

## 会 議 録

|                  |     |                                                                                                                                                             |      |    |
|------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----|
| 会議の名称            |     | 平成30年度第8回守谷市行政改革推進委員会                                                                                                                                       |      |    |
| 開催日時             |     | 平成30年12月10日（月）<br>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<br>（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<br><div style="text-align: right;">計3人</div>                                                                                                |      |    |
|                  | その他 | <div style="text-align: right;">計0人</div>                                                                                                                   |      |    |
|                  | 市職員 | 松丸市長，田中副市長，坂総務部長，浜田市長公室長<br>福島企画課長，前川課長補佐，南崎企画員，笠木主事<br><div style="text-align: right;">計8人</div>                                                           |      |    |
| 公開・非公開<br>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 | 1人 |
| 公開不可の場合<br>はその理由 |     |                                                                                                                                                             |      |    |
| 会 議 次 第          |     | 1　開　　会<br>2　会長挨拶<br>3　市長挨拶<br>4　議　　事<br>（1）平成30年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出について<br>（2）意見交換<br>（3）外部評価について<br>・外部評価に対する市の取組状況について<br>・次年度評価対象について<br>（4）その他<br>5　閉　　会 |      |    |
| 確　定　年　月　日        |     | 会　議　録　署　名                                                                                                                                                   |      |    |
| 平成31年1月10日       |     | 会　長　川　西　憲　二                                                                                                                                                 |      |    |

## 審 議 経 過

### 1 開 会

事務局： それでは、ただ今より平成30年度第8回行政改革推進委員会を開会いたします。本日は、17時の終了とさせていただきます。

### 2 会長挨拶

川西会長： 本日は、報告書を提出させていただきます。これは、私どもが誠心誠意市政の為にと思って議論を行い、作り上げた提言書です。

提言書の内容は追って説明させていただきますが、多少のニュアンスの違いはあるものの、委員会の意見を集約しています。

内容にご納得のいかない点がございましたら、市の皆様からの質問や反論をお願いします。

特に、今日は市長・副市長もいらっしゃっております。重要な点については、是非ともご意見ををお願いします

### 3 市長挨拶

事務局： 本日は松丸市長、田中副市長が出席しておりますので、市長からご挨拶申し上げます。

松丸市長： こんにちは。今年の5月から委員の皆様にも精力的に行政改革及び事業評価という形でお知恵を絞っていただいて、その結果をいただけるのは、大変ありがたいと思っております。

行政のみならず、ここにいらしている委員の皆様も守谷を愛していることが今の守谷の住みやすさにつながっていると思います。

これから40年が経過すると、日本の人口も4分の3に減っていくそうです。9,000万人を切るのではいだろうかという推計も出ております。

現在守谷は人口増ですが、今後ピークを迎え、同様に減少していきます。今後どの事業をやるかやらないかというのは、これを考えながら選択しなければならないと思います。

このような中で、民間の視点というものは真摯に受け止め、実行する必要があると思います。

守谷市でも新しい行政の形として地域内分権を考え、地域の需要に合った行政サービスの在り方として、まちづくり協議会の設置を進めている状況です。

そのような中で皆様からの忌憚のない意見を頂戴したいと思えます。

事務局： それでは本日の資料を確認させていただきます。

(本日の資料確認)

議事に入る前に、本日の資料を確認させていただきます。

**【配付資料】**

**（事前に配付した資料）**

30行革⑧－1－1 外部評価に対する市の取組状況

30行革⑧－1－2 外部評価（総合的意見）に対する市の取組状況

**（お手元に配布した資料）**

平成30年度守谷市行政評価外部評価報告書

第7回行政改革推進委員会会議録

次に、本日の流れについてご説明いたします。

議事（1）平成30年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出につきまして、報告書を提出いただいた後、全体的な評価結果につきまして、川西会長からご報告をお願いします。

その後、各委員から、ご意見または感想等も交えまして、意見交換が行えればと思っております。時間につきましては、市長が16時から、別の予定が入っておりますので、意見交換は15時55分までとさせていただきます。

では、ここからの議事の進行は規定により会長をお願いいたします。

## **4 議 事**

川西会長： 本日は、委員の出席者3名、傍聴は1名となっております。また、本会議は公開されており、特に断りがない限り、発言者の名前を付しての議事録公開となります。

まず、本年度の報告書の提出を行います。

### **（1）平成30年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出について**

（市長に対する提言書提出）

### **（2）意見交換**

川西会長： 評価の手順等につきましては、報告書の1頁～3頁をご覧ください。評価対象は、次の2つの視点で選定しました。

（A）外部への委託事業（資料1，43頁）が適正に運営されているか。

（B）行政改革実施計画対象事業（資料2，45頁）が行政改革の趣旨に沿って執行されているか。

（A）については、資料1の43ページを見ていただくと分かるように、今では多くの事業が外部委託されています。こうした外部委託事業が適正に運営されているかは、市民サービス向上に役立っているかという点で非常に重要になってきます。

昨年度、私どもの報告書で「外部委託ノウハウの強化と総点検」について提言し、それをお願いしてきた、という経緯もあります。

そのフォローアップも含めて、市民にとって重要であろうと思える4件を対象としました。

一つは公民館、二つ目が図書館、三つ目がごみ処理、四つ目がふるさと納税です。

(B) については、守谷市は行政改革実施計画を自主的に実行しており、これが45ページに出ています。当委員会はそのチェック作業を以前からやってはありましたが、この点について報告書で意見を述べるのは今回が初めてです。

従来から市として自主的に行政改革を実行しているわけで、それ自体は非常に良いことだと思います。

だから、その趣旨に沿って、実際に実行されているのかということをチェックしてきましたが、報告書に書くのが初めてということになっております。具体的には、私どもが提言提案してきました「市政におけるPDCA手法の確立」と、「上水道の中長期計画の策定」の2点を取り上げました。

そして個別事業の評価結果は9ページから11ページに記載しております。

事業の必要度は、すべての事業で評価して100点満点で平均94点でした。採用した事業は非常に高い必要性があると認識をいたしました。

しかしながら、外部委託事業は、貢献度や市のガバナンス発揮度を評価しましたが、市の指導管理やガバナンスについては、低い評価となっております。

それから行政改革対象事業については、推進項目への貢献度というものを評価しましたが、例えば「上水道の中長期計画の策定」につきましては残念ながら説明が不明瞭なので評価できないという、異常事態となりました。

これら6事業の評価につきましては個別にご説明をいたします。

9ページをご覧ください。公民館は施策への貢献度が48点、必要度では92点。判断は抜本的改善となっております。

その中で、市民サービス向上の視点では、指定管理者の業務自体では53点である一方で、担当課の指定管理者に対する指導監督という視点では、31点という低い点数になっております。

具体的提言は11ページをご覧ください。「判断」は「抜本的改善」。その次に記載の「根拠及び対応」では、施策名にある「生涯学習の推進」というものが、マネジメントシートからは一切読み取ることができないことを指摘しています。

具体的に言いますと、建物を管理する、修繕するという内容のみになっています。本来は公民館の利用の質と量などを高めることが重要視されるべきで、それを目指して取り組みを進めていただきたい。

松丸市長： まさしくこの通りだと思っています。しかしながらこれらをどうするかという手法は持っていません。私も抜本的な改善をしなくてはならないと思っています。チェックまで行って状況を把握するには至っていますが、次のプランはどうするかという蓄積がないのです。

その部分を具体的に教えていただきたいと感じています。まさしく指定管理者制度そのものは、漠然と仕事を投げてしまっている部分があるのかもしれない。

守谷市は、他の市町村に比べると業務量が増えている一方で職員が減っている。この余裕がない状況で、何をどうしたらよいかというのが分からないという問題に直面しています。

指定管理者制度で、評価をどのように行っていくのかというところがあります。

私は、指定管理者の一番のメリットとしては、施設を目的外使用しても良い点だと思っています。例えば、駐車場の夜間貸し出しといったようなこともあります。指定管理者の有り様という部分について、今のままでは指定管理者にする意味がないと思うくらいの状況です。

民間と市役所との付き合い方は、昔は民間に任せるという考え方でした。しかしながら、この制度においても、指定管理者側にとってみれば、デメリットやメリットが見えてこない状態です。

逆にどういう風にしたらその視点を見つけられるかというところですね。

川西会長： 改善の具体策については、各委員の意見の項に具体的な提案などもあります。守谷市が組織体としてもっと機能的に活動するためには、知見のある市職員が簡単なアドバイスや、場合によっては突っ込んだ実務支援をすべきです。

提言書にも書かせていただきましたが、例えば外部人材をある程度実務面で取り込んではいかがですか。無償のボランティア外部人材なら市職員を実務面で後押しできると思います。

また、外部委託については、基本的な部分で改善の余地があると思います。外部に委託し管理するということと、自分たちでやるということとは、全く業務内容が異なります。

方向性を決めて、そして管理監督するにはそれなりのノウハウが必要です。

普通の事務員でそのままでできるわけではありません。ぜひ、市のトップとしてその点は認識していただきたいと思います。

やはり研修も必要ですし高い能力が求められます。少数精鋭で実行

すべき職務です。市職員の中にそういう管理監督ができる人もいらっしゃると思いますから、そういう人を選んで担当させる。成果が出れば、それを横展開していく。

そういう人がいなければ外部人材を入れて、ある程度やってもらう。それを見ながら学んでいく。

従来の延長線だけではなくて、しっかりとした体制をまず作っていく必要があります。

まずは、外部委託して何を管理しなきゃいけないのかというノウハウを勉強・訓練していただければ良いと思います。

松丸市長： その辺については、守谷市内にも有能な人材はたくさんいらっしゃるののでできれば活用していきたいと思っておりますが、例えば人材バンク等を作っておいて、活用していくということになりますか。

川西会長： それはありだと思います。現在の生涯学習人材バンクのようなものだと思いますが、それを市政の中に取り込むようなことを考えていければと思います。

無償有償はその人材に合わせるような形で進めていけばいいと思います。

また、私の意見として、外部のアドバイザーを導入する場合は2人以上が適切であると思います。

市として複数の意見を聞きつつ主体的に判断をするべきだと思うからです。

松丸市長： 人事面のところについて、お尋ねしたいのですが、技術面が先行する職場については、あまり異動させず、専門職化していく方がいいのではないかと思います。

一方で市役所というところは3年4年で動かしていかなければならないという考えがあります。その辺りの考え方というのはどうなのかを疑問に思っています。

川西会長： ある一部の人たちだけが、その運営を行うという事態は避けなければなりません。また一方で、その分野だけでなく他の関連分野もある程度分かっている必要があります。専門家集団ということですが、市役所の業務でそこまで専門性のある業務があるのか疑問です。

市役所の業務は一般性が強く、何とかなるはずですが。専門性に対してひるむことはないと思います。

松尾委員： 人事異動の話ですが、事務局を見渡してみても、ここにいる方は1人を残して今年全て異動されています。私の経験ですと、少なくとも半分は残します。大体3年くらいは一つの仕事をさせますが、今回の様に大きく異動をさせてしまうと仕事の継続性の点で厳しいと思います。

上下水道課に対して、ヒアリングを行ったときにもありましたが、

異動で上下水道課内部の体制が大きく変わってしまうことがあるので、一度に変えないでほしいという話でした。

上下水道課などは専門的な知識が必要ですから、業務の分かる人間を一人は残そうとすると10年くらいその人に異動がない状態になるという弊害もです。

結果、今度はその人の影響力が大きくなってしまうので、その人も動かす必要が出ます。異動はバランスが重要と思います。

ただ、ある部課をほぼ全員を変えるということは私の経験からするとありません。

松丸市長： 課内の異動は頑張っても3分の1くらいが限界だということですね。

松尾委員： 学んで1年、自分で考えられるようになって2年目、3年目でその業務が最低限分かったと言えるのだと思います。

川西会長： 続いて、図書館の指定管理者の業務については、13ページをご覧ください。

図書館につきましては、施策への貢献度40点、必要度96点です。具体的に言いますと、指定管理者の業務については76点ということで、比較的高い点です。ただ、指定管理から市直営変更する意思決定過程の合理性透明性の視点では18点です。

それから、マネジメントシートの記載が守谷市の評価システムの趣旨目的に合致しているかという点では、8点です。

13ページの根拠及び対応のところをご覧ください。市民サービス向上の視点では、民間委託後、開館時間が延長され開館日数が年間60日増加した。その効果と思われるが移行初年度で入館者数は38%増加し、貸出利用数は12%増加した。また、提供されるサービスの種類も増えた。利用者満足度も約90%と非常に高い。

一方、指定管理から市直営に変更する意思決定過程の合理性透明性の観点では、来年度から直営に変更する合理的な理由が必要である。

合理性の部分は過去との比較や他の委託先との比較が重要だと思うが、この比較がなされていない。検討過程の透明性では一部の会議録が非公開であるなど、この点も十分であるとは思えない。

また、市の評価システムの基本はマネジメントシートの記載である。しかし本件のマネジメントシートを見ると、直営に変更という重大な結論に至るまでの事実関係と検討過程が読み取れない。

これではマネジメントシートを作成し、これを最重要書類として内部評価及び外部評価を行い、予算にも反映させるという評価システムの基本的な機能が損なわれる。

近年、市の努力により評価システム自体は大変改善されている。その中でこのようなシートが存在するのは大変残念である。

直営変更の市の判断自体は尊重する。ぜひ市民から指定管理から市直営に変更して良かったと言われる成果を上げてほしい。

なお、直営による成果の開示に際しては、合理性のある資料や根拠をもって速やかに広く公開し、市民が公正衡平な評価ができるようにしてもらいたい。

川西会長： 続きまして、ごみ処理の負担金です。これは市のガバナンス発揮度を見ていますが、27点です。この点につきましては、18ページをご覧ください。

実務担当課と企画・財政担当課の連携が不足しているため、相互に連携を図り、市におけるガバナンスを強化してほしい。組合としての情報開示が不十分であるため、予算決算等の情報開示を求めるべきである。

市におけるごみの排出量が減少しているにもかかわらず1人当たりの負担金が増大しており、これは大きな問題である。コスト削減に努めてほしい。

この評価は、担当課の資料提供と説明のみに基づいて行いました。予算編成担当課等の関連部門からの説明をお聞きしてないので、他部課でガバナンスを発揮しているかもしれません。

その場合は、一面的となり再評価の必要があります。もしそうであれば、その内容をお聞きしたいと思います。

要は、担当課からお聞きする限りではガバナンスを利かせるという姿勢とかコスト管理をしようという意欲とかそういうものは一切見えませんでした。

松丸市長： 常総広域の事務組合でやっていますが、皆さんが生活環境課からの説明で、理解ができないというのは分かります。

私は広域の管理者も兼ねているので、理由としては、常総広域組合での議会で決めていることでもあるし、もう1点はやはり広域側で決めた予算を4市で配分をして負担してもらっただけしかないので、市の方でその負担金が安い高いというところを見るのは一切できない環境にあるためかと思います。

これは、常総広域全体のお話をする必要があります。人口が増えているところが守谷市とつくばみらい市であり、減っているところが常総市、取手市といった辺りになります。

そういう中で、そのごみの処理コストの部分で言いますと、全体的にはごみ量がまだ増えてるということです。

現在、2炉で運転して1炉は点検という形で、3炉で回していますが、これからも減量化していかなければならない。当初計画をしていたマックスのごみのように近づいているということがあるので、もっ

と分別をしてもらうとかそういう方向になってる。

それから、ごみ処理関係でコストが増えてるということの一番の要因について、実はコストも増えたり減ったりします。これは分別して資源化する等で売れるものがあるためです。

収入になりますが、売れるものについてもプラスチックの値段の上下があるため、何千万単位で毎年、毎年変動してしまうのです。

それともう一つは、量の変動です。民間がその廃プラスチックを公民館などで集めていますが、行政で集める廃プラ類が少なくなるという量の変動要因もあり毎年変動があると思います。

炉自体の処理コストは、毎年ほとんど変わらない状態です。

スラグを指定する最終処分場に持って行くので、最終処分場も受入れるところでリスクを回避するために、4箇所ぐらいに分けて持って行き、当然一番安いところに一番大きな量を持って行って処分しています。

もちろん広域でも、4市の管理者が集まってコストをできるだけ安くしようとしている。職員間で1回見て、その後管理者会でコストパフォーマンスをどうするという部分もしっかり見ます。また、その上で議会が入るので、ここはそんなに切れる部分はないと思っています。

川西会長： 担当課では、全く比較を行っていないとのことでした。今伺ったように、プラスチックの時価が変動するから費用が毎年変動するということは理解できます。しかしこうした各種のコストに係る説明が無く、コスト意識が低く感じられました。

それから、担当課からの説明では、他の処理施設と質的な違いがあるとの理由で、比較出来ないとのことでした。しかし比較は、全く同じもの同士とは限りません。質的に違いがあるものでも比較します。異なるものの相互の「コストパフォーマンス」を比較すべきなのです。

松尾委員： 市長が常総広域の管理者ということですので、私のお願いは常総広域組合の仕事内容についてもっと情報開示をしてほしいということです。余りにも情報開示が少ないと思います。

松丸市長： これからは、情報提供していかなければならないと思います。管理者会議の審議もありますので、これからそのようにしていきたいと思いますし、これは常総広域がやることだと思います。この部分は、ご提案いただいたことを、常総広域にしっかりと持っていききたいと思います。

川西会長： 次はふるさとづくり給付金事業です。ふるさとづくり寄附金事業につきましては、施策への貢献度は70点。必要度で89点なのですが、制度の透明性公開性は抜本的に改善し、継続していただきたいという提言になっております。

多くの寄附金が集まり市としての純収支も良いようである、営業活

動に不慣れなはずの職員にしては、まずまずの成果だと思う。

市の職員にしては、まずまずの成果だと思います。しかし、守谷市の取り組みの分かりやすさ透明性公開性が十分かについては疑問が残ります。

金額も大きくなってきているので、これらにもっと力を入れて欲しい。業者間の公平性を担保することやコスト削減の努力が必要であるが、現状では分かりにくい。

業者間の公平性を保ち無駄なコストを省くことと、分かりやすさ透明性、公開性を保つことは、車の両輪であります。

本格的に取り組み始めて間もない状態ではありますが、適宜改善をしていただきたいと思います。

松丸市長： 正直、財政的な部分でも非常に閉塞感だけで経常収支比率は上がり、このままでは、将来に対する投資も満足にできないと私自身が感じました。

ある意味ではふるさと納税という正当な税収を上げる手法をいただいているので、いろいろと営業活動をし、ふるさと納税そのもので6億、そして去年12億という形で増えてきました。純益からすれば、3割が真水の部分の税収ということになるかと思います。

特に、今年は交付税の不交付団体になってしまいました。だから、ある意味で臨時収入的な部分という考え方の中で、将来に使っていくことができる財源が確保できたのはやりがいを持てるものです。

ただ制度そのものがある意味で、総務省からは確立されていなかったもので、今年の10月に返礼品3割以下するような話がありました。

国の方では、自治体の返礼品が9割10割のところもあるというようなところや金券や旅行券を販売するようなところも現実的にある中で、やってはいけないこと以外のことで、手を尽くしてみようと考えました。ある意味では、強引ともいわれそうですが、そういう考え方の中でやってきました。

市民に対してということからすれば、市民の将来やの子供たちのためになるならという思いがありました。

ただ、総務省から今年の11月から返礼品の額を3割に抑えるようにということだったので、相当検討して3割ということにしました。そうしなければ、来年の4月から取り扱いできなくなるかもしれないというリスクからの判断でもありました。

やはり、実際商売に近いことを不慣れな職員でやってます。多分その辺が不透明に感じられたのかと思います。

説明責任という部分でなかなか伝わらなかったと思います。

松尾委員： ふるさと納税は総務省が統括していますが、寄附金というふるさと納税の考え方をやり過ぎてはいけないと思います。

市長は寄付金目標を10億とか、15億とか数字をおっしゃっていましたが、そういうのはやはり止めた方がいいと思います。間違いの元ですから。

それから運用の状況をきちんと公表することになっているけれども、運用状況が開示されていません。

担当の方に言っても、直さない。直さないという考え方がよく分かりません。それからもう一つ、ホームページをクリックすると、寄附状況が出てきますが、表示が1桁足りない。10億の単位が消えています。エクセルの表の桁幅が狭いだけと思いますが、そういう細かいことがきちんと出来ていない。

松丸市長： まさしく運用の部分は、昨年度の場合、経常費まで充当した部分もありました。来年度からは明確にしようということを考えていて、ふろさと納税寄附金の事業に明確な名前をつけて、その使い道を明確にしていこう。

寄附金の使い道を明示しないことは納めた側に非常に失礼なことなので来年度から徹底してやっていきたい。

ただ、会計上、12億のプラス納税をいただきました。実際は返礼品とかであると4億ぐらいです。

ただ会計上は歳入に12億入れるのは自治体としてありますが、そこは括弧書きか何かにしても真水の部分というか、実際にプラスになった部分の額というのをきちんと示して充てる。

12億という額になると、当然経常費にも充てていかないと一般会計では、その数値が合わなくなるところがあります。ですから、その辺をきちんと精査してこれから示してかなければなりません。また、いろいろとご指摘いただきたいと思います。

(市長定刻により退出)

川西会長： 次は行政改革実施計画の実施事業について、遂行状況のチェックです。

総合計画における実施計画の機能強化による行政課題への対応というのは、要は仕事をしていく上でPDCAを活用していこうという趣旨です。

提言は、運用面における抜本的な改善を求めるということで、制度は大幅に改善したのですが、運用面は課題山積だということです。

24ページをご覧ください。仕組みとしての制度は非常に改善が見られるために評価したいが、実際の運用面で趣旨が生かされていない

状態である。運用を改善するための方策を検討し、速やかに実行してほしい。目標設定、達成状況、意識付けなどにおける担当者への管理職の関与が紙面に見えない。

運用については職員に対する意識付け、動機付けを考える必要がある。マネジメントシートの記入を担当者任せにせず、もっと管理職が関与すべきである。

制度としては非常に良くなりましたが、実際の個別のマネジメントシートを読みますと、それがほとんど生かされていない。マニュアルをもう少し変えていただきたいという提案を過去にもしております。

田中副市長： これはまさにおっしゃる通りかとも思いますし、私も同じようなことを感じております。私も民間の企業に若干いたことがあります。しかしながら比べますと、行政は、一つの担当してる部門の内容が多岐にわたっております。

企業ですと目的はシンプルです。例えばある商品をそれだけ繰り上げる、他の部、担当課と比べてトレンドが何で、何%の売り上げが多かったというそういう勝負になります。

その売り上げを、結果として求めますが、その手法については、あまり問わなかったりします。公平性とか透明性ということは、実はあまり気にせずにやっていた気がします。

議事録を残すとか、公開するしないことを議論する手続きがありますので、そういう中でどれだけ現実のマンパワーの中で可能かというところが、自分自身もここへ参りまして、感じるところです。

ただいずれにいたしましても、会長のおっしゃるようなご指摘の方向としては、その通りかと思いますので、そういうところについてどのようにこの意識付けしていくのか。

それから、やはり事務量そのものの見直しをしていかないと、分からないのだろうというように感じております。

川西会長： 以前から事務量の軽減については、当委員会としてもお願いしております。事務事業数も多過ぎますのでこれらを統合し、マネジメントシートにもっと意味のあることを書いていただきたい。

これらをさらに進めていただかないと難しいのかなと思います。

統合、或いはそれほど効果のないものは止めてしまうということも過去にも提言しております。行政改革というのは、切り捨てるということもあり得ます。

そういう意味合いにおいても、ぜひ当委員会を活用していただきたいと思います。みんなのためです。

川西会長： 続きまして上水道の中長期計画の策定です。これにつきましては、残念ながら評価できませんでした。

判断としては第三者への説明方法の改善を求めるというふうになっております。

市民への説明責任という観点から見ると、不十分であります。市民の理解を得るためには、分かりやすい説明が必要である。

これは27ページです。また同様に上下水道の抱える諸問題が市内部で共有されていない懸念がある。どうも孤立している感覚があります。

中長期経営計画についても市全体として情報を共有し検討するような体制を整えて欲しい。

本事業の最終目的は現状と将来像を分かりやすく示し、市民の理解を得ることであると思います。

理解を得るためには担当課に経理部門が協力する、或いはアドバイザーを活用するなどの方法が考えられる。不得手な業務で呻吟しておられるようにも感じました。

以上が、6事業に対する個別の評価です。

私たちとしては本年度の評価を行う過程で認識した市政の共通課題というものに関する意見を3ページから8ページに総合的に検討して記載しました。

まず第1番目は市職員の相互の支援と外部の力の有効活用です。

例えば図書館は民営化したものの、いろいろな問題があって直営に戻しましたが、大切なマネジメントシートからはその重要な課題がほとんど読み取れません。これではせっきくの内外部評価制度が根幹から崩れます。

上水道の中長期計画の執行状況についての記載55ページですが、これは分かりやすいとは言えません。誰かが協力してもっと明瞭にすべきです。

本件はいずれ市民に分かりやすく説明をして理解を得る必要のある案件です。あらかじめ分かりやすく記載し述べる訓練をしたほうがいいでしょう。

こうした問題点が存在する理由の一つに周辺や上司が指摘をしないかつ支援もしないという傾向があると思います。

やはり、こういったシートが、そのまま通ってしまうというのが大変な問題だと思います。やはり、マネジメントシートは、企画課として、これはひどいというように言っていただきたいですし、そして、それを後押しするようなトップの姿勢が必要です。

そういう指摘をしたら後で意地悪されるというようなことでは困るわけです。当然その指摘は正しいというように言っていただけるようなそういうトップの姿勢が必要だと思います。

こうした問題点が存在する理由の一つにこういった傾向があるので

はないかと。

上水道についても、他の人が見て分からない文章と思います。市職員の中には知見のある職員もいらっしゃると思うので、そうした人が簡単なアドバイスをすると良い。場合によっては、突っ込んで実務支援をすべきです。実務支援をするということになると、要員の手当が必要となって難しいということもあるでしょうから、先ほど申し上げたように、例えば外部人材をある程度中に取り込むということをしてはいかがかと思っております。

これまで守谷市としては非常にたくさんの市民の力を利用しておられます。当委員会もまさにその一例です。当委員会の職務は、多くの意見を吸収して、それを市に提案することと理解しています。これによって市職員の業務量が増えると思うのです。ですから、そこを今度は逆に実務で助けるという、そういうことも考えていかないとパンクしてしまうというふうに思います。

ですから、実務ができる人を中に取り込んでいくべきではないかと思えます。

ただ、給料を払ってどんどん人を増やすことは当然出来ない。そこで無償とか薄謝レベルのボランティアという形で、試行していただいたらどうかと思っております。

2番目は基本業務の徹底です。6ページから7ページをご覧ください。

先ほども出てきた案件がたくさんあるのですが、要は実務が基本通りに行われていないということです。

守谷市は、良い仕組みはかなり出来ていると思います。

例えば、会議録の公開原則です。実際には、理由もなく公開されていないことがあります。その本来の仕組みに沿って実行されていないという事例は少なくありません。

基本業務を良い仕組みに沿って着実に実行することによってこそ、政策が実現できると思います。

仕組み通りに行っていないことに対して、しっかりと指導をしていただきたい。

それから3番目は委託事業者の適正な管理と評価です。先ほど申し上げたように委託事業は非常に増えているので、これについてフォローアップし、特に今回は図書館を取り上げております。

図書館を民営から直営に戻すという結論に異論述べるものではないと思いますが、その検討過程については改善の余地が多いというのが委員会の意見です。

33ページから42ページに詳細に記載しております。これから委託事業者の管理で、評価方法を検討される際には、ぜひ参考にしてい

ただきたい。

また、これはかなり委員の方で調べたものです。十分な情報開示がされておりませんので誤解があるかもしれません。もしあればぜひご指摘をいただきたいと思います。

最後に、本報告書には細部まで立ち入った提言も含まれています。

しかし、改善策としてはいろいろなものがありますので、当委員会として必ずしもこれらの提案の細部に固執するものではありません。

むしろ、市職員の皆様方で叡智を出し合い幅広く改善案を考えていただきたいと思います。

しかし、当委員会が提起した問題点や課題につきましてはしっかりとご検討とご対応等お願い申し上げます。

本報告書を受けて、市の方針を策定されるに際し、ご質問や反論があれば、ぜひ当委員会に積極的に投じていただきたいと思います。そのために、委員会の予備日を設定していただいております。

ぜひこうした機会を活用して論議を深めて市政のより一層の向上に向けて一緒に貢献したいと願っております。

以上でこの報告書のご説明を終わらせていただきます。

田中副市長： 少し細かいことで大変恐縮ですが、先ほどふるさと納税のところで、業者間の公平性を保つというご指摘がありました。

これはいわゆる、ふるさと納税のサイト間の公平性ということでしょうか。

川西会長： いろんな公平性というのがあるのだと思いますが、まずはルールが分からないということがあります。

業者として、どういうふうにしたらいいのか。例えばですが、守谷で何か作っておられる方がいる。自分には声がかからないのに、あの人にお声がかかったのではないかと、そういうのはやはりルールがはっきりしていません。

こうやるんですよというものがありません。そこで不公平に感じる。自分は取り残されてしまっているといったことです。そういったルールの公平性・透明性がないということが、ある委員から指摘されておりました。

事務局： 事業者の募集については、今後、時期を決めた形で募集をするとかの検討を行っているところです。当初は、1回は広く募集をかけて上がってきた方と随時調整していました。

川西会長： では、声のかけ方については、どのように行いましたか。

事務局： 商工会に一斉に声をかけて、その他についてはホームページで公開を行いました。

田中副市長： 職員のモチベーションが計画を回すには必要です。皆様から見て、

不足しているモチベーションについては、どのように補えばよろしいと思いますか。

吉田副会長： 市の職員のモチベーションについては、例えば民間企業では売り上げやシェアという明確な目標があります。

市の仕事にはいろいろなものがあるので、職員の中には、当初の自分の思いと現実の部分とに落差があるのかもしれない。

職員の多くはゼネラリストとして育成されますが、担当する仕事の面白さを前任者や先輩からどのように伝えられているのかということがあります。前例踏襲的にマニュアルから引き継ぐこともありますが、この点では特に職員同士の交流が必要になってきます。

また、職員は外に出て、いろいろな人と交流してほしいと思います。民間事業者の発想に対して、許容するキャパシティがほしいのです。最初から枠を固めて、やらない理由を探しているように見えることがあります。

自己啓発して、やりがいを探さなければなりません。そういうものは人から与えられるものではありません。多くの人と接する必要があります。

事業者や自治体間の話し合いの中で、モチベーションを上げていくことも大切です。

川西会長： 褒めるとか指導するということが少なすぎると感じます。どのような仕事でも、良くできたらほめてあげることが必要です。

お互いに切磋琢磨して業務を進めていく中で、上司や周辺との密な交流があるべきだと思います。

田中副市長： 上下水道に関しては、この事業の担当課に経理に強い部分が協力する、アドバイザー活用の方法を考える。つまり皆様からご覧になって、この公営企業部門の担当の経理に関する知識経験というのが、大分足りないということでしょうか。

川西会長： 上手に説明するという点では足りないと思います。そもそも経理というのは、アカウンタビリティという言葉にも表れているように、あるものの実態を数字で説明することだと思います。ですから、細かい経理の作業というのできるのかどうか、それは存じ上げません。

ただ、経理の基本的なあり方といいますか、その状況を数字でもって示して、皆さんに説明するというのが経理です。

そういう意味ではできていない。これは、かなり確信を持って言えます。

私は過去に、経理担当者から経理の報告を受け、それを今度は本社或いは株主、共同出資者に説明をする立場でございました。

そういう立場から見ると、これで通るということ自体がおかしいと思います。

事務局： 今の話について、実務としては上下水道事務所の内部的には、承認が得られるような形で資料が作成されていると思われます。しかし、市民の目線で見るときに、なかなか伝わらないところがありました。

どうしても市役所職員が内部向けに今までこう資料を作っていたものが、誰のためのサービスなのかというところで、対外的な説明の部分が足りていない点もご指摘を受けているところです。

田中副市長： 恐縮ですが、対外的に説明すべきこととして、特にこちらからの説明が足りなかったものとして、一例を挙げていただきますと、例えばどのようなことだったのでしょうか。

川西会長： 全体です。手法も最終的に作成される予定のものも分かりません。通常の業務の中で、どこに何があるかは、把握しているはずです。あとは、標準的なスキームに従ってやれば良いのです。例えば、過去の取得価格から、或は各スペックから、更新する費用を求めていく、それは標準スキームに従えば良いのだと思います。

標準スキームは、具体的にはソフトウェアとか、アプリとか、あるいは一般的に適用されている手法等、それに従えばいいのだと思うのです。

そういった普通の手順が想定されますが、その中で何ができていないのか。どこにどういう問題があるのか、どう解決していったのかというのが私には見えません。

ペーパーから見えないしご説明からも、明らかではない。何かを自分で一生懸命考えておられるように見えるのです。しかし、いずれは他市町村との比較になりますから、標準的な手法に従ってやっておかなければ、将来的に役に立たないと思うのですけれども、その標準的な手法をとるものも見えてきません。一生懸命考えておられるようなニュアンスはあるのですが、よく分かりません。

私どもの外部評価報告書に関する報告と、質疑応答は以上で終了したいと思います。

続きまして、事務局の方から外部評価に対する市の取り組み状況についてのご説明をお願いいたします。

### (3) 外部評価について

#### ・ 外部評価に対する市の取組状況について

事務局： 平成28年度の外部評価に対する市の取り組み状況は29年度中には終わらなかったものが3事業ございまして、30年度の前半に実施した内容になります。

こちらは両面になっておりまして、30年度実施分につきましては、裏面の方に記載してございますので、裏面の方をご覧ください。

まず1つ目守谷駅前賑わい創出事業ですが、取組状況は、空き区画が

一つございまして、ファミリーサポートセンターの一時預かり「ぴよぴよ」の入居を検討したのですが、内装費用が多額であるということで、入居には至りませんでした。また引き続き、民間会社が入居を検討しているところなのですが、今のところ、賃料に隔たりがありまして、調整中となっております。以上のことから「取組中」となっております。

続きまして2つ目の市民の提案事業ですが、参考とするために、他の自治体の事例を調査するとともに、私の提案システムを活用しながら、いただいた提案内容の整理やジャンル分けの検討を行っている最中です。

3つ目の審議会等公開制度事務ですが、公式サイトで審議会ごとに区分して公開することで、閲覧者に分かりやすく、情報を提供しております。また、今この会議でも活用している会議録作成支援システムを5月末から導入しまして、9月末現在で23会議延べ70回の利用実績がありました。

引き続き、こちらの支援システムを活用しまして、迅速に会議録等を公開できるように進めて参りたいというところです。

川西会長： とても二重丸とは言えないと思いますね。

松尾委員： この二重丸を付けた評価の考え方が良くわかりません。

総務課の方が全体を眺めて、大丈夫ということなのか、それとも各部署が大丈夫と言ったのか、評価基準は何でしょうか。

事務局： 総務課で、市の外部評価に対する対応の具体的内容として、取組状況の具体的な部分に記載はありますが、会議録については公開できる会議資料も同時に公表するように改めますとしております。

一部の審議会では、会議開催から会議録の公表までに多くの時間を費やしています。

川西会長： 私たちがお願いしたのは、議事録の早期公開です。それから、会議案内の早期公開、議事日程の公開もです。

そもそも、「守谷市審議会等会議の公開に関する指針」に書いてあります。しかし、その時点で調べたところによりますと、ほとんど公開されていなかった。

議事録の作成が遅い、会議日程なども直前になって出るなどがあり、ひどい場合は公開されていないようなものもある。

こういった本質的なところを申し上げているわけで、それに対応するためにシステムを導入したのなら、議事録の作成が早くなりましたかということが論点で、導入したというだけでは進んでいるということにならないはずです。これは到底二重丸とは言えなくて、バツだと思います。

事務局： 実際に速くなったのかどうかという部分なのですが、それはこの報告

を出すに当たって、数値として捉える必要があるだろうということで、次回に向けてのシステムを入れたことによって、会議録作成にかかる時間がどれだけ簡素化されたのか、それから、公表までに期間が短縮されたのか、どれだけの効果があったのかを数値で示した上で、二重丸とするのかをもう一度報告させていただきます。

松尾委員： 議事録の開示までの期限規定を設けたらいいと思います。例えば図書館協議会の議事録は1か月以上経過しても出てきていません。会議システムを入れたことで余計に手間がかかっていませんか。

川西会長： やはり、次の会議の開催日か、それよりもある程度前でないとおかしいと思います。前回の議事録を読んだので、次の会議の傍聴をしようかということもあり得ます。次の会議の何日前、かつ会議後何日以内、がいいと思います。

吉田副会長： 効率よく、そして早くです。少なくとも前回分は事前に公表しておかなければなりません。

議事録は正確で分かりやすいことが大切ですが、住民の中には、傍聴していないと内容が分かりにくいということがあるかもしれません。

それぞれの審議会の中で、事務局にお任せのところがあるのだとしても、審議会の委員は、自分の発言の表現に注意を払う必要があります。

そうした発想がやや欠けている審議会があるとすれば、事務局だけでなく、審議会の委員も含めて、より良いやり方を工夫していく必要があります。

事務局だけが頑張っても意味がありません。

川西会長： 事務局と委員会の委員両者の努力が必要だと思います。

事務局： 次は、平成29年度の外部評価に対する市の取り組み状況になっております。まず1つ目、避難施設整備運営事業となりますが、新たに2件の災害物資協定を締結いたしました。

また追加備品としまして、携帯用の簡易トイレの購入を現在進めております。市民への周知方法といたしましては、防災講演会や防災講話の中で重要性を周知しております。

2つ目としまして、防災システム関係維持管理事業になります。こちらは、守谷市のアプリ「もりんふお」を活用した防災訓練を実際いたしました。

こちらは約7,000人が参加いたしまして、安否確認とか、災害発生状況の通知を行うなどを実践した結果、有効な情報伝達手段であることを確認できました。

3つ目といたしまして、防災訓練事業ですが、こちらは区長会議防災講演会や個別ヒアリング等を通じまして医師防災組織の結成促進と育成

強化を行っています。

また、防災ボランティア守谷の地域防災を考える会と連携して、指導助言を行うことで、地域の実情に応じた訓練を実施しております。

4つ目の自主防災組織活動育成事業ですが、資機材等の補助を継続いたしまして、防災ボランティア地域防災を考える会と連携いたしまして、引き続き、指導助言を行っております。

また、地域の防災リーダーの必要性和防災士養成講座の参加を促すなど、組織の活性化と地域防災力の向上に努めております。

そして、防災訓練事業と自主防災組織活動育成事業ですが、事業を統合いたしまして、名称を「地域防災訓練活動育成事業」に変更しております。

続きまして、5つ目になりますが、避難行動支援者支援事業ですが、地域防災計画を改定する際に、関係課の交通防災課と連携いたしまして、関係箇所の改定に関わっております。

また名簿の活用について、災害時行動マニュアルを定めまして、避難支援部、要配慮者の対策案を整備いたしまして、それぞれの役割を担うことで、目的に沿った名簿活用を図ることとしております。

また、こちら名簿の目的外利用は認められてないため、先ほどご説明を説明いたしました内容以外には実施は検討しておりません。

川西会長： 私どもは防災全般の施策上の問題を昨年度申し上げたわけです。すなわち、この個別の事務事業単体だけではなく、事業の全体像をきちんとしていただかなければいけない。

例えば、もりんふお。これが全体として市民は当日どのような情報を受けることができるのか。災害時の公助が全体としてどこまで成されるのか。少なくとも私たちの指摘の重要な部分だったと思いますが、それについてはどうでしょうか。

事務局： 私が聞いている限り、全体的には、まず担当課で言われたのが、全ての方に一斉に情報伝達をすることはできないということです。

川西会長： 個別の取組ではない。要するに施策としての防災、これについて、いろいろ申し上げているわけで、それに対する取組の進捗についての回答が必要です。

吉田副会長： 個別ではなくて、例えば、市としてはこう動くとか、町内会はこう動くとか、全体像を示す。それがフォローアップだと思います。

事務局： 個別の事業としても提言をいただいていたので今回のように回答したのですが、防災に関しては、個別の事業ということではなくて、施策全体としてどうだったのかを回答するということなのではないでしょうか。

川西会長： それでも結構です。

吉田副会長： 全体としてどういうところまでいったのか、市役所はどう考えて、どこができて、どこがまだできていないのか。

非常に細か過ぎて、何となくは分かるのですが、市民や他の部署が見たときに、十分に伝わらないのではないかという気がします。書き方を少し検討していただければと思います。

川西会長： 今、おっしゃっていただいたように、施策に関する回答がない。この一つ一つの回答の中に、相互の連関に関する説明もやや欠けている。個別事業がお互い全部関連しているわけです。そのところで、全体像における個別の事業の位置付けが見えてこない。ぜひ次回があればお願いします。

では、児童クラブ以降のご説明をお願いします。

(市長再入室)

事務局： 6つ目児童クラブ運営事業と7つ目の放課後子供教室事業は関連している事業ですので、合わせて説明をさせていただきます。

平成30年2月に一度、子供たちにアンケート調査を実施しております。5月に、実行委員会におきましてその内容アンケート調査の結果の方を報告しております。

運営事業者と情報共有を図るという意味では、その他にも様々な情報提供を行っております。

また定期の報告書の内容につきましてもご指摘いただきました通り、もう少し実績が分かるものですか、あと逆に細か過ぎて事業者の負担になっているものにつきましては軽減するなどの対応をいたしました。以上となります。

川西会長： 内容は大丈夫でしょうか。もし差し支えなければ内容をお見せいただければと思います。またアンケートですが、上手なアンケートとそうでないものがありますので、アンケートを実施すれば良いというわけでもない。アンケートもできれば、教えていただきたいと思います。

松丸市長： 私も本当に同感で、要するに委託なら委託しっ放しという環境がありました。そこは私個人としても、それぞれの点検やスタッフのマニュアル的な部分も含めて、3箇月に1回とか4箇月に1回きちんと評価を下せるような部分がないといけないと思います。

申し訳ないけど民間委託を受けた方は、手を抜くことで利益率が上がるとすれば、そういう方向に行くかもしれないということを考えながら、そこは何かの形でチェックをしていく必要がある。一番困るのは子供たちなので、その部分に関しては、まさしく改善をしていかなければならない。

具体的にこういうことがありました。今年の6月か7月ぐらいに松ヶ丘小学校の児童クラブの役員の方が見られました。

要するに働くお母さんたちが増えて、子供たちがいっぱい環境が非常に悪いんだというようなお話でした。とにかく、現状について全部点検させました。

それぞれの児童クラブの人員が増えてく見通しがあるのなら、40人しか受け入れられない現状を、50人受け入れられるような環境を整備するということを含めて、それは定期的に点検をしなければいけないと思います。

内容が何を行われてるかということも事業者に対してきちんとした報告書を出させてチェックもしなければならぬ。

そこまでは私も調べています。今後早急に人員体制も含めて、しっかりとできるような体制にしていきたいと思っています。

川西会長： ありがとうございます。

事務局： 引き続き総合的意見に対する市の取り組み状況をご覧ください。こちらは各年度の提言内容ということで、平成27年度から29年度までにいただきました提言の内容の一覧となっております。

各年度、いろいろ提言をいただきまして総合的に対応するために行政評価システムの見直しをいたしました。

こちらの内容といたしまして、評価表の構成見直しや、中間評価の導入、自己評価の前倒し、一方管理システムの導入によりリンクするように改善してきました。今回平成30年度は、中間評価と予算要求を同時期に実施しました。

中間評価は、実際は昨年度から開始いたしましたが、その評価結果が予算要求に、あまり反映されていないということがありました。

今年度、あえて中間評価と予算要求の時期を同時に実施しましたところ、同時にしたことで、担当課の方からも問い合わせが多く、実際この中間評価とPDCAの趣旨というものを細かく説明する機会が多くなりまして、その趣旨を理解していただくという点では、実際のところ上手くできたと思っています、PDCAサイクルに対する職員の意識が向上したと思われます。

しかし、この予算要求と同時期に実施したということで、かなり各担当課は忙しい。もちろん予算や評価だけでなく、通常業務を抱えておりますので、その中でこの2つの作業を同時にやるというのはかなり厳しいから、来年以降はやり方を考えてほしいというような声も上がりました。実際今年、実施してみてもある程度職員の意識付けができたので、来年度は中間評価の時期を少し前倒しまして、予算要求の前にやりたいと思っています。

また、こちらの委員会でもご指摘いただいております通り、指標の見直しですとか、記載方法の徹底等は、今後検証を行うなどの対応をしていきたいと思っています。

また併せまして、先ほど会長の方からもご意見をいただきましたが、内部評価の事務事業数全体で600近くある中で、評価対象事業になっているのが330あります。かなり数も多いので、今後評価対象外の数を見直すことも検討していきたいと思っております。

各所管の整理ということで、今現在、こちらの行革委員会でも外部評価を行っていただいています。

併せて、今回の外部評価のフォローアップ、行政改革の実施計画の進捗管理、議会による事業仕分け、そして、重点事務事業など評価の種類が多岐にわたっており、各担当課からも評価が多すぎて大変だという声も上がっております。今後は、これらの評価自体も、内容の整理をしていきたいと思っております。

川西会長： 入力作業をすることと、考えておくということがいっしょくたになっているのではないかと思います。

考えることとしては、評価と予算一体の筈です。

当然ながら、評価があつてこそその予算だと思います。ですから、入力作業のときに初めて評価を考えますということ自体がどうもおかしい。評価は日常的に出てくるものです。

ですから、もう評価が固まっているのなら、あらかじめ書いておいてもいいわけです。

その日付を予算の時に合わせればいいわけです。評価と予算は密接に関連していなければいけない。同じ日にその作業するから大変だと言っているだけです。本来、作業と評価は別だと思います。評価は常に誰だってやっている。

例えば、何かの数字が出た時に、評価がある程度できるだろうと思います。

人事考課も、その時になって初めて考えてるなんてことはない。日頃から見えていて、自分の部下に対する評価というのがだんだん固まってきた、後は作業として書くかどうかだけです。

ですから、考え方としては評価と予算を切り離すということは絶対にあり得ない。作業については、もう少し考えてやってください。

事務局： 入力期間を予算要求の直前にするということです。今年度は、声が上がったところに対して、担当者から評価と予算の関連についての説明を行いました。それを通じて意識付けをすることができた点では進歩があったと思います。

事務局： では、引き続きまして、地域人材の活用について、市民を味方につけた市民参加型についてとの取り組みについてご説明させていただきます。

こちら上二つ黒字の部分につきましては、前回ご説明させていただいたものですので、青字の部分についてご説明をさせていただきます。

今回、平成28年度から企画課で実施している事業となりますが、学生が輝くまち再生プロジェクトという事業ございまして、こちらの内容につきましては、みずき野地区に高齢化が進んでおりますので、そちらの地区に生じている空き家を市が借り上げまして、ここに地域活動ですとか市事業に協力するということを条件に大学生を住まわせる事業になってます。

実際に活動実績といたしまして、大学生の方で、市の事業として市内の小学生を土曜日に集めて学習指導を行っているサタデー学習支援教室、また、部活動の補助、ハーフマラソンのボランティアをはじめ、地域活動として、夏休みに郷州小学校においてみずき野町内会で行ってる子供寺子屋、小学校の陸上指導、預かり保育ボランティアとか公園の伐採のボランティア、お花見、ソフトボールなどの活動に参加してもらっています。

実際こちらの活動に大学生が参加することで、今までご自宅に引きこもりがちだった高齢者の方達も大学生と触れ合い、自分のお子さんやお孫さんに接するような形で生きがいを感じるようになっております。

引き続き続けていきたいと思っておりますが、今後は広げるために、今、外から呼んでる大学生だけが活動してくれていますが、そうではなく、もともと守谷市に住んでる大学生等にも、成人式の運営委員会などを通して声かけを行って、学生同士をコラボさせて、地域活動や市の事業に取り組んでいってもらいたいと考えております。説明の方は以上となります。

川西会長： 例えば、大学生と町内会等の協力ですが、今後の展望みたいなものは何かお持ちなのでしょうか。

事務局： 今年度まではみずき野地区限定で、次年度以降は、他の地区にも広げたいと考えております。

また、今年度については、たまたま都市計画を専攻している学生がいたので、みずき野商業地の跡地利活用に関する提案をいただきました。今後できれば子育てや教育、保育といった学校の方にも声掛けをしたいと考えてます。

事務局： 今ご説明したことは、現在議会で審議中の案件です。可決されればということになります。

#### ・次年度評価対象について

川西会長： 次の議題に移りたいと思います。できるだけ、次年度の評価対象を決めておきたいと思っております。何かそれについてのご提案はございませんでしょうか。

私の方から前にご提案申し上げたように、成果指標を横並びで全部見てみましようかというふうに申し上げましたが、別にこれにこだわ

るものではございません。

これをやると300幾つの事務事業を見ていかなければならないということで、その中で評価すべきものを絞ったとしても200ぐらいにはなって、大変な作業になってしまうと思います。

松尾委員： この2年やってきて足りないなと思うのは、市内部業務のチェック、評価という面だと思います。

いろいろな資料を見ていても、こんな指導をするのかというものがあります。私の経験ですが、1つの伺いを出すにしても、課長なり部長なりのところでチェックされました。結果、戻されたりするフィードバックが何回もありました。官僚的とも言われましたが、それと比べると、市のチェック、評価というものが弱いと感じます。

具体的に言うと、市の人事評価ではABC等の評価をしていますが、Bがほとんどですね。それを見ると評価基準はどうなっているのかと思いますしさっきの話ではありませんが、人事異動はどのような考え方で行われているのか疑問に思う点があります。

また専門的な人がいないと感じます。これらが私の関心事ですが、この委員会でこれらを議論していいのか、意味があるのか等の議論が必要だと思います

また、今回の評価でもそうですが、基本業務が乱れています。これらを改善するには重箱の隅をつついてもいいかなとも考えています。

大変ですが、会長のご意見の通り皆さんが約束している評価指標、本当にそんなのでいいのかをチェックして皆さんがどういうことを考えて、指標を選んでいるのか等を議論するのも必要と思っています。

ただ、一方で、事務事業も見なければいけないと思います。市長のお話ではないけれども、ごみ処理は資源ごみの増減を含めて、先ほどの負担金の話ですが、トータルで見て市民1人当たりゴミ関係負担金が増えているのではないかという関心を私は持っています。ただ残念ですけれども、これらを議論したくとも情報開示が無いので必要情報が出てこないと考えています。

いずれにしても基本の仕事がきちんとされているのか漠然としていますが、疑問に思っています。

松丸市長： 例えば25ページの上から2行目に、職員の動機付け、管理職をどう育てていくのかを考える必要があります。読ませていただくとそうだという部分ばかりだと感じます。今の状況が当たり前だと思ってしまったら、どれが理想系でどうあるべきか分からなくなる。やはり民間とは違います。

そこは、具体的にこういう指標を使ってこういう見方をしたら、こういうものが出てくるというようなご提案をいただけたらありがたいと思っています。

川西会長： だから、評価対象という観点で、今の市長のお言葉をとらえると、相当絞り込んでやらないと無理です。この時間で、ある程度の評価を、委員会としての意見をまとめようとしますと、わずかな事業しかできないと思います。

具体的にどうすればいいかということにつきましては、先ほど申し上げましたように、アドバイザーとかで、中に取り込んでいかないと。

それと、職員の皆さんにはもうちょっとOJTをやってくださいというのがありますが、当委員会としてそこまでやるとなりますと、事務事業数を非常に絞り込む、或いは無理を言って、当委員会の回数を増やす、こういった方法でしか考えられないと思います。

松尾委員： 回数を増やすべきだと思います。やはり月2回か3回の開催が必要でしょうね。

それでも多分1年では足りないと思います

吉田副会長： 大きな枠組みについて、この委員会では相当議論しています。しかし、現場にはそれが反映されていない。

私たちがどうこうする前に、企画課で実際にどういうものが出てきて、どんなものがひどいのか。やはり、そこを見せていただかないと、私たちがどういうスケジュールでするかも見えてこない部分があります。

一つ一つを最初から見ていくとしても、現実的な話に展開していくかは分かりません。事務局から、まず検討対象を出していただく必要はあるだろうと思います。

もともと、具体的にこのような指標にしたらどうかと私たちが言うにしても、なかなかそう簡単にはいかないだろうと思っています。この委員会は私も5年になりますが、ずっとうまくいかないことの繰り返しです。

いっぺんに1年でということでしたら、特徴的な事例を取り上げて、少しみんなで考えてくださいという形の提案はできるかもしれません。

松尾委員： 図書館へ行くと、平成26年度までと思いましたが、マネジメントシートがファイルに収められています。それを見ると対象は600ぐらいでしょうか。

最新のマネジメントシート全部を見せて頂いて対象を抽出しても良いと思います。

吉田副会長： 松尾さんのご意見も確かにそうですが、私は難しいのではないかと思います。私たちは市のすべての業務に精通していませんから、私たち自身も勉強しなければなりません。

これまでの議論も外野から見て、こうしたほうがいい、民間だっ

たらこうやっているよということでした。やはり、私たち自身が、具体的な底辺まで見ていかなければならない。それには相当の労力と時間が必要ではないかと思います。

川西会長： 前向きに捉えさせていただいて提案をさせていただきますと、やるとしても、従来の委員会方式ではなくて、例えば、委員全員ここに集まっているいろんな資料を勉強させていただく。事務局の出席は不要です。しかし資料を出していただきます。私たちが議論をした上で、質問等が煮詰まった時に出席していただいて、説明をしていただこうと。

最終的に議論をして結論を得るときのみ、従来型の委員会方式とする。

多分、今の方式で、勉強の部分まで含めて、事務局の方々に来ていただき、議事録を作っていただくというのは、大変だろうと思います。

現実問題として、相当の時間をかけないと市長がおっしゃったような具体的な解決策というところまではなかなか踏み込めないと思います。

現在の回数で今のやり方のままということでしたら、時間の関係で表面的なことしかできないというのが現実だと思います。

今提案したような方法ができないのであれば、アドバイザーとか、そういった形で中に取り込んでいただくべきと思っています。

田中副市長： 本当に事務的な話で恐縮でございますが、企画課は時間外勤務が非常に多いところでございますので、これについてはご配慮を賜ればと存じます。

吉田副会長： 私たちは市政の役に立ちたいのです。市役所側でぜひこれをやってほしいということがあれば、それを大事にしたいと思いますし、私たちに望んでいることがあれば、その提案も受けたいと思います。

松丸市長： 例えば、今まで審議会は行政サイドから諮問したことに対して答申をいただくという形だけのものだったわけです。

私は、ある一部の人たちとだけ形式的にやる時代ではないと思います。行政の今までのやり方というか、審議会に諮問を出して答申をいただきましたから上程しますでは根本的に駄目なはずです。

だから、そういう意味では、皆さんから根本的なお話を聞いてもできないのではないかと。評価いただいたことはその通りだと思いますが、それでも他の市町村と比べると、うちの職員は柔軟だと思っています。

ですが、毎日仕事をこなしていく中でPDCAをきちんと回していく、また、自分で一日一日何がおかしかったから改善していこうという部分が苦手なように感じます。もっと率直に言うべきだと私は思っています。それこそ、事務量を減らすためにRPAを導入するなどの検討はしていますが、事業評価のために職員がいるわけではない。質

の向上を図るために評価が必要で、そうでなくて事務量が増える一方なら評価はいらぬ話だと思います。PDCまではできて、そこから先に多分回っていないのだと思います。

吉田副会長： 過去5年は個々の事業について、具体的に指標を見るということで、案件を絞ってやってきました。

5年やっても100事業もいかないわけです。迂遠な道を私たちも歩んでいます。

ご期待はよく分かりますし、やりたいとは思いますが、それには事業の全体を私たちは把握しなければなりません。

しかし、全部やるとなると、やはり私たちのキャパを超えてしまう部分もあるだろうと思います。

実は、これまで申し上げたことを一番良く知っているのは職員の皆さんです。本当に言いたいことは、この評価シートには書きにくいのではないのでしょうか。

私たちが上から目線で言うだけでしたら、なかなか現場ではそうは受け取れない部分があるはずですよ。

松丸市長： どうしても職員が皆さんに遠慮してるところもあるのだろうと思います。ざくばらんに困ったことを相談すれば良いと思うのですが、そこができていないと今、おっしゃっていただいた。

こういう課題はどうやって解決したらいいんだろうという部分のものがあるのであればまとめて、例えば来年以降にやっていただくのはどうかと。皆さんはせっかくいろんな経験であったり知識であったりお持ちになれるからこそ、こういう問題に対してどうだろうとか、そういった相談をしてみると良いのではないかと思います。

去年、採用3年目の人間に聞いてみたところ、彼らは感覚がまだ新しい。特に民間にいた者もいる、そうしたら、役所の仕事としておかしくないかというものも出てくる。

負担だと思ふもので、どうやったらなくせるのかと考えていることも聞いている。

そんなに無駄なら止めてみれば良いと言っています。最低限必要なものからやれば良い。引き継ぎされた本質的な仕事が必要なのか。県の指導を受け、なぜ県に報告しなければならないのか。法律で決まっているのか、しなかったらどうなるのかというところを考えずに、前例と同じようにやっている。

だから、全部1回止めてみるんだと言っている。そうでなかったら本当の行革はできないと思う。その止める勇気を持つために、行政改革推進委員会があると思っています。

事業評価にこだわらなくていい。今まさしく時代が変わっていて、法律で地方分権を活かそう、国と地方自治体は対等だという通達を出

さなくてはならないという中で、独自のものだって作ってもいいと考えています。

独自の路線を歩んで、ゼロベースで本当にこの事業は必要なのか、例えば事業ではなくても、その仕事が本当に必要なのかということを考えさせるためにアンケートをやるなど試してみしてほしい。

今だって、朝9時から10時まで何の書類作成をしてといったように、1日単位で1週間も人工数を見れば、本当に必要なことが何かということが分かる。

そうすると本質的な仕事に必要な優先順位というのが見えてくるような気がする。

吉田副会長： たとえば、市はこのような問題を抱えていて、それらはどうしたらいいのでしょうかとか、職員がこんなことで困っているの、これについて何か解決策はありますかとか、この事業はなかなかうまくいっていないので、どうしたらいいと思いますかとか、そういったことが、市役所の方から具体的に出せますか。

事務局： 内部で整理させていただきましても、ご提示を差し上げたとしたら、皆さんに考えていただけるといことなのではないでしょうか。

川西会長： まず、それらの例を受けて、そもそも対応可能なのか、それから、どれぐらいの時間を必要とするか、委員会として従来型でいいのかどうなのかといったことも、まずは例示していただかないと分からないと思います。

とりあえずそれらを例示していただいた上で次の委員会について考えるということではよろしいでしょうか。

今例えば私が3つ例を挙げましたが、そういった例を少なくとも一つ二つ出していただいて、私たちに、それを検討させていただければと思います。それを検討するのは少し時間がかかると思います。出てきたらメールで送ってください。

#### (4) その他

川西会長： 議題は以上ですが、事務局からはその他にございますか。或いは、委員の方からございますか。

事務局： 次回以降について、次回予備日の1月21日は、意見交換ということで日程をとってあります。

こちらにつきましては、評価の事業対象となった所管課からの質疑の有無とか、それから意見交換の希望を聞いて、その状況について、委員の皆様へ改めて連絡をさせていただきたいと思います。

特にない場合も、あり得るかもしれません。また質疑があった場合、その都度、皆様にメールを送らせていただきます。

質疑の締切日は12月いっぱいまでと思っております。

質疑がそれよりも前にあった場合には、その都度メールをさせていただきます。

川西会長： そして、回答につきましては、私の方で案を出すか、或いは他の委員に案を考えていただく形にしたいと思っております。

そして、調整がある場合には、委員会を開催します。意見交換の希望がなかったとしても、その質疑に対する調整が必要な場合には、予備日を使います。

事務局： わかりました。最終的には21日の1週間から10日ぐらい前までには、改めてご連絡をさせていただくようにしたいと思います。

それでは、次回の決定している会議としましては、2月18日月曜日の午後3時からこの庁議室になります。

今回報告書をいただいたものに対する市の考えの報告と、次年度の会議の内容について、議論をお願いしたいと思います。

よろしくお願いします。

## 5 閉 会