

平成 29 年度 第 3 回宇治市行政改革審議会

議事要旨

宇治市

## 宇治市行政改革審議会 議事要旨

<開催年月日> 平成 29 年 10 月 25 日（水）14 時 00 分～16 時 30 分

<開催場所> うじ安心館 3階ホール

### <出席者>

西村 健一郎（委員長）	京都大学 名誉教授
伊藤 弘子（副委員長）	マイクロ(株) 取締役会長
井上 一郎	京都産業大学 名誉教授
北村 和生	立命館大学 法科大学院 教授
内良 親正	(一社) 宇治青年会議所 副理事長
越智 よし子	越智社会保険労務士事務所 社会保険労務士
多田 ひろみ	宇治市女性の会連絡協議会 会長
長岡 一正	市民公募委員
樋口 始郎	樋口鉦泉(株) 代表取締役会長
西村 徹也	連合京都南山城地域協議会 事務局長

計 10 名

### <事務局>

木村 幸人	副市長
貝 康規	政策経営部 部長
岩本 裕子	政策経営部 副部長
山田 雅彦	政策経営部行政経営課 課長
大北 浩之	政策経営部行政経営課 副課長
桑原 大	政策経営部行政経営課経営推進係 主任

計 6 名

### <審議会次第>

1. 開会
2. 審議等
  - ・第 7 次行政改革に関する方策について

<会議内容>

## 1. 開会

事務局) 失礼いたします。

定刻になりましたので審議会を始めさせていただきます。

まず、本会議は「宇治市行政改革審議会会議の傍聴に関する要項」に基づきまして、会議を公開させていただいております。本日も傍聴希望があり、入場いただいておりますので、ご報告申し上げます。

### ◆副市長挨拶

事務局) それでは開会にあたりまして、木村副市長よりご挨拶を申し上げます。

《 副市長挨拶 》

## 2. 審議等

委員長) それでは資料に沿って事務局の方から説明をお願いします。

《資料1 : 財政見通しの説明》

《資料2-1: 「財政見通し」に関する主な意見要旨の説明》

委員長) 4年間で85億円ですね。

委員) たとえば、また10月に最低賃金が上がりましたが、私のところも賃金テーブルでやっている中で、最低賃金だけ上げれば良いのではなくて、最低賃金上がるようになると、私も上げてくれ、あの人より私のほうがよく出来るではないか、そういう話が出てきます。結局その最低賃金以上の人は、あんたはもう最低賃金出しているから、それで良いではないか、最低賃金の人だけ上げたら良いではなくて、全体的に上げざるを得ない、私のところの場合は、3%上げています。正社員の場合は、4月に1回昇給なので、今すぐに10月から上げるということはないですが、私のところの昇給規格では4月に昇給ですので。宇治市の場合、これは国が決めていることですから、どうしてもやっぱり3%、2. 数%は上げざるを得ない状態なのですから、それで見たら人件費は、そんなに変わってないですよ。また、扶助費とはどういうものですか。

事務局) たとえば生活保護費も社会保障の関係で生活面にお困りになる部分については、

市のほうからお金を支援する形になります。たとえば保育所にお預けになる際にも、保育所を運営するお金が出て参ります。そういった部分については、市の方が各保育所を運営されている社会福祉法人等に運営費をお支払する形になりますので、社会福祉関係のサービス費が主に扶助費になると考えております。6ページの上にも書いておりますが、近年、社会保障関係の伸びが大変多くございますので財政の中でも約3分の1が扶助費になりつつあるというような状況になっております。

委員) 人件費がそんなに上がってないということは、かなり努力していただいていると思うのですが、扶助費というのがどんどん上がっている状態にあるのですか。

事務局) 国と同じ財政構造かと思えます。国の方も社会保障の経費が膨らみつつあります。それをどうしていくかということも議論されておりますし、地方自治体におきましても、社会保障の関係の経費が増えておるといのが問題かという様に考えております。人件費の方につきましても、大量退職等で、人件費総額については、下がってきたところもございますが、人事院の勧告に基づいて給与体系を決めるのですが、必要制度にも色々とあることもございますので見直しの必要なところというの、正直あるのかという風には考えております。

事務局) 最低賃金のお話ですけれども、本市におきましては、当然その動向は注視しながら、毎年この時期に変わっていきます。宇治市でいきますと、正規職員・嘱託職員・臨時職員がおりまして、臨時職員だと、時間単価とか割り戻した時にその分と比較して、ちゃんとクリア出来ているのかチェックをしながら、また先程おっしゃられた引き上げ率等も考慮しながら、全体的に上げていくのかどうかはそれを見た上で判断していくことになろうかと思えます。遵守しておりますのでそれを見据えてになると思えます。職員については、京都府や国の人事院勧告を踏まえながら、動向を見て毎年どうしていくかという形でやっております。

委員) こうした理由の中で、扶助費っていうのが増えていくかもしれないのは、幼稚園だけでなく、年配が増えていくことや、その中でだんだん働く人は減ってくるし、生活保護の方もおられる。私の町内会で例えると、町内会費を1家族6千円貰っていて、今まで敬老お祝金を2千円ずつ払っていたのですが、敬老お祝い金を来年から千円にせざるを得ない、大反対を受けました。会費として6千円貰っていますが、運動会のお弁当、祭りのお弁当、お地藏さんのお弁当、色々な経費が掛かると、従来の敬老お祝金2千円をお渡しすると完全に赤字です。その様な町内会の現状を大きくしたのが、宇治市の現状に近いと思うのですが、そうやって来た時の対策として、扶助費というのが増えてきていることをなんとか抑える手法というものはないのですか。

事務局) 国の制度で行うサービスの部分もございます。あとは、市の独自の施策で色々な福祉サービスの向上に向けた取組というのもございます。市の独自施策部分につきましては、サービスを受けられる方の人数の関係等も検討しながら、どの水準までのサービスが必要なのか等の議論がこれから出てくると思います。

委員長) 抜本的な見直しといっても、出来ないことは出来ないですね。法律で決まっていることはやらなければいけない。では、何を抜本的に考えるかという案は現状、何かお持ちでしょうか。

事務局) 具体的なことは現状、申し上げにくいところがあつて、今は我々も色々な意見を聞きながら考えている段階なのですが、縮小するだけでは、まちの発展は出来ませんので、無駄といえば無駄が正直あるかも知れませんが、そういったところについては徹底的に排除していく。また、やり方も行政で出来るともあれば、民間事業者様の色々なお力添えをいただく中でもっと効率的に出来ることもございます。市役所というのはなかなかお金儲けということは、出来ないところはあるのですが、その中でも色々な財源を見出す取組を行い、取り組まれている先進事例もございまずので、その中で我々でも出来ること、我々だからこそ出来ることということも考えながら、やっていきたい。それを先程の収支不足のこれからの4年間の中で、どういう形で、積み上げていくのか、正に試されている時だと考えていますので、日々色々と各職場でも検討いただいている所でございますので、うまく形にして見直しを行っていくことが、我々の当面の一番の課題だと思っています。

委員) 今の財政見直しについて、4年間で85億円の収入の不足が見込まれるということで大変厳しい状況にあると思います。前回も言わせていただいたと思うのですが、行政サービスの低下を伴わないことを前提に民間の活用等、将来を見据えて事業の抜本的な見直しや歳出削減に取り組むことが必要になってくるのではないかなという風に考えますし、歳入の確保の必要もあると思います。着実に実行するためにも第7次行政改革の計画をしっかりと立てて進捗の管理等をしていかないといけないと考えております。

委員長) これまで行政改革の中で、時間外労働の削減をずいぶん取り上げてきましたが、それほど目に見える形ではないので、もう少し具体的に実現出来る形にもってかないといけない。

委員) 時間外労働について、何年も前から議論していると思うのですが、大きな成果が上げられていない。市役所の経営の中ではどういう風に考えておられるのか、疑問に思

います。やはり私共であれば早く成果を出して明日の経営に繋げていかなければなりません。なかなか進まないということは、どうしてですか。

事務局) 時間外労働が全くこの間削減出来ていないかという、そうではありません。目標まではなかなか達していませんが、この間は減らしてきています。例えば、水曜日はノー残業デーにするとか、職員の時間外労働の管理をより徹底してやっていく、そういうことを今取り組んでいます。一方では、この間、色々な市役所の仕事が増えてきている実態もございまして、業務が増えてきている中で時間外労働を更に落としていくというのが厳しい状況です。目標達成は出来ていないですが、少しでも前年より時間外労働を減らしていつている実状です。ただ、今後でいいますと、そういう状況だからといって、その業務のやり方もそうですし、仕事量というの見直していかないと、なかなか抜本的に減らしていくというのは、一方では難しいです。当然、無駄な残業とかやらなくて良いことはやらないですが、仕事というのは、きっちりやらなければならない部分がございますので、歳出の話と一緒にすけれども、今となつては必要でないという事業を事業ごとやめてしまうとか、民間に任せられるものは民間にお任せしていくということを今まで以上にしっかりと取り組み、時間外労働を減らしていく。時間外労働だけでなく、人件費全体を削減していく努力をしないといけない。取組を進めてきてはいますが、当面の取組が甘いといえれば甘いかもしれません。それなりに減らしてはきているのですが、なかなか目標までは届いてないというのが実状でございます。

委員) 私が申し上げたいのは、それで通用するから、行政は良いですよ。民間ですと、それではいけません。なんとしてでも目標達成しようとしていくわけなのですが、行革の評価を見ていまして B 評価、A 評価、C 評価。評価が戻ったりしているわけです。こうしなければいけないというのは分かっている、なかなか目標達成が出来ていないというのは、やはり意識改革が出来ていない。時間外労働等は、一人一人の意識改革が大切だと思います。時間を区切り、実行していかなければ、なかなか進んでいけないのではないかと思います。先程のお話しにも出てきましたが、毎回民間活用という言葉が出ています。私が記憶しているのは、給食とか清掃とか、民間活用を行い、どれだけ成果があったのかということ踏まえつつ、今後もっと民間活用をしていくことはないのかということも、検討されることが重要ではないかと思います。これは市にとって、とても大事なことだと思いますので、それについて、どう考えておられますか。

事務局) 今の時間外労働の話については、公務の性格というのは多分ございまして、住民の皆様方のニーズは昔と比べると複雑になっております。それに対して応えてい

かなければいけない状況の中で、なかなかすぐに時間外労働を大きく削減出来ていないという現状が、先程、事務局がご説明した通りです。民間活用の部分、民間とのコラボについては、色々なやり方があると思うのですが、役所でないと出来ない、公務員でないと出来ない仕事がコアであるので、そこはしっかりやらないといけないですし、そういう意味で公務員のスキルを高めることも重要となります。しかし、民間でやれているもの、あるいはやれるものというのは、他の自治体も参考に出来ますので、しっかりやっていくのは基本だと思っております。ご答申でも出てくると思いますが、民間でやっていただけるものについては、民間でしっかりやっていただく。市民の皆様方への行政サービスの確保を前提としながらではあります。民間におまかせしくということは十分可能ですし、やっていかないといけないと思っています。まさに国の方針でもありますし、それに対して宇治市が違う方向を向くことは出来ません。出来る限りしっかりやっていきたいと考えています。

委員) そういう風にお考えなのは分かりましたが、では、具体的に今後どういう民間活用をしようと考えておられますか。

事務局) そのあたりは詰めていかないといけない部分が残っていますが、今民間でやっていただいている業務を拡大していける部分もあると思いますし、新たに行政の中での精査が必要ではあります。一般的な行政事務の中でも、民間に助けていただける部分があるか、問題点があるとすればどの様な部分なのか、しっかり検証をしなければいけないと考えています。先程申し上げたように、コアの部分というのはどうしても難しいのですが、そうではない部分についてはしっかりやっていこうと思っております。色々な角度で検討しておりますので、ご答申いただいた上で、しっかりとやっていきたいと思っております。

委員) 民間活用について、ペットボトル事業を宇治市がやっておられますが、だいたい1万本で100万円と聞きましたが、私の会社でつくると、1万本でだいたい3分の2ぐらいでおさまると話したことがあります。私のところで作らしてくれないかと持ち掛けましたが、なかなかそれが難しい。なぜ、私のところで作れないのか、メーカーに委託してくれたら、もっと安く出来ます。私も宇治が大好きなので、なんでも協力するという気持ちを持っています。また、人件費のことで、以前申し上げたように二つ方法があります。意識を高める方法、私の会社もそうなのですが、電灯を7時になったら消す、真っ暗にすると、仕事が出来ないです。そうしたら朝早く出勤しないといけないと怒られたのですけれども。そういう意味で意識を高めるという方法と、残業時間を減らす方法として、早く業務を終えて帰る人のところに遅い人を、遅い人のところに早く帰る人を一緒にして、仕事を出来るだけあわせていく方法もあります。方

法としてはシステムで残業時間を減らす方法と人間の意識でもって、たとえばノー残業デーがありますが、毎日ノー残業デーというぐらいの意識をもってやっていると、良いのではないかと思います。意識の問題とシステムの問題と両方合わせて考えていく、残業代は一度に払わないといけません、私のところも出来るだけ安く、従業員に働いてもらった分でお給料を出していかないといけません。出来るだけ残業は抑えていかないと会社ってつぶれてしまうのですよ。宇治市は絶対つぶれないと思います。夕張でも、赤字やのにこの前夕張をみたのですが、ものすごくにぎやかにやっています。やっぱり意識とシステムの両方を合わせて残業時間を減らそうと思うと、方法はいくらでもあると思います。我々もなんとか宇治市のために協力させてもらいたい、宇治に住んで、宇治で骨を埋めるつもりですので、どんどん使っていただく方向で考えていただけると、もっと人件費を抑えられると思います。

事務局) 水道に関しては、私も制度を詳しく知っているわけではございませんので、すべて宇治市の水道事業を委託出来るものなのか、どうかというのは制度上出来るかどうかも含めて、検討しなくてはならないと思いますが、ただ当然その中でも色々な業務があるので、出来ることからまず委託をしていくとか、なかなか制度上難しい部分もあるかもしれませんが、検討していかなくてはいけないと思います。一方では、当面出来るところもたくさんあると思いますので、そういうことを今まで以上に検討していきたいと思います。先程から委員が申し上げていただいておりますが、結局市は市やったら大丈夫ではないかという話があるわけですが、確かに37年間ずっと黒字で今までできていましたが、今後4年間でいうと、このままほっておくと、85億円足りんようになる見通しを立てました。そうなってからでは遅いので、今このタイミングでそういう見通しを立てたのであれば、しっかりと行政改革に取り組み、色々な事業の見直しとか、歳入を増やす努力とかをやっていかなければいけないという危機感を今まで以上に我々も持っていますし、それを職員全員が意識して、時間外もそうですし、色々な事業もそうですし、職員みんなが危機感、意識を持って、工夫をして考えていくことが必要です。一方では市民サービスを減らすことにはなかなかありませんので、そこはしっかりとやるべきことはやりながら、見直すところは見直していくことを、みんなが意識するのが大事だと思っています。

委員) 私が前々から申し上げていたことは、特定の企業に頼ってはいけないということです。特定の企業が多く税金を払ってくれていたもので、宇治市は黒字でしたが、市内企業の民間活力をうまく利用することが今後はもっと重要になってくると思います。

委員) 類似団体、宇治市と同じような規模の自治体の参考資料として35ページに載っていますが、そういう所も参考にしながら、本市では抜本的な改革をしますという形で



はあるのですが、私たちが聞きたいのはそしたら、ここ10年間の中で、平均ではというと、経費が落ちている割合が低くなっているところもあります。でも宇治の場合は、全部上がっているのですね。今、少し救われたと思うのは、類似団体がどうして抑えられたのかということ、今調べています、それを参考にしたいと思います、という発言があったので、それを聞きながらほっとしています。

委員長) 前回、変形労働時間制の採用という話が出ていました。では、実際にやれる部署はあるのか、ないのか。もしもその制度を採用すると、どういった点に難点があるのかということ、具体的に調べていかなければいけないと思います。

事務局) やはりこれからの見通しということが非常に厳しいですので、色々な手法を伺ったので、これから積極的に検討していきたいと思います。そういった中でより具体的に、宇治市の現状をしっかりと分析をしていき、まね出来る自治体はどうやって行っているのか参考にしたいと思います。変形労働時間制についてもご提案いただいた中で、人件費のひとつで先程、委員もおっしゃいましたが、時間外勤務手当の抑制、勤務の抑制にもなるので職員健康維持という面からもやる気も継続されますし、非常に効果的だと思っております。その中で、単純にみんな一定の時間で勤務するのではなく、民間で導入されているところの誤差出勤ですかね、サマータイムとかございますけれども、そこらへんは我々で言うと全体の行革は進行していますので、各部局でいうと人事当局へも投げかけていますし、その中で、しっかりと研究をしていってくださいという内容をお伝えさせていただきたいと思います。いずれにしても、色々な手法が考えられるので、向こう4年間でこういう状況でございますので、このあとご論議いただく中で、具体的な手法のご提案、ご意見もいただきたいのですが、第7次行政改革をしっかりと作って、進行管理をこれまで以上にしていくことが大事という風に思っていますので、色々なご意見いただきましてありがとうございます。ひきつづきご意見をお願いしたいと思います。

委員) こういう改革は大事なことだと思います。仕組み、システム、その辺をどうやっていくかという話だと思うのですね。そういう観点からいうと財政見通しが厳しい状況が説明されたわけですが、これが現場の方々にどこまで浸透しているのかということが気になります。組織ですと、だいたい非常に意識のある方、ない方、2:6:2の割合に分かれると思うのですが、いかに意識を持ってもらうかということが非常に大事だと思います。危機感がどれほど浸透しているのか、またそれも部署によって違うと思うのですね。部署によってはよりコストがかかる部署もあるし、そういう部署であれば、しっかり認識をもってもらえれば、おのずと日常的な業務の中でもそう意識でやられますから、軽減が図れると思います。危機感の浸透をどんな風にやられてい

るかをお聞きしたいです。

事務局) もともと財政見通し、今回収支から乖離する形で出したのですが、今までの財政の見通しでいきますと、いつも同額で出していました。と、言いますのもこういった軽減が図れるだろうとか見直しなり、予算の削減をした上で、出すというのがセオリーだと思っています。今回それを85億円という多額の収支不足が出たままで、出しているということが、まず今までと意識を変えていく必要があるということもございます。そしてまた、総合計画の中期計画、これからの施策の4年間の見通しでありますとか、これから議論いただく行政改革、そしてまた予算編成をどうしていくのだと、このスタートを機にやっぱりやっぴりやっぴりいかないといけないということもございますので、こういう形でまずさせていただきました。そしてこういう収支不足の現状を踏まえる中で、今までであれば、部長の皆様や各課の所属長だけに説明をしていたのですが、今回は予算を担当するすべての職員を対象にどういう収支の乖離が出てきたのか、なぜ社会保障が増えるのか、歳入が伸びない原因はどこにあるのか、今何をしないといけないのかということについて説明を行いました。200人余りではありますが、参加いただいた職員へは事細かく説明させていただいたので、少しずつ意識の醸成が図れたのではないかと思います。来年の取組にどうつながるか、これからは試される時ではないかと思っております。そういう意味で今までにない財政の見通しの出し方でありまして、庁内の意識を高めるための工夫を行っています。

委員) 誰かに対して何かを分かってもらおうかと考える際に、相手にちゃんとアピールする仕方があると思うのですよ。そういう意味で、この資料自体はですね、分かりやすく作っていると思うのですが、これだけではまだ浸透はしないのではないかなと思ったのですよね。そういうことでどういう風な工夫をされているのかと質問させていただいたのですけれども。

事務局) 実は、庁内用にはもう少し突っ込んだ形での資料、今おっしゃられるように、いろんなグラフでありますとか、考えるべきポイントがあるのかというのを、一番大事だと思いますので、数字の羅列ではなく、テーマを持ちまして8枚構成ぐらいで作らせていただき、説明会を行いました。具体的な資産を含めまして実際数字で見せるよりも、10億、20億、30億のラインを見せる中で、説明はさせていただいたつもりです。

委員) 意識をきちっともってもらうことについては、かなりの工夫がいるということがございます。もう一つの質問は、新たな財源を見出すという話、これ絶対必要なことで

すけれども、財源を見出すために色々な知恵や工夫がいますよね。やはり現場の方が創意工夫するということが大事なのですね。創意工夫しようという気になるためには、意識の改革が非常に大事ですし、現場の方から出てくるちょっとした工夫やアイデアというのが非常に大事なので、それを上手に収集するそういう工夫、あるいは仕組・仕掛ですね、それをどの様にやっておられるかというのは、気になります。

委員) この問題に関しましてはですね、市職員がいかに危機感をもってらっしゃるかが重要だと思います。危機感の共有ということが一番大事ではないかと思います。末端からのボトムアップはどの様に行われているのかということだと思います。先程、委員の発言にもありましたが、小さな工夫やアイデア等も重要だと思います。市長からのトップダウンだけではなく、課内での課長からのトップダウンも必要ではないかと思います。先程、副市長にもお話を伺い、おおまかには色々と考えられているということは良く分かりました。しかし、あれもこれもと、おおまかに考えているだけでは、なかなか成果が出ないと思います。その中でまずは、危機感をみんなで共有して、一般の職員さんにも危機感を浸透させることが重要だと思います。その上で、大きな目標を何本か立てて、その目標達成に向かって全員一丸となって進んでいくことが重要だと思います。

委員) 意識改革という観点からですね、市民の立場として感じる場所があります。宇治市職員の方の危機感というものが、市民に伝わっているのか。宇治市の方が危機感というのをもちになっているのか。ちょっと言葉は悪いですが、過剰な市民サービス、無用な市民サービス、そういうものを市としてある程度認識をされているのか、状況把握をされているのか、もしそういう状況を理解されているのであれば市民の方に無用なサービスを求めさせないという、そういう意識をまずは宇治市の真剣さを市民の方に伝えてもらえないといけないと思います。意識の共有部分については、まずは宇治市と市民との意識の共有が重要であると思います。その様にしていかないと、事務事業の見直しも進んでいかないのではないかと思います。理想論であるかもしれませんが、また、おそらく大概の市民の方々というのは、自分が求めるサービスがどうかということは考えても、財政的な危機の観点から行政サービスについて考えることはまずないのではないかと思います。最初の話に戻りますが、そういう危機的財政状況を市民の方に伝えるというのが必要だと思います。その前提として、市職員の皆様の危機感を高めなければ、伝わってこないです。現状では、市民から見ますと、そういう危機感の高まりが伝わってきていないです。そのあたりの観点を踏まえて、検討される必要があるのではないかと思います。市民としては事務事業の見直しをすれば、批判的な意見も出るとはありますが、それに耐えうるような対応というのは可能だと思うのです。市民の立場としては、理想論であるかもしれませんが、そのように考え

ます。市民としても血を流すことも必要だと思いますし、そういう部分がないと歳出を削っていくことは難しいのではないかと思います。

事務局) この間、人口、財政共に右肩上がりできていましたが、もう下がってきている現状がございます。いよいよ人口も減少に転じている中、また財政的にも、右肩下がりの数字が出てきておりまして、その現状を市民の皆様方にも、もっとしっかり我々が伝えていかないといけないと思いますし、やっぱりサービスを持続させようと思うと、サービスの質であったり、対象だったり、考えていかないといけません。無尽蔵に資金があるわけではないので、そのあたりしっかり説明をしないといけないと思いますし、先程から意識改革、意識の問題ということもおっしゃる通りだと思いますので、我々から見ても、市長から見ても、この状態では、いけないと思っていますので、意識を皆が持つというのは一番大切なことだと思います。先程、事務局から説明させていただきました通り、今までやったことのない収支の説明会等もやっておりますし、資料も分かりやすくやっております、行政というのは大丈夫ですという雰囲気がありますが、そうではないですと、はっきり言ってきていますので、あらゆる機会をつくって職員の危機感の共有をしていかなければいけません。先程から、皆様方にご指導いただいたことは、本当にしっかり理解しておりますので、やっていきたいと考えております。今までの宇治市の財政状況は比較的によそに比べれば、さまざまな理由で、割と安定的だったのですが、今は決してそうではないので、それをしっかり職員に認識をさせていきたいと思います。これからは知恵の時代だと思っていますので、全職員で色々な知恵を出しながら、現場の職員からの知恵は引っ張り上げられるものは引っ張り上げながら、なんとか乗り切っていきたいと考えております。その中で、市民の皆様にご迷惑をかける部分もございませぬかもしれませんが、ご指導賜りながら、しっかりと第7次行政改革に取り組んでいきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

委員長) それでは、次の議題にいきたいと思います。事務局から説明をお願いいたします。

事務局) 資料の説明をさせていただく前に、先程、財政見直しをご説明いたしました、荻野財務課長と大槻係長につきましては、他の業務がございまして、ここで退出させていただきます。

《退出》

《資料 2-2：「行政改革」に関する主な意見要旨の説明》

《資料 3 : 第 7 次行政改革の基本施策及び取組項目（案）の説明》

《資料 4 : 第 7 次行政改革に関する方策について（案）の概要の説明》

《資料 5 : 第 7 次行政改革に関する方策について（案）の説明》

委員長) ありがとうございます。第 6 次行政改革を踏まえまして、第 7 次行政改革に関する方策について（案）の説明がございました。これが本審議会での答申のたたき台となります。本日特に議論いただきたいのは、たたき台では具体的な取組例として、ブランクになっているところがありましたが、その具体的な取組例のご提案をいただければと思います。何かご意見ございますでしょうか。

委員) 計画期間に関することなのですが、計画期間というのは 3 年で完了するようなものについては、5 年というより 3 年で決着をつけていただきたいと思います。中には 5 年かからないと、到達しない具体的な取組もあろうかと思いますが、うまく 3 年で取組が完了するものも、出てくるのではないかと思います。そのあたりやっぱり 5 年と言わずに 3 年で、達成させるというような記載には出来ないのですか。

事務局) 前回の第 6 次行政改革は 5 年間でしたが、今回の第 7 次行政改革は予定として、4 年間で考えています。現在、総合計画の中期計画をつくっておきまして、中期計画の計画期間と合わせてということで考えております。そういった中、ここでのご提案については、この審議会の中でご議論いただきたいと思うのですが、市としては、答申を受けまして大綱、実施計画となる、アクションプランを立てていくイメージでいきますと、委員がおっしゃいますように、なるべく目標達成年度を早く設定し取り組む方が効果的だということもあると思いますので、3 年間で達成を目指してくださいということは可能です。

委員) 案件別で明確にするっていうことも可能ですか。

事務局) そうですね。イメージでいきますと、今の予定ですと 12 の項目をこれからご議論いただくのですが、その項目自体を例えば 3 年で終わらすのか、項目の中の内容についてこれからご意見をいただくのですが、たとえば A という施策と B という施策、A は 5 年間かかるだろが、B は 3 年か 4 年での達成を目指すという書き方も出来ます。

委員) 第 7 次行政改革の基本施策および取組項目についてですが、行政改革をちゃんと実

行するために、意識改革の項目を入れていただいてありがたいなと思います。しかし、順番が最後というのは、意識が薄かったのかなと感じはしたのですが、4番目5番目ぐらいまで入れていただいて、徹底的に行政改革を行っていただきたいです。先程からの議論でもずっと意識改革といわれているのですが、そのぐらいの意識なのかと少し思いました。もう一つは、8ページの文言の中で、市民らという「等」はいらないと思います。あとの項目のところは全て市民と行政が協力し合うということでまちづくりのここにもなっています。ここだけが、市民らという「等」が表現として必要ないかと思います。

事務局) まず、一つ目のご意見の部分で、資料3のところ意識改革の項目の順番が最後になっているので、ちょっと順番的にどうかという話ですが、この6つの中で、特に優劣をつけてやっているのではなく、まず頭に基本施策の4つの部分を並べさせていただいて、そのあとに課題としていただいている内容を記載しています。色々な課題とあわせて、締め部分で意識改革は必要なのだという流れにさせていただいていますので、こういう順番にただで、重要度が6番目という意図はございません。ご理解いただければと思います。

委員) 行政改革を行うための最後に締めとして置いていただいたということですね。

事務局) はい、そういう意図でございます。

事務局) また、8ページのところですけれども、など「等」という漢字はたとえばその前の団体とかのイメージを含めた意味合いの「等」です、広くいうとですね、市内の団体等も市民ということもございます。ここだけでなく全体をもう一度チェックさせていただいて、など「等」は取るような形で、大きな対極的という考え方、市民と行政という考え方で、いきたいと思っています。

委員) はい、そのほうが良いと思います。

事務局) はい、ありがとうございます。

委員) 具体的な取組例の意見ですが、品質向上の話の際に、総合窓口を設けてはどうかという話が出て、検討していただいたかと思うのですが、総合窓口はどうでしょうか。

事務局) 継続性という観点で、今おっしゃったようなことは、取組例としては考えていけないといけないと思っています。総合窓口や窓口案内とかですね。

委員) 方法として、考えていますということで、それはこの中に入れていただくという形ですね。

事務局) 次回のこの正式な答申の中で、記載するのか、この後、市として具体的な内容を、その中で記載していくのかは、ご検討させていただきたいと思います。この様な色々なご提案をいただきたいと思っております。

事務局) 委員長、発言よろしいでしょうか。今、取組項目12項目が上がっていますが、中には今の段階でなかなか具体的な取組例が出ない項目もあると思います。そうした中で、もう一つの課題として、議会等の報告の中でも、第6次行政改革の時に、目標設定が数値化されておらず曖昧であるという意見や、項目によっては、なかなか数値化することは難しいという意見等がありました。現時点でも、さきほど申し上げたように、数値化の議論が出ています。時間外等は数値を掲げましたが、もっとこの様な項目で数値を掲げたほうが良いのではないかなど、その部分のご議論も合わせてお願い出来たらと思います。よろしく申し上げます。

委員長) 確かに数値になじみのない、なじまないものもあると思います。

事務局) 今回、第7次行政改革を検討しているのですが、第5次行政改革の際に、数値目標がなじまないものも含めて極力多くの項目で数値目標を置いたのですが、その時に審議会でもご議論いただいて、数値目標がなじまないものに数値を置いた時に、本当にこれで良いのかという議論があり、第6次行政改革では逆に数値目標を設定する項目を精査して、ぐっと項目数を減らしたという経過があります。そうすると、やはり目標が曖昧になってしまい、なかなか進行管理で本当に出来ているのかわかり難い部分もございますので、この間、議会でも当審議会でも、そういう部分では、目標をもっとしっかり持たないといけないのではないかという意見をいただいておりますので、我々も他市の事例等も研究しながらどうあるべきか現在検討しておりますので、そういう経緯を踏まえてご意見いただければ幸いです。

委員) 項目によって検討の仕方とか管理の仕方とか評価の仕方とかを分けて考えるというのはどうですか。

事務局) それも良いと思います。項目によって、これは明らかに数値がないと、という項目もあれば、全体で適正にマニュアルを整備して進めていく、そういったものは数値や効果額では表せないものもあります。ただ最終目標はいつまでに、どんなことをやるのだというのをしっかりと明記をして評価をしていく。S、A、B、Cござ

いますけれども、評価も現在は5段階ですが、評価のしかたも含めて検討していく部分もあると思います。項目別という考え方もあると思います。

委員) そういいながらも、数値目標はある程度掲げていかないと曖昧になってしまうので、非常に難しいと思います。

事務局) 非常に悩ましい部分です。次の第7次行政改革は先程の財政見通しも踏まえてしっかりと進行管理をやっていきますので、ある程度数値目標の設定は必要であると思っていますが、どの様に設定するか。

委員) アバウトな数字、結果ではなく、最終の結果も含めてちゃんとしたご報告をいただきたいと思います。

事務局) 確かにイメージやどういう項目があるのか分からない中で、目標がどうあるべきか、なかなか論議しにくい部分もございますので、たとえば第5次行政改革の時はこういうことを目標設定としていた、第6次行政改革ではこういうことをしていた、そのような目標設定で結果としてどうだったということも含めて論議いただけるような資料を我々も検討させていただき、次回、提案させていただいて、その上でご議論いただけるようにしたいと思います。

委員) この行政改革のスタートの時は何にもなかったですね。それがだんだん5段階評価になったり、進行管理のための委員会を作ったりしてきたわけです。やはり時代の流れにあわせていくことは良いかとは思いますが、どこに進んでいくのかということは、しっかりイメージしたほうが良いのではないかと思います。

委員長) 次回の審議会は第4回目になりますね。第4回の審議会で具体的に何をやるか確認したほうが、議論がしやすいと思います。

事務局) はい、今回は第4回です。今後の議論の進み具合にもよるかと思いますが、当初予定しておりました審議会は合計で4回です。資料5でお示ししているのが、最終的に審議会の皆様からの答申というお答えになると思っておりまして、第4回では本日いただいたご意見等も踏まえながら、この資料5を最終の形としてお示しするのが、次回の議論内容だと考えております。先程、事務局から申しあげました通り目標設定のあり方の部分では、第5次行政改革がどうだったのか、第6次行政改革がどうだったのかという部分の比較もないと難しい部分もありますので、その様な資料をお出しさせていただきながら、それを踏まえて答申をどの様な形とするのか、



という部分をご議論いただいて最終取りまとめていただきたいと思います。

委員) 数値目標をしっかり出すことによって、私の会社もそうですが、市はどこが足りないか、知るという部分はすごく使えると思います。それを知ることによって、ものすごく伸びた従業員もいます。職責が上になってくると、部下のミスが自分の給料ダウンになる。従業員、部下にはたくさん給料を出してあげたい。そのためには、どの様に指導して、業績が上がるようにしていけば良いか。去年はこれだけやったが、それに対してどれ位の目標を追加すれば良いのか。目標達成するためにはどの様にしていけば良いのか。具体的に目標数値達成のための知恵を出していく。逆に言うと、やる気も起こってくると思います。自分がやったことを上司が評価してくれた。そういう数値目標の中で良いところを見出すと、やる気が出てくると思います。

事務局) 数値は目標で、財政的に取り組む数値という意味合いでやっていく。市民の皆様とか、我々職員とが一緒になって目標達成を目指す。職員は危機感をもった上でやる気を高める目標を設定することによってがんばろうという流れにつながれば両方良いと思います。その様な目標とはどういったものが良いのかお示しさせていただきながらご議論いただければと思います。

委員) 目標設定と効果と、もう一つは比較対象が出来るようなものを出して貰わないとなかなか意見を出すのは難しいと思います。次回の審議会では何かを出していただく形になるのですね。

事務局) はい、そうです。

委員) 組織改革の推進についてですが、3つのポイントをきちっと抑えて進めていかなければいけません。一つ目は組織の構造をどうするのだということです。二つ目は組織の運営のあり方です。三つ目はものすごく大事なのですが、組織風土についてです。意識的に組織風土をどの様にもっていくか、みんなが前向きに積極的に責任感をもって目標達成に向かう風土が重要です。ほったらかしにしている程度は出来るのですが、マネジメントする立場の者が意識的に各自分の部署・課において雰囲気づくりをやっていく、組織風土づくりをやっていくことが大事だと思います。それに関して言うと、組織構造、組織運営と組織風土ということ意識して整理みてはどうかと思います。組織の風土づくりのところについては、意識的に項目を上げて意識を変えてみてはとありますが、いかがでしょうか。

事務局) 今おっしゃいました、その環境、風土、そういったところによって職員も意識を

もってやっていく部分もあると思います。今も認識を持って、それぞれ頑張っているのですが、今置かれている状況で何をそれぞれがすべきかという認識不足の部分もあると思いますので、まさに行政改革でしっかりとやっていく部分でもありますので、そういった表現を考えさせていただき、ここに追記をする形で次回お示し出来ればと思っております。

委員) 具体的な方策の中で今回は、特徴的な ICT、前日も発言させてもらったと思うのですが、例えば宇治市の方にも情報は入っていると思うのですが、住民票とかマイナンバーをコンビニで発行出来るとか、そういう部分でわざわざ市役所に来なくても出来るシステムです。たまたま私は家が東宇治コミセンの近所なのであんまりそういうことを考えたことがなかったのですが、色々な方から一番言われるのは、ワンストップサービスとそういう様なわざわざ市役所にまで来なくても出来る、マイナンバーとか IC カードを作って、公的書類の発行が出来るシステムも検討していければと思います。たしか、城陽市は実施されていたのではないかと思います。まずは、住民票くらいの発行から始めて、どんどん市役所での公的書類の発行が外部で手軽に出来るシステムの検討をすることで、市役所の業務も減らしていくことが出来るのではないかと思います。ICT の利用・活用の推進を進めることで、次世代に向けた取組が出来るのではないかと思います。

事務局) マイナンバーの活用については、国からの指示で全自治体が行う取組と、それ以外に各自自治体独自に色々行う取組がございます。国からの指示での取組についてはすでに当市でも行っております。今お話しいただいたコンビニでの公的書類の交付については各自自治体独自での取組となります。我々としましても、今後の課題で取り組んでいかなければいけないこととして認識をしています。一方では、宇治市は過去の経験から、個人情報等についてはセキュリティにこだわった運用をしております。今後、こういった対応や運用が出来るか、一方では慎重に検討していかなければいけないと考えております。お話いただいている内容については理解しておりますので、コンビニ交付だけではなく、他のサービスも含めて積極的に検討していきたいと思っております。

委員長) 次回の 11 月 29 日に開催する第 4 回目の審議会に向けて、事前資料を少し早めに各委員に送っていただくことは可能でしょうか。また、第 5 次、第 6 次行政改革の数値目標の設定比較表等の資料もあると議論の参考に出来ると思います。また、本審議会中に委員から発言のあった、風土改革等についても答申への記載も含めて検討していきたいと思っております。

事務局) 委員長から次回審議会に向けて色々なご意見いただきました。第5次、第6次行政改革の目標設定についての比較表は用意してご提出させていただきたいと思いません。具体的な取組例については、本日の審議会の中でいただいた意見も入れながら次回審議会へ向けて、極力早く資料の送付をさせていただく努力をいたします。なかなかすべての具体例の項目を埋めるという形は非常に困難でして、本行政改革大綱と平行してつくっております総合計画や、財政の健全化に向けた取組等、他の計画の進捗状況も見ながら極力具体例を入れていく様な形でお示しをさせていただきたいと思いません。出来る限り早い時期に、次回審議会の資料を各委員へお渡し出来る様に努力してまいりたいと思いません。

委員長) 他に何かご意見はございますか。

委員) 宇治市は車に宣伝広告を入れたのは、画期的で素晴らしいアイデアであると思いません。年間でどれほどの歳入となっているのですか。

事務局) 年間で約100万円程です。

事務局) 宣伝広告を始めてから、最初の一年間位は全然浸透しておらず、一社か二社くらいしかお申込みがなかったのですが、現在は段々と浸透してきておまして、待ちが出る位のお申込み数となっております。

事務局) すみません、年間で約200万程の歳入です。訂正させていただきます。

委員長) それではこれにて審議会を終了いたします。次回の審議会について事務局からご連絡等はございますか。

事務局) 次回の第4回行政改革審議会は、11月29日の午前10時から市役所の本庁舎8階の大会議室で開催をさせていただきますので、どうぞよろしくお願ひ致します。本日は長時間に渡りまして、ご真剣にご議論いただきありがとうございました。また答申最終案作成に向けて、資料等の準備も進めてまいりますので、どうぞよろしくお願ひを申します。

本日は誠にありがとうございました。