

## 第53回豊岡市行財政改革委員会会議録

開催日時 2020年11月5日（木）午後1時30分～午後3時55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 上田委員 倉橋委員 谷垣委員  
仲井委員 中島委員 西村委員 水嶋委員  
欠席委員 伊藤委員  
参加職員 前野副市長  
政策調整部長  
政策調整部次長兼公共施設マネジメント推進室長  
財政課長  
人事課長  
事務局：政策調整部参事 政策調整課参事 政策調整課職員2名  
傍聴人 4名

### 《開会》

委員長： それでは、今日もお忙しい皆さんがお集まりですので、3時半にきっちり終えるように進行をさせていただきたいと思います。議事は3点ございます。その前に、副委員長が今回の行革を進めるにあたって、現場もきちんと確認をしていこうということで、相当時間を費やしていただきまして、現場視察に行っていたいております。その時の様子などを聞かせていただこうと思っております。

副委員長： 簡単に報告させていただきます。実は、今回の委員をお引き受けする前後で、2つほど疑問というか思いがありまして、今回、市役所を見学させてほしいと、極めて個人的な疑問・思いがあり、ご無理をお願いしました。

10月13日に見学をさせていただきました。疑問・思いの1つは、第4次行財政改革というのは、市民との共創、歳入の確保、歳出の効果的かつ効率的な実行、職員の意識改革、改善に対する意識、こういったところが主体になっておりますけれども、最初の3つはともかく、4つ目の職員の意識改革、特に今日の議題にもありますように、時間のマネジメント、平たく言うと残業を減らそうという話だと思えます。残業を減らすのはどうぞやってくださいと、突き放したような言い方で失礼ですけれども、委員が残業を減らすのに一所懸命わいわい言う必要もないでしょうというような疑問があったものです。

もう1つは、年3回から4回の行革委員会をやり、そこで中間報告

あるいは結果報告を聞いて、よかったですねとか、もうちょっと頑張ってくださいというだけで、はたして本当に行革が進むのだろうかというような思いもありました。個人的に現場に行けば何か分かるのではないかとということでお願いした次第です。ただ、職員の意欲や意識は目に見えるものではないので、副市長に案内していただいて、7階から1階までを3時間ぐらいかけて見させてもらいました。

気付いたことと言えば、資料が膨大で、ペーパー、ペーパー、ペーパーです。現場で職員にお聞きすると、議事録を取ることも1つの仕事ですけれども、膨大な議事録です。議会の議事録とか、それを外部に委託していて、テープ起こしして、それを直しながら作っているという、それがすごい量あると。こういうのが良いか悪いかは別として、すごい量だと。とにかく紙で決裁、会議するためにも紙の資料があると。そこにハンコ、ハンコ、ハンコというような、今政府がやっている印鑑をやめようという話と重複するのですが、そういう実態が市役所にもあると。

あとは、議会からいろいろな資料提供の依頼が普段あるのですけれども、議員に渡す資料が膨大な仕事であると伺いました。また紙、紙、紙が良いとか悪いとかいうわけではないのですけれども、結果として、段ボール箱が多くなっている。市役所は新しいです。各フロア柱がなく、非常に広いスペースでやっていて、端から見ていると働きやすいとか明るい職場で、きっちりと整理整頓されているように見えます。けれども、実際に回ってみると、やはり書類が多いのか備品が多すぎるのか、随所、随所に4S、5Sをすべきところがありました。見た目とは違うぞという印象を持ちましたので、感想として簡単に報告をしておきたいと思います。

したがって、我々委員でできることは何かということを考えたときに、こうだというのは私も今は持ち合わせておりませんが、見学している中でお聞きしたのが、今日の資料にもありますけれども、改善しようにも、先輩が過去やってきたことをなかなか否定しにくい。「俺はそれでやってきた」、「何が改革だ」と言っているか言っていないか知りませんが、そういう改善・改革に対する意識というのが何かあるのかなということや、あるいは、市長・副市長から見て、業務を簡略化していくことが本当にいいのかどうかという疑問を持ちながら、モヤモヤとしてやっているということとか、やっていたことを「来月からやりませんというわけにはいかないだろう」ということで、市民の人から見て、これはやめられないなみたいな意

識が改善・改革の意識を押さえ込んでいるというようなお話もチラッと聞きました。そういった部分に関しては、行革委員として、あるいは、市民として、何か意見なりを提案していくというようなことはあるかなと考えております。

《議事》

委員 長： 議事に入らせていただきます。事務局お願いします。

事務局： 《資料1 説明》

委員 長： ご質問、ご意見をお願いします。

委員 長： 電子入札は、公平性は高まると思うので、落札率ができるだけ下がってくるような、なにがしかうまい手立てを講じることができると、市の財政のためには良いのではないかなと思います。なかなか難しいですけども平均落札率をいろいろセグメント別に分けて、常時傾向を見続けるとか、そういうのを見ながら少しでもここで余剰金を出すというスタンスもこれからは必要ではないかと思います。地元の業者さんには、ある意味で厳しいかもわかりませんが、ただ、例えば業者さん単体の儲けということだけを考えようとすると、行政が無理して分離・分割発注をすると、1個1個のロットが小さくなって、悪く言えば、業者さんにとってはうま味がほとんどなくなるわけです。市から出るお金は大きいかもしれませんが、1個1個が小さくなれば企業としてはうま味がないという話になります。それを無理に分離・分割しないで1個にまとめてやれば、応札される企業の方にとっては、うま味のある案件になりますから、最低制限価格が下がってくるのではないかと、そういうゲーム理論ではないですけども、どういうふうに仕組みを整えれば業者の皆さんがどういう対応、どういう気持ちになっていただけるか、そういうものを考える必要があるかなという気がします。

委員： 一市民として、電子入札というものを私の会社では県のほうで申請したことがありますけれども、電子入札することによる効果というのは人件費の面でも出てくるのでしょうか。市として電子入札に切り替えることによる効果について教えていただけたらと思います。

副市長： 今、手元に数字がありませんが、事務量の削減は相当できると思います。事業者がいちいち市役所に来られることがなくなりますし、毎回毎回、入札の部屋を整えています。職員もそこで張りつきますので、そういった面でもコストダウンになります。さらにもうちょっと下げていくためには定まった落札の率をどうするかとか、いろいろなことがあるかもしれませんが、まずは始めて、これからどんなことを

さらにできるのかというのをやっていきたいと思っております。

委員： 3ページのICT・RPAの推進ですが、私が前に言ったのは若干違って、外部からICT等の専門家を入れたらどうかではなく、逆に内部のトップマネジメント層だとかマネジメント層の育成をすべきではないですかという主旨でした。

今回、コロナの関係でびっくりしたのは、マイナンバーカードがぜんぜん利用されていないだとか、雇用調整助成金のシステムなどが外部に漏れてしまったりするということを知っているなかで、地方公共団体のシステムは国とはまた別で、自治なので別で考えるものだというので、非常に非効率になっています。裏を返せば、それが当たり前なのであれば、豊岡市の中でトップマネジメント層がちゃんと計画を立てて推進していく体制が必要だと思います。長期システム計画、投資計画だとか、あるとは思いますが、それに対して役職の高い方はコミットメントをより強めていく必要があるのではないかと感じました。たぶん推進している部署の話はボトムアップの話で、トップ層がもっと必要なのではないかと以前から思っている次第です。

副市長： おっしゃるとおりだと思います。ただ、コロナ対応がうまくシステム化ができなかったことは、1つは、マイナンバー制度がそれに対応しているような状況ではなかったからです。一部の市がシステム化をして、その作業をずいぶん軽くしたという事例もありましたが、そういったことも必要かなと思っています。今、政府もそのように考えて、デジタル庁みたいなものを作ろうとしておりますけれども、豊岡市においては、そのように自分たちでシステムを内製するような力がまだないものですから、今後どのようにこういうことに対応していくのかというのは、今年度からICT推進係というのを作ってやっておりますけれども、今後の課題であろうというふうに思っています。ICTを使って様々な方法で簡単に内製化できる、そういうものも出てきますので、それをどうやって利用していくのかというのは、今後もう少し勉強していきたいと思っています。

マネジメントについては全くその部分が欠落してしまっていて、今後いろいろな対応を考えたいと思っています。今のマネジメントクラスがICTのことが詳しいというわけではないので、例えばCIO補佐官みたいな人たちで作ることができないかと、今検討を始めているところでして、結果として何かまたご報告できることがあればと思っています。

委員長： 今、副市長がおっしゃった、ICTとかデジタルトランスフォーメーションとか、まさに自治体がいちばんこれからやっていかなければなら

らないところです。私に関わっている西宮市では、監査セクションにICTがわかる専門職をほしいと市長にお願いしているのです。行政の仕組み自体に関わる部分ですから、ここでいろいろな効果が発現、サービスの向上、コスト削減もありましょうし、私たちぐらいの歳になるともう分からないですが、やるほかないという状態だと思います。

委員： この前入札の件を申し上げたので、資料には、入札制度、現状、方向性と書いてあって、県と同じ…を設けていますと結ばれているのですが、今後、何かしら検討することを考えられるのかどうか。

この前も申し上げたのですが、530から40万円ぐらいの工事で4社入札して、いちばん高いところが540万円を取った。一番安いところは390万円ぐらいで入札して最低制限で失格というような事例がありましたので、このあたり、方向性はどうなりますか。

副市長： これについての議論はまだ始まっていません。まずは電子入札、まずここから始めて、省力化を行って、その先のことは今後また検討の余地があるのであればしていきたいと思っています。

委員： 適度なバランスが必要だと思うのですが、これが県だったら、5億円を基準に最低制限制度を適用しているようです。市のレベルならもう少し下げてもいいのではないかと思いましたので。

政策調整部参事： 兵庫県が5億円とおっしゃいましたが、おそらく低入札価格調査制度に移行するのが5億円ということだと思います。市の場合は、1億5,000万円からです。この基準が全国的にどうかと。兵庫県内の自治体はおそらく横並びになっているのかなと思いますが、全国的にはどうかということとは制度を検討する中で調べていきたいと思っています。

委員： 入札制度ということで、私のほうも自社でいろいろお世話になっておりますけれども、実感としてぎりぎりの最低制限で攻めている業者が入札を取れている状態だと思います。かなり高い金額で入札した業者が入札を取れたケースはまれで、そういったまれなケースで、例えば、金額を積算するなかで、思ってもみない予定価格になっていて、失格になるというような事例もあります。昔に比べると低い金額で入札していて、県の入札でしたら、みんな最低金額付近で突っ込んでくるのですけれども、その中でクジになりまして、それで、どこが当たるか分からない。地域性も関係なしに取れるところは取っていくというような流れになっています。

委員： 私はあまりやりすぎは良くないと思いますので、本当に身近な所で

の話で、ちょっとそれはという事例がありましたので、何か善処ができるのかできないのか、ということで申し上げただけでございます。

委員長：ありがとうございます。今、委員がおっしゃった話でいうと、資料の中に書いていないですけれども、結局、行財政改革委員会ですから、お金を節約しようとするときに、入札の不調はやむを得ないのですが、失格になって、もっと安い値段でやりましょうとおっしゃっているのですが、最低制限価格がバリアになって失格になってしまうケースがあります。特に今コロナの影響で仕事が少ないですから、業者の皆さんは下のほうで入札されるケースが圧倒的に増えています。その中で、例えば最低制限価格を、極論ですが、1,000万円のちょっとした工事で、例えば1,000円下回っているから失格というのは、多くの市民の方にとって感覚がずれています。だから、行財政という観点で言えば、例えば低入札価格調査制度とか、せっかく電子入札にして作業が減るのに作業が増えるのですけれども、やはりそういうことを導入される自治体は増えてきています。本当にお金がないので、応札された業者がそのお金で本当にできるかどうかというところがむしろ問題なのですが、そこをきちんと見極めることができないので、最低制限価格という非常にラフな基準で物事を決めているわけです。ただ、だんだん厳しくなってきましたし、大きな案件については、低入札価格調査制度を入れるという方法もあります。自治体によっては、豊岡ではないと思うのですが、職員の皆さんが事務の負担を減らしたいという発想がありますので、例えば地方自治法で工事だったら130万円までのいわゆる随意契約にもっていけるラインがあります。130万円より下回っていたら随意契約でいけるので、例えば600万円の工事を5つに分けて120万円×5個にしたら、1件の入札案件が5件の随意契約案件になります。そういうものが、結果として高止まりしてしまうケースがあったりしますので、入札に関してはいろいろな問題があるという認識を委員の皆さんと共有できればと思っています。他にいかがでしょうか。

副委員長：確認ですけれども、1ページの2番の人件費の抑制というのは、これでご意見をくださいという注釈もついています。これは資料2、3の説明後にやるというイメージで思っていたらいいですね。

事務局：いえ、これについては今、ご意見をいただきたいです。

委員：各職員は何を何時間しているかというのは、現状のイメージとして、どういうもので把握しようというのはありますか。

事務局：例えば、各自治体が取り組んでおりますのが業務フローを作って、

時間を把握する方法です。1つの業務に対して、手順的にはAをやって、その後にBをやって、その後にCをやる。Aをやっている時間が何分間、Bをやっている時間が何分間、Cをやっている時間が何分間というものを出します。例えば、窓口対応でしたら、窓口の住民票の受付で何分、発行作業で何分、それを渡してお金をもらう対応で何分、それぞれに「分」かかるかどうかわかりませんが、分かりやすく言えばそういうかたちです。それが各業務に対して、いろいろな仕事がありますけれども、すべての業務に対してそういうことができないかということです。

委員： 逆にそのフローを作ることのほうがすごく時間を取られるような気がします。

事務局： そうですね、フローで可視化するというパターンや、付箋に書き出して貼り出すパターンもありますし、いろんなパターン、ツールがあるので、やり方はいろいろあると思います。

委員： やり方はいろいろあると思いますが、時間というか、効率化させるためにフローを作るわけですね。

事務局： 例えばこの部分にすごく労力がかかっているのが分かったら、そこに人を投入して早くできないか、機械を入れて時間削減できないか、その部分だけ外注できないか、いろいろと方法があると思いますが、本人が分かっているならばいちばんいいのですが、なかなかそれが見えてこない部分です。

委員： 職員がそれを把握できていないという感じですか。

事務局： 本人は直感的に分かっているかもしれないです。

委員： なので、すべての業務に対してフローを作るという手順よりも、各職員が直感的に感じている、この業務はもっと改善ができるであろうというものからまずピックアップされてから、フローを作るという行為に入ったほうがより効率化できるようになると思います。そういう直感的ではありますが、実際業務をしている人の感覚って大事だと思うので、フローを作ること自体にも効率化を求めて進めたほうが、より効率的かなと思います。

事務局： おっしゃるとおりだと思います。ありがとうございます。

副委員長： 委員はいいことをおっしゃってまして、この1の(2)人件費の抑制、現状の報告ということで、かつての行革で事務事業評価をやりました。今はやっていません。そして、タイムカードは打って時間は把握していますと。だけど、誰が何を何時間やっているかはわかりません。これをどうしていくのかということこそが大事なわけで、それは

資料3でやるのですかというのをさっき確認しましたけれども、もう一度、ここで何をどう意見言えばいいのか、あるいは、それでどうつながっていくのかというところをちょっと明確にしてほしいです。

事務局： このやり方自体を効率化して、可視化していかなければいけないというご意見をいただきました。そのようなやり方のいい手法をされているのを聞かれたり、見られたりしたことがあればそれを教えていただけると、市役所側も具体的にそれはどういうことですかというふうに進めていけますので、そういうご意見をいただけたらと思います。

副委員長： 他の皆さんもたぶん会社の中で経験されたり、実績を作られたりしていると思うので、ここは結構大事なポイントかなと思っています。

委員： 市役所のほうでは、日報って書かれますか。

事務局： ありません。

委員： 皆さん、誰も書かれないですか。

事務局： はい。ないです。

委員： 企業だと日報を書いて、今日何をしたとか、明日これをしなければならぬというのを整理して帰るというのが普通だと思います。それによってだんだん自分の仕事の意識というか、何をしているかとか、フローも見えてくるのかなと思います。

委員長： 分析をする方法ですけども、基本的にはセグメントでメッシュを作るということになると思います。例えば残業とか勤務時間、働き方改革も絡むのですが、まず職種がいっぱいありますね。正規職員・再任用・会計年度任用職員ですね。このメッシュを見ないといけない。それから、残業時間とか、年休の取得状況ですね。こういうのもおそらく分析した上で、実際誰がどんな仕事をしているかという精査に入ってくるのですが、分析する対象業務、何にどう時間がかかっているという時間把握が今までできたとしても、その業務を例えば外部委託できないかというような問題意識で見ると、1つの方向性が出てきます。それから、先ほど出てきたICTとかデジタルトランスフォーメーションとか、RPAの話が出てきているので、そういうほうで置き換えられないかなとか、そういう整理が必要ですね。

それから、業務分析するときには、やはりABCではないですが、難しい業務、経営者層がやる仕事と、要は現場の方向性の指示さえ受けたらできるような、ごくごく基本的な窓口業務であるとか、そういうメッシュもかませないといけない。そういう単に時間を集計するのではなく、定性的な要素を絡ませて、どう時間集計するかというのがセオリーです。

それから、今年からの特殊事情ですが、臨時職員から会計年度任用職員にシフトしましたよね。やはり人件費を下げようとする、そこを触るほかないですね。その代わり正規職員の退職補充をどうするかとか、再任用ストップとか、そういう話にもなってくるかも分かりません。そのアウトラインを整理して、例えば、行財政改革担当部署のようなところから、これからの方向性みたいなものを整理できたら、現場に一度かけてみるということですね。こういうデータになっていると、全庁的に見たらこういうことだけれども、皆さん方の課で、実際なにがしかの改善、委託とかITとか会計年度任用職員の多用とか、そういうことができるかどうかというのを投げかけるということが課題です。行革全般に昔から言われている、いちばん避けなければいけないのは、一方がやらせる側で、他方がやらされる側という構造を作ってしまうと、たぶんうまくいかないです。委員の皆さんの前でこんなことを言うのは恥ずかしいですが。なので、どこそこの方向性が出たタイミングで、それ以降は現場に1回は投げかけてみるという、そういう方法論、そういうことをまず示唆してもらえるコンサルがおられたら、だいぶ変わると思います。そこまで役所の皆さんが実際に動くわけにはいきませんし、やはりプチコンサルですよ。行財政改革担当部署になにがしかの質問に行きたいけれども、担当部署のみなさんは多忙だと思いますので、きめ細かく対応してくださるコンサル、そういう人を見極めることができる、業務分析はうまくいくかも分かりません。業務という感じでやらないで、誰がどういう仕事に、どういうパターンで時間を費やされているかというのを先ほど申し上げたような感覚で整理されてはどうでしょうか。

私が相談を受けた自治体が1つやっけていまして、なかなかうまくやり方だなど思うのですが、そこは失敗しました。結局、やらせる側とやらされる側の構造を作ってしまったので、いい方向性までできているのに、あとは現場の皆さんに1週間でも1ヵ月でも考える時間を提供すべきだったのに、官房系の職員がこうやりましようと言ってしまったものですから、うまくいかなかった。本当に些細なことでもうまくいなくなるなという反面教師ですけども。

副委員長： この前、市役所をずっと見て回ったときに、政策調整課で、付箋にそれぞれやっていることを書き出して、今日やるのは〇〇、明日やらなければならないのは△△、Aさん、Bさん、Cさんがあって、じゃあ私はこれをやって、この人は3時ぐらいに終わるのだったら、この人が抱え込んでいるのでこれとこれは私がします。このように付箋を

壁に貼ってやっていました。成果も上げつつあるというような報告がありました。

この事例を隣の課、あるいは、関心のある課から手を挙げてもらって、最終的に全市役所の部署に広げていこうというような説明を聞きました。実際に見て、いい取り組みだとは思いますがけれども、はたしてそれが全市役所の中に本当に浸透するのか極めて疑問で、委員長がおっしゃるように、やっているという意識が高ければいいですがけれども、やらされていると感じて、また仕事が増えるのかと思う人がおそらく多いと思います。それがやはり誰かのアドバイスというか、コンサルというか、やはりそれを入れるべきなのか、どこがいいのか、ちょっと私にアドバイスできませんけれども、ぜひこれをアドバイスしましたで今日終わりではなく、ぜひどうするのかというところまで、我々も報告も含めた上で応援していききたいなという気持ちでいます。

ちなみに私のところの会社も約15年から20年ほど前に同じようなことをやりまして、すべての仕事をそれぞれA4で1枚にまとめ、これがあれば誰がやってもどの仕事もできるというようなことを目指して、年間1,000万円かけて3年やりました。仕事を1枚に表して行って、それをまた工程管理とか、部署によって集約して行って、仕事の量とか質みたいなものを把握する。半分成功、半分失敗みたいなもので、やはりものすごい時間をかけました。だけど、そこから得られたものは、ちょっと失敗したのかなと、もっとやり方があったのかなという疑問は実際残っています。上手にコンサルを選ぶというか、もう少し踏み込んで知ることを知って、このやり方でいこうというのをぜひやっていただきたいと思います。

委員：先ほど委員長から、委託できるものは委託という話がありましたけれども、どうなのでしょう。ある市もそうなのですが、人件費が減っているが、委託費がどんどん増えていったとか。私は会社をやっていて、さきほど副委員長もおっしゃいましたが、自分で考えてやらないと進歩しないですね。なんでもかんでも委託してしまうと、それもいかなものかというふうに思います。

ちょっと話がずれますけれども、行財政委員会もコロナ前で話すべきことと、コロナ後に話すべきことはちょっと方向が変わってくるのかなと思いますので、私は市役所の組織全体の再編ということを議論すべきではないかと思います。国の概算要求が105兆円ですが、そんな金額は絶対無理だと。ばっさりもっとカットしなければダメだとい

うような話がありますし、会計年度任用職員についても、一応交付税で補填すると言っていますけれども、大卒の財布が限られているのであれば、どこかからどんどん削られているのだろうなというふうに思います。やはり組織全体を見直して、もっとスリム化するという議論が必要ではないかと。

いくつも言って申し訳ないのですが、長期財政見通しではなくて、長期財政計画というものを作るべきではないかと思えます。

委員： さきほど、日報の話がありましたが、仕事の可視化ができればいいなと思います。パソコンで入力して報告書を作成して、紙に打ち出し、それを上司に見てもらうのはトータルで時間がかかると思えます。紙を使うのではなく、簡単なソフト、ツールとかを導入して、一目で業務がどれくらいできているのか、それらを職員が簡単に入力できるようなことができればいいなと思います。

委員： 皆さんがおっしゃっているのはそうだなと思って聞いていました。市役所の書類について、私たちがいただく書類も今回は少なくなりましたが、今までドサッと郵送されてきました。こんなもの読んでいられるかと、私の時間を返してと言いたいくらいで、読んでもそう分かるものでもないし、書類が多いと思います。そこにまた集計するために、皆に〇〇を出しなさいと言っているのだろうと思います。そうする時間ってどうなのだろうと思いました。

政策調整課参事： 行革で〇〇を集計するためにデータを出せというのは、4月以降やめました。その作業量たるや、時間を換算するとすごくて、調査1本に人件費が何十万円もかかっています。こちらが聞きたいことだけ聞き取ろうというふうになっています。

資料のほうは今、委員がおっしゃったとおりです。例えば、この会議の議事録を作っているのですけれども、ちゃんとテープ起こしをするのです。でも、議事録のような何ページにもわたるものよりも、箇条書きで書いてあるほうが見る人は分かりやすいですね。そういうところも見直さなければいけないだろうと思っています。こちらが昔どおりに時間をかけて仕事をやるのが、その情報を受け取る側にとってのメリットではないということを認識しなければならないと思っています。

副委員長： 企業で言えば企業文化だとか、やはり文化を変えないとこれは変わらない。先ほど意見のあった組織の再編とか、そこにビジョンとか何を指すということを明確にして、もう少し踏み込んで具体的に、それが文化につながり、組織風土とか、組織そのものが重

複したり、縦割りがあつたり、いろいろな課題もあるはずですから、それを直していく。組織の再編には大賛成なんですけど、行革でそんなことできないというか、簡単にはできる問題ではないので、そういうことも頭に描きながら取り組めるものから取り組むしかないというのが私の心境です。

副市長： おっしゃるとおりだと思います。本当にペーパーに迫られている仕事が多すぎて、議事録はたくさんの部署で作っていますが、メモで取る方が後で振り返るときに分かりやすい。今は音声で残せるので、音声データで聴くことができますから、そういうことも今後はルール化していきたい。会議資料なども、ものすごく詳細なものを作る必要はないと思っていて、始めの企画時期は2割、3割の完成度の記述で十分ですから、そういったいろいろなことまで仕事のやり方を今後は改めていきたい。

副委員長が市役所を見られたときに、みんなが資料を作っていることをよく分かっていただいていると思って、そういった文化もこうした取り組みの中で見直すことも大事だと思っております。

委員長： 「〇〇の集計をするためにデータを出せ」というのをなくしたと。公務員とか役所的に言えばすごいことですね。日本全国で1,800あるけど、10個もできていないでしょうね。1年でそれくらい変えられるというのは。それから、資料の問題は考えないで作っておられるというのは間違いなくありますが、やむを得なく作っているという問題があります。やはり組織文化の問題で、いろんな方が市役所に関わっていますから、「あの時の議事録を出せ」というのは必ずある。あるいは、「俺の言ったことが議事録に載っていない」と絶対言う人がいるので、そうすると作らざるを得なくなる。結局小さな組織文化ではなくて、議会とか市民の皆さんとか、いろんなものをトータルでやり方について合意を形成できていないと、弱い公務員の立場からすると作らざるを得ないということになるのです。

現場の職員からすると、何に使う資料か分からないのに、調査ですって、作ってくれと言われる仕事ほど嫌な仕事はないわけです。もっと言えば、例えば官房系の財政が言ってきた資料と、行革が言ってきた資料と、人事系が言ってきた資料と、ほとんど一緒だけれども何か微妙に違うなという、忙しい時期に一緒に来られると、せめて3つの要求をホッチキスで止めるぐらいやってくれとか、結局そういうことなのです。

今まさに副委員長がおっしゃったように、目の前でできるものをま

ずやらなければいけないのと、それから、中長期的にいろんな人に理解していただいて、音声データなども議事録を補うものとして認めるとか、そういうふうになれば箇条書きで終わる。

他に意見はありませんか。

政策調整課参事：先ほどの資料1の1ページの下段、各職員が何を何時間しているか、差し支えなければ、委員の会社では、どうされているか教えてください。

委員：うちの会社は、始めは積み上げでコストを図ろうとしたのです。ただ、足し算していくと現実と全然違う数字が出てきました。うちが今やっているのは、1年に1回だけ業務区分別に30から40くらいの項目に振り分けて数字をだしています。結構当たっている数字が出ます。それをして、エリアごと、業務ごとの採算を出しています。

民間企業は採算が出るのでいいのですけれども、行政の場合、結局非営利組織なので、それに対して例えばこの分野にどういう活動をしたかというのは、割り方も違うと思うのです。そこを積み上げていく中で、ここに力を入れよう、入れないというのはたぶんトップの判断だと思います。

あと、時間管理は電子タイムカードで日次単位、月次単位とか、部署単位とか、それで時間外の数字も出しておられると思いますけれども、それに対して、現場レベルでどう改善できるかというのは、本人の裁量でまずできるところ、例えば時期の平準化が可能となって、本人だけではできないものは課長・部長間が部署の別の人たちに任せるとか、他の部署の方と協力してするとか、システム投資が要るだとかという判断があるかと思います。そういう判断をされていて、積み上げていくとかなり細かくなってしまうので、それではさっきの政策調整課さんのは良い事例だと思いますけれども、みんなで協力して頭をひねって改善していくほうが良い結果になると思います。

組織の仕組みとかでうちも昔は本部集中だとか、集中化することでコストを削減するという仕組みだったのが、今は逆に分散化に戻すとかたちで、分散化させたほうが効率化になることもあります。時代によってもやり方を変えています。それがうまくいったら、ちょっと変えてやっている感じです。

委員長：では、関連しますので、議事を前に進めさせていただきたいと思います。

政策調整課参事：《資料2 説明》

委員長：皆さん、いかがでしょうか。

副委員長： 「縮める」というのは、具体的にはやめようということですか、あるいは、時間を短縮するというイメージですか。

政策調整課参事： やめようというのもそうですし、おっしゃるように、今まで10の力をかけていたものを3ぐらいにしていこう、前はもっともっと伸ばしていこうとしていたものをこのレベルで維持しよう、そんなことを考えています。

副委員長： それは思っている内容の重要度に応じて、例えば今まで10のエネルギーを注いでいたものを3ぐらいでいいよというイメージと、それから、実際、時間を短縮したと、それで出たアウトプットで納得していくと。そんなことをイメージしながら、どうしましょうという話ですか。

政策調整課参事： そうです。

副委員長： やめるのがいちばんいいと思う。

委員長： みなさんのお知恵をいただきたいのですが、役所の前提で、やめられない仕事がありまして、それはもう基本的にやめられないですね。だから、事業としてまずやめられないので、事業に関わる手間をどれだけ省くかというのが今回の対象となる。それから、市民の皆さんが大いに豊岡に期待される事業、こういうのを基本的に自治事務というのですが、これはいくらでもやめられます。いくらでもやめられますが大反対が目の前に来るのは目に見えている。そういう縛りかけられている皆さん方に何かいいアドバイスをお願いします。

やめる、やめないは、さきほどの説明の中で感じたのは、例えば現場が何か改善しようとしても、上がやはり何かネガティブな反応をされてうまくいかないことがありますよね。これは、私は自分の立ち位置は民間人ですが、やっているのは公共ですから、しばしばいろんなところで直面します。総務省にしても兵庫県庁にしても、一般的な自治体というのは基本的に全員賛成主義です。1つびっくりしたのは、ある案件で昔、総務省でお話をしているときに、目の前に局長・審議官・課長がおられ、ほとんどキャリアばかりですが、いろいろと10人ぐらいでディスカッションしているときに、新米の32、33歳ぐらいの課長補佐が反対するのです。そこでその案件はだめになった。すごい組織だなと。つまり、上の人が反対するのであれば分かるのですが、このなかでいちばん末端の職員である課長補佐が反対していれば、じゃあこれやめましようと言う。これが行政かと、ある種、ショッキングな感覚を受けました。逆に言えば、みんなが賛成しなければ変えられないのだというところを、先ほどの文化の話ですが、変えてみた

らどうか。8割の人が賛成したら1回やめてみようと、縮めてみようと、そういうところを何かうまく導入できると、役所で勤めている職員の皆さんの気持ちが楽になれるのではないかなと思います。

副委員長： あと、職場とか内容をもっと具体的に特定して意見を言わないと、1個1個違うと思います。

イメージとして短縮するという、縮めるというイメージはやはりICTをどのようにどんどん導入して、コミュニケーションとっていくか、あるいは、タイムマネジメント、スケジュール管理、そういったものもやれるかなというようなイメージですね、それ以上のことは個別でいかないと言えませんが。

もう1つ感じたのは、おんぷの祭典などのイベントをやる中で、各担当課の人が土曜日も日曜日も出てくるし、夜も出てくるし、我々市民としてはお世話になっているわけですが、今日の議題からすれば、まさにどう縮めるかというテーマでもあるわけです。一方で、本来市民が自主的というか、ボランティアというか、もっと活発になって、ほんの少し行政のスタッフがお手伝いしているというのが理想だと思います。今は逆に市の担当者が遅くまで、あるいは、土日でも出てイベントをやっているというのが実態だと思う。だから、どうしろとは今は言えませんが、我々市民の感覚ももっと盛り上げていくような施策も打っていかないと、自分の首を絞めることを言っているみたいだけれども、そこは頭が下がるほどよくやってくれているのだというのがあります。その逆がタイムマネジメントになっているわけです。

委員： 正職員の数がいちばん少なかったのが876人で、今884人ぐらい、この資料に出ています。これは新しい部署ができて仕事が増えたのか、そうではないのか、最近になって私が持っている資料だと、今年4月で887人です。結果、3人増えているのですけれども、これは何か新しい組織ができて、結局仕事が増えて人数が増えているのか、そのあたりはどうなのでしょう。

人事課長： 最新ということで、この春の時点での人数ということなのだろうと思います。新年度から新しく室ができたりして、新たな業務に取り組むという、そういう部分もありましたので、例えば任期付の職員を採用して、その分が増えたりだとか、そういった状況がありました。

委員： そもそもその辺を考え直さないと。仕事を増やすなら、どこか棚卸をしてやめるというのをやらないと、結局ひたすら膨張していきそうな気がします。

副委員長： やめるというのは何を基準に考えるかですね。

委員： 普通の会社なら、それでボコボコ組織を増やすなんてことは絶対しないので、その辺がやはりコントロールという意識が足りないのではないかと思います。

委員長： 論点を整理すると、役所の場合、お金がない自治体も一定の公務員を雇えるような仕組みが地方交付税にありまして、私自身は人件費の問題は表面上の人数を1つのデータとして見るのと、それから、標準財政規模ですよ。これぐらいの仕事をするには、これぐらいの公務員がいるからということで、交付税を計算するときの算定要素で何人というのがあるので、それがある種の基準なのです。そこから越えるところを委託でやるか、直営で職員を雇うかとか、それを普通に委託でやるほうがいいのか、直営でやるほうがいいのか、機械化するのがいいとか。そういういわゆる1つの基準点から分析するほうが効果があると思いますが、どうでしょうか。

副市長： 先ほどの話ですけれども、基本的に無制限に人を増やすつもりはありません。職員の定数というのを決めていまして、その中でやっています。新しい室を作ったのも期間限定でありまして、これが終わればこの室はなくなり、また定数に戻っていく。そういったことも繰り返される場所があります。瞬間的にやはり人が必要なときがあるので、そこについては手当てをしなければ、他の仕事が回らなくなる。

今やろうとしているのは、時間のマネジメントで、今は頭数が決まっているのですが、残業も相当やっていますから、まずここを非効率な部分を削減して行って、効率的に時間内に仕事を終わらせていく。それから、会計年度任用職員の事務をもっとまとめる。例えば課ごとバラバラに行っている会計事務作業を部でまとめる。1人で間に合うのであれば、それはできることでしょ、そういったことをまず取り組む。

その後、包括管理委託とか外部委託をすることによって、もし職員数を減らせるのであれば、当然、頭に置きながらやっていく。そういった作戦で全体の労働コストを減らしていくということで、今私たちは取り組みをやっていっているとご理解願います。

委員： 当然、残業を減らすのは大事だと思います。ただ、必要な仕事なので、期間限定で増やしているということですが、増やさずに何かの仕事をセーブしてやるというのが基本ではないかと思えます。交付税の理屈までは分からないのですが、民間からするとそうではないかと思えます。ましてや、売上げではないですが、収入が下がる傾向にある

のであれば、必要なことでもその中で業務を棚卸してやりきるという姿勢が必要ではないかと思えます。

委員長： 今おっしゃったように、スクラップアンドビルドですよね。この考え方は行政が絶対入れなければいけないところですね。あと、今ちょうど予算編成の時期ですので、皆さんに一回検討していただけたらと思うのは、積み上げるから余計な仕事が入ってくるわけですね。その典型例が今の予算編成です。枠配分をやらないで、1件1件事業を上げて、それについて予算をつける、つけないという話を今も、あるいは、これからするでしょう。そうしたら、予算がほしい人間の立場からすると、あれもこれもどれもこれも全部予算を上げるに決まっているわけです。それをやるから事業が減らないのです。思い切ってポンともう枠配ですと。政策とか施策別の枠配ですと。極論でいったらもう完全にシーリングですが、課の予算はこれだけですと。5%カットですけれども、もう全部一般財源ご自由に使ってくださいと。あとは手続きで交付税とか補助金が間違っていないか、それだけは財政が見ますけど、というふうにすれば余計な仕事は上がってこないんじゃないのかなと思えますけどね。どうですか。どこかチャレンジしてくれる自治体があったらいいと思えますが。全部査定するから事業が全部あるんですよ。違いますか。

副委員長： 今日のお話を聞いていても、自分たちで縮めよう、やめようというのは、ほとんど無理でしょう。だから悩んでいると思うのです。

委員長： これは本音を言いますが、できます。絶対できます。できない理由に、例えば市民の方の声がとか、議会の方の声がと言っているだけで、現場を本気にさせないといけないです。さっきも言いましたように、やらなければいけない仕事は絶対あるので、これはやらなければいけません。やらなくていい仕事は、市民の期待が多い仕事なのです。必ずやらなければいけない事務じゃないのです。

副委員長： ですから、シーリングを決めてやる、これもすごく大事なことだと思います。あと、第2次行革で事務事業評価をやって、今はやっていませんと報告がありましたが、事務事業評価は一定の成果があったと思います。何をやっているかを我々行革のメンバーでヒアリングして、それはやめても問題ないですよとか、あるいは、市民が必要としているけど、それ以上に丁寧なことをやっているの、そんなことはしなくても、この半分ぐらいでいいですよというのを1つ1つの仕事をチェックしてきたわけです。それによって合理化できたところもあって、それが第2次行革の目玉だったのです。第4次、あるいは、

今後、市民の目が気になる部分もあるでしょうが、そういうことをもう一回事務事業評価をやっていく、市民の目を通じた事務事業評価みたいなものがあればと思います。

委員： コウノトリの関係のことをよく家族や周りの人からも聞かれるのですけれども、どれくらい市に恩恵を与えているのかと思ひまして、少しぐらいは縮めるということにはならないでしょうか。

副市長： コウノトリについてですが、市民の方がよくコウノトリの餌のためにお金を使ってとおっしゃるのですけれども、実はその部分はほとんど県の予算です。豊岡市はコウノトリに関して、どちらかと言うと産業施策、環境施策とかであったり、コウノトリを育む農法、無農薬米等を作って、それをさらに海外で販売していこうとか、それから、そういった取り組みのPR活動であったり、市民の皆さんがビオトープを作ってくださっているのですが、そういったことに使われています。みなさんが思っているように餌代や研究には市はほとんどお金を出していませんので、そこはご理解をいただいて、誤解を解くようなPRをしていかなければならないと思っています。

委員： あそこは市の施設ではなくて、県の施設ですか。人件費も県ですか。

副市長： コウノトリ文化館は市の施設で、コウノトリをケージの中で飼育している施設は県の施設になります。その隣にあるのも県立大学の施設です。

委員長： 逆に言うと、芸術文化観光専門職大学も一緒ですけれども、うまく県のお金を使って、実際あそこにあるということで、いささかの雇用とか消費とかが生まれています。例えば道を掘っていたら、また市役所が余計な公共事業をと言っていたけど、よく見たらガス会社の名前が書いてあるとか、その辺が若干市民の方との情報が非対称というか、うまく伝わってなくて、逆に言うともっともっと本当は見ていただかなければいけない部分を見逃されているかなと、そこをどう広報するかという問題になると思います。

委員： 我々市民も全部を分かっていないことが確かにあると思います。今回、行革の委員をさせてもらうにあたって、初めて市のホームページとかでいろいろなことを見させていただきました。そこまで自分で動かないと分からないというのは、言葉は悪いですが市の怠慢だと思います。市民が知らないから仕方がないではなく、もっともっと知ってもらうようなアピールをすることによって、市民の理解が得られると思います。コウノトリについての意見は、私もよく聞くので、そうい

う部分も大事で、市民がもっと関心を持たないといけないと思いますが、もっともっとうまく発信していただきたいと思います。

副市長： おっしゃるとおりで、ただ、約80,000人のたくさんの市民の方が出て、その1人1人にお伝えするというのはかなり至難の業です。今後とも様々な方法でPRしていかないといけないと思っけていまして、例えば、コウノトリが飛んでいることだけではなく、これによって、たくさんの人が惹きつけられてきて、豊岡市に関心をもつていただいている。そういった効果を含めて、もっと皆さんにお知らせをしなければいけないと思っけていますので、また今後ともこういうアドバイスをしていただきたいと思っけています。こんな方向で広報したらどうですかみたいなことがあれば教えてください。

副委員長： よく聞き取れなかったのですが、コウノトリの関連で豊岡市はどれだけ予算を使っけていますかという質問で、質問に対して、あまり使っけていないという答えですね。

副市長： 市はコウノトリに餌を与えてばかりとよく聞くというものですから、その話を少しさせていただきました。

副委員長： コウノトリ文化館は市の事業で運営していますが、委託費を払っけて市の職員は入っけていないということですね。

委員長： 私みたいな外の人間からすると、豊岡は資源が多すぎるので、今みたいなことが出るんですよね。例えば西宮にコウノトリがあつたらコウノトリだけで終わります。だけど、皆さんは温泉をお持ちだし、日高の神鍋があるし、但東があるし、全部は言いませんが、1個1個がすごいのです。いっぱいあるから、なんでこれだけというふうにおそらくエリアの問題とかもあつて、そこもどうするか。思い切っけてやつたら、例えば地域振興局をお持ちですから、コウノトリの予算の一部は地域振興局の予算に持っけていって、市全体のレピュテーションを高めるものは市の事業費として使うけれども、例えばコウノトリに餌をとというのがるのであれば、そういうのは振興局の予算とするとか、市民にうまく説明するような方法を考えたらどうかと思っけています。

委員： やはり行政と民間は違うなど、いろいろな計画・戦略を立てているから、それぞれトップになつて進めていかないと、たぶんこれだけ戦略・計画があつたら市長も本当に全部目を通せないし、数字として固められないというのは間違いないと思っけています。それに対して、後に戻れないという、まさにその通りのことを書いておられると思うので、それで担当部の部長職がこういうのをちゃんと見直せばいいですが、なかなか有識者の方とか、皆さんが集まつて決めたことを覆すの

は確かにすごく難しいだろうと思います。なので、これをうまく縮めるのは難しく、行革担当やある程度第三者的な担当部署以外の方も入って、あと市民の方も入って、ここまででいいのではないかというような取り組みは必要ではないかと感じます。書いてあるような取り組みを、やはり数字にしたり、かたちにしたりをもう一度改めてやり直すということが必要ではないかと思っています。

委員長： 会社経営されている、特に経営者の皆さんからすると、きっとびっくりされるのは、行政の戦略というのは、いわゆる資源には左右されていないです。人がいくら、お金がいくら、それからいわゆる時間軸がありませんので、なので乱立するのです。頭の中でポッとアイデアがあれば、それが悪く言えば戦略化してしまうので、そこに違いがあります。戦略にもいろいろな考え方がありますがけれども、いちばんオーソドックスなのは、資源分配を加味した戦略論になるかと思うので、それでルール化をすれば戦略というのは、そんなに簡単に作れないですね。言わばアイデア集なんです。それがどうも戦略という言葉になったり、他方で総合計画という言葉が行政でもありますが、どうですか。企業的に言ったら、戦略と総合計画って、どちらが上に見えるとかですね。そういういわゆる計画間の関係とか、そういうのも決して取れているわけではない。どこの自治体でもそうですが取れているわけではありません。それから、市民の暮らしを支える・小さな世界都市というのは、これは、大学だったらスクールモットーなのです。関西学院大学だとスクールモットーは、Mastery for Serviceで、奉仕のための練達、つまり世の中に役立つ人材を育てましょうというのがスクールモットーなので、そのスクールモットーを実現するために戦略が立ち上がってきて、戦術、10年・3年・5年単位の計画に落とし込んでいく、そういう体系があるわけです。

実際、豊岡の場合にしても、「市民の暮らしを支える・小さな世界都市」というのは、いったいこれが何なのかとか、時間があれば、総合計画を考えるタイミングがあれば、こういったところを本当は整理したほうがいいのですが、一般的に多くの自治体でやっている総合計画、例えば市民会議は、この四方八方に飛んでいる戦略的なアイデアは別で、皆さんから意見から最小公倍数でまとめてしまうという、そういう作り方しかコンサルはしません。それだったらみんな賛成しますね。自分の言ったことが載っているということで、満足されるのですから。でも、あれもやる、これもやる、どれもやるというのはたぶんダメだと思います。そこは、やはり民間との違いかなと思っ

たりします。

副 委 員 長 : 4 ページ、5 ページの〇〇戦略というのは、1 つの図式の例えであって、本当に毎年戦略があるわけではないですね。

政策調整課参事 : 毎年、戦略は1、2本は必ず作っています。

副 委 員 長 : 戦略と呼んでやっているわけですか。

政策調整課参事 : 戦略という名称のものも計画という名称のものもビジョンという名称のものもありますけれども、名称はさておき、何を指してどういうことをやっていきますかみたいな計画は、年1、2本は出ております。

副 委 員 長 : それは仕事というのではなくて、戦略ですか。

委 員 長 : だから、戦略ではないのです。イノベーションするために何をすることが戦略ですからね。

副 委 員 長 : 今年はこれにしましょうというような話でしょうか。戦略を打つのですか。戦略というのがちょっと…

委 員 長 : ビジネススクールの教員的に言うと、6つぐらい戦略の考え方があって、今、副委員長がおっしゃった、打つという考え方の戦略というのがあります。それがうちはイノベーションだとか、あれは顧客満足度向上だ、これが戦略とおっしゃる方がいますが、それって、悪く言うと戯言で言っているだけです。それを実現するためにどう構造化していき、戦略を実現するための作戦を練るかですね。それ全体を戦略というのが基本です。行政はそれがありません。

副 委 員 長 : 例えば戦略と呼んで1つ例を挙げれば、何戦略がありますか。

政策調整課参事 : ワークイノベーション戦略、あるいは、環境経済戦略とか、そういったものです。その分野について、この姿を目指して、こういうことをやっていこうというのを戦略と呼んでいます。

副 市 長 : 他にも〇〇計画がたくさんありますし、豊岡市自体の中長期の経営戦略もあり、これに対しても3つの柱があって、それぞれにやっているということになっています。それを固定してしまっていて、5年間、決まっているからずっとこれをやろうではなくて、もう一度それを見直して、やめるべきものはやめていく。また改めて引っ込めるものは引っ込めるし、足りない部分はやっぱりやる。時代の流れがとても早いので、そういうことを今やろうということで、この資料の図はそういうことを示しているのご理解いただきたいと思います。

委 員 長 : それぞれの戦略を毎年数本立てておられるということですが、それに対してのフィードバックはあるのでしょうか。

副 市 長 : もちろん、毎年、戦略会議として年に一度、それを列挙して、本当

にそれでいいのかとか、見直しをやるということを、特に豊岡市全体に関わる計画についてはやっています。ただ、部署ごとに持っているものについては、手つかずになっているものもあって、そこをもう1回見直そうと、そういうことです。

委員： フィードバックをまずやっているのか、やっていないのか、民間だと事業をやると、必ずフィードバックして成果と見直しをやっている。それを見て、そこでストップなのか、弱めるのかという判断をするので、まずそれが無いので、なくすとか縮めるというのが分からないというところだと思います。大きなすごく長い会議とか資料を作ったというのは必要ないにしても、感覚的でいいとは思いますが、まずすべてにおいてフィードバックしてどうだったかというのは必要だと思うので、そういうところからされたほうがいいのではないかと思います。

政策調整課参事： フィードバックして、成果が出ていて、目標値を達成した、そういったものもさらにまた頑張ろうとする文化なのです。私が携わったものの中では、経済成長戦略の指標の1つ、ものづくりの製造品出荷額で、実は指標はとうに達成しているのです。作った当時、1,100億円ぐらいだと思いますけれども、目標を超えたんですが、超えたらそこで手を緩めようとはならず、もっと頑張ろうというふうにしてしまう。そのあたりもちゃんと見直さなければならないと思っているところです。

委員： もっと伸びしろを、さらに目標を達成した上で、さらに伸びしろがあるのであれば別にいいとは思いますが、その見極めもすごく大事だと思います。

委員長： 行政って目標設定を自分でするので、5年計画で低めの目標を作ってしまったって、達成してしまったら低すぎたかなと思う自戒の念があって、もう少しなんとかしておこうと。ばかばかしいと思いますが、そうなのです。企業だったら、利益何%残しましょうとか、売上だったらこうしましょうとか、誰が見てもよくやっているなという明確な基準があるわけですね。数字がすべてです。ところが、行政は数字ではないのです。数字で出せるものなんて、ほとんどないです。そうすると、やはり最初に出てくるのはバリューですね。昔だったらKey Performance Indicatorで、指標で数字を見てという概念でしたが、今はもうKey Value Driversというのですが、指標なんかで表せるもので、公共の領域の業績測定なんかできないでしょうと、価値なんだと。そういう考え方が主流なので、そういう世界で例えば、数字

管理でP-D-C-Aを回して、モニタリングを入れてガバナンスをするという、それがなかなかうまく回らないです。だからどうするかというのが、みんなの大きな今の共通の課題になっているというところです。

ところが、コストの部分は民間の発想でいけますね。コストは間違いなく把握しなければいけないし、そういうところからもどう始めていくかということかなと思います。副委員長がおっしゃったように、大きな壮大なフレームワークの中を、年3回か4回の委員会で提言させていただきながら、少しずつ改善の方向にという、そういう意識を持ちながらだとしたら、なかなかやっていけないですけどね。

委員： ちょっと関連することで、私も民間の人間なので、市というものの感覚が分からないのですけれども、例えば、しないということに対する評価、ポジティブな評価というのをしたり、あるいは、それが賞与に反映するとか、そういった人事評価、セクションごとの評価というのはあるのでしょうか。

副市長： 人事評価というよりは、無駄なことやめるかどうか選択で評価されるだけです。コスト意識をもってやっただとか、そういった評価される部分があって、もしかするとそこで評価されるかもしれません。そういった面では人事評価としては、点数が上がっていくかも知れません。ただし、実は賞与への反映は3%とかの非常に小さなインセンティブで、ほとんど対象者がいないというかなりハードルが高いものになっています。もう少しそのあたりがうまくできないかと思えますけれども、現状はそういったことだご理解願います。

やめることに関してのインセンティブについて、現状では具体的なものはないのですけれども、そのことを高く評価していくというのは当然やるべきだというふうに思っています、その仕組みとしては、ちゃんとマネジメントする側が見て、それを評価して褒めてあげる、そこしか今できないですけれども、それでもなかなかうまくできていないところもありますので、それを進めていこうというふうに思っています。

もう1つ、やめることに関してハードルは非常に高いというのは職員によく聞くのですけれども、これをやめたら、やめた対象の市民に説明に行かなければいけなくなって、相当な反発を受けるので、これがすごくストレスなのです。ここが1つのやめられない原因でありますので、この委員会でアドバイスできること、私たちマネジメント側もそこをしていくということは、今後必要なのかなと思います。

委員長： すいません。資料だけ先に進めさせていただきたいと思います。  
(3) 業務の見直し検討中の内容についてということで、事務局のほうからお願いいたします。

政策調整課参事： 《資料3 説明》

委員長： ご意見・ご質問、ありませんか。

副委員長： 資料の1番(懇親会(新年会等)のお世話)は想像がつかないのですが、どんな世話をしているのですか。

政策調整課参事： 私がお世話していただいた側のことをお話しします。小学校のPTA連合会で、6月と3月に飲み会があって、市の職員が飲み会の予約をして、案内して、出欠を取って、当日会費を集めてというふうなことをしています。

委員： これは委員会からぜひやめろと言われたと言って、やめてもらったらいいです。

委員長： 皆さん、よろしいですか。そこまでやるのはおかしいだろうというので意見がまとまって。

委員： 例えば、資料の3番(相談や申請等人が集中する業務は、事前予約者、書類作成済み者等を優先)は、税務署に行ってしまうのですが、毎年のようにやり方を変えていて、申告の内容によって、こちらは遅い人の列、こちらは早い人の列というふうに、たびたび変えてやっています。ぜひやったらいいと思います。

委員長： こういうのは業務改善ですよ。フォーク方式で並ぶから資料の3番みたいな問題が出てきます。

委員： 例えば住民票を取るのに、私は実家が愛知県なので、愛知県で豊岡の住民票を取ろうと思ったら取れなかったのですが、それは豊岡市がコンビニ交付のサービスにまだ参加していないからですが、そういうのにどんどん参加して、市役所に来なくてもいいようにしてみたらどうですか。

委員長： 豊岡市は市内のコンビニでもダメなのですか。それはきついね。

副市長： 今、検討を始めています。ただ、相当コストがかかり、数百万円のコストが毎年かかります。国が補助する制度がありまして、それを利用して行うことを検討しています。もう1つは、他の自治体では、スマホで申請すれば住民票が郵送されてきたり、あとで窓口に行けば、待たずにすぐに住民票を発行できるというようなサービスもあります。そういったものも含めていろいろと検討を始めているところで。

副委員長： どんどん改善が進んでいくのですけれども、この前、市役所を見学

したときですが、窓口は5時15分までやっています。ですから、いろいろな手続きに来る方は会社が5時までとかで、その時間帯はニーズがあるので、結構混み合います。だけど、5時15分までの勤務なのに5時15分まで窓口をやっているの、間違いなく遅くなっています。そして、さらにお金にからむ問題は会計のところに行くので、会計はもっと遅くなる。仕組み上、決まっているのです。もし、それを改善するのであれば窓口を5時までにしてしまおうとかだけど、市民ニーズからすれば、5時15分まで開けておくことが大事な時間かなと思うので、その辺、何かご意見ありますか。

委員： 窓口を開けている時間を短縮するということについてですが、私は反対です。これから、パソコンで何でもできるようになるでしょう。できる人たちはしたらいいと思います。さっきの電子入札ではないですが事業所は仕事ですから、人を雇ってでも勉強してでも何でもついていくでしょう。ただ、市民課のこういうものはできない人、ついていけない人たちはきっとあります。そう考えた場合、例えば一般の人は9時、5時で働いている人が多いので、なかなか市役所に行けなくて、今でもお昼にちょっと抜けさせてくださいと言って行っているような状況です。そうすると、市役所が早番、遅番というような対応をして、ある意味サービス業で考えたならそうすると思います。書類についても実際本人確認をしないと渡せないものもあるので、すべてがICTだけでは難しいと思います。

副市長： フレックス勤務みたいなことだと思いますけれども、そういったこともできるかどうか、また検討していきたいと思います。どういった方が早朝や遅い時間に来られているか属性も含めて、いろんな方面を考えてもっとも良い方法をとというふうに思っています。本人確認についても、今後はマイナンバー制度が進んで、いろんなことができるようになってきますし、実際コンビニ交付も多くの自治体で採用されていますので、そこも含めて、トータルでどんな方法が最適なのか考えていきたいと思います。

委員： 私も同じく、午後の8時まで窓口を開けるとは言いませんが、全員8時半から5時15分でなければいけないのか。そこをちょっと変えるだけで逆に残業代が減るのではないかと思います。

委員長： どうですか。勤務時間について、フレックスはまだないですか。

副市長： ないです。

委員長： 昼休憩はどうしているのですか。何人かやりくりでずらしているのですか。

副 市 長：　そうです。

委 員 長：　ちょっとそこは、失礼な言い方ですが遅れていますね。労働組合が反対されているんですか。

人 事 課 長：　労働組合は、フレックスについては否定的な意見です。

委 員 長：　これがオーナー企業と、そうではない、行政との違いかもしれません。ただ、労働組合の皆さんは情ではなく、むしろ理の世界で交渉されますから、フレックスをするほうが組合員の負担が軽減されるのだという、その論理を人事当局がどう作るかという戦だと思えます。愚見ですけれども、労働組合の方とお話をしていて、最後は労働者の権利ということはおっしゃいます。情は出てきますけれども、基本、交渉するときは理で対応されるように感じます。フレックスにしたほうが、朝型ですか、夜型ですかではないですが、働き方改革になりませんか。つまらないことですが、そういうことで説得するという事ではないかと思えます。いかがでしょうか。

委 員：　仮にフレックスにしたときに、どれくらい残業代が縮小されることになるかということ、経営する側の視点から見て、委員会が提言をするというようなことをしてみたいかでしょうか。

委 員 長：　では人事課長、検討をお願いします。

委 員：　先ほどのお話の窓口時間の縮小は私も反対で、ワークシェアリングやフレックスで対応したほうが良いと思います。

資料の1、3、5番（関係団体の新年会等に参加する場合の参加者は1人とし、会費は市が負担する）については、本当にやったほうが良いという意見です。2番（宿直員対応を想定しているもの及び緊急事態を除き、勤務時間外の電話着信は、留守番電話対応とする。）につきましても、電話対応を留守番電話対応にするということもなかなか思いますが、逆に留守番電話を確認するとか、メールやオンラインで対応するとか、かえって業務が増えるのではないかと思いますので、その辺も勤務時間をずらして対応されたほうが業務効率化になると思いました。

委 員 長：　すいません。時間もありませんので、急がせてもらいます。

報告が1件あります。アイティの報告がございますので、よろしくをお願いします。

副 市 長：　《資料4 説明》

委 員 長：　では、報告事項ということでありますので、何かご質問があればいかがでしょうか。

副 委 員 長：　行財政改革ですので、一般会計、財政に関わることで確認したいの

ですが、34億円の負債をもってスタートして、今現在19億円の負債ということで、つまり返してきたわけですね。ここには支出ということで、4階の買い取りが3.7億円で、あと子育てが2億円、生涯学習が1億円、数字が少し違うかもしれませんが、子育てと生涯学習サロンはもともと予算を組んであるわけですから、この買い取りによって増えたということではないという理解でよろしいですか。

副市長： はい。

副委員長： ということは、買い取りの3.7億円が新たな支出という理解でいいですか。

副市長： そうではありません。もともとの予算にあったのは生涯学習サロンの分だけです。その他については、今回このような事態になりまして、4階を購入し、その上で、4階を買うのであれば、子育て総合支援をする、そういった案件です。

副委員長： 生涯学習サロンについて、もともと一般会計で組んでいたもので、子育て支援の分については、さらに加えたということですか。

副市長： これにつきましては、今回4階を買い取りますので、3.7億円でフロアを購入するということと、施設の整備については、別途予算を立てていきます。

副委員長： だから、買い取りが3.7億円と子育てが2億円と、これが今回、一般会計から支出が増えたという理解でいいですか。良い悪いとかいうわけではないので。考え方が間違っているかどうかだけ今確認しているので。

副市長： この資料には入っていませんが、整備費が結構ございます。これについては半額を地方創生の交付金から、その半額については、合併特例債が財源です。

4階を購入し、子育て施設などを整備した場合と、第三セクターが仮に破綻してしまっていて、市の劣後債が7億円こげついてしまっていて、第三セクターからの固定資産税が入らないことを比較したところ、両方のコストはほぼイコールになるということなので、アイティ4階を購入して、子育て総合支援の拠点を整備しよう、そういった決断です。

副委員長： それはいいのですが、私の言ったのはOKですね。それで、その上で交付金があったり、合併特例債、ふるさと納税があつてということで、実質、市の新たな一般会計の支出は0ですよという表現は間違っていないですか。

副市長： はい、その通りです。

副委員長： では、ふるさと納税というのはどういうことでしょうか。もうすで

に一般会計の中で、これぐらいふるさと納税を歳入として予定しているというのがあると思います。だから、それを取ってしまうということですね。だから負担が0という表現は非常に違和感があって、やはり負担はかかっているのだというふうに思っているんですが。

政策調整部長： さきほどの生涯学習サロン整備につきましては、9月補正予算で、当初2.5億円ほど組んでいたものを1.9億円に減額しました。子育て支援総合拠点整備につきましては、床を買わなければいけないので、これも9月補正予算で、実質は来年度支払い予算になりますけれども、契約が絡んできますので、債務負担行為を床の購入についてはさせていただきます。

もう1つは、フロアの買取部分の鑑定料と、そのフロアの計画の構想の委託料も今回の補正予算で組みわせていただいております。実質の整備費になりますと、来年度の予算ということになってきます。

先ほど副市長が申しました、実質負担0というのは、今回の分の整備費と予算を組んだものについては、一般財源相当分をふるさと納税で充てますので、負担が0となります。来年度以降のフロアの整備費等につきましても、今現在、ふるさと納税を使わずに積み立てている地域振興基金というものがありますので、積み立てている分を取り崩して充てるということで、実質、一般財源0という表現にさせていただいているということです。

副委員長： 大体は分かりました。ただ、ふるさと納税って、それがなければ何かに使っていくわけだから、やはりそれに回すという意味においては、0ですよというのはちょっと違和感があります。でも、そういう方針を出したという部分は理解します。

委員： この資料には整備費用が入っていないということですがけれども、前に見た資料だと、子育て支援の整備費用で、購入と整備合わせて5.4億円、それから生涯サロンの整備費用が1.5億円、ただ予算から0.7億円安くなっているの、実質 $5.4 + 1.5 - 0.7 = 6.2$ 億円ぐらい必要になるということで合っていますか。そのうち合併特例債で何%ぐらい補って、ふるさと納税で何%ぐらい補うのですか。

政策調整部長： 合併特例債で、%ではありませんが、金額で4.4億円、それから、地方創生交付金が約7,500万円になります。ふるさと納税はその残りに充てるというような試算にしております。

委員： 合併特例債4.4億円は7割が補助だと思うので、残りの3割は一般財源から充てるという考え方ですか。

政策調整部長： 合併特例債分の4.4億円の70%は地方交付税で措置され、その残り

の30%の元利償還もふるさと納税を充てていくという格好にしております。

副市長： すいません、ちょっと資料がわかりにくいので、財源の内訳がわかる資料をあとで配らせていただきます。

委員長： 他にいかがでしょうか。

委員： 先ほどアイティの件をご報告いただきましたが、やはりちょっと私の理解が悪いようで、分からない点が何点かあります。議会で決定している決定事項とはいえ、市民レベルではいろいろと思っております。議会のほうでも二転三転して採決になったという流れがありますので、もう少し丁寧な説明の時間を作っていただけたらと思います。

委員長： よろしいですか。

難しい財政の説明をいただきましたけれども、「一般財源が」と書いてあるところは、実はミソでありまして、この説明のとおりかなと私は読んでいます。副委員長がご質問された観点で言うと、要は特段の大きな借金をしたり、あるいは、すでに予定されている事業を犠牲にせずこの問題は解決できるのか、そこかなと思います。それから、これからの活用のことを考えると、資料にある発達障害児の方の運動療育施設誘致ですが、これが成功するとすごい集客になると思います。近隣の自治体からも相当たくさんの方が来られるのは間違いない事実だと思います。ただ、ここにどれぐらいの医療関係者を置かかという問題があつて、それを確保するという制約はかかるかもしれませんが、そういう意味でビジネスの観点だけではなく、4階フロアのこういった子育て支援総合拠点はある展開であるということとは間違いないと思います。

副委員長： 皆さん全員が何らかの関心を持っていらっしゃる問題なので、確かに難しい説明で、すぐには理解できないのですが、今期2020年度の一般会計についてはそういうことで問題ない。強いて考えたら2021年度以降はどうなるのか。前回にいただいた資料で、長期財政見通しがありました。それがどう変わってくるのか、ほとんど変わらないのか、最後その辺を説明していただければと思います。

政策調整部長： 今回の件は、織り込んだ上での長期財政見通しというふうにさせていただきます。

財政課長： 補足ですが、今の織り込みずみというのは、生涯学習サロンの整備費、土地の取得費、そして、子育て支援拠点の整備費の分も含んでおります。先ほど劣後債の話がありましたが、この分については、長期財政見通しが10年の見通しで、劣後債の返済が始まるのは10年過ぎて

以降となりますから、それはまだ当然入っていないというふうにご理解いただけたらと思います。

副 委 員 長： 維持管理費で約2,000万円ほどいるとか、毎年必要になってくるものについて、長期財政見通しに影響してくるのか、そんなイメージで質問しているのですが、特に変わらないということですか。

副 市 長： それに関しましては、ふるさと納税を充てていくつもりです。長期財政見通しの中でふるさと納税はかなり小さく見積もってまして、今回の事業によって、長期財政見通しに影響を与えるものではまったくないというふうにご理解いただきたいと思います。

副 委 員 長： わかりました。

委 員： 細かい数字のことは分かりませんが、議会でもう決まったことなので、意見としてお伝えします。

一般財源の負担が0だったり、27年間の試算の数字で購入した場合も破綻した場合も一緒だということもよくわかりません。子育て世代としては、これだけのお金を使ってアイティのフロアを整備されるのであれば、なるべく価値のあるものにしてもらいたいです。もちろん市民との検討会も開催される予定だと聞いていますが、意見を参加しない人は言えなくて、子育てしている人たちって参加できないです。なので、例えば目安箱みたいなものでもいいので、もっと広く、実際に使う人たちの意見を拾ってほしいです。これだけのお金を使うのであれば、価値のあるものにしてもらって、みんながこうしてもらってよかったと思ってもらえるようなものにしてほしいです。

副 市 長： パブリックコメントをすることも1つの方法だと思いますし、実際に利用される子育て世代の方からもいろいろと意見を聞いて、いいものにしていきたいと思います。

委 員 長： ここでいったん切らせていただいて、今回は閉会にさせていただきますと思います。

副 委 員 長： 皆さん、長時間おつかれさまでした。有意義な時間だったと思います。今回は事前に資料をいただき、目を通してもらっていたので、内容の濃い議論ができてよかったと思います。

アイティの問題について、説明がありましたが高なかなか分かりにくい。もう少し知りたいという意見もありました。ただ、議会で結論が出ていることですので、やるからには、より利用される、より愛される施設になるようにしていければと思います。

私がこだわったのは行財政改革委員会なので、一般会計とこのアイティの結論がどう関わっていくのかを委員でシェアしたいと考え、最

後質問させていただきました。

次回はいつ頃を予定していますか。

事務局： 1月か2月を予定しています。

副委員長： では、今回いくつか宿題が出ていると思いますので、事務局から事前に資料をいただき、委員のみなさんも考えていただき、次回も集まっていたいただければと思います。

※本議事要旨は、事後修正の可能性があります。