

## 平成22年度射水市行財政改革推進会議（第2回）議事要旨

- 1 開催日時 平成22年11月17日（水） 午前10時～午前11時30分
  - 2 開催場所 射水市役所小杉庁舎301会議室
  - 3 出席者
    - (1) 推進会議委員  
奥田委員、織田委員、島田委員、新川委員、中村委員、野村委員
    - (2) 当局  
副市長  
事務局：市長政策室長、市長政策室次長、教育次長、財政課長、  
まちづくり課長、まちづくり課員3名
  - 4 傍聴者等 なし
- 

### 会議次第

- 1 開 会
- 2 あいさつ
- 3 議 事
  - (1) 第2次射水市行財政改革大綱について (資料1)
  - (2) 第2次集中改革プランについて (資料2)
- 4 その他
- 5 閉 会

《主な意見等》

第2次射水市行財政改革大綱について

- (会 長) 「26億円の財源不足」(6ページ)とあるが、これはどうやって算出したのか。また、その根拠は書いておくべきではないか。
- (事務局) 現在、中長期の財政計画を見直しており、その結果に射水市総合計画実施計画に盛り込まれてあった額を加えた額との収支の差額が、累計で26億円になる。この説明を前書きでつける形にしたい。
- (会 長) 体系図(9ページ)にある、「地方の時代に適応した自主性・自律性の高い行政運営の実現」というのは上位目標だと思うが、これは一つ項目を立てなくてもよいのか。
- (事務局) 考え方とすれば、自主性・自律性の高い行政運営を実現していくために、4つの基本方針を定めている、その方針ごとに、それぞれ細かな取組を掲げている、というような形になる。
- (委 員) 「地方の時代に適応した自主性・自律性の高い行政運営の実現」という文言は、補足でもよいから何かを付けて、射水市が今どうしてもやらなければいけないような文言にすべき。射水市の場合は間違いなく「サービス水準を維持しながら、職員数を削減すること」が目標であると思うし、そうしないと行財政改革ができないと思うので、それについてもう少し具体性が見えてこればいいと思う。これでは、優等生の論文に過ぎない。ただ、体系図では表現の仕方が難しいと思うので、本文の方で直していただければよい。
- (副市長) 喫緊の課題であるということを「目指すべき方向性」(7ページ)の中に表現したい。
- (委 員) 取組項目(8ページ)の「職員定数及び給与の適正化」は、「職員定数の見直し」にまで突っ込んでほしい。合併時の適正数は、類似団体の平常時の職員数を基に算出しているが、射水市のような非常事態の定数ではないと思う。
- (事務局) 十分理解する。ただ、大綱というのは「引き出し」で、集中改革プランはその引き出しの中に入れる「具体的な取組」だと思っている。具体的な職員定数削減案が出てきて、それを委員の皆様方が了とするかどうかについては集中改革プランの方になるので、「引き出しの中に、いかなる薬を入れるか」ということを今後議論させていただきたい。
- (委 員) ついでに、「公営企業の経営健全化」の「引き出し」の中に、「民営化」という薬も入れてほしい。領域として踏み込んでいない、病院、上下水道についての在り方を、薬として入れてほしい。

(事務局) 内部的には間違いなく議論する。議論した上で、皆様方にお示しした場合に、「まだ足りないのではないか」といった話も出てくると思うので、対処を議論させていただければと思う。

(委員) 「第2次集中改革プラン取組事項提案状況」を見ても、各部の意気込みが感じられない。次の会合でもいいから、もう少し具体的に各部長から意気込みを提示し、資料としてそれだけのものを付けないと、これでは優しすぎないかと思う。そのようなことは無理か。

(事務局) 現時点でこれだけしか出ていないので、再度募集している。それが出揃った段階では、委員がおっしゃった場面も十分想定しつつ、良いものにしていきたい。

(委員) 現大綱は22項目で整理していたものを、第2次大綱では13項目と、非常に粗くなっているが、粗くした考え方があれば教えてほしい。  
また、体系図の並び方について、普通はストーリーがあるが、私の感覚からすれば、この順番ではストーリーが流れていかない。この順番にした考え方があれば教えていただきたい。

(事務局) 現大綱では目標の項目が細かく分かれており、具体的な取組の多いもの、少ないものがあつたため、まずは大きく目標を幾つかに分類し、それにぶら下がる具体的な取組を充実させていくという考え方である。  
並び方については、行革と言うと、どうしても削減等の縮み思考になりがちであるため、「質の高いサービスの提供も一つのねらいである」ということを前面に出していきたいということである。

(委員) 体系図又は別のページに、目標値を入れるべき。また、推進体制(10ページ)に、「評価」が出てこない。「26億円をどうするか」というために目標値を掲げ、それに対して具体的な実施項目があり、それを各部・各課が目標値に対してどれだけ分担していくのか、というようにしないと、今後5年間の計画を作っても、「どこがどれだけ進んでいるか、どれだけ足りないのか」という評価ができないし、目標値は達成できない。大きな方策に対して目標値を入れる形でやれば、大変わかりやすいと思う。

(会長) 今の意見について、大綱に反映させることは可能か。

(事務局) 集中改革プランの進行管理及び評価として、しっかりお示ししていくような形にしたいと考えているので、集中改革プランにおいて反映させる。

(副市長) 大綱では「健全な財政運営の推進」と言いながら、集中改革プランを見ると、大本の話を項目として挙げないで、局所的なものだけを入れている。それで、大綱というのは方向性だけの、要するに文章の世界なので、どうして

も数字の目標値をここに併記するというのは馴染まない。ただし、おっしゃることはよく分かるので、集中改革プランの冒頭に、今の文言を入れるべきであると思う。このような形ではどうか。

(委員) 少しでも進めていただければと思う。あと、先程のストーリーの話は、すごく大切なことだと思う。並列ではなく、何をまず最優先にやって、それで稼いだから次はこういうことをやっていく、「このような財政だから、少々市民サービスを我慢してください」ということもメッセージでは出る。そのような理解をいただければ、市民も「ちょっと我慢しなければいけない」とか、それこそ「市民協働でやるべき目的はこうだから、市民でやらなければいけない」というような成功シナリオがあって、そのシナリオに基づく目標値の配分もあると思う。

(事務局) 一番やらなければいけない、納得してもらわなければいけないような、一番力の要る作業を真っ先に言う必要があると、先ほどの委員の話を聞いて感じた。逆に言うと、「射水市が今どのような認識を持って行革に当たろうとしているのか」ということが、並べ方にも現れると思う。

(副市長) 「行財政改革というのは健全財政を維持するためには絶対必要だ」と、出発点はこれで間違いない。

(事務局) つまり、「健全な財政運営の推進」が1番目、でも時代が変わってきているから、サービスは色々やっていかなければならないという「市民の目線に立った質の高いサービスの提供」が2番目にきて、次に、そのためには組織を強くしていかなければいけないという3番の「地方分権に対応する組織力の向上」がきて、それを決して独りよがりではなく、公開していくということで、「透明で公正な市政の推進」を4番目にするすることで、先ほどのストーリーになるかと思うので、そのような形で整理しなおしたい。

(委員) 「市民に分かっていただきたい」ということを真っ先に訴える場合、「財政見通しが厳しい」ということを最初に言わないと、「何のためにそういうことをするのか」、「市民サービスを守ろうという気で決めないといけないのではないか」という疑問が出てくるので、財政見通しのお話を最初に持ってきた方が分かりやすいかもしれない。

(委員) 「どれだけ足りないのか」をまず前面に出すという話は、賛成である。それで、一番分かりやすいのは、「職員数の削減」である。毎年の採用を退職者の1割に抑えるくらいやらないと、市民は納得しないと思うし、その分を市民協働でお願いしたいという議論をすべきだと思う。

(委員) 推進体制について、行革をやることと、もう一つ市の大きなビジョンである総合計画と当然連動していかなければならないし、ここに出てきた話が予算に反映していくことになるので、「総合計画」と「行革」と「予算」、この

3つの関連性をどこかに書いたほうがよい。別々ではなく、「三位一体でやる」とした方が、分かりやすいと思う。

(事務局) この推進体制について、「進行管理」という言葉が弱いと思うので、活用ということも合わせ、今おっしゃっていただいたことを大綱の役割の総締めとして、「4 進行管理」の中で何とか盛り込むよう、工夫してみる。

(会 長) 意見の中で、「1 目指すべき方向性」(7ページ)にかなり入れ込まないといけないという意見が多かったと思う。「優等生的な作文ではなくて、射水市が抱えている課題を盛り込んでいかなければいけない」、また、「財政的な問題」を踏まえての話、「単なる縮み思考ではなくて、ニーズにも応えていくというスタンスでやっていく」という話、それから「ストーリー」の話、この辺りに関わってくると思うので、これを見直しつつ、今日の意見を反映させていただければ、と思う。

#### 第2次集中改革プランについて

(会 長) 「担当課からヒアリングをすればどうか」という意見があったが、そのような方向は可能か。

(事務局) 第2次集中改革プランについては、追加の募集をかけている状況であり、その後、内部ヒアリングをやろうと思っている。その時の留意点のようなものがあれば、是非伺っておきたい。

また、この推進会議の皆様方から、主だったものについて質疑する機会があれば、ありがたいと思う。

(委 員) 事業仕分けの第1回目は色々な目的があつてあのメンバーでやったが、548事業(射水市の一般会計に属する全事務事業から法定事務等を除いた事業数)のうち、少なくとも半数以上は職員で仕分けができると思うので、それをまずやってみるのが大事だと思う。それで、職員で判定しにくいものについては、我々が行うとか、あるいは議会で任意または正式の委員会などを作ってやってほしいと思う。

(事務局) 「こういうことで果たして良いのか」というような事業は、当然、各部の中に幾つか出てくるので、第三者委員の皆様方の前で議論していただいて、絞り込んでいきたいと思う。当然、「仕分けの内部化」についても、色々な取組を進めていきたい。

(委 員) 「職員が何人減る」ということが部長の頭の中になれば、「何かできないか」という発想につながっていくと思う。

(委 員) 集中改革プランの仕上がりは、前回(第1次)のようになるのか。

- (事務局) 「取組事項提案書」の積み上げになると考えている。その積み上げの前段として、先程の意見の「全体の数値目標」を掲げながら、作成していきたい。
- (委員) 前は、ある意味網羅的になっている。網羅的なので成果のあるものを入れやすいが、今回のように項目を絞ってしまうと、「これだけでいいのか」ということがある。
- (事務局) 結果として良かった面もあるのかもしれないが、総論網羅的な表現が多かったという反省があった。今度は逆に個別の方に走りすぎていて、「これで全体がカバーできるか」と心配されていると思うが、集中改革プランは今からの作業なので、もう一度その辺を考えてみたい。
- (委員) 「内部で仕分けをしてみるべき」という話があったが、仕分けをして、例えば内部委員会で副市長に相談して、「これは問題があるので、集中改革プランに載せなければいけない、5年間の計画を作ってもらえない」というようにしないと、各課からは、5年間自分の首を絞めるような嫌なものは絶対出てこないと思う。
- (委員) ボトムアップの提案では、どうしてもやっぱり目標が出てこない。部門に割り付けてしまうのがよい。「財政をしっかりとやらなければならない」というのであれば、部門に「5年間でこれだけやりなさい」という目標値を割り振って、その中で5年間の計画を作って目標値を入れていく、というようにしないと、目標値は達成できないと思う。
- (会長) 全体の「26億円足りない」というのがあって、個別で「こういうことをやります」というのがあって、その間をつなぐところがないと思う。「目標値を設定して」という話もあるし、「どの分野でどれだけ」という決め方もある。そこを押さえておかないと、「集中改革プランで具体的な目標を与えてやります」と言ったところの「やります」というところが不確かになりかねないと思う。
- (事務局) ボトムアップの結果、たったの40しか出てこないのが現状である。今の追加提案では、「これはおかしい」、「これを出さなくてどうする」というような話を締切り後に我々がやる。市長、副市長から、「厳しいのにそんな甘いことを言っていてどうする」と言うぐらいの話をしていただき、更に外部の方にも部門の考え方を聞かれるという機会があれば、いくらかは委員がおっしゃっていただいたような形に近づいていくのではないかと期待を持ってやっていきたい、という考えである。
- (委員) 「検証があまりなされていない事業が非常に多かった」というのが事業仕分けの率直な感想である。この提案書の中にも「現状」という項目があるが、「これまでの検証」、「費用対効果」といった項目を入れて、「現状はどうか」というようにすれば、見直す機会になると思う。

- (会 長) 評価というのは大事である。今度は「このプラン自身をどう評価するか」ということも大事であるし、「今やったことがどう評価されるのか」というところも、取り上げる事業を選ぶときに工夫してほしい。
- (委 員) 事業仕分けの後、何人かの方から、「担当者がよく分かってない」ということを言われた。次の段階に進む時には、内容をしっかりと確認してほしいと思う。
- (委 員) この提案書について、「課題」が抜けている。すなわち、目的と成果が評価されていないと思う。「現状」があったら「課題」を整理しないと、取組事項が本当に合っているのかどうか分からない。今から見るということなので、この辺りも含めて見ていただきたい。あと、提出後、「こんな数字で目標を達成できるのか」を一度見て、「全体の目標値に一步でも近づいているのか」を精査すれば良い数値目標になるし、後々もフォローできるのではないかと思う。
- それと事業仕分けの感想だが、「計画があってやっている」と言われ、「目標値とチェックしているか」と聞くと、「目標値はない」と言われる。「では、何でみているのか」という場合に、C (Check : 評価) がないし、「次に移る優先課題は何か」というA (Action : 改善) もない。CもAもない中でまたP (Plan : 計画) を作っている、ということだと思う。来場された方々も、「それでいいのか」と思われたのではないか。「PDCAを回す」ことも検討していただければ、市民の方々とも目線が合ってくると思う。
- (委 員) これは本当に行政のウイークポイントである。企業活動のようにチェックがなかなかできない。評価手法がまだ確立されていないし、評価指標がない。「住民満足度をどうやって調査するのか」といった時に、「全軒世論調査するのか」ということであり、永遠の課題である。
- (副市長) 正直、実態から言うとそういう部分があるが、そこは色々なやり方があるはずで、工夫もしている。
- また、「仕分けは政策論を議論する場である」という誤解をされ、「たった一つしか廃止にならなかった」と、そこに直結してしまう。そうではなくて、「この事業に税金を投入することの是非はどうか」というのは、議会で十分、政策論議をやっていただいている。「仕分け」というのは、あくまで「予算を、どれだけ効率的に使えるようにしたのか」ということで、決算そのものが対象になってくる。決算を対象にするというのは、監査もあり、議会でも決算特別委員会があるが、全部さらして、それを市民の皆さんに見てもらって、「市民感覚としてそれはどうか」と判断してもらうことに意味があるという、いわゆる第三の方法だと思う。これについては、市民の皆様も評価していただいているので、できるだけおっしゃるような、まず評価をきちんとする、それで評価をするには、決算をきちんと評価して来年の予算、言わなければ政策論議にきちんとつなげていけるようなものにしたいと思ってい

るので、ご指導いただきたい。

(会 長) PDCAのサイクルで回していくことの大変さというのは、先程委員がおっしゃられたとおりだが、財源が不足しているというところで、少しでも目標に近づいていかなければならないというところもまた事実なので、なかなか難しいところを舵取りしていかなければいけないと思うが、できれば先程の意見を踏まえて、集中改革プランの策定にあたって、少しでも前に進めていただければ、と思う。