

平成23年度 第4回 行政改革推進懇話会 会議要旨

日 時	平成23年 10月18日（火） 19：00 ～ 21：00
場 所	北館4階 教育委員会室
出席者	座 長 朝 沼 晃 副 座 長 林 宏昭 委 員 島津 久夫 委 員 高原利栄子 委 員 中田智恵海 委 員 野崎 勝義 事 務 局 岡本副市長 青田行政経営担当部長 南雲財務担当部長 山口総務部長 稗田財政課長 森田労務・給与担当課長 岸田行政経営課長 山川行政経営課主査 御宿行政経営課職員
会議の公表	<input checked="" type="checkbox"/> 公 開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 部分公開 <非公開・部分公開とした場合の理由>
傍聴者数	0人

1 議題

新行政改革実施計画における具体的な取組事項（案）について

2 審議内容

上記の議題について、以下の点について意見交換を行った。

（朝沼座長）お忙しいところ、御苦労さまです。それでは、第4回の懇話会をこれから始めたいと思います。

前回まで3回の懇話会を経てきまして、皆さんからいろいろ御意見が出されている訳ですけれども、今日は、基本的には資料1の2ページ、3ページあたりの項目について御意見をいただければと思っております。前回のところで保育所の問題、幼稚園の問題等、御意見いろいろ出たと思いますが、何か付け加えることや、発言漏れがございましたら、どうぞ遠慮なく御発言いただかせませんか。

（島津委員）冒頭、中身に関係ないのですが、一つお聞きしておきたいのが、今、懇話会で24年行革の話をさせていただいているのですが、一方で、役所の中で作業をしている行政改革推進本部調査会という会がありますよね。

（朝沼座長）もちろんあるでしょうね。

（島津委員）もう懇話会も4回目ですけど、最初にどういう枠組みでやっているというところ

ころの説明が抜けていたと思うんです。中にいるのでいろいろ情報が入ってくるのですが、来月にパブコメを用意しているだとか。この懇話会に対してスケジュールもはっきり示されていない感じもしますし、それと懇話会、あと何回やるというのも全然分からない。今そういう中でやっている調査会とどうリンクしているのかを事務局に一度お聞きしときたいと思うんですけど。

(朝沼座長) そうですね、事務局の方、私どももちょっとわからないところがありますが、今の島津委員の御発言について、事務局の方で少し説明をお願いします。

(青田部長) 私の方から、位置付けも含めて最初にお話しさせていただきますと、懇話会というのは役所の外部から意見をいただくものです。内部では若手職員を中心として行革推進本部の調査会というのを作って意見をもらうことを考えています。以前に課長級に行革項目のヒアリングを行ったのですが、挙げた項目で再度ヒアリングが必要なものについてはやっていく。あと、内部でもう一つ、部長級で本部会議もやっています。それと市民に向けて、パブリックコメント案を提示した上でご意見をくださいという形にします。主立ったものとするれば、内部の本部会議・調査会、外部の懇話会、一般市民からという、その三本の流れで意見を聞きながら最終的にまとめたいと思っています。懇話会の日程的なものに関しましては、次回ぐらいである程度の項目について御意見をいただいて、その後、提言という形で意見をいただいて、あと、必要であれば、もう一回ぐらいを考えております。

内部で素案を練って、懇話会を行って、パブコメという形で行けば一番理想だったのですが、今の日程で考えたらある程度並行してやらざるを得ない状況です。パブコメは必須ですし、準備、予告に1カ月、パブコメの実施期間が30日以上となっていますので、それを考慮すると、12月ぐらいにはパブコメを終わって、年明けにはある程度の形をつくらないことには議会も含めて提示ができないというような状況ですので、スケジュールとしては、そういう形で進めたいと思っています。

(朝沼座長) そうすると、今、島津委員の御発言があった訳ですが、必ずしも事務局としては、どちらが先で後だとか、内部の調査会の見解が固まったものを受けてこの懇話会という発想ではないのですね。

(青田部長) そうです、広く意見を求める一環です。

(朝沼座長) 自由にといいことでよろしいのですね。それを並行的にやって、双方の立場から外部的な意見、あるいは内部からの意見、それをミックスして、今度はパブリックコメントに出すというお考えでいいのですね。

(青田部長) そうですね。内部を全部固めた上で外部に出すというのが一番きれいですけれども、そうとも言えない部分がありますし、項目の中でも我々の中でも手直しでやっている部分もありますから、ある程度仕方がないかなと考えています。

前は、反対にパブコメは早くやって、懇話会が後という形ですけども、それが果たしていいのかどうかというのも問題はあるのですが、どちらがいいのかというのも図りかねるところはあります。

(朝沼座長) おそらく一長一短でしょうね。

(島津委員) 今の説明だと、今、34項目出ているのを、前回から議論して行って、今回と次回ぐらいで全部精査して終わるといことですね。今、提案していただいている素案というのは、行政経営課から出てきた叩き台だといこと、そ

の行政経営課の素案を懇話会で議論して煮詰めていくということですよね。調査会でやっているものはまた別個で動いているが、懇話会では調査会側の意見が入ってきた案に対して議論するという流れではないということですよね。それはあくまでも独立していると捉えていたらいいいですか。

(青田部長) 最終的には、懇話会、内部、パブコメの三つにそれぞれ一長一短あると思います。すべてがきれいに収まれば一番いいのですが、中には矛盾するところも出てくるかと思います。そのあたりをどう調整していくかというのは、課題かなと思います。

ただ、どうしても対立する意見についての調整はさせてもらうという形では考えています。

(島津委員) 調査会の提言というものがこの懇話会に、このような提言が出てきましたというタイミングがあるのですか。

(岸田課長) そういう意味では、今お示ししております素案に基づいて、この懇話会では御意見を頂戴するという事ですので、別で職員に対して求めている意見をここでまた再度議論いただくということは考えておりません。

(島津委員) 分かりました。これに集中して議論をしていくということで。

(朝沼座長) そういう趣旨のようですので、御理解いただきたいと思います。

それでは、1ページ目の中項目、2民間活力の導入の項目あたりから以下について御意見をお願いいたします。

特に項目について順次やる訳ではございませんので、適時御意見のある部分、項目について、各委員の方から御発言いただければと思います。

(青田部長) 前提で、私から指定管理者制度の今の状況を簡単に御説明だけさせていただきます。

施設数が、平成23年4月1日現在で97施設、公の施設があますが、指定管理者制度を導入している施設が39あります。導入率が40.2%です。そのうち公募でやっている施設は、その導入済み39施設の中で15施設あります。公募が少ないように見えますが、あと24施設が非公募という形ですが、これは体育協会とローンテニスクラブとか、それから水練学校、ここが7施設ほど。それから、集会所が12施設ありますが、NPOが指定管理をしております芦屋市民活動センターが1つありまして、これを含めると、24の非公募の中で20ほどを占めるという形になっております。

指定管理者制度による導入の効果額ですが、これは以前、文化振興財団等外郭団体があったのですが、経費も考えますと、経費の算出が難しいものがありますが、指定管理者制度を入れる前よりも年間3億5,000万円ほどの効果額が上がっていることになっております。

(朝沼座長) 事務局の方から説明もありましたけど、指定管理者制度に関して何か御意見ありますでしょうか。

(林委員) 基本的には直営から指定管理者になっているのですかね。委託の中での、委託者の選び方が指定管理者に変わったのですか。

(青田部長) 補足させていただきますと、97施設のうち39が先ほど指定管理者制度を導入したと申し上げましたが、その97施設の中でも残りの施設が、直営です。一部委託などは直営という形にはさせていただいているところです。

(林委員) 既に実施している39施設の中で、直営から移ったのはどれぐらいありますか。

(岡本副市長) 39施設のうち、直営でやっていたのはほとんどないと思います。ほとんど

業務委託でやっていたものを指定管理に切りかえたものが多いと思います。例えば文化振興財団とか都市整備公社とか。公社とか財団とかといったものを解散させまして、それを指定管理に切りかえていったと。

(林 委員) それの効果が3億5,000万円。

(青田部長) 効果としては大きいと思います。

(林 委員) これに関連していた職員の方が少なくなったとかではなくて、委託料ですか。

(岡本副市長) そういうことです。都市整備公社や文化振興財団は、そのプロパーとして職員を雇って、それに対して市は委託をしていました。結果的には、人件費がほとんどという形の委託ですね。その人件費自体は非常に高かったという経過もありますので、それを解散させて、先ほど言いました体育協会であるとか、あるいは民間に指定管理で、今度は業務運営を行ったと。それによって、コストが相当ダウンしたという経過です。

(林 委員) ちなみに外郭におられた職員の方はどこへ行かれたのですか。

(岡本副市長) 新しい賃金体系で残られた方もありますし、もうやめられた方もおります。

(青田部長) 指定管理者制度で97のうち39導入済みと申し上げましたけども、あと大きなものとしては市営住宅の関係が30。1棟ごとで考えていますので、市営住宅が22団地、改良住宅が2団地、従前居住者用の住宅が4団地ありますので、このあたりが大きいですね。あとは公共下水道の施設は2施設ということで、30というよりも市営住宅関係は28です。

(朝沼座長) 28施設ですか。

(青田部長) 28、団地数で数えています。総務省の調べが毎年来るのですが、その様式にのっとっているといえますか、そういう数え方です。

(朝沼座長) 市営住宅の運営、管理もすべて指定管理者制度の導入を考えるということは、どういうことですかね。市営住宅には市の職員である管理人さんが各棟なり団地におられるとか、そういう人件費の問題があるのですか。指定管理にする場合のメリットとはどういうものが考えられますか。

(青田部長) 今は自治会組織でそれぞれ管理人制度をとっているのですが、メリットとしては、毎日とは言いませんが、どこが悪くなった、ここが悪くなったという、結構細かい申し出などがあります。

(朝沼座長) 保守管理ですか。

(青田部長) 保守管理ですね。そういう業務が多いのと、入居している方のちょっとした日常のトラブルですが、そういうものもあります。維持管理としては、職員が対応している部分が結構ありますけども、そのあたりが指定管理者にすることによって経費として大分違ってくるのではないかと。それは既に導入済みの尼崎市や西宮市に確認すると、コスト面が大きく違うと聞いています。

(朝沼座長) 市営住宅の担当課で専従の担当職員は何人ぐらいいらっしゃるのですか。

(岡本副市長) 正規とアルバイト入れまして7名程度です。それを仮に指定管理にしますと、3人ぐらいで済むというようなことは聞いております。

(林 委員) 現状は、保守管理はまとめて委託ですか。今、その7人の方で全部対応されて委託していますか。

(岡本副市長) いいえ、具体的に補修するときは、業者に対して発注するというやり方です。

(青田部長) 現状、職員が対応している部分を指定管理者へ移行することによって、日常の維持管理も含めて、移行できるのかなというのはあります。

- (野崎委員) 共用部分の蛍光灯が切れたなどという場合は、現状ではどういう処理をしているのですか。
- (岡本副市長) 蛍光灯が切れたぐらいでしたら市の職員で対応しています。
棟によりましては管理人がおられるところがあります。そういうところは、電球の交換はしてくれます。ところが、管理人がいないところがあります。そういうところは市の職員が対応せざるを得ません。
- (林委員) 住宅で指定管理に変わるといのは何が変わるのですか。
- (青田部長) メインは維持管理業務ですかね。
- (岡本副市長) 今、管理人の方が高齢化して、だんだん受け手がいなくなっています。そうすると、指定管理の人に保守管理も全部やってもらう方がいいのではないかという考え方ですね。
- (朝沼座長) 管理人をお願いしている方は、棟の住民の中の方ですか。
- (岡本副市長) 入居者の中の方です。
- (朝沼座長) 一定の報酬は払っている訳ですか。
- (青田部長) 記憶が曖昧ですけど、わずかですが払っていたのではないかなと思います。管理人のなり手がいないのが悩みです。
- (中田委員) 指定管理になった39団体の施設と残りの施設の違は何ですか。
- (青田部長) 導入するにしても、その受け手がいるかどうかというのと、例えば駐輪場とか公園とか、物的施設の維持管理だけだったら参入してくる業者はたくさんいますから、難しくないと思います。ところが、文化施設とかになると、企画力などのノウハウが求められますから、手を挙げる業者がいない場合は導入が難しいのと、業務をどこまでやらせるかという切り分けも難しい部分があります。
- (岡本副市長) 審議会で導入を反対している施設もあります。図書館運営協議会というのがあるのですが、図書館の民営による指定管理は反対という意見とか、それから公民館運営審議会では、公民館事業は指定管理になじまないとか、一定の審議会での御意見をいただいている施設もあります。
- (朝沼座長) 既に指定管理者制度を導入している施設については、指定したらそれで終わりというのではいけないと思うのですが、モニタリングを定期的に行っているのでしょうか。今は、指定管理の期間は何年でしたかね。
- (青田部長) 基本的に、3年か5年が多いです。
- (朝沼座長) 3年か5年ですか。
その間、例えば1年に一度とか二度、チェックとか、あるいは行政の方との協議会ということはきちんとやっているのですか。
- (青田部長) 毎年四半期ごとに報告を求めます。日常の維持管理やサービスの向上も含めて、苦情処理、事業者が独自の自主事業を行っている分についてはチェックをしております。それを四半期ごとに行い、あと、年度単位で評価をしております。それは四半期調査に基づいて年度ごとに評価をしている形になります。
- (岡本副市長) 評価した内容については、ホームページで公表しております。
- (青田部長) ただ、ここで挙げさせていただいたのは、第三者評価というのは一度考えていかなければならない部分と思っております。今は内部評価ですので、外部の方から見て、ここを改善した方がいいのではないかということがあれば、よりよい施設になると考えています。

- (野崎委員) 例えば、駐輪場の事業で、1台100円などという料金等は市として決まっている訳ですか。
- (青田部長) はい。
- (野崎委員) その中で、経営努力によって利益が上がれば、受託した指定管理者の儲けということですか。
- (青田部長) はい。利用料金制度は、基本的にそういう形になります。金額は条例で定めて、例えば200円が上限だとすると、例えば企業努力で100円にすることはできます。200円以上は上げるということはできません。
- (野崎委員) 上限が決まっているという訳ですね。
- (青田部長) はい。
- (野崎委員) 請けている指定管理者はノウハウがあつて、なかなか新規参入は難しいでしょうが、この事業なら儲かるという事業があつたときに、それが入札になる訳ですか。
- (青田部長) 基本的には、3年、5年の切り替えの時期に公募という形をとっています。
- (野崎委員) 一応、公募形態をとっておられる。
- (岡本副市長) 原則、全て公募です。
ただ、市内のNPO法人がやられますとか、自治会組織的なところでやっておられる集会所については、競争せずに地元に任せるというやり方です。
- (林委員) 審議会の中で公民館はなじまないという反対意見があるということですが、基本的なことですけれど、反対があるところは指定管理にされないのですか。
- (岡本副市長) そういう意見が今のところあるということです。しかし、公民館ですと、市のやりようによっては指定管理でできないことはありませんし、現にやられている自治体もありますので、機会を見て実施したい、今回の行革の中でも取り組んでいきたいと思っております。
- (野崎委員) 例えば潮見集会所がありますよね。非常に熱心に自治会の方が、かなり手弁当的な活動だろうと思います。公民館でもないのに、指定管理とかという範疇とは別の話ですか。
- (岡本副市長) いいえ、指定管理です。
市内に13か所集会所がありますが、一つの指定管理者がその13か所を全部やっている訳です。ただ、潮見集会所は潮見の近くの住民の方が基本になってやられている。西蔵は西蔵でという具合に、それぞれの地域の方が中心になってやるのですが、指定管理は一本です。それで、売り上げが全部指定管理者に集約されて、それぞれの集会所に分配されるというやり方です。
- (朝沼座長) 集会所には管理人さんのような方がいらっしゃると思いますが、あの方々の人件費はどのようになっているのでしょうか。
- (岡本副市長) 今のところ市が人件費部分について補助金として出しています。
- (朝沼座長) それはNPO法人か何かですか。それとも自治会の協議会か連合会ですか。
- (岡本副市長) 管理人の人件費相当分は、連合会の方に補助金を出しています。
- (野崎委員) 以前と比べたら相当安くなっているでしょうね。
- (岡本副市長) そうですね、金額引き上げの要望などはお聞きしていますが。
- (朝沼座長) 施設の中には、収益が上がって、一部が市の歳入に組み入れられるというような施設はないのですか。
- (青田部長) 大阪市ではそういうところがあるように聞いていますが、基本的には最初に応募されたときにその条件を付けなければなりませんので、黒字が確実

に見込める施設は、今後そういう要素は出てくるのではないかなとは思いません。

(岡本副市長) 例えば具体的に申し上げますと、あしや温泉という銭湯があります。今のところ指定管理ではなく業務委託です。あしや温泉を利用料金制にしましたら、今のところものすごく収入が良いです。指定管理を導入する場合に利用料金制にするには指定管理料を払わないといけないのですが、市として一銭も出さないのか、あるいは出すのか、その辺の判断の甘さというのが場所によってはあるかも分かりません。

(青田部長) 駐輪場は利用料金制ですが、単年度で黒字がとれる施設だと思います。指定管理に移行してもう2巡目になりましたけど、今度3巡目ぐらいはそのあたりも競争性発揮のために考えていくべきところかなと思います。

(朝沼座長) そうですよ。指定管理は、今までは不足額を補助するという考え方ですよ。逆に、黒字が出るようなところは、何パーセントか市に入れてもらうと。

(青田部長) そのあたりの算定は非常に難しいと思います。

(朝沼座長) 利用料金の設定を自由に任せられるということであれば、意欲など全然違うでしょうが、そうなると今度は市の、いわゆる公共施設として無茶な料金設定をされたのでは、市民へのサービスの問題でまた弊害が出てきますよね。

(青田部長) 余り切り込むと、人件費をカットすることになるので、どのあたりまでというのは算定しにくいところがありますね。

(野崎委員) そういうことを踏まえて、第三者委員会か何かが、ぜひそういう目で見られたらいいのですが。

(青田部長) そうですね。分析は我々だけでできるかという、難しいと思います。

(林委員) 住宅などもそうだと思いますが、直営で料金を取っているケースであれば、人件費なりのコストと料金収入との収支差がありますよね。結局、市が負担しているところというのは、その差額ということになりますよね。そう考えたときに、市の負担が発生しているのであれば、順序として、儲かったら市に入ってくるというところまで考えなくても、まずこの収支差を市が負担しているところがゼロになるというところへもっていき、料金設定によって儲かった部分は、指定管理者の儲けでいいよということでも、現状のマイナスになっている部分というのはなくなる訳ですよ。

(青田部長) そういう意味では、指定管理料だけでやる施設が1点目です。利用料金だけでやるという施設が2点目です。3点目に、その指定管理料は半分出して、利用料金であと半分賄ってくださいという施設があります。これらをうまくミックスしながらやって、できるだけ市の持ち出しを減らすということを考えていくというのも視点としてはあります。

(朝沼座長) 事業として経済ベースに乗らない施設がたくさんありますよね。

(青田部長) はい、ありますね。

(朝沼座長) 美術博物館や図書館は、そういう施設です。

(青田部長) 収入は全体の1割取れたらいい方です。美術博物館なんかは全国の施設を見ても2割もいかないです。

(岡本副市長) 今までは、黒字といえば、先ほど言いました駐輪場ぐらいです。

(林委員) 何でも儲かると思っている訳ではありませんが、それは、ものすごく収支差が大きいケースですよ。そうすると、この収支差と委託料などで払う金額との差を見ればいい訳ですよ。

純粹にその差額だけで見ていった方が、これはやる、これはやらない、という話はすっきりするのではないかという気もするのですが。

(青田部長) 確かに、おっしゃるとおりの部分はあるかと思いますが。ただ、我々が委託料を出すときに、最初に我々が積算をしますが、これが本当に正しいのかというのは何とも言えません。ですから、委託料で黒字になっていると言えるかもしれませんし、ぎりぎりで行っているという部分もあるかもしれません。そのあたりについては正確には分かりません。

(岡本副市長) 収支の数字が正しいことには間違いはないと思いますが、どういう積算がされているかというのは分かりません。

(林 委員) 収支差が100で、委託料が70で済めば市としてはコストが若干安くなりますよね。でも、それが70なのか60なのかということは考えない方がいいと思います。

90や80であっても、何もしないよりは委託する方がいいので、順序としては現状の収支差の大小だけを見て、積極的にした方がいいのではないかと思いますね。

(朝沼座長) 導入する施設の選定はその発想ですよ。

(青田部長) そうです。

(朝沼座長) どの施設について指定管理者制度を導入するか、それは10%でも20%でも市の方から出る金が減れば、確実にメリットがあるという訳ですよ。

(岡本副市長) コストの削減とサービスの向上と、その二つだけです。

(林 委員) 人の話ですが、特に直営で行っている場合、例えば住宅の7人の分を委託にすると、住宅に関しては7名の方の人件費が浮く訳ですけど、この方というのは、市のトータルでは減らない訳ですよ。

(岡本副市長) 新しい採用のときに7名は要らなくなります。

(林 委員) 時間が経てば減らせるということですよ。別に全部減らせと言うつもりではなく、その方を適所に充当するなどということを明示的に示さないといけないと思います。結局、退職間近の方のいるところはどこだろうという探し方になってしまうのはすごくもったいないなと思います。

(島津委員) 私は、個人的に言うと、住宅の指定管理というのはメリットがあるんじゃないかなと思っているんですよ。できる可能性はあると思っているんですけど、単純に住宅課の7人が指定管理にしたら3人という話だけになってしまうと、語弊があると思っていまして、芦屋は住宅地なので、もっと住宅政策というのは力を入れるべきと考えています。ここで浮いた分は、本来もっと力を入れるべき住宅政策とかに力入れる必要があるということで、単純に職員4人が減るとなると趣旨が違ってくるかなと思います。もっとより良い住宅地にするために、力入れていくということかなと思うんですけど。

(朝沼座長) 配置転換の問題も絡んでくるし、そうでないと実質的な意味が何もなかったということになりますからね。

(野崎委員) 例えば住宅としてはこういう問題意識があるため、こういうことを芦屋市のためにやりたい。だから、増員を要求する。何かプロジェクトか考え方を明確に示して、そして人員を要求するという形はとれないのですか。

(島津委員) 今、住宅課は住宅の管理の仕事もしていますし、住宅共済の仕事もしています。芦屋は、どんどん建物の規制を厳しくして行っているんで、既存不適格の建物がいっぱい出てきています。そういう意味で、どんどん古いマンション

ンが増えていっているのです、老朽化問題というのはずっと抱えていると私は思っています。だから、あと何年かなんです。そこに備えて住宅政策というのはきっちりとしていくべきだと思うので、今、そういうところにはなかなか人が割けていないと思うんです。住宅管理というのはいろんな、電球一つ切れても職員が行っているというぐらいのレベルなので。それは民間に任せられるのは任すということにして、本来、政策的な分にもっと力を入れてやっていくべきだと思います。老朽化マンションなどいろんな問題というのはお金が非常にかかる問題だと思うので、その辺を長期的に考えていかないといけないとは思っています。そういう意味でも指定管理にすべきとは思っています。

(野崎委員) 日常業務に追われて、今おっしゃったような次の手というのがなかなかできないですね。市としては行革をやり、どこかで無駄を節約して、次の手というのをを出していただけたら非常に価値があると思うのですよね。

(朝沼座長) 先を見越すことも必要でしょうね。確かに、今おっしゃったように、これからはマンションの老朽化、芦屋でも古いマンションだと40年を超えてくるのではないですかね。そうすると、いよいよ建て替えの問題とか、建築基準法や条例などとの絡みでどうなるのかとかですね。それから、建て替えに際しての近隣住民との問題。建て替え自体は、管理組合なり、その区分所有者が判断することなのでしょうけど、行政としてもいろいろ関与する方面がこれから増えてくるだろうなという気はしていますね。だから、早目にいろいろ検討なりを始めておかれてもいい時期かなという気もします。

よろしいですか。それでは、その指定管理のところはこのぐらいにしまして、その後、続きですね、事務事業の見直し、このあたりではどうですか。

ただ、この中で20番の阪神間・近隣市の水準調査とか検討というのは、懇話会での議論にはなじまないようなところかなという気はいたしますけれども。

(林委員) 19行革項目に対しての達成度Bとかありますよね。前回でも幼稚園・保育所の項目はBなのですが、これは前の計画をきちんと読めば、どこまで達成すればAなのかというのが分かるんですよね。結局、Aが何かということによって、Bとはどう判断できるのですか。

(青田部長) 資料1の方の行革項目で継続の検討一覧というのを outs させていただきましたけども、Sが計画以上、Aが計画どおり、Bはほぼ計画どおり、Cは実施したが効果が低い、Dが一部実施または実施したが効果が見られない、Eが検討後実施を見送ったもの、Fが検討中または未実施という形で分けたんです。もっとシンプルにしても良かったんですけど、項目によってはなかなかなじまない部分もあったので、最終的にこういう分類にしました。Bというのはほぼ計画どおり、行革の項目の趣旨とかも考えた上で計画どおりできているということでございます。

(朝沼座長) 具体的に、事務事業ということの内容ですが、これは具体的に言うと、どういうものを指しているのでしょうか。

(青田部長) 事務事業評価というのをやっている訳ですけども、事務事業は420ぐらいあったと思いますが、それぞれ経常業務を含めて事務事業評価をしています。いわゆるPDCAの中でPDCまではあるんですけど、次のアクションがないような状態なので、改善もしていきたいし、反対に事務事業評価をもっと充実すれば、もっと市の課題の解決とかに対しても有効な手立てができるのではないかと考えております。

ただ、他の自治体にも聞くと、事務事業評価というのは、すごく時間がかかるんです。次の手を打っているかということ、事業費を出して、ある程度どういう特徴があって、どういう課題があってというのを書くだけで精いっぱい終わっているのが実情ではないのでしょうか。ですから、これはもっと生かすやり方を考えていかなければ、毎回紙に打ち出したものだけで大きなバインダー1冊分ぐらいになります。400を超える事業となるとかなり多いですね。それでも平成15年あたりからずっと減らしてはきているんです。

(林 委員) この事業評価はどこの自治体でも、書類が多過ぎて評価の書類作成疲れと言いますよね。

そうは言っても、もともと評価というか、効果を明確にしないということで、事業評価をやらないとだめだという話が出てきていて、最初、この議論が始まったときには、同じような行政ではないので画一的には評価できないという話がありました。同じ様式ではできない部署がある。結局、全部の部署で評価ができるようになるまで待って、ややこしい資料を作っています。随分前ですけど、兵庫県でも評価をできるところからやれば良いという話をしていたんですよね。部署によって評価の指標となる値が違いますよね。子供が10人来ていたのが20人になったということで、すごくはっきりしているかもしれないし、今まで2枚かかっていたのが1枚で済むようになったということも1行書くことで済むかもしれない。だから、その評価の方法をとにかく簡素化してできるように、もっと変えられないのかなど。事務の人が事業評価に時間を裂いているのは気の毒な気はします。

(青田部長) 経常業務はやって当たり前、どうしてもやらなければならない事業というのは、本当はそれになじむのかどうかということも考えていかなければならないでしょうけども、どれだけの経費がかかっているのかというのは出す必要もありますし、改善すべき部分もあります。

(野崎委員) 普段やっている仕事の中で事務を増やすというのはすごく難しいですね。外的要因で、今までの半分の人数で同じことやらないといけなくなったときには、手が抜かれる場合もありますけども、かなり減ります。普通、ある仕事について、どれだけ減らせるかというのを分析しても、多分、評価疲れというか、事務作業疲れになりますね。

静岡県全体が、職場提案といいますか、改善の取組が非常に活発みたいです。

(青田部長) そうですね、はい。

(野崎委員) 富士市などでは、改善の取組で事務の無駄を非常に細かくつぶしていき、なおかつ提案に対してきめ細かく表彰や発表を行っています。そういう形で事務量の削減の取組を積み上げていく方が効果的だと思います。事務全体をきれいにまとめて分析して、定型的に分けてとかいう評価は、私の経験では非常に難しいと思いますね。

(林 委員) 市民に直接接する部署だと、窓口の部署の方だけ集まってもらって、それぞれの取組で効果があったものを言い合いしてもらおう方が余程効果的な気がしますね。

(青田部長) 静岡県が成功しているのは、1人1改善なんですね。それで、2万件出しているんですよ。毎年2万件出しているというのはすごいと思います。

(野崎委員) そうですね。

- (青田部長) それで、1人が計画を立てて、最後の実行まで全部やると。それをまたコンペし合うというやり方です。ですから、県単位でも1,000件、2,000件出しているところもありますけども、2万件出しているところは静岡県ぐらいで、それは成功例の一つなのかなと思いますね。
- (野崎委員) 例えば富士宮市でも非常に活発にやっているということで、下からの改善が出てくると、組織風土も良くなるだろうと思います。これには関係ないですけど、次の人件費の中でも管理職の給料は減らさずに、役職にはつかず年功だけの人の給料を減らすようなシステムにして、働く人みんながインセンティブを持てるようにしていただきたいなと思います。どうしても、従順な管理職の給料を切りますと来ていますから。
- (青田部長) 実は、2ページの45番。職員提案、一課一改善運動の見直しというのは、私もそれを見て、本当はそういう組織活性化のために、もう少し考えていくべきだろうなと思います。今、マンネリ感があるのと、やらされ感があるのかなと思いますので。自発的にもっと出るような形でないと。
- (野崎委員) そうですね、最初は、お祭りみたいな形でたいしたことがなくても、提案が出て効果ありましたよというような形でインセンティブを与えていくとか。
- (朝沼座長) 難しい問題ですよ。
- (中田委員) 給料の見直しというのを今おっしゃったことですね。従順な管理職をターゲットということはやめて。
それを実行するには何が必要なのでしょうかね。
- (野崎委員) それを実行するには、労働組合との話し合いでしょうね。
- (岡本副市長) もうそれに尽きます。
- (野崎委員) 芦屋市の場合はわかりませんが、一般的には、管理職にならずに、せいぜい係長ぐらいで止まっておく。そして、時間外手当をできるだけもらう。例えば、外線電話を積極的に取る人というのは、逆にお客さんもたくさん取ってくれます。ところが、役所では外線電話を積極的にとったら、まず、文句を言われるのが落ちですよ。そうすると、電話はできるだけとらずに若い人や臨職の人を取らせるというように。やり過ぎてミスを起こすと、役所のシステムでは多分マイナス点がつきます。やらずにミスを起こさなければ、役所のシステムでは上へ上がっていきますし、少なくとも管理職にならずに、管理職寸前で止まって時間外手当をもらって定年までいくと相当気楽に、そんなに収入も少なくないというような。今の制度は、それに近い状態になってしまっているのです。それは一つには市の財政が厳しいために、管理職の給料をカットしたり、民間と比べて管理職の役職手当が低いというようなことがあるみたいです。民間では決してあり得ないですけどね。本質は分かりませんが、他の地方公共団体で言われていることですので、芦屋市がどうかというのは、そこまでデータは持ってないです。そこが心配なので、私は管理職の給料は余り減らさずにと 생각합니다。
- (中田委員) でも、それを実践しようと思うと、覚悟が必要ですよ。そういう覚悟がおありなのですか。
- (岡本副市長) 覚悟を持ってやらないといけませんよ。
- (青田部長) 一言で言えば管理職のなり手がなくなります。
- (野崎委員) そうなりますよね。
- (青田部長) 土曜も日曜もなかったら、そんなにあくせくして働きたくないというのは、

それは人情でしょうね。

(野崎委員) 近所に西宮市の管理職で、多分ずっと昇進していかれる方、非常に働いています。一方、よく休んでおられる方もおられます。悪平等ですけど、一般に言われていることが当たっているのかなと思います。

(朝沼座長) 公務員論のような話になってきましたけれども。

(中田委員) そこにメスを入れないと、単なるカットだけでは、基本的によくありませんよね。

(朝沼座長) 若い人の給料をどう査定していくかということについても、能率給、能力給というのですかね、そういうものを本当に厳格に適用していくということが前提になりますよね。ですから、責任のある管理職はその責任に応じた給料、報酬をもらっていただくというのは、それはある意味では当然かもしれません。その分責任が重いし、リーダーシップをとって改革を推進していただくと。一方、一般職員の方については、その人のやった行動あるいは能力、それから実績、そういうものを的確に給料に反映するというをしないと、モチベーションも何もあったものではないですからね。この辺をどうするか。長年の慣習のようなものもあるでしょうし。

(青田部長) 難しいと思いますね。長年、年功序列で来たところを一気に変えるというのはなかなか難しいと思います。しかし一方で、お金だけでは働かないとは思いますが、インセンティブの与え方については今後検討していく必要性に迫られるだろうなと思いますね。

(岸田課長) 例えば管理職の手当のお話で言いますと、芦屋市は職員の総数をずっと行革で減らしてきました。800から600になってきて、管理職の占める、特に若い世代で管理職になる人が増えてきたので、全体の人件費を600で割った1人当たりの単純平均が結果的に上がってしまったことによって、その人件費の問題がいろいろ言われてきだしていますので、一方ではそういう問題も起こってきているということがあるのだと思います。

(島津委員) 組合をやっていたので、管理職と職員側という感じで、我々が管理職の給料を下げたみたいなお感じに思われるかもしれないんですけど、かなり長いスパンをかけて管理職の給料というのは下がってきているんですよ。団塊世代の方々がいたときというのは、頭でっかちな組織で、一つの課に課長級の職員が3人も4人もいたという時代の管理職の給与を下げろと言って下げていたと思うんですよ。それがそういう頭でっかちじゃなくなって、上の人がいなくなって、今度、課長になる世代の人が逆に、今、少ないんですよ。少ないのに無理矢理、昇進しているので、給料も安いのに負担ばかり多くなっている。なり手が少ないということなので、今の組合は課長の給与を上げるとまでは言っていないですが、課長にもっとリーダーシップをとってほしいとは常々言っています。組合員も、どうすれば管理職の人たちに頑張ってもらえるんだろうというのはいつもテーマで考えているところなんです。ただ、給料も一度下がると上がらないじゃないですか。だから、長い間かけてそういう管理職の給与をいじめてきた分が、今、すごく重荷になっていると思うんですけどね。

(朝沼座長) なかなか難しい問題だろうと思いますけど。

(中田委員) 難しいけど、しないと変わらないですよ。

(林委員) 額としては一律に3%カットするなどが、額として一番多く効果額が出てく

と思います。ですが、それはある種市民を味方に、有無を言わさない形で、どこかの知事みたいなやり方はできるかもしれません。しかし、むしろ下がっている部分と増えた部分との、メリハリがつくように、一気に解消することはできないにしても、方向は示すべきだと思います。長い間かかってきたものなので、長い間かからないとできないかもしれない。もちろん財政状況によってはそんな悠長なことと言ってられないかもしれませんが、少なくとも方向性を示す必要がある。全員下がっている額は同じだけれども、増えている人もいるのだとかというような形を少しでも示さないと、いつまでも難しいですねというのではいけないと思います。

(朝沼座長) それを実行していくのに、どういう方法で切り込んでいったらいいのかということですよ。

(岸田課長) 例えば、人事評価とかですね。

(朝沼座長) それもあるでしょうし、先ほど野崎委員がおっしゃったように、デスクの上でいろんな計画を立てる、それもある程度大事でしょうけど、それよりも、例えば、各部署でお祭りではないけど提言コンクールのようなものを作って、それを提案した人に、責任をある程度与えて、そして実際にどこまで実現できるかやってみて下さいと。やって出来た場合には、それなりの報償や褒美を与えるという、そういう発想も必要なのかなと。かたくなに、一つの形を決め、フローチャートみたいなもので固めて、それに従ってみんな動けというよりも、一種のお祭りのな、そういう感覚も入れて盛り上げていくという、そういう提案などの機会を設けて下の全ての職員層の中から吸い上げていくと。そういう全然違う発想というのも必要なのかなという気はしますね。案外そっちの方が早道だったりしてね。

(青田部長) 公務員に、競争性というのは永遠のテーマかなと僕は思っています。競争性発揮というのは、株式会社芦屋市だったらどうなるんだろうと考えたこともありますが、競争性を発揮させるにはどうしたらいいか。良い意味の競争性ですよ、それが本当にどうなのかというのを常には考えるようにはしているんですけど、民間だったら利益とかお金に結びつく分がありますから、そこら辺が表れやすいですし、査定もしやすいでしょう。しかし、公務員の場合はなかなか難しいのかなといつも思います。

(朝沼座長) そうしますと、今の問題はその次のページの組織の活性化と人材の育成というところにも絡んできているのですが、その前に4番目の増加する社会保障費への対応という問題があるのですが、これについては何か御意見ございませんでしょうか。ここに挙がっているのは、医療費の適正化ということですよ。

(林 委員) 例えば健康づくり施設の充実とかというのは、具体的にこの施設にはこういう機械を置くとか、計測の機械をこのぐらいの場所に置くとか、あるいは受診率の向上というのは、向上のための具体案まであるのですか。それともこれから考えるのですか。

(青田部長) 以前にも申し上げたのですが、呉市はジェネリックの通知サービスまでやっています。それから、レセプトを電子化して分析した上で、飲み合わせの悪い薬とかを重複して処方している分については無駄がある訳ですから、それを直接訪問して指導すると。それで、薬を減らすというやり方をしているみたいですね。1カ月で20人ぐらい訪問をして、1年間にジェネリック通知

を出して減らしただけで、4,400万円ほど減らしたと以前新聞とか、NHKでも取組が紹介されていました。お願いでしかないのですが、過度の受診をしている方について、できるだけ訪問指導をやる。週に3回も行っているのだったら、本当に3回も必要なのかということにメスを入れるために、週に2回で済むのではないのでしょうかということを実際にやっているという、それが保険料の高騰にも歯止めがかかりますので、国家的なレベルでもやっていかないといけないかなとは思っています。

(野崎委員) 高齢化に従って、医療費というのはいろんな努力をしても、基本的には右上がりだろうと思います。行政経営課のつくられた計画の中で、この増を織り込んでいないという説明があったと思いますので、この点はぜひ織り込むべきは織り込まないと、結局、絵に描いた餅になってしまうと思います。

(林委員) 直接的には国保の方への繰出みたいなのが、老人医療費でも増える。

(岡本副市長) 医療費が増えるんですね。

(林委員) いや、その効果として出てきた分に。

(青田部長) 結果的には繰出も減るでしょうね。それから、保険料、高くしなくても大丈夫かなど。

(朝沼座長) 簡単に言えば、病院通いを趣味というか、暇つぶしにしておられるような老人がたくさんいらっしゃるというようなことですか。

(青田部長) いや、それだけでもなくて、薬自体です。

(朝沼座長) いわゆる重複投与についてですか。

(青田部長) A病院で薬を4種類もらったら、今度はB診療所では3種類くれた。それをやめるというやり方ですね。

(朝沼座長) 普通は処方箋を見て、薬剤師でもしっかりした人ならそこでチェックしているのではないですかね。

(青田部長) はい。A病院に行ってB病院の分を全部ちゃんと照合していれば、そういうのはなくなってくると思います。

(朝沼座長) お薬手帳を見れば、重複投与や、相互作用のちょっと問題のある組み合わせなどわかるみたいですが。

そのあたりはどうなのでしょう。薬学の知識の問題などあるかと思いますが、市の職員がこういう訪問指導をするのですか。あるいは、薬剤師会などの提携や協力、あるいは医師会との問題とか、他の機関との関係はどのように考えておられるのですか。

(青田部長) 具体的な取組というのは、本当にどういう形でやるかというのは、すべてイメージできている訳ではないです。レセプトを見て、その部分がおかしいということは訪問指導をすれば大体気づくということはテレビの中で、訪問指導されている保健師さんが言っておられたので、そんなに難しいものではないのではないかと思います。ただ、常時そういうことの観点から見ると、無駄が分かると思いますか、そういうところがあるというのは聞いたんですけどもね。

(朝沼座長) 薬剤師会などと協議をして、できる限りお薬手帳などをよく点検して、重複投与とか内容に協力してほしいとか、そういう働きかけも当然必要でしょう。

(青田部長) そうですね。

(朝沼座長) 医師もそうかもしれませんし。

(青田部長) 介護保険の方でも聞いたことがあるんですけども、例えば、杖とかでも介護

保険で出るみたいですが、それはたとえ5,000円しようが1万円しようが、かかった費用を請求するという形ですから、多少矛盾があるというのは聞いたことがあります。医療費を抑えるためには、今後、国の方できっちり決めてくれば、それが一番いいんでしょうけども、自治体で工夫する余地はまだまだ取組を見た中ではあるなどは思ったんですけどね。

(朝沼座長) その次のジェネリック医薬品、後発医薬品の活用といっても、これも結局は医師あるいは薬剤師等の協力を得ないとなかなかできないですよ。

(青田部長) もちろんそうです。

(朝沼座長) 医師がそれを積極的に採用されるかどうか。薬剤師もその職分で一定のものに変更することもできるようですけれども、芦屋市として、今まで医師会とか薬剤師会とのジェネリックの採用等についての意見交換とかは持たれておられるのですか。

(岡本副市長) 正式な場ではないのですが、そういう意見交換はしていました。医師会も薬剤師会も反対です。

(朝沼座長) 反対ですか。どういう理由ですか。

(岡本副市長) ジェネリック医薬品は、必ずしもどの薬も先発薬と同じ効果を発揮するという保証がないという見解です。

(朝沼座長) 医師の中にもそういう方結構いらっしゃるのですか。

(岡本副市長) 薬によるということです。

(朝沼座長) そうですよ。

(岡本副市長) 何でもジェネリックというのはいかなるものかという基本的なスタンスがあるんですね。薬剤師会の方は、このジェネリック医薬品のストックが大変らしいです。同じ薬がいっぱいあって。そのストックの管理が大変なので、そこまではできないという話だったようです。

(朝沼座長) 普通は先発医薬品より値段がかなり安いですよ。中には、効果がほとんど変わらないようなものがあるみたいですがね。逆に、ジェネリックの方が評判が良いような薬も結構あると聞いているのですがね。

(岡本副市長) あるようですね。

(朝沼座長) 指定のジェネリックという訳にはいかないでしょうけど、在庫の問題も大変だと思うし。

(岡本副市長) 芦屋市では国民健康保険証の通知をするときに、かかった医療費を、例えばジェネリック医薬品を使えばこれだけ安くなりますという案内もしています。国保の受診者にPRもしていますが、積極的に市を挙げて医師会と薬剤師会の協力も仰ぎながらやっているかということ、そこまでは行ってないということです。

(朝沼座長) しかし、国もそれを勧めていますよね。

(岡本副市長) それは厚労省としても勧めていますので、これから少しずつ勧めていかないといけないのですがね。

(朝沼座長) そうですよ。市民病院がせっかくあるのだから、芦屋市の標準的なものというものを医師会、もしくは医師の中で、何か標準ジェネリックというのを決めてはどうですか。そのようなものを地域の中核病院を中心にしてやっているような市もあるみたいですがね。強制ではないですけど。

(岡本副市長) 芦屋病院はジェネリックを積極的に推進していますが、先生がおっしゃいましたように、一定の基準みたいなものを作って、ジェネリック医薬品で

も十分良いですよということをやるかですね。

(朝沼座長) 医師などを巻き込んで、すべてをノーと言うのではなく、中には良いものもあります。医師の中でもジェネリックの方がいいものも出てきているなどと聞きます。中には、成分の根本は一緒だけど、それに付加されている他のものが消化にあまりよくないとか、あるいは先発医薬品の方が吸収が良いとか、そういった違いらしいですね。もう少し業界とも協議していけば、患者も負担は軽くなりますしね。

(青田部長) それを患者さんが言わないといけないのです。

(朝沼座長) もちろんそうです。それもアピールして、単価が安くなれば市の財政も助かっていく訳ですよ。

そういうことをもっと積極的に、市民にも理解してもらえるように動かれたら、それなりの成果が出てくるのではないかと思いますね。

(林 委員) 19行革の方で単独扶助の見直しの項目がありましたよね。その中で国保の保険料の独自の制度を見直したという内容があります。医療に関して、今、単独扶助は無いのですか。単独扶助の見直しというのは、新行革の項目にありますか。医療関係で何か上乘せしているようなことはありますか。

(青田部長) おっしゃっているのは、操出金とか、そういう部分でしょうか。

(林 委員) 中味は分かりませんが、制度的なものもあるでしょうし、何か個別のものもあるのかもしれませんが。もともと単独扶助の見直しというのは、医療関係ではないのであれば、もう別にここに書かなくてもいいですけど。

(青田部長) 医療関係というよりも、市が単独でお金を出さなければならないものを、見直せる分は見直していきたい。国・県の補助があるのであれば、できるだけそれを活用したい。市として財政的に痛まない訳ですから、それを何とかできたらなとは思いますが、なかなか、市単独扶助だからということで切れるかという、何でもかんでも切れる訳ではないので難しいところなんです。

(林 委員) そうですけど、新しい計画にはそもそも項目がないですよ。

(青田部長) 単独扶助という文言では挙げていないです。

(林 委員) どこかに挙がっているのですか。

(岸田課長) 事務事業の見直しとして。

(青田部長) 単独扶助の見直しというのは、中でも議論したのですが、それはもう従来からずっとやってきていますので、見直せるものは見直していくというスタンスですけども、あえて行革の今回の分については特出しはしていません。

(岸田課長) そういう意味では、今回は形を変えて、近隣市や阪神間とのそれぞれの事業の水準の調査とか検討という置き替えになっております。

(林 委員) 前の項目でもそうですけど、検討という形でmanifestoにしたら、検討したのでmanifestoどおりしましたという話になってしまいますよね。政治家的に言うとそれは検討なのですか。

(青田部長) 阪神間・近隣市の水準調査やるというのは当たり前のお話なので、これはどうかとは思っています。やって当たり前という部分でしょうから、これをわざわざ書くということ自体は、整理はかけたいとは思っています。

(林 委員) 例えば吹田もそうですけど、高齢者福祉で1人当たりの扶助費は結構高い。明らかに府の中で高い。そこは議論するのですが、そういう比較なんてい

うのはもう既に当然できているはずですよ。

であれば、近隣市並みにするというのが目標になるのではないかと。それはもちろん市民の方が絶対ノーであればだめですけど、行革なり財政の改善の一環なので。

(岸田課長) おのずとゴールが見えるということ。

(林 委員) ええ。

(朝沼座長) よろしいでしょうか。

それでは、次の2ページ目に入りたいと思います。

組織の活性化と人材の育成というところですね。これについて、いろいろな項目があるわけですがけれども、御意見ございましたらどうぞ。

まず、組織の効率化・問題解決型の柔軟な組織体制というところ、12から18までの項目が挙がっていますけれども、この範囲内で何か御意見ございましたら御発言ください。先ほども大分これに絡む意見が出たようですがけれども。

(中田委員) 例えば12の職員配置の適正化で、27, 28, 29は実施の予定なのですか、それとも、このままですか。

(青田部長) 職員配置の適正化というのは、常に見直しはしていかなければならない項目だとは思っています。事業も含めて、従来は結構人数をそこに置くべきだったというのが変わってきますので、できるだけそれは毎年でも見直すべきものだと思います。

(中田委員) 例えばその職員数・管理職ポストの整理というのは、何に基づいてどういう整理をしようと考えておられますか。

(青田部長) 管理職ポスト自体は、さっきまでのことと若干矛盾する部分もありますけれども、一方で管理職の数というのはどこまでが適正なのかというのは見極める必要があるかと思っています。

団塊の世代のときは、課長級とかは、その分は増えてよかったんですけども、職員数がここまで減ると、自然と管理職というのは絞り込まれてきますよね。ところが、依然として管理職を置かないといけないかということ、それはさにあらずで、しかしながら急に課長級の職員を、今はもうポストが多いから、あなたのポストはなくしますよとか、そういう話にはなりません。林委員がおっしゃったように、事業を見ながら徐々に、長い時間かけてポストについても適正化をしていかなければならないと思います。ここで、どこのポストが多い、どこのポストが少ないとか、そこを申し上げるつもりはないですが、ポストというのは常に適正化をしていかなければならないとは思っています。

(岡本副市長) 言われる、職員数と管理職といますのは、公務員の場合は類似団体、大体同規模ぐらいの自治体の管理職の数や職員数の数との比較の中で、多いとか少ないとか決めていきます。

ただ、芦屋市の場合は、同一の類似団体と比べて行政水準がどうかということになってきて、例えば行政水準が他市よりも高ければ、どうしても管理職の数は増えます。

(青田部長) 事業が減れば当然ポストは減りますから、それはそれでいいのかもしれませんが、事業を今の水準を維持しながら、どうやってポストを減らすかとか、それぞれかけ持ちまでさせるのかとか。

(中田委員) 事業を減らさずにポストを減らすというのはできないですよ。

(青田部長) 実際に今の事業数が適正なのかどうかというのは、常に見直さなければならぬと思います。

(中田委員) その適正か否かというのは他市との比較ですよ。類似の地方自治体ですよ。

(青田部長) 基本的にそうなります。

(中田委員) そうすると明らかに、例えば保育所とか幼稚園とかというのは多いということが分かっているけれども、そこはさわれないのだと前回はおっしゃっていましたよね。そうしたら、これどういうふうにするのですか。

(岡本副市長) いろいろな部署を見ていくより方法はないです。

(林委員) そこは難しいのですが、今言われたのは、そこができないと言っていて、では具体的にどうするのかという話なので、言われた通りだと思います。これに手を出すのは難しいということを行革で配置を見直す。減らせないけど、見直すという話だと、この行革とは何なんだという話ですよ。民間と同様にいかないというのは、重々承知のつもりです。だけど民間でも、例えばこの商品はもう要らなくなったなら、その課はなくなる訳ですよ。また新しいポストを作って課長を作る訳ではないのですよ。それが、多くの方も当然だと思っている人員配置です。もちろん、役所だから一気にできないのは、それはそうですけど、考える姿勢だとか方向性だとかというのは示さないといけないと思います。行革項目として書いているけど難しいですという結論では困りますね。

(青田部長) それはそうですよね。ただ、事業数の420が、これで適正かということ、どこまで減らせられるのかというのは、常に考えていかなければならないと思います。例えば事業仕分けですか、それで事業が切れるのでしょうか、常に、事業の数、事業の中身というのは見直していかないと、私はどんどん増えていく一方だと思います。新たなことは良いのですが、一つ削った後で新たなものを受け入れるというぐらいにしないといけないと思いますね。本当にそれぞれの課長、下も含めて真剣に考えないと、新しい事業をやるんだったら一つ切るんだというぐらいのことではないかなと思いますね。

(林委員) 先程の事務事業の見直しなどは、昭和の時代からある事業を並べて、これ本当に要るのかというぐらいやらないと。事業仕分けをやって、一つずつこれ要るのかというやり方では絶対無理ですよ。要らないという事業に対して、そこに人がついているからと言っては切れませんよ。結局、表に出ないにしても、事業を切れない理由に、人がついているからという話が絶対あって、逆に、人の話をしているときには、事業があるからと言っていたら、これは行き詰まりですよ。

ですから、先程の事務事業の見直しですが、常にある事業だから絶対要るのだということでは絶対ないと思います。それがきちんとできたら、個別にそのようなセレモニーをする必要が全然ないのですよ。例えば、昭和60年以前のは一度全部切りますとか、国の基準になっているものだけ挙げてみるとかという、何かその順序を大きく考え直さないといけませんよ。別にこれは芦屋市だけではなくて、どこもできていないので、どこでも言っているのですけど、それで初めて行革かなという気はしますけど。

(朝沼座長) 野崎委員はどうですか、事業の部門を縮小したり、廃止したりする、企業だ

ったらあると思うのですが、そこで余った人員を、どのように活用していくのか、人員の削減も含めて。その辺について、何か御意見ありませんか。

(野崎委員) まず、行革でも省庁を減らす、部を統合する、局を減らす、課を統合すると。今の区分けが非常に仕事をやりやすい形かもしれませんが、行革というのは、小さく分かれている組織を大きくまとめることによって管理職の数は減りますというような考え方、そういうところまで踏み込むのかどうかです。

この組織の活性化と人材の育成と、次の事務の効率化ですね、ここで残っているCやDは、多分、今のままだとできないだろうと思いますね。誰かが痛みを持つか、かなりなたを振るわないといけない問題です。私としたら、このところを何とか、5年後にこれだけできたなという答えが出せたらなとは思いますが。ただし、かなり思い切ってやらないと、あるいは発想を転換する、あるいは何か非常に大きなアドバルーン、あるいは目標を持って、そのために血を流す部分もあれば、力を入れる部分もあるとか、非常にメリハリをつけた考え方をしないと、今残っている項目は、しんどいだろうなと思いますね。

民間でも、管理職の整理はなかなかできないですね。

(林委員) 16番に効果的な組織再編とあって、課題に柔軟に対応できる組織が新規項目としてありますが、これについて何かイメージがあるのですか。

(青田部長) 以前、係長制を廃止して主査というのを置いたのですけども、それは例えば、私、ちょうど税にいたときに係長じゃなくて主査で着任したのですけど、最初に言われたことは、固定資産税だけやるんじゃなくて、市民税も管理係、諸税も含めて見なさいと。要するに、組織のフラット化ですよ。主に固定資産税は担当しますけども、忙しくなったときは、異動させるという話を聞いていたんです。実際問題としてはフラット化にはなっていません。限られた人数でやっていますから、閑散期、繁忙期には、もう少し自由に乗り入れができれば、もっと効率的にはなるんでしょうけども。今は縦割りの形です。どうしても弊害がまだまだあるといますか、同じ課の中でもそれができていないといますか、そういう状態にはあります。それと、反対にそういうグループ制で西宮市はやっていたのですけど、結局やめちゃったという、そういう問題があるんですね。

(林委員) 個人的には、フラット化するのはやめた方がいいと思います。忙しいときみんなで見るとというのは、結局みんな無責任になるんですよ。みんなでやるとというのは絶対無責任になります。ですから、むしろ柔軟に課題に対応してということでしたら、同じような課題を持っている、同じような情報を持っているところがいつも情報交換できるとかをした方が良くと思います。業務の責任を不明確にしたら、取り返しつかなくなるのではないかなという気がします。

同じような仕事を両方が調べたり、市民が両方に書類出さないといけなかったりする場合、最近、個人情報のあるので、市の中でも情報のやりとりをできないなどのネックもあるとは思いますが、例えば市民の人に、これは他の部署の情報に使ってもいいかぐらいの了解をとれば、もしかしたら一つクリアできるかもしれません。私はそういう意味での横のつながりとか、部局がまたがった課題などは、例えば子育てなんていったら、多分どこかの課だけでおさまらないのですよ。教育もやらないといけないし。そういうと

ころと一緒に、他の部局でこんなことやっているとかということを知っておくことは必要なのですが、まとめて忙しいときだけ一緒にやってというのは、結局、無責任体質になるだけではないかなと思います。

(青田部長) 実際問題として、それはできませんでしたけどね。そのフラット化というのは、弊害は確かに聞いています。ただ、一方で人事異動をそういう、例えば4月だけにやるとかじゃなくて、それをもう少し柔軟に考えられないかなというのも思うんです。

(林 委員) それは大学もそうで、ある種、季節労働的なところがあるのです。繁忙期とそうではないときとですごくはっきりしているので、繁忙期に手が足りるようにしていたら閑散期には人手が余る訳ですよ。だから、そこは、どういう調整するかとか、それこそ民間の人なのかボランティアなのか分かりませんが、何かそういうものでまかなえないかということを考えて方が、日頃手いっぱいにしておいて、忙しいときだけあっち行ってというのはいまいかないのではないかなと思います。そのときは人手を確保できるようにしておく方が、市のOBの方とか、どこかよその役所の経験のある方といつも連絡をとって、そういうときは来てもらえるようにしておくとかね。確保することは必要だと思うのですが。

(朝沼座長) 例えば税務関係だと、市民税課の確定申告の時期だとか、繁忙期があるんでしょう。

(岸田課長) あります。

(朝沼座長) それはアルバイトを雇ったりして、やっておられるんですね。

(岸田課長) やっています。

(朝沼座長) なるほどね。正職員だけではなくね。

(岸田課長) 10人近く臨時職員を雇っています。

(朝沼座長) 10人近く、臨時職員をね。アルバイト、1か月とか2か月だけね。

(岸田課長) 最短で3か月、最長で6か月です。

(林 委員) 申告もありますもんね。

(朝沼座長) 申告もあるね。そういうことで切り抜けておられる。

(中田委員) それが29番の臨職、嘱託の効果的採用というのになるのですかね。

(青田部長) 今も臨職、嘱託というのは、そこにもう、特定のところに張りついた形になっていますけども、そういうやり方が本当にいいのかなと思います。それだったら繁忙期も閑散期も、常時同じところでの採用という形になるのが本当はどうなのかなとは思いますがね。

ですから、それを柔軟なことを考えれば、むしろ反対に臨職さんとか嘱託さんの方が、専門的に何でも職員と違ってやる訳じゃないですから、フレキシブルに動かせる部分はあるかなとは思いますがね。もちろん労働過重にならないようには気をつけないとだめでしょうけどね。

(林 委員) そういう意味では、項目が挙がっているのですが、人事とか人の話というのは総合的にですよ。柔軟な組織などというのは、臨職の方とかの話と一緒にやらないと効果は上がらないですし、そのトータルとしてどんな効果を目指すのかという目標が要る部分だと思いますけどね。

(野崎委員) 今おっしゃったように、例えば人事評価も同じことが言えます。例えば1係が非常に忙しいと。そのときに、上の課長は2係にも1係を助けてやれと。課が忙しいときには部長は、他の課も助けてやれとか、あるいは自発的に助

けるとか、そういうことが評価される。そうやって初めて無理をしたら無理をただけのことはあるのだと。あるいは、市に役立つ人材というのは昇進していき、なおかつ昇進して給料が減るのではなく、給料が増えるのだとかという、総合的な人事制度が必要だと思います。私は、会社は基本的に人事制度が組織風土を決めると思っています。役所の場合は非常に難しいところがありますけど、人事制度の設計及び運用というのはすごく大切だと思いますね。

(朝沼座長) 現状はどうなんですか。例えば、課長あるいは部長の判断で忙しい、あるいは突発的に何か急激に忙しくなるとか、多忙になるとかという、そういうときに助っ人というんですか、手伝いに何人かを派遣するとか、そういうお互いの協力関係といいますか、部・課単位で、実際にはあるのですか。それともそういうのは、もう他の部署には手を出さないという不文律みたいなものがあるのですか。

(青田部長) 融通はきかせているつもりなんですけども、どうしても、私自身で申し上げると、私がある程度仕事を経験した分については、だれだれ君、ここはもうできるはずだからやるとか言いやすいんですけど、自分が経験していない部分についてはなかなかそこまでは言い出しにくい部分があります。

ただ、それを手をこまねいていてもだめですから、部下にも聞きながら、手薄な部分についてはどういうふうに強化しようかというのを考えないと、うまく回らないです。常にそういう考え方では毎日やっていくようにはしてはいますが、全てそれでできるかというとなかなか難しいかなと思います。それが小所帯だったらある程度はできますけど、大所帯になればなるほどなかなかそれは難しいと思います。

(岸田課長) 私は昨年まで課税課にいたのですが、28人所帯なんです。先ほど部長が言いました固定資産税とか市民税とか諸税というのが大きく三つに分かれていて、繁忙期が多少ずれるんです。市民税が、忙しいときには固定資産税の職員が助けられるかという、税目が違うと根拠法が違ってきますので、細かいところまではできないので、どうしても電話の対応だけは助けるとか、そういうことでの融通性というのは働かせてましたね。

(岡本副市長) ややこしい話ですが、組織と権限がきちっと例規に載っているんですね。先程の話ではないですけど、市民税の者が固定資産税を手伝うということになりますと、併任辞令みたいなものを交付して、お互いに権限を持つようにしないと事務ができません。

(朝沼座長) それは内規ですか。

(岡本副市長) 例規があるんです。規則が。職務権限規程がございましてね。

自分の課で持っている業務以外の業務は、基本的には手伝えないことになっています。権限がない訳ですから。

(野崎委員) 課の中ではいけるのですか。

(岡本副市長) 課の中ではいけます。それが原則です。ですから、あまり手出しができないということなんです。

(青田部長) その部分もあって職務権限規程というのをもう少し簡素化しないと、それは融通がきかないです。今、すごく細か過ぎて、本当に縦割りになっていますから、もう少し大まかに規程することによって、フレキシブルにはなると思います。それから、もっと下位の職員に権限を移すと、それがやりやすくな

ると思います。でも、従来メスを入れたことはなかった訳です。それは、組織の担当がそれだけでやるということの不文律でやっていたもんですから。それでは今はだめではないかなと思いますので、そこもメスを入れてほしいなど。

(朝沼座長) そうですね。今、そういう部分が出ていましたけど、それは民間企業でも職務権限規程だとか、組織上のいろいろな職務の範囲とか権限とかというのは決めていると思うのですが、見たことはありませんが、恐らくその10倍ぐらいの細かい規程になっているのでしょうか。

(青田部長) 出力すれば70ページぐらいあります、裏表でも。整理はしたんですけども、結局20ページぐらいしか整理できませんでした。それこそ高槻市さんと比べてみたんですけど、高槻市さんはあれだけの人口で、40ページで済むんです。芦屋市が70ページ以上あるというのは、それはおかしいんじゃないかという。

(朝沼座長) それはおかしいですね。

(青田部長) そんな発想を持たないと、それは変えられないですよ。

(朝沼座長) それを変えるのに議会の承認が必要ですか。それともそんなのは不要ですか。

(青田部長) いえいえ、内部での話ですからできます。ただ、それだけ細かく分けているからこそ判断もつきやすいというメリットは確かにあります。一個一個書いているのですから、それを機械的に見れば判断できますよね。でも、一番の弊害としたら、私はこれだけしかやりませんというのを明示しているようなもんですから。

(朝沼座長) そうですよ、行き過ぎたらそうなりますよね。

(青田部長) でも、実際問題として、そういう部分もあります。職務権限規程だけ見てやっている訳じゃないでしょうけども、そういうところからでもメスを入れていくというのも一つの考え方なのかなと思います。

(朝沼座長) それは必要ですよ。それが真っ先に必要なことかもしれませんね。その中身を本当にもう一度分析し直して、適度な分量と、その細分化されている規程をどの程度まで融通きかせた範囲にするか。しかし、柔軟になり過ぎて、だれが結局責任をとるのかということが分からないようになってしまうようでは、これまた困りますしね、バランスの問題ですよ。今のお話を聞いていると、硬直化し過ぎているのではないかなという気がします。現物見ていないから何とも言えませんが。

(中田委員) 35番などは、課題に柔軟に対応できる組織づくりのために例規集の改編とか、そこまで書かないと達成できないのではないのでしょうか。でも、気がついていない職員がおられるのだから、可能ではないですかね。

(青田部長) 一気に無理だと思いますけど、そういうところにもメスを入れていく方がいいのかな。決裁権限の簡素化というのは小項目の33番に挙げているんですけども、意思決定の迅速化とか、そのあたりも図らないといけないと思いますので。

(朝沼座長) そうですよ。しかし、それも結局は今の職務権限規程などとは絡んでくるでしょう。

(青田部長) そうですね、ある程度は。

(朝沼座長) 絡んでくる部分が出てくると思うのですが。

(中田委員) しつこいようですけど、そういうことに気づいておられながら、こういうところに挙げなかったのはどうしてですか。

- (青田部長) 相互に絡んではいますけども、もともとの職務権限の簡素化とか、このあたりも19行革に挙がっているし、今もやらないといけない部分なんですけど、なかなかそれができていない部分です。下位の職員に権限移譲することについても。ですから、課長級の仕事はかなり過重になっているというのは確かです。そのあたりも含めて徐々に下位の職員に移す。バランスをとりながら課長級もやっていかないと難しいでしょうね。
- (野崎委員) これは下位の職員が受けないから、課長が権限を離せない。あるいは、課長が大切に守っているから下へ行かない、どちらですか。
- (青田部長) 守っているということはないかもしれませんが。
- (野崎委員) 権限は離したくないというのがありますからね。
- (青田部長) 公務員の場合はそうでもないと思いますけども。反対に、受けてくれないというのはあるかもしれません。
- (岡本副市長) 下の職員が忙しそうにしているから、自分がやらないとしようがないというような感じですかね。時間に間に合わないというようなことで。
- (朝沼座長) もう自分がやる方が早いとかという、そういう感覚ですか。
- (岡本副市長) そういうところもあるのかもわかりませんね。
- (林 委 員) 別の話で、17番の課題の定期的な進行管理の、36番で財政指標目標値の設定でSなのですが、これは19年行革で達成したのですよね。
- (青田部長) そうです。
- (林 委 員) 今回、この行革に載せるのに、これはもう一回、一から作らないとだめなのではないですか。
- (青田部長) 市長のマニフェストの中でも公債費、このまた任期中に公債費残高500億円を切るという目標がありますので、財政指標の目標値というのは挙げておく必要があるかなと思います。
- (林 委 員) 失礼かもしれませんが、すごい削減や、すごい見直しなどしなくてもそこは達成できるのではないですか。
- (青田部長) いや、500億円切るのは難しい、結構困難な目標かなと思います。
- (林 委 員) 500億円切るためには、経常的な毎年の支出をこうしないといけないとかというのが今度出てくるのではないですか。
- (青田部長) 財政上は結構厳しいですね。
- (稗田課長) 当然ながら、それを早く償還をしようとするとなると、具体的に言いますと、繰上償還をするような手法をとる以外にない。
- (林 委 員) そうすると、財源が要りますよね。
- (稗田課長) 結局、その財源が必要ということになりますから、その財源をどこにどういう形にするかという。
- (林 委 員) ですから、その財源をこれだけ出してこないといけないというのが財政目標ではないのですか。マニフェストに示された額というので言ったら、もうずっとSで、スタートから計画以上というのはあり得ないですよ。むしろそういう意味では何もすることはない訳で、行革でこれだけのお金を確保していかないといけないというのが、もう既に計画以上で確保できているのであれば行革項目としなくていい訳ですよ。
- (岸田課長) このSは前回の結果がSだったという。
- (林 委 員) そうですか。でも前も400億円というのだけなのですよ。
- (青田部長) はい、前はもう単純に700億円切るという目標でしたから。

(林 委 員) かなりきついときですよ。

(青田部長) そうですね。

(林 委 員) 目標値を切るのも大変だったという時期だと思うんですけど。

(岸田課長) それが679億円まで現実に22年度で下げられたということでSとしました。

(林 委 員) なるほど。

(朝沼座長) 一応そのときの目標は達したと、そういうことですよ。

(青田部長) はい。

(林 委 員) だから今回も設定するのですか。でも、取組が設定ではまずいのではないのですか。

(青田部長) そうですね。おっしゃることは分かりました。

(林 委 員) それを実現していくかが具体策なので。

(青田部長) 設定というのは確かにおかしいですね。

(岡本副市長) 達成ですね。

(朝沼座長) 我々がもう残高を500億円にしろとかと言って決めても、これはなかなか。

(野崎委員) 今いただいている資料では、27年度に市債残高496億円ということになっています。

(稗田課長) 市長が申し上げた分は、平成26年度末の目標を申し上げていますので、その段階ではまだ500億円台と見込んでおります。

(野崎委員) なるほど。あと29億円を削減しないといけないという。

(南雲部長) ごらんの資料、2月にまとめたものですので、決算を打って4億円ほど、22年度決算の数字の中でも数字が落ちて、679億円が決算でした。

(野崎委員) そうすると、この29億円が一つの大きなターゲット。

29億円削減すると随分、先の計画も数字がよくなってきますよね。

(青田部長) 今、目標値として29億円を掲げるかどうかですけどね。

(林 委 員) もうひとつイメージが沸いていないんですけど、最終的に29億円なので、5年間であれば最初の年に6億円、経常的なものが減れば、それでいけますよね。今回の行革の全体の裏には、見込みとしてそういうものが大まかにあるのですかね。

(青田部長) 最初に6億円というのはもちろんないですね。

(林 委 員) 事業仕分けの話でもしたと思うのですが、削減目標の金額を目指して一律カットとかというのはおかしいと思うのですよ。行革では、基本的にはいろいろ見直ししていくものなんですけど、結果、これだけ出たらいいよねという水準の目安によってそれぞれの取組でできなかったらできないでよしという話なのか、これだけはやっぱり実現しないといけないという格好で臨むのかによって変わってくると思うのですけど。

(野崎委員) 私はこの500億円というのを初めて今日意識しました。長期財政収支見込みの中に、本来、見込むべき費用とか見込まれていませんから、最低、目標設定をしたら、市長公約は達成できるという、初めてこの500億円というのを認識しました。

(青田部長) 全体の計画の中では、例えば林委員がおっしゃったように、単年度当たり6億の目標値で5年計画とか、そこまでの明確な目標は今のところできていません。確かにあるかないかでは現実味といいますか、どこまで目標を定めるのかということについては大きな形になろうかなとは思いますが。

(朝沼座長) 活発に御意見言っていただきましたけど、今日はこれぐらいで終わりたいと

思うのですが、よろしいですか。

次回は、今議論になっていた次の2番、事務の効率化・職場の能率向上、このあたりから先へ進んでいけたらと思っております。

御苦労さまでした。時間超過しましたがけれども、第4回の会合はこれで終わりたいと思います。