

令和2年度 第1回 赤磐市行財政改革審議会 議事概要

日時：令和2年11月5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 大会議室

傍聴人：0人

1 開会

2 会長挨拶

3 市長挨拶

4 諮問伝達 第4次赤磐市行財政改革大綱（素案）について諮問

5 協議内容

（1）市の財政状況について（報告）

事務局：資料1を用いて、令和元年度決算値について説明。

経常収支比率は93.8%となり、平成30年度より1.8%上がった。

悪化要因として、歳入の、地方交付税の減額が大きく影響。

歳出では、人件費や公債費は減額しているが、扶助費と繰出金の増額が大きい。

また、資料2を用いて、財政調整基金の状況について説明。

令和元年度の決算額で約63億円となり、前年度末より約4千万円積み増した。

平成24年と比較して、約16億円増加した状態。

コロナ対策費の増加や交付税の減額により、このままでは、数年後には底をつくことになる。

引き続き、全職員で危機感をもって、事務事業の見直しを図るよう取り組んでいく。

（2）第3次行財政改革大綱の実施計画進捗状況について（報告）

事務局：資料3を用いて、進捗状況の概要について説明。

Sが14、Aが29、Bが22、Cが4となっている。

Sが、昨年度9から14に増加したものの、BやCの進捗は難しい。

目標年度の令和2年度となり、改めて、目標達成のための強い意思と創意工夫が求められる。

（3）第4次行財政改革大綱（素案）について

事務局：資料4を用いて、前回審議会での意見のまとめについて説明。

資料5を用いて、前回の意見をできる限り反映した素案のポイントについて説明。

第3次大綱の最終的な成果は、実施計画の最終年度の状況を報告する来年度になるが、

第3次大綱は現委員のお力によって作り上げられ、総合計画も変更されていないので、

第3次大綱の考え方や主要施策といった基本的な内容を尊重、踏襲し、

第4次大綱に全面的に引き継ぐことを基本に考えている。

今後、12月16日の第2回審議会で、素案決定後、パブリックコメントを募集し、

1月6日の第3回審議会で、パブリックコメントの意見を反映した最終調整を行い、決定を想定。

市長：これまでの行財政改革の実績について、当日配付資料を用いて説明。平成 25 年時点まで遡ると、経常収支比率は、当時の悪化の一步をたどるという見通しに対して、悪化の度合いが抑えられた。基金の残高は、0 円になる推測で推移していたが、増額を行うことができた、という相対的な結果。人件費にダイレクトに響く職員数は、定員管理計画を定め、緩やかに減少させている。

行革の大きな柱として掲げている民間を活用することについては、給食センター 3 センターのうち 1 センターの調理・配送・回収を 8 月から 3 年間民間委託した。全国で取組み実績のある企業で、味も良く良好な調理ができており、安心してお任せできる。複合型介護福祉施設は、平成 31 年 4 月から公設民営で運営開始。地元地域の協力もあり、好評。地域交流スペースでは、ひとり暮らしの高齢者の話し相手になるボランティアの活動もスタート。公設で民営という信頼感とノウハウが上手く作用して運営が続いており、民間活力活用のすばらしい事例として、「まちの力を引き出した PPP アワード 2020」という民間の賞を受賞した。

また、市の保育園跡地を活用して、民間の社会福祉法人が、障害者の相談支援や共同生活援助等の福祉サービスを行う施設が現在建設中。民間の力をお借りして行財政改革の中から生まれたもの。資料にはないが、国民年金事業で、全国で 2 番目の納付率として、功績厚生労働大臣表彰を受賞。今後の予定としては、直営で運営していた包括支援センターの運営を福祉の専門集団である社会福祉協議会にお任せする準備を行っている。市職員の異動があっても、効率的な運営が図られる。

進行中のもものでは、山陽団地にある 2 階建ての県営住宅 3 棟分の県の所有地を譲り受けて活用し、若者が定住する魅力的な住居を提供するというテーマで民間の力を活用する調査をしている。

こういった事業を推進し、財政出動を最小限に、効果は最大限に事業を展開することをひとつの柱として進めている。行革で節約、節約というだけではなく、まちの魅力をいかに民間の力を有効に活用して向上させていくか。これを両輪で、赤磐市の魅力を高めていこうということが、姿を現し始めた状況で、この方向性は変わらない。

会長：民間活力をうまく活用して、これからのまちづくりに活かすことは非常に大切なことで、成果も出ているということで心強く感じた。我々の中の指標として、お金の問題は重要だが、成果としては人口がどう増えたかが、一番の目的ではないか。民間活力活用により人口が増えてきたという形で理解すると、行革と市の向かうところの目的とが噛み合ってくる。そのことに配慮し、推進を。

では、第 4 次の素案について、ご意見をいただきたい。

委員：7 ページの 1 行目は、「無駄を省くというもの」が塊なら括弧か読点をつけると分かりやすい。

委員：文章そのものは良いが、9 ページの「職員は現場のプロでなければならない」とは、具体的にどのようなになったらよいのか明確でない感じがする。このままでは、文章だけで終わるのではないか。行政の仕事では、どの水準になったらプロなのか。例えば、民間企業の場合でも物を作る作業もあり、事務系の仕事もある。どのように考えるのか。

委員：我々の企業では、特に尺度は持っていないが、最も重要視していることは、いかに改善活動をやり、

今までのやり方を変えていったかということで評価するようにしている。変えた成果がどうであったかということよりも、変えることの方を重要視している。

委員：トライ&エラーをしながら軌道修正してより良いものにしていく形で、業績評価は、どんどん改善提案して、提案だけでは終わらずにチャレンジして具体化しようと努力している姿勢を評価する。

会長：ある例ですが、A案とB案のどちらが良いかが全く分からないときに、石橋を叩いて渡らないのが一番悪いと考え、どちらでもよいので、とにかく渡ることを選択すると聞いたことがある。先のわからないことでお金は使えないと言われても、やらなければいけないときにどうするのか。未来が分からないときにどうするのか。先ほどの改善の話と同じだと思うが、私は、プロというのは、クリエイティブで新しいことを提案できる、仕事を創造していくことができる能力があることだと思う。

委員：プロが集まっている場合は、さらに考えてベターなものを提案していく。行政の場合は、どうやってプロ化するのか。色々な役職を異動しながらトレーニングは積むが、そこに範となるべき先輩がいるのか、或いは、どのように指導しながら部下を鍛えていくのか。例えば、会計関係なら公認会計士の資格をとると言えばプロと思うが、総務でプロ化するということはどういうことか、皆さんが分かっているのか。分かっているなら、そのイメージに向かって努力すればいい。

会長：それは、一律では言えないと思う。行政の問題は、縦割りと前例主義。前例主義でものを考えると、前例がないからやめた方がいいという形になるが、それではプロとしてはいけない。一歩前に出る気構えで、クリエイティブな仕事ができる人がプロ。前例主義でやる仕事は、慣れればできるし、ただこなすだけなら難しいことではない。新しい時代に向かって、新しい発想ができて、新しいことが提案できる、それがプロ。そのための環境づくりや意識改革をし、そういう意味の働き方改革が必要だと思う。

委員：私は、今までずっと、前例はぶっ壊してやれと言う主義。前例にとらわれたら、新しいものは何も生まれません。果敢に挑戦する社員を評価して、例え、それで失敗しようが、マイナス評価ではなく、もう1回、他の観点からチャレンジして進めるべき。

会長：そういう集団であれば、元気がある。新しいことにチャレンジすることに、皆が喜びを感じる。

委員：「前例がないからこそ、やりなはれ」とやっていけば、新しいものが生まれてくる。

委員：そういう風に作っていかないといけない。ただ、心配だと思うのは、職員数を減らしてきて1人当たりの仕事量も増えている中で日常業務に追われ、3年経ったら他の部署へ異動する繰り返りで、チャレンジングなことをどの組織で考えられるのか。「プロ化」と言うだけでは進まないのでは。

委員：一般的に行政のプロと言うと、自分の携わっている仕事に関する知識を十分に持っていることだが、本当のプロは皆さんから出たご意見のようなこと。私は、究極の行政改革は、職員の意識改革だと思っていて、改革の精神やコスト意識なども含めてPDC Aを徹底してやるという意識を全員が強く持てば一番上手くいくのではないかと。住民の側に立って、PDC A徹底を公務員の義務として、

自分の出来る限り力一杯やるのが一番ではないか。この改革案は全体的には概ねこれでよいと思っているが、9ページの①に「職員の意識改革の目標として、残業時間の削減を徹底します。」とあると寂しい気がするので検討していただければと思う。

会長：色々ご意見があり、一言では言いにくいですが、やはり意識の問題。前例主義を止めるとか、仕事をより効率化するという、今のやり方をもっと改善していった新しいやり方に変えて、そして成果が更に出る。そのためにはそういうものをバックアップする体制を整備する。意識改革もそうだし、それに対する働き方の改革、そういう文化も作っていく、そういったものが新しいプロの人間を作っていくのではないかと。人間を作らないで、これからの先、コロナの後、どんな社会になるか分からない。何が正解か不正解かということが分からない時代だから、そのために必要なのは、やはり人を作るということ。意識を改革し、そしてプロ意識を持った職員をどんどん作っていく、そして1人が3人前くらい働ける能力というものを身に付ければ、職員は減ったけれども仕事の量は3倍できる。そういう雰囲気や意識を高めていくことが、プロを育てるプロセスではないか。そういう意味でのプロ、そういうことを目指す意味のプロだということを認識し、ここに書かれたものではないかと思うが、皆さんの意見を聞いて事務方はどう理解しているか。

事務局：ここにプロという言葉を表現したのは、これまでの会議の中で、公務員は異動が数年単位である中で、1年目の配属職員がお客様に対してプロとして100パーセントの力を発揮できているのかというようなご指摘をいただき、それをどのように組織として指導していくか、周りが支えていくかということに、組織全体の意識が必要であるといったご意見をいただいたため。色々な受け取り方が出てくると思うが、一言で言うと、市民の皆様に対してお仕事をさせていただき責任感というものもしっかり持つということ。改めて、ここに明文化することで、職員一人ひとりの意識を高めていかなければならないのだということ、職員がこの大綱を読んで確認もできる。

会長：プロとは何かといったときに、共通の認識をもって、こういう仕事をするのがプロの仕事だということを徹底し、そのための意識改革をしていく、制度作りをしていくという考えで検討を。

市長：私のプロの考え方は、少し皆さんと違って、行政の場合は、法律や制度を総合的に組み合わせ、これを国や県との繋がりを持ちながら、市民満足度の高い業務を執り行い、総合的に実現することができるのがプロと思っている。事例として、赤磐市内の学校の全校、全教室のエアコン整備が岡山県下でもいち早く完了している。それから、学校の校舎の耐震化も岡山県下ではトップクラスの対策率、今では公立小中学校のトイレの洋式化が猛スピードで進んでいる。これは、文部科学省に行き、色々な説明をして熱意をもってあたる活動を続けていたところ、頑張っている市は応援するという追加内示を受けた。このように、国や県とうまく協議を進め熱意を伝えることが出来る、そして結果を出すことが出来る、これが行政の世界でのプロと私は考えている。そういった時代に合わせた国や県との付き合い方、ノウハウを幹部職員から若い職員に伝達することによって、市民の皆様の暮らしに有益になる、スピードが早く整備ができる、いち早く制度が実現する。こう

いったことに創意工夫をしながら、汗もかくことのできる、これがプロの行政マンと考える。

会長：クリエイティブとはそういうこと。前例を踏襲したのでは何もできない。これをするためには、どういう発想が必要か、国との折衝、人脈や、法律をさらに習得していく。そういうことによって、前例ではできなかったけれどもこうやればできるということを考えるのが「プロ」の仕事だと思う。したがって、今言われたような人材を作る、そのために果たして本当に1年ごと、3年ごとに変えていくのがいいのか、あるいは4年で変えるのがいいか、ローテーションもそのなかで考えていく、前向きな仕事ができるようなクリエイティブな仕事ができるような人材を作るためにはどうしたらいいか、それを考えること。そうすれば自然に人が育ってくる。それで、より活性化していく。そういう意味でのプロだと理解していただきたい。今のところは非常に大切なところだと思う。

委員：私は現場にいた者で、繰り返しの呪文のごとく、意識してプロになるように頑張ろう、研鑽を繰り返して頑張っていこうということで「プロ意識を持とう」という言葉をけっこう使った。そういう意識で自分を磨くことで、それを励みにした。もうひとつ、コロナになって、百歳体操が本当に優れたものであるということを実感した。ひとり暮らしの高齢者も、足腰達者で百歳までも自分のことは自分でしようということで、筋力の増加のために始めたが、それがもう5年続いて定着して、高齢者の居場所になっていっている。百歳体操があつて良かった、みんなに会えてよかった、ここに集まったらみんなに会えると。中止した2か月間は、皆で気を付けたらまたあそこの場所に行けるからと頑張り、今はまた集まって頑張っている。先日、5年頑張ったということで表彰状をもらい、これからもサポートしていくから頑張ってねと言ってもらった言葉に皆励まされた。やはり、自分たちで頑張っているボランティアは、行政からエールを送ってもらったり、励ましてもらったり、サポートしてもらったりというのも、とてもありがたい。皆、あんなに喜ぶと思わなかったし、表彰状も大事に飾っている。

会長：何で幸せを感じるかというのは、お金ではない部分が沢山ある。行政もお金を出すことが全てということではないので、そういうような気の使い方も重要なことだと思う。

委員：審議会での意見一覧をまとめ、元の文章に新しいものを落とし込んでいるため、やや繋がりやバランスがおかしいところもあるが、大体はいい。

委員：4次の中にどう入れるかは極めて難しいことかもしれないが、菅総理大臣の発言に、自助・共助・公助ということが再三出てくる。市民サービスが極めて大切なことであるのはよく理解できるが、自助・共助というところをもっと皆さんに理解してもらえるような活動について入れることができるか。もうひとつ、これからの時代、デジタル大臣、デジタル庁もでき、デジタルトランスフォーメーションという言葉がしきりに言われ、デジタルを使って大きく変わるということは間違いない事実。デジタルというものをどう取り込むかということを考える必要があるのではないか。

会長：これからはデジタル社会。今までは、市民が役所に来て初めて仕事が成り立つということが前提であったが、来なくても行政サービスが出来るツールとしてデジタルを考えるということになると、

市民と役所との付き合い方が随分変わってくる。役所としてどう対応していくか、市民のニーズに応えるようなデジタル化をどう考えるかというのが抜けている。役所のデジタル化をどう進めるかということの一文を書いてほしい。

委員：4次の計画自体は概ねよいと思う。進めるにあたって、国からの支援も交付税も減ってきて厳しい財政状況になると、自助やデジタル化を含めて行政の守備範囲の問題を色々と考えていかなければならない。事業として、Aがやらなければならないこと、Bがやった方がいいこと、Cがやらなくてもそんなに困らないこととすると、Cの行革は、もう少々これ以上絞っても大きな大枚を産み出すことは難しいくらいやっていると、Bをやるかやらないかが一番肝要。思い切って民間へ任せるか、やめてしまうか、トップの姿勢が非常に大きく影響する。部下はトップの姿勢を見ているので、それまで出来ないと言っていたことでも、トップが言えば出来るようになる。その代わり、トップは失敗しても部下を守ってやるという信頼関係が、行革を進めていくにあたって非常に大事。それから、3つの質問がある。給食センターの民営化開始はモデル的にはじめたのか。市民活動実践モデル事業はどんな事業か。大赤字の市民バスの検討状況はどういう方向なのか。

部長：市民バスの関係は、公共交通網形成計画を策定し、基準に基づいて検討を行っている。山陽地域ではアンケートを行い、路線とダイヤ改正を検討中で、今年度中には結論を出す予定。その他の路線やデマンド導入については、コロナの影響で現在は検討を休止している。

部長：実践モデル事業は、協働のまちづくりを推進するため、市民と行政が一体となって事業を行うことを数年前から続けている。20万円程の事業で、若者のまちづくり事業、百歳体操の普及啓発事業、野生動植物調査会の事業、笹岡の里の漆を守る会の事業、外出支援事業、あかいわ農業マルシェなど。

次長：給食センターは、民間の力をお借りする利点が見えてきている状況。特に、衛生管理は市以上に徹底した対応で、調理も評判がいい。1つのセンターで取組みが始まったばかりだが、検証をしながら、他のセンターについても検討していきたい。

会長：今回も大変貴重なご意見を沢山いただいた。これからの時代に向けて、4次の中に何を書き込むかも見えてきたので、事務局は内容を充実させてほしい。

6 その他

事務局：次回、日程は12月16日を予定。貴重なご意見を会長と相談して盛り込み、お示ししたい。

7 閉会 会長挨拶