

平成28年度第4回秦野市行財政調査会（行革推進専門部会）

1 開催日時	平成28年12月19日（月）午後4時30分から5時50分まで	
2 開催場所	秦野市役所本庁舎3階 3A会議室	
3 出席者	委員	斉藤部会長、小林委員、佐々木委員、茅野委員、山田委員
	事務局	政策部長、行政経営課長、同課長代理、同担当2名
4 議題	(1) 新はだの行革推進プラン総括評価報告書（案）について (2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画実行方針等に係る意見書（案）について (3) その他	
5 配付資料	資料1 「新はだの行革推進プラン」総括評価報告書（案） 資料2 第3次はだの行革推進プラン実行計画実行方針等に係る意見書（案） 資料3 秦野市職員定員最適化計画	

6 会議概要

議事(1) 新はだの行革推進プラン総括評価報告書（案）について

【事務局】（「資料1 新はだの行革推進プラン総括評価報告書（案）について」説明）

【部会長】 新はだの行革推進プラン総括評価報告書案について、詳しく御説明いただきましたが、前回、御指摘いただいた内容を可能な限り入れ込み修正等をしていただいたと思います。お気づきの点がありましたら御意見をいただきたいと思います。

【委員】 「量の削減」から「質の向上」への転換のところで、書き直していただき分かりやすくなりました。特に、行革のあり方についての新しい視点をキッチリ打ち出せたのではないかと思います。

また、本質的な部分ではありませんが、「てにをは」の表現ですが、いくつか修正案を作成したので、事務局にお預けして部会長に見ていただき、取り入れる意味があると思っていただいたら取り入れるということによろしいでしょうか。文章的な表現の問題なので、部会長に御一任させていただきます。

【部会長】 貴重な御意見ありがとうございます。

【委員】 うまくまとめていただきありがとうございます。特に、後半部分は私の発言以上にきれいにまとまっています。

【委員】 まったく同じ意見です。

【委員】 秦野市は行革では県内1、2位を争う団体ですので、後は頑張り過ぎに注意してください。大変立派な内容と思います。

【部会長】 力強い支援の言葉を各委員の方からいただきました。担当職員の皆さん、本当に御苦労さまでした。

では、この報告書案と委員からいただいた内容を調整して、事務局と私でまとめさせていただきます。大変あたたかい言葉をいただき良かったですね。

それでは、「(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針等に係る意見書(案)について」の議題に入りたいと思います。

同様に資料説明をお願いいたします。

議事(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画実行方針等に係る意見書(案)について

【事務局】 (「資料2 第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針等に係る意見書(案)について」説明)

【部会長】 新たな、第3次プランに向けての意見書ということで、いただいた意見を基にしてこういう内容にまとめさせていただきました。御意見をいただきたいと思います。

【委員】 2ページ「2 質の向上を意識した改革の推進」で団体補助のあり方をしっかりと見直さなければいけないと申しました。その意味で、ここに入れていただき良かったと思っています。

引がかかったのは、「団体運営のあり方を抜本的に見直す」というところです。外部の組織の有り様の話ですので、ここでの表現は「団体との協働のあり方」といった表現の方がよろしいと思います。

難しい話ではなくて、どちらかというところこれまでの団体は、行政が動くことを前提にしたものでありましたが、そういう時代は難しいと思っています。団体は団体として生き残る道、進むべき道を。そして、行政は行政として進むべき道を。その中でお互いにどう協調、協働していけるか。そういうあり方を見直すことによって補助のあり方も変わってくるだろうという趣旨であ

ります。

それから、3ページの下から3行目、指定管理者制度について、「導入が始まって」ではなく、「制度創設から」といった表現の方がよろしいかと思えます。また、その後の「活用方針」が何を示しているのかわからないです。「指定管理者制度」あるいは「公の施設」なのか。大きく捉えるなら「公の施設」の活用のあり方と言ったほうが良いのか、その辺について委員の御意見をお聞きしたいと思います。

【委員】 特に意見を持ち合わせていませんが、「公の施設」について再配置計画でいろいろと御苦労されているというところがあるかと思えますので、そのあたりを配慮すればそう表現した方がよろしいかと思えます。可能であるならば、現在、秦野市が抱えている問題を踏まえ、変更していただければと思います。

【委員】 「2 質の向上を意識した改革の推進」の団体運営のあり方を抜本的に見直すというのが行政側からの意見になっているので、お話を聞いて確かにこの表現は修正した方が良くと思います。

全体の感想としては、「4 議会との連携強化」をよく入れられたなと思えます。私共の調査会の意見ですが、事務局として御苦労されたと思えます。「期待するものです」というところに思いがこもっていて、まさに議会の方も一緒に考えていただきたいと改めて思いました。

表現の問題ですが、「質の向上を意識した改革の推進」で分かりにくいのではないかという思いがあるものですから、表現はシンプルの方が良いかと思えます。2行目の「量の削減だけではなく～」と2段落目「なお、効果額のみを掲げた改革では～」で、同じ話が2回出てきている感じがしたので、文章的に整理するような素案を書きましたので、これも部会長にお預けして良ければ少しでも採用していただければと思います。御討議いただく内容ではないので、後で提出させていただきます。

【委員】 よくまとめていただきありがたいと思えます。

私の意見を反映していただいた中で、市民への合意形成という言葉がいくつか出ていますが、私が思ったのは継続項目が多くて、積み残しの16億円を着実にやっていくことが大事で、基本的には全部減らすということになりますと、やはり市民への合意形成は外せないということになります。

2ページ目の2段落目、「そこでは、『市民の理解と合意形成』のプロセスを進行管理の中に位置づける」とありますが、イメージは、各年度でやる年

度に「◎」と表記されていますが、いつから住民に対して説明するのか、いつまでに合意形成をすることを目指すのか、そのために各年度で何をするのかというところを、ある程度しっかり計画の中で位置付けておかないと、ただ実行年度に「◎」をつけるだけでは16億円の積み残しはなかなか解消し難いのではないかとこのころがあります。

各職員の方は難しい部分ではありますが、そこになるべく向き合っていたく。また、自分たちにタガをはめてしまうのは窮屈な話になりますが、その工夫を考えていただきたいというのが趣旨であります。

また、これは先の話になると思いますが、効果が出やすいものは改革がある程度進んできて、難題揃いの課題ばかりが残っている状況、かつ職員の方の定数も減らされています。総括評価報告書にもありますが、効果の捉え方として金額ベースの捉え方しかないのですが、意見書の質の向上に関わりませんが、金額に代わる効果の捉え方を考える時期に来ているのではないかと思います。

16億円が計画期間中にどれだけ解消されるかは分かりませんが、次期プランを意識した時に、「便益」をどういう形で捉えるかを考えることに着手すべきだと思います。その課題出しみたいなものに触れられたら触れておくのも大事だと思います。

いずれにしても、総合計画の前提として行革で生み出す財源がベースになっています。必ずやらなければいけないのですが、それに代わる限られた財源でより効果を生む。効果とは何なのか、見ていく必要があると思います。

【部会長】 合意形成が具体的にこういう形で進んだとか、協働の取組みが具体的にこういう形で地域の中で行われたという感じですか。お金ではない次なるものですか。

【委員】 内部評価でありましたが、今までも散見はされましたが、アウトプットとアウトカムを混同している例があるので、事業進捗ではなくてそれをやって100%達成した時に、どういう「便益」が地域なり住民にもたらされるのかというところの設定を、相当程度意識してやらないといけないのではないかとこのころの気がしています。

また、ネーミングライツといった新たな財源を確保するというのも前回議論がありましたが、平たく言うと税金以外の収入を増やす手立ても内部評価の指標であるかも知れません。

本日、補助金の話がありましたが、市が出した補助金や助成金に対してリターンを求めるようなやり方、ちょっと外れてしまうかも知れませんが、そ

ういったものも「便益」の捉え方の一つだと思います。一つ手法を考えていても良いのではないかということです。

【部会長】 文章的にどうまとめるかわかりませんが、金額オンリーではなくて、そういった展開がこれから必要だということがあるので、事務局と相談して書けるのであればそういう視点もということですね。

【委員】 次の行革を見据えてということになるので、今回の意見書に出さないまでも、頭のどこかにおく必要はあるかなというところですよ。

【委員】 私はお金で評価しない代わりに、プラスに評価するのは時間だと思っています。労働時間が短くて自分の時間がたくさん確保できる街というのはすばらしい街だろうと思います。

例えば、市民参加で参加したら、行政が時給1,000円で評価してくれる。1,000円もらうわけではなくて事業費として1,000円投じてくれるとか、そういうシステムは大事だと思います。

タダ働きではいけないけれど、1時間余計に地域のために使えば、同じだけの事業費を得られるというような市民の活動の仕方もあると思います。

日本では動いていませんが、シアトル市では、1千万円分の事業費を確保したければ、時給1,500円ですが1千万円分の住民を動かさないというお金の出し方をします。そうすると、時間に余裕のある人は地域に貢献するので評価が高く、お母さんは働かないけれど地域に貢献しているとか。貢献を評価するには時間以外にないので、住民の評価は時間で測るというのが良いです。

それから、昔は会社に働きに行くことが良かったのですが、インカムがなくても地域のためにたくさん時間を使っている人が偉くて、労働時間は6時間くらいでインカムは少ないけれど、午前中はお父さん、午後はお母さんが働くという構造で、保育園に行かなくて済むということになります。これには直接関わらないと思いますが、時間で質の評価をしていくというのは、次の社会の評価にとっても有効な評価軸かと思っています。

【委員】 今後も効果額で評価するのはきついと思っていましたが、それに変わる評価軸を見つけるのは難しいです。今思っているのは、一軸で評価するのは無理で多軸で評価せざるを得ないのではないかということです。

行政評価の結果で住民満足度が上がるということであれば、CS（顧客満足）のような形の調査も必要でしょうし、あるいは住民の参加率の向上をも

って評価を変えるとか、いろんな評価軸を組合せていかざるを得ないと思います。

これまで市で意識調査などを行っており、そこに行革の便益に関する項目を入れられるのであれば、手っ取り早い評価軸になってくると思います。エリアごとに分けても良いですし、やり方は色々あると思います。

指定管理者制度を入れたところは指定管理者に対するモニタリングなどの評価の中で、CS、別の機関に評価させるというのが主流になりつつあります。直営でやっているなら使える手法かと思います。いずれにしても、一つは難しいだろうと思います。

【委員】 お金で評価すると減分の配分になってしまいますが、例えば、自治会に自治会館や公民館を移管しようという話になったとすれば、彼らは今まで行政でかけていたお金分を負担して時間を使うわけです。そういうことをプラスの評価として位置づけてあげないと、貢献の大きさに地域の評価を高めることをしていかないといけないと思います。当然、そこには行政サービスで努力したのだから、行政サービスの量は多くなるというスタイルをとらないと、行政一辺倒の配分は難しくなってくるということです。

要するに、今の工業化社会の中では、普通の人は消費者に位置づけられてしまったので、労働時間を売って金銭で評価を受けています。貢献活動の評価もしてあげないと本当はバランスが悪いのですが、貢献活動と生産、労働を分離してしまったので、それに気づかないのですが、ここにいらっしゃるほとんどの方は消費者に位置づけられてしまって、労働時間を売って消費者に成り下がる。生産している人はほとんどいないと思います。この地域は生産していらっしゃる方はいるので、生産と消費がバランスよく構成されるようにするということがすごく大事だと思います。遠い話ですが、貢献は生産の成果物だと思います。

【委員】 一点だけよろしいでしょうか。資料2の1ページ、最終行「利害関係者」というのが引っかかっています。他では、「市民との合意」、「市民への説明」とあって、ステークホルダーという意味でしょうが、市民以外の利害関係者を意識する文脈ではないかなという気がします。

【部会長】 同じように市民とした方が良いでしょうか。

【委員】 他の要素を入れる必要があるかというところです。

【部会長】　そこで利害といわれても説明がなかなか難しいので、統一して「市民」としましょう。

そのほか、全体的にどうでしょうか。

今いただいた意見をどう入れていこうかということですが、細かく記述をすることは難しいと思います。地域への貢献や市民参加をいかにこれから多軸で考えていかなければいけないという話がありました。最初か最後、あるいは「質の向上を意識した改革の推進」のところに入れるか検討させていただきたいと思います。こういった方向も必要だということを入れて調整したいと思います。

【委員】　実行計画の次のプランを作る段階で頭出しができる十分な話かなと思います。

【部会長】　御指摘は今からそういう発想を持っていないといけないということですので、少しでも入れる範囲で検討させていただき、事務局と調整し、最終的なまとめをさせていただきます。

続いて、「その他」について、事務局からお願いいたします。

議事(3) その他について

【事務局】　（事務局から「秦野市職員定員最適化計画」について報告）

【部会長】　最後に、全体を通じて何か御質問はございますか。

【委員】　御存知でしたら人事の経験がないので教えていただきたいのですが、例えば皆さんの労働時間は基本8時間お持ちだと思いますが、働く時間6時間の労働に変えて、地域の雇用を拡張するとか、労働時間を短くして役所に勤めている方を地域で活動するというところもあるでしょう。

また、たぶん農地もたくさん余っていらっしやるので耕作放棄地を管理する仕事の多重性を認めるとか、公務員法に抵触する可能性もあるでしょうが、そういった新しいやり方をして単純に定数や定員で議論していくのは厳しいかなと最近思います。庁内ではそういった議論はないですか。

【事務局】　地方公務員法のサービスの関係で、仕事の多重性という意味では公務員以外の仕事をやる場合には任命権者の許可を得なければいけないといった部分もあります。ただ、非常勤や再任用、民間をリタイアされた方の再雇用など、地域との関わりといった部分では絡める価値もあると思います。他の

自治体では地域支援隊などの取組みも進められておりますし、あるいは地域担当の職員を置くといった取組みも進められている中で、そういう取組みの可能性も無くはないと思っています。

【委員】 前回、社会人採用の話がありましたが、秦野市も年齢制限がなく、社会人が入っておられる。民間から来られた方にお話を伺うと、行政の苦しみが始めて分かったと話されます。秦野市は行政の取組みが活性化していると思います。いろいろな働き方の職員が混ざって仕事をするというのは、地域社会との多様性を持っているので、雇用延長で定年を超えた方も働かれるケースもあるし、今の職員の方がそういう働き方を選択しても良いと思います。店を継がなければいけないけれど、継ぐ人はいない。けれど役所を辞めたくはない方はたくさんいるでしょう。

公務員が一律の働き方でやっているというのは、全体の人件費は大きくはならず小さくなっていくことを考えると、いろいろな働き方の公務員を認めて仕事をさせる。

例えば、NPOと公務員が兼職しても良いと思います。企業の方は最近すごく多いです。そんな働き方をそろそろ公務員も考えて良いのかなと思います。雇用延長で再雇用される方の柔軟な働き方を思うと、そういう選択肢を確保しても良いと思います。

定員管理で定員だけが前面に出ないような行革、質の問題を考える時に良いと思います。秦野市ならできそうな気がします。

【事務局】 民間企業もそうですが、今後、労働力の確保が第1の問題です。高齢者、外国人、企業の方も御苦労されていると思います。公の部分も直面しなければいけない問題ではあると思います。地方はもっと厳しいと思いますが、委託化やICTの活用でどれだけ肩代わりができるか、また外国人の問題、公権力を与えるか与えないのかなど、今までも議論されたと思います。委員のおっしゃった部分も将来的には向き合っていかなければいけない課題だと思います。

【委員】 例えば、公務員お二人でお子さんができた時に、女性が育休をとるのですが、半分ずつ働けば良いと思います。そうすれば午前と午後入れ替わる時に、子どもを渡すので保育所も必要ないし、仕事は途切れません。逆に、行政から模範を示していくというのは良いと思います。

新しいことをやるのは、自治体からしかできないから策を練っていただくとう良いと思います。地域に働ける奥さんはたくさんいると思います。そんな

ふうになると良いと思います。

【委員】 スウェーデンの子育ては事実上そういうこともあります。もともと、女性も男性もフルタイムで働いて子どもができた時に時間を調整してやるという形ですね。基本的には正規労働者で働いているという前提があって、調整するという形だと思います。委員のおっしゃるように農業をやりながら4分の1公務員とか、昔はそういう形がもしかしたらあったのかもしれませんが。

【部会長】 結局、私達は量から質と言葉で言っていますが、量から質とは何なのかという議論です。質を本当に追求するのでしたら、今の働き方の仕組みも変えていくべきでしょう。変えていく時に地域にはいろいろな課題が転がっていて、それをうまく組み合わせれば質の働き方の転換に結びつくのではないかと。

耕作放棄地、子育てや高齢化にしろ、すぐにこれというのは難しいと思いますが、常に量から質ですが、言葉で終わらないで「質は発想の転換」と一歩踏み込むような形に繋がっていくと良いと思います。書く、書かないは別にして大事なことです。働き方は変わっていかざるを得ないということ。変わっていった方が、地域のためになるということを示していくことは重要だと思います。

【委員】 逆を言うつもりはないのですが、サービス残業の嵐が吹きまくる中で、委員のおっしゃることは遠いと思います。

昨日、熊本市役所で火事があったときに同じフロアにいた女性が気付いたということです。日曜の夜中に女性が1人と聞いて、熊本も大変だなと思いました。現実にはいつまでやっても終わらない時間を抱えていて、むしろその改善をとというのが職員の思いでしょう。

定数を切る話と職員がこれだけ時間を抱えている時に一番思うのは、NPOや自治会、地域など一緒に働いてくれる方など、そこに市役所のOBの方に橋渡し役で入っていただいてそこに仕事をお願いする。その働き方は1時間から10時間まで好きにできる。

アメリカでは、NPOに勤務する人が10%を越える。それだけNPOに仕事がある。ヨーロッパで青少年行政を担当する公務員が3人しかいなくて、来年度何を行うかを提案するNPOがあって、そこが採用されるとお金をもらえて、それを実行するNPOが20も30もあって、補助金ではなくてバウチャーで管理する。そうすることで無駄な行政を行わない。

今の公務員ではなくて、公務に働く働き方を動かしていくというのが建設

的かなと思います。

【委員】 そうですね、日本では政策資料は行政の皆さんで考えて書きますが、高校の教科書によれば行政は執行機関なので、本来政策を作る役回りは皆さんが担うものではないです。

過去の経緯として、そういうことまでニーズとして要求されるので、永遠の残業が待ち構えているわけです。私達もそうですが、行政職員に過度な要求をしないということが当然と考えるようにならないと、今の私のような柔軟な働き方はできないだろうと思います。

北欧の事例ですが、北欧は責任を持っていません。私の甥がフィンランド人で、消防署に勤めていますが、1ヶ月半程度休んで日本に帰ってきます。与えられた時間だけが公務員としての責任というシフトが起これば、そういう方向に向かっていくかなと思います。まったく現実は違うと思いますし、私のいたころより過度に進んでいると思います。悪くなるほど行政への期待が大きくなって行って給料が下がっていく。私が辞める時も年収が20～30万減っていましたが、さらに減っていて気の毒です。

【委員】 今回の意見書にあります、事業別のトータルコスト計算書は人にかかるコストが実際どうなっているかというところで、私は市民の立場からすると、やはりより良いサービスをするための政策を考えていただくところに一番職員の方に力をかけていただいて、現場はNPOや地元の人に協働的に関わっていただくというのが一番良いと思います。おそらく、現場対応が非常に大きくて、課題が仕事量につながっていると思うので、トータルコストの中で人にかかるコストがどうなっているのか。仕事が現在の働き方と照らして実際どうなっているのか見えるようにすると市民の方に説明する時にも、皆さんの意見を聞くだけで終わってしまう。それをどうより良くするかまで頭がまわるところまでいきませんというところを含めて、コストならコストで見せるというのは職員の方の働き方を変える上では非常に重要だと思います。「ワンオペ育児」が流行っていますが、「ワンオペ行政」となっても大変です。

【部会長】 そういう意味では公務に関わる人づくり、あるいは地域の人材育成も並行に考えていく。その中で、職員の仕事の仕方を考えていかないと、なかなか難しいということですね。

具体的にいえば、地域の人材はすぐにはできないけれど、芽が出ているところはあるわけです。そういうのを育てていく、協力していく、あるいは支

援していくのが、ものすごく重要でトータルにいろいろな方向から進めていくということでしょうね。これはこれで良いですが、今言われたような多軸多方向から、つまり住民サイド、職員サイド、地域サイドから見る。公務のあり方、考え方、人件費のあり方、多極的に捉えていくことが今後重要になってくるのではないのでしょうか。

【事務局】 政策の部分で、一つの事業で地域の人材が育つわけではないので、部会長のおっしゃるとおり、地域の人材を育てるとか、いろいろな政策を一つ一つの事業の評価ではなくて、大きな取組みの中でやっていかないと進まないだろうと思います。

行革にしても各事業の評価ではなく、極端な話をすると、3の事業を潰して1つビルドするくらいの気持ちでないとまなりません。1つを潰すというのではなくて、大きな枠で評価をしていただく。今の地域人材育成はもっと大きな話で10も100もトータルコーディネートの中で評価をしていただく必要があろうかと。我々は行革の部分ではそういう大きな枠で評価をしていただくような仕組みを作っていないと進んでいかないのかなと実感しています。

【部会長】 ある時点で、行革という名前も変えたほうが良いかも知れませんね。皆様の言うとおりに、新たな地域づくりとその組織体制のどのような気がします。

【事務局】 行革は時勢の流れに行政がどう変化していくかということだっと思います。ここ十数年の不景気で、金と人の削減が行革というイメージがずっとついてまわっています。その払拭はどこかでしなければいけないと思っています。

これから人口が変わっていく少子高齢化の中で、どう行政が変わっていくかという時には、今までの金と人の削減だけではついていけない。今おっしゃったように、地域の人材育成という取組みは、1つの事業だけではとって進まないし、行政自体があるべき姿を変えていく必要があるだろうと実感として思います。

【部会長】 今すぐにはありませんが、そういうことを踏まえた取組みを頭の中に入れていただけるとよろしいと思います。よろしく願いいたします。よろしいでしょうか。

以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

－ 閉 会 －