第46回豊岡市行政改革委員会会議録（要旨）

開催日時 令和元年5月13日（月）午後1時30分～午後3時40分
開催場所 豊岡市役所 3階 庁議室
出席委員 石原委員長 中田副委員長 加藤委員 中嶋委員 小仲委員 岡崎委員
土野委員
欠席委員 仲井委員 谷垣雅委員 與田委員 谷垣洋委員
参加職員 副市長
政策調整部長 政策調整部次長
財政課長 人事課長
事務局：政策調整部参事 政策調整課長 政策調整課職員3名

傍聴人 3名

事務局： 副市長からあいさつを申し上げた後、会議を進めていただきます。

副市長： 委員の皆さま、今日はお集まりいただき、ありがとうございます。今回も前回から引き続きの議論を行っていただきます。

今年度の予算では財政調整基金から16億円を取り崩しています。決算で戻すことができたとしても、5億円程度はマイナスになる可能性があります。このような財政状況を改善するために、聖域を設けない改革で削減すべきところは削減し、効率化すべきところは効率化を図っていく必要があります。そしてこの改革の中で、市民サービスの向上も同時に図っていくということも重要です。

我々事務局だけの力では不十分です。委員さん方のお知恵をお貸し下さい。どうぞよろしくお願いします。

委員長： 次第に沿って進めます。市の財政状況について財政課から説明をお願いします。

財政課長： <報告1 市の財政状況について説明>

委員長： 続いて、職員の状況について人事課から説明をお願いします。

人事課長： <報告2 市職員の状況について説明>

委員長： 今の説明内容について、ご質問やご意見がございましたら、お願いします。

副委員長： 基本的な事を確認させて下さい。市の財政状況ですが、2017年度は10億円、2018年度は12億円、そして今年度は16億円、この金額を財政調整基金から取り崩し予算の収支均衡を図られました。そして決算では、10億円ぐらいが財政調整基金に戻せる予定なので、10億円の取り崩し

ぐらいならプラスマイナス0円になるはずである、ということですね。このあたりのプロセスについてももう少し説明して下さい。

副市長：例えば、予算の中には、橋や道路を建設する予算があります。それらを建設するために入札を実施するのですが、予定の価格より安くなることがあります。それを入札減と言いますが、その入札減として予算の残額が出てきます。また補助金などでは、例えば5千人を対象にして補助金の予算を確保したものの、様々な理由で申請者が5千人に満たないこともあります。その場合も予算が残ることになります。そのようなプロセスで10億円程度の残額が生じて、財政調整基金に戻すということになります。

副委員長：分かりました。予算では、歳入に対する歳出は10億円ぐらい多いということですね。そこで財政調整基金から10億円程度取り崩して予算を作成して、そして今説明していただいたようなことがあって、年度の最終結果は10億円ぐらい財政調整基金に戻せる、ということが何年か続いているということなのですね。

副市長：はいそうです。ところが今年度は、予測しなかった歳出がいくつも積み重なったので、このような状況になってしまいました。例えば豊岡病院で新しい機器を買い、その減価償却分の負担金などの歳出がありました。

副委員長：当初で16億円も足りなければ、さすがにこれは戻せない、という理解でよいのですね。他の委員さんはどう思われますか。

委員：第3次行政改革大綱の策定当初の段階で赤字が見込まれたので、一生懸命頑張って財政調整基金を積んでこられたのだと思います。しかし、これから数億円ではなく、10億円、20億円と赤字が出るというのは、見込み間違いではないのですか。当初の見込みと極端に変わっている大きな要因があるのでしょうか。

政策調整部長：まず豊岡病院の負担金が考えられます。医療機器『ダヴィンチ』やMRIなどにかかる負担が大きな原因で、見込めていなかったと考えています。また、下水道の負担金も1億5千万円程度増加したというのも大きな要因と考えています。

委員長：テレビドラマにも出てくるように、医療用ロボットが実際に稼働しており、全国の公立病院のうち300病院ぐらいに導入されています。私の記憶に間違いがなければ、購入に3.1億円かかり、6年間で9千万円のメンテナンス費用がかかるようですが、メンテナンス費は交渉で下げることができます。ただ、それだけ投資をしても、保険の点数を比べると、手で行う手術に比べ10万円高いだけなのです。そう考えると、6年

間に4千件の手術をしないと投資分を回収できていないこととなります。そのような経営企画能力を公立豊岡病院は持つ必要があります。また、病院や下水道を市がガバナンスできる仕組みを持つておく必要もあるでしょう。

委員： 購入される前の相談はなかったということですね。

政策調整部長： 導入の計画はあったと思うのですが、金額までは知りませんでした。

委員長： 相談というよりも、医師がいないと病院が成り立ちませんので、医師確保のために導入せざるを得ないというのが現実だと思います。経営に詳しい病院長の場合は、そのような状況の中で機器を購入しても、少しでも手術を増やす等の経営努力をして下さいますので、大きい差になってくるのです。

病院組合の構成市町のうち、豊岡市の負担はどのくらいですか。

政策調整部長： 約75パーセントです。病院組合に対しては、高額な機器の導入については計画の段階から、構成市町の財政課長に相談していただくようお願いしているところです。

委員： 医師がこの機器を買いたいと言われても、豊岡病院の医師の平均在任期間は3年程度と非常に短いのが現状です。

委員： 今までは大雑把な説明をしておられますが、本来はすべての部署から長期、中期計画書を出させるべきで、その詳細を見てみないと何も分かりません。今、病院の機器の説明もありましたが、基礎となる計画書を作り、もっとこまめにやってもらいたいと思います。その上で、委員長がおっしゃったように、機器投資などは将来の収支計画が難しいと思いますが、見込みを出して予想すべきで、その上で収益を出すようにその機器の使い方を検討する、あるいは儲からないが、あえて導入を決断するといったことが重要だと思います。

政策調整部長： 部署からの計画書は出させています。例年の長期財政見通しは、交付税によって左右されますので、8月に策定しています。

委員： とにかく「社会保障費等」ではなく、具体的な中身を出してもらわないと判断できません。

事務局： 本日ご欠席の委員からも同様の質問をいただいています。それは、「資料1ページの7行目、社会保障経費の増加等と明記されていますが、その内容について分かりやすく教えていただきたいです。」というものです。

このように同様の趣旨のご質問をいただいていますので、次回以降の委員会、8月の財政見通しを出すタイミングになるかもしれませんが、その際には別途資料を用意して、説明させていただきたいと思いま

す。

委員長： 分かりました。では次回以降の委員会で、この件について教えてもらいたいと思います。

これまでの議論を整理します。まず例年、10億円程度の決算余剰金がありました。これは、例えば公共事業等で50億円の予算を組んでいたとすると、落札率100パーセントということはないので、例えば90パーセント平均で落ちれば5億円余るということです。そういうものが毎年10億円あったということです。また、予算というものは計算上、差額を0円にしないといけないので、歳入のほうで財政調整基金を取り崩して入れたわけです。一方で、歳出の方が先ほどのように10億円は減り、黒字10億円になりますので、また財政調整基金に戻すという手続きをします。こういうことで実質は増減0円だったのです。

ところが今年度は、病院や下水道で思わぬ歳出があり、10億円ぐらいではなくて、16億円ぐらいになった。さらにこれから先の数年間を見ていくと同様になりそうであり、そう考えると財政状況がこれまでとは違うということです。10億円の決算余剰金では埋め切れない本当の赤字が出てくるということです。そして、財政調整基金は、今年度末で32億円しかありません。そうすると1年5億円の赤字が出れば6年でアウトになる、ということです。

副委員長： そうであれば、我々の任務としては、歳出の削減について意見を言えばよいということですね。もちろん、我々の任務はそれだけではないと思いますが、ここをもっと削れるのではないですか等、確実に10億円なり16億円なりを浮かせるための意見を出せばよいのですね。

副市長： そうです。当面は今見えている6億円について削れるものは削っていくということです。それ以外にも収入が減ってくる可能性があるもので、その分を見越して6億円よりもう少し大きい額が目標になるでしょう。そのボリュームはこれから議論していきますが、実際に削っていくという作業が必要だと思います。

委員： 定年延長について聞かせて下さい。全ての職員が対象なのですか。有能な職員だけが対象になるのか聞かせて下さい。

人事課長： 現在の60歳定年退職が65歳になるということです。全員が対象になります。もちろん現在と同様に、60歳定年でも60歳までに早期に退職される職員はおられますので、65歳定年になっても同様のことは考えられます。

委員： 市民としましては、色々な職員がいるので気になりましたので質問しました。60歳以降、給与は70パーセントになるわけですね。

人 事 課 長： はい。そういう案が言われています。

委 員 長： こういう状況がありますので、人件費で歳出を抑制するのは厳しいです。様々な縛りの中で財政再建をしていかなければならないということなのです。

地域づくり、まちづくりという観点では、豊岡市はお世辞抜きでトップクラスだと思います。普通の自治体で多いパターンは、行政改革を一生懸命やって、そのしわ寄せや痛みが市民に向かうという状況です。その場合は、役所さえよければよい、という論理になってしまっているのです。その意味で言えば、今の豊岡市のまちづくりというのは、共存共栄でうまくいっていると思います。

豊岡市の場合、役所の「内」が厳しくなってきたと思います。職員の定年延長の問題などもそのひとつです。そのためには、市民の皆さんに痛みを伴わない、「内」での「財」に関する努力が必要だと思います。その中で一番に思い浮かぶのはふるさと納税です。ふるさと納税などを専門に取り組んで、金儲けをするセクションを作るということを意識しなければならないと思います。また、昨今問題になっている公正な入札についての注意も必要です。さらに、基金の運用についても、有利な起債を組み合わせるといったことを検討する必要もあるでしょう。小さな一般財源で大きな事業ができるように、有利な補助金を見つける職員を育成することも必要です。

委 員 長： しかし、ここに書いてあるように、定年の引き上げの必要性が「質の高い行政サービスを維持していくために」ですし、「60歳を超える職員の能力や経験を本格的に活用するために」と書いてあります。その意味では、そのような能力を持った職員でないと定年を引き上げる意味がないと思います。

人 事 課 長： 定年延長については平成23年ごろから議論が出ています。そのときは、年金支給年齢の引き上げに伴って段階的に定年を上げていくという議論でした。そのときには法制化されずに先送りになりました。それに加え今回の議論では、高齢の方々にも働く場を設けて、さらに活躍していただく、という観点も盛り込まれたと思っています。

委 員 長： 委員のおっしゃる気持ちは、全くその通りだと思います。他方で国が決めたルールがあります。そこで、できれば職員の皆さん方には、市民からは色々な意見もあるということ認識してほしいと思います。したがって、この観点についても4次行革大綱のどこかに入れるということによろしいかと思っています。

では、次の協議事項の説明をお願いします。

事務局： <協議事項 第4次行財政改革大綱策定方針について説明>

委員長： では皆さん、全体でご自由に発言して下さい。まず、ちょっと私の方から言わせて下さい。

6億円の差額を埋めることを考えたとき、今思いついたものだけですが、まず宿泊税です。今現在、豊岡市において宿泊税は実施されておられません。城崎温泉や出石に泊まれる方は年間何万人ぐらいですか。

副市長： 60万人程度だと思います。

委員長： 宿泊税を100円とすると6千万円になります。150円だと1億円になりますのでかなりの金額です。これは目的税ですから、城崎や出石の振興に使うわけですが、既に使っているものに充てることになります。加えて、ふるさと納税はせめて1億円上乘せするぐらい真剣に取り組む必要があると思います。それから、基金の運用で1億円に届くか届かないかというくらい努力できます。これらで3億円です。また、施設の委託をまとめて実施するという手法があります。「内」の話では、部課運営費を部単位で組む方法などがあります。

まだ資料が配布されていませんが、今後のスケジュールの資料で、庁内検討チームで議論される予定になっています。30～40代ぐらいの方が中心の会議です。そういう若い方たちにアイデアを出していただいて議論すべきです。

事務局はこの資料も配布して説明して下さい。

事務局： <策定スケジュールについて説明>

委員長： ありがとうございます。これも含めてご意見をいただきたいと思います。

委員： 私は、「共創」という言葉を初めて知りました。これまで私たちは行政との「協働」、各団体との「協働」というふうなことでやってきました。村づくり、地域づくり、コミュニティ、学校等々で汗をかかせていただいています。「共創」ということを分かりやすく言うとうどういう意味でしょうか。

委員長： 「協働」という言葉は、委員をされている皆さんには、今言われた内容のとおりご理解いただけたと思います。ところが、普通の会社に行っている人に「協働」と言っても理解していただけません。そこで、荒っぽい説明ですが、その人たちに対しては「共創」という言葉になるのです。昨今本屋に行くと、ビジネス書のところに山のように「共創」の本があります。ちょっと荒っぽいですが、一緒だと思って下さい。

ただ少し付け加えるなら、「協働」というのはどちらかということ、汗を流して決められたものをつくりましょうというイメージが強くなり

ます。つまり供給サイドの言葉です。「共創」は「co-creation」と言いますが、「何をつくるか、というところからみんなで考えましょう」ということです。従来の「協働」は、これは今まで役所がやっていたのですが、それを役所直営ではなくて、皆さんも一緒にやりましょうというものでした。NPOやボランティアと一緒に行政が実施したものを、「市民協働」とか「参画」と言っていたのです。そうではなく、そもそも今まで行政がやってきたものは、本当に市民の皆さんが欲しているものかどうかと一緒に考えるというところからはじまり、本当にこれでいいのですかと問いながら、すべての人のアイデアをいただいて、これをやろうとしていくことです。供給側だけではなくて、需要側、消費者からも考える、働きかけるというイメージが「共創」だとお考え下さい。

副 委 員 長： 今、ふるさと納税の是非を問うような議論がなされています。豊岡市はふるさと納税をさらに伸ばそうという方向で考えておられます。その辺について何か具体的な動きはありますか。

副 市 長： 我々としては、問題の市町のような姿勢ではなく、あくまで豊岡市のファンの方に寄付をしていただこうと思っています。ただ、ホームページ等でのアピールの仕方が非常に些末なものでしたので、このあたりをしっかりと見直して、見やすい魅力的なページにするために4月から新たな動きを始めています。先ほど委員長がおっしゃったように目標を高く持ってやっていこうと思っています。

副 委 員 長： 現状は伸びているのですか。

副 市 長： 昨年と比べると少し落ちました。ある市町が多額のふるさと納税を集めた等があったのが原因で少し落ちたと考えています。改善を開始した4月以降は、伸びていると思います。

委 員 長： 問題となっている市町は、首長の倫理観の欠如が一番の問題です。ふるさと納税はルールの中実で実施するのは当然ですが、趣旨を考えればしてはいけないことは明らかなはずで、それはビジネスの世界と同じです。自分だけルールの範囲内だと主張しながら、ずるいことをすれば排除されるのは当たり前です。当然ですが、豊岡市はきちんとやっておられるので、それに加えて少し戦略的に推進しようということです。

例えばコウノトリ育むお米などがもっとあれば、ふるさと納税は伸びると思います。また、1万円パックの日用品をきれいに揃えて、主婦の方が「お米がなくなったら豊岡のお米」というふうに、1万円パックをうまく前に持ってくれば、12ヶ月全て増額させることができると思います。

副 市 長： アピールの仕方も足りず、コウノトリ育むお米がホームページの下

の方に掲載され、別の商品が上に固定されたりしていました。現在やり直しているところです。

委員： 豊岡市出身の方が、ふるさと納税を豊岡市にしている割合はどれぐらいありますか。

副市長： 先日データ分析をしましたが、それほど多くないということが分かっています。

委員： 基本的に豊岡市出身の方に納税してもらおうというのが本来の主旨ではないでしょうか。商品のために寄付をするというのではなく、コウノトリ米を豊岡市出身の方に買ってもらうということでしたら、コンプライアンスに違反しませんね。その方々がリピーターであり、大事な納税者だと思いますので、その割合を正確に把握する必要があると思います。ダイレクトメールを送ることも実施して下さい。

副市長： はい。高校のOB会などを東京など色々なところでやっておられますが、昨年からそういう場所で豊岡市出身者をお願いを始めたところです。

委員長： 昨年度は何億円ぐらい納税がありましたか。

副市長： 2億円弱です。

委員長： これだけのものがあって、2億円しかないというのは驚きです。その原因はどこにあると思われませんか。

副市長： 写真と説明が弱かったと考えています。また、人気のあるものは、ホームページの一番上に上げないといけないのですが、下の方に掲載されたりしていました。先ほど提案いただきましたように、1万円パックをホームページの上に置いて、但馬牛など他にも魅力的なものを混ぜつつ、季節になったらブドウを上げてみようとか等、そういうような細かな工夫ができていなかったのが原因だと思います。

委員長： ふるさと納税の所管はどこですか。

副市長： 環境経済部です。

副委員長： コンテンツがいっぱいあるわけですから、もうちょっと真剣にアピールし、磨き上げて魅力あるものにしていく必要がありますね。

副市長： はい。そのために、今年度からウェブマーケットの専門家をお願いしてデータ分析を加速させます。

先ほどの観光客の数ですが、約60万人というのは城崎温泉だけの宿泊客数でした。正確には63.3万人です。市全体では120万人になります。

委員長： 100円の宿泊税で1億円ですね。神鍋なども入れての観光客数ですね。

副市長： はい。2017年度で120万人です。昨年度、大交流ビジョンの策定を進めました。そして今年度からの議論になりますが、厳しい財政状況の中

でも観光は非常に大事な産業ですので、財源を確保すべきではないかという議論を始めようとしています。皆さんには、今後もその議論の進捗についてご報告したいと思っています。

委員長： 宿泊税はよいと思います。市民の皆さんには直接の痛手になりません。また、多すぎる観光客が来られた場合、それは地域の人にとって迷惑ということもあります。色々な面で市民の皆さんの了解を取ることができます。新税を考えるときは、課税対象が多いものでないと意味がありません。豊岡市で何がたくさんあるかと考えた時に、やはり観光ということになると思います。

副委員長： 宿泊税以外のアイデアはありますか。

副市長： 今のところはまだありません。

副委員長： 先ほどから観光の話が出ています。豊岡市には再来年、アートと観光をテーマにした県立大学ができます。そして、平田オリザさんらのアドバイスをアートと教育を結びつけます。そして、その教育もやがて観光に結びついていきます。このような戦略で小さな世界都市を目指していると思うのですが、非常に賛同しています。

ただ組織的に見ると、観光は大交流課、おんぷの祭典をやっているのは生涯学習課、市民会館は文化振興課といったように、協力体制ができていないと思っています。アート、観光、教育という大きいお題目に対して組織的に結びつけ実行していくということが非常に大事なところだと思います。このことについても検討いただきたいと思っています。

副市長： 現在、戦略的政策評価においては、関係課が集まって戦略を作っており、お互いに連携を取りながらやっていこうという仕組みを持っています。今後さらに機能させたいと思います。

副委員長： 職員のマインドの問題が大きいと思います。これは〇〇課、これは△△課、という具合に他人事になってしまっているように感じます。豊岡市をアートと観光で世界的にしていくのだ、という視点から課を越えてどのような協力ができるのかということを考えていただきたいと思っています。

もちろん実際の現場を知っていますので、大変なことは承知しています。チケットを精算したり、土曜日や日曜日も事業を実施され、現場で椅子を片付けたり等されています。しかし、そのような作業で手一杯だから協力体制の検討まで手が回らない、というようなことは間違っています。もっと大きい枠組みで考える必要があると思います。チラシ1つ考えてみても、課を越えた考えを持てばもっと工夫できることもあると思います。そうすれば「豊岡市はアートのまちだ」と市民がプライ

ドを持てるようになるはずです。

副市長： はい。ご指摘のとおり課題があるということは認識していますので、今後、職員の意識を改革していきたいと思います。

委員： 「小さな世界都市」を目指した動きが進んでいます。行政改革として考えた場合、どのように財源を確保するか、ということが重要になると思います。ふるさと納税、目的税もよい考えだと思います。しかし、基本的な税である市民税や固定資産税を増やさないと、豊岡市は豊かにならないと思います。したがって、豊岡市の職員には、これらの税も含めて、どのようにすれば儲かるのかということを実際に考えてもらいたいと思います。

委員長： そうですね。税を増やすというのはオーソドックスな方法です。ただ、豊岡市は交付税を受け取っている関係から、例えば1億円税収が増えても正味財源が増えるのは2,500万円です。その意味で、税を増やしても厳しい面はあります。他方で上手に補助金を取ってくると、そこは正味の金額が浮くこととなります。極端に言えば、一般財源でやっている事業を全額補助金で実施できるなら、一般財源は全部余ることとなります。したがって、職員の人材育成の面でもこのようなことを考えられる職員を育成する意識が必要となります。

企業では昨今「インタジブル」の重要性が言われています。貸借対照表には計上されない非財務の資産のことです。具体的に言えば、人材、情報、組織文化です。組織風土とは異なり、組織文化というのは意識して作っていくものです。これらを意識的に育成しその企業の戦略に合わせていくことが重要だとされているのです。

自治体における財源確保の問題に置き換えて言えば、補助金で実施したい事業を実施すれば一般財源は浮くので、どのようにすれば補助金を取るができるのか、この点に関して非常に意識の高い職員を育成することが必要になってきます。中央省庁とのネットワークを作って補助金を見つけてくる、そのような人材を育成することが行革における人材育成の方針になってくるのだと思います。

委員： 宿泊税の話をしていただきます。某ホテルの稼働率は85パーセントのようですので、年間6万人の方が泊まっています。うち1万5千人から2万人が観光で来ておられるとのこと。その方々にまちの中を回遊してもらうことを考える必要があります。そのためには、例えば、靴店の開店時間を早くする等の工夫が必要です。

次に定年延長の話をしていただきます。定年延長の際の新規採用についてどのようにお考えでしょうか。今までどおりの採用を実施する

と職員数が増加します。採用を控えると年齢構成の問題があります。資料によれば、正規職員の人数は横ばいですが、金額は3.5パーセントぐらい落ちています。嘱託職員の人数は2.6パーセント増加し、金額も10.1パーセント増加しています。特別職員の給料は、平成26年度から比べると2.6パーセントほど増加しています。特別職はどのような職ですか。

人 事 課 長： 市長、副市長、教育長のことです。

委 員： 平成26年度から2.6パーセント増加している理由は分かりますか。

人 事 課 長： 単価は変えておりませんので、異動の関係だと考えられます。

定年延長の際には定年退職者が0人になったと仮定して、そのときに新規採用をするかどうかという問題についてお答えします。全く採用しなければ、人数は増減しないということになります。それがよいのか悪いのかについては、これから検討する必要があります。現在、20～30代の職員数が少なく薄い状態にあり、今そこを厚くするために、毎年採用しています。それを考えると、定年延長の際にも全く採用しない年を作るよりは、平均的に採用していく方がよいのではないかと感じています。

委 員 長： 年齢構成と採用の議論は色々あります。

まず、採用を平均的に実施することにより、人件費を平均化し経常経費のランダム化を防ぐという考え方があります。

もう一方で、若い層の薄さは仕方ないと考え、その年代が上がり課長や部長になる前の時点で、職員を中途採用でカバーするという考え方もあります。若い職員が存在せず整った年齢構成になっていないからという理由で、無理をして採用するのは、私はリスクの方が大きいと思っています。もちろん職員の中途採用自体は難しい話ですが、そのような人事政策をとる必要があると考えています。

人 事 課 長： これまではすぐに課長になるような人材を中途採用するということは全く実施しておりません。しかし、そういったことも含めて考えていきたいと思えます。

委 員 長： よい例だと言いきれませんが、大阪市や大阪府は局長を任期制で採用しています。それらの事例のメリットやデメリットを色々と調べられてみたらよいと思えます。豊岡市は事業に従事されている方も多いと思えます。そういう方たちは組織のリーダーになれる素養をお持ちの方も多いと思えますので、選抜できる対象は他市より恵まれているのではないのでしょうか。

副 委 員 長： 組織文化という話とつながると思えます。中途採用であってもいき

なり局長をやることが問題だと言うのではなく、みんなの目標は1つで、それを目指す文化の中で組織が動いていくイメージだと思います。

某ホテルの話ですが、某ホテルも地元のものを使いたいと考えておられます。これは、アンテナショップのヒントにもなると思います。もっとテコ入れして、もっと豊岡市のPRをしていただき、実際の売り上げも増やしていただきたいと思います。よく売れるのは、生鮮食品や海産物です。豊岡市には海も山も川もありますので、工夫してやっていただきたいのです。

副市長： 豊岡市内のビジネスホテルの宿泊者で観光客は増加しています。インバウンドもかなり流れてきています。豊岡観光イノベーションを中心に、地域の10店舗ぐらいの居酒屋で英語メニューを作って、流し込みをようやく始めたところで、さらに広げていきたいと思っています。

アンテナショップは豊岡産の品物が減っていた状況があり、昨年末に協議をして、店舗改装をしてもらいました。私も職員も、東京出張に行くたびに訪れて、さらなる可能性を探り、協議しながら進めていきたいと思っています。

委員： 職員の年齢構成の件で質問です。この資料では職員数は減っていませんね。以前は、類似団体に比べて職員数が多いため減らしていこうということで、実際に減らしてきました。今現在、類似団体と比べて職員の数はいかがでしょうか。

人事課長： 「Ⅱ-3」に分類される類似団体では多い方です。

例えば人口1万人あたりの普通会計の職員数は、豊岡市が94.98人、舞鶴市が80.38人ということで、14~15人は多いことになります。ただ、市の組織等を舞鶴市と比べてみますと、支所のあり方やその機能も大きく異なります。認定こども園や保育所などの民営化の度合いも異なります。このようなことから豊岡市と舞鶴市とを一律に比較することは難しいですが、そういうところを抜きにして比較すれば、豊岡市の職員数は多いということになります。

委員長： 職員定数は非常に大きな問題です。行財政改革としての対処療法は残業代だと思います。働き方改革です。もちろんサービス残業にならないよう、部課長のリーダーシップが必要です。つまり部課長が、部下が本当に必要な仕事で残っているようにしなければならぬのです。そういう意味の業務改善や業務棚卸しを部課長が実施するということです。例えば、書類作成の作業について「その書類はなぜ作っているのですか」と問うのです。「以前から作っているので」と答えます。また「この書類は誰が使っていますか」と問うと、「誰も使っていません」と答

えます。このように、何のためにこの仕事をしているのかということ部課長が中心になって整理をして、仕事を減らして残業代を減らすということです。

仕事を減らすというのは無駄な仕事はやめよう、役に立たない仕事はやめようということです。反対する人は多分存在しません。そういう意味での部課長のリーダーシップを求めたいと思います。

現在の残業代はいくらですか。

人事課長： 2億円ぐらいです。

委員長： では3分の1にすれば5千万円、6千万円になります。全て一般財源です。そういう意味での部課長のリーダーシップで、係長や主査が仕事をしやすいようにマネジメントされる部課長が増えてほしいと思います。小野市長の蓬莱氏は、トクセン工業の人事部長経験者です。市長になられたときに、小野市の残業代を減らすために、残業代のベストなりワーストトップ30のリストを課別、個人別に分析しました。その結果、課の残業はほとんどないのに、個人で多くの残業をしている職員がすぐに分かるのです。これを調整していかれました。小野市のようにデータで分析されるのをお勧めします。

副市長： 職員ごとに仕事が決められていて、他の仕事はしないという縛りがあって機能していない部分があります。リーダーがちゃんと仕事量も把握すればよいのですが、できていない部署もあります。

委員長： その弊害を取り除くために、係制をなくした自治体もあります。係制ではこれはA係の仕事、あれはB係の仕事になってしまいます。係がなければ課全員の仕事です。例えば会計課です。午前中の会計課は審査係が忙しいです。午後は出納係が忙しくなります。それぞれ反対の係の人は、午前は手待ち、午後は手待ちになってしまいますので、係を分けずにやってしまうということです。

委員： データによって比較し調整を図っていくことが必要でしょう。データで実際に比較しないことには、調整も図れません。原因も分かりません。遅くまで残業する職員が悪いのではないかもしれませんし、本当に仕事の負担を職員が負ってしまっているのかもしれない。

副委員長： 私の会社でもそのようにしています。毎月、個人と課で全部データを出しています。残業が多いというのは、今の風潮ではマイナスイメージですが、社員が頑張っているということです。本人はすごく責任感があつて残っています。だから会社の責任において、業務量を見直していくとか、他との連携を取る等しないといけないのです。

委員長： 一度、部課長らの集まる場でそういう話を出していただいてもよい

かもしれません。あと、一人ぐらいご意見ありますか。

委員：先ほどの観光客の市内回遊のアイデアについて、私もよいと思います。

委員：チェックアウト時間が問題なのです。多くの観光客は、別の場所に観光に行かれるので、8時にはチェックアウトされます。その時間に回遊できる場所が必要です。私の知り合いの団体が来られたのが水曜日で、水曜日が休みの鞆のお店があり残念でした。

委員長：たくさんご意見をいただき、ありがとうございました。

次回は、6月25日の13時30分からでお願いします。

政策調整部参事：本日ご協議をいただきました「第4次行財政改革大綱策定方針」の内容は、市の行革推進本部会議で最終判断を行い、ホームページで公表し、報道機関にも配布し、市民の皆さんにお知らせしたいと考えていますので、ご了承いただきますようお願いいたします。

委員長：それでは以上です。ありがとうございました。

事務局：副委員長に、閉会のご挨拶をいただきます。

副委員長：今日は、行革の目的と策定方針について確認させていただきました。目的と策定方針が明確になったので、きちんとスタートできたと思います。経営では「右手にそろばん、左手に人情」と言いますが、行革も「数字」は重要です。しかし、片手には、今日の話題にも出ました「文化」が必要だと思います。市役所の、ひいては豊岡市の「文化」にイノベーションを起こすような第4次行財政改革大綱を策定できればと思います。そのために、我々委員もがんばりたいと思います。今日はありがとうございました。