

## 会 議 録

会議の名称	令和元年度第6回守谷市行政改革推進委員会			
開催日時	令和元年11月25日(月) 開会：15時 閉会：17時00分			
開催場所	守谷市役所 庁議室			
事務局 (担当課)	総務部市長公室企画課			
出席者	委員	川西会長，吉田副会長，松尾委員 計3人		
	その他			
	市職員	坂総務部長，浜田市長公室長，前川企画課長，宮本課長補佐，南崎企画員，笠木主事 計6人		
公開・非公開 の状況	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 一部公開	傍聴者数	3人	
公開不可の場合 はその理由				
会議次第	1 開 会 2 会長挨拶 3 議 事 (1) 提言書の作成 (2) その他 4 閉 会			
確 定 年 月 日	会 議 録 署 名			
令和元年12月16日	会 長 川 西 憲 二			

# 審 議 経 過

## 1 開 会

事務局： ただいまより令和元年度行政改革推進委員会の第6回の会議を始めます。本日は、夕方5時まで予定しております。それではまず、会長よりご挨拶をお願いいたします。

## 2 会長挨拶

川西会長： まず、今日は外部評価報告書を仕上げるのが目的です。

委員は4名ですが、本日最初は吉田委員と小生の2名で始めることになります。委員会として開催はできますが、このまま2名で全てを決めてしまうのは避けたい。よって、途中参加予定の松尾委員を待って、決議したいと思います。それまでに議論として詰めるべきところは、出席者2名で詰めていこうと思います。

また、各委員からいただきました原稿を確認させていただきましたが、私の過去の発言もあってか少々印象として厳しすぎるものが多いと感じました。

これらの原稿について、趣旨については賛成いたします。然し、外部評価という立場として、やはり一般市民の感覚、企業や他の地方公共団体との比較に基づき、評価すべきだと思います。また、建設的なことを言うべきです。

原稿の中に否定的なところもあるのですが、建設的な部分を主体にしていきたいと考えています。

ただ、我々は批判や批評をする役割です。市の職員から嫌われることを恐れず、一定の批評軸をもって良い悪いということを書いていくべきだと思います。

個別の記載方法について、何かを強制するつもりはありませんが、少々いただきました文面が厳しかったもので申し上げました。

事務局： ありがとうございます。本日の資料確認をさせていただきます。

### ○事前配布資料

- ・【01 行革⑥-1】 施策・基本事業点検シート
- ・【01 行革⑥-2】 令和元年度外部評価報告書（素案）
- ・【01 行革⑥-3-1】 柔軟で効率的な組織運営（素案）
- ・【01 行革⑥-3-2】 人事異動（素案）
- ・【01 行革⑥-4-1】 外部評価に対する市の取組状況（公民館・図書館）
- ・【01 行革⑥-4-2】 外部評価に対する市の取組状況（評価について）
- ・【01 行革⑥-4-3】 外部評価に対する市の取組状況（ゴミ処理）

### ●当日配布資料

- ・【01 行革⑥-5】 令和元年度外部評価報告書（統合案）

・第5回行政改革推進委員議事録

本日の内容は、提言書の作成、その他となっております。ここからの議事の進行は会長へお願いいたします。

### 3 議 事

川西会長： 本日委員4名中2名の出席をいただいております。また、傍聴者は3名です。本会議は公開されており、発言は氏名を付して公開されます。

それでは、会議を始めたいと思います。初めに、【01行革⑥-5】に沿って進めていきたいと思います。よろしいでしょうか。

冒頭で述べたように、委員がそろっておりませんので、あまり議論の必要のなさそうなところから始めたいと思います。必要なところは、松尾委員が来てから決めて行きたいと思います。

吉田副会長何かございますか。

吉田副会長： 私たちの素案について、会長から総括的なご感想を頂きましたが、私も2点ほど申し上げます。

一つは、素案の文面が厳しいとのことでしたが、私もそう思います。私自身、そのように書いた部分があります。

最初からオブラートに包んだような書き方ではなく、私たちの会議では、その部分をしっかり書いた上で判断し、文言の修正を行っていきたいとの考えからです。

いろいろな意見があって、それは一人一人の意見であって、全体でまとめていけばいいのだと思っています。

私も含め、多くの委員が厳しい意見となったのは、市役所の対応が不十分だからです。

実際、多くの業務を行っていることは承知しています。以前からすれば、少しずつながらも進捗しています。

けれども、途中経過の説明は曖昧であるし、方向づけもよくわかりません。他の委員も、そのような思いがあったのでしょうか。

前の任期の際には、私はあえて、優しく書くことにしていました。

報告書は多くの住民の目に触れ、或いは他の自治体の目に触れるものだからです。

書き方を工夫してはいたのですが、はっきり書かないと、市には分かっただけがないと思うようになりました。

奥歯にもものが挟まったような言い方ではなく、具体的に言わなければいけないのです。

ただし、それはあくまでも会議の中での話であって、住民に伝えていく際には、文言の整理をしていかなければなりません。

会長が懸念されていることもよく分かります。けれども、この会

議の場では、あえて厳しくせざるをえないと思います。

もう一つは、各委員で考え方にかなりの温度差があるということです。例えば、アンケート調査です。

一般的な世論調査として、民意を知るということがあって当然だと思っています。ただし、どのように調査するのか、どのように客観性を保つのか、市役所はあまりよく考えていません。

牛島委員からも懸念が出されていますが、委員の間でも意見が分かれています。

こういうところは、きちんと整合性のあるものを出して、市の職員に自分のこととして受け取って欲しいのですが、なかなかうまくいかないというのが正直な感想です。

### (1) 提言書の作成

【全体の構成について資料【01 行革⑥-5】を元に検討しました。】

(主な決定事項)

- ・ 4 ページの資料は、人事から提供があった資料全てを一覧として掲載する。
- ・ 掲載順は会議ごとではなく資料の種類・系統ごとで並べ資料ナンバーを付す。  
(会議資料としての番号ではなく、提言書用として改めて番号を振り直す)
- ・ 本文中で資料の参照をしているものは、添付資料として提言書に掲載する。
- ・ 現在附属資料扱いとしている個別事業への提言は、提言として項目立てをする。
- ・ 評価結果の 4-1 として施策、4-2 として基本事業、個別の評価を掲載する
- ・ 提言 5-1 として総合的意見、続いて、制度全般に関する意見を掲載する。
- ・ 6 取組状況フォローアップは、公民館事業と図書館事業を個別に項目立てる。
- ・ 6-1 公民館運営管理事業、6-2 図書館運営管理事業にし、以降は番号を繰り下げる。

### 【提言書の内容についての検討】

川西会長： 内容の議論に入りたいと思います。各委員が別個に記載した結果として、全体の整合性がなくなってしまうと思います。

成果指標として、利用者の主観を問うアンケートを採用する事について、牛島委員はかなり否定的です。

もちろん、客観的なデータが取ればその方が良いのですが、客観的なデータが取りにくい状況においては、主観的な指標でも取った方が良い。

公民館については、指標を変えており、その指標は利用者の感想、主観を問うものではあるが、前の修繕箇所数という客観指標よりもはるかに良い。

私としては新しい指標は一步前進していて、良いとの評価が強い。

然し、牛島委員の述べておられるご意見も一般論として傾聴に値するので、参考意見として記載するべきだと思います。

吉田副会長： 牛島委員の考え方は、学会では普通に言われることで、研究者の立場からはよくわかります。けれども、それに代わる指標は現実の場ではなかなか出にくいのも確かです。

牛島委員の原稿を報告書にそのまま載せると、議論が並列になってしまいます。参考資料として載せるのが、落としどころになるのではないかと思います。

川西会長： 牛島委員のアンケートに関する論考は、参考資料にしたほうが良いと思います。

一方、昨年度牛島委員が作られた、評価に関する基本的な考察文がまだ公表されていないなら、報告書上に残しておきたい。

ご本人の意向を伺って、載せるかどうかを決めるべきと思います。

それから、吉田副会長記載部分に申し上げたいところがございます。

柔軟で効率的な組織運営、この中で後ろの方に出てきます、ゼネラリストとスペシャリストの部分について、私としては違う意見です。

もちろんゼネラリストとスペシャリストという考え方自体は必要だと思います。

然し、例えばIT関係のスペシャリストなども今後益々必要とされるだろうと思います。ですから、「国家資格を前提としているスペシャリスト」とスペシャリストを限定し過ぎると、検討すべき実際の必要性と乖離します。ただ、専門知識が必要とされていることは、まさにその通りで、ゼネラリストだけの組織で良いわけではない。

ゼネラリストで且つ専門知識を持っている人が、今後も非常に必要になると思います。

然し、専門性もグラデーションがあります。

これを白黒のように、二つに分けてしまうというのは、やや無理があると思います。

書いておられる要旨には賛同しますが、一部の内容に賛同できません。

吉田副会長： 私のこの考えは、数年前から何度となく当委員会で申し上げていることですが、役所での専門職とは、専門的な資格を持っている方と事務局から伺ったことがあります。

そこで、基本的には国家資格の所持を前提としているわけですが、会長がおっしゃったように、国家資格がなくても、実際にスペシャリストはいらっしゃいます。

スペシャリストかどうかで一番わかりやすいのは、公務員の採用試験で、どういう職種で採用するか、つまり、一般行政事務として採用するのか、ある個別の専門職種として採用するのかということになります。

ですから、たとえば、IT分野を専門職がするのか、そうでない

般職の人たちもするのかを検討せずに、需要があるから専門職をどんどん増やすというのは、また違う問題で、何らかの歯止めがなければいけないと思います。

ゼネラリスト、スペシャリストの仕事は、採用後にゼネラリストからスペシャリストに、逆に、スペシャリストからゼネラリストに行く道もあるわけですから、決して固定化したものではありません。

しかし、採用の段階で最初から二つに分けて、専門職がどんどん増える状態であるなら、人事計画の方針づけを示していく必要があるのではないのでしょうか。

もう一つは、スペシャリストの大きな集団が、特に守谷市のような小規模自治体で成立するのか、ということもあります。

ここで議論したいのですが、言いつばなしのところもあるでしょうから、皆さんの反応を待った、ということです。

川西会長： そういうご意図と思いますが、この部分も、委員会で議論を尽くしていません。私としてはやはり、書き方を変えていただきたい。

それから正規職員と非正規職員の項ですが、ここも私としてはどうかと思います。

一つは、市民との協働を名目に無償のボランティアに頼ることは改めるべきだと書いてある。

無償のボランティアだけに丸投げして頼ってはいけないと思います。ただし、守谷市で無償のボランティアが多く活躍しているのは、私は市役所として上手にやっていると評価しています。

吉田副会長： 「市民との協働を名目に、無償のボランティアに依存する姿勢は改めるべきであろう」の記述部分ですが、自治体の中には、市民との協働を謳いながら、本来は役所の職員がする仕事でも、タダで住民にやってもらえたらありがたい、そんな皮相な見方で、ボランティア活動を受け入れているところがあります。

守谷市でも、そうした事例を見受けないわけではありません。ボランティアの気持ちを汲まずに、行政が接している場合もあるということです。

ここの部分は付加的な意見ですから、削除しても構いません。当委員会で6年間ずっと申し上げてきたことですので、痕跡を留めておきたいとの意図によるものです。

川西会長： はい。ありがとうございます。

また、吉田委員の論考は、生涯学習課が教育委員会の管轄下にあることの是非につき、重要な論点を提起されています。

生涯学習課の担当する市民活動の部分は、教育委員会ではなく、別の組織が管轄すべきかは、重要な議論だとは思いますが。

ただし残念ながら、当委員会ではまだこれを議論していない。

よって、これを委員会の意見書としてとして提出するのは無理があると思います。

吉田副会長： この問題については、複数の委員から発言があったことは議事録に載っていますが、議論が展開していないので、提言させていただいたものです。

川西会長： 問題意識としては、非常に良いと思います。ただし結論の部分までこのように議論をしたわけではありません。従って、問題提起の形で書く、或は省くことでもよろしいかと思いますが、その辺のご判断は、吉田副会長にお任せしたいと考えます。

また、図書館について吉田副会長にフォローアップをしていただき、最近の状況なども調べていただいている、ということはありがたいことだと思います。

その部分は、当委員会の提言のフォローアップとして書いていただくとよろしいと思います。然し、(柔軟で効率的な組織運営)の論点で、これが指摘されることについては違和感があります。

吉田副会長： 組織運営を考える場合には、人員配置の問題や指定管理者の問題なども関わってきます。

ところが、このシートの枠組みからすると、書くべき大事なものが書けません。

そこで、何とか潜り込ませられないかということと、事例がないと具体的な内容が伝わらないということで、図書館の部分を書き足したわけです。

川西会長： 論点を明快にするためには、フォローアップの項にまとめていただいた方がいいと思います。

吉田副会長： 落としどころとしては、中央図書館の事例は、フォローアップで取り上げれば、すっきりすると思います。

川西会長： 外部評価に対する市の取組状況についても、ご理解いただきたい部分があります。

「当委員会への説明責任を十分に果たさず、不作為でいることを許容する暗黙の了解が、市にある」という案文があります。

これは厳しすぎる。私としては、そこまでは悪くないと日頃感じています。市にそこまで酷い一般的な了解があるわけではない。

私はかなり厳しく評価を行って来ました。それにもかかわらず、もう行政改革推進委員として9年目に入っています。

こういう暗黙の了解があるのなら、当然、私は早くにクビとなっているはずです。

やはり、ある程度は聞く姿勢はあると思います。当委員会として提言し、実行していただいた重要な前進もあります。(PDCAの改革、職務従事時間の把握等)

ですから、私の感覚とは少々違います。先ほど申し上げましたが、厳しく指摘することを止めましょうというわけではありません。ただ、不作為でいるという暗黙の了解まではないと思います。

吉田副会長： 「不作為のまま、当委員会への説明責任を十分に果たさないことを許容する暗黙の了解があるのではないか」の記述部分ですが、これまでの市の対応には、そのように言わざるをえない事例がありました。

推測となる部分は、省いても差し支えありません。

川西会長： いつまでに原案が必要でしょうか。次回委員会で報告書を提出します。次回に市からの回答は頂きませんが、提言書をお渡しする時点で、関係者が未だ読んでいないという事態は避けたい。

提言を市長にお渡しする際には、既にしっかり読んでいただきたいという希望です。1週間ぐらい前で大丈夫でしょうか。

とすれば、吉田副会長にはさらにその1週間前に原案作成をお願いします。

吉田副会長： 提言書提出の2週間前までにします。

川西会長： 文言の修正と削除とをお願いします。

また、出来れば個人のレファレンスは避けていただきたい。「前生涯学習課長が」というような記述は避けていただきたい。

これが問題の根源とすれば別ですが、個別の事案の評価をするという、当委員会の提言の趣旨とは離れてしまうので、何らかの配慮をしていただきたい。

吉田副会長： もちろん、職員をつぶすことが私たちの目的ではありません。事実はこちらだった、という情報共有をしたいと思って書きました。意思形成過程の文面です。

川西会長： 冒頭でも述べておりますが、本会議は氏名を付した公開の議論として記録されます。事務局としては当然会議資料として出したと思います。

(松尾委員入室)

川西会長： 松尾委員にお越しいただきましたので、ここまでの経緯について松尾委員にご説明します。

初めに出席者2人で意見交換をしました。

それから、報告書の構成を議論したのですが、それについてまずご説明した方が良いでしょう。それとも、皆様の意見書を読まれた上での、松尾委員のご意見を伺う方が良いでしょう。如何ですか。

松尾委員： 6-3のフォローアップにある評価については違和感があり、いらな

川西会長： この部分については、昨年牛島委員に書いていただいた評価に関わる考察を参考資料として掲載するというので、一度牛島委員に聞いてみようという形で議論したのですが。

松尾委員： それでよいと思います。

それから、標準人工数についての記述です。報告書案では大きな部分を占めていますが、この3年間、我々の口には上っていますが、どうあるべきかについては十分な議論がなされていないと思います。

どうしてこのようなことを言っているのかといいますと、標準工数は、難しい部分を含んでいるためです。特に間接作業は人工数として扱いにくい部分があります。

それでも、一方で日報システムを利用するといっています。市にどのぐらいの蓄積があるのか私には分かりませんので、標準工数議論を深めるのは、なかなか難しいと思います。

川西会長： 人工数の蓄積は3年だったと思います。

松尾委員： そうすると、当然それを利用していくのが効果のあるやり方だと思います。簡単に言うと生活分析のようなことができると思っていますが、いずれにしろ難しい。

報告書案の最初の部分では、できるところからやったらどうですかという言い方をされているのですが、読み進めていくとその考え方がもっと強く出てきます。

後半部分のように言い切るには議論が足りないと思っています。簡潔に述べた方がいいと思います。

川西会長： 標準人工数については、私としてはかなり前から発言しておりまして、実は何度も言っている。そして、ここにも書いてありますが、その実績を取るようにと言ってきたのも当委員会で、6年前ぐらいだと思います。

それを踏まえて、人工数の実績を出していただいているのは、3年前です。そろそろ標準人工数の策定に取り掛かって良いのではないかと私としては思っています。

松尾委員のおっしゃるとおり標準人工数の策定には、難しい部分と易しい部分がありますので、難しい部分はやらないでもいいと私としては考えている。

そして5-2は、この問題を考えるための基本的資料と捉えていただくことが、落とし所としては良いと思います。

松尾委員： この5-2は理論的背景です。それが中に入ると読みにくいと思います。

川西会長： 標準人工数の策定に早く取りかかっていたいただきたいのですが、どの程度、どこまで実施するかはまた別の問題です。

従って、5-2については別紙附属資料とし、こちらに深く考察をし

たので参照願いたいという形で掲載することに、牛島委員のご了解を頂く、ということではいかかと思えます。松尾委員特にご意見はないですか。

松尾委員： 特にはございません。

**【全体の構成についての協議をした。】**

(主な決定事項まとめ)

・全体構成の目次については以下の通り。

- 1 要旨
- 2 外部評価制度の目的
- 3 本年度の外部評価（手順）
- 4 評価結果（施策，基本事業の個別評価）
  - 4－1 個別の評価：施策「組織経営と人事マネジメントの充実」
  - 4－2 個別の評価：基本事業「柔軟で効率的な組織運営」
- 5 提言
  - 5－1 人事諸制度全般に関する提言（総合的意見）
    - 5－1－1 適材材適所に向けて，職員の人事情報をもっと豊富にし，広く活用すべきである。
    - 5－1－2 適材適所，職員人事情報の豊富化及び広い活用
    - 5－1－3 適正な要員管理のためには，適正な業務内容の把握と標準人工数の設定が必要
    - 5－1－4 人事評価制度は，守谷市総合計画との整合性を要する
    - 5－1－5 人事評価の視点を多面的にして欲しい
    - 5－1－6 評価が中位に偏り過ぎである。リーダーの選抜も意識してほしい
    - 5－1－7 号給と役職との紐づけが固定的すぎる。今少し柔軟な制度と運用が望まれる。
    - 5－1－8 評価結果の中位への集中解消とリーダーの選抜，号給と役職の制度の柔軟な制度化と弾力的な運用
  - 5－2 個別事業への提言
    - 5－2－1 基本事業「柔軟で効率的な組織運営」
    - 5－2－2 基本事業「適正な人事管理と人材育成」
- 6 当委員会の過去の提言に対する市の取組状況のフォローアップ
  - 6－1 公民館運営管理事業
  - 6－2 図書館運営管理事業
  - 6－3 常総地方広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）

〈参考資料〉

定員管理のための適正な業務内容把握と標準人工数設定

## 評価について

- ・ 4-2「柔軟で効率的な組織運営」文中の図書館の記述については、フォローアップの図書館に集約し文章を再考する。
- ・ 4-2「柔軟で効率的な組織運営」文中で、委員会での議論が十分でない部分については、全面的に見直すか割愛する。
- ・ 4-2 関連については吉田副会長の判断に任せる。
- ・ 「評価結果の中位の集中解消とリーダーの選抜」、「号給で役職の制度化と弾力運用」は文章分割が難しい。この両方を書くか、表題による提言をする。
- ・ 13 ページ以降の吉田副会長分は、提言中か、非常に短くなれば、個別の評価、基本事業の中に入る。分量や内容等の総合的な判断とする。

川西会長： 事務局の方からご質問ございませんか。

(事務局の質問無し。)

困ったとのご意見があれば、私はもう一度来た方がいいかもしれません。出来具合を見ないといけないので。

吉田副会長： 私の担当部分については、大体 3 ページぐらいに収まると思います。最終の提言までに会議がありませんので、あとは会長に一任し、事務局と調整していただくということで、了解事項とすればよいかと思えます。

川西会長： はい。ありがとうございます。では本日の議論はここまでということにさせていただいてよろしいですか。

(全委員異議なし)

はい。外部評価に関わる報告書の提出に関する意見交換を終わりたいと思えます。

## (2) その他

川西会長： その他、事務局から何かございますか。

事務局： はい。次回につきましては 12 月 23 日午後 3 時からとなっております。先ほど会長からもお話がありましたように、次回が最初の提言書になります。

川西会長： 事前の配布としたいので、ただいまの内容をもう一度精査していただくために、また、全員で原稿を見るために、期限を設定させていただきたいと思えます。

事務局からは、2 週間後に出していただく。12 月 9 日をリミットとしたい。

事務局： 事務局で出来次第、会長にメールをさせていただくような形でよろしかったでしょうか、

川西会長： 皆さんに同時にメールをしていただいた方が良くと思います。  
12月9日に確認します。  
それから牛島先生への照会は、事務局の方からお願いします。

事務局： はい。

川西会長： 事務局作成原案に修正があれば1週間以内に返信していただく。吉田副会長の案にご異論がある方々については、吉田副会長案受領後3日以内、という日程とします。その2,3日以後の段階あたりで私が一度こちらにお邪魔して、編集作業をお手伝いするという事でよろしいでしょうか。

事務局： はい。

川西会長： そういう日程を進めたいと思います。よろしくお願いします。  
長いありがとうございました。これで閉会させていただきます。

#### 4 閉 会