

第6回広島県経済財政会議 議事録

- 開催日時：平成24年11月9日（水） 13:00～15:00
- 開催場所：広島県庁北館2階 第1会議室
- 出席委員：（主宰）湯崎 英彦 広島県知事
（委員）内田 一成 早稲田大学商学大学院教授
宇野 健司 株式会社大和総研産学連携室副部長
神原 勝成 常石グループ代表
蔵田 和樹 株式会社広島銀行専務取締役、広島商工会議所副会頭
辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授
戸堂 康之 東京大学新領域創成科学研究科教授
吉川 富夫 県立広島大学経営情報学部教授
吉田 正子 株式会社アンデルセン代表取締役社長

（五十音順，敬称略）

- 議事要旨（委員の主な意見等）
議事 「県政運営の基本方針2013」（骨子）について

資料2（I～V-政策関係）について

- 委員の意見を最大限に活用しつつ，よくまとまっている。気付きを二つ。
一つ目は，イノベーションという言葉自体をもう少し県民の皆さんに分かりやすい言葉に変えた方がいいのかもしれないということ。
二つ目は，経済成長の柱で「自立に向けた農林水産業のイノベーション」とあるが，この表現だと，現在は自立していないと受け取られて，よろしくないのではないか。もう少し前向きな言葉を考えてはどうだろうか。
後は，これを粛々とやっていけば，必ずやイノベティブな広島県になっていくのではないかと期待している。
- イノベーションについては，どのように説明するかということと理解した。「自立に向けた農林水産業のイノベーション」に関しては，もう少しみんなの元気が出るような言葉を考えてみても良いかもしれない。
- 全体的な感想を三つ述べる。
まず，基本方針の書き方として，3年間の経過を総括的に述べるのは非常に良い。県の施策は，結果がすぐ出てくるものは少ないので，県民の皆さんに，時間を掛けて効果を確認しながらやっているということを知っていただくためには，過去にこのように取り組んでこのように進化したという文章の書き方は良いと感じた。ただ，施策・事業についてはそのようになっていないため，文章に見合うような書き方をした方がよい。なぜなら，予算発表の資料という新規事業が注目され，新聞等も金額の多寡は別として新しいところに目がいってしまっていて，そこが県政の動きと思われがちだ。だが実際は，もっと地味にコンスタントにやっている部分がある。例えば，女性が働きやすい環境を創るという大きな枠の中で，意識改革とか企業の有給休暇の取得とかコンスタントな取組が骨太く流れていて，そこにプラスαで新しいものが出てきたというのが本当の姿なのだから，その意味で，過去の経過が分かるような書き方を全体の施策や事業にも反映した方が良いのではないかと感じた。
それから，前回の会議でも話が出たが，過去の成果を確認する議論がこの会議であっても良いのではないかと，というのは同感だ。先週，県庁の事業レビューがあったが，県の施策は市町の施策や民間，NPOの活動と絡んでくるので，そこを解き明かしていく作業がもう少し必要ではないかと感じた。

県の思惑はもう少し広い視点から施策レベルで見てほしいと思っているだろうが、県民は自分の生活体験から身近なところに目がいく。そのあたりの仕組みが複雑でなかなか難しい。アメリカの連邦政府にはGAO（Government Accountability Office＝連邦議会行政監査局）があるが、政策分析をきっちりやっていくサービスを提供している。州政府も大体同じような組織を持っていて、議会が判断する前のシンクタンクの役割を担っている。県庁版GAOみたいなもので政策分析しながら、最終的な判断を議会や県民に提示するようにすれば良いのではないかと感じた。

三つ目は人材育成について。教員になった卒業生などの話を聞くと、教員が現場で疲弊している。チャレンジ精神旺盛な子どもを育てたいのなら、教える側の先生の養成をかなり意識的にやらなければいけない。教える側がイノベティブでなければ、子どもたちはイノベティブにならない。そういうことを政策に地道に取り入れていったほうが良いのではないかと。

- 新しい分野に注目しがちというのはおっしゃるとおり。工夫したいと思う。
成果の確認については、GAO的なものはかなりやっているのでも、後ほど説明したい。
人材育成については、できれば、そういう視点からのアクションなり、現場の改善なり、「社会で活躍する人材の教育」という柱の中で少し考えていきたい。委員の指摘はもっとも。
- 人材育成について、今、教育委員会と議論しているのは、学校現場の先生がオーバーワークになっていないかということ。学校現場の実態を調べて、仕事のやり方を改善していく必要があるのではないか、という問題意識は我々も教育委員会も持っている。それにどう取り組んでいくか議論しているところだ。
- 全体としてうまくまとまっていると思う。後はこれをどう実行するかということとレビューをどうするのかということになる。
この骨子は、内部向けの資料としてはこれで良いが、外の人に説明するときには、もう少しシンプルに分かりやすくする必要があると思う。
- 今後、施策を推進するに当たってのお願いではないが、県には、受け身ではなく積極的に後押しをしてほしい。特に、イノベーションを起こすための施策は一番重要なところなので、一緒になって動いてくれるような意識を持ってほしい。それから、重点的に予算もつけてほしい。
- 県の事業は事業としてあるが、その他、県民の皆さんがされている取組についても積極的に対応してほしいということと理解した。予算については、必要なところには効果が出るまでつけていきたいとは思っている。
- 「広島県の強みを活かした施策などの継続」とあるが、これは広島市のことを言うのか県のことを言うのか。ここは県レベルの視点であるということを確認したほうが良い。市との調整も踏まえてダブルアカウンタビリティにならないようにしていただきたい。
- 敢えて言うと二つ。
一つは、この後にどういう具体的な施策を打つかが重要だということ。今回の資料で、見かけは随分良くなったが、「名ばかりプラン」とならないように、実質的に何をするのかを考えてほしい。例えば、他事例では政策コンテストと称して事業費は出さず調査費だけつけるというようなことが一般化してきている。市町は調査費をもらっても手間ばかり掛かる。今回出された施策はどれも重要なものだが、やり方によってはかなりお金がかかる。こういう中で、県としてどう実効性を持たせるのか、最大限気配りして取り組んでほしい。ものによっては、無理に形だけの予算立てをするくらいなら、今回は理念だけと割り切ってお出しの方が良いと思う。その辺りはメリハリを利かせて、市町や地域の方から喜んでもらえるような予算にしてほしい。
もう一つは、教育の柱の中で、大学教育のところには相変わらずグローバルという言葉がない。小・中・高でグローバルに取り組んで、グローバル人材を大学教育にどう反映させていくのかを考えたと

きに、言葉くらいは入れてもいいのではないか。

○ 大学連携でもグローバルに人材の育成は取り組んでいる。また、一つ目の御指摘については、クリティカルマスまで投入していくことの意識を持ちながらやっていくということを、財政当局とも強く話をしていきたい。

○ 資料は良くできているが、これはあくまでもプランで、大事なことは実行して成果を出すということ。そのためにも、他の委員も言われたが、過去のレビューをしっかりとやるのが大事だ。具体的にはこれまでの3年間で何がどこまで達成できたのか、どこが達成できなかったのかをきちんとレビューする。第三者がやる方法もあるが、はじめの一步は自己評価でも良い。だが、使った予算で成果がきちんと上がったかどうかというのは、別の人間がきちんと見ておかなければいけない。単なる予算の消化ではいけない。限られた予算の中で、これから広島県を筋肉質にしていくためには、使ったリソース、それはお金だけではなく、むしろ人の方が大事かもしれないが、そこで大きな成果を得たかどうか、というのが大きなポイントになる。これは対外的には発表する必要は無いのかもしれない。

これだけ多くのことを新たに始めるとすれば、絶対に広く薄くなる。止めるあるいは縮小する部分を、具体的にもう少し決めておかないと、これだけのことはできない。なぜなら、限られた、あるいは減っていくお金を重点分野に配分するということは、当然、予算を減らす部分も出てくるということだ。止める部分や縮小する部分を対外的に発表するかは別として、きちんと押さえておくことが、新しい施策が効果を上げるためには非常に大事である。

それから、県庁の人材を少数精鋭化していくというのはそのとおりだが、そのためには、二つ大事なことがある。一つは、効率化を進めて浮いた時間をどのように新しいことや他のことに回すのか。これを「成果の刈り取り」というが、それが具体的にできなければ自己満足で終わってしまう。

もう一つは、新しいことにチャレンジしていくには、具体的なタスクを与えて取り組むようにしないと、今までと同じように仕事をこなしていく感覚でいると、そもそもチャレンジする人が少なくなるし、意欲が薄らぐので、タスクを落とし込んで取り組まないといけない。

○ リソースについては、お金も厳しいが職員数もかなり減らしているのだから、人がますます希少な資源になってきているという認識を持っている。そうした中で、人材も必要な部分に重点的に配分していかななくてはならない。新しいことに取り組むためには、一方で何かを捨てないといけないということで、捨てていく部分を意識して、人材を効率的に配分するという考え方を全庁的に共有しながら、来年度予算、組織の構築に向けて取り組んでいる。具体的に何をやるのかというところで、今、事業協議をやっているが、同時にできるかは別として、新しいことをやる場合は、それに対する人を含めた執行体制も考慮した上で提案してもらおうよう、各局に依頼している。

○ 民間企業の場合は、例えば今まで10人でやっていた仕事を8人でやりなさいと言うと、効率化で解決する傾向があるが、逆に5人でやれと言うと、新たな働き方の工夫が生まれる。そういった思い切った改革ができるような仕組み、仕掛けをどこかで入れられないものか。

○ やらざるを得ないものもあり、事業をやめることがうまくいかなくて、一人ひとりの負担が増えているとかで効率化できていない状況だと思っている。そうした中で、思い切って切っていく、トップからマネジメントの考え方でやっていこうということを、全庁的にし始めたところである。10人を5人にすれば、やるべきことを再構築することもあるのではないかと、この観点については、いろいろと考えているところである。今後とも、委員のおっしゃったような視点も含めて発展させていければと考えている。

○ 各局の管理部門にその局の施策をまとめるグループがある。今年それを半減せよと言って実際は2/3くらいにしたが、そのことによってできない仕事はしない、やるべきことはきちんとやるということを進めたりもしている。そういう動きが全般的にできないことはないと思うので、そこは是非考

えていきたい。また事業そのものについても、やめるべきものを特定していかなくてはいけない。やめることもきちんと挙げながらやっていきたいと思う。

○ 二つ感じたことがある。

一つは、どこかに県民の参画を促すような内容が入っていたらいいのではないかと。県民の方に関心をもっていただくことが大切。イノベーションを起こすと言っているが、実際はイノベーションを起こさせることになるので、イノベーションを起こす人たち、すなわち県民の行動につなげるというあたりで、自分もここに加わるんだという意識が持てるようなものがあるとよい。例えば、100万人ボランティア活動、100万人コンサート、100万人運動会など色々な形があるが、県民に関心を持っていただく、その入り口となるようなものがあると良い。

もう一つはファミリー・フレンドリーの部分で、骨子の全体ストーリーを見ると、人材育成も、ファミリー・フレンドリーであることも、それがイノベーションにつながっていくというふうにとめられていると思うが、逆に経済発展も人材の蓄積も結果的にはファミリー・フレンドリーにつながっていくというストーリーの描き方もできると思う。そのあたりは、相手によって説明の仕方、ストーリーの描き方を変えるということがあってもよい。より分かりやすいストーリーを描いて説明していくことも必要かなと思った。

ファミリー・フレンドリーという言葉がやや居心地悪そうにも見えるが、これから中身が伴って「ファミリー・フレンドリーな広島県」というイメージがブランド戦略の上でもできれば良いと思う。そのために、是非県庁の皆さんにファミリー・フレンドリーを実践していただきたい。

○ 事業の内容的にも県民が当事者意識を持てるようなものがあってはどうかということだと受け止めた。その視点も踏まえてこれから事業を考えていきたい。

○ 広島レモンの優位性は何か。生産量は日本一かもしれないが、ほかに何かあるのか。

○ 美味しい。酸味もまろやか。味が濃くて減農薬なので皮ごと食べられる、といったところだが、もっと分かりやすいPRが必要だという御意見と理解した。

資料2 (VI「実行を支える基盤(予算、組織)」)について

○ 施策マネジメントがよく分からない。政策評価法には、定期健診型と精密検査型の評価があり、国では、両方を用意している。精密検査型では、ある部分がおかしいといった時にその部分の因果関係を調べる。あまり自治体では精密検査型をやっていない。広島県の施策マネジメントを聞いている限りは、定期健診型の延長でやっていると感じるが、両方やった方が良いのではないかと思う。

予算については、財政が厳しい中で、経常収支比率が当時の最初の見込みだともう少し高いところにあっただが3年間でここまで来たというふうに評価するのか、それともまだまだ足りないということなのか。90.4%の外向けの評価の仕方をどうするのかを伺いたい。

それから、以前、将来負担比率を検討したときには、天井に張り付きそうな状況が想定されるので問題だという議論をした覚えがある。それと比べると、結構いいところにあると思うが、そう理解していいのか。

また、実質的な県債残高も当時は厳しかったが、今はいいところにあるという評価をしていいのだろうか。

一方で懸念されるのが、インフラのマネジメント。中長期的にインフラのマネジメントは必要になってくると県民にアナウンスしておいた方が良いのではないか。

○ 経常収支比率は、胸を張れるものではないが、公債費の抑制などを行った結果、一応目標である90%程度に近づける形で進めている。評価としてはやるべきことはやっているということだろう。将来負担比率は、退職手当債など赤字地方債の発行の抑制努力を行った結果、若干下振れしていると分

析している。実質的な県債残高も、公共事業については、5年間で20%減などに取り組んでおり、徐々に計画どおり下がりつつある。一方で学校の耐震化などについては枠の外で、やらなければいけないことはやっているのに、インフラマネジメントについても問題意識をもって取り組んでいかなくてはならないと考えている。

- インフラ整備については、別途10年間の「社会資本未来プラン」ということで、全体をとりまとめつつ、プライオリティをつけて取り組んでいる。

本県の施策マネジメントについて、お手元に資料を配付したので、説明させていただく。

～「ひろしま未来チャレンジビジョン推進施策の点検結果」を説明～

- 今の説明を聞くと、定期健診型の政策評価かなと思う。これだと因果関係とボトルネックがわかりにくい面がある。例えば国交省では、毎年、事業を5個くらいに絞って精密検診型の評価をやっている。そういうものをやったら、政策力が高まるのではないかな。
- こういうことを取り組んでいるとは知らなかった。取り組んでいることが素晴らしい。これはある意味では知事の通信簿であるので、そういう意味でも画期的なことだ。できれば、これを単年度ではなく、知事就任以来取り組んできた施策について、どれくらい成果が上がってきているのか、という視点で見えていくと良い通信簿になると思う。ここまでは良いが、個別には、KPI（重要業績評価指標：Key Performance Indicator＝業績管理評価のための重要な指標）のように、単に実施した政策が何%できたかではなく具体的な成果で評価するようにしたらよいのではないかな。ただ、そうすると因果関係が分かりにくくて、例えば施策を実施したから成績が上がったのかどうかというのはなかなか判別が難しい。これをどこまで精緻化するのがいいのかは難しいところがあるが、ただ、自己採点用にこういうものを用意するのは価値が高いと思う。
- 精密検査型の政策評価については、むしろ予算を作る時にやっているイメージかなと思っている。因果関係の仮説を考えて、その仮説に基づいて事業を起こして、その施策の貢献度を見るのがこのレビューという認識だ。
- どこがKPIなのかを、作る側が意識してそこにターゲットを絞っていくことが大事。定期検診型でもKPIをはっきりさせることがすごく大事だ。
- 前回もこれに似たものを配っていただいたので大体イメージは分かっていたが、目的に対して事業が適切だったかどうかというカルテも必要なのではないかな。つまり、事業を実施してみてこの事業は本当に意味があったのかどうか、というような率直な評価もあって良いのではないかな。
- そこは仮説の検証ということで意識してやりたい。
- 大きな枠組みでの評価が必要ではないかな。例えば県民総生産、経済成長率何%というようなものがないと、今の指標は細かすぎてよく見えてこない。結構、恣意的な目標もあるように思うが、目標はどのように立てているのか。目標を立ててそれをクリアしているかいないかだけで評価できるのか、というのは疑問ではある。
- 県政は多岐に渡っているもので、代表的な指標というのは絞れないが、大きなところで言えば未来チャレンジビジョンの中にいくつか目標があって、一部、定量で表現できるものは定量で置いている。その目標に資するものを基本方針で定めたものから下ろして行って、その次の目標がワークになっていて、それはだいたい定量で目標を置いている。
- オペレーションを「見える化」することによって、いろんな課題が浮き彫りになることが大事だ。例えば、個別に中国の貿易輸出額が目標のものがあるが、これは県の政策の結果だけではない。また、あるところは高い目標を設定して達成できていないが、あるところは低い目標で達成できているとこ

ともあり、達成する方だけを「良し」とするのかなど、様々な問題が生じてくる。それをいかに方向付けたり、修正したりしていくかが、マネジメントの仕組みで、オペレーションの見える化をすることで、マネジメントとして何をしていくかを考える第一歩としては、非常に意味があると思う。

- 事業については、事業費と人件費を合わせた総コストという形で整理した。今年度やった事業がワークの目標達成にどの程度貢献したのかを踏まえて、効果の低いものについては、見直す、場合によってはやめることを各局に投げかけ、検討してもらっている。
- 本当はこういう取組も紹介しながら、意見をいただける機会を持てたら有難いと思うが、この場ではなかなか難しいので、また相談させていただきたい。
- 他の団体のものと比べても、この資料は比較的よくまとめていると思う。その理由は、他団体では8割から9割は順調というのが多い中、この資料では6割が順調というのは、しっかりチェックしているのかなという気がする。また、遅れの対応方針が書いているところも誠意をもってやっているなという気がする。

ただ、分野でムラがある。例えばP61のコンパクトなまちづくり。市街化区域は小さくできないし、事業自体はどれも全然順調に進んでいないのが実態。だけど「概ね順調」。取組は何かというと、都市計画区域の再編統合に向けて取り組んでいるとあるが、目標を全部達成してもコンパクトな街づくりに全然貢献しない。過疎対策もなぜ「概ね順調」なのか分からない。過疎地域の人は「概ね順調」と評価しているだろうか。逆に、「概ね順調に衰退している」のではないか。怪しいものに限って「概ね順調」になっている。部局の姿勢が露骨に表れている。もう少し全庁的に整えていかなければいけないのではないかな。
- いかに平準化していくかは引き続きの作業。少し時間をかけてやっていきたい。
- この手のことを一生懸命やっていくと、決められたことを粛々とやるということになりがちだが、一方で、困難なことにチャレンジしていく人間をモチベートする仕組みがないといけな。チャレンジした人間をほめる、奨励するというような仕組みを別に用意していかないといけないのではないかな。

また、オペレーションの効率化については、部局の人数を減らすのに、業務削減に頑張った部署から、よくできる人を抜くようなことをすると、業務削減のインセンティブが無くなってしまうので、そこは削減した部署に格段の配慮をするようなことをしていかないと、なかなか前向きに取り組んでくれないと思う。
- 「人材マネジメントによる組織パフォーマンス向上」のところは、是非、グローバル化という視点を入れていただきたい。例えば、海外の大学のサマースクール等で自治体職員を対象とした研修を行っているところが結構ある。県庁としてもグローバル化していくことをお願いしたい。
- 財政フレームのところで確認したいのは、政策的経費の見直しの中の事務事業の見直しで▲8億円、普通建設事業費等の見直しで▲5億円と、国の経済対策等が無くなってきている中でももう少し大きな見直しはなくて良いのか。また、事務事業の見直しは結果ベースなのか、それとも新規事業分を見込んでもう少し減らすのか。

2点目は、国家公務員給与の7.8%引き下げ分に対してどう対応するのか。国は国、地方は地方という大義名分はこれでいいが、7.8%分の地方交付税を削減された場合、県はどれも人件費比率が高いから、大幅な見直しをしていかざるを得ない状況になる。今回は想定していないようだが、実際のところどうするのか。国の給与削減措置は2年で終わるとは限らない。これが続いた場合どうなるのかを踏まえて、慎重かつ柔軟に対応してほしい。
- 要調整額の解消に向けては、その大半が財政調整基金を引き出すことになっているが、この基金残高はいくらか。今後取り崩してやっていかなければいけないような財政状況なのか。

- 財源調整的基金の残高は246億円。このフレーム自体は、平成22年度に中期財政健全化計画を作成した時に財源対策として割り当てたものを計画的に取り組んでいるもので、この5年間については、この計画ベースで取り組んでいる。
- 昨年、国の経済対策関係の基金が未執行のまま残っている問題を会計検査院から指摘された県があるが、広島県の場合はどうなのか。
- 執行期限が本年度内の基金と来年度以降も使える基金がある。いずれの基金についても、必要な事業に全て使うように取り組んでいる。
- 本日もたくさんの有り難い意見をいただいた。本日いただいた意見も踏まえ、最終的に次年度の基本方針としてまとめていきたい。
4月から6回にわたり、大変熱心に議論いただき、本当に皆様に感謝申し上げます。最終的にまとめたものを実行していくことが我々の職務であると考えているので、頑張ってまいりたい。