

平成 29 年度第 1 回赤磐市行財政改革審議会会議録

日時：平成 29 年 7 月 20 日（木）午前 10 時 00 分開会 午前 11 時 34 分閉会

場所：赤磐市役所 2 階第 1 会議室

1 開会

事務局： 定刻となりました。赤磐市行財政改革審議会会議運営規定第 4 条により、開会の宣言は議長が行うこととしています。それでは、会長に開会の宣言をお願いいたします。

会 長： おはようございます。それでは、ただいまより、平成 29 年度第 1 回目赤磐市行財政改革審議会を開会したいと思います。どうぞよろしく願います。

2 会長挨拶

会 長： 引き続き会長挨拶ということで、挨拶をさせていただきます。蒸し暑い中ご出席いただきまして、本当にありがとうございます。ちょっと部署は違いますが、私は労働関係の委員もしております、そこでは今働き方改革ということで非常に色々な問題を審議しておりますが、働き方改革というよりも働かせ方改革をまずしないと、自主的に働き方を変えようと思っても制度あるいは慣例といったものがあってなかなか前に進まず、音頭をとっているあなた方がまず率先してくださいというように委員の中ではお話をしていますけれども、これからの行財政改革の中心的なテーマというのは人を減らすなどそういうことはなかなか難しく、予算を増やすこともなかなか難しい。そういう中で何をすれば本当に行財政改革として成果が得られるかを少し考えてみたのですが、人をうまく使うということしかないのではないかと。人の効率化といいたましようか、それをいかにするかということが一番大きな方法論ではないだろうかと思いはじめたんですが、例えばその中で、県も市町村も皆さん同じことをやっておられますが、3年でローテーションを行われていますよね。そうすると3年経つと次の部署に変わっていく。そしてまた3年経つとまた次の部署に変わっていく。そうすると変わった1年というのは全くの素人ですね。ある役所でこういうことに出くわしたのですが、市民の人が一番前に座っている人に対してもの凄く怒ってまして、これはどういうことかと、かなりきつく市民の方がお怒りをぶちまけていて、その前を私は通ったものですから、あまりにも可哀想だから奥のほうに座っている係長、課長さんにちょっと助けてあげてください、あまりにも酷すぎるのではないですか、可哀想ではないですかと言って、係長さんに出てきていただいて対応していただいたのですが、1年生職員が一番前に座っていて、偉くなるほど奥へ奥へと座っているんですね。市民の人は結構よくものを知っているんですね。これはどうなって

いるんだ、テレビでこう言っていたじゃないかと言って、かなり文句を言っていました。するとそれに対応できずにちょっと聞いてきますと言って奥にいて聞いてきてもまたそれに突っ込まれ、また分からないものだからまた聞いてきますとなって、ますます怒っていました。熟知している人が対応すれば1時間で済むものが3時間も4時間もかかるわけです。仕事がこなせなくなります。どんどん仕事の量は増えるけれども、どんどん仕事ができないものだから仕事が溜まっていきます。ベテランがやればずっと済む話がなかなか進まなくて、何が残るかという不満と怒りが残ります。そうではなくて、3年くらい熟知した人が一番前にきて一番新人はその後ろにいて勉強するという、そういう人間の使い方が本当にうまくできているのかなど。県の方にも時々言いますが、それはよく分かっています。慣例上簡単にはいかない。だから働き方改革ではなく、働かせ方改革をしないとなかなか無理でしょうねと雑談風に話すのですけれども、ぜひこれからは人の有効活用を、効率を上げるということによって増える仕事の量をうまく早くこなしていく。そうすることで定員を増やさなくても、市民の行政サービスに対する満足度も上がるのではないかと。あそこへ行けばすぐ解決できるというのと、あそこへ行くと全然わかっていないと不満をもって帰るのではだいたい変わるのではないのでしょうか。そういう意味で行革も人を減らしてコストを減らしてなんとか財政をよくするというのも一つの方法論かもしれませんが、人を有効活用することによって仕事の効率を上げ市民の満足度を高めていく、そういう方向へ働かせ方改革の方をまず率先してやっていただき、それから働き方改革を進めていくべきで、順番がちょっと間違っているのではないかなど最近感じておるものですから、行革もそういう意味でこれから進めていけば少しは成果があるのではないかと思います。赤磐市が率先して3年ローテーションではなくて、5年ローテーションくらいを考えることによって人も育つし、行政もうまくスムーズにしていくという、赤磐市がまずモデル的にしたらどうかなというふうに感じております。

少し長くなりましたけれども、こういう形で発想を転換することによってこの行政改革の成果を上げていきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

事務局： ありがとうございます。本日は、出席人数は8人でございます。〇〇委員が欠席でございます。赤磐市行財政改革審議会要綱第6条第2項の規定により過半数の人数の出席をいただいておりますので、この会議が成立したことを報告させていただきます。それでは、開会にあたりまして友實市長からごあいさつを申し上げます。

3 市長挨拶

市長： 皆さんおはようございます。本日は先ほど会長さんからもありましたように、暑い中また大変お忙しい中、第1回の赤磐市行財政改革審議会にご出席いただきまして本当にありがとうございます。実は私事にもなりますが、3月の赤磐市長選挙で再選をいただきまして、6月の定例会議会で平成29年度のいわゆる建設的な投資に係る予算を新たに出させていただきました。当初の予算は経常的な経費そういったものにとどめ、政策を実現する予算は新しい任期の始まりの6月ということで予算を組ませていただきました。そのときに改めて思いましたが、地方財政を巡る環境は予想どおりではありましたがとても大変厳しいものが引き続きあると実感いたしました。地方交付税は、確実に減額されております。この先の見通しでいきますと平成32年度以降は、合併の時からいいまして20億円、そして今からいいましても約10億円程度の減額が推測されます。おそらくこれは確実に実現されるものと思っております。今のペースではほぼ確実です。このために今、昨年まで財政健全化アクションプランということで3年間で6億円の節減あるいは収入増を図るということで、ここ行財政改革審議会でも皆さんのご指示をいただいて実行してきました。これについても平成28年度の決算を今審査いただいておりますけれども、この見込からいいましても、6億円を上回る額で達成ができるということがはっきり出ております。この6億円がなかったら平成29年度の予算はとても厳しいものになっておりました。間違いありません。そして今後、この取り巻く厳しい環境の中でさらに行革を進めて赤磐市の財政を足腰の強いものにしていかないといけないと、改めて強く感じた次第でございます。といっても、これまで行革的なことをしていないのかということそうではありません。色々な工夫をこなしながら、できることをしっかりとやってきたこれ以上何をやるのだという状況になっている部分も否めません。そういった中で今後行革を進めていく中で一番重要なものは何かということで今回お示しさせていただきましたけれども、先ほど会長さんが言われましたように、人、人の育成、業務の見直し、こういったことはとても重要です。会長さんがおっしゃったようなベクトル、これは赤磐市が目指すベクトルとほぼ一致しているところと思います。今日もそのことについてのご議論もさせていただきたいと思っております。次の行革の柱を立てながら皆さんとご協議をさせていただきながら赤磐市の将来の足腰の強い財政基盤を築いて参りますので、皆様方のご指導を、よろしく願い申し上げます。ごあいさつとさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

会長： どうもありがとうございました。

それでは今回が今年度の第1回ということですので、執行部に初めての方がおら

れますので、委員の方と執行部の方の自己紹介をさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

事務局： それでは委員の方からご紹介させていただきます。

(委員・執行部・事務局の順に紹介)

以後進行につきましては、会長にお預けします。よろしくお願いいたします。

会 長： それでは、協議に入ります前に、規定によりまして会議録の署名を2名お願いすることになっておりますので、委員名簿の順に〇〇委員、〇〇委員、どうぞよろしくお願いいたします。

4 協議内容

議 長： それでは会議の次第に従いまして、議事進行をさせていただきます。本日は、次第にありますように3件ありますので、順次進行させていただきます。

(1)【継続】公の施設に関する使用料の設定基準について

議 長： 事務局から説明をお願いいたします。

事務局： (公の施設に関する使用料の設定基準について資料に基づき説明)

議 長： ありがとうございます。何回かにわたって皆様のご意見をいただいて、かなり修正を加えさせていただきました。今、事務局から説明していただいたような形で改定の方針ができましたけれども、何か皆様ご意見ございませんでしょうか。

委 員： 平成31年4月1日適用開始となっておりますが、そんなに時間はかかるものでしょうか。

事務局： 期間の話は第1回目のときから言われていて、最初のときが今より1年遅い平成32年とさせていただいて、2回目のときに1年短縮したということにさせていただきました。その時の対応というのがやはり時間もかかるということで、そこでまた委員さんから色々ご意見をいただいた中でこちらの中でも早い遅いをつけると提起させていただきました。そのときにまた一つ委員さんから提言いただいたことが、遅いのはあるかもしれないが、ひとつにまとまって一気にやりなさいよといった意見をいただいた結果、こういった形にさせていただいております。

議 長： 原則的には31年ですか。

事務局： そのとおりです。

委 員： 住民に周知させる期間も必要だと思うのですが、31年が別に早いとも思わないし30年でもできそうな気はしますが、これはこれでいいとして、その下の最長32年度末までに見直しを行うとわざわざ書かれているのですが、これは1年経ったら見直すと、施設の利用状況等に合わせてということになると例えば利用

状況が悪いところとか、とても良いところとか、そういうような所だけ見直すということですか。一年後にすぐ見直しをするというのは、どういうお考えかなと思いました。

議長： 当初は31年ではなくていつまでだったんですか。

事務局： 当初は適用時期を32年、最長のところが33年になっていました。〇〇委員さんが今言われている32年度末というのは、31年に実施をして、32年度末にまたやるというわけではなくて、31年にできなかった場合に、32年度末までには行いますという意味です。

運動施設の使用料とかで最近改定したものもございますので、そういったものもすぐというのはなかなか難しいのではないかと思いますし、既に今の時点で2年を切っております。部長さんが今お集まりですが、この基準はまだはっきり住民の方にもお知らせしておりませんし、行革のご了解もいただけていないということで改定の準備もまだスタートされていないというのが、現状だと思います。そして31年4月からということになりますと、あと1年半程しかないわけございまして、机上であればすぐでありますけれども、先ほど副会長さんが言われましたように、住民の方に周知するとか色々な段取りを踏みますとそれくらいの期間が必要なのかなというふうに思います。32年度末までに見直しを行うというのは、先ほどいいました最近改定をしたものについては、ある程度4～5年の間を置きたいということもあったのではないかなと思います。

議長： わかりました。趣旨がそうであれば、もう少しわかりやすく表現しないと、31年度にやって、翌年度にまた見直しというように読み取られる可能性がありますので、ただしというようなことでもう少し表現を分かりやすくしていただければ誤解のないようになると思いますので、よろしく願いいたします。

他にご指摘ございませんでしょうか。

それでは、かなり我々の意見を取り入れて修正していただいておりますので、これでやらせていただきたいと思います。次回に答申させていただきたいので、事務局と調整して答申書を作成したものをご報告しますので、どうぞよろしく願いいたします。

(2)「ひと」「組織」の開発について

議長： 続きまして、2件目の「ひと」「組織」の開発について、事務局から説明いただきます。

事務局： (「ひと」「組織」の開発について資料に基づき説明)

議長： 今後のご審議いただくメインになるだろうと思いますので、まだ内容は詰めていないということですが、検討していただく項目だけを挙げていただいております。本来は、市長さんがおられたら、これの前段となる考え方といえましょうか、

市長の大方針といいましようか、哲学を語っていただくことがいいのではないかと思います。ちょっと退席されておられますので、帰られたらそのあたりをお聞きしたいというように思います。ということで順序が逆になりますけれども、この項目についてこういうところが足りないとか、こういうところを考えたらどうかということがありましたら、ご意見をいただきたいとしたいと思います。

委員： 行財政改革大綱の例えば9ページから11ページの辺り、結構良いことを書いておられるので、この辺を意識してやっていただいたら良いのではないかと考えております。

その前に、変なことを言ったら申し訳ないのですが、「ひと」「組織」の開発というのが皆さんどう感じられるのかわかりませんが、ちょっとというような気がしますし、ピンとこないような気がします。特に「ひと」の開発というのはイメージがどうかと思います。また残業時間のところへ職員の人材を開発することで残業時間を削減とか、一番下の方の方針内容のところへ組織機構改革と「連携」する行財政改革施策、連携は整合性をとるという趣旨で書かれていると思いますが、ちょっとその辺が気になったのでチェックしていただきたいとしたいと思います。

また先ほどの行財政改革大綱の10ページに出ていましたけれども多様な雇用形態や民間活力の活用など、前にも申し上げたのですが正式職員がやった方がいい仕事もあれば、そうではなくて良い仕事もありますし、例えば正式職員の勤務時間外の時には子育てが終わったような主婦やアクティブシニアとか、賃金の問題もありますので人件費の問題だけからいうとかなり大幅な削減があるかどうかかわかりませんが、今現在だったら大体職員の5分の1くらいでやってもらえるかと。また赤磐市内には働ける状態にある人で働きたいという人が20数%いるというデータもあったので、そういう方も積極的に活用されればうまくいけば職員の方よりもいい仕事される方も結構おられるのではないかとと思います。失礼な言い方かもしれませんがそういうこともあるので、もちろん職員の人材育成をしていただかないといけないですけれども、そういうことも柔軟に考えられたら良いのではないかとと思います。

また、人事評価制度を導入されていないようであれば、人事評価制度はいれていただいた方がいいのではないかとと思います。細かなことをいうようで申し訳ないですが、自分の経験からいうと能力評価だけだと丸がつく人は決まってしまうので個人的には努力評価が3分の2くらい、能力評価が3分の1で、例えば30の能力の人でも目標を設定させて今回はその目標のために30の能力の人なりによく頑張ったということであれば評価してあげる。そうすると誰でも努力すると評価してもらえるチャンスができるわけで、そういう努力部分を斟酌してあげる。サラリーマンや公務員に限りませんが、自分のやっていることを上司がみてくれているというのは、成果や結果は出なかったとしても陰で頑張ったことを見てく

れているというのは非常にやる気の意識につながると思っていますので、そういうことを考慮していただいたらいいのかと思います。公務員には何もしない、何かでチャレンジしなかったらミスも少ないので失点につかないのですね。失点につかない人が出世していくということが大部分だと思いますが、やはりチャレンジしてやってみようというような、関心をもってもらうことが、先ほど会長から働き方働かせ方改革という話もありましたけれども、職員の能力向上にも繋がるのかなと思います。チャレンジしたことを適正に評価してあげることが一番大事なのではないかという気がいたします。

また意識改革がきちっとできていれば行革の大綱なんて十分にできるので、一番は自分の視点で物事をみること。また公務員は予算がないとできませんと言われると住民からよく不満を聞くのですが、本当に必要なら予算をとればいいわけです。県でも一時導入していましたが調整費、事業調整費を、この使い方は真に必要なこと、真に急ぐことに使うように、例えば財政課の幹部や市長も入ってその辺で調整費を使わせるかどうか、調整費は必要最小限の予算ですので、通常予算より効率的に使われるのではないかと思います。

また適正な人員配置、残業の削減というのがありますが、昔は残業している人を見たら上司があいつは熱心だと評価する傾向がありましたが、本当は適正な配置をされていてその人だけが仕事量が多いというわけではなければ、残業はだめという雰囲気作りを市役所の中でやっていただきたいと思います。以上です。

議長： はい。経験上色々な意見をいただきありがとうございます。その他に何かありましたらお願いします。

委員： こういう問題は非常に難しいですね。そういう意味で人の真似をするとか、優れたところは組織開発人材育成をしているのか、するとまちはどうなるのかと、そういうことも必要性があるのではないかと思います。自らの力でやるのが良いとは思いますが、なかなか難しいのではないかと思います。勉強にいくというような姿勢が必要ではないかと思います。

議長： まずは真似て追いつくことが一つの有効な方法ではないかということで、効率よくやっている市町村を見つけて幹部や担当者が勉強されたら良いかと思います。他に何かありませんか。

委員： この組織改革の中で本庁と支所の権限について、平成22年度と平成23年度に行財政改革の中で提言をしております、その件がどこまで実現したかということはそのあとを追っていないのでよく分からないのですが、あの当時確かかなり真剣に議論がなされ、組織のスリム化が必要だけれども、その結果支所の地域がどんどん寂びれていってはいけないので、集約化と共に思い切った支所に対する分権化もメリハリをつけて進めないといけないというような提言をしております、また事務局の方で平成22、23年度の提言書を委員の先生方に配ってい

ただ見ていただくと過去にこういう議論があったということも見ながら過去の方向性を参考にさせていただけたらと思います。

議長： ありがとうございます。支所のあり方というのはいずれにしても考え直す必要があると思います。

委員： 組織の風土というか、ここの組織はどういうところを目指すのか、赤磐市の職員はどうあるべきかということが気になりましたのでその辺も考えていただけたらと思います。

議長： 風土あるいは文化という問題は根底にありますから、そういうのを変えていかないと大きな改革というのは難しいと思います。評価の問題にもなりますので、文化や評価は連携していかないといけないと思います。悪い文化は変えるけれども、良い文化は継承するというように、そういう文化があるというのをもう少し明確に職員の意識の調査をして、どういう認識をもっていてどういう文化があるのかということ調べてみるのも必要ではないかと、そういう意味でデータを揃えてみるのも必要かもしれません。他に何かありませんか。

委員： 評価制度というのがありますが、ある所では年間で自己評価というものを自ら出して上司がチェックするということをやっていますが、そういう評価制度というのを取り入れた方が良いのではないかと思います。

議長： 副会長さんも言われたように、プラスマイナスがあるので、評価が効率化、能力のアップに繋がるような評価をしないとマイナスになる場合もかなりありますので、どういう評価システムが良いのかよく検討して、うまくいっている所を視察することも必要だと思います。大学ではほとんど評価制度を取り入れています。それが活かされているかどうかということは疑問で、評価を評価のためだけにするのではなくて、効果を出すための評価をしないとモチベーションが下がるようなときもありますし、自分たちで考えることが必要だと思います。業者によってシステムを入れるという所もありますけれども、それはさせられているという意識が働きますから、自らこういう評価をしたらどうかという主体である評価を考えて、色々なことを研究していただきたいと思います。

委員： 包括支援センターでは介護支援のボランティアをしているんですが、今年1期生、2期生、3期生まで育って本当に皆がやる気になって赤磐市の高齢者は自分たちが守るんだというパワーが活躍している感じで、皆さん頑張ってくださいしています。その人たちの中心は若い職員の方ですが、その中でも自分が頑張っているのを引っ張っていきこうという方と、ボランティアさんに任せようという方と、良い感じのさじ加減で頑張るといように声をかけながら励ましてやる気にしてください方とか、職員の中でも色々なやり方で頑張っておられて自分も元気になるし人も元気になるという感じでやっているのは嬉しい限りで、それも40時間の研修をきちんと受けさせてもらって皆さんノウハウを身につけて地域にめがけて

指導している、頑張っているという感じがまちを元気に、明るくしているというのを直接感じられるので、介護支援、ボランティアだけでなく、色々な形でそういうことができるといいなと思います。

議長： 実践の中でやったださっていると、まさに生涯現役といいたいでしょうか。介護される側ではなくてする側が増えるとされる側は減っていきますから、非常に皆さんが元気になると思います。健康寿命ということが今どこでも言われているわけですが、健康寿命を延ばすために何が必要かといわれると、学会でもかなり公になっていますが一番は運動です。その次が栄養で、その次が社会参加といわれています。社会参加がどんどん進んでいるといわれる所は、健康寿命がどんどん上がっていく。そうすると今、平気寿命と健康寿命の間が10年あると言われていますが、健康寿命が上がってきて平均寿命と接近すれば寝たきりや世話になる人が減ってくる。ボランティアや社会参加という形で、社会の役に立つということが増えてくると健康寿命は上がっていきます。そうすると医療費が少なくなり、元気な地域がつかれると思います。ですから、できるだけ市もそういうボランティアを有効活用することで遊んでいる人がいないように、ゲートボールをすることもいいですがそれは自分のためなので、そうではなくて人の役に立っていることがより健康寿命に大切だと言われていています。従ってできるだけ遊んでいる人を少なくして、社会に役立つ人材としてボランティアなり有償ボランティアでも良いですが、そういう形で周囲を巻き込んだ行政がこれから必要な気がします。

委員： 赤磐市に市民活動をされている団体が多いと思います。意欲も知識ももっている方も多いと思いますが、一つひとつが個別の活動をされているので、市としてみるともう少し幅広い活動ができるのではないかと思います。市民活動の支援団体もあつたりするんですが、なかなか上手くいかないこともありますので、市と市民活動がうまく協働できたら良いのではないかと思います。

また、「開発」という言葉が私もちょっと気になりました。人材開発とはどうなのかと思いました。

議長： 開発するというのは、物が先にきて人間がとんでしまうというイメージがありますので、もう少し言葉を選んでいただいて適切な言葉を見つけていただくように努力していただきたい。

今皆さんにご意見いただきましたが、ちょうど市長さんが退席されていて市長さんの言葉を頂いてから委員の皆さんの意見を頂こうと思っていたのですが、「ひと」「組織」の開発ということについて、こういう項目で今後審議していただきたいというのが市の要請ですから、それに先立って「ひと」「組織」の開発について市長さんがどういう思いをもっておられるのか、どういう方針なのか、まず大方針、考え方をお聞かせしていただいて議論した方がスムーズに進むのではないかと

と思っておりましたが、先に皆さんから意見を頂いたのですが、ちょうど帰られましたので、市長さんの考えをお願いします。

市長： はい、すみません。途中席をはずしてしまい、ご迷惑をおかけしました。まずこの「ひと」「組織」についての基本的な方針、私の方針ということでございます。これはこれまでもお話をさせていただいたこともあります。私の市政運営の方針といたしまして、私の思いとして、我々基礎自治体も地方公務員法に基づいての公務員が公的機関としての役割を果たしていくわけでございますけれども、ここにあって私の考え方としては公務員というものについては、地方公務員法、地方自治法に基づいてある意味身分等も保障されながら業務を遂行していくわけでございます。いってみれば、そういう保障関係があり身分保障をされている反面、公権力を行使するということは重い重い責任を背負っていく。これが私のいう公務員でございます。その公務員が公権力を行使する、あるいは公権力の行使を補完する業務これについては他に委ねることができません。公務員でしっかりと責任を担って市民の付託に応えていくことが私たち公務員に与えられた使命ということでございます。これを逆から見ますと、たくさんの事務事業がある中で公権力の行使にならないものこういったものについては、公務員はそれに携わることではなくても運営ができる、その効率的あるいは経済的に有効な形で直接公務員が携わっていたことを補完する民間企業等に委ねる、こういったことができるのであればこういった方向に進んでいくべきだというふうに思っております。今後赤磐市の職員数に注目したときにも、類似の規模の自治体と比べて今赤磐市の職員数はどうなのかといったときに、標準的な職員数より多いというのが今の現状です。だからといって、今の市民サービスを落とすわけにもいきません。その相反するものをどう解決していくか、これは先ほど申し上げましたように、公権力、あるいは公権力を行使する業務・補完する業務、こういったものについて公務員で直接行い、そうでないものについてはさまざまな考え方のもとに民間活力を活用しながら実施していく。これが今後の赤磐市の目指す方向かなと思っております。一方では、公務員という自覚をもっと高めながら、公権力を行使する能力も高めながら人材育成をもっと積極的に努めていく研修等も含め、それからオン・ザ・ジョブ・トレーニングという言葉もあります。こういったことをもっと強めながら、人材を育成しながら効率の良い市政運営が目指されるべきだと思います。もう一つ追加で言いますと、では具体的にどうするのかということの中に既に取り組みを始めておりますけれども、例えば先ほどの私の考えを踏襲したものとして単純労働業務、具体的にいいますと例えばゴミの収集、学校給食の調理業務、小中学校の用務員・校務員、こういった単純労働の業務については、見直しをかけて例えば民間へ外注した場合の経済的効果、こういったものはどうなのかと、あるいは市民サービスの低下に繋がることにはなるかどうか、こういっ

たことを調査しながらこれを実施していこうということで、これを手がけております。公務員法で定めるところの職員の任用についても、こういった単純労働に供する職員をいわゆる公務員法でいうところの業務の第2表という位置づけの任用をしておりますけれども、これを何名か一般行政の方へ任用を替えながら職員の首を切るわけにはいきませんので、こういった効率の良い運用をしながらこれを進めていこうということで既にこれを始めております。このあと担当の方からこれまで行ってきたことに対する行政の今までの経過、これも数字をもって説明もさせていただきます。今後これをさらに強めていくこともしようと考えながら行政運営をして参ります。そして一方では人材育成もしっかりやっっていこうということでこのことについても具体的な方策を考えていきたい、これが当面の目指すべき赤磐市政の方針ということで皆さんのご理解をいただけたらと思います。

議長： ありがとうございます。私の方から2、3質問をさせていただきたいと思っております。

大きなテーマとして掲げておられるのですが、本庁と支所との関係についてです。これは合併されてだいぶ経つと思いますが、将来的にどういう方向へお考えなのか、明確でなくても結構ですが、こういう方向が望ましいのではないかという市長のお考えがもしあれば、聞かせていただきたいと思っております。

市長： 本庁と支所の業務のすみわけ、これは非常にデリケートな部分もございます。地域の方々からいえば例えば支所を廃止するというふうになれば市民サービスの低下に繋がるという声もたくさんあるかと思っております。そういった中で、私が考える本庁と支所の業務の分担については、やはり市民サービスの低下を招かないようにしようと思えば、現地性というのは重要と考えます。しかしながら本庁の業務と支所の業務の二重化になれば業務の効率化が妨げられます。こういったことを防ぐために何らかのすみわけは必要だと思っております。例えば支所は連絡業務を中心、窓口業務を中心に受付をし、実務は本庁で行うというやり方もあるかと思っております。赤磐市の特に4地域、山陽については本庁舎が窓口になっておりますけれども、赤坂、熊山、吉井といったところについての窓口機能、相談業務、こういったものは市民サービスとしてこれから高齢化を迎える中で残していかないといけない重要な業務と思っておりますので、そういう業務に特化するような方向が今後あるのかなというふうに思っているところでございますが、これはまだ方針を発表もできておりません。これから市民の皆様の意見も聞きながら方針も立てていきたいというふうに思っております。以上です。

議長： ありがとうございます。もう一つ大きな問題が、本庁の耐震化の問題です。いつ頃建てられたのか分かりませんが、かなり耐震化の問題があるのかと思っておりますが、これの対応というのはどういう方向でしょうか。

市長： はい。これについては、実は6月の定例市議会の中で耐震化についての調査の予算の採決いただきました。この調査によって耐震についての解析をしながら、この建物を将来にわたって使用していくということを軸足に検討を進めていきたいと思っております。これは非常に専門的な話になろうかと思いますが、従来の建築の関係では地上三階建ての鉄筋コンクリートの建物、どちらかといえば軽易な建物については、構造解析が軽易なやり方になっています。それを市としてはもっと精密な解析モデルをつくって、耐震補強をしないといけない所をきちんと割り出しながら、そこに必要かつ最小限の補強をしたらどうなっていくのか、総工費はどのくらいになるのかと合わせて、この庁舎が実は合併前の山陽町役場の庁舎でございます。スペース的なもの、機能的なものが4万5千人の赤磐市役所の本庁舎として機能を満たしていくことができるか、こういった両面について、今回調査をいたしまして、これを補完することができるのであれば、どういう方法で補完していくか、そういったことを検討して答えを出していこうという検討が今年度中に完了いたします。私の予定としましては次年度から実際に耐震補強の工事等着手していくことができればという考えでございます。

議長： はい、わかりました。以上、質問させていただいたのですが、他に何か市長さんに対してご質問ございませんか。

それでは、そういうことを前提にして皆さんからご意見いただいたことを踏まえて次回からはこの問題についてご審議をいただくということになります。

事務局： すみません、事務局からお話させていただきます。先ほどの市長の話の中でありました、組織の見直しの一環になるかと思いますが、現業職の関係の取組状況ということで、こちらからお答えさせていただきます。市になりまして平成23年度以降、続いて平成27年度、そしてこの平成29年度4月からと、トータルで8名の現業職の方の任用替試験を実施しまして、一般事務職ということで配置替えをして今ご活躍いただいております。そんなことを実績としては取り組んでいるところですので、お知らせさせていただきます。

また、今後の方向性として市長も触れておりましたが、直接公務員が業務を行う必要性のない職域について引き続き採用抑制、現在もしておりますが配置替、職種替、任用替等を促進しまして、必要な人材確保につきましては業務委託等、民間活力の推進を積極的に活用したいと考えております。具体的には、一番早く取り組めそうな所で給食センターを、具体的には煮詰めておりませんが、取り組みできないかということで調整中です。

また人事評価制度についてたくさんご意見をいただきましたが、赤磐市でも人事評価制度の導入は済んでおりまして、この4月から地方公務員法の改正の関係もありまして本格実施ということで、実際にはこの6月の勤勉手当等の反映を始めております。初回ということもありまして一部といいますか、試行的な要素も

含んでいるのですが、今後本格的な実施を進めていきたいと思っております。その中でも評価する側、評価がばらつくということが課題として出てきますので、どういった評価をすれば平準化が図れるとか、評価される側としましても面倒であるとか振り落とされるために使われているのではないかと誤解を生じている面もありますので、モチベーションや仕事能力を上げていくため、組織を元気にしていくための制度ということを浸透させていきたいと考えております。以上です。

議長： はい、そういうことで、何かご質問ございませんか。

委員： 今勤勉手当に反映させているという話でしたが、マイナスの人もいればプラスの人もいますよね。

事務局： 最終的にはそういう形になりますけれども、この6月は初回ということで上げる人だけを一部つくったということです。

委員： 例えば職員の10%や20%をやろうとすれば、プラス評価の人が10%で、マイナス評価の人は出さないわけですか。

事務局： 出します。3年程度を目途に本来あるべき姿へもっていこうと段階を踏んでいくところで、3年後には上げる人もいればその分だけ下げる人もつくるといったような方向にもっていこうとしています。

委員： 人件費のトータルはプラスマイナスゼロということですか。

事務局： はい。

委員： プラスマイナスゼロは原則で増やすことも減らすこともしないということですか。例えばプラスの人が20人いて、マイナスの人が2割ということではダメなんですか。

事務局： 人件費の総額を増やすわけにはいきませんので総額の中でどのようにするかというのは今後調整していかなければならない部分はあろうかと思えます。

委員： そうすると、プラスの人がいた場合、必ずマイナスの人が出てくるわけですね。わかりました。

議長： 評価することによってマイナスの面が出ることもあるので、本当に慎重にしないといけないと思えます。そしてそれは常に見直しをしていかないとモチベーションを下げる方がかなりあるので、結局評価したけどこれは使わない、やめるといったケースがあると思えますから、それこそ〇〇委員が言われたように、これがうまくいっているところをぜひ探して何故うまくいっているのかというのを、頭で考えたとおりに動かないので、うまくいっているところを勉強された方が現実的だと思います。そんなに理想的には人間はいきませんから、この問題は難しいですよ。見直しをしながら、本当に役立つのか問題は評価される側が納得するかどうか重要です。やらされている、させられているというのであれば実効性はありせんから、評価される側が納得しているということを把握しないといけないので、実行しながら皆さんの意見を聞きながら改良していかないとイケな

いと思います。少し質問ですが、その評価表は、誰がつくられたんですか。どういう形でそれが出来上がっているんですか。

事務局： 業者のものです。

議長： それではだめでしょう。それでうまくいったところはほとんどないと思います。評価のための評価なんですよ。おそらく皆さんは、される側が納得しているとは思わないです。僕も何回も見てきました。ほとんどすぐ業者に頼むんですが、それでは第三者が自分たちを何で、という意識があります。だから自分たちで作りに上げるということです。作り方から間違っています。業者はそれで儲けていますから。皆さんそれを知られないからすぐ業者をと、評価のための評価となっているんです。まず自分たちでつくる、それで納得する。作り方が納得されないと、どこからのものを買ってきてそれでテストというのは納得しないと思います。それを皆さんが納得しているかどうかというのをチェックされる必要があると思います。

委員： まさに今先生がおっしゃっていたように、皆が納得できる制度であることが大前提だと思います。一般の評価シートを作るときに内部評価を得ることが難しいことではないんだよと、ただ能力がいつぺんに2倍、3倍に上がるわけではないので、言い方は悪いですが市役所の中でCクラスの評価の人であっても、そんなに難しいことをしなくて良いんだよと、それぞれの人が自分に合ったような目標を立てて、今までは言葉遣いが市民に対して悪かったからそれを治そうかと、これは能力が高くなくても気持ちがあれば出来ることなので、そういうことができればこれはプラス評価になるということを、皆に理解してもらおう。市役所の中でエリートと呼ばれている方は大丈夫だと思われるかもしれませんが、8割の人はエリートだと思っていないと思うのでそういう人は、人事評価は非常に嫌ですからね。そうではなくて自分にもチャンスがあるということをよく理解してもらおうことが大事かと思います。いきなりで恐縮ですが、ある市の施設でそこを使っている住民がいました。ある備品がないので備品を入れてほしいと要望したら、まず第一声が、予算がないからできませんと言われてその年は終わりました。次の年に諦めていたら急にその備品を買ってくれたらしく、買ってくれたのは良いのですが、要望した人にどういうものが良いか一つも聞かずに全く知らない人が勝手に入れたということで、結局使い物にならなかったわけですね。予算がないから次の年にとってくれたのか予算が余ったからかも分かりませんが、使われずに終わったわけです。結局市の職員が500人いれば、500人全員が何か自分が改善できる、ちょっとでも工夫する努力することはあるはずなので、そこは皆で理解して努力してもらわないといけない。

またもう一点ですが、例えばイベントをしたらその年に反省会をするそうですね。そこで出た意見が次の年に全く反映をされていなくて同じ失敗をした。去年

反省会をしたじゃないですかと民間から言われたら、なんでしたかねと担当が言い、反省会をしても何も気にしていない。反省会をしたというだけ。意見を言った人は覚えていますよね。言った市役所の職員もなんでしたかねと言い、反省会なんか一切気にしていないということでした。気持ちの持ち方なわけです。そういうことを一つずつでも皆で頑張ってみませんか、そうすると市役所の職員の給料が上がっても住民は納得するわけです。そういうように誰でもできるんだ、難しいことじゃないんだということを皆に分かっていただいて、会長がおっしゃられたように、評価制度をつくってほしいなという気がいたします。

議長： ありがとうございます。全く一緒に、初歩的なところからだんだんレベルを上げていくんです。業者というのは最初から完璧なものをもってきます。それができもしないし活かされないし、評価のための時間とエネルギーだけが使われて消耗戦になってしまいます。そうではなくて、〇〇委員さんが言われたように、今までに改善したい目標の一つたてましょう、一人ひとつ立ててくださいと、それがどれだけ達成できたかという自分が提案してどれだけ達成したか、それを第三者がどうみしてくれるかという一つの目標で良いんです。完璧にあれもこれも評価するのではなくて、自分がここを治したらもっと良くなるなと思って気づいたところを自分でやってそれが100%達成できたかどうか、一つの項目くらいからスタートしてそれを評価してやるくらいのところから進めていくと見やすいし納得できるんです。何項目もあるでしょう。それを5段階評価するとか、点数を出して、そんなやっちなことをする必要は全然ないと思います。だから業者に頼むのではなくて自分たちで作ってできることを、そしてお互いが納得できることを考える方がもっと生産的です。しかしそれが大学評価で活用されているところはほとんどありません。評価するというのは非常に難しいしエネルギーだけ使って、何が残りましたかという不信感が残るだけです。そういう評価を業者にお金を払って買う必要はありません。それが私の経験上、お話ししたいところです。どこも失敗しています。もし成功しているところがあればそれを参考にされたら良いかと思います。内部で追々議論していただきたいと思います。

他に何かご意見ございませんでしょうか。

それでは次から、今掲げられているような項目を中心に審議をしていただくということでどうぞよろしく申し上げます。

(3) 赤磐市第3次行財政改革大綱実施計画について（報告）

議長： それでは第3項目の赤磐市第3次行財政改革大綱実施計画のご報告をいただきます。

事務局： （赤磐市第3次行財政改革大綱実施計画について資料に基づき説明）

議長： 実施計画の報告ですが、ご質問ご意見はございませんでしょうか。

特にないようですので、必ず計画が実施できるようにお願いをしたいと思います。

5 その他

会 長： それではその他ですが、次の日程についてです。

事務局： 次の日程でございます。審議会につきましては第2回を9月21日（木）午後1時30分からこの場所で開催する予定としております。なお3回目以降の日程は決まり次第、皆さんに連絡をさせていただきますので、よろしくお願いたします。

会 長： それでは次回が9月21日（木）午後1時30分からということで、どうぞよろしくお願いたします。

他にご意見ご質問ございませんでしょうか。

特にないようですので第1回目の審議会を閉会させていただきます。どうもご苦勞さまでした。ありがとうございました。