

様式第3号（第7条関係）

会 議 録

- 1 附属機関の会議の名称 第4回水戸市行政改革推進委員会
- 2 開催日時 平成24年10月9日（火） 午前9時から午後0時5分まで
- 3 開催場所 市民会館臨時庁舎3階 大会議室
- 4 出席した者の氏名
  - (1) 委 員  
境昭彦，谷口孝悦，中村英樹，小川喜治，田山和子，岩上堯，袴塚禮子，  
宮下有一，羽生健志，寺洋平
  - (2) 執行機関  
高橋靖，磯崎和廣，小田木健治，小川喜実，根本一夫，園部孝雄，天野純一，  
宮川孝光，雲藤尊範，山田政則，深谷晃一
  - (3) その他  
委員欠席者：井川コヅエ，原毅，川崎洋，軍地美代，福澤真一
- 5 議題及び公開・非公開の別  
・水戸市行財政改革プラン2013（案）について（公開）
- 6 非公開の理由
- 7 傍聴人の数 0人
- 8 会議資料の名称
  - (1) 水戸市行財政改革プラン2013（案）
  - (2) 水戸市行財政改革プラン2013（案）の概要
  - (3) 水戸市行財政改革プラン2010実施計画実施状況（平成24年8月1日現在）
  - (4) 水戸市行財政改革プラン2010実施項目のプラン2013への位置づけ検討結果
  - (5) 行財政改革調査特別委員会の委員から出された意見
  - (6) 水戸市行財政改革プラン2013策定スケジュール
  - (7) 参考 諮問書（写）

## 9 発言の内容

**○執行機関** 本日は、お忙しい中をお集まりいただきまして、ありがとうございます。

ただいまから、第4回水戸市行政改革推進委員会を開催させていただきます。

まず、本委員会の各委員の出欠について確認させていただきます。本日の出席委員は、10名でございます。\_\_\_\_委員、\_\_\_\_委員、\_\_\_\_委員、\_\_\_\_委員につきましては、御都合により欠席との連絡がございました。

続きまして、諮問書の交付をさせていただきます。本日諮問させていただきますのは、水戸市行財政改革プラン2013（案）でございます。

なお、諮問書につきましては、皆様のお手元に写しをお配りしておりますので、御参照願います。

それでは、高橋市長から諮問をよろしく願いいたします。

（高橋市長が諮問書を読み上げ、委員長へ手渡す）

**○執行機関** ありがとうございます。

次に、高橋市長から挨拶を申し上げます。

**○高橋市長** おはようございます。

本日は、大変お忙しい中、お集まりいただきまして、大変ありがとうございます。また、委員長を初めとする委員の方々には、常日頃から本市の行財政運営、行財政改革等に多大なる御尽力と御協力をいただいておりますことを、この場をお借りしまして、厚く御礼と感謝を申し上げます。

水戸市におきましては、大変厳しい行財政状況の中ではありますけれども、多様化する行政需要に的確にお応えし、そして、市民の安心安全を守りながら、健全な財政運営をしていかなければならない、そういう認識の中で、私たちも行財政改革をしっかりと進めているところであります。特に、限られた財源の中で、いかにその財源をいかし、生み出していくかという工夫もしていかなければなりません。

行財政改革というと、歳出の改革と歳入の確保の大きく分けて二つですが、歳出の改革、あるいは抑制については、いろいろなメニューが出ているのですけれども、とにかく乾いた雑巾を絞りに絞って、最後の一滴まで出していくという、そういった努力ということを私たちはしていかなければなりません。

一方で、新しい財源をどのように確保していくのか。広告収入とか収納率の対策であるとか、そういったことを力強くやっているところなんですけれども、なかなかその歳出の改革に比べて、歳入の確保策、財源の確保策というメニューが見当たらないところがあります。ぜひ委員の皆様にもいろいろなアイデアを出していただいて、どのような新しい財源が、この限られたパイの中で、地方行政として発見し見出すことができるのかということも併せて御意見をいただけたらなと思います。

目下、努力をしているのが、収納対策であります。この収納強化については、私の選挙公

約でもあります。決して高いとは言えない、むしろ低い、県内でも下から数えて2番目か3番目の税金の収納率は、86%から87%の間で推移している状況なんです。なんとか最低でも90%に収納率を持っていきたいという、そういう思いで今、収税課を中心にさまざまな収納対策の強化を行っているところであります。

一部に取立てが厳しくなったという批判も頂いておりますが、取立てという言葉がなじむのかどうか、私は疑問を感じているところではあります。私たちがやっているのは、取立てではなく、収納対策でありまして、悪質な滞納者に対しましては厳しくやっていくというのは当たり前の話であります。やはり、それが市民の皆さんに対する公平、公正を確保する大事な部分ではないかなと思います。そういったセーフティネットを張りながら、現場で働く職員にしっかりやらせた結果、いくぶん収納率がV字回復をし始めたところあります。少しずつではありますけれども、やはり当たり前の社会に戻していかなければなりません。

前年度収入があっても、会社が倒産してしまったとか、あるいはリストラになってしまったとか、そういう方々に対しては、きちんときめ細かく点検をして、収納相談に応じる、あるいは分納相談に応じるなど、対策を講じているところでもあります。けれども、悪質な滞納者、高額な滞納者に対しましては、メスを入れていかなければならないというところであり、今までやってこなかった差押えの部分を強化するとか、そういった収納対策というのをしっかりと強化していきたい、そして財源の確保をしていきたいと考えております。

50億円以上の累積した滞納があるという水戸市であります。例えば国民健康保険税なんかと同じく50億円で、税金と国保税を合わせただけでも100億円以上あるという状況でありますので、ここにしっかりメスを入れることによって、まずは財源の確保となるのかなと。そうでなければ、国民健康保険税なんかは、先日、運営協議会の方から料金改定の諮問を受けたばかりですけれども、結局払っている人ばかりが税金が高くなってしまい、払っていない人は、税率が高くなるようになるまいが、どうせ払わないのだから同じになってしまう。また会計が悪化して、税率を改定しなければならないという、そういう悪循環が起こってしまいますから、悪質な滞納者に対しましては、これまで以上に厳しくしていきたいと思っております。

もうすぐ平成25年度の予算編成の時期になってきます。厳しい財政状況の中にあっても、震災の復旧から復興、そして振興へと結び付けていかなければいけませんし、引き続き需要が高まる民生部門、福祉では介護保険も医療も伸びております。何といたっても話題になっている生活保護も、今年度88億円にもなっており、文教都市・水戸市の教育費86億円を上回っている状況であります。そういった行政需要が伸びる中であって、どうしても減らさざるをえない状況にあるのが、投資的経費であります。ただ、投資的経費もずっと締めつけてきましたが、締めつければ締めつけるほど、地域経済、雇用にも影響してしまうという悪循環を招いてしまいます。

こういった厳しい財政状況、福祉が伸びるといった状況の中にあっても、やはり私たちが元気

で力強い経済力を持った水戸市をつくっていかなければならない部分に対しては、手厚く予算を振り分けていかなければならないというふうに思っています。そういったことから、しっかり行財政改革をして、振り分けるところには振り分ける、絞るところは絞るといふ、そういったメリハリのある予算編成、総合計画づくりにつなげていきたいと思っております。

新しく策定を予定しております水戸市行財政改革プラン2013につきましては、そういったいろいろな施策の基になる大事な基礎的な部分を担う計画であります。ついては、私たち行政には気がつかない、至らない点があると思えます。そういったところは、どしどし御指摘や御意見をいただき、また、民間の感覚でよく精査をいただきまして、より良いものへ仕上げていただけたらと思えます。官民協働でしっかりとこの計画を成し得て、健全財政を確立し、そして、市民の皆様にはしっかり応えられるような予算、計画作りに努めていきたいと思っております。

大変、皆様方にはお忙しい中だと思えますけれども、この委員会も何度か開催されると思えますので、御出席をいただき、積極的な御意見、御提言を賜りますように、よろしく申し上げながら、私からのお願いと御礼の御挨拶に代えさせていただきます。ありがとうございます。これからもよろしくお願いいたします。

**○執行機関** ありがとうございます。

なお、高橋市長は、公務のため、ここで退席をさせていただきます。

(市長退席)

**○執行機関** 委員長、副委員長は、席の移動をお願いいたします。

(委員長は委員長席へ、副委員長は副委員長席へ移動)

**○執行機関** それでは、行政改革推進委員会条例第6条に基づき、\_\_\_\_委員長に議事進行をお願いします。

**○\_\_\_\_委員長** それでは、会議次第に基づき、議事を進めることといたします。

まず最初に、水戸市附属機関の会議の公開に関する規程に基づき、会議録の公開が必要となりますので、会議録署名人を指名させていただきます。\_\_\_\_委員と\_\_\_\_委員をお願いいたします。

(両委員とも了承)

**○\_\_\_\_委員長** ただいま受けました諮問につきましては、今後、審議を進め、委員会としての答申を出していくこととなります。

初めに、今後の進め方について確認させていただきたいと思えます。今回、諮問されました行革プラン2013(案)については、非常にボリュームがあるため、審議及び質疑については、区切って順番に進めていきたいと思えます。行革プラン2013(案)については、大綱と実施計画に分かれておりますが、大綱は全体で審議を行い、実施計画については、五つの大きな基本的方向性ごとに区切って進めていきたいと思えますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」との声あり)

○**\_\_\_委員長** また、これまで、行革プラン2010の進行管理については、事前に質問を出してもらい、質疑を行ってまいりました。この方法ですと、精査された回答が得られる反面、回答の前置きが長いことも多く、非常に時間がかかることもありました。今回は、資料を事前に配布しているということもありますので、その場で意見、質疑をいただきながら進めていきたいと思っております。また、当日対応できない資料や質疑がある場合は、次回に持ち越すなど、柔軟な対応をしていきたいと考えておりますが、いかがでしょうか。

(「異議なし」との声あり)

○**\_\_\_委員長** スケジュールを見ると、非常にタイトなものとなっております。しかしながら、当委員会として十分な審議を行って答申をする必要があることから、日数が足りない場合は、臨時の開催を求めていきたいと考えております。

それでは、議事に入ります。

配布資料について、事務局より説明をお願いいたします。

○**執行機関** (水戸市行財政改革プラン2013(案)について説明)

○**\_\_\_委員長** ただいま行財政改革プラン2013(案)について説明がありました。

本日は、このうち、プラン2013(案)の大綱について、審議を行いたいと思っております。御意見等がございましたらお願いいたします。

○**\_\_\_委員** 3ページの組織機構図の推移について、時系列の推移があります。

水戸市の改善、改革について、努力をしていることはよく認識していますが、一方で、全国のいろいろな指数を見ますと、全国の努力はもっとすさまじいと思っております。水戸はまだまだ努力が足りないのかなと感じています。

組織機構の改革は、積上げ方式ではなくて、抜本的にばさばさ切っていくような思い切った断行をしていかないと改革率が上がらないのではないかと思います。この表を見ただけでは、どうもあまり代わり映えがしない、そういう感じがしますので、思い切った改革をぜひしてほしい。先進的な都市のやり方を多分研究はされているのだらうと思っておりますけれども、そういった市はどういう改革をされているのかを調べて、あるいは研究して、良いところを参考にしてほしい。

○**\_\_\_副委員長** 別の意見としまして、組織を改革プランに位置づけることは、意味合いというか、分からないところがありまして、改革というのは、通常3年計画となっておりますが、3年後にはどうするという目標があつて、1年目はこれ、2年目はこれ、3年目はこれと実施されて実現するというものですが、組織については、そういうものではないのではないかと。世の中の動きなりニーズなりに合わせて組織を変えていくというのはあるけれども、では具体的にどう変えていくのかということを示せないものであつて、あまり計画に載せるのはどうかと。以前から項目としてあるので、載せているのかもしれないが、あまり計画に載せて、我々として進行管理していくにはそぐわないのではないかと気がします。

だから、むしろ\_\_\_委員が言われたように、大規模に見直しをするのだということであれ

ば、今年はマイナーチェンジというか、室を作りましたとか、ある課をこういう課に変えましたとか、そういうものは、その時々ニーズなりへの対応によって行われているものであって、あまり計画として長期的、短期間に位置づけして、それを実現していくというタイプのものとは違うのかなと。そういう項目が結構あって、その中でも具体的なものがないという感じを受けました。

○\_\_\_委員 私も似たような感じを全体として受けたのですが、適正、的確とか見直しとかは、読む人によってどうにでも取れる。市民にしてみると、意味が分からない、インパクトがないなどという感じが多々見受けられるんです。具体的な項目の中で一回申し上げたいと思っているのですけれども、もう少し何をやるんだということを明確に分かるような項目、表題とかにしたほうが良いのかなと思います。そうじゃないと、的確な評価をどのようにしたらいいのか、分からないんです。適正といっても、基準がないから、後で3年後に評価のしようがないという、そういう感じを全体から受けました。

4ページに職員定数と人件費総額の推移の表があり、中程に行政委員会事務局とありますが、平成23年度から平成24年度にかけて100人以上増えているのには、何か特別な理由があるんですか。

○執行機関 こちらは、幼児教育課を設置したことによりまして、子ども課にありました保育所機能を教育委員会に移してございます。そのため、教育委員会の人数が増えて、この人数になっています。

○\_\_\_委員 相対的に変わっていないということですか。

○執行機関 全体としては減になっていますが、特にこの行政委員会事務局で何らかの新たな事業を立ち上げて増えたというわけではございません。市長部局からの移動となります。

○\_\_\_委員 もう1点が、13ページの下段の表です。改革を実行したとしても、5年後に36億円の赤字になるということですが、仮にこの状態になったときに、この36億円は公債か何かで埋めるのですか。

○執行機関 この表は、財政収支見通しということで、算定の仕方や考え方を14ページに書いてございます。この表の中程に普通建設事業費というところがございまして、そこに28億8,600万円ということで、ずっと毎年同じ数字が入っていますが、それはある意味、仮置きとなります。仮に24年度当初予算と同じであったならば、どうなるかということで推計しておりますので、この普通建設事業費を今後さらに削減したり、それ以外の経費についてコスト削減をしたり、歳入のほうで財源確保したりして、毎年毎年の予算に関しては、歳入と歳出は均衡をとった形でやっていくこととなります。このマイナスは、毎年度の予算の中でバランスを取った形としております。

○\_\_\_委員 他の支出で調整をするということですね。公債費とかは考えていないということですね。

○執行機関 はい。

○ **委員** 13ページの表の話が出ましたので、その関係で質問というか、意見を申し上げます。

前々から財政収支見通しは一般会計となっており、5年間についての見通しとしております。しかし、各年度に広報みとかホームページ等で公表されている財政状況は、普通会計ベースです。そうしますと、収支見通しがどのように推移しているのだろうかというのが、比較のしようがないんです。収支見通しが立てられているのだけれど、それが予定どおり進んでいるのかどうかというのが、検証のしようがない。そうすると、収支見通しをこのように示されても、どのように推移しているかを見ていくときに、それを検証するデータが何もないということになります。いったい何のためにあるのか、ただ自己満足のために作られているのかという気もしないでもないです。

したがって、この収支見通しとの関連で、どういうふうに推移をしているんだということが検証できるようなものにしていけないかなと思います。改革プラン2013の項目が増えましたが、減りましたという関連性が分かるように公表していただけないかなと思います。

○ **委員長** 決算が出たときに実績が出ていないと、比較検証ができないということですね。

○ **委員** 例えば7、8ページの歳入歳出の推移は、それと収支見通しを比較したときの財政規模が倍近くも違うんですね。これも、一般市民の感覚でいうと、なんで倍近くも違うのだらうと思うと思います。市民が分かりやすいようにしてほしいです。

○ **副委員長** 13ページのところで、全体としての財政収支はお金が足りているのか、足りていないのかが、実施計画に対応したものはないのですか。

○ **執行機関** この実施項目にはありません。行財政改革プランの策定に当たりまして、基本となる水戸市の財政状況はこういったものであるということを出したものが、この財政収支の見通しです。

○ **副委員長** そこが不思議なんですけれども、行財政改革は何のためにやるのかというと、結局、これのためにやるんじゃないかなというのが基本だと思うんです。つまり、お金が毎年これだけ足りていない、だからプラスマイナスゼロにするんですね、最低限。あるいは、これまでの借金もあるわけですから、それを返すためには、プラスにしていかないと返せないわけですね。なんとか借金をゼロにしていこうというのが、目標の中心になるんじゃないかと思います。そのために、いろいろなことをやっていくということなんじゃないかと思います。そのあたりのお考えというか、どういう位置づけになっているかを伺いたいのですけれども。

○ **執行機関** 説明が不足していました。13ページの財政見通しそのものは、実施項目に入っておりませんが、大きな項目を見ますと、基本的方向の4番として、「将来を見据えた財政基盤の構築」があります。「給与の適正化」とか「公債費負担の適正化」とか「補助金、負担金の適正化」とか、それぞれが財政収支を改善するための具体的な実施項目という形で入っております。ただ、その財政収支見通し自体は、その前提となる財政状況を一

定の仮定の下に行った中期的見通しとなっております。それを基に、今回の案の各実施項目を行いまして、できるだけ財政収支を改善させ、財政状況を健全化させるというような考え方です。財政収支を実施項目の中で、いくらをいくらにするという形ではないんです。

○ **副委員長** これとは別な形で、水戸市では何か計画なり方針なりは存在するのかしないのか。しないとなると、毎年、できるところでやっていくという、目標がなく進めていくということですよ。

○ **執行機関** 財政収支見通しを作成するに当たりましては、12ページの収支見通しに織り込んだ歳入歳出の改善策というのがございまして、例えば、一番上の市税ですと、この計画期間中に92%まで向上させる。それから、使用料、手数料に関しましても、年次的に改定を行う。あるいは、人件費のほうも、プランに基づく定数削減を達成させる。それから、繰出金についても、受益者負担の適正化ということで、下水道使用料等の料金改定を行いまして、繰出し分を削減する。このプランに位置づけられるような項目を盛り込んだ上で、見通しを立てています。反対側からいいますと、ここに掲げた歳入歳出削減策をやることによって、財政健全化を図っていく考えであります。

○ **副委員長** 言わんとしていることは分かります。これをプラン2013でこういう改善策をやることによって、2013年から3年後には、財政の収支はどういうふうな段階まで改善されるのかということなんですけれども。

○ **執行機関** 今言いました歳出削減策を盛り込んでも、なお、この13ページの表によると、Cの欄になりますが、36億円という大きな財源不足が生じる見込みであるのが見通しであります。行革プランをこのまま実施しても、財源不足が生じるため、さきほど一番初めに申し上げましたとおり、普通建設事業費を更に削減したり、その他のコストを削減したり、財源確保を行って、改善していくという考えです。

○ **委員長** 試算であって、予算ではないということですね。一般財源ベースで出していくと非常に分かりにくいということで、普通会計ベースで出せないものですか。

○ **執行機関** 水戸市の会計と申しますと、基本的には一般会計と特別会計で運用しています。特別会計とは、国保とか下水道とか、そういった事業となっておりますが、それを統計的に組み合わせたものが普通会計でございます。

もう一つ、13ページにありますのは、一般会計の一般財源、一般財源と申しますのは、何か事業をやる場合には、国の補助金があったり、市債としてお金を借りたり、市民からの税金と地方交付税、そういったものが一般財源です。一般財源で見込んだものが、13ページになります。

ですから、一般会計、特別会計、普通会計、それから一般会計の一般財源というふうに財政を切り取るときに、角度によって、いろいろな切り取り方があります。それが、**副委員長**のおっしゃるように、市民の方からすると分かりにくい部分かもしれません。

この財政収支見通しの目的というのは、最終的にはお金がどれくらい足りなくなるかというのを見通すというのが一番大きな目的でございます。確かに、財政規模の推移とか、そ



ういったものについては、一般財源で見通しますと、財政規模とか歳出の構成比とか、そういうことは分かりませんが、収支不足がどれくらい生じるかということを出すためのものであり、これは表になっています。分かりにくい部分については、どういった関連性があるのかを、市民にお知らせする中で示していきたいと思います。

そういうのを全くやっていないかという、そうではなく、普通会計ベースの年々の推移についても、水戸市財政の現状という形でホームページに掲載しております。ただ、行革プランを作るに当たっての財源不足額はどれくらいかという視点については、ここに出したものでございます。

○ **委員** 今の御説明のとおり、行財政改革プランは、この財政収支の見通しをベースにして、改革プランが練られているわけですがけれども、そういう意味では、この収支の試算がベースになっている。この収支の見通しに基づいて、今後のプランの実績推移を見ていくときに、ベースとなったこの収支計画はどのように改善されているのかということも併せて表示していくべきではないかと。いろいろ改革をやった結果、この収支が、一般財源ベースで見ても、このプランどおりに推移しているのか、あるいは、より改革されて、この赤字部分の36億円というのは減ったのか、それとも増えたのかということを見ていく必要があるのではないかなと思います。そういう意味では、試算を出しただけでなくて、この試算がどのように推移していったのかを今後出していただいたほうが親切ではないかと思います。

○ **委員** 分かります。非常に抽象的ですよ、どこでどうやって、どの項目をどれだけ減らすとか、そういうものをもうちよつと具体的に出したほうがいいと。歳入のほうは、そんなに急に増えるわけがない。景気次第ですから。例えば市営住宅の家賃とか、滞納されているものを強化して、もっと取って、どのくらい補填するのかということはあるけれども、出るほうは、どこをどれだけ減らしたらいいのかというのが具体的に必要ではないかと思えます。具体的にどこをどうというのがほしいです。

○ **委員** この会議で細かい項目まで検討するのは、難しいと思います。私が委員の立場で考えることは、5年間で36億円の赤字が出ることが、許容範囲なのかどうか。今、2000億円ぐらいの借金がある中で、この36億円は絶対にだめだという判断に達するのか、そこのところだと思うんです。もし5年間で36億円ぐらいということであれば、年間に直せば、数億円ぐらいということで、それは年度の収支の中で増やしていけよということ、逆に、36億円でも、今の財政状況を見れば、絶対に許せないという判断に我々みんなが達するならば、今後検討する具体的項目を、もっと具体的なもの、厳しいものにしていくということが必要になると思うんです。

だから、この36億円が、厳しい情勢の中でやむをえないな、景気が回復してくれば税収も増えるだろうなという判断に達するのか。絶対、今の時点でもうだめだよというのか。そこところが判断の基準かと。委員会としては、厳しいというならば、かなり詰めた協議をしていかなければならない。

○**委員** 試算があってプランがあるのか、プランがあって試算があるのか、どちらでも良いような感じになっているんですね。ですから、試算はあくまで試算であって、予算ではないということでもありますから、今言われたように36億円が妥当かどうか、許容範囲かどうかというのは、プランの一番大切なところかなと思います。

○**委員** 私は、この36億円では濟まないと思います。というのが、これ、復興関係のお金が入っていないんですね。これからかかるわけでしょう。市役所を今回、移転してやるのか、建て直すのか、分散してやるのか。いずれにしても、金がかかりますよね。これが入っていませんので、36億円では絶対足りないと思います。

○**委員** 全体のお話で、13ページの水戸市の試算とあって、私は全くの素人なので、分からないんですが、この市税の部分がほとんど変わらずに行っていますよね。それに合わせるべく、歳出の合計が、やはりほとんど変わらずに進んでいます。そういったこの表の中で、市税の見通しが落ちていると思います。市税の見通しは、企業が増えるとか、こういったものであるのかなと。もう既に始まっているように、少子化、人口減少、高齢化となり、そうしますと、就労人口がどんどん減っていくわけです。そういう中で、税収がどれくらい落ちているのか。税収の伸びが水戸市の発展の原動力であります。その辺の背景を説明いただきたいと思います。

○**委員長** まず、市税の見通しというのはどのように考えたのかですね。

○**執行機関** 市税につきましては、税目ごとに見通しております。税目は何かと申しますと、市民税ですと、個人と法人、それから固定資産税、軽自動車税、たばこ税、都市計画税とあるわけなんですけど、それぞれを見通して、それらを合計したものが13ページの表に載っております。

まず、市民税については、まず、個人の部分ですが、均等割については、人口一人当たりいくらですから、人口推計でほぼ決まって、大体変わらない見込みとしております。それから、所得割でございますが、個人の所得割については、平成26年度までは、震災の影響もございましたので、今年の実績額、それから平成27年度は、やや回復するとしております。それから、法人、企業のほうへの税金でありますけど、平成24年度から若干ずつ回復するというように見込んでいます。

それから、固定資産税については、まず、土地でありますけど、土地の値段が下落しておりますので、実績を踏まえまして、少しずつ減少しているところであります。それと、家屋については、評価替えが3年に一度あります。今回ですと、平成27年度に評価替えがあります。

そういった形で、それぞれ税目ごとに見込んでおりますけど、増減の理由として一番大きいのは、収納率、徴収率でございます。平成23年度決算で見ますと、現年度、過年度合わせまして87.8%が市税全体の徴収率になりますが、これをプランの実施項目に掲げており、平成27年度までに92%に徴収率をアップさせるということで計画を作っております。それを踏まえて、平成23年度決算に見ます87.8%の徴収率が、平成27年度には92%になってい

る前提で、この市税の見通しを立てています。

○ **委員** このプランの計画期間は3年ですよ。税金が上がった、下がったというのは、3年間ではそんなに変わらないのが一般的であります。したがって、本市の場合は、さきほど市長が御挨拶の中でおっしゃったように、滞納が100億円以上ある中で、3年間で一番効果が上がるのは、この収納率であります。あとの項目もいろんな項目がありますけれども、国民健康保険税なんかは50%台、半分ですよ。これは、おそらくよその市町村と比べても、極端に悪い部類ではないかと思えます。景気に左右される税金を心配するよりも、むしろ、この3年間は、市長は自分の公約だとおっしゃっていましたが、収納率のアップに最大限に力を注ぐほうが良い。そういうプランを作りたいですね。そのほうが、より効果的だと思うんです。

○ **委員長** それは、各論になります。

さて、会議が3時間に及びますので、一旦休憩とします。

(休憩)

○ **委員長** 36億円の赤字が予測される中で、もっと厳しい計画を立てろというのが大体の御意見でしょうか。

それから、基本理念のほうで、15ページ以降の20ページまでの間で御意見ございますでしょうか。

○ **副委員長** 13ページの文章で、放っておくと141億円の赤字になるので、12ページにあるような改革をやると、そうすると、うまくいけば36億円の赤字で済みますよと、そういうことですよ。だから、改革をしても36億円は最低赤字になるということですよ。この解決策というのが12ページに載っているんですけども、改善するべき点というのが、12ページにある以外にも、いろんな改善があるわけですが、実施計画に出ているその他の改善で、収支に影響があるものはないということですか。

○ **執行機関** その他のものについては、こちらには含めておりません。改革項目によっては、その財政収支のほうに影響が出るものもございますが、なかなか見込みづらい部分もございまして、行政評価等も位置づけられておりますけれども、どういった事業をやるか、中身は詰めていませんし、そこまで影響が出るか、ちょっと反映できていないというところなんです。

○ **委員** 市民の立場として、36億円の赤字を認めたくないところです。少なくともゼロに持って行ってほしいという率直な気持ちですけども、今後、ゼロにする方向でより一層の改革をしていきますという一言を付け加えておくと良いと思います。

○ **委員** これは、105億円の改革の効果を見込んでも、36億円ということですよ。実際には、105億円もかなり大変ではないかと思えます。我が家の家計を見た場合も、36億円の赤字ですよというのは放っておけないですよ。そうすると、36億円を計画としてはどこでカバーするのが大事で、それを含めた上でゼロにするというのが、一般の家庭でも同じではないかと思えます。

○ **委員** さきほど収納率を上げることがポイントではないかとありましたが、まさにそのとおりだと思います。これは単純な計算ですけれども、収納率87.8%を1%改善すると約4億円の効果、それを5%上げれば20億円の効果があります。それだけに、ここに全精力を傾けて実現すれば、36億円の赤字はゼロになるわけですね。

収納率は大切な項目で、市も努力されていることはよく分かっていますけれども、やはり市民のほうの問題もあると思うんです。最近の市民は、なんか自分の権利ばかり主張しちゃって、市民のためにはなんでもやってくれるというような感じが強いんだと思います。やはり、市民としては、権利がある一方で、自分の義務というのを果たさないとうまくいかないと思います。

そういう意味では、市民としての義務、これを全員で果たそうじゃないかという、そういう市民意識の改革にもっと力を入れるべきではないかと思います。そういう意味で、基本的方向の2番目に「市民との協働による地域力の活用」という項目があるのですが、これをもう少し、市民意識の改革というニュアンスを高めて、地域として責任を持ってその地域の問題を解決していく、地域で責任を持って収納率を高めるというニュアンスをもっと強くしたほうが良いと思います。

○ **委員** 収納率の向上については、市長公約だということですので、おそらく関係部署は、収納率を上げなければいけないところだと思います。だから、かなり関係部署はがんばってやってくれるんだということに期待しています。

それと、質問ですが、地方消費税が15%にアップすると、税収はどのくらい増えるんですか。これは社会保障に基本的に使うということでしたが、大体の数値はつかんでいますか。

○ **委員長** 地方消費税は、5%が8%になって、最終的には10%になります。

○ **委員** かなりの増収があるんですかね。それは、これには全然見込んでいませんよね。

○ **執行機関** はい。

○ **委員** おそらく、かなりの増収につながって、それをそっくり社会保障に使えるとすると、かなり浮いてくるのかなという感じがしています。その辺も、どれくらいの増収が見込めるのかを教えてください。

○ **委員** 今、市民との協働というお話がありましたので、少しだけお話をさせていただきます。

現在、市内の32地区それぞれでコミュニティプランの策定に取り組んでいます。この資料にもありますように、2地区が既にプランを作っている。現在、それぞれの地区会が、求心力を失ってきています。求心力が高まるようなプランとは何かを考えていきますと、住民の方々が求めている、それをいっしょにやろうというようになれば、当然に求心力は高まります。

それで、実際に現場で感じていることは、そういったプラン、そういった取組をしている行政のほうが、端的に言うと、財政的な支援をしっかりとしてほしいなと思います。そうし

ていかないと、せっかく始まったプラン、事業も、やがては力を失って、信頼を失ってしまふ。これは、組織の存続に係る問題です。なぜ私がそういうことを言うのかというと、求心力があるというもの、そういう取組というのは、インフラの保全整備に係るものが多いと思います。そうすると、そこでは実質、経費がかかります。さらには、作業中のけがなどに対する保険もあります。そういったものは、ぜひ行政のほうのバックアップがないと成り立たない部分なので、そういう面をしっかりと支えていただけることが、コミュニティプラン、コミュニティ活動の協働という部分において一翼を担うものとして、財源のない組織ですから、又は強制力を持ってないわけですから、行政の取り組み方いかんによっては大きな違いが出てきますので、そういった確実な支援をお願いしたいと思います。

○ **委員長** これは、具体的には、実施計画のところでの議論とします。

○ **委員** 13ページの歳出のほうで、扶助費が増えるとなっております。歳出を抑えるというところで、人件費があるのですけれども、少子・高齢化の中で、今以上に行政サービスが必要なパターンが出てきているというか、きめ細やかなサービスが必要になってきていると思うんです。

これが、今以上に、他の特例市と比較して定数が多いということで、更に削減するという話なんですけど、その辺は、他の特例市というのは、どれくらいの人口当たりの職員数であるとか、どのくらいが適正なのか。隣の5ページでは、逆に、「特に長時間労働の抑制や心の健康等の課題に対応しながら」とあります。人員削減をする場合、当然、ここが問題になってくるんですが、今現在、現場に行くと、長時間労働と心の病の方が多という話も聞くんですが、この辺が本当にできるのかということと、それによって、逆に市民サービスが低下してしまうということがないのかなということが気になります。

○ **委員** 水戸市も、職員定数をずいぶん削減はしてきたなと思います。この四、五年でね。相当努力はしてきていると思います。しかし、他の市も調べてみたら、他の市はもっとすごいんです。1,000人単位でバサッと切っているところもあります。そこで、我々も、表現は悪いんですけども、思い切ってバサバサやるべきではないかなと思います。例えば水戸市の場合は、特例市であり、平成22年度の職員数は1,230名なんですね。人口は27万人ぐらい。統計的に、市民1,000人当たりの職員数は、水戸市は6.5人、宇都宮市は5.998人、松山市は5.56人となっております。全国の県庁所在都市では、全国46都市の平均は1,000人当たり6.4人となっております。水戸市は平均的なところですが、低いところはものすごく低いです。

○ **委員** 人口でいうと、20万人と50万人では、抱えている範囲が全然違っちゃうので。大きい会社でも小さい会社でもやることは同じだから、大きい会社の10分の1のところだと、10人のところを1人でできるかということ、そうではないです。

○ **委員** 人口規模でいいますと、山形市は特例市ですが、職員は1,241名、人口は24万人、人口1,000人当たりの職員数は5.769人となります。水戸市は相当努力しているが、他の市はもっと努力しています。

○**委員** この計画だと、あと70人減らすということで、それで大体どのくらいにしようとしているのか。ただ簡単に70人減らすということではなく、何か施策的なものを持っていないと。今、70人遊んでいるわけではないでしょうから、当然、業務の見直しとか施策がないと、市民サービスが低下していつてしまうかと。

○**委員** 他市の状況を調べる必要があると思います。どういうやり方をしているのか。市民はどう感じているのか。

○**委員** 市がね、業務を民間委託した場合、どういうふうになるのか。例えば、全部委託してしまえば、ゼロになります。

○**執行機関** 例えば、ある業務を民間に委託して、10人の業務を民間に委託すれば、その10人の業務が減るということです。

○**委員** 市の職員の人数は、委託した場合は減るわけでしょう。今の部分を、統計的な部分ではどういうふうに反映されているのかと。経費が2分の1になったから、職員数も2分の1になるとか。

○**執行機関** これまでの定数の考え方としましては、例えばAという業務がありまして、その業務を委託したときに、10人分の職員の業務量があれば、当然、職員10人分の民間委託化をするということで、その分の定数は削減します。ただし、定数は削減となりますが、業務委託をするに当たっての業務委託費がありますので、お金の計算上で言いますと、削減した人件費と委託額との差額というのが正式な経費効果となります。ただ、職員としましては、単純に定数上で考えていきますので、10人減したということになります。

○**委員** ちょっとよく分からないです。職員を削減したときには、経費の問題ですよ。委託したときには経費が出るから、削減にはならないわけです。ただ、効率の問題であって、下がっているであろうということは分かりますが、そういう意味では、どういうふうに反映して統計をいつているのか。

○**執行機関** 委託をする場合には、必ず対象となる市民がいるわけですが、そのサービスの低下がないように、それぞれの業務において検討をしていきます。そのときに、市民サービスが維持、向上する、さらに民間に委託したほうが経費が下がるかどうか、そういったことを勘案して、一つ一つの業務に関して民間委託するかどうかというのを決めていくようにしている現状でございます。

70名という数値ですけれども、今、これとこれとこれをやるからという積上げはございません。大きな目標としておりまして、当然、この70人を実現するに当たっても、そうした一つ一つの検討、民間委託する業務自体を完全になくしてしまう、市民サービスの低下というのは避けなければなりませんので、その委託等をする場合においては、サービスの向上と経費の効果のバランスを十分考慮して、それぞれの分野で検討を進めて、最終的には70人の削減を目指していきたい。そういった趣旨で、プランのほうに70人という数値を載せさせていただいております。

○**委員** 我々が聞いているのは、1,000人に対して何人とか、そういうお話を聞いてい

たわけです。しかし、委託した分は委託費としてお金が出ているわけですから、直接削減になっていないんです。分かりづらいです。

○ **委員** 何を民間委託していて、何を委託していないのかによって、職員数も変わってきてしまうんです。ごみ処理場は、他の都市では民間委託をしているかもしれない。そうすると、委託化して職員数を減らすことができるわけです。そうすると、70人というのは、本当に人数を削減するというよりも、民間委託化によって、実質の人は減っていないけれども、水戸市の職員は減るといことなんですよ。

○ **委員** 退職者と補充の差が原因だとも考えられます。

○ **委員** 職員数が他に比べて多いんじゃないかなと考えていましたが、あるいはもう少し減らす必要があるんじゃないかなと私も含めて市民の大方が考えているんだと思っていたんですが、さきほど配られた議会の特別委員会の発言要旨を見ますと、職員定数の適正化について、意見が三つくらい出ているんですが、いずれも否定的な意見となっています。これが議会の先生方の大勢の意見だとするならば、市民の考え方とかなり乖離があるし、市長が100人減らすと公約しているけれども、議会の中では相当もめるんじゃないかなと思うんです。この声というのは、議員の先生の大方の声なんですかね。それとも、支持団体の意見ですか。

○ **執行機関** 行財政改革調査特別委員会というのは、全議員28人のうち、委員会に入っている議員は15人で構成されています。その中にいらっしゃる委員の方の大方の声であったと思われま。

○ **委員** そうすると、我々がいくら減らそうと言っても、なかなか難しいですね。簡単には行かないですね。

○ **執行機関** 定数削減は、ただ単に人数を減らすというわけではなく、民間活力の活用とか、代替措置を採りながらやっていくものですから、ただ単純に人数を減らすというわけではありません。その辺で御理解をいただいております。

○ **委員** 議員と市民の意見が乖離しています。

○ **委員長** 我々民間企業でいうと、人数を減らしながら、同じ仕事をしているわけですよ。かなりIT化を進めながら、民間でやっているような努力を市でもやってほしい。70人減して人件費を減らしても、委託費が増えてしまっは、意味がないわけです。内部で減らす努力をしていただいで、それでも足りない部分は委託でもやむをえないと思うんですが。

○ **委員** 目的が経費削減なんですから、委託でお金を使っは意味がないですよ。

○ **委員長** 民間企業は、そういう意味では必ず合理化していきます。

○ **委員** 5ページの今後の定年退職予定者の職種別の推移というのがありますけれども、平成24年度から平成29年度までの退職者の見込みが各年度ごとに合計が記載されていますが、累計で合計しますと、トータルで375名となります。この全員が退職されるわけで

はないんでしょうけど、定年が延びる計画もあるわけですから、この退職者の半分か何割かは残っていくようなところもあると思います。ただ、トータルで考えていくと、約400人がこれから定年を迎えるわけですから、一種の驚きもあるわけです。その反面、これだけの人が退職されたら、いったいどうなるんだろうと、大丈夫かなと心配もあるわけですよ。これからの職員数が減るということに関して、不安よりも心配のほうが多いのではないかなと思います。

**○執行機関** 確かに、退職者は大量に出るようになってきます。これまでも、団塊の世代の方々が多く退職されました。一番問題になっておりますのは、技術や知識の伝承、この部分であると思っております。組織を維持して活性化するという意味では、これを全て新規採用職員で賄うということばかりではなく、退職した人を再任用して、後継者、後輩の指導に当たっていただく、こういうようなことも必要であると考えております。バランスを見ながら、組織を維持していけるような人事を、採用計画につなげていきたいと考えております。また、実施計画の中でも、その部分については掲載をしております。

**○\_\_\_委員** 全ては、今後70人の定員削減とありますのは、安直な答え方では、自然減で対応していくものであります。でも、気持ちとしては、それ以上に削減をするための努力をしていかないと、市民の納得は得られないのではないかと。もっと努力しないと、市民は納得してくれないと思います。

**○\_\_\_委員** 確認ですが、さきほどと繰り返しになるんですけども、市民の代表である議員の先生方、委員会の構成員である15人の方々が、削減に消極的であるという現実があるわけで、どちらが好ましいのかを我々委員個人個人が持っていないと、具体的検討に入ったときに、あやふやな方向にしか持っていけないわけですよ。市民全体が職員の定数に対してどう考えているのか。この委員の意見が真実を反映しているのか。議員の先生方が正しいのか。直接、市民の代表として選ばれている先生方が消極的であるということは、その辺のことを次回までに一人一人が考えてこない、具体的に職員削減の項目に入ったときに、さてどうしましょうと、市民の代表がみんな反対しているのに、この委員会だけで削減をどんどんやれと言っているのかどうか、極めて微妙な問題になってくると思います。

**○\_\_\_委員長** プラン2013は、議会の承認が必要ですか。

**○執行機関** 議会への報告が必要であります。

**○\_\_\_委員** 職員削減に関しまして、最も大切なのは、仕事量とそれにかかる人数ですよ。民間では、労働条件に関しては、歩掛かりというものを持っています、この仕事には何人必要だという。行政の歩掛かりと民間の歩掛かりの違いはあるんですか。行政では、その歩掛かり的なものをきちんと持っているんですか。それが、削減のときに大きな資料になるわけですよ。

**○執行機関** 民間での歩掛かりがどのようなものかは存じていませんが、本市の定数の整理といいますか、検討に当たりましては、毎年度、現在の業務に対しましてどれだけの人



数が必要なのか、職員一人当たりを100%として、それがどれくらいの比率に変わっているのかを、一応所管課のほうに確認します。それをベースとして、さらに来年度は、新たな事業は何を行うのか、終息する事業はあるのか、今後を見越して検討を始めていかなければならないものがあるか等の状況等を確認し、それを、これまでの過去の経緯も考慮して、何人いればその業務が行えるのか、うまく進むかを検討します。業務自体は必ずやらなければならない、進めていかなければならないので、それが効率的に進むような定数査定を毎年度実施して、次年度の定数は決定してございます。

それに伴いまして、一部さきほども申し上げましたように、個別事務事業について、民間委託したほうが効率的である、それは経費的なもの、もしくは業務的に効率的であると判断したところから順次、導入をするとともに、必要なところには人員配置を行っていくという考え方の下に行っています。当初からは、何課の業務が何人だということは併せ持つてはいないんですけれども、毎年度、精査はしているということで進めております。

○ **委員** 今までの経験則に沿って、これくらいだからこれくらいだというのは、まさに歩掛かりであると思います。前に見るか、後に見るかの違いで、見積りを出すほうは、前に見るわけですよ、これくらいでできるというふうに。部掛かりがないと、無茶な削減になってしまいます。議員の皆さんは、現場を見ての判断だと思います。

○ **委員長** 職員定数の決定は、議会の承認が必要ですか。

○ **執行機関** 定数は条例となります。

○ **委員** この仕事をやるには何人必要ですよというのが固定的に使うものですから、今まで10人でやっていた仕事を、例えば、昔、ワープロがなかった頃は、何人が必要だったんですかね。今はみんながワープロを使うわけですから、タイプ打つ人はほとんどゼロですよ。10人でやっていた仕事が、1人でできるかもしれない。あるいは、ゼロになるかもしれない。そういう機械化とか効率化とか併せてやらないと、固定的にこの仕事は何人だった、10人でやっていた仕事をいかにして5人に減らせるかというのが効率化、合理化であり、それが職員の腕の見せ所なんですよね。人を減らせば業務が悪くなるというわけではないんです。サービスを減らさないで行うために、この改革案があるんだと思います。

○ **委員** 4ページから5ページにかけて、再任用制度という表現があります。その中に、知識と技術の伝承について書いてありますけれども、在任中に知識や技術の伝授ができないものかと思うわけです。在任中に若い人に伝授できるようにすることと、若い人と年配の人とのバランスをとるように、もうちょっと書いてもいいなという思いもあります。

○ **委員長** 他になければ、実施計画に入って良いですか。また、17ページから19ページの基本的方向について、何か質問はありますか。

○ **委員** 16ページの基本的方向の2番について、さきほども申し上げましたが、タイトルの変更をすることはもうできないのですか。さきほど、案として、「市民との協働による地域力の活用」を、ニュアンスを強くして、「強化」というふうにしてみてはどうかと述べさせていただきました。

○**執行機関** この基本的方向の五つの柱につきましては、庁内で決定して計画を策定していきまして、各課からも、これに基づいて項目を上げていただいておりますので、この項目の変更はちょっとできません。

○**委員** この委員会で、プラン案に対して、ここを変更してというところがあった場合に、どの範囲までは変更が可能なのでしょうか。

○**執行機関** 個別の項目について、文言等でより適切な表現がある場合は、変更が可能だと思います。

○**委員** それと、実施年次につきまして、一つの項目について、3年間一本線の項目となっているんですけども、これはやはり同じ項目でも、例えば、ここまで検討して、ここで結論を出して、実施は何年度からという段階があってもいいと思いますが、そういうのはあるんですか。ただ一本線になっているものがずいぶんあるんですけども。

○**執行機関** 基本的に、段階を踏めるものは、段階的とするようにしておりまして、毎年毎年同じようなものを繰り返すものは一本線となっております。

○**委員** 例えば検討というのは、3年間検討しっぱなしで、その3年間では結論が出ないよという項目もありますよね。やはり、検討期間をもっと短縮して、少なくとも平成25年度末までには検討を終わらせてもらいたいという要望を出しても大丈夫ですか。

○**執行機関** それは、それぞれの個別の判断になりますけれども、直せるところは直したいと思います。

○**委員** 18ページですが、悪質な滞納者への対応というのがありますよね。そのとおりなんですけど、悪質な滞納者の実態把握はされているんですかね。払えないと言っている人の中に、悪質な方というのはどれくらいいるんですか。というのは、この委員会が開催される度に発言しているんですけど、滞納者の解消というのは、個別対応でないとできないと思いますので、大ざっぱにやっては効果が上がらなくて、一人一人、なぜ払えないのか。本当にお金がなく払えない人は、取ろうとしたって絶対取れませんから、本当にお金が払えない人には、請求はしなくてもいいんです。何人いるか、誰と誰がそれなのかということ把握していなければ、徴収のための行動というのは起こせないんです。法律で払いなさい、払えない場合は罰金ですよとしても、だめなんです。その結果がこの徴収率に反映されているわけです。だから、悪質な滞納者の基準を作って、そういう人たちが何人くらいいるのか、それを把握してから行動を起こさないと、無駄なことが多くなっちゃうんですよね。

○**委員長** 文面はこれで構わないですか。

○**委員** 文面はこれで良いです。次回のときに意見を述べたいと思います。

○**委員** 17ページの「さらに、市民と身近に接する窓口サービスの向上」に「更なる」というような言葉を入れていけないかなと思います。理由としては、水戸市は、2011年になってISO9001を取得して、市民の満足度向上に取り組んでいる最中であると思います。私自身も、三の丸庁舎に行つてうろうろしていると、最近、腕章をつけた方が来られて、

すぐに案内してくれるとか、ちょっと待っただけでも、お待たせしましたとか、お金を払うと、ありがとうございますとか、本当にそういう顧客サービスの視点に立った実際の行動を取られているなど感じておりますので、この文章に「窓口サービスの更なる向上」というような表現を一番お願いしたいと思います。

○ **委員** 子育て支援、後継者、3世代が同居できるような、そういう後継者があって、そういう家族構成があれば、子育て、高齢者の支援等の全てに利点があると思うんです。その意味においては、就労の場所を近くに、行政も業界も市民もみんなして近くにいれる。そうすれば、家から離れることはないですよ。そういうことは、施策としてどういうふうに考えておられるのでしょうか。

○ **執行機関** 「市民との協働による地域力の活用」の中で、子育て支援、高齢者支援を進めていくために、3世代、そういった同居も進めて、自らの地域の中で、就業の機会、就労の場、なおさら、そういった地域力にもつながる場、子育て支援、高齢者支援につながっていくという御意見だと思うのですが、今回提案しております行財政改革とは別に、水戸市におきましては、平成26年度を初年度とする第6次総合計画を政策企画課のほうで担当させていただいております。策定を進めています。そちらの中で、具体的には総合計画の中で、そういった将来にわたってできるような就労の機会、雇用の場の確保を十分に検討していきたいと考えております。

○ **委員** 我々行政改革推進委員会の権限として、その根本改革の報酬もというふうなこともありうるんですよ、直接関わらなくても。

○ **委員** 11ページの1番について、今回の討議のために意見だけ述べておきますと、実施計画の1番は、本庁舎の問題が挙がっております。読んでみたのですが、本庁舎をどうするかという問題は、行政改革の問題ではなくて、市の基本計画そのものですよね。だから、本庁舎をどうするか議論は、このプランの中では必要がないのではないかなと思います。むしろ、本庁舎を建替えるのか、補強工事をするのか、場所がどこかに移転するのか分かりませんが、予想される問題は、今後二、三年の間、あくまでもこのプランの期間中は、本庁舎がないという前提ですよ。本庁舎がなくて、各庁舎が各地に分散されているという条件の中で、どのように行政サービスを落とさずに維持していくのかということが最大の課題になってくると思います。

本庁舎の整備は基本計画に任せて、本庁舎がない状態の中で、どういう行政サービスを維持するかを考えるのがこの委員会の役目ではないでしょうか。2回目の各実施項目を検討するときに伺いたいと思っております。窓口サービスを集約するとして、物理的に、向こう3年ぐらいは無理なんですから。

○ **委員長** 本庁舎がないという中でのあり方ですね。

○ **委員** 歳入では、企業誘致とかを考えていることですが、歳入は伸びない前提となっていると思いますが、18ページの「将来へ向けた財政基盤の構築」という中で、一番下のところで、「積極的に検討します」とあります。ここは、歳入の見通しが、何で税収を

増やすとか、企業誘致なのか、そういったところの方向性をきちんと出して、そういったところを取り組んでいかないと、歳出だけ減らしても、長く安定した財政基盤ということにはなっていないと思います。この辺で、「積極的に検討します」で良いのかなと思います。

○ **委員** 「努めます」だよな。

○ **執行機関** 表現については、改めて検討させていただきたいと思います。この部分を受けた実施項目がどうなっているかと申しますと、56ページの「未利用財産の活用と処分」、58ページの「新たな財源の拡充」の部分が本市の財源確保の部分となりますが、その辺のところを、18ページの文章の中でも反映できるようにしていきたいと思います。

○ **委員長** それでは、ここで少し時間がありますので、実施計画のほうに行くということによろしいでしょうか。

実施計画は非常に多岐にわたっておりますけれども、今日は担当課がいらっしゃる項目のみに絞りたいと思います。今日は人事課のほうでいらっしゃっておりますので、「5 行政運営を担う職員の資質の向上」についての御意見がありましたらお願いいたします。実施項目では、32番以降です。59ページ以降となります。

○ **委員** 32番の表題は、工夫されたと思うんですけども、よく分からないと思います。ジョブローテーションという言葉は一般化していると思うんですけども、計画的な人員配置による職員の能力育成というのは、ジョブローテーションによって、範囲を持った職員を育てるということなんでしょう。もっと具体的にしたほうが良いと思います。

○ **執行機関** ジョブローテーションの他には、自己申告制による人事異動とか、特定事務に従事する公募制とか、何々の事務に従事する職員を募集したりするやり方とか、そういう仕組みも含めまして、計画的な人事配置としております。少し分かりにくいという御指摘なんですけれども。

○ **委員** 一般の市民は、最初から全部読むわけではなくて、その中から自分の興味があるところ、例えば職員の問題とか研修の問題とかを開いて見るんですよ。ですから、ぱっと目次を見たときに、中身が分かって、インパクトのある表現が良いです。少なくとも、目次に載る表題というのは、非常に重要であると考えています。ジョブローテーションという言葉は、これを読みたいと思っている人はだいたい知っていると思います。これについては、一工夫したいなと思っております。意見です。

○ **委員長** タイトルが少し長いなと思います。

○ **委員** ベテランの退職と職員の減少は、いろんな問題をはらんでいますよね。さきほどもありましたように、自分の後継者に伝授ということで、サービスの低下を防ぐこともしていかなければいけないでしょうし。

○ **委員** 人事評価については、平成22年度から管理職に対して行って、現在は係長級職員及び一部の係員の評価を行っているのですよね。

○ **執行機関** 現在は、課長補佐以上の管理職に対して実施しており、係長については、全

部局の試行を行っております。あと、一部係員ということで絞って、市長公室と総務部で今年度から試行を始めたところです。

○**委員** 人事評価制度は、職員が評価を実施しているのですか。どっかから外部の専門家を呼んできてやっているのですか。

○**執行機関** 実際の評価を実施しているのは、うちの職員です。上司がやることになっております。人事評価の制度の説明ですが、これについては外部の講師を招いて、評価者研修を実施しております。

○**委員** 実施年次を見ますと、管理職を対象とした人事評価制度は既に実施されているわけですから、その下の管理職以外の職員に関しては、管理職以外の全てが完了という意味ですか。まだ、残されている人はいるのですか。

○**執行機関** 管理職以外の者については、試行が行われています。一般の係員まで、全ての職員まではまだ至っていませんので、この期間内で実施に導いていきたいと思っております。

○**委員** 平成26年度以降は、全ての職員で実施するということが良いですか。

○**執行機関** はい。

○**委員** 上司が評価されているということですが、上司の上司は誰が評価していくのですか。一番の最上級はいったいどうなるのですか。

○**執行機関** 職員でいえば部長職となりますが、部長については副市長が評価を実施しています。評価は2段階となっております。まず直属の上司が評価をいたします。それについて、バランスを考えて、その上の者が2次評価を行うということで調整を行っております。

○**委員** 部長職の1次評価は副市長までで、2次評価は市長が行うということですね。

○**執行機関** 部長職については、副市長が行うこととなります。

○**委員** 62ページですが、実施内容の一番下に、職員採用については人物重視と書いてありますが、能力重視ではないでしょうか。人物というと、いろいろな捉え方がありますがけれども、おそらくは能力重視なんだと思いますよ。広い意味でね。ペーパーだけでは本当の能力部分は分からないから、いろいろ工夫するんだろうと思いますけれども、人物重視というのは、ちょっと違うかなと思ったんですよ。この表現になってはいるけれども、能力重視なんですよ。

○**執行機関** 人物重視に対する表現としましては、学力重視という表現がありますが、学力だけではなく、総合的な人物も評価した能力ということ。コミュニケーション不足などもありますから。

○**委員** 能力重視のほうが分かりやすいのではないのでしょうかね。新しいことをやろうとしているのに、逆行していくような表現になっているような気がします。

○**副委員長** この「多様な人材の確保」というのは、2010のプランでも既にあって、行われているわけですが、実際に行っている中で、導入されて定着されているわけですよ。だから、ここに載せる必要があるのかどうかというのがあります。厳密に言えば、い

らないと思うんです。なくなっちゃうと項目がないので、寂しいかなというのものもあるんでしょう。従来もので変わっていないのであれば、あえて入れる必要がないのでは。新規のものが何かありますか。

**○執行機関** 「多様な人材の確保」については、一般的に今まで行ってきたもの、平成24年度に初めて実施したものがございます。今後、その実施の範囲であるとかについては、工夫をしていく必要があるだろうとして、今回のプランの中に入れてございます。

**○副委員長** そうしますと、そこを書いていただかないと、計画のチェックをしようがないです。今まで取り入れてこなかったもの、例えば平成25年度はこういうものを取り入れていくんだとか、こういうところを広げていくんだとか、そのあたりの具体的な改革の方向性、やろうとしていることをもうちょっと具体的に挙げていただかないと、今の62ページを見る限りでは、従来の継続だけのものというふうに見えてしまう。

**○執行機関** 表現については、検討します。

**○副委員長** 60ページで、管理職を対象にした人事評価の実施については、前回のプランで導入されて、定着されているから、これはもういらないわけで、新しいものだけを入れていくというふうにするべきだと思います。

**○執行機関** 人事評価については、確かに表の中で既に実施したものを挙げているんですが、全体像を見ていただくためです。実施しているものと平行して、制度全体としてどの部分をやっていくのかという意味で、今回表示させていただきました。

**○副委員長** 説明をしていただくと分かるんですけども、知らないで、これだけ見ていくと、ちょっと分かりづらくて。実際のところは、何を何年で実施していくんだと、そこだけクローズアップしていただいたほうが分かりやすいかなと思います。例えば人事評価制度の活用なんかも、検討なんですけれども、何を何年に検討するのか、そこをもっと具体的に書いていただかないと、これも進行管理ができないですよ。例えば1年経ったときに、まだ検討中ですとずっと検討中が続いていて、何年の段階で何を検討するにしても、平成25年度はどこまで検討するのか、26年度は何を検討するのか、そういった検討の中身も段階的に示せるんじゃないかなと思います。

**○委員長** それでは、時間も押してまいりましたので、これだけは聞きたいという御質問がありましたらお願いします。

**○委員** 今後の委員会の進め方ですが、いろいろな意見が出てきて、直せというものについてどう対応するのか、出された意見については、これは入れますよとか、ここは修正しますよとか、これは応えられませんとかを、次回のときにきちんと説明していただくと良いんですが。最後にわっと出てきても読めませんので、次回の最初のときに、検討結果を報告してほしいです。自分の意見がどういうふうに反映されたのかを確認したいです。

**○執行機関** 今おっしゃられましたような今日出された意見については、どういうふうに入れ込んだとか、入れ込めなかったとかいう一覧表を作りまして、資料としてお出しします。

○**委員長** 意見もこれ以上ないようなので、審議については終わりにしたいと思いません。残りについては、次回に審議となります。

その他、事務局で何かあれば、お願いします。

○**執行機関** 今後のスケジュールにつきまして、説明させていただきます。資料6、行革プラン2013策定スケジュールをご覧ください。

通知にも記載させていただきましたとおり、10月26日、11月8日、19日の開催を予定しております。また、今月1日から31日まで、パブリック・コメントとして市民の皆様からの意見を募集しています。これらの意見とプラン反映への考え方については、まとも次第、審議会にお示ししていく予定です。

答申後のプラン決定までの流れでございますが、答申を受けた後、11月中に議会に報告し、改めて特別委員会からも意見をいただき、その後、12月に庁内において決定することとしております。

全体の流れとスケジュールについては、以上でございます。

○**委員長** 他になければ、これをもちまして、本日の委員会の議事は全て終了いたしました。長時間にわたる御審議、まことにありがとうございました。