

財政改革に関する若手職員からの提案

平成19年8月9日

財政改革検討グループ

提案にあたって

島根県の財政状況については、今後も極めて厳しい状況が続くと見込まれており、抜本的な「更なる財政改革」は、“まったなし”の状況となっています。

この改革を進めるにあたっては、この改革が県民の方々の理解と協力のもとで進められなければならないのはもちろんのこと、次世代の島根県政を担う我々若手県職員にとっても将来への希望が見いだせるものであってほしいと考えています。

今回、我々若手職員に提案の機会を与えてくださったことを知事に感謝するとともに、拙い提案ではありますが、若手職員の想いが「県民が将来に希望を抱ける島根の実現」につながることにできれば幸いと見え、提案させていただきます。

まずは県庁改革だ！

I 最小限のコストで最大の県民サービスを！ 機動的で効率的な組織への転換

変えなければならないこと

・予算シーリング設定方式ではもう限界

予算シーリングの常態化のなかで、事業を「広く」「薄く」という判断により、事業のあり方が歪められ、緊急性や必要性による事業の選択と集中の実現ができていないのではないかと。逆に、真に必要な事業費にも枠がはめられ、事業効果を出せていないものもありはしないか。また、各部に判断権限が細分化されて存在し、県全体として大胆な舵が切れない状況に陥っているのではないかと。

・人員配分の硬直化

現在、将来の島根県に必要な行政職員数が把握できていないのではないかと。

- ・現人員削減目標も、事業に必要な職員数ではなくEグループ平均とされている。
- ・現実の職場で、課（グループ）によって、仕事量（残業）に大きな差が出ているのは何故なのか。この現状を最適化できないのは何故なのか。

また、各部に判断権限が細分化されて存在し、人員配分の偏在を招き、効率的配分に支障をきたしていないか。本来、事業にかかる費用（経費と人件費）はトータルで考えられるべきものではないかと。

・県民への将来ビジョンの提示不足

県民への具体的な将来ビジョンを提示できていない＝県職員側にも具体的な将来ビジョンがないということではないかと。大見出しの「活力あるしまね」等の曖昧な抽象的表現では、両者ともに生活に密着した実感がなく、島根の将来像が想像できない。

この将来ビジョンの提示不足が、事業の計画規模を不明瞭にし、財政危機の原因の一つとなったとも言えるのではないかと。

そこで…

トータルコスト算定方式の導入

事業費（総コスト）＝必要経費＋人件費で正味のコストを把握し、「ヒト、カネ」を決定

いわゆる“事業費”だけでなく、職員が何人役必要かを併せて考えることにより、事業の正味のコストを把握するとともに、必要経費と人件費を効率的に配分する。

事業の選択と集中

- 市町村、NPOなどとの役割分担の明確化
- 県施策の優先順位付け

各事業のトータルコストを判断

- 県直営である必要性が小さい事業のうち高コストの事業は、更なる事業精査や市場化テストを通じて廃止やアウトソーシングを検討
 - 民間企業の活性化にも寄与
 - 職員にコスト意識が生まれることにより、事業の効率化を促進

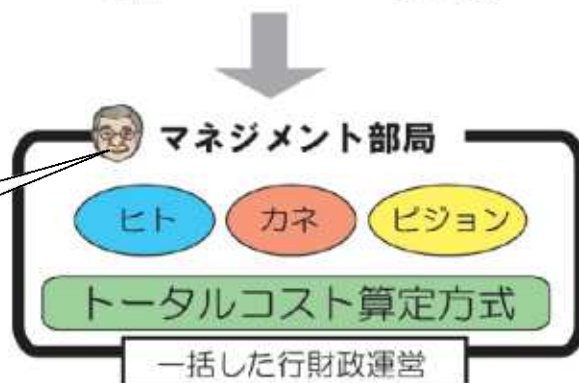
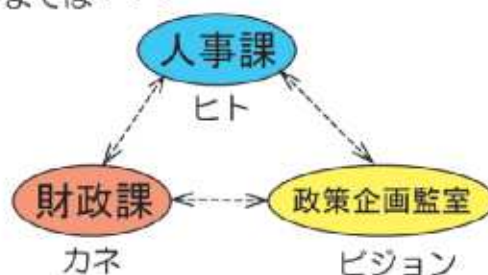
マネジメント部局の創設

知事直轄のもと「ヒト、モノ、カネ」の全てを統括する部局を創設し、行財政運営を行う。

マネジメント部局の運営内容

1. 知事が、県全体の方向性と行財政運営を一元的、長期的にマネジメントする
2. 部局の枠を超えた事業の選択と集中、事務の効率化の先導
3. トータルコストを基に、政策、予算、組織のトータルマネジメント
4. 今回の改革の進捗管理

今までは・・・



事務の効率化

1. 職員のスペシャリスト化

多くの職員が3年ごとの異動により不慣れな業務に従事することとなるため、事業効率の低下、県民サービスの停滞を招いている。また県民からは、3年で責任がなくなるため、「事なかれ主義」と揶揄されることもあり、こうした現状からの脱却をすべき！！

行政の制度のみならず様々な分野で専門化が進んでいるため、3年にとらわれない異動や、特定の業務に精通した職員を「専門スタッフ」として配置する必要がある。

2. 正規職員→嘱託への業務振替

- 正規職員から嘱託職員への振替えによりコスト約1/3にすることが可能！

庶務事務集中センター開設 ～庶務事務の時給3,000円を考慮

旅費、給与、簡易な支払事務など定型的な労務については全てまとめて嘱託職員による庶務事務集中センターで

- ・旅費にかかる事務手間、コストについて見直すことが必要。

旅費システムについては、一般の企業では採用されていない。

旅費検索ソフトなどが普及している現在では、単なる支払事務処理システムとな

っているため、廃止し、一般企業同様、実績払いを基本とする。

また、旅行会社と提携の上、県から旅行会社への直接払いとする等検討する。

- ・ 県政情報センターが県庁図書館を兼ねる等の手法により、行政資料や図書を一括購入・管理する。
- ・ 一般文具、消耗品などはすべて一括調達を行う。
- ・ 合同庁舎でも庶務事務集中センターを開設し、庁舎内を事実上ワンフロア化する。

● 特定の技能を持った人材を嘱託職員として活用

- ・ 税徴収や用地取得等経験、技能を持った県OBを活用する。

3. 内部管理事務の廃止・縮小

● 予算や人事との関連性がなく、3年経過してもなお職員から「評価」されない現行の「行政評価」は廃止へ！

- ・ 行政評価の事務量は膨大であり、職員に過度な負荷がかかっている
 - ・ 行政評価導入後の効果が不透明で、メリットが感じられない
- 現行の行政評価は廃止。今後は、トータルコストの導入にあわせて、簡素な事業評価の仕組みを検討

● その役割が職員に対し不明確である上、膨大な事務量となっている「人事評価」は見直しを！

- ・ そもそも成果が明確に出せない分野（特に庶務）の評価が可能なのか。更には今の評価方法では「絶対評価」は不可能なのではないか。
 - ・ 現状では課（グループ）内で最大限に活用されているとは言えず、達成すべき行政目的を課内で共有するに至っていない
- より効率的な形態へ見直した上、人事・給与等への反映方法等も検討する必要

4. 他県、市町村との連携

県、市町村など各団体ごとにシステム開発するのではなく、積極的な連携をすることにより開発、維持コストの縮減のみならず、事務の共通化によるコストの縮減も期待できる。また、今後は道州制を見据えての視点も必要である。

県民への将来ビジョンの提示

抽象的な文言や実感のない数字では県民にわかってもらえない。

県職員でさえ、10年後の島根を想像できない。

もっとわかりやすく、もっと具体的な提示が必要である。

例) どこからでも病院まで〇〇分以内に、若者世代のための雇用創出〇〇千人、鳥獣被害を今の1/4に…など



将来ビジョンに基づく県の「仕事」と「職員数」の明確化！

Ⅱ 二大歳出にメスを！ 人件費・公債費の削減

人件費の削減

問題点

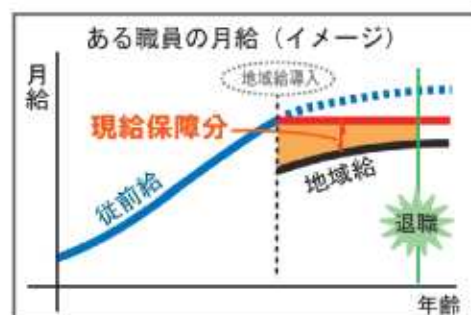
- ・財源不足を給与カットで補填することは、緊急避難措置であり、恒常化はあり得ない
- ・子育て世代の若年層職員には給与カットの影響は深刻である
- ・加えて職員の年齢構成の歪みにより、仕事の負荷が若年層職員にかかりやすい構造となっている

まず、地域給の完全反映を！

1. 現給保障の廃止

地域給を導入した経緯からも一刻も早く給与水準を地域に合わせるべきで、従前給を保障されている職員も例外ではない。このままでは、地域給より高い給与のままで退職する職員がたくさん！

もちろん…若い世代にはこのような現給保障制度はない…。



その上で、どうしても給与カットを継続するなら…

2. 退職手当へのカット率反映

若手職員は今後も厳しい給与カットが続く一方、財政危機を招いた責任の度合いが比較的高い職員は、わずか数年の給与カットで退職金を満額もらい「あとは若手に…」！？
そもそも、「聖域なき」はずが、退職手当だけカットされないのは、なぜ？

3. 既退職者への給与等返還依頼

既退職者のみなさんも財政危機を招いた関係者。
若手と同じだけの負担をいただくようお願いする。

長期的な公債費のマネジメント

次世代への負担をどう考えるのか？ 現在の財政危機の最大の原因はこの公債費である。

長期的な視点にたち、10年後、20年後の行政サービス水準を考えることにより、逆に、毎年どれくらいの公債費なら安定した財政運営が可能なのか、公債費は一般財源ベースで各年度予算の何%程度ならよいかの許容水準を示し、将来を見据えた借金を考えていく必要がある。

当面の財政運営のための退職手当債等、安易な県債発行は厳に慎むべきである。



■今後の公共事業のあり方について■

- ・公債費と公共事業は表裏一体の関係にあり、極力、新発債の発行を抑制していかなければ財政健全化は実現できない。今後は箇所単位で必要性を今一度厳しく判断していくことが必要である。
- ・短期的な収支改善にはつながらないが、現在使われている道路や橋梁については、計画的な補修を行い、長期的な視点でコストを抑制することも必要である。

Ⅲ もっと資産をフル活用！

問題点

- ・現在は各課が所管し管理しているが、最大限活用されているか疑問が残る
- ・県には不動産をはじめとした資産の有効活用ノウハウがない

資産の整理は、島根県の収支、バランスシートを改善させるだけでなく、島根県より民間で利用する方が、より島根県の発展につながる可能性が高い場合も考えられる。

1. 財産の活用

- 資産コーディネーターの登用
- 資産管理部局の創設

県職員の知識やネットワークだけでは大胆な資産整理は難しいため、適切な資産評価と世の中の多様な資産運用の手法に精通した外部人材を登用し、売却、証券化、リート、リースバックなど新たな発想で集中的に資産の整理を行う。

また、現在の管財課、教育施設課、警察本部会計課を改組して資産管理部局を創設し、財産を一元管理するとともに、資産コーディネーターのもとで資産の最大限の活用を強力に推進していく。

2. 事業の活用

さらなる可能性を求めて、付加価値のある事業資産（電気事業や、「おいしさ満載ネット」など）も売却・証券化を検討していく。

10年後のしまねに向かって

Ⅳ 74万県民総コラボレーション

これまでのように、行政が「ヒト、モノ、カネ」の全てを捻出するのではなく、あらゆる分野での“協働”を目指す。

1. 県民とのコラボ！

これまで県が行ってきた行政サービスの水準を保つことは困難だと思われる。

地域の維持のため、県民の方からの知恵や労力の提供を積極的にお願ひしていく。

また、県債利子軽減のため、県民の方などからできるだけ安い金利で（できればゼロ金利で）資金をお貸しいただく手法を検討する。

2. 企業とのコラボ！

売り上げの一部が県に寄付される商品の開発や、「特定事業目的寄付付き自動販売機」の設置などによる企業とのタイアップで、県財政への負担軽減はもとより、地域住民の事業参加意識の醸成や、しまねの素晴らしい自然、文化財、全国一の高齢化といった特色などのPRも図る。

3. 市町村とのコラボ！

同じ行政目的なら、市役所に県職員が、合庁に市町村職員がいてもいいのではないかな。

企業誘致や税徴収、地域産品ブランド化等産業振興まで、二重行政を脱却し、協働へ転換していく。県民の行政窓口の一元化によるサービス向上、庁舎の一括利用によるコスト削減につながるはず。



V できる・がんばる職員への進化

現在の1000人削減計画が終了して少数になったときこそ、県民の皆様から県職員としての真価が問われるとき！

まさしく少数精鋭となって高い意欲と見識を持って県政を担う、そんな職員を目指す。

1. 研修はもっと手軽にオンラインで！

異動後の新任者研修から専門分野まで、多彩なインターネットビデオやHTMLテキストで学習できるようにする。隠岐、益田からの旅費や講師謝金も不要になる！

2. 「再チャレンジ休暇制度（1～2年の無給休暇）」の創設

お試し期間で自分を試そう！ 起業・大学・NPO・就農など。

休暇後は、活動継続（離職）もよし、県に戻って学んだことを県政に活かすもよし（場合によっては特区の活用も）。

ただし、無休休暇であるため夫婦共働きなど経済的余裕のある職員しか実現できない。職員のスペシャリスト化の視点から県施策に資する内容であれば、研修として有給休暇での対応も可能かもしれない。

*サバティカル休暇(sabbatical leave)

・研修休暇とも呼ばれる長期休暇で欧米では広く普及している休暇制度。

・一般には、ある一定期間勤務した従業員や高い成果等を上げた従業員を対象に、更なる専門性を極めてもらうため長期休暇を与え自己啓発、あるいは創造的な休養、リフレッシュを図ってもらう制度。企業として、従業員が大学院、あるいは研究機関等で専門性を磨くことも支援する休暇としても活用することで、従業員のキャリア創造の一端を担う仕組みである。

3. 「資格取得報奨金制度」の創設

職員も日々高みを目指し、学び変わろう！民間企業のように資格を取ったらその内容により報奨金を支払ったり、昇格や昇級させる制度の創設を検討し、職員の資質向上を図る。

職務に関わる資格で、容易に取得できない資格を取得した場合にも支払ってよい。

例) 司法試験合格者 100万円、公認会計士試験合格者 80万円 など

VI 魅力あるあしたへ

1. しまねのアドバンテージを生かし、民間活力を活用

●農業参入に積極的な食品関連企業（ワタミ、カゴメ等）にもアプローチ。ほかにも、例えば、焼き肉産業に対するしまね和牛生産などの企画提案型誘致を実施。

●全国第3位の森林県を活かしてCO2排出権取引を視野に企業とのタイアップを模索。木造住宅メーカーに対するしまね県産材生産提案や、森林整備参加企業への県認証制度整備など。

●企業誘致の完全実績報酬制度を導入し、民間による企業誘致を実現

2. 遷都 ～石見へ

本県が慢性的に抱える課題「東西間格差」に向けて様々な施策を講じてきたが、解消するには至っていない。県自らが移転し西部地域の発展に乗り出せば、この格差は大きく改善！ 県庁を石見へ！

松江の庁舎等を売却した収入で移転経費をまかなえば、民間による大きな経済効果が期待できるのではないか。

～参考～

本提案に盛り込むまでには至らなかったものの、メンバーから提起され、なお検討の余地がある項目は以下のとおりである。

	項目	内容
1	外郭団体の見直し	当然トータルコスト算定において県関与のあり方を含めた事業の精査を厳しく実施するが、さらに出資金の引き揚げなどについて実施できる部分がないか検討する。
2	手数料の見直し、新規手数料の模索	特定の者への役務に対する費用負担をお願いするとの本来の姿に立ち返り、今一度負担を求めるべき部分がないか検証する。
3	県貸付金の回収促進	各年度の貸付額を削減すると同時に、各債務者に対し、繰上償還等返済の前倒しを求められないか検討する。
4	退職者を引受先とする退職手当債の発行	20年償還の退職手当債を退職者の方々に引き受けていただく。厳しい財政状況の折から、金利ゼロでの引き受けをお願いする。 →事実上退職金の分割払いとなることから、退職者への理解を得る必要がある。
5	管理職手当のカット率の上乗せ	管理職手当には、時間外手当等相当分を含んでおり、それらを除いた手当部分が本来の管理職手当と呼べる部分であると捉え、この部分のカット率の上乗せを検討する。 →管理職のみに過度な負担とならない水準の検討
6	議会における日当の見直し	松江市内から議会に出席するのに、条例規定の日当が支払われている。交通費は別途支給されることとなっており、日当の見直しの余地はないのか。 →知事には権限がない。
7	にっぽんのカジノ運営	観光資源として起爆剤となり得る。経済波及、雇用創出について大きな効果が期待できる。 →本県のイメージ「清らかさ」にそぐわない。 法律上も現時点では実現不可。