「かたち」にしたいかという思い、その中で今までずっと出てきたように、市民の皆さんと一緒にやっていくというのは非常にすばらしいコンセプトでなかなかできないのです。この前説明した方にもお話ししましたが、東京では絶対できない。なぜかということ、東京には東京人じゃない人ばかりいますから、だれがいるかわからないのです。でも、長崎はそういう地域じゃないですから、そういう中で皆さんがどういう地域にしたいか、どういう方向に行くかを出さなければいけない。

もう一つは、その中で財政をきちっと運営をする。切り崩すマウンドがあるから、じゃ崩しますよというわけにはいなくて、あそこを増やすというのが多分一番いいはずなんです。残ったからラッキーということではなくて、むしろ最適なのは減らさない、増やすというところから考えていってどこまでいくかということと、皆さんの郷土で、私もここに20年近くいますから、うちの子どもにとってはここがふるさとなん

ですね。そういうふるさとだと思っている人たちを含めて、長崎がどういうところになっていけばいいのかという思いなのかなと。そこは県の皆さんと一緒にやれる。

もう一つは、ここは福岡ではない、博多ではない、長崎と考えたときに、便利になる必要は全くないと思うんです。そうではなくて、いいものが長崎には絶対あるはずで、山口さんのところでやられているような、長崎でブドウがとれるなんて全然知らなくて来て、ブドウ狩りに行ってあんなにおいしいブドウがあるなんて、私は長野にしかブドウがないと思っていましたから。そのようにおいしいものがあるということ、何が幸せかというものをぜひ考えていただいて、そこを達成できるようなプランができるといいのかなという気がしています。

この後、そこら辺も含めてぜひご意見をいただいて、少しでもいいものがこの懇話会でできるようご協力をお願いしたいと思います。以上です。