

## 第 6 回明石市行政改革推進懇話会 要旨

日 時	平成 23 年 2 月 24 日(木) 午前 10 時 ~ 午後 0 時	
場 所	明石市役所議会棟大会議室	
出席者	委員	佐々木会長、和田副会長、池内委員、宇治委員、柏木委員、澤井委員、柴田委員、竹中委員、( 8 名出席) 切山委員、藤田委員、南島委員については所用のため欠席
	市	北口市長、和田政策部長、森本総務部長、林財務部長、嶋田中心市街地活性化プロジェクト次長、萩野財務部税務室長兼債権管理課長、宮崎コミュニティ推進部次長兼市民課長、八田コミュニティ推進部コミュニティ推進室長、池田二見市民センター所長、藤林文化芸術部次長兼文化施設担当課長、岸本福祉部次長兼福祉総務課長、山本保険・健康部次長兼地域医療課長、林環境部次長兼環境保全課長、石角産業振興部次長兼観光振興課長、笹岡土木部参与兼次長兼道路整備課長、佐野土木部次長兼土木総務課長、小田代都市整備部次長、進藤下水道部次長兼下水道建設課長、長洲交通部次長兼総務課長、大西水道部次長兼浄水課長、巻野教育委員会事務局次長(管理担当)、梅木消防本部次長兼警防課長 【事務局】 東政策部政策室長、梅木総務部次長、宮脇総務部職員室長兼人事課長、箕作財務部次長兼財政課長、永富政策室課長、小川総務課長、横田人事制度改革担当課長、田辺総務課行政改革係長、吉田財政課財政係長、勝見総務課主事、松永総務課主事
	傍聴者	1 名
<b>【主な議事内容】</b>		
1	開会 (事務局) (本日の議題について確認。) (資料 1 ~ 4 が揃っていることを確認。)	
2	議事 (会長) 前回の懇話会では、行政改革実施計画(案)(以下「計画(案)」という。)に、委員のみなさまからいただいたご意見を踏まえた修正と市内部での若干の修正を加えた上で、「計画(案)」に対する市民意見募集(以下「パブリックコメント」という。)を行う予定であると申し上げた。 本日の議題は、2月1日から21日まで実施したパブリックコメントにおいて提出された1件の意見を受けて、当懇話会としてはどのように対応するべきか、協議し、決定することである。まず、事務局から提出された意見の内容について説明を受け、その後、私の意見を申し上げ、各委員のご意見を伺ってまいりたい。 また、このメンバーでの懇話会は今回が最後ということなので、残った時間で、「計画(案)」のことに限らず、日頃お感じのことなど、一言ずつご意見をいただきたい。 まず、事務局よりパブリックコメントにおいて提出された意見の内容を説明いただきたい。 (事務局) (資料4に基づき、パブリックコメントにおいて提出された意見の内容を説明) (会長) 提出された件数は1件であるが、その内容は「計画(案)」の様々な部分に関わるものであり、いくつかの意見に分かれるものである。パブリックコメントという制度は、意	

見を提出された方に個々に回答するものではなく、いただいた意見の中で、これまでの我々の議論に漏れていたり、足りないところがあれば、「計画（案）」に取り入れていこうという制度である。

そういう点から言うと、今回いただいた意見は1～6までに分かれるが、ほとんどのところは、「計画（案）」に含まれているが、これまでの懇話会の中で議論された内容と重なるものであると思う。一方、これまでの懇話会での議論を熟知しない外部の方が、「計画（案）」を見たときに、文章の上では、趣旨が読み取れなかったという面もあると思う。そのためにこのような意見が出て来ているということになる。

そう考えると、私は、この意見の中で取り上げてほしいと思われる点が2点あると思う。1点目は、3と6で言われていることである。資料2「計画（案）」の7ページや16ページに正規職員数2,300名体制ということや総人件費5%削減ということを書いているが、これに関連して、「正規職員数削減の一方で非正規職員が増加しているが、非正規職員の賃金や労働条件の改善が課題であり、また正規職員と非正規職員の待遇の差が大きい中で、非正規職員を際限なく増やしていくべきではない」ということを言われていると思う。そのような趣旨を明示的に「計画（案）」に入れてもよいのではないか。

2点目は、5で言われていることである。行政改革に関連して、どこの自治体でも指定管理者制度や民間委託を推進しているが、当懇話会でも議論となり、私も論文等でも書いたことがあるが、委託は万能ではない。メリットもあればデメリットもある。意見にあるサービスの質の担保やこれまで進めてきた委託の実態の評価・検証といった委託のデメリットへの対応という趣旨をもう少し明確に書いてもよいのではないか。

（委員） 今後、行政の財源があまり増えない中で、今まで通りの行政サービスや政策が維持できないのは周知の事実である。行政サービスの提供に当たっては、個人が行えることは個人が行って、個人が行えない部分を行政が行うということが基本でなければならない。そのためには長期の啓発により、そのような思想を生み出していく必要がある。一方、市民に辛抱してくださいと言うには、市役所も身を削るということを見せなければならない。そのときに一番重要なのは人的な問題である。

資料2「計画（案）」の7ページで平成17年と平成22年の職員数を比較すると、正規職員が395名減り、非正規職員が180名増えて、総職員数は215名減っている。しかし、減ったうちには民間委託や民間移譲に伴って減った分もあることを考えると実質的には減っていないのではないかとも思う。

さらに、総人件費も減っているが、7ページのグラフから1人あたりの人件費を計算すると非正規職員が400万円足らずであるのに対して、正規職員は900万円程度となる。また、平成17年度では正規職員1人あたり900万円程度であるのに、平成22年度では920万円程度となる。正規職員は身を切っていないということではないか。

そういう中で、パブリックコメントの意見では、正規職員が減っているからサービスが低下するといったことが書かれているが、この認識自体がおかしいのではないか。私は人的な面は、もう少し厳しくしないと市民の理解を得られないのではないかと思う。

また、一般企業であれば、景気に応じて仕事が増減するので、非正規雇用の臨時職員を増減する必要があるが、市役所の場合は、景気に応じて仕事が増減するわけではないの

で、正規職員を非正規雇用の臨時職員に置き換えるのではなく、給与の水準を下げて正規職員で対応するようにすべきではないか。

(会長) 正規職員に対しての厳しい意見をいただいた。ただ、これまでの懇話会でも、正規職員の労働強化が進んでおり、あまり厳しくしすぎるのは、仕事へのモチベーションの低下を招くのではないかという逆の意見もあった。両方の意見があるが、他の委員のみなさんはどう考えるか。

(委員) 働き方は人それぞれであると思う。例えば、子どもがひとり立ちした後、社会に貢献したいという気持ちで働く人もいる。そういう方は、給料の多寡ではなく、社会に貢献しているということに喜びを感じていると思う。

私の立場から言うと、行政には、市民にもっと任せてもらいたいと思う。私自身、もっと自分たちでやりたいと思っているし、市民ができることはもっと多い。それが総人件費の削減にもつながると思う。一方、どのくらいの総職員数が適正なのかはわからないが、以前も述べたとおり、部署ごとの職員配置のバランスが適正なのかという疑問はある。

(委員) 市民ができることは市民が行うという考えはよいことだと思うが、自治会等の地域活動が活発な地域とそうでない地域があり、簡単には行かない面がある。

(委員) 私も、少子高齢社会では、市民が自分でできることは自分で行うという世の中に変わっていくべきだと思う。

正規職員と非正規職員の関係について、明石市在住の正規職員が少ない一方、非正規職員では明石市在住が多いという資料をどこかで見た。今後、明石市民が明石市の中で働けることが子育てにも高齢化への対応にも良いと思う。将来的に、そのような観点から何らかの方策はないものか。

(市) 市では、厳しい財政状況の中、総人件費の削減を至上課題として取り組んでいる。その手法として、2年間の賃金カット、人事院勧告に基づく給与の引き下げ等を行ったが、主には総職員数の削減により行ってきた。団塊の世代の大量退職に合わせて、民間委託等を活用し正規職員の業務を置き換えるといった手法を取ったものである。

本格的な取組みを開始した平成14年度と平成22年度を比較すると臨時職員分も含めた総人件費で約35億円減少している。その間、毎年度削減を計っているため、累計では120億円を超える削減額となっている。この削減分がなければ、市の基金はすでに底をついていることになり、今までの方策は間違っていなかったと考えている。

その中で正規職員と臨時職員の置き換えをしてきたところもあり、雇用格差の問題が浮上してきていると認識している。非正規雇用に関して社会問題化していることも認識している。

本来、地方公務員法上の臨時的任用の雇用期間は原則6ヶ月で、特段の事情がある場合は1年まで延長できるという位置付けである。しかしこれでは仕事が円滑に行えないため、本市では、例えば臨時事務員は3年間まで雇用するといった運用のルールをとってきた。3年間雇用すれば、それ以上の延長はないという非常に不安定な雇用である。その他に賃金や休暇等の面でも正規職員と格差がある。

市役所がこのような雇用形態を続けることには問題があるということで、他自治体では進んでいない取組みであるが、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」に基づき「明石市一般職の任期付職員の採用並びに勤務時間及び給与等に関する条例」を

制定し、まずは事務職を中心に、臨時職員を任期付職員に置き換える取組みを、昨年からは開始している。

任期付職員となると、臨時職員の5日勤務から4日勤務となり勤務時間は2割減るが、給与は、正規職員の位置付けとして、約5%の減に留まることとなる。高校卒の事務職並みの給与を設定している。休暇の面でも正規職員と全く同じ制度としており、この4月からは法律が改正され育児休業も可能となるなど、待遇面でも正規職員と全く同じになる。雇用期間も5年間となり、5年間の任期が終了しても再度公募試験に合格すれば再度5年間の任用が可能であるということで安定的な雇用となる。給与を含めて全て正規職員と同じというわけにはいかないが、法律に基づいた安定的な雇用とする取組みを進めている。

このような取組みを進める中、正規職員は保険、共済費の事業主負担分を含めると1人あたりの人件費は900万円近くであり、任期付職員及び再任用職員は、職種によって300万円～400万であるという差を踏まえ、正規職員は今以上にきっちりと900万円の仕事をし、任期付職員及び再任用職員は、300万円～400万円であるが、正規並みに位置付けられるので、今よりもしっかりと担当業務を配分するといった適正な仕事の配分で、毎年度増加する行政需要に対応していきたいと考えている。

自治基本条例や市民参画条例を制定して取り組もうとしているように、市民の参画や市民との協働により、行政の仕事を見直す面はあるが、現状では、市の財政が破綻しないよう人件費を削減しながら、増大・多様化し続ける行政需要に対応するためには、正規職員、任期付職員及び再任用職員をうまく組み合わせて配置していくしか方策はないと考え、取組みを進めている。

職員配置のやりくりの具体例を挙げれば、平成22年4月1日には50名の正規事務職員が退職したが、新規採用は25名しか行っていない。全市で事務職25名を減らす中、例えば、生活保護を担当する生活福祉課には、増加するケースに対応するため5名の増員を行っている。その他、福祉関係など必要な部署には最低限であるが増員している。その分、他の部署では任期付職員や再任用職員を配置して正規職員を減らしている。

職員の居住地の件については、公務員は地方公務員法上、平等取扱いの原則があり、居住地に関わらず、採用試験を受けて合格の水準に達すれば採用するという事になっている。災害対応や選挙、国勢調査等の事務を考えて市内在住を勧めているが、個人の事情もあり、現状では、正規職員の市内在住者は半分程度である。これは他自治体でも概ね同じような状況である。一方、昨年10月に任期付職員の公募試験を行ったが、委員ご指摘のように、約200名の応募者の大半が市内在住者であった。特に、キャリアをお持ちだが子育てでいったん退職された方が、子育てが終了して再度働きたいということで応募された例が多かった。雇用形態からして、そのような方の応募が多くなるとも言えるが、市内の雇用に貢献している面はあると考えている。

以上のように、市としては、パブリックコメントの意見にあるような課題については、できる限り改善を図りながら、一番の課題である総人件費の削減に取り組んでいきたいと考えている。

最後に補足であるが、正規職員1人あたりの人件費について、資料2「計画(案)」の7ページのグラフでは、注釈にもあるように、平成19年度以降の職員数は、育児休業中の職員や無給休職者など、市の給与負担のない職員100名程度を除いた実働職員数を掲載

しており、このグラフの数字から単純に計算すると、1人あたりの人件費が上がっているように見えるが、実際には、人事院勧告に基づく給与見直し等により、給与水準は、この10年間で1割以上下げている。

(市) 委員より、正規職員を非正規職員に置き換えるだけでなく、正規職員の給与水準を下げた上で仕事をシェアするといった考え方も必要ではないかという趣旨のご意見をいただいたが、ご意見のとおりであると認識している。

一方、正規職員と非正規職員の役割分担ということも重要であると認識しており、先ほどの説明でも例示した生活保護や福祉のケースワーカーといったプライバシーに深く関与する仕事などには、正規職員でなければ対応できないと考えており、そのような考えに基づいて職員の配置を行っている。

給与水準の見直しに関しては、課題があることを認識しており、ご意見を真摯に受け止め、どの程度の水準が適正なのか研究してまいりたい。

(会長) 話題をパブリックコメントの意見への対応に戻したい。私が取り上げてよいのではないかと申し上げた2点に関して、今の市の見解を聞いていて、正規職員と非正規職員との格差等は現実問題としてあるのだが、明石市では他自治体に先駆けて、格差等を是正する方向で任期付職員への置き換えといった工夫を開始しているということだが、そのような内容を「計画(案)」に書き加えても良いのではないかと感じた。

(委員) 資料2の17ページの「総人件費の削減」の説明文に給与の適正化を含めて、今、表明されたような趣旨が含まれているように思う。

(会長) 私は、この説明文では、そのような趣旨は含まれていないと思う。そのために今回のパブリックコメントのような意見が出てくるのではないと思う。

(委員) 単純に、市職員が全員市内在住と考えると、正規職員、非正規職員合わせて、市民の約90人ないし100人に1人が市職員であるという計算になる。100人の市民で1人の市職員の人件費を負担していると考えれば、結構大きな負担である。逆の視点からは市職員1人で100人の市民を支えているとも言えるが、単純に考えて、市職員が100人に1人も必要なのかという考えになる。新生児から高齢者まで含めて90数人に1人ということである。このような考えを踏まえることも必要ではないか。

また、正規職員1人あたりの人件費について900万円程度と言われていたが、民間企業の給与は400万円～500万円程度で収まっているのではないと思う。この差はどうか。非正規職員の人件費も400万円程度ということだが、民間のパートの方の給与水準と比較すると非常に高い。

民間企業で、給与が900万円とか1000万円以上という方は非常に限られてくると思うが、この差についての見解を聞きたい。

(市) 年収と人件費は分けて使っている。職員が受け取る給与とは別に、共済と保険の事業主負担分がある。給与と共済や保険の事業主負担分を足すと行政職の平均で約850万円を足すと1人あたり約820万円となる。委員の言われた400万円～500万円という額は、パートやアルバイトを含めた国税庁の平均所得のデータが約400万円であったと思う。民間給与との比較では、どういう区分のデータと比較すべきかをいつも考えるが、

一部上場企業であれば600万円～700万円程度の平均年収となっていると思う。

公務員の給与が高いといわれているのは十分認識しているが、システムとしては、国、他自治体、民間企業の均衡を図るということで、国が毎年、50人以上の民間企業の給与水準を調査し、これに基づいて給与水準の引き下げ等が行われている。ただ、現在では、地域での給与の比較をすべきという考えが出されているので、「計画(案)」でも少し触れているが、明石の民間企業の給与水準をどのように出して、これを市職員の給与にどのように反映するのかということを中心に大きな課題として取り組みたいと考えている。

また、人口当たりの職員数について、本市では市民90～100人あたり市職員1人という状況である。これに関して、あくまで他自治体との比較であるが、本市と同規模の特例市41市で比較すると、真ん中からやや下くらいの多さである。今、詳しいデータを持っていないが、最も多い自治体では60人～70人に1人程度であったと思う。

(会長) 本日の我々の仕事は、パブリックコメントの意見にどのように対応するかということであり、再びこの本筋へ話題を戻したいと思う。

対応の仕方はいくつかあり、ひとつには、現在の「計画(案)」で十分言い尽くされているので、ご意見はいただいたが対応しないという形がある。みなさんでそのような合意ができれば、今の「計画(案)」のままで完成ということになる。もうひとつには、パブリックコメントで出てきているいずれかの意見を取り入れるという対応がある。この場合、どの意見をどのように取り入れるかを協議することとなり、その叩き台として、冒頭に私から、取り入れても良い点が2点あるのではないかと意見を申し上げた。これに対して、ご意見があれば伺いたい。

(委員) 意見を提出された方の心理として、一番聞きたいことを最初に書くのではないかと。1の内容については、会長はどのように考えるか。

(会長) 1の内容は行政改革実施計画ではなく、長期総合計画に関する内容であり、当懇話会の守備範囲外と考えたので、特に触れなかった。

(委員) 6の意見に関して、「公契約基本条例」という言葉の意味と、障害者雇用の現状を教えてください。

(市) 一般に市の契約は、価格の一番安い事業者と契約するが、そのことで契約相手方の労働者の賃金が著しく低下し、ワーキングプアにつながるといった考え方があり、千葉県野田市など一部の自治体でいわゆる「公契約基本条例」を制定し、市が入札を行う際に、最低賃金の水準や障害者雇用の基準などの条件を付している例がある。賃金に関しては最低賃金法があるなど法の定めがあるものの、一歩踏み込んで市独自の基準を設けているものである。本市としては、今後とも、他自治体の状況を調査してまいりたい。

(委員) 欧米では公に限らず、このような考え方の制度が導入されている例がある。例えば米国のある州の大学では、単純に成績順で入学者を決定するのではなく、少数民族を5%入学させるといったルールがある。その方が全体として学生の意識が高まるといったメリットがあると判断しているわけである。

企業でも、単に安いというだけで契約するのではなく、例えば、環境に関する認証を受けていなければ契約しないなど、コスト以外の要素を含めて契約相手方を決定するといっ

た例がある。そういうことをここでは言っている。

(委員) 基本的には、賃金等労働条件のことを言っていると思うが、民間の労使関係に関しては労働基準法など一般的に法の定めがある。それ以上に労働者に有利な条件を求めるといふことであれば、民間企業の労働条件は需要と供給の中で決定されるという原則に反し、民間の力を活用する意味がなくなってしまうと考える。

(会長) 私の見方では、意見を提出された方が言いたいのは、コストだけを考えて民間委託するのではなく、一般的な法の定め以上に、男女平等や障害者雇用などの要素も考慮して民間委託先を決めたり、評価すべきであるということであると思う。

(委員) 私は、一般的な法の定めに基づくべきであり、それ以上に特別の要素を考慮する必要はないと思う。

(会長) そこは人それぞれの考え方があるということだろう。

(委員) 先ほど、意見を提出された方が一番言いたかったのは1の意見ではないかという話題があった。1の文章中では、「急激な財政悪化とならないよう見直しも必要である」というのがこの方の意見であると拝見したが、何がどうなれば急激な財政悪化なのか言及されていない。根拠のないこの方の恣意的な意見であり、私は全く説得力を感じない。

また、先ほどから職員の給与の話題が出ており、これまでの論点も重要であると思うが、私は、極端に言えば、明石市の職員の給与が日本一高いとか、人数が一番多いといったことがあっても構わない場合があると思う。「計画(案)」にもあるが、市役所の仕事は市民の幸福な満足感のある生活を実現するために存在しており、明石市民が日本一、幸福な満足感のある生活を送れている場合には、そのような状況があっても構わないと思う。何が幸福な満足感のある生活なのかということでは例えばアンケートの項目などが非常に問題になると思うが、逆に評価項目の議論を通じて、明石市民は何を幸福と感じるかを考えることによって、行政の仕事も変わってくるのではないか。

先日、NHKのテレビ番組でブルネイの国民は世界一幸福に感じていると言っていた。ブルネイが日本より物質的に水準の高い生活を送っているとは思えないが、幸福に感じているということである。そういうことも考え合わせて、市役所の仕事のあり方を考えていく必要があるのではないか。

(会長) ブルネイは天然ガス資源で経済的に潤っており、おそらく税金が課せられていなかったのではないか。そのために満足感が高いという面はあるかもしれない。

それはそれとして、今の委員の一つ目のご意見については、1の意見に説得力がないということに起因して、2～6の意見についても取り入れるには値しないという意図か。

(委員) そこまでは言わないが、1の意見が2～6の意見にも全体的に関連するものであるとも思う。1の意見には、「私は、何がどうなれば急激な財政悪化と考える」という論理を追加して展開するべきだと考える。

(委員) 非常に投機的な事業を行ってしまい、それが財政負担となって急激な財政悪化となるという趣旨ではないか。

(委員) 0.001%でも財政が悪くなれば駄目だといってしまうのかどうかというところがポイントである。

(委員) この意見を書いた方の立場で考えると、自分自身の生活の中で何か危機感を感じて

いるので、それを何とか伝えたいという思いであったのではないか。市から安心できるメッセージがないことが、自分の払う税金が無駄に使われたくないという思いにつながるのだと思うので、市から、それこそ満足度 1につながるような安心できるメッセージを出せるのであれば書けば良いのではないか。

市民はこの「計画(案)」だけを見て、行政が何をしようとしているのか判断しているし、思いがあっても、100%書いてしまえば自分がばれるかもしれないという不安もある中で意見を出していると思うので、この「計画(案)」を見てもらっているだけでも有り難いと受け止めて、市民が行政の意図をわかりにくいと感じていることや、不安に思っていることには応えるという対話を図っていくことが、市民の安心につながるのではないか。

(委員) このような大規模事業について、行政の中でも、市民の間でも、本当に十分に議論を深めて、しっかりとした合意形成のもとに進められているのかという懸念が示されているように思う。単純に考えれば、市のお金がない中で大きなお金を使って大丈夫かということであると思うので、もう少し論理の裏づけは必要かもしれないが、あまり厳しく捉えなくてもよいのではないか。

2以降の意見に関しては、市の財源の総枠が決まっている中で、例えば2では新規採用を再開すべきという結論になっているなど、全体として費用が増大する方向の意見であると思う。言わんとされることはわかるが、その中でいかに全体の費用を抑えていくべきかということを入れていただきたかったと思う。

(会長) 私としては、物事には全てプラスの面とマイナスの面があり、今の「計画(案)」ではプラスの面に向けて取り組んでいきますという結論で非常に分かりやすいが、一方、マイナスの面もあるのではないかと考える方もいる。そこで、そういう方の意見も入れながら書いていった方が文章に幅が出るのではないかと考える。

(市) 先ほどから1の意見に関する議論があるが、歳入の状況に応じて歳出の適正化を図るということは市政運営の根幹であり、市としては当懇話会より一つ上の議論であると考えている。

(会長) 私もそう考えている。

(委員) 今の市からの見解について、長期総合計画に関するパブリックコメントでは、1の意見と同種の意見はあったのか。

(委員) 今回の長期総合計画は、個々具体的なことは個別計画に委ねて理念的な計画となっているため、同趣旨のパブリックコメントはなかった。

(委員) 意見を出した方としては、これまで意見を出す場がなくて、今回出されていると思うので、何か応えるべきではないか。

(会長) そういうことではなく、我々のこの場としての任務の範囲外の意見なので、意見を出すことは自由だが、この場で「計画(案)」にこの意見を取り入れるか取り入れないかという議論にはなじまないだろうということを申し上げている。

パブリックコメントの結果は、いつからいつまで実施して1件の提出があった。その意見の内容はいくつかに分類されるが、そのうち、この意見とこの意見については、「計画(案)」に取り入れ、このように文章を修正する。他の意見については、意見はあったが、「計画(案)」に取り入れる必要はないとの合意を得たという形で公表することとなる。

(委員) 提出されたのが1件だけだったのは残念に思うが、これまでの議論を聞いていて感

じるのは、多くの件数が提出されていれば、広い範囲で検討することができるが、たっただ一人の意見に対して、内容は複数の意見にわたるといふものの、その全てを報告するとか、全てに答えるということはいらないのではないか。

(委員) 「計画(案)」の中に、5の意見で言われている業務委託の実態や問題点をサービスの質を含めて検証するという取組みは含まれているか。

(市) 資料2「計画(案)」の12ページに民間の力の活用とあり、この説明文では、検証するといった内容は書いていないが、実際にはこの取組みの中で業務委託の仕様通りに行われているかといった所管課による確認は行われることとなる。

(市) 市全体として民間委託の検証はどのように行うのかという点については、資料1「計画(案)」概要版で説明すると、行政経営の4つの理念の中に「目標の明確化と評価の重視」を掲げている。これを受けて、資料2「計画(案)」の12ページで「施策評価のしくみづくり」に取り組むとしており、PDCAサイクルで評価をしていくことを基本姿勢としている。民間委託をひとつの事業と考えて、民間委託の目的である市民サービスの維持向上、業務の効率化が達成されているかを評価するための指標を考えていくこととなる。

(会長) ひとつの例として、32ページの「自動車運送事業の廃止(市営バス路線の民間移譲)」の取組みの実施概要にも、「路線移譲後も・・・PDCAサイクルを展開し」と書いてある。

それはそれとして、私は、意見を提出された方の意図は、長期的な考え方の部分にあるのではないかと思う。今の市の見解にあったように資料2「計画(案)」の12ページの「施策評価のしくみづくり」の説明として、PDCAサイクルを展開していくということが書いてあるが、これだけでは分かりにくいので、このような意見が出てきたのではないか。

例えば、その下にある「民間の力の活用」の説明文が2行だけなので、そこに、「民間委託に当たっては、委託業者のパフォーマンスのチェックなど事後の検証を行うべき」といったことを追記すれば、提出された意見を採用したということになると考える。

(委員) 私は、今回提出された意見の内容については、全て「計画(案)」の中で何らかの形で触れていると思うので、この意見に関しては「計画(案)」のこの部分に記載しているということを示して、このように慎重に審議をしたが、「計画(案)」の修正は行わないということによいのではないかと考える。ひとつ修正を加えれば他の部分に波及することもあり、「計画(案)」で全く触れていないわけではないので、修正を加える必要はないのではないか。

(会長) 今、委員より、1～6の意見の内容は、ニュアンスの差や表現の濃淡の違いはあるが、この場での議論を踏まえた「計画(案)」の内容に含まれていると見てもよいのではないか。従って、1～6の意見に関する内容を「計画(案)」のどこに記載しているかを示すという対応をすれば、この「計画(案)」を修正する必要はないのではないかと意見をいただいた。他の委員はどうか。

(委員2名) 私もその取扱いでよいと思う。

(市) パブリックコメントで出てきた意見に対しては、市の考え方を示して公表することとなる。

(委員) パブリックコメントで出てきたこの意見は公表されることになるのかどうか確認したい。

(市) 今回出てきた意見は、この文章をそのままではなく、要約したものを公表することとなる。

(委員) そういうことであれば、例えば1の意見が出されたことがなかったことになるわけではなく、当懇話会の議論の範囲ではないが、どこかで回答するといった内容を示してもらえばよいということになる。

(委員) 意見を提出された方が放置されたと思うような対応はすべきではない。

(会長) たまたま今回は1の方が複数の意見を出されているが、もっと多くの方から意見の提出があった場合は、同種の意見を集約して類型化することとなる。その類型化した各意見に対してどう対応するかということになる。

(委員) 今回の意見は、「計画(案)」を見て、わからないから出てきていると思うが。

(委員) この意見に対応した返事ができるのであれば、「計画(案)」では全ての内容を網羅的に細かく書けるわけではないので、「計画(案)」の修正は必要ないのではないかと。

(市) 参考であるが、今回、「計画(案)」に対してこのような意見が出てきたわけであるが、これまでの行政改革に関する議論でも同じような論点は出てきており、議会の中でも、委託のデメリットに対する考え方や人員体制など同種の質疑、答弁は行っている。その中で市の公式見解も示してきており、今回の意見に対して市の考え方を示すことは可能である。

(会長) あまり一般論で回答すると問題があるので、「計画(案)」に即して回答するようにお願いしたい。他の委員はどうか。

(委員) 私としては、会長の言われた委託の検証に関する部分を補う程度でよいのではないかと。

(会長) 修正するという事は、今回提出された意見を取り入れるということになる。もし、みなさんが提出された意見を取り入れて修正すべきだということで合意が得られれば、この場でどこをどう修正するかを決定するのは難しいので、持ち帰って私と事務局とで相談して、責任を持って修正したいと思う。

(委員) 私は、修正の必要はないと思う。

(会長) それでは、大方の委員が、今回提出された意見の内容については、「計画(案)」で全く触れていないわけではないので、あえて「計画(案)」の修正の必要はないという意見なので、我々としてはそのように対応したい。今回の意見に対する対応については、後日、事務局で一覧表等の形にして、各委員に送付してほしい。

(事務局) そのように対応させていただく。

(会長) それでは、この議題は決着とさせていただきます。

(委員) パブリックコメントの件を離れて、「計画(案)」の内容について1点確認したいのだが、資料2「計画(案)」の12ページなどに出てくる「PDCAサイクル」という言葉は、一般的に使われている用語なのか。私はこの懇話会に参加して初めて聞いた言葉なのだが、一般的に使われている言葉でなければ、巻末の用語説明に加えるべきではないか。

(会長) 市としては、一般的な言葉であると解釈して用語説明に入れなかったのではないかと。かつては、Plan、Do、Seeと言っていたが、最近はPDCAという言い方がかな

り幅広い分野で定着している。世間で使われる言葉ではないが、ニュー・パブリック・マネジメントや業務改善などの分野では日本だけでなく欧米でも広く使われている言葉である。

### 3 各委員よりあいさつ

(会長) このメンバーでの懇話会も最後になるということで、「計画(案)」の議題を離れて、よろしければ、各自、一言ずつご意見をいただきたいということで、時間を設定してもらっている。順次、お願いしたい。

(委員) 大切なことは、平成25年度までにこの計画が実施されているかをチェックし、平成26年度以降の計画につなげていくことであると思う。私も市民として関係する団体に、このような計画が策定されたということと、その内容を伝えていきたいと思う。

(委員) 日々、市民のために努力していただいていることに感謝したい。懇話会に参加させてもらい大変勉強になった。行政改革は分かるが、今後とも障害を持つ方への支援をお願いしたい。

(委員) 市関係の審議会に参加するのが初めてなので、大変新鮮な気持ちで参加させていただいた。市の幹部が出席いただいている会議で、それに見合った意見を出せたのかと心もとなく思っている。

ひとつお願いしたいのは、できるだけ最新の資料を作ろうということとは思うが、資料の事前送付が会の直前となり、内容を確認する時間が足りないので、今後は、1週間なり、せめて4、5日前に資料を送付いただけるようお願いしたい。

(委員) 門外漢として色々意見を申し上げたが、この懇話会に出席して思ったことは、市職員は色々と考えているということである。実施計画が策定され、大変なのは今後であると思うが、今後も頑張っていたきたい。

(委員) 行政改革という名前自体が難しい中で、どれだけ市民の方に分かりやすい計画を作ることができるかということで、自分の思う疑問を全てぶつけさせていただいた。それに対して、色々調査して内容も分かりやすい回答いただき、この内容が文章となって公表されれば市民にも分かりやすいだろうと思った。

初めて入った者としては、やはりひとつひとつの文言はわかりにくい。それは多くの市民にとって同様だと思うので、今後とも、市民との対話をお願いしたい。

子どもや若い人が増え、明るい明石市となることを期待して、私も頑張りたいと考えており、市職員のみなさんにも、今後とも、よろしくお願いしたい。

(委員) 私は、資料2「計画(案)」に掲げられている行政改革の取組項目のうち、最も重要な取組みは、「2101 施策評価のしくみづくり」と「2102 評価に関する条例の検討」であると思う。計画の色々な取組みは、全て何らかの成果を目指して行われるものであり、何がどうであれば成果が上がったといえるのかという判断基準と判断方法を「施策評価のしくみづくり」の中にしっかりと盛り込んでもらいたい。そのことによって始めて、目標の達成が得られたかどうか市民に明確になる。全ての取組みがそのようになるとは言わないが、あえて言えば、成果が得られたかどうかの判断基準、判断方法がないまま事業が実施される状態では、得られた成果は、行き当たりばったり、出たところ勝負のものにしかないと思う。

当懇話会の議論の中で、私の聞いたところでは、この実施計画の取組みをさらに煮詰めて、目標と成果を指標化し、予算編成にもつなげ、予算案が市議会で審議されて実施に至るといことなので、市議会に予算案を提出する際にも、どういう成果を得ようとする取組みなのかを明示して、それを踏まえて審議するようにすべきであると考え。

(委員) 2年間、会長の足を引っ張らないようにと心がけて務めさせていただいた。このような難しい会は苦手であるが、委員のみなさまが良い方ばかりで、気持ち良くこの席に座らせていただけたことに感謝申し上げたい。また、市職員のみなさんは、このように市民のために考えているということ、市職員の仕事の内容がわかってありがたかった。今後ともよろしくお願ひしたい。

(会長) 長期間、委員のみなさまには、会議のスムーズな進行にご協力いただいた。多様なご意見をいただきながら、会議を予定時間内に収めることができたことに感謝申し上げます。ご縁があれば、またどこかでお会いしたいと思う。

(会長) 最後に我々委員の任期等について、事務局から簡単に説明いただきたい。

(事務局) 現在の委員の任期は、正確には平成23年9月23日までであるが、今後の行政改革実施計画が策定される運びとなったことから、ひとつの区切りとして、今年度末をもって、任期を終えることとしたいと考えているのでご了承願ひたい。

(各委員) (異議なし)

#### 4 市長あいさつ

(事務局) 閉会にあたり、市長よりごあいさつ申し上げます。

(市長) 会長、副会長をはじめ委員のみなさまには、市の最重要課題である行政改革に関し、昨年度は現行政改革の実施計画の進捗管理、今年度は新たな行政改革実施計画の策定に大所高所から貴重なご意見をいただき、感謝申し上げます。

平成23年度からの3年間、厳しい社会情勢、財政状況の中で、市民に最も身近な基礎自治体として、いかに効率的かつ効果的に行政運営を行っていくかについて、手前味噌ではあるが、事務局、庁内各部署、私、そして委員のみなさまの思いと努力の集大成である計画をまとめることができたことに改めて感謝申し上げます。

計画の基本理念である「市民満足を高める行政経営」のもと、目標として「市民と市役所のパートナーシップの構築」「公共サービスの質の向上」「財政の健全化」等を謳っていただいている。この計画をもとに、実施段階でしっかりと進捗管理を行い、適切に運用していくことが、最も求められると考えている。計画をつくるのは準備段階で、実施することが本番であり、かつ、実施しながら検証をして、その結果をフィードバックしていくというサイクルを行政にも取り入れることが、民間の手法に学ぶという行政経営の考え方を取り入れるこの計画の本旨であろうと思うので、今後とも、市職員と市民にこの考え方の普及を図ってまいりたい。

ニュースを見れば中東の情勢が伝えられているが、現在、様々な場面で社会の転換が求められている。先の大戦があり、その後に冷戦があり、その冷戦構造が終焉を迎えて既に20年、新たな世界の秩序が胎動していく中で、古い体質のまま、古い権力の中で生きてきた社会は、情報という波に押されて民主化が進みつつある。

翻って我が国も、大きな時代の流れ、社会の渦を感じながらも、国会、政治の状況、国と地方の関係、官と民の関係、いずれを考えても、そして最も申し上げたい市役所と市民の関係を考えても、変わらなければならないという要請に応えて変わりきれていないのが現状とを感じる。今後、変わっていくためには、自治基本条例、市民参画条例の趣旨に則り、また協働のまちづくり推進条例を作ったうえで、市役所がいかに本気で市民と一緒に歩んでいくことができるのか、その意識改革と実践に掛かっている。また、委員のみなさまは、自らが関係する活動の中で、その必要性を感じていることと思うが、これまでの行政頼り、あるいは行政への批判・要望だけをするという状況を変え、それぞれの活動の中で思いのある方をリーダーとして、市民が自立すること、選択と集中を自ら考え、自ら参画していくことができるかどうか、これからの時代にとっての大きな試金石であろうと思う。

この実施計画に、そのような意味合いがあるということをお互いに理解しながら進んでいかねばならないということと、みなさまのご尽力に改めて感謝することを申し上げてあいさつとさせていただきます。

## 5 閉会

(事務局) 以上で本日の会議を終了する。