

津市行財政改革推進委員会 第3回会議 会議録要旨

1. 会議名	津市行財政改革推進委員会 第3回会議
2. 開催日時	平成19年11月29日(木) 午後3時から午後5時
3. 開催場所	津市役所本庁舎4階庁議室
4. 出席した者の氏名	(津市行財政改革推進委員会委員) 中山委員長、井ノ口委員、赤塚委員、宇野委員、鈴木委員、中井委員 (事務局) 渡邊副市長、藤原副市長、宮武市長公室長、鈴木財務部長、渡瀬市長 公室次長、竹仲行政経営担当参事、石川行政経営課長、市川財政課長、 溝田調整担当主幹、臼井主査、中津主事、吉田主事
5. 内容	1 総合計画における財政フレームについて 2 行政経営システムについて 3 主な行財政改革項目の進捗状況について 4 その他
6. 公開又は非公開	公開
7. 傍聴者の数	0人
8. 担当	市長公室行政経営課行政経営担当 電話番号 059-229-3273 E-mail 229-3273@city.tsu.lg.jp

・ 議事の内容 下記のとおり

---

行政経営課長 津市行財政改革推進委員会第3回会議の開催を述べる。

中山委員長 会議の開催の前に挨拶を述べる。

本日、千原委員、中村委員、二神委員、山口委員の会議の欠席を報告する。

本日の会議に関する議事録への署名については、名簿順で赤塚委員、中井委員にお願いする。

会議の事項に入る。

まず、事項「1 総合計画における財政フレーム」について事務局に説明を求める。

- 財政課長 総合計画前期基本計画試案の資料に基づき、財政フレームについて説明する。
- 行政経営課長 財政フレームに関連して、行財政改革の平成 19 年度、20 年度の財政効果について説明する。
- 中山委員長 事項 1 について、質問・意見等を各委員に求める。
- 鈴木委員 退職者 17 年度 36 名、18 年度 19 年度 70 名ということだが、このうち、定年退職者は何名なのか。  
定年に伴う退職なのか、作為的に減らしたもののなのか。
- 行政経営課長 今年度約 160 名が退職予定で、内定年退職は 70 名それ以外が普通退職及び勸奨退職となっている。
- 中山委員長 団塊の世代の退職は今年がはじめですね。
- 渡瀬市長公室次長 平成 24 年度までの 5 年間の間で約 600 名の方が退職されることになる。
- 中山委員長 このペースでいくと 2,500 人体制というのは目標どおり進みそうか。
- 行政経営課長 当初は平成 27 年度に 2,500 人体制を目指していたが、毎年計画を前倒ししてきている。勸奨退職者数の予測が難しいのもあるが、現在のところ平成 25 年には 2,500 人体制が確保できる。それを目途に採用や退職の調整を現在している。
- 井ノ口委員 今回の行財政改革で効果を見込んでいる額はトータルでどのくらいか。各年度でどれだけか。  
普通会計ベースでの財政見通しの説明があったが、2008 年から連結決算になるが、その場合の財政見通しはどのように考えているか。
- 財政課長 連結決算について、平成 19 年度決算統計から、財政健全化の手法を公表しなければならないという規定がある。それに基づいて、19 年度決算の 4 指標に向けてのシステムの構築を進めており、勉強会を行っ

ている。本年の12月末を目途に、国の方から4指標の基本数値が示されてくる。それに基づいて、例えば、実質赤字比率がいくらになるのかというのは見込みが難しい。平成19年度決算の指数はみなさんにお示しできるが、最終的には20年度決算に基づいて、国の示す指標を超えれば、財政基本計画よりも財政健全化基本計画を策定しなければならないと考えている。

井ノ口委員 連結の実質公債比率は読めないということは、将来の負担比率も全く今のところは推定できないということですね。

財政課長 その通りです。実質公債比率で大きいのは下水道事業特別会計の起債で、実質公債比率が15.3なのでこれから償還が増えてくる。それを踏まえると、だいたい18ぐらいが実質公債比率ではないかと推測はしている。ただ、他のもあわせると読めない。

行政経営課長 行財政改革の効果額だが、基本的には人件費、物件費で盛り込んでいる。ただ、手元に今資料がないので少し、お時間を頂戴したい。

井ノ口委員 トータルでどれだけを見込んでいて、各年度ごとにどれぐらい見込んでいるか、それに対して実績はどうなっているか、というのを簡単な表にして示してほしい。

鈴木委員 団塊の世代の自然減少分で結果的に人数が減って、人件費が減って、経費が縮減されて、16億だとか18億だとかいう見通しは、結果として自然減少によって減っていったというのは、一体何をやったのかというのを明らかにしないと、見えてこないのでは。

井ノ口委員 各年度毎に、人件費がどうだとか、人件費の中身がどうだとか、それ以外のものがどうだということを示してもらえると、その努力が見えると思う。

行政経営課長 わかりました。職員数の件だが、例えば600人の退職があれば通常600人を採用すれば現状のままになるが、そのところ、採用率を35%以内というかたちで努力をしているところである。ただし、一言で35%といっても、消防職員の場合、そのまま単純に数を減らすということではない。例えば、消防職員を100%採用にすると、事務職は35%で

はトータルでないので、さらに、縮減をはかるという形をとっている。

また、本来であれば、正規職員が縮減になった場合に、代替として臨時職員を活用してはどうかという考え方もあるが、現在のところは、正規職員の縮減と平行して、臨時職員も減らしている。2,500人体制に向けて、職員でできることは職員で対応するというので、取り組んでいる。委員がおっしゃられたように、少し数字を整理したものをまた、お出ししたい。

中山委員長 紙ベースで委員のみなさんに送ってもらうなり、対応していただきたいと思う。

鈴木委員 財政見通しについては、財政課長の説明のとおりだと思う。ところが、これ見た人、一般の人がよくわからないと思う。もっと、わかりやすいように工夫をしてほしい。

財務部長 これは、総合計画に基づいたまちづくりの投資の可能性を示すひとつの材料であり、財政状況が厳しい中、可能なフレームというのを作らせていただいた。  
一番気になるのは、指標であり、指標が一定額を上回ってしまうと計画もあやういものになるので、そういったところはまたわかりやすく説明させていただきたい。

鈴木委員 それに関連してのことだが、財政の健全化の4項目の指標というのが、総務省の定められた4つの状況が、現在から将来において、どの程度まで健全化の方向に向かうのか、目標値に対して結果としてどういう数字だったということを議会にかけて市民に公表する手続きになっていると思うが、数値的に何%から何%というように、議会だけでなく市民にもわかるように示さないと、どう取り組んでどれだけやったのかというのがわからないと思う。  
会計監査の問題についても、連結の状況もそうだが、もっと幅広くチェックし、数値を出していかないといけないと思う。今のところ、まったくつかめないが、大丈夫か。

財務部長 確かに、今のところは、実質公債比率については、発表させていただいているが、平成20年度は推定だが、16.2%で一応18%以内の数値を示している。計画期間中も18%以内で推移していくと考えている。その

他の指標については、計算方法は出ているが、具体的な数値がまだ出ていないので、12月の数値を待って計算していくことになる。

公表については、19年度決算からで、次の年度からは指標の範囲内であるということを、市民のみなさんに決算とともに、説明させていただきたいと考えている。

鈴木委員 将来の負担比率や実質公債比率は連結決算の問題、実質赤字の問題等で、定まっていない項目はあると思うが、前もって準備しておかないといけないのではないかと思う。今から、その準備で見えてこないといけない。実際の財政健全化に対する削減方法はどうだったのかと聞かれてもわからないという感じなので、不安である。具体的な数字は出てないが、4つの項目においては変わらない。ということは、連結決算や会計監査の問題等は見えているのだから、市民にわかりやすい表示の仕方をしていただけたらどうか。

財政課長 貴重なご意見ありがとうございます。4指標については、現在県を中心に11市くらいの財政担当が集まって、月1、2回のペースで指標に向けての勉強会を行っている。また、19年度は指標を公開する義務もあることから、市民の方に広報津やケーブルテレビ等を通じて、財政健全化の指標等の説明も行っていきたいと考えている。

井ノ口委員 今回、計画が出ることで、市民の方はこの事業をするのにこれだけお金があると受け取る。ところが、連結決算にしたときに、ほかにしわ寄せがでたり影響がでたりすると、市民の人はあれっと思うだろう。そうならないように、市民にわかるように説明しておくことが必要であると思う。

中山委員長 事項2「行政経営システム」について事務局に説明を求める。

行政経営担当主幹 資料2に基づき、行政経営システムについて説明する。

中山委員長 事項2について、質問・意見等を委員に求める。

赤塚委員 行政経営改革を、実際に進めていくとなると大変難しいことだと思う。そのような中、関係者の人たちが複式簿記を理解しているかが重要になってくると思う。もし理解していないなら、専門の講師を招く

など研修を開いて、勉強する機会を設けることも大切であると思う。

行政経営課長 現在、市役所の中で複式簿記をすでに使用しているところは、水道局、駐車場会計などがある。民間の企業会計とは少し異なるところがある。また財政の健全により指標等が変わることから指標等の見方があることから、これらのことに合わせて考えていきたい

中井委員 津市以外の他市を参考にしてはどうか。

行政経営課長 総務省の方で全国取組事例一覧に新しい取組などが出ている。そのようなものを参考に先進地の視察を行ったり、またインターネットを活用し、他市のホームページからも情報を得ている。行政経営システムについても、他市のいくつかの取組事例を参考に良いところを取り入れていっている。今後も他市の取組を参考にしながら取り組んでいきたい。

中山委員長 行政経営システムの5つのキーワードの一つであるトップマネジメント機能の強化があるが、これはどういうことなのか。

行政経営課長 これまでの市役所は、予算・決算の数値的な事業管理による直線的なやり方をしていたが、これからは、PDCA サイクルに基づいて行政運営を行い、また、事業部制の導入についても実施していく。合併前の小さな団体のときは、1つの意思決定の中で、それぞれ動かすことが可能であった。30万の大きな市になったことから、各事業部門に権限と責任を与えて、事業ごとに自立的に施策を展開していく。そうすると事業部ごとに意思の方向が異なったり、違った方向に進むと困るので、最終的なトップマネジメントの強化をはかり、そこで行われた意思決定や市政の方針が将来いち早く流れるような仕組みを整えるため、トップマネジメントの強化を挙げている。

宇野委員 この中で一番やっかいなのが、評価の関係であると思う。公正、公平な評価でないと、必ず不平不満がたまると思う。また、その評価することだけにとらわれて、市民サービスが疎かにならないことが大事である。ここにある評価は、人事だけのものであるのか、また給与等にも反映されるものなのか。

行政経営課長

資料2のP7図5の事業戦略ビジョン、組織経営ビジョンから、政策評価、事務事業評価、組織の評価について説明。

人材評価について、合併前の旧津市においては、課長級以上の職員で実施の導入を検討していた。合併後は、たくさんの団体に併せているので、現在どういう形の評価を作るかについては、現在検討中。今後の方策としては、国の方で、人材評価を給与制度に反映していく考え方、作業が進められているので、我々もこれに従って給与、ボーナスへの反映の在り方等について検討しているところである。

鈴木委員

内向きの文章が多いような気がする。職員満足度の言葉が出てきていることが不思議であり、本来なら行政経営システムには市民満足度をどうしていくかが、第1だと思う。誰のために作るのかというと、本来は市民に満足してもらうためにあるべきで、これはどちらかというと、内向いて、上向いている。

それから、具体的な数値目標が出てこない。計画試案においては、部分的には出てきているが、個人においても部署においてもその問題がシステムの中で明らかに構築するというのは、どこの会社でもやっている。また、この人間がというのは人格評価ではなく、実績評価。実績をどれだけあげるかどうかが、評価であり人材評価だと思う。それを具体的な数値で示さないといい結果は出ないと思う。

できたか、できないかは第3者が評価をする。上司が評価をする時代は終わったと思う。そういうふうには切り替えていかないと、内向いた上向いた考え方になって、組織が機能しないし、成果が出ない。

だから、職員満足度という言葉が出て、市民満足度という言葉が出ないのはどうかと思う。

中山委員長

行政経営システムのキーワードの中で、5番目の職員満足度の向上は、民間の企業においても必要であると思う。ただし、この前に市民奉仕と職員満足度の向上などにするとかが必要であると思う。

顧客、ここでは市民になるが、顧客のことを考えていない企業は業績が伸びていない。

行政経営システム構築の大前提は、職員の意識改革だと思う。意識を変えていくためには仕組みを作っていくことが大事。評価制度とか事業部門の自立。市民に奉仕するための位置づけにすること。

評価制度の中でも、行政ではどういう数字が出せればいいのか、一

つ例をあげると、昨年の予算を削減して市民にもっと奉仕ができたと言えればいい。

それぞれの事業の目標を具体的に数値で表すことが、経営システムを確実なものにすると思う。

行政経営課長

行政経営システムの職員の満足度の件ですが、外部に対してのものではなく、職員がどのようにやっていこうかという位置付けである。

総合計画につきまして、重点事業の中では市民のみなさんが直接事業を考える元気づくりプランがある。また、市民の方が直接参加できるものとして、市民の方が一緒に評価できる仕組みも盛り込んだ。市民に向けて仕事をしていく仕組みにするために直すのが職員満足度の向上であり、P 9にもあるが、市民の方にサービスを提供するためには職員満足度の向上が必要であることから記述したが、今のご意見をいただいて、記述等考えていきたいと思う。

次に、評価について、総合計画前期基本計画試案の中では施策単位で数値等の目標を掲げている。目標値の持ち方あるいは、設計値については、これからの議論になってくる。また、これらは5年間の計画になっており、それぞれの施策について項目を例示的に挙げているが、評価システムを進めるにあたって、事業ごとに、目標値、目指すべき姿がでてくるが、具体的な数値で表せるものについては、表していきたい。

宇野委員

数値で表せる職場は良いが、市の職場はなかなか数値で表すのは難しいと思う。数値が表せないところの評価の在り方をきちんと検討していただきたい。

中井委員

私もそう思う。この資料を見ると、ほとんどが、職員の満足のためのものとなっていて、市民の満足というのが、出てこない。市民の方がいかに満足しているかというのをどれだけ把握されているか見えてこない。私たちが、市民活動に参加すると、必ず反省はでるが、なかなか改善できない部分があったりする。その時いかに市役所の方が話を聞いていただいているかということも出てこない。勤労青少年ホームの廃止という項目が出てきているが、そのことに対して、私たちは反対している部分があるが、そういう声を聞いてもらいたい。市の方に要請を出しているのに、答えが返ってこないということもあるし、市と市民との間にぎくしゃくしたところもあって、職員満足度プラス

市民満足度が出てこない部分がたくさんある。理想論のように感じるし、理想論で終わってしまうのではないかと思う。

行政経営課長

総合計画基本構想試案のP51に行政経営システムの構築の記述があり、2行目に「市民の満足を得られたかという成果が求められるようになってきています。」とあるが、これを我々は大前提としている。市民の満足を得られるにはどうしたらいいか、あるいは得られているかどうかをどのように判断していくか等、今後5年間で取り組んでいく姿勢がここに書かれている。

確かに、ご指摘のあったように、従来から事業をやった評価では、住民の方の声がどうだったかという点を導入していないので、これからはそういった形の取組を行っていきたい。

先ほどのご意見にもあったが、非常に評価の目標数値を設定しにくい部署もあるので、あまり制度を緻密にするとうまくいかないので、柔軟な形で、特に住民の方に直接対応する窓口は、住民のご意見が反映される仕組みを検討していきたいと考えている。

中山委員長

具体的に評価制度はどこのもので、どのような形で作ろうとしているのか。

行政経営課長

評価制度は、事業の評価、組織の評価、個人の評価がある。

事業の評価というのは、総合計画がどのように進んでいるか、総合計画の方向性等につきまして、政策課が担当している。

一方、組織単位で経営資源をどのように活用していくか、あるいは目標に向かって課の職員が一丸となって進められたかどうかというようなことについては、行政経営課が担当している。

また、個人の評価については、人事課で担当することとなり、このように、評価の要素としては3つあるが、ばらばらで進行しているのは意味がないので、行政経営課で3つの評価を総称して行政評価システムを作っている。

井ノ口委員

どういう評価をするのか、いつの時期に評価をするのか、また目標はどのように定めるのかなど、そういったことについて職員の方に情報を提供して議論して、職員の方が十分に納得した制度にしないと、一方的に事務局が作ったものを流すと、書類を作ることだけに一生懸命になって、事業と乖離してしまう。評価をするプロセスが大事で、

みなさんの考えが反映されたものにすることが必要。そのときに大事なのが、P D C Aだと思う。

まず、プランだが全体のプランも大事だが、個々の職員が自分にとってのプランをつくるようにしないと、自分のものと思わない。1年や半年に1回なり上司と目標の話をする。その目標は高すぎても低すぎてもいけない。途中で当初の目標と違ってきたら修正するなどしていくべき。

ドゥーで行い、チェックで、評価をする。人事評価に反映するとか。

そして、次年度の事業に反映していかないといけない。

内部管理部門で働いている人と対市民の窓口等で働いている人、それぞれの業務に見合うようなものを提示して、職員に考えてもらうことが必要だと思う。

また、事業部門の自立のためには、権限を与えないといけないと同時に責任が伴わないといけない。責任を取ってもらおうと思うと、スキルを上げることが必要である。育成と評価をきちんとつけて、スキルを上げるところに権限を与えて、責任も取るというようにする仕組みにしていく必要がある。

全職員を対象とした組織づくりのためには、意識改革が必要であるとともに、誰でも分かるようなビジョンをたてて、職員の中で共有していくことが必要だと思う。

公共施設の在り方については、指定管理者制度をもっと有効に利用してはどうか。

事務の執行方法については、民間企業等や他市などを参考にしていくとよい。そして、自分たちが行政評価を作ったのだと思えるような形にしていくのが望ましい。

中山委員長 事項3「主な行財政改革の進捗状況について」事務局に説明を求める。

行政経営課長 資料1に基づき主な行財政改革の進捗状況について説明をする。

中山委員長 事項3について、質問・意見等を各委員に求める。

中井委員 勤労青少年ホームの廃止について、建物の廃止ということで、中の講座は存続ということなのか。それとも、講座も廃止ということなのか。

行政経営課長

先ほども申し上げたが、建物が非常に老朽化しており、耐震の関係で使うことが困難であります。新市になって1ヵ所しかないの、講座機能が旧津のこの近辺だけでよいのか、あるいは、もっと離れたところでもそういう機能があるのかということを含め検討している。

利用者の方からもアンケートをとっており、そのアンケートの結果も踏まえながら、どういった形で事業を進めていけばよいのか検討をしていく状態である。機能をなくすものではない。

中井委員

アンケートといっても、例えば人数の少ない講座だからやめようとなる部分が出てくると思うので、数だけを見るのではなく、講座の中身を見て判断してほしい。また、現在1ヵ所しかなく、35歳までなんですよね。若者達の講座というのは他になく、市長のいう明るいまち、豊かなまち、若者が住める安心なまち、文化のまちに反することになる。若者の参加人数は少ないかもしれないが、若者の文化を育てるためには、津市はまだ文化が低いから、やはり若者で文化を作っていくながら、津市を明るくしていってもらいたい。なので、そういう場所は多くしてもらいたい。

鈴木委員

外郭団体についてだが、従来100%と100%未満という分け方であったと思うが、今回の企業会計的な分野で総務省向けに出すのか、あるいは地方公社とか第3セクターがあるが、そうすると会計基準別に分けてもらわないと、わかりにくいのか。100%と100%未満という分け方は従来はよかったかもしれないが、今後においては、企業会計。一方で地方公社及び第3セクターがあり、一部事業組合及び広域連合会という場合がある。この3つくらいに分けないと、種類が分からない。会計基準が変わってくるので、それに基づいての内容を管理運営のチェックを行っていかないと、どれがどれに属するのかというのは、従来はこれでよかったかもしれないが、そのへんはどうなのか。

行政経営課長

100%、50%以上、25%以上というのは、管理の手法の仕組みのことで、委員がおっしゃられたように、第3セクターの株式会社、公営会計、特殊法人の会計とみんな会計手法が異なっている。ということは、評価をする場合の見方もかわってくる。それについては、それぞれ性格が異なるので、確認シートのようなものを作って、一概に全てがあてはまるというわけではないが、全体的に複数の形態があり、所管課

としては1つなり2つの団体を持つことになるので、そういった部分をよく分かる形でチェックシートを作りながら進めていきたい。

鈴木委員 外郭団体の数は、現在いくつあるのか。

行政経営課長 36ある。

鈴木委員 会計監査上の運営をしていかないと、方法も違うし、数字も読めないということになってくる。

行政経営課長 出資率25%以上の団体については市の監査が入ることになっており、津市は監査委員の中に公認会計士が入っているので、そういった形で財務諸表の監査をしている。職員も毎年、決算書の確認をしていく必要がある。

国の方で平成15年に第3セクターの確認の基準があり、それらを参考に、経営状況の把握を行っていきたいと考えている。

中山委員長 中井委員が言われたが、懇話会とか検討委員会とかのメンバーのご意見を大事にしてほしい。

鈴木委員の言われた外郭団体についてだが、出資率で分けるのは納得がいかない。

公の施設のニーズがあるかどうか、赤字でも行政としてやらなければいけないとか、必要性に応じて考えるべきで、出資率に関係なくこういう基準で直すという方向でいかないといけないと思う。

鈴木委員 会計監査上の会計に分類しなければならない。

赤塚委員 公立保育園の民営化についてだが、これは大変喜ばれることだと思う。

外郭団体36団体ある中で、赤字決算の団体は何団体か。

行政経営課長 今回、こういう基準でもって見直しを図ろうということで、現在も相手方から決算書等をもらっているわけだが、市として統一的な確認の形をださせていただいた。

一例として、NHKの中部ブレイズに市としては0.8%出資してお

り、今回脱退をすることになり、出資額が50万だったのが260万くらいで売れたので、少し増収益になったというのが現状である。

赤塚委員 議員の数は決まっているのか。

行政経営課長 地方自治法で議員の定数が決まっている。  
津市では合併したときに、定数を絞っている。  
人件費について、19年の4月に調査費を10%削減をして、そういった改革を進めているところである。

宇野委員 今日のふるさと新聞で、津の最終処分場が白紙撤回になった件だが、旧三ヶ野地区や中村地区へ、市として作るためのお金は出しているのか。

市長公室長 そのような支出はない。同意を得るための調整だけ。  
これからまた議会等いろんな形で御報告していきたい。

中山委員長 時間もきたので、ご意見もあるかと思うがこのくらいにしたいと思う。  
事項4その他について。

行政経課長 次回の会議日程については、後日調整させていただきたい。  
1月下旬から2月上旬を予定している。

中山委員長 また資料をしっかりと読んでいただき、ご意見あればまた、事務局まで連絡していただきたい。  
最後に、両副市長に挨拶をお願いします。

渡邊副市長 今日はありがとうございました。  
行財政改革は絶えず見直ししていかないと、時代の流れにマッチしなかったりするので、今日いただいた意見を踏まえて、また新しい行財政改革の有効な活用、取組につなげていきたいと思う。  
今日はありがとうございました。

藤原副市長 今日は、特に行政経営システムを重点的に議論いただきありがとうございました。  
行政経営システムの導入ですが、新市になりまして、課題が山積す

るなかで、市の持っている経営資源をフル回転するためのシステムが必要であろうということで、行政経営システムを導入しようとするものである。我々の究極の目的というのは、みなさんにもおっしゃっていただいたように、行政サービスを通じて市民の方にいかに満足してもらえるかということである。ただ、それ以前の市の仕事をやっていく上で、今基本となっている、P D C Aのサイクルを回すというシステム自体がまだ構築されていない状況なので、この資料はそれを内部的に固めるというものなので、若干これが外にでると少し誤解を招くと思う。特に、市民の満足度を高めることが究極の目的であることも書いてないわけでもないが、これだけ読むと、職員満足度という言葉が出て、職員ではなくて市民の満足だろうというご意見が出るのは当然である。また、市民との関わりのなかでは、パートナーシップということしか書いてない。これは、最近市のほうでビジョンを進めていかなければならない中で、やはり、市民の方に協力してもらわなければならない、共同という言葉が浸透してきているが、そういった発想でパートナーシップという言葉になっているが、内部での形と外へ見せる形を総合計画の体系の中で整理していきたいと思う。

今日はありがとうございました。

中山委員長

本日は、長時間にわたりありがとうございました。会議を終了する。

- 終了 午後5時 -