

第2回 石巻市行政経営戦略会議 会議記録

日付：平成26年7月30日（水）

時間：18時00分～20時00分

場所：石巻市役所6階市議会委員会室

1 開会

2 会長あいさつ

3 会議

進行は成田会長が実施

(1) 石巻市の行財政運営に対する意見

成田会長： それでは進め方について事務局から説明があるということなので説明をお願いします。

事務局： それでは、(1) 石巻市の行財政運営に対する意見 の進め方ということで御説明させていただきます。

本日皆様からいただく御意見は、これからワーキンググループが行うプラン検討作業に反映させていきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

さて、本日の具体的な進め方でございますが、御手元にあるとおり皆様からいただいた御意見を資料1～資料8まで委員別に分けております、委員お1人ずつ項目「1 公から民への施策転換」から順番に項目5まで、この資料を基に御意見の発表をお願いします。この資料に記載のないことでも、必要に応じて口頭で補足いただいても構いませんが、人数が7人となりますため、項目1から5までを1人5分を目安にお願いいたします、4分経過しましたらベルを1回、5分になりましたらベルを2回鳴らしてお知らせしますのでよろしくお願いいたします。

全ての委員の方から発表いただきましたら、今度は項目ごとに、プランの検討に当たり重要だと思われるポイントや他の委員の方の意見から気付いたこと、不足したことも含めて、自由に発表、議論していただきたいと考えております。

本日の会議の終了時刻は19時30分～20時までの間で考えておりましたので、これからの時間の中で、作成いただいた御意見と併せて様々なお考えをお聞かせ願えればと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

成田会長： それでは、発表についてですが、順番は資料8から7、6、5というように順で行わせていただきたいと思いますので、初めに資料8、加納委員よろしくお願ひします。

加納委員： 資料については読んでいただければわかっていただけると思いますが、私の意見は総論的というよりも各論的な意見をぜひ反映させていただきたいなという思いで出させていただきました。

総論的なポイントとしては3つあります、1つ目は行財政運営を大胆かつ細心にやっていただきたいという点です。

次に、2つ目は市民パワーの活用を取り入れていただきたいというもの、これを行うことにより市全体の活性化にもつながるし、経費削減にもつながるのかなと思つてのことです。

3つ目は、市役所は市内でも一番のシンクタンクだと考えています、特に地方都市では特にそうではないかなと考えていますので、このプラン策定に当たつてもワーキンググループによる検討がありますので、そのシンクタンク機能の十分な活用を行つてほしいと考えています。

その他プラン策定にあたり反映させてほしい詳細については資料を御覧いただければと思います、以上です。

成田会長： ありがとうございます、続いて資料7、佐藤委員お願ひします。

佐藤委員： はい、私は基本的には行政側については意識の改革が絶対要件じゃないかと考えています、1番目の公から民への施策転換ということで、現在、市民側に徐々に生まれつつあるのは、さっきもシンクタンクの話がありましたが、市民としてもこう取り組んでいるんだけど、わからないところを指導いただきたいとか、取組みとして財政的には例えば6割は市民が負担するがあとの4割はどうにもならないというようなことがあるわけです、従来はただ市にやってくれということが多かったかもしれませんが、市民側も考え方が変わってきているので、市民と協働の自治体経営というコンセプトを大切にさせていただきたいと思ひます。

意識の改革というところで、少しこの場にふさわしくない例え話になるかもしれませんが、ある自動車メーカーでは4輪自動車から転ばない自転車の電動化ということで、高齢化に向けた開発を行っているようです、それも国内だけでなく海外にも輸出先を確保しようと試みているようです、産業界は著しい変化が生じていますので、公から民への施策転換については、スピード感をもって取り組んでいただきたいという思ひがあります。

続いて、2番目の定員削減と職員の意識改革については、前例踏襲主義ということを書かせてもらいましたが、例えば、経験事例としてなんですが、預かつた書類を役所に届けに来た時に、その場でただ受理していただければいいのですが、もう一度担当者につながりますとい

うようなことがありました、こういうことは行政内部としての教育であつたり、縦割りについての検討をしていただく必要があるのかなと感じています。

また、1つ経験事例として、過去に行政から町内会長或いは行政区長に依頼のあつたことなのですが、ある役職に就いた方の銀行名、口座等を調べてほしいとの依頼があつたことがありましたので、なんとか該当する方には了解をいただき対応しましたが、町内会長としてはそのようなことは個人情報保護の観点からできないから改善してほしいということを市役所の担当者にお伝えしたのですが、2年後また同じ文書が来たということがあり、同じ担当者の方がいて、その時は顔が真っ青になっていらつしゃつたのですが、上司の方とお話をさせていただき、その後は改善になりました。それからもう1つは、行政からいろいろな推薦依頼があるのですが、その推薦を行った後、今度は委嘱状を渡してくださいと依頼がありました、これは、町内会長、区長がやる仕事ではなく、行政側がやる仕事ではないかとお返ししたのですが、このような経験から、さきほど民間の事例を出させていただきましたが、民間側は早いスピードで変わっているのですから、行政側の意識も民間と同じような意識を変えるような教育をしていただきたいと思います。やはり、定員の削減というよりも意識の改革が大変重要だと考えます。

次に、財政の健全化については、組織の造りの部分ですが、課をこんなに細分する必要があるのか、同類項があるのではないかということです、政策的に分ける必要があつたのかもかもしれませんが、もう少し大きなくくりで、例えば〇〇本部という形にひとまとめするというようなこととか、もう少し組織を簡素化してはどうかと思いました。

次に、成果志向の行政経営という部分ですが、さっきも言いました市民と協働の自治体経営というのを根付かせていくことが必要ではないかということです。

それから、市民志向と説明責任ということですが、これは例外かもしれませんが、私も周囲の様々な方とお話をさせていただいたのですが、高齢者の方が年代的に一番アレルギーなの今の時代に合わないのですが、ホームページやメールなのです、ということで、市がお知らせしたいことは紙ベースで市報やマスコミを利用することを完全に抜くということではできないのではないかと思います。情報化社会で機器類の開発スピードがすさまじいものがありますが、ついていけない方もいらつしゃるのでその方々を抜くことはきないと思います、民間の経営層になりますと、システム開発などは当然部下に任せ、経営層は具体的に携わらないで事業経営する年代層もたくさんいます。このようなことも考えると、あり方をすべて変えていくということも時期尚早かなと思いますので御検討をお願いします。

定数削減と職員の意識改革のところですが、官庁以外の第3者も入れて若い職員を巻き込んで研修会を開催してはいかがでしょうか、行政側のコンサルを入れると同じ思想の中で走ってしまうということになるので、違う意識の層を入れて進めてはいかがでしょうかと思います。

それからもう1つ、行政のOBの方がたくさんいらっしゃいます、OBの方は一度外に出ているので、外側から行政を見れるということもできると思うのです、知人のOBの方にお話をすると、なかなか難しいよという話は出ますが、一番行政を知っているのではないかと、外側から提言できるのではないかと、同じ職場から出た仲間から言われたのであれば違和感も少なくなるのではないかと思うのです。内部をよく知る方が一旦外に出てもう一度内部を見た場合に、もっと改善すべきということを的確に我々よりももっと的確な情報提供があるんじゃないかと、こういうことも感じております。

成田会長： ありがとうございます、それでは、資料6の中川委員よろしくお願ひします。

中川委員： 資料が3ページもあり申し訳ないところですが、かいつまんで説明させていただきます。

書いてあることは読んでいただければ分かると思うのですが、今回機会をいただきまして、平成25、26年度の石巻市の予算を初めて見まして大変勉強になり、市の財政のことが良く分かっていなかったなということを感じました。

私は基本的には市民との協働を進めていただきたいというトーンで書かせていただいているのですが、私がNPOだからというものもあるのですが、まず、世代の問題で、私たちの世代は自分の親父の世代を支えられないんです、4人で1人を支える世代から1人を1.3人で支える世代となって、また、非正規雇用とか少子高齢化とかの中で行政サービスが拡大するということがありえない、僕らの世代は税金を納められない世代になってくる。その中でなんとか行政サービスをつなげていかなければならないのが僕らの世代、という視点で書いています。

意識改革というのは先ほど佐藤委員もおっしゃったとおりほんとに必要だと思うのですが、市民自身も必要、それはそういう時代が来るからということで書かせていただいています。資料の冒頭の部分で、東日本大震災で明らかになったように、と書いてありますが、これをきっかけに市民の皆さんも気づいていただいて、また、この会議で出た意見が生かされればいいなと感じています。公から民への部分ですが、実際のところは「予算が決まってないから話せません」、予算が決まれば、今度は「予算が決まっていますから変えることができません」それは行政の手續の話なので仕方のないことかもしれませんが、その中でもちゃんと話し合いの機会を作ることが単なるお題目だけ

でなく一つの突破口かなとこれまで3年間関わらせていただいて感じたことと、あとは施設の活用というところを書かせていただきました。

それから協働の見直しというところ、NPOについて、震災前は常勤の職員がいるところは10団体くらいだったと聞いていますが、それがどんどん少なくなってくると思うのですが、民の力を生かす、市民パワーというところで活用をしていただきたいというところではあります。

2つ目ですが、定員削減と職員の意識改革の向上なんです、地方債、国債の乱発本当にやめてほしい。子の代、孫の代税負担を出させて堤防を作るといことになります、という話をして復興の議論をしてほしい。国からお金が出るからやればいいんだということではなく、ゆくゆくは自分のお子さん、お孫さんの首を絞めるんじゃないかというつもりでやってほしい。民間企業であれば当然この設備投資がどうなるだろうというのはやっているはずなので、行政もそういう形でやってもらいたいなと思います。行政は公益的なものだからそんなものではないんだという方もいらっしゃると思いますが、どちらかという子世代、孫の世代のことを考えると、どうしてもそうせざるを得ないという時代になっているのではないかと。そういう意味での意識改革もしていただければと思います。

歳入増加なんです、削減となるとどうしてもカット、カットになってしまうので増やす仕組みもしていただきたい。それから次のページに行きまして連携ですが、各課の連携と書かせてもらったのですが、官から民へもいいのですが、NPOで1億円の団体っていうのはあまりない一方で、予算規模が600億円ある石巻市で、この課とこの課の話が通じていないというのがあったりします。石巻市に限ったことではないと思うのですが、そういうことを考えると各課同士が協働していただくことが行政サービスを向上させると思います。トップダウンも必要だと思うのですが、どちらかというボトムダウン、若手職員とか新規採用職員の研修とかでそういった意識付けをしていただくというのも大事かなと思います。意識改革、なかなか難しいとは思いますがそういったところからできるのではないかなと思います。

3の財政の健全化ですが、震災関連の事業の見直しをしていただきたいというのがあります。それとソフト事業ですね、似たような事業があります。復興公営住宅入居募集支援業務と復興公営住宅入居者支援業務、もちろん今はそれぞれが必要な業務かと思うのですが、いずれ統合していかなければというのを今から見据えていただきたい。

あとは、ハード運営体制の見直し。ハードを作れば必ずソフトがいる。また、少子高齢化が進んでいくので、今の予算でも厳しいということは少子高齢化したらもっと厳しくなる、っていうつもりで、人口推計も最悪こんなレベル、でというパターンとゆるやかなパターンと2通り出すと思うのですが、そういうような出し方をさせていただいた

い。

4番目、成果志向と行政経営。成果志向というのも難しいのですが、委託契約の例を書かせてもらいました、私が見ているだけでもこの委託業務はなぜ何億円、何千万円するんだらうというものがあります。評価の仕組みがないのかもしれないですが、それを評価する仕組みを作るのが今後につながるんじゃないかなと考えました。

5の市民志向と説明責任ですが、市民の参画ということで、パブリックコメントなど、私たち市民も参加しないとイケない。市民側の参加がなかなか少ないならば、やはり市民側もしっかりやって、行政側もしっかりやっていくという体制が必要なのかなと。あとは、行政職員の民間施設への派遣ということで、仕事を一緒にやらないとその感覚は分からないので、庁舎を出て、現場に近いところに職員を置いて、例えばJAに農業系の職員を、まちづくり会社に市の職員を置くとか、他の自治体でもやっていること聞いていますので、検討をいただければと思います。

成田会長： ありがとうございます、それでは続きまして資料5、小野寺委員をお願いします。

小野寺委員： いろいろと書かせてもらいました、まず、意見ということで考えたのは、費用対効果というところを行政の方がどれだけ考えているのかというところと、仕事に対するやりがいとか生きがいを持って市の仕事をされている方々、夢を語る市のスタッフがどれだけいらっしゃるのかというところを考えてみたのですが、そういった中で公から民へということなんですが、民間委託が全てかというところではないところもあって、実際に民間委託されているところで、逆転しているところもあるのではと考えています、本当に効果が上がっているかどうかを確かめる必要がある、そういったところは成果志向というところにも出てくるのだと思うのですが、これら3つの観点から今回は意見させていただきます。

定数の削減と職員の意識改革というところなんですが、10人やる気があるスタッフがいれば、100人やる気がないスタッフよりも仕事がこなせるのではないかということです、民間でもやりがいをもって仕事をしている人が、会社によってその比率がどれだけなのか飛躍的に進歩を遂げている会社、駄目になっていく会社、それが分かっているんですよ、それは何かと言いますと、会社の体質だったり、モチベーションの持っていき方だったりと思うのですが、この意見を作るに当たって調べてもらったことで、この前もお話ありましたが、一定の職員の給与カットのお話がありました、それとこれはどうしようもない金額なんですということだったのですが議会費の関係です、議会費が上がっていきまして、上がっている理由を問い合わせたところ地方議員年金制度の関係ですとお話がありました、この上がっ

ている議会費の金額とさきほど申し上げた職員の給与カットの金額ほぼ同じということで、これはナンセンスなことなんじゃないかと、どうしようもないことなんだと思うのですが、3期務めた議員へのお礼だということは分かるのですが、やる気を持ってがんばろうとしている方のモチベーションを下げているのではないと思うのです。

昨今、新しいことがなかなか進んでいかないという状況を見ますと、削減だけではなく逆に増加させなくてはならないのではないと思うんです、それがみなさんのやる気につながるのであれば安いものではないかと、そうやって、今まで誰も体験したことがない震災復興について、どれだけ命をかけてやるのかということが今、市の職員に問われているのではないと思うのです。

それにしても未だに削減を続けているというのが、そういう負荷をかけながらやっているとういのが申し訳ないな、なんとかならないのかなと思います。

それから、財政の健全化としては、コンビニ収納とか増収につながることはないのかもしれませんが、滞納ということ、スムーズな収納ということを考えてどうしてコンビニ収納していないのか疑問です。

また、ふるさと納税も実施しているのかと思いますが、億の金額を集められる方策を考えてもらえれば、私の知り合いでも2億ふるさと納税した方がいます、石巻でも可能だと思います。

それから、成果志向の行政経営ですが、これは一般企業では当たり前のこととして、こういった内容で考えていただきたいということを書かせていただきました。

最後、5番目のところなんですが、ここが夢を語るというところになるんですが、市民全体、行政の方も含め、市民レベルの考え方も含め、HP、新聞、市報には限界があると思うので、ここに最後書いてありますが大きな絵を書く、絵を書いてみんなが分かりやすい共有したイメージを持つことで、もっともっと進んで行くものとか、いろんな方意見を出しやすい環境をまだ作っていないのではないと思うんです、たしかに市報は月2回出ていますが、ただそれを全員が隅々まで読んでいるかというところではないと思うんです、もっと参画しやすい、市民の考えが上に上がっていく、市の考えが下に下がっていくというもっと簡単にイメージできる方法作っていただきたいなということで、やっぱりみなさんと一緒に大変な状況ではありますが、夢の実現に向けて、スピード感を持ってやっていけたらなど、誰も責任を問わないと思うんです、誰も経験したことがないので、とにかくやってみようと、検討はもちろん必要ですけど、その中でできるだけスピード早めてやっていくという姿勢が必要だと、そのためにはみなさんのモチベーションを下げてはいけないと思います。

成田会長： ありがとうございます、それでは続きまして資料3、田村委員お願いします。

田村委員： 全体的に共通している部分というのは小野寺委員からもさきほどお話がありましたが、共有したイメージというところで、自分たちが住むところにどういった魅力を持つのか、共有のイメージを持つというが、自分もここにこれまで住んできましたが、あまり感じられなかった、マンガの街、寿司の街とか、大学もある山も海もある、ただ統一したイメージがなかった、そういうものが感じられます、そこが1つの柱として書かせてもらいました。

そういう大きなグランドイメージと言いますか、そういうイメージを作った上で、委託先も一緒に街づくりをしていくことに関わっていくわけですから、その人たちもイメージを持っていただきたいし、職員もイメージを持っていただきたい、お金の使い方に関してもそういった共通のイメージのもとで限られた資源を使って行くというような形にしていかなければならないと思いますし、そういうことが定まっていなければ成果志向の経営といったところでどういう成果を求めているのか決められない。

当然市民もですね、市民もどういうところ、市民との会話も必要になってくるかもしれませんが、どういうところに街が向かっているのか実感できる形がいいのかなと思います。

自分も住んでですね、変化が感じられない気がします、魅力ある街に変わっているところがなかなか実感できないかなと感じています、そういった小さな変化でも構わないので、具体的な事例として、分かりやすいものであれば動画配信とか書かせてもらったのですが、分かりやすいもので、変化を感じられることができないかなと書かせてもらいました。

いろんなことを書かせていただきましたが、最初に言いましたとおり街に住んでいる方全員で共有できるイメージ、紙1枚で表せるような形まで突き詰めていければ、自分たちの街に対する考えが深まっていくのかなと考えています。

そのためには市の職員の方々が自分たちの街に対して、どういう魅力があるのか、市の職員の方がはっきり把握していただけるのがいいのかなと感じていますので、あまり市の活動もしっかり調べていない中で話していますが、そういったこともやってみてはどうかと思います。

成田会長： ありがとうございます、それでは続きまして資料2、岡野委員お願いします。

岡野委員： まず1番目の公から民への施策転換ですが、石巻市に限ったことでなく、どこでも同じようなこの地方公共団体でも抱えている問題であると思います、地方自治という考え方からすると、市というのは国

や県と違う大きな点は、市民と近い場所にあるということだと思います、そこを上手にやっていくということは、民だけに頼っていいのかなと、逆の発想なんです、民にやることにより何が良くなるのかという点、コスト削減が大きく言われると思うのですが、ただ、注意しなければならないことの1つが、公のサービスの低下があるかもしれないということです、公というのは市が1つになってやっているのですが、民間に委託するとなると分散してしまうことになり、統一感がなくなるということが懸念されると思います、その辺が解決できる方策を考えているのであれば、公から民への転換はやっていくべきと考えます、ただし、そういった問題、質の低下は今の石巻にはよろしくないと考えます。

定員削減と職員の意識改革ですが、過剰な定員削減が公的サービスの質の低下や職員の過重労働となることから、量的緩和を図り調整をしていく必要があります、そこに民間を入れていくのはいいのかなと思います、また、職員の意識改革ですが、市民に近いところで働いているという意識を強く持っていただきたいと感じています、これは学問的なことになってしまうのですが、戦後間もないころシャープ勧告がありまして、その時に一番強くいったのは市が1番改革をやらなければならないと言ったんですね、その時は民と言わなかったんですね、お金がなくても市の職員の意識改革を図るべきと、応益課税という考えがありますが、国と違うのは応益というところで、そのところは財政の健全化を考えた場合に、応益課税という考え方を職員の方が持っていて、事務事業の再編・整理を行っていくべきではないかと考えます。

また、成果志向なんです、給与カットとかあまり行ってしまうとモチベーションが下がってしまうと、研究でもよく言われていることなんです、人参をぶら下げて走ってしまうと行き過ぎた成果志向になってしまうので、あまり良くないと考えています、モチベーションを上げる取組みを考える必要があると考えます。

市民志向と説明責任ということですが、高齢者はホームページが見ることが難しいという話がありましたが、例えば仮設住宅に意見箱を置いて、誰でも意見を入れることができる、一方ホームページには誰でも書き込みができる形にし、若者の意見を率直に取り入れられる方法を考えて、ただ見せるだけでなく、市がどう対処しようとしているのかを市の説明責任として考えるべきではないかと考えています。

成田会長： ありがとうございます、それでは私から資料1に基づき発表をさせていただきます。

私も皆さんの意見とほとんど変わらないところでありますので、この行財政運営プランを検討するに当たり、職員のみなさんに忘れていただきたくないなというところをお話させていただければと思いま

す。

石巻市の行財政運営に対して、キーワードは、基礎自治体として民主主義を実現していくのは、基礎自治体である石巻市と市民が協働で民主主義が実現していくんだということです。今回提出した資料には特に記載はないのですが、1から5までに共通のものであると思います。

そのために必要なのは市民との新しい協働のあり方だと思うのが、1の公から民への施策転換の視点です、従来の指定管理等で行ってきたわけですが、懸念されていたのが、単なる下請けではないかということですが、そうではなくて、次のフェーズとしては、市民が主体になって行ってきた芽を市が投資して次の世代に引き継ぐという考え方を忘れずに御議論いただければと思います、そのために何が必要なのは誰が一番現場を知っているかということです、一番現場を知っている方の情報をどのように集めるのかということが市民志向というところにもつながってくると思うのですが、ニーズをきちんと吸い上げる仕組みを作り上げることによって、細かい部分での本当のニーズ吸い上げる、そうすると夢のある市民生活が実現できると、そういう風に考えています。

具体で申し上げますと、ぜひ見ていただきたいのが、1の公から民への施策転換では、下から5行目の「将来世代に輝く石巻市を引き継ぐために何が必要で、何が石巻市の強みなのかについて検討を重ね、公から民への施策転換が第2フェーズまでを見据えた第1歩となるよう行財政改革を強力に推進されることが期待される。」この部分です、これを行うことにより市民力による活動が第1歩ではあるかもしれませんが、これを市の宝としていく、今までは公から民へだったのですが、そうではなくてもともと民がやりだしたことを市がサポートしていく、民が中心となっていることにより市が入っていきネットワークを形成する、もっと民がやっていることを力強く続けていくということが必要だということを書いています。

定員削減と職員の意識改革ですが、市長が職員と対話を重ねていくことが重要ではないかと考えています。

財政の健全化というところでは、仙台市でも多いんですが滞納率悪くて、普通の会社であれば倒産してしまいますよということになるのが改善されないままであるというのがありますので、この辺も検討いただければと思います。私からの発表は以上となります。

それでは、項目ごとの議論に入りたいと思うのですが、ここで事務局から追加で説明があるということなのでよろしくお願ひします。

事務局： 項目ごとの議論に入るに当たり、あらかじめ事務局において、みなさまからの御意見を拝見しまして、皆様のそれぞれの御意見から論点となる事項を委員別、項目別にまとめてみましたので、その資料をお

配りいたします。

【資料配付】

項目ごとに事務局において、みなさまの御意見の論点や趣旨をまとめた内容について御説明しました後に、さきほど御説明したとおり、不足している点や他の方の御意見を聞いて気付いた点等について、御意見をお願いいたします。

ワーキンググループには、皆様の御意見とこの論点をまとめた資料を提示してプラン検討作業の参考としてもらう予定で考えておりますのでよろしくをお願いいたします。

成田会長： それでは今事務局より説明があったとおり進めていきたいと思しますので、「1 公から民への施策転換」についての説明を事務局お願いいたします。

事務局： みなさんからいろいろと意見がございましたが、公から民への施策の部分ですが、単純なコスト削減も必要だが、サービスの質の低下とならないように留意すべきであるということとか、費用対効果についても適切に判断することや検証の必要なども御意見としてあったのかなと理解しています。

また、復興という視点が加わることから、市民との協働といった施策が重要ですよというところが皆様の御意見にあったのかなと考えております。

成田会長： それでは、みなさまの御意見やさきほどの説明に補足する点などありましたらよろしくお願ひします。

事務局： もう1点補足説明ですが、さきほど加納委員から意見のありました斎場の民間委託ですが、こちらは指定管理者による管理を現在行っておりますし、また、小野寺委員からの意見にありましたコンビニ納付ですが、震災で止まっていたもの検討、再開し、来年からの実施が予定されています。

佐藤委員： 行革、行財政の運営について震災を論点に持ってきますとなかなか議論が難しいのかなと思いますので、震災を除いた通常時の視点での議論が必要かなと考えています。

中川委員： 指定管理者制度についてですが、単なる受託者への丸投げではなくうまく使っていく、つまり、協働という視点で受託者と市がこの施設を良く使っていくためによく話し合っていってほしいという意味で指定管理者制度を活用してほしいと書かせていただきましたので、その旨補足させていただきます。

成田会長： さきほど民主主義という話をさせていただきましたが、なぜ民主主義かということ、当然議会があるので議会があつての民主主義ということなんですが、そこで決定した事業については市が政策立案を経て行っていくというところで実現をしていくのが市と市民じゃないかという意味で民主主義の話をさせていただきましたので、補足いたします。

成田会長： それでは次の「2 定員削減と職員の意識改革」について御議論いただきと思いますが、まず事務局から御説明をお願いします。

事務局： 皆様の御意見をお聞きしますと、一番は職員のモチベーション、やる気、意識改革をどう変えていくかというのがありましたし適正配置ということもプラスアルファで御意見がありました。また、これらの御意見の中には、業務を見直したうえで、適正な人員にしていかなければならないという内容も含まれているのかなと感じています、単純に人を切れればいいという話ではなく、人づくりが中心だというのが皆様の御意見なのかなと理解したところです。

成田会長： それでは御意見ございませんか。

小野寺委員： 1つ意見として持っているのは、配置転換、配属先の問題なのですが、震災後1年くらいで次々と部長さんが変わる部署があったりですね、そこで1年間で実を結べばよろしいんですが、継続するとなるとまた1からということになります。

何年もとは言いませんが、せめて2年、3年ぐらいは継続して配置するということができないのかなと常々思っていて、何を言いたいのかと言うと、1年で替わってしまうとまた1からいろんなことを構築して、いろんなことを説明して、いろんな形で決定することになると思うんですけど、それが1年で終わりますかと言うと、ほとんどは終わらずに、また1からまた1からということでこの3年を過ごしているような気がします。

替えなければならない部署があるのは分かりますが、重い決定権があるところは継続した仕事ができないのかなと思っています。

事務局： 組織の新陳代謝というのがどうしても、3年とか4年とかのサイクルで回せない理由は、職員の年齢構成等様々な要因がございまして、連続性という部分は、我々配置転換される側も課題として感じておりますし、当然に外部の方も強く感じているとは思うところです。

小野寺委員： なので、せめて2年をお願いできたら、スピード感も早まるのかなと思いますし、なかなか震災後3年たっても結果を生まないというところは、このような背景も大きいのかなと感じます。

私がかたまたま関係した部署が1年単位で替わってらっしゃるのかもしれないんですが、労力と言いますか、私どもの受ける労力もそうですけど、市の方のコスト面もかかりすぎるという印象も受けているので、その辺も御検討いただけたらと思います、もちろん、モチベーションにもつながると思います、1年で終わってしまうと結果を見ずに次にいってしまうという形になると思います。

佐藤委員： 横断的情報の共有等、いろいろ意見を書かせていただきましたが、もう1つ、事務の効率化を図った場合のアウトプットされたデータの横との活用をよく考えてほしいと思うのです、そこで止まるんですね、行政内部での横の連絡がうまくいけば効率化した成果がもっと上がる

んだと思うのですが、縦に切られてしまうんです。

例えば、要介護者支援制度、大変いい制度だと思っておりますが、その頂戴したデータがメンテナンスされないんです、実際に私のところで関係する方のデータを合せると、もうすでに施設に入ったとか、亡くなったとか、住所を変更したとか、対象者については変化が激しいんです。

そういうのは市民課さんで最初に情報を受けるわけですから、それを関連する部署とつながりを持って、投げかけられた方は非常に楽なんです。

それで、えっ、と思ったことなんです、それをお話したら個人情報ですから横のつながりはありませんと言うわけですが、それは個人情報保護法の解釈の違いではないのかと、できない理由をそう言っただけではいけないのかと思うのです。

行政内部での必要な情報の交換は個人情報保護法に抵触しないのではないのかなと思うのですが。

事務局： 現実的には、情報の展開をしていくためには、情報の取扱について、事前に個人にどのように使いますということをお伝えして、その用途について同意を得なければ、例えば市民課の情報を他の部署に伝えるというようなことが難しい状況です。

佐藤委員： そうではなく、そういうことを窓口で確認する、そうするともう一歩進むのではないのでしょうか、そういうことが必要だと。

一般の市民からすると2重、3重の手間になってしまっている、どうなってるの？いりませんよ、そういう情報は、となる。

民の方は大変です、夜に集めて、これどうなっていますかと照合をする、民生委員からはこの人は施設に入っているの住所は変更されています、行政委員からはこの人は亡くなっていますと情報が入る、ところが原本はメンテナンスされないままで、本当に速やかに対応しなければならぬ時の時間の無駄というか、任せられる方でも大変なんです。

アウトプットされたデータの使い方を市民課さんなり、受け付けた所で確認をして、もう少し前に進めるという姿勢が必要なのではないのでしょうか、そうすると事務の効率化を図った成果として表れてくるし、定員の削減についてもその率を少なくできるとか他の部署に回せたりできるのではと思うのです。

この件に関しては、2年に1度メンテナンスしますと言って始まっているのに、2年経って照会しますとまだですと、それは震災に関係ないんです、そうすると民の方は大変なんです、これはやっぱり個人情報だめですではなく、できるやり方があればそのやり方をしながら、効率化の成果を生かしていく、ということで行政内部、民の方ももっと効果があるやり方ができるんじゃないかなと感じています。

成田会長： 貴重な御意見ありがとうございました。市民はできない理由は聞きたくないので、どうしたらできるのかシンクタンク機能を働かせていただいて、こうしたらこの法律に抵触しないでできますよというのを、難しいとは思いますが。

事務局： 佐藤委員さんが現場で御苦労されているのを感じた所ですが、法律ごとに情報を集めるとそれを目的外に使ってはならないというのを、現場に下りて行けばいくほどかたくなに守るという公務員の特性もございまして、隣に聞けば分かることをわざわざ行ってくださいというのがありました。

震災もありまして災害時の対応についてそういう反省点もございましたが、今後、マイナンバー制度の導入が予定されておりました、情報の流通や住民サービスの向上のために、行政委員さんには住民情報はお渡ししているのですが、介護情報は年に1回、民生委員さんを通じてしかいかないのですが、そのような流れが現実になっておりましたそういったものをどう改善するのかというのは、法律が様々ありまして、どう対処していくかの課題ではあるのですが、そういったものが少し変わっていくという流れにはなっているのかなと感じているところです。

成田会長： 今の議論があった内容は1例であると思えますし、全般の改革全体の中で問われてくる問題であるかと思えます。

その他何かございますか。

田村委員： 職員の方々が自分の仕事について問題に感じていることを吸い上げるような仕組みはあるのでしょうか？

事務局： かつて職員提案制度というのがあって、年に1度実施しており、震災後は止まっている状況ですが、そのような問題を解決するための仕組みは考えなければならぬと感じております。

中川委員： 以前、若手職員で集まってというのが新聞で見た記憶があるのですが、今はどのようになっているのでしょうか。

事務局： 昨年の12月から若手職員に委嘱する形で活動を行っておりまして、内容は交流人口・定住人口の増加をするための取組で、石巻市の取組で足りないものを若手職員17名で検討している状況となっております。

先日、市長への中間報告をしまして、市長からも事業化できるように取り組んでほしいとの話があり、さらに検討を進めている状況で、事業化できる内容で年度内には提言として形を出す方向となっております。

中川委員： すごくいい試みだと思いますし、ぜひ市民も若手の取組を知りたいと思いますので、市民に対してもプレスリリースをしてほしいなと思います。

成田会長： 他に御意見なければ、「3 財政の健全化」に移りたいと思えますの

で、事務局から御説明をお願いします。

事務局： 財政の健全化ということで、一般会計予算が震災前の600億から震災後は何千億という規模の中で、復興の財政運営について委員のみなさんいろんな面で不安視しているのかなと、その中で、財政運営に関する収支見通しを含めて市民に提示していかなければならないというのがみなさんからの御意見なのかなと認識しているところです。

また、基本は歳入に見合った歳出しかできない、つまり、むやみに借金はできないということから、歳入に見合った歳出構造に転換を基本としながらも、収税アップ、例えばふるさと納税の推進など歳入歳出改善という地道な作業が必要で、震災関連のソフト、ハード事業でも補助金がない、一般財源で対応しなければならない経費の精査や検証が必要だという御指摘や御意見だったのものと認識しております。

成田会長： それでは御意見ある方よろしくをお願いします。

中川委員： 滞納と言う話がありましたが、前回いただいた資料の中で、滞納繰越の予算が1億2600万、16%ということで、これは予算、見込みということだと思うのですが、毎年実際はどれくらいの数値になるのか分かれば教えていただきたいです。

事務局： 以前お配りした資料の中に、収納率というのがあったのですが、例えば収納率97%となれば残り3%分が毎年翌年度に繰り越されていく認識していただければと思います。

どうしても滞納してしまうと今度は現年度分の支払いが苦しくなってくるので、滞納分がたまってしまふ、ということでいかに現年度分を徴収できるかが課題となりますので、コンビニ収納というような収めるための仕組みは整備していきながらもそれですべてが解決ではないので、滞納強化はしていくということになります。

現実的に滞納整理機構というところに職員を派遣して強化を図っているということもあります。

また、税に限ったことではなく、例えば給食、これは自らが食べている訳ですから受益があるわけですが、その給食費についても未納が数千万あるわけですが、支払い能力が明白にあっても支払わないと言っていると明言している場合は訴えを提起して対応していますが、ほぼこういう場合は、訴えの提起をすると支払う意思が示されることが多いです。また、全く支払能力がない方、ほんとに困っている方には助成制度がありますので、未納の数千万は支払い能力があっても払わないケースが積み積もってという形になっています。

さきほど委員さんからも職員の意識だけでなく、市民の意識もというお話がありましたが、そういった問題について、市民の意識をどうやって向上させていくかというのも我々の課題であると認識しております。

成田会長： 会議冒頭で市民の意識が変わってきたんじゃないかという御意見が

ありましたが、変わってきたと感じる部分は何かございますか。

事務局： 行政との協働という観点では変わってきたと感じる部分もありますが、納税に関しては変わっているかというとはっきりと変わったと言える状況ではないと感じております。

民生委員さんなど福祉の面等においては、もともとあった共助という仕組みの中で活躍されていらっしゃった方たちの中では、新たに市民の共同体的な形で変化があるとは感じております。

岡野委員： 滞納の件に関してですが、震災前の戦略会議の時にも同じ議題があったと思うのですが、徴税について職員の方が夜間に残業をして対応しているというような説明があったと記憶しているのですが、今ほどのような形で納税をしない方に対応しているのでしょうか。

事務局： 納税対策としては、コールセンターを設置しましてこまめに督促の電話を入れるということに取り組んでおりまして、あとはどうしても平日昼間に会えない方については夜間や休日の徴収、または呼び出しと言った対応をしております、また、最後には差押えという手段にもなりますが、まずは、最初の段階としてこまめな声掛けをということでコールセンターで現年度のうちに収めていただく仕組みを実施しています。

岡野委員： コールセンターはどこにあるのでしょうか？

事務局： 市役所内部にありまして業務は民間に委託しております。

岡野委員： それはどのくらいのコストは発生しているのでしょうか？

徴税をするためにコストが発生するのはあまり良いことではないと思いますので、別な方策を考えていく必要があるではないでしょうか。

事務局： 今手元に資料がないのではっきりとした数字はお答えできませんが、1千万円くらいだったかと思いますが、金額は確認します。

内容としては、オペレーターが終日集中的に電話かけるような形での仕組みとなっています。

岡野委員： 1千万円かけて徴税率はどれくらいになるのでしょうか。

事務局： 徴税率については、コールセンターから電話があったから収めたのか、なかったから収めなかったのかを明確に判別することは難しい部分がありますが、一度アンケートをとったという経緯はあります。

岡野委員： どのような結果だったのでしょうか。

事務局： 一概にはっきり成果をどこまで明確に出せるかどうかは難しいところがあります。

岡野委員： さきほどどなたか、小野寺委員の意見だったと思うのですが、費用対効果というお話がありました、やはりお金かけて徴税することを目的としてやっていくのであれば、それなりの効果を得られているということを職員の方が認識していなければ、職員の意識改革というところに問題が出てくるのではないかと思うのですが。

事務局： コールセンターに委託している業務は職員が夜時間外勤務により、

一斉に電話をかけていた部分を民間委託したということで、それを止めれば職員が時間外勤務により電話をかける形になります。

職員が少なくなっている状況では職員を更に投入して電話をかけるという作業を実施するのはなかなか難しい状況です。

費用対効果ということをドライに考えれば、役所が効率的でない取組をやっているケースは多々あります、コンビニ収納という話がありましたがあれには莫大な経費がかかっています、導入したことによって回収できるのかというと、5年、10年で回収できる金額ではありませんが、費用対効果だけでなく、市民が納税する利便性を高めるための行政サービスのあり方の1つであり、利便性の向上はないがしろにできない、単純にコストを回収するということだけの視点で取り組むことができないという側面もあります。

岡野委員： コンビニ納付の費用対効果は全然関係ないんです。そういうことじゃなくて、そういうことは当然全国どこでもやっていることで、簡便性、徴税率も上がるということは自明の理というか、分かっていることなんですけども、そういうことではなくて、私がやっていた震災前からずっとこういうことが続いていて、同じようなことを言っていたので改善しましょうと、言っていたんですね、あれからだいぶ経って中断してあまり効果が上がってないようにお見受けしましたので、コールセンターというところの、それがやはり完全に費用対効果が完全に目に見えてというのは時間がかかる、会計をやっているとわかるのですが、それを目的として取り上げたんでしょうからその部分をどれくらいなのか、効果が上がっているのかなというところを考えるべきなのではないでしょうか。

事務局： 職員の人件費との兼ね合いで見れば当然に削減はされております、そしてなおそれだけでなく、震災前は税務部門以外の職員も夜間徴収に当たるということもやっていましたが、それは単に徴収するだけでなく、行政マンとして行政を支える税という部分を意識しなければならないという意味からも実施した経緯があったのですが、では、それがどれくらいの効果があったのかというのをお金のレベルで測れない効果を狙った部分もありましたので、なかなかそれを費用対効果で説明しきれない部分もあって、難しい部分でもあります。

岡野委員： 財政の健全化というタイトルでしたので、御質問しましたし費用対効果ということで申し上げました。

佐藤委員： 1つ教えていただきたいのですが、収めるべきものが収まらないで累積してとのお話がありましたが、例えば10年過ぎれば徴収は不可能として切り捨てるのか、どの辺が基準となるのでしょうか、ずっと累積するのでしょうか。

事務局： 税につきましては、時効で徴収が不可能と言うことであれば不納欠損処理をして債務をなくてしてしまうということもありますし、債権

の種類によっては相手方が時効の援用をしない限り、債権が行政側にあり続けるものもありますし、それぞれの債権の種類にもよります。

佐藤委員：　　そういう処置がなされているのであれば、実質的に請求権が残っている分について累積しているという風に解釈してよろしいですか。

事務局：　　はい。我々としてはそれら債権を回収するために分割納付を促して少しでも回収するように努めております。

　　一点補足です。コールセンターの委託に関する経費ですが、税で420万円、国民健康保険で420万円となっています。

成田会長：　　それでは、「4 成果志向と行政経営」に移りたいと思いますので、事務局から御説明をお願いします。

事務局：　　成果という部分につきましては、なかなか難しいというようなことが皆様からの意見の中でもありまして、成果については今回策定する行財政運営プランのフォローアップをまずは確実に行うというのが重要だと考えております。

成田会長：　　民間であればやったことにより何が成果として出たかという視点に当然なるのですが、行政に置き換えれば、サービスを提供して市民にどれだけの便益が生じたかとなるのではないかと思うのですが、事業を開催したということが成果として捉えられるようなことが多いのではないかと思うのですが、いかがでしょうか？

事務局：　　活動する指標と成果の指標があって、成果を測る指標については、表現の仕方がなかなか難しい部分がありまして、活動する指標は研修会の開催回数等は表現できるのですが、その満足度について全てアンケートをとって確認するというのも難しいですし、また、結果を数値で表せるもの表せないものもございまして、それでも指標で表せるものについては極力表していこうということで考えておりました。

成田会長：　　基本は出していただきたいところではあるのですが、なかなか難しいと思いますので、出すことをベースに出せないものもありますよというようなスタンスで取り組んでいただければ、最初から出せないのではなく、成果を測りにくい場合でも、例えば研修会を5回開催して300人が出席したので、効果があったと思われるというような記載をするなど、そういう姿勢を出すことが大事かなと考えます。

佐藤委員：　　今回、この会議に参加するに当たり、市役所に来て行政経営課どこにあるんですかと職員5人に聞いたんですが、5人ともわからないというようなことがありました、今回まさにそういうようなことにおつかったんですね、そういう意味では、行政内部の組織についてはどの組織がどこにあるかというようなことが分からないというようなことがないようにしていただきたいと思います。

事務局：　　本来であればある程度〇〇部は〇階というような区分けもできるのですが、震災後の組織再編により場所のイメージがしにくくなったことと、我々行政経営課は内部の管理をする部署ということで、職員の

間でもその認識がなかなかないというのも理由の1つかなとは思いますが、周知も図っていききたいと思います。

成田会長： 山下委員からは成果については行政には不要ではないかとの意見も出されておりますが、この点についてはいかがでしょうか。

事務局： 先ほども申し上げたとおり、なかなか成果を出すのが難しいというのは、行政が不採算部門を担っているというようなところもありまして、例えば、病院経営では採算部門であれば経営は成り立つかもしれませんが、市とすれば不採算部門もやらなければならない、つまり、赤字も覚悟でやらなければならないということもあります。

成田会長： 政策医療については不採算部門ということは当然分かるのですが、その中でも成果というものはあるのではないかとと思うのですが、ここではそういう場合もあるという形で受け止めさせていただきます。

加納委員の職員の本気度調査の実施というお話もありましたが、具体的にやればコストも発生してしまうとは思いますが、具体的に実施したことはあるのでしょうか？

事務局： 人事面での職員アンケートというのは毎年職員1人1人に実施していますが、アンケートの内容についてはいろいろと検討の余地もあると思いますので、みなさまからいただいたお話も1つの御意見として参考にさせていただきたいと思います。

加納委員： いつも私が思うのはそれを誰のためにやるのかということを確認しておかないと目的がずれてしまう、手段が目的化してしまう、評価もそうなんです、評価が目的になってしまって、やっていけばいいんだということに、マンネリ化に陥ってしまう、評価制度も導入した当初は良くても、何年も同じ内容でやっていくと今年もかと、人間だからそうなんです、今年も同じ様式で同じような形で評価する形になった時に、気持ちのどこかにお互いに評価する側も評価される側もなんとなくいいなど、まあ、日本人の悪いところであると思うんですが、まあいいかとなってしまふのは、本気度調査もどういう項目で誰のためにやるのかを明確にしてやってもらえれば、それを公開するしないという話ではなく、職員のみなさんの意識が改革していただいて更に良い方向に、何十年後には行財政が行き詰るということを前提としてやっているんですよね？そういう切羽詰まったところにあると思うんです、そういったところで職員の1人1人が本気度という目的をもってやっていくというような調査を金のかからない範囲でやってもらえればという意味です。

成田会長： それでは、「5 市民志向と説明責任」に移りたいと思いますので、事務局から御説明をお願いします。

事務局： 様々な手段を使った市民への説明については、ホームページだけではなく、市報や広告等を使っての説明であり参画できるような仕組みが必要だということがみなさんの御意見なのかなと拝見しておりま

した、これはこのプランだけでなく、市政全般に言えることで、広報
広聴といった部分、説明責任といった部分等は分かりやすい説明、見
せ方が必要だということと認識しております。

佐藤委員： 組織が変更になった場合、市報には変更になった部分だけが掲載さ
れるのですが、全体がこうなっていますよというのは市報に掲載され
たことはあるのでしょうか？

事務局： 大きく組織の変更があった場合は市報やホームページ、あとは新聞
報道等でお知らせしておりますが、全体としてお知らせしているとい
うのはありません。

佐藤委員： 記事は分かるのですが、明確に組織図として出したことはあるので
すか？

私は市役所の組織がこういう風になっているというのが組織図を見
て初めて分かったんです。実際には市民の人は誰が異動したとかは分
かっていても全体像が見えないんですよ、ですから行政改革する場合には
全体像お示ししていったら、年に1回とか、今は民間企業ではいかに
見える化するということを経営の柱になっているんです、取引先や株主
に見えるように、見えるようにしていろんな御意見を頂戴して変えて
いくというのがあります、というのが大きな民間の変化なんですよ、
何年も前からですが、従って行政サイドでもできれば組織図を年1回
オープンにするというか、市報に載せるというようなのをやれば市民
の気づきにもなるのではないかと思います。

成田会長： それでは、時間になりましたのでここで議題は終了とさせていただ
きたいと思いますが、追加の御意見がありましたら事務局へメール等
でお知らせいただければと思います。

みなさま長時間にわたりありがとうございました。

事務局： それでは、本日いただきました御意見についてはワーキンググルー
プに伝えまして、具体的な検討に入っていきたいと考えております。

(2) その他

特になし

4 次回日程

日時：平成26年9月25日（木）18時00分～

場所：石巻市役所4階 庁議室

欠席委員	会議傍聴者	
山下委員	一般市民	新聞記者
	0人	4人