

平成26年度第1回氷見市行政改革推進市民懇話会会議録

- 1 開催期日 平成26年7月2日（水）
- 2 開催場所 市役所A棟2階全員協議会室
- 3 会議時間 午後4時～午後5時15分
- 4 出席委員 伊藤宣良、大引巻代、仕切義宣、永田徳一（嶋尾正人 代理）、能登谷久公、矢田部富士男（姫野貞夫 代理）、森本太郎、屋敷夕貴、中隆明、山田勝之、小堀正夫、嵩尾憲昭、池永フミ子、山本弘子 計14名
- 5 欠席委員 佐々木一郎、鶴瀬初弘、田中英雄、釣賀節子
- 6 市出席者 本川祐治郎（市長）、棚瀬佳明（副市長）、前辻秋男（教育長）、高橋正明（企画振興部長）、定塚信敏（総務部長）、山口優（市民部長）、福嶋雅範（建設農林水産部長）、濱井博文（防災・危機管理監）、高田長治郎（教育次長）、加野陽子（教育次長）、堂尻繁（消防長）、藤澤一興（総合政策課長）、草山利彦（総務課長）、桶元勝範（財務課長）ほか
- 7 傍聴者 市議会議員1名
- 8 案 件 (1) 配布資料の説明
(2) 質疑応答、意見交換

<協議資料>

- 資料1 氷見市集中改革プランⅡ（実施計画案【平成26年度版】）
 - 資料2 【別冊】プランの目標を達成するための具体的な取組
 - 資料3 新たな行政改革プランの策定について
- 9 発言内容 別紙のとおり

発 言 内 容

総務課長

ただ今から、平成26年度第1回氷見市行政改革推進市民懇話会を開催いたします。委員の皆様には、大変お忙しいところ、ご出席を賜り誠にありがとうございます。

はじめに、市長より挨拶を申し上げます。

本川市長

委員の皆様には常日頃より、市政の発展、そして効率化につきましてご配慮、ご進言いただいております、心より厚く御礼申し上げます。

本日は、この新しい庁舎で行われます、初めての行政改革推進市民懇話会でございます。開庁以来、お客様への歓迎の気持ちを表す取り組みを強化しております、職員自身もこの新しい庁舎で新しい気持ちを獲得して、新しい行政のあり方に今挑戦中でございます。

おかげさまで、この2カ月間で、約800名の市外・市内の方のご視察をいただいております、お褒めの言葉もいただいておりますし、また、ご覧をいただくことによって、職員自身も喜びを力に変えて、より効率的で、より喜ばれる行政を目指していこうというふうになってきております。もちろん厳しいお言葉もたくさんお聞きしております。そして、さらなる研鑽に励んでいきたいというふうに考えております。

さて、わが国が現在直面しております人口減少の問題、そして経済のグローバル化の問題など、社会構造の変化から、行政に対するニーズや行政課題もめまぐるしく変わってきております。

それらの変化を読み取る中で、この市のあり方や、市と市民の皆様の関係のあり方や、政策の作り方においても、未来思考で考えていきますと、もっと柔軟に、もっと仕事の領域を共有しながら、壁を外しながら、「業際化」と言いますが、ある事業とある事業が、お互いに入り組みながら仕事をしていくということが、これから必要なことであり、より大きな成果を上げていくことに繋がるのではないかと考えております。

これまで以上に、NPO や市民の皆様と行政がともに働いていくという公共のあり方について、試験的ではありますが積極的に挑戦していきたいと思っておりますので、今後ともご意見、ご協力をいただけますようお願いいたします。

さて、本日は、「集中改革プランⅡ 平成26年度実施計画」について、説明させていただきたいと思っております。

また、この集中改革プランⅡの計画も今年度で終了いたしますことから、来年度以降の行政改革プランを今年度中に策定したいと考えておりますので、その策定方針についても説明いたします。

委員の皆様方におかれましては、忌憚のないご意見をお聞かせいただき

ますように、よろしくお願ひ申し上げます。どうぞよろしくお願ひいたします。

総務課長

本題の協議事項に入ります前に、新しい委員の方のご紹介、そして会長の選出について、事務局の方で進行させていただきます。どうかよろしくお願ひいたします。

最初に、新しい委員の方をご照会いたします。公益代表委員として、氷見市農業協同組合代表理事組合長の伊藤様でございます。

また、本日、嶋尾社会福祉協議会会長の代理として永田様、姫野商工会議所会頭の代理として矢田部様にご出席いただいております。よろしくお願ひします。

なお、佐々木委員、鶴瀬委員、田中委員、釣賀委員におかれましては、本日欠席のご連絡をいただいております。

次に、会長の選出でございますけれども、本懇話会におきましては、これまで自治振興委員連合会の会長さんにお願ひしております。皆様いかがでしょうか。

(出席者全員拍手)

それでは、仕切様には会長席に着いていただきまして、議事進行をお願ひしたいと思います。仕切様、よろしくお願ひいたします。

会長

一言、ご挨拶を申し上げます。

ただいまは、本懇話会に会長のご指名をいただきまして、大変重要な会合でございますので、緊張しております。不慣れでございますけれども、この会合が実のあるものになって、役割を十分に果たせるように、みなさんのご協力方よろしくお願ひいたします。

それでは、最初に、副会長であります、会長の指名ということになっておりますので、連合婦人会会長の屋敷さんにお願ひしたいと思います。屋敷さん、よろしくお願ひします。

それでは、さっそく協議案件に入りたいと思いますが、本日の議事録につきましても、これまでの会議と同じく、発言の要点について委員名を伏せて公表したいと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。議事録の作成及び公表に関する事務処理につきましても、事務局の方でよろしくお願ひいたします。

それでは、協議資料を一括して、事務局に説明をお願ひいたします。

総務課長

(協議資料の説明)

会長 これから質疑に入りたいと思います。ただいまの説明につきまして、数字の面でもよろしいですし、改革の柱等でも、ご意見があればお伺いしたいと思います。

委員 第8次の総合計画とこれ（新プラン案）との関わりはどういうことになっていくのでしょうか。

総務部長 第8次総合計画は今年で3年目ですけれども、それを進める上で、いかに効率的にしていくかということで、プランを作っているという現状でございます。

委員 基本構想で10年間、実施計画で3年間、その他に24年から28年までの5年間の基本計画があるわけです。（総合計画の実施計画は）26～28年度で、今回（新プラン案）は27～29年度と、分かりづらいのでは。深く考えないでいいのでしょうか。

総務部長 一般的に総合計画というのは、基本構想は10年間、基本計画は5年間、実施計画は5年間ですが、第8次氷見市総合計画（実施計画）につきましては、3年間ということになっております。行革プランにつきましては、そういう年数はあまり意識せず、また、総合計画は長期的な議論を行っていただいております。行革の方は、時代により中央の考え方も変わってきますので、それに対応しつつ、変わってくる市民ニーズにも反映させて、総合計画をうまく進めていくという意味で、短めの期間としているものと理解しております。必ずしも一致しなければならないというものではないと思っております。

会長 どなたかありませんか。

委員 だんだん借金が少なくなっていることはうれしいと思います。ただ、「社会構造等の変化への対応」といっても、変化してから対応するしかないと思いますので、計画を作ってもうまくいくのかが疑問です。

もうひとつは、「持続可能な財政基盤の確立」は具体的にどのように進めるのでしょうか。このプラン（案）を見ても、何をどういうふうに進めていくのかが見えないというところがあります。今から決定するのかとは思いますが、「質を重視した改革へ」について、もう少し分かりやすく説明していただきたいと思います。

総務課長

今回は、改革の方針・方向性をご了承いただきたいということで、具体的な改革の中身については、これから懇話会を数回開催する中で議論していただけたらと思っております。

経営的視点、民間での経営の概念ですが、市役所ではまだ意識が薄いかなと思います。まずは、市民満足度の向上ということで、市民ニーズを的確に把握し、経営資源である人、物、金を戦略的に活用し、課題を解決していきたいと考えます。その後、評価を行い、次年度以降の改善に繋げていくということで、マーケティング、行政評価などを取り入れていきたいと思っております。

これまでの、お金や職員数の削減という量的な改革から、市民満足度などの質を重視した改革へ転換していきたいと考えております。

委員

具体的なことで、お願いしたいことがあります。今回、福祉金を申請してくださいという話がありましたが、ひとり暮らしや高齢者世帯に書類が届いても、難しくて申請できない方が増えていると思います。私も、ある方に書いてほしいと頼まれました。「質」ということですので、きめ細かなサービスをお願いしたいと思っております。住民票の写しを付けてくださいということもありますが、住民票をとりに行けない方も増えてくるかと思っておりますので、その対応をお願いしたいと思っております。

市民部長

そういうことには注意していきたいと思っております。幸い、氷見市は地域福祉が充実しております。見守りの方や民生委員協議会にもお願いしていきたいと思っております。

会長

〇〇さん、何かありませんか。

委員

平成15年から始まりました行革の10年間で終了しまして、その成果については大いに評価したいと思います。例えば、平成15年度になぜ行革プランを作ったかといいますと、平成14年度に合併の話がありまして、氷見市は単独市制を選択したわけです。人口も減っていく中で、相当思い切った行革をしなければならぬということで、平成15年から3次に渡って行革を行ってきました。当時の資料を見ますと、例えば人件費では、平成25年度決算では約33億円ですが、平成14年度では約47億円です。14億円の人件費を減らしてきたわけです。公債費では、平成25年度決算では約28億円で、平成14年度決算では36億円となっており、10億円近くの公債費減となっております。平成15年度から地

道に行革を進めてきた結果であり、大変良い結果であると思います。

合併市では、10年経過し、平成26年度から交付税が徐々に減少し、ある市では数十億円単位で交付税が削減されていくということでもあります。氷見市は、合併を選択しなかったため、合併市ほどの苦労はしないのではないかと考えております。早い時点から行革に取り組んできたことがよかったのではないかと考えております。

住民の方や委員の皆様方には、投資的経費を増やしてほしいとの要望もありますが、こういう行革の計画では、「投資的経費を〇億円削減する」や、「職員数を〇人とする」という目標について数字を出して計画すれば、それは超えられないということで、実際にも、市債残高は100億円近くも減ってきており、よかったと考えております。

今回の行革プランの策定方針を見ておりましたが、3つの視点があるということでもあります。3番目は「財政健全性の確保 ～持続可能な行政体であり続けるために～」ということでもあります。これが最も基本であると考えておまして、これがないと新しい事業にもチャレンジできず、市民の要望にも答えられないということになります。できればこれを1番目に持ってきていただいて、1（「経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進」）、2（「職員力・組織力の向上」）を下にすることも考えられるのではと思います。

主に歳出削減・歳入増を目指した改革から、新たな視点を持った行政運営の推進、市民本位の行政運営の推進、職員力・組織力の向上を目指すということで、10年も経過したので新しい視点を加えることは時代に相応したやり方であると思います。ただ、申し上げておきたいことは、財政の健全性を計る指標にはいろいろあります。実質公債費比率や経常収支比率などがあり、結果が数字で出てきますので大変分かりやすいです。1（「経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進」）、2（「職員力・組織力の向上」）については、目標は大変いいことだと思いますが、効果がどれだけあったかということが大事な視点であると考えており、その効果を測定するのがなかなか難しいのではと考えております。満足度調査を行うのか、それらをもう少し検討して、数字で分かるような指標があればいいのかなと考えております。指標について何か考えているものはあるのでしょうか。

総務課長

「経営的視点に立った市民本位の行政運営」について、市民満足度を計るときは、やはりアンケートなど、市民の方の意見を聞いて、評価・改善点について調査する必要があるかと考えます。あと、指標についても、何らかの指標が必要であると考えております。目標を作れば、市民の方々に

も分かりやすいですので、どの指標が良いのか、懇話会で議論していただければと考えております。

総務部長

これまでも総合計画で、5年間、10年間でこれだけの事業（事業費）を実施しますというものを表していました。そして、その事業費に対してどれだけ実施したかということで、達成率を算出していました。

今回の行革プランの中でも、どういう指標が相応しいかということを見なさんに次回以降、議論していただければと思っております。

委員

「経営的視点に立った行政運営」、「職員力・組織力の向上」ということですが、私が自分の会社で言っていることと一致しています。「職員力」、「組織力」、私の言葉で言うと「人間力」であります。これらを指標化したり、計画を立てたりすることは非常に難しいと思います。最後は、お金も少なくなり、行政サービスや要望も強くなる時代に、職員の質、チーム力が大切であると考えます、なかなか難しいとは思いますが。

あと、別冊の各取組項目についても読ませていただきました。「人間力」や「質」も大切ではありますが、やっぱり業務改善や金銭も伴った改善というのは不断に続けていく必要があると思います。ですから、1（「経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進」）、2（「職員力・組織力の向上」）もありますが、業務改善がおろそかになるのは駄目なのだろうと思います。やはり組織改革や業務改善は常に行い、そのことについて懇話会が報告を受ける。そういう仕組みが非常に大切であると思います。ですから、1（「経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進」）、2（「職員力・組織力の向上」）、3（「財政健全性の確保」）のどれが上かは別にして、相互関連していくことが必要だと思います。でも、「職員力・組織力の向上」はやはり難しいと思いますが、そこにビジネスのチャンスを見出してくるというところもありますので、大いに議論させてください。

委員

トップから出る号令は抽象的にならざるを得ない時代ではないかと思えます。「今晚風が強くなるぞ、気をつけろ」とトップは言います。すると幹部は、「ここにバケツを並べておけ、モップを準備しておけ」と具体的な指示に変えます。このことが「組織力」となるのではと思います。

「廊下が汚いから綺麗にしておけ」と言うよりも、「廊下磨き、一往復したら雑巾を洗え」と言うほうが廊下は綺麗になります。そういう風に問題を科学すると言いますか、細かく置き換えるということが、これからの時代は必要になると考えます。トップがいちいち「雑巾は洗ったか？」と聞くのではなく、トップの指示を具体的な行動に置き換えることが「組織

力」なのではないかと思えます。

「経営力」などは非常に大事な感覚ではないかと思えますが、役所に持ち込むと難しいと思えます。トップがあまり「経営力」や「職員力」という抽象的な表現であまり指示を出さない方がいいと思えます。かなりの確かな問題を指摘する際に、「組織力」などをお使いいただく方が良いのではないかと思えます。

会長 それでは、〇〇さんと〇〇さん、何かご意見ありましたら。

委員 「職員力」、「組織力」という人の問題なのだと思いますが、力を入れると、どこかに無理が生じます。風評被害等も出てしまう恐れもありますので、そちらにも気を配りながら進めていただきたいと思います。

委員 「量を重視した改革から質を重視した改革へ」ということですが、経営者としては、「量も」というのが事実です。量をしっかり実行するには、やはり「組織力」が大事だと思いますので、それを重視して取り組んでもらえたらと思えます。

会長 〇〇さん、何かありましたら。

委員 一市民として、一個人としてお願いいたします。
下水道の普及についてお願いしたいと思います。本管が布設されてかなり日数が経過しているのに、「まだうちの周りに下水道が来ていない」という声を聞きます。市では、未加入の世帯に加入の促進をしているようですが、もっとスピード感をもって、下水道の普及が進めばよいのではと思えます。

建設農林水産
部長 ありがとうございます。せっかくの施設ですので、もっとみなさんにたくさん使っていただけるようにこれからも努力していききたいと思います。

会長 〇〇さん、何かありませんか。

委員 改革の柱の3番目の「財政健全性の確保」ということですが、旧市庁舎跡地、旧市民病院跡地の問題がクローズアップされているところです。それらについて、多額の事業費が必要になると思われますが、それによって健全性が奪われないように配慮していただければと思えます。

企画振興部長　　これから、一時に作った公共施設の寿命がまいります。人口が減る中で、公共施設の維持については、メンテナンスコストを含め、全体的に考えていく必要があります。これらについては、公共施設全体のマネジメントということで、真に必要な公共施設、施設の整理・統合の可能性など、市民のご意見を伺いながら、財政状況に影響を与えないように進めていきたいと思っております。当然、行革の方針の中でも、そういったことは話題になると思っておりますので、今後ともご意見いただければと思っております。

会長　　〇〇さん、お願いします。

委員　　「経営的視点に立った市民本位の行政運営」ということですが、市民ニーズといっても、市民が直接言っていることだけではなく、ニーズとは違った形での市民に対するサービスというものがあれば、結果的に市民ニーズを満たすことになるのではないのでしょうか。

また、「職員一人ひとりの意欲と能力を高める」ということばかり押しつけても、通り一遍になります。皆、それぞれいろんな個性を持っていますので、個性をうまく引き出していき、その能力を活用するという観点が必要かと思っております。

会長　　〇〇さん、何かありませんか。

委員　　自分がよく言われたことは、「事業を実施したら、総括と検証を行い、反省点を洗い出せ」ということです。市においても、年次計画を立てて、事業を行っていると思っておりますが、実施したことの総括・検証というのは、改めて必要なのかなと考えております。

会長　　〇〇さん、いかがですか。

委員　　改革の柱の、1（「経営的視点に立った市民本位の行政運営の推進」）と2（「職員力・組織力の向上」）については、改めて行政改革の柱としてやらなければいけないことではなく、日頃から考えておかなければならない問題だと思っております。

それと、今、職員の数が減ってきていることが心配であります。ある程度の人数がいないとできないこともあると思っております。歳出を抑えるために職員数を減らしていることは分かりますが、上司からも周りからも厳しい目で見られると、余裕もなくなり、職員は大変なのではと思っております。職員が行き詰まるような職場であってはいけないと思っております。新しい庁舎に移

りましたし、余裕のない職場にはしてほしくないと思います。

会長 ○○さん、何かありませんか。

委員 今ほども言われたように、ギシギシした中で勤務していても「組織力」は向上しないと思います。それと、「プランの目標を達成するための具体的な目標」についてですが、水道料金の滞納件数があまりにも多くて驚いています。合計にすると相当な金額になると思われますので、大変な問題だと思います。

建設農林水産 水道料金の滞納につきましては、将来に向けてなくなるよう取り組んで
部長 いきたいと考えております。

委員 策定スケジュールの中で、12月から1月にかけて、「パブリックコメント」、「市民との意見交換会の実施」とありますが、このことと、同じ時期に開催予定の、「市長のまちづくりふれあいトーク」との関係はどのようなものでしょうか。

総務部長 「ふれあいトーク」について、どのように実施するかは具体的に決ま
っていませんので、みなさんからご意見いただければ、対応していきたい
と思います。

あと、先程の職員数の件ですが、今までは、減らすことばかりを考えて
いました。次回には、人口あたりの職員数などを類似団体と比較させた資
料などを提示し、場合によっては、職員数の削減はこの程度で止めてもい
いのではという議論があっても良いのではないかと考えております。その
上で、市民の幸福に繋がるような施策を考えていくことも良いと思いま
す。

企画振興部長 「職員力・組織力の向上」という柱がある中で、職員の「企画力」を上
げる取り組みを行ってきております。

市場の調査や、環境の分析を通じ、課題のコンセプトを明らかにして、
お客様・ターゲットをどう絞るか、そして、どういう過程・手段で進め、
課題解決に繋げていくかという民間の手法であります。これまで6回ほど
学んできておまして、職員13名が後日発表会を行います。そういった
ことも一度お聞きいただければと思っております。

会長 私は、この懇話会に参加して3年目ですが、初めて全員から意見を聞く

ことができ、非常に有意義であったと思っております。

委員

もう一点よろしいですか。

氷見市は、文化的な活動に対してインパクトがないと思います。新聞で案内を見ましても、富山市や福光、入善などの美術館などはよく見ますが、氷見市の広告は見たことがありません。何か文化的に発展することに取り組んでいただきたいと思います。

会長

これで、本日の案件はすべて終了いたしました。閉会にあたりまして、市長からご挨拶をお願いいたします。

本川市長

本日は、多様なお立場から、多彩な視点をお与えいただきまして、本当にありがとうございました。私も大変勉強になりました。今日的なことから、あるいは生活の立場から、あるいは未来を見渡す立場からということで、大変いいご意見を賜りました。「鳥の目、虫の目、魚の目」という言葉があるそうですが、上空から鳥瞰して物事を眺めたり、虫のように極めてミクロ的なことを議論したり、あるいは魚の目で時代の流れを読むということで、職員はいろいろな学びを雑多に行っております。

先般、こんな恐ろしい指標がわれわれに提示されました。それは、貧富の格差が拡大しきったときに文明が破綻するということをおっしゃる方がいたのですが、今、日本は世界中で見ると、第4番目の貧富の差になっているそうです。これは、税金の累進課税の緩和や、法人税の引き下げなどがあり、収入が10億円という方もおられる中、パート・アルバイトの方も増えているということで、メキシコやブラジル、アメリカに次いで4番目くらいに差が開いているという報告です。そんな中、「将来的に住民票をとりに行けない人が増えてきますよ」や、「水道料金の滞納者がこんなにいらっしゃるのですか」というご指摘の中に、この行革プランの中に、まだ見えざる現実や恐ろしい事実があるということも認識いたしております。

例えば、下水道については、現在のメンテナンス料で年間数千万円ですが、10年、20年先を見ますと、7億円、8億円ということが毎年当然のように続きますので、今、私たちは、ファシリティマネジメント、資産カルテというものを作りながら、10年先、20年先のメンテナンスということを考え、長期的なキャッシュフロー、バランスシートの作成に取り組んでいるところです。

一方で、堂故市政の15年で、百数十億円の債務の圧縮を行っていただいたおかげで、市民のみなさんのお気持ちも、今ほどあったような、文化

的な取組に対する要望も出てきております。職員の気持ちが随分と萎縮していると1年間感じておりましたので、昨年は、1億円に限って「創造的な提案を出してほしい」、「デザイン性を盛り込んでいこう」ということを行い、経営の質について提案しているわけであります。

JALを再生した稲盛さんが、「アメーバ型組織」ということで実践されましたが、「売り上げや経費を見るのではなく、利益を見てください」ということを、結節点リーダーを中心に議論したということであります。今、私がイメージしているのは、三重県が北川知事時代に推奨されました「経営品質」というもので、部署間でそれぞれの事業単位を分けて、そこでの住民福祉・満足度を競い合うという組織づくりに取り組もうと思っております。さらに時代は変化いたしました、先般講演がありました、樋渡市長（佐賀県武雄市）のお話によると、税金と人件費を連動させるということに取り組もうとしているということです。

様々なことをベンチマークしながら、民間の経営的発想をどれくらい盛り込んでいけるか、残り2年半ですけれど、しっかりと取り組んでいきたいと思っております。

今、9月補正予算の要求を行っておりますが、今までの予算要求は500万円や1,000万円の要求を、紙1枚で行ってまいりました。そこで、事業を通じて、お客様とどのようにコミュニケーションをとっていくか、そのときの組織図はどうなっているのかなど、事業企画の立て方や、部長同士の評価・チェックの方法について、職員13名と部長・課長がトレーニングを行ってきました。そのプレゼンテーションを開催させていただきましたので、委員の皆様方にも足をお運びいただきまして、氷見市の民間経営の手法の導入について、職員の考え方が変化したことをご覧いただければと思います。

とはいえ、もっと大きな問題であります、人口減少社会にどう舵取りをしていくのかなど、みなさんの豊富な経験のお導きにより、一緒に考えさせていただきながら、安全運転かつ創造的な市政運営をこれからも進めてまいりますので、ご指導、ご鞭撻賜りますようよろしくお願い申し上げます。どうもありがとうございました。

会長

みなさん、長時間にわたり本当にありがとうございました。これを持ちまして、本日の会を閉会いたします。ごくろうさまでした。