

## 第7回 北見市行財政改革推進委員会 会議録

開催日：平成19年2月27日（火）

開催場所：教育委員会 会議室（損保ジャパン6階）

開 会：午後2時05分

閉 会：午後4時10分

---

### 委員会次第

1. 開会
  2. 委員長あいさつ
  3. 協議事項
    - (1) 北見市行財政改革大綱（素案）策定について
      - ・ 答申書案
      - ・ 北見市行財政改革大綱（素案）策定に向けての意見交換
  4. その他
    - (1) 第8回北見市行財政改革推進委員会の日程について
    - (2) その他
- 資料
- 資料1 大綱素案策定に係る意見要旨
  - 資料2 行財政改革推進体制・進行管理図
  - 資料3 北見市行財政改革推進委員会委員名簿

---

### 出席者委員（12名）

鞘師守委員長、永田正記副委員長、稲村幸宏委員、今村一喜委員、上杉泰治委員、葛西恭博委員、佐伯政勝委員、関本篤司委員、高橋篤哉委員、橘和子委員、永田たか子委員、畠山誠委員

### 欠席者委員（3名）

宇草良美委員、古川壽委員、村本慧乃委員

### 事務局

南川副市長、五十嵐企画財政部次長、伊藤行政評価・行財政改革主幹、宮川行政評価・行財政改革担当係長

---



---

## 会議経過

---

### 1. 開会

**五十嵐企画財政部次長** 本日は、大変お忙しい中、ご出席いただきありがとうございます。

ただいまから、第7回行財政改革推進委員会を開催いたします。

これからは、鞆師委員長に議事の進行をお任せしたいと存じます。

よろしくお願いいたします。

---

### 2. 委員長あいさつ

**鞆師委員長** 大変お忙しいところご出席いただきありがとうございます。

2月も下旬を迎えまして、この委員会も7回目ですね。後2回を予定しております。

今日は、もう事務局が嫌と言うくらい色々言っていたく最後の機会になるかもしれないので、精力的に意見交換を行っていききたいと思います。

今日ですけれども、やっとですね私たちがこれまで色々発言してきたほとんどの事を網羅していただいて、答申書の案という形で資料を出してもらっております。もちろん大綱素案の原案も資料として出しております。

それでは、前回に引き続き整理を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。

本日は、宇草委員と古川委員の2名の方から欠席される旨の連絡をいただいておりますが、会議は定足数を超過しておりますので成立しております。

---

## 3. 協議事項

### (1) 北見市行財政改革大綱(素案)策定について

**鞆師委員長** それでは早速、協議事項に入りたいと思います。

資料としてはですね委員会の資料ですけれども、資料1大綱素案策定に係る意見要旨、それから資料2行財政改革推進体制・進行管理図、資料3名簿。

今日は、その他に答申書の素案も出していただいております。これは皆さんじっくりご覧いただいていると思っておりますけれども、今日はこれが中心になります。

それから、北見市行財政改革大綱素案ということで、大綱を作るとしたらどんな大綱になるかということで原案を出していただいております。

それから、今日は特に事務局から説明をしてもらう予定はありませんが、平行して進んでいく活動で北見市財政健全化計画(集中改革プラン)ですけれども、それがどんなものになっているかということと、それから18年度の行政評価結果です。

これに目を通していただいて、個々の問題に触れることはないですけれども、意見等がありましたら合わせて出していただきたいと思っております。

答申書の案ですけれども、私たちがこれまで6回の委員会で発言したことを網羅して、この委員会のアウトプットとして出すものを事務局にまとめていただいたものです。

この答申書案は、はじめて出てきたものなので事務局から簡単に説明していただきたいと思っております。

**事務局** 答申書案の説明に入る前に、先程、委員長の方からご説明ありましたように付属資料ということで集中改革プラン、行政評価の結果概要ということで資料を配付させていただいております。

集中改革プランにつきましては、本来、行財政改革大綱を策定して、その推進計画に基づく内容であって、それを集中的に実行するという目的で作っておりますが、現在協議中なものですから、それに基づくものではなくて今回に限っては財政健全化計画を前段に作っておりますので、その内容が国で示しております指針の項目にほぼ一致しているということで、財政健全化計画そのものを集中改革プランとして策定し公表をしております。

次に行政評価結果概要につきましては、新市となって1600件程度の事務事業について6月から評価を行ってきました。その結果がまとまりましたので、その内容を整理したものでございます。

参考資料の一つとして本日配付しております。

それでは、答申書の関係でございますが、これにつきましては前回、大綱素案原案ということで皆様にお示しして、その内容の部分について答申書の形に置き換えて整理したものでございます。

この内容につきましては、第7回委員会資料の3ページから7ページに載せております、皆様からの意見・提言、それから大綱の素案原案の内容、それから国の指針を含めて答申書の案ということで整理したものでございます。

答申書案の1ページから説明していきます。はじめにつきましては、基本的には大

綱の素案原案に載せた部分をコンパクトに整理しております。

2ページにつきましては、行財政改革の考え方ということで前段は一般論としての内容について記載しております。中段からにつきましては、新北見市が取り組むべき内容について記載しております。後段には基本的な方針ということで、(1)から(5)に分類して整理をするということで記載しております。

3の基本的な方針では、(1)の地方公共団体における行政の担うべき役割の重点化ということで、2ページから4ページに7項目に分けて整理しております。

としては地域協働の推進ということで、自治体ですとか市民団体が行政にいかに関わっていくかということ整理して取り組みなさいということを書いております。

内容は、一点目に北見方式の自治区制度を検証しながら、今後の地方分権の確立に向けた取り組みを進めること。

二点目には、市民団体やボランティア団体が参加できる仕組みを作り協働の取り組みを進めること。

三点目には、このような団体が活動できるように支援措置、それから団塊の世代の退職者も含めた新たな受け皿づくりや組織づくりに取り組むこと。

四点目には、住民自治の仕組みということで公共的な施策、それから実施の段階まで市民が関わられるような体制を整理すること。以上の四点について書いております。

、 、 については、意見ですとか指針に基づく内容について書いております。

次のページですけれども、このページにつきましても公営企業の経営健全化、それ

から第三セクターの抜本的な見直し、それから地方公社の経営健全化ということで整理しております。

次に(2)の行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする組織ということで、三項目に分類して書いております。

として効果的・効率的な組織体制ということで、合併に伴って行政体の面積が広がったということで総合支所の役割ですとか、それらについて考えていきなさいということ整理して書いております。

の電子自治体の推進ということで、これにつきましても面積が広がったことによる総合支所との連携強化、それからそれに伴ってITの特性を活用した事務の効率化を進めていきなさいということ整理して書いております。

次に(3)の定員管理及び給与の適正化ということで、4項目に分類して整理しております。

の定員管理の適正化ということで、合併に伴って職員数が大変多くなっていることから、早期に定員適正化計画を策定し総職員数の抑制に向けた取り組みを進めること。

の給与の適正化ということで、市民の理解と支持が得られるような給与水準、それから給与制度について検討をなささいということ。それから、勤務成績を人事や給与に反映させるような制度の確立に向けた取り組みを進めること。

として人材育成の推進ということで、公正かつ客観的な人事評価システムの早期の導入に向けた取り組みを行うこと。

(5)の自主性・自立性の高い財政運営の確保ということで、これも4項目に分け

て整理をしております。

には経費の節減合理化等財政の健全化ということで、PDCAのマネジメントサイクルに基づく予算編成の仕組みの構築に向けた検討を行うこと。それから、安全の意識、予防の意識を持った財政運営に努めること。それから、民間の手法を取り入れ複式簿記方式に基づいた財政資料を公表すること。それから、合併時に調整された事務事業について、まだ未調整ですとか暫定的な取り扱いになっているものについては早急に整理をして、新市の一体性の確保に努めた見直しを進めること。

には補助金等の整理合理化、には公共工事、には公的施設の再編統合・新設抑制ということで、合併の課題等を整理しながら早急に取り組むこと、ということ整理しております。

説明は以上でございます。

**鞘師委員長** ただいま事務局から説明がありましたけれども、ご質問等はございませんか。

**今村委員** 答申書の案について目を通しましたけれども、これは個人的な考え方ですが、一つ重要な部分が抜けているなと感じました。

それはどういうことかと言うと、2ページの行財政改革の考え方のところ基本的な方針が五つ挙げられておりますが、私が考えている行財政改革というのは、色々具体的な内容について項目ごとに書かれておりますが、それをやる人間というのは職員ですよ。職員と地域住民ということで、やはり、やる人間の意識が変わらないこ

とは、いくら具体的なものを挙げても推進していく段階でうまく進んでいかないと  
思います。

当然、意識の改革はされていると思いま  
すけれども、やはり大綱の中には第1に、  
スタートする段階で意識改革をしてからこ  
ういうことに当たっていかないとスムーズ  
に進んでいかないのではないかとこの考え  
方です。

これは民間の企業でもそうなんですけれ  
ども、何かの改革をやるというと、やはり  
従来からの方法でそのままいっちゃうんで  
す、どうしても。ですから、それをやるた  
めには、まず意識を変えてそれに当たらな  
いと、どうしても従来のようなやり方に納  
まってしまうということが多いです。

当然、行財政改革においてもその辺を打  
ち出して、まずは職員の意識を変えてくだ  
さいと、そのうえで具体的な改革項目をや  
っていきましょうという状態にしないとい  
けないのではないかと感じます。

ですから、職員の意識改革という考え方  
を1番目にもってきていただきたいなとい  
う私の意見です。

**鞘師委員長** 私も同感ですね。

やはり、人が変わるというのは必須です  
よね。ほっといても変わっていく状態。そ  
こは意識の改革なしではありえませぬ。

**今村委員** それともう一つですね、(2)  
の行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可  
能とする組織ということで、縦割り型組織  
にとらわれずという表現にはなっているん  
ですけれども、これも今までの話し合いの  
中で出ていたと思うんですけれども組織横

断的などという表現でやらないと、どうし  
ても横に発展していかない面がありますの  
で横断的な組織の構築という文面を入れて  
いただきたいと思います。

**永田副委員長** 私の関わっている部分  
で、国の方で中心市街地活性化法というの  
を今年の8月に執行されまして、その時に  
やはり途中の経過の中で縦割り行政をなく  
さない限り、こういった色々なまちづくり  
の企業に対して支援できないと思ったんで  
すね。

それで国では横割りの中でいまいしょう  
ということになった経過があります。です  
から、国がそういう仕組みでありながら、  
実は、中心市街地活性化の関係で会議所が  
中心でやっておりますが、中心市街地活性  
化室、都市再生推進室、これもある程度積  
極的な部分の役割を担っていかねばなら  
ないというものがあるんです。認定を受  
けなければなりませんので。

そうすると、やはり縦割りなんですよ。  
それで間に入っている私たちが大変なん  
です。聞いている、聞いていないという話  
になるんです。

それとまた、いざ事業が始まると実施の  
作業の関係で都市建設部が関わってくる  
んです。

本当に縦割りというのが役所ほど強い組  
織はありませんので、もう少し横の関係を  
持つというのは必要だと思います。

また、それと同じように新しくできた自  
治区による組織形態、これも横の連携が取  
れているというと、全く取れていない。で  
すから本来、本社機能があって、そして支  
店機能みたいな感じであることが一番命令

系統がはっきりしていて、横の連携が取りやすくなるんです。

その辺をどういうふうに表現するかというのは大きな課題だと思います。

**今村委員** 確かに縦割りが全て悪いというわけではないと思います。決裁に関しては、調整が必要ないですから縦割りの方が早いんです。

色々と組織を細分化すればするほど調整ができなくなってくるから、そしてそれぞれに結論を出してそれが集まると、また改めて議論しなくてはならない状況になってしまいます。結局それをやるのであれば、初めから横の連携を取りながらやった方が効率的です。

**永田副委員長** それともう一つ気になるのは、人の問題で言いますと主幹制度という専門職があります。ところが一人の配置で本当に仕事ができるのかどうか。サポートする人が居てはじめて動けるような状況があるのに、その辺の配慮がどういうふうになっているのか見えてこない部分があります。

**事務局** 主幹というのは、事務をする上で責任を持って仕事をしていただく方ということで課長職の位置づけになっております。

企画財政部の場合は、総合計画を担当している主幹、それからちほく高原鉄道を担当している主幹と2人の主幹を置いております。課長の仕事をより詳しくといたら変ですけども深くやるという意味で、課長の仕事を主幹の方に持って行ってその人

を選任にするわけですが、今のスタッフ制の中でいきますと課にあった事務事業ですから係長か課員がその事務を行っているはずなんです。その係長や課員が主幹と一緒に仕事をするという仕組みになっているはずなんですけれども。

**永田副委員長** やはり人の問題ですね。どうやって人のやる気を起こさせるか。

前例主義というのは、行政につき物です。これをどうやって新たな手法を作り出し取り組めるかです。

**南川副市長** 今のご指摘の中で、この4月から、今まではスタッフ制ということだったんですが十分な効果が出ていないことから、それを改良しようということで庁議の中で議論を進めておりまして、今言われたような問題点をできるだけ解消するための処方せんを作り上げているところです。

**鞘師委員長** 今村委員がおっしゃったことを実現しようとする、あるいは答申書に盛り込もうとすると何をしなさいという表現になるかと思いますが、人のやる気を起こすようにしなさいとかでは直接過ぎますので、おそらく人事的な施策を打ちなさいとかですね。

**今村委員** 基本的な方針の中にですね、先程も言いましたが1から5まで出ていますけれども、まず行革を進めていくためには、やはり人の考え方なり意識の持ち方を大きく変えて、そして新たにやっていくんだよという状態にならないと、なかなか同じ状態で進めようとしても無理が出てくる

のではないかなと思います。

**鞘師委員長** 2番の行財政改革の考え方の基本的な方針のところ、一つ項目を入れてはということですね。

**今村委員** 私の考え方としては、基本的な方針の一番目に来るのはやはり意識改革だなと思います。

ですから、それをやってはじめて新たなここに出ているような行革がスムーズに進んでいくのかなという感じを受けるものですか。

**鞘師委員長** それに関連して副市長や副委員長がおっしゃったことを入れるとしたら、人事の姿を改革のところとか、それから地域内分権のところがありますね、おそらく権限を与えることというのが表裏一体で必要なんですね。

**今村委員** 我々も民間の企業でやっているわけですが、単年度の計画なり長期計画の前提として旧態は改めてという言葉を入れて意識の改革が必要だよということを訴えるんですけども、なかなかその通りに行かないのが現実です。

ですが、新たな市になって新たな形でやっていくんだよということになると、その部分の意識の改革というのが前面に来ないとまた旧態のままになってしまうのかなと思うんですね。

**高橋委員** ちょっと別な話になるんですけども、例えば民間でも役所でも出世していくシステム自体が減点法的なもので

あれば、やればやるほど失敗の可能性も多くなる。

そういうデメリットがもしあるのであれば、やって失敗してもある程度ね、でもやるのが大事、そして功績があればもっと良い。そういうような雰囲気システムになっていけばもう少し変わるのかなと思っています。

役所自体もおそらく出世しようと思ったら無理しないで、失敗しないでというような形だったらいつまでたってもやる人の方が出世できないのでは面白くないと思います。と言いましても、それを形にしていくうえでは難しいと思いますけれども。

本当に意識の改革ですね。こんなことができれば、まちも変わってくるのではないかと思います。

**鞘師委員長** 今村委員のご意見に対する議論は特にいらないですね。腰を据えて改革しないと今までと同じではないかと、その通りですね。

**今村委員** 改革なんですから、今までがこうだったからそれで良いのではないかという感覚でしたら改革はできないですね。

改革しなければならぬということですから、現状と将来的なことを考えてどうなのかという考え方にならないと改革なんてできないと思います。

**高橋委員** 失敗したら困るけれども、失敗を恐れてはいけないという感じですか。

**今村委員** その辺については、人事評価をどうするかということです。

**鞘師委員長** 人事で言うと、評価するのであれば、育てるんですね。育てるのであれば、どうなってもらいたいか示すんですね。そして、育てたら評価して処遇するんですね。

企業ですと、自分で決められた仕事は必ずしっかりやるということと、業務を改革するということと、部下を育て自分が育つという三つが仕事です。

答申案の中にも出てくる行政評価のところの書き方を見ても、何かちょっと足りないですね。人のやる気を起こすようなところというのが全然触れられておりません。やる気、やりがい、気持ちよくということころが。

**永田副委員長** 組織的なシステムができていないというふうに考えたほうがいいのではないですか。

**鞘師委員長** 意識改革をしようよというよりも、意識改革できる仕組みなり運営なり考えようよというのは入れられるように思いますね。

基本的な項目として一つ入れてもいいのではないのでしょうか。

**高橋委員** 私は、仕事の関係で管内の市町村に挨拶に行くことが多いのですが、小さな町は役職や年齢に関係なく決定権をわりと持っています。相談に行ったら対応が早いです。しかし、北見に行ったらやはり遅いところがあって、大きいから仕方ないと言うのではなくて小さな町の良さ、分権というようなことも考えていければ良いのかなと思います。

**鞘師委員長** 2番目の行財政改革の考え方の項目の一つに入れるとしたら、3番目の基本的な方針にも膨らませて入れなければなりませんね。

**事務局** 本日お配りした資料の北見市行政評価結果概要を見ていただきたいんですけども、1ページの下の方に行政評価システムの導入の目的の一つとして職員の意識改革というのがあります。

その中では、目的志向、顧客志向、成果志向と言った経営的観点から仕事を見つめ直し、というふうに意識を持って行政評価を行いますと、まだまだそこまで至っていないかもしれませんが、北見市の行政評価システムというのはこういう目的もあるということになっております。

**鞘師委員長** 大綱に載せる時は、前向きな表現を加えることが必ず必要になってきます。進んで挑戦していくような気持ちになるかどうかです。

**高橋委員** (4)で公正の確保と透明性の向上というのがありますけれども、やはり権利とかそういうものを持って、自由にやりやすいようにできる雰囲気を作っていくためには、(4)のシステムも同時に固めていかないといけないと思います。

**鞘師委員長** 3番の基本的な方針のところに出てくる、途中で評価して計画に反映させましょうとかですね、良いものはもっとやりましょう、駄目だったら変えましょうよとか、その考え方を仕組みや運営に入れましょうというのは基本的な考え方の

中に入れても良いと思います。

柔軟性というのでしょうかね、それは基本の方針の五つの中に入ってないですね。

**高橋委員** (2)の範囲が広すぎるんでしょうかね。迅速かつ的確な対応というのは、柔軟性を持った部分でもあるし、そっちをまた明確に出していくのであれば、その辺を具体的にしたらいいのでしょうか。

ソフトのシステムではなくて、組織の今の仕組みというんでしょうか。

**鞘師委員長** 組織と仕組みとかにしたら良いでしょうか。

**事務局** 今、委員長が言われた内容については、常に行政が事務事業を執行する際に考えなければならないことだと思います。必ず評価をして整理をなささいという考え方です。

ですから、PDCAサイクルに基づいた流れは、全ての項目に該当してくると思います。

**鞘師委員長** 全てのことに関わることとして、文章の中に入れるのが良いのかもしれませんね。

**事務局** はっきり考え方の中に組み込こむとが必要ですね。

**鞘師委員長** 5ページの を削除して、前を出して考え方の中で表現することにしましょう。

考え方のところは、よろしいでしょうか。今回は、答申してもおかしくないぐらい

の形で事務局に出してもらいまして、最終的にチェックする回になると思いますので、今日はラストチャンスぐらいのつもりで多くの意見を出していただきたいと思います。

**永田委員** 内部的に行った財政健全化計画との整合性が取れているのかどうか見えてこないです。整合性は絶対取れないな、やっぱり役所だなと感じます。

単純にさらっと見まして、この18年度から21年度まで削減をこれだけしますということで出ています。補助金でも色々な事業費においても、全てが右倣えなんです。今年、10パーセント削減しましょうと表に出したから、それで右倣えで翌年も同じようにその金額を入れていることが疑問に感じます。私は、上下があっても良いと思います。本来、事業というのはメリハリがあって、そのまちの個性が出てくるものがあっても良いと思います。

それで、この内部で作った財政健全化計画は大綱にどのような形で反映されるのか。

**事務局** 集中改革プランの5ページを見ていただきたいと思いますが、本来これを作るためには行財政改革大綱があって、はじめてこれが作られることとなりますけれど、現在、合併して間もないですから大綱がない状況ですので、できた段階でその大綱を踏まえながら、これをまた作り替えていくという形にしたいということで書いております。

今、副委員長がおっしゃられたような中身についても検討課題として、大綱が出来上がった段階で反映させていくというふうに考えております。

**高橋委員** しょうがないから叩き台だけ先に作ってという感じですか。

**事務局** そういう意味ではなくて、財政健全化計画については、現在多額の収支不足が発生しているということで、緊急避難的に財政健全化の取り組みを先に行ったということです。

**鞘師委員長** 一番大切な行財政改革の考え方のところについては、随分議論してきましたけれども、もし他になければ次に行きたいと思います。

基本的な方針のところ、私からの絞る前に、細かいところでもかまいませんので皆様からご意見をいただきたいと思います。

**高橋委員** 先程の話ですと、改革に向けてやるためには、ある程度の権限なりやる気をだしていくということが必要になるとした場合には、市民から指摘されないぐらい自ら律していくような風習を早急に作るべきだと感じております。

きちっとできているという認識している人が多ければ、世論と言うものもありますので、あまり突拍子もないような無謀な指摘をする人に対しては、市民同士のけん制というものも出てくるでしょうし、それがきちっとしているかどうか。何もできなくて分からないままというのは、言っている人が正しいのかなというふうにもなっていくでしょうから、本当に今度そうやっていくとあまり訳分からんと言っている人がいると、ちゃんとしたことを言っている人もまた一色単に見られたり良くない弊害

も起きますので、これは誰が見てもというようなことが必要だと思います。

**事務局** 今の考え方というのは、常に行政の内部情報は市民の皆様公表しなさいと、それによって職員がどういう仕事をしているかというのがきちっと分かること、そういうことをここに文章化しておきなさいという意味ですね。

**高橋委員** 具体的におそらく一番出てくるのは、行政だけではなくどこの組織でもお金の流れに関心が集まって指摘も生じます。そこをきっちりできるかどうかなんです。

当然、秘密にして進んでいかなければならないものもありますし、例えば、ばんえい競馬を帯広市に持っていったのは、かなり秘密にやっていたからあのような結果になったのだと思うし、何でもかんでも公表して行って市が良くなるともまた限らないと思います。

その分け方です。秘密なものか公表すべきものをきちっと認識して、秘密なものについてはリスクを分散するというか、誰かが知っている人がいるというような証拠作りもきちっとしておくことが必要だと思います。それをきちっとしていかなないと、色々文句を言う人も出てくるのではないかというのが私の考えです。

全てを開けっ広げにするというのは、それは無理があると思います。それでもし監査請求みたいなものが来たときに、こういうふう理由があって、これはこの期限までは公表する訳にはいかなかったというきちっと説明できるものがあれば良いだけ

んです。それがないと、やはりもめる原因になるのではないかと思います。

**永田委員** 行政に、市民に公開できないものというのは数多くありますか。

**南川副市長** 基本的には、個人情報以外はないですね。ただ、積極的にということでは、要求されたり議会も含めてですね。

**永田委員** 常にそれは、条例だとかそういうものがあって、条例に基づいて公開するとかしないとかというのが多分あるのだらうと思うんですけれども、今高橋委員が言われたようなことがあるのであれば、このような議論は必要なのかなと思ひまして。

**高橋委員** 不思議はないと思ひますよ、そういうものがでてきても。だって、民間と組んでやらなければならないことを書いているんですから、企業は企業ですから他所に出し抜かれる訳にはいかないでしょうし、そうなれば当然秘密はある程度出てくると思ひますし、そうでなければ民間と組もうなんて考えはしないほうが良いです。

全て透明性なり市民に見せるというのであればね。絶対失敗しますよ。企業が裏切ってしまうこともあるし、信頼関係を築くためには、やはりそういったことも必要だと思ひます。

**永田委員** 方向性は民間と組んでこうやりますよというものがあって、そのみんながやりますよというふうになった後のことについてですね。

**高橋委員** それを決めないといけないんですよ。どこの段階で公表するのか、どこまで決まったところで公表するのか。

**永田委員** ですから、常に行政に対して私たち市民が不信感を持ってしまうと、全て事業なんかも本当にやれるのかとか、どういう方向でやるんだらうかというふうになってしまいますので、やはり出来るだけ市民に分かりやすく情報提供をしていく必要があるのかなと思ひます。

**高橋委員** 全てを出せと言うと絵に描いた餅にしかならないと思ひます。

当然、これからは自治体同士で競合していくことも考えられる訳ですから、色々国や道で予算がある、それを自治体同士でコンペしていかなければならなくなってくる時代ですから、そこで何でも広めてしまえばそれこそスパイがいても何がいても同じになってしまうんです。

だからこそきちっと、どこの段階で公表すべきだとか、そういったシステムを法律の専門家だとか、システムの専門家とかにアウトソーシングしてもきちっと作っておかないと、後から告発されるとか裁判になった時に耐え切れなないと思ひます。

当然、そこで損害賠償なんか出た場合、その個人が払うのであれば良いけれども個人でない場合、それは税金から持っていくわけですから。

これは私からの要望ですけれども、絵に描いた餅にならないためには、それだけの配慮をするべきだと思ひます。

**永田副委員長** そういうようなことを

考えていかなければならない時代かもしれませんが。何が出て行くか分かりませんから。

**鞆師委員長** 基本は、公開なんでしょうね。

**高橋委員** そんなにたくさんあるわけではないと思いますけれども。

**鞆師委員長** 発言の趣旨は、堂々としていなさいというか、説明しなければいけないことはちゃんと説明して分かってもらいなさいということなんでしょうね。

**事務局** 高橋委員がおっしゃったのは、基本的には事務事業を実行していった最終的には情報公開条例に基づく、そのことが必ず控えているよと、だから書類整理も含めた中で経過の整理をしておきなさい、そのことに立って仕事をしていきなさいということですね。

**高橋委員** そうですね。

**鞆師委員長** 他にいかがですか。

よろしいですかね。こんな方向性に変えてくださいということを最後には申し上げないといけないですから、言い足りなかったところとか、全体の項目についてこれ言い過ぎでしょうかとか発言した意見が入っていないですとか、ありましたら発言してください。

**上杉委員** 一つ気になっているのは、基本の方針の中の1番目あるいは2番目にもあるんですが、自治区制度と行財政改革を

どう考えるのかという位置づけが、私のイメージの行財政改革は、ここにもあるように効率的な組織を作らなければならないというような感じですけども、すると北見方式と言われる自治区制度とうまくミックスしてやっていけるのかどうかということで考えてみると、現状の北見方式の自治区制度を生かした上でまちづくりを進めますという考え方。

それから2番目の方は組織機構ですけども、早急に効率的な組織体制の構築に向けた取り組みを進めると、これどういうことを言っているのか、なかなかぴんときません。ここの部分の表現がちょっと気になっております。

まず先に効率的な簡素な組織体制を作るのだということがあって、そして職員の意識改革もそうですけれども、そして地域協働という、例えば行政の担うべき役割の重点化というのが最初に来ているかと思えますけれども、まず行政としてどういう整理を図るんだ、図っていきなさいということがあったうえで協働ということが出てくるのであって、いきなり協働が出てくるのは順番的にどうなのかなと思いますけれども。

この地域協働の推進というのは、前はなかったものが一番最初に出てきているんです。

これは、まず先にまちづくりをやってくださいという意識の現われがここに出てきたのかなと思っておりますが、普通であれば最初に行政内部でどうコンパクトにやるか効率化を図っていくか、あるいは民間意識の導入も含めてやるかということをもまずしなさい。その次に住民参加での協働というような、そういう考え方をすべきでは

ないかなという気がして見ておりました。

とにかく、今後も自治区制度が続くとしたら権限の問題、分権でとにかく効率よくスピーディーに展開して評価をするというシステムを新しい行政システムを作っていくということになると、この自治区制度というのが本当にうまくリンクしていくのかという心配があったものですから。

**鞘師委員長** たぶん協働というのは、必須条件の一つとして議論には出ていたんです。

**上杉委員** 何となく行政の担うべき役割の重点化というのは、どうも行政が後ろ向きになっているようなイメージを受けました。この表現だけ見ると。

**鞘師委員長** これ積極的な意味も含んでいるんですよね。

**南川副市長** ここのところは、合併メリットといわゆる自治区制度の民主化コストというのがあります。この辺の考え方を組織的にもまだ暗中模索のところなんです。その辺の整合性が欠けている部分は確かにあるんです。

将来的には合致していくんですけども。

**鞘師委員長** 行財政改革は小さな地方自治体を目指す中で、大きな障害の一つとして合併というものがあつたはずで、その中でやはり分権しておいた方が効率的になるところがありますよ、サービスを向上して広域的な行政運営に対応できますよという部分で自治区が出てきている。矛盾して

いる話なんですね。

前向きな表現が入っているかどうかですね。

**稲村委員** 現実問題ですね、市役所の中から職員の中から、例えばそこに手を突っ込んでやれるのかどうか。職員の意識が変わったからできるとは限らないですよ。

**上杉委員** 1ページ目にちょっと書いてありましたね。中段のところに特にかから始まって、新しい市としての一体性に欠ける状況にありますということで、次に今後ということでスケールメリットを活用した抜本的な見直しを進める。

**鞘師委員長** 一体性に欠ける状況にありますというのを、一体性から生まれるメリットが発揮できないでいると言った方が良いのかもしれないね。

**永田副委員長** それと合併の関係ですけども、合併協議会なんかでも議論されてきた部分があつて、よく出てくるのは200億という言葉があるんです。大枠で200億ぐらいの合併特例債が使えるという考え方で、1市4町で使おうということである程度大枠で決めたと私は聞いたんです。協議会のメンバーでなかったので詳しくは分かりませんが。

ところが10年間しかそれないのが、もう2年経過して残り8年なんです。せっかくそれだけのお金が入ってくるのにやらないでいる方法はないだろうと。だから私は、この行財政改革を今進めていて財政の健全化を図ろうとしている中で、そういった麻

薬的なお金が目の前にあるのにそれに対して何らかの行革の中であったとしても、今これを将来のために使う方法を取れるような何か項目を入れることができるのかどうか。

ですからこれが合併によるスケールメリットということに、そこに含めることで終わらせて良いのかどうか。

これは、遅れば遅れるほど無駄に時間を費やして貰えるものも貰えなくなる、そのような危険性が出てきている。

ところが政策的なことで、そんな金額を投資しなくてもいいんです。それである程度、合併特例債、自治方式がありますので、それほど市民に負担をかける部分というのはいないんです。

ですから、そういうことを考えた時に、今やらなければならぬことはたくさんあるのではないかと思うんです。色々な事業が控えていて行革でこれをやろうとして30億足りない、総合計画審議会では30億足りないという話ばかり出て、それで北見市の将来の夢を語ってくださいと言われても何を語っていいのかという話になりません。本当に夢を語れないでしょう。

行革もそうやっている中で、どうやって夢を語れるような、そして行財政改革をしっかりやる、これは職員向けではないんですよ。やはり市民向けに対してその姿勢を見せると。

何か全体的に夢を持たせるような、給料を下げるだけが行革ではないんです。褒美もやらなければならぬんです。その代わり夢を持たせるのも褒美の一つです。ですから、それを何か表現できないかなと思います。

**畠山委員** どうしても北見市の行財政改革というタイトルの中で話し合うと、給料削減とか色々な部分が、それはそれで必要なんでしょうし、ここに書いてある部分はこれで内容的にいいのかなと思うんですけども、行財政改革の中でも北見市が永遠に続いていくという前提の中では、やはり夢を語れるような市民が増えるとか活性化の中で市民税が増えることよっての改革もあるんじゃないのという部分の中に一つもないからね、今副委員長が言った部分が何かこの中に一つぐらいあってもいいのかなという気がしますけれども。

**鞘師委員長** そうですね。是非、入れたいですね。

**永田副委員長** 大綱は10年と聞いていますから、合併特例債も10年しかありません。

今、一番インフラ整備をどうするか。すごいチャンスだと思います。そうするとそれが30年、40年続くかもしれないですよ。それを指くわえて見ている訳にはいかないんですね。

**事務局** それで2ページの中段に、今の部分をこの言葉が適切かどうか分かりませんが、当市の行財政改革の取り組みに当たっては、というところで一応表現はしてみました。

**鞘師委員長** 私、単なる市役所機能の縮小やリストラ策を考えるのではなくというところから波線を引いたんですけれども、ここをもっと強くしてほしいですね。

**高橋委員** 私、移住支援という活動をしているんですけども、実は結構こちらに来たがる人がいるんです。

それで何でこないかという勤める所がないからです。勤める所があっても賃金が安いんですよ。それを創出していくようなものであれば、もし今お金が貰えるのであれば雇用創出だとか賃金ベースが上がるような取り組みに、それでインフラ整備が必要であれば良いのかなと思うんですけども。

私、雇用をあげるといっても大企業誘致はあまり好きではありませんが、例えば、いなくなってしまうたらたくさんの失業者が溢れるだけであって、やはり地域の人地域の人の手で造れる、そういったものでないといけないと思うんですね。もし、この行財政改革に盛り込めることができるのであれば、私は盛り込んだら良いと思います。

**鞘師委員長** どこにお金を使いなさいというのは、ここでは言えないと思いますけれども、産業振興はしっかりやりましょうよと、誇らし産業振興ですね。それは必要だと思います。

残念ながら今の市の体制だとか取り組みは、やりにくいとかやれてないんですよ。

見ず見ずチャンスを逃がしてしまいますので、チャンスを掴まえようよ、そういう体制にしましょうよというのが所々出てくるんですけども、しっかりそのバラ色のところ、夢を表現しましょうと言いたいですね。

**南川副市長** 総合計画やまちづくり計画には夢が盛り込まれているわけですよ。

**永田副委員長** それが聞いた話なんですけれども、総合計画審議会ではですね、30億足りないという説明を受けた後に北見市の夢を皆さんで語ってくださいと言われてみたいですね。でも、前段でお金がないと説明を受けてしまったら何も語れないです。

**南川副市長** 100の夢を80とか70でやらしてほしいということですよ。

**事務局** 基本的には、今副市長が言われたように、当然、総合計画やまちづくり計画が総合的な目標ですから、その目標をどうやって推進していくかということ、組織体制をどう改革してそれを具現化していくかということだと思います。

行革そのものは、そういう所に向かうためにやらなければならないものですね。やはり、総合計画なり夢の部分がありますけれども、そこに行くためには今この行財政改革をやらなければいけないだろうということです。

**鞘師委員長** それを強く言いたいですよね。

**南川副市長** そうしますと、その意味付けで盛ればいいわけですね。

**鞘師委員長** 前段のところでも、それを強く言ったほうが良いですね。

**事務局** 基本的には、大綱素案の方では入れてあるんですけども。

**永田副委員長** もう一つよろしいですか。先日、補助金と負担金はどの位あるのか聞いたんですけども、補助金は180億、そして負担金は260億です。合わせて440億、それが結構固定化されているんですね。

これをどうやって減らすかということなんです。ですが、減らすことができないものもあります、人件費もその中に入っていますから。

**永田委員** 例えば、合併特例債を使って何か事業をしようとした場合、国から特例債だから借りるわけですよ。比率にしたらどのくらいなのか、10年以降返していくんでしょうけれども。

**永田副委員長** 合併特例債は66.5パーセントが入るんですよ。

**永田委員** 旧北見の特例債は85パーセントぐらい。

**永田副委員長** そしてそれが全部、交付税で借金してでも良いですよ。国は交付金で将来戻してくれる。そしたら残りが約3割なんですね。

**事務局** 今の話なんですけれども、永田委員のおっしゃった85パーセントというのは、まちづくり計画上の起債の充当率を85パーセントで見ましたよということです。

それで副委員長がおっしゃった66.5パーセントというのは、借り入れ分に対して交付税も含めた貰える分が66.5パーセントぐらいになるということです。

**永田委員** 途方もない、何百億円ですよ。

**永田副委員長** ですから、単純に200億の事業をしようとした場合に今まででしたら、本当に国も道も全部それぞれ負担してやらないと出せなかった部分があります。

それが3割ぐらいでやれるというふうに考えた時に、それとあと交付金で戻ってくる、また色々な制度を使えば85パーセントぐらいになるんですよ。

**事務局** ちょっと一回整理しましょうか。

基本的には、合併特例債があるから事業やりましょうということではないです。あくまでも、旧1市3町がそれぞれ持っていた将来的にこういうまちづくりをしようとした事業があります。それについて合併特例債の適用ができるかどうかという検討をしているはずですよ。

北見の都市再生整備事業についても合併前から話があったものですから、進めていこうとしたら合併したら合併特例債が使えるなということで、1市3町で10年間の事業で300億円ありましたけれども、借金ですからそれを245億円に北見市では計算上抑えたんですね。

ですから、合併特例債があるから新しい事業をやりましょうという考えは今のところないですね、まちづくり計画の中では

すね。

合併特例債というのは、事業費に対して95パーセント国の方でお金を貸してくれます。国で貸してくれるのではないですね、北見市が市債を発行するんですね。償還が色々ある訳ですが、その償還について国の方で償還額、利息も含めた70パーセント国が交付税として北見市に仕送りをしてくれるわけです。

そうしますと先程、副委員長が言いました全体事業費の66.5パーセントが何となく国から補助金みたいにいただけるという形になっております。

ですから今までは全部返さなければいけなかったのが、国から仕送りをいただきながら返すことができるというような制度が合併特例債です。

**南川副市長** 永田委員がおっしゃるように借りるばかりではなくて、返していく部分もありますからね。

**永田委員** 国の返済率というのは、時々変わるでしょ。今、国にお金がないから、それができるのかどうか不安なんですよね。

**南川副市長** 公債費負担適正化計画というものがあって、これで各年度の今後将来における限度額を決めていきますから、これ以上は借りられないという組み立てになっております。

**鞘師委員長** 今までやろうとしていた、やらなければならない事業に充てられるお金があるんだけど、それが使えないような組織だとか取り組みではいけないんで

しょうね。

**事務局** 現在ですね元金ベースですけども、75億円くらい市債を償還しております。そして、借入れが70億円くらいですから毎年少ないですけども7億くらいずつは減っている状態にあります。

さらに計画を立てまして、その計画を国に報告して国と協議しながら市債発行の協議をしていきます。

**永田副委員長** だからやはりそれをどうやってこの中でやるのか、それが夢だと思っているんですけどもね。

**鞘師委員長** 今までと同じような使い方をしていたら駄目ですよということですよ。

**永田委員** ここに検証という言葉が出てきておりますが、やはり検証しながら絶対必要なものは借金してでもやらなければいけないでしょうし、そこですよ。

**高橋委員** 経済効果があがると一番いいですね。

**永田副委員長** やはり人が動いてもらって、お金を稼いでもらうというのがお金が回ることになって税収に繋がってくるんです。やはり、循環型の経済をどのようにして作るのかが大事だと思います。

**鞘師委員長** 私一委員としての意見ですが、1ページの5段落目のこれら直面する多くの課題に即応した、行政体制の整備

や制度の見直しなどという一文ですけれども、大きく一つ抜けていると思うんですね。

事業も見直さなければならないだろうというのは、ここでの議論を通じて痛感していることなんですけれども、事業の見直しについては一言も入っていないんです。具体的なことは3には出てくるんですけれども。

今の話もそうですけれども、産業振興だとかに結びつかないようなものへの投資は止めましょうよというような、事業の見直しは必須のように思いますね。そういうことは、はじめになり考え方なりに表現した方が良くと思います。

どうでしょうか、結構いい時間になりましたけれども、もし、項目として一通り入っていますとか、言い足りないあるいは言い過ぎているところはありませんということであれば、この方向で答申書の案をまとめてもらおうと思うんですけれども、まだ言い足りないということがありましたら次回にご発言していただきたいと思います。

**高橋委員** 用語説明なんかは、どうするんですかね。

**事務局** 用語説明については、答申書の方ではなくて大綱の方に載せることとしております。

**鞘師委員長** 他にございますか。よろしいですか。

今日もたくさんの議論ができたと思うんですけれども、最終段階に入って具体的にどうすれば良いか分かる議論だったと思います。

今回は、答申できる形で答申書の案と大綱素案原案を今日の議論を含めて作り直していただいて出してもらいます。そして、この資料の中の3ページに意見要旨がありますが、これは発言したそのままの言葉ではなくて事務局の方で要約して載せておりますけれども、この形ではなく具体的な発言、それをそのまま整理してもらったものもまとめて出していただくことになります。

それでは、本日の協議事項はこれで終わります。

---

#### 4. その他

**鞘師委員長** 次回の日程調整ですが、大変申し訳ないんですけれども、事務局と相談しましたら議会の関係もありまして3月の中旬と下旬になるんですけれども、中旬のそこは3月15日しか時間がないようなんですよ。いかがでしょうか。よろしければ15日木曜日午後2時からということでご予定ください。

**永田副委員長** その次は、いつ頃の予定ですか。

**事務局** 下旬は、26日ですね。

**鞘師委員長** それでは、その次の日程は26日月曜日午後2時からということでご予定ください。

本日の委員会はこれで終了いたしますけれども、全体を通して何かございますか。

なければ以上で本日の行財政改革推進委員会を終了いたします。

---