

## 平成 28 年度第 2 回赤磐市行財政改革審議会会議録

日時：平成 28 年 10 月 20 日（木）午後 1 時 30 分開会 午後 3 時 30 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おります。それでは、会長に開会の宣言をお願いいたします。

### 2 会長挨拶

会 長： 皆さんこんにちは。どうも季節はずれの天気で、夏なのか秋なのか冬なのかよく分かりませんが、体調に十分気をつけて仕事にお励みいただきますようお願いいたします。おかげさまで、この行財政改革もアクションプランもまあまあ目標に向かって進んでいると聞いております。皆さんのお力添えで、なんとか目標に近づいていると認識しております。さらに今マスコミで取り立たされているように、行政に対する不信感といいましょうか、信頼関係というのが少し揺らいでいるのではないかという気がしております。そういう意味で、やはりこれからの行政のあり方というものをもう少し考えてみる必要があるのではないかという気持ちをもっております。特に縦割り行政に対する問題点というのは、以前からずっと言われていますが、行政の文化だろうと思いますが、そういう面もあってなかなか改革ができていないように思います。今度はアクションプランを実行すると同時にこういった行政に対する信頼を回復するにはどうしたらいいかと、そういった組織の問題、あるいは人間の問題、そういった人材育成といったことも考えて行政改革を推進していく必要があるのではないかというような気がしております。今後ともどうぞ皆様の貴重なご意見を賜りますようお願いして、開会のあいさつとさせていただきます。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。本日の委員出席人数は、7名でございます。〇〇委員、〇〇委員が欠席でございます。従いまして、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、過半数の委員のご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ご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： 失礼いたします。委員の皆様、本当にご多忙のところ、本日の第 2 回の行財政改革審議会にご出席いただきましてありがとうございます。心よりお礼を申し上げます。

る次第でございます。第1回のあいさつでも申し上げさせていただきましたけれども、この行財政改革審議会ですまさまご議論いただいて、この私が市長に就任してから積極的に行ってきた行財政改革、これがこの3年を経過して大きく効果を上げてきているというご報告もさせていただきました。

今日皆様方のお手元に今月配布予定の広報あかいはの11月号をお配りさせていただいております。表紙には先日1日市長ということで、おいでいただいた女優の高梨臨さんが出ているわけですがけれども、ここを見ていただきたいというわけではございません。開いていただいて4ページ目でございます。財政の健全化を目指してということで、ここへ記載されております枠で囲ったところ、財政調整基金、実質公債費比率、経常収支比率、いずれも改善が図られているということでございます。特に財政調整基金については、47億円だったものが、27年度の実績としては73億円、26億円増。そして28年に27年の歳計剰余金がございます、これが28年の収支不足を補う必要がなければ約5億ございます。これが26億に上乗せされます。おそらくそういうふうになってくると思います。ということは、今現時点で約80億円の財政調整基金が積み上げることができているということでございます。これも行財政改革で審議会の皆様から貴重なご意見をいただき、そのご意見を反映しながら財政運営を行ってきた結果ということでございます。今財政的に非常に苦しい自治体が多い中で、こういったご報告が赤磐市民にできること、これを大きな喜びとして委員の皆様にもご報告をさせていただきたいというふうに思っております。しかしながら、ここで安心してはいけません。更なる行革を推進し、そして行革をするだけでなく赤磐市民が夢を持てるまちづくり、そういった市政運営をしていくための貴重な財源にしていかないと強くと強く思っております。さらに、この審議会でも貴重なご意見をいただきながら赤磐市の財政運営を良好にしつつ、発展的な赤磐市が将来岡山県で優勢を保てるようなまちにしていくための施策を展開する。このための行財政改革を審議いただく審議会という関係で、これからは私共しっかりと汗をかいて参りますので、ご意見をしっかりといただきたいと思っております。今日から審議会において、組織・ひとの問題もさわっていかうということで、問題提起をさせていただいてご議論をいただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いたします。

事務局： ありがとうございます。以後、進行につきましては会長にお預けさせていただきます。よろしくお願いたします。

会長： それでは審議に入る前に、署名人の指名をさせていただきます。赤磐市行財政改革審議会運営規定第6条第2項の規定によりまして、議事録の署名人2名を選出することになっておりますが、〇〇委員と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たします。

#### 4 協議内容

(1) 公の施設に関する使用料の設定基準について

議長： それでは本日予定しておりますのは、協議事項として、3項目がございます。まず(1) 公の施設に関する使用料の設定基準について、事務局の方から説明をいただきたいと思えます。

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。使用料が適切かどうかというのは何か基準にして考えないと、ただ感情的・主観的に判定することはできないものですから、何かの基準を設けて考えようということで、今申し上げたような算出でいかがでしょうかということが事務局からの提案ですが、何かご質問・ご意見ございませんでしょうか。

委員： 6ページのところで、原価構成費目で、建設費の件ですが、色んな自治体で建設費を非原価構成費目しているところと、建設費も含めた使用料としているところなど色々あると思えますが、実際に入れてない場合と入れている場合ではものによってかなり使用料が変わってくると思えます。ここの考え方は市民全体の財産ということで、税金で賄うべきだということになっていると思えますが、性質別負担割合のところ、例えば公費が多い場合もあるし少ない場合もあるし、そこを入れるか入れないかは議論があるところかなと思えます。

もう1点、8ページですが、(2) 性質別負担割合(性質別分類によるマトリックス) C一番左に公費0・受益者割合100というのがあるかと思えますが、この場合は施設の必要性、公の施設として市がもっている必要があるのかどうか、全体としては費用対効果の検証も常にやっつけていかなければならないと思えますが、この辺は施設の損害も含めて検討する必要があるかと思えます。

議長： ありがとうございます。建設費を入れる場合と入れない場合があるということですが、この場合入れているかということの説明をお願いいたします。

事務局： 6ページの建設費について、他市を参考にしましても入れているところと入っていないところがありましたが、赤磐市としましては、先ほども言われたように市民全体の財産ということで、原価には入れないということで考えております。

議長： 入れないと考えているということですが、それについて何かご意見はございませんか。

委員： 今のご説明だと、減価償却費の部分をコストの部分に考えないということで、なおかつ市民にとって不可欠な施設ということですが、使えなくなったときに市民にとって不可欠な施設だったら財源をどうやって確保するのかという問題はどのようにクリアされるのでしょうか。

議長： 減価償却をしなければ、今度ダメになったときに再建する場合のお金はどのようにですか。ないのではないですか、ということです。それは再建するとき国からもらってくると予定にしているのかもしれませんが。

委員： 取っていないところ、減価償却費をとらないということは、誰もが利用することができるということで、税金で賄うべきだろうという考え方におそらく他の自治体でも取っていないところはそういう考え方になっていると思いますが、入れた場合と入れない場合はかなり額が変わってくると思います。皆が使える可能性がある施設ということで取らないということなら、算入しない施設というのも他にも似たような施設がたくさんありますが、そこは政策としての判断だと思うのでそれを取りなさいとか取らなくていいとか私も言う気はありませんが、例えばとった場合、とらない場合はどうなるのか、慎重に。また、なくなったときにもう一度建てるときの経費はどうなるかというのは、最初建てるときの経費がかかっているのです、それと国庫補助などがあればそれを引いたものが市の単独負担となっていますので、私も取りなさいというものではなくて、ここは議論があることかなということで申し上げたところです。算定くらいは試しにしてみても良いのではないかという気がしています。

事務局： 先ほどからご指摘をいただいております建設費の利用料への算入ということですけれども、赤磐市の場合、使用料をいただいております施設の総額といいますか、施設、土地、建物などで、平成28年度予算で1,720万円程しかございません。これと、それぞれ先ほど説明させていただいた資料13、14ページに、建設費も含めて計算をしてみてもどうかということですが、おそらく建設費を含めてしまうと何百円というようなことではない膨大な利用料ということになってくるのではないかと思います。やってみないと分かりませんが、そういったことで今の時点では外しているということです。それから新しい施設につきましては利用料を先にいただいて、それを財源、原資として建てていくという考えもあろうかと思いますが、建替えなどには補助金や、借金にはなりますけれども交付税のある有利な起債、そういったものをあてがっていきしかないのかなというふうに思っております。

議長： そうすると基本的にはランニングコストはいただき、あとの建設費とか更新する場合の経費は別途考えるということでしょうか。

委員： そういう形にならざるを得ないのかなと思いつつもお聞きしていましたが、ただそういう形でいくとなると、やはり他にも必要な施設もたくさんあると思います。国からの補助をもらうにしてもやはり市から独自の財源として支出していかなければいけないものもあるわけですから、そういう方向性としてやっていくのであれば赤磐市民にとって必要不可欠な施設でなおかつ何年後かにはこれは建て直さなければいけないので、これは財源をどういうふうにしますかとか、長期的な財政運営と連動させながら考えていくということをししないと、あそこもここもダメになりました、でもお金がありませんという話になると困るので、この行財政だけで

なく全体的なものとの行政として整合性をとるという視点をもってやっていただきたいなというお願いです。

議長： 国との関係で、国がどうなるかは分かりませんが、100%補助金や交付金というのではないのだろうと思います。そうすると何%かは自己負担しないといけなくなると思いますので、全額全部取らないのではなくてその内の3割くらいは建設費として取っていくと、少しは助かる。そんな考えもあるのではないかと思います。副会長さんは、そこらを心配されているのですか。

委員： 性質別負担割合のところ、例えばAは、ものによっては公費が100%であり、これは全部税金で賄う、ランニングコストも税金で賄うということで、そうするとこれは建設費が入っていても全て公費なので、受益者負担は0ということですよ。ここの性質別負担割合のところ公費と受益者負担が考慮されているので、建設費が入っても建設費が丸々受益者負担に跳ね返るわけではないということもあって、ものによってはとても安い受益者負担になる可能性もあるかと思ったり、逆にとても高いことになるかもしれませんが、その場合は最後のページにあった設定基準の調整、政策的な配慮や政治的な配慮という項目もちゃんとあるので、私は施設によってどのくらいの使用料になるか見当がつかないので申し上げたのですが、自治体によっては入っているところも結構あるので、入っている場合は本来なら高くなるはずですけども、この性質別負担割合のところ公費がたくさんを占めている場合は、そんなに高くない場合もあるのかなと思ったところです。

委員： 今〇〇委員さんが言われたとおり、性質別負担割合のマトリックスに応じた減価償却費を負担させたら良いのかなという気がいたします。Cの公費0・受益者負担金100は、ぱっとコピー機をイメージしました。ただ、コピー機を買ったのなら、購入費は受益者が全部負担すべきかと思ったりします。その減価償却費は、使った人に全て負担させる方が、皆さん納得できるのではないかと思います。公費が50%のところは、減価償却費50%を受益者に負担させるというのが割と納得できるのかなという気がいたしました。

議長： 他に何かこれに関連してご意見ございませんでしょうか。

皆さんの考えとしては、一律全部建設費0だという考えではなくて性質的に少し入れる場合もあるし、入れるとしたら全額入れるのか割合もあるでしょうし、最初から建設費は入れないという発想ではなくて、性質によっては入れる、入れないということをもう少し精査したらどうかというお考えかと思いますが、どうでしょうか。

事務局： 今のご意見ですと、8ページの性質別負担割合につきまして、C-I受益費が100%ということでしたら、あとの11ページ・12ページを見ていただいたら、性質別負担割合が例えば先ほどのCですと、受益者が100%で一人当たりない

しは1時間1平米あたりの単価が出て、それに100%をかけることになります。またA-Ⅲの受益費が0となりますと、これは無料の施設ということになってくると思います。建設費につきましては、他市町村の算定を参考にさせていただきます。先ほど私が言いましたように膨大な使用料になるのではないかとということも申し上げましたが、参考までに見ましてこのシートにその建設費を入れるかどうか判断していきたいと思います。性質別負担割合の8ページ(2)のところで、0~100%となりますが、実際建設費にいたしましても11ページ・12ページの一人当たりの単価1平米1時間あたりの単価に響いて参りますので、そのあと性質別負担割合を0~100%どう掛けていくかというのは、設定基準の調整等でやっていただければというふうに思います。

議長： 100%と入れたときは料金がものすごく高くなってきますよね。だから高くなっている料金について行政判断をして、これくらいに抑えていますという説得にもなると思います。もともと安いのではなくて本当は高いですが、必要性やさまざまな事を考えて判断いたしますという説得力があるし、そのまま使うわけではないので、その時その時の市場価格とも勘案して本当はこれくらいもらいたいけど、そうはいかないので半分にしますというような行政判断ができるので、最初から入れないというよりも入れて調整していく方が良いのではないかと感じます。そういうところで〇〇委員さん提案者としてどうでしょうか。

委員： はい。結構です。入れてくださいという訳ではないですから。今お話になったようにA-Ⅲに実質建設費がかかっていようと、これは行政として必須の施設ということで0ですから、入っていても関係ないので。しかし一番下は行政の守備範囲ということで、少しこりがあります。C-Iについては、市・公の施設として持つておく意味があるのかどうかということは、もう少し検討いただけたらと思います。書いてあることをみると、民間企業において同様のサービスを提供している施設というものがあります。Cの欄には相当の収益性があり施設の使用料をもって管理運営費を賄うことができる施設とあり、これは民間で十分。つまり行政がやっても黒字になると書いているわけです。実際には行政の方が民間に比べて運営の効率性も悪いので、民間がやれば当然黒字になるようなものが赤字になっているというケースが多いので、こういうようなものは行政が動く必要性自体がないと思っています。色んなところの市町村さんも使用料について控除が多いらしいので、だいたい行政の守備範囲に入っていないものが半分くらいある。それが過剰サービスといったら言い過ぎかもしれませんが、地域の人のためにということもあるのかもしれませんが、行政が手を出している場合もあるので、色々ご検討いただけたらと思います。

議長： 非常にこれからの取捨選択というか、行政がする守備範囲と民間がする守備範囲を考える上の材料にもなるわけで、今〇〇さんが言われたように、市場に任したほ

うが良いという場合は大胆に切ってしまう。そういう重点化といいましょうか、プライオリティをきちんと定めることにおいてもこのマトリックスは非常に有効だし、計算をきちんとした方が良いのではないかということだと思しますので、やってみてください。

委員： 細かい話ですが、2点ほど。このシートで性質別負担割合がありますよね。サンプルで0.5と書いてありますが、この0.5というのが分かるものは根拠資料というもの、例えば市場性がAで必需性がⅡというような根拠となるものがどこかにあると良いかなと思いました。

またこれも細かいですが、体育館の使用料というのは、これは人数割の方が良いですかね。感覚的には面積割の方が良いような気がします。1人で全部使える感じですかね。借りるときは広さで借りると思うので、面積の方がしっくりくるような気がします。

議長： 料金を出すときに1人で使ったら相当な料金になりますよね。料金ですから、人数の頭数で払うわけですね。

事務局： ○○委員さんがおっしゃっているのは14ページですかね、0.5の性質別負担割合というのが8ページをみていただきますと、A-I、B-II、C-Ⅲと3つもありその内のどれかということですが、これはサンプルですので今回は、全く根拠はなく、どの0.5かということをつけておりません。計算するときにはこれを使いましたというのははっきりさせておかないと、後々使用料はどういった算定をしたのかと言われたときにここを使いましたということで、もちろんきっちりしたところはつけたいと思います。今日の資料につきましては仮の数字でございます。

事務局： 先ほどの件の続きですが、実は教育次長さんの方からもご指摘がありまして、結局一人当たりの占用利用の場合と、不特定多数の同時に利用できる場合もあるのではないかとということで、こちらの方につきましては精査させていただいて、また説明させていただきます。

委員： 良いことをやろうとされていると思いますが、それが32年の4月1日というのはちょっと長すぎるのではないかと、もう少し早くやるべきではないか、あまりにも時間がかかり過ぎているのではないかと思いました。

事務局： 一応今回考えているのは実施までに3年という考え方でさせていただきたいと思っております。当然指定管理の関係もありますので、そちらの方は指定管理の更新時期で変えさせていただこうかと考えております。また精査はさせていただきます。

議長： 3年というのに何か根拠はありますか。

事務局： 特別にはないですが、周知や合意形成に時間がかかるだろうということです。

委員： 他の自治体を見ても、大抵作ってから次の年度から適用しているので、29年、30年ならまだしも、32年、3年半程というのは、ちょっと長いという気がして

いまして、もう少し早くならないのかなという気がしております。周知するのに3年もかかるわけではないので。

議長： 3年のうちに時代が変わるかもしれません。3年というだけでなく、出来るだけ早く事務局のほうで詰めて、1年で出来るなら1年、2年で出来るなら2年ということで、もう少し短縮ができないかとしっかり考えてください。期間については出来るだけ早くするというので、お願いしたいと思います。

それでは色んなご意見をいただき、修正もしていただかないといけません、事務局でしっかり考えて次回にその返答をお願いしたいと思います。どうもありがとうございました。

## (2) 財政健全化アクションプラン重点実行項目

議長： それでは(2) 財政健全化アクションプラン重点実行項目進捗状況について、事務局から説明いただきます。

事務局： (財政健全化アクションプランの実績について資料に基づき説明)

議長： ありがとうございます。何かご質問ございませんでしょうか。

委員： 全体を眺めさせていただくと、小さな補助金まできっちりきられていて、これだけ補助金・助成金をきるのは大変だと思いますが、すごくよくやっておられるなという感じがいたしました。たくさん項目がありますが、ひとつ要望としては、ここに載ってこないようなもので、私も県職員をしております、非常に多くの事例に遭遇してきましたが、効果がないことが担当の職員の方がよくわかっているような事業、例えばアライバイ作りのためにしているような事業ですが、これは結構どの行政・自治体においてもたくさんあると思います。例えばこの事業は効果がないのはわかっている。しかし何もやっていないというと議会の質問等のときに何もやっていないのかと言われるので、効果がないのはわかっているけれどお茶を濁しているというような事業が結構あるので、小さい補助金をきるのは大変なご苦労だと思いますが、その辺を、財政当局を中心に費用対効果を考え、効果の全くないようなものは思い切ってやめる。もし代替の効果のある事業があれば、それをやるのはスクラップアンドビルドで非常に良いことだと思います。その辺を特に要望したいと思います。

また一点だけご質問ですが、71番「周匝土地改良区助成金」の見直しについて、これはどこでやるにしても難しいですが、土地改良区助成金というのは周匝の土地改良区以外にもたくさんあるのでしょうか。

事務局： 15万円ということで、周匝の土地改良区へ毎年150万円出しておりました。この分について1割の軽減ということで当初の目標を立てておりましたけれども、周匝改良区からの強い要望、そういったことで延期となっているところでございます。土地改良区につきましては周匝と仁堀の2つが土地改良区ということになっ

ています。助成金を出すことになっていたのは周匝のみということですよ。

委員： それぞれ個別の内容によって1割カットということになっているというのが、請願が出てやめたということですね。わかりました。

議長： 87番「吉井B&G海洋センターの指定管理」については、どう読んだら良いですか。

執行部： 指定管理の公募をする中で、問い合わせたところ受益者のほうが、我々の予定価格より低かったということで、効果額がアップしたということです。たくさん減額し、低いものでやるということになります。

議長： 減額が前よりも多いと読めば良いということですね。

委員： 2点ほどよろしいですか。31番「ごみ処理施設の統合」について、これはかなり計画と狂っていますよね。これはどうしてこんなに差がでたのか。

あと53番、財政課の「その他事務事業の見直し」というのは何を見直しされていたのか気になります。

事務局： 「ごみ処理施設の統合」につきましても、津崎の環境センターを建設しまして、ごみ処理施設の統合に伴いまして、長期の委託料を入札させていただきました。長期契約を結んだわけですが、それが当初の予想よりもかなりの低額で、入札で落ちたというところですよ。そういった結果から、28年度で申し上げますと1億2千4百万の効果が発生したということになっております。

あと、53番「その他事務事業の見直し」については、こちらにつきましては正直なところ作成した折、いけなかった場合を考えて入れさせていただいております。最終的には効果額をクリアできると思っておりますので、今回載せていないですが、意気込みとして当初入れたものでございます。財政課といたしましても、以前〇〇副会長が言われましたように、日々行革と財政課の方は思っております。

議長： 聞きたいのは、意気込みはあったができなかった理由について、どういう理由でそれが予定通りできなかったのか、主なところはいかがですか。

事務局： 今回の中ではとりあえず入れていないということで、してないという話ではありません。

委員： もともと何かをされようとしていたということですか。

事務局： 何かということはないですが、達成できなかった場合のことを想定しながらも、したのに対して入れようとしているのがこの金額でした。今回は数値としては入れてはいませんが、行革自体をこれ自体していないというわけではありません。

委員： 予算査定のときに精査をするということでしょうか。

事務局： それも含めです。

〇〇委員さんがおっしゃるとおり、事務事業評価も含めて事務の改善を行っていく上で、3,000万目標ということでございますが、具体的にはアクションプラン26～28年度まで個々のものにつきましては明確な数字がきっちり出ます

が、実際のところ数値がまだ確定していないということになります。

市長： 少し補足させてください。財政担当の方が答えに苦しんでいるようですけれども、実際に〇〇委員がおっしゃったように予算査定でかなり厳しくやっています。そういった中で集計、算定が難しく、効果額として計上しきれていないものがたくさんございます。その一つに例えば、あかいわ健康急病相談ダイヤルという事業を昨年からはじめております。こういった事業を実施するにあたってオール単独市費の事業ですが、実施する際に例えば人口割で吉井の地域に関しては過疎債があたるということで、過疎債事業に一部を切り替えるようなことを予算査定の中で指示をして実行しています。これでいくばくかの縮減が可能となっています。それから例えば教育委員会のほうで、給食用の食器を購入し、環境ホルモンが湧出しない製品に切り替えるということでその製品を予算要求の中で、1社しか作っていないのでその1社の見積もりをそのまま予算要求していましたが、そんなことはないはずだということで、競争させることで購入単価が半分以下になったというような努力を執行の中でしております。そういったものを合わせますと、ここへ書いている1千5百万、3千万は大きく上回る金額が効果額として現実には上がっていますけれども、それを積み上げてここに計上することが作業的にかなわなかったということがございます。以上です。

委員： アクションプランですが、単年度で目標を設定して振り返りをするという方が良いのではないのでしょうか。長期にわたって3年先のことではなく、今年何をやるかというようなことをやった方が良いのではないのでしょうか。

議長： 考えとしてはそれではないのですか。

委員： これをみると、26年・27年・28年と実施開始は、それぞれ開始の年が違うということが少し理解できないということがあります。

議長： 計画年次と単年度の考えですか。もう少し1年1年区切ってやった方が良いという考えもあるでしょうし。

事務局： アクションプラン自体、この表をつけておりますから、ここのそれぞれについては単年度ごとで見直していくのが良いと思いますが、このアクションプラン自体の目的は平成24年度の実績を基にして25年度に作成し、26～28年の3年間でやっという財政の行動計画、計画の位置づけで作成しその積み上げがこの一覧表になっているわけです。この計画を単年ごとにつくっていき、項目もそれに合わせて変わっていけば良いのですが、作成、集計等するのに時間もかかりますので、これを毎年作るということはちょっと。作成したときのこともございまして、24年度実績を25年度でまとめて、26～28年度のもとになるのは第1次行財政改革大綱に基づいた行動計画として作成したものでございまして、その一覧表がこうなっているということでご理解いただきたいと思います。

委員： よく分かりましたけれど、24年度と時代は変わってきているので、何を今頃や

っているのかという話が起きるのではないのでしょうか。

市長： 少し〇〇委員の質問の趣旨を取り違えていると思います。質問の趣旨はこうやって各項目を拾い出して、単年度ごとにローリングして新しい年度では昨年を振り返ってまだこういったものが、見落としがあるから新しい項目として加えていたり、さらに縮減額を5百万とみていたものが7百万できるといったりというようなことを、単年度ごとに見直し、あるいは振り返って新しい項目を追加して計画はつくっていくものだというご指摘だと私は思います。そういった行動、いわゆるPDCAですけれども、これは当然やっております。そしてこの表にどこかに当てはまるように集計しております。細部にわたっては〇〇委員のおっしゃるように毎年効果額を振り返って反省したり、新たなものを追加したりそういったことを繰り返ししながら、まず3年間ではこの90数項目を我々大括りと思っておりますので、さらに下に細部なものがございますが、こういった新しいものを追加したり見直したりして、単年度ごとローリングをしてこれを実施してきたということでございます。ただ先ほども申しましたように、集計のしにくいものでも確実に効果のあがっているものについてはこの外にかなりの金額はあります。そういったものもお見せできるように、新たに集計は再スタートすることも必要かもしれませんが、現状ではお示しできるのはこういったことで、決してさくっと3年間を括って、それに対するプラスマイナスをしているわけではないことをご理解いただければと思います。以上です。

議長： わかりました。24年に作ってから、それを全然変えずに目標までいっているわけではなくて、毎年毎年入れ替えをしながら計画は練っていっているということです。ぜひそれをお願いしたいと思います。Plan Do Check ですから、またCの結果を次年度に反映させていって、中身は少しずつ変えているということをご理解いただきたいと思います。

結果として6億円の目標は達成できているということで、トータルとしてはアクションプランが実行されて目標値の6億円はオーバーしているという結果報告ということをご理解いただきたいと思います。

ご質問があったところを参考にして資料の作り方・出し方も考えていただきたいと思います。

### (3) 「ひと」「組織」の開発について

議長： それでは(3)「ひと」「組織」の開発についてです。冒頭のあいさつで申し上げましたように、人をどう組織して、どう効率的に働かせるかということが行革にも繋がっていくと思います。ぜひ、人を時間内に効率的に仕事をしていただく、そういう組織体制というものも今後考えていくことが行革のベースになると思っておりますので、ご議論いただいて今日結論を出すということではなくて、今後の施策に活

かしていただきたいと思っておりますので、このテーマを少し皆さんのご意見をいただきたいと思っております。事務局から説明をお願いします。

事務局： 追加資料をご覧ください。「ひと」「組織」の開発についてです。第3次行財政改革大綱の改革を支える5つの柱のひとつとして、「ひと」「組織」の開発の主要施策があります。こちらも重要な内容ですので、こちらも今回からご審議いただきたいと思っております。それではこちらは総務課の方から説明させていただきたいと思っております。

事務局： （「ひと」『組織』の開発について資料に基づき説明）

議長： 特別にこれをというテーマはないようですので、皆さんのフリートークで、ご提言をいただければそれをもとにして事務局でさらに「ひと」「組織」について考えるということですので、アイデア提供を中心をお願いしたらと思っておりますが、いかがでしょうか。

この規模で、このくらいの職員の数というのは平均的に多いですか、少ないですか。そこら辺りの把握はありますか。

事務局： 統計の取り方もありますが、一般会計の決算状況の総務省が総括しているような比較の資料がありまして、その中でいいますと26年度決算で言いますと、赤磐市の一般職員は433人という数値がありますが、近隣の瀬戸内市は342ですとか、備前市は330とかそういう数字があがっております。

議長： ということは認識としては、類似都市よりもそう少なくはないという理解ですか。

事務局： トータルで527人ですが、今申し上げましたのは一般会計ベースの数字になりまして、合計で言いますと461、瀬戸内市は369、備前市は361、美作市は433、このような数字があがっております。

議長： それは正規の職員ですか。臨時パート等も含みますか。

事務局： 定員管理上あがってきている数値、正規の職員数ということになります。臨時や非正規は入っていません。

委員： 正確な数字ではないですが、調べたことがあって、今現在では一般職の人口当たりの職員数は岡山県内の市の中では高いほうではないかと思えます。市によってそれぞれ事情があるので、全くイコールとは行かないと思えますが、全体的にちょっと多いかなという感じがしました。人口に対する職員数をみた限りでは、1、2年ほど前ですが赤磐市は平均よりは多いと思えます。

議長： 次回にこういう議論を続けるとすれば、基本的な数字を出していただかないと話のベースが出来ませんので、人員の組織や人数など、基本的なところは作っていただきたいと思えます。

市長： 問題提起だけで終わってしまうと少しもったいないので、私の方から担当課がまとめきれなかったと申しますか、言い切れなかったものを補足といいますか、私の方針を少し説明させてください。私は「ひと」「組織」の開発と書いておりますけ

れど、この「ひと」「組織」について、赤磐市に対してはこう思うというものでございますけれども、まず赤磐市は4町が合併して一つの市になっております。4町の職員をそのまま引き継いでおりまして、これが今まで人員削減に努力をしてきているものの乖離を生じていると言わざるを得ない状況でございます。そうしたことから、私の基本的な定員管理の考え方を申し上げます。まず市職員というのは公権力の行使を担うものであって、重い責任を背負って業務を行います。そうしたことから公権力の行使を担う業務を正規職員、あるいは直接行うものというふうに思います。そしてこれに該当しないものについてはこれを見直して外部委託、あるいはもっと安い人件費を使つての市民サービスの低下を招かないように実施することが必要だと思います。そして先ほどの議論にございましたように、赤磐市における適正なる職員数の基準、これは私の認識では住民100人あたり職員1人というのが赤磐市のように消防を直に持っている自治体では標準的だと思います。そうすると今職員数が527人、赤磐市の人口が44,500人。単純に計算すると445人の職員数、72人のオーバーということになるかと思いますが、これをそのままということではございませんけれども、一つの目安というふうに考えております。では、これをどうやって実現するのかということになって参りますが、大きな柱の一つとしては、赤磐市の職員の中に現業職員、わかりにくい言葉ですが、単純労務職員、給食調理あるいはごみ収集、そういった現業職員が実際におります。これについては基本的に民間委託等を念頭に置いていく。そのために職員の任用替えという行為がありますが、現業職員から一般行政職員に任用を変えていく。そういった行為を行ってこの人材を一般行政の職域で有効に活用していく。そういったことをやるべきだと思います。これは数年前に岡山県が数年間かけて実施した手法でございます。それから機構の見直しとしては、例えば単純にいいますと2つの課が合併して1つになれば課長が1人不要になります。そういった組織あるいはその下の班の再編をかけますと、人員の節減が可能になります。いわゆる組織のフラット化と私は呼んでいます、こういったことが大きい柱として実施が可能というふうに思っております。そうしたことで大きな行革効果を生んでいこうと思っております。

一つ事例をご紹介します。赤磐市の直接の事業ではございませんが、一部事務組合で吉井川荘という特別養護老人ホームがございます。赤磐市と美咲町が自治法でいう事務組合を組織して運営をしております。運営費は、赤磐市と美咲町が負担金として支出しております。ここが昨年、国の介護サービス料が軽減されて年間約1千万の単位で赤字が生じるという事態に陥りました。この事態をどう收拾するか、各市町で負担金を増額して欲しいという話がありましたけれども、そういうことで負担金を増額して市民の理解が得られるとは到底思えません。そこで色々検討した結果、調理業務、特別養護老人ホームですから3食入所者は食事を

しますが、これを民営化しようということで調理業務と食材調達を一括して民間会社に委託をしました。昨年の12月に入札して、今年の4月から実施をしております。これによって平成28年度の1年間の縮減額、効果額は約1千万ということで、赤字額が努力したおかげでほぼ埋まったというような実績があります。これをそのままではごさいませんが、考え方・努力というのはこの赤磐市においても同様のことをやっていかないと行革は進まないと思っております、この辺りを第3次行財政改革の柱になっても仕方がないかなという思いをもって望んでいるところをごさいます。そしてこの審議会においても方針をしっかりとご議論いただいて、推進を後押ししていただければとても効果的かと思っております、1回2回の議論ではまとまらないものという認識のもとに、今回から議論に頭出しをさせていただきたいということで、無理やりこの項目を突っ込みました。担当課も資料作成、考え方を整理するのに随分苦労をしております。そういったことも含みいただきながら、ご議論進めていただければありがたいと思います。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。市長の思われていることは、今の話でだいぶ分かったように思います。今いくつか具体的なプランもアイデアも出ておりましたけれども、その他にもいくつかあるだろうと思いますので、今後そういったことを議論していければと思っております。まずスタートとして、いわゆる人材を有効活用、組織の効率化こういったことを考える上において、今市長さんが言われたこと以外に、何かアイデアがございましたらお出ししていただいて、そのための資料作りということも次回お願いしておきたいと思っておりますので、何でも結構ですのでお考えがあったらご披露いただきたいと思います。

委員： 今市長さんの話をお伺いして、市長さんが大変勇気を出されたということに敬意を表します。なかなか行政として一番やりにくいことだと思います。私も長年県庁におりまして、一番感じていたことで経験に基づいて言わせていただきます。国でも県でもどこの自治体においても、2：6：2の理論と言いまして、優秀といわれる職員が2割、どちらともいえない職員が6割、言い方は悪いですが、あまり使い物にならない職員が2割、大体これが通常のパターンのようなのですが、行政内部として特に人事担当部局が一番困るのが下の2割をどこへ配置するか。生首切るわけにはいきませんので、このことがあるから定員管理とか人数削減が進まない。これが理想的な定員になったら行政はもたないと思います。あとの2割の人はどこへ配置しても結局サービスの大きな低下に繋がるわけです。赤磐市がどうこうではなくて全体の話で、民間でも似たような話があるのではないかと思います。その辺のことは大きな課題があるということによく承知しているのですが、再任用職員の活用とか色々書かれていまして、これは全くもったもなことで全体委託の推進とか非常に良い方針だと思います。ただ一つ、ここで法律が変わって、再任用職員

というのが定年60か59か分かりませんが、本人が希望をしたら使わざるを得ないと思うので、おまけに同じ所で仕事をさせるわけにはいかないということで、非常に再任用職員の配置が難しいのではないかと思います。再任用職員をどういう使い方をするかも含めて、もう一点先ほど市長がおっしゃられた公権力の行使という面があるので、それについては正職員でないとうりにくい面があるかと思いますが、いわゆる公権力が直接的な行使だけでない仕事も市役所の場合にはたくさんあると思います。具体的には例えば公民館業務や、図書館にしても、色々な窓口業務に近い部分もたくさんあります。現実的には職員さんもらっしやいますけれど、例えば公民館でも土日は民間人を雇っている、勤務時間外の17時半以降は民間人を雇っているということもあるので、これは個人的に言わせてもらうとふざけている。職員の場合は退職金の積立から共済費から全部含めて、ひとまとめで大体650万。民間人を活用するとなると例えば月10万~15万もあれば、十分使えるとなると、年間150万と年間650万という差があります。特に赤磐市の場合は仕事をする気があって仕事をしていない方が25%くらいこの前のアンケートであったかと思いますが、子育てが済んだような女性とかアクティブシニアとか現実に土日などそういう方に任せており、平日の勤務時間は職員が対応していますが、これは全くおかしい。職員の下から2割の方よりは民間人のアクティブシニアや子育てが終わった主婦の方が優秀なことが結構あるし、むしろ巷でお聞きしてもそういう方の方がサービスも良いし、しっかりしているということが結構あります。赤磐市のことを悪く言っているわけではなく、どこでもそうで民間の方をうまく正社員じゃなくて活用する。民間の場合、3分の1以上が正社員じゃないわけで、十分やっつけける。そこら辺の再任用職員の活用も含めて、この定員管理というのは生首切るわけにはいかないなので、おそらく10年単位の長期の計画・目標を立てて実行しないと出来ないと思います。その辺のことを次の会に出るときにちょっとご検討いただけたら。たぶん市長が言っても知事が言ってもこれだけは職員の抵抗が激しくできないことですが、100%は無理かもしれませんが、そういう気持ちをもって取り組んで、計画を作っただけだったらと思います。

議長： 今言われたこと、皆さんご理解いただけましたか。午前中、昼のデイトタイムは職員で、夜はパートでというのはけしからんという話をされたのですが、その真意はお分かりですか。

委員： 全部が全部そうじゃないと思いますが、夜の場合は職員が17時15分までの勤務時間としたら、22時までは残業手当が125%になります。22時過ぎたら150%になります。夜の場合人件費が1.5倍かかるわけです。そんな仕事はほとんどないと思いますが。休日勤務出勤となると、土日もおそらく150%でしたかね。交代勤務になればそれで良いですが、ただ行政の組合もありますし、土日も出て行くのであれば回転がきかないという事情があつてそうされているのではない

かと思いますが、通常の月～金曜の平日の昼の時間もそういうことが土日にできるなら、平日の日も出来るはずなので、そういうふうなところへ民間人の働く能力はたくさんおりますので、民間活力を活用していただければ、人件費も5分の1で済む。単純な言い方ですが、そういう考え方もあるのではないかと思うので、ご検討いただけたらという意味です。

議長： おそらく今言われたことが真意ですが、それができるなら最初から非正規で良いのではないか、仕事出来る人を民間で雇った方が良いのではないかということで、継ぎ足しをする必要がないという意味になるので、ご理解ができたかどうかだと少し心配があったので、更に説明していただきました。

2：6：2という話はよくありますが、また面白い話があって、2：6：2で優秀な2を集めたら、またそこで2：6：2になります。これは人間の集団がもっている集団の力学ですね。だから優秀なものを集めたらみんな優秀かと言うと、またそこで2：6：2の割合が出来てしまうという面白い法則ですが、人間の集まりの人間の力学が働くからそうなるのだらうと思います、それはまた難しい話だと思います。

〇〇さん、民間から考えたらどうですか。お役所の組織と人間のあり方というのを、民間では考えられないことを行政ではやるのですけれども、民間の頭で考えてこれはおかしいのではないかということがあります。

委員： 申し訳ないのですが、行政がどういう働きをされているのか理解できていないので、なんとも申し上げられません。しかし最近のことですから、かなり行政の仕事力というのはものすごく上がっているのだらうと理解していますし、その差は極めて少なくなっているのではないかと思います。これは想定で、実際はどうなっているのか分かりません。民間ですと、下手をすると会社がなくなるということがあります。

議長： その危機感はないでしょうね。今頃は市民ファーストではないですけども、上から目線でなくて住民目線で物事を考えるということが、これから大切になるのだらうと思います。

委員： 民間企業だったら、従業員がどれだけ働いているか、売上金額、評価が一本化できますよね。それで目に見えるのですが、行政の中でよくやっているかやっていないか、あるいはここまでは必要だと言う評価基準をどういうふうに考えていけばいいのかなというふうに思います。そこがお互いに納得できるものがあればやっぱり君はこの評価でいくとちょっと問題があるよと指導も出来ると思いますが、その辺が行政的にはどうなのでしょう。全くそういうものが作れないというか無いということでしょうか。

議長： 行政の評価制度があるかと思いますが、ここはどういう評価の仕方をなさっているのですか。

- 委員： 例えば大学も今は評価をやられておりますが、そうすると授業を何個教えているか、卒業論文指導の学生を何人もっているか、大学院の学生を何人もっていて、何人の学生に博士の学位を出したかとか、学会誌に論文を何本載せてその論文はどのレベルの論文なのか、こういう会議に参加して社会貢献はどれくらいやっているかとか、結構な項目で評価されるのですが、行政の場合にそんなにたくさんの項目をつくらるとなると大変だと思いますが、何かある程度の評価の出来るような座標軸のようなものがあれば、もう少し指導するのもやりやすいのかと思いますが、その辺りがどうなのでしょう。入って1、2年目の職員には無理かと思いますが、例えば係長、課長等それなりのポジションになっていくと、やらなければいけない任務や部下に対する指導など、そういうことも含めてある程度の指標ができるものがあれば指導もしやすいのかなと思います。ただそこまですると組合が何か言うのかもしれませんが、私行政のことが詳しく分かっていないのですが、どんなものなのでしょう。
- 議長： 大学は学生まで評価してくれますから。学生によって、厳しくすると学生の評価が悪いものですから、逆に段々甘くなるということもありますが、市役所の場合はどういう評価、システムをもっておられますか。
- 事務局： 地方公務員法上で人事評価制度というのが必須になっておりまして、主には目標設定、年度当初に職員個人ごとに何項目か今年度こういうことをやっていくと重点項目を定めまして、それを上司と共有しまして、達成状況等白日となっております。もう一つは年度末に勤務評定としまして、1年間でどういった働きをしたと上司が部下を評価しまして、それをフィードバックして情報共有しまして、今後さらに高めていこうという制度を導入しております。
- 議長： 問題はその制度がどう活かされているかということだと思います。どこの市町村もそれは一応やっておりますが、活かされているかどうか疑問点だと思います。どの市町村もやりなさいという行政指導があるのではないですか。それを活かすところ、活かさないところがあるのだらうと思います。
- 委員： 定員の問題の前に業務の見直しの方が先かなと私は思います。たとえば旧4町時代の同じ仕事を4箇所で行う必要があるのかないのかとか、1箇所で行うようにしないといけないのかとか、その辺の業務を見直された方が良いのかなという気がいたします。たぶん定員が多いのは、合併の効果といいますか、合併が完全に一つになっていないということでしょうか。名残があるから定員が多いという気がいたしますので、その辺はバシッと割り切るしかないのかなという気がいたします。
- 議長： そこが組織をいれているところですね。やはり組織改革をやりながら人員管理といたしましょうか、それを同時並行的にやらなければいけないだらうという発想だと思います。
- 委員： 愛育委員をしていたときに地方で単独で色々な行事を行ったりして、人数も一つ

の区で多いところで2人とかあげて、細かく丁寧にその区で皆さんに色々なことを提供していこうということにしていたのですが、それを2年も3年もかけて中央にまとめようということで今度は中央で色々な事業を行うことにしていったことで、細かいところでは行き届かなくても皆が愛育で見守り事業をしたり、支援したりするというについては統一ができて、人数を半分くらいに減らしてもあまり支障をきたさずに事業を行い、人数で予算を削減していくということが出来ました。市で行うときも、それぞれの市町村で分かれています、そこで丁寧なことも行いつつ、中央でできるというところでまとめていただければできるのではないかなと思います。岡山市の職員だったのですが、2：6：2で2の人を指導・育成していくのは本当に難しかったです。評価の基準はありましたが、それで励ましながら色々な手立てをしていったのですが、やはり同じでその人はうちはいらぬという感じでくるくる回る状態でした。

議長： ありがとうございます。各地域でやるよりも、まとめてやってもできないことはないという経験ですね。

委員： 再任用の職員の活用ということで、確かに職員の方の再任用というのは即戦力にもなりますし、力強いと思いますが、最近よく耳にするのが、特に山陽のネオポリス付近で今までさまざまな分野で活躍されていた方がリタイアされて家にいらっしゃる。その方が今まで何もしていなかったからこの際関わることがあれば関わりたいと言われる方が結構いらっしゃるとお聞きしました。そういう方を市としてはやりにくいかもしれませんが、少し活用していただけますと先ほどからいられている2：6：2の2の方の刺激になって良いのではないかという気がしております。

委員： 色々な市町村と関わりがあつて思うのですが、同じ市町村でもすごく斬新な発想でやっていく市町村と、旧態依然のやり方しかいくら言っても変えない市町村があつて、本当に改革をやっているような市町村の方との付き合いというのは、本当に沈滞した市町村にいくといくら言っても、変えようとしません。自分たちの今までやってきたことを弁護するための論理をどんどん展開される市町村の行政職員が結構多いです。ここも県とかから来られていますよね。違う組織から来られた方が、県から来てもこの職員という形で出向していると、県ではこうしている良い事例があるから、こうしようと言える雰囲気があるのかどうかここはよく分かりませんが、何か少し違う組織のやり方、市長さんは色々な市町村長さんと顔も広いと思いますが、何かそういう情報を得たときにそういう刺激を与えるような取り組みということも必要ではないかと思います。どうしてもこの中にいると疑問を思わない。外から見ると何でこんなことを変えないのかと思って、それを私が委員として言うとそのことを弁護するために必死でそればかり言われるのですが、発想の違いといいますか、そういう土壌を少しずつ作っていくことが長い目で見ると

大事なのではないかというふうに思います。

議長： そういった外の空気を入れることも必要ですし、県から出向してくる人もおりますが全部が良いわけではないので、良い人が来れば良いですが、そうでない人も来ますから、よく考えなければいけません。

私が一番思っていることは県も市町村も同じことを思っているのですが、どうも地方行政というのは3年くらいで、コロコロと変わっていきます。そうすると新しい人は素人です。1からやるのですが、この無駄というのはものすごくあります。3年くらいやるとやっと一人前の議論ができるようになります。ところがポンッと変わって、また新しい人が来ます。また0からになります。この非効率がものすごくあるように僕は思います。国はそうでもないです。国はとにかく論理というか専門職ですから、勉強をよくされていますし、悪知恵もしっかりもっていますけれども、県や市町村はくるくる変わっています。この前、農林課にいたと思ったら福祉にいきますし、やはりこれからはある程度ジェネラリストも必要ですが、ある部署のある仕事についてはプロでないといけないというふうに思っております。素人の良さもあるけれども、住民の方が賢くなりますからね。住民が聞いてもそれは分かりませんというわけでは、ちょっと職員としては困るのではないかと思います。特に福祉の関係や税務の関係はかなり専門的な知識をもっておかないと住民の方がよく知っています。また、住民を指導しないとイケない立場になったときに私は1年生ですといわれると困るわけです。そうすると、3年毎ジェネラリストとしてまわることも一つの方法だけど、もう少し長年5年間くらいはしっかり腰を落ち着かせて仕事のプロになりなさいというくらいのローテーションを組まないと、素人集団のような感じがします。それで地域を引っ張っていくというのは無理だと思います。これはジェネラリストとして一般職として採っていますから、専門職というわけにはいかないのですが、少なくとも最初は、あなたはどこへ行きたいのですか、農林をずっとやりたいです、あるいは商工、福祉をやりたいです、というふうにして、新採用をしたときに希望、将来どういう道に進みたいのかというのを選ばせる。そして少なくともそこで5年は辛抱させるというくらいの人事計画をもったほうが僕は良いのではないだろうかとか常々思っているのですが、なかなかそれは難しいことなのかよくわかりませんが、〇〇さんそれは難しいことですかね。

委員： 仕事の内容にもよるかと思いますが、会長がおっしゃられたように、新採用のときでなくても5年くらいは少なくともやった方がいい仕事もあるし、3年くらいで交代してもいいかなというのもあります。よっぽどの難しい専門的な仕事でなければ、1年経ったら1サイクルいきますので、一応仕事を覚えなければいけない。私も財政課にいきなりいったときには、最初に伝票を切ってくれと言われたときには、はさみで切るのかと思いました。ただ1年やると予算も組み、決算もするの

で、なんとかなる。その辺、公務員さんは1年間だけなんとかとりあえず1人前に、2年目は十分一人前の仕事ができる、3年目は自分の後継者を育てて変わっていくというつもりで、おそらく仕事をされていると思います。ただ、仕事によっては5年くらいやってプロにならなければいけないこともあるかと思いますが。

議長： これは何かで決まっているわけではないでしょう。

委員： それは全然です。行政がそれはしないのは一つ、あまり一人の人が長く同じことをやっていると、不祥事が起こる恐れがあるし、例えば仕事はその人の考えでマンネリ化してくることもあるし、新しい発想が出てこなくなるという意味もあるのではないかと思います。

議長： 色んな意味合いをもってローテーションというか、人事が行われているようだけれども、もう少し腰を据えて仕事に取り組む。そしてやはり国はメーカーさんで、県は卸屋さんで、市町村は小売り屋さんだと思っているので、小売りさんはやはり地元との人間関係というのが大切だと思っています。顔の分かる住民との関係というのはやはり大切だと思っています。県の場合は、県民が直接対象ではないものですから、そんなに人間関係というか仕事の上でということ市町村よりは少ないのだらうと思います。市町村はそのおばちゃんおじちゃんを相手にしないといけない仕事がたくさんあるわけですから、人間関係というのが非常に大切になってくる。そうすると1年や2年で変わったのでは信頼関係ができないのではないかと思います。もちろん弊害もあるでしょうが、もう少し長期に一つの仕事を熟練する必要があるのではないかと思いますから、3年で変わるというのは早すぎるように僕は思っております。せめて5年くらいは一つの仕事にプロとしてしっかり能力をつけてください。その能力が効率に繋がっていく、あるいは住民の満足に繋がっていくのだらうと思います。そこも考えて人員の配置とか、組織を考える必要があるのではないかと思います。私が常に感じていることを申し上げて参考にしていただければというふうに思います。

委員： 会長のお話が終わった後で申し訳ないですが、先ほど一つ言い忘れたので、先ほど2:6:2といたしたのは、いわゆる能力ではなくやる気のあるなしの2:6:2だと思います。一番下の2の人でも、やる気のある人は最下層ではないので、むしろ能力よりもやる気、住民に対して、自分の仕事に誇りを持っているかどうかという2:6:2なので、そこら辺もお含みいただければと思います。

議長： この問題は今日が入り口で、今までは事業の見直し、料金の問題とか、直接的な効果を念頭にやりましたが、今後はひと・組織の問題ということで、質的な面の効率化といいたいでしょうか。そういう面に力を入れていきたいと市長さんもお考えのようですので、我々もそこに重点をおいて行革の成果をあげていきたいというふうに思っておりますので、また色々な意見を聞かせていただきたいというふうに思っております。

(4) その他

事務局： 日程調整

議 会： それでは、日程調整をさせていただきますので、またご出席の程よろしくお願  
いたします。本日はこれにて閉会ということにさせていただきます。どうぞ協力  
ありがとうございました。