

平成18年12月11日（月）

○議長（上田順康君）順番4、5番 岩田君。

〔5番（岩田弘彦君）登壇〕

○5番（岩田弘彦君）ただ今議長のお許しをいただきましたので、通告に従い、一般質問を行います。

大項目、行財政改革について質問させていただきます。

①合併すれば、全国の類似した7万人都市と比較して行政サービスに支障がなく、7年で正職員数を100人削減するとのことでした。合併前の両市町の正職員合計（病院を除く）711人を基準として、6月議会の答弁、5年間で退職者、退職予定者は111人に対し、今回の集中改革プラン（5年計画）の削減数は62人となっている。合併効果の早期実現のためにも、5年間で11人プラス早期退職者数の範囲内で新規採用を行い、5年間で正職員数を100人削減する集中改革プランを策定すべきではないのか。この質問につきましては、6月議会にも議論させていただき、調査研究することでした。

平成16年7月、橋本市・高野口町の将来のまちづくりアンケートにおける合併に期待する効果の第1位であったこと、また、今回、数値目標を含む本市の集中改革プランが示され、国のほうでも全国の合併効果を踏まえ、財政健全化の時間軸と目標を示す、経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006、財政健全化第Ⅱ期（2007年度から2010年度代初頭）が7月7日に閣議決定されておることから、再度質問いたします。

続きまして、②民間の創意工夫を生かすとともに、充実した質の高い公共サービスを展開するために、事務事業内容を公開し、企業、NPOや市民活動団体などから委託、民営化

の提案を募集する、提案型公共サービス民営化制度を実施してはどうか。

これは決して公共サービスをすべて市場経済に任せてしまうというわけではありませんし、公共自体を小さくしてよいということでもありません。むしろ、少子高齢社会を考えた場合、環境の問題を考えた場合、公共の果たす役割は今後ますます大きくなると言えます。

ですから、一部市場原理を使って有効なところは使うとしても、全部市場原理に任せるものではなくて、むしろ、特に自治体の場合は、地域のコミュニティの中に、公共サービスを担う仕組みをつくり、多様な民間の主体を育てていくことが大切と考えます。公共を担う民間の主体を豊かにすることによって、公共サービスはより充実させつつ、スリムで効率的な市役所を実現できるのではないのでしょうか。

これは市役所がやるよりも、行政がやるよりも、自分たちがやったほうがうまくやれるよという提案を公募する。それを審査して、民間に移していく。移し方は完全な民営事業にするものもあるでしょうし、委託という形式や、指定管理者制度を使う場合もあるでしょうし、市場化テストを使う場合もあるでしょうし、さまざまですが、民間の創意工夫を生かすとともに、公共における民と官の役割分担を根本的に見直しながら、充実した質の高い公共サービスを展開するために実施するものと考えております。

最後に、③組織改革として、縦割り組織の問題点が多く指摘されている部署は、係制を廃止し、グループ制を導入してはどうか。事務事業の執行に最も適した体制を柔軟にとることができ、業務を合理化できるメリットが

あると考えます。

以上で1回目の質問を終わります。答弁よろしくをお願いします。

○議長（上田順康君）5番 岩田君の一般質問に対する答弁を求めます。

理事。

〔理事（塚本 基君）登壇〕

○理事（塚本 基君）まず、5年で正職員数を100人削減することについてでございますが、極めて厳しい財政状況にある本市におきましては、人件費の抑制は避けて通れない課題と位置付けております。

6月議会においてお答えしましたように、合併による効果を最大限に活用するため、職員の削減を早期に実現する必要があります。このたびお示した集中改革プランにおける、5年間で62人の職員削減につきましては、新市まちづくり計画の財政計画での、平成25年度までに普通会計職員を84人削減するという年度目標を短縮する内容となっております。

地方分権が進められる中、職員の削減にあたっては、公共サービスの質の維持が前提となります。そのためには、行政評価システムの確立による効果的な事務事業の実施や、事務量の変化に連動した人員配置、組織機構の見直し、事務事業の民間委託、指定管理者制度の活用などを効果的に組み合わせながら進める必要があります。いずれにいたしましても、集中改革プランの職員削減計画を目標として、必要最小限の職員数を見きわめながら、定員の適正化に努めてまいります。

次に、提案型公共サービス民営化制度についてですが、限られた行財政資源のもとで高度化、多様化する住民のニーズに適切に対処していくためには、さまざまな手法を活用して、不断に行政改革に取り組み、簡素で効率的、効果的な行政体制の確立をめざす必要があります。

本市の行政改革大綱においても、事務事業の必要性や実施方法等について総点検を行い、行政と民間の役割分担の見直しを図りますとしており、市民参加の視点に立った事務事業の見直しを行い、市で行うもの、共同して行うもの、市民参加により行うものなど、事業を区分し、NPOや市民のボランティア等の参画により、市民参加型行政への移行に努める必要があります。

議員ご提案の提案型公共サービス民営化制度につきましては、一部地方公共団体において既に実施されておりますが、本市においてもその実施事例を参考にしながら、導入について検討してまいりたいと考えます。

次に、グループ制の導入についてですが、グループ制には、事務事業の実施に合わせて職員の流動化が図れる、係間の壁が取り払え、複数の職員での共同体制がとれる、課長補佐職を実務担当者に組み込むことで、意思決定階層のフラット化が図れるなどのメリットがあります。本市におきましても、企画経営室など一部の課において、係を置かず、担当制により流動的な事務執行を行っている部署があります。また、その他の部署においても、書証事務については係に割り当ててではなく、課に割り当てており、課長の裁量で係の事務文書の変更や課内での係員の配置替えも可能となっております。

グループ制については責任の所在がはっきりしない、市民から見てわかりにくいなどのデメリットもあり、近隣自治体でグループ制から課制に戻した例もあります。組織にはこれで100%というものはなく、また、その時代時代の要請に応じて変わっていくものでございます。グループ制の導入についても、今後の組織機構の改革に合わせて検討したいと考えております。

以上でございます。

○議長（上田順康君） 5番 岩田君、再質問ありますか。

5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君） ちょっと時間配分の都合上、1番、手ごわそうですので、2番のほうから行かせていただきます。

今、検討していきたいということで、検討していただけたらいいんですけども、実施する方向で検討していただきたい。検討というとあまりせえへんこともあるということです。

一つあるのは、この制度の一番いいところというのは、どうしても今後、市民の皆さんに助けていただけたところは助けていただいという方向性というのは、やっぱり行政でないとあかんという部分と、民間のほうでやっていただいてもいい、または、まあ言えば各区でやっていただいてもいいとか、いろんな方法は出てくると思うんです。そのときに、一番問題になるのは、移していくときの受け皿がしっかりしていないと、その主体がないと、今、指定管理者制度やってますけども、じゃあそれなら、受け手が競争原理働くだけあるのかというたら、クエスチョンマークのところもあるという。だから、そういう育てる意味においてでも、各種いろんな団体から提案をいただいていく中で、やっぱり自分たちも主体となって受け皿をつくるという方向性の中で、提案というのは上がってくると思うんですよ。そこで受け皿も育成するという私は効果もあると思いますので、そういう意味においてでも、この制度はいいのかなと。

これ、新しい、これは我孫子市の市長さんで、福嶋浩彦さんというんですけども、この人の考え方は、もう新しい公共をつくっていかう、みんなの力でつくっていかうという考え方の中で、行政とか議会の立場から見ての、これは民営化がいいどうかという話じ

ゃなくて、やっぱり市民側からしても、これはもう民間に任せてくれても安心ですよという、いいんじゃないかという提案も両方受けた中で、市民参加の中で審査をしていって、新しい公共をつくっていくという、僕は先進的な考え方の中の制度やと思っておりますので、より積極的に、ただ、一つ、わかるんです。検討しますの答えの意味は、一つわかるのは、なかなか市民全体がそこまでの意識に橋本市の場合、なっているかどうかという、これは僕も心配ですので、ただ、出てこないかもわかりませんが、やっぱりやってみるという価値はあると思うんです。出てきた提案については、きちんと審査の中で、やっぱり行政が担っていくものは直接行政が担っていてもいいんだし、民間にゆだねていいんやったらゆだねていいんやし、ということではできると思いますので、その意味も含めて、積極的な中に一度やってみるかなという中で、検討していただけるという答弁ではだめでしょうか。

○議長（上田順康君） 5番 岩田君の再質問に対する答弁を求めます。

理事。

○理事（塚本 基君） 結論から言わせていただきますと、本市では、悲しいことと言うたら怒られるかもわかりませんが、要は、岩田議員も言われましたように、地域社会での受け皿づくりと、共同になる担い手がやっぱり充実しておらんと、この事業というのは進まんというふうに認識しております。まずは、本市ではそこからではないかというふうに思っております。

提案型公共サービス民営化制度につきましては、今言われました我孫子市、それから東京都杉並区、高浜市等々でも、それに類似したような形で制度をやられておるというふうに聞かせていただいております。これらの基

本的な考え方ですけども、議員言われるとおりでございますけども、事務事業をまず公表して、民間からの自由な提案を募集して、行政サービスの実施をゆだねるというものであるというふうに思っております。ですから、これらの基本となるにつきましては、まず、地域社会での、今、議員言われるとおりでございますけども、受け皿づくりや共同の担い手づくりであって、共同化を積極的に今本市では進めるべきではないのかなと。そこら辺の時点ではないのかなというふうに考えておりますので、前向きに、ええ方向で検討するというのを、現実から見ますとちょっとしんどいかなというふうに思っておりますので、そこら辺でご理解お願いしたいと思っております。

以上です。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）受け皿が心配と、募集したけども全然なかったというのを心配というのは一番と思うんですけど、ただ、こういう制度をつくっていくことで、市民全体の意識が上がるということもあると思うんです。そういう制度があるという中で、一回提案してみようよとかという、そういう中で、やっぱり自分たちでやっていこうという意識が芽生えるのは芽生えると思っておりますので、これにつきましては、積極的に検討していただくということで、終わらせていただきます。

次、3番ですけども、グループ制のほうなんですけども、企画室のほうではグループ制みたいなことをやられているというのは、私もよく行かせてもらうので、わかっているんです。ただ、一つあるのは、やめたところもあるということなんですけども、合わなかったところもあれば、合うところもあると思うんですが、ただ、グループ制でこれ、多治見市の事例なんですけど、先進的な取り組みをされている中で、一番あるのは、今やっぱり

なるべく5人でやっている仕事をどないか4人で頑張ってもらえへんかなというのが、市民の望みやと思います。

このグループ制を実施したときに、一番あるのが、課長が権限、ちょっと読ませてもらいます。「グループ編成は課長の権限を随時行うことができ、事務事業の執行に最も適した体制を柔軟にとることができる。課員を流動的に配置することができるため、合理的な事務配分ができ、忙しいところ、暇なところの調整が可能となり、係制では2人と3人で2係だったものを1グループとし、重複業務を減らすなど事務調整を行うことで、5人で行っていた業務を4人でできるように合理化するメリットが生まれた。」と。

もう一つあるのが、意思決定の過程の部分で、だいたい普通でしたら課長、課長補佐、係長から課長からグループリーダーと簡略化され、意思決定の時間の短縮が図られるとか、たくさんメリットがあるわけですよ。で、グループリーダーは担当業務を持ち、実務担当となる点が従来の課長補佐とは異なると。だから、全員ぐるみで仕事をやるという体制があると。

デメリットの部分の、先ほど言われた市民の目から見て、はっきりと担当がわからない。もう僕言わしてもらったら、そこのグループに行けば、グループの中のことは全員が把握しとって、だれでも担当できやなあかんと思うんです。本来の姿というのはね。そういう前向きなほうで改革していくために、このグループ制を採用してもらったらどうかなというところで提案させていただいています。

もう一つ、全国の事例を見させていただきましたら、やっているところというたら、小野市、志木市、我孫子市、多治見市。やり方はいろいろあるんですけども、この市というたら、全国でも行政視察がトップクラスの市

なんですよ。何でかというたら、行政経営水準が高い、評価が高い。少ない人数でどっさり仕事をやるシステムを構築している市ですよ。だいたい、小野市行ってきましたしね。うちの議会も多治見市、行政視察に行ってますよね。その中で、やっぱりいい市はだいたいこのグループ制を上手に活用している。活用の仕方というのはいろいろあるわけですよ。まあ言うたら、企画製作グループ、地域政策グループ、グループを組んでやっているところもありますし、市民課、社会福祉課、高齢介護課、この辺になってくると常時安定して1年間ずっと同じ専門の仕事でせんなんという人がいるんやったら、それはもう担当係をきちんと置いてやったほうがええかわからんけど、割と流動的なところは、そういうグループを組んだ中で全員ぐるみでやっていくというシステムをとるのが、統計的に言うて、やっぱり少ない人数でいい仕事ができているという状況が、統計的にありますので、これにつきましては、私、仕事している職員ではありませんので、一つの提案としてお聞きいただいて、その課ごとに1回考えていただいて、一議員の提案ですけども、前向きに検討していってくれて、グループ制を導入したほうがずっといいぞというふうに思われるところは、どんどん機構改革をしていただきたいということで、これも前向きに検討してください。

次に行きます。次、1番です。

1番につきましては、これ、前回はやらしてもらったんですけども、現状の111人、5年終わる頃に111人のおるわけですよ。合併前に比べて111人が減るという状態にあって、削減数が62人であると。単純に言えば、11人は採用、新規採用ができるわけですよ。だから、もともとの100人削減してもええという数字は、行政サービスに支障がない数字を、類

団比較等からはじき出しているわけですよ。まあ言えば、類団比較というのは何も褒められた数字じゃないんですよ。全国の平均的な現在の経営状態でしょう。それにすらうちは追いついてないわけですよ。早く追いつくのが普通やと思うんです。

まあ言えば、私は無理やくた人切れと言うとるんじゃないですよ。だいたい試算すると100人減っても、合併すれば、100人正職員が減ってでも、ほかのところでは優秀な経営ができていますよね。平均的なところではね。その数字が100。7年ですか5年ですかだけの話ですよ。それやったらうちの市としては、今、さっきも言わせてもらったけども、国のほうも、5年間で合併効果と団塊の世代の退職と採用の差し引きによって減額されるものということで、交付税の分け方はそないしてやっていきますと言うてるわけでしょう。だから、5年がタイムリミットやと思うんです。その次からはまた違う方向になりますやん。第3になりますので。

ということは、何が何でも5年に当初の100人がなくてもええという思いを達成すべきやと思うんですよ。この100人というのは私が出したん違いますよ。市当局のほうで7年で100人削減しても、行政サービスに支障がないからという数字ですよ。そういう試算の数字ですよ。それやったら、やっぱり11人と、今年も早期退職者が11人やったかな、6月議会の答弁では11人ですけども、まだ1人増えているようなお話も聞きますので、その中で、やっぱり新規採用を枠決めをした中で抑えて、5年後には正職員が100人いなくても、立派にほかの7万人都市と比べて、胸を張って行けるようなスリムな経営体制にするのが、集中改革プランと違うんですか。

もう一度答弁お願いします、これについて。
○議長（上田順康君）理事。

○理事（塚本 基君）岩田議員言われる、質問の2番も3番も含めまして、職員の定員適正化に関連する中身からして、関連するものであるというふうに理解するものでございます。今回出させていただきました、定員適正化計画につきましては、議員ご承知のとおりでございます。ただ、我々、諸般の事情といったら、諸般の事情って何でよというふうな話になるわけですけども、病院も抱えておりますし、県からの出向もございます。病院から戻ってくる人数につきましても、7人程度おるというふうなことで、それも含めまして全体の定員適正化計画も考えなければならぬというふうなこともございますので、現状として、議員言われるように政策的に人減らしの、人減らしと言ったらちょっと言葉は悪いんですけども、削減に向けての政策的にどうこうというふうなことは、目立ったものはございませんけども、現状として、公務員パッシング等々で公務員に対するあまりいい印象がないということから、早期にやめられる方が現状として増えてきているような現状でございます。

我々、今回出させていただきました、市長も以前から言われております、7年間で100人というふうなことで目標を立てさせていただいた定員適正化計画になってきていると思います。現実、111人が、今現在、5年間で99人ぐらいになっておるわけですから、その分早期にやめられていっておるというふうなことにもなります。多分はっきりと言えというふうなことであろうと思いますけども、その目的を持ってはいかせていただく気持ちはありますけども、今回出させていただきました定員適正化計画に沿った形で進めさせていただきたいということで、ご了解いただきたいと思っております。気持ちは、議員言われるように、5年間で100人という気持ちではおりますけ

ども、結果的に、それに対してどうこうという政策を打てるようなことも、今現在では出てきてはおらないのが現状でございますので、そこら辺、ご理解のほどをよろしくお願ひしたいと思っております。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）ご理解はしたいんですが、ただ、これほんまに目標、正職員を100人削減するという目標のもとに新しい体制をつくっていかないと、旧態依然は変わらないと思うんですよ。だから、何が何でも5年で達成するんやと目標を置かないと、これが一番大きいと思うんです。だから、正職員が、それは何でもかんでも私は正職員にやってほしいんですわ。ほしいんですけども、そういう状況にないので。だから、やっぱりこれをきちんと枠決めをはめて、新規採用についても枠決めをはめておく。だから、本当に正職員でないとかだめなところに採用していくという形をとるためには、枠を決めておいて、それ以外、市長が何が何でも政策で必要やと言うんやったら、それはそれで説明したらいいんじゃないですか。専門員としてどうしても要るんやと。それやったら僕はいいですよ。

ところが今の状態やったら、ふわっと目標を決めている中の話やったら、やっぱり目標数字の設定というのはきちんとしておかないと、僕はあかんと思っておりますよ。でないと、まあ言えば、11人、これは数字の、6月も数字の話になりましたけども、はっきり言わせてもらったら、今、集中改革プランで出てるのは、合併前のときからいうと62人で、合併後からやったら五十何人やったと思うんですよ。だからその前の62人と私は評価させてもうとるんで、111人以上はおるはずですよ。だから、22年の末には、111人以上には数はなっておると思うんですよ。だから、11人の正規、そのままいけば11人の正職員の採用ですよ。ど

ないかそれで頑張っってやっっていくんやという意識がないと変わらないと思うんです。

年代の格差というのは、途中採用で、その後、健全化されたときに、途中採用という方法もありますし、いろんな採用の方法あるんで、それは対処できていくと思うんですよ。だから、この目標だけはきちんとやっってもらっておかないと、国はそのつもりで動いてますし、うちも半分以上やっったかな、国の影響を受ける市でしょう。そんな、自分一人で不交付団体ではないです。税源移譲も来年6月からはされてくるわけでしょう。皆さんが納めている国税の部分、所得税の部分下がって、住民税の部分が増える。トータルでは一緒ですからというの、6月から始まる予定になっているん違います？ ほなもうどんどんどんどん進んでくる中で、いかにやっぱり少数精鋭の正職員で経営をやっっていくんやという気持ちのためには、僕は100にするつもりと思うんですけども、市長、どうですか。

○議長（上田順康君）市長。

〔市長（木下善之君）登壇〕

○市長（木下善之君）岩田議員のご質問にお答えしたいと思います。

行政改革大綱であるとか、あるいは集中プラン、これはもう皆さんも十分お目通しをいただいておりますが、本当に昨今取り巻いておりますこの経済環境、財政状況、これはもう息の詰まる思いでありますし、やはり最大の改革は、職員の絶対数の、安定した数、これがやはり一にも二にもこれにかかっておると思うんです。これからにつきましても、それぞれ適材適所に配置しながら、本当に本人一人ひとりの個性を伸ばして、効率的な事業運営というものを強いていかなければならない、そういう考えを持っておるところでございます。できるだけ皆さんの広くご意見を聞いた上で、本当にあと2年程度で

軌道に完全に乘せてまいりたいな、そういう考えを持っておりますので、よろしくひとつお願いしたいと思います。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）市長の気持ちはようわかっるとるんです。やっぱり数値目標というのはきっちりとした中で、何が何でもやっていかないとあかんと思いますので、もう5年で100人削減する体制で、市長はその意識のもとで、やっっていくよと言っていたら、私はそれで結構です。だから、もう一度答弁よろしくをお願いします。

○議長（上田順康君）市長。

〔市長（木下善之君）登壇〕

○市長（木下善之君）再度のご質問にお答えをしてみたいと思います。

本当にこの太平洋の荒波の船出でありますし、大かじいっばいとりながら、遺憾のないように、ただ今示された数値を目標として掲げて、橋本丸は出航しておるわけでございますので、ひとつご理解とご協力をお願い申し上げます。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）的確なお答えが返ってこなかったんですが、100人削減するお気持ちでいってくださるんですね。

○議長（上田順康君）助役。

○助役（清原雅代君）岩田議員の5年で正職員を100人削減するというおただしでございますが、7万人都市という類団と比較いたしまして、橋本市のそれぞれの課の中で、その規模を実現している部署も現にあります。それと比較して多い部署もあります。それはさまざまでございますが、ただ、皆さまもご承知のとおり、いわゆる幼保一元化というのを実現していかないと、なかなかその部分の、それをそのままの状態です務部局だけを削減していくというのは、現状では非常に厳しい

ものがございます。そういったところの進み方とのバランスも考えながら、着実に職員を削減していくという努力を続けてまいりたいと思いますので、その点、ご理解のほどよろしくお願い申し上げます。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）無理やり減らせと言うとるわけでもないですよ。先ほどから提案させてもらっているのは、民間で行けるところは民間にゆだねてとか、地域でお願いできるところは地域でゆだねてとか、課の中の機構も工夫して、減らす努力をするという提案もさせてもらった上で、だから、無理やり減らせとは言うてません。住民サービスに支障あったら困ります。私は住民の代表ですから。そうじゃなくて、経営の工夫をして、だから、正職員だけでやらなくてもいいところはゆだねていくという、いろんな方法があるわけですよ。いろいろ提示されているわけですよ。その工夫した中で、私は十分可能な数字やと思うんです。ですから、やっぱりその100人を削減する気持ちで市長はやってくれと、そのぐらいでないと、5年後安心できないんですよ、私は。だから、市長に言ってくださいというのをお願いをしていますので、助役の答弁は要りません。

○議長（上田順康君）市長。

〔市長（木下善之君）登壇〕

○市長（木下善之君）再々のご質問であります。私の、選挙の立候補したときに申し上げてございます。7カ年で100人削減をしっかりとまいりたいという考えを打ち出してございますので、それは今日も気持ちはございません。確かに、岩田議員はおられたかどうかわかりませんが、選挙のときに、多くの皆さんに答えておるわけでございますが、7カ年で100人ということの削減ということを打ち出しておることについては、気持ち

は変わっておりません。

以上でございます。

○議長（上田順康君）5番 岩田君。

○5番（岩田弘彦君）7年というのはわかっておって、5年でできへんかということなので、そしたら、5年でやっていただけるものと解しまして、ただ、担当のほうにお願いしたいんです。今後ローリングしていくと思うんですけども、その中で、甘くならないように。これはもう理事にお願いしておきますが、きちっとした厳しい中で、より5年に近づけていってもらう、市長、それで当選したと言われたら、俺も言いようないんで、近づけていってもらえるということで信じまして、これで質問を終わらせていただきます。

○議長（上田順康君）これをもって5番 岩田君の一般質問は終わりました。

○議長（上田順康君）この際、2時35分まで休憩いたします。

（午後2時19分 休憩）