

第4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6日（月） 10:00～12:00

場所 出島交流会館

1. 出席者

(1) 長崎県行財政改革懇話会委員

須齋会長、上田会長代理、梅元委員、菊森委員、佐々木委員、田中丸委員、西委員、野田委員、福喜委員、藤原委員、山口委員

(2) 事務局（長崎県）

山口総務部長、永川交通局長、岩崎新行政推進室長、濱里財政課長、池井総務文書課長、水畑男女参画・県民協働課長

2. 次第

県の取組の現状説明を踏まえた意見交換

- ・ 民間等との協働による県民の県政への参画
- ・ 時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備

民間等との協働による県民の県政への参画

【委員】

市の協働セクションと県の協働セクションが、もう少しリンクするような形にならないかと思う部分があります。協働に関して、市がもう少し細かくフォローアップできるような仕組み立てを県が考えるようなことが益々求められているのではないかと思います。

もう一つは、長崎にもUイターンの人達がいるので、そういう人達がずっと長崎に住んでいる人とマッチングしていくような協働のあり方や、協働事業を展開する中で行政内部の協働のスタイルをもっと入り込んで推進していくことが必要だと思っています。

普通の住民がどうやって行政のセクションと絡んでいくか、一県民をどうやってとりこんで協働していくかということも必要になってきます。

現在、いろいろな形で協働事業をお知らせいただいたりしますが、予算化された後にこういうのができたので使いませんかではなく、もっと早い段階、企画の段階で、もっといえば企画を住民サイドと一緒につくるようなことが必要になってくると思います。現場サイドには、そもそもそれが必要なのか、もっと必要な部分がありますよなどの意見があります。企画そのものにそろそろ一県民もかかわってよいのではないかと思います。

いずれにしろ、ボランティアをやっている人、地域活動をやっている人との協働と、行政内部の協働と、全体が見えるようにやっていく必要があると思います。

【委員】

協働によって変わらなければいけないのは、行政自身の考え方もありますし、また NPO

の経営力をどう高めていくかが大きなポイントになるかなと思っています。そういったベースがあった上で、既存の取組や新たな取組を進めていくとよいと思います。

新しい取組の中に、アドバイザーやファシリテーターという言葉が出てまいります。NPO 法人に対して、行政はそれをどうサポートするかを常に考えていく必要があります。アドバイザーやファシリテーターというのは、行政側にも NPO 側にも必要になってくることです。特にファシリテーターについては早急に能力を高めていく必要があります。一つは NPO 法人のまとめ役になったとしても、そのメンバーをうまく引きつけて一つの事業を成就するまでには、かなりテクニック・ノウハウが必要になってきますし、人柄以外にも組織をまとめる力が必要となります。その時にどのように NPO 法人の中で意見を集約し、一つの事業を具体化していくかというところが必要になってきます。またこれは、行政側についてもそういった NPO 法人に対してどのように NPO をまきこみながら進めていくかを考えていかなければいけません。この 2 点について、長崎県版のファシリテーター養成講座というようなものを考えていくべき時期になっていると思います。

ファシリテーションの能力というのは、人間のコミュニケーション能力そのもので、社会的な活動を行う際には自分と相手の関係づくりが必要となりますが、そういったものを十分に理解していなければならない。具体的には参加型のワークショップをどのように進めていくかのテクニック、進め方のうまさへたさが、案件がうまく運ぶことができるかどうかを決める際の大きなポイントとなってきます。最終的にはファシリテーションの組み立てをどうやっていくかの実地研修、これらは場数を踏まないで能力は向上しないので、そういった形の行政講座を設けるなどのファシリテーションの能力向上と、行政側については、NPO をどのようにリードしていくかという能力を高めることが必要です。この取組は、行政、NPO の運営者の双方に必要と思うので提案したいと思います。

【委員】

私達も平成 18 年の 9 月から NPO の方々と事業を進めています。一つは屋上を開放して、施設の一部を無償で使っていただいている事業、また、3 年前からは店舗を協働で運営するという事でやっています。家賃は私どもで負担し、売り上げの歩合を少しいただきながら NPO との協働事業をやっています。NPO の経営能力を高めることが私達も大事な部分だと思っています。これら事業は、自立ができてい事業かというところではありませんが、本当にいいことをされているし、その考え方を応援してやっていきたいと思うので、今後はいつまでも支援を続けていけないのかなと思うこともあり、やはり経営力をお互いに高めていくことが必要だと思っています。

もう一つ、まちづくりに巻き込んでという話もありましたが、例えば店の前に細い道があるのが、そこを土日に歩行者天国にして NPO の活動の場所にしたいと思い、市にお願いしたりしていますが、警察の方でストップがあったり困難な状況もあります。是非県の方でご理解いただき、どこか一つでもそういうことができるようなことになると、もっともっと事業も進むし、活動も公にアピールできるので併せてお願いしたいと思います。

【委員】

NPO や指定管理者制度に関して、各団体の収支状況を県が捉えているのかなという感じを持っています。NPO 等によって随分行政が助かっている部分が多いと思いますが、経営なので収支が合わないとやれなくなってしまいます。このため、どの程度県で収支状況をとらえているかを教えて欲しいと思います。

また、経営がうまくいっていないところは、是非指導した方がよい。そういうスキームを作ったがよいと思われる NPO も見受けられるようですので、そういう方向も考えた方がよいと思います。

【委員】

公営事業あるいは出資事業で、数%から100%までの出資があるようですが、出資はしているが収支を回っていないところなどは、例えば20%を限度に買い戻し、そのまま損失を出さないような形で事業本体から手を引くとか、本体の事業が必要であると思う場合には継続するとか、その取捨選択が是非必要だと思います。

また、他の委員のご指摘のように、どういう収支の状況なのかそれを明確にしたいと思います。

それから私自身も NPO に参加していますが、今年度の県の事業で入札があり、3社が入札しました。結果的に私達の NPO は落ちました。ただ、その時の入札は書類審査だけでした。県の窓口と交渉をやって人を配置する、あるいは施設を管理するという入札内容でしたが、書類審査だけでその辺の話が全く見えない中で決まってしまうました。その辺の透明性がもう少し必要かなと感じています。

【会長】

各委員に共通しているのは、組織の運営がどうなされているか、またどのように運営を担保するかということだと思います。ただ、NPO は民間でやっているのどこまで公的機関が介入できるのか、逆に制限すると自由な活動ができなくなってしまうという非常に難しい問題だと思います。そうはいうものの、そればかりも言っていられない、これは後ほど県の方からお答えいただければと思います。

【委員】

指定管理者制度については、県民サービスの向上等新たな発想でやっているにもかかわらず、(指定管理者が)途中で変わるということが、市でもあるし県でもあると思います。長期的に県民サービスをいかにしたら拡大できるかの観点を併せて歳出削減も進めて欲しいと思います。

【事務局】

指定管理者制度につきましては、経費の削減だけでなく、公の施設のサービス向上を大きな目的の一つとしております。

ご指摘のあったように、せっかく頑張ったのに変わってしまうというご意見があるかと思いますが。一方で、参加資格を幅広く与えるという意味では、3～5年でもう一度

比較していく必要もあるところです。県議会からも、今後は、指定管理施設のサービスのやり方だけでなく、やっている企業全体の経営力、3～5年実施した実績もきちんと評価していくことが必要とのご意見もいただいているので、今のご意見もあわせて検討していく必要があると思います。

【会長】

指定管理者制度については、精査をしていただき、どういうところが重要かを調べる必要があると思います。審査をする時に、どういう観点が必要かについて明示する必要があります。審査をするにしても制度を作るにしても、みんなで良いものを作るのが一番の目的だと思います。そのためには、こういう観点を重視する、応募する人はその観点をきちっと出していくことが大事だと思います。落とすのが目的ではなく、育てるような観点が重要だと思います。

【委員】

指定管理者については、通常は公募をかけてもそれほど集まらないのが一般的かなと思っています。そもそも本当に外部に指定管理するような施設なのか、純粋に民間やNPOに管理をお願いしてサービス向上に繋がるものなのかどうなのか、もう一度見直す必要もあるのではないかと思う部分があります。施設一覧表を見ても純粋な民間で受けているところも少ない感じを持っています。

それと関連して、民間にサービスを任せるということに関して、質の向上・効率化が重要であると思いますが、それと同じように、いかに民主的に物事を決めていくかが重要だと思います。一般の県民から見れば、NPOも民間も今まで信頼してきたわけではなく、決して透明性が高いわけではないと思います。そうであれば、まだ行政がやっていた方がいいと思う場合もあり、いかに民主的な手続きを確保していくかを念頭におきながら、外部の団体とうまく連携していくことがもっとも重要だと思います。

【委員】

県民とNPOの協働推進とありますが、一般の県民はNPOというのは何をしているのか、内容がよくわかりません。NPOの活動実態が、もっと県民がわかりやすいような形の広報をお願いしたいと思います。またNPOに参加したいと思っている人はもっといっぱいいると思いますので、その辺をどうにかできないかという気がしております。

【会長】

県民が公的なところといかに協働していくかという観点では、今のご意見は重要だと思います。私も普通の市民ですが、県民に何ができるかということが確かになかなかわかりません。情報を出すことと、県民の私達を育てるといふ部分も大事だと思いますので、検討してもらうことが必要な部分だと思います。

【委員】

指定管理者制度については、かなり枠組みが決まっているようです。私の知人が海の

施設関係の指定管理者をやっていますが、例えばシーカヤックについて周辺は 1000 円で貸し出ししていますが、自分たちは指定管理を受けて 100 円でやっている、指定管理料はあるけれども、既定の決まりの中で経営方法を取得してくださいといわれており、なかなか先が見えないとのこと。また、例えばピザ体験をやろうと市の方に提案したら、シーフードならいいけれどもそれ以外では目的外の内容なので許可できない、海に関するものづくり・イベントに限定されてしまうということで、海と山をアレンジするようなことは基本的にできないということになっているようです。指定管理の管理内容について、いろいろな目的外の会議等も含めて、積極的に自活できるような内容であればある程度枠を緩めることも今後の課題と思っています。

NPO についても、もともと利益を追求してはいけませんという根本があるので、なかなか経費捻出ができずすれすれのところでやっている団体が多いと思います。いかに NPO 運営に関して自活できるような経営力を持っていくかはこれからの課題だと思います。

【委員】

NPO も指定管理者も難しい問題だと思います。みんなが理解しているのか、どうやったら自分たちも参加できるか、NPO を作った人たちは理解できるが、一般の人たちはなかなかわからないと思います。その辺のわかりにくい部分、県内の NPO 団体、指定管理者がどんな基準で選定されているかなどについて、もっとわかりやすい情報公開が必要だと思います。

【委員】

指定管理者についてですが、経営の安定的なところに任せざるを得ない実情はあると思います。今後、住民サービスの向上については、民間事業者でなければ出てこないような発想をできるだけ増やしていく努力が必要だと思います。

直接関わった案件ではないのですが、ある指定管理者の選定に関する案件で、応募が 2 者あって、経費に 2 倍の開きがありました。ただし、提案内容については経費が高い団体の方が地域活性につながり集客力を増す内容を提案するなど、より良い提案であった場合に、総合判断として、経費が 2 倍も違えば行政としては安い方を選ばざるを得ない部分はあると思います。一方で、ソフトを重視した判断もあり得ると思います。今後そういう判断に悩む場面もあるうかと思うので、そういう時に尺度をどうするかについては、少し議論をしておく必要があると思います。

また一度選んだ指定管理者でも、ずっとうまく運営していくとは限りませんので、いかに現地のモニタリングと行政とのやりとりを密にやっていくか、行政側の手間はかかりますが、それをまかなってあまりあるだけの民間的なノウハウと経費削減がはかれることもあるので、選定後のモニタリングをどうするかということも実務的には非常に大事です。

【会長】

なかなか難しいところだと思います。NPO の経営をどうするかは NPO が頑張るところ

でしょうが、そのために県ができることがあると思います。その NPO がしっかりすることによって県との協働ができる分野があると思います。ご意見がありましたように、人材育成が必要になってくる、NPO が頑張れる環境は整備する、できるところは整備するということだと思います。

もう一つは、積極的な情報の公開は是非やって欲しいと思います。

指定管理者については、基本的なところをモニターする、そして特にどこをモニターするかを明示する、制度を作り上げるところに参加してもらえば、行政が何を問題にしているかわかるので、そのような形で進めればサービスを維持・向上しながらコスト削減にも繋がると思います。

【事務局】

指定管理者に係る平成 15 年の自治法改正はドラスティックなものでした。もともと公益的なものは行政がやるものだというのでやってきました。そのような中で、行政だけでなく、民でできるものは民でという流れの中でできたものです。その後各県ともそれぞれでやってきており、これから自治体間で差が出てくる部分だと思います。

行政は基本的に枠を嵌めたがるものであり、目的に沿った運用を求めます。民間は、たくさんのお客さん来てもらった方が良く、これもできるあれもできるとなり、これが民間のよさで柔軟性です。お願いする側の堅い行政と、民間の柔軟なところに常に軋轢があり、そのルールづくりが課題と思っています。指定管理にするにしても、がちり固まっているので行政でやる場合と、ここしか無いということで指名する場合と、競争する場合に、もう少し私達なりにルールを作り、整理する必要を感じました。その上で、もっと自由度を増すという形を考える、逆に言えば、儲けてもらう方がいい場合もあると思いますので、その辺は私達もまだ整理できていませんので検討していく必要があると思います。

NPO についても、コストを落とそうということではなくて、県民総参加でやっていくことを考えています。皆さんができるところを行政が一步引いてやっていこうということなので、情報公開の関連にもなりますが、逆に民間でとれるものはとっていただきたい、提案いただきたい。この意味では情報公開も含めてやっていく必要があると思いました。

【事務局】

先ほど、収支の関係のご質問もあったところですが、指定管理者の場合には、基本的には応募する際の提出書類の中に、収支状況を提出させており、また、モニタリングについては、事業者独自のモニタリングと県もモニタリングをやっております。それから指定管理者導入施設については、毎年度事業評価を行っています。総論としては、まだ成熟した制度ではないため、公の施設をより県民の皆様に使っていただけるようにするため経費節減も必要ですが、その観点も含め引き続き改善に努めていく必要があると思っています。

【委員】

出資法人に関して、県の出資している事業、企業、法人は相当ありますので、その中がどうなっているのかをお尋ねしたい。県が出資している企業の経営状況を良く把握されて、公開されているのでしょうか。

【事務局】

出資団体につきましては、見直しの対象としている52団体につきましては、毎年経営診断表を作っていたいただき、中身を採点して、それから外部の委員、点検評価委員という委員会を開いており、ここで評価をしていただいたものを公表しております。ただ、25%未満、あるいは株式会社、全国規模の団体は、見直しの対象から外しておりますのでその部分については出ておりません。

【委員】

出資が25%未満の企業・法人については、そこまでやっていないということですが、やっていなくても県が出資して公金でやっているわけですから、運営状況はどうか、このまま継続していいのか、本当に必要な法人なのかどうか、そのような見直しをしているのでしょうかということをお尋ねしています。例えば、企業がずっと赤字で配当もできなければ、株価はどんどん下がっていきます。株主は、株を売却して何とか損を小さくしようとしています。そういう法人の運営状況で、県はそれでもまだつつこむのか、それとも回収するのか、という判断をする必要があると思います。そういう意味で、最初は援助のために出資したけれども、法人に買い取ってくださいとか、益が出ない事業は現在ではそこに介入するのは問題がありますとか、そういう事業をきちっと整理していくことが大きな財政改革にもなるし、行政の改革にもなると思います。

【事務局】

例えばマスコミ関係の出資についてはNBCだけに出資しているなど、出資法人についてはそれぞれに経緯があると思います。ただ、ご指摘の通り、出資25%未満の法人等については事業課も精査しておりませんので、我々としても整理する必要があると思います。

【委員】

精査した中で、この事業はやりましょう、この事業はやめましょう、とある程度決めていく必要があると思います。25%以上だけではなくて、出資割合は低くても出資の金額は大きいものもありますので、配当のない企業がある場合に、そのまま放っておきますかということです。

【事務局】

そこは行政が弱いところで、民間会社であれば配当が出るかどうか、経営状況を的確に捉えながら常に転がすということは当たり前のことなのですが、行政の意識はそこに弱い部分があり、何となくそのままの経緯で置いているところがあります

ので、これについてはよく精査をしたいと思います。

【会長】

この点、考え方がいくつかあると思います。一つは、資料にもあるように今までも見直しをやってきているということはあると思います。また、公益法人の改革もあり、そこで一つスクリーニングをかけるということもあると思います。その中で、委員が指摘されたように、成り立ってっていない事業をどうするか、それから先をどうするかということがあると思います。そこから続けるという場合とやめる場合があると思います。うまくいってなくても、やらなければいけない事業があるかどうかというところを、きちっと見ていただきたい。県が判断するのはある意味非常に難しいものもあるかもしれませんが、例えば民間がやったら立ちゆかないけれどサービスは必要というものがあり、それなら民間じゃなくて公共的なところがやった方がいいという議論があったとします。それにもかかわらず民間がやっていくという場合には、今までの経緯、歴史、文化があったりするためやむを得ない部分もあると思います。もしも、そういうものがあれば、説明責任、情報公開ということになると思います。そこはしっかりロジックを作って、こうであったとしてもどうしても必要なのだと、皆さんに説明していただいて納得してもらおう努力をきちっとする。もちろんだめなところはだめなので、一部の人のサービスは無くなるけれどこれはだめなので、という説明をきちんととする、ということになるのだと思います。

この件は、行政改革の観点からは避けて通れないと思いますので、ここについては意見書でも何らか触れる必要があると思います。

【事務局】

出資法人については、毎年毎年チェックはしておりますが、委員のご指摘は25%未満のところということでした。私達はどちらかといえば大きな部分を用意しておりました。そこには県が自分でやるべきじゃないかというところもありましたし、逆にいえばそういうところには、県の部長等が専務理事等になっているなど、それも2枚看板みたいな感じでおかしいではないか、ということもあります。そのようなことから、本当に自立させて自分で判断するような団体にならなければ、県の天下り先のように言われることもありますので、そのようなことではないような形での整理をしていきたいと考えています。そういうことから、一定公益上の理由があるかどうかは毎年厳しく精査しておりますが、25%未満の法人等につきましては、経緯を含めチェックが不足していることはあると思います。そこは、チェックしたいと思います。

【事務局】

協働に関して、県と市との連携の話がありましたが、これは大きな課題と思っており、今年度から市町と意見交換を行い、県がやるべき協働、市町でやるべき協働、と一定明確にして、重なったり、穴が空いたりしないようにやっていきたいと思っ

ています。

また、協働推進課は単に仕組みだけを作るのではなく、私達もファシリテーターとして、各課と NPO の間にうまく入って関係を構築していくことが重要な役割だと思っています。現在、私達自身がファシリテーションを勉強していますし、ゆくゆくは県職員も NPO の皆様にもファシリテーションの勉強をしていただくというのが、円滑なコミュニケーションの中で協力関係を構築していくことに繋がると考えております。

今年度から新行政推進室の方でも、企画立案について NPO と一緒に研修するようにしておりますし、また、私達もボランティアセンターの方で NPO のリーダー研修をしておりますので、そのなかでもファシリテーションについてできるだけ取り上げていこうと考えています。

NPO の経営能力を高めるべきということについては、そのとおりと思います。ただ、残念ながら、我々が把握しているものでも、全部把握しているわけではありませんが、半分以上が予算規模 500 万円以下で、ボランティアの延長線上であるという部分が多いと思います。いろいろお話を伺うと、自分達は大きくならなくていいので関心を持たないで欲しいと言うところも多数あります。私達も、課題としては、NPO の経営能力・活動基盤の強化はなんとかならないかと思いますが、現行の NPO 法のスキームでは積極的に手を出しにくいという部分もあります。その中で、何か頑張る部分は、情報公開の仕組みをどんどん整備する必要があると思います。現在も NPO からあがってきた情報は了解をもらった上でホームページに載せるという働きかけをやっておりますが、なかなか了解いただけないところもあり悩ましく思っています。

それから、広報については、県の広報誌等があるので、その中でもっと取り上げてもらおう努力等をしているところです。

そもそも、NPO 法自体が自由な活動に法人格を与えて活動しやすくするようになるという非常に縛りの少ない法律であるため、行政庁にはほとんど監督指導権限はなく、またそれをするのが良いとも私達も必ずしも思わない部分もあり、悩ましいですが、なるべくお手伝いし活動が活発になるようには今後とも取り組んでいきたいと思っています。

時代の変化に的確に対応できる行政体制の整備

【事務局】

資料 6 「県の組織」の説明

2 ページをご覧ください。本庁は、黒枠で表示されている「知事公室」から「土木部」までの知事部局と、中段の上に記載している出納局、交通局、さらに一番右側に示している各種行政委員会から構成されています。

3 ページをご覧ください。平成 10 年度から現在までの本庁組織の変遷を示しています。一目でお分かりいただけたと思いますが、平成 18 年度に大規模な組織改正を行っています。平成 18 年度は、行政課題への柔軟な対応と責任体制の明確化を目的と

して、「観光振興、物産流通、企業振興・立地推進」の3推進本部をはじめ、「こども政策局」「文化・スポーツ振興部」など特定の施策に関する部局を設置するなど、大規模な組織改正を行っています。また、平成20年度には、県の重要施策や知事の特命事項に重点的かつ機動的に対応するため、「知事公室」を設置しております。

4ページをご覧ください。九州各県の本庁組織の一覧です。部内局とは、部局の中に特定の政策課題や分野などを所管し、部内局長に一定の権限を与えた組織を設置しているもので、最終的には部局長の指揮・命令下にあります。本県でも部内局を設置した時期はありますが、現在は部内局を設置せず、特定の政策分野を部局として独立させていることから、他県に比べると部局数が非常に多くなっております。

6ページから県の地方機関である振興局について整理しています。地方機関については、平成21年4月に大規模な再編を行っています。先に8ページをご覧ください。再編前の地方機関の配置状況です。再編前は、本土地区には、県北振興局と島原振興局がありました。離島地区は五島、壱岐、対馬にそれぞれ「地方局」を設置し、長崎地区及び県央地区は、部門ごとに縦割りの単独地方機関が配置されるなど、地域によって地方機関の配置が異なっていました。この体制は、79市町村を前提に40年前から継続してきました。9頁をご覧ください。平成21年4月に大幅な見直しを行い、地図に記載しているように7つの振興局組織に再編・統合しました。再編により、それまで部門ごとに単独の地方機関として設置されてきた県税事務所や保健所、土木事務所などを各振興局の内部組織とし、地域ごとに各振興局長のもとに指揮・統括される組織に統一しました。

資料の6ページにお戻り下さい。最終的には、本土地区は県南と県北、離島地区は五島、壱岐、対馬の5振興局に集約する方針であります。県南は、長崎、県央、島原振興局を統合するため相当規模となり、新たな庁舎の確保が必要となりますが、中段枠内に記載しているように、今後の大きな環境変化なども見込まれ、最終の再編に向けては慎重な検討が必要となります。振興局の設置目的や役割、目指すべき姿、県民との関係については7ページに記載のとおりですが、県と市町の役割分担を明確にしながら、広域的・専門的な立場から市町の主体的な取組を支援し、地域の総合事務所として、県政に関わる地域ごとの諸課題に対する組織横断的な対応に取り組んでおります。

資料の1ページをお願いします。ただいまご説明した内容をまとめておりますが、3の「課題」としては、特に本庁の組織について、職員の総合力を發揮し、縦割り行政とならないような組織、県民の皆様に分かりやすい組織づくりについて、改めて総点検を行う必要があると考えております。

【事務局】

資料7「職員数」の説明

1ページに職員数の推移と主な増減理由をまとめておりますが、2ページの「10年間の部門ごとの職員数の推移」を見ながらご説明します。一般行政部門、教育、警察、公営企業の部門ごとに、過去10年間の職員数の推移を示しています。表の合計欄を見ていただきますと、県庁全体では過去10年間で約3,200名、率にして約

13%の削減を行っております。このうち、教育や警察、公営企業を除く一般行政部門で見ますと、757名約15%の削減となっています。これは、港湾やダム監視、庁務員など現業業務の外部化、また福祉施設の民間移譲や福祉事務所の市への移譲など組織の廃止・統合、総務事務など内部管理事務の集約など業務見直しなどの取組みによるものです。

次に、教育部門は学級数の減少等により1,818名の減、警察部門は44名の増となっていますが、教員や警察官は法令に基づいた人員配置となっています。公営企業部門は、平成21年度に病院企業団へ移行したため全減、交通事業は県央地区・子会社化による減など680名の減となっています。

3ページは、一般行政部門の職員数の事務職、技術職、現業職別の推移です。事務、技術については、職員総数と削減数がほぼ同規模となっております。また、現業職については平成11年度の職員数537名のうち、この10年間で約40%減少しています。これにつきましては、民間でできるものは民間に委ねるという考え方にに基づき、民間委託、非常勤職員の活用などを進めているところですが、現時点ではまだ最終の段階まで至っておらず、見直し方針に沿って、引続き取り組んでいく必要があると考えております。

4ページをご覧ください。過去10年間の一般行政部門の増減及び増減率と、人口1万人当りの職員数の全国比較です。まず、本県における10年間の削減率は14.7%、全国では34位となっております。また、人口1万人当りの職員数は30.1人で、全国では25番目となっております。

5ページは、一般行政部門の職員の年齢構成についてお示ししている資料です。

資料の1ページにお戻りください。3の「課題」としまして、職員数の配置は、当然ながら業務量に見合った適正な人員配置を行うことが基本であります。人口減少や県と市町、民間との役割分担の変化などを踏まえながら、県全体としては引続き、組織や業務の見直し、外部化の推進等により、職員数の見直しに取り組んでいかなければならないと考えております。

【事務局】

資料8「長崎県交通局の概況について」の説明

交通局は創設76年となっており、「住民の足の確保」と「長崎県観光の振興」を主な目的としております。資料の2番・3番に、経営規模を見ていただくために、職員数と車両数を記載しております。職員数につきましては、交通局で440名、100%子会社の長崎県央バスは139名で、合計579名。車両につきましては、交通局で387両、県央バスが17両で、合計404両となっております。この経営規模がどの程度かといいますと、乗合の車両数で見ますと324両で、県内で第二位。第一位は長崎バスで交通局の約1.8倍、三位の西肥バスは交通局の7割程度だと思えます。貸切バスは62両で、県内で第一位であり、併せて高速バスもやっております。県内では大手バス会社の一つです。

4の定期路線の状況ですが、乗合の定期路線は435系統あります。主な路線は、諫早市、大村市、長崎市の市内線、雲仙線、佐世保線、空港線です。しかし、多くの

生活路線を運行しており、補助金を含まない段階での収支で、約7割の338系統が赤字となっております。ちなみに、国、県、市の補助金等を加えた21年度収支では、乗合バス全体で65百万円の赤字になりますが、高速バスや貸切バス等の黒字からの内部補助により乗合バス事業を維持しています。

5の基準賃率でございます。第1回の懇話会で「長崎バスに比べて運賃が高い。」とのご指摘があった部分です。1キロ当たりの基本運賃を基準賃率といたしますが、長崎バスが21円50銭で、県内で一番安く、全国でも2番目に安い賃率です。県営バスは31円50銭で、県内で2番目、全国では177社中安い方から15番目です。いずれにしても県営バスが一番高いということではありませんが、長崎バスは交通局の68%程度の運賃であり、約3割程度の運賃格差があります。「公営だから費用が高いのではないか。」との疑問があるとは思いますが、「1キロ当たり営業費用」は長崎バスより若干低い状況です。営業費用が安いのに賃率が高い原因は乗客数の違いです。1台のバスに乗っている乗客数が長崎バスの約半分程度ではないかと思っております。県営バスは多くの生活路線を抱えながら、住民の足の確保を図ることを基本に経営を行っていますのでそういった厳しいところが出ているものと考えています。しかし、路線の違いとはいっても、長崎バスは長い企業努力の末、収益のあがる路線を育ててこられて今があるわけでありまして。最近もマイクロバスによる新規路線の開拓などをされておられます。県営バスも単に路線を守るといっただけでなく、どうしたらお客様を増やせるかといった視点で路線を育てていくことも必要だと考えています。

次は2頁目の、6収支の状況です。

交通局の収支は、下から2段目の「収支(A)-(B)」にあるように、最近5カ年では、3カ年が黒字、19年度と20年度の2カ年が赤字となっております。年によって赤字になったり黒字になったりしています。

19年度は、経常収支は黒字でしたが、雲仙ターミナルの解体等による特別損失がありましたので収支全体では赤字となったものです。20年度は軽油価格の高騰により赤字になったものです。なお、平成21年度の部門別収支は、乗合が65百万円の赤字、高速バスが66百万円の黒字、貸切バスが35百万円の黒字、駐車場や資産売却等のその他が28百万円の黒字で、全体で64百万円の黒字となっております。

7の交通局の取り組みです。今後、高齢化社会への対応や地域活性化、環境問題への対応など、公共交通機関の重要性はさらに増すと考えています。公共交通体系の維持については、基本的には市町村の役割であります。バスを含めた公共交通体系全体を考える必要があります。交通局としては、実際に事業をしていることをベースにしながらも、公営だからこそできる、企画力、提案力をプラスしながら、これまで以上に「県民に貢献する」ことを念頭に事業推進に取り組まなければならないと考えております。

このためには、3つの対策が必要だと考えております。1つは経営体質の強化、中期経営計画を着実に実施していくということ、2つは、3～5年先を見据えた既存事業の見直しや新規事業への取組、3つは県民サービスの向上に向けた全職員の高い意識が必要と考えています。

次の3頁になりますが、中期経営計画につきましては、平成20年度から平成24

年度の計画になっております。主な取組状況としましては、県央地区の子会社化であります。これにつきましては、「県央バスを作ったが何も変わっていない。」とのご指摘もあったところですが、元々県央バスの設立は、住民の足を守りながら市の負担を増やさないという考えでした。諫早市と大村市の補助金の額が、交通局が希望する額すなわち赤字の額に比べて、約1億円不足することの対策として実施してきたものです。この部分の解決はなかなか難しく、交通局の自助努力で何とかしなければいけない状況となりました。具体的には、5カ年で運転士を子会社採用職員に入れ替え1億円を捻出する計画です。通常は、退職者を新規採用に入れ替えた段階で見直しを図っていくのですが、この方法だと10年かかってしまいます。このため、43名を勧奨退職で子会社に移っていただく必要がありました。年収は100万円程度下がりますが、現時点での意向調査等ではほぼ計画通り進捗すると考えています。現在、5カ年計画を進めますので現時点では2000万円程度のメリットしか出ておりません。

これからは人件費削減だけではないメリットも出して行かねばならないと考えており、既に一部の市には、利用者サービスの向上、市負担の軽減、交通局と県央バスの経営強化を含めた案をお示しし、協議を進めております。

福岡営業所の設置につきましては、回送経費節減や県外からの誘客を目指して21年2月に営業所を新設しました。車両更新費抑制については、中古車の購入により、費用を抑えながら車両更新を促進することとしています。横浜市交通局のご協力もいただき、安価で良質な車両の購入を進めています。人件費の見直しにつきましては、年間給与は市内の民間バス事業者と並ぶ水準になりましたが、退職手当を含めた総給与で並ぶための対策として、21年4月に12月の昇給延伸を実施しました。これにより、退職手当を含んだ形で並んでいく方向になっていくと思っております。

新展開プランについては、中期経営計画はある意味で財政計画であるため、即効的な経費削減策に偏りがちということもあり、将来を見据えた新しい事業展開をする必要があります。新プラン展開は、より自由な発想で、3年から5年先を見据えた新しい事業展開を進めようとするものです。21年4月から検討をはじめ、既に諫早、大村から長崎への高速シャトルバスやシーズンオフのツアーバスを開始しております。小集団活動については、本年7月から始めております。専門のコンサルタントも入れながら、まずは、「事故防止」をテーマに「輸送品質の向上」を目指した活動を始めております。現場の職員の意識を高め、みんなで知恵を出し、自ら実行することを通じて乗客サービスのさらなる向上に努めてまいります。以上です。

【委員】

組織に関して、県民の立場からすると県の中でセクショナリズムがあるのは問題だと思いますが、その主たる原因は、自分はどこの組織でこういうことをやっているからというのが原因になっていると思います。できれば若いころからいろいろな業務を同時にできるような仕組みが望ましく、特定の組織への所属意識を和らげていくことが必要と考えています。そうすることで、やりがいもいろんな観点から、上司と部下の関係もいろんな関係がでてきますので活性化に繋がると思います。

交通局に関しては、長崎県に固有の役割かと思えます。ただ、佐世保市でも、西肥バスが廃止した路線を何とか維持するためワゴン車を走らせるなどやっています。県として市町村の足を確保していくことは他県にない一つの重要な機能だとは思いますが、そうはいつでも経営改善は非常に重要で、生活路線だからずっと赤字でいいともならないと思えますので、乗車率が低いということであれば、10人乗り程度のワゴン車を走らせるなどもう少し仕組みを変えるやり方もあるのではないかと思います。

また、観光振興が大きな目的ということであれば、福岡営業所の設置でわずか200万円程度の効果額となっておりますので、福岡県内の人たちを長崎に呼び込んでくるために、もう少し積極的に観光誘致の政策が必要だと思えます。

【委員】

145万人の長崎で16の部局というのは、あまりにも細分化しすぎている感じがします。せっかく事業をやっているのに、2年ほどたったら他の部局にいくなど、連続性が無い部分があり、その辺は弊害があるような印象を持っています。

職員数については、例えば警察は法令等に人員が決まっているという話もありましたが、派出所がこれだけ減ってきております。確かにパトカーの巡回は増えてきており、その辺りで補填はされていると思えます。どのような法律等で人員が規定されているのかはよくわかりませんが、人員は減ってきていない。県民の所得が低い中、また、犯罪が増えてきたとはいえ重大な犯罪が多いとも思えない中で、何らかの形での見直しが必要ではないかと思います。

交通局に関しては、例えば、回送バスの多さもまだまだ目につきます。回送の時に人を乗せるような工夫も必要だと思えます。また、7割の路線で赤字ならば、やめればよいと思う部分もあります。赤字の路線で住民の足というのであれば、もっと小さな車を走らせるとか、長崎バスに依頼するとか、また、空港バスについても長崎バスが入ってくると安くなったというようなこともあります。いずれにしろ、7割の赤字路線は大きいという印象です。

それと公共交通機関として、まだまだ運転士のマナーが良くない部分があるので、率先して交通マナーを守ることが必要だと思えます。

【委員】

組織については、本来の政策立案機能を各セクションで持っていることが基本だと思います。例えば、観光振興推進本部、物産流通推進本部などもいろんなイベントをやっております。また観光連盟や物産協会などの現業を扱う関係団体とも当然密接にやっておられます。どうしてもこのような現業的なところは、民間との関係が多数発生するので人員を多く抱えがちになります。そういう意味では、本来の企画立案機能に支障が生じないような人員配置、業務の整理をどこかでやっていくべき必要が来ていると思えます。

縦割りは、役所の組織であればある程度やむを得ない部分があると思えますので、やはり一人の職員が多能化する、民間では当たり前のようにやっておりますが、多能化によって生産性を高めることができますので、当面はプロジェクトチームを有効に

活用することを通じて、他のセクションの動きと自分たちの動きをどのように連携させていくかといった、実際の訓練を通じてやっていくのが近道だと思います。このように役割分担を見直すことによって、職員の配置などにも当然いい影響が出てくるものと思います。

交通局については、県央地区子会社化などやろうとしていることはよくわかりますが、こういったやり方がどの程度の効果を生むのかということを見極めながら、もう一度再考する場面もくるかもしれませんので、柔軟に改革を進めていかれたらいいのかなと思います。民間における改革も一筋縄ではいかない部分もありますので、今の内に極力試行錯誤をしながら収支が安定するような形をとると良いのではないかと思います。

【委員】

組織について、九州各県と比較すると長崎県の部局数は多いという印象を持っております。当然きめ細かい行政ということで現状の組織になっていると思いますが、一般的にも部局数の責任者が多いほど縦割りになりやすいことになるので、もう少し少なくて良いのではないかと思います。

観光推進本部、物産流通推進本部については、一般企業から責任者を迎えて目玉的にやっていると思います。それで結果がどうだったのかということを確認に総括されているのか、その総括を県民・市民に明確に開示されているかというところが少し気になると思います。部局数を増やすのであれば、それはそれで開示すべきことになると思います。

【委員】

職員の年齢構成を見ますと、若い人が非常に少なくなっており、民間企業に置き換えて考えますとかなり厳しい状況だと思います。県の退職者を再任用という形もとられておりますが、今でこそ、大手の企業に行く人材が一般の民間にも入ってくる時代なので、有能な職員を採用できる一番良い時期だと思いますが、再任用をすることによってOBを守り若手を育てて行けていない部分があるのではないかと、そういうところがあるならば改善をしていった方がよいと思います。

また、組織の再編で福岡事務所が閉鎖されましたが、福岡からのお客さんと呼ぼうとするときに福岡県の事務所がなくなるということは、逆の発想のような気がいたします。人員の削減はもちろん必要ですが、逆に必要なものは伸ばしていくことも考えていく必要があります。

交通局については、シーズンオフの対策が掲げられておりますが、シーズンオフにバスツアーを充実することにより大きな役割を果たすと思いますので、是非これについては、ランタンフェスティバルをはじめとした企画立案などを行っていただき、官民一体となってオフ期の対策をやっていただきたいと思います。

【委員】

職員の総合力発揮を考えると、積極的に民間企業と人材の交換を2年間程度相互に

やることによって、相互の職員の意識改革になるのではないかと、長崎独自の方式をとってもいいのかなと思います。各市町とのトレードもそうですが、各市町、各民間とのトレードを積極的にやることでマンパワーを引き出したり、あるいは組織上での運営、経営の違いの発見の中で、新たな改革意識がそれぞれ芽生えるのではないかと思います。十八銀行や親和銀行との職員派遣ということもやっておられるようですが、是非2年間程度の交流をやることで、民間も行政もボトムアップできるのではないかと思います。

【委員】

9月4日の新聞で47都道府県の行政の透明度アンケートが載っていましたが、長崎県は36位でした。1位は神奈川県で、佐賀県は7位でした。最近佐賀県は何でも長崎県より上にいっている印象を受けます。組織に関して、長崎県は九州各県の中で部局数は一番多いが、4県は部内局を設けている県があります。これから次世代に向けて県政に県民が参加して欲しいということならば、もっときめ細かな政策を遂行していくためには、必要最小限度の部内局は必要ではないかと思います。

交通局に関しては、過去5年間でだいたい同じ売り上げのようです。職員数440名の割には売り上げがあがっていない印象を持っています。現場での営業活動などにより、少しでも安価で乗車できるようにするべきだと思います。

【委員】

県の仕組みと仕事を見て考えてみましたが、全体を把握している人たちがどれだけいるのか、また3年おきくらいに異動もある中で、経験した人材・経験・知識をどれくらい共有していく仕組みがあるのかなと思います。現場で起きていることは大事だという割には、フロントサイドになかなか出てこない、また現場で解決できていない部分もあります。現場で解決するには複眼的な視点もいるし、そうした仕事をこなせる能力が必要です。そうしたときに、問題を解決できるような仕組み、またそういった職員を配置できるような仕組みにしていくことが今後求められると思います。

離島に行った際、フェリーターミナルや空港にアクセスするためのバスなどの交通手段がないのが現状です。バスを含めた公共交通体系を提言することも、県営バスの役割と考えてもよいのではないかと思います。

【委員】

交通局に関しては、まず長崎に来られた方は、空港、それから乗り継ぐバスの印象が長崎の印象になっていると思います。今後は、空港からのアプローチ、JRからのアプローチについて、細かな対応を考えれば、次なるビジネスチャンスにも繋がっていくのかなと思いました。

【委員】

交通局に関してですが、赤字体制で運賃も高いのに県民のためのサービスと言えるのかと思います。以前から県内のバス業者の中でも、県営バスについては分割してや

れるという話があります。また、空港ビルの活性化も県の対策の一つと思うのですが、空港便は40分間隔で運行される時間帯があり、そこを20分間隔にすればお客さんも困らないのですが実現できておりません。まずはこうした細かな住民サービスの向上という観点を持っていただきたいと思います。長崎バスのミニバスの話もでしたが、これは地元の皆様に大歓迎で喜ばれています。そういう細かいことも必要なのではないかと思います。

長崎バスでも、西海交通という子会社を作りましたが、最初から先方の人件費水準でやっており効果はすぐに出ております。県央バスのように、基本的に現状のものを移行しただけでは効果は出てまいりません。

【会長】

組織については、細分化されたことによる弊害があったかなかったかについて精査が必要だと思います。もし弊害があった場合にはどう解決するか、細分化されていたとしても、プロジェクトや情報の共有化による対応もあろうと思いますのでご検討いただきたいと思います。また、新しく作った組織の評価も公開すべきだろうと思います。また、年齢構成を踏まえた採用数のバランスについては、長期的な考え方などについて、どこかでお示しいただければと思います。

交通局については、なかなか難しいところもあると思います。一つは民間の視点をどこまで入れていけるか、難しいと思いますが、そういう点を検討いただくのかなと思いました。

【事務局】

組織については細分化されておりますが、メリット・デメリットがあります。例えばこども政策局により、こどもに特化する施策はできるようになったけれども、福祉全体との連携がもう一つといったところがあるかと思います。部局数が多いという話もありましたので、もしこれを大括りにするならどういう部内局が考えられるかということも含めまして、よく検討していきたいと思います。メリット・デメリットの整理の指摘も、よく総括して進めていきたいと思います。

職員数につきましては、これまで10年間で約800人削減しております。現業は4割減らしたという話をしました。その方達に一般行政になってもらっており、それで中間年齢が多くなっているという部分はあるかと思います。今後は、各組織が持っているノウハウ等についても、うまく承継できるような仕組みも考えていく必要があると思っています。

交通局に関しましては、交通政策全体は地域振興部でやっており、交通局はバス事業のみを実施しています。交通局といいながら、長崎バスも県営バスも1事業者であり、これが競合関係にあるため、なかなか悩ましいところ。交通局であるから過疎地等の赤字路線へも入っていつている部分はあると思いますが、その辺りのコスト感覚やバランス感覚的な部分は見ていただければと思います。

【事務局】

交通局に關しまして、運賃が高いという話がありましたが、先ほど説明したように輸送原価は県営バスの方が安価です。具体的には、長崎バスは364円、交通局は337円と安くなっております。しかしながら高い運賃になっているのは、赤字の路線があるからで、お客さまの少ない路線を廃止すれば黒字になります。お客さまの少ない赤字路線を廃止せずに、高速バスや貸切バス部門の黒字の部分でどうにかまかっているという形でやっております。

サービスができていないというお話もありましたが、運賃以外のサービス、新しい取組のサービスについては、やっていかなければならない、公営交通だからこそできる取組はやっていかなければいけないと思っています。例えば、過疎地域でしっかりした経営ができるような路線のあり方が確立できれば、現在まだできておりませんが、県内のモデルケースになるのではないかと考えています。

また、空港バスの40分間隔ということにつきましては、飛行機の便数が少ない時間帯を40分間隔としているところです。ただし、この件は、事業者間の問題であり、この場で議論するものではないと思います。

【会長】

県民としては、長崎の最初の顔は空港であり、バスであり、そこで印象が決まる場合も多いかと思っておりますので、その辺はしっかり連携をとっていただければと思います。

(以上)