

平成28年度第3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11月21日（月）午後4時30分から7時10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 実行方針及び進行管理シートについて (3) 秦野市職員定員最適化計画（原案）について	
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 新はだの行革推進プラン ー評価結果及び累積効果額一覧ー 資料3 第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針及び進行管理シート（冊子） 資料4 秦野市職員定員最適化計画（原案）骨子について 秦野市職員定員最適化計画（原案）	

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】 （「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」説明）

【部会長】 報告書案の前半の部分、取組みの結果のまとめを中心に確認したいことや御意見等はございますか。

【委員】 スッキリ分かりやすく良いと思います。文章的に補ってほしいのは、市民目線、第三者として読んで分かりにくかったことですが、「新プラン」という言葉で前の行革推進プランのことが書かれていますが、市民の方が「新しいプラン」と誤解しないように、カギ括弧をつけていただいたら「新プラン」という個別名称とわかると思います。

それから、3ページで改革が終了していない項目が25項目あるという話ですが、計算しないと出てこない。全体の数が分からないので、「一部実施及び未実施の項目が合わせて36項目あるが、このうち実行計画へ引き継いだ項目が25項目ある」と補っていただいた方が分かりやすいと思います。

また、5ページ、指定管理制度の導入などが未実施の状況とありますが、

未実施項目を数えると5項目あります。「未実施項目が5項目ある」とっていただいた方が分かりやすいと思います。

それから、公共施設再配置の推進は計画がありましたね。その計画のうち新プランに掲載したものが17項目ということですか。

**【事務局】** はい、そうです。

**【委員】** そこが分かりにくかったです。

「公共施設再配置計画の中で新プランに位置づけていた項目は17項目あった」という説明を入れていただいた方が読まれる方は分かりやすいと思います。

質問ですが、一般会計と特別会計で「財産の有効活用」の達成率（レーダーチャート）が対照的になっていますが、特別会計の財産有効活用というのは水道の関係の話でしょうか。

**【事務局】** 特別会計の方は効果額自体も非常に小さいです。「財産の有効活用」の改革は「下水道施設への有料広告」のみを掲げていますが、国の承認や、補助金の関係で頓挫してしまったものがありまして、引き続き検討という流れであります。

一般会計の方は、市有地の活用がうまくいったということで達成率が上がったと考えております。

**【委員】** 特別会計の図だけ見ると、財産の有効活用が15.2%とこれだけ達成率が悪いので、文章等で補足を加えた方が良いと思います。同じような質問が出やすいと思います。

**【事務局】** 目標との差額は30万円程度です。

**【委員】** 小さい額なので、修正の有無についてはお任せします。

**【部会長】** これはネーミングライツの項目ですか。

**【事務局】** 広告物の設置に関するものです。電車から見える下水道用地に、広告物を立て、税外収入を得るという改革です。図の表現については検討いたします。

【部会長】 極端に低い理由がわかるように補足するなど訂正しましょう。  
それでは、資料1の9ページ以降の「総括評価」について説明をお願いいたします。

【事務局】 (資料1 9ページ以降の「総括評価」等について説明)

【部会長】 総括評価報告書の主要なところで、総括評価と次なる行財政改革の新たな視点ということでまとめていただきました。御意見等をお願いいたします。

【委員】 言いたいことを要領良くまとめていただいて、何も修正をお願いしたい点はありません。

【委員】 同感です。委員会の意見を上手にまとめてくださったと思います。間違いがあるということはないのですが、評価という形をとりながら次の時代を見つめていく。文章的にも格調高くまとめて下さったと感じますが、12ページの「4 ～の新たな視点」の部分で、一文で一段落とっているところが気になります。

【部会長】 文章の構成ですね。

【事務局】 12ページの最下段落の「今後は～」の前行が一行空いていますが誤りですので削除してください。文章の構成についてはバランスをとるよう修正いたします。

【委員】 上手くまとまっていると思います。これからの課題が分かりやすく問題提起されて、良い評価報告書にさせていただいたと思います。

ただ、文章の構成ですが、10ページの一番上ですが、「行財政改革は、これまでのように量の削減だけではなく、今後は質の向上に配慮した行政サービスへと方向転換する～」とありますが、量の削減だけではなく質の向上もやると読めますが、大変だと思います。

言いたい気持ちは分かります。全体に量の削減から質というのはその通りだと思いますが、財源が厳しい中どうするかという時に表現として補ったらと思ったことは、例えば、「今後は質の向上にも配慮した行政サービスの提供方法の変革へと方向転換する」としたらどうでしょうか。「地域の人材も育てながら」といった質に向けてどう改革していくかということも書いてあるの

で、言葉は何が適切か考えきれていないのですが。

また、こういう風に変えたら分かりやすいかなと思ったのは、9ページ(1)の下から2段落目ですが、「歳出削減中心の行財政改革には制約がある」というのは間違いではないのですが、そこから次の段落の「そのため～」にとんだ方が分かりやすい感じがします。

つまり、「したがって、これまでのような歳出削減中心の行財政改革には制約があり、今後は人口減少に伴う税収減を前提に『減分(痛み)の配分』に向き合わなければならない。そのため、行財政改革の進め方やその考え方に発想の転換が求められており、行政は、その実情を住民に伝え課題を共有し～」というような流れの方が分かりやすいと思います。

**【事務局】** 修正を検討します。

**【委員】** 「(2) 『量の削減』から『質の向上』への転換」というタイトルで気になったのは、このカギ括弧をどうするか。行財政改革の比重の置き所です。重点として取り組んでいるのは効果額を出していくということではなくて、行財政改革が行政の質そのものを変えていくという風に変えていくということですね。

**【委員】** 行政の質なのか、行政サービスの提供の質なのか表現の問題ですね。

**【事務局】** 検討して、部会長と調整をさせていただきたいと思います。

**【委員】** 私もあえてお話をさせていただくと、表現の問題ですが、

11ページ4行目、「改革や事業が計画どおりに進まないということは、本来得られていた利益が失われている～」とあります。どこかで、「行政は利益を求めるのではない～」といった文言がありました。

民間企業の立場では「利益」は非常に重要だと思いますが、この言葉が職員の方々にきちんと共有されているかどうか非常に気になります。「利益」が認識されていないのであれば、無難に「効果」とした方が良いのかとも思います。あえて行革プランで削減額を求めていくのだから「利益」とするのか、整理をした方が良いと思います。

また、大きなところで、今回の評価意見はよくまとまっているので、ここで修正するという話ではないのですが、平成28年度から第3次プランが始まったということで、平成33年からの次の新しいプランを見据えたときの新しい考え方が頭出しされているような気がしました。

その一つが「11ページウ」の中で、「トータルコストによる効果測定」をするとあります。公共施設再配置計画ではトータルコストを出しているのですが、秦野市では事務事業としてのトータルコストは正式には把握できていないですね。町田市が事業別行政コスト計算書を作成していると思いますが、それをイメージして事務事業単位でトータルコストを見ていこうというところまで考えていらっしゃるのか。それがないと市民の方に説明するといっても、しっかりとした説明が出来ない可能性があるのでは、私はあつたら良いと考えます。

二つ目は、関連して13ページですが、人口減少社会を迎える中で、地域社会で支える側と支えられる側の負担と給付の関係をどうするのか。世間一般でも世代間の格差が広がっているという話があると思いますが、ここだけの文章を見れば秦野市としてどちらの方向を目指していくのか読み取れないです。世代間の格差を縮小する方向に舵を切っていくのか、格差は容認しつつ現行水準を維持しようとする方向でプランの削減効果を使っていくのかよく見えません。表面的にはきれいですが、大きな問題ではないかと思えます。いずれ向き合わなければいけない問題だと個人的には思います。

三つ目は、3次プランは良いのですが、税収を増やすことや税外収入を増やすことなど、入りを増やすところを大々的に謳っていく必要が出てくるのではないかと思います。

最後に、先ほど発言のあった質の改革ですが、総括を見ると既に職員数は絞りこんでいる。施設の量的削減も行っている。2つの制約条件を課した場合、秦野市がとるべきは残された人員で最大限パフォーマンスを上げていくということになると思います。端的に言うと、図書館のようなサービスを考えた時に、図書館のトータルコストの7～8割は人件費で占められています。そういったところに向き合っていかなければいけないと思います。

つまり、職員の皆様が高パフォーマンスを演じていただかなければいけないということになってきます。次のプランに向けて、職員の皆様の研修や意識改革もゆくゆくは課題として、指摘いただく必要が出てくると思います。

**【事務局】** 「利益」の部分ですが、確かに利益だと行政に馴染まない気がしますので、「効果」あるいは他の適切な言葉に修正したいと思います。また、トータルコストの視点ですが本市では事務事業全てにまでは至っていません。ただ、我々も組織・執行体制の中で、この仕事に対してどの程度の費用を投じているのかという意識を持つ必要があると思います。

本年度からスタートした3次プランの中で、効果額、質の向上を図る行革の考え方の中で、人件費を含めた考え方を各課に浸透させる形で進めていき

たいと考えています。

次に、負担と給付の関係ということですが、本市として方向性がどうあるべきかというのは現段階ではないのですが、本調査会そのものも行政経営の大きな方針を決めていくような組織に変えていく必要があると思っています。そういった中で、負担と給付のあり方、本市はどのような経営でいくのか。そういった視点がこれまでなかったものですから、本市はどうあるべきか、委員の皆様のご意見が聞ける場を考えていきたいと思っております。

それから、質・パフォーマンスを上げるという意味で、行政評価の部会ではそういう視点で人材育成にスポットを当ててやっています。いくら高パフォーマンスといっても限界はありますが、高パフォーマンスで質を上げるという意味とサービスそのものもやらなければいけない分野がありますが、人口が減っていく中でやむを得ずやめなければならないサービスもあるだろうということで、サービスの選択と集中という意味で経営方針も委員の皆様にお伺いし、本市としてどのような方向で進んでいくのかといった部分を今後考えていかなければいけないと考えております。布石という意味合いも含んでおります。

**【部会長】** 方向は出せていないのは確かですね。課題としては、しっかりと共有して、今後どうしようかというのが委員の皆様からいただきたいというところです。いただいた意見は検討して反映していきたいと思っております。

続いて、「第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針及び進行管理シートについて」を議題といたします。事務局から説明をお願いします。

## 議事(2) 第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針及び進行管理シートについて

**【事務局】** (「議事2 第3次はだの行革推進プラン実行計画 実行方針及び進行管理シートについて」説明)

**【部会長】** それでは御質問等お願いいたします。

**【委員】** 公共施設再配置で行き詰まり感があり、特に地元の理解が得られないという問題です。老人いこいの家を地域へ譲渡する改革はなかなか進まない状況が予想されるかなと思います。その後の公共施設再配置の情報は伺っていますが、円滑に進まないといった状況はありますか。行革プランで掲げたのに、地域が厳しい状況だと対峙法が難しいことが想定されるかなと思いますがいかがですか。

**【事務局】** 一番上の西中学校と西公民館の複合施設建設については当初予定しておりました計画年次よりもだいぶ遅れております。原因としてPFIを含めたプロポーザルを考えていたわけですが、オリンピック等もありまして思ったより手を挙げる業者がいなかったという部分で遅れが生じました。本来、消防の西分署も含めて建設する予定でしたが、新東名高速道路の関係で待ったなしということもあり、西分署は単独で建設するといった計画変更が見込まれております。

それから現状として、再配置の方で取り組んでいる大きなところで公共料金の適正化、いわゆる使用料の引き上げですが、議会や市民の理解という部分では難航している部分があります。行政全般に言えることですが、市民との話合いの中で理解を得るといふか納得感を得る。行政側の立場も分かっていたと。あるいは行政も市民の立場を分かるという中で、依然難しいという状況です。老人いこいの家の地域への譲渡というのは、地域によりますが、受け入れていただけたところもございまして。市民の皆さんの負担ということになりますと総論賛成かなというところもありますが、これまでどおりの進め方は難しいという考えも持っています。

**【委員】** おそらくそういう状態になるだろうと思います。量の削減の理論もありますが、行政努力の限界、行政がどんなにがんばっても住民側に負担をとすると、押し付けるというような話になってしまうので、報告書の中では55億削減できたのですが、次はそう簡単にいくかなという気がします。

本来行政の委員会なので、こういうことをやっていいのかどうか非常にいつも悩ましいところですが、待っていても何も起こらないので。議会がそういうものを受け入れられる土壌も作らなければいけないと感じています。

進行管理上の問題もあると思いますが、議会の行革に対する姿勢が住民の権利を守ろうという立場の議論では経常経費に踏み込まなければ削減できないようにならないと思います。地方議員の方は行政にコミットして、そこに内包して財政と調整し、そこから分け前をとって自分のところへ還元するのではなく、こういう時代が変わってきているので、切る判断をしていくという時期に来ていると感じています。

実行計画も経常経費や施設を対象とした項目が並んでいるので、まずは議会の協力という形で良いと思いますが、ここには表れないですが、進行管理では議会と積極的に調整して、議会でも決定をした内容で住民に社会的な判断として受け入れていただくという手順をどこかに組み込まないといけないと思います。いよいよそういう段階に入っていると思います。今後、この委

員会でも検討できると良いと思います。

**【事務局】** 行政計画の議決のあり方、議会との関わり方というのがあると思います。議会に議決をいただくということで担保となる部分もありますので、市民や議会との関わりもこれまでどおりではなく、根本的に見直しをしていく必要もあると思います。

**【政策部長】** 議会の議決をいただくという部分では、今までのやり方では厳しくなると思います。特に住民に負担をいただくような場合には、相当な手続きを踏んで進めていかないといけないというのは感じています。

**【委員】** そろそろ改革に踏み込まないと、意識改革を促すのは私達の仕事でもあるので、そうした努力は重ねております。例えばこの改革についてどこに重点を置くということに合意していただいて、職員を配分することを納得していただく。条例や議決までいかなくても、審議を経ておく。重点的に対応する改革については、老人いこいの家にしても譲渡する段階で反対する方が出てきて円滑に進まないと思います。そうではなく、実行すべきだという合意をとっておくという手順を踏むと良いと思います。市長の責任だけでは限界があると思います。

地方自治法などの根本を変えていかなければならないのですが、行政は限界までやっているということを、説明の中に入れるべきと感じています。これが難しいことであるのは重々承知しています。

**【事務局】** 減分の配分は、時間がかかるものと思います。行政の考えを押し付けるのではうまくいかないの、議会に対しても市民に対しても、時間をかけてでも真正面から取り組む姿勢を見せることが大事だと思います。

**【部会長】** 職員数にしてもかなりの努力をしているわけです。限界にきているところがあるので、議会に協力してもらうなど一歩踏み込まなければ、前に進まないところがあると思います。課題や問題をそこまで明確にしたのだから後はそこに向かってどう進んでいくか。本当に難しい問題ですがそこを乗り越えない限りは、前に進まないかも知れません。一歩でも半歩でも進めることを考えることが非常に重要かも知れません。

**【委員】** 質問ですが、今の秦野市の財政収支は赤字で、市債でやっているのですか。



【事務局】 どの自治体でもそうかもしれませんが、交付税の措置である臨時財政対策債を含めるとプラスにはなっています。純粋な赤字団体ではないですが、神奈川県内の市税収入では、単純に市民1人当たりで割ると最も低いのが三浦市です。交通機関の問題もありますが、少子高齢化が進んでいます。2番目が本市という状況です。ただ、三浦市は少子高齢化という人口構造上交付税がかなり入っています。総額収入でいうと逆転して上から2番目となります。本市はそこに当てはまらないので、下から3番目くらいです。県内でいうと似たような構造は座間市です。本市の財政が厳しいことに間違いはないです。それでも首都圏内にかろうじてかかっているのも、そういう財政構造もありますが、地方都市に比べればまだまだ良好です。ただし、都心部に比べるとかなり弱い状況は間違いありません。

【委員】 単純に住民税収入と法人税収入の純粋な歳入の割合はどのくらいになるのですか。

【事務局】 個人市民税100億円、法人税はかつて20億円くらいありましたが、今は10億円程度となっています。

【政策部長】 本市の一般会計予算が約500億円です。市民税が232億円程度となっています。

【事務局】 中井町の方が法人税は高いです。本市は法人税が10億円、たばこ税が10億円程度となっています。近隣で一番良いのは法人税も固定資産税も群を抜いている厚木市です。

設備投資もあるので、固定資産税は法人税に連動します。そういう意味では厚木市は非常に高いです。新東名高速道路ができれば交通のハブが加わる形になるのでさらに変わってくると思います。

本市の特性を考えると工場を誘致するのが将来的に市民にとってプラスになるのかどうか。自然の豊かさを生かすとなると法人を集めることが良いのか、市民の選択が必要になります。

【委員】 どういう法人かという中身にもよりますね。厳しいですね。

【委員】 豊かさ、経済力というのは個人住民税ではなかなかそうはいかない。そうすると法人税収のウェイトがどれだけ高いか。厚木市では個人税収の半

分を超える金額の法人税収があります。つまり、1人が払っている分以上に使えるということになります。三浦市は個人税収の10分の1くらいしか法人税収がないので、残りは交付税で補うしかない。

もう一つ、地方交付税の交付を受ける、受けないの境目は実に不安定で交付税の算定基準そのものが交付税の交付を受けなければ維持できない市町村を前提に作られているので、税収が落ちたからといって交付税が入ってくると小学生の中に高校生が入るような感じになってきます。臨時財政対策債にしても交付税にしても身動きがとれないような状況です。

神奈川県も全く同じです。こんな圧倒的な数の団体が交付税をもらっているというのが極めて異常で、少なくとも都道府県で6団体が交付団体になっているぐらい、市町村でいえば700団体のうち100～200は不交付団体にするだけの税収を出さないと、調子が良くなると抜けて、悪くなると入る団体は身動きが取れないことになります。健全という意味でいうと、秦野市は行革の努力もそうですが、プライマリーバランスでも努力の成果は出ていると思います。

形式的な部分と実質的な部分で2点ほど気になるところがあります。

一つは、改革項目一覧で、「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」とありますが、個別のシートを見ると、それぞれ手がつけられないところがある反面、それなりに5年にわたって改革を進めるとある。どうやら取りまとめる側とすると、効果額がちゃんと出ないという表現がされているという印象です。

「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」といっても中身は全部違うので、この表現を統一することが良いことなのか悪いことなのか、もう少し行革の進め具合を見ながら違う表現をそれぞれとられた方が進行管理をしていく側としても良いかなと思います。この改革項目は、何をやるかを考えるのはこれからなので、今は何を聞かれても答えが無いという印象をもちます。

もう一つは、「指定管理者制度の導入」に関してですが、地方自治法の改正後10年が経過しています。法が改正された当初であれば、民間がどうか、制度やコストがどうかと5年くらいかけなければというのは分かりますが、当初から導入している施設は、3回目の更新を迎えています。個々の検討状況を見ると少しのんびりしすぎではないかと思います。

私は公の施設が全て指定管理者になれば良いとは思っていません。思っていないだけに早めに直営でやるのか、指定管理者を導入するのか判断した方が良い。5年かけて判断するというのはいかがなものかと思います。

もし、秦野市独特の事情があるのであれば、この問題だけを取り上げるような庁内部会なりを立ち上げて、少し背中を押さないと、という印象を持ち

ました。以上2点です。

**【事務局】** 新プランでは目標効果額40億円を掲げましたが、本年度からスタートした3次プランでは16億円になっています。総合計画の推進に向けた財源確保のために、寄せ集め感が強いという現状があります。個々に表記していくことについては検討させていただきます。何度も申し上げていますが、計画自体を生きたものにしたいと思っておりますので、来年度以降順次ローリングをかけた中で、見込みのないものは見直していく。指定管理についても、そろそろ答えを出して、やらないものは外してしまう。委員のおっしゃるとおり直営が良いという施設もあります。答えを出す方向で5年間のうちにやらないものは外していくというかたち、無理に5年引っ張る必要はなく、結論が出ればその時点で見直していきたいと思えます。今後ともご意見をいただければと思います。

**【部会長】** 民間委託の検討をいろいろ進めてきてどんなことが課題でどんな制約があったのか見極め、「だからこちらの方」としないといけないと思えます。時代遅れということではなく、成果を分析した結果で判断した方が良いと思えます。これまでもずっと同じ改革内容で出ていますね。はっきり言ってしまえばこれまで考えていなかったのではないですか。きちんと精査・検証してもらい、方向を定めていけたらいいです。

**【事務局】** 正直言って、どちらが良いという決め手がないということだと思えます。指定管理者のメリットもありますし、直営のメリットもある。本市は指定管理者で一回失敗して直営に戻した経過もあります。体育館も財団法人を作り指定管理を導入したのですが、うまくいきませんでした。そういうイメージも職員の中にはあるのかなという気がします。単純に指定管理は向かないというわけではなくて検討して、どちらか結論を出すべき時期だと思えます。

**【委員】** 体育館はわざわざ財団を作られたのですか。

**【事務局】** 指定管理のためというわけではありませんが、スポーツ振興に向けて財団を立ち上げました。利用料金制度もその時に使ったはずですが、この団体を自主運営させるほどの収入はありませんでした。

**【委員】** 今は指定管理というと、民間企業に出していますね。指定管理のた

めに財団を作ってしまうと、昔の山積問題になってしまうので、本当に民間企業が手を上げてくれれば民間を活用していかないと、逆に穴を掘ってしまう感じがします。

【委員】 指定管理を導入するのに受け皿を作るのは間違いなく失敗します。東京から5時間かかるとか周辺環境がないというなら別ですが、秦野市でしたらいくらでも出した瞬間に何社来るのだろうというくらいいきます。私個人としては、1年以内に結論を出していただきたいと思います。

【政策部長】 指定管理者は経費が安くなるだろうという視点と質が上がるだろうという視点、2つの見方をされます。我々は両方ないと厳しいのかなという考え方を持っていますが、どちらか一方でも良いということですか。

【委員】 どちらかで良いと思います。

【委員】 質が同じだったら経費が安くなるのは良いですね。特に職員数が少なくなれば、貴重な人員を割かなくてもすむので良いと思います。質にこだわりすぎると苦しいかなという気もしています。サービスの提供方法の変革ということが質という言葉の中に含まれるということもあると思います。より良い質と考えると財政が厳しい時代に難しいですよ。

【委員】 指定管理の提案団体は多いと思います。老人クラブとNPOと東急コミュニティさんが組んでいる事例もあります。

【委員】 職員で指定管理の導入に関する部会を作って、様々な先進事例を見て歩いて経験すると良いかも知れないです。

【部会長】 発想を変えることも含めて、是非やっていただきたいです。

【事務局】 指定管理者をやっている施設の中で老人いこいの家というのがあり、正に利用団体だけで運営しています。また、新たな視点で考え方をまとめるような機会を作りたいと思います。

【部会長】 是非、皆様の御意見を参考に新しい発想を生かしていただけたらと思います。

【委員】 個別の問題ですが、「No.9 個人番号カードの活用の検討」ですが、情報政策課が主管課になりますが、実際には情報政策課以外の業務をいじらなければならず、例えば住民票の窓口の発行、住基カードでコンビニ交付しようという話になった時に議論になるのが、余計にお金がかかるという話になります。

市民課の窓口担当の職員は今ある条例の枠組みの中でやろうとするので、コンビニがものすごく高いものですから手数料を上乗せせざるを得なくなるので、ルールは変えないでそれを導入するとコストがこんなになるのでできませんということでIT化は皆そうなのですが成果が出ない。

特に「No.9」の問題は全体に大きな影響を与えて、目標が達成されない可能性があるような気がします。以前にも申し上げましたが、夜中でもコンビニに行けば住民票など取れますので、それを利用する方が自ら負担する。下水道や水道料金もそうです。住民が負担するというようなルールを考えればどんどん進んでいくと思います。

もう一つ大きな問題は、住民情報を動かすシステムとの問題ですが、秦野市はレガシーシステムに2億円くらい使っていますか。業務フローのほとんどが印刷のアウトプットだと思います。例えば、児童手当の対象世帯を印刷するとか、何かのサービスの対象世帯を印刷するとかです。

おそらく、個人番号を使うシステムに変えていけば、あるいはクラウドシステムに移行していけば、サービスの連携が図れるようになると思います。そうした大きな視点で考えないと改善に結びつけるのにハードルが高いという印象を持ちました。よく吟味しないと全体の計画が逆に50億円くらいプラスになったということになるといけないので、注意が必要だと思います。

【事務局】 受益者負担では今までそういった視点で手数料・使用料を考えたことはなかったです。秦野市として受益者負担をどうしていくかという中に加えていかなければいけない視点だと思います。システムの話は正におっしゃるとおりで、新たなものを入れれば、すぐに億単位のお金がかかりますので、サービス向上の兼ね合いとはせめぎ合いになってしまいます。

情報政策課も含めてサービスとシステムのあり方を考え、お金をかけるところにはかけていかないと将来の発展性がなくなってしまいます。今後は、サービスのあり方と比較して考えていかなければいけないと思います。

【委員】 住基カードの苦い経験がありますからね。

【委員】 「No.7 ICTの活用」は内部管理ですね。「No.9」は地域に向けた

I C Tの活用で、主要な要素の中に個人番号カードがあるということですね。個人番号カードが入ると、今、委員のおっしゃったことまで入り込む気がしますので、基本的にはI C Tの活用でその中に個人番号カードの活用が入ってくるということですかね。

【委員】 行政職員はバックヤードとフロントと考えてしましますが、自治体によって様々なので、難しいところがあるかもしれません。

【委員】 表現ですが、「個人番号カードの活用」というより、情報化をどう地域サービスに活用するかという内容である気がしました。

【事務局】 個人番号カードについては、スタンダードなサービスの分野プラス各自治体で出来るという部分もあるのですが、そのプラスアルファの部分はどうしていくかというところでだいぶ今後の行政サービスが変わっていくと思います。

内部システムということで言うと、秦野市独自の理由で、一般に売られているようなオープンシステム、パッケージソフトを使っておらず、職員が自前で作ったソフトで安く上げてきましたから、逆に複雑化してしまって長くない職員でないとさわれないシステムを一般的なシステムに変えていこうとしています。それがメインの内容です。

あまりにもシステム自体が古くて複雑化している。オペレーティングシステムもうまく作動しないといった事情もあり、そこをメインに挙げているのが逆にI C Tの活用となっています。システムは長く経験している職員でなければ分からないと聞いたこともあります。

【委員】 最悪のパターンですね。職員は動けなくなるし、システムをさわれないから、出来ない、やれないの連続になる。

【事務局】 融通が利いて良かったのですが、いよいよサーバーがついていけない自体になっています。

【委員】 「No.38 スポーツ施設へのネーミングライツ導入の検討」ですが、前プランでも掲げていましたが、進まないですね。どこかで結論を出した方が良いと思います。高校野球の時に毎日のように新聞に出る県立保土ヶ谷球場に匹敵するようなら別ですが、一回どこかと契約しても契約が更新されないとなると大変です。設備や施設の名称変更だけなら良いですが、行政側が

持っている文書を全部直さなければいけないとなると手間がかかります。中途半端なお金をもらう程度では難しいと思います。相模原の球場のように準決勝まで使うようなら違いますが。逆に、指定管理と合わせて「弘法の里湯」であれば、まだ可能性があると思います。

もう1点は、No.50～52のスポーツ協会、文化会館事業協会やシルバー人材センターへの支援のあり方です。一覧表の実行年度5年全てに丸がついていますが、改革内容を見ると、中身が無いように感じました。そのため、効果額が出ないという状況になっている。団体補助の見直しは難しいのはよく分かっているつもりですが、この状態は行革の進め方では上手な進め方とは言えないと思います。

何を持って改革実行とするか。人件費の削減や役割の見直しなのか。行革の庁内検討委員会、あるいは本調査会で検討することかもしれませんが、どの切り口でどこにターゲットを絞っていくのかを議論せずに、効果額だけ出すとなると、単に削減するだけになるという気がします。これまでと同じ5年間になっていくように思います。

**【事務局】** 本市のスポーツ施設は中途半端な部分があります。野球場のようにプロを呼べるほどの施設でないというところがあります。その辺りも踏まえて、考えていきたいと思います。

団体のあり方も報告書（案）の内容にあるとおり、コスト意識に縛られた計画になっていますので、質の向上も一つのステップにして業務のあり方という面で進めていけるものについては、そういう方向に振り向ける作業を考えていきたいです。コストで無理なものはローリングをかけていく中で、質の向上という方向で担当課と調整を進めていきたいと思います。

**【部会長】** 量も含めて質の改革をする際に、No.50～52はまとめて考えていったほうが良いと思います。ここでは対象外ではなく、質の問題になるので、主要なテーマということで括って考えていくのも良いかも知れません。常に縮減するのではなく、内容や方向をどうするか検討していく必要があると思います。

**【委員】** 補助金の額を減らすと次が減るのでなかなか削減できないということからこういう状態になると思います。やはり、行政の仕事を団体に渡し、事業をキープしてもらうことしか方法はないかも知れません。職員数は削減できますから、その代わりに仕事の分担を変えるやり方までやっていかないと難しいかも知れません。住民の理解は得られませんから、大義名分と質の

向上を加える。団体に雇っている職員を辞めさせるとなると小さい自治体であれば、相当な影響を受けると思います。

【委員】 減分の先に何があるか絡めて話をする、職員のファシリテート能力が求められてくると思います。市民の方からすると削るだけという話に受け止められてしまっているというのはその辺の説明が足りないのかもしれませんが。また、そういった情報も不十分かも知れない。行政職員が自分の言葉としてきちんと伝えられていないというのがあると思います。

【部会長】 より深めていくことが非常に重要だと思います。

【委員】 これまでのように無駄なもの、いらなくなったものを切って終わる時代ではなくなったということです。

【部会長】 そうだと思います。共有していろいろな知恵を出していただき、担当課の方に掘り下げていただきたいです。

【事務局】 ブラッシュアップしていきます。

【部会長】 続いて、「秦野市職員定員最適化計画（原案）について」を議題といたします。事務局から説明をお願いします。

### 議事(3) 秦野市職員定員最適化計画（原案）について

【事務局】 （「議事3 秦野市職員定員最適化計画（原案）について」説明）

【部会長】 ただいま説明がございましたが、御意見や御質問はございますか。

【委員】 2点あります。

1点目は、計画年度は28年度からなのですか。これから計画を策定するのであれば29年度からとするべきと感じました。

2点目は、雇用の多様化を図ることをもっと前に出した方が良いと思います。手法のところでこういうやり方をしますと書いてありますが、これからの職員の雇用は5通りも6通りも様々な形の雇用があり、市役所で働いていますというイメージを全面に出していく方が妥当かなと思います。正規職員を新卒から定年まで一括りにしてグループを作っていくという時代ではないと思います。様々な働き方が入っているということポジティブに出してい



くのが良いと思います。

行2に関しては逆の話となります。例えば道路だとか、下水、公園などで職員1～2名を行2で雇う。この方たちは何十年もそこにいます。毎年平均年齢が1歳ずつ上がるような職をつくってしまう。行政がずっとやってきたことですが、これが一番良くない。正にそれこそアウトソーシングに出すべき話です。10年経ったら30歳の職員が40歳になり、50歳になる。それを前提とする雇用であってはならない。雇うほうからすれば便利ですが、毎年平均年齢が上がって、平均給与が上がって、コストが上がってとなる。

**【事務局】** 計画策定はもう少し早く進める予定でしたが、庁内調整に時間がかかり、12月頃には策定としたいと考えています。

再任用は人事課で取り組んでいることもあり、先行して取り組んでおりますが、残りは総合計画や3次プランの年度に合わせるという意味で、計画年度を28年度から32年度とさせていただきます。雇用の多様性については工夫したいと思います。

行2についてもおっしゃるとおりです。本市ではゴミ回収、道路補修、水道や下水の作業員と大きく4つに分かれています。ゴミの回収については行革で委託が進み順次やっていく予定でいます。

問題なのは道路の補修で、市域面積が広いので、道路延長も長いです。このところ目立っているのは道路の陥没事故で、道路管理瑕疵というところで市が賠償をしなければいけない。ちょっとした作業は作業員で対応できると担当課から聞いておりますので、その兼ね合いだと思います。また、土日だと委託業者が動いてくれないという状況をどうみるかは、現場サイドと膝を突き合せて話してみないとなんとも言えないかなというところです。関係する課長等を集めて本来的にどうあるべきかという話合いを持っていきたいと思います。

委員のおっしゃるとおり直営職員は融通が利きます。楽さ加減と事故があった時の損失との兼ね合い、あるいは行2も道路のスペシャリストにせず道路も水道も何でもいける、いわゆる技能労務員のスペシャリストがいれば使い勝手が良いこともあります。可能性も含め一度話し合いをしたいと思います。

**【委員】** 雇用の多様化の関係ですが、採用で苦労されているのであれば中途採用を出すのも優秀な人材を採るために良いと思います。

**【事務局】** 本市は職員採用の年齢制限はなく、59歳まで応募できます。地

域手当は秦野市が6%、伊勢原市が8%、厚木市が10%を超えています。年収でいうと厳然たる差が生じます。地方公務員志望ということだけであれば、秦野に想いがなければ年収が高い自治体に行ってしまいます。

**【委員】** 14ページの再任用の話ですが、この内容に対してではありませんが、他の自治体の行革の委員会で議論になるのが、定数一定にして再任用職員が増えることで人件費が上がります。そうすると意外といつまで経っても人件費が減らない状況があります。さりとて若い子も採用しなければならぬ。その点にご注意されてこの計画を立てられると良いと思います。

いつも委員会でゴタゴタし始めるのは、役職に就いていようがいまいが良いいけれど、時間給で働いているのになぜとなります。なかなか理解されないというのがあります。特に再任用の方が出てくるといろいろと議論になるのではないかという感じがしますので対策をお考えになると良いと思います。

また、議会の話に関連して可能なのかはわかりませんが、議会事務局は何人くらい職員がいますか。

**【事務局】** 10人です。議員が24人です。

**【委員】** 職員定数の最適化の話で、定数外で議会に政策スタッフを置いて、職員レベルで調整しながら、決まらなければ議会で議論するといった方が良いと思います。

本来、行政職員は執行部局なので、行政職員が政策を形成するのは基本的には地方自治のシステムとしておかしいです。行政は二元代表制が機能していれば決定機構で出来上がったサービスを提供するのが仕事です。議会に政策を持って行って議論して決め、それをまた自分達で実行するという歪な構造を、少しずつ直していくようなことをしないとイケないと思います。

それこそ、「増分の配分」の時代には良かったのですが、「減分」を考えていくには10人くらいのスタッフを置いて資料を提供するなど、本当はやると良いと思います。これは管理計画だと思いますが、12月には間に合わないと思いますが、そういう議論があっても良いと思います。

**【事務局】** 事務局には優秀なスタッフを置いてはいますが、議員が政策スタッフを欲しているのは分かります。

**【委員】** 全国で議会改革に取り組んでいる自治体を歩きますと、行政職員が努力しています。日本特有の歪な構造だと思います。でも過去の経緯を考え

ると、そうするしかないのかなと思います。こういう委員会は諸外国なら当然議会側にあるわけです。行政を評価するのに行政の中で評価委員会が出来ている。極めて自虐的な構造になっているのが日本のシステムです。

成長期だから国のトップダウンでやっていこうと小さな補正を繰り返せば良いという構造になっていますが、これから減分の補正に入ってくると出来なくなっていくように思います。その中間的な移行をスムーズにしていくため、ここまで改革が進んでくると調査担当を増やしたらどうかということ、またこういう問題がありますという情報提供をたくさんすると良いですね。

**【委員】** 12ページの行2職員の話ですが、現在職員の方がどれだけ稼働されているのか。年間で道路の補修に何件出動しているのかといった分からない前提でお話をさせていただきますのでご理解ください。

以前に自主政策提言をしたことがあったのですが、一つの考え方で「シェアードサービス」を謳ったことがありました。その時は横浜市の都市デザインを念頭にその提言をやりました。横浜市は都市デザインの誘導を職員が独自にやっていて、みなとみらいの景観を専門家顔負けくらいの能力を発揮してやっているわけですが、横浜市だけでどのくらいの需要があるのかというと、それほどないのではないかと。では県内ではどうかというと藤沢などの乱開発が進んだ場所に派遣して都市財源を誘導する。

つまり、職員をシェアするようなことができないかといったことを理念ベースでさせていただいたことがあります。ここに当てはめると、道路や水道の補修がどのくらいの稼働状況なのかによりますが、周辺の自治体とシェアできるようなボリュームであるならば、共同して職員を雇って広域的に行2職員の仕事をみていくなどを考えても良いのではないのでしょうか。

二つ目は、抜けている内容があるとするならば、先程お話があった行政職員の数は絞られているため、行政水準を落とさずにやるとしたらアウトソースするしかないというところで、ここでの地域の人材活用です。それこそ高齢者や地域の若者の雇用であったり、行政の中で抱え込んでいた仕事をどんどん出すことで雇用を生み出す。広く言えば地域の人材の活用の考え方を、ここに入れていくことができないのかということが問題提起です。

この2つをまとめて言うと、行政職員の定数管理というと縛られっぱなしですが、秦野市の職員にとって働くとはどういうことなのか。働くことによる価値観とは何か。それに基づいてどういう働き方をしたいのかというところを、これからの時代考えていかなければいけないと思います。この定員も縛られている数字なので、その考えは到底入らないと思いますが、減分という前提があった時に職員の働き方を今の時代にあった形に変えていかないと

実現できないことがあるということです。

【委員】 先ほどの委員の御指摘は、とても重要だと思います。消防の指令システムなどは小さな自治体ですと持てませんから共有していると思います。周辺自治体と共有するのはすばらしいと思います。秦野市では森林行政に長けた方がたくさんいらっしゃると思います。伊勢原市の人材を担うとか少し広域的な交流を持ちながら自治行政を行うというのはすばらしい提案だと思います。ぜひ進めていただきたいと思います。

フィンランドのラップランドに出かけたことがあります。小さな自治体で目の不自由な子どもは多くいないので、そういう子のためにサービス料を払って別の自治体にみてもらうといったことをしていましたので、自治体間での委託といったことも一つあると思います。全部一つの自治体で完結だと限界があるので、サービスと定員の管理は非常に重要だと思います。

【事務局】 地方自治法でも共同とか広域化の制度は整っているのですが、実態は隣の市とうまくやれるかということが課題としてあります。そういう視点を入れることは重要だと思います。

【委員】 土日であっても急な時は駆けつけてもらうという前提で委託を実施して、その実績で支払うというような包括の委託という形であれば、伊勢原市と共同で出来るのではないのでしょうか。全体として緊急出動をコーディネートして実際どんなことが起こりうるのか経験的にわかって、マネジメントできる人材は何名かいないといけないと思いますが、委託は包括してまとめてやるような形でできるのではないかと思います。個別で発注してやっていたら大変なのですが、委託化とはそういうことではないですか。入札で包括的な契約をして、実績で払うということは研究されていますか。

【事務局】 よく話を聞いてみないと分かりませんが、担当課からは委託するより直接雇った方が安いと聞いています。道路では職員が4人いますが、その人たちを委託に代えると今より高くなるということのようです。

【委員】 行政からの要求がドライでなくて非常にウェットなので、どんどんやるものが増えるリスクをのせてしまうと思います。民間サービスだとそう思います。行政間の共有はあると思います。

【委員】 自治体間のすり合わせは難しいでしょうが、委員の皆さんのおっし

やるようにやった方がということですね。

【事務局】 状況を確認する必要があるかなと思います。全くゼロにしないという選択肢ではなくて、残す可能性もゼロにする可能性もあるという中で、どうするか着地点を研究したいと考えます。

【部会長】 それでは最後に、「その他」について、全体を通して何か御質問等がございますか。

－ 意見なし －

以上をもちまして、本日の会議を閉会といたします。

－ 閉 会 －