

## 第2回行政改革推進委員会 会議要約

日 時 平成20年10月9日(木) 午後1時30分～午後3時55分  
会 場 村上市役所 5階第5会議室  
出席者 行政改革推進委員 10名全員  
市長、企画部長、政策推進課長、同課員2名

(午後1:30 開会)

### 1. 開 会

### 2. 会長あいさつ

会長

皆様方にはお忙しい中お集まりいただきまして、大変ご苦労さまです。

前回、市長から4月1日に合併をして、県内一の面積を持つ広い市になったこの村上市で、これからの時代の変化に対応し、将来に渡って自立した市を作っていかなければならない。しかしこれまでのやり方をただ踏襲するだけでは、自立した市を作っていくことはできない。市民が一緒になって行政改革に取り組んで、すべての市民が住んでよかったと、安心と誇りと自信をもっていけるような村上市を作っていくために、すべての事に対して発想の転換を図って、皆で新しい村上市を作っていきたい。そのための指針となる基本方針を作ったので、この方針で行政改革大綱、行政改革大綱実施計画を作っていくかということを委員会で審議をして提言をしていただきたいという諮問をいただきました。

私たち10人の委員は、その行革大綱、行革大綱実施計画が絵に描いた餅にならないで、実効性のあるもの、そしてそれを見なければ、市役所に勤める職員が、そして市民が行政改革をしていくことができないような座右の書として、それを見なければ改革に取り組んでいくことはできないんだという、そういうものを作っていきたいんだという、そのための基本方針はこれでいいかという諮問をいただき、前回委員の皆様方から多くの意見をいただきました。その内容については、事務局から忠実に復元をしていただきました。それを受けて私達委員で、まちづくりの基本となる方針について、これでいいと、あるいはここをこうして欲しいという提言をいただいて、全員の意見としてまとめていくというのが今日の内容になるかと思しますので、よろしくをお願いします。

最初に、前回の会議の内容が忠実に再現されておりますので、この会議要約を読まれてどのような感想を持たれたか、また前回の委員会の意見を踏まえて、事務局から答申案も示されていますので、それらについて、もっとこうしたら良いものになるというような修正があるかと思しますので、その順序でご意見をいただきたいと思います。

従いまして、前回ご都合で欠席されました、お二人の委員から、前回の会議要約を読まれてどのような感想を持たれたか、またそれに対してのご意見をお持ちかと思しますので、そこから本日の会議を始めさせていただきます。ご協力よろしくお願いいたします。

### 3. 議 事

- (1) 前回議論の続き
- (2) 答申書の内容について

会長

それでは、前回の会議要約を読まれてどのような感想を持たれたか、お二人の委員からお話をいただ

きたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

#### 委員

前回の資料を読ませていただきましたが、よく分かりませんでした。

当初、行政改革の推進ということで組織や人員を見ていくと、どうしても財政の部分が出てくると思うので、予算書をいただいたということは分かるのですが、これを見ても会計の区分は分かるのですが、中身がよく分からない。

本庁の中を見ましても、今の部課制でいいのかどうか、互いの課で接点のない部分があるのではないが、住民のサービスという観点では、よく官公庁で言われる、お客様のたらい回しじゃないですけども、ここで話をしたけど、ここでは用事が足りないから他の課に行ってください、なんていうことになると、サービスの低下となる。お互いの課の中で、似たようなことがどこにあるとか、そこを担当している職員が何人いて、そこを一緒にすることにより人員の削減が図れないかということも見てみたいと思ったんですが、これだけでは全然分からないので、そういったことも聞きながら、財政の部分も含めて検討していかないといけないと感じましたので、また色々教えていただきたいと思います。

#### 委員

前回の会議要約を読ませていただきまして、人口100人に対し職員1人という目標がありましたけども、基本計画の人口推計を見ていきますと、人口が減っていくとなっています。このまま減っていくとだいたい5万人くらいになるのかなと想像しているのですが、はたしてそれで100人に1人で、700人という数値が適当かどうかということについては、私も疑問に感じました。人口を減らさないということも、もちろん大事なことでしょうが、その辺はどのように考えていますか。

それと、組織のことについて、あまり触れられていないような気がしますが、組織についても、今の組織体制でいいのかということ、再編も必要でしょうし、課の統廃合といった見直し、事務分掌や職制についても見直しをしなければいけないでしょうし、組織の中で実効性の薄いところはないのか、機能していないところはないのかということも検討しながら、職員を減らして行って、その分を住民に還元するといったことが見えるようなものが必要ではないかと思いました。

#### 会長

今委員が言われたようなことについては、行革大綱の中で示され検討すると前回説明があったかと思いますが、今の意見を聞いて、課長いかがでしょうか。

#### 事務局

今お二人の委員が言われたことにつきましては、冒頭会長から説明がありましたように、前回の委員会でも、委員の皆さんから同じような質問をいただきました。もっと詳しい資料等がないと議論ができないのではないかということでございました。

そこで冒頭に会長もご挨拶で言われましたように、今回はあまりにも大きい改革であるために、まずもって、こんな方法で改革に取り組んでいいのかというところからお示ししたいということで、今回の基本方針をお示ししたわけでありまして、これについて大筋この内容でよしという回答をいただいたら、行革大綱の作成に着手し、行革大綱はどちらかという大きな括りで定め、それが具体的に動くように細かい行革大綱実施計画を作っていくというところで、その3段階について、委員からご意見をいただきたいという趣旨で行政改革推進委員会にお諮りをしています。

そういう想定でありますので、お二人の委員が言われましたような、組織についても、合併時には今までの職員を引き継ぎましたので、それに見合ったような、急激な変化を住民の皆さんに与えないよう

な組織でやろうということでした。当然そのままでは持ちませんので、2、3年後にはそれらを整理して、大規模な組織改革などが必要になってきます。そうなった時に、合併時には部制を採用していますが、本当に部が必要なのか、課で十分でないかという議論も当然出てくると思いますので、今回お示ししています基本方針について、認めていただく、または方向性を示していただいたら、それらを十分参考にしつつ、それらの作業を進め、その時々委員の皆さんにもご提示し、ご意見をいただくという段取りでありますので、今の段階ではご質問にお答えできる資料を今から持っているということではございませんでした。

#### 会長

委員から出ました、職員の人数について整合性がないのではないかという意見について、合併の基本計画でも10年後には6万2千人という数字が出ておりますので、人口100人につき1人という考え方でいくと620人で良くて、700人では多いのではないかということになると思いますので、きちんと整合性がとれるようにということで、事務局でも答申書の案の中で載せてあるということです。

また、組織の部・課について、それで本当に機能するのかどうか、支所を見ても、今までの村役場、町役場をちょっと小さくしただけでやっています。それが本当にいいのか、それこそ支所にあんなに人数がいていいのかという意見もあると思います、たらい回しにされたり、非能率的であったりしていると、合併して6ヶ月が経過して、今の体制で実際に業務をやってみてのメリット・デメリットはどんなものがありますか。

#### 事務局

具体的に全体把握ということになると難しいです。実際に暫定予算ということで、いわゆる政策的なものについては、6月議会終了後、7月の本予算からということで補助金のこととか、地域づくりの工事のこととかが出てくるというのが、合併初年度については4月からスタートということではなく、7月からスタートということでした。そういう意味で、仕事の分量ですとか、本庁・支所の役割などの整理がなかなか出来ていないというところがございます。

それぞれの支所につきましては、旧役場では首長という決裁の最高権者が居たわけですが、現在は支所長がおりますが、それと同時に部制を敷いております。各支所にも課がありますが、部の中の仕事は基本的に支所長の権限というのがほとんどなく、本庁の部長が決裁をして市長へ上げるという仕組みで新しい村上市のシステムが作られました。ですので、そういったものを1年間やってみてどういう弊害が出てくるのか、また本庁・支所の事務について、実際にやってみたら本庁でやるよりも現場を持つ支所でやった方がやりやすいとか、逆に各支所の分をまとめて本庁でやった方がやりやすいとか、そういったことが、職員からも提案として出てきています。そういったことをこれから整理していくこととなりますが、今現在は支所についても本庁についても、まだまだバタバタしているような現状でありまして、まだすべてについて整理できているという段階ではありません。

#### 会長

前回の会議でも委員からご意見ありましたが、この会議で、基本方針について審議するに当たっても、それに基づく行革大綱、行革大綱実施計画について審議するに当たっても、より良い提言をしていくためには資料不足であるということで、この会議の前に何点が事前資料をいただきました。

事務局から、このいただいた資料以外のことで、前回の会議を受けて、何か口頭で答えられることがありましたら、説明をお願いします。

事務局

今回、事前資料としまして予算書の他に、新市の総合計画の基本方針というものをお渡ししました。こちらにつきまして、お時間いただけるようでありましたら、若干説明をさせていただいて、議論の幅を広げていただければと思いますが、よろしいでしょうか。

会長

今日、我々としてしましては、これから答申書を作らなければいけないという予定でありますので、大元の考え方については、最初に皆で共有しておきたいと思っておりますので、是非お願いします。

事務局

総合計画の策定についてであります。事前資料としまして、合併市町村基本計画というものがいつていますが、これは合併するに当たり、どのようなまちを作っていくかということをもとめたものになります。こちらについては合併後10年間の計画でありまして、合併の法律によって作らなければならないものです。この計画についても今後10年間、これに沿っていかなければいけないものですし、もし大幅な変更をするのであれば議会の議決が必要でありますので、合併するまちにとっては、最も重要な計画であります。

それと併せて、新しい市ができますと、地方自治法によって、それぞれの自治体は長期的な基本構想を定めて、そのビジョンの下に行政運営をしていかなければならないということが法律で決まっています。それも議会の議決が必要です。その計画を一般的には、いろんな計画を盛り込んだものでありますので、総合計画という名前で示している自治体が多いです。本市でも村上市総合計画という名前で定めたいと考えています。これについては、新しいまちが出来たら速やかに定めなさいというのが示されておりまして、これについては20年度、21年度の2ヶ年で作りたいと思っております。計画の期間は8年間といたしまして、先般お示ししました行財政改革の策定スケジュールと、ほとんど同じスケジュールでの策定を予定しております。

そこで今行財政改革についてご議論いただいているわけですが、その内容が市の最も大事な総合計画にそのまま活きるようなかたちで作りたいという思いでございまして、先ほど会長から言われましたように、ここで作り上げた計画をいつも脇に置いていないと仕事が出来ないような計画を作っていきたいということでもあります。

総合計画については具体的には基本構想、基本計画、実施計画の3段階で策定を予定していきまして、そのうち議会の議決が必要なのは基本構想であります。来年の12月議会には提案して議決をいただき、22年度予算からは、それに基づいてやっていきたいということで策定しようとしている計画であります。

そうすると基本計画も一番大事な計画、総合計画も一番大事な計画ということになりますが、合併してスタートする段階では、どうしても法律の違う2つの計画が生まれざるを得ません。そこで基本計画の時点で、合併後はこういうまちを作っていきますということを言っているわけですので、基本的には基本計画の内容を総合計画に反映させるかたちが大きなベースとなり、具体的な計画を作っていくこととなります。

今後、そういうかたちで総合計画についても策定していきますが、先ほど委員からも、財政状況等が分かりにくいというようなご意見等もありましたが、それらにつきましては実施計画の中に盛り込みます。今までの計画は、ともするとやりたいと思っている事業を、とりあえず計画の最終年度に載せておいて、そのまま毎年引き伸ばして、ずっと最終年度に載せておいているようなことがありました。そういうまちづくりは止めようということで、やるのはやる、出来ないのは出来ない、なぜ出来ないかということも市民にはっきり言って、それで意見をいただいて、その意見を反映させていくような仕組みを

作って実行させていく、そういうものを作り上げていきたい。

この総合計画に、今ご議論いただいております行財政改革の内容を十分反映させていきたいと考えておりました、今までの総合計画ですと、基本構想としましてまちづくりの将来像として、これからのまちの在り方ですとか、各地区の基本的な考え方などを盛るのが一般的でしたけども、今回は行政のスタイルがどうなっていくかということも一緒に盛り込んでしまって、しっかりした構想を定めようということで、策定に向けて動いています。財源もないのに、計画だけ色々盛り込んだようなものを作っても、なんの実効性もありませんので、その辺を十分に精査して計画を作っていきたいということで、大変厳しいものになると思いますが、それをやっていかなければならない時代ですし、そういうまちなんだということを皆で作っていかなければいけないじゃないかということで、総合計画について触れさせていただきました。

#### 会長

事務局から総合計画について説明がありました。

それでは、前回の続きとしましてご議論いただきたいと思いますが、その際に事前資料として事務局で作成していただきました答申案の内容を踏まえて、頭の片隅に置きながらご意見を交わしていただきたいと思います。

答申案については前回会議のご意見を踏まえて、1として職員数について、2として市民との協働について、3として職員改革についてということで、3つ原案として載っております。これをイメージしながらご意見をいただきたいと思います。いかがでしょうか。

#### 委員

答申案につきましては、前回の会議を踏まえて、だいたいこれでよろしいのではないかと考えています。

意見としましては、職員数と組織につきましては、前回の会議でいただきました村上市の機構図のイメージでいきますと、ここに書いてあることしかやらないのかなというイメージなのですが、やはり市民の税金を投入しているすべての部署について考えるべきでないかと思ひまして、本当はそういう意味ですよと言っていただければそれでいいのですが、この機構図をいただいただけですと、この事についてだけかと思ってしまうので、他の例えば一般会計からの繰入金で成り立っているような事業、具体的に言いますとみどりの里ですとか、あらかわゴルフ場、蒲萄スキー場など実際には何千万円も赤字の施設があるわけです。そういうものの抜本的な改革というのは今までされていなかったわけですが、それはそのままにしておいて、職員の方たちだけに、もっと働きなさいとか、人員を削減する必要がありますというのは、ちょっとかわいそうではないか。そういうことで、削減をする機構の範囲というのが、そういった施設等についても考えていってもいいのか、もっと踏み込んでいくと、税金を投入しているすべての施設について、福祉や教育といった利益で計れないものであればしかたないですが、そうでないものについては、民間への売却ですとか、業務委託ですとか、あるいは職員の削減のための有効な改革案をきちんと示すとか、そういうものが必要になるのではないかと、その上で行政改革というものを示さなければ、皆さん納得がいかないのではないかと。また職員としてもモチベーションが下がってくるのではないのでしょうか。

次に職員の意識改革についてですが、前回の委員会でも話のありました大事なことだと思います。その中で、今いる職員でなく、これから採用する方について、公益に関心がある優秀な人材、部署によってはエキスパートの育成が必要ということ、それから採用時にどの部署にどのような人材が欲しいのかということを確認した上での採用の仕方、要は採用者の意識改革ということも必要になってくるのではないかと思います。

現場の職員だからこそ生まれるアイデアというのもたくさんありますし、自分たちの良い癖、悪い癖というのも、現場にいる人たちが一番分かっていると思うのです。ただ、分かっているけどやらないだけ、またはそういう意見を言いにくい、コミュニケーションを取りにくい環境ということで、やはり行政の中でコミュニケーションを密にして、アイデアを出して実行していくために、それが有効性があるかどうかを検証していくような仕組みづくりが必要になってくるかと思います。

それと補助金についてですが、案にありますように、削減をしていくという方向性については賛成です。ただ、削減していく中で、内容をよく精査するということが、それと補助金をいただいた団体の方は行政と自分たちの関係だけでなく、最終的にサービスを受ける住民の方に対する繋がりというものを大切にしなければならないかと思っていますので、補助金をいただいた方も、そのいただいた補助金でなにをしたのかということ住民の方に知っていただかないといけないという意識を持っていただかなければいけないかと思っています。そういう点をきちんとしていかなければ、これから補助金を削減していくにしろ、どこかの団体に補助金を出していくにしろ、市民の方の理解が得られないのではないかと思います。

最後に、基本方針について、支所庁舎の有効活用ということで、地域の公共的団体等に使用してもらうという文言がありました。この公共的団体等というのは、具体的にどのような団体等を想定していますか。

## 事務局

いくつか質問をいただきましたので、順番にお答えします。

まず、改革の範囲であります。本庁、支所、消防など、特定の部署に限ったものだとはいえませんが、先ほどお話しした、みどりの里、あらかわゴルフ場、蒲筍スキー場を含めてすべてであります。今現在、組織・職員の部会ですとか、施設についての部会、補助金についてどうあればいいのかという部会といった各部会で議論して下準備を進めております。

今まで言ったように、当然必要だと思ってそれぞれの自治体で起こした特別会計事業でありますけれども、それだけでは採算が合わなくて一般会計からの繰り出しが何千万円になっているところも多くあります。それについて、今後もそうなのか、費用対効果の面からどうなのか、必要なことは必要なんですがこんなに掛けていいのかというのも一杯あるわけですので、その面についてはすべて含めて十分考慮いたします。例えばみどりの里については、一般職と調理員などの技能職合わせて何人も居て、それを手付かずにして、その分の職員を他で削減するということは出来ません。すべて見た中でどうするかという議論をしていきます。

それから職員の意識改革の中で、どういう人を採用したいんだという考えもこれからは必要になってくるかと思っています。県内の特定の市町村では、来年の春に向けて、正規職員として5年以上勤務経験のある人を採用したい、そういう人をこういう部署に求めるという採用をし始めたところもあります。場合によってはそういったこと、専門的な職員の採用についても考えていく必要があるのだらうかと思っています。

補助金については、今部会で議論しているという話をしましたが、言われるとおりでありまして、ご提示しましたとおり約8億近くの補助金が出ておりますが、そんなにしているということが、あまり知られていないという状況だと思います。今度作る制度については、透明性を基本として、公平性、公益性があり、また、どういうものがあるのかをしっかりと示していきたい。そして、地域の活性化のための補助制度があつて当然だろつということ、仕掛けの補助があるべきだろつということ、先ほど言われました支所に入る公共的団体とは何かということでしたが、例えば支所地域の社会福祉協議会などの地域の様々な団体が、それぞれ外にあるのではなく、支所庁舎内に集まって、いつも支所は住民の皆さんで賑やかだというイメージを作っていく必要があるだろつということ、内容についてはこれからの課題ですが、市民の皆さんもこれから減っていくことが予想されます。それもただ単に7万人が6万人

というふうになるのではなくて、市全体で270以上ある集落・町内がそれぞれの事情で減っていきま  
すので、非常にコミュニティの取りづらい時代となります。そういうところをフォローする補助です  
か制度、お金のこともそうですし、人的なことも、先ほど組織の話もありましたが、むしろ事務を行う  
職員を仮に減らしたとしても、地域のそういったコミュニティ作りのための職員を充実させることを考  
えていかなければならないんじゃないかとか、いろいろ検討していくことになります。

委員

法律上どうなっているかよく分かりませんが、雇用する側に、民間では試用期間というものがありま  
すが、そういったものはあるのでしょうか。

事務局

公務員には条件付期間というのがありまして、6ヶ月間の状況を見て採用ということになります。例  
えば4月に採用した場合は、9月まではそういった期間ということになります。

委員

ちなみに、それで辞めてもらった例はありますか。

事務局

無いと思います。

委員

その期間の間に、やっぱり自分は不向きだというときはどうなりますか。

事務局

そのときは、いろいろな方法で辞するという手段はありますが、役所側から辞めてくれということは、  
相当なことではないと無いと思われませう。

会長

今委員言われましたような、現場の人が一番分かっていて、それを提案するようなものが、前回の会  
議で30くらい提案があったとか、そういったお話があったかと思いますが、職員の提案制度を作ると  
いったことは考えておりますか。

事務局

この行革を始めるに当たりまして、まず重要なところを幹部職員が中心になってやっておりますが、  
それだけでは上手くいかないということで、全職員に対して行革について提案をしてもらい、それが30く  
らいありました。

今後は行革だけでなく、まちづくりや行政全般について、しっかりとしたルール作りをしまして、そ  
のルールで提案してもらおう仕組みを、職員提案制度として政策推進課で作ります。

会長

エキスパートということについても、委員から話がありましたが、そういった専門的な人材を発掘、  
育成していくに当たっての、人事評価の在り方と言いますが、旧村上市では人事考課制度というものを  
やっていたということですが、そういう人事評価制度といったものをやっていくということは考

えていますか。

#### 事務局

今のところ、人事につきましては、私ども行革の担当ではないので、構想を詰めている段階ではございません。ただ、大幅に職員が減る、それから組織の在り方を変えようとしている中で、それらを取りまとめる管理職、リーダーについても、そのポストが減るとことは十分考えられます。その中で、職員から見ても、あの人が管理職になるのであれば当然だろうというようなものがあって、力になっていくのだと思います。なんだかよく分からないけどあの人が次の管理職なんだって、ということでは組織として上手くないわけですので、民間ではあたりまえにやっていることですが、そういったものを旧村上市では人事評価としまして、これについては、給与まで反映させるというやり方は、よっぽど熟度をつけてからでない駄目だろうということで、人事考課制度ということで、職員の育成、職員改革に繋がることをやるべきだということで、管理職が係長を呼んで、面談をしながら1年間のスケジュールや内容を定めて、そのやり取りをしていくというものでした。そういったものを旧村上市では始めたわけですが、合併がありまして、現在は中断しておりますが、今後は私どもが直接の担当ではありませんが、旧村上市のやり方が一番良いのかどうかは別にして、何かしらの形で職員のレベルアップに繋がるようなものは当然作っていかねばならないと考えておりますし、議員の方々からも外に研修にやるべきだとか、他の自治体の風に当たってこさせるべきだというご提言もいただいておりますので、色々参考にしながら作っていくことになるかと思っております。

前回の会議でも職員が減っていく中で、各自がレベルアップしていくという項目がなんで無いんだということを言われました。そのとおりだと思いますので、そのことについても盛り込みたいと思っております。

#### 会長

今、私たちが審議してこれから答申ということになるわけですが、やるからにはその答申を行革大綱なり行革実施計画に反映させていただきたいわけです。委員会から答申書が出てきたから、じゃあ文言を直して整合性を取りましょうということだけでは、何のために委員会で審議しているのか分かりませんので、今出ましたような、現場のエキスパート、それを育成するための人事評価制度、といった意見についても、答申書につけて、こういう意見がありましたということで報告したいと思っておりますので、他の委員からも是非、答申書の内容を頭に置いて、ご意見をいただければと思います。

#### 委員

前回いただいた基本方針と今回いただきました答申書案を読んでみまして、職員の数・質ということについては、他の委員の方々もおっしゃっているように重要なことだと思います。また組織につきましても、他の委員からも意見がありましたが、いただいた資料だけでは、どこにどれだけの人員が必要なのかについては、これを読んだだけではよく分かりません。その点については、今後議論していく中で、その都度発言させていただきたいと考えています。

そして、ちょっと足りないなと思う部分の一つありまして、地域の住民に対してのサービスの質の向上という目線で改革を進めていこうというのは十分受け止められますが、内容を見ますと、市民が利用しやすいといった内向きの改革というものが強調されております。私としましては、人口が減っていく、高齢化していく中であって、これだけの自然環境、文化のあるこの地域を外に向けて発信していく、そういった部署が不足しているのではないかと。今の組織機構で見ますと、産業観光部、ここが唯一そういう部署なのかと思っておりますが、そこを更に充実させるのか、まったく新たなものを作る方が良いのか、今の段階では私も上手く申し上げられませんが、そういった外に発信していく部署というものを、是非設



けていただけたら、そういうものも必要でないかと思っております。

#### 事務局

言われるとおりだと思います。これから組織として、いくら工面していても、職員が300人減る中で同じサービスを維持していくということは出来ないんだと思います。ですから、こういったものが公共的なものかという整理と、地域の皆さんにやっていただくこと、市民の皆さんにやっていただくこと、そして行政が責任を持ってやっていくこと、こういうものを発信していくということが非常に大事で、それがないと、役所でやっていたことが役所では出来なくなったので、ただそちらでやってくれというだけになってしまうというのは非常に危惧しています。この行革の中には言葉としては出てきませんでしたが、総合計画の中では市民協働のまちづくりとして、このままの体制ではやっていけないということが大きな柱になると思われま

す。そのために、先ほども言いましたが、むしろ支所などの身近なところに、コーディネーターとして担当者を出して、市民協働のまちづくりを考えていかなければいけないということで、検討をしておりますが、この文書からはなかなか読み取りづらいと思いますが、重要なことでありますので、十分検討していきます。

#### 委員

全般的には、基本方針については良いと思いますが、一言付け加えさせていただきますと、これがありきというものが多いのです。例えば職員数を減らすことがありき、支所を残すことがありきで、じゃあ空いたスペースを開放しようですとか、何かありき、何かありきというふうにあるのですが、前回も話をさせていただきましたが、これから人口が減っていき、つまり収入も減ってきます。本来であれば歳入を見込んで、身の丈にあったことをしていくのが本当のやり方だと思います。これだけのサービスをしたいから、これだけ掛かると、じゃあ交付金なり税収を考えた時に、足りない分はどうやって稼ぐのか、そういったことも抜本的に考えるのであれば、ドラスティックにそういうことも考えて、色々なことをしなければいけないと思います。

例えば、噂されているようにこれから市が破たんしていくかもしれない、そういう話が実際にどんどん出てくるだろうと、それは国が破たんしかけているわけですから、いつまでもお金が下りてはこないわけです。そういうことも含めて、新しい手法を考えていかなければならない。もちろん色々、自治法などがあるわけですから、簡単に出来ないこともあるのですが、検討していかなければいけない。それは、住民の人にこういう状況なんだから我慢しなさいということかもしれない、あるいは自主努力しなさいということだと思います。以前、まちづくりの中で、上杉鷹山が言った自助、共助、公助というふうな3つのスタイルをしっかり住民が考えなければいけないということをいつも考えていたのですが、そういったことを強く言っているのかなと、今課長が言われたように、ともすると住民から、今までしてくれていたことを何でしてくれないんだと言われても、断固としてこれはこういう理由ですということを言えるように、行政としてフワフワしないで、しっかりと示していく方が良いのかなと思います。このままですと、今こうですからこうしようというような、前提があつての話になっていきますので、もっともっと抜本的に考えて、オブラートに包んだような表現でなく、もっと過激な言葉を入れていっても良いのかなという気がしています。

#### 委員

水を差すようですが、今審議していることは、前回諮問された基本方針に対する、答申案の内容について検討するのではなかったのですか。

会長

前回の会議を受けて事務局で答申案を作っていましたので、これを頭に置きながら、これが足りないとか、この文言はいらぬのではといった意見を出し合っていて、これを完成させていきたいと考えています。

委員

それでは会長のお考えは、各委員から行政に対する幅広い意見をいただいて、それらをすべて答申案に載せていこうという考え方ですか。

会長

答申書として載せるかどうかはともかく、こういう意見がありましたよということは、ちゃんと行革の本部、市長へ発信したいということで、ただ諮問に対して回答するだけでは、行政に伝わらないんじゃないかということをおは危惧しております、皆さんの意見が本当に取り入れられるようにという願いであります。

委員

この会議で幅広く、すべての事に対して意見を言うのでなく、例えば今回は組織について、次回は財政状況についてというふうに、的を絞って一つひとつやっていかないと、あれもこれもということになると全部出てきますよね。

会長

今委員言われましたような具体的なことは、これから行革大綱、行革実施計画を作っていく中で出てくるということで、今回はその方針を審議して、こういうことで行革大綱、行革実施計画を作っていくというわけですが、答申に対して通り一辺倒な回答で済まされる恐れが十分あるわけで、そんなふうにはなりたくないの、本当に出来ること、例えば計画の順序を整理しろとか、年次計画を示せということをお意見として付けてやれば、受け取った市長も、じゃあ、あれもこれもしますじゃなくて、順序どおり、年次計画どおりしっかりしなきゃいけないなど、ちょっと市長を困らせるような、リーダーシップを発揮してもらおうような答申案にしたいと思っているのですが、いかがでございましょうか。

委員

この答申案については、これで良いかと思えます。

それで、今委員の皆さんで審議していたことは、これから出てくる、事務局から示されてくると思いますので、その時点で審議し答申すれば良いのではないかと私は思います。

それからこの基本方針を見れば、言葉の足りない部分というのはあるかもしれない、ただ大枠の部分ではこれで良いんじゃないかということです。

事務局

会長が言われていることは、前回の会議での基本方針に対する意見については、文言として整理すると答申案にあるような事ですが、今回の議論の中で、答申書には載せないにしても、ポイントとなる意見については、こういうような意見が出たので、十分反映させるようにということで、今日答申がまとまりましたら、市長に答申する際に、今日は間に合いませんが、ご議論している意見を整理しまして、後日別紙として、これについては十分に反映させて欲しいということをしてほしいという意味ではないかと思っております。

会長

そういう意味です。せっかく委員会で議論しているわけですから、出ました意見について、こういう意見がありましたよということで、強く訴えていかなければならないんじゃないかということで、私自身はそういう気持ちで参加をしています。

委員

答申案の中に、職員改革について載っておりますが、この中で「地域との協働は地域の頑張りに期待するわけですが、」となっておりますが、これはちょっと、地域が頑張らなければ職員は変わらないというふうに感じるので、私は山北地域から出てきましたが、ご存じのように高齢化が進んでおります。そういう所で地域がどうやって頑張ればいいのかという気持ちがありますので、先ほど課長から説明ありましたように、それをリードする職員を育成するんだという、言っていることは分かりますが、これを読むと地域はもっと頑張れと言われていた感じがしますので、地域が頑張っていかなければいけないということは理解できますが、もう少し伝わるような言い方はないのかなと思います。

会長

これは答申案ですので、この答申を受けて、市長に何かしら動いてもらわなければいけないわけです。そこで、この答申だと地域が頑張れということで、市長は何もしなくてもいいみたいで、これからますます過疎を進めることになっては困るわけですので、人口が減って、職員が少なくなれば過疎が進んでいくことになるが、そんなことはしないんだと、少なくなってもエキスパートを出していくんだとかいうことを伝える文面でないといけないということで、その辺りについて、前回の委員会の意見を踏まえて答申案を作られたのでしょうか、事務局どうでしょうか。

事務局

そうすれば、市民との協働とは共に作り上げていくものですが、職員の頑張りという部分が書かれていないということであれば、協働のまちづくりは行政も市民も一緒に頑張っていくものですが、その中でも更に職員の意識改革が必要だという書き方で整理してよろしいでしょうか。

委員

はい。

会長

それでは、そういう書き方でお願いいたします。

それと、2番目の市民協働のところでも、「しっかりとした議論をして取り組んでいただきたい」とありますが、こういう書き方だと受け取った方が、しっかりと議論をしましたよと言われれば、それで終わってしまいますので、答申書としてはもっとガツンと強く書いてある方が良いのではないのでしょうか。

委員

基本方針についての、答申の中身なんですけど、私個人としては適正な職員数、組織・機構、補助金という基本3方針について検討してくださいということで受け取ったつもりなのですが、今回の答申ですとそれにマッチしていないんじゃないのでしょうか。補助金の記載はないですし、組織・機構についても項目を一つ起こして記載する。そして、職員の意識改革については、先ほど会長が言われましたように、付記事項という形で、基本3方針ではないんですが、こういう意見もありましたということで、付記事

項として出すという考え方で、答申をしなければいけないのではないかと思うのですが。

会長

私も今委員言われたことと、まったく同じ気持ちです。

職員数について、組織・機構について、補助金についてということで諮問をいただいているのですから、それに対して答えるのが答申だと思っていました。まずは聞かれている3つの方針について答えて、それ以外のものは付帯事項として強く付けてやりたいという気持ちをもっています。

委員

そのためにも、前回の会議でも予算書の提出をお願いしたりしているわけですが、その予算書にしても、普通の人が見ても分からないですよ。人件費なんかも、一般会計の人件費は何人いて、総額はいくらで、その総額の中で本給はいくらで、手当はいくらかという表なんかも載っていることは載っているのですが、それを見ていくと各特別会計なんかも全部見ていって足さないといけないんですよ。

それで、本来の行政側の資料の提示の仕方として、予算書くださいといったから予算書を出す、決算書くださいといったから決算書を出すといった提示の仕方では、我々としては適正な職員数ですとか、組織・機構とか、人件費がいったいいくら掛かっているかということが検討できないと思うんですね、ここからきちんと表を起こして、総体でいくらいるんだと、一般職が何人いて、消防職が何人いて、いくら払っているんだと。

それと、予算書のカラクリとして、例えばみどりの里に先ほど職員が居るという話でしたが、予算書の中に人件費が出てこないんですよ。見ていただければ分かりますが、みどりの里に人件費は組んでいません。どこかに、一般会計などにその職員の人件費が入っているわけです。これはある意味では予算を組むうえでのテクニックなわけですが、そういう考え方でいくと、みどりの里ですとか、蒲萄スキー場はそこに専従している職員がいっぱいいるとしたら、本来であればもっと、一般会計からの繰り出し金が多くなければいけないはずなんですよ。そのところの資料についても、もっときちんと出してもらって、整理してやっていかないと、いったいいくら掛かっているのか、歳入がいくらしかないのか、その差額を埋めるための一つの手法として行政改革をやっていくことを考えれば、職員数についても、100人に1人という議論をしていますけど、歳入と歳出を見ていくと足りないかもしれないわけですよ、実際は200人に1人にしないと間に合わないかもしれないのに、そういったことを判断するベースになる資料ですとか、考え方がまったくない中で、今回答申してくださいというのは資料不足ですし、今回答申ということでしたので、ここに来てもっと資料があるかと思ったのですが、それも無いということで、私個人としては今回答申するのは難しいと感じているのですが、まずは、諮問に対しての答申という形でなくても良いのかを確認したいと思います。

会長

市長からいただいた諮問には、いわゆる基本3方針ということで、職員数、組織・機構、補助金について審議してくださいということで、私たちがいるわけですから、この3方針に対して委員会としてこう考えますという答申をしなければいけないじゃないかということですので、事務局どうでしょうか。

事務局

この案を作ったのは、最初に、「基本方針については、概ね了解します。」として、3方針は概ね了解しましたが、次のことについては提言しますという書き方で作りました。ただ、今会長からも言われましたような3方針について、それぞれ個別に提言するという作り方でまとめていただければ、それはそれで構いません。

会長

答申の中身について悪いとかいうものではありません。

ただ、3方針についての諮問という形でいただきましたので、それに対する答申という形にしなければいけないかと思ったものです。

委員

私も今会長や委員言われましたようなことは最初に思いました。

ところが、今の課長から説明ありましたように、概ね了解しました。という前段があって、ただこれらのことには留意してくださいという書き方をしているという説明で、そういうものだと思いました。

ただ、今会長言われたような、別に付記するという考えは大いに賛成でして、資料が足りなくて議論が出来ませんでした。といったことも付記して良いと思います。概ねは了解だけでも、各論については検討出来ませんという答申をしても良いと思います。それがあくまでも答申となり、それについて、こうしましたという行革大綱が出来て、じゃあ他の会議でももっと細かい資料を付けましょうということになれば、それで良いと思いますので、今の答申案のような1、2、3という項目を付けるのではなく、概ね了解しました。ただ、以下のことを提案しますとして、箇条書きで書くなり、それこそ会議録を載せればいいのかと、それが果して良い答申のやり方は別にしても、色々議論したことを答申として載せるべきだと思いますので、「概ね了解します。」という書き方について私はこれで良いと思います。ただ、以下のことについて意見しますとして、各委員の責任で発言しているわけですので、必要であれば誰がこう言ったと書いても良いと思いますので、委員の意見として答申に載せるべきだと考えます。

委員

突拍子もない話ですが、行政改革の基本的な方針が合併して人口や職員が減っていくという話なんです、なにか明るくなる、大きくなるようなものがないのかなと、山梨県の地方で、よそから家族で来て住んでもらって、人口が増えているところがあるといったことを見たことがあるのですが、今村上市でも観光で色々取り組んでいます、岩船の辺りのエリアというのは、観光としてとても良いところだと思います。海があって、山があって、川があって、熊も猿もいるという、都会にいる人にとっては凄く魅力のある自然環境の豊かなところだと思っていますので、いわゆる限界集落ということで、人がいなくなっているところもあるんですが、農地があって、山もある、その周りには人が居なくなった家や施設があったりしてますので、そういう所によそから、都会にいる人たちに、老後などにでも良い所ですよということで、人口を増やしていくような、マイナスのことばかりでなくて、プラスになっていくような構想はないのでしょうか。

委員

合併して6ヶ月が経過しましたが、合併当初は比較的住民サービスの向上ということで、支所には旧町村の職員の方がほとんど残って、今までの延長業務のような形で仕事に取り組んでいるわけですが、これから職員も削減していく中で、人事交流も含めて見直していかなければいけない。

今言われましたように、やはり組織再編を行っていく中で、暗いことばかりでなく、明るい面も作って、人口を増やしていくような取り組みをしていかなければいけない。そういう課なりを作るなど、自然の良さ、自然の産物、自然の観光を外に向けてPRしていくような組織づくりも大切だと思います。

会長

今回、私どもは市長から諮問をいただいたものに対して、答申または提言をしていかなければいけません、事務局の見通しでは、この基本方針については、今回の会議で答申をしないと、今後の行革大

綱や行革実施計画の作業に影響が出るので、2回の中で答申をしていただきたいというのが、実際のところそうなんだろうと思いますので、事務局が作成した、概ね了解して、1、2、3番として提言しますという答申案を基に、委員から出ました、3番のところで地域が頑張れというだけでなく、職員が先頭になって行革を進めていくんだという意識を持って、やってくれというような文言に修正して答申するか、職員数、組織・機構、補助金の3方針について、それぞれ答えるかたちで答申するか、またはそんな形は関係なく、出された意見を箇条書きなどで整理して羅列するかたちで答申するか、といった意見が出ましたが、どのようなかたちで答申すればよろしいでしょうか。

#### 委員

まず、日程的にどうなのかなということがありますが、私も最初にこの答申案を見た時には違和感がありましたが、1行目に「概ね了解します。」とあり、その後、ただこれについては意見をしますというかたちになっているということであれば、この答申案を基に、会長に一任をしますが、概ね了解するが、これについては付記をしますというかたちがよろしいのではないのでしょうか。

#### 委員

私は行政が何をやるかということを考えますと、公共福祉に限ると思います。その公共福祉をこれからどうやっていくかということを考えれば、もう既に、市民が参画していかないとどうしようもないということは、市民だって分かっているはずで、それと同時に、官の人材よりも優秀な民の人材もたくさんおられる。そういった人々を巻き込むというか、悪い言葉で言うと活用するというか、大いにまちづくりに参画してもらって、そして、参画してもらっただけでなく、それに対する支援体制を考えていかなければいけない。そうしないとやはり行き詰ってしまう、継続していかないだろうということで、答申案の中にある市民協働のまちづくりということが、私は一番重要なポイントを占めているんじゃないかと思っています。

#### 会長

今各委員から出てます意見では、日程的にも一から作り直す時間もないわけですし、概ね了解したという案を基に、そこに委員会が出ました意見を付記するというかたちで提案したらどうかという意見が出ておりますが、皆さんいかがでしょうか。

そこで課長、答申についての日程というのは、遅らせるわけにはいかないですね。

#### 事務局

前回申し上げましたように、この基本方針で良しと言っていたら、これを基に今後、行革大綱、行革実施計画を作っていきますので、そこで、財政についてはこうしていきたいですとか、市民協働のまちづくりはこうしていきたいというものが出てきます。それで色々ご意見いただいておりますが、行革大綱等を諮問する際には、更に踏み込んだご意見をいただくこととなります。

ただし意見にもありましたが、この基本方針の中で、職員の数について聞いているのに、なにも資料が無いのに判断できないだろうという意見も当然であります。前回も申し上げたように、この数については、合併する際に、職員をこの数に減らすという計画で、合併する際に決めた一つの項目でありますので、それをないがしろにしてやると全然話が違ってしまうということになります。

また、行革大綱については文言が中心になりますので、まだまだ皆さんには納得いかないものもあるかと思いますが、多分その時は、補助金やその他について、今のところこういうものを考えているという話をしていくと、それでは市民の方たちが困るですとか、いやそのくらいはしなければいけないというような、色々な意見をいただくような場面が出てくると思います。

それで、できれば今回、答申をまとめていただいて、その方針で次の段階に進めと、ただこの意見を付記しますとかたちをとっていただければありがたいです。答申案では3つの意見にまとめましたが、別記とかたちで意見を付記するというので、もしよろしければ会長に一任していただいて、それを事務局で整理しまして、今日の答申には間に合いませんが、これからの計画作りの意見として使わせていただくとかたちでいかがでしょうか。

#### 会長

そういうかたちでももらえれば、何度も集まっていれば、時間ばかり掛かってしまいますし、委員の皆さんから意見がありましたような、予算の細かいところを見て判断する必要があるのではないかということや、どこの部署でどんな仕事をしていて、どれだけの人員が居るのか分からない中で、100人に1人ということでは駄目だということは、もっともなことですが、今はそういうことを論議するのではなく、今後の計画策定にあっては、そういうことを留意して作業に当たってくださいということを付記しておけば、私は今回の基本方針に対する答申ということになると思います。

いかがでございますか。

#### 委員

話の中身はある程度了解したんですが、私がここに座っているということは、山北地区から選ばれているということで、背負ってるものがあるのかなと思って座らせていただいています。

実際、私はここに来るのに車で1時間掛かります。自分の地区ですと、場所によっては1時間半以上掛かる地域があるわけです。しかも、公共交通機関がまったく無い。しかも、高齢者が一人暮らしをして、自分で除雪をして暮らしている人が居るわけですから、仮に職員数の話になった時に、確かに職員も大変です。今まで3人でやっていた仕事が2人でやったり1人でやったりすることになりますので、ただ、そのしわ寄せが結局地域に行くわけです。いくら協働といっても。そのしわ寄せが来るわけですから、職員が減るから、支所も減らすし、その分地域が頑張れと、しかもそれこそ後期高齢者と呼ばれる人たちをつかまえて、頑張れと言うのもどうだろうということを私は常に思っています。

それで、資料はその後に出すということで、それはそれで了解しましたが、基本方針については、「概ね了解します。」というところを個人的にはこう提案したいのですが、基本方針については、その方向性についてという文言で、要するに概ね了解ということになると、100人に1人という数になるかも知れないし分からないので、その方向性、職員を減らしていかなければいけないということは、ある程度皆さんの認識の中でもあると思いますし、今の人数が適正でないという意識は、職員の中、行政サイドとしても持っているわけですから、「その方向性については概ね了解します。」として、文章を続けずに、改行をしていただいて、一旦そちらからの提案については了解します、ただ改めて次の点については私たちが提案しますとするかたちで、改行をしていただきたい。

それから、職員数について620人、700人という人数が出てますが、それはそれとして、「約700人の職員数を旨とするのか整理し、明記する必要があります。」とありますが、明記するという前に、「適正な職員数を検討」して、明記するとして、620人ですとか、700人という減らす方向なんですが、あまりにも数字だけにこだわってしまうと、身動きがとれなくなってしまうのではないかと思います。8年後に700人ということで進めても、急激に職員数を減らすと、どこかに歪みが出てきてしまいますので、思ったよりも進まないかもしれない、逆にすぐに700人にしても上手くやっつけられるかもしれないし、分からないので、それは適正な職員数を検討、整理するというので、できればお願いしたい。

地域に対する負荷の掛かり方が、例えば旧村上市の近くの集落の負荷の掛かり方と、旧山北町の地域のような、ここに来るのに1時間半以上も掛かって、医者もない、郵便局もない、コンビニもないとい

う地域、ましてや高齢者が多い集落に掛かる負担が一緒だということでは、それはここに座っている以上、承服して帰れないので、今のような考え方について、ご検討していただいて、皆さんのご意見をお聞きしたいのですが、よろしくお願いします。

会長

「基本方針について概ね了解します。」という書き方から、「基本方針の方向性については概ね了解します。」ということで、訂正案が出ましたが、一つひとつ諮るようですが、その内容でよろしゅうございますか。

委員

はい。良いと思います。

会長

それでは、事務局そういうことで修正をお願いします。

それと、職員数のところで、「適正な職員数を検討し、明記する」というかたちに修正するということで、どうでしょうか。

委員

それと、提言について、改行するというところもですね。

それに加えて、「なお、次の3点について提言します」とありますが、意見は3つだけではなかったので、「次の点について」という表現がよろしいかと思います。

委員

4番として、その他意見ということにすればよいかと思います。

会長

それでは、「次の点について」として、4番を加えて、別記のとおり付記しますというかたちで答申を作成してよろしゅうございますか。

事務局

市民との協働についてのところで、「しっかりとした議論」という部分が曖昧だという意見があったのですが、ここはいかがでしょうか。

委員

曖昧な中身なので、その部分を消してしまえば、良いのではないのでしょうか。

会長

それでは、しっかりした議論という具体的な中身のないものと、議論したよと言われてしまえばそれまでですので、その文言については削除したいと思います。

それと、3番の地域頑張れというような文言についても、頑張れというだけではあまり良い言葉ではないと思います。職員そのものが、改革意識というか、明確な目標と意欲をもって、職務に取り組んでいくんだというようなものが、まず無ければ駄目なんじゃないかと思います。

それらを修正しまして、なお、4番目に別記として、前回の会議と今回の会議で出ました意見を付記



するというかたちにしたいと思いますが、どうでしょうか。

事務局

それであれば、4番目として「委員会の意見としては別記付記する」ということで、付記する内容につきましては、事務局と会長に一任していただければ整理いたしまして、答申には間に合いませんが、別記というかたちで付けさせていただくということではいかがでしょうか。

委員

はい。異議ありません。

会長

文言の修正と、答申は今からできますか。

事務局

はい。10分ほど暫時休憩していただければ、その間に修正して、答申できます。

会長

それでは、ここで暫時休憩いたします。

(午後3:18～3:33 休憩)

#### 4. 市長に答申

市長入室

会長から市長へ「行政改革の推進に向けて 基本方針」についてを答申

市長

それでは、私の方からお礼を述べさせていただきます。

私どもが諮問しました「行政改革の推進に向けて 基本方針」について、委員の皆様から答申をいただきました。先ほど会長からお話ありましたように、これが新しい村上市としての座右の銘となるように、これからの方針の検討に資していきたいと考えていますので、これからもご指導のほどよろしくお願いたします。ありがとうございました。

市長退室

#### 5. その他

事務局

それでは、今日答申いただきました別記につきましては、私どもの方で整理して要約しましてから、会長に確認いただいて添付し、次回の行政改革推進本部に提示しまして、これを受けて次の段階に進ませていただくということを説明させていただきます。

なお、私ども事務局の方から、委員会でのご発言について、主旨を踏まえまして、精一杯本部員に伝えたいと考えております。

6．次回の日程について

第3回行政改革推進委員会は11月中旬頃の開催を予定し、後日調整を図ることになりました。

7．閉会

(午後3:55 閉会)

以上、第2回行政改革推進委員会会議録の内容が、正確であることを証明するため、ここに署名する。

平成 20年 11月 7日

会 長 小 川 勲 印