

第50回市政一新市民会議・会議録（議事要旨）

・開催日時 平成25年2月18日（月曜日）13時30分～15時15分

・場 所 名張市役所 庁議室

・出席者

委員 市川 知恵子（関係団体）
岡山 啓子（関係団体）
奥田 昇也（学識経験者）
高北 和司（関係団体）
中川 幾郎（学識経験者）
野邊 薫（公募委員）
福田 尚子（関係団体）

* 50音順・敬称略

議題にかかると市担当者

財政健全化推進・部政策調整担当監兼
財政経営室長 森岡 千枝
財政経営室員 奥保 靖史

〔事務局〕 企画財政部長 山口 伴尚
行政改革推進室長 石田 圭二
行政改革推進室員 伊藤 優子
今村 典義

・欠席者

委員 久原 宏（公募委員）
坪田 公兒（関係団体）
室谷 芳彦（関係団体）

* 50音順・敬称略

・内容

- 1 名張市の財政状況について
- 2 目標管理制度について
- 3 その他

第50回市政一新市民会議・会議録（議事要旨）

1．名張市の財政状況について

（経過と現状について説明）

財政経営室長

平成14年に財政非常事態宣言を出してから10年が経過した。この間、財政早期健全化計画や市政一新プログラムによる懸命な取組みを行い、一定の成果を上げてきたが、ここ数年間は苦しい状況が続くと見込んでいる。

なぜ、このような状況に陥ったのか、端的にいうと、中央西土地区画整理事業や土地開発公社の清算事業に多額の借入を行ったことや市立病院への繰出金などが影響しているものと考えられる。また、本質的には、人口急増によるインフラ整備が必要であったことから、その後の公債費を含む維持管理経費等が身の丈に合っていないということが根本的な財源不足体質を生み出しているものと考えられる。

ご承知のように、我が国では地方交付税制度というものがあり、どの地方公共団体であっても標準的な行政を行うために必要な財源は保障されている。たとえ税収が落ち込んだとしても、不足額を交付税で埋めることによって行政サービスが実施できるようにする仕組みである。

この、標準的な行政サービスを提供するのに必要な一般財源をどの程度持っているかを表す指標としているのが、標準財政規模であるが、名張市の平成23年度決算の人口一人当たりの標準財政規模は19万円である。隣の伊賀市は29万円である。この差は何かというと、市域面積による差や合併しなかったことによるしわ寄せがきているのではないかと考えている。三重県下14市のなかで下から2番目、最下位に近い状況である。

もう一方で、留保財源というものがある。地方団体がその団体独自の社会的課題に対応したり、また独自施策に基づいて、いろいろな事務事業ができるようにしたり、さらに交付税算定で補足できない財政需要をカバーするために、交付税とは別に一定の財源が留保されている。

名張市の平成23年度の留保財源は25億円であった。本来ならばこの25億円は市の独自の施策に基づく事務事業に使える財源であるが、実際には留保財源の約9割にあたる23億円余りを交付税算入のない起債借入の償還に使っている。交付税算入のない起債というのは、退職手当債や行政改革推進債などであり、市の独自の単独事業には25億円から23億円を引いた残り2億円しか使えない。もちろん、2億円で事業ができるわけではない。名張市はこれまでは、この財源不足を貯金の取り崩しである基金繰入や、基金借入、地方債という、いわゆる借金に頼りな

がらしのいできたということである。

名張市の苦しい財政状況は、合併等の影響もあって確実に一般財源規模が小さい上に、交付税算入のない起債償還が、単費で事務事業ができる財源を圧迫しているという状況にある。名張市の行っているサービスを身の丈に合ったものに近づけるという根本的な財政構造を展開しない限り、応急的・緊急的な給与削減や基金借入を行って、その年度をしのいだとしても、なんの財政状況の好転材料にもならないということである。

これまでの努力の結果、懸案事項であった中央西土地区画整理事業の23億円余りの地域開発債借入金返済は25年度で終了する見込みであり、土地開発公社は今年度24年度で解散し清算金は第三セクター債借入で賄っている。12億3千7百万円である。そういったことで一定の目処が立っている。また、市立病院においても今年度医師の確保により収益増が見込めることから危機的な状況は脱しつつあると思っている。

(続いて、資料1-1、1-2、1-3を説明)

会長

今の説明に対してご意見、ご質問をどうぞ。

(意見、質問なし)

会長

平成24年度ベースで3千5百万の黒字となっているのは、財政調整基金3億6千4百万円を取り崩したことによるものであり、実質としては、「歳入歳出差引(C)」の数字ということである。財政調整基金がなくなったということで、真剣勝負は平成25年度からスタートする、予断を許さない状況、ということである。

後ほど、次の目標管理とあわせて、改めて各委員のご意見を伺う。

2. 目標管理制度について

行政改革推進室員

(資料2-1、2-2、2-3を説明)

会長

先ほどの財政の議題とあわせて、各委員のご意見を伺いたい。

委員

難易度を決めるのは大変だろうと思う。目標を達成して、評価が上がると給料が上がることになると思うが、仮にSのT1だった場合どれくらい給料などに反映されるのか。

行政改革推進室長

期末勤勉手当に反映させることを検討しているが、どのようにするかは、まだ決めていない。今後本格導入していく段階の中で、具体的な数値を決めていくが、当面はあまり差をつけられないと考えている。

委員

目標を決めて頑張ってくださいというところは、非常によく分かる。職員の働く意欲を向上させるためには、「名張市が好きだから名張市の職員なんですね」といった、雲を掴むような話ではなくて、こういう項目をクリアするとこれぐらい上がるという具体的なものがあれば、非常に分かりやすいし励みになると思う。

難易度については、誰かれなしに決められないと思うので、部長がその年々に市長の目標や、そういったものから、ある程度ざくっと抜粋していけばいいのではないかと。こういったものは年によって変わるのかなと思う。

会長

今、二つの事項についてご意見をいただいているが、目標管理制度に関しては、資料2-3の2ページから3ページにわたって難易度はどうなのかとか、行政側もいろいろと考慮しているので、このあたりについてのご意見などもいただきたいということである。

委員

財政について、感じたところをお話すると同時に市側の考えを改めてお尋ねしたい。財政は非常に難しく、こういう数字を見ても一市民として、なかなか名張の財政状況はどうか理解しがたい。政権が安倍首相に変わってから地方交付金が大幅にカットされるのではないかと話も現実のものとして頭の中に入れておられると思うが、この財政状況の見通しが、実際問題このとおりに行くのかというと、現実はなかなかこうはいかないかなと思う。

平成29年の見通しは不確定の要素の方が多いただろうというなかで、一応、こういう財政見通しとしているということであるが、これは昨年11月18日発行の『広報なばり』だが、財政状況について、こういう形でお知らせされている。財政状況が悪いというのは、市民皆が認識していることだが、実際問題どうなんだということで、この「検証7 財政の健全度は？」と書かれている。財政の健全度を見るにあたって、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率と、この4事項で見ているので、これから見ると「早期健全化基準には、まだもう少し大丈夫なのね」と感じると思う。しかし、実際は、「財政の健全度は？」として広報にだされているほど甘くはないと思っている。

どこでどう見て判断しているのかというと、例えば、日本全体の各市町村の将来負担比率を見ると、数字的には1,333のデータがあるが、夕張市が一番悪く1,333番目で、名張はどこにあるのかというと、1,314番目で、後ろから数えて夕張の20番手前である。また、実質公債費比率を見ると、これは2011年のデータだが1,739件のデータのうち、これも夕

張が一番悪く、40.9%で突出しているが、ここでも名張は悪くて、17.2%だが1,592番目である。三重県下でみると22年度から23年度にかけて、実質公債費比率が悪くなっている市町村というのは、4市町村しかない。将来負担比率が悪くなっているところも3市町村しかなく、名張は数字からみて圧倒的に悪くなっている名張の将来負担比率の226.9%というのは、三重県県下でも突出している。このあたりの数字が、この広報なばりでは読めない。このまま「財政の健全度」を見ている限りは、もう改革いらねいわね、となるが、こういう三重県下や全国の自治体のこの数値を見てみると、やっぱり名張は悪いということである。

先ほどの説明で、何で悪くなったかということも掴んでおられるようだが、本当に、病院の経営で繰越金があったとか、中央西区画整理事業の問題があったとかということが名張の財政悪化の大きな要因になっているのか、実際問題どうなのかな、という疑問を持たないといけないのかなと思っている。

今回の将来見通しを見て、この数字もやっぱり甘いと思う。例えば歳出の合計について、29年度は歳出合計でいくと23年度を100とした場合、29年度は92.8で、2～3%くらい抑えて見てあるが、歳入の方は23年度の決算を100としたときに29年度は、101.6で見てある。本当にこういう見通しなのか。実質からいくと歳出を92.8にするなら歳入の方も93%くらいで見ているのではないか、歳出を抑えているという根拠からして、そう思わざるを得ない。自治体経営というのは民間企業と違って、努力して歳入増やしましょうといっても限界があるので、歳入については、なかなかこうはいかない。ある意味国頼み、地方交付税交付金を増やしてもらおう、とかいったことになる。先ほど合併しなかったことが要因かなという話があったが、本当に、合併しなかったことで、どれだけ歳入でマイナスだったのか、そのあたりは、簡単に納得できないと感じている。

あまり悲観的な話ばかりをするのもなんだが、『広報なばり』で財政の健全度はこうですよといわれて、まだ大丈夫早期健全化基準にはまだまだ余裕があると感じるが、しかし実際問題として、将来負担比率、実質公債費比率に表れているこの現状がある。早期健全化基準とか財政再生基準を超えているところというのは、全国探しても夕張ぐらいしかないもので、そういう中で全国の財政状況と比較し、もう少し名張市の財政状況の話というものを根本的にしていけないといけないのではないか。

目標管理については、後ほどお話したい。

会長

答弁は後でお願いします。まずは、全員の委員のご意見をいただきたい。次のかた、どうぞ。

委員

人事評価制度というのも、対象は室長レベルなのか。

行政改革推進室員

人事評価については、業績評価と能力・態度評価の2種類があり、能力・態度評価は全員が対象である。業績評価部分は、部長、室長、副室長までは、この目標管理シートをそれぞれ書いて業績評価になるが、室員については、室長の目標管理の結果を室員の業績評価にもってくるという形としている。その室としての目標が達成できたかどうかという見方であり、室員個人の一人ひとりの業績評価にはなっていない。

委員

室員それぞれの生きがい、やりがいという指標にはなっていないということか。

行政改革推進室員

そういうことである。

委員

前回の会議の議事録を読むと、市の職員の中で、メンタル的に厳しくなっているかたが増えているという話がでていたが、私自身が市役所へ来て、いろいろな担当の職員と話をするなかで、1月だけの例だが、4人の職員が職場の環境が原因でメンタル的に不調になったり、職を辞さざるを得なくなったという話を聞いた。

メンタル不調が増えているというのは、市の内部の職場環境によって、室員がそのような状況に追い込まれているのではないかと感じている。そういう状況にあるのに、目標管理や人事評価といった制度ばかりが先走りしているのは、どうかなと思っている。職員も人間なので相性などもあるだろうし、市の仕事というのは、いろんな人との関わりがあるなかで、いろんな状況があると思う。そんな中で、ストレスがあって当然である室員の一人ひとりが本当に生きがい、やりがいを持って名張市のために頑張ろうというふうにしていくには制度も大事かもしれないが、チームワークや、メンタルの部分への対応というのはどのように考えているのか、また、どのように対応されているのか、聞かせてほしい。

行政改革推進室長

メンタルの部分については、人事研修室が担当して対応しているが、職場にそういった不調をきたしている職員がいれば、当然上司がグループの中で変えようとしていかなければならないと問題だと思う。ご意見いただいたように、人事評価は業績評価と能力・態度評価で行うが、単に各項目に点数を付けるということではなく、職員が働きやすいように、目標を持てるようにしていかなければいけないと思っている。

委員

一つひとつの事例について、原因はこうだというふうに、上司なり、その部下の職員は、把握しているのか。

行政改革推進室長

人事評価の中では、上司と部下が面談をする。業績評価は副室長以上だが、能力・態度評価では室長と室員が面談をして評価をつけるので、そういったところでも、悩みなどがあれば把握して対応していかなければならないと思う。

委員

職場間のコミュニケーションがあまり取られていないのではないかと、いう話を聞くことがある。効率を優先してのことだと思うが、庁舎内で同じ部署にいても直接話をするのではなくメールを使うといったことが、コミュニケーション不足の一つの要因ではないかという職員の話も耳にする。そういったことも含めて、職場環境の全体が良くない方向に向かっていて、それぞれの担当の室員のやりがいとか、生きがいとか、働きがいというようなことの障害になっているのではないかなと感じている。

行政改革推進室長

今お話いただいたとおり、メールや電子決裁で会話せずに済ませることが多いと思う。そういうところは、気をつけないといけないと思う。

委員

担当者に話をしても、その件については聞いていないと言われることがある。実際には、別の職員に話をしているから、コミュニケーションが取られていないんだなと、感じる。それは一般のところでは、考えられないことだと思う。

行政改革推進室長

たしかにコミュニケーションは大事であるし、今後もっと活発にしていく必要があると思っている。

企画財政部長

組織というのは目的があり、それを効果的に達成するために構成員の意欲を高めていくのだが、その一つの指標が目標であり、組織の目標を明確にして、自分自身の欲求と統合して目標に向かってやっていく、そういう考え方が一つある。そして、コミュニケーションというものは極めて重要で、目標と貢献意欲とコミュニケーションが、経営組織の3要素と言われている。ツールはもちろん活用しても、やはり基本はフェーストゥフェースであり、メールなどのツールを使うようになればなるほど、逆に人間的なコミュニケーションが非常に重要である。役所の中で、そういったコミュニケーションが不足しているのであれば、変えていかないといけないと思う。

メンタルの病気は非常に多いが、職場がコミュニケーションがなくて非常に殺伐としている、ということは無いと思っている。ただ、結構ストレスフルな職場なので、それも一つの要因ではないのかなということがある。仕事の性質上、何を言われても反論できない、どうにもできないこともあるので、職場の上司だけでなく、専門家に相談する時間や機会を設けているが、現実には、メンタルの要因で長期に休む職員が、増えているという状況にある。このことは非常に重要なことなので、さらに専門家とも相談しながら、相談体制など精神衛生上の取組を行うことが、これからも非常に重要であり、コミュニケーションも含めて、総合的に対応していく必要があると思っている。

委員

市長は、よく「名張市は、市民は一流だが市役所としては三流だ」とお話をされるが、それもどうかと思う。私たちは市役所の人たちに元気になって欲しいし、一緒に市民と頑張っただけ欲しいと思う。

行政改革推進室員

先ほどの個人単位で人事評価があるのかということについてだが、この目標管理について、全職員一人ひとりが目標管理シートを書くのかという議論も今までにしている。ただ、そうすると、業務の単位も細くなるなかで、もうその仕事だけをする、バラバラに一人ひとりが自分の仕事だけをする、という傾向になってしまうと、それも良くないので、そうではなくて室長の目標を共通認識を持ってチームとして取り組んでいく、そうしてコミュニケーションも図っていこうと、そういう趣旨もあって、今、目標管理シートの対象は副室長までに止めているというところがある。

会長

では、全員の意見を聞きたいので、次のかた、どうぞ。

委員

まず、中期財政見通しの件だが、私達と市役所は考えが違うと思うが、例えば平成23年度の決算があり、平成24年度がもうそろそろで、歳出も同じ状態だ、というところで、名張市を考えたときに、歳入のどれかが今後特筆的に伸びるだろうとか、どれか一つ急に伸びる、今予想があるとか、そういったことがある程度、2年ぐらいの単位、平成23、平成24を見ていると、だいたい分かると思う。例えば、2年前に近大高専も来た、もしかしたら、また他の学校も来るかもしれないとか、企業なども来るかもしれないとか、そういうことは、この中期財政見通しの中に、傾斜配分のような形で載せられないのだろうか。つまり、今後、この分野を傾斜的に頑張っただけ伸ばしていけば、財政も良くなるだろう、ということである。身の丈に合ったサービスという前提がある以上、通り一遍なことは、しても意味が無いと思う。どれかに特化してやるとか、そういったことをこの中で反映して将来的見通しをできるのではないかと思う。

もう1点、目標管理シートのことだが、私達教員の場合もこういうことをして、これに大変時間がかかり、何をやっているのか、という面がある。私達の目的は、子どもの教育なのだが、こうしたことに大変時間がかかる。私達の場合は1日で書くということもあるが、市役所の場合は、そうもいかず、一週間単位で書いて、また一週間単位で上司とその人が面談するとか、大変時間がかかる。さらにまたその中で難易度を入れているということで、現場サイドとしては大変時間がかかっているのではないかと思う。

会長

二つ目の方は、今、答弁をどうぞ。財政の方は後で、まとめて答弁していただく。

行政改革推進室員

たしかに時間がかかるという部分はある。いろいろ市のやらなくてはならないことがある

なかで、優先順位をつけて、今年度のこのシートに書くのは三つか五つである。たくさんしなくてはならないことがある中で、どれを重点的にしていくか、そういうことを考えるという目的もある。また、ただ単に計画書にこれを書いてあるからというだけではなく、意識をして、その中で特にそれなら今年はどういう方向で何を目指していくのかということを、その組織内で共有する、同じ認識を持つという意味もある。今まで何を目標しているかを意識せずに、淡々としていた部分もあるかもしれないので、そういう意味でも、必要なことだと思っている。

ただ、難易度の部分については、悩んで難易度をつけて、果たしてそれで本当に皆が同じ基準で結果ができるような形になっているのか、という部分があり、また、その難易度が点数に影響したところで、今たちまちは、それがストレートに給料につながるという方向も考えていないので、その労力を費やすだけの必要性があるのかどうか、疑問に思っている部分がある。

会長

補足をすると、人事評価は、やりたくないのにやっている面もある。なぜかと言うと、総務省が科学的人事評価法を導入しなさいと圧力をかけているからで、全国の自治体は、この科学的人事評価法に向けて舵を切っている。そういう意味で、必ずしもやりたいからやっているというものでもない、ということをご理解いただきたい。ただ、どうせするのなら、公正なものにすべきであるが、先発している自治体が、まだまだ暗中模索である。名張も今一生懸命工夫している。給料に反映するかどうかについては検討中だが、昇格とか配置転換等については適用されるということである。

大阪府や大阪市などはこの方向に向けて舵を切り、今も大変な状態になっている。本当に膨大な事務量になる。しかし、一人の人間の昇格とか人事異動を決めるにあたっては、やはりたくさんのデータを使って決めていくというのが当然なので、私は人間としての道理だと思う。今までこういうものが導入されていなかった、例えば組織への協調性とか、主観方向でやって、それを勤務評定としていた。教員もそうであった時代があったわけで、そういう過渡期であったと思っていただいて、むしろこの精度を高くするにはどんなアイデアがあるかということを考えていただけたら市の担当はありがたいと思う。

委員

財政について、「3.歳入」の「その他」に、「平成24年度と平成25年度については、病院事業会計繰出金の補てん財源として、水道事業会計からの借入金を見込んでいます」とあるが、この水道事業会計という、そのもの自体に余裕があるという意味のことなのか。また、見通しの「滞納繰越分」について、それに対する対策をどのようにとって、以前はこうで、今はこれだけ進んでいるなど、そういった形にあがってきているのかどうか教えていただきたい。

そして、資料1-3の裏だが、地域ビジョン推進やプロジェクト事業枠など、前にあった

市内15の地域の地域ビジョンの実現を、25年度の予算に新たに組み込むという予定になっているが、それをするために他の予算をあけて、こちらの予算にすることができるのかどうかという点を教えていただきたい。

目標管理については、個人の評価も大事だが、各課のチームワークも見ていただきたい。市役所の1階は市民との交流が多い部署だと思う。聞いた話だが、窓口がとて並んでいるのに、対応している職員の他の奥に座っている職員が誰も出てこなかったそうである。普通なら、お客さんが来ていたら、中にいる人が次のお客さんの対応をするのだが、そのあたりは、どういうふうに考えているのかなと思う。

評価に関しては、上司の評価が多いが、市役所の職員としては、1階の部署であれば市民の評価のようなことも少し加味するとよいのではないかなと思う。

行政改革推進室長

個人の評価だけでなく、チーム全体が本年度どこまで達成できたかということの評価も大事だと考えているので、今後そういう仕様も考えていきたいと思う。窓口対応については、当然市民のかたを待たせないように、職員は注意を払わなければならないので、関係する部署とも調整して、改善するようにしていきたい。評価については、いくら内部の評価が良くても、市民に対して今ご指摘いただいたようなことがあってはいけないので、市民から評価いただくということも必要ではないかなと思う。

会長

次のかた、どうぞ。

委員

財政については、健全化判断比率の各指標を資料の中に付けていただくことと、その数値を単独で見ても、なかなか判断ができないので、三重県の他の市町のデータがあるといいと思う。私もそうしたデータを持っていたので、それを見て、名張が悪い方に変化しているのを見ると、決して楽観できない、非常に厳しい財政状況であると思っていたが、この資料でみると、やはり、改善をしていく、というふうにはしか見えない。総務省が出している健全化の指標について、名張市は全国のなかで、このへんにあるとか、三重県内の他の市町と比べて、時系列にトレンドを見るとか、そういう判断する基準が無いとなかなか難しいと思った。

また、名張市の財政状況はあまり楽観できないと知れば、市の政策に対する関心が非常に高くなると思う。広報の載せ方にしても市民と一緒に危機意識が共有できるような見せ方をしないと、まだまだいけるじゃないかなと思うと、やはり市に対してこれも欲しいあれも欲しいといった予算を引き出すような動きしか出てこないと思う。私も市と一緒に住民説明会などしたときに、市民が行政当局には何を言ってもいいと思っている、そんな感じの市民が結構多いなと感じた。やはり、何か自分たちでやろう、何か共助のシステムを作るとか、何かをしようとするとき、市がこうなんだ、一緒になってやってくれない

かと、市民のモチベーションを引き出すには、今の名張市はどの位置にあるのかということとを明らかにする必要がある。そういう感じで、資料がもう少し工夫されないかなと思う。

目標管理制度については、総務省の方針であったり、行政サービスの効率化ということを目指すのであれば導入したらいいと思う。導入するエネルギーがすごいし、公平性を確保するのは大変だとは思いますが、昇格に反映するのにも、何も指標が無いというのは、あまり良くないと思うので、最低でもそんなものがあつた方がよいのではないかなと思う。副室長以上ということであれば、賞与等にも反映するという仕組みまで持って行く方がいいのではないかな。

会長

ここで、いったん議論を整理する。目標管理について、先ほど少し誤解を招く発言をしたかもしれないので、補足説明する。科学的人事評価法を導入しなさい、というのは、目標管理を導入しなさいという訳ではない。業績評価と能力評価の2本立てでやってくださいということである。この資料2 - 3に、「人事評価」というのがあって、右側が「能力・態度評価」、左が「業績評価」となっている図がある。今回は、この業績評価だけの話である。しかも、幹部クラスは業績評価を導入しますよ、こういう意味で、一般職員まで導入するという話ではないので誤解のないように願います。それから、業績評価というのは、結果評価である。能力評価というのは期待されている可能性、あるいは潜在能力を發揮してよねという可能性評価である。だから能力評価は、初級にはシフトが大きい。業績評価は幹部職にシフトが大きい、こう考えていただければ、今の話を納得できる面もあると思う。

つまり幹部というのは、能力も評価されているから幹部なわけであって、向いているか向いていないかだけである。能力評価というのは、今後、伸びてくれるかどうか、あるいは、どれくらい期待に応じて能力を發揮してくれるか、ということに対する評価であるから、言うなれば若手とか中堅が頑張った面の評価でもある。

今日は話に出ていないが、能力評価には同僚評価、あるいは部下からの評価も入れるべきだと思っている。上司からの一方評価だけでは不公平、という意味でこれは非常に科学性を帯びるとというのが私の主張である。

今回の話は業績評価であり、副室長以上ということである。

それでは、財政に関して、答弁をどうぞ。

財政経営室員

まず、政権交代による、地方交付税交付金への影響については、今現在、中期財政見通しで見込んでいるこの地方交付税の数値は、民主党政権下で総務省が、昨年9月に出したその数値の資料等に基づいて、推計している。政権交代による、国家公務員の給料削減7.8%の影響、地方公務員の給与の算定を落とすとか、交付税を落とすとか、そういった影響については、この時点では見込めなかった。ただ、当然この影響につい

ては多大であると認識しているのですが、これについては25年度当初予算については反映できないと見込んでいるが、確定次第、反映していきたいと思っている。

次に、中期財政についてだが、実質公債費比率と、将来負担比率、これはどちらも市債、借金の指標である。実質公債費比率については、その市の一般財源規模、1年間どれくらいの分母に対して、1年間どれくらいの交付税措置のない起債の元利償還を行ったかの数値である。また、将来負担比率については、将来の負債がどれだけあるであり、どちらの指標についても、三重県下では一番悪い。また、全国についてもお調べいただいたとおりである。

名張市は人口の急激な増加、という状況において急激に社会資本整備が良くなって、それに伴って、その財源として借金をした。その借金の返済、残高が非常に後年度に負担を残している。また最近になっては、貯金が全く無い中で、退職手当についての借金をしている。本来はどの自治体についても基金を積んであるので、自分たちが出した基金の中で退職手当を払っているのに、借金をして退職手当を払っている、そういった何のメリットもない起債が後年度につけを残している。そういったところが名張市の財政運営を非常に厳しくしており、こうした状況が指標となって表れているというところである。

このあたりについても、平成20年度決算以降、健全化判断比率という全国統一の指標が設けられたので、そういった数値を用いながら広報の方でも、全国でどのレベルなのか、また今後、どのように数値が推移していくのか、というところも含めて、分かりやすく、正直に広報していきたいと思っている。

また、中期財政見通しの数値のさじ加減についてお答えする。まず、特定の歳入を見込んでいるかどうかについては、市税については人口減少社会等によって個人の住民税が落ちていくと思われる。また固定資産税については、時点時点の修正、評価見直し等によって、評価額が下落傾向にあるので、減っていくと思われる。ただ、名張市の場合は、企業誘致等いろいろな税収確保にも取り込んでいるので、そういった効果額というのは一定見込んでいる。また、26年度以降については、昨年24年8月に社会保障と税の一体改革法案が成立したので、その影響、いわゆる地方消費税交付金の増額分また地方交付税の跳ね返り分といったものの増収分をある程度見込んでいる。また一方で歳出については、名張市は高齢化していくので、それに関連して社会保障関係経費の増加等もあるし、また今まで公共投資を行ってきた部分の維持管理経費が、老朽化してくる分、増大していくので、そういった経費も見込んでいる。ある程度、財政経営室の見込みの基準を持って、この中期財政見通しの表書きにも書いてあるが、一定の指標の推移の仕方、基準を持って推移させているところである。

滞納対策については、平成21年8月に財政経営健全化計画を策定したのだが、そのなかの収納強化対策というところで、この税収確保に取り組んでいる。具体的には債権

管理室という組織を設けて、例えば市営住宅の使用料、あるいは保育料そういったところの滞納整理を専門的な職員があたっていくと、そういったところで実際平成22年度の決算については、1億5千4百14万7千円、23年度決算については、この中期財政見通しにあるとおり、約1億7千万円、と若干効果額としては上がっている。財政健全化計画が終わったとしても、税収の強化体制は引き続きやっていくということである。

また、地域ビジョンについては、今回平成25年度から一般財政収入が大幅に落ちるという見通しのなかで、歳入の一般財源の枠内で歳出予算を統制していくというような編成仕様に切り替えたというなかで、既存の事務事業の見直しを行った。その中で、この地域ビジョンには地域の力、これからは民の力を借りないと名張市が良くなっていかないので、その地域ビジョンの予算を生み出してきた。今までの事務事業をスクラップしながらこの財源を生み出してきたということである。

作家の五木寛之さんが「下山の思想」の中で、これから下山の時代だ、日本は今まで山を登ってきた、実は今は山を降りているんだ、山を下りる時は山を登る時よりも非常に慎重に降りないと転げ落ちてしまうよ、といているが、名張市についても同様の状況であり、しっかりこの25年度以降、健全化計画は終了するが、引き続き改革の手綱を緩めることなく財政運営をしていかないといけないと、そのように感じているところである。

財政経営室長

先ほどの質問のなかで、水道事業からの借入金について、経営状況はいかがなものかということがあったが、水道事業は平成22年度、23年度は単年度は赤字になっているが、累積で黒字、健全経営である。留保資金があり、今おそらく市中銀行に預金していると思う。そういったものを少し一般会計が借入して市中の利息よりは高い利息で、借入れていくというような、そういうシステムを導入したいと思っている。

会長

では、追加のご意見を、どうぞ。

委員

目標管理制度は、民間企業の方が先行して取り入れた手法だと思っている。私も民間企業にいたが、こんな丁寧な目標管理制度を作っている民間企業は、まず無いだろうと思う。この名張市の目標管理制度というのは、大変いろんな角度から目を配った制度になっていると評価はするが、それがために大変扱いにくくなっている。公平な評価をするために、事細かに業績評価決定表といったものを作っているが、これが実際問題、例えば、「期待を顕著に下回る」と「期待を下回る」とでは難易度Cの場合において15ポイントの差があるが、達成度は、60%未満が「期待を顕著に下回る」、60%以上が「期待を下回る」であり、このあたりのところが、実際問題踏み出していくにあたって、きちっと取れるだろうかと思う。他の市町村を見ても同じような制度になってはいるが、民間企業の目標管理制度を見てみると、ここまできちっとやっているところは大手でも少ないだろうと思っ

ている。

何が目標管理制度で一番大事かという、やはり、人事評価や給料といったものにうまく反映できるかどうかであり、それによって職員の取り組む姿勢が大幅に変わるだろうと思う。やっていってもどこにも評価されないし単にやっているだけで終わっているというのであれば、まったく意味がなく、この資料2 - 1の組織目標兼重点目標の設定という中で下から2行目の、「高い目標に挑戦する意欲や目標達成のための努力やプロセスを重視し、正当に評価する制度の構築をめざすことにします。」と、やはりこれが一番大事だと思う。

どのように構築するかということは、色々と問題があるだろうが、この業績評価決定表のように事細かに碁盤の目を詰めたように、それこそ白石と黒石を全部置いたような、この決定表が本当にこのとおりに行っているのかなと感じる。だから、「期待を顕著に下回る」を「期待を下回る」くらいのところで合算して、下をどう評価するかよりも、もっと上をどう評価していくかというところに足を据えた方が良いのではないか、下の評価をがんじがらめにするのはなくて、「期待通り」から上をどう評価していくかということに、力点を置いた方が、本当の職員の取り組み意欲につながってくるのではないかなと思っている。

会長

今のお話で、随分いいアイデア、提案とか、方針に対するご意見をいただけたと思う。一つは人事評価制度を導入するにあたって、科学性を追究するということが大事だが、そのために余計な業務が増えない、その業務量に見合っただけの効果をきちんと片一方で考えないと駄目ですよ、という警告であったと思う。また、優劣を付けるということを急ぐあまりに劣に置かれた者が余計にモチベーションを失うというような、そういうリアクションがあるので、そういう区分の付け方を工夫したらどうかというご意見もあった。ABCDE全部ランク付けてAが何%、B何%、C何%、D何%、E何%、と必ずEを付けなくてはいけない。そうすると、とても困難な仕事をしている職場の人もEは付くことになる。その中でE評価を付けないといけない人がでてくる。非常に難しい職場でも、E評価の職員が数人出てくる。それでいいのかという、ものすごく反発がある。そういう点からいうと、劣る評価というのをわざわざ付けないといけないというのは、私は少し疑問を感じる。ただ相対評価の分布率というのは使ってもいいかなと、機械的に上位Sは、例えば5%とするとか、Aは10%にするとかいうふうにすれば、機械的に決められる。あんまり主観入れずに、そういうのも一つの方法かなと思う。ただしEはやらない、全部Cのグループに固めてしまう、5割はCとかそういうのも方法かもしれない。それと人事を活性化するためには、これは人事委員としての意見だが、評価をするということにエネルギーを注ぐことも大事だが、ルールを明確化することの方が大事である。例えば、現場、窓口、対市民セクションの経験が3年無ければ本庁の総務企画系統の仕事には就かせないとか、税務経験の無いものには財政を触らせないとか、そういうルールを決めた方がいいと思う。いわゆる

昇格に対する部分というのは何年勤続でなければ上に上げないとか、ある程度ルールがあると思うが、それにつく横の異動のルールを決めたら、かなり活性化する。そういうコストのかからない人事制度の改善というのも考えていったらどうかなという気がする。

もう一点、大変大事な問題で、職場でストレスで鬱病になるというのは昔からあるが、実は財政ストレスがかかってきたり、人事評価制度が導入されると鬱病患者が増えるというのも科学的な事実である。そういう救済のためにバイパスを作ることが大事である。直接的には上司がかばわなければいけないが、上司との間でパワハラの関係があった場合はどうしようもないので、バイパスがどうあるのか、きちんとしておかないと逃げ口が無い。昔、私も経験があるのだが、職員相談室があって、そこで相談したことが全部筒抜けになっていた事実があった。もう30年ほど前だが、その話が漏れたとたんに、誰も行かなくなった。そんな相談室に行ったら我が身に災いを招くだけだと思うのである。そういう意味では、ハラスメントに対する救済の制度あるいは機関を設けるべきではないか。外部機関を設けても良いかもしれない。最も本人の体質、資質の問題も無関係ではないので、ほとんどは専門家の評価とか診断などが大事になってくるかと思うので、一概に言い切れない問題もあることは事実である。

これは、人権にも関わるので、科学的かつ精密な制度設計をした方が良いと思う。科学的人事制度を導入すればするほど、それに伴う軋轢、ストレスが増えることは確実である。それに対する不満の人も出てくるので、出来るだけショックを和らげる方法を導入してはどうかと思う。

財政に関しては、市の広報で発表している内容の印象と、今日示されたデータとか、実際に調べたデータに乖離があるのではないかと、ということだったが、それについてはどうか。

財政経営室員

広報では、決算ベースで数値をただ載せて、市側の分析、一般的な行政上の分析をしていて、本当にどうなのか、根本的にどうなのかというところまで、踏み込んでいないというところにあると思う。あまり不安を煽ってはいけない、という部分もある。

企画財政部長

平成14年の9月に財政非常事態宣言を出して、その当時から『広報なばり』も含めて名張市の財政の実情については相当広報してきたつもりであり、同時に様々な努力をしてきた。

将来負担比率などを考えると、今も非常に厳しい状況だが、あの10年前と今では、相当中身が変わっている。これからいろいろな借金をどうしていくか、お先真っ暗という状況の中から、いろいろ処理をしてきた。その処理をするのがまた大変で、その処理をするための痛み、要するに貯金も全部取り崩してという状況だが、一応そういったことについては、一定、目処がつつつつある。土地区画整理事業、開発公社、市立病院等が大

きな要因であり、病院はもう少しかかるかもしれないが、目処が付きつつあるということである。借金については、今借金を減らしても、すぐに来年から良くなるわけではなく、若干時間がかかる。そういうことがあるので、厳しい状況は、当面数年間は続くが、中身は良くなりつつあるということである。危機的な状況については、脱しつつあるが、予断は許さないで、そのあたりについては、市民の皆様にご理解いただくよう、今後アナウンスしていきたいと思っている。

委員

私もそういう状況だと思うが、「危機的な状況」というこの言葉、何をもって危機的な状況と判断しているのか、私たちとしては、財政非常事態宣言をした時が危機的な状況だと思っている。それが続いていながら危機的な状況ではないのだと言われる。私たちは地域の役員などをしている、市にお願いすることが多いが、お願いすることはストレートで持って来ないでね、という窓口の職員の姿勢というのを大変ひしひしと感じているし、その姿勢というのは大変評価している。こういう制度もあるので、地域でここまでやっていただけますかとか、必ず言われる。私は、それは大変いい姿勢だなと、だから地域としてもこういう形で協力するので、行政としてもこれに支援してくれますか、というような、一つひとつ市民がそういう姿勢に向くような、アナウンスメントというか、そういうものを丁寧にやっていただきたいと思う。今の状況を見てみると健全化の数値から見れば、まだ悪い悪いと言っているけど、本当に悪いんだろうか、というような、やはり市民の中にまだまだ浸透してないし、甘えもあるだろうと思う。しかし、あまり悲観的な話ばかりだと、市民も暗くなってしまうので、明るい話も私たちとしては欲しいが、やはり、まず歳入が苦しいときは、歳出をどう市民が協力して抑えていくか、もっともっと市民の力を借りるという姿勢をアピールした方がいいのではないかと、常々思っている。

3. その他

(提言書について)

- ・ これまでの会議での意見を提言書にまとめ、市長へ提出することとする。
- ・ 提言書は、事務局にて案を作成し郵送により各委員ご確認いただき、中川会長に一任のうえ市長へ提出する。

(市政一新市民会議の今後について)

- ・ 一新プログラムの進捗管理は、会議形式で議論するのではなく、文書で報告し、ご意見をいただくこととし、平成25年度は、会議は開催しないこととする。

以上