

第 2 回行政改革推進委員会議事録	
日 時	平成 17 年 9 月 26 日（月）午後 1 時 30 分～午後 3 時 58 分
場 所	市役所本館 2 階第 3 会議室
出席者	（行政改革推進委員会委員） 秋山 朋子、宇佐美 功、大西 綏子、岡本 恵子、奥村 素一 河野 忠生、小玉 紀、酒井 明世、佐藤 智恵子、高木 新仁 橘 節哉、平井 靖士、細川 滋、松本 濱一、宮武 明美 （五十音順、敬称略）
	（市） 中島企画財政部長、直江総務部長、山岡企画課長、宮川財政課長、 木谷職員課長、笠井行政改革推進室長、大岡、窪田
欠席者	岩村 浩二 （五十音順、敬称略）
会議次第	1. 開会 2. 議題 丸亀市行政改革大綱（第一次原案）について 丸亀市行財政改革推進計画（集中改革プラン）の 第一次原案について 定員管理適正化計画（平成 17 年度～平成 21 年度）骨子 人材育成に関する基本方針（骨子）について 3. その他 4. 閉会
会 議 概 要	
事務局：ただ今より、第 2 回丸亀市行政改革推進委員会を開催します。 送付資料の差し替え。 第 1 回丸亀市行政改革推進委員会欠席の 3 名の委員（細川委員、河野委員、佐藤委員）の紹介 酒井会長：前回発言されていない方が居られるので、本日の会終わりまでに必ず発言していただきたいので、ご協力をお願いします。2 時間しかございませんので要点を絞ってコンパクトにお話ください。では、議案 1 についてお願いします。全体でいくか、区切ってしましょうか。 小玉委員：区切った方が早い。	

酒井会長：基本的な考え方で気になるところがあればお願いします。

橘委員：市の方に聞きたいのだが、全体の総合計画、行政改革推進委員会などを設けてスタートするが、非常に財政が厳しいが、総合計画の中で10年間のスパンで将来を考えた計画となっているようだが、行政改革推進委員会の中で掲げられているものは急を要すると思うが、平成20年ぐらいまでには何かをやらなければならない。将来像を市民のために示し、それから2,3年のうちに手を打たなければ、総合計画そのものが崩れてしまうことになるのではないかと。総合計画、行政改革を一体化させた問題で考え進めていかなければならないと思う。他の市町村の資料は参考にはなるが、丸亀市独自の観点でやっていかなくてはならないと思う。

山岡企画課長：ご指摘のとおり行革の大綱・計画につきまして、丸亀市独自の考え方を方針の中で位置づけていくべきだし導いていきます。総合計画では10年後のあるべき姿なりそれに向けての前期5ヵ年度で具体的な政策作りを進めていかなければなりません。本来市政のあり方は、市民のためにどうあるべきかということで、そのために行財政計画をきちんと進めていき、必要なサービスをできるだけ確保していくと言った考え方です。こうしたことをこれから議論していただきたい。今のままでは3年以内に財政破綻しかなく、財政再建団体になってしまいます。これを回避する行財政改革のあり方が必要であり、市民サービスの中でも多少辛抱していただくこともあるかと思います。その回避することとは別に、本来の行政改革として見通しを5年のなかで立てていくべきであろうと考えています。

小玉委員：前回いただいた資料の中で、行政改革の取り組み方針ですが、気になる点があった。1のなぜ行政改革が必要なのかの歳出面のところで、「税金は1円下でも無駄なく使う」とあるが、節約する観点が必要なのではないか。私の中で1円でも無駄なく、と言う表現は予算を全部使い切る、にとれるのだが。それよりは少しでも残そうとするのが、行革ではないのか。

山岡企画課長：表現を主旨に近い形で修正していきます。

酒井会長：少しでも残して基金に積み立てていただきたい。他にございますか。

岡本委員：「新たな時代に対応した」など、あいまいな表現が全体を通して多いと思うのだが。国の指針と照らし合わせて読ませていただいたが、非常に国の方は決め細やかに砕き分かりやすい表現になっているのに対して、市の大綱は後退したような表現になっており、お役所的な文章で分かりにくいのが気になる。

酒井会長：大綱の表現を直していくことは必要だと思います。ですが、今はきわめてあいまいな表現にならざるをえないのでは。作業を進めていく過程で柔軟に対応していかななくてはいけないと思います。つぎにⅡ策定の必要性についてご意見をお願いします。

岡本委員：「限られた財源のもとで、既存の必要な事務・事業」とありますが、「市民に必要な」、としないといけないのではないのでしょうか。

山岡企画課長：修正いたします。その方がよろしいと思います。

小玉委員：既存のとするとなたなというのが生きてこないと思います。

山岡企画課長：趣旨に既存と新たな次元と捉えるのか、市民サービスを頭の核を入れたらいいのか議論願います。

酒井会長：市民のサービス表現に焦点をしばってで、よろしいでしょうか。

（賛成の声）

では、市民といたします。

他にご意見ありますか。

他にご意見がないようですので、Ⅲ課題についてご意見ををお願いします。

四つの項目ごとをお願いします。

小玉委員：2のところでもう一つ、財政の健全化の観点で、必要なのではないのか。

酒井会長：少子高齢化の進展によって財政が不安定になってきているのに関連があると思うのですが、財政の健全化をいれると位置づけが違うものを列挙されるのではないのでしょうか。検討願います。

山岡企画課長：2の中に入れるのではなく、Ⅲの課題の中に入れ、5として財政健全化という項目をあげればいいのかではないのでしょうか。

酒井会長：今の課長さんの意見に何かございますか。

財政の健全化ということで一本柱を作ることによろしいでしょうか。

各委員：異議無しの声

酒井会長：他にありますか。

Ⅳの重点事項についてお願いします。

岡本委員：2についてですが、今まで通りの言い表し方になっていると思うのですが。もっと踏み込んだ形で、具体的な成果を出してほしいと感じました。

山岡企画課長：合併の経緯がございまして、色々な見直しを行ってきたという経緯があります。今の段階ではなく、これからの議論の中でフィードバックしていきたいと考えています。

酒井会長：具体的な方針があがって来た時に国並みの指針に基づく記述になると思います。他になければ次をお願いします。

橘委員：丸亀市土地開発公社のアウトラインは知っているが、具体的な取り組み姿勢について、どのくらいの間に処理をしなくてははいけないか。たとえば、千数百人いる職員を950人にいつ頃までするか、勇気を持って具体策を示さなくてははいけないと思うが。

山岡企画課長：収入の問題、バランスですが、今後の資料として財政健全化計画で中長期の見通しのなかで具体的な数値で表していきたい。

橘委員：財政を考えていくうえで、サービスが悪くなるとはいいにくいと思うが、市民と一緒に汗を流すくらいに考え、市民全体の意識の中に出てこなくてははいけない。どんなサービスができるのか市民に対してアピールしていかななくてははいけない。

山岡企画課長：目標設定をし、集中改革プランの中で具体性を明示します。その中でどの程度効果が出せるのか、弾き出されてくると思うのだが、今後示していけたらと考えています。

宮川財政課長：歳入面の確保ということで市と公社が連携して取り組みを行います。

酒井会長：3定員管理及び給与の適正化等についてお願いします。無ければ4人材育成の推進についてお願いします。

岡本委員：3についてですが、国の示した指針は細やかに書かれているのに対し、丸亀市では非常に簡潔に書かれています。もっと具体的に書かれたほうがいいのではないのでしょうか。4については、人材育成をする中で評価していくことなどを入れなくてははいけないと思うのですが。

山岡企画課長：国が出した指針というのは、大綱の作成にあたってこんな観点から取り組みなさいといったもので、丸亀市では更に独自に丸亀市の環境の中でどう捉えていけばいいのか、プラスされていかななくてはならないのですが、この字句＝大綱ではありませんの

で具体的な計画ができていません。これから方向性に留意すべき点を考えていただきます。

木谷職員課長：定員管理、給与の適正化は基本的には計画がなされていませんでした。今後については職種ごとに資料をお出しして意見をいただき、人材育成の推進につきましては人事考課の部分はどうするかといったことですが、今のところハッキリしているところがない部分があります。今のところ研修による人材育成が人事考課を人材育成に使っていけると思っておりますが、具体的に検討する必要があると思います。

橘委員：大綱的な市の姿勢はくみ取れるが、進めていく上で市の基本的な姿勢がどういったところを変えようとしているか我々が分からないと、改革のスピードや目安が出てこないと思う。人件費削減にしてもどこから手をつけていくのか具体的に示してほしい。例えば、手当てに関してはOKとか、民間では業績が悪ければボーナス0と言ったように。財政収支と人件費比率を考え抑えていき、その後に各部署が本当に機能できるかどうかを考えたいと思う。

山岡企画課長：行政改革の基本的姿勢は財政の健全化に向けて取り組んでいくことにある。3年後に見込まれる赤字体制にならないよう防いでいく手法として人件費の総額を下げていかななくてはならないと思うし、事務の無駄を省いていく必要があると思っています。職員の定数管理ですが公務員法といった中で早期退職の勧奨はできますけれど理由が無い限り首は切れないといったことがあります。したがって、これから団塊の世代の人たちの退職がひかえていますので、うまく民間を活用したり、事業の効率化で職員削減をしますと、人件費総額削減に繋がってきます。今後具体的に示していきます。各部局の中で調整の段階ですので内容につきましても調整中といったことでお考えください。

岡本委員：庁内で調整をしていくのは理解できます。しかし、大綱の中に「よし、やるんだ」といった意志が感じ取れません。経営破綻にならないような意気込みを大綱の中に表現しなければならないと思います。

小玉委員：同感です。みなさんそう感じていらっしゃると思います。事務局にも人が足りないなど、問題があり制限があるのではないのでしょうか。人事院勧告、公務員法、組合などいろんな問題がありましていろんな制限があって人事、給与等考えていくうえで、事務局ベースの要因が不足しているのではないのでしょうか。定員についてもクビにはできないなど芸のないことを言っていないで、切り口を変えたり外部委託の件や組合との協議を早めに行わなくてはいけないのではないのでしょうか。

秋山委員：市民サイドからの意見ですと、課題がでて流れを変えるのは大変難しいことだとは

と思いますが、言葉の表現のニュアンスをもっと分かりやすくしていくべきではないでしょうか。行政改革ができたからといってすぐには変わるものではないと思います。一般の方が、期待が持てるような、今後の流れが分かるような表現でお願いしたいのです。お二人の方がおっしゃったことはいっしょだと思いますが、行政よりの表現になっていると思います。

山岡企画課長：大綱の中に従来と違った少し違った気持ちを前面に出して分かりやすい表現でというご指摘ですが、なおかつ内容が分かり難いと言ったことですが、これからプラン等が出てきますと見やすく分かりやすいものになっていくと思いますし、今後皆様の意見をフィードバックしてまいりますのでよろしくご理解いただきたい。

酒井会長：5、6についてお願いします

岡本委員：市民のメリットが行政ネットワークにはあると思いますので、お金が無いのであれば無いなりに受け取るサービスにメリットを感じられるようなものにしていかなくてはいいと思います。

小玉委員：電子化は世の中の流れから必要なものだと思うが、パソコンが使えない人もいるということを考えていくことも考慮してほしい。

酒井会長：プランを立てる際に高齢者の方や障害者の方を考えて行ってほしいと思います。他にありますか。ないようでしたら7についてお願いします。発言者が限られておりますので、皆さんお願いします。

平井委員：5に帰ってよろしいでしょうか。公正の確保と透明性の向上のところで、決定権、拡大となっていますが、「決定権の」ではないでしょうか。

山岡企画課長：「の」に変えます。

大西委員：普段、行政に関与していない私たちが大綱を見せられても分からないです。今お聞きして少し分かったところです。具体的に計画を見せていただいてから意見を申し上げたいと思います。

酒井会長：プランが出てきた段階で大綱にフィードバックします。
8の地方議会はこのままでいいのですか。

高木委員：空欄についてですが、議会の行革の委員会がございまして、地方議会につきまして

は、合併協議会でも色々考えております。議会の中で審議してまいりますので住民の皆さんのご理解をいただき、納得した形で発表したいと思っております。

酒井会長：Vについてお願いします。

岡本委員：（３）・（４）・（５）についてどのように役立つのか説明してください。

笠井行政改革推進室長：いずれも市役所の内部で組織があります。（３）は市長を本部長とした庁議構成者による組織が市役所の中にあり丸亀市行政改革推進本部と言うことで、本部の指示のもと、一丸となっています。職員がおこないます。（４）は今回17年度行政改革を進めていくうえで新たに設置したものです。現在14部ありまして各部ごとにプロジェクト会議を作りまして、大綱、計画を取りまとめて提示していきます。（５）は丸亀の特性を出し、行政改革をしてスリムになるだけではなく市民の皆さんに少しでも、ということで2つは組織とか定員の適正化の検討委員会、4つは検討委員会市民サービスや、補助金の見直しなどの検討委員会を、公募で募りまして、新たな検討委員会を設立いたしましたので、ご理解ください。

岡本委員：それがあればスピードは上がるのですか。推進委員会とは計画を立てるのが問題ではなく、進めていくことが問題で、大綱の中で一番重要だと思います。3・4・5は庁内組織ですので、職員一人一人がキチンと意識改革をして機能すればうまくやっているとってよろしいのですか。行政改革がうまく起動していないときは、この人たちがキチンとできていないということですね。

笠井行政改革推進室長：（４）・（５）につきましては国の指針を受け、財政状況を考え行政改革を進めていく上で、今までとは違ったやり方のほうがいいのではないかと。広く職員の中に問題意識を広げて一人一人が取り組むほうがいいのではないかと。ということで（４）・（５）に関しては本年度新たに発想させていただきました。これからやれるかどうか自信はありません。今までは（３）の機関だけでして、上からの指示でやってきました。これからは変えていかなくてはいけないということです。私たちだけではできませんので、委員さん、市民の皆さんのご協力お手伝いをいただいて乗り切っていきたいと思っております。

岡本委員：（３）は責任を取る部署と考えています。今市役所中でどのように進んでいったのかに進めていくのか教えてほしいのですが。

中島企画財政部長：庁議は、各部14名おりますけども、今現在の段階としましては私ども企画財政部事務局という立場ですが、推進本部へ上がってきているのはここに示していま

す行政改革大綱までの段階で、細かい段階は推進室で調整中です。

岡本委員：今現在行財政改革をしていなくてはいけない時期だと思うのですが、たいした仕事
ができていないと理解してよろしいのでしょうか。

中島企画財政部長：本部会は今のメンバーで2回開催しています。行政改革は旧市・町の時か
ら取り組んでおりまして、できるものに関しては取り組んできました。例えば組織改変
に伴う職制の変更、手当で削減等を行ってきました。人としては約10%の削減になっ
ていると思います。

奥村委員：組織的に進んでいるとおっしゃいますが、その組織が生かされていません。コミュ
ニティを担当していますが、同日、同時間に会が重なっているといった馬鹿みたいなこ
とがなぜあるのですか。担当局がいるのにどうしてそんなことになるのか。縦割りが定
まっていないのではないのでしょうか。現実的には矛盾が多いです。

酒井会長：議題1の丸亀市行政改革大綱についての議論を終わります。議題2の行財政改革推
進計画（集中改革プラン）の第一次原案について議論をお願いします。全体について目を
通して頂いてご意見をお願いします。

小玉委員：Ⅱ重点事項による推進計画の表の見方が分かりにくいのだが。方向性が見えてこな
い。

山岡企画課長：進行管理のあり方については、別立てで行います。計画との中に別途位置づけ
られるもののご理解をいただけたらと思います。

奥村委員：この資料の中に2つ同じ人口位でポート（公益企業）を実施しているところがあり
ます。首都圏の戸田と、群馬の桐生です。この比較表の中に公営企業を利用している人
口を入れていただいたらなおよくわかると思います。

岡本委員：表の中で「期待される効果・目標額」とありますが、「目標数値」の方がよろしいの
ではないのでしょうか。それと進行管理ですが、3年間集中的に行うとありますが、年度
ごとでは遅すぎるのではないのでしょうか。せっかく各部にプロジェクト会議があるのだ
から決まったらすぐに推進本部へ上げるなり、年度内の進行管理ができるような状況に
してほしいのですが。

酒井会長：他に意見のある方。

橘委員：PDCAサイクルを回す時期の問題が大事だと思います。年度単位にするのか、3年間単位なのか、きちんとルール化していくべきだと思います。

酒井会長：検討をお願いします。無いようでしたら議案3に移ります。

笠井行政改革推進室長：議案3について説明。

酒井会長：ご意見等ございましたらお願いします。

岡本委員：数字を出す作業の途中だとは思いますが、類似団体など消防を持っている、いないところ、財政規模が似たようなところでも、経常収支比率が違うかもしれないなど大雑把な比較しかできないのではないのでしょうか。給与の比較に関しても国家公務員も見直しをすることになっております。丸亀市は財政難だということを踏まえて考えていただきたい。民間との比較をした方がよろしいかと思います。それと厚生労働省の県との比較の資料も付けていただきたい。

若い人が少ないとおっしゃっていましたが、お金が無いのに人をどう雇うのか、職種別に採用計画を立てるなど総合的に考えていただきたい。

笠井行政改革推進室長：どう言った資料が必要なのでしょうか。明確をお願いします。一つは類似団体で出した方がよいのか、しない方がいいのか。今の段階で資料収集するには限界があると思いますが。

岡本委員：人口規模・財政規模にとらわれ過ぎないようにしていただきたいだけです。

笠井行政改革推進室長：私どもは人事院勧告に基づいた給与形態としております。民間の給与を出せとおっしゃいましたがそれを出してどう提案したらよいのでしょうか。

宇佐美委員：民間企業の給与レベルは民間企業の一部上場等に関する給与の平均です。全国エリアの平均を出すのは非常に困難です。必要なのは、職員がいかに経費節減の優先順位をどこに置くかだと思います。その中に人数、それと残された人の給与体系を考えていくかが必要なのではないのでしょうか。企業との対応は難しいと思います。ただラスパイレース指数を認証しておくことは必要です。(株)丸亀市と考え厳しい人数設定が必要だと考えています。

木谷職員課長：人事院勧告がありまして、地方に対しては総務省の方から人事院勧告の内容に準拠して対応しなさいとのこと。一番重要なのは総体の人件費削減が必要と考えております。そのためには、職員の数を減らすことだと考えております。給与ベースに関

しては、人事院勧告に準拠していかななくてはならないのですが、財政難を踏まえて考えていかなければいけないと思っております。

山岡企画課長：今後の職員採用のお話で1/2採用とのことですが、新市建設計画の中ではそういう考えでありましたが、今回の緊急課題では、もっと踏み込んだ考え方が必要であると認識いたしております。一方で行政サービス、人的サービスも評価の対象となり仕事量に対しての職員数、民間活用などを含めて結論付けていかななくてはならないと考えております。

宇佐美委員：財政的緊急危機的状况ということだが、本当に危機的状况なのでしょうか。そうであれば、公営企業である収入の多いボートがあり、この点が他市に比べて違う状況で長年基金を積み立ててきたと思います。現在、基金も取り崩されてきている状況ですが、3年後の計画を見ても、できるものが何一つ無いように思えるし、実行力のあるものに見えてこない。人的に見ても到底できる人数ではないと思うが。人数的にも公務員法でクビにもできないではないか。具体的に経費節減の目玉はなにか。

笠井行政改革推進室長：1番に人件費です。2に事業の見直しです。人を減らすことから始まりいろんなことの見直しだと考えております。12月には市民の皆さんに見ていただこうと各部局との調整をし、枠組みを埋めていきます。今からです今から調整を図ってまいりますし、してきています。指定管理者制度の取り組みも始めます。

宇佐美委員：人件費の削減と質の削減と捉えていいのですね。

笠井行政改革推進室長：そうでないと、市民の方に無理をお願いできないと思います。市民サービスの見直しも出てくることと思いますので。

酒井会長：予定時間を過ぎておりますので、議題3で打ち切りたいと思いますが、特にご意見のある方お願いします。

大西委員：職員の年齢別構成図を見ますと非常に若い方が少ないです。今後民間委託するからといっても理想的な年齢構成図というのは作っておかなければならないと思います。それを踏まえての予算というものを考えていただきたい。

高木委員：もっと皆さん市民の率直な意見を聞かせていただきたかった。少し遠慮しているように見えました。行政の立場に提言すべきなので、もっと意見を述べたらいかがでしょうか。それを議会に持ち帰り市民の声を伝え議論してまいります。

松本委員：大綱の時点で細かいところまで必要ないのではと考えておりましたが、表現の仕方など考えさせられました。定員適正化計画ではどんな業務でどれだけの人数が必要なのか、一般行政で何人ではなく、税務ではこんな仕事をしているからこれだけ必要といった形で表していただかないと、検討しかねます。それと外部委託や民間委託に係っていた職員処遇はどうするのかははっきりしていただきたい。

宮武委員：一主婦で皆さんについていけないのが本音です。読んでいてもとても分かりづらいので、具体的に書いてほしいです。

佐藤委員：いろんな意味で勉強させられました。次回はもう少し踏み込んだ形で意見が言えると思います。

橘委員：人員の問題ですが、民間委託も考えトータルでいくらの人数でやるのか考えていかなくてはならない。削減した人数を各部署に割り振り、そこでどれだけの仕事ができるか、どんなサービスができなくなるのか、削減した人をどうするのかなど、公務員法等があるが、仕事の中身を変えていくなどしていかなくてはならないと思う。

河野委員：行政改革といえば定員管理、賃金抑制が目がいくが、いわゆる公務員バッシングといいましょうか。皆さんに考えていただきたいのは、市役所の職員がどんな働き振りをしているかを考えていただきたい。有給休暇などはほとんど取れていない。もう一つはサービス残業です。台風の時には夜遅くまで土嚢袋に砂をつめて、公民館等に非難されている方のお世話をしたり、そういった住民サービスはハッキリ言って悪くなります。ただ単に人を減らす、人件費を減らすといったことでいいのでしょうか。そういったことも議論していただきたい。

酒井会長：いろんな意見が出ることが大切です。次回の開催はいつ頃がよろしいでしょうか。10月24日の13時30分です。よろしくお願いします。

閉会