

平成 29 年度第 2 回赤磐市行財政改革審議会会議録

日時：平成 29 年 9 月 21 日（木）午後 1 時 32 分開会 午後 2 時 54 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： 皆さん、こんにちは。台風一過で秋日和になったのですが、今は残暑と言わないうそですね。終暑と言うらしいので、非常にいい季節になりました。油断すると体調を壊しますので、皆さんどうぞ体に気をつけていただきたいと思います。

本日は前回色々な宿題をいただいたのを事務局の方で修正させていただきました。それをもとにして議論していただいて、今日が答申の日ということでどうぞよろしくをお願いいたします。

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。

2 市長挨拶

市 長： 失礼します。今日は委員の皆様、お忙しい中こうして赤磐市の行財政改革推進会議について色々な審議をいただきます。ご多忙の中ご出席いただきまして本当にありがとうございます。まず開会に先立って一つ皆様にご報告させていただきます。というのも、日曜日のことですのでけれども台風 18 号が日本全国縦断をする形で、この赤磐市も大きな雨に見舞われました。そして赤磐市でも浸水が起りまして避難指示ということで正崎、尾谷、五日市の 3 地区に避難指示をしなければならない、そういう事態になりました。そして現場へ行ってみますと、膝の上まで浸水しているという所が数箇所ございました。とはいってもその後国土交通省から排水ポンプ車を出動いただきまして、この効果もありまして速やかに排水することができ浸水も大きな被害を出すことなく収まりました。こういったことが赤磐市でも起こっているということを委員の皆様にもご認識いただければと思います。

話は戻りまして、行財政改革についてでございますけれども、これまでこの審議会で議論いただいた公有財産の使用、そういったことにある一定の方向性もい

いただきました。この方向性に従って、今後の公有財産、特に市有施設あるいは土地等に対して色んな形で行革視点をもって使っていくということを改めてここを起点に踏み出していきたいと思っております。先日の市の中での本部会議の席でも例えば公民館や体育館に置いている自動販売機、これだって対象となるんだということを認識しながら市の収入に少しでも寄与できる形で進めていくべきだということで、職員一丸となって進めていこうという意思統一を行ったところでございます。そして、今日から新しく行革のご審議いただく材料として、やはり避けて通れないのが市の組織あるいは定員管理そして人材育成、これが3本の大きな柱になっていこうと思います。ここをしっかりと議論をいただいて行革目線に立った人材育成、そして定員管理、そして組織はどうあるべきかということで、議論を進めていきたいと思っております。こういった中で一つ皆さんにお話しておきたいことがあります、実はこの組織定員の考え方の中で、学校給食の調理についてこの考え方を先取りする形で考え方を推し進めていくべきという提案をつい先般赤磐市の総務文教常任委員会で提言させていただきました。結果的には民間委託等を取り入れながら行革目線で進めていきたいということを申し上げましたが、議会の方はすごくこれが紛糾しております。これから先組織を変えていくということに対して、この先非常に困難が待ち受けているんだろうなという思いを改めてもちました。でも赤磐市の将来の足腰の強い財政を作るためには、必ず避けて通れないことの一つとして強い認識をもっております。そこでこの審議会でもしっかりとした議論を行っていただいて、方向性を皆さんと一緒に決めていきたい、そしてこれを我々の実施するエンジンに使っていききたいと思っておりますので、どうかよろしくお願いを申し上げます、冒頭からのご挨拶になりますけれども、よろしくお願いを申し上げます。ありがとうございます。よろしくお願いをいたします。

事務局： ありがとうございます。
ここで副市長を紹介させていただきます。
(副市長紹介)

以後進行につきましては会長にお預けしますので、よろしくお願いをいたします。

会長： それでは、審議に入ります前に、規定によりまして会議録の署名人を2名お願いをすることになっておりますので、〇〇委員、〇〇委員にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いをいたします。

3 協議内容

議長： それでは本日の議題は2件ございますので、順次進めさせていただきます。

(1) 公の施設に関する設定基準についてということで、前回ご議論いただきまして若干修正させていただきました。その修正箇所を事務局の方から説明いただきます。よろしくお願いします。

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。前回ご指摘いただいた2点について、事務局の方から今の修正がございました。何かこれについてご質問、ご意見はございませんでしょうか。特にご発言いただいた方はいかがでしょうか。遅くともというのを付け加えてより明確にしたということでよろしいでしょうか。

また2点目の修正ですが、保育園というだけの表記を幼稚園と認定子ども園の2つを追加ということでこれについてはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

委員： はい。

議長： ありがとうございます。では、2つの変更点を認めていただいたということで答申をさせていただきたいと思います。本日の机の上に配布しております答申書を提出したいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(答 申)

議長： 公の施設に関する使用料の設定基準について 平成28年8月30日付けで諮問を受けました。この諮問に対して当審議会が慎重に審議した結果、公の施設に関する使用料の設定基準について答申したいと思います。この答申の趣旨を十分に汲んでいただいて確実に実行されますようよろしくお願いいたします。

市長： ありがとうございます。

議長： どうぞよろしくお願いいたします。

議長： それでは2件目の審議に入りたいと思います。市長の挨拶にありましたように、これからは組織ということで、行財政改革の目玉にしていきたいというお話でございますので、事務局から説明をお願いいたします。

事務局：(「ひと」「組織」の開発について資料に基づき説明)

議長： 大変な力作をありがとうございました。何から議論すればということで非常に議論しにくい問題ですが、まず今の説明について何かご質問やご意見があるかと思うんですけども、まずこういう改革をやるためにははっきりとした理念が必要なんですね。何のためにどういう目的でやるのか、理念性がなかったら動いていけないんですが、機構改革の必要性のところ若干触れておられますけれども、やはりもっとしっかりとした理念が必要だと思いますし、理念の上に戦略があってそれから戦術があるという整合性がそれぞれとれているかということが非常に今の説明を聞いただけではよく分からないのですが、議論のたたき台というふ

うに思っただけであればありがたいのですが、どこから審議していいのか見通しがないのですが、組織機構改革の必要性というところでどういう理念をもって組織を改革するか、訴えるだけの理念性というものがまず議論されなければいけないのだろうと、そこを共有しないと具体的な方策が出てこない気がしますので、これから一編に議論をして結論ということにはいきませんので、そこら辺から議論を進めていったらいいんじゃないかと思いますが、これの日程はどういうことになりますか。いつ頃結論あるいはいつ頃具体策を出さなければいけないのか、スケジュールを聞かせてください。

事務局： 今日お示ししましたたたき台の方が大枠の基本的な方針という部分となりますので、できましたら今年度中と考えています。

議長： では3月までに何かはっきりさせた内容を作りたいということですか。実行は来年度からですか。

事務局： そうです。次年度以降実際に計画の方を推進の方に移していきたいと考えております。

議長： はい。そんなスケジュールだそうですが、そうするとかなり急がないと、仕上げができないというふうに思いますが、今事務局の説明を聞いて何かご意見ご質問あればお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

まず、皆さんこれを見られて大学のテキストみたいなものですから、まずどこから言っただけいいか分からないという感じなんだと思いますけれども、今組織上に起こっている問題点は何ですか。事務局の方から改革しなければいけない現状にこういう問題があるんだという問題点を少しお話いただけませんか。

事務局： はい。現在、本庁と支所のあり方の面でいいますと、職員の削減というのは毎年度進めてきているんですけども、受け持っている業務内容の見直しですとか本庁とのすり合わせができていない状況で、人の削減だけ進行している状況ですので、人が減っても思ったより業務分担量が変わらないですとか、本庁と支所での業務分担のあり方、そういうところの見直しできていない。

議長： ということは、今の定員が財政規模からしたら多すぎるということが大きな問題点で、それを削減することによって行政サービスを、質を低下させない形で、人員をできるだけ下げていきたい。そのためには今の組織を少し変えなければいけない、そういう論理ですか。一番の目的はそこですか。

事務局： 定員管理上の人員削減というのは共通して掲げてありますので、それに向けてということでありましたら、今より定数が減っても行政サービスが落ちず、より事務的なことは効率が図られるということが目標となってくるとは思います。

議長： という認識ですが、それには理解できますけれども。

委員： 今日のご報告を聞いていて組織のあり方ということで、基本的な考え方としては賛成ですが、本庁の方は行政としてやるべき部分の頭脳的な部分を重点を置い

てやっていくと、それに合わせたような形の組織体制もつくっていくと、支所の方はどちらかというと戦略的・頭腦的というよりもマンパワーで対応できるような業務で市民直結型のサービスの部分でやっていくということで、私はそういう基本的な考え方としてはいいんじゃないかなと思っておりませんが、ただ欠けているなど感じるのは支所の業務についても、例えばA業務・B業務がありますが、春先には引越しなどですごく増える業務がありますけれどもその後は少なくなる業務もあるわけですね。通常の製造業の企業などもそうですが、季節的な形で需要の変動というのがあるわけですし、企業の場合はその需要の変動に合わせて生産シフトを変えたり労働者の作業人数の配置を考えるわけですね。そのことを通じてコストダウンを考えて戦略的にやっていっていると思いますが、そうすると行政サービスにおいても同じじゃないかなというふうに思います。例えば先ほどもいいましたように、転入転出が多い4月の時期でもマンパワーとして対応できるのであれば、それもエリアごとによって増え方が違うわけですね。そうするとA支所からB支所に一部春先の期間は職員を異動させて対応するというようなこともあって良いのではないかと思うのですが、この答申書の方針、考える方向性というのが供給側の論理で考えているということで、需要側にディマnderにどう対応していくかという視点のところをもう少し入れ込んでいけば、私は効率的低コストで運用する行財政改革の組織のあり方としては基本的には良いのかなというふうにお聞きしておりました。以上です。

議長： ありがとうございます。他にご意見ございませんか。

委員： 今の〇〇委員の関連なんですけど、まさにその通りでありまして、縦割りの組織ではなくて例えば一部署に短期間に集中して仕事が集まるといったときには、よそから応援を求められる組織横断的とか弾力性をもった組織、そういったものが必要になってくるのではないかと思います。そうした点で見ますと、今回部の中に主管課を位置づけるという案が出ておりまして、まさに部全体を主管課が全体を見渡して必要であれば主管課の判断で人員を配置するという、そういう弾力性をもった運営というものは非常に評価できるのではないかと思います。

それからついでに言わせていただければ、支所機能の見直しということがありましたけれど、支所業務に関する決裁は原則として支所内で完結させる方向で見直しを行うということを書かれておりますが、前の審議会が平成23年11月に答申を出しておりますが、各地域のまちづくりのため支所に分権するという新しい発想で取り組むことがこれからは必要不可欠なんじゃないかと指摘しておりましたが、まさにその趣旨に沿うやり方だと思うのでこれは賛成できると思います。ただ支所完結型となりますとその支所への人員・人材配置ということが非常に重要になってくるのではないかと思います。以上でございます。

議長： ありがとうございます。皆さんどうぞご自由に感じたこと、問題点を指摘し

ていただければ結構です。

委員： 目的というのは要は絶対人数を減らしたいということからきていると思うので、やはり現状分析というのがまず必要ではないかと、現状分析をしようと思ったら専門的な部署、現状分析をする部署を設けないとできないんじゃないかなと思います。そうすると二重にやっていること、無駄なことがあるとか、そういうことが見えてくると思うので、前回の会議にも出ておりましたけれども例えば机の配置にしても一番若い人が一番前にいるということは、分からない人が前にいると分かる人に繋ぐという完全に無駄な作業だと思えるので、やはりそういうことからやらないと人は減らないのではないかというふうに思えるので、目的を達成しようとするれば現状分析が何としても必要ですよと、現状分析する専門的な部署を設けないとできませんよというふうに感じます。

議長： ありがとうございます。2～3ヶ月で結論が出る問題ではなく不断にやらなければいけない問題もたくさんありますので、そういった専門部署も必要なのかもしれないですね。

委員： 重なるんですが、先ほど〇〇委員が言われた現状分析ですか、今職務分掌規定などがあると思いますが、どこの支所にどんな組織があってどれだけ人数がいるとかどんな仕事をしているとかいう現状が分からないと私等も何も言えないので、そこを一回整理していただきたいです。それとあと季節ごとの業務の変動を先ほど言われたんですが、あと月の中でもあると思います。月初、月中、月末、常に毎日忙しいわけではないので、その辺の分析もいるし、あと定員をどこに合わせるかですね。ピークに合わせるのか、平均的な操業度に合わせるのか、それによって全然やり方が変わってくると思います。それと少し細かい話、この28ページ、標準的な定員と赤磐市と比較した表でみると赤磐市はかなり少ないんですね。これ以上いなくなっているのかという素朴な疑問があります。特に民生や土木は標準的な半分以下、半分近くになっていますので、逆にいうと必要な仕事をしていないのか必要最低限でいっているのか全国平均が悪いのか、その辺は私は分からないんですけどこれ以上減っていいのかなという素朴な疑問があります。あと細かい話になりますが、28ページの教育が100になっていて26ページが99になっているのでどっちかが違うのかなと思います。以上でございます。

議長： ありがとうございます。現状を知らずに改革というのはできないと思いますから現状分析でどこが問題なのか、何が問題なのかということをしっかり踏まえたうえでやらないと関連論でやったのでは良い結果にはならないんだろうと思いますから、そういったことで現状分析をしっかりそして〇〇先生が言われるように、住民サイドから見た場合の問題点とかそういうことも合わせて現状もしっかり分析する必要があるのではないかというご指摘だと思いますが、そのとおりだと思いますので、その点もよく事務局では検討していただきたいと思います。

〇〇さん何かご意見ございませんか。

委員： 先ほどから皆さんおっしゃられているように、現状分析をした上で考えていかないと本当に市民サービスを低下させない改革はできないのではと思いますし、それから支所のところで支所内で良いということや、本庁じゃないといけないなど、色んな意見を聞いていただいた上での人材配置というものをしていただけたらなと思います。

議長： ありがとうございます。〇〇さん何かご意見ございませんか。

委員： とりあえず先ほど説明いただいた資料の件ですが、19ページの具体的な組織改革方針、全体を読ましていただくととても細かくよくできていると感じるんですが、たぶんこの方針を当てはめてやってみると言われたらたぶんできないと思うので、組織というのは100%というのはあり得ないので、ここへたくさん9番まで書かれていますけれども、全部やるとなると必ず辻褄が合わなくなると思います。特に細かいことを言いますと具体的には19ページ(1)②組織規模の課は何人以上何人未満とか、室は何人未満とか、班は何人未満とかあるんですが原則としてと書いていますけれども、あまりここまで厳重にやるのは先ほどの柔軟性の話もありますけれども、ちょっといかなものかなという気がしまして、先ほど会長がおっしゃられたように理念のところですか、例えば住民視点とか効率性の原理とか人材育成とか細かく言えばたくさんあると思いますが、この辺のことをきちっと現状を分析した上で押さえて、それに沿ったようなことが柔軟にできる。数値目標というのもよくありますが、あまり細かくやるのは手足を縛るという意味でいかなものかなという気が致しました。

また21ページの状況の変化による定員管理計画の見直しと書かれているのですが、ただ色んな事情が生じてきたら新しいニーズも出てくると思うので、定員管理計画の見直しも必要だと思えますが、やはりここだけはせつかく数値目標を決めたわけですから定員管理の総定数は極力守る。この中で色々工夫してやるとか、ここが砕けると何のために定員管理計画を作ったのかとズルズルいく可能性もあるのでこの辺は極力守るつもりで、その中で工夫していただけたらいいのかなという気が致しました。

それから支所機能の見直しということで、現状が全然分からないのですけれど、市で幹部会をやられていると思いますが支所をどういう体制にするのか分かりませんが、権限をぐっと移譲されるのか、それとも窓口業務的なものに絞られるのか分かりませんが、幹部会のメンバーに支所長さんに入っていた方がいいのではないかと。やはり市長や副市長が入って市の重要事項とか方針とか進むべき方向性を議論されているところへ支所長さんが入っておけば、例えば頭脳的な面は本庁で決めるにしても支所長さんもそれを踏まえた上で事務対応が十分にできるのではないかと思います。もう支所長さんも既に入っておられるのかも

ませんが、入れた方がいいんじゃないかなという気が致しました。以上です。

議長： ありがとうございます。今の皆さんのご意見を聞かれて市長の何か言葉はありませんか。

市長： 色々ご意見をいただきましてありがとうございます。私としてはいつかこの審議会の中でも発言させていただいておりますけれども、基本中の基本は行政サービス、我々公務員が行うべき業務というのは私の基本理念としては公権力の行使、あるいは公権力を行使する業務を補完する業務、これは何と云っても我々公務員が直接的に行う必要があるものと理解しております。それが故に地方公務員法などで身分の保障がされております。そういったことから公権力の行使を行う職員が公務員、その代わり身分保障と引き換えに大きな責任を背負っていく、これが公務員のあるべき姿ということで認識しております。それを裏返しますと公権力を行使する業務以外の公権力行使ではない部分は、例えば民間委託とかそういった形でのスリム化というのが可能になるものと思っております。そういったことを基本にこの赤磐市の市行政の業務を一つずつ見直していった適正な職員の数というのをしっかりと打ち出していかないといけないというのが一つ。それからこれまでの赤磐市の組織がどうも大きな自治体の組織に右に倣えで少し細分化されているのではなかろうかという感想があります。その細分化されることによって専門的な見地に立った業務が可能になると同時に、逆に例えば横の連携が希薄になっていく、隣の席の人が何をしているのか分からなくなっていく。例えば私がある課に行ってこういう書類があるのだけれど、これについてちょっと教えてくださいと言ったら今日は担当がいなくて分かりませんという答えが返ってきたりすることが間々あります。私はいいですけれども市民が尋ねにきて今日は分かりませんというのが市民サービスとして適切かということがございます。そうしたら赤磐市のような規模の自治体はもっともっとフラット化して縦横柔軟に業務が可能になるような組織が必要なのではなかろうかということが、私がこの5年目になります赤磐市の市長として業務にあたってきた一つの思いがあります。

それから、例えば先ほど〇〇先生からもおっしゃっていただいたのですけれども、季節変動、これは確かにございます。例えば税の業務でいいますとまず課税があつて賦課があつて徴収というふうに流れていきます。これが実は季節変動というか月によって業務が移り変わっていきます。それがそれぞれの横の連携がなければ、その一年に一回の賦課の山が立っているところの人数に合わせて組織を作ります。賦課になっていくと賦課のピークに合わせた組織作りが起こっていきます。徴収に移っていくと徴収の方にピークに合わせた人数配置がなされます。これは例えば賦課しているときには、課税のチームは山が越えているわけです。そういったところを横で人を柔軟に業務にあたってもらうようにすれば、例えばそれぞれ10人ずつのチームだったのがそれぞれ5人ずつ全員で15人で業務に

あたるということも可能になるわけです。もっと分かりやすいことを言うと例えば学校給食の現場でも夏休みには学校給食はお休みですから調理業務はありません。でも職員を配置すれば調理はなくても現場へ職員がおります。調理はないけれども例えば点検、研修、清掃とかを行います。これが一ヶ月ちよつとの間がずっとその業務が続くのかということそうではありません。一方で例えば保育園では夏休みはございませんので、調理業務は続きます。我々公務職場では夏の盆休みはないので、夏季特別休暇というのが与えられます。これを取るために保育園現場では調理員が不足しますので、例えばパートや臨時職員を雇うことが実際に起こっております。これを先ほど言われたように、学校給食の現場の調理員が夏の間だけ保育園に調理しに行くとかこういった柔軟な対応ができるはずですが、しかし赤磐市ではそれが実現できていない。そういったところに考え直さないといけないところはたくさんあるなというふうに思いながらこの組織機構改革について案をつくってきて、そういう思いを込めております。

それから最後に人材育成です。これも赤磐市でこれまで自治体として間違っていないのですが、岡山県や国に分からないことがあったら聞くという体質があります。そうではなくてある程度自らの力で問題解決を図り、国や県の制度を自分たちでコントロールして活用していくということが、まだまだ不足しているのではないかという感想がございます。ですからそういった人材をしっかり育成して、この赤磐市の職員は企画力たくましい職員に一人ひとりになっていくことが必要。これらが全部が一つになって初めて効率の良い、行財政も足腰の強い行財政を支える組織になっていくというふうに思っております。それを系統立てて順次戦略にしたものが今回お出ししている3つの方針でございます。確かに幅広です。一つずつ皆様にご議論をいただいて、方針を打ち立てていくということが求められておりますので、この辺りを含めながらお願いを申し上げたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

議長： ありがとうございます。市長の考えられていることがよく分かりました。したがって我々審議会としては、ここに書いてある細かい人数が何人とかそういうことはもう少し現場で考えていただいて、大きな理念とかあるいは考え方という組織の基本はこうあるべきだと、そこを議論していかないと我々は現場はあまりよく分からないので、具体的な数値を云々という議論は馴染まないのではないかと思いますので、やはり大きな考え方、組織のあり方、あるいは赤磐市としてどう特色を出すかということについては、皆さんの議論をいただいて方向性を出していきたいと思っております。したがってここに掲げてくださった具体的な一つひとつのテーマについて、一つひとつ議論するというのは我々としては馴染まないテーマだと思っておりますので、総合的に議論したことを具体化するためには事務局側がしっかり現状や他の市町村との比較とかをお考えになって具体的な数字を示せばよ

いと思いますので、我々としてはもっと広い立場で議論を重ねていきたいと思っております。そこら辺りの議論の進め方についてはいかがでしょうか。

委員： 先ほども申し上げましたけれど実際に組織を変えとなると、現場でやられている方は具体的な組織改革方針のところへたくさん書いていると言われましたけれどもこれを見ると、この中でもたぶん相反する、趣旨は反していないのですけれども、実際にやるとなると相反することがたくさん出てくると思います。

例えば住民のニーズからしても専門的なことは専門的な知識をもった職員が窓口においてほしいと思うわけです。片や担当の人がいなければ副担当の人が説明できるようなレベルであってほしいと。例えば千人も一万人も職員がいれば可能かもしれませんが、赤磐市くらいの規模だったら一つの課とか係にしても一人の方が3つも4つも担当事業、事業名でいうと10も20も持っておられるかもしれませんが、そこで例えばAさんが担当でこの人は何でも分かっている。Bさんは別の担当の事務事業をもっているわけで、私も副主査をつくる制度を作らせたことがあるんですけども、そうすると自分の担当業務が10あってBさんの担当業務が10ある、それをAさんがいないときにある程度カバーできるだけの知識を持とうと思うと非常に事務量が1.3倍くらいになると思います。そうすると人を1.3倍増やすのかということとは相反することがあって結構難しいと思うので、どういうところでそれをカバーするかというのは工夫がいるかと思えます。ここには理想的なことを書かれているのですが、理念の辺で相反することが絶対しょっちゅう出てきますので、何を優先するか、その辺の議論が必要である程度考えておく必要があるのではないかという気がします。

それと我々は具体的な細かい市役所の現状は分からないわけで、割と好き勝手なことを言わせてもらうんですが、議論の中で職員の執行部の側もできるわけがないという思いをもって聞かれることもたぶんいくらかもあると思うので、職員の方もこの議論に結構参加していただいた方が、答申だけをもっておけば後は我々がやるからいいんだということであれば良いんですけど、やはり実りのあるものにしようと思うと執行部の方もきちっと議論をこの中で言っていた方が、我々の意見も良い意見になるかもしれないという気がするので、進め方でその辺のことも考慮していただけたらなと思います。

議長： 非常に現場を経験されたご意見だと思いますので、やはり市民が行政に対してどこが問題なのか、サービスを受ける側が今の組織に対してどう考えているのかと同時に職員がやりながらここはこうした方が良いのではないかとか、あるいはここが問題点だということ職員側の供給するサイドの認識といたしまししょうか、問題点といたしまししょうか、あるいは考え方も知る必要がある。そういうのも知った上で議論する必要があるのではないかということで、やはり現実的な改革をしようとする理念だけ理想だけを追っかけてもそれは必ずどこかで行き詰ること

がでできますから、そういうことのないようにするためには現状をよく分析し、そして供給する側と受ける側のニーズを知っておく必要があるだと思いますから、来年の3月終わりということではなくてももう少し長期的に取り組んでいく、議論を進めていく必要があるのではないかというふうに思いますが、事務局はどうなんですか。そのスケジュールはどうしてもはずせないですか。

事務局： 必ずという締めを設けたものではありませんので、ただなるべく早期にやりたいというのがありまして、先ほどそういう回答をさせていただきました。

議長： やれるのもから順次やっていったら良いのではないのでしょうかね。3月までに100%じゃなくて、実行できるものから実行されていき、そして試行錯誤されたら良いのではないかと思うので、そういったスケジュールでやらせていただくということで、市長いかかでしょうか。

市長： ありがとうございます。この挙げさせていただいている方針について、来年の4月からぱっと開始が始まるというようなものばかりではありません。これを実施するには準備から実施までの大きな作業を乗り越えないといけないものもたくさんございます。そういった意味で当然できるものを一年でも前倒して実施していくという基本的な考え方には変わりませんが、ここは組織、市民サービスの低下を招いてはいけませんので、できるところをしっかりとやらせていただき、そして時間をかけないといけないものについてはしっかりと議論をしながら対応策も考えながらの実施になっていこうかと思えます。そうは言っても、実は赤磐市の財政上のことを言いますと、皆さんもご存知のように合併して15年目が平成31年度末ということで、平成32年3月で合併の15年間が終わるということです。これは言い換えますと交付税の算定替えといたしまして、算定替えの影響額が赤磐市の財政で一般会計190億あります一般会計のうちの、トータル20億円が影響を受けます。そういったことで年々交付税が減少しているという事実は何があっても変わりません。そういう中で赤磐市の財政運営を健全なもので行っていくためには、この組織機構を含めた行革を確実に実行しないとこれから先の財政について、この厳しさを乗り越えることができなくなってしまいます。こういったことを考えますと、できるところからやれば良いのだという精神では乗り越えられないそういったことを我々実感しながら、また委員の皆様方も共有させていただいてこの行財政改革、今年度からの行革は本気で取り組まないといけない。今まで以上に取り組みを強めないといけないということを職員一同共有していきたい、そういった中での方針でございます。ご理解等をお願いいたします、よろしく願いいたします。

議長： はい。その必要性は十分わかっていることだと思いますので、それに向けてできるところから早くから着手するような結論をもっていきたいというふうに思っております。したがってまず議論としては、組織改革の必要性のところをもう少し

し具体的な数字をもって、そしてどれくらいの定員削減が本当に財政を健全化するためにはどれだけの経費を削減する必要があるのかというところから、議論をして皆に必要性の共有性といいたいでしょうか、その認識を皆で持ちたいと思っております。そして現状としてはこういったところが問題だとか、あるいは優先順位の問題だとかそういった基本的な議論を早くしていきたいというふうに思いますが、そういうところで委員の皆さん何かご意見をいただけないでしょうか。

委員： 市長さんの言われたご意見は当然だと思います。この方針（案）ですかね、お話を聞きながら、この視点が欠けているのではないかなと思いつつ聞いていたのですが、実は赤磐市の総合計画ですかね、発展戦略を作っていますよね。その戦略的に重点的に取り組んでいく部分とこの行革の部分とがどこがどういふふうに関連するのかなと、逆に言えば定員削減だけではなくて増やして強化して将来の発展につなげていかなければいけない部分もあると思うのですが、その辺りがどこに書かれているのかなと。委員長が冒頭のとときに理念や方向性がもう一つ見えていないなというお話だったのですが、どちらかというとな人を削減するという方向性の中で、この定員管理の問題が行革にも話がでてきているので、もう少し発展戦略との対応関係の中でこの定員管理計画のここは重点的にやってみますというところでは文章化するとか、見える化することが必要なのではないのかなと、その方が市民の皆様にも分かっていたらいいんじゃないかなというような感じがしました。

議長： それも含めてですね、今後の政策の重点課題ということも考えながら人員配置だとかあるいは削減というのを考えないといけないものですからそこら辺を我々は見えていないのですね。したがって消防は普通よりも随分上になっていますね。教育に本当に重点が置かれているという政策、何よりも教育優先だという考えでここを重点されているというのは理解できますが、そうではなくて将来はこちらを重点したいんだということであれば、ちょっと違うねということも出てくるし、そういった将来のまちづくりの方向性、政策の重点性というのでも我々は理解した上で議論しないといけない。そういう基本的なところをまず次回あるいはこれからはそういったところから順次進めていきたい、そして最後の末端の方になると我々は分からないので事務局にお任せするというにしなければいけないんじゃないかと思っておりますので、〇〇先生が言われるように今後の政策の重点がどこに置かれるのか、それと人員配置とか組織のあり方というのが見えないと分かりにくいということで、次回からはそういったことを基本にやりたいと思っております。

他に何かご指摘ありますか。

委員： 29ページに33年度までの定員管理計画が出ていますが、これは各年度人数が出ていまして、たぶんこの人数が出たというのは積み上げだと思うので、どういう事務、例えば総務の事務、教育委員会の事務がこれだけいるので、人を

減らすということの積み上げたと思うのですが、これは今〇〇委員がおっしゃられた総合計画との整合性とか、例えば外部委託をするのでこれだけ減るとか、再雇用の方とか民間の人を雇用するとか、内容の内訳があると思うので、もしそれが分かりましたら次回のときにでもご説明をいただければ、もしかしたら加味されていないのかもしれませんが、単に数字だけで目標を立てているわけではないでしょう。

事務局： ある程度の分野ごとですとか、委託に出すということは、概算になっておりますので、細かく積み上げた数字といいますと詳細をご説明するのは難しいと思います。

委員： あまり具体的にどこが何人といったらきりが無いのもあるし、そこまでやるのは難しいと思いますが、ある程度数字をつくられているのはその辺を考えたことですか。そうでないと絵に描いたモチになるわけで、トータル数字があってそれに何がなんでももっていくんだということで、毎年例えばこの平成29年だと12人をどうにかして総務課で削減するのだということかもしれませんが。先ほどの住民目線とか視線とか議論している支所の問題にしてもやはり中身が大事だと思うので、書かれていることは100%理想的な方針が書かれていますが、あのままだと絶対できないと正直思います。中身が何もできていないのならこれらかやっていけばいいのですが、この定員管理計画は決まっているんですか、しかもこれで進めているのですか。

事務局： おっしゃる通りです。これを昨年策定しましたので、現段階ではこれにしたがって進めていくということでいっております。

委員： これで進めているということですが、〇〇先生がおっしゃられた総合計画等とある程度関連させないとどうしてこの管理計画を作ったんだということになりかねないので。

委員： まさに私が最初に質問させていただいた部分に関係すると思うんですね。業務内容で季節需要変動があってもそれは、正規職員じゃないと対応できないような業務とそうではなくて短期的にパートさん等をお願いしてやっていただけるもの、そういう業務の年間を通じたピークを考えたときに例えばこの部署だったら正規職員が少なくともこれだけいればあとの変動部分はパートさんであるとか、退職された方でお元気な方に臨時的に仕事を手伝っていただくことも可能だと思います。そういうことでトータルとして人件費を削減できればいいのではないかと思います。そういう中で考えたときに定員削減をその部署について、何人減らすのかということを考えておられるのだったら合理的だと思いますが、その幅があるところをあまり考慮に入れず、今までやってきた各部署の人数を前提にしてトータルとして何%削減しないといけないからほぼ按分比例のような形で、削減計画をされているのだとすると逆にコスト削減はできるかもしれないけれど、

業務の内容レベルは大きく下がるという危険性があるので、その辺りをきちんと説明できるように、あまり細かいところまでというのは無理だと思いますけれども、やはり大きな基本方向性としてそのことがきちんと説明できるレベルにまでは内部で詰めていただいた方が説得力があるのではないかと思います。

議長： ありがとうございます。色んな問題点が出てきたと思いますけれども、順次基本的なところから議論を進めていって、早く方向性を出すように努力をしていきたいというふうに思います。

委員： 私も二つほど意見を申し上げたいのですが、一つは、組織は事務事業があつてのそれを実行するための組織ですので、このはじめにというところで、冒頭ご説明いただきましたように、中でも行政の守備範囲の徹底的な見直しで民間委託あるいは事務事業の統廃合を行っていきますという、まさにここが組織改革の基本的な方向性という2番のところでもまず一番目にあつて、事務事業をスクラップアンドビルドで徹底的に見直して民間に委託すべきものは委託する、廃止すべきものは廃止する、あるいは先ほどの基本計画との絡みで重点すべき事務事業、力を入れるべき事務事業はこれですと、まず事務事業自体にメリハリをつけて統廃合を行う。それに見合った、それを実行しやすい組織の適正化を図りますというふうに順番がいけば分かりやすくなるのかなというのが一点あります。

またもう一点は全体として所々書かれているんですが、支所決裁部長決裁を強化していく。現場に近い方で決裁する方がスピーディな意思決定で市民の方にとっては助かる面があるのでこれで良いと思うんですが、もう一方で権限を下ろせば下ろすほど内部統制の問題ですね、下の方での決定、意思決定が適正になされるかどうかというその確保の問題、市長副市長あるいは部長の監督権限ですね。どんなふうに監督していくのか、職務執行の適正さをどういうふうに確保していくのかというところの観点も、先日の地方自治法の改正で内部統制をこれからしていけないといけないということになりましたので、組織改革の基本的方向性の中に意思決定の迅速化プラスそれに応じた内部統制の適正化といいますか、その点もあつた方がいいなと思いました。以上です。

議長： ありがとうございます。おそらく100点満点の答えなんてないので、こちらをすればこちらが立たないなど、プラスがあればマイナスがあるということで、できるだけマイナスが出ないような組織体制をつくっていく必要があるんだと思います。色々と組織あるいは定員についてお考えがあるかと思いますが、他に今日は本当にご意見だけで結構ですので、ございませんか。

それでは次回から審議していただく内容についても事務局でしっかり議論させていただいて、総花的ではなくて重点を絞った議論を皆さんとさせていただいて方向性を出したいと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。それでは、「ひと」「組織」の開発についてはこれくらいさせていただいて、その他について

事務局からお願いします。

4 その他

事務局：（次回の開催日程の連絡）

会 長： それでは次回について、万障お繰り合わせの上、ご出席をお願いいたします。
それでは本日はこれで閉会と致します。どうもありがとうございました。