

第45回豊岡市行政改革委員会会議録（要旨）

開催日時 平成31年2月25日（月）午後1時30分～午後3時35分
開催場所 豊岡市役所 7階 第3委員会室
出席委員 石原委員長 中田副委員長 加藤委員 小仲委員 谷垣雅委員
中嶋委員 土野委員
欠席委員 岡崎委員 谷垣洋委員 仲井委員 與田委員
参加職員 副市長
財政課長 財政課参事
職員課参与 環境経済課課長補佐
事務局 政策調整部長 政策調整課長 政策調整課職員3名

傍聴人 4名

副市長： 31年度当初予算において、経常的経費の一般財源分が前年度に比べ約6億円の増となり、財政調整基金を16億円取り崩すこととなりました。これまで当初予算で10億円程度の取り崩しであれば、年度末に入札残や執行残等で最終的に補てんできましたが、31年度はその限度を超えると見込んでいます。

さらに普通交付税に関する合併特例が段階的に縮小され、2020年度、21年度の2カ年で、普通交付税にはさらに約5億円の縮減になる見込みです。このままでは、財政調整基金はあと5年から6年で尽きてしまうという状況です。

成果重視への転換を図る第3次行政改革では、皆様にお世話になり、一定の成果を上げることができました。しかしながら、こういう厳しい状況なので、市としては第4次行財政改革として前倒しして、目標設定をしながら舵をとっていく必要があると考えています。本日、第4次行財政改革大綱の策定について、市長から諮詢をさせていただきますので、それに対するご議論のほどよろしくお願ひいたします。

委員長： 報告1から報告4まで4件続けて事務局から説明をお願いします。
事務局：《報告1 「K A I Z E N ミーティング」について説明》
事務局：《報告2 イベント実施状況調査結果についての説明》
事務局：《報告3 第3次行政改革中間報告についての説明》
職員課参与：《報告4 キャリアデザインアクションプランについての説明》
委員： 職員の意識調査を行っているのに回答率が100%ではないのは、なぜ

ですか。

職員課 参与： 部長を通じての声掛けやメール依頼を行い、締切の一週間延期や催告も行いましたが、1割ほどの回答が返って来ませんでした。

副 委 員 長： サテライトオフィスでパソコンを誰でも使えるというのは、どのような利点があるのですか。

政策調整部長： 職員の移動にかかるコストを削減できるという利点があります。例えば、振興局の職員が、本庁で一旦午前中の会議があり午後に再度ある場合、一度振興局に帰ってまた来るという無駄な時間が生じます。この移動にかかるコストを削減することを目的に、本庁のパソコンで同じ仕事ができる環境を整えました。

副 委 員 長： 自分のデスクでやらなくても同じ仕事ができるのですね。

政策調整部長： はい。

副 委 員 長： 報告2のイベントの実施状況調査ですが、C（見直し）とD（廃止）が87件あって、市長にヒアリングをやったとありますが、一例でもいいのでどんなやり取りで進めたのか教えてほしいです。

副 市 長： この調査は元々、財政的な面でなく、職員がイベントにかなり多く関わっており、土日のイベントや準備で残業も多い状況を見直そうとする働き方の面と、イベントそのものが事業を行う目的に合致しているかという2つの面で調査を行いました。

各課もそのイベントの目的や投資に対し、どのように思っているのかをコメントしてもらい、市長を交えて様々な議論が行われ、今後どのようにするか決めていきました。

副 委 員 長： 市長ヒアリングでどういうシビアなやり取りがされ、結果的にどのような効果があったのかということが知りたかったです。

副 市 長： 職員の関わりを減らしていこう話はしています。ただ、来年からというわけにはいかないので、関係団体と話をしながら進めていきたいと思います。

副 委 員 長： 「戦略的…」いう言葉が多く出ますが、これは何ですか。

副 市 長： 各政策そのものが「こういう状況になりたい」という戦略的な目標をたてて、それに対して向かっていこうとするやり方です。

委 員 長： 戰略は、色々な考え方があり、人・モノ・金・情報・時間をどう組み合わせるかというのは財務系で多い戦略です。経理系では、目的・目標の立案をどううまく遂行するかというのも戦略です。

委 員 長： イベントの話ですが、イベント245件中、約35%の87件がCとDで市長ヒアリングを行なったとなっていますが、内容的にはCとDとは全然違うと思います。CとDはそれぞれいくらですか。

事務局：87件の内訳は、「検証結果」でCが31件、Dが16件、「目的効果と投資効果結果」でCが34件、Dが6件です。

委員：職員の意見だけで市民の意見は全く聞いてないですか。

政策調整部長：今は内部評価に留まっています。イベント廃止の判断の時には、それぞれの団体に相談させていただきます。

委員：C・Dのイベントは、市民にも相談されるということですね。

副市长：もちろんです。最終結論ではなく、こういう評価が出たので、職員の関与を少し減らさせていただきたいとか、やり方を変えれないか等の様々な形のお話をさせていただきたいと思います。

委員長：市長ヒアリングをしてまとめられたので、今後の方向としては、CやDは市民に説明や相談等をされるかと思います。

職員がたくさん出て成り立っているイベントもあり、再検討も必要です。

副委員長：報告3ですが、4の評価に「…しかしこれら一律のコストカットによって、行政活動の縮減につながってしまう…。その反省から、…」とありましたが、どのような縮減があったのか教えていただきたいのと、それとどういう反省をされたのでしょうか。

事務局：職員や市民の方が重要と思われるところも一定の枠をはめ「90%に落としていきましょう」という一律のコストカットの手法を使ったことが、おそらく原因だと思います。それによって必要だという思いとか活動を広げたいとの必要性があっても、立案できないという意味の縮減です。

委員：市民活動の縮減ではなく、行政活動の縮減になるのですか。

委員長：新しい公共の創出という考え方が出てきました。元々公共は、ほとんど行政でしたが、NPOやボランティア、企業が、公共の活動を始め、行政だけでなく民の担う割合も大きくなってきました。公共が大きくなる中で行政活動は小さくなりますが、市民活動は大きくなることがあります。だから、市民活動を支えるような予算の使い方、最近なら社会問題を解決するためにソーシャルインパクトボンド（SIB）という、成果運動型の補助金というものもあります。

これまでこういうことをやりますからという提案を事業者から受け、NPOを含めてお金を払ってきましたが、失敗もあります。しかし、SIBというのは、成功した時だけにお金を払うので、行政は失敗する事業に1円も払わなくて済みます。今後は、そうしないとうまく回らないでしょうし、公共に対しお金は出しませんが働きますという方も増えてきます。

副委員長： 委員長の説明は、すごく納得できるのですが、前の説明とかなり違うと思うのですが。先生の話はどちらかというと逆ではないですか。

委員長： 「…行政活動の縮減…」の前に「有効な」をつけたらしいのではと思います。一律にカットしたから有効な行政活動も縮減に繋がってしまったというふうに。シーリングと言うのですが、社長の立場だったら何でもいいから一律に10%カットと言えば早いですが、現場の従業員にとれば「たまつたもんじやない」ということをこれは書いてあると思います。

副委員長： それでいいと思います。でも、カットしてそこから知恵を出していこう、もっと市民が参画していこうと、本来市におんぶにだっこではなく、市民もやっていこうという思いも込めて行革をやってきたつもりなので、「縮小したから本来の大事なもののが出来なくなつたのもとに戻そう」という感じでは、これまでなんのために行革をやってきたのかわからないです。

政策調整部長： 行政の自省の部分があります。予算を組む時に経常経費を前年度より10%削減しようとかする時に、事業の有効性があるかどうかの議論が著しく欠けてしまった時代がありました。

シーリングをかけることで、本来もっと費用を充てなければならぬところまで職員が考えなくなってしまう。要は枠を守ることのみに終始してしまう。行政経営の必要性の議論そのものが欠けてしまうところがあるという、極めて自省的な意味で書かせてもらいました。

副委員長： ここは大事なところで、これから3次から4次になる中で、共通に持っておかないと。これまでやっていたものがやれなくなる、そこに官も民も知恵を出しましょうと。行革はそこの中間にあるものだと認識しています。

本来やるべき仕事が正しい手段でできているかを検証するのが行革だと思うので、そこは共通に持っておかないと。何か行革委員が悪いこと決めたような感じになります。

委員： 管理職の人たちが意識を改革していくかといけないと思います。基本は職員ではなく管理職で、研修を受けるとか、方向性をしっかりと持って進めていただきたいです。上司が部下を評価することははあるが、市役所では部下が上司を評価するシステムはありますか。

職員課参与： あります。人事評価が毎年10月に行われますが、職場運営力支援システムというものがあつて職員から部長に提出するようになっています。

委員： 管理職がしっかりするためには、部下も上司の評価をするべきと思

います。管理職も意識を持っておく方が、かえってプレッシャーになつていいと思います。

下も上も同じように緊張して仕事に取り組まないといけない。管理職の意識改革をお願いします。

職員課 参与： 管理職の意識改革がポイントで、コミュニケーションの質を高めていく研修を行いたいと思います。

委 員 長： 例えば、憧れの先輩、管理職とか聞いてみてはどうですか。市長や副市長がどう読まれるのかにもよりますが、どんな管理職に職員が評価しているかをもっと把握することができると思います。また、外部からの評価があると管理職も意識が変わると思います。

それとサテライトオフィスの件ですが、いいことだと思います。究極は在宅勤務になると思いますが、役所の場合は難しいです。条件やルール作りも整備が必要ですが、豊岡市みたいに広域な市では有効だと思います。

また、これを進めていくと職員課の課題となりますが、コアタイム制もあります。まず、お手本になる係長・主査を育成していくことが、これから課題ではと思います。

副 市 長： これまで、理想の上司の育成や職員はこうあるべきだとか具体的な像を全く作ってきませんでした。来年度からは職員課から人事課に名称を変えますので、しっかり育成していきます。

委 員： 職員の年休の取得状況はどうなっていますか。

職員課 参与： 職員の年休は繰り越し20日を含めると最大40日です。平均の取得は8.4日となっています。

委 員： 年休を取りにくい状況ではないですか。子どもが産まれて、子どもに手を取られる間は、職場が意識して協力するような体制をつくらないと。取得が少なすぎると思います。40日なら40日すべてを取らせるように上司から促していかないと取りにくいのではと思います。休みにくい職場ではいけないです。

副 委 員 長： 年休は、民間も同じ40日ですよね。

副 市 長： 一緒だと思います。市の職員は、土日のイベント等の出勤で代休ができます。その代休を使うのも精一杯で、年休まで使えない状況が多いです。

委 員 長： とにかく仕事を減らすことが大事。今日、パワーポイントの使用を止めることが記事になっていました。ワードのメモ書きでいいということです。市民の皆さんに対しては理解していただきなければいけないので丁寧な説明が必要ですが、職員同士の協議では、ある

程度理解していることが前提で意見交換をしますので、パワーポイントを作成し協議する必要がありません。そうすれば仕事は減っていくと思います。

委 員： 話は戻りますが、仕事が忙しくて年休が取れないのはおかしいと思います。取れないのに年休を20日付与しているのは意味がありません。休みが20日取れる仕事量にしなければならないのではないかと思います。

副 委 員 長： うちの会社もそれが悩みなのですが、仕事量だけを取り除けば休めるのか、休みを取りにくい空気が大きな課題なのかが難しいです。

委 員： 金融機関は、監査で強制的に一週間休みを取らせることになっています。前後の土日を合わせると9連休になる。その間に仕事のチェックをして悪いことをしていないか見るのが、市役所も同じようにすれば、年休も消化できるし、悪いこともチェックできるかもしれないでの、一つの手かもしれません。

委 員 長： それでは、3の協議事項の説明をお願いします。

事 務 局： 《第3次行革の課題及び今後の方針》について説明

委 員 長： 3次行革については、一旦区切りをつけたいと考えております。協議事項に書いてある内容についてご確認をいただき、ご了解をいただけましたら、次に市長から第4次行政改革の諮問をいただきたいと思います。

副 委 員 長： 1次行革当初は、合併により今後について明確な目的のために何をしようということで始まったわけですが、さすが3次行革になると「今年も継続しよう」「何かしなければならない」という感じで、行革することが目的になっている感じがします。本来目指すものがあつてそれに向けて我々がいるのだと思いますが、残念ながらしなくてはいけないからやっている感じがします。

どこに行こうとしているかが見えません。前も申し上げましたが「小さな世界都市」の実現に向けて、どのような組織で何をやっていくのか、ということを豊岡市職員全員が共通認識をもってやっていかないといけないと思います。

事 務 局： 削減目標と期間を明記しなければいけないということが、4次の目標です。歳入も歳出も。もちろん幅もありますし、1次の反省も踏まえやり方を考えたいと思います。

副 委 員 長： 冒頭に副市長が、あと5～6年したら基金がなくなるといわれましたが、なくなるとどうなるのですか。

財 政 課 長： 予算は歳入に合わせた歳出となります。貯金がないので、歳入に合

わせた歳出の事業しか組めなくなります。

副委員長：これから5年間でやらないといけないのですか。

財政課長：財政調整基金は、16億円を崩したあと31年度末で32億円くらいあります。来年度の予算は、16億円を繰入れしないといけません。例年なら年度末に、不用額や入札残で10億円程なら繰入金が戻せるのですが、31年度は4～6億は戻せないと見込んでいます。この状態が続くなら、あと5～6年で32億円がなくなるということです。

副委員長：それは明確に何かしなければならないということですか。

財政課長：歳入を増やすか、歳出を減らすしかないです。

副委員長：だから、行革をしなければならないのですか。数字だけを達成すればいいというわけでもないでしょう。やはり縦串、横串で数字と市の将来のあるべき姿を共有認識して、それに沿った形で財政を正すということをきっちり謳って、それに向かってやっていくということですね。

委員：資料5の1の4の①の人事費で、「会計年度任用職員制度」への移行で毎年度2.5億円増えるとありますが、人数は増えないですね。

財政課長：今の臨時職員・嘱託職員で人数は増えませんが、32年度から制度の移行により期末手当などが義務化されるので支出が増えてきます。

委員長：アルバイトみたいな状況では残酷なので、待遇を良くしようとする国策です。役所が率先して達成しようとしています。

これからの行革と豊岡市の理念をどううまく関連づけてやっていくのか、節約する時に一番重要なものは、理念を構築するのに、例えば一番適した人物は誰かとか、お金の使い方はどういうものなのか、とかを分析していかないとできません。

限られた財源でするのならば、目標が決まつたらそれに最強の布陣を整え、そこに職員の人材育成も絡めていかないといけないので、選択と集中を進めるということです。

3次行革の課題及び今後の方針については、以上でご理解を得られたということでよろしいでしょうか。

政策調整課長：ここで市長から行革委員会に諮問書を、お渡しします。

市長：《中貝市長から石原委員長へ諮問書を渡す》
《市長あいさつ》

委員長：第3次行革の内容を踏まえまして、第4次行財政の大綱を作成させていただく任にあたらしていただく訳ですが、そちらの方向性に関して委員のみなさんのご意見等々をいただきたいと思います。

第1・2次行革は数値目標重視、第3次行革は成果重視、第4次行

革はトータルで財政数値もありますし、成果をあげるという非常に難しい時代の行財政改革であります。

従って、従前の事業だけでなく、人材育成であったり諸般の業務であったり範疇が広がってくると思います。「財」が入りましたので、少し難しい役所特有の財政用語とかも出てきますので、予習をしなければいけない宿題も出てくると思いますがよろしくお願いします。

副委員長： 今、市民会館の建て替えの話が出ていますし、県立大学の話も出ています。豊岡市に大きく関わることですが、財政的にはどのようなことなのかを行革の中では全然触れられていないのは、ちょっと不自然な感じがします。

新聞で見て「こんなことをやるんだ」と知るのは変で、どちらかというと先に知っていてもいいと思います。その辺の考えはどうですか。「あの件は、別次元の事だからここで言う必要がない」ということであれば、その意見もあれば聞かせてください。

政策調整部長： 市民会館は、公共施設マネジメントの関連も出てきますので基本構想がまとまって、今後のスケジュール感がはっきりしてくる段階でお伝えできると思います。専門職大学につきましても、市への財政的な影響や今後の予測数値も積み重ねていく必要があります。「収入」も「支出」も見越していく必要があります。この辺は長期財政見通しでまた行革にも改めてお示しさせていただきたいと考えております。

ふるさと納税も委員長からは「もっと稼げば市の財源不足も補える」というお言葉もいただいている。それも全部今後の方針のなかで逐次明らかにさせていただきたいと思います。

副委員長： 私のイメージでは、これまで「こうでした」という結果報告が多いので、「こういうことを来年からやります」みたいな話がオープンにできるようであれば、してもらいたいです。折角このようなメンバーが集まっているので、もう少し進捗状況を知らせて欲しいです。

政策調整部長： 専門職大学や市民会館などのビックプロジェクトなどは、次回、ご提示できるようにいたします。

委員： 市民会館の委員会は始まっているのですよね。どこに建てるとか金額も資料として出ているのではないですか。

副市長： 委員会は、機能とかどういうものが必要なのかを話し合っています。団体にヒアリングもしています。やるべきものの規模等が出てきますので、それに対しての建設予算などは今後になります。

副委員長： こういうことをやろうとしている段階で、市が戦略を描いて例えば「ここに40億円くらいをかけようと思っています」くらいでいいので

すが、そういう話もなしで具体的に煮詰まってから「もう決定しました」という話を聞くよりは、「そこまでやるんだったらこういうこともフォローしてやってもらいたいです」とか議論をするのも一つの改革の姿だと思います。専門的なことは言えないですが、お願いしたいです。

委 員 長： 次年度の予算案を議会の承認後に、新聞よりもう少し詳しい概要を委員の皆さんに送っていただくようお願いします。

専門職大学は、本当にビックニュースになっています。大学の先生の募集の内定も出たみたいですし、これからは講師や助教の選任のレベルにきています。次に文科省に設置認可申請を出して、施設を作つてということになります。すごい競争率になるのではと思います。

平田先生も来られるし、KIACも連携も可能でしょうし、「コウノトリ育む」というのは素晴らしい理念だと思いますので、そういうのとうまくつながれば分かりやすくなるのではと思います。

委 員： 生徒は80人で先生は何人ですか。

委 員 長： 教授・准教授は20人で、あと助教がついてきます。

副 市 長： みなさん、基本的には住民票を置いて定住されるので、かなり大きなインパクトです。

委 員 長： 人口が300人も増えるのはすごく大きいです。若い人がくるので町も変わるのであればと思います。また、先週、上田安子服飾専門学校の校長と夕食を一緒にしたのですが、最近は男性も学校に入ってきて、服飾ではなく鞄のデザインを希望する生徒が増えており、豊岡にも若干関わっているとおっしゃられました。

そのような所がサテライト的に豊岡に来れば、鞄産業がデザインで拡大するかもしれません。専門学校が一枚かめば面白いことになりそうですので、ぜひ進めてみてはいかがでしょうか。

委 員： 市会議員さんが24人おられて市民の声を吸い上げてもらっていると思いますが、情報が入ってこないです。イベントを行う時に何かあれば外部の委託になります。どうして地元にお金を落とさないのだろうと。

県のジオパークの話で、認定の見直しをやっています。県はまず始めるにあたって、我々のほうがよっぽど知っているにも関わらず、東京の会社に委託をしました。私たちは補助的な裏方になっています。まとめてやってくれる東京の会社のほうが楽かもしれないですが、そのような状況です。それも含めて市民の声が届いてないのか、市民の

方が知らないことが多すぎるのかなと思います。

副 市 長： 私も非常に感じています。ただ非常に難しい。できる限りの努力はしていきたいです。お知らせは更に進めていきたいと思います。

副 委 員 長： この行革委員会で方法というかテーマで取り上げることも必要だと思います。例えば「KIACは城崎だよね」「平田オリザさんが来るのは日高の話だよね」で旧豊岡の方は関心ないみたいな現実があると思います。もったいない話で、豊岡としてどう関わっているのか関連しているのかをもっととやらないと、せっかくいいコンテンツがあるのに「永楽館は出石だよね」みたいに連携が取れていないと感じます。

実際に私も「おんぷの祭典」に関わっているのですが、音楽関係の市民会館や他の事も全然違う課でやっています。なんで一緒にやらないのかと思うのです。

先週も平田オリザさんの講演会が神戸であって、豊岡の話をいっぱいされて、我々が考えている以上に神戸の方は、「豊岡はすごいよね」とこちらが思う以上に注目されています。

なので、関連性がもっと市民に浸透させていくようにしないとダメだろうなと思います。それが行革のテーマになるかどうかわかりませんが、常々思っています。

委 員 長： 最近のキーワードに地域循環というのがあります。豊岡市の問題は豊岡市民が解決するという発想で、お金も人も循環する仕組みを作ります。それを一つキーワードにしてもいいかなと思います。

また、大きな市ではシンクタンクを持っています。豊岡くらいの規模でそのようなものを持っている市はありません。例えば「豊岡地域問題研究所」みたいなものを作り、非常に緩やな感じで関わっていただける地元の方とかに入っていただいて、実質ボランティアでやっていただけます。そうすると委託料は減るので市内でできることが増えてきます。

契約もランクがあるので、大規模になるほど地元業者は不利になりますが、そういうところに下請け・孫請けで地元業者を入れるような契約にするとか色々工夫や検証しながらできると思います。

副 市 長： 農業ビジョンとか大交流（観光）ビジョンをやっていますが、基本的にコンサルを入れずに、議論は市民の方々にやってもらっています。

委 員 長： 市民の方にやっていただくのは、完全に地域循環です。市民の方の言われていることは全て正しいので、あとは取りまとめが大事になります。

委 員： いろんなことをさせてもらったおかげで、小さいお金の流れが見えてきました。例えば、大石りくまつりは大交流課の仕事で観光のイベントなので、外部から何人来たかのアンケート結果が出てきて、補助金が減っていって昨年にやめました。盆踊りにしても、たった十数万円が削られて大変だと言っています。

しかし、あるスポーツ関係の補助金では「こんな書類でこんなお金がもらえるの」と言うのもあります。その辺のバラつきが、ちゃんと筋が通っているのかなと感じます。

副 市 長： その辺の可視化も行っていきたいと思います。

委 員 長： 次回以降に向けての確認もできましたので、これで協議は終わらせていただきたいと思います。

政策調整課長： 長時間お疲れさまでした。来年度は、行革委員会は何度も会を持たせていただきたいと思いますので、引き続きよろしくお願ひいたします。

4次のスタートは2020年度からを考えております。1年以内に検討していただくという非常に短いサイクルですが、よろしくお願ひいたします。また、議論していただく最中にも任期が来ますので、引き続き在任いただきますようお願ひいたします。

副 委 員 長： 《閉会あいさつ》

《閉会》