

第48回豊岡市行財政改革委員会会議録（要旨）

開催日時 2019年7月29日（月）午後1時30分～午後3時40分
開催場所 豊岡市役所 2階大会議室
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 仲井委員
土野委員 谷垣雅委員 與田委員 谷垣洋委員
欠席委員 岡崎委員
参加職員 政策調整部長
財政課長
人事課長、人事課参事
事務局：政策調整部参事 政策調整課長 政策調整課職員2名

傍聴人 1名

事務局： まず1点、ご報告申し上げます。7月2日に条例改正いたしまして、本委員会の名称が「行財政改革委員会」に変わりました。ご協議いただく内容は、引き続き第4次行財政改革大綱の策定についてでありますので、引き続きの回数を使わせていただき、第48回行財政改革委員会ということで、ご了承いただきたいと思います。

政策調整部参事： 今回から行財政改革委員会ということになります。ただ、「財」という言葉の根拠となります財政見通しにつきましては、現在作成中であり、本日はまだお示しできません。次回の会議までにはお示しさせていただく予定になっています。具体的な数字のない中でご議論をいただくことになってしまい、分かりにくくて申し訳ないのですが、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は第4次行財政改革大綱の内容について、具体的な審議に入らせていただきたいと思いますと考えています。そのために、第3次行政改革の実施計画の状況について検証させていただきます。その上で、4次行革に引き続き取り組んでいくもの、そうでないものというふうなことの仕分けをしていきたいと考えています。

また、大綱の策定に向けて、市役所の係長級以下の比較的若い職員に集まってもらいまして、行革の取組内容について様々なアイデアを出してもらいました。これらのアイデアについて、その実現可能性、コストなどは抜きにして、取りまとめて資料として出しています。中には入れるにはふさわしくないと思われることもあるかもしれませんが、どうぞ忌憚のないご意見を頂きたいと思っていますので、よろし

くお願いします。

委員長：では協議事項に入ります。まず3次行革の総括です。結果に対する評価及び4次行革の大綱に引き継ぐ取組みの整理について、事務局から説明をお願いします。

事務局：＜協議事項「第3次行政改革実施計画の総括」について説明＞

委員長：全部で73項目あります。まず21番までの3次行革の総括が右端に記載されています。これが事務局の原案です。「○」は4次行革においても引き継ぐ、「―」は行革事項ではなく日頃のルーティンワークとして継続させていくものです。「×」は、様々な理由がありましたけれども、3次行革で取組みを終了するものです。このような総括の原案をお示しいただきました。

そこで皆さん方にご意見を頂きたいのは、「○」「―」「×」について質問、賛成、反対などのご意見を頂きたいと思います。全て重要ですが「×」になっている項目は、3次行革で終了という判断ですので、それについては、詳細にご覧いただくとよろしいのではないかと思います。いかがでしょう。

委員：5番と8番についてです。「地域ごとの課題の解決」とありますが、1つ2つ、どのような課題があるのか教えて下さい。

事務局：例えば但東町の高橋地区は人口減少がかなり進んでいて、小学校の児童数も少ないという地域課題があります。八条地区ですと、人口が少しずつ増えているというところがあり、別の課題もあります。産業面でも違いがあり、そのような地域ごとの課題を地域の皆さんで考えていただいています。

委員：これ以上人口が減らないようにという課題ですか。

事務局：人口減少という課題を持っておられるところもありますし、福祉がもう少し充実したほうがよいという課題を持っておられるところもあります。そのような課題を洗い出すところから、それぞれの地域ごとに検討していただくというのが、この地域コミュニティの課題解決の方法です。

委員長：これは総括としては「○」です。他に意見はございませんか。

委員：11番から13番です。行政改革推進本部会議とは、どういう組織で構成員はどなたでしょうか。

事務局：行政改革推進本部会議は市長をトップとする市役所内の意思決定機関の会議です。市長、副市長、教育長、技監のほか関係する部長で構成する会議です。

委員長：いかがでしょうか。財の部分は大分類の5番周辺にあります。もし

ここでご意見がないようであれば、後戻りは可能にさせていただいて、説明を次に進めます。では、48番の手前まで、事務局で説明をお願いいたします。

事務局： <協議事項「第3次行政改革実施計画の総括」について説明>

委員長： 同じように順不同でご質問をお願いします。それから、3次行革の総括内容について、ご意見等いただければと思います。「×」が多いですが、こちらはどちらかというと補助金等の見直しが終了したということです。財政健全化の観点からすると、「×」ということは、うまくいっているということです。若者定着促進補助金については、見直しはできていないのですが、人数も少なく学費全体が下がっているという意味で「×」です。

委員： 「×」のついている33番は、もう見直しをしないということですか。

事務局： 既存の補助金は、商工会関係に限らず多く存在していますので、補助金全体としては、引き続き見直しを検討していかなければならないと考えています。3次行革における個別の補助金、ここにあります商工会の補助金、地場産業振興センター土地使用料への補助金などですが、このような個別項目での進行管理は、4次行革においては必要ないだろうということで「×」としています。

委員： 分かりました。

委員： 42番、43番の項目です。日高振興局と出石振興局のことが書いてあります。他の振興局の空き室は全部埋まっていますか。

事務局： 商工会、観光協会、図書館、コミュニティセンターなどが入ってまして、今のところ空きはない状況です。

委員： 出石振興局にも図書館、コミュニティセンター、子育てセンターなどが入っていますが、まだ空きがありますか。

政策調整部参事： 2階の以前総務課の企画係があった部分が空いています。

委員： あそこですか。あの部分は仕切りがないので、団体は使いにくいかもしれません。分かりました。

委員： 44番の公用車の件です。公用車は何台ありますか。300台など、すごい数の車があるように聞いたことがありますか。

事務局： 今手元に正確な数字を持っていませんが、300台もありません。19台削減し、現在の使用状況からすると、削減はこれ以上できないと思っています。

委員長： 残っているものの稼働率は100パーセントに近いということですね。

事務局： きっちり100パーセントになるかは分かりませんが、公用車を使うと思ってパソコンで予約の画面を時々見るのですが、空いていないことがよくありますので、相当の稼働率だと思います。

委員長： 幅をとって予約してしまう職員さんがいらっしゃるということを他の自治体で聞いたことがあります。それで稼働率が高く見えるということでした。こういう問題は業務改善でクリアすべきです。

委員： 先日、公用車に同乗させてもらう機会がありました。全ての公用車に、ドライブレコーダーが設置されているということでした。ここに多くのお金がかかっているのではないのでしょうか。

委員： 1台1万5千円ぐらいでしょう。

委員長： 近年、役所の公用車にドライブレコーダーを設置するケースが増えました。コンプライアンスのためでしょうか。

政策調整部長： 事故抑制のためということもありますし、万が一事故があった場合の証拠にもなります。

委員： ドライブレコーダーによって事故の原因がはっきりします。今の時代ですから、なるべく設置しておいたほうがよいと思います。

委員長： 他にいかがですか。では48番から最後までお願いします。

事務局： <協議事項「第3次行政改革実施計画の総括」について説明>

委員長： 今年、交付税はどうなりましたか。

財政課長： 若干減っている状況です。正確な数字は後ほどご報告いたします。

委員長： 豊岡市の場合は、税収、国や県からの補助金、それ以外に地方交付税を頂いています。地方交付税は全国で約16兆円です。それを一定のルールで総務省が分配します。不交付団体が増えて、豊岡も少し減ったようですので、行財政改革をする必要があります。税収とか補助金がありあまり伸びなければ、交付税は去年ぐらい配分があってほしいと思うのですが、そちらが少し減っています。一般的などこの自治体も同じ傾向ですけれども、厳しい状況です。

財政課長： 交付税は対前年2億円程度の減額、臨時財政対策債は3億2千万円ほど減額、合計で5億円ぐらいの減額となっています。

委員長： 臨時財政対策債ですが、豊岡は発行しないで後で頂く方ですか。

財政課長： 今は発行しています。

副委員長： 今の点について少し解説してほしいのです。交付税が2億円減額になったということは、市税が増えたということですか。

委員長： その要素も若干あるかもしれません。

財政課長： 加えて、交付税算入のある公債費が年々減っていきます。つまり、支出も減っているのです。入ってくるものが減っているという部分もあ

ります。単純に5億円は減っているのですが、全く税収が増えていないかと言えば、税収も増えている部分もあります。そして、支出については、絶対払わないといけない部分、借金の返済などの支出は減少しているという状況です。

副委員長： がんばったというか、がんばっているということですか。

委員長： あくまで環境ですので、厳しい環境になったということです。

委員： 少し遡りますが、10番についてお聞きしてもよろしいですか。

委員長： 10番は計画どおり見直したので「×」というふうになっていますが、もう少し補足説明をお願いできますか。学校の先生のお手伝いをする方々の関係ですね。人材育成の方ですね。

政策調整部参事： この学校支援地域本部という国県の補助をいただいている事業自体は終了していますが、内容は学校支援コーディネーターを各校に配置するというもので、それ自体はまだ続けているということです。

委員長： 補助を受けての施策は終了しても続けていくのであれば、この中身はずっと続けていかななくてはならない内容だと思います。コーディネーターの方は無償なのですか。

政策調整部参事： ほぼ無償で会議のお茶代程度だったかと思います。

委員： コーディネーター個人にではなく、イベントに対しての補助が入っていたと思います。ちなみに、コーディネーターさんがいる学校もあれば、いない学校もあります。個人には補助金が入っていないですし、イベントに対して支援するための補助だと思います。

委員： 県になるのかもしれませんが、学校は色々な問題を抱えているので支援が必要だと思います。人材的な支援として、優秀なOBがたくさんおられると思いますので、このような事業は進めてもらいたいと思います。

委員長： きっかけとして国や県から補助金を受けて、うまくいったものについては市町村で継続できたらいいのです。しかし、先ほどありましたように、トータルで交付税も減り財政状況も厳しいので、なかなか自分のところで自主事業として実施するのは難しいということなのです。

委員： 48番と追加の6番、支所の関係です。市民にわかりやすい表現をと言われているのですが、いちばん最初は支所の名前が「出石総合支所」、次が「出石支所」、次に変わったのが「出石振興局」に名前が変わりました。その度に、私も含めてですが地域の皆さんは、振り回されてこられたと思います。見直し、改善を行っていくということで「○」になっていますが、こういうことは市の行政のどの機関が

決めることでしょうか。

事務局： 政策調整課が中心となって見直しをしています。「支所」、「総合支所」、「振興局」については名前が変わったというだけではありません。合併して一定の期間が経ったら、縮小して「支所」にしましょう、ということで「支所」に決定しました。しかし、「支所」にしたけれども、やはり防災機能をもう少し強化しなければならず、また、地域コミュニティの推進も進めるということで「振興局」とし、めざす内容と共に名前も変えてきたという経緯があります。これは振興局だけでなく他の組織についても、毎年度見直しをかけています。よく副委員長が言われるように、同じような業務であるにも関わらず、複数の課に仕事が分かれているというようなこともあって、毎年見直しをしています。

見直しをする際は、委員の言われたように市民の方に分かりやすいような組織、名称を検討していきたいと思います。

副委員長： 55番の日帰り客への入湯税です。前回、宿泊税を導入するかしないかの話が出ていたと思います。それと絡めて流れを整理したいのです。

この55番は元々あった。つまり12歳未満、1,000円未満の人には課税していなかった。それをやめて課税しようと検討したが、2016年2月にやはりそのままにしておこうとなった。なぜなら、競合する温泉と価格競争しているから、課税すると競争に負ける、こんなイメージだと思います。そして、検討の結果、課税免除の撤廃は行わない、つまり、そのままいこうということになった。要するに免除を継続する、ということですね。そして、今回は宿泊税の話が出てきました。これは、この入湯税よりもっと大きい話です。その辺をもう少し説明していただけますか。

政策調整部参事： 3次行革に挙げていたのは免税の見直しで、これについては行わないという判断になりました。一方で前回までに、宿泊税あるいは税率見直しという形で入湯税を増額してはどうかという議論もありました。特に宿泊税に関しては、別のところで議論されている段階で、この委員会で何か具体的な議論を進めていくということは考えていません。

副委員長： 55番はこれで完結していて、これは実施しないということですね。そして、この委員会とは別のところで宿泊税を導入するかしないかを検討しているということですね。

事務局： 別のところというのは大交流課が所管している会議なのですが、そ

ここでは最初から宿泊税ということではなく、今後、大交流ビジョンに基づく観光施策を進めていく上で財源が必要であろうという議論から始まっています。市全体の歳入が厳しい中で、観光に対する財源がなければ観光振興はできないのではないかとということが議論され、そこで何か別の財源が必要なのではないかというところが今検討されています。それが宿泊税なのか、あるいは、違う税なのかというのは議論中で、その中の手法として宿泊税があったということです。

副委員長： 一般会計も厳しくなり人口も減っていくという中で、何か税収を増やせないか。じゃあ宿泊税がある。それを上げれば全体の税収が上がる、という話ではないわけですね。大交流課が中心となって海外も含めて色々な交流をしていく、その財源を確保するために、名前は宿泊税になるか何税になるか知りませんが、それを検討している、そういう理解でよいですか。

事務局： はい、そうです。

政策調整部参事： もちろんこの委員会の中で、宿泊税に限らず今の税収増を図るために何らかの新たな税金を考えてはどうかという意見を出されるということについては、それを否定しているわけではありません。

財政課長： その委員会はいくまでも大交流ビジョンという観光振興を実現していくためには、分野独自の財源が必要ですねというところが議論のスタートです。自分たちで自分たちの財源を作っていくには何があるのか、その中の議論で宿泊税、環境協力税、例えばサンゴ礁を守りましょうとかですが、そのような手段で財源を確保できれば、という考えです。

副委員長： しかしそれは豊岡市全体にとっても大問題です。なぜそれだけを特別に切り取って、何らかの税金で賄うということになるのでしょうか。その理屈で言えば、他の分野でもやってもらいたいことがあるはずです。それができないので、全体の財源をどうしようかと全体のことをここで議論しているのですよね。その辺をもう少し整理したいのですが。

事務局： 大交流の取組みは、地方創生推進交付金が多く入っています。これは3年、5年しか交付されないという条件がありますので、継続的に実施できないという部分が出てきます。交付金が終了した部分を一般財源で補うことは、このような財政状況が厳しい中では難しい。そうであれば、継続的に大交流ビジョンを進めていくには、観光に対する財源が必要ではないか、というところから議論を進めています。今まであった歳入がなくなる、地方創生推進交付金という財源がなくなっ

ていくというところが大きな課題であり、それを乗り越えるための議論を、今、大交流課が行っていると考えています。

委員： それら大交流の財源の議論をこの委員会に入れるか入れないか、見ていくか見ていかないかだけであって、大交流の財源を確保するという主旨は理解できます。確保した財源がある特定のために使ってしまうという問題は別にしても、全体の財源は行革で見ていったほうがよいと思います。大交流の財源の結論がどうなるかは別として、検討されているわけですから、大交流課がこの事業の支援に使っていきますよというのは構わないような気がします。

副委員長： 地方創生推進交付金があと2、3年後になくなる。大交流課がその交付金を使っているので、交付金が減っていったら困る。だから大交流課が自分で考えなさい。大交流課だけが困るだけでなく、豊岡市が困っていることでもあります。豊岡市は全体でも厳しくもう余裕がないので、大交流は自前の財源で進めなさい。こういう理解でよいですか。

財政課長： そうですね。例えば教育や福祉の分野は国の制度があり、国は2分の1、県は4分の1、市は4分の1という財源になる場合があるので。しかし、観光の分野というのはそのような制度は少なく、どこまで観光振興を実施するのかというのは市の裁量になってきます。そのような分野において、独自の政策、例えばインバウンド政策などに支出するために国の交付金を頼ることはできません。言葉は適切かどうか分かりませんが、観光という分野は独自の財源を確保して、他にとやかく言われずに自分たちで使えるお金を用意して実施する分野であると思います。全体の議論としては、市の裁量で実施する分野に対しては、自分たちで生み出せる財源があれば検討していくという考え方になると思います。

委員： しかし、不足した場合は一般財源から出さないといけないというのが、結構あるのではないのでしょうか。だからその事業が上手にいつているかどうか見ておく必要はあると思います。

財政課長： はい。もちろんお金に色がついているわけではないので、ありえます。しかし、目的税であれば、例えば宿泊税だったとすれば、明確な金額が歳入に入っているという主張はできます。そういうことで今検討を進めているということです。

副委員長： 誤解されているのかどうか知りませんが、この委員会で色々な新税を考えた上で宿泊税もある、という話ではないという理解でよいわけですね。

財 政 課 長：　そうです。

副 委 員 長：　そういうふうに見ている人もありますので確認させていただきました。「何を検討しているんだ。税金を上げてどうするんだ」と言う人もいます。私としては「知りませんよ」でよいわけですね。

財 政 課 長：　はい。

副 委 員 長：　前回、目的税についての説明をしていただきました。市全体で税率を上げると交付税が減るが、例えば観光に特化した税金であれば、目的に対して「入る」と「出る」とをやれば、それはそこで計算され交付税は減らないという話がありました。目的で回していくという、それでよいのではないかと現在思っているのですが。

財 政 課 長：　前回の時に委員長にご説明いただきましたように、例えば普通の市税が1億円増収になった場合、その75パーセントが基準財政収入額というものに算入されます。基準財政需要額からこの収入額を引いた部分が、財源不足ということで普通交付税として入ってきています。そういう計算ですので、1億円増えても7千5百万円が収入の方に算入されてしまいますので、その分交付税が減り、収入全体としては2千5百万円しか増えてこないという考え方です。

一方、目的税は基準財政収入額というものに含まれません。収入があれば入ってきた分だけ増収になるという考えで、そういったものをどんどん検討した上で増やしていければという考えです。

委 員 長：　宿泊税は今の計算には入ってこないのですか。

財 政 課 長：　はい、計算に入ってきません。ふるさと納税も同様ですが、全額が収入としてプラスになってくるという仕組みになっています。

委 員 長：　大交流で地方創生の交付金で、例えば3億円使っているとします。それがなくなるのでなにがしかの目的税を導入して、2億5千万円しか集まらなかったら、5千万円分を一般財源から、福祉とか他のところからお金を入れざるを得ないわけです。反対に、3億5千万集めてくれると、お金に色はついていないので、今まで3億でやっていたのを3億5千万使ってできるわけです。同時に、一般財源のほうは特定の縛りがかかっているんで、そこは変動しません。ですので、特定目的税を実施するなら、既存の財源額を上回ってもらわないと、他が影響を受けることになります。そういう意味で、行財政改革委員会で特定目的税の議論を見ておくというのは大事です。

副 委 員 長：　そうですね。

委 員 長：　不足してから足らないと言われても、その段階ではちょっと遅いですからね。

委員長：現在の日本の観光産業、流通業は二重価格に設定されています。海外の大学の授業料も外国の人に対しては高く設定しています。私は今日も城崎に行きましたが、季節によってお客さんの国籍が異なるように感じます。「Evidence Based Policy Making」と最近は言いますし、観光客の動向なども見ながらデータに基づいて目的税を議論していくことが大事だと思います。

今は銭湯に課税されていませんが、入湯税は取ればよいのです。豊岡市民の人が400円で入れるようにしていても、私は700円払って入ります。そのためにわざわざみなさん来ているのだと思います。観光客の皆さんは喜んで払うと思います。

副委員長：委員長のおっしゃることは55番を実施すればよいというわけですね。1,000円未満は取っていないところを、取るにすればよいわけですね。そうなれば新税の議論をする必要もありません。

委員長：例えば宿泊税も消費税の値上げの10月1日に合わせて1度に実施すべきです。時期がずれた場合は2回の値上げになります。旅館の経営者の方は、2回の値上げに対する抵抗感が高いと思います。1回消費税が上がった10月1日に、冬のお客さんが来る前に例えば3万円で来られるお客さんであれば、1,000円値上げして、その中で宿泊税と消費税を丸めるというやり方をすれば、旅館の人も抵抗感は少ないと思います。不定期に値上げをすると、おそらく料金は変更できないので、自分がかぶらなければいけません。特に規模の小さな旅館の人は苦しいと思います。

委員：結果的にはどうしますか。引き続き課税を視野に入れて、検討するのですか。

副委員長：いいえ、第4次行革で再度検討する必要はないと思います。

委員長：財源は大丈夫ですかね。いずれにしても、学者的な言い方になりますが「価格弾力性」について、旅館業の人を集めてちゃんと説明してあげないといけないと思います。例えば200円のものを100円値上げしたら誰も買わなくなりますが、2万円のものを100円上げてそんなにお客さんが激減するのでしょうか。もしお客さんが減っても、100円上がっているのだから、トータルの収入は増えている可能性もあります。このような「価格弾力性」の発想なしに、値上げしたらお客さんが逃げていくという考えはいかがなものでしょうか。値上げしてもトータルでお客さんは減っているかもしれないけれども、収入は増える可能性はあるということを理論的に説明しないと、わずかな「価格弾力性」にこだわって、大きな道を間違っているような感覚を持ちま

す。少し学者的で嫌な言い方になり、申し訳ないですが。

副委員長： 私も委員長の考えにどちらかというと賛成です。ただ、経営という面で見れば、価格は非常に重要な要素です。大手もあれば、中堅もあるし小規模の旅館もありますので、一概にこうだと正論としては言えません。しかし、ここは経営手腕だと思います。どのようなブランドにするか、地域ブランドもあれば旅館そのもののブランディングもあります。つまり、いろいろな経営の仕方があるわけで、その部分で私も意見を言いたいことがあります。多少いくらかでももらうと、それ以上の満足を与えるのがそもそも経営だと思っています。「値上げしたら客が減るよ」という発想は、「そうかなあ、そうじゃないよ。むしろこれを契機に経営を考えてみましょうよ」というのが私の言いたいところです。もちろんこれは民間の経営の話なので、こういうところで言う話ではないというのは、ご理解下さい。

宿泊税を取る、取らないに対して、旅館の人の意見というのも1回聞かせてもらったらよいと思います。その辺りは委員長がおっしゃっている通りで、ここで決めましたからやって下さいとなると、これは絶対反発が出ます。話を聴く、説明をするということもやればよいと思います。ただ、先ほど確認させていただきましたように、目的税は別の委員会で検討しているということなので、ここまできて、この委員会で旅館の経営者の話を聞く必要はないと思います。もちろんその検討の結論は、見ておいてほしいと思います。こういうのはきっちりと整理しておかないといけないと思います。値上げに対して承知する人もいるだろうし、困るという人もいますのでから。

委員： ですので、宿泊税などの状況については、やはり我々も関心をもっておかないといけません。

委員長： こういうことですので、大交流の件以外でも行財政に関係するものは、4次行革推進中も情報として提供していただければ有難いですね。

委員： 21番の保育園の民営化というところです。私は子ども・子育て会議の委員をしています。その答申が8月末に出るのですが、個々の評価、課題のところの書きぶりがちょっと気になります。その委員会では完全に民営化に議論が向いています。こちらの総括には必要があれば、となっていますが、あちらの会議ではどうしたら民間になるか、幼稚園から保育所まで全部ひっくるめて民間へという話になっており、民間以外の考えはないように感じます。

委員： どちらかというとそういう感じでした。ただ、具体的にどこの民間

へお願いするかというところまでは考えていないということです。子ども・子育て会議の委員さんの中には、どこへお願いするのかということが決まっていらないのに、検討と書くのはちょっとおかしいのではないかという意見も出ていました。けれども、方向的にはもう民間委託という形で向かっているような印象でした。

政策調整部参事：事務局はその情報を知りませんでしたので、こういう書き方になっています。ただ、現時点ではまだ答申が正式に出されていません。出された後に再度検討したいと思います。

委員：64番の第三セクターの経営指導は、具体的にどんなことをしておられるのですか。

委員長：今、豊岡に三セクはいくつあるのですか。

財政課長：2分の1以上出資は5社あります。三セクに対する経営指導という少し大げさな部分もありますが、三セクの所管課が四半期ごとの収支、決算の状況等を精査し確認しておくことを実施しています。

委員長：5つある三セクの社長は役所のOBですか。民間の方ですか。

財政課長：役所OBが多いです。

委員長：そこを変えないといけないと思います。社長が役所のOBで、経営状況を確認するのが役所の所管課とすると、所管課は社長の後輩です。また、そもそも民間経営の発想で大胆にと言っても、役所のOBの社長にはできません。

副委員長：全くその通りです。身近な事例を見てみると、みんな失敗しています。

委員：2年ぐらい前にできたものもありましたね。

財政課長：豊岡観光イノベーションです。

委員長：実質的な社長、専務、常務は民間の人ですか。

財政課長：営業本部長は民間の方です。民間から数人来られて、市からも出向しています。

副委員長：そういうところにメスを入れるべきだと思います。役所OBその人自体が良くないという意味もありますが、それ以上に組織を変えないといけないという意味です。何が成功とされるのか、何が失敗とされるのか、何をもって評価されるのかを明確にするという意味です。お金は税金を使っていくわけですから。

委員長：一般論ですが三セクになると役所の定数管理の対象になります。ですから三セクの社長が従業員を増やして費用もかかるけれども、売り上げをそれ以上に増やせばよいのです。これは普通の会社であれば真っ当な発想です。それが基本的にできにくいのが役所の三セクの限

界なのです。今の豊岡市は社長が従業員を増やしたいと言えば社長の意向で増やせるようになっていないでしょうか。営業部長があと3人増やしたいと言えば増やせるような仕組みになっていないでしょうか。そういう点についてチェックしていくのが三セク指導です。三セクが担う部分は、費用はかかるけれども利益を大きくすることは基本的には難しいので、特にそのような部分のチェックが必要です。

副委員長： 私も全部知っているわけではないですが、運営がうまくいかなかった過去の例を知っています。やりようによっては、良くもなるし悪くもなるので、やり方を考えていくことは必要だろうと思います。

委員： 三セクではありませんが、ある協議会でも理事長から理事まで8割以上が役所OBです。そこで改革、改革って言うておられます。僕ら民間出身の感覚から言ったら、実行できるはずのない話を言うておられる。そして結局は組織を少し触ったり、部署を増やしたりというようなことに明け暮れているということになっています。そのような組織が三セクに限らず随分あるのではないのでしょうか。

委員長： 64番の「○」ですが、気持ちは「◎」ぐらいの気持ちで引き続きお願いします。

水道ですが広域化の議論はないのでしょうか。また、料金収入だけで経営が成り立っているのかという点、それから、なかなか難しいですが上下水道の統合が重要です。市町村の場合は水道の広域化が進み、簡易水道も含めて下水道の公営企業化までは進めることができます。上水と下水を引っ付けることがなかなかできていないので、それが次のステップだと思います。一般的に言われるように、事務コストが下がるだけではなく、大きな行革効果が出る部分かなと思います。

委員： 63番の下水道の接続率の向上を行っていくということですが、未接続の方は何パーセントぐらいありますか。排水路が臭ったりして近所の人は迷惑をしている場合があります。ここに戸別訪問と書いてありますけれども、本当に行ってもらっているのかなと思います。私たちも何年もお願いしているのですが、接続されないのです。

政策調整部参事： 実際に個別訪問には行っています。

委員： 接続率は100パーセント近いと思います。

委員： 城崎の一部だけがまだ進まないと聞いています。

委員： 自宅のトイレの分を浄化槽はもちろん個人で付けておられるけれども、お風呂の排水や炊事の排水、そういうものを側溝に流される方がまだおられます。

委員： それは違反じゃないですか。

委員長：完全に違法です。行政指導できます。

政策調整部参事：公共下水道の区域は違法になります。

委員長：私も知りませんので、公共下水の地域で合併浄化槽をやっている人は、公共下水に接続義務がないのかというのを調べておいてほしいです。理屈ですけども、本当は河川も下水です。河川にも整備費用はかかっています。そこに勝手に汚水を放り込み、下水道料金を払っていないというのは、明らかに違法です。4次行革でちょっとここは厳しくやりたいところです。

では以上、資料1の3次行革の総括につきましては、色々な意見を踏まえた上で、原案どおりにさせていただきたいと思います。

2つ目の議題です。第4次行財政改革での具体的取組内容案の提示ということで、係長あたりの中堅若手職員の皆さんから、色々なアイデアが出てまいりましたので、そちらの紹介をしていただこうと思います。では、資料2の説明を事務局からお願いします。

事務局：＜協議事項「第4次行財政改革での具体的取組内容案の提示」について説明＞

委員長：これはアイデアですので、感想になるかも分かりませんが、いかがでしょうか。

副委員長：83番、84番、給与削減や職員数の適正化というところです。今さらの質問ですが、資料1の49番とも関連するのですが、適正な職員数は、一般論として、人口何万人だと職員何人などの適正な職員数というものがあるのでしょうか。

委員長：決まってはいいないです。ただ財政的に言うと、交付税を計算するときの職員の数というのはありますが、それで言うと何人になりますか。

政策調整部長：10万人規模でという根拠のようなものはありますが、それは当てにはならないと思います。

副委員長：そうですね。もちろん、絶対それに従わなければいけないことはないですが、豊岡市に限らず、適正な職員数は誰がどの様に決めているのか、知識として知りたいのです。

委員：前回の行革の際に参考にさせていただいたのが類似団体です。

人事課長：現在の適正管理の考えは、平成26年4月1日現在の職員数を基準にして管理しています。合併したときの目標では、もう少し職員数を減らす予定でした。これは合併当時、支所機能を窓口業務だけに限定して、もっと職員数を減らしていく予定だったからです。途中で、地域

振興や防災対応などの機能も残すべきという判断になり、現在の振興局となったのです。現状の組織体制と業務量の中、何とか基準の人数でやりくりしているという状況です。

副 委 員 長： 私の質問は豊岡市に限った話ではないのですが、その答えは今得られなかったので、正解の職員数はないという理解でよいのですか。これは国が決めるのか、県が決めるのか知りませんが、何十万人だったら何人ぐらいでやってくださいという基準はないわけですね。

委 員 長： そういう意味では正解はありません。例えば東京都は潤沢な税金がありますから、たくさんの仕事をたくさんの人間でできます。しかし、そうではない多くの地方都市は、税金が少なくてそんなことはできません。そこで交付税があるのです。例えばこれぐらいの団体であれば、福祉分野でこういう仕事があつて、土木分野でこういう仕事があつて、という具合に全部積み上げます。そして、大体これだけですねと交付税を算出するのです。しかしそれはあくまで最小限のものです。それだけだと、変な言い方になりますが、日本全国最低水準自治体のレベルを維持しているだけです。ですので、それぞれの自治体に合った色々なことを実施しようとする、そこは裁量になるわけです。

副 委 員 長： 分かりました。私は最小限でやりなさいという意味ではなく、最小限はこれだけです、その上で我々はこういう税金があるので、あと100人ぐらい増やして、それがさらに100人以上の満足を提供したらよいので、何も最小限を守らなければならないということではありません。しかし、そういう本当の最小限は算出不可能なのですね。

委 員： 類似団体を比較し、逐次それを公表し検討することが必要ではないでしょうか。どこか比較するところはないですか。

人 事 課 長： それぞれの市町で組織の構造も、実施している事業も違いますので、そういう違いを明らかにした上で、比較する必要があります。

委 員： 全体的なことを比較検討されることは必要だと思います。

副 委 員 長： では豊岡に話を移して、合併直後からの人数の変化をもう一度教えてほしいのですが。

人 事 課 長： 合併当初1,079人でした。平成31年4月1日現在881人です。

副 委 員 長： 当初は目標700人代だったと思います。ただ、それは正当な理由や納得できる理由で800人代になり、それで今881人です。そんな流れだったと思います。もちろん、それが多いのか少ないのか言えないわけですが。

委 員 長： 職員数の適正化の議論は論点が2つあります。1つは歳出総額に対

するキャッピングです。人件費及び人件費相当の委託料を全部含めて、例えば20パーセントで押さえる、18パーセントまで絞るというものです。もう1つは、KPIを使って年齢構成の平均年齢等の平準化を行うものです。

この2つは定量的な管理です。しかし、理屈から言えば定性的な管理もしないといけません。そのためには、市が何をするのかを決めた上で定数の議論をする必要があります。民間企業は、これをするからこれだけの人がいる、このような人材がいる、だから雇うというやり方をします。

役所はこの考え方になっていないので、とりあえずこれだけの職員を置いておいて、この人たちに頑張ってもらいましょうという、いわゆる分母が先に決まります。だからやり方としては、総額にキャッピングをかけつつ、年齢構成、職種別構成、技術職など人件費にほとんど影響はしないですけれどもこれらは極めて大きなボディーブローになりますので、指標的に意識しながら人事管理をしていくことになると思います。決まった人数で何ができるかという考え方でいかないと仕方がないです。やはり企業みたいに、何をしましょうが決まらないので仕方ありません。

委員：この資料にあるように、業務の効率化等を考えていращやるということは、職員の勤務時間が減りますし、仕事量も減ってくると思うのです。

委員長：ある市役所では、事前に上司に残業申請をしていない人のパソコンを全員強制でシャットダウンしています。

副委員長：目標を決めるのが重要です。現在の給料が高いとか安いとかではありません。「あれもしなければいけないし、これもしなければいけない。だから800人、900人ですよ」ではなくて、「こういう豊岡市になりたいね」という目標を掲げて、それを給料を減らして実現するのではなく、やるべきことと、もうしないことと、民間委託することなどを明確に分けてやっていってほしいと思います。

委員：パソコンは、適正な最低時間を決め、それ以外は延長申請させる。1人ごとに内容を見てこれが妥当なら許可して1時間延長する、という具合に徹底されたらどうでしょう。各職員には理由があると思いますので、理由を聞いて延長するかしないかを決めるのがよいと思います。

委員長：入退出管理だけではなく30分、1時間単位の時間集計をして、誰が何をやっているかというのをテスト的に集めたらどうですか。ルー

ティンでやれば大変でしょうけれども、だらだらしている時間は絶対あるはずです。

もう1人か2人、ございますか。

委員： アイデアの中にはお金がかかるものもあったりします。費用対効果の試算をしたりアイデアを膨らませたりされると思いますが、今後の豊岡市役所内での予定を教えてください。

政策調整部参事： 実際に4次行革に反映させるためには、当然費用対効果の検討が必要で、分析を進めていく必要があると思っています。その際にはまず、案をこちらで練らせていただいて、また皆さんにお諮りさせていただくということになります。

委員： 行政改革推進本部会議にはこのアイデアは、もう議題に上がっていますか。

事務局： このようなアイデアが上がりましたという報告をした段階です。今日、こうしてご意見をいただいて、また精査を進めます。

政策調整部参事： 関係から言いますと、この委員会は諮問をさせていただきまして、ご意見をいただく委員会と位置づけています。本部会議は、市としての最終判断をする場という位置づけです。最終的に行革をやるかやらないか、決定する場が行政改革推進本部会議です。

委員： この委員会で色々な意見が出ると思うのですが、取り組むか取り組まないかという決定は、この本部会議が最後になるのですね。

政策調整部参事： はい、本部会議が最終の判断です。

委員： ですので、毎回この委員会に下ろしてもらうまでに、本部会議で可否を予め示しておいてもらって、その資料を基に委員会を開いた方がよいと思います。委員会で「いいよ、いいよ」と言いながら、本部会議でダメになった場合は逆転してきますので、それをお願いしたいです。

委員長： はい、ありがとうございます。

委員： 84番、職員数の適正化に関することで、豊岡市は臨時職員さんや嘱託職員さんもおられると思いますが、そういう方たちのことも対象になっているのでしょうか。例えば、正職の方たちの仕事を軽くするために臨職の方を入れるとか、費用は違うけれども仕事内容は同じとか、そういう考え方なども教えていただければ有難いと思います。

事務局： このアイデアは全職員の話だと思います。

政策調整部参事： 行財政改革大綱としても臨時職員含めての大綱だと考えています。

委員： 分かりました。

委員長： 監督職は監督という仕事をするわけですから、日々、刻々と仕事を

して成果が上がるという職ではありません。念頭にあるのは年俸制なのですが、係長さんに対しても管理職手当を出してみるのはいかがでしょうか。その方が早く帰りたい人は帰れます。

尼崎市は以前から係長から管理職です。ですので、品のない言い方ですが、係長に残業手当は出ません。その代わり「帰ります」と言ってパッと帰る人は多いです。そちらの方が働き方改革を進める土壌になるような気がします。

人 事 課 長： 現実的には係長でも個別の担当の仕事を持っています。

委 員 長： もちろんそうでしょう。しかし、変な言い方ですけども、現業の方であれば残業は仕方ないと思いますが、総合職の職員が、窓口業務などで臨時職員に頼むことができる業務をやっているとすれば、そこは見直す必要が出てくるだろうと思います。尼崎市のように係長さんも管理職手当にして年俸で仕事をしてもらって、それが働き方改革にならないかなと思います。豊岡市では、仕事が終わった人はサッと帰れる雰囲気なのですか。

政策調整部長： 終われば帰りたいですが、業務が多く終わらないので、残っているのだと思います。

委 員 長： 人事課長にフロアの件を伺います。新庁舎になってオープンスペースになりましたね。課単位の部屋になったりして間仕切りされていません。こういうフロアでは、向こうの方でしゃべっている声も場合によっては聞こえるはずです。そうすると多様性でイノベーションが起これと言われています。豊岡市の場合、このようなフロアにして何か変わりましたか。空調の効率が悪くなるというコストを払ってオープンにした意味がありましたか。

人 事 課 長： 私の感覚ですが、そういったイノベーション的な化学反応は、なかなか難しいと思います。仕事の仕方として、これはこの課の仕事、その課の中でもこれはこの係の仕事、この係の中でもこれはこの担当の仕事、その縦割りの部分が非常に強いと感じます。

委 員 長： そのような組織だと、先輩や年長者の言ったことが絶対になってしまいます。そして過去の延長線上で仕事をすることになり、先例が重視されるようになるのです。そうなってくると、もう変化は起こりません。役所でもイノベーションを起こそうという動きがあります。イノベーションを起こさないともうお金がないわけですから。イノベーションを起こさないと回らないわけです。そういう布石に豊岡市のフロアはなるような気がしています。

副 委 員 長： 今みたいな話をぜひ行財政改革の中のテーマの1つにしてほしいと

思います。結局そこに踏み込んでいかないと、3次、4次と行革が進んできた意味がないように感じます。1次行革の補助金削減や、この事業は良い、悪い、続ける、やめる、といったような段階ではないように思います。もっと進んだ状態まで来ているはずです。最終的には市長の方針というわけではないですが、市がどういう方向に向かっていくかを明確にして、働き方改革やイノベーションを起こすべきです。単にアイデアを出し合って「これしょうか」「あれしょうか」ということでは、効果も上がってこないと思います。話で終わらせるのではなく、今のこの話をこれからの行財政改革の1つの項目にきっちりと挙げておいてほしいと思います。

政策調整部参事： 1つはAI、ICTの活用があると思います。また、今までの仕事のやり方を見直すという意味での業務プロセスの分析ということも必要だと思います。それらを実施する中で、現在の仕事のやり方がこれでもいいのかどうかという視点に立って見直していくことが必要だと思っています。これらが4次行革の中心的な課題になってくるとと思いますので、今後検討していきたいと思っています。

委員： これらのアイデアをやっていただけたら残業時間も減りますし、今問題になっていることが解決するのではないかと思いますので、頑張ってもらいたいと思います。

委員長： 協議事項としましては以上です。3番からは事務局にお返しします。

事務局： 次回の委員会日程のお知らせです。次回委員会は、9月2日の月曜日、午後1時30分から3階の会議室3-1で行います。

事務局： 副委員長、最後をお願いします。

副委員長： 先ほども申し上げましたが、もう一度くどいですが言わせていただきます。1つ1つもやっていかなければならないのですが、概念レベルとでも言いましょうか、どうあるべきかみたいなのところも、きっちり行革で取り上げて、ぜひ入れてほしいと思います。

それから先ほど出たように、ここの議論と行政改革推進本部会議とはどういう関係なのか、どういう議論がされているのかはもっと突き合わせていかないといけないと思います。そういうレベルで判断していかないと効果も出てこないと思います。つまり、行革が進んできたという意味です。一方で細かい事、適正人数、適正費用、色々なものを算出して行って、それがすぐにできなくても、やっぱりそこを減らすのだというリーダーシップを市長が出しておられると思いますので、そこを明確に行財政改革と関係づけてほしいと思います。思いだ

けあって実際にしないと、むしろ仕事が増えて残業が増えてしまうということになりかねないので、ぜひそこをやっていきましょう。話だけで終わらせないようにリンクさせてやっていけるように事務局をお願いします。

今日は、今後取組むべき方向性が出た会議だったと感じますので、このペースでしっかり議論していきたいと思います。ありがとうございました。