

## 第2回行財政改革懇談会 会議概要

- 日 時 令和2年1月29日（水）午後2時00分～午後3時30分
- 会 場 朝日庁舎4階 大会議室
- 出席委員 上野隆一委員 佐藤敏委員 佐藤静夫委員 佐藤正一委員  
渋谷広之委員 菅原けい子委員
- 欠席委員 中村哲也委員
- 市側出席者 市長 朝日支所長 総務部参事 職員課主幹  
朝日庁舎総務企画課長 朝日庁舎市民福祉課長  
朝日庁舎産業建設課長 事務局 2名
- 傍聴者人数 3名

（午後2：00 開会）

### 1. 開 会

五十嵐職員課主幹

それでは、定刻となりましたので、これより第2回鶴岡市行財政改革懇談会を開会いたします。委員の皆様には新年ご多用の中ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。本日の進行を務めさせていただきます、事務局職員課の五十嵐です。どうぞよろしくお願ひ致します。

それでは、会議に先立ちまして、今回初めてご出席でいらっしゃいます委員の方に委嘱状の交付をさせていただきます。皆川市長より皆様に委嘱状をお渡しいたしますので、ご自分の席にて、お受け取り願ひます。

——— 市長より委員へ委嘱状交付 ———

### 2. 挨拶

五十嵐職員課主幹

続きまして、市長よりご挨拶申し上げます。

皆川市長

本日、2回目の鶴岡市行財政改革懇談会ということで、今回は朝日庁舎にお集まりいただきましてありがとうございます。前回12月11日の第1回懇談会では、朝日庁舎の改築を踏まえた地域庁舎の今後のあり方に関しまして、皆様方からも、朝日庁舎の職員が具体的にどんな仕事をしているのか、何を課題と捉えてどう改善していきたいか、現状の庁舎の体制の強みをどう活かすか、ということについて、現場の深掘りが不十分ではないかといったご指摘もいただいたところです。今回はそうしたご指摘を踏まえまして、改築を予定しております朝日庁舎の職員の仕事ぶりなどを委員の皆様にご覧をいただくとともに、職員が感じている課題等もお聞きいただきたいと思い、会場を朝日庁舎とさせていただいたところです。皆様には、職員が考える業務の現状や課題の認識、対応の方向性について率直にご意見を頂戴したいと存じますし、また、私どもが見落としているような観点からのご指摘など、忌憚なくご発言いただきたいと存じます。前回に引き続きまして、活発なご協議をお願いいたしまして、冒頭のご挨拶とさせていただきます。

五十嵐職員課主幹

それでは、本日の配布資料の確認をさせていただきます。

- ・ 次第
- ・ 鶴岡市行財政改革委員名簿
- ・ 鶴岡市の今後の行革議論について
- ・ 組織機構の見直しの基本方針について
- ・ 庁舎と本所の機能分担における課題等
- ・ 朝日庁舎職員配置図
- ・ 朝日庁舎の体制と所掌事務

皆様、お手元の資料に不足はございませんでしょうか。

### 3. 庁舎視察

五十嵐職員課主幹

それでは、次第に従いまして、庁舎視察に入ります。ここからは、朝日庁舎の伊藤支所長より、朝日庁舎の3つの課についてご説明いただきながら、委員の皆様には、お手数ですが移動をお願いいたします。

伊藤朝日支所長

朝日庁舎の伊藤です。どうぞよろしくお願ひいたします。庁舎視察の前に、若干の概要説明をさせていただきます。この庁舎建物につきましては、バリアフリーへの対応が必要になったことから、市町村合併の前にエレベーター等の改修工事を行っておりますが、昭和45年の建設から48年を経過しております。耐震診断の結果では、地震の震動及び衝撃により倒壊し、または崩壊する危険性が高いとの診断となっております。概算費用を比較したところ、補強費用よりも新築費用のほうが安いという結果でしたので、対策としては、新たな庁舎の建設が必要と判断したものです。現在の庁舎建物の利用形態といたしましては、合併後の段階的な職員数の減少によりまして、ここ4階のフロアは全て会議室としての利用となっております。3階には総務企画課の1課のみ、2階には窓口部門を持つ市民福祉課、産業建設課に加え、福祉部門の連携を目的として、市社会福祉協議会の朝日福祉センター及び社会福祉法人朝日ぶなの木会に委託しております地域包括支援センターあさひを設置しております。1階は全て書庫等のスペースとなっております。それでは、3階の総務企画課から、業務の現場を説明させていただきますので、移動をお願いいたします。

————— 庁舎視察 —————

#### 4. 協議

五十嵐職員課主幹

皆様、お疲れ様でした。それでは、次第の4. 協議に入ります。ここからの進行は職員課長が行います。

渡部総務部参事

本来であれば総務部長が司会進行を務めることとなっておりますが、本日急用により急遽欠席となりましたので、私が司会進行を務めさせていただきます。よろしくお願ひいたします。

本日の会議の予定ですが、説明に対する質疑、意見交換を含め、午後3時半頃を終了の目途と考えておりますので、会議進行にご協力をお願いいたします。協議に入る前に、先ほどの庁舎視察の中で委員から出された質問についてお答えいたします。

土田総務課長

先ほど委員から質問がありました、現庁舎の床面積ですが、2146㎡とな

っています。

#### 渡部総務部参事

それでは早速協議に入ります。本日の懇談のテーマですが、地域庁舎と本所の機能分担における課題等につきまして、先ほど業務の現場を見ていただきましたが、こうした状況を踏まえまして、資料説明をさせていただき、改めて庁舎のあり方についてご協議いただきたいと思いますと考えております。

---

#### 資料説明

---

#### 渡部総務部参事

簡単ではありますが、職員が考えている庁舎の課題、対応策について説明させていただきました。朝日庁舎独自の課題もございますが、内容によっては各地域庁舎が共通して抱えている課題もあろうかと思えます。そういった点も踏まえまして、委員の皆様からご意見、ご提言を頂戴したいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

#### 委員

今回、わざわざ朝日庁舎で懇談会を行う目的ですが、前回、各市庁舎の個性化という話もありましたが、それに対して今回提示いただいた課題やご説明いただいた内容は、現在の留意点、問題点であって、直接議論がかみ合わない、別々の話になっている気がします。我々はどのような話をすればいいのでしょうか。例えば今説明いただいた、朝日庁舎が抱える現状の課題に対する議論なのか、或いは、今後庁舎改築を行う場合、規模の問題も出てくると思います。以前は職員100人に対して2100㎡であったが、これから改築するのであれば広さも4割減でいいのかどうか。一番は朝日庁舎の特異性をどうするかだと思いますが、どちらの観点から議論をしたほうがいいのか、今後の行財政改革の方向性に向けて、もっと踏み込んだ話をしたほうがいいのか、市長のお考えはどうでしょうか。

#### 皆川市長

私どもは、朝日庁舎の改築の課題を迫られています。私の問題意識としては、前回も申し上げましたが、平成17年に市町村合併をしましたが、合併をしたということは、必ずしも旧町村に庁舎を置かなければならないということではありません。本庁舎一本で進めている自治体もあります。従って、旧町村、朝日地域に庁舎を建てる場合、単純にかつてと同じ姿でいいのか、鶴岡市全体として、朝日地域として力を発揮していくための庁舎はどうあるべきか、という

ことを整理することが必要である、という問題意識があります。今の体制で問題ないということであれば、それを踏襲して庁舎の規模などを決めていけば良いわけですが、今の地域の状況、庁舎の状況として、活力が溢れる状況なのかと言われると、多くの課題を抱えていますので、それに対応するために本庁舎と朝日庁舎の役割分担、体制をどうすべきか、その議論の熟度を高めていかなければならないと考えています。色々な課題は既に出されていますので、それに対して委員の皆様からもさらに出していただくとともに、事務局としての考え方も出していく必要があると思います。

#### 委員

私が抱えている朝日庁舎のイメージをお話しさせてもらいます。全体的な位置づけとしてはかなり低下していると思います。庁舎も確かに古くなって、取り壊して新たに建てるか、建てないかという議論では、建てた方が良いと思います。一つの地区に拠点がないということは、地域そのものが衰退していく元凶となります。ただし、そんなに大きな建物はいらないと思います。コンパクトにして、かつ、地域の特性を活かした業務を中心に行うのが良いと思います。そういった意味で、鶴岡市の中で朝日地域が抱えている問題として大きいのは、やはり過疎問題であるので、朝日庁舎では朝日地域だけの過疎対策ではなく、鶴岡市全体としての過疎対策を中心として業務を行うのが望ましいと考えます。

今ある課題の中で、庁舎としての裁量権がない、とありますが、これはどこの庁舎でも同じだと思います。何故かといえば、市の幹部が本庁舎にいますので、地域庁舎だけでは決められず、また、時間もかかるということで進まないのだと思います。それを解消するために、市長からはテレビ会議のお話しがありました。全ての支所に部長、課長等市の中核にある人を配置するのは難しいので、本所にいる市長、副市長、部長、課長たちと、支所の課長、支所長がテレビ電話を介して直接交渉をするような方法もあるのではないのでしょうか。

#### 委員

庁舎を見学させていただきましたが、山間地特有の課題に向けて業務を行っていると思いました。しかしながら、今委員が仰られたように、過疎問題は深刻になってきております。前は政策企画部門の話を提案させていただきましたが、朝日の奥地集落、特に大鳥、大泉、大網方面には小さな拠点施設もできたわけですが、限界集落化していて集落自治機能が非常に低下しているのではないのでしょうか。10年後、20年後に奥地集落がどう変化していくのか、そういった問題を明らかにしていきながら、各集落を支える仕組みづくりに重点をおくような施策を、朝日庁舎を中心に取り組んではいかかかと思えます。現在も集落支援員制度や、大網の小さな拠点づくり事業、コミュニティセンター

など色々頑張ってはいますが、やはりスキル、モチベーションの問題の話もありましたので、前回提案の政策企画部門の担当部署を検討していただいて、あるいは政策企画に係わる庁舎内プロジェクトチームを立ち上げ、モチベーションの向上、スキルアップに繋げていければ良いと思います。

#### 委員

先ほど、4月に大網の地域交流センターがオープンし、利用者の数が1.5倍になったと総務企画課長より説明がありました。ただ住民は交流センター主催の行事を除き、会議、イベント等で利用する場合その都度利用料金を支払う必要が生じてきます。この地域の各集落において自治会の運営費として1世帯より月額3,000円から7,000円程度徴収していると聞きました。新しい施設ができて新たな負担が生じるのでは、やむなく地元の公民館を利用することになります。今後利用者を増やすためにも、住民の負担が増えることのない様に留意していただきたいと思います。また、介護予防、公民館活動などの地域活性を担う活動に取り組んでいるなかで、交通手段を持たない遠方に居住する住民へも配慮し、各自治会の活動と重なることのない様に調整し円滑な活動をしていただきたい。午前中私自身が代表を務める介護予防の団体において100歳体操をした後、保健師による「お口の健康について」の講義を受けました。他の地域でも様々な形の介護予防活動を行っています。新庁舎になっても包括支援センターに籍を置く生活支援コーディネーターとともに、各自治会組織に対しきめ細かい介護予防、地域活性化事業などの指導を頂くことを希望します。

#### 委員

先ほどもお話しがありましたが、議論すべきテーマが何なのかが良く見えな  
いと感じています。課題という形で出していただいているリストですが、これは職員側からのものであって、住民からのリストは無いのでしょうか。職員・住民両方の意見は当然あるわけで、新たに建てて欲しいというのが全てなのか、そうではなくてこうして欲しい、といった要望などがあるのか、その辺の確認も必要だと思います。

あと、鶴岡市にいて、自分自身が市役所に行く回数がどれくらいあるか考えたことがあります。今はほとんど行く用事がなくなったというか、マイナンバーカードがあればコンビニで間に合います。そう考えると、役所に行かなければならない用事とは何か。私の事務所の職員にも聞いてみましたが、ここ1年行ったことがない、という回答でした。では、何が必要かと考えたときに、災害時の消防など、警察など緊急時にすぐ来てくれるかどうか、それ以外にも色々

あるとは思いますが、朝日地域の住民の要望に合わせた形のものを作れないのかどうか。個人的には単に庁舎だけではなく、合同庁舎的なものでも良いのではないかという気もしております。

今はとりあえず朝日、ということで検討していますが、藤島、櫛引、温海などの建て替えが次にも控えているのであれば、それを考えて、庁舎全体をこれからどうしていくか、というビジョンに作り替えていく必要があると思います。

#### 渡部総務部参事

市民の方の課題意識はどうか、というお話しがありましたが、私どもも様々な機会を捉えて市民の皆様のご意見を伺っております。今回の資料は朝日庁舎の職員からまとめてもらいましたが、そういった市民の意見も踏まえての今回の資料であるということをご補足させていただきます。

#### 委員

個人的には課題のところを読ませていただいたときに、一方的に施設はいらぬというように受け取れるのですが、そうではなくて、作り方が重要であると思います。

#### 委員

新庁舎というのは旧朝日の核となるもので、大きさや中身は別にしても、朝日地域の人たちが、この地域に核となる庁舎がないと、限界集落化が進み、地域から離れていくのではないかと考えています。朝日地域の住民たちが、ここは本当に楽しい地域と思わせるようなことをどんどん発信していけば、必ず若い人たちも戻ってきて、人口も増えると思います。

課題は様々ありますが、これをどうするのか、誰が吸い上げて誰に報告するのか。課題の中に「早急に対応が必要な突発的な案件などについて・・・臨機応変な対応ができない」とありますが、こういった案件の例はありますか。各庁舎にそれなりの活性化事業など予算がありますが、それを幅広く庁舎である程度ストックしておいてもいいのではないのでしょうか。

#### 伊藤朝日支所長

庁舎建物の雨漏りなど、そういった部分ですぐに対応できない事案がありました。

#### 委員

それは本庁舎だったら出来るのでしょうか。同じように出来ない気がします。

## 委員

その辺は支所がどのと言うよりは、市全体の対応、誰がどう判断するかが決まっていなから、皆ウロウロして結局決まらないということではないでしょうか。

## 皆川市長

その通りです。本来、突発的な案件であれば市長に電話してでも処理しなければなりません、組織の仕事の仕方に相当改善の余地があります。率直に言って部署ごとにカラーがあります。役所は係員、係長、課長補佐、課長、部長がいて、その上に副市長や市長に報告がくるボトムアップ型が基本で、それぞれ職位に応じた役割があります。縦の流れと共に、横の情報共有も必要で、例えば建設部だけで文化会館はできないわけで、文化行政とも関わりがあるので、教育委員会と情報共有をしっかりとしないと、良い建物はできません。それが部署ごとに組織文化があつて、物事の処理スピードが違います。これが庁舎のこれからとも大いに関わってくるのですが、出されている課題のように、庁舎の仕事分担が的確かどうか、また、朝日という地域を見たときに、仕事をする体制としては不十分な点があると私は思っています。この機会に朝日の素晴らしい地域資源に的確に活用し、内容によっては市全域もカバーできるような、そうした組織を作るという考えもあります。これは非常に分かりづらいところがありますので、もう少し資料を用意して、口頭で言っていることをお示しながら議論を進めたほうが良いと思います。仕事をしていると、組織的な問題も背景としてありますし、職員それぞれの心の有りようとか、今までの長年の組織文化を背景とする動きによって臨機応変な対応ができない、といった思い込みもあるように思います。それを組織改編によっても変えていくことはできると思いますが、委員の皆様、事務局、現場の職員、地域住民の方々とある一致点を見出してやっていくべきであると思います。

## 委員

この庁舎に初めて入って、この景色を見ましたが、日本の正しい里山風景だと思いました。ただ、庁舎が大きいのもったいないのがありますが、これからの人口の推移や時代、時節の流れを見たときに、この建物はリスクがあるから建てるか、建てないか、新しく建てた方が良くとなっているわけですね。それをどのようにしてこれから構築していくかだと思います。私は町中に住んでいるので、市役所に行く回数は多いです。民生委員をしていることもあつて毎月何回もお邪魔していますが、福祉的なことから申し上げますと、この朝日庁舎、藤島、温海もそうだと思いますが、包括支援センターと社会福祉協議会と一緒に同じ庁舎の中にあるということが、市民の皆様はお幸せだと思いますし、



それが地域の個性化なのかなと思いました。私は民生委員の用事などで福祉課に行きます。福祉課で間に合わないことがあれば第三学区の包括支援センターである医師会に行きます。そこでも間に合わないことがあれば、今度は、にこふるにある社会福祉協議会に行きます。このように私は三か所をくるくる回っているような感じで、ネットワーク化がされておらず、情報が共有されていない部分が多いと感じています。ですから、今日見学させていただいて、素晴らしいなと思いました。職員の方も色々なご意見、ここに書いてありますが、第1に命を守るという観点から、福祉部門はネットワークを拡げていただきたいですし、身近なところにそういった核となる施設があってほしいと思っています。

#### 皆川市長

国、県、市とあって、市町村行政は一番住民に身近な行政です。市役所との接点が無い人もいると思いますが、市長として働いてみると、いかに多くの方が、市役所と色々な形で関わっているかが分かります。地方自治というのは団体自治と住民自治という2つの概念があり、団体自治は行政側の話になりますが、国県と市は主従の関係ではなく市が処理すべき案件を対等協力の関係で、団体自治として処理しています。一方、住民自治については、行政機関が全ての地域住民活動について財政的に支援をしたりすることは難しく、相当部分を住民の皆様が地域コミュニティ活動などでやっていただいています。そこで、住民の方々が生き生きと暮らせるために、どういう行政サービスを展開していくか、と考えたとき、本庁舎一本でやっても不可能ではないと思いますが、鶴岡の場合はこれだけ広いエリアで、いかに寄り添った行政サービスが提供できるかが大きな課題となっています。行政の行政たる理由として、公共サービスを提供するところがあります。現在国連でも「誰一人取り残さない」というキーワードがありますが、そうした視点で仕事ができるのは行政ということになります。だからこそ身分を保証されて、税金で仕事をさせていただいているわけです。効率が悪いから捨て置いて出来るだけ効率よく、という論調はよくありますが、これは一つの考えとして理解できますが、行政職員として私たちに与えられた任務を考えると、間違った考え方だと私は思います。ただ、財政的に歳入、歳出ともに厳しいなかで、どういう体制が必要なのかということを考えなければなりません。抽象的な話をしているわけにはいけないので、具体的に朝日庁舎はどうするのか、どういう規模にするのか、ということを検討する必要があります。本日は重要な指摘があったと思います。議論を聞いていて改めて思うのは、市役所の仕事が非常に縦割りになっているということです。朝日地域という面で捉えて、朝日地域の振興を図ろうとする視点が非常に希薄になっているように思います。縦割りの中で、本庁舎にある

業務を、朝日庁舎の職員が処理できることは、非常に限定的なものに限られます。朝日地域の活性化を考えた際、それに留まらず、色々な事業に対応していく必要があって、そこにどの程度の人を割けるか、ということになります。委員からもお話しがあったように、過疎対策については、例えば朝日庁舎に過疎対策のヘッドクォーター機能を置いて、全市的な観点で取り組むとともに、朝日地域の振興も図るというようなことも考えられます。また、テレビ会議システムについては、導入するとすれば、具体的な用途がなければ、導入してもあまり活用されず税金の無駄遣いになってしまうので、そこは明確にしたいと考えていますし、業務量を上手く示せていない点もあると思います。未だ抽象的な議論の域を出ないところもあるので、庁舎に個性化を持たせるために、何をやるべきで、そのためにどのくらいの業務量が必要なのかを示していかないと、皆さんの理解が深まらないと思います。

#### 委員

個性化の中で重要なのは、権限と財源だと思います。仮にここを過疎の拠点にするのであれば、過疎の予算は全てここが取り仕切る、そういった権限を持たせることが必要で、それが一つの支所に一つずつ出てくれば、だいぶ活性化すると思います。先ほど視察しましたが、あまり活気がないというか、モチベーションが高いようには見えません。自分のやっている仕事にプライドがなければモチベーションは下がります。プライドを持つためには責任が与えられていることが必要だと思いますので、お金と権限、この部分を思い切って変えていくのはどうでしょうか。

#### 皆川市長

市町村職員が一番の特色は、色々な部署で何でもできることだと思います。様々な部署で経験を積んで、幹部になっていく。そこに市町村行政の大きな特色があります。仮に過疎対策として配置された人は、そこで全市的な過疎対策を経験して、他の部署でその経験を活かすということになるはずですが。今は庁舎と本庁舎という区分もできていて、縦割りになっていると思います。庁舎が力を発揮するには、主従の関係だけではなかなか元気が出ない部分もあります。本庁が企画立案し、庁舎で実施する、という考え方もありますが、そこに主従が強くと出過ぎてしまうと、庁舎の主体性が失われて、地域への対応力も非常に限定的なものになります。ただ実施するだけの機能では非常に対応が難しい地域だと思いますので、そこを考えた組織の制度設計をやっていくべきだと考えています。

#### 渡部総務部参事

抽象的な議論から進んでいないとのご指摘もいただいておりますが、参考となるご意見を頂戴いたしましたので、それらを踏まえてより具体的に、それぞれの庁舎の特色を活かしたあり方の議論をさらに進めていきたいと考えておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

朝日庁舎の建て替えを控えているということで、朝日庁舎を見ていただきましたが、各支所の視察についても検討させていただきます。

#### 委員

各庁舎の視察ということではなく、庁舎の建設を控えているのであれば、先に実施する朝日庁舎で、他の庁舎が参考にできるようなものができれば良いですね、という意味です。

#### 渡部総務部参事

後々、他の庁舎の方向性にも参考となるように、まずは朝日庁舎の見直しについてご議論いただき、まとめていきたいと思っております。

#### 皆川市長

進め方として受け身になるのではなくて、当然本庁舎と現にある各地域庁舎の仕事の分担を念頭に置いてやらないといけないわけであって、現に藤島庁舎では農業委員会があり、櫛引には教育委員会があります。朝日のことだけ議論して整理するのではなく、全体的な考え方を出して、それにこの朝日がはまるようにしなければならないと思っております。

#### 委員

今日の論点から外れるかもしれませんが、先日羽黒庁舎の職員から、労働組合に相談がありました。羽黒庁舎の休憩室が2部屋あり、1室は女性専用、1室は男性専用となっておりますが、男性のほうは会議室も併用になっているということです。これから先の話となると思いますが、朝日庁舎も設計の段階で休憩室を2部屋必要になるということを念頭に置いておいていただきたいと思っております。

#### 渡部総務部参事

羽黒庁舎の休憩室につきましては、会議室が足りない状況で、休憩室の使用状況が低かったこともあって、休憩室を第一としながらも、空いている時には会議室としても使えるような形態にしている経緯もあります。あくまで休憩室としての利用が優先である、ということを改めて確認したいと思っております。

十分な時間が取れず大変恐縮ですが、終了予定の時刻となりましたので、こ

のあたりで今回の協議を閉じさせていただきたいと思います。

## 5. その他

五十嵐職員課主幹

委員の皆様には貴重なご意見、ご提言をいただき、誠にありがとうございました。それでは次第のその他でございますが、事務局から次回の懇談会についてお知らせいたします。

渡部総務部参事

次回、第3回につきましては、2月下旬頃に開催したいと考えておりますが、未確定です。至急皆様のご都合をお伺いしながら、早めに決定させていただきますので、よろしく願いいたします。次回は本所での開催を予定しておりますので、あらかじめご了承ください。

委員

この懇談会というのは、朝日庁舎の改築についてどういう考え方で臨むか、ということが議論の中心であると思いますが、それに加え、行財政改革をいつまで、最終的にどこまでやっていくのか、この懇談会は確か3月までだと思いますが、その落としどころ、手順、ストーリーがなかなか分からないと、勝手に話をして、勝手に終わってしまって、結局参考にならなかったのでは困りますから、今後のスケジュールをしっかりとしたほうが良いと思います。

渡部総務部参事

資料に全体的な考え方をお示ししておりますが、今回の懇談会のテーマにつきましては、行革全体のなかの「組織機構の見直し」「定員適性化の推進」「持続的な財政構造の構築と基金の有効活用」この辺を集中的に3月までご議論をいただき、4月以降は行革推進委員会を新たに設置し、そちらで今後の行革について全体的なご議論をいただく予定としております。

## 6. 閉 会

五十嵐職員課主幹

それでは、改めまして委員の皆様には長時間にわたり、ご協議をいただき、また、貴重なご意見、ご提言頂戴いたしまして、誠にありがとうございました。以上を持ちまして第2回鶴岡市行財政改革懇談会を閉会いたします。