

平成 2 2 年度 第 5 回伊丹市行財政改革推進懇話会

日時：平成 2 2 年 1 1 月 1 日（月）

午後 3 時～午後 6 時 5 分

場所：総合教育センター 2 階 講座室

会議次第

- 1 . 開 会
- 2 . 議 題
 - (1) 人事・給与制度について
 - (2) その他
- 3 . 閉 会

出席者

(委員)

田中会長
松尾副会長
伊東委員
大森委員
北野委員
田爪委員
波多江委員

(事務局)

川村副市長
阪上理事
平寄理事
松井総合政策部長
肥爪教育管理部長
二宮政策室長
榊村政策室主幹
谷澤人材育成室長
宇谷人事課長
多田給与制度課長
山中財政室長
佐藤行政経営課長

開会 午後3時00分

会長 お待たせいたしました。定刻の午後3時となりましたので、ただいまから第5回行財政改革推進懇話会を開催いたします。

まず、事務局より、本日の開催状況について御説明をお願いします。

事務局 失礼いたします。開催状況ですが、委員総数7名中、全員出席でございます。伊丹市行財政改革推進懇話会設置要綱第6条の規定に基づき、過半数を超えておりますので、この会は成立することをお伝えいたします。

本懇話会は、伊丹市審議会等の会議の公開に関する指針に基づき運営いたしますが、その中で、会議は公開となっております。ただし、伊丹市情報公開条例第7条各号に掲げる非公開情報が含まれる場合は非公開にできとなっております。これに伴いまして、本懇話会は傍聴に関する手続及び遵守事項を適用いたします。

また、本日の傍聴者は2名でございます。

会長、よろしく願いいたします。

会長 それでは初めに、第5回目の会議録の作成に当りまして、前回と同様、出席委員の2名の御署名をいただくことになっております。今回はD委員とF委員にお願いしたいと思います。よろしく願い申し上げます。後日会議録ができ上がりましたら、事務局の方からお伺いいたしますので、御署名の方をよろしく願いいたします。

それでは早速ですが、配付させていただいております会議次第に従いまして進めてまいりたいと思いますが、事務局から配付資料の確認をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

事務局 失礼します。まず、事前に郵送させていただいている資料から御説明をさせていただきます。まず、第5回伊丹市行財政改革推進懇話会次第、資料一覧、続きまして、第5回資料1 給与構造改革、第5回資料2 伊丹市人材育成基本方針、第5回資料3 給与適正化の主な取り組み（人件費は普通会計 退職手当除く）となっ

ております。

本日の配付資料といたしまして、懇話会に関する意見・提案について、座席表、最後に、前回お配りさせていただいた健全化項目の取り組み調書を10月31日現在で取りまとめたものをお配りさせていただいております。

よろしく願いいたします。

会長 ありがとうございます。

すみません、追加資料の健全化項目一覧については、何か項目が加わったということですか、それとも前回検討中のところを修正していただいたということでしょうか。

事務局 基本的には前回の空白部分を埋めたのと、まだ調整ができていなかった部分について、修正を行いました。

会長 ありがとうございます。

では、これにつきましても、今日若干時間が余る可能性もありますので、その場合はこれを含めて、議論を進めていただきたいと思います。

それでは、本日の議題であります人事あるいは給与制度につきまして、まず事務局の方から御説明をお願いします。

事務局 初めに、本日、先ほど説明をさせていただきました資料の選定理由について説明をさせていただきたいと思います。

第1回目に、現行の計画である伊丹市行財政運営改善計画をお配りさせていただきましたが、この計画は平成18年2月に策定し、平成22年度までの計画でございます。この計画の中で6点の基本方針がございまして、そのうちの1点目が、内部努力による人件費総額の縮減ということでございました。私ども人材育成室の取り組みがこの項目でございますので、この計画の中にある具体的な事項が幾つか既に上げられておまして、まず、給与適正化という項目がその中にございました。当然住民の理解と納得が得られる給与制度及び給与水準の適正化、これが強く求められておるとこ

るでございます。これを説明させていただきます前に、人事課長の方から給与構造改革につきまして説明をさせていただきますようお願いしております。

ちなみに資料2で人材育成基本方針は参考で添付させていただいております。その後、再び私の方から、給与適正化の主な取り組みにつきまして資料3に基づき説明をさせていただきますと考えております。

それでは人事課長から、まず給与構造改革について説明させていただきます。

事務局　それでは私の方から最初に、資料に沿って、第5回資料1 給与構造改革について説明をさせていただきますと思いますので、よろしくお願いいたします。

なぜ、この給与構造改革から説明をさせていただくかと申しますと、このことが非常に給与、人件費にも大きく影響しております。また、各種人事制度にも大きく影響をしております。国の方におきましては、平成17年の人事院勧告、この人事院勧告と申しますのは、我々公務員の場合は民間と違っていて、いわゆる春闘など労使間で話をして給与や制度を決めていくことができません。そういった権利が制約されている関係で、人事院という国の機関が民間の状況等を調査して、それに基づいて公務員の給与制度あるいは人事制度はこうあるべきではないかというような勧告を出すことになっているのですが、この資料は平成17年の人事院の勧告において出されたものでございます。

まず、そもそも我々公務員の給与・人事制度ですが、こちらの方は、戦後間もなく昭和22年に制定されました国家公務員法及び昭和25年に制定されました地方公務員法に基づいて規定をされております。その中でどのような規定がなされているかといいますと、職務給の原則、すなわち給与というのは職務と責任に応じたものでなければならないという部分でありまして、また、職階制と申しまして、人事管理はポストに応じてきちっと管理していかなければならないなど、任用や昇任、採用すべてにわたって、成績に基づいて行わなければならないというようなことが定められております。世界的に見ても非常に成績主義、能力主義を規定した内容となっているわ

けでございますが、ただ、残念ながら、実際にはその後、運用がなされておりません。法律上はしっかりとした理念は規定されているのですけれども、なかなか運用がなされてきませんでした。よくも悪くも年功序列、横並びということで運用がされてきておりました。

この横並びという部分ですが、例えば同じ役所であれば同じ学歴で同時期に入所すれば同じように年功とともに昇任していきます。また、これをもっと大きな視野で見ますと、例えば国家公務員であれば、北海道であろうが東京であろうが九州であろうが同じような基準で給与が支払われるというような形で、組織の中にあっても、また広い視野で見ても、やはり横並びというような形で運用がなされてきておりました。

最初に申しあげましたように、理念としてはしっかりと最初から法律上で規定されていたわけですが、なかなか運用がなされなかったということです。これは皆さんも御承知のとおり、公務というものの特殊性も大きく影響をしているところだと思います。民間企業のように利益を追求するということではない部分がありますので、評価や成績主義というのがなかなか難しかったという部分もあると思いますし、一方、社会的な背景からしましても、その後の高度経済成長に支えられまして右肩上がりの社会の中で、年功序列なり、そういった横並びの運用をしても十分やっていけるだけの成長が見込めていたということもあるかと思えます。

しかし、平成13年に公務員制度改革大綱というのが国で閣議決定されて、高度経済成長による右肩上がりの時代ではなくなってきた中で、公務員においても能力主義、成績主義を取り入れていかなければならないのではないかと、年功序列をいつまでも続けていくことはもうできないのではないかとというようなことが閣議決定の中で出されまして、それに基づきまして、先ほど御説明申し上げました平成17年の人事院勧告の中で給与構造改革というものが勧告をされました。

これは戦後始まって以来の大改革でございますが、公務員の給与制度、人事制度を

大きく変えようというものでございまして、その中身につきましては、大きくはこの資料にあります3点でございます。

まず、1点目の地域民間給与の反映という部分は、先ほど申し上げましたとおり、北海道も九州も東京も同じような基準で給与が定められ、支払われていたという部分について、民間の給与を調べれば、当然首都圏は非常に高いと、地方に行けばそれよりも低いということがあります。そのあたりを反映しないとおかしいのではないかとというような声が出されました。

下の囲み部分である地域民間給与の反映の図があると思うのですが、これは国家公務員の場合ですが、民間企業の全国平均で決めましょうということになっておりました。この図の真ん中の公務員の文字の上に横線がありますが、例えばA県、具体的には東北・北海道ブロックの給与水準となっておりますが、民間の給与は4.8%低い一方、東京の給与は民間の給与よりも15.6%高くなっています。改革前は、これらを平均したものを全国一律に公務員の基準にしましょうということになっておりました。

これは一定、広域の異動等があります国家公務員においては合理的な部分もあったわけですが、やはり見直すべきではないかという意見の中、見直しされました。その手法といたしまして、一度公務員の給与を民間給与が全国で一番低い地域、ここにあります民間と比較して4.8%となっております北海道・東北ブロックの給与に合わせました。そうすると東京などはかなり大きく差がついてしまうわけですね。一番低いところに合わせられたら東京の民間の給与とは全然違うじゃないかということで、何をしたかといいますと、地域ごとの給与水準の差は地域手当という手当を払って埋めましょうというのが改革後の右の図になっております。ちなみに東京では一度4.8%を落とした上で、地域ごとの給与の差を埋める地域手当として18%払っております。

実は、改革前にも調整手当というのがありまして、東京では12%払ってありまし

た。これは物価や生計費を反映して、東京では物や家賃が高いということで、その分を反映して調整手当というもので調整をしますということで払っていたものですが、改革後、名前が変わって地域手当というものになりました。調整手当と何が変わったかということ、物価などではなくて、東京で払われている民間の給与水準だけを反映しましょうということで地域手当というものになりました。地域民間給与の反映の図を見ていただくとわかるのですが、東京都の場合は、4.8%給与水準が下がって調整手当も12%ですから、合わせたら16.8%になります。ところが改革後は18%の地域手当が払われているということで、東京都の国家公務員の給与水準は少し上がっています。しかし、その横にぎざぎざの囲みマークで書いてありますが、ほとんどの団体は給与水準が低下しました。

ちなみに本市の場合でございますが、今まで調整手当というのを10%、物価等に応じる手当を払っておりましたものが、地域手当になりまして、これが国の指定で6%という形になっております。そうしますと、給与水準としまして、まず一律に4.8%落ち、調整手当から地域手当になった関係で、10%から6%になって、4%落ちました。ですから合わせますと8.8%というような形になるかと思えます。本市の場合は改革後にそれだけ大きく給与水準が下がっております。これはほとんどの団体でそうっております。

ただ、先ほど申し上げました地域手当というのは地域ごとに定められておりまして、実は本市、川西市は6%なのですが、宝塚市、西宮市が12%、尼崎市が10%、芦屋市が15%というような形で、本市の周りは非常に高いところが多いわけです。例えば隣接しています宝塚市では、6%も違いがあるというような形になっております。ですから、同じ給料であれば6%余分に手当が出る分だけ宝塚市に行くと給与が高いというような形になってしまっております。これは国が地域ごとに何%という指定をしており、本市で独自に指定しているわけではございませんので、いかんともしがたいところがあるわけですが、それが現状でございます。これが地域の民間給与

の反映という1番の部分でございます。

2番の給与カーブのフラット化という部分ですが、これは、先ほど最初に申し上げました公務員の給与の特徴であります年功序列という部分を解消するために行われたものでございまして、公務員の給与を平均で4.8%引き下げるときに、一律に4.8%引き下げるのではなくて、年齢の高い者ほど大きく引き下げ、最高7%というような形で引き下げました。それによりまして、給与カーブのフラット化の右のグラフにありますとおり、給与が毎年昇給していくときに、年齢が高くなると余り昇給しなくなります。ですから、年功によって給料がどんどん上がっていくというのを避けるような形の変更をしたものが、この給与カーブのフラット化というものでございます。

3点目が、これが一番大きな改革の一つになるわけですが、勤務実績の反映という部分でございます。こちらの方は国の制度であり、国におきましては本年度から実施の予定となっております。本市の場合は今まだ検討中という段階でございます。具体化に向けて検討している段階でございます。

これは何かと申しますと、新たな昇給制度の図に書いてありますが、改革前は1号俸と、いわゆる1年間成績優秀で過ごせば給料がこれだけ上がりますよというものでした。例えば1号俸というのを4,000円と考えていただきますと、1年間普通に勤務していれば4,000円上がります。特別昇給ということでさらに上にプラス1号俸が乗っている図があると思いますが、これは、非常に優秀であれば、さらに4,000円の倍で8,000円上がります。成績が悪ければ上がることはなく、ゼロということで、今までの制度であればゼロか4,000円か8,000円かしかありませんでした。そうした中では成績主義が定められていても、評価する側もなかなか勇気が要るといいますか、ゼロか4,000円か8,000円かだと言われると運用が難しいということで、改革後はそれを細かく分けましょうということになりました。

今まで1年、4,000円だったのを、4分割しましょうということで、例えば、8,000円、6,000円、4,000円、2,000円など、刻むことができる

ので、成績区分ごとの人員分布率の表に書いてありますように、例えば良好でない人はゼロ、やや良好でない人は2,000円、普通に良好な人は4,000円、特に良好なら6,000円、極めて優秀だった人、頑張った人は8,000円などというふうにしてはどうですか、それならば評価する側も評価しやすいのではないのでしょうかということで国の方が定めたのが、この新たな昇給制度という部分でございます。

国におきましては、その成績区分ごとの人員分布率の表の中に、特に良好で6というものについて、例えば6,000円だとしますと、20%というのが人数の分布です。この割合も国は決めております。また、例えば国の基準として5%の人を8,000円の区分にしなければと定めております。

ただ、国はこれを、来年度の昇給から運用を始めていきたいという形では申しておりますが、実は導入が非常にしやすい背景としまして、従前から、成績でプラスする部分というのを人件費として予算化しております。国におきましてはあらかじめこの部分はプラス方式の予算を確保しておりますので、運用をしても人件費が増加するということはございません。ただ、本市の場合はそういった運用をしておりませんので、新たにこういうことを運用しようとする、増になる優秀な人に配分する部分の原資をどちらからか確保しなければならないという部分がありますので、そのあたりは国と違って制度設計が難しい部分と考えております。

次にもう一つ下の、勤勉手当の勤務実績への反映という部分ですが、勤勉手当というのはいわゆるボーナスでございます。もう一つ期末手当という部分があるのですが、勤務実績等に応じて支給される部分が勤勉手当といいます。改革前は厳密にはそれにプラスされる手当等があるのですが、みんな一律に給料の100分の72.5、つまり0.725月分を支給するというようになっておりました。国もここは最初から運用しておらず、プラスの原資がありませんでしたので、改革後は、みんな一律に少し下げましょうということで標準を100分の71に設定して、ちょっと下げることによってみんなから広く薄く人件費を浮かせてきて、それをもって成績優秀な

人にプラスで配分しようということがこの勤勉手当への勤務実績の反映の表でございます。

これにつきましても、今年度からの運用を国は予定をしているということで聞いておりますけれども、実態はどうなっているかというのは、過去の特別昇給におきましても均一的な持ち回りの運用がされていたということもありましたので、実際の運用はこれから国からの報告等を見てからになるかと考えております。これにつきましては、資料を前後するのですけれども、実は本市におきましても、資料2の人材育成基本方針というところの10ページをご覧いただきたいのですが、真ん中の「人を育てる勤務評価」というところがございまして、こちらの方を受けまして、本市におきましても人事評価というのを行っております。これは課長級以上に対してなんですけれども、まず管理職からということで、その能力や職務達成、役割達成などにつきまして人事評価の試行しております。これを繰り返し試行する中で、給与制度、先ほど申しました特に勤勉手当に反映できるような形で運用をしてまいりたいと考えているところでございます。

基本は人を育てるところからスタートしてまいったこの人事評価ですから、主にそれぞれの上司との面談というものを多くとりまして育成を図ろうということでスタートいたしましたが、こうした大きな流れを受けまして、成績主義の反映に向けた取り組みにも活用していこうと考えているところでございます。

これ以外の人材育成基本方針につきましては、ちょっと一冊が非常に長い資料になっておりますが、実は制定から10年近く経過しておりまして、現在見直しをしている最中でございますので、内容につきましては御一読をいただければ幸いです。説明については、割愛させていただきたいと思っております。

続きまして、資料1にお戻りいただきまして、3ページの職員数の状況でございます。伊丹市任命権者別職員数推移となっておりますので、各年の職員数の状態をあらわしております。平成17年から平成22年までで、教育委員会、消防局、交通局、水

道局、病院、市長部局、それ以外の部分、企業や教育以外の部分になるわけですが、これらを含めました伊丹市全体の合計というものがございます。

なぜ平成17年から平成22年で平成17年比較という欄を設けているかと申しますと、本市におきまして定員適正化計画というのを平成17年に定めております。これは何かと申しますと、集中改革プランというものを国の方が立てるようという指示のもと、国家公務員も地方公務員も平成17年度比較5年間で5.7%削減しなさいということで、削減目標ありきでスタートをいたしました。本市におきましては平成17年から平成22年まで121名の減、平成22年4月1日現在で2,000人にするという計画がスタートをいたしました。これがいわゆる集中改革プランで、それに基づいて本市では定員適正化計画を策定して、定員管理を行ってまいりました。

その結果がこの伊丹市任命権者別職員数推移の表でございまして、どうなったかといえますと、実は定員適正化計画には、予定の数字がございまして、平成20年に既に前倒しで2,000人を下回り、予定人数を達成いたしました。平成22年4月1日の最終時点では1,975名ということになっておりまして、25名を超過して、達成をしたというような形になっております。伊丹市全体計という部分が今のお話でございまして。

これは表をご覧くださいましたらわかりますとおり、非常に大きな部分は、公営企業の経営健全化に伴います職員数の減、公営企業といえますのは交通局、水道局、病院であります。その部分の減や、市長部局、教育委員会におきまして、いわゆる現業部門の委託化等によりまして減が大きく進展いたしましたことなどから、前倒しで達成をしたという形になっております。

次の人口1,000人当たりの普通会計職員数、阪神7市の比較という部分なのですが、まず、その前に、人口1,000人当たりの職員数というのは、自治体間の職員数の多い少ないを比較するときによく使われる指標でございまして。普通会計といえますのは、下に脚注を入れておりますが、自治体ごとに異なる各会計の事業の範囲を

統一的な基準で整理したものです。ですから、例えばこの中には病院や交通局、水道局は、含まれません。その他も含まれないものがありまして、例えば、病院のあるところとないところではそれだけで何百人も職員が変わりますから、それで比較したら増減がわからないので、同じ土俵つまり普通会計というもので比べましょうということとでなされています。

その結果、阪神間で比較いたしますと、本市は、非常に職員数が少ない方ございまして、平成22年4月でも5.89人ということで、川西市に次いで2番目に低いという形になっております。

参考までに、大阪府下の近接都市ですね、池田市、箕面市、豊中市、吹田市もつけておりますが、大阪府下も6人台、7人台という形になっておりまして、伊丹市の5.89人というのはかなり低い数字ではないのかなと、そういった今申し上げましたような、さまざまな定員管理適正化が進んできた結果ではないかなと考えております。

その中に類似団体平均というのがありまして、4ページを見ていただきますと、類似団体というのが29市あるのですが、類似団体とは何かといえますと、人口や産業構造が似ている団体を、全国的にそういう団体を比較してみましようということで、本市の場合は、人口15万以上、2次・3次産業が95%以上、3次産業65%以上という区分に入ります。ですから、政令指定都市とかは別ですけれども、全国の市からこの条件に合う普通の一般の市で集めてきたのが、本市を含めて29市ございまして、そのうちの、先ほど言いました2列目にある22の普通会計指数というのは、人口1,000人当たりの職員数でございまして、平均が29市で5.91人、伊丹市が5.89人ということで、ほぼ平均並みと考えております。

ただ、先ほども申し上げましたが、実はこの普通会計というものに含まれる中におきましても、市によって持っておったり持っておらなかったりという部分の差が大きいものでありまして、例えば幼稚園や高等学校など、学校関係というのは、市によっては私立しかないとかいうところも多くございまして、もう1点、これは意外に思われ

るかもしれないのですが、実は消防というのは、単独で市が消防を持っているケースと、自治体が共同で事務組合というのを組織しまして複数の自治体で消防を運営しているケースがございます。消防を単独で持っていない自治体というのも非常に多くございます。幼稚園、高校、消防を除きますと、実はこの類似団体の29市の中で本市が一番少ない数字になります。そういったものも含めて平均だということで、それらを除くと一番少ないという形になっております。

実は、本年度が、先ほど申しました集中改革プランに基づきまして定めました定員適正化計画の最終年度になっております。今後につきましては、国からは、その後どうすべきというような一定の報告書が出されており、一律に数値目標を定めることはしないという形を示されております。国は今までの定員純減計画、定数の削減計画について、行財政の改善や組織のスリム化には一定の効果があったという評価をしておりますが、今後さらに定数純減計画を定めて住民サービスが低下することのないように、あるいは職員に過重な負担がかかるようなことがないように考えていきなさいということであり、そうした中では今後の数値目標は示されていません。今申し上げました類似団体の状況を十分参考にしながら、地方公共団体が地域の実情に応じた主体的な取り組みを検討するように、国からは意見が出されておりました、そうしたところを踏まえまして、現在、次の計画策定に向けて検討をしているところでございます。

以上、大変簡単ではございますが、給与構造改革並びに人事評価、定員管理関係の説明を終わらせていただきます。

会長 ありがとうございました。

給与適正化については、後ほど資料3に基づいて御説明があるということでございましたので、ここで一度説明は終わらせていただきます。今の説明の中で専門的な部分もあるので、率直にこの辺がわからないという部分が多分あると思いますので、もし何か御質問等がありましたらいただきたいと思います。どなたからでも結構でございます。

Ｃ委員 人事院勧告というのは、私も話ではよく聞きます。一方、民間との比較というのも最近では聞くのですが、この資料ではそういう民間ベースの比較という説明がなかったのですけれども、何かそういうようなことを考えたことはあるのでしょうか。

事務局 先ほど、ご説明させていただいた人事院勧告についてですが、例えば今年の人事院勧告については、毎年大体1万1,000社を超えるような民間企業の4月給与の実態、従業員規模につきましても50名以上の民間企業の従業員の給与並びに、今年の夏のボーナスと昨年の冬のボーナスを比較いたしまして、民間準拠、情勢適用の原則に沿った勧告が人事院の方ではなされているということでございまして、もともと人事院勧告が民間を準拠したものだとということで御理解いただきたいと思えます。

会長 よろしいですか。ちょっとよくわからないのですが。

Ｃ委員 50名以上の企業というのは、どういう民間企業を対象にするのか検討はされたのでしょうかという質問をしたつもりだったのですが、50名以上といっても、さまざまな企業がありますので。

事務局 説明が抜けておりましたが、人事院勧告というのは人事院が行うのですけれども、それ以外に人事委員会という、人事院とよく似た組織なのですけれども、これは各都道府県や政令市、市単独で持っている場合があります。ですから兵庫県の人事委員会では兵庫県の民間事業所の給与実態調査をします。神戸市の人事委員会では神戸市の民間企業の実態調査をします。そういう意味では、本市に人事委員会というのがあれば、市内の企業で実際に給与がどれだけ支払われたのかというのは比較できるのですけれども、本市の規模で人事委員会を持っている市というのは全国的にもないといえますか、やはり政令市並みの大きい都市でそういったものを持っております。そのため、人事委員会のない市町村はどうするかといえますと、国が実施します人事院の調査を反映します。国が実施します人事院の調査の中にも、伊丹市内の50人以

上の企業をピックアップしています。どの企業を選んだというのは教えていただいておりますけれども、伊丹市内の企業を調査された結果も反映されているということで、我々の給与改定の指標としては、この国の結論を適用といいますか、人事院勧告に準拠するという手法をとっているということでございます。

Ｃ委員 わかりました。

会長 今のところはポイントだと思います。兵庫県や神戸市には人事委員会がありますよね。人口20万人以下のところは、人事委員会がないということよろしいのですか。

事務局 そうですね。

会長 そうすると、地域民間企業の反映という、この3つの1番目、本来であれば地域の民間の水準に合わせて決めればいいのしょうけども、仕組みとしてないわけですよね。基本的には人事院勧告に従うということよろしいですよね。ただ、その中でこの民間企業の反映という中で、今伊丹市の地域手当は何%とおっしゃいましたでしょうか。

事務局 6%です。

会長 6%、これは毎年変わるということよろしいのですか。

事務局 地域手当といいますのが、先ほど意見が出ておりましたとおり、地域ごとに給与を調べないといけないのではないかとございまして、厚生労働省が実施しております民間賃金構造基本調査で調べたデータに基づきまして、先ほど出ました一番低い北海道、東北に比べてどのくらい本市の賃金は高いのかというようなことを調査した結果を踏まえ、本市の場合は6%というのが定められております。また、宝塚市であれば12%と定められております。それは平成17年に定められておまして、それ以来変更はありません。

ただ、国は5年程度で見直しを検討する方針をとっておりました。それは産業構造や各地域の賃金状況が変わってくる可能性があるということで、5年程度を目途に見

直しをするということで当初申しております、今年度がその5年目になるわけですが、見直しの勧告はされませんでした。ずっと不変というものでもありませんし、毎年の見直しはやはり混乱を招くこともありますので、5年程度が一つの目安ということで国の方からは聞いております。

会長 要するに人事委員会があれば弾力的に、これを毎年行っているわけですね。恐らく毎年勧告というのがあって、それに準じて行っているわけですが、ないところは基本的に人事院勧告の動きに合わせて変更していくという理解でよろしいでしょうか。

事務局 今おっしゃった人事院勧告というのを基本に置きながら、我々公務員の労働条件があります。最終的には職員団体との交渉を経て市議会へ給与改定条例を提案して議会で決めるというような形になります。

会長 今のご説明でよろしいでしょうか。

C委員 民間企業の給与の考え方と大分違うというのがわかりました。

B委員 さっきの話だったら6%は国が決めたと受け取ったのですが、今の説明を聞くと兵庫県が決めたことになるのですか。

事務局 兵庫県はちょっと工夫をされておられまして、阪神間内を8%で設定されております。一方、本市では、先ほどから説明をさせていただいておりますとおり県のような人事委員会を持っておりませんので、人事院勧告準拠の考え方に沿って決めさせていただいております。もともと地方公務員法第24条にあるのですけれども、地方公務員の給与については国準拠というのがありまして、民間の企業も参考にしつつというのがあるのですが、本市には人事委員会ございませんので、国準拠という考え方で給与条例の改正等を行わせていただいているような状態でございます。

E委員 すみません、もう一度確認させてください。

伊丹市の場合は人事委員会がないので、人事院勧告に準拠して給料の地域手当も含めて決めている。人事委員会を設置している例えば、神戸市などの政令指定都市は、

人事勧告を変えることができるという理解でいいのですか。それにプラスして、例えば今言われたように人事院勧告に準拠せずに、人事委員会を設置しているところは、ある意味答申で、多少なりとも人事院勧告を動かせるという理解でよろしいですか。

事務局 基本的にはおっしゃるとおりです。今、地域手当と申しましたように、国では伊丹市域は6%、先ほど、阪神間でばらつきがありましたけれども、兵庫県はそういった工夫をされて、阪神間全地域を8%で統一し、実際に支払われております。

E委員 でもそれは、もともと人事院勧告で国から示された数字もあるわけですよ。

事務局 はい、県の人事委員会の勧告では8%という考え方です。

事務局 人事院勧告は国の機関ですから、国家公務員の給与、その他の勤務条件を勧告、報告する権能があります。都道府県あるいは政令市の人事委員会は、人事院とは違う地方の組織ですから、人事院勧告を準拠してということではない人事委員会として、その都道府県、政令市に対して勧告、報告をするという権能を有しているということになりますので、人事院勧告を変えるということにはできないのです。

E委員 人事院勧告は国家公務員に、人事委員会はいわゆる地方公務員の皆さんに勧告する機関と考えてよろしいでしょうか。

事務局 その当該都道府県なり政令市の職員の給与、勤務条件を勧告、報告するということを行っております。

E委員 伊丹市は人事院がないので、人事院勧告に基づき、行われているのですね。

事務局 国準拠という考え方で行っております。

E委員 わかりました。

会長 他にご意見がございましたら、どうぞ。

D委員 勤勉手当のところなのですが、一律に100分の72.5の支給と書いてあるのですが、分母は何になるのですか。何の100分の72.5となるのですか。

すか。

事務局 支給率になります。先ほど説明の中で触れさせていただいたのですが、給料月額に若干の手当が加わりますが、おおむね給料月額の100分の72.5が勤勉手当という部分で、ボーナスはこれに期末手当という部分があります。2つに分かれておりまして、実績に基づく部分がこの勤勉手当という部分になっております。

D委員 これは年間の合計ですか。

事務局 いえ、説明が抜けておりまして申しわけございません。ボーナスの6月、12月、それぞれでそういった形になります。

D委員 この倍と考えていいわけですか。

事務局 はい、倍という形です。

D委員 少ないですね。

事務局 今年の人事院勧告によりますと、平成22年度6月期末手当が1.25月、勤勉手当が0.7月、12月期の期末手当が1.35月、勤勉手当が0.65月。今、個別で申し上げましたが、もう一度合計で申し上げますと、6月期が1.95月、12月期、これは人事院勧告のベースでございますが、2.0月、年間で3.95月です。

D委員 年間で4カ月弱あるということですか。

事務局 そうですね。現行4.15月でございましたが、今回、0.2月を削減する人事院勧告が出されました。

D委員 びっくりしました、こんなに少ないのですね。

事務局 ここに示しておりますのは勤勉手当のみでございます。

D委員 そういう意味ですか。勤勉手当の3行目に(ボーナス)と書いてあったので、我々の思っているボーナスとは違うのですか。

事務局 期末勤勉手当というと、いわゆる民間でいうボーナスは、現行で年間4.15月でございます。

D委員 そのままですよ。

事務局 今年の人事院勧告で期末手当を0.2月分減らし、3.95月という勧告がでました。これから本市も、人事院勧告準拠という考え方ではこういう方向で整理をしていきたいと考えております。

D委員 そうしますと100分の72.5というのは、これは何ですか。期末と書かれているのは、これ何ですか。

事務局 ちょっと説明をさせていただきます。

民間企業のボーナス、いわゆる賞与に当たるものは、公務員では期末勤勉手当ということで国家公務員と民間との比較が、年間で何カ月分がいいのかという比較をされております。ですから6月に地方公務員なり国家公務員に支給されるボーナスは期末勤勉手当という名称で、期末手当、勤勉手当の合計額の1.95月分が民間でいう賞与として支払われます。6月に、今黒板では0.7と書いております。こちらの資料では0.725なのですね、100分の72.5と書いておりますので0.725です。これは当時、平成19年の勤勉手当の率が0.725だったということで、今は下がってきております。

D委員 期末と書かれているものは固定ですか。

事務局 期末というのは1.25で固定です。

D委員 それに対して下の勤勉と表示されている部分は、成績によって変わるといいますか。

事務局 そうということです。ですからボーナス1.95のうちの一部だけを成績率の運用をするというのが、この運用の制度です。

D委員 やっとわかりました。

会長 よろしいでしょうか。

ですから、今のお話は給与構造改革の前の制度の解説なり確認ということでお話しいただいておりますが、その後御説明いただいた伊丹市の職員数の推移や、関連する

市との比較などの数字も出ているようでございますが、この辺につきましていかげでしょうか。

この数字だけ見ていますと、適正化計画に関しては平成 22 年度で一応目標は達成しているというような結果になると思いますし、また 7 市の比較などでも、この表によれば相対的に職員数も少ないというような印象は受けたのですが、その辺はいかがでしょうか。

D 委員 先ほど御説明がありました 4 ページですか、この表を見ていると 4 . 8 とか非常に少ないところがあるのですが、それは病院や消防署がないという意味なのですよね。

事務局 そのとおりでございまして、幼稚園、高校、消防などがいないというところでございます。

会長 この 29 類似団体の中で普通会計職員数が、伊丹市は 1 , 1 5 8 人ということでございますが、3 ページ目の伊丹市の任命権者数別職員数の中で、市長部局が大体 9 0 0 人ぐらいとなっておりますが、これであと約 2 0 0 名の職員はどこに所属になるのでしょうか。参考までに教えていただければと思います。

事務局 多少ずれもあるわけですが、普通会計職員数とは公営企業である交通局や水道局、病院を除いたもの、つまり市長部局、教育委員会、消防の 3 つの合計がおおむね普通会計になります。ですので、高校や幼稚園を持たない市や、消防局そのものを単独では持たない、複数の市で運営されている自治体の場合は非常に大きな差が出てくるということになります。

A 委員 伊丹市の場合は、先ほど御説明だと平成 17 年度年比で 1 5 6 人ですかね、職員が減っていて、かなりそういう意味では平成 17 年度比で職員が減ったというような説明だったと思います。

2 つお聞きしたいことがあって、一つは、それは両方関係しているのですが、この 1 5 0 人、つまり 5 % 以上ですかね、これ率で言うとかかなりの数の職員の方が減

っているわけですがけれどもその分の仕事はどこへ行ったのか、やらなければいけない仕事が一固定であって職員の数が減ると、その仕事を誰が負担をするのか。もしぎりぎりの水準だったら恐らくはその仕事を誰かがやらなければいけないので、人件費ではなくて、例えば物件費などで非常勤の職員の数が多分増えている、見た目の正職員数は減っているのだけれども、トータルの市にかかわる職員数というのは実は変わっていないかもしれないというようなことが考えられるわけです。

もう一つは、現在の類似団体で比較をされているのですが、要は業務の構造が市によって多少違っているんで、これは比較をしようとするのだけでも一概に比較は多分できないということなのだと思います。そうすると、伊丹市にとっての適正な職員数の規模というのはどれくらいなのか。ですから、この今の水準で、業務量からするともう削減できないようなぎりぎりの状態まで来ているというふうに市民は理解しなければいけないのか、いや、適正という観点からするとまだ職員は数が多くて、本当はもう少し少ない職員で業務ができるのかというようなことについて、どのような見通しのお考えをお持ちなのかということをお説明していただけますでしょうか。

会長　　お願いします。

事務局　　まず、1点目の職員数の減がどうなのかと、実際には非常勤の職員などが増えているのではないかと、あるいはその業務はどこに行ったのかという話でございますが、これは次の資料3の方で触れさせていただきます。非常勤の職員については触れさせていただきますが、それ以外の部分で先ほども少し説明をさせていただいたのですが、これを見ていただきましたらわかりますとおり、減っておりますのが、まず一つが公営企業です。これはそれぞれ交通、水道、病院というような独立して基本的にはやっていくべきものであろうということで、それぞれが健全化の計画を立てられまして努力をしておられます。その結果、交通、水道、病院、それぞれ職員数が減っております。ここは大きな職員数減の要因の一つでございます。公営企業の企業努力という部分でございます。

それともう一つ、市長部局と教育委員会で大きく数字が減っているのですけれども、この大きな割合を占めておりますのは、いわゆる現業職場でございます。給食センターや環境クリーンセンターです。そういったところが委託され、あるいは学校技能員におきましても配置基準の見直し等がありまして、そういった部分で、主に現業職場の委託等によりまして大きく数字が減ってきたものでございます。

先ほどの現状の認識はどうかということのお尋ねの部分ですが、正直申し上げまして、国も先ほど申しました総務省からの研究会の報告の中でも触れておりますが、現状の定員純減計画というのをこれ以上進めていくことは住民サービスの低下につながるのではないかと、あるいは職員が過重な労働で病気になることが増えてきているのではないかと、そういうデータから十分考えるように、報告書にまとめております。

我々といたしましても、現在の職員数につきましては、先ほどいろいろ持っているものが違うから比較はできにくいということでしたが、消防や高等学校及び幼稚園などを除きまして、本当にみんな同じ土俵でどの団体も持っている部分のみで比べましても、本市というのは非常に低い数値になっております。もう1番、2番に低いというような。当然阪神間でも一番低いというような数値になっておりますので、現状、職員数がまだまだ適正化できるのではないかとと言われると、もう限界ではないかと我々は考えております。

一方で、これからの地方分権といいますか、地域主権と申しておりますが、国からは出先の業務などを移管していこうというような動きもありますし、また、昨今の経済状況を反映しまして、いわゆる生活保護の増加など、そういった部分も考えますと、逆に現状の職員数でやっていくのは難しいのではないかとというような状況と認識いたしております。

事務局　すみません、ちょっと補足させていただきます。

今、A委員がおっしゃっているとおりだと思うのですが、今、人事課長が申しまし

たように私自身も正直言いまして、今余裕があるという状況にはないと率直に思っております。ただ、156人がどうなのかという話は、単純に事業を見直していく中で、外部委託などそういった部分で対応できる部分というのは、当然委託へ見直しを既にかけております。そんな部分も一方でございますので、一概に単純に人数だけでは言えないかなとは思っております。ただ、今、人事課長が申しましたように、少なくとも削減できるのはもうこのあたりが限界というのが率直なところでございます。

会長 どうでしょうか。今この数字的に見ますとかなり努力されているという感じはいたしますがいかがでしょうか。

B委員 国から示されている目標値というのは、正規職員の数だけということになりますか。次の資料で御説明されるアルバイトを委託にするなど、次のグラフにあります。そうすると金額の面とはまた別な話になりますよね。ここで示されている正規職員の人数だけを目標にしているのですか。

事務局 現行、平成17年から平成22年までの5年間の国からのそういう指針は正規職員の数だけでございます。

B委員 ありがとうございます。

D委員 それなら病院で34人減っているのが気になるのですけれども、これはこういった方が減っているのでしょうか。

事務局 病院におきましては、現在は非常に御尽力いただきましてドクターの確保が進んでいるのですけれども、一時新聞紙面上等を賑わしておりましたとおり、ドクターの確保が困難であるという部分があり、そのことが関係しております。

D委員 お医者さんもこの中に入っているわけですか。

事務局 例えばドクターが1人減りますと、それに伴いまして看護師等が何人が減るといような形になります。この一時期減っておりましたのは、そのドクターの確保がなかなか難しかった時期になります。ただ、見ていただきましたらわかりますとおり、393人から回復してきております。ただ、一方でそれ以外にも当然病院の

内部努力もありまして、派遣職員、給食業務などにつきましても合理化を進めております。また、経営努力の部分として、医師や看護師等につきましても非常勤などを活用する。ドクターにつきましても外部のドクターに来ていただくというような形で対応したりもしております。そういった部分が、先ほど申しましたように正規職員だけの数字ですので、減となってあらわれております。

D委員 これお医者さんは入ってないわけですね。

事務局 この中には数字としてはドクターも入っております。

D委員 入っているのですか。

事務局 はい。

事務局 補足を財政面からさせていただきたいのですが、今お手元にお配りしております3ページ上の方、本市2,000人の計画を立てて1,975人達成した部分です。縦に見ますと、確かにここをぜひとも評価していただきたいというのもあるのですが、もう1点見ていただきたいところがございます。

そもそもこの定員適正化計画当時、2,121人という数字を2,000人の目標とします。これを割り算いたしますと5.7%の削減という計画でございました。この5.7%の削減、2,000人をどうやって算出したという話につきましては、丸めて2,000人と言ったわけではございません。当時のことを思い出していただきますと小泉内閣のときに、いわゆる三位一体改革というのがあったかと思えます。三位一体改革の中で、補助金及び交付税も減らしていきます。そして地方も行革努力をしていただきますというのが三位一体改革でございました。こういうような形のもと、これを市としてはクリアしないと、要するにその目標値が5.7%と言われました。これをクリアしないと、いわゆる市民の方々に行政サービスを提供しなければならず、市の職員の給料で税金を大きく使ってしまいますと成り立ちませんので、やはり国から示したこの5.7%の削減計画、これがいわゆる三位一体改革と同じと見ていただければ結構です。その結果が、今申しました本市全体の中で、その上にありますと

おり、当時2,131人の人員ございましたけれども、これが最終的に1,975人になりました。これ横に見ていただきますと、トータルで7.3%の減となっております。したがって、ここの5.7%で国から交付税上も財政上も求められた数字、当然その分は交付税もカットされております。その分に対しましては、市としては7.3%の削減をさせていただいて、この財源については、各市で、この間から出ております扶助費などのところで単独でこんなことをやっておりますというのはお出ししたと思っておりますけれども、こういった経費に使われている流れでございます。

会長 ありがとうございます。

いかがでしょうか。まだ御議論あると思いますが、資料3の方の御説明に続けていきたいと思うのですが、ちょっと数分休憩をさせていただきたいと思います。よろしくをお願いします。その後再開させていただきたいと思います。

事務局 そうでしたら15分から再開をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

〔 休 憩 〕

会長 それでは、会を再開させていただきます。資料3の御説明をいただいてよろしいでしょうか。よろしくお願いいたします。

事務局 引き続きまして、給与の適正化の主な取り組みにつきまして、資料3をもとに御説明をさせていただきたいと思います。

会長 もしよろしければ、座って、どうぞ。

事務局 はい。

棒グラフと折れ線グラフがございまして、タイトルで記載をさせていただいておりますとおり、退職手当を除きました職員の人件費の各種項目別の推移でございます。単位は100万円単位でございまして、140億円というのがピーク時の数字の近いところの目盛りでございます。一方、折れ線グラフの方ですけれども、上段が、先ほどから説明をいたしておりました定員適正化計画の対象となっております交通、水道、

病院等を含めました職員数の推移でございます。折れ線グラフの下の方ですけれども、こちらが普通会計ベースの人口1,000人当たりの職員数の推移でございます。

なお、財政健全化計画につきましては平成18年度から平成22年度という5カ年の計画でございましたが、現在決算が出ておりますのが平成21年度までということで、平成22年度についてはまだ記載できておりません。この資料は平成12年度からの10カ年の推移を示させていただいております。平成22年度決算は出ておりませんが、既に給与条例等で決定いたしております内容につきまして、右側のところに吹き出しの部分がございます。

初めに、棒グラフの方の人件費の各種項目について、表右側上の項目を説明させていただきたいと思っております。共済費ほか、その他手当、地域手当、給料でございますが、給料については、毎月の給料でございます。その上が地域手当でございますが、こちらにも毎月の給料に本市ですと6%を加算しておるものでございますが、今回ちょっと別出しをさせていただいております。先ほど給与構造改革で説明がございましたが、本市は10%から6%に引き下げを行っております。

次に、その他手当ですが、これはまとめておりました先ほど出てきました期末勤勉手当、これが7割強ぐらいかと思っております。大半を占めておりますが、このほかに通勤手当、住居手当、扶養手当、管理職手当、超過勤務手当、特殊勤務手当等がございます。これを一くくりにさせていただいております。

次に、共済費ですが、これは民間企業でいいます社会保険料の企業負担金の部分でございまして、年金あるいは医療、健康保険ですね、また労働災害、公務員の場合、公務災害と申しますが、そういった法定福利費のほか、本市独自の互助組織であります職員厚生会の負担金を含んでいるものでございます。

それぞれの項目を分けまして棒グラフで説明をさせていただきたいのですが、まず、給与につきまして、給与の部分は棒グラフで一番下の部分になりますが、最初に吹き出しが出ておりますのが平成15年度になります。お配りの2ページをご覧ください

ますでしょうか。平成15年度に既に給与カット等を開始しております。項目としましては管理職手当の5%カット、平成15年度から4カ年続けております。平成16年1月から、部長級5%から副主幹以下一般職全員1%、5%から1%の給与カットを4年続けております。また、期末勤勉手当の職務段階別加算、これは役職加算でして、この加算率の50%のカットを同期間実施しております。この平成15年度以降の効果額は、右側の丸でくくっておりますとおりでございます。

また1ページの方に戻っていただきまして、そのまま右の方に行きまして、先ほどから説明をさせていただいております、平成19年度に給与構造改革というのが出てまいります。効果額としましてはご覧のとおりでございます。平成19年度は、真ん中あたりに書いておりまして、給与構造改革実施により給料部分で平均4.8%の引き下げを行いました。先ほど図示して説明させていただきましたとおりでして、効果額については右に記載をしているとおりでございますが、徐々に金額が高くなってくるような状況でございます。

給与カットとしまして、先ほどの平成15年度の給与カットが5%から一般職1%という数字で説明いたしましたが、平成19年度、給与構造改革にあわせて、さらに部長、次長、課長の3、2、1%のカットを1年間実施したところでございます。すみません、また1ページに戻っていただきまして、これは給与適正化の主な取り組み部分でございます。

次に、地域手当のところですが、地域手当は棒グラフの下から2つ目で、5ミリぐらいの幅が3ミリぐらいに変わるところが平成20年度でございます。ここで人事院勧告による地域手当の改正、10%を6%にということでしたが、給与構造改革の実施完成年を平成22年4月1日としておりまして、段階的に引き下げを行ったところでございます。平成20年度に2%を引き下げまして、欄外にありますが、平成22年度にさらに2%を引き下げて6%にしたものでございます。

真ん中のその他手当でございます。このその他手当につきましては、この間期末勤

勉手当の支給率が結構下がっておりまして、これも人事院勧告によるものでございます。特に額を裏面にもつけておりませんが、平成3年度に5.45月の年間でボーナスの支給率がございましたが、平成12年度の開始時におきましては年間で4.75月、それが平成21年度には4.15月となっております。平成22年度の人事院勧告によりますと4カ月を割りまして3.95月という状況で、これはまさに民間準拠という人事院勧告の中でボーナスの支給率が下がってきているということです。これのほかに平成17年度に特殊勤務手当の適正化を行っておりまして、裏面に平成17年度がございまして、これまで29手当がございましたが、それを業務分野別に7種類17手当に整理統合いたしまして、9,600万円ありました特殊勤務手当を3,600万円にまで削減しております。効果額は6,000万円ございました。

また1枚目に戻っていただけますでしょうか。平成22年度の棒はございませんが、吹き出しだけがございまして、の住居手当の適正化で3,700万円を計上しておりますが、住居手当を3カ年にわたりまして2,500円削減するものでございまして、平成22年度、23年度、24年度と既に条例の改正を終えておりまして、毎年度この額を削減しようとするものでございます。

最後に、共済費ほかのところでございますが、この共済費につきましては法定福利費の中で特に、年金の負担金が非常に上がっておりまして、民間企業でも厚生年金の負担金が非常に高くなっているところかと思っております。しかし人件費総額が下がっているところでございますが、共済費の負担金につきましてはほぼ横ばいというような状況でございます。そういった中で、平成18年度と平成22年度に本市独自で持っております職員全員が加入しております職員互助組織、職員厚生会というものがございまして、ここの負担金を平成18年度には1000分の10を1000分の4.5に、さらに平成22年度には1000分の4.5を1000分の2に変更いたしました。

以上、給与適正化の主な取り組みにつきまして簡単に説明させていただきました。

続きまして、3ページ目を説明させていただきたいと思っております。先ほどA委員の方

から、人件費の雇用形態の割合はというような御質問があったところでございますが、こちらのグラフ、平成12年度から平成21年度までの変更をあらわしております、まず、棒グラフにつきましては人件費の推移でございます。同じように単位は100万円単位でございます。

右側の人件費の項目でございますが、嘱託人件費といいますのが、民間でも正社員とは異なる契約によって勤務する準社員のような方がいらっしゃると思いますが、地方公務員法上におきましても、一般職とは異なる形で採用しております特別な資格や特別業務に特化した職種、これを嘱託としておりまして、介護保険の認定調査員などいろんな部署にありますけれども、学校教育や社会教育、児童福祉あるいは生活保護などで採用しております相談員や支援員、あるいは指導員といった者がこの嘱託でございます。次にアルバイトですが、これはもう臨時的、突発的な行政需要に対しまして補助的な業務を行う職員でございます。次に再任用というのがありますが、これは60歳定年後の職員の再雇用の任用でございます、制度が平成13年度にできまして、平成14年度からこの再任用というのが登場いたしました。徐々に比率が上がっていているところでございます。最後は正規職員の人件費でございます、再任用を除いたものでございます。

まず折れ線グラフの方から、先ほどの定数とちょっと視点を変えまして、再任用職員を含めた人数と、再任用職員を除いた正規職員のための折れ線グラフを2つにしてみました。平成14年度からその乖離が始まりますが、一般会計ベースでございますので先ほどの数字とも若干異なる部分がございますけれども、平成12年度には正規職員が1,349人おりましたが、平成21年度現在は、1,136人ということで、合計で大幅な減少をしております。再任用職員というのは、団塊の世代が退職されてから徐々に多くなってはおりますが、これについては1,232人、含めました数字は平成19年度あたりから横ばい、もしくは若干増えているような状況でございます。

そこで、平成12年度のこの雇用別形態の割合と平成21年度の雇用別形態の割合をざっくりと比較いたしまして、嘱託人件費、アルバイト人件費、それから再任用人件費と正職人件費がどういう割合になっているかということで申し上げますと、平成12年度におきましては、正職人件費が9に対しまして嘱託、アルバイト等人件費が1でございます。比率は約9対1でございました。人件費の抑制を図りながら、平成12年度と平成21年度の人件費総額の縮減という意味では22億6,800万円ほど縮減をされているのですが、この平成21年度を先ほどと同じように比率で申し上げますと、正職人件費8に対しまして、嘱託、アルバイト等人件費が2になります。正職の割合を減らしつつ、これはワークシェアリングの観点や適正な事務の分担、あるいは事務の専門化や高度化によります嘱託の採用といったようなものがありますが、アルバイトや嘱託人数を含めました職員数については、特に福祉の分野であります子ども、教育、そういった分野では多く雇用しているところではございますが、人件費総額を縮減しながら雇用形態別の人件費でご覧いただけるような工夫もして、一定の市民サービスの確保、また充実に向けては雇用形態で工夫をしています。民間企業等に比べると割合が8対2ということはまだまだなのかもわかりませんが、私どもとしましては、ここまでの進捗をさせていただきましたという報告をさせていただきたいと思っております。

以上が、もともと冒頭で私の方が申し上げました、平成18年度に策定いたしました行財政運営改善計画の指針の給与適正化の主な取り組み、あるいは雇用形態別の工夫といったようなことございまして、冒頭、人事課長が説明いたしました給与構造改革や定員の適正化とあわせまして、計画の趣旨に沿った報告をさせていただきましたところですので、以上でございます。

会長 ありがとうございます。

先ほど資料3に基づきまして御説明いただきましたが、質問、疑問点、意見等ございましたら遠慮なくおっしゃっていただければと思います。F委員、何か、もしござ

いましたらありがたいのですが、いかがでしょうか。

F 委員 共済費で職員厚生会の負担金などが減っているのですけれども、これは減った分を職員の方が負担しているのか、それとも支給される金額が減っているのですか。

事務局 初めに、平成18年度の厚生会の負担金の削減に関しましては、一定職員の掛金についても同率の引き下げを行ってまいりました。このとき大きく変えたのは、職員の福利厚生について外部委託、アウトソーシングするというようなことを進めました。過去にバスツアー等を行っていた時代もございましたが、民間のアウトソーサーによりまして、旅行やスポーツなど多くのメニューを用意していただく中で、特定の職員が利益や供与を受けるのではないということで、多くの職員がより使いやすい福利厚生にしながら職員の満足も上げながら福利厚生経費を削減したというようなのが平成18年度でございまして、さらに、平成22年度についても事業主負担金については1,000分の4.5を1,000分の2まで引き下げましたが、個人の掛金につきましては4.5を限界の4まで引き下げまして、今、掛金が2に対して事業主負担金が1と、2対1というような状況で運用しております。もともと共済というのは健康保険や年金など、要は法律で決まっている健康管理事業をやっているのとは別に、民間企業でも導入されているようなちょっとしたアウトソーシングです。本のメニューで割引の適用が受けられるというようなアウトソーシングを続けていきたいと思っております。ぎりぎりのところまで下げたというのがこの平成22年度になります。

会長 ありがとうございます。

E 委員 少しわかってきたのですが、最初に、この資料3に給与適正化ということが書いているのですけれども、この適正化というのは要するに今が適正じゃなくて、ある目標を設定し、それに向けての取り組みの適正化という表現になっているのかというのがちょっとわからないのです。

事務局 定員も適正化という言葉を使わせていただいておりますので、給与についても適正化という言葉を使わせていただいております。これまで健全化というような言葉がよく出されておりました、健全化イコール給与カットのような認識が非常にあります。適正化につきましては、常に今日的な視点において、先の時代を見越して適正なものにしていこうということで、もともと給与につきましては条例で規定がされておりますので、過去の分は過去においては適正であったという認識であります。年度が変わることによりまして、民間企業においても給与、人事に対する視点も変わってきていると思いますので、私どももその今日的な視点を持ちながらその構築に取り組んでいきたいということから、平成18年度、19年度あたりからこの言葉を給与の方でも使わせていただくようになりました。

E委員 これていくと、給与も含めてですけども、これは全体的に見れば人件費の適正化という取り組みになるのですか。

事務局 はい。結果的に人件費は金額が効果額として出てくるものなどがございますけれども、勤務条件、休暇等についても適正化の視点で、減るばかりのものでもないです。例えば次世代育成支援対策推進法が出ますと、より子育てのための子どもの看護休暇などを導入し、適正な視点でいけば過去になかった休暇が新たにできるというようなものもございます。逆に、過去にはあったけれども、今後はこの休暇は要らないのではないかとというようなことがありますと、それはなくしていこうとなります。給与だけでなく、勤務条件に関してもこの視点を持つように心がけています。

E委員 給与という面で見れば、先ほど資料1で説明をいただいた、いわゆる人事院勧告の地域民間給与の反映というのが、ある意味国レベルでいえばこれが適正化だという言い方をされているのでしょうか。その反映をしたものがこれであり、プラス伊丹市として独自にやれることも、こういうことをやっていますよという御説明だという理解ですね。

事務局 はい。

E 委員　それともう一つ教えてほしいのですけれども、いわゆる先ほどの人事院勧告の何%とは別に、給与カットを大分されていますよね。管理職手当5%カットなど、これは何のためにしているのですか。

事務局　こちらが、先ほど私が平成17、18年度ごろから起点に適正化という方向で来ましたという前なのですけれども、平成15年度につきましては、やはり財政健全化の観点で職員の人件費を減らさなければ、市民サービス、当初予算が組めないというような状況の中で人件費のカットを行ったものであります。管理職、部長3%、次長2%、課長1%というカットが平成19年度にございますけれども、これだけが適正化と絡んだ健全化と重複しているものであります。一般職に関しては平成19年度以降、給与カットについては実施していません。この適正化や人事院勧告準拠による引き下げばかりでございまして、決して給与カットではございません。

E 委員　ここの平成15年度のところは、いわゆる適正化というところには入っているけども、実際の理由としては、市の財政が要するに組めないから緊急的にカットをしたということですか。

事務局　そうでございます。

会長　よろしいでしょうか。

E 委員　それと、続けていいですか。

会長　どうぞ。

E 委員　すみません、3ページ目のところの1,232人や1,136人という数字と、その前のページの1,992人ですね、平成21年度で見れば、この数字の関係はどうなるのでしょうか。

事務局　申しわけございません。どうしてもこの10カ年分の雇用形態別を給与制度課としてこの懇話会に出したかったのです。初めにそういう理由がありまして、それには一般会計ベースというものがそれになじんだ資料がそろっておりまして、この一般会計ベースというのが、先ほどの普通会計よりもさらに特別会計を除いた一般

会計だけの人数でございまして、部局でいいますと市長部局、教育、消防を含みますが、この一般会計のうち特別会計を一切含んでいないのがこの一般会計でございまして、一般会計のみのベースで10カ年となります。

E委員 先ほど普通会計の場合は、例えば交通局、水道局、病院を除いた市長部局、教育委員会、消防局、この辺のところ、多少数字は違うけども大体こうですよという言い方をしたらこの数字はどうなるのですか。

事務局 説明させていただきますと、今おっしゃった交通、水道、病院は企業会計ですので除きます。それ以外を一般会計と特別会計という2つに分けます。今ここで給与制度課長が説明したのは大きく分けた一般会計のベースでございまして。先ほど人事課長が説明した普通会計というのは、特別会計の一部の会計が一般会計に足したものでございまして。細かく言えば、そういうことになりまして、大きく言えば市長部局と教育委員会と消防局、この3つが企業以外では比べる指標でいいと思うのですけれども、ここから特別会計を除いたものが一般会計になっています。特別会計には国保や下水道などがあります。

会長 特別会計の中で一部普通会計に入る部分が3つあるとおっしゃったのですか。

事務局 現在は区画整理の会計はないのですけども、10年間でいいますと中小企業共済や区画整理などが特別会計に含まれておりましたが、一般会計のみというのは中小企業共済の会計を取り除いた純然たる一般会計だけの数字でございまして。アルバイト人件費について御質問いただいたのですけれども、もともと物件費でとらえておりました、アルバイト人件費を抜き出すのが非常に困難であったわけですが、どうしてもそれを抜き出したかったもので、2つの会計のベースが異なる資料になってしまっていて申しわけないのですが、このような形になりました。

E委員 ざっくり言うと、一般会計から給料を支払っている人と特別会計から給料を支払っている人の人数の違いですね。

事務局 はい、そうです。

E委員 その特別会計があって、そこで働いている方はそこから給料が出ているから一般会計には入っていませんよということです。だからそれぞれの部局にそういう人が何人かおられ、多分市長部局と思うのですが、そこに特別会計から給料を払われている人が何人かいるから、その人たちは抜いていますよという言い方になります。

事務局 はい、抜いています。すみません、説明が抜けておりました。

会長 いかがでしょうか。

A委員 これまでは人数を減らしながら一人当たりの人件費も減らしてきたことによって、かなりトータルとしては人件費が下がってきたということなのだと思います。職員の構成比からすると、この棒グラフ、図表の資料3の今の雇用形態別の人件費のグラフは、一番下が80億からスタートしているので注意して見なければならぬのですけれども、それを見ても嘱託人件費とアルバイト人件費の額が平成12年度比で倍ぐらいになっていますので、かなりの業務が嘱託、アルバイトの方に置きかわってきたというようなことが言えます。しかし、最近では、定数削減をなささいという国からの圧力は小さくなっているのです、今度は伊丹市自身がこれを考えていかなければならないということになるわけですね。

今後の傾向に対する考え方は2つあって、一つは、まだまだ正職員でなくてもいい仕事が結構市役所の中にはあるから、正職員の仕事を嘱託やアルバイトの方に置きかわっていくことによって正職員の人数も減っていくし、総額の人件費も減っていくというようなことができるかもしれないというのが一つの見方ですが、先ほどの話のように、もうこれ以上の定員の削減というのは危ないかもしれないというような危機感に立つと、恐らく右肩で下がってきたグラフというのは、横ばいに推移せざるを得なくて、今後は定員の削減も人件費の削減もそれほど見込めないというような中で市の財政を考えていかなければいけないというのも一つの見方だろうと思います。

前者の見方に立てば、まだ人件費の部分で縮減できる余地はあるから、全体の歳入

が減ってもその分人件費の縮減で幾分吸収できるようなことが考えられるかもしれませんが、今の構造を維持する限りは人件費を維持せざるを得ないということであれば、歳入の削減に対して事業そのものも減らしていくとか、公営事業を民営化するというような、非常に大きい話を市としては検討していかなければならないということにもなるかと思うのですが、どういうふうな見通しを立てられているのかということについて補足をいただきたいと思います。

事務局　まず、さっきおっしゃったアルバイトの意見ですけれども、職員そのものがアルバイト職員にかわったわけではなく、各職員が持っております業務を精査して、これは補助的な業務でいけるのではないかというのを合算しますと、1人分のアルバイトに置きかわるといようなところもあったのではないかなと思います。

それと、人件費の推移でございますけれども、先ほどから説明いたしております適正化なり、そういったもので削減してきた、あるいは人数が減ってきたことによる人件費の低下というのももちろん大きな要素でございますけれども、それ以外に、新陳代謝といいますか、職員の世代の入れかわりですね、これによる人件費の縮減というのもこれまで非常に効果的だったのではないかと分析しております。この傾向はあと数年続きまして、人員削減なり給与の制度の適正化なりを行わなくても、しばらくはそういったもので、人件費の総額は減少方向にあります。ただ、ある年度から職員が熟年化してきますとまた上方になるということがございますので、しばらく10年先とか、そういったスパンで我々は人件費を、今の状態を維持していけば財政には圧迫をしない、迷惑をかけない状況が続くのではないかとこのように思っております。先ほどのお話にもありましたけれども、これ以上正規職員を減らしていくとか、そういったことであればむしろ市民サービスに迷惑がかかっていくのではないかなと思います。それよりも、総額で現状の程度の人件費を維持していくということが理想ではないかと思っております。

A委員　そうすると、当面は退職される方が多くなるので、人件費は下がってい

くということは期待できます。でもある一定の年限からすると、定数を維持しているわけだから人件費は上がり出しますよね。しかし、そんな先のことは今考えなくてもいいということですか。

事務局 向こう10年は大丈夫だということです。

事務局 ただ、今のA委員のお話ですけれども、我々としては、今、室長が申しましたようなそういう見解であろうというような認識であります。ただ、全くしなくていいのかといいますと、これは財政なり政策の領域も入ってくるのですけれども、事業そのものを見直していくということが一つあるということです。だからその部分での余地はないとは言えないということが言えると思います。

事務局 ちょっと補足といいますか、総合計画審議会でもA委員に参画していただきまして、行財政の仕事のやり方の仕組み自体を今後10年間で見直していくという目的に至りました。何かというと、やはり協働の時代ということで、民の力をもっと利用していく。先ほどの御質問の中でも触れられておられましたように、構造変化がない限り給与は減っていくのかというような質問でしたが、やはり仕事のあり方自体を見直していくということが、身軽になっていくといいますか、役所がやる、あるいは税で負担するという領域を減らしていくという根本的なことが、ぜひともこの懇話会でも御提言をいただけたらと考えています。例えばPPPや社会的企業とかですね、そういった分野をもっと領域を拡大して役所の仕事をそうしたところへ任せていく。それで仕事自体を減らすことによって職員数も減らしていく、人件費も減らしていくという。先ほど、総務部も言っていますように、今の構造を維持する以上、もうぎりぎりのところまで来ているというのはそういうことだと思いますので、それからさらに一步進むには、やはり仕事のあり方を見直す、何かそういったPPP的なことももっと検討して、役所が民に任せて身軽になっていく、そういったことも御提言の中にぜひとも入れていただいて、こういう分野だったら民営化できるのではないかと、いったことも御示唆いただければと、これは総合政策部としても切に願うことです。

よろしく申し上げます。

B委員 先ほどアルバイトでもできる仕事とか、ここは正職員でないといけない仕事とかいう話が出ていたのですけれども、現場で働く人を見ていましたら、専門職の人が割と安い賃金で嘱託として働いておられました。全部知っているわけではないのですが、これだけの仕事をその金額で働いているのですかと思う専門職の職員は、割といらっしゃるように思います。数字上の人数や肩書のくくりだけの話ではできない話があると思いました。

それと同時に、資料2 人材育成基本方針の中に研修など、スキルアップといった、いいことがいっぱい書かれていると思いながら読ませてもらったのですけれども、こういう研修をアルバイト職員や嘱託職員に正規職員と同じようにしていただくとサービスの向上につながると思います。要は、市民サービスを民間に委託するといっても、民間委託の方法はいろいろあります。指定管理者制度であれば全く別団体に依頼という形ですけれども、施設によっては、アルバイト職員や嘱託職員の割合を増やして人件費を落としていくことがありますよね。それも含めて民間に委託という話になるのかはわかりませんが、この仕事はアルバイト職員でもできるとか、この仕事は嘱託職員にシフトしていくなどを考え、嘱託職員やアルバイト職員の質の向上や賃金のアップなど、アルバイト職員や嘱託職員をもっと活用するという考え方をしっかり持たなければ、大変になるのではないかと、そのように思います。

会長 いかがでしょうか。

事務局 まず、アルバイト職員の賃金や嘱託報酬の話なのですけれども、これらにつきまして、我々も一定職種ごとに、先ほどからでてきておりますとおり近隣他都市の状況や、あるいは民間企業の状況など、市内の企業の例えばアルバイト職員の賃金がどの程度か、そういったものを十分に参考しながら額を決めておりまして、必要があれば改定をいたしてきております。

一方、研修につきましては、正直申しまして、アルバイト職員、臨時職員の方につ

きましては臨時的な業務、補助的な業務、また雇用期間も短いということもありまして、職種によりましては研修をしている職種もありますけれども、なかなかすべてにわたってはできていないところがございます。ただ、嘱託職員につきましては必要に応じて研修をさせていただいております。また、専門職の職員でございますので、そういった方面の知識、技能を身につけていただくために、外部での研修を受けていただくということも行っているところがございます。

会長 人件費の総額はこれからも引き続き見ていかなければならないというのはわかりましたけども、今の時点で総予算に占める人件費の割合というのは、どの程度になっているのでしょうか。

事務局 平成21年度の決算ベースで歳出に占める人件費の割合は20.3%でございます。平成13年度がピークで25.4%でした。20%を下回ってはおりませんが、下がってきている状況です。ちなみに、先ほどから出ております類似団体の平均が19.6%でございます。おおよそ関東が低い状況でして、16%台から高いところで27.8%の幅で推移しております。大体20%前後の市が多いようでございます。

会長 どうぞ。

事務局 今、会長からお尋ねありました今の件、20.3%と申し上げましたけれども、これは第3回懇話会のおきにお配りをさせていただいております資料になります。

会長 そうですか、申しわけありません。

事務局 いえ。それで、この20.3%と今申しましたとおり、一番低かったのは阪神・淡路大震災のときで、当時約19%だったと思います。ただ、このときに次ぐ第2位の低さ、震災を除けば本市始まって以来の低さになっております。阪神・淡路大震災のときに、どれだけの人件費がかかったのかといいますと、あの時はほかの投資的経費の歳出が相当膨らみましたので、その意味で相対的に人件費がシェア的に

減ったということで、この要素を除けば本市始まって以来の人件費の低さが、数字的にはこのようなデータが出ております。

A 委員 退職給付の支出を考慮していますか。

事務局 はい、入っています。

会長 これは何か、国の方でこれぐらいが適当だとかというのはありましたでしょうか。

事務局 国から出しております総合的な評価としては、いわゆる先ほどから申し上げております類似団体というのが一つの指標であろうというふうに言われております。

会長 ミクロの問題で恐縮ではございますが、前回の行財政運営改善計画の中に特殊勤務手当というのがありまして、今回適正化ということでお示しいただいているのですが、これの問題はもう既にほぼ解決済みということによろしかったのでしょうか。

事務局 先ほど説明をさせていただきましたが、29 手当のうち 11 の手当を廃止いたしまして、それ以外にも見直しをさせていただきました。結果、業務分野別に 7 種類の手当を残しておりまして、本来支給が必要なものを残しております。9,600 万円を 3,600 万円にいたしまして 6,000 万円の削減ということになっておりますが、平成 21 年度決算におきましても 3,000 万円台でございましたので、適正に推移しているものと考えております。

会長 いかがでしょうか。

E 委員 どういう視点でお話ししていいのかわかりづらいのですが、いわゆる総額人件費の比率だとか財政に占める割合というようなことはとても大事なことだと思うのですが、その中で働いておられる職員の皆さんの、例えば 20% がいいのかどうかは別にして、こういう形である意味どこかに近づけようとして、多分それぐらいのところを目指しているいろんな改革をされてきたのだろうというふうに思っているのですが、その中で職員の皆さんが、先ほどちょっとお話もありました研修な

ども含めてスキルアップを行い、モチベーションを持ってある意味元気に働ける職場になっているのかどうか、そんなことも気にはなっています。要するに数字だけを追いかけてしまって、これで適正ですということになったときに、市民サービスは落としていけないというある意味至上命題の中で、どういう努力をされてきているのかというのは少し気になるころではあります。そのことに対して、その時々で職員の皆さんとお話をしながらこういうことは進めておられるとは思いますが、一人ひとりのやりがいというようなことも含めて、原点のところをしっかりと見ていかないといけないと思っています。こういうグラフ、数字が出てきたときに、これで適正だというのが、コメントがしづらいところがありまして、そういったところも含めていかなければいけないと感じたところです。それで具体的に今この情報で何かが言えるかという難しいのですが、数字ありきであるところが、ありそうな感じがしましたので、少し気になったところです。

会長　　今のコメントに対して何かございますか。

事務局　　今、E委員おっしゃったのが、私ども人材育成室の大きな課題だと認識しております。今のグラフのように人件費が年々抑制されてきたのは、周りの社会経済情勢の反映、人事院勧告等、そういったことなのではございますけれども、職員等にとっては毎年年収が減っていくということでモチベーションにおいて、非常に苦慮している状況だと思います。

ただ、主に研修などですけれども、財政の方には無理を言いまして予算措置していただいたもので、そういった部分でのモチベーションのアップ、あるいは、今まさに改正をしようとしております人材育成基本方針につきましてもそういった観点から、例えば職場環境の改善、働きやすい職場づくり、風通しのよい職場といったものをどうつくっていくのか、そういった方にも視点を移しながら、我々の当面の課題であるモチベーションにポイントを置いて検討しております。

E委員　　先ほど言われたように、これから、業務量と申しますか、色々な課題が

あって、先ほど言ったように役所としての情報は増える方向にあるといったときに、ある程度の人数の中で、ある程度の事業の中でやっていこうと思ったときには、それぞれ一人ひとりの能力を、要はアウトプットを上げていかないといけません。人を増やせば可能となりますが、そういうことがなかなかできないという状況の中では、当然一人ひとりの能力、いわゆる客観的なスキルという問題もありますし、余りに属人的に依存するのはよくはないとは思いますが、本人のやる気で今まで100%だったものが120%になる部分もあり、やはりやる気というものもある意味アウトプットにつながる部分もあります。それをトータル的にどうマネジメントしていくかというふうには思います。

会長 どうぞ。

B委員 正職員の方を減らすということは、やめさせるわけにはいきませんから、人数を減らしていくということになると、次の採用を減らすということになりますよね。

事務局 そうですね、これまではそういうふうな感じで正職員が減ってきたという事です。

会長 いかがでしょうか。

D委員 我々は民間になりますので、地方自治、市のことはよくわからないのですが、人事院から基準があるようなので言おうと思うのですけれども、昔デパートなどは支店経営で、複数の店舗があったら各店舗にすべて人事があって、今はどうかわかりませんが、人事の部長の配置や給与計算など、さまざまなことをしていたことがあります。それに対して我々、スーパーマーケットだけでなく、チェーンストアという物の考え方で、店は売る方に撤して、人事だけでなく総務もすべて、本社で一括するという考え方でやっています。先ほど立ち話で聞いたら難しいお話ではあったのですけれども、そういう人件費の計算などを他市と合同して一括してやるというようなことはできないものでしょうか。

会長 どうでしょうか。

事務局 例えは本市、尼崎市、そういった市のエリアということですか。

D委員 日本全国统一で行えば一番いいと思いますが、それはちょっと極端だと思imasuので。

事務局 まず、それぞれ給与というのは、先ほど御説明しましたように均衡の原則などいろんな原則があって、条例主義という市議会の議決を経て支給額を決定していますので、やはり少なくとも各市はそれぞれで行う必要があります。

D委員 当然何もかも一緒にするわけにはいかないもので、伊丹市は1だけ他市は1.5などパラメーター化しておけばよいのではないのでしょうか。

事務局 支給事務だけであれば不可能ではないと思います。

D委員 実際にそういう発想が全くないのですか。そういうのもありではないかと思imasu。市が一体になるのかはわかりませんが、効率は上がると思imasu。

事務局 これは私の直感で申しわけないですけれども、先ほど申しましたように各市それぞれが、やはり給与にしても各種手当にしても全く違ったものを持っている制度の中での給与の支給ということになりますので、それが一括化したことによってスピードアップなど効率化になるにしても、そのメリットはそれほど大きくはないのではないかと思imasu。ただ、本市の内部であれば、本来交通局、水道局、病院にそれぞれに人事担当や給与担当を置き過去は計算していました。今は本市全体の中では、人事システムや給与システムというシステム化をしまして、統一した事務で対応していますので、また繰り返しになりますけれども、広域圏で他市と一緒にやるというのは大きな効率化にはならないと思われmasu。

D委員 一緒にやるという意味は、ハード的には一つであるかもしれませんが、中身は全部違うものになりますよね。うちも今いろいろ検討中なのですが、ここしばらくは、そういう意味では非常に進んでいまして、すべてがパッケージでもそう極端に違わないと思imasu。

事務局 検討する価値があるかもしれmasuせん。

D委員 私はそういう意味ではできるのではないかと思うのですが。

会長 今おっしゃっているのは事務のアウトソーシング化みたいな感じですか、共同化みたいな。

D委員 アウトソーシングという言い方がいいのか、何かセンターみたいなものであれば、当然人件費も要りませんし、ハード的にも、伊丹市のコンピューターが市役所にあるのであれば、経費が浮くのではないですか。コンピューターは外部にあるのですか。

事務局 いえ、市役所の中にあります。

D委員 市役所の中ですか。では当然、人も常駐しておられるわけですよね。

事務局 現実問題としまして、さっき室長が申しましたように、我々もよくこの阪神間の給与の担当者会議で情報交換しているわけですが、過去の経緯も含めて制度が微妙に違います。これから我々確定交渉へ入るのですけれども、当然組合等の交渉でいろんな数字があり、考え方を整理すれば、そうした中で、今おっしゃっておられるような話というのは、システム上そんなに難しい作業ではないことを考えますと、システムの統一処理することのメリットは、将来的にはどうなるかわからないですけど、現時点では余り大きなメリットはないというふうに考えております。

D委員 そうですかね。

事務局 はい。これからどういう展開していくのかはわかりません。

D委員 そんなに簡単にはできないと思うのですが、それを何とか工夫して、できることを考えれば、もう一つ相当なコストダウンにはなると思います。

事務局 ただ、おっしゃるように、そういう判断ができそうな時点では、それは積極的にそういう取り組みしていくべきだと思います。

事務局 複数の自治体が組むということじゃなくって、今全国的に行われているのは、都道府県や政令市などの大きな自治体で、内部の総務事務の一本化ということで総務事務センターのようなものをつくりまして、先ほど申しましたような知事部局や

教育委員会などそういった部局なり、公営企業もまたがった総務事務、給与の計算や旅費計算であるとか、そういうのを一括で請け負う事務センターを置くという例は、都道府県レベル、政令市レベルでは全国的には出てきているのですが、御指摘いただいたような自治体は、まだ広域化というのは、町・村レベルではあるかもわかりませんが、こういった都市レベルではまだないようです。

D委員　　そうですか。

会長　　何かございませんでしょうか。

A委員　　先ほどのE委員の話にも関連するのですが、1人当たりの人件費をかなり縮減して、結構限界にあるという気がします。これ以上下げると、やはりモチベーションがかなり下がってしまう。今までは1人当たりの人件費を民間に近づけるといって大義名分で公務員の給与を下げてきたわけですが、余り急カーブに下げると、質のいい人材が集まらなくなるというような問題もあって、やはりある程度限界があるのかなと思います。そうすると、1人当たりの人件費も下げないのであれば、正規職員が携わる業務量を縮減していくということを長期的に考えないと、これはやはり難しいかと思います。

先ほどから、適正な人員やこれ以上人数を減らすと市役所の業務に支障をきたすというふうに御回答いただいているわけですが、市役所が提供しているサービスに対しての適正な人員をきちんとデータに基づいて人事課が把握しているかという点、これは把握していないと思います。ですから、何を根拠に適正人員か、つまり提供している事業に対して何人が適正なのかというような、そういった積み上げで市役所の職員の適正人員を積算しているかという点、それは多分は積算できていないと思います。そう考えると、伊丹市の今の提供している業務のサービス、事業や施策の適正人員というのは、正確にはわからないと思います。今後、その事業をどういう人員でやっていくのか、これは正職員でやるべきなのか、あるいは市以外の民間に委託するのかということは、本来人事課と財政課と政策室が一緒になって考える必要があるのでは

すが、私の経験上そういった話に、人事課は寄ってこないという印象を持っています。したがって、人事と財政と政策が一緒になって、本当に今市が提供しているサービスをどういう人員でどういう形で提供するのかということをやっぱり考えていく必要はあると思います。

例えば、大阪府で実際に検討したところ、正規の職員でないとできないとされてきた業務であっても、実際に精査してみると、意外にそうではない業務というのはあるわけです。大阪府の市場化テストのホームページを見ていただければわかりますけれども、従来は行政がやるのが当たり前だった業務が実際には民間ができるものというのが出てきているわけです。現場の職員は、これは自分たちにしかできないと思っているわけですが、実際に調べてみると、行政が行わなくていい仕事というのは探してみるとあります。そういう仕事はやはり民間にどんどん出していきながら、本当に職員でなければいけないこと、本当に職員が市民に対して直接提供しなければいけないサービスのコアの部分に、貴重な行政の職員のマンパワーをそこに集中するというような発想でもって人員の適正化ということをぜひ考えていただきたいと思います。

現場からもう限界であると言われて、それを人事課がそのままそれを受け入れざるを得ないというのが、今の多くの市役所の総務人事部門の実態で、自ら主体的に精査をして、これがあなたの職場の適正人員ですというふうに突きつけるだけのデータもないし武器もないというのが現状なのかなというのが私の印象です。

会長 ありがとうございます。

なかなか厳しい御意見ですが、いかがでしょうか。すぐ答えということじゃなくても、何か方向性がございましたら、ぜひお聞かせいただきたいのですが。

事務局 まさにA委員がおっしゃったとおりだと思います。確かにあるべき定数というのが一つの事務を積み上げて出てくるというのが非常に難しいというか、不可能ではないかというふうに、直接人事をやっておりました経験上感じます。ただ、原点は、しっかり現行の職員定数に対して新たな業務がどう加わるか、あるいはどれだ

けの業務が減るかによって次の年の定数が変わってくるかということだと思えます。まさにそういった積み上げをしていきたいと思いますが、アウトソーシングの話もしていただく中で、この定員適正化計画で121人を減らさないという数字ありきの5年前の計画に対しては、丸々その121人を減らしますと非常に職員に負担がかかってきます。そのため、できるだけアウトソーシングや、多様な職種を活用することができないかという検討のもと、現在の数字があるのではないかと考えております。これからもそういった姿勢で、今、委員がおっしゃったような視点を持ちながら、難しいかもわかりませんが、適正な人員というものを追求していきたいと思えます。

事務局 今、A委員がおっしゃっている話は非常に厳しい御指摘で、そのとおりと思う部分が多々ありますが、一つだけ、言い訳をさせていただきますと、現行の定員適正化計画を実施していく上で、各現場といえますか、所属の方から反発を受けながら削っていかざるを得ないのが実態です。ただ、おっしゃるように、本当にその職場での量が適正であるかどうかというのは、正直、ヒアリングなどの中で把握するくらいしか今のところできてないのが事実ですので、その辺は工夫をしていく必要があると思っております。

会長 ありがとうございます。

この数字という観点でみると、非常に頑張っておられるような感じもいたしますし、今後の課題もあると思うのですが、結論をここで出すというのはなかなか難しい問題もあります。そういう意味で、どうでしょう、今のA委員の御指摘なども踏まえながら、職場の方々の今後やる気という部分もあるかと思えますので、その辺を踏まえながら、また今後の答申の内容などの原案を作成いただきたいと思います。

先ほど、A委員のお話にも関連するのですが、協働の部分がね、そういう意味では若干伝え方が弱いと感じます。行財政プランということもあって、どうアウトソーシングするのかという観点での骨組みを、協働というか、住民の方と協働して

進めていくのかという打ち出し方を入れた方がいいのかなというのは今の話を伺って
いまして感じたところです。この辺はあと30分弱ありますので御議論していただき
たいと思うのですが、先生、いかがでしょうか。

D委員 先ほどの人数の話なのですけれども、我々もよくそういう話が社内であ
りまして、ある仕事を行うのに3人が必要であり、2人ではできないという場合があ
ります。それは今のやり方だからできないのであって、2人でどうしたらできるのか
ということを考えないと、早くしなさいだけでは出来ないと思われま。裏を返せば、
今までがよっぽど手を抜いて、早くしなさい、頑張れというので解決するのであれば、
それは手を抜いていただけのことであって、市の業務の中のことをあまりわからない
から言うのかもわかりませんが、何かそういう発想を変えないとできないと思
います。

B委員 お聞きしていいですか。スーパーはアルバイト、パートさんの割合が多
い職種ですよ。

D委員 そうですね。

B委員 お客さんと接するのはアルバイト、パートさんであるわけで、その方の
モチベーションなどを上げ、創意工夫が直接仕事の士気にかかわってくるような内容
ですので、どのように研修などを行っておられるのですか。

D委員 例えば例を挙げますとね、全然業種、内容が違うのですけれども、人を
減らすという話で、ちょっと話が長くなりますけれども、今までは、我々補充などの
業務が多いのですけれども、まず発注というのがありまして、売り場を回って発注を
行っていました。今は、ほとんどがコンピューター化されていて、単品ごとに在
庫を管理しております。当然売れた分は減っていきますので、仕入れたものは足して、
ある程度減ってくれば自動で発注を出すという、そういう仕組みをつくりまして、物
流センターも新たにつくりました。以前は大量に入ってきたのでまず仕分けから行わ
なければいけませんでした。カートラックという台車を使用し、この台車は3番通

路だけなど、通路別に入る工夫をすることより仕分ける手間が減りました。

また、今までは昼間入荷して補充していましたが、昼間に補充すると邪魔になるのであまり早く作業ができないとか、お客さんによく声をかけられて手がとめざるを得ないということがありました。大体9時半ごろのオープンが多いのですが、うちは7時半から出勤できますので、7時半からオープンまでの間に補充をするとか、そういう工夫を行っています。

とはいっても、何も早くしないなどということはありません。補充の仕方のマニュアルを、どういうふうに手を動かすかというところまで分析して、それをビデオにして全職員に研修を行っています。それまでは片手で補充している人がいたりしたことがあるのですけれども、口で言ってもなかなかわからないので、必ず両手で補充するというのを、ビデオにしてそれを計測します。そうしますと、今言ったように普通に両手で補充すれば1時間に30ケースは補充できるはずということがわかります。1時間20ケースしかできない方はなぜ20ケースしかできないのかということ进行分析するなど、工夫することによって、早くしなさい、頑張れじゃなくて、仕組みとして結果的に人数が少なく作業ができることを作り上げています。これは別にうちだけではなくて、どこでもそういう工夫をされていると思いますけれどもね。

先ほどから言っていますように、同じやり方であれば、人を減らすというのは、よほどそれまで手を抜いているということでない限りは難しいと思います。だから全然発想を変えないと劇的な削減は難しいと思います。

会長 ありがとうございました。

それはどこの業種にしても非常に重要な話です。先ほどA委員からもありましたが、やはり本当に官がやるべき仕事はどこなのかという、その辺との関係も出てくると思います。その一方で、職員のモチベーションを高めていくということも重要ですし、その辺をトータル的に考えていく必要があるのではないかと思います。

この問題、まだ御議論あれば、せっかくの機会ですから御意見があればどんどん

言っていただいて、これを踏まえて事務局でプランを作っていただくことになると思います。いかがでしょうか。

B委員 アウトソーシングで別の会社に委託するというのも一つなのですが、作業は優れているのですが、別に伊丹に愛着もなく、伊丹らしさと関係なく、言われた作業だけをして行ってしまうというのは何か残念なところがあります。そうではなくて、丸々外部に委託ではなくて、若干名の正職員と人件費の安いアルバイト職員や嘱託職員が業務と一緒に推進するチームなども考えられるかと思います。しかも正職員とアルバイト職員や嘱託職員と一緒に研修も受ける。伊丹らしさや伊丹への愛着が活かされるやり方がいいのではないかなと思います。

今までの会議は結構楽しかったのですが、4人で行っていたことを3人で行うというような、人数を減らす話は、何か重苦しいです。人事関係の人はいつもそういう中で大変な仕事していると思いました。

さきほどE委員がおっしゃったように、今回の懇話会で話した話は、結構同じ話をしているのではないかと思います。ぜいたくなことはできないですが、やっぱり明るく楽しく、同じ時間内でも工夫でプラスアルファできるとか、だれかが一人明るかったらその職場が明るくなるというのは、結構伊丹らしいところと思いました。阪神間でも伊丹は、田舎くさいけど人がいいみたいなのところがありますよね。だから、A委員がおっしゃったのは、ただ単に人員を減らすのではなくて、外部に委託できるという意味で今まで100の業務を4人で行っていたものを3人で行いなさいということで、明るく伊丹らしく、しかもやる気を出していけたらいいと思います。

事務局 それがまさしく会長が先ほどおっしゃった協働の視点なのですね。私が最初発言したのはちょっと言い方が不足していたのですが、ただ単に外部に仕事を出して経費節減ということではなくて、民の方に仕事の一部もしくは全部を委託することで地域社会も活性化するし、お金も地域に回って地域経済も上昇するなど、それがまさしく協働、PPPの考え方なのです。ですから、何も削減して合理化していこう

というマイナスの話ではないということで御理解いただければと思います。

例えば一つの例で言いますと、北部の生涯学習センターのきららホールですね、地域のNPOに指定管理で委託していますので、地域の皆さんで頑張られて、いろんな講座で実施されています。官も活性化し、お客も増える、また、管理運営を行っているNPOもやりがいも出ます。役所も一定経費節減もできるし地域も活性化すると、そういったことを御理解いただければ、暗い話ばかりじゃないということわかっていただけたと思います。

A委員 さっき私が申し上げたのも、今事務局がおっしゃったことと別に矛盾してなくて、例えば図書館で、こういう本がいいですよとか、市民と接して実際にアドバイスをするというような仕事は、ひょっとすると長年その図書館で働いている市の職員が直接アドバイスするというのがいいかもしれないということは、考えられるだろうと思います。

ただ、借りてきた本の整理や書架に戻す作業まで、市の職員がやる必要があるかといえば、そう思えません。そういうところに行政の高いコストの人件費を割くのではなくて、今おっしゃったような、地域という視点で地元の人に主体的にやってもらうようなアイデアを考えたり工夫したりとか、そうした構想を考えてまとめイニシアチブを発揮してもらうというところに知恵が必要なわけで、その知恵を働かせるところに行政職員のリソースはやはり集中すべきです。

こうなると、行政職員は、アイデアを生み出していかなければならないし、ある意味従来よりもしんどい目をしなければいけないわけです。今までだったらルーチンで外部の委託の手続だけをしていたらいいものを、自分が考えてやらなければならない。したがって、そういうことを考えられる人や、民間の人と一緒にやることに挑戦する人をどういう処遇をするかというのは重要になります。それを人事課の方で考えていただいて、今までの仕事を変えようという変革型の人など、リスクをとってでも新しいことにチャレンジをしようという人に対して積極的に処遇して動機づけを与えるよ

うな、そういう仕組みにさせていただく必要があります。ただでさえ給料が抑えられているのに、頑張っても失敗したらマイナスで減点されるだけでしたらだれも萎縮してやりません。だからそういうことを積極的にやる人についてはきちんとその処遇をするとか、あるいはお金出せないのだったら市長から直々にお褒めの言葉を出してもらうとか、何か変えようとかイニシアチブとってやろうという職員に報いるような、そうした制度を考えていきたいと思っています。

会長 はい。

Ｃ委員 人事関係の方が今日は来られているのでお聞きしますが、伊丹市人材育成基本方針の中で給与カットなど給与適正化とかいうような形でもっているの出てきているのですが、今後どのように業務の効率化を行っていくのですか。

それから、もう一つ聞きたいのは、私は老人クラブの役員をしており、これが老齢化しており、また自治会の役員についても、正直に言って老人会かと言われるぐらいに高齢化が進んでいるわけです。つまり65歳以上の方が、役員で多いわけです。今回のこの説明で、そういう伊丹市の正規職員というふうに限定すれば、これがどういう年齢構成になっているのですか。

一般企業では、例えば給与を比較するにしましても、A社は平均年齢が35歳で月収が30万円ということで、平均年齢と月収などをリンクしながら比較することが多いわけです。そういうことで、今言ったように平均年齢が高くなっています。他社と比較して高いのではないかという話も当然出てくるわけですけど、そういう意味で、この市役所は老齢化しているのですか。はっきり言って、効率化するためには、老齢化していくのはだめなのです。20代30代の若い人が増えることで、その人たちが新しい考え方を持って、業務が効率化されていきます。提案でもそのようなことが言えて、若い人がどんどん提案することにより、一人年間何点提案しなさいと、例えばうまく理由をつけて、伊丹市長賞みたいなものづくり、市長賞をとりましたらアメリカのハワイ旅行に行けますよとか、私が働いていた会社がそうだったのですけど、一般

企業は、ここ30年の間に、それらによって活性化されてきました。

今私が言ったようなことに関しましても、老齢化の話、それから効率化の話、それらについてどうお考えになっているのかお聞かせ願いたいのですか。

会長 　ぜひ私も聞きたいですね。

事務局 　職員の平均年齢は、こここのところ毎年若くなっておりまして、平成13年が平均年齢43歳だったのですけれども、平成22年4月1日時点で40.08歳です。

Ｃ委員 　一般より大変高いですね。

事務局 　それでもかなり、若くなっているような状況で、来年39歳代に突入すると思われれます。

Ｃ委員 　何歳ぐらいという目標のようなものはあるのですか。

事務局 　職員の年齢構成は、昭和50年から56年まで採用を中断していた期間がございまして、昭和57年から採用を再開しているのですけれども、そこから徐々に採用しております。最近になりまして団塊の世代が大量に退職していくことによって新任職員を比較的多く採用している年が続いているのですけれども、例えば25歳までの事務職と30歳から35、38歳ぐらいまでの年齢、民間経験を積んだ年齢の採用と分けて実施したりもしておりまして、どうしても団塊の世代が50歳代にあるときには採用しようと思っても採用できないし、この定員適正化計画もありましたので、採用できなかった時代がありました。今はその間の一部の穴埋めをするべく、年齢についても均等に分けたような形で採用するようなことがございます。

Ｃ委員 　そうすると、40歳前後でしたら平均給与もものすごく高いですよ。データ的には20年前のデータですから、今の状況はわかりませんが、一般企業では35歳前後の水準です。だから比較しましたらまだ5歳ぐらい高いと感じます。

平均年齢を例えば1歳でも2歳でも若返らす方法はあります。例えば最近あるかどうか知りませんが、天下りさせて若くしていくとかいろいろあると思います。カッ

トするくらいだったら管理職を天下りさせ、そういう形で、例えば仮に平均年齢が40歳から35歳になったら、給与カットなんかしなくても十分総額的にはいけると、素人の考えで思うわけです。

事務局　先ほど室長の方が申しあげましたように、今後10年と言い切れるわけではございませんが、しばらくの間は退職して職員が採用になる、その差額の新陳代謝が見込めるような状況があるということは平均年齢がしばらくは下がるというような、35歳までというような目標を別に立てているわけではございませんが、他市においても下がっているような状況です。何歳がいいのかなというのも私どもが考えていくことかも知れませんが、20歳から60歳まで均等に採り続けますと平均は40歳になってしまいます。その間、普通退職等でやめていく、民間企業においてはそれができる限りピラミッドに近いような形になって30歳代になるところかと思えます。

C委員　私の会社は従業員が1万人ぐらいの会社ですけれども、私が60歳で定年になったときに平均年齢35歳ぐらいでした。それが今頭に残っていたのでそういうことを申しあげました。ありがとうございました。

会長　残り時間が10分になってしまいましたが、非常に難しいテーマでございました。ただ、いろいろな意見が出てきたので、これをぜひ次回以降踏まえて、考え方を固めていただきたいと思います。

それから、先ほどより部長が協働という話をされていたので、私は気になっているのですが、これらを行財政プランに書くのがいいのか、あるいは総合計画の中にこういうあり方をもう少し明確に書いて、それを財政的にどういうふうに裏づけていくのかということが必要だと思います。別に効率化に使うわけではないのですが、もう一つ住民との協働について、アウトソーシングとは違う発想で、PPPという言葉がいいのか、あるいは新しい公共という最近の連携を組み合わせながら事業をしていくのがいいのか、ニュアンスが必要だと思います。地域と連携しながら地域を盛り上げてい

くことは、本来の行政職員がやるべきことです。例えばどの地域でもそうですが、各自治会との関係など、こういうところにどうやって人材を割いていくのかなどについて、業務の話からどのように人を使っていくのかという議論もした方がいいと思います。

ただ、これは総合計画に内容が近くなってくることから、行財政プランですので、余り議論に割けないと思います。協働などについて総合計画はどういう感じで議論がなされているのかと、ちょっと御説明いただけましたらと思います。何かいいアイデアは出ていますか。

事務局 総合計画の中ではあらゆる分野でそういう御指摘をいただきまして、特に産業分野なんかもそうだったのですが、そういう多様な主体が参画して協働することによって地域経済も活性化する、そういった新しい行政スタイルを目指しなさいということを強く審議会からは御指摘いただきました。

会長 産業も大事だと思うのですが、やっぱりもっと言えばコミュニティーディベロップメントというのですかね、老人会とかおっしゃいましたけれども、要は地域社会が崩壊してきているというのはあるわけで、それはやはり自治会の方だけでは絶対無理です。もっと行政職員が入っていかねばいけないのではないかとということ、私は自分のいる神戸でもよく思います。そういうところにもっと人を割くのであれば、これは意味があると思います。やはり安心、安全な社会をつくっていくという意味からしても、人数を削減しないのであれば、どういうところに人材を投入していくのかというのを真剣に考えていただくというのは大事なことだと思います。その場合は、連携をどういうふうに組んでいくのかということも必要ではないかという気がします。

事務局 地域社会の中での市民同士のきずなを再構築するというのが大きなコンセプトになっています。老人の孤独死などはすべて、そういったことできずなが切れているということが原因ではないでしょうか。地域社会の中でそういうきずなを再構

築するために協働社会をつくっていく、地域自治の新しい仕組みもつくっていくということが必要であると思います。

会長　だからその中で、要は行政職員がプロとしてどういう役割を果たしているのかということです。コミュニティーだけでは、限界があります。プロとしての公務員の役割というのは、やはりあると思うのです。

事務局　それも強く総合計画審議会からは御指摘いただきました。

会長　単に図書館の本を横から右で出すだけだと民間にしてもらえばいいと思いますけれども、先ほどおっしゃった、どういうところに、公務員として本体投入なり、力を割いていくべきかというのは、改めて考えるいい機会ではないかと気はするのですが。

事務局　今の御指摘、非常に重要な点だと思っております。今回税の使い方を考えると申し上げておりますけど、それは税の使い方は当然公務員の使い方という話も全く同じ話だと思っております。御指摘いただいておりますとおり、地方分権社会と云われている中で、行政、我々市役所に求められる事務量、これからどんどん増えてくるのは間違いございません。そういった中で限られた人員を結局何に重点的にしていくのか。それからその中で、やはり議会からも言われておりますけど、地域との協働という中でどういうものを地域の人たちをお願いしていけるか、それと同じように、財政としては今度逆に財源もお渡しした中で地域の中でどういう仕組みがつかれるか、これは非常に今回も大きなテーマだと思っております。今回の総合計画の中でも、このいわゆる住民自治のあり方についてはまた検討を進めていくという話に書かせていただいております。これを受けた形で、例えば、九州にあります宮崎市におきましては、自治法に基づき地域自治区という形で、今申しましたさらなる地方分権のような形を民でやっております。このような例を参考に、本市において今御指摘いただきましたような、住民の方々まで一緒に巻き込んだと云ったら変な言い方ですが、全くお願いします、お渡ししますという話ではなくて、ともに考えていただくような

形で、行政が入りどういう形を組み立てていけるかという考え方は原課も含めながらしっかりと検討していきたいと思っています。行財政プランの中でも、また、恐らく報告書の中におきましても、ご指摘いただいた点は大きな論点だと思しますので、書きぶり、それから出しぶりは、あわせて検討を事務局としてさせていただきたいと思っています。

会長 ありがとうございます。

皆さん、いかがでしょうか。激しい議論をやっている中でも時間が参りました。これは非常に難しい問題でございますので、事務局の方もいろいろな意見があったということ踏まえた上で、素案をおつくりいただきたいというふうに思う次第であります。

それでは、この辺で今日は閉じさせていただきたいと思えますけども、次回以降のお知らせを事務局の方からお願いしたいと思えます。

事務局 失礼します。ここで次回の日程の提案をさせていただきたいと思えます。

一応事務局案で今次回考えておりますのは、11月18日木曜日午前9時で考えさせていただきます。場所は、総合教育センター3階の多目的室です。追ってメールを送らせていただきますので、よろしく願いいたします。

会長 18日の9時ということで若干早いわけでございますが、よろしく願い申し上げたいと思えます。

事務局 すみません。本日冒頭で、事務局から御案内させていただいたと思えますが、行財政プランの一覧表を再度お配りさせていただいております。これは前回お配りした中で空欄がかなりあったこと、それから言葉がわかりにくいところ、また、目的、内容がうまくバランスがとれてないところ等々御指摘をいただきまして、各課と調整の中で、10月31日現在で詰めた内容となっております。再度調整をしながら懇話会の意見書の中に組み込んでいくような形に整理をしていきたいと思えますので、よろしく願いいたします。

B委員 差しかえですよね、前回の分をお返ししたらいいですか。

事務局 そのままお持ちください。

会長 確認ですが、これは報告書の一部になるわけですか、今おっしゃられましたこれはプランの中の一部であるわけですか。

事務局 こちらの懇話会からいただく意見書の中の一部になります。ただ、これがこのまま出るか、項目をまとめていくか、その辺はまたこちらの方で素案として御提案させていただきたいと考えております。

会長 そうすると、あと数回ある議論の中で、これに対して疑問点等がある場合は早急に事務局に連絡いただくなり、あるいは次回以降、この場で御議論いただくなりしないといけないわけですね。今おっしゃったのは、参考資料ではなく、これがパーツになるということですね。

事務局 はい、そうです。ですからメール等で御連絡いただけたらと思いますので、よろしく願いいたします。

A委員 かなり個別具体的な事業が並んでいて、この場で議論してないものがほとんどになるわけですが、この中に書いてある改善案は懇話会でお墨つきを得たという位置づけになるのですか。

会長 そこは私も聞きたいです。

事務局 すみません、ややこしい言い方で申しわけありませんでした。結論から先に申しますと、議論に全く上がってこなかったものというのは、懇話会の報告書には基本的には出てこないと思っております。今出しました案につきましては、懇話会の報告書は委員の方がここで議論したこと、あるいは御意見をメール等でもいただいたこと、その中についての考え方が少しずつ出す形をとっております。ただ、ここにありますとおり一つずつ意見をいただいたわけではございません。一切何も意見が出ていない項目を出して、これを報告書にするようなやり方ではございません。

ここにお出しした理由は、議題の論点の整理、それから懇話会で議論になった、例

えば本日もありました協働の御意見、こうしたものをいただくわけです。これを踏まえて、最終的に市長がこれを参考にさせていただきながら、行財政プランをつくります。この中には、まさに市の中で問題であることを盛り込まなくてはならないと考えております。この懇話会でいただいた意見とはまた別の形で、最終的に市長の判断でこういうことをやっていきたいという形が行財政プランの中に出てくることもあり得ます。恐らく市の中でも、これまで議会での議論でありますとか、常々予算の査定の中でも議論になってきたものがここに盛り込まれておりますので、そうした観点は、いわゆる市長がつくる行財政プランの中には出てくる可能性が強いというふうに御理解をいただければと思っております。

会長 ということは、今の説明は、前回幾つかポイント上げて議論しましたけれども、あの辺が出てくると、そういうことですね。

事務局 はい。主にあの辺あたりは市長からも強く委員の方の意見をいただければありがたいというふうに申しておりましたので、幾つか議論していただきましたし、事務局も注視して考えていることでございます。

会長 では、前回意見というのは、今回の資料には反映されていますか。そういうことでもないのでしたら、議論しなければならないということですか。

事務局 すみません、最終形については十分反映させていただきたいと考えております。

会長 では、どこかの時点では整理されたものが出てくるということによろしいですか。前回の後半で議論をおこないましたよね。全部というよりも、この前議論したポイントあたりの考え方について最終的にいただけるということですか。

事務局 はい。取り組み方針等につきましては、出されました御意見を十分に反映させていきたいと考えております。

会長 最後のアウトプットでということですか。

事務局 基本的にはアウトプットの形では必ず出そうと思っております。本当は

時間が潤沢にある場合には、こんな形でどうですかと一つ一つを議題に上げながら議論するのが一番いいと思っておりますけれども、時間の関係もございますので、次の議論のときまでにもう一度整理して、見ていただいたところを我々の方で出させていただきます。

会長 前回議論していますから、議論の方向についてポイントだけでもまとめていただければ、私どもの理解も深まると思います。

事務局 はい。

会長 すみません。また5分超過してしまいました。大変申しわけございません。では、本日はこれで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

閉会 午後6時5分