

## 会 議 錄

会議の名称		平成30年度第7回守谷市行政改革推進委員会			
開催日時		平成30年11月12日（月） 開会：15時 閉会：17時15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, 西尾委員 計4人			
	その他の 市職員	坂総務部長, 浜田市長公室長, 福島企画課長 前川課長補佐, 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	0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) 外部評価について · 提言書作成 · 次年度評価対象について (2) その他 4 閉 会			
確 定 年 月 日			会 議 錄 署 名		
平成30年12月10日			会長 川 西 憲 二		

# 審議経過

## 1 開会

事務局： 少々定刻には早いですが、始めたいと思います。本日は松尾委員が4時までということなので、重要な審議事項については、4時までにご審議のほどをお願いいたします。それでは会長から挨拶をお願いいたします。

## 2 会長挨拶

川西会長： 今日が、私たちの報告書をまとめた最終の機会となります。また、先だって事務局よりご案内がありました、松尾委員が4時までなので、論議の大切な部分は4時までに完結させたいと思っております。よって、特に最初の1時間については濃密な議論をお願いします。

## 3 議事

（事務局より資料確認）

事務局： それでは、ここからの進行を会長にお願いいたします。

川西会長： 本日の会議の内容ですが、報告書の完成と次年度の評価対象の選定です。今日は、4名の委員の出席をいただいております。本会議は公開されており、会議録は氏名を付して公開されます。また、本日は、傍聴の方はおりません。

### （1）外部評価について

#### ・提言書作成

川西会長： まず、吉田副会長からいただいております本文7P以降の部分と別紙2及び牛島委員からいただいた意見書について審議したいと思います。

なお、牛島委員からは、本文に挿入する文章案はいたしていないません。そのあたりも含めて、皆さんのご意見をいただきたいと思います。ご意見のある方からお願いいいたします。

松尾委員： 今回の我々の評価報告書は、担当課からの反論や異論を期待していると理解しています。この観点から例えば「データの恣意的な採取」という表現ですが、具体的にどのようなことを指しているのでしょうか。全体的に文章のトーンが強い気がしましたので、内容を聞いておきたいと思っております。

相手側から反論が出てくる場合もありますので、ここで取り上げるべき理由を教えていただきたいと思います。

もし論議をかもし出すような報告書にするのであれば、このままでいいと思いますが、我々の中でもデータの採取が恣意的かどうかの論議をしておかねばなりません。

吉田副会長： 前回の会議で、別紙の文章を要約して本文に載せてはどうかと承ったのですが、どのような視点で要約するかについては、議論をし

ていませんでしたので、本文を提起の形で書かせていただきました。

具体的に書いてほしいということもありましたので、別紙の内容をまとめてみたのですが、どうにも細かくなってしましました。

幹のところを見ていない気がします。本来ならば指定管理の運用の仕方について、絞って論議を展開すればよかったです。

別紙は別紙として、本文についてはその全てを要約して載せる必要はないよう思います。

西尾委員：意見ではないですが、さっきおっしゃったように、ここだけやはり、あまり詳しく載せすぎるというのもどうなのかというところです。

提言書の全体を見た時、この一部分だけが詳しくなりすぎている場合、別紙に誘導するような形でいいと思います。

川西会長：色々なご意見がありますので、ここで少し皆様のご検討のための時間を置きたいと思います。そこで、その間に細かい質問をします。吉田副会長のご指摘では、図書館についてまだ指定管理の期限が残っており、判断材料となる期間が1年と短いにも関わらず、早い段階で判断をしています。何か合理的な理由がありますか。例えば契約書上の期限等の制約があるのですか。

事務局：仮に指定管理を継続する場合、その募集期間が3か月程度必要となります。今回、図書館の場合で言うと6月に募集要項を出さなければいけませんでした。よって、5月までに継続かどうかの判断を行ったわけです。

川西会長：しかし実際は、募集はしなかったですね。

事務局：はい。5月の段階で、指定管理を継続しないということに決定したため、公募については行っておりません。事業者の選定は総務課が所管であり、選定委員会の開催準備などを行わなければなりませんでしたので、5月の段階でぎりぎりだったと思います。

松尾委員：本来、指定管理の期間は5年程度が妥当ではないかと思います。このような契約をするときはイグジットを考えなければならないと思います。

事務局：図書館の指定管理期間は、3年でした。これは公民館の1期目も同様でした。その後の更新で継続となれば5年にする予定でした。

吉田副会長：指定管理の導入については、その運営について役所側に不安があるので、当初は3年を設定するケースが多く見受けられます。

図書館も3年ということでの導入でしたから、継続の有無の判断は、初年度の実績のみということになってしまいました。

指定管理者が仕事をして、さらに業務を改善する期間、その改善を評価する期間を含めなければならないという点では、適切な期間が設定されていなかったと思います。

ただし、一般的には指定管理は初回以後も継続し、事業者が経験

を積んでいくため、3年という当初の期間の短さは、問題になつていませんでした。しかし、守谷市では、指定管理を継続しようとしなかつたために問題が生じました。

本当に直営に戻すことが妥当であったかどうかについては、私の感覚では性急すぎたと思います。

3年という期間の設定を見ても、制度設計が十分ではなかつた印象を受けました。

川西会長： おっしゃるとおり、初年度だけでその継続の可否を判断するのは難しい。ですから一般論で言えば、3年契約の場合は余程のことがない限り継続を前提していたのかな、と感じます。

松尾委員： 私が気になっているのは、全体的にトーンが強いので、完全に事実というところのみで評価をしたいと考えます。

吉田副会長： 事務局に根拠としたURLの確認をお願いしたいのですが、調べた限りでの事実に基づいて書いています。しかし、所管課からデータの提供を受けられなかつたために、十分な評価ができなかつたというところはあります。

もし、データの提供があれば、もう少しトーンを落とした文体で書けたかもしれません。答申や所管課の説明には、納得できるものがほとんどなかつたからです。

私たちが持っていないデータを所管課は持つてはいるはずですから、それを評価時に出さずに後から出すというのはルール違反になると思います。

繰り返しになりますが、所管課からデータの提供がなかつたのは本当に残念です。

川西会長： 所管課からは、今回の審議に必要なデータの提供が十分にはありませんでした。データの提供の重要性を伝えるために、提言書で厳しく書くことも必要だと思います。これを書くことによって所管課からの反応があれば、今後建設的な議論が期待できると思います。

この行政改革推進委員会において、通常私たちがマネジメントシートを見て行っている評価、提言というのは、多種多様な業務を外部から一瞥して提言している、いわば仮説です。

しかし、今回の吉田副会長の意見書は、資料が限られる中で、ご自身で調べられるものは調べて記載しておられます。この点は特徴的でもあり、通常との違いを認識して取り扱う必要があります。

西尾委員： 私、今回初めて参加させていただきましたが、図書館の問題で、想像できないような回答が多かったです。今、そのことについては、伝えるべきだと思います。

文章にして書いて残すのは必要です。直営に戻す判断が早かつたというのもそうです。

先般のヒアリングにおける質疑応答の時に、今回指定管理を受注したところが最大手であり、最大手で指定管理を行ってみても良くないという結果だった。よって、次を探さなかった。というのは、本当にやる気がないのだと思いました。

川西会長： 最初から他の事業者を視野に入れていないのであれば、そもそも公募時期が5月か6月かということは問題ではないのです。

事務局： おっしゃるように、最初に委託した指定管理者の業務状況が芳しくなく、次を探すことも考慮するならば、答申を受けてからの行動をもっと早くしなければならなかつたと思います。

また、私も現在の図書館の指定管理者が最大手であり、その次を探さなかつたということであれば、疑問を持たれても仕方なかつたと思います。

西尾委員： 次の指定管理の事業者を探さなかつたという事実は、次を探す気がないのだと思いました。私の感覚で言えば、最大手がだめであっても、次を探すというのが、通常だと思います。

どうして探さなかつたのかの根拠を明確にして欲しいです。

事務局： 先ほど申し上げたのは、契約の手続きの流れについて回答しましたので、指定管理の継続やその他の事業者を当たらなかつた理由については、回答しかねるという状況です。

川西会長： 他の事業者を探すことなく、継続か直営かの2者择一であれば、公募しないのだからそんなに急ぐ必要は無かつたことになります。ですから、最初の質問に戻ります。契約上の制約、例えば解約通知がいつまでに必要か、はご存知ですか。一年などの長期ということがあるのですか。

事務局： 正確な期間は把握しておりませんが、一年のように長いことは無いと思います。

川西会長： 吉田副会長は、一年の実績で評価するのは尚早と指摘しておられますが、以上の事実から、そのご指摘は正しいということになりますね。時間も残り少ないので意見を集約します。

吉田副会長： 図書館については、別紙をきちんと読んでほしいので、本文に要約して掲載するのは不適当かと思います。

ヒアリングで深く掘り下げることができないまま、何のデータも提供してもらえない状況では、問題提起の形でしか書けません。

川西会長： 大きな流れとして、吉田副会長の今のご発言の趣旨でまとめていただくということでおろしいでしょうか。宜しいということですね。

では、本文は少し短くまとめていただき、別紙2についてはそのままの掲載とします。

吉田副会長： 本来、本文については、半ページ程度にまとめたいと思っていました。

川西会長： では、いつ頃までにご提示いただけますか。

吉田副会長： 期限としては、11月20日ですか。

川西会長： 報告書の提出日は12月10日ですが、委員会としては市役所の方々にあらかじめ読めるだけのゆとりを提供したい。ですから、11月25日までには委員会の意見を完結させたいですね。

吉田副会長： 今週の土日から取り掛かり、できるだけ皆さんのご確認をお願いできるようにしたいと思います。

川西会長： 吉田副会長のご提案を受けて、各委員からは21日くらいまでにご意見をいただきたい。以上で吉田副会長の本文記述及び別紙2については、よろしいでしょうか。よろしいですね。

では、続きまして、牛島委員からいただいた文章の取り扱いについて。

松尾委員： 難しすぎて、別紙にも入れられないのかなと思います。来年度1年かけてこのような考えを議論してもいいのかなと思います。内容が難しすぎて、読み解けないというところです。

川西会長： 良く書いてある論文だと思います。一つの論文として重要な価値を持つものと思います。ですが、一般論としての部分も非常に多いので、性格としては提言書と学術的な論文との中間の位置づけだと思います。

しかし、来年度にこのテーマを学術的に議論するというのは与えられた時間と委員会の役割から考えて難しいと思います。

ただし、書かれた本人の努力というのは、大変認められるものだと思います。それらを踏まえると掲載したいとは思います。ただし、扱いについては、議論が必要であると思います。

吉田副会長： 文章自体は良くまとめられていると思います。ただ、この委員会から市役所や住民に提供するものとして適当なのかという問題があります。

もっと守谷市に踏み込んだものがあるといいのですが、学術的な一般論としての展開が強いような気がします。

川西会長： この委員会の提言としてこの報告書に取り入れるには、守谷市政との関連が少し薄いと思います。例えば、参考資料として付ける、あるいは次年度に回すという案は如何ですか。別紙1、別紙2と同列で扱うのは難しい。

西尾委員： 提言書に付けるとしたら原文のままですが、本文に牛島委員のものを付けるに至った経緯等を書いておけばよろしいと思います。

これに关心を持つ方もいらっしゃるのではないかと思いますが、個人差があるものです。

川西会長： 松尾委員の退室の4時が近づいてまいりましたが、だいたいの位置付けを決めたい。次年度に持ち越すということで良いでしょうか。

吉田副会長： 牛島委員であれば、もっと分かりやすく、時間があればもっと守谷

市のものを取り込んだものが書けると思います。

今回の議論を踏まえて、来年度に改めて書いていただければと思います。

松尾委員： 講義に使うという問い合わせもありましたが、そちらについては如何するのでしょうか

事務局： 講義で使うことについては、よろしいと思います。

川西会長： では、この意見書は、今回の報告書に入れるのは止めて、次年度にどのような形で入れるかを考えていこうと思います。

では、それ以外の部分について何かご意見はありますか。

松尾委員： 7 P の表の右上に、時点を明示してほしいと思います。

事務局： 承知いたしました。

吉田副会長： 資料 1～5 はいつ提言書と一つの形になるのでしょうか。

事務局： 現時点では、別ファイルとなっていますので、最終的には全て繋げて、ページを振りります。

松尾委員： 4 P の意味不明瞭という表現は少々トーンが強すぎるような気がします。

川西会長： この文章の趣旨は、この課題について行政改革推進委員会は理解する姿勢と能力を持っていますが、担当課の説明が不明瞭だから理解できない、ということです。ここがコアな部分です。それが分かるような内容で表現が柔らくなるのであれば修正は構いません。

ここに限らず、別の表現があればご提案いただければと思います。

事務局： 報告書 3 P 中段ほどの予備日の記述ですが、事務局の認識では、意見交換が足りない場合での予備を想定しておりました。本日分については、7 月の時点で、予備日開催があったため、予算措置はさせていただきました。

しかしながら、1 月 21 日については、開催することを予定しておりませんでした。

提言をいただいた担当課との意見交換が足りなかった場合についてはやり取りをして予備日を設けておりましたが、1 月 21 日の意見交換については、担当課から行政改革推進委員に対しての質疑のメールのやり取りの状態を見て判断したいと考えております。

松尾委員： 反対です。補正予算を組んでいただくのがよろしいと思います。担当課と議論するなら面と向かってやらないとダメです。補正予算を組んでほしいと思います。

時間なので本日は退室させていただきますが、1 月の予備日の開催は、委員会としての決定に従いたいと思います。

(松尾委員退室)

事務局： 当初予算として計上しているのは8回分で、現在1回分を追加計上しています。既に次の補正予算措置の手続き期間も終わっています。必要ならば流用や予備費の充当で対応することになります。

川西会長： 当初8回で予算措置していることは認識しています。予備日なので、開催するとは限りません。あくまでも予備日ですが、この意見交換のための予備日の設定は、今年度委員会の重要な柱です。

この予備日の趣旨は、市と委員会の意思疎通を十分に行おうということです。委員会の報告書に対する市からの質疑と委員会の応答が必要です。反論、反証は大歓迎です。一方、ここで反論がないなら、私たちの提言書のとおりにしてもらいたい。意見が違うのであれば面と向かって話をした方が効率的というのは松尾委員と同じです。

事務局： その場合は、担当課と委員会との意見交換ということでしょうか。

川西会長： 担当課と委員会との意見交換もあり得ますし、委員だけの論議もあり得ます。これらを含めて予備日を1日設定しています。

また、別の文章になりますが、ハインリッヒの法則はこのままでいいですか。ヒヤリ・ハットの法則と括弧書きで追記しますか。

吉田副会長： ヒヤリ・ハットとして、括弧書きでハインリッヒにしておけばいいと思います。

川西会長： 吉田副会長ご提案の通りといたします。松尾委員からのご指摘の「意味不明瞭」の記述について柔らかくするようなことはできませんでしょうか。

事務局： 12Pなら「説明が不十分」という表現をしています。

川西会長： そちらの方が柔らかくなりますか。

吉田副会長： いい知恵がでなければ、原文のままで良いと思います。

西尾委員： 時間をかけられると理解できると松尾委員がおっしゃっていました。そういう趣旨であると思います。

川西会長： 説明というのは、一定の与えられた時間の中で、行うべきものです。時間は普通に有ったわけです。勿論説明時間が短ければ概略の説明となりますし、それでよいのです。

西尾委員： 時間内で説明できるようになっていなければ、常々の準備が不足していたということでしょうか。

川西会長： 執行管理表の文章を見ても理解不能ですので、書いてあることが理解できないのです。

西尾委員： なるほど、文脈が通らないということですね。わかりました。

川西会長： 不明瞭だから不十分です。あの説明では誰も分からぬと思います。間違っていることは間違っていると指摘しなければなりません。

柔らかく書くことと、不明瞭という趣旨が両立するような提案があればいつでも変更します。

吉田副会長： 私の担当分については、あら探しということで終わらせたくあり

ませんでしたが、前向きな発想が出てきませんでした。

事実の確認だけで時間を費やしてしまった。別紙の指摘を裏返せば提案になるのですが、このような形になってしまったのは残念です。

こうした方が良いというメッセージを伝えたかった。

担当課も叱られっぱなしでは先が見えないと思います。本当は建設的な提言を書きたいのに書けません。

川西会長： 提言書の内容として、事実確認と批判的なところだけでなく、建設的な提言として書いていただきたい。

吉田副会長： 構成や見出しを少し変えることも考えて、担当課の良い取組を探そうとしましたが、見つけることができませんでした。また、方向性を変えて文章を書こうともしましたが、私としてもごく限られた時間の中で作業を進めている状態ですので、残念ながらこのような形になっています。

川西会長： 議論の結果についてまとめます。

3 P の予備日の取り扱いについては原案通りとします。

4 P の表については、何月何日時点のものなのかを記してください。

3-1-3 の図書館についての提言は、吉田副会長に手直しをお願いします。別紙2は残します。

3-1-4 は無くなります。牛島委員の原稿は次年度に回します。従って、別紙3も無くなります。

資料の5については、予備日を質疑応答、意見交換の為と明記してください。

#### ・次年度評価対象について

川西会長： その他の意見がございませんようでしたら、次年度の評価対象についてご意見を承りたい。早く決定すれば我々も予習、勉強ができますし、市の方も準備ができます。事務局の方から参考情報はありませんか。

事務局： 第7時行政改革実施計画として、働き方改革、ワークライフバランスの推進を行っています。前回の会議の際に、守谷市役所は少数過ぎて精銳になっていないという指摘を受けております。我々の企画課としても常態的に時間外勤務になっています。

吉田副会長： 職員の絶対数が足りません。だからこそ、民間活力の活用があるわけです。働き方改革の前の段階で、市が本当にやるべきことは、市の職員しかできないことと民間でもできることを分けることではないでしょうか。

職員を形だけ減らしていいわけではありません。つまり、職員が自らやらなくても済むことをはっきりさせて、お願いできるものはお願いすべきだと思います。

その仕分けがはつきりできていないので、働き方改革ができるないということになる。

川西会長： 民間業者を使うためには、民間を使うための勉強や研修を積まなければならない。昨年度に評価した、児童クラブと放課後子供教室の例では、委託事業者から定期的に資料をたくさんもらっていますが、あれでは何の役にも立たない。無駄な資料や時間が多すぎます。

民間に業務を委託しているが、担当は、それまでの仕事からの転換が出来ていない。事務から管理に移行するのは、難しいです。管理を行うにはしっかりした素養や勉強が必要である。それがなければ、時間や業務の効率化は、図れない。そのような問題意識で、委託事業者の適正な管理を取り上げている。

ワークライフバランスには、結果としての残業時間等を云々するよりも、長時間労働の原因を除去することが必要です。例えば、委託事業者をどのようにして上手に管理するかです。人を増やすわけにはいかないので、民間委託をし、市民も活用していかなければなりません。

仕事の取り組み方自体が変わらる必要がある。

事務局： 図書館の話が出てきましたが、結論としては直営になりました。ガバナンスの部分も継続してみていただきたい、これはフォローアップで構造的な問題なのかを、経過として見ていただきたいです。

吉田副会長： 以前、大野公民館の運営をどうするのかということでだいぶ揉めたことがありました。市全体として、利害関係者の意向をどうするのかという課題があります。

多くの図書館では、ボランティア活動を大事にして運営していますが、守谷市の図書館ではボランティアの活動が一番重要とされています。

ボランティアのことを考えて、情に流されている部分が市役所にはあるのかもしれません。

川西会長： 市役所として、特にボランティアで市民の力を借りるということになりますと、力を貸していただける方々の意向に配慮することがあります。

その際に、特殊な方向に向いてしまうと、全体の市民の目から、異を唱えたくなる部分があるわけです。非常に難しい判断ではあります。

これは、市役所としてしっかり考えていただきたい。今回の図書館の話も、こうした視点も必要です。市政は、ボランティアのためにやっているわけではありません。多くの市民の為を考えてください。

なお、ボランティアの集まりである当委員会に対しても、市として言うべきことはどんどん主張して正しい市政を目指していただきたい。

西尾委員： 評価すべきものをよくわかつないので、次年度に審議する項目

が出てこない状態です。その取り掛かり的なものが事務局からあれば助かります。

川西会長： 取り掛かりを事務局にご準備いただいている間に、前回の会議で成果指標を提案した趣旨を申し上げます。近年評価対象を絞ってきたので、今度は広く全体を見てみましょうか、という趣旨です。

しっかりした成果指標を定めている部課もありますが、まだまだのところもございます。成果指標からざっくり横比較しましょうか、ということです。

早く次年度のテーマを決めて置けば、我々も勉強できますし、担当課にもその趣旨を伝えることができ、担当課がしっかり対応することを期待してもいます。

吉田副会長： 正直に申し上げて、指標を決めるについては、まだまだ不十分です。確かに良くなっていることは事実ですが、細かいところで私たちの知らないことがたくさんあります。

このような指標を設定されることは困る、ということも企画課から聞いています。これについては、事務局に整理いただいて、どういうところが良いのか悪いのかを示していただけなければ、私たちとしても入っていくのに難しいところがあります。

西尾委員： わかりました。評価に使っている資料が同じものであれば、それを並べてみるのは有用だと思います。また、吉田副会長がおっしゃったように、このシートでは言葉が悪いですが逃げ道まだいっぱいあります。

成果指標ではなくて、活動指標になっているようなものもたくさんあるので、私は素直に質問項目をすべて変えたらいいのではないかと思ったのですが、全部の課が同じものを使っていて成功しているのがあればその事例を教えてほしいです。

吉田副会長： 例えば、担当者によってマネジメントシートの書き方や質が違うのに、管理職はすべて承認のハンコを押す。そこも含めて考えなければいけません。

事務局： 個人の能力差や事務処理に対する意識の高さのもある中で、管理職が事務事業を行うためには、担当者が同じレベルで意識の共有をしていかないといけないというのは事務局としても感じているところです。

吉田副会長： 外部から講師を招いて研修をしましょうとしていますが、実際には一つ一つ地道にやっていかなければなりません。

事務局： 最終的には、意識が高いレベルでP D C Aが回れば本来私たちがこれを一々チェックする必要もなくなると思います。これが最終形だとは思っています。

もともと、目標の設定の仕方も、各担当課の方でもちょっと疑問があるという意見は聞いています。疑問がありながら、なかなか直せない状況もあり、ここはどういうふうに切り込むかもあります。

川西会長： 民間企業で計画を作るときには、通常は打ち合わせを行いますが、守谷市役所の部課内ではそれについての会話が少ないように思えます。

部や課ごとにばらつきがあるのであれば分かるのですが、担当者によつてばらつきがあることから、そのように見えます。

事務局： 事務事業レベルではそうだと思います。現在の総合計画の中で基本計画というのは、平成33年度までを計画の範囲内としています。次の基本構想を平成32年度、33年度の2箇年をかけて作ります。

川西会長： 政策については良く練れています。ただ事務事業のように下に行けば行くほど駄目です。

それから政策の成果指標は残念ながら駄目です。なぜなら市民の感覚とか、非常に主観的なところに成果指標が置かれ、客観的な指標になつてないのです。政策や施策自体は非常に立派に考えているけど、その成果指標は、非常に主観的であり、その成果指標は役立たない。

とすると、やはり具体的なのは事務事業となります、事務事業になつてくると成果指標が良くない。

ぜひ、政策や施策を論議するのと同じくらいの熱心さをもつて事務事業をやってもらいたい。

時間になりましたので、その他のご意見がなければ、閉会とします。

## (2) その他

事務局： 次回は12月10日15時からとなります。また、提言書については、吉田副会長の修正をいただき次第、完成版の方を送付させていただきます。

川西会長： 事務局に要望です。今日の様に、欠席や途中退席する予定が分かっているのであれば、私だけでなく全員に共有してもらえばいいと思います。定足数にするためには、病を押して出てきてもらうという場合もあるかもしれません。

## 4 閉 会