

## 平成 29 年度第 3 回赤磐市行財政改革審議会会議録

日時：平成 29 年 12 月 15 日（金）午後 1 時 30 分開会 午後 3 時 02 分閉会

場所：山陽産業会館 2 階ふるさと交流室

### 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： ただいまより平成 29 年度第 3 回赤磐市行財政改革審議会を開催いたします。どうぞよろしくをお願いいたします。

### 2 会長挨拶

会 長： 皆さん、年末のお忙しいときにお集まりいただきまして本当にありがとうございます。お礼を申し上げたいと思います。

最近アベノミクス景気と言われて戦後 2 番目の景気成長の長さを誇っていますがその中行革という言葉がなく、どことなく死語的に扱われてあまり行革と言わなくなったのですが、景気の中で無駄をすることも景気対策となるわけですが、やはりそれではいけないので行革も不断にやらなければいけない重要な仕事だと思っております。今日審議していただく内容は大きく分けて 3 点ございますので、どうか慎重審議の程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。本日は委員出席人数が 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。赤磐市長の友實でございます。委員の皆さん、本当に今日は年末で大変お忙しいときでございます。また外の寒さも厳しくなっている頃でございます。そういう中で今日は赤磐市第 3 回行財政改革審議会ということで、非常に重要な会議でございます。皆さんのご議論をお願いしたいと思います。

実は 12 月になりまして、私ども赤磐市では 30 年度の予算編成に向けて色々な検討を進めているところでございます。予算編成を通じて改めて認識した次第でございますけれども、これまで合併して地方交付税が少しずつ算定替えという名のもとに減ってきているということを皆様方にも認識をいただいていることと

思います。30年度予算を編成する中でこの交付税の減額が本当に今まで言われてきたとおり、我々が見込んでいたとおり本当に減ってきています。本当はこの見込みは外れてほしかったのですけれども、いかんせん外れておりません。我々が見込んでいたとおりに減少しているところでございます。そういったこともあってこれまで行財政改革、私も財政健全化アクションプランを実施させてきていただいております。その成果もありまして、平成28年度の決算状況で言いますと財政調整基金が79億円と、多いか少ないかは別として行革効果もそれなりに現れて積み上がっているというふうに出ております。しかしながらこの30年度から数年間、約5年間は当初から財政見通しが非常に厳しいと覚悟しておりました。30年度の予算を組んでいく中でやはり財源不足、これは当初の見込みどおり相当に厳しいものがございます。このために蓄えてきた財調基金ですけれどもやはり取り崩さなければ予算が成立できない、こういう状況が見えております。そして今まで頑張って行革を進めてきましたが、まだまだこれからしっかりと行革をやっていかなければならない。そして足腰の強い財政基盤を築き、赤磐市の発展を目指していかなければならないということを改めて気づいた次第でございます。

そして前回の審議会から「ひと」のあり方、「組織」のあり方を議論していこうということで前回からご協議をさせていただいております。これも強い意志をもって取り組んでいくということを今日も皆様方にお諮りし、その一つでございしますが、学校給食の調理の現場について既に議論を進めております。そういった中で色々な意見をいただいております。これは我々にとって、これを推し進めるということだけでなく一つの正念場だと思っております。そういう思いをしっかりと委員の皆様にお伝えしてご助言をいただいて、我々の行革推進に理解とご協力をいただければということで今日の会議を進めていただければと思います。どうかよろしくお願ひ申し上げます。ありがとうございます。

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します。よろしくお願ひします。

会長： それでは、審議に入ります前に、会議の運営規定の第6条第2項によりまして議事録の署名人をご指名させていただきます。〇〇委員、〇〇委員にお願ひしたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

#### 4 協議内容

##### (1) 「ひと」「組織」の開発について

議長： それでは本日の議題は3件ございますので、順次進めさせていただきます。

まず(1)「ひと」「組織」の開発について、事務局から説明をお願いします。

事務局： (「ひと」「組織」の開発について資料に基づき説明)

議長： 議題にありますように「ひと」「組織」の開発についての考え方及びそれに対する資料を作成していただいて、結論としては定数削減そしてそれによるコストカットがこれくらいある。それはこういうことをしないと財政的な健全化が保てないという結論だと思いますが、何かご質問ございませんか。

委員： 6ページの県内の職員数の状況ですけれど、結構大きな差がありますよね。職員1人当たり人口が岡山市や倉敷市等と真庭市等では倍以上の差がありますけれども、市民に対する行政サービスは大して変わらないと思いますが、職員1人当たりでたくさんの市民に対応しているということはサービスの質は落としているということですか。

事務局： 各市町村の提供しているサービスに大差はないと考えております。

委員： もしそうだとするのであれば何故3倍の格差があって、実際に市民から何も文句が出ていないのか。たくさんみているということは効率よくやっているということですよ。例えば倉敷市だと職員1人で144人もみている、赤磐市は85人ですよ。これも倍近く差があるわけですけど、ほぼ同じサービス水準が提供できているとすれば何が違いますか。そこをきちんとしないと数字だけを挙げても意味を持たないと思います。

事務局： 各自治体の詳細分析までは至っておりませんが、私たちの人口規模でスケールメリットといいますか効率部分もあると思いますが、その他の理由としましては表の右の方にあります各部課数や支所・出張所数と組織のあり方で変わってくる部分があると考えております。

委員： それでは実際何も改善できないのではないかと思います。本当に行財政改革をして尚且つ市民に対するサービス水準を下げないでやろうとするならば、職員1人当たり市民の多いところは一体どこにどう工夫しているのかということを確認に分析してそのことを含めて会議に提案していただいて、上手くやっている所はこういうところでこのような工夫をしているので市民サービスを下げないで出ているので、我が市役所にとってもそのような体制を組んでいきたいというような説明がなければ、このような数字だけ出されても何をどう議論すれば良いのかということになってしまうと思います。そこをどのようにご検討されているのかというのをもう少しお話いただきたいし、もししていないと言うのであれば、そこそやらなければいけないのではないかと思います。

議長： ありがとうございます。そのとおりだと思います。直感的に申し上げるとおそらく倉敷市や岡山市、総社市というのは相当行革が行われているのではないかと思います。他のところはあまり行革がなされていないというように直感的に思いますが、何をどう行革したかというのは調べないと分からないと思います。特に岡山市は私も過去に担当させていただきましたが、今市長が言われたように給

食センターは民営化しています。従ってそういう所の職員が非常に少ないということになってくると思います。それと同じサービスをしていても直営で職員がやっているのか、民間がやっているのかということによってだいぶ違ってきます。職員でなければできないものに特化することによって、倉敷市や総社市、岡山市はそれがこういうふうに見えているのではないかと思います、それはちゃんと調べていただかないと〇〇先生の疑問には答えられないだろうと思います。ありがとうございました。他に何かご意見ございますか。

少し分からないところがありまして、アンケートのまとめがよく分かりません。行革に対する重要度は分かりますが、行革の取組に対する満足度というのは何を意味するのですか。行革が必要ですよということは皆さん理解されている、しかし行政サービスについてはあまり満足していない、こう読めばいいですか。それとも文字通り読むと、行革は必要だけど行革は十分にやっていないと読めばいいのか、どう読めば良いのでしょうか。

事務局： 必要性や重要性が高いとの認識が一つにありつつ、実行といたしますか。

議長： 行革が十分でないという意味なのか、行革を含めて全体の行政サービスに対して満足度が非常に少ないというのか、主語が何か分かりますか。質問の内容は何の満足ですか。ここで読むと行革に対する満足となるのですが、その満足度なのか行政サービス全体の市民が受ける行革のサービスに不満なのか、どちらですか。そのとり方によって随分内容が変わってくる。分からなければ後で調べていただいて、不満の主語が何かということが分かればもっと明確になってくる。

委員： これは満足していますか、していませんかということの主観で聞いているだけの話ですよ。満足していますかと聞いて不満だと答えたとして、例えば岡山県内他市町村の福祉の客観的な介護施設や福祉施設の数を比較したら、もしデータ上として赤磐市は平均以上なのに主観的に聞いたらあまり満足していないということもあり得るということです。それであれば主観的に聞いていると言うのはどういう意味をもつのかということになるとと思いますが、主観として聞かれたことと、色々な施設について岡山県内他市町村と比較したときの客観的なデータ上の赤磐市としての位置づけはどこにあるのか。そういうものと比較しないとただこれを出されてもアンケートに答えた人がどういう人なのか、全市民が答えたわけではないでしょうし、答えた人だけの声ということになるとと思います。そういう主観的な物のデータに基づいて、行財政改革そのものを将来的にどうするか判断していいのか、あるいはこのデータに基づいて判断するということが適切なのかどうかということになるろうかと思いますが私は、それは適切でないというふうに思いますが、この満足度をどのような位置づけとして事務局側はご提示されていますか。

事務局： アンケートの内容についてどうかというご意見もあるかと思いますが、組織機

構改革を進めていくための理念という部分の組み立ての一つにこういった要素があるということで、市民の声ということで実際こういうふうに挙がってきているものがありますので、そういったものを盛り込むことも一つの要素としてあったら良いのではないかとこの観点で挙げております。

議長： 行政の現状がどうか、満足か不満かを聞くのは良いですが、もう少し中身の検討をなさってどこが不満なのか何が満足なのか、今〇〇先生が言われているのは客観的な施設や設備は整っているのにも関わらず、サービスに対して不満があるとなればハードでなくてソフトの部分に問題点があります。そこをわきまえておかないと対策が不十分になってしまいます。スタッフはたくさんいてソフトは良いけど、ハードが整っていないという不満もあるわけですから、何が不満なのかということをもう少し精査して考えていただかないと対策が出てこないということで、ただアンケートでこういう結果が出ているからやるというのではなくて、中身を検討していただきたいというのが主旨だと思いますから、ぜひよろしく願いいたします。

ここに出されている「ひと」「組織」の問題はかなり重要な問題ですので、しっかり中身を十分に精査していただいて考えないといけないと思っていますから、その点しっかり精査をしていただくようお願いしておきたいと思っています。

委員： どこの市町村でも行革の話のときに最も気になるのは、成長戦略を行革の中でどう考えているのかということです。コストカットの話ばかりになると思いますが、それだけだとなかなか成長に繋がっていかないと思いますが、成長戦略と行革との関係をどう見据えていけばいいのか。もちろん成長に向けての検討・対策、お金の投資といった問題とも絡んでくると思いますが、具体的には総合計画の中で出てくる話になると思いますけれども、少なくとも行革ということはコストカットだけではなくて成長戦略に対する視点も入れた中での行革、組織編制替え、そういう視点をもって答申の文書を書いていくという座標軸というのは重要ではないかと思っておりますので、お願いしたいと思っております。

議長： 理念の中に、今言われたようにマイナス部分というのが行革で出てくると思いますが、ここのお金を削減したからその削減したのは何に使うのか、何のために削減しているのか。今まではこれが必要だったけれど、時代の変化によってこの部分はあまり重要性がなくなった。新しい時代を迎えてそのお金をそちらの方へ充当し、そして経済を大きくする。そういう視点がないとマイナス面だけ見てやったのでは良いまちがつかれない。プラスとマイナスと裏腹の関係として捉えていく必要があるのではないかとこのことですので、成長戦略の方はおそらく別の組織があるのではないかと思いますが、そちらとリンクしていかないと成長戦略は成長戦略だけ、行革は行革だけではなくてそれがリンクしていることが重要だと思います。

それとちょっと気になることは支所の整備について、職員の方が支所は削減した方がいい、しかも本庁は大課制ですか、大課制というのはあまり意味が分からないですがそういう方向でやった方が、サービスが効率的で効果的だというお考えだと思いますが、そこら辺りの考えをもう少し整理して5ページの話をもう少し細かくやっていただきたい。

事務局： まず大課制という言葉が分かりにくいということでございました。イメージ的には、部の規模はありますが、例えば部ごとに1課減らすとなると全体で8課減ることになると思いますし、結果として管理職の数やそういった部分の削減に繋がると考えております。

議長： それは結果ですが、支所を減らすことによって住民に対するサービスは低下しないということが前提で、皆さんそう考えておられるのか、どういう考えで支所を統合する、削減する、そういうことについて職員の方が賛成されているのか。

事務局： 合併以来、現行の支所も事務事業的にはほとんど同じような分担分掌をもってある状態で、現在はそのまま人数だけが減って、事務分担はあまり変わっていない状態でございます。そういった二重になっている部分とか、非効率と思われる部分の本庁と支所の持っている事務分担のすり合わせをしまして、本庁で吸い上げていいもの、支所に残さないといけないもの等あると思いますが、そういった見直しを行いまして結果として、市全体としてサービス提供となるような、そういった体制をもっていきたいと考えております。

議長： 職員の方を減らしても住民に対するサービスは変わらない。従って支所を廃止あるいは統廃合するということについて、何ら市民に対して不満を与えるような結果にならないだろうというお考えですね。それはそれで良いと思います。何かこれについてご意見ございませんか。

委員： お金がないから行革をやるというのがよく出てきますが、行革と言ったらお金がないからやるということで所謂事業や人を切るという考えがまだあるような気がしますが、先ほど創造のための改革というお話も出ましたけれども、私は行革と言うのはお金がないからやるのではなくて、常にお金があったときでもやらないといけないものだと思いますので、お金がないからということばかりを強調すると議会の方も住民の方もなんだか切るという感覚を持たれるので、常に無駄を省いて効率的なものに変えるという視点で考えていただきたいと思います。

それからあとで給食センターのことも出ますが、21世紀といたら話が大きいですが新しい公共というのは考え方ももう十年以上前から出ていますし、基本的には行政の守備範囲をきっちりするというのが一番大きい行革の内容かなと思います。基本的には民間でできることは民間で最大限やる、それが行政のスリム化にも繋がる。民間活力を最大限導入して、行政はサポート役に徹するのが基本的な姿勢でスタンスとして良いのではないかと考えています。これは人も含めて

人を採用するにしても、いつも言っていますが子育てが終わったような主婦だとかアクティブシニアもおりますし、先ほども定数の話がありましたが、職員一人当たりの人口ですか、国も大学などを改革していますけれども実際に減っているわけではなくて、所謂公務員というのが公務員でない立場になっている。トータルすれば効率化されているのではないかと思います、人の採用についてももう少し柔軟に、大抵の自治体は26歳未満の人しか試験を受けられないとかいうことがあるのですが、例えば40歳の人であっても仕事の内容によっては採用形態も色々あるかと思いますが、採用していくことによって人もコストも減らしていくことができるし、むしろ優秀な人材を使うことができるのではないかと思います。

もう一点支所と本庁の関係ですが、4つくらい視点があるかなと思っています。まず行政サービスを低下させないというのは当然のことですが、業務の質、政策的というものについては本庁でやるほうが専門性もあるし、総合的な判断も出来るし、地域ごとのバランスや公平性が保てるのではないかということで大いに進めたら良いのではないかと思っています。注意しないといけないのはもちろん皆さんお分かりですけれども、地理的条件それから住民が来所される頻度ですね、この辺もよく斟酌されて判断していただけたらと思います。

それからもちろん集約の効率性とか、小さいかもしれませんが所謂ワンストップで出来るとなると住民の不満もある程度軽減されるのではないかと思います。先ほどの行財政改革が十分でない、不満足だというのがありましたが、私も赤磐市民ですけれどもたぶん住民の大部分はなんとなく役所は、行革は不十分だと90数%の人、よっぽど内容を知っている方以外はそう思っているのではないかと思います、しっかり基本的な考え方、先ほど総合計画との整合性もありましたが、基本理念をしっかり押さえた上で給食センターについても考えていただけたらおのずと答えが出るのではないかと思います。

議長： ありがとうございます。行革の理念のところを副会長の〇〇さんがお話になったと思います。そういったしっかりとした行革は何のためにやるのか、何をやるのか、そして何を期待しているのかというようなことを理念の中にしっかり書き込んでいただいて、ただお金が足りないからコストカットするという論理ではなくて、理念として市民のサービス向上のためにやるということで、理念を確立した上で色々なことを処理していかないといけないということでお話していただいたと思いますので、今のことをしっかり理念の中に次回はその取り込んでいただきたいと思います。ありがとうございます。他に何かご意見ございますか。

委員： 一人当たりの職員数が先ほど話題になったと思います。私の感覚的なものですが、大きな市町村は職員一人当たりの人口は大きくなると思います。固定部分の業務、各市町村絶対やらないといけない部分はあると思うので、それを大きく割

るか小さく割るかの違いなので、岡山市や倉敷市と単純に赤磐市を比べるのは違うかなと、例えば同規模の総社市等と比べて多いか少ないか等の判断をされたら良いのかなと思いました。部課数はそんなに変わらないので、やることは各市町村そんなに変わらないと思います。

議長： そういったスケールメリットの面もありますので、単純に数字だけで判断することは避けていかないといけないのではないかと思います。他に何かご意見ございますか。

それでは「ひと」「組織」の開発について、理念から考え方から色々なご意見をいただきましたので次回にそういったものを十分に反映していただいて中身を精査していただきたいと思います。

## (2) 財政健全化アクションプラン結果報告等について

議長： それでは(2) 財政健全化アクションプラン結果報告等について、よろしくお願ひします。

事務局： (財政健全化アクションプラン結果報告等について資料に基づき報告)

議長： ありがとうございます。大きな変更部分と創意工夫によるコスト削減効果がありました但何かご質問ございませんでしょうか？

委員： 上手くいった事例、上手くいかなかった事例のご説明がありました但、当初より、条件が変わったので上手くいきませんでしたということだけではなくて、上手くいかなかったことの根本的な原因あるいはそもそもこのやり方がだめであったのかどうか、このやり方は良かったのだけれども、外部条件がたまたま良くなかったので出来なかったのか。何故上手くいったのか、いかなかったのか、特殊な事例だったのか。道路の件は残土が近くにあったから上手く利用できただけの話で、今度同じようなことがあったとしてもそれは使えないのか。あるいは、今回上手くいかなかったのはこういう条件で上手くいかなかったのであって、条件さえ整えば上手くいきますというような整理をやっていないと、ただ上手くいきました、いきませんでした、だけで終わるので、教訓となるべきもの、普遍的な事実として使えるもの、偶然たまたま出来たのかというような整理を、きちんとやったことと合わせて本日のご報告をなさればもっとよく分かるし、そういう努力をされておけば将来的にも、行財政改革をその課でやっていく場合に次に引き継いでいける財産となると思うので、その辺りは努力不足かなという感じがしますので、そういう努力をしていただきたいと思います。

議長： ありがとうございます。やはり組織は人が変わっていくのでそういった学習効果といったものは引き継いでいかないと、せつかく上手くいったものが跡に引

き継がれないことになりかねないので、引き継ぐ方法論として残された方が良いのではないかと思います。〇〇先生が言われたことは非常に重要なことですから記録として残されていかれたら良いと思います。

トータル的には上手くいったということで6億円程の効果があったというご報告でした。

### (3) 学校給食センターの一部民間委託について

議 長： それでは最後の大きな項目ですが、学校給食センターの一部民間委託についてです。これについて事務局からお考えをいただきたいと思います。

事務局： (学校給食センターの一部民間委託について資料に基づき説明)

議 長： ありがとうございます。非常に重要な問題ですので、今日すぐに結論というわけにはいかないので色々ご意見をいただきたいと思いますが、何かこれについてご意見はございますか。

委 員： 全体としては非常にぬるいなという感じがしています。先ほども申し上げた基本方針から言うと、民間で出来るものは民間でというのが基本的なスタンスとなれば、ここでは調理は難しいと△がついていますが、今の直営の給食センターが安全で、民間に給食センター業務をやらせたら安全でないというのは全く考えが違っているのではないかという気がします。管理運営の部分でも市が委託業者についてきちんと管理監督をやっておけば、極端にいうと管理以外はほぼ全面委託でいけるのではないか、その方が非常に効率的な気がします。来年の4月1日にすぐできるというものではないと思いますが、一つの課題は安心・安全というよりも現在いらっしゃる職員の方の再就職がどういう方法があるのか、市の他の職種の職員にするのか、新しい委託先に雇ってもらうのか、または年齢など条件があるかと思いますが退職金を上積みして辞めていただくとか、民間なら当然そういうことを考えるべきところなので、健全な体制による一定数の調理に従事する調理員の配置が不可欠ですというのは、民間委託しても現在の直営の給食センターよりももっとよく出来る所は十分あるのではないかという気がしました。この計画時点で、きちんとした管理監督をしないといけないのは当然ですが管理運営が×で、調理は難しいとか、一部の中途半端な委託ではあまり効果も出ないのではないかという気がしています。

また直接関係はないですが、先ほどの定員管理計画で22名削減等というおりましたけれども、私はもっとやろうと思えばできると思っておりまして、もちろん489名が多いというわけではないですが、単に1割削減するという答えありきではなくて、民間委託や民間活力の導入を最大限進めることによって、おの

ずから定員管理計画の答えが出てくるのではないかと思いますので、ある程度根拠をもった定員管理計画をつくる必要があるのではないかと関連して思いました。以上です。

議長： ありがとうございます。色々なお考えがあると思いますので、他に何かありませんか。

委員： 私も〇〇委員の意見と似ていますが、大人と子どもの違いがあるかと思いますが、民間企業の食堂はほぼ外部の業者に委託しています。そこで安全・安心が損なわれているという話は聞いたことがないので、別に民間だからといってそういう業者は今無いと思いますので、そういう観点から言って絶対に行政がやらないといけないということは全くないと思いますので、管理運営もお任せしても問題ないと思います。

それと何回か前に行政サービスの価格を決める会議がございましたよね。その中で給食代は入っていますか。要は給食代の個人負担をどうするかということで。

事務局： 施設の使用料には、入っていないです。

委員： 1食いくらかかっているか1食いくら個人負担しているか、提示していただいた方が行革するのにも分かりやすいかなと思います。以上でございます。

議長： ありがとうございます。

委員： 私も同じような考えですけれども、全国の中で民間委託してやっている所があるとしますが、そこを調べて問題があったのか無いのか、あるいは問題があるとするならばそれは直営でない限り解決できない問題なのか、民間委託でも解決できる問題なのか、その解決するのは行政が監督をきちんとやれば出来るということなのか、そこまでやっても全く出来ないことなのか。先行事例の客観的な状況をきちんと把握してそれに基づいて議論をしないと、民間にしたら全て問題が起きるというようなスタンスで議論をすると、なかなか客観的な解決策にはならないと思うので、その辺りをご提示いただくか、行政側として調べていただくことが重要ではないかと思います。要するに現状でなされているところの自治体がどういう状況なのかという情報をきちんと伝えていただく、それが明らかになればおのずと答えが見つかるのではないかと思います。以上です。

議長： ありがとうございます。どうぞ他に、子どもを預けられて給食を食べられた方もおられるので、親の立場からもご意見いただけたらと思います。

委員： 私は保育園に勤めていましたが、アレルギーの子がびっくりするほど増えていて、160人定員の中で13人いて、アナフィラキシーの子が3人いてエピペンを預かっているような状態で給食をしていました。委託の話も毎年出ましたが、結局は保育園の業務は委託しないで、離乳食やアレルギー食もきちんと対応していこうということではしていませんでしたが、今お聞きしたら学校は岡山市では民間委託しているということで、私としては食の安全性というかアレルギーの子が

本当に増えていて、ちょっと牛乳がかかっただけでも体が腫れるという子もいるので、アレルギー対応がしっかりできるように民間で研修をしていただいたり、市が関与して指導をしっかりしていただいたりしたら、民間委託でも大丈夫なのかなという気がしています。

委員： 私は11月まで給食センターの役員をしておりまして、2月に民間の先進地であります津山と美作市の方へ見学をさせていただきまして、見学させていただいた限りはとても安心で安全で、民間委託というのは良い事だなと思いました。ただこの春に学校の関係の方々も一緒になって会議をしたときに、今まで赤磐市の給食が安心・安全でおいしかったのに、ここで民間委託をしてしまうと管理運営まで任せてしまうと、そこはどうかという不安をすごく訴えられた方が多かったので、そこら辺のやり方は考えていけないのかなと思いました。

委員： 民間委託にあたって受け皿が、具体的にどういう所が受けていかれるのか、この事業所が受けるにあたってはどのようなサービスを提供しますというのが具体的に見えてくると、意外と信用できるじゃないかという話になるかもしれないので、民間委託か直営かという抽象的な議論でいくとどっちが良いのか、民間委託も意外と悪くないと思う、いや直営の方が安心だろうといった、イメージだけが先行してしまうので、具体的に官民、特に民間委託でいく場合にはどういったサービス提供になるという提案を具体的にさせていただくことで、問題点も見えてくるしあるいは良い点も見えてくるのではないかなという気がします。もう一つは、受け皿が赤磐市内にあるのかどうか分かりませんが、現に職員でいらっしゃる方々の先ほどから出ています再雇用の問題にも絡んで、例えば受け皿組織が今赤磐市にすぐにはないということになると、民間の全国規模でそういった給食サービスを提供しておられるサービス事業者さんが指導をするような形で赤磐独自の公社、第三セクター的な会社を立ち上げてそこに職員の方に移っていただいて柔軟な雇用にしつつ、全国展開の事業所や民間の事業所のノウハウも取り入れた形で民営化を進めていくというようなこともできるのかなと思います。もう少し具体的なイメージを、民間委託をしたらこういうふうになります、こんなサービスを提供します、安全確保はこんなふうには注意をしていますし、今まで実績としてこういった実績を全国で積んでいますというようなものが目に見える形で出てくると、市民の方やここに書いてある議員の方々もこれは意外といけるかもしれないと思ってもらいやすいのではないかなと思いました。

委員： 私は民間で十分やっているといます。官が立派で、民がだめという理由が分からない。むしろ民の方がそういう面でしっかりしている面もあると思います。民間だと怖い、金属破片がまた入っていたりするのではないのかとか、それは民

間であろうと直営であろうと同じことで、説明を十分すれば民間で十分やっつけてけるのではないかと思います。

議長： 委員の皆様全体的には反対ということではなくて、前向きに検討すべきだということだと思いますが、私も岡山市の民間委託を直接担当させてもらった立場から言うと、その当時ですから今とは時代が変わっておりますので該当しないかもしれませんが、岡山市でやった場合の話を少ししたいと思います。

まず単価がどれくらいかかったかということから進めていきました。そうすると岡山市がその当時1食750円かかっていた。その内食材費として集めているのは250円くらいです。おそらくご父兄の方は給食費を払っているから全部それで賄えているだろうというような認識をおそらく持っておられたらと思います。ただし250円というのは食材費です。給食費ではありません。その当時も私がだいぶ言いましたが、給食費をくださいというのではなくて食材費をください、それが正確ですよ。父兄の方は自分たちが250円払っているのだから全部自分たちは払っているという認識があるので、そのこのズレがあるという話をさせていただきました。結局250円の食材費で、給食1食の単価は750円でした。それと同じものを民間で作ってもらうと450円でした。これはあまりにも酷いじゃないかということから始めました。それは人件費がむちゃくちゃ高いということが実態でした。具体的なことは控えますが、人件費が相当高くかかっていた。

同じことを今度は倉敷市で頼まれました。倉敷市で単価を調べたら500円でした。そして民間でやると450円でした。それならば倉敷市はやらなくてよろしいと委員会でそういう形で報告してもらいました。倉敷市の人たちは随分納得されまして、倉敷市はその時点では給食は民間委託しなくていいという結論でした。

もう一つ、給食を食べてみましょうということで、委員の人たちに給食を食べてくださいと言って実際に食べてもらいました。その時にバナナが出まして、このバナナは給食で作ったのかと聞くとこれは民間です。バナナを作っているのではなくてバナナを並べているだけ。ではパンはどこで作っているのかと聞くとパンもある民間のパン屋さんが作ったものを並べているだけ。では牛乳は作っているのかと聞くと民間の牛乳を作っている所が持ってきている。じゃあ何を作っているのか、何を具体的に作っているのかと聞くと、お汁みたいな味噌汁の中にたくさん具が入っているようなもの、これを作っているだけです。ご飯のときはご飯を炊いていますかいうとご飯は炊いていません、パン屋さんが炊いたのを持ってきています。じゃあ調理の人は何をするのかというと、お汁を作っているだけ。これが実態です。調理の人が作って安全だと言うなら、牛乳を作ってください、バナナを作ってください、パンを作ってください、ご飯を炊いてください。それ

を全部やっているのであれば、それは分かります。ほとんどの部分は民間が作っている。民間が作ったものを並べているだけ。給食の人たちは私たちが作っているから安心・安全だと言うけれど、ほんの一部。そこまで言われるのであれば、バナナを作ってください、牛乳を作ってください。民間が全部悪くて民間を否定するのであれば、牛乳も否定してください、バナナも否定してください。野菜も否定してください、野菜は農家が作っています。民間が悪くて自分たちがやらなければ安心・安全が保てないと言うのであれば、全部やってくださいという話をさせていただきました。色々な議論をする中で納得していただけて、民間でもやり方は極端なことをやらずに徐々にやりました。退職者だけを補充しないということで、首を切るということはないで穏やかな形でやりました。それが実態だと思います。

だから皆さんにその実態を調べていただいて、どこが民間でだめなのか、いくらかかっているのか、そういう客観的なものを前にして議論をしないとこの問題はなかなか理解されない。また、概念的なことだけで進めると民はだめで官は良いという二つの論理になってしまいます。二元論で話したのではどうにもならない。官がやらないといけない部分というのは残して、そうでないものは民を上手く活用するというのも一つの手だと思います。官が全部やらないといけないのであれば、750円かけるのではなくて500円くらいに収める工夫をする必要があると思います。私の経験をお話させていただきました。民営でも十分対応ができるのではないかと思います。

色々な人の意見が混ざり合いました。どの意見が最高というのではなくて、実態を調べながら赤磐市として何が一番良いのかということをも十分議論していただいて結論いただければありがたいと思います。もし市長さん何か意見がありましたらお願いします。

市長：ありがとうございます。本当に貴重なご意見をいただきました。今日いただいたご意見は本当にしっかりと我々共有していきたいと思います。今日の議題の中で少し全部にわたって私なりの補足をさせていただきます。議論は一旦終わってはいませんが、私の思いを述べさせていただきます。

まず定員管理についてですけれども、100人に1人の職員というのは漠然として分かりにくいというのはもっともなご意見だと思います。しかし外から見たときに本当に分かりやすいです。計算一回で見える指標です。これを一つの指標としてゴールを定めていこうということで、100人に1人を今は目指すということも挙げさせていただいておりますけれども、この根拠というのが先生も行革の審議会としてお世話になったのですが、私前職が岡山市の職員をしておりまして、定員管理計画なるものを岡山市の人事課で担当させていただきました。そういった中で業務分析を行って積み上げて職員数を弾くなど、そういったことも

やりました。そしてちょうどその時の岡山市の職員数が、この表では5千3百人の人口が70万8千人となっていますけれども、当時が合併前で60万人と職員数が6千人でした。すなわち100人に1人の職員数で60万の市民サービスを行って、その時に岡山市では職員数の目標をどう捉えていくか。その直後に合併を行って、ご存知のように71万人、職員数はどんどん増えて6千3百人とかそういう職員数を抱えていました。そこから定員管理をしっかりと行った結果が、今皆さんの前に見えている数字です。スケールメリットとかそういうこともございますけれども、そういった数字が平然としてございます。どうやったかという給食センターの民営化もその一つです。基本は、私が前にも行革審議会で申しましたが、皆さんと同じことですけれども公権力の行使を行うのは外には出せない、職員の手で責任を持って市民の満足度を確保しながらやっていくべきだということ。逆に言うと公権力の行使に値しない部分あるいは公権力を行使するための補完する業務、こういったものは職員が公務員法等に守られながら地方自治法を遵守しながら実施するのが務めだという思いを実践した結果が、岡山市のこの数字だと私は思っています。そういったことを目標に分かりやすい指標、これをもって赤磐市も目標を定めて、そこに向かってありとあらゆる手段を講じていこうという決心の表れとして、今日行革審の皆さんにお示しさせていただきました。

それから続いて行革の健全化アクションプランの結果でございますが、これも達成できたもの、できなかったものさまざまございます。最終的な結果は集計値をお示ししているとおりでございますけれども、達成の具合を見ていただくと同時に私たち赤磐市の職員がこの行革に対する意識が少しずつ芽生えてきて、行革を行うことがどういうことかという手ごたえも、アクションプランの実施によって得ることができたということでございます。

そして創意工夫によるコスト削減効果ということもお示しさせていただいておりますけれども、このアクションプランを実施した中で職員がコストを削減するために意識を集中して1円でも安く公共サービスを提供しようという気持ちを表して、平成29年度まだ年度の途中でございますけれども単発ものもあります。けれどもこれだけの効果を上げることが出来たという赤磐市の職員のこれまでやってきた成果と意識の変化、これを成果で読み取っていただけたらと思います。中で大きいのは確かに工業団地の土代が岡山県の土を貰うことができたのでコスト削減に大きく寄与しておりますけれども、これは私ども職員が手を受けていたら上から降ってきた土を受け入れたというものではございません。岡山県下の県・国そういった工事を行っている部署に出向いて行って工事残土はないだろうか、どうやったら安い土を調達できるだろうか、さまざまな検討をしてその結果岡山県の工事残土がどうやら使えそうだとということで、岡山県に掛け合っこの土を入手することができた結果が3億円という素晴らしい結果を挙げたというこ

とを皆様方にお伝えしたいということで、この集計表を出させていただいております。今後もこの思いをしっかりと継続して拡大もしながら行財政改革が足腰の強い財政基盤を築いて、その結果が第2次の赤磐市総合計画を実現するものという組み合わせで、我々職員一同まだまだ未熟ですけれども頑張っていこうということで今日皆様にお伝えをさせていただきました。今後も厳しく、厳しく、言ってください。これを実践することで私たちの赤磐市が発展することに繋がってまいります。今日は本当にありがとうございます。

議長： それでは給食についての議題はこれで終わります。

その他に何かありますか。ないようでしたら事務局からお願いします。

## 5 その他

事務局： （次回の開催日程の連絡）

## 6 閉会

会長： それでは全ての議題が終わりましたので、本日の審議会はこれで閉会とさせていただきます。ご協力ありがとうございました。