

# 平成 28 年度第 1 回菊川市行財政改革推進懇話会 議事録

## 【日時】

平成 28 年 7 月 28 日（木） 午前 9 時 00 分～午前 11 時 20 分

## 【場所】

菊川市役所 2 階 201・202 会議室

## 【出席委員】

坂本 光司 加藤 平三郎 村木 正宣 戸塚 正晴 牧野 百里子  
福井 逸子 齋藤 久司 落合 信夫 松下 育蔵（9名）  
（欠席）藤川 伸二

## 【次第】

- 1 開 会
- 2 委嘱状交付
- 3 市長挨拶
- 4 会長挨拶
- 5 議 事
  - (1) 第 2 次集中改革プラン後期計画 実績報告について
  - (2) 菊川市 CAPDo!（実施計画）平成 28 年度取組計画について
  - (3) その他
- 6 閉 会

## ■開会

企画政策課長より開会の辞

## ■委嘱状交付

## ■市長挨拶

## ■会長挨拶

## 【議事】

### 会長

それでは、議事の進行をさせていただきます。事前に事務局から各委員のところへ主旨を説明していますが、2つあります。1つは、第2次集中改革プランの後期計画が平成25年度から27年度となっていますので、その3ヵ年の実績報告をしていただき、それについて意見、質問を承りたいということです。

もう1つは、課長からもありましたが、菊川市CAPDo!について、28年度の取り組みの内容について説明いただいて、意見を承りたいと思っています。

では、事務局から御説明をお願いします。

### 事務局（企画政策課企画係）

「第2次集中改革プラン後期計画 実績報告について」配付資料について説明

### 会長

説明ありがとうございました。第2次集中改革プランの自主メニューは36メニューがありますが、それぞれに◎・○・△・×のいずれかがついています。

平成27年度と3ヶ年の評価について説明してもらいましたが、残念ながら未達成という項目も少なからず見受けられます。流れについては、説明がありましたので、質問や意見があればお願いします。

×がついた項目がいくつかありますが、考えられる要因は3つあると思います。1つは、外的要因です。環境変化や、予算を伴う問題があって、足並みが揃わなかったということなどはどうしようもない問題です。これについて、市は何をやっているのかということはいえない話です。

2つ目は、内的要因です。むしろ内部の話、仕事の進め方や意識などです。体制あるいは、やる気などを含めての問題だと思います。内的要因については、放置できない問題だという感じがします。

3つ目は、この数値は事務局が勝手に作ったわけではなく、私たちに相談することで、市民総出で作ったということです。その中で、私たちが掲げた数字に問題がなかったとい

うことで結果が順調にしていることもありますし、時代背景や環境に私たちも意識を引っ張られて少し高すぎる数字を掲げてしまったということもあるかもしれません。もしそうであったら放置できないのですが、実態に合わせて低めに合わせるはいけません。ではどうするかですが、3年とも×がついているものは、かなり相手とのギャップがあるということで、そのままではこの懇話会は何をやっていたのかと市民からお叱りの対象にもなるわけです。

当時の状況からすればそうであろうということで設定したのですが、職員が一生懸命にやっとういう結果になっているということです。各委員さん、御指摘したいところは1つではないかと思いますが、評価の事や、今の話の△や×、◎などいろいろありますが、感想でも質問でも意見でも結構ですので、委員各位の方から御発言頂ければと思います。

## 委員

会長からもお話がありましたが、外的要因、内的要因等、高すぎる数値と言われていましたが、県の方で見ると、4つの視点があります。

まず、外的要因として、周辺あるいは国際、日本そのものの影響等が1つあります。2つ目は、産業などの場合は特にそうですが、システムなど、やろうとしている構造自体の問題です。3つ目が、人の問題です。担当者等、会長がおっしゃっているように内的要因とも言えるのですが、意識、やる気、仕事の進め方が悪い、そういった人の問題もあります。他に、日本の場合はもう1つ、期間と予算の問題があると言われていています。十分な期間を取ってない内に、高い数値目標を掲げてしまうためにできなかったとか、もう少し予算を掛ければできるというような問題の4点があるということです。

県や国でも地方創生総合戦略は出していますが、産業構造自体を作ったり、見ることができたりする人が判定しているわけではありません。その掲げた数値が達成されたか、要因は何であるか分析することができる人はいますが、実際にやろうとしていることが、本当にその方向に向かっているのか見ることができると必要です。そのためには、知識を持ち、なおかつ現場経験がある人が必要です。あるいは、産業の分野で求められているのは成功体験を持った経験者です。評論家ではなく、寄り添った支援ができるコンサルタントのような人が色々な分野で必要になってきます。

今回、本当にありがたいことは、会長のような経営感覚を持って、色々な物を見ることができている方に入っていることです。色々な委員会に出っていますが、菊川いいなと思っております。そういう意味で、このアプローチの仕方も非常に面白いですし、良いのではないかと感じました。その中で、ぜひ考えていただきたいことですが、行財政改革は減点方式になっているものが多いです。当会議では、新しいことにチャレンジする芽をつまないようにしていただければと思います。

それから、何かを色々やっていく上で、コストカットも大事ですが、本当に重要なのは市民の所得を上げるために効果があったかということです。もちろん、農協や商工会でもそうなのです。もし、そういうことができないと公務員は公に務める人ではなく、効果とか功績の無い人、あるいは自分の為にするのであれば、公ではない人みたいな事になってしまうので、そうした意味で、その部分をコストカットだけではなく、効果があったかどうかを見てもらえるというのも大事かと思います。また、最小の費用で最大の効果を出すため、菊川市の施策で良いものを他市にも伝えていますが、互いの近隣市町村で菊川の

良い点が宣伝されれば良いと思います。菊川市内部だけではなく、そういった形でリスペクトされていくことは大事なので、そのような意識を持ちながら、この行財政改革をやっていただきたいと思います。

今回、見ている中で非常にまとめ方も良いし、がんばっていただきたいですが、その辺の視点を少しでも入れてもらえればありがたいと思っています。

## 会長

菊川市の行革への取り組み姿勢にお褒めの言葉をいただいて光栄に思います。私もこういう仕事をしていますが、1年に1回くらい開催するくらいなのではないかと思います。非常に真摯に取り組んでいる、稀に見る自治体ではないかと高い評価をしております。ありがとうございました。

## 副会長

総合評価としてはまとまっており、非常に良いと思います。数えたところ×が4、△が8、○が18、◎が6という結果です。○×△の割合を見たところ、全部○だと、それは目標としては甘すぎると思いますし、×が多すぎるとそれが辛すぎるということで、正直バランスを取ることが大切であると思います。何を持ってバランスかと言うと、昔から8対2の法則というものがあります。例えば、1クラスの中に2割ができる子で、2割ができない子であるということで、どのようにしてもそのようになるということが昔から言われています。これは、人間社会ではなくて、動物や昆虫類の研究でもよく言われています。何匹蟻がいても2割の蟻が常に休んでいて、それには目的があるようです。いざという時に働くわけです。2対8の法則からすると、◎については、もう少し頑張った方が良いのかなと思います。また、×、△の割合が2割強ありますので、もう少し減らした方が良いと思います。だいたいバランスが取れているような感じがしますが、まだ頑張れる余地があるような気もします。今後も、引き続き良い成果を出せるよう、頑張ってくださいと思います。

## 委員

この表全体を見ると、×から◎までそれぞれ達成状況については評価方法も違いますので、幅広い分類になるかと思います。主に実態面を見ていきますと、そんな大きな差はないと思います。項目ずつ見ていくと、×と◎を見ても、ものすごい大きな開きがあるわけではないと判断しています。その中で非常に厳しい目標設定をして、目標達成までいかななくても、現状維持をする心が現れていることもありますので、是非その地道なことは継続していただきたいです。

また、いくつかの項目で、最初に検討して、準備して実施するという、3年間かけて実施継続まで辿り着いたというものがたくさんありますので、これについては、平成28年度以降も実績管理を今後もしっかり続けていくようお願いしたいと思います。

## 委員

一番×の中で乖離が激しい、厳しい結果がやはり2番のコミ協への女性の登用比率だと思います。考えてみると実施期間3年と言っても実際に開催は年1回ですし、厳しくても当然の結果かなという気がします。3年で急激に増やすというのは、男女含めてみんなの

意識を少しずつ変えていかななくてはいけないですし、環境も少しずつ整えていった上でないと増加させていくのは難しいことだと思います。×と言う結果で、女性として若干の責任というかそれは感じております。今後、項目は次のCAPDo!に引き継がれないということですが、色々な機会を通じて、これについてはみんなに取り組んでいただきたいと思えます。

## 会長

項目2番のところですが、×がついていて、乖離が激しいという話がありました。1年に1回役員の交代がある中で、2年で市民意識を高めるまでに至っていないという中で、急激に高めた数字で大変な事であったと思われまます。この項目はCAPDo!に引き継がれるのでしょうか。

## 事務局

第3次男女共同参画プランの中で新たな数値目標を設定し、男女共同参画推進懇話会で進捗管理していきます。数値目標については今後設定する予定です。

## 事務局

今後の取り組みについては、第3次男女共同参画プランを計画中ですが、コミュニティ協議会の役員女性比率を目標設定することが妥当なのかを含めて検討中ですので、そのまま引き継ぐということではありません。

いずれにしても女性に、社会に参画してもらおうということで、特にコミュニティ協議会については、やはり女性が活躍できる分野ですので、福祉や防災については、女性の視点で御指導していただきたいと思えます。コミュニティ協議会へも、そういった活躍を見越して話をしていきたいと思えます。目標設定については、今後検討していきたいと思えます。

しかし、役員の女性比率については、設立の経緯もあり、なかなか増えていかないというのが実態であります。平成28年度の状況については数字が出ていて、平成27年度に20人だったのが1人増えて21人という状況になりました。平成25年度に19人であったのが19、20、21人と少しずつ増えている状況です。11協議会があるのですが、嶺田地区と六郷地区の2地区で女性役員が0という状況であるので、課の方で話をし、嶺田地区については、副会長を2人から3人にして女性を活用するという話をもとめました。候補者がいないということで0のままの状況です。必要性の理解は進んでいますが、実績としては増えていないという状況です。

## 委員

少し内容について質問させていただきます。指定管理者制度を何件か実施していますが、指定管理者制度の導入はまさに行財政改革の目的だと思います。いかに効率的な運営をしていくのかだと思いますが、導入の結果、どのように財政的に効果があったのか、あるいはサービス面で効果があったのかということをもた発表していただきたいと思えます。

また、市税等の収納率のところですが、税金や介護保険料等ありますが、収納対策は各部署が行っているのでしょうか。

## 事務局

指定管理者に対してですが、資料が手元になく申し訳ございません。文化会館アエル等を指定管理に指定した時にはその時に実績として数字が出ております。今回は出していませんので、また改めて全体をまとめて一覧にしてお示しします。

徴収管理については昨年度までは集中改革プランの中で各税目や料金ごとに目標値を決めて皆さんに進捗管理をお願いしました。今年度からは一つ一つの税とか料金の徴収の目標はそれぞれの担当課において設定するか、あるいは部で管理するようにしています。

CAPDo!では、全体として特に滞納分をいかに減らしていくのかに取り組みます。税務課の徴収対策係が中心となって取り組んでいます。税金以外のところの債権を担当している課においては、法的手続きがうまくできていないところがあります。そこで税務課の徴収対策係が各担当者に指導していく。また、これは来年度を目指していますが、債務管理条例を制定して適切な管理を図っていくということで、今年度取り組んでいます。

## 委員

そのような方向で進んでいく事は非常に良いことだと思います。たしかに納税者、あるいは納付者の人達とのコミュニケーションが必要かと思いますが、なかなか統一的な運営となって考えると、上手くいかない点があると思います。一元的な管理の中で処理していくことも大事だと思いましたので質問させて頂きました。

それから、地域産業の強化、あるいはビジネス農業体への支援、これは目標達成を大幅に上回っているという事で期待が持てるわけですが、特に工業誘致あるいは新しい農業形態の参入については将来の菊川市を形作るような、そんな活性化の躍進の目があるような感じがします。そういう中で評価とは違いますが是非これから大いに進めていったらいいかなと感じました。

## 委員

感想ですが、私の専門的なことから言うと財政力の向上というところに目がいくのですが、グラフを見ると市債残高が平成26年度で210億円、平成27年度は183億円ということで顕著に毎年減ってきており、さすがに行財政改革に対して努力されているなどよくわかります。このままでいくと0になってしまうのではないかと思います。それには色々要因があり、今後の事業計画にもよると思いますが、市債だけでなく、企業債もありますし、広域の一部事務組合の負担もあります。それから事業によってまた極端に大きくなるということもあると思います。一般の市民が考えた場合、菊川市は大体概算的に借金ってこれくらいまでが限度額だとか、大体これくらいだったらまあまあ将来の事をみて安心できるのではないかと数字がどのあたりなのかということを考えました。

## 事務局

35ページの下段のグラフの通り市債の残高は順調に減少してきております。この要因ですが、平成19年から22年にかけて10億円くらい繰上償還を実施しました。他の部分はもちろん市の財政健全化の努力もあり、そういう結果になっています。

市債を減らしていくためにはどうしたらいいかということですが、公的な会計というのは結局収支が合えば良いというのが基本で、1年間活動して赤字が出ていなければ良いということです。収支が合っていても貯金がすごく減っていたり、あるいは借金がものすご

く増えていたりすることは、実は本当は赤字なのではないかと捉えられると思います。そこで基礎的財政収支という考え方が出てくるのですが、私どもは収支が合うということはもちろんですが、実はその裏でも借金は増やさない、貯金は減らさないというふうにしよいうということで、菊川方式のプライマリーバランスの黒字化として、目標をたてたわけです。その結果として、市債も順調に減ってきたという事になります。

御質問のどの程度が限度額であるかということですが、我々の団体で180億の市債残高が多いか少ないかというのは非常に難しい判断です。市の財政力を表す一つの数字として標準財政規模があります。いわゆる一般財源で、税金や国税の譲与金や県税の交付金がどれくらいあるのかという数字ですが、それが菊川市は115億円くらいになります。そうすると、この市債残高は標準財政規模に比べると160%くらいになると思います。160%という数字はおそらく今の静岡県の23市の中でちょうど中ほどくらいだと思います。210億の時はかなり上でしたが今は落ち着いてきたと思っています。実はもっと下げたいと思っていますが、貯金をずっと貯めっぱなし、借金を減らしっぱなしということは、それだけ仕事をしてないのではないかということにもなりますので、ある程度の借金はあっても構わないと思っています。また貯金は必要な分だけ持っていれば良いと思っています。今の借入金残高は飛びぬけて多いとは思っていません。

## 会長

本日は3カ年の実績報告と3カ年目の平成27年度について単年度の実績報告と併せて行っています。36項目について、事前に評価という事で◎から×までと言う事で事務局と私で相談をして作らせていただきました。これは◎にするべき、×にするべき等の御指摘はありませんでしたので、委員さんの御承認をいただいたと考えます。

もう1つは、様々な要因で頑張ってもなかなかうまくいかないという事は世の中には多くある訳です。当然、その中で△や×などがつくことがあります。△と×がついたものを1つ1つ精査していくと、必ずしも外的要因ではなく、内部の問題も見え隠れするという感じがします。大方の項目については、各委員からよく頑張ったという言葉を受けていますが、それがどこかははっきりと証明できました。それについては、懇話会委員から御意見があったという事はお伝えいただきたいです。また、数字そのものに関しては、ただ下げるといっていいのですが、時代に合せて再検討しなければいけないものもあると思います。

あるまちで、改革というかメスを入れない限り地方創生とか自由にできないということがあり、2年間位かけて協議していましたが、参加していた自治会長さんのほぼ全員が男性で、しかも全員が年輩の方でした。女性の方が1人もおらず、果たしてこれで人口の半分以上の女性の意見を聞いた地域づくりができるのだろうかと思いつつも会議に出ていました。割り当てで職を決めて仕事が増え、開催時間もそうですが、地方へ行くほど、田舎へ行くほど、男女の問題等があり、解決するのに時間がかかりますが、挑戦してもらいたいです。

最後に、基本的には感覚評価ではなく、数値評価していますので、数字が独り歩きしていませんし、0.01が0.02になったとしてどうなのかということ各委員は見ても、重箱の隅をつつくような御指摘はなんらなかったかと思えます。数字だけが全てではありませんし、よく言いますが99.99%あたりいくと、どの会社がとか、誰がということ特定ができません。

すので、その会社やその人なりの事情があるわけです。収納率や滞納率については、その辺できっぱりすることが大切で、それ以上求めても絵に描いた餅だと思います。数字は冷たいですが、ある意味であたかも数字であって欲しいなと思います。そのようなことも踏まえて更なる改革をしていただきたいというのが皆さんの御意見ではなかったかと思えます。いずれにしても、懇話会からも労いの言葉があったと伝えていただきたいと思えます。

## 事務局（企画政策課企画係）

「菊川市CAPDo！（実施計画）平成28年度取組計画について」配付資料について説明

## 会長

4月1日に始まったばかりですので、まだ穴がありますが、今回は11月頃に開催するということです。その時は本年度の前半の4月から9月までの状況が入ってくると思います。随分とこの項目設定と進めるための議論をしてきましたが、形としてまとまっています。多分全国で菊川市でしかないと思いますが、PDCAサイクルが常識の中で、CAPDサイクルということで、CAPDo!と銘打っているわけですが、詳細に出るのは初めてのような気がします。表示の仕方や進め方、内容について等、未達成のことや既に達成したものに関しては情報訂正したものもありましたが、御質問、御意見ありましたら願います。

## 委員

具体的に、項目別に選んで話をさせていただきます。使ってほしいという訳ではないので、参考にさせていただきたいと思えます。

まず、職員定員の適正化と人材の育成についてです。市議会議員等を決める時もそうですが、行政でやる時は、既存のところのはめ込み型になりやすいので、職員定員の適正化についてはゼロベースでもう一度考えていただきたいです。人がどれだけ、どの課に必要なのかというのを出して、その人材が満たされているかどうかというような視点から見るのだと思います。厳しいですが、それをやらないとどうしても職員の適正化というのは辞めてく人と増やしていく人の整合を取るだけになってしまうので、本気でそこを見ていただいた方がいいのではないのかということを感じています。やり方はどのような形で、何をすべきなのかということの特命チームなどで一度検討していただければと思います。

新業務棚卸表の確立については、正直に言うと、県でも無駄な作業ではないか、こんなことをやっても変わらないのではないかと言われています。確立することで楽になり、見直しが図れるような形になればいいのですが、私も経験的に非常に厳しいと感じています。業務棚卸をやるようならば、儲けなければいけない部分、所得を上げなければいけない部分で、ただの評論家ではなく会長のような成功体験を持った専門家や、事業を見ることができる人に入っていただきたいです。そういうようなのをやってもらった方がいいのではないのでしょうか。棚卸表は、計画を作るのと同様、毎年とてもエネルギーがかかることだと思います。そこは少し考えていただけたらと思います。

それから、未収金対策の現況についてです。これも基本的には市で考えることですが、コストカットを考えると公益の視点は必要になります。会長が言ったように相手側の市の問題もあるので簡単ではないですが、常に公益の視点でコストカットをしていくため、未



収金のプロを雇いながらやっていくことも念頭に入れてほしいと思います。

ふるさと納税制度について、正しいかどうかは別ですが、焼津市のように40億円の収入があるところもあります。すると、20億円近い財政が新たに使えます。目標の7,500万円というのは、もちろん頑張っているとは思いますが、是非やっていただきたいのは、こういうふるさと納税制度の成功体験を見ていただきたいと思います。焼津市や小山町など結構伸びているところに行って、その成功の秘訣を見つけてくるような形が良いと思います。役人同士でも本当のところは教えないことが鉄則になっている部分があり、焼津市と話していると、「ここは教えられないでしょ。」ということがあります。それを何とか聞き出せるような職員のチームが行って、そこの成功の秘訣とかを掴んでもらった上で、そのまま適用するのではなく、菊川として譲れないところを出せば良いと思います。その中で7,500万円ではなく、数億円規模としてほしいと少し感じます。

病院経営の健全化についてですが、これは方法が2つあります。病院経営の健全化するための一番の簡単な方法は、それぞれの部門に民間に入ってもらい、「この金額でやってください。赤字は自分でかぶってください。」とすれば菊川市に対して借金が無くなるので、部門制にして貸出すのが一番簡単です。ただ、県もそうやろうとしてもできないのは安全と責任の管理の問題があるからです。医療事故や保険請求の水増しではないですが、色々と国から取る手法もありますので、そういったことに長けた人に医者になられても困ります。ただ、どこかでコストをカットできるのであれば、部門制で貸し出すのも1つの方策です。それと安全性、責任性、菊川らしさみたいな部分との両立の部分です。そのようなところを視点の中に入れていただきたいと思います。変えてもらいたいという訳ではないですが、やっていただければありがたいと思います。

## 会長

運営方法から病院経営の事業の考え方に関して貴重な御意見だったと思います。

今、職員定員の適正化についての話がありましたが、何が適正化かどうかということについては、もちろん精査が必要ですが、私は今まで7,500社くらいの会社を見させていただいた中で、色々な財務分析や生産分析などをやるわけです。先日、新宿に本社がある社員の数が10,000人の会社に行きました。全国に工場や営業所がたくさんあって、新宿に本社があるわけです。新宿の本社にお伺いした時、社長さんに出迎えていただいて、「本社で働いている方は営業とか開発とか機能はあるのですか。」と聞いたら「本社機能だけです。」と返事がありました。「総務、人事、経理、広報とか経営企画室とか社長室とかそういうものしかないということですか。」と聞くと、「そうです。本社機能だけですよ。」と言われました。「その本社機能に携わっている方は何人いるのですか。」と聞くと「今、だいたい1,000人くらいですが、1,000人では多いと思ったので700人にしようと思ってプロジェクトチームを作って努力しています。」と答えられました。私は、その話を聞いた時に「社長さん、700人でも多いと思います。第一段階では700人でも良いと思います。その次の段階で500人くらいに。その次の段階だったら300人くらいでも回ると思います。」「なぜそんなことを言うのですか。」と言われたので、「7,500社くらい見た中で本社診断をしていて、本社の全従業員員の占める比率を出すのですが、方法は本社の方を人間で見るとコストで見るとあるのですが、わかりやすいのは人間で見るとが一番です。兼務の人は0.5で計算したのですが、だいたい1割以上の会社で、本社の人間が多すぎるので、現場の従業員は大きな荷物を背負って営業していますよ。」という話をしました。「どのく

らの割合になるのですか。」と言われるので、「5%、3%でも十分機能している会社はありますよ。」と話しました。これが私の経験値です。これと行政は合わないところはありますが、こういったことも先進的な役割を菊川市にやっていただきたいと、各委員がお話したのではないかと思います。

## 委員

次回に懇話会を開催する時に、また具体的な数値や状況が出てくると思いますが、現在記入されているような内容だけでは、おそらくいくら皆さんが見ても、どう改善したら効果が出るのかはわからないと思います。

例えば、未収金対策の研究の中で、それぞれの債権を現状よりも収益率を上げるため、現状はどうなっている、収納方法がどうなっているのかというようなものも突っ込んでいれないといけないのではないかと思います。銀行口座振替は何割くらいなのか、コンビニの収納がどれくらいあるのか、そういうものも現状分析の中に入れておかないといけませんし、またその中で銀行振替の滞納率がどのくらいあるのか、現金収納の滞納率がどのくらいあるのか、そういうものを分析していかないと、どこを改善すれば収納率が上がるのかというところに結びついていかないといいと思います。そういうところを是非お願いしたいと思います。

また、下水道の未接続世帯に対して、年間3回以上の戸別訪問をして、対象先がどのくらいあるのか、それをどのくらいまで上げるのか、何件接続すればどのくらい上がるのか、という具体的なものが必要になってくるのではないかと思います。他にも幾つかありますが、是非そこまで突っ込んだ現状分析、具体的な目標設定をしていただきたいと思います。

## 会長

今、各委員から御指摘と御意見がありました、いかがでしょうか。わかる範囲で結構ですので、ふるさと納税の話や、CAPDo!の表示仕方で、対策を講じるためには、現状があると評価しやすいということです。バックデータがあるはずですので、これを踏まえて次回議論することを期待しています。限られたスペースですが、用意しても良いと思います。

## 事務局

先程、定員の適正化について、色々と御意見いただき、ありがとうございます。定員適正化に関しては、平成28年3月に菊川市定員管理計画を作り、平成28年4月1日に317人の職員数を平成33年4月1日に313人にするという計画を策定しました。それに基づいて会議をしていく事になっております。この管理計画を作るにあたり、各課の必要数を積み上げて作ってはいるのですが、現状ありきの部分もありますので、ゼロベースとは言えない部分もあります。また、今後の定員人事の中で参考にしていきたいと思います。

## 事務局

ふるさと納税を担当していますので、報告させていただきます。今年度の目標は5,000万円という事でやっております。色々と成功している自治体の例を見たり、市長や教育長からいろいろなアドバイスをいただいたりする中で、御礼の品の見直しなどを行っています。本年度は、個人的な見解では、1億円到達するかと予想を立てているところです。今アドバイスを受けたように、色々な自治体を見る中で、目標数値の上方修正ができるよう

に取り組んでいきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

## 事務局

下水道の関係を担当しています。御指摘あったように、下水道会計については、使用料を上げていくということが急務となっておりますが、具体的に何をやっていくのかということについては、御指摘があったように対象戸数、契約戸数の分析を改めてしていきたいと思っておりますのでよろしくお願いいたします。

## 事務局

部門ごとの委託という話をいただきました。現在ですが、直接医療に関わらないもの、外来受付、経理、電話交換などの委託をしています。

また、直接医療と関係する部門では、給食、検査といったことを専門業者の方へ委託しております。また、先進事例を色々と勉強しながら進めていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

## 事務局

業務棚卸表の関係ですが、当市では総合計画の進捗管理を業務棚卸表に基づいてやっています。平成29年度から総合計画が新しくなりますので、それに伴って変更しなければならないと思います。正直なところ、業務棚卸表が効果的に機能しているかということ、なかなか言い難いところがあります。またそこを含めて御指導をよろしくお願いいたします。

それから未収金対策ですが、かなり専門的な部分になりますので、条例を制定する際は、法律の専門家に相談をするつもりです。しかし、実務を行う職員については、専門家をお願いすることは難しい状況です。そこで、県の税担当者の市への派遣や、市の職員を県の滞納整理機構へ派遣しています。滞納整理機構は専門的な部署になり、滞納整理の技術や知識を身につけることができます。派遣する周期については、8年周期の中で、2年派遣をすると決まっております。それ以外でも短期であれば派遣を受け入れてくれるということです。1年間に1ヶ月間ですが、職員を派遣して勉強するということも考えています。

## 事務局

御指摘いただいた現状報告や分析については、まさしく今回「C」から始めた根本の部分です。そのために、行政が今まで弱かった「C」の部分を確認にして、どうすればいいのかという視点が一番重要になります。次回までにもう少しこの部分を明確に分析し、その上で課題等について各課と話をし、明確な表現をしていきたいと思っております。

## 事務局

4月からリニューアルをしましたので、机の上に菊川市のふるさと納税のカタログをお配りさせていただきました。紹介したいのが、県内でも少ない取り組みとして、遠鉄ストアーさんとのコラボ商品を扱っており、カタログの中に載っております。

現在、人気のあるものは、地元が第1号店のさわやかなの商品券、あとは予想以上と言ったら失礼なのですが、釣り具関係や、地元のお茶刈り機、落合刃物さんの電動トリマー、そういったものが思った以上に数が出ています。また、地元産で言いますとメロンも数を伸ばしています。こんな状況であります。申込書もございますので、お申込みいただければ

ばと思います。よろしくお願いいたします。

## 会長

今、話に出たのは、げんこつハンバーグで有名なさわやかさんですよ。社長さんとは親しくさせていただいていますが、1号店は菊川なのですね。

昨年に行ったこの懇話会の中で、地場産品というか、有名な企業が多い中で、もっと力を入れた方がいいのではないかと指摘がありました。目標は急速に伸びてきていて、部長さんは、目標は5,000万円ですが、本音は1億円とのことです。取らぬ狸の皮算用にならないかと思いますが。

## 副会長

事務局から市民のために一生懸命がんばりますと優等生的な話がありましたが、実際市民のためだけではなく、本当はやろうとするのは自分のため、というのが最初にあって、それが市民のためになって、地球のためになって、というような順番でとらえていただきたいなと思います。

なぜ自分のためかという、菊川病院の委員会の中で話がありましたが、良いまちだったら自分もここに住みたいし、家族と一緒に住みたい、良いまちでなければ子供を連れて住む気にはならない、という単純なことです。良いまちだと思ってくれる医者が増えれば、医者も増えてきます。つまり、行政の行う一番大切なことは、自分が家族と住みたいまちづくりで、ここだったら大丈夫だ、安心だ、医学もあり、子育てもある、ということで、それが原点だと思います。それを全部市民のために、とオブラートに包まずに、自分のために、というのを全面的に出して、新しいCAPDo!とか意識改革をしていったらいいかなと思っています。

それから、我々も会社をやっている、一番大事なのは適正評価です。人事に関しては適正評価、配置に関しては適材適所、男も女もありません。男女雇用機会均等法とかがありますが、これは法律の話で、実際に適正評価、適材適所というのがあれば女性の方は増えてくるでしょうし、要らない場所は減ってくると思います。ただ、企業というのは、その前に組織ですので、当然組織改革が最初に出てきますし、ここは要らないということは可能です。しかし、行政に関してはそうはいかないだろうと思っていますが、それでも個人の適正評価は非常に大事で、適材適所というのは、もっと大事だと認識しています。

そういった形で、大胆に人事改革やこれからの運営計画をすれば、結果が出てくるのではないかなと感じましたので、ぜひ参考にさせていただけたらと思います。

## 委員

確認ですが、CAPDo!は委員会ですでに承認したということだと思いますが、今までの集中改革プランと比べると、非常に痩せ細った感じがしますが、これだけで話を進めていくのでしょうか。もう少し下の項目があるのか、それも確認していただきたいと思います。

## 事務局

昨年度、1年かけて議論していただき、色々な御意見をいただいた中で、この形になりました。市民満足度を計るべきではないかとか、総合的に見るべきではないかとかいろいろあったかと記憶しています。

今まで36項目を集中改革プランとしてやってきましたが、CAPDo!の前に新行財政改革推進方針を決め、この中では基本的に健全な行財政基盤を確立するためということで、大きく視点を健全行政マネジメント、公共施設マネジメントに絞って、次の目標としてやっていくということで、16項目に集中し、即効性と経営感覚を持ってやっていくという方針を打ち出していただきました。これからその16項目をやっていくということですので、御理解をお願いいたします。

## 会長

36項目から16項目に絞り込んで、これがここ数年の中では要になるのではないかと思います。こう書いてしまうと立体的に見えないものですから、バックグラウンドでこれに関連した人事の話とか市民の話とかが出てくると思います。また、副会長が言ったように、相手の幸せで自分が苦しんだら意味がないわけです。ある数千人規模の会社では、行動指針が「喜ばれることを喜びに」というキャッチコピーとしているという組織を見たことがあります。おそらくこれが人材育成とか人材評価の一つのキーワードになるのではないかと思います、話を聞いておりました。

さらに、この4月1日から、懇話会で議論してからのスタートということですが、まだ白紙段階ですので、今回は前期分の報告を見て、表現の仕方を変えた方がいいのではないかとか、こういった資料をほしいとか、議論をしていただくということです。今日は、一応スタートしたということで、御意見があればということを出していただきました。

## 委員

行革なので、行政で考えることですが、基本的に市民がこの考え方を理解する、また市民が自分たちのために役所が必要だという意識を持たない限り、これからの行政はやっていけないと思います。自分も色々な役をやらせていただいています、女性の問題にしても、会議で熱く語ってくれる人がいなければ女性の役員は出てこないと思います。それを語る人を役所の中に人材として作っていかなければ、これから困ると思います。

逆に、私たちのような住民からすると、これからどうすればいいのかということ相談できる場所を市役所に、お困り相談室みたいなものを作っていただきたいと思います。住民には、税金もしっかり払いたい、保険金も払いたい、だけど、とてもできない状況の人の中にはいる訳です。そういう方とじっくり相談する人がいないと、いくら取りたくても無いものは無い、という話になってしまいます。数値を100%にできるだけ近づけるといことは、住民の方と話をし、とにかく納めていただきたいという話をする人がいなければいけないと思います。

こういう計画も非常に良いのですが、これを職員も理解し、住民もこれからの社会は人口が減ってくる中で、こういう考えを持ってもらうことが非常に大切なことではないかなと思います。そこで、どのような市民とのチャレンジがあるのかということ職員間で話し合っていたいただきたいと思います。

## 会長

いつも本質的なお話をさせていただいて嬉しく思います。あらゆる組織体の経営の3要素というものはヒト・モノ・カネとか人材・技術・情報とか言いますが、私たちの理解では1に人材2に人材3に人材です。後は人間のための道具にすぎないというそういう経営学

が出てきています。その点で今日の16項目のテーマは、そこに横たわるような意識の改革や能力向上なくして、限られた資源の中でできないわけです。そのところを言ってくれたように思います。

もう1つは、あれもこれもやりたいと言っても無理だと思います。どこの市か忘れましたが、すぐやる課を作った自治体もあります。今は、大学院の中で学生たちがいつでも気さくに来られるような現場を作った方が良いのではないかとということで、何でも相談会を毎月1回開くということを教授会で話をしています。学生が出てくると言っても3、4人出てきたり、1人だったり、開店休業の時もあります。しかし、門は開かれているということで、トイレをもっとこうして欲しいとか内容は何でも結構です。ガス抜きになっているのかどうかはわかりませんが、聞く耳は持っていますよ、という意志表示です。また、御参考にしていただければと思います。

## 委員

外に出ますと「菊川の人はいい人ですね。」などと言われることが多く、非常に嬉しく思っております。このような問題に対しても、職員の方が真摯に受け止めて、努力をしてくださっている姿を拝見すると市民としてありがたく、嬉しく思います。

人間というものは完璧ではなく、完璧なものとか完璧な人というのはいないので、努力を重ねながら向上していく喜びを感じています。生成発展していく自治体と言うか、その時は最高の知恵を出しても、後から考えると、もっとこれが足りなかったと思うことがあります。本当に生成発展して、国家も社会も人も成長して豊かな世界を目指していると思っています。時代はどんどん良くなっているという感じがしています。女性の地位も向上しつつあります。それを熱く語ってくださる職員の方もいてくださると本当にありがたいなと感じます。御努力に心から感謝をしているところです。

先ほど何でも相談室のお話が出ましたが、松下幸之助さんの松下政経塾の第一期生を選んだ時の基準が、1つは運が強そうに見える人、もう1つは顔に愛嬌がある人を選んだということです。ぶすっとしていたり、真面目な顔をしていたりすると恐そうに見えるのですが、顔に愛嬌があると衆知を集めるようで、色々な知恵が集まってくるとのことです。自分の知恵が最高だと思っていると誰も必要とすることはありません。ひとりの能力は限られていて、衆知を集めれば色々な人の知恵が入ってくるので良いものができる、顔に愛嬌があるとお得であると本で読んだことがあります。笑顔も良いと思います。

笑顔はすぐにできることで、ニタッと笑うのではなく、はははと笑って、そののはははという声をやめて、そのまま笑うと歯が出て口角が上に上がって、遠くから見ても笑っているように見えます。ぜひ試してみてください。

電話の対応ですが、電話に出るときというのは、相手の顔が見えなく、感情や気持ちが伝わりやすいので、ドレミファソラシドとありますが、ドレミファソのソの音で電話に対応すると心地良いそうです。声のトーンは大切に、声のトーンひとつで人を明るく晴れやかにすることができます。

松下幸之助さんの言葉ですが、仕事が嫌になったとか、飽きてしまって続かないというのは、仕事に対しての浸かり方が足りないそうです。中途半端ではなく、仕事にどっぷり浸かりきるといいそうです。どっぷり浸かるにしても、首まで浸かるのでは足りなくて、鼻の下すれすれまで浸かっているといいそうです。そうすると、苦しくてもがくから解決の糸口を見出し、良い知恵が出てくるのだそうです。

また、仕事は少しせっかちみたいになって少しスピードを上げてやると疲れないのだそうです。私も制限時間内に全部の時間を使ってやるタイプだったのですが、少し考え方を改めて、少しスピードを上げてやるといいかなと思いました。失敗してもスピードが速いとすぐ道を引き返せば、外から見れば失敗したように見えないということもあるかもしれません。少しせっかちにやると良いそうです。

最後に、薬師寺の管長である高田好胤さんという、偉い大僧正さんがいらっしゃいます。薬師寺金堂を立てるのに10億円必要だったのですが、お金が無かったそうです。10億円を集めるにはどうしたらよいか考えた時、大阪の電機メーカーの社長さんから「広告宣伝費を1年間1億円ずつ削ってそれを寄付するからそれで建ててください。」という申し出があったそうです。それを断って、皆さんに写経をしていただいて、1通につき1,000円で納経していただくことで10億円集めて金堂を建てられたそうです。「形が成ったとしても心は至りがたい」と誰の心にもある美しい仏の心、清らかな心を掘りあてる幸せを写経で味わっていただきたいと全国草の根をわけて勧進して歩かれて、仏心の種まきをされ、それで金堂が出来上がったそうです。浄心によって金堂が建ち、子孫も先祖の心の象徴を仰いでくれる、なんとありがたいことだと書いてありました。菊川に住んでよかったと思える市民が何人いるか、そういう方をたくさん育てて、そういう方が何人集まったかというまちづくりをしていただけたらと思っています。

## 会長

この話を聞いて、この後静岡放送のラジオ番組のスタジオに入った後、三島の市民会館で300人くらいの前で講演するのですが、「どう生きる、どう働く」というテーマで代わっていただこうかな、と思いながら話を聞いておりました。仕事の取組み方、時間の使い方とか、部長さんも、また部の中で活かしていただけるアイデアがたくさんあったのではないかと思います。

## 事務局

「その他」平成28年度懇話会日程、平成28年度市民アンケート結果について説明

## ■閉会