

## 第2回行政改革推進委員会 議事録

日時：令和3年9月30日（木）10：00～12：00

場所：村上市役所 5階 第4会議室

### 【出席者】

馬場委員長、村山副委員長、石黒委員、太田委員、山ノ井委員（オンライン）、本田委員、瀬賀委員

### 【市側】

東海林総務課長、大滝企画財政課長、榎本財務管理室長、五十嵐行政改革推進室長  
斎藤総務課係長、佐藤総務課主査

---

## 1 開 会（10：00）

（斎藤係長）

本日はお忙しいなか、村上市行政改革推進委員会へご出席いただき誠にありがとうございます。定刻になりましたので、ただいまから、第2回村上市行政改革推進委員会を開催いたします。日程3、報告までの間、委員会の進行をさせていただきますのでよろしくお願いいたします。

はじめに、本日の委員会の開会にあたりまして、委員の出席状況をご報告いたします。本日の出席委員は7名で、委員定数7名の過半数であり、本日の委員会が成立していることをご報告いたします。なお、山ノ井委員はオンラインでの参加となります。

## 2 委員長あいさつ

（斎藤係長）

日程2、委員長あいさつです。馬場委員長よりごあいさつをお願いいたします。

（委員長）

おはようございます。今回は大綱策定のための意見出しになります。意見出しは行政主導ではないというところに重点があります。皆さんのご意見を集約できる方法はどのようにしたらいいのかと、事務局と相談をしてこの形を採らせていただくことにしました。慣れないやり方かも知れませんが、お付き合いいただければと思っております。よろしくお願いいたします。

### 3 報 告

(斎藤係長)

条例第5条の規定によりまして、議長の方を委員長にお願いします。

(委員長)

改めましてよろしくお願いいたします。まずは報告事項として、次第に従いまして、報告事項3の資料集についてご説明を事務局からお願いします。

(斎藤係長)

事前に送らせていただきました資料集についてご報告いたします。あらかじめ郵送でこちらの資料集を送らせていただきました。資料集でございますが、第1回の委員会でお話をさせていただきましたとおり、委員の皆様からご依頼がありましたデータや指標、それから追加の資料といたしまして、体育施設等の公共施設の利用状況等をまとめたものを配布させていただいたところでございます。

本来であれば、資料の内容等をご説明すべきところでございますが、時間の都合上、本日の委員会では割愛をさせていただきます。ただ、資料の見方などいろいろ分からない点等があるかと思っておりますので、その場合は事務局の方にご相談いただければ、逐一お話をしていきたいと思っておりますので、本日の委員会での説明はしないという事でご了承いただければと思います。

(委員長)

ありがとうございました。細部にわたる資料を作っていただきましたので、内容について分かりにくい所、僕も本当に細かいところでは分からないところが多いんですけども、そういう点については事務局にお問い合わせいただければと思います。

### 4 議 事

(委員長)

続きまして日程4の議事、具体的な取組の意見出しについて始めていきたいと思っております。それについて事務局からお話いただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(斎藤係長)

具体的な取組の意見出しについてご説明させていただきます。この「第2回行政改革推進委員会意見出しについて」と書かれた資料をご覧くださいと思います。7月26日に行われました第1回の委員会で、委員長さんと市長の方で理念の整理ということで5つの大綱の柱を導き出していただきました。そこで、今日はその5つの柱に基づきまして、この5つの柱を具体的に動かしていく、具体化するためにはどのような具体的な取組をしていかなければならないかということ、委員の皆さんから意見を出していただきたいと考えました。会議形式では意見が出にくいのかなという懸念もありました

ので、委員長さんとお話をさせていただきワークショップ方式で取り組んでいきたいと考えています。

進め方ではありますが、皆様のお手元に横長のポストイットの用紙を配らせていただきました。事前にご案内しましたが、具体的な取組の意見などについて1枚の付箋に1項目ずつ、わかりやすく大きい字で書いていただきたいと思います。その意見については、正解だとか不正解というものはありませんので、具体的な意見をどんどん書き上げていただければと考えております。そこでやっていく中で、他の方の意見を聞いて、あれもあつた、これもあつたというのがどんどん出てくるかと思っておりますので、その都度書き上げてご意見を発表していただきたいと思いますと考えています。具体的な意見を書き上げたものを貼る作業がありますが、そちらは委員長さんにファシリテーターを務めていただきますので、ご案内いただきたいと思いますと考えております。このワークショップの効果ではありますが、付箋に書き出すことで、ご自身の考えを整理できるという利点がございます。また、発言が得意な人、不得意な人に関係なく、ご自身の考えや意見を表現できるという効果も見出せます。いろんな話し合いの内容を貼り出すことによって、視覚的にわかりやすく記録に残すことができるという効果もございます。また、発言者の影響を受けずに意見を意見として、切り離して整理することができるという効果もあります。

また、付箋の使い方ですが、先ほど申し上げましたように、意見は1枚につき1項目、大きな字で簡潔に書いていただきたいと思います。付箋の向きですが、上のほうの部分に糊付けされておりますので、その部分が上になるようにして書いていただくという流れになります。先ほどお話ししましたように、書いたものをグループごとに貼り出すことになりすけども、貼り出すタイミングは委員長さんにお任せしていくことで考えています。説明は以上になりますので、後は委員長さんに進めていただきますのでよろしくお願いいたします。

(委員長)

はい、ありがとうございます。一応、理念ベースでの5つの柱を上げていますが、実際にやってみたらこれが4つになるかも知れません。例えば、2つを1つにするとか、もしくはこれが6個になるかも知れません。考え方としては、この理念を実現して行く上で必要になる重点的な内容を挙げてもらえればと思います。それで、上手くこの図で作っていただいておりますが、実現する上ではどんなことが必要なのか。例えば人の適正配置が必要なのか、適正配置だけではなくて他にも何かあるのか。能力の向上だというのが挙がってますが、これは別に気にする必要はありません。とにかくこれでやっていただいて、いくつかのレベルが出てくると思います。しかし、あと何人人数を減らすとか、何人にしようという具体例が出てきたりすることがあるかも知れませんし、例えば10%減らせという意見が出てきたりするので、これは全然構いません。そうすると、それを含めると何が起きるのかっていうと、適正配置なのか重点配置なのか分からないが、そういうものだと考えられるということでまとめていくことができます。ポイントになるのはここで、例えば、効率的な行政運営といったときにいくつかポイントになるものがあります。これを実現していくものがいくつもあつたら、1枚の紙に書かないで、いくつでも良いので、紙は何枚使ってもいいので、そういうのもある、こういうのもあると作っていただきたい。それを皆さんに貼っていただきます。貼っていただいたところで共通項が見えてきたら、その共通項を固めて、これはどういうことかとまとめていくと、柱が何本か出てくるだろうと考えています。今5つの大きな柱がありますが、とりあえずこれは仮置きなので、5つあつたとしても4つになったり、6つになったりするかも知れません。

例えば、柱があって、これを実現して行く上で何本かまた支える柱があるかどうかです。これをいきなり言われても何をやらいいかよくわからないですね。行政サービスの改善と向上って言われても、何やらいいのかという話になります。そのあと、そのときに必要なものってこういうことがある、しかも村上市という皆さんが住まれている状況の中でこういうことが必要だということを挙げていただくということになります。それを支えるのは6本になりましたけれど、たまたま例示で6本になりました。実際にはそれがもっとブレイクダウンされていて、それを支える小さな柱が出てくると思います。ここの部分のものを挙げていただいてもいいので、とにかく挙げてください。それをいくつか挙げていただくと、共通項があれば、それがこんな形でまとめられるのではないかという目論見で作業をやるということになります。これを今のところ5つの柱全部についてやっていただく。やっていただいたところで貼ってみる。実はもう1つのポイントがあって、同じ項目が、考えているものが受益者負担の適正化っていうところにもあるし、公共施設の適正運営というところにもある可能性、同じことが必要だということがあるので、そうしたら2枚を作っていただいて2枚とも貼る。とにかく出せるだけ出して、この5本の大きな柱にもう少し細かく分けたものをとにかく出し、それをこちらで、また皆さんと議論しながらまとめていこう、というのが今日のお仕事になります。

もし時間が足りなければ、もう一回やろうと言うのが基本というわけで、とりあえず考えてきていただいたと思うんですが、「そう言っても」というところなので、30分ぐらいかけて作っていただいて貼ってみましょう。そして、「そうか、もうちょっとこういうのが入れればいいんだ」というのがあれば、そこでまた考えよう、というので、インターバル30分を1つの括りにしてやってみたいと思います。というわけなんです、今ご説明差し上げた点で何か。よろしいでしょうか。そしたら、まずはとにかく書いてみてください。もう一度申し上げますが、1枚に1内容だけにしてください。いくつも入れると、まとめられなくなりますので。

#### 【10：15～10：45 委員による意見出し作業】

(委員長)

1個1個を見た時に考えられるポイントは、安定した財政運営は入の話と出の話をどう考えるかで、とりあえず入を多くするかっていう話と、出を少なくするかっていう話をどうするかというのが、安定した財政運営で、それが、帳尻が合うっていうメカニズムが安定したということになるんだろう。そのために必要なもの、つまり、入ってくるものをどうやって増やすか、もしくは減らさないかっていう視点と、出て行くものを入ってくるのに見合った形で考える。ただ、本来の形は実は違うんだっていう話、また違うんだっていう形になっている。この辺りは内部の方に聞いてみないとわからない。僕が考える指標は、こんな考え方どうだろうか、適正配置されていないと何が起きるんだろうかっていうふうに考えたんです。逆に効率的な行政組織が作られていないと実際に何が起きるんだろうかと考えたときに、多分、残業代が増えるのかなと思いました。あるところに仕事集中していて、あるところで仕事はあんまりいってないとなると、あるところだけ突出してあの残業代が多くて、あるところは残業代が全然ないみたいな世界。ただし、これも業務の内容によって必ず恒常的に人が必要なところもあれば、季節労働みたいにその時だけっていうのもあるだろう。そうすると、均した時に「その部署はもうしょうがないよね」というその特性があるかも知れません。そうではなくて、でもそういうことを全

部見てみた上で、「やっぱりこの部署っていうのは残業代みたいなもの全然ゼロで、こっち側だと残業代が高い」ということになれば、効率的な組織運営を考えれば、なるだけそっちに回すとかっていうことが考えられ得るだろうかっていうことを考えてみました。本当にそうできるかどうか分かりません。石黒さん、銀行とかってどうなんですか。そういうことって考えるんですか。やっぱりその残業代が多いところに残業代が少ないところから回そうみたいな。

(石黒委員)

結果的にそうなることもあり、残業代というか、年間でどれぐらいのコストをかけるかどうか最初から目標を設定されますので、その中で、毎月、各部署で管理されています。

(委員長)

他方で、民間企業のいいところは、残業してもそれだけ稼げば収入得られるのでいいが、行政の場合はすごく働いたからといって収入が増えるわけではないので厄介なんです。このようなことを考えたときに、どういうふうにと考えたらいいか、その効率的な行政組織はどうやって作ったらいいんだろうかというのは、僕にもその内部のことじゃないので難しい。例えば、データを見ていただいたらお分かりのとおりで、村上是運営コストのかかる場所なんです。ほかの同規模の自治体と比べれば明らかにかかり、その理由は地域が広いということがあります。そのときの効率的な行政組織ってどんなもんなんだろうかというのを考えたときに、内部で、実はこういうふうにしたらいいねっていうのがあれば言うていただけるといいなと思います。

公共施設の適正管理という話になったときに、適正管理なのか配置なのかがわかりませんが、今考えて適正管理っていうときに、既存のものと新設するものっていうふうに分けられるだろうと思います。既存のものと考えたときに何が考えられるのか、軸を考えてみようというふうに思いました。具体的にどんな軸を考えたかというと、適正管理を考えれば論点がいくつかあって、民間事業者と共通に考える視点は何かというと利用率というのが多分1つのメルクマールになり得る。行政特有の施設っていうもの、行政の活動のポイントになるもうひとつのメルクマールは法定されている、つまり、この施設は造らないといけないとされているものについては、利用率が高かろうが低かろうが造らなければいけないということが想定されます。

そこで、この2つの対立軸だけなのかというと、実はもう1つ大きな軸があるんだろうなと思って考えました。何かと言うと、日本語にしにくいので、そのまま言いますがシビックプライド。それがあつて市民として満足できるとか、その他の市と比べたときにうちは優れてるよねという市民感情が高揚されるという類のものが、公共施設の中にもあるだろうと考えられます。これは村上市民じゃないとわからないところがあつて、例えば、村上城址はシビックプライドなのかって言われたらそうですよね。あれなくなつたら嫌ですよねという意味であるからいい。これっていうのは、19世紀のイギリスで言うと図書館がこれにあたります。ほかの街になくて、自分の街に図書館ができたっていうのはすごい文化的な街なんだつて高揚させる、他の街に優位していることを示すもの。今だったら建てられないような図書館が、今はもう衰退地域になっているまち、綿工業で産業革命が起こつたとされるようなランカシャーのような街には必ず図書館がありこれが凄い立派なんです。これはそういうわけでシビックプライドです。そうすると、こういうのをかけ合わせて考えないと、多分、既存のものについて、既

存の公共施設っていうのをどう捉えるののって言ったときには、利用率が低いのがこれを掛け合わせるって何が起きるかということ。いつもパターンがあり得るわけですけども、シビックプライドが高くて利用率が高いものっていうのは適正に管理されている、もしくは、ある程度費用がかかっているけれどもみんな負担してもいいよねって思ってる施設だろうと思う。これに対してシビックプライドが低くて利用率の低いというものについては、この施設なくても良いし、みんな使っていないねというのがいいんじゃないの、というふうな見方もできるだろうと思います。ただし、ここがシビックプライドにも関係しなくて、利用率の低いんだけど法定されたら残さなきゃいけないよねっていうことになります。これどうしても造らなければいけないというような切り分けをしていくということが現在あるものではあり得る。たぶん、皆さんが想定されている内容をちょっと別の言い方で言っていると思いますけど、運営管理方法の見直しとかコストの最適化ということをおっしゃってくださったから、統廃合とか適正配置とか。その適正配置と言ったときに適正配置ってなんだろうって考えたら多分ああいうことを考え、あの枠で切るっていうことが必要なのかなと思ってちょっと考えてみました。この辺りが実は僕は一番苦手とするもので、これらの基準が設定できないので、これはみなさんがどういうものを求めている、今現在どういうサービスが提供されていて、それについてどういうふうに関連とすべきなのか。まさに皆さんの意見なんだろうと思います。

そこで意見が出にくかった受益者負担の適正化は、これが僕的には一番楽に考えられます。さっきのものと同じのを作ってみましょう。皆さんもここで言っているように、住民サービスの観点から高くないように配慮する必要はあります。そこで、民間定期団体の利用率は上げた方が良く、利用者を増やすことに、一人当たりの経費を下げる工夫をした方がいいとか、手数料、利用料の見直しをした方がいいとか、適正な価格に改定するべきだっていうふうにおっしゃったので、そのとおりだと思います。そうすると、受益者負担で考えたとき、何が受益者負担のメルクマールになるののっていうと、多分、この3つかなと思うんです。この3つなんですけど、もう1つ入れなきゃいけないだろうっていうのは分かりにくいんですが、受益者と非受益者の間に生じている便益の差というものを考えなければいけないだろう。だから、便益に差がなければ別に問題にならないわけです。このサービスを受けた人と受けなかった人で、差があまりなければ、別に便益に差があまりない、ここの差が大きいかからやっぱり受益者負担っていう話になります。受益者が、明らかに便益があるから、その部分を受益者負担にした方がいいんじゃないかと考えるわけです。そのときにこの差が生じていたとしても掛け合わせとして成立しないのは、法定されている場合は受益者と非受益者の差がいくら生じていても法律で決まっていますので、いじりようがないわけです。受益者に受益が与えられるように作ってるわけです。それが法定されているか、あとは法律だけではなくて、条例とかで決まっている場合もあるかもしれません。この人にもこういう人にはこういうサービスを提供しましょう。よくあるパターンだと、建物ではないですけど、新しく移住してきた人に対して住宅を提供するとか一時金を支払う。明らかに元々住んでいる人にとっては受益なども下がる、住んでたらもらえないのっていう話で、例えば10万円もらえる話してもらえないわけです。これは、条例でそういうに決まっているから、それもしようがないということになり、条例改正しますかという話になります。この個々の政策やめましかつていう話なので、それはまた別の次元にということになります。ポイントは法定されていないもので、受益者と非受益者の差が大きいことについてどうするかという話です。サービスなり施設をもってそのサービスを提供していることがシビックプライド的に高い、みんながこれを持っているのはすごいいい。逆に、持っているのに対

してそれがシビックプライドに関わらないもので、ここはいいですよ。受益者と非受益者の間の格差がないものについてあまり気にしないとする。シビックプライドがないので、みんながそれを支えようっていう気がないにもかかわらず与えられている人にとってはすごく便利になって、与えられないがすごく便利じゃないっていうサービスって受益者負担を大きくしていく必要があります。なぜなら、その人だけにその人にとってだけいいと思っているものだからであって、周りから見たらそんな高くなくていいと思っている、もしくはその施設はなくていいと思っているというものについて、それは受益者負担を求めるっていうことになるという切り口です。しかもそれは法定されていないものについてであります。法定されているものについてはそういうわけで、最終的にしていかなければいけないとされていることを考えると、ここは別のことを考えなきゃいけないだろうというのをここでの考えにしている、当然、皆さんがおっしゃるように見直しをすとか、適正な価格にしていく、その適正って今言ったような考え方で適正なものっていうのを考えてみたらどうだろうかと考える。

行政の職員の方は何か足すものありましたか。

(五十嵐室長)

何か意見を足そうと考えてみたのですが、行政の内部的なことばかりに思いがいて、今、みなさんの意見を見たとき、そういう視点が重要なんだというか逆に気づかされたので、ちょっと今書けなかった。

(委員長)

わかりました。じゃあ、そしたら、あと行ったり来たりと思うんですけども、今回と次回ぐらいで、なんとなくまとめていこうと思うんですが、30分ぐらいあるので、そこでちょっとその整理出来るものから整理をして、あとで皆さんにお配りします。次の時にそれをちょっと整理した格好で、このままの何もいじらないもの、これに対していじったものを両方渡して、これでいいんだろうかっていうのを皆さんで議論していただこうと思うんですが。

いじれそうなところから言うと、とりあえず安定した財政運営っていうのでやりやすいところからいきます。そこで支出を収入で分けてみます。「市民目線から税金は適正に使われているか」と言うと、これは出の方の話でいいですよ。「3月中旬の排雪作業にお金をかけているように見受けられるが、それは本当に必要なのでしょうか。地主の同意があれば、不要なのではないでしょうか」使われ方ですね。やっぱりこれ出る話なんでこの辺に。「ふるさと納税は年々順調に推移しているのはさらに話題になる取組を進めたほうが良いと思います」これは入りですよ。ふるさと納税は入りの方なんです。「新鮮な海の幸が定期的に届く等、旅行や水産業者を巻き込んで魅力を発信するべきなのは」これはふるさと納税系。「伝統産業の後継者を全国から募集、マッチングするべきだ」これは入りですよ。「地域おこし協力隊の活用で、活動終了後、定住のための資金を」これは。

(副委員長)

すみません人増やすことを考えて。入りで。

(委員長)

人を増やして収入を多くしようって話ですね。「自由財源の創出」これも入り。「民間委託により産業に結びつける」これはどっちですか。入り。「地域にあるものを利用して事業を興す」入り。「定住、移住促進」入りで納税者を増やす政策。「企業誘致、大学誘致」これも入りを増やす。「自然エネルギーの利用、発電など」入りで。「ふるさと納税でも増収は地域の産業の振興にもつながりメリットが大きい」ふるさと納税なので入りですね。ふるさと納税を頑張ってるってこと。「少子高齢化なので、コンパクトシティでさまざまな財政負担の軽減」これは出ですね。「必要なものには投資、不必要なものには費用を掛けない」真ん中ですよ。「市債残高の縮減」これは出ですね。「財政状況資料集で近隣市町村との比較が必要である」類似団体で現状わかるようにしようっていう話なんですね。「今後の市税収入は、5年間」と書いてあるので、収入なので入りですね。「今後の交付税は」これ入りですね。「少子高齢化の流れを改善するため企業誘致」これ入りの欄。「企業誘致に力を入れ、税収を増やして財政状況の改善を図る」、「Uターンで税収を確保」入り、「財務内容の開示」真ん中ですね。

このようにパターンで分けると、この入りの部分ではふるさと納税とか、これ人來ないんですけども、いわゆる先ほどの自由財源の創出に近いブレイクダウンとしてふるさと納税みたいなものもあり得る。あとは人が来た方がよいねっていうので、人がたくさん来るパターン。地産することで産業振興をしていきたい、財政の振興をしていくというタイプのもの、これが1パターンですね。これは人なしで直接税収につながり直接の税収に近いものが入ってきます。定住促進、人を何とかしていこうということですね。これ産業振興系ですね。産業誘致、産業系と、もともとあるものを使った自主的な財源になるかどうかは微妙なんですけど、税収が増えるというパターン。それから人を呼び込むことで財政を活性化する、豊かにするというパターン。というのがこの3つの柱になる訳です。産業振興と既存の資源の活用と人の流入を求める方策。次に、出の方。税金が使われているから、ちゃんとチェックした方がいいよねっていう話。これは情報の提供という話につながっていて、コンパクトシティで財政負担が軽減するという話と市債の残高をなるべく減らしていくんだという話が出てきて、出の方については多分効率的な行政運営につながっている、こっちからの適正配置をしたりすると出のほうは徐々に減ったりする、もしくは増えないってことになるだろう。すると、ここの部分は実は他の物、例えば公共施設の適正配置とか、行政サービスの改善と向上につながってるという話になる。多分、入りでつながっているのは受益者負担くらいです。今まで取ってないところから取ろうという話の部分ぐらいしかないだろうということになります。安定した財政運営ってこんな感じで考えてみましょうというのが、今のところの仮置きのとめということになるんです。それで、実際に担当している行政の方々に、もうちょっと何かありますかと言われたらここに書く。実現可能性が高いか低いかっていう話になると、多分実現可能性で言うと、ふるさと納税は今やってるので、まだこれからも何とかできそうですという話になる。いろんなものを誘致するという話になると、これは地域間競争が激しいので、なかなか厳しいかもしれません。ということになるかもしれない。努力するということが必要という話になる。しかも、ふるさと納税も実際問題は僕が読んでみたんですが、分からなかったの納税額は分かるんですけど、返礼品を送るわけじゃないですが。返礼品との差し引きで言うとどうなるのでしょうか。

(大滝課長)

だいたい50%弱ぐらいの経費がかかります。返礼品そのものは上限で3割。あと、手数料や郵送

料、ホームページのふるなびとか、さとふるに係る経費、こういったものもあるので、経費的には46%くらいまでかかります。

(委員長)

こういうふうにご検討いただき、かつ、ここから外に出て来るっていうものも考えなければいけないわけですね。本来はここに納税してくれるはずの市民が新潟市に納税しちゃったり、新潟市のレクチュエの納税してしまったりとかいうことも当然あり得るので、そうなるとそういうのも考えないといけない。まあ、そういう細かい話に入っていると、いくらでも書きようがあるんですけど、それは置いておいて考え方として入りの部分と出る部分と、安定した財政運営をするためには、情報がちゃんと公開されてなきゃダメだよってというのが、今、皆さんのここで出てきた考え方なんです。どのぐらい状況は悪いのか良いのかっていうのもきちんと考え、みんなに見せてくださいということは安定した財政運営にとっては重要なんだと考える、ということが言えるわけですから、このあたりが柱になるんだろうなって考えられるのが、安定した財政運営です。

効率的な行政組織を考えるということは難しくてどうしようか考えています。出された意見を読み上げます。「効率化も必要だが市として雇用を増やすべき。就職の為に転出する20代が本当に多い」だから増やさなきゃダメだ、効率的とはそういう意味だろうというご意見ですね。「職員や経費を減らすことで市の活力も減って」だから効率的という名前で節約をするとみんなが萎縮してしまいますねという。例えばこれもそうですよね。「教育福祉関係の職員を増やす」と書いてあるというのは、効率的というのをどう捉えるかということをご検討いただきたいということでのご提案だと思います。節約という意味ではないのではないかとご提案です。「職員のスキルモチベーションを向上させる」、「役職への女性若手の積極的な登用を行う」、「経営資源の適正配分、配置を行う」、「職員数の適正人数を管理する、定員管理をちゃんとする」、「ICTの積極的な活用、オンライン申請を行う」ことで行政組織がもっと効率的なベースに行きましょう。「行政財産をできるだけ速やかに普通財産に移行して利活用の促進を図る」ということですね。これが微妙で多分、組織というふうにご検討した時には少し微妙にご検討なんです。どうですかね？これ、どなたのご意見でしょうかね。

(瀬賀委員)

わたしです。そっちでも私も悩みました。

(委員長)

僕も悩みました。それでは施設、物なので。それで「市役所の本庁舎はあくまでも村上支所と考えて本庁を別にする」、「支所ごとに機能集約する。各課を分散させる」、「村上、山北云々。各支所に活力が出る。職員のやる気アップで住民サービスを向上させる」と効率的に組織再編をするというのがこの枠ですね。次、「企業が安定して継続的な事業ができる環境のサポートをする」、「縦割り行政。不合理な役割分担で行政サービスが非効率になっている」これは行政サービスの改善の方でどうでしょう。そうすると、組織を変えなきゃいけないんだっていう、組織と人事の話が出てきて、組織系がこれなんです。例えば、その本庁舎をどういうふうにしようとか、あの庁舎の機能をどうしようかって話で。縦割り行政の方のような組織上の役割分担です。

次にここは職員の話なんですね。職員をどう考えたらいいのかっていうことで、この間なりに ICT がいるんだろう。両方向に使える ICT にして組織の形も変えられるかもしれないし、人事のあり方というか、その人自体の配置にも考えられる。これが難しく、僕は何を難しいなと思っているかというところ、組織と人っていうふうに分けましたけど、日本の場合って実は企業も自治体も大きく違いがない点で、これから変わると言うんですけど1つだけあって、人に職を張りつけない、職に人を張りつけない、わかりにくいこと言ってるなと思うかもしれませんが。皆さんが仕事で採用されているときに、多くの場合、自分の周りの方までお子さんとか友達とかいろんな方のことをちょっと思っていたら、専門職で行くっていうのは資格を持っている方はそれなんですけども、資格者以外はざっくり採用なんですね。ざっくり採用で、一番典型的なので石黒さんに聞きませんが、銀行でトレーダーとか別ですけども、普通に採用ってざっくり採用じゃないですか。ざっくり採用してこの人の特性どうかなって内部でやって、じゃあこの人個人の方が向いてるし、この人がそうじゃなくて、あの企業の方がいいよねとか、あとはそうじゃなくて、監査が向いてるかもしれないよねとか、いろんなことでなんとなく向いてるか向いてないかっていうのを見ていくっていうメカニズムでなので、人に対して職を張り付けているんですね。職に対して人を張りつけるってどういうことかというところ、大学の教員とかがその典型ですけど、大学の教員の採用はざっくり採用でなくて、この授業を持てますか、持てませんか、以上、なんですよ。そうすると、採用してからこの授業を持ってくださいっていうのは無いんです。この授業を持てますかっていうので募集をかける、こういうパターンなので、ここで困ったなあと思ったのは人を先に考えるべきか、組織を先に考えるべきかというところ、組織を先に考えると、今言った職に対して人を張り付けるパターンですね。箱をつくっては、この箱のメカニズムを考えて、そこにこうして張り付けていくんだと考えるのか、それともまずはこういう人をどのようにマネジメントをするのかということを考えて、そのマネジメントに基づいて組織を作っていくのかっていうことなんですけども、多分、これからは組織を考えなきゃいけないはずなんです。機能を多分考えて、その機能に合うようにして張り付けていく。配分して行く。でその機能の具体例がここに挙がっていて、縦割り行政みたいな機能を、もっと改善するべきだという考え方もあれば、そもそも組織構造で本庁舎を、村上支所みたいな格好で格上げなのか、格下げなのかよく分からないですが、とにかく各支所に機能を渡した方がいいとすると、それに合った人も、こういうふうに張り付けていくということが必要になるのではないかと考えて、ということになるかも知れません。ただ、そのときに必要になるのはそもそも論で、例えばスキルとかモチベーションのアップとか女性とか、若手の積極的登用という話になります。そこで、そのときにそうすると登用するにはやっぱりこっちはしっかりしてないと登用できない。なぜかというところ、こういう仕事だから、この人、こういう能力があるから、ここに登用しますよって言わないと、若いから登用するのは変な話です。若ければなんでもいいのかという話で、僕も少しづつ年を取ると、若ければ何でもいいのかと色々思うことはある。そうじゃないんだ、若いことで、こういう機能を果たせるからここに配置するんだと考える。そういう意味で組織をまずは考える、どういうシステムにしようかって考えることは、これから必要になるのかなっていうのがここで言っている僕の感想です。それで個別には当然教育とか福祉の人数を増やした方が良くって、いろんな議論があるかと思いますが、そこで、適正配分というその資源の適正配分って言ったときのその適正ってなんだっていう話を考えなければいけない。その設定のときに、1つ考えられるのは先ほど言ったような、残業とかっていうのも1つのメルクマールなのかもしれないということもここで考えたらどうでしょうか、というところ

で、時間が来たので、今日は2つぐらいを一応整理した。こんな話をしましたという皆さんにフィードバックをして、次回は公共施設の適正管理と、行政サービスの改善と向上と、受益者負担の適正化についてまとめられるものを考えていきたいと思います。そのときに、この後でこれを皆さんにデータとしてお渡しする。後でお送りいただくことになるかと思いますが、皆さんに考えていただいて。皆さんあとほかの方も含めて、何がここで括れるのか、さっき括りましたが、ここだと入りと出って言って、入りの中にはこういう括りがあるよねとか申し上げたと思うんですね。こっちは人と組織っていうふうに。行政組織ってそういうふうに作られているから、この人、組織っていうものでどう考えるんだろうか。それで公共施設の適正管理ってどういうふうに考えるんだろうと、何と何と何がこれ、実は構成要素として挙がってんじゃないのというのを考えていただければというところで、ちょうどきりがいいところなのでここで一旦やめたいと思います。何かご質問ありますか。こんな感じで進めていかれると、皆さんの考えていることをなるべく最大公約数でまとめていければと思います。あとお話ししたように、資料を皆さんにお送りするというので、次回の委員会の開催について。

## 5 次回委員会の開催について

(斎藤係長)

あまり時間を空けないでやった方がスムーズなのかと思って10月の中ぐらいの方で。何曜日が良いですか。特にこの日はうまくないというのがあれば言っていただくと。

(本田委員)

できれば午前のこの時間がいいんですけど。午後になると、ちょっとまた用事があるので。

(斎藤係長)

午前中で調整させていただきます。

(委員長)

じゃあ今日ここまでということで、事務局にお返ししますのでよろしくお願いいたします。

## 5 次回委員会の開催について

(斎藤係長)

次回日程は早い段階でご案内させていただきます。これで終わりになりますが。

## 6 その他

(斎藤係長)

何か、委員のみなさまからございますか。

## 7 閉会（12：00）

(斎藤係長)

閉会のあいさつを、副委員長さんお願いします。

(副委員長)

今日は5つの柱について意見出しをしていただいたんですけども、ざっくりしたテーマでしたので、皆さん意見出しに苦勞されたと思います。またご案内のところにクールビズとか書いてあって、9月の末でクールビズかなと思ったら30度ということで思いがけなく暑かったと思います。皆さん大変お疲れ様でした。