

会 議 録

会議の名称		平成30年度第9回守谷市行政改革推進委員会		
開催日時		平成31年2月18日（月） 開会：15時　閉会：17時30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，牛島委員，西尾委員 計5人		
	その他	計0人		
	市職員	松丸市長，田中副市長，坂総務部長，岩田生活経済部長，堀保健福祉部長，古谷都市整備部長，山崎教育部長，長田上下水道事務所長，宇田野会計管理者，浜田市長公室長，福島企画課長，前川課長補佐，笠木主事 計13人		
公開・非公開 の状況		☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 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　市長挨拶 4　議　　事 （1）平成30年度外部評価結果に対する市の方針の提出について （2）意見交換・質疑応答 （3）来年度評価対象の選定について （4）その他 5　閉　　会		
確定年月日		会議録署名		
平成31年3月19日		会長　川　西　憲　二		

審 議 経 過

1 開 会

事務局： それでは、定刻となりましたので、平成 30 年度第 9 回の守谷市行政改革推進委員会を開会させていただきます。本日は 5 時までの予定とさせていただきます。

はじめに川西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： 会長の川西です。ご挨拶として 2 点申し上げます。

傍聴者も来ていただいておりますので申し上げます。私どもの行政改革委員会は非常に独立した委員会です。市からの働きかけを受けて活動を定められるということは全くありません。このことについては、感謝の意を申し上げたいと思います。

一方、今話題になっております厚労省の統計の特別監察委員会などは、委員が利害関係者であると同時に、かなり厚労省の意向を汲んで早めにまとめ上げようとしたために、けしからんと言われております。

しかしながら、当委員会につきましては全くそのようなことはないと思し上げたい。

また、そのような雰囲気をも市の職員から感じたことは一度もございません。それはやはり守谷市の懐の深さや度量の大きさというものを表していると思ひます。

その点については、我々はしっかり感謝して、この委員会に臨まなければならないと思っております。ありがとうございます。

第 2 点としては、そのようなあり方を感じつつも、市と市の業務について、今回の報告でも申し上げておりますが、行政改革というものを今後もぜひ続けていく必要があるという事です。

私もこの委員会に入って 8 年です。やはり、市の職員が、日常的に行政改革が必要であるという意識で取り組んでいただきたいと思ひます。

皆様のそういう姿勢が伴わないと我々の活動は全く意味がないということになります。そういう姿勢はぜひ堅持していただいて、日常に生かしていただきたいと思っております。以上です。

3 市長挨拶

事務局： 本日は、市長はじめ市の幹部職員が出席しております。代表いたしまして、市長からごあいさつを申し上げます。

松丸市長： 日頃より、委員の皆様については、本当に守谷市の行政改革でご尽力を賜りますこと、御礼を申し上げたいと思ひます。

会長からありましたように、行政改革というのは、私は議員になった

ときから行政改革，財政改革，議会改革という改革三本柱でずっと 17 年間議員生活をさせていただきました。

そういう中でまさしく、今こそという話だと思いますが、やはり行政のあり方というのは、地域を中心とした新しい形になってきている。上位下達や中央集権的なものをどのように取り除いて、また、それを一方でうまく活用しながら、自治体として自立自走の道をしっかりと歩んでいけるような行政体を作り上げていくということには、やはり皆さんのご意見というのは大変貴重なものだろうと思っています。

どうしても国，県がどのような指示を出してくるかということのを待つような傾向があったと思います。

しかし、これからの行政体というのは自ら考え、そしてその地域に合った行政の在り方等々を執行していかなくてはならないと思っています。そのような中で、ちょうど去年の 12 月で私の任期の半分が終わり、今 3 年目に入っているところでございます。

地域主導，住民主導という中で地域ごとにまちづくり協議会を立ち上げて、守谷市全体の中でその地域の特性に合った、その地域の人たちが自分たちのまちづくりをどう導いていくかということを考えて、また予算等々もそれに合わせてどのように使っていただけるかという新しい形態にチャレンジをさせていただいております。

今まで 2 つの地区でまちづくり協議会の設立総会をしていただいて、今週末には高野地区でも、まちづくり協議会の設立総会を開いていただけるというようなことになっております。新しい年度に間に合うかどうか分かりませんが、少なくとも平成 31 年度は 8 割 9 割の地域の皆さんにその地域の実情に合ったまちづくり協議会を結成していただいて、地域の皆さんと我々行政等とが補完的な役割をしながらまちづくりをしていく時代に入ってきたと思っています。

そのような点も踏まえて行政改革推進委員会でいろいろなところから行政という部分を分析していただいていると思います。今後とも皆さんの忌憚のないご意見を拝聴しながら、行政運営に活用させていただけたらと思いますので、よろしくお願いします。本当にありがとうございます。

4 議 事

事務局： それでは議事に入らせていただきたいと思います。議事に入る前に本日の資料確認させていただきます。

お手元にお配りいたしましたのは、

- ・ 次第
- ・ 出席者名簿
- ・ 外部評価結果に対する市の方針

・12月10日付け外部評価結果の要旨

をお配りしております。以上でございます。

次に本日の流れについてご説明をいたします。本日の進行なのですが、次第にあります通り、まず、平成30年度外部評価に対する市の方針につきまして市からご報告をさせていただきます。

報告の後、各委員の皆様からご意見、感想なども交えて、全体の意見交換の時間を設けます。こちらは午後4時を目途に行いたいと思います。

そのあと30分程度になりますが、今年度の外部評価実施部門の部長が残りますので、質疑応答を行うという予定で参りたいと思っております。

なお、市長、副市長、保健福祉部長、都市整備部長、会計管理者につきましては、全体の意見交換までで退席をさせていただきます。

また、生活経済部長、教育部長、上下水道事務所長につきましては、その後の個別の質疑応答が終わり次第退席をさせていただきます。

では、議事に入りますので、進行は規程により川西会長にお願いいたします。

川西会長： 本日は全員が出席しておりますので、規定により会議は成立いたしております。また、会議は公開となっております、本日は3名傍聴をいただいております。

また、本日の会議の会議録につきましては従来の決定通り、発言者の氏名を記載することといたします。異議のある場合は、いつでもおっしゃってください。では、議事に入ります。

(1) 平成30年度外部評価結果に対する市の方針の提出について

川西会長： 議事の1番の平成30年度外部評価に対する市の方針の提出についてです。当委員会の評価結果につきましては、皆様に既に報告書を確認していただいておりますので、お手元にあります評価結果報告要旨の配布で代えさせていただきますと思います。

それでは、市の方針について市からの説明をお願いします。

坂総務部長： それでは本日配りしました平成30年度外部評価結果に対する市の方針について説明させていただきます。

この方針書には「外部評価結果に対する市の取組方針」、「外部評価の総合的な意見に対する市の考え方」、「個別事務事業の評価内容と市の方針」そして、「行政改革実施計画実施事業の評価内容と市の方針」を順に記載しております。

1ページには、外部評価に対する市の取組方針としまして概論を記載しているところでございます。

外部評価の総合的な意見に対する市の考え方

坂総務部長： 2ページをお開きください。最初に総合的な意見に対する市の考え

方をご説明いたします。今回の総合的意見につきましては、大きく3点の視点でご意見をいただいたところでございます。

1つ目として、「市職員相互の支援」と「外部の力の有効活用」、2つ目としまして「基本業務の徹底」、3つ目といたしまして、「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」、この3点でございます。

それでは具体的な市の方針につきまして、いただいた提言ごとに簡潔にご説明をさせていただきます。

1番の「市職員相互の支援」と「外部の力の有効活用」でございますが、この項目の提言の趣旨としましては、職員の仕事ぶりから見ると、時に、担当者や担当課が十分な知識や経験によるサポートを得られないまま、仕事をしているように見える。市職員相互の支援や外部の力の有効活用が見えてこないことがあるという内容でございます。

市の取組方針としましては、守谷市におきましては、市政の各種分野について合理的で効果的な運営を推進するため、守谷市シティクリエイティブアドバイザーを設置し、運用を開始しているところでございます。すべての業務に専門の高い職員をとというのは、なかなか困難でございますので、この守谷市シティクリエイティブアドバイザーや或いは資格を有する市民ボランティアなど外部の力の活用を検討してまいります。

内部におきましても、例えば職員の資格取得状況を把握しそれを各分野にいかすなど効果的な相互支援の推進或いは適材適所の人員配置、研修への参加や外部の専門家と業務を進める中で経験を積むなど人材の育成を図ってまいります。

加えて、事務事業マネジメントシートの作成につきましても、管理職が中心となり、予算と事務事業のPDCAサイクルを意識したシートの作成に当たってまいります。

また担当者にはシートの記載により、その事業の点検を行い、この結果を公表することが市民の皆様への説明責任を果たすという意識を持って記載に当たるようを指導してまいります。

2つ目の「基本業務の徹底」でございますが、これについての提言の要旨といたしまして、政策方針が市民に届き成果上げるためには、職員の定めに沿った業務執行や約束したことがらを守るといった基本が担保される必要がある。しかし、その基本の執行状況を見ると、取りこぼしが散見される。市の業務に基本の漏れがないかチェックして管理職が率先して職員に対して、定めの教育と基本業務の徹底を図ることをお願いしたいという内容でございます。

市の方針としましては、条例規則等に沿った業務執行は市民の皆様の信頼に繋がるものでございます。今回執行状況に問題があると

された項目につきましては、内部でフォローアップし改善を図ってまいります。

その他の業務につきましても各課において漏れがないかチェックを徹底し、未公表や公表遅延等の解消に向けて市政の透明性の推進に努めてまいります。さらに各部署の管理職は、条例規則等を再確認して、職員を教育するとともに、率先して基本業務の徹底を図ってまいります。

今後条例制定規則等の制定各種計画等の策定に当たっては、より実効性のあるものを定めてまいります。

3つ目の「委託事業者の適正な管理」と「外部評価の適正化」でございます。

この提言の趣旨として大きく2点がございます。

1つとして「委託事業者をどのように適正に管理するか」、2つ目として、委託事業債の外部評価をどのように適正に実施するか」という、2点の視点でございます。

市の取組方針といたしまして、1つ目の「委託事業者の適正な管理」につきましては、現在指定管理者制度導入している施設は、全部で8施設ございますが、一部の施設のマネジメントシートの記載が運営に関する市の関与が見えない状況にあるというところでございます。

実際は運営業務の実施状況や施設の利用状況、収入の実績等を把握し、さらに法定点検等の結果の確認、施設の定期調査等を実施しており、運営につきましても、外部の意見を取り入れて苦情要望等に適正な対応をとるよう、指導しているところでございます。

それらによって見えた課題を振り返り、指定管理者による管理運営の実態がわかるような記載としてまいります。

守谷市の指定管理者モニタリングマニュアルでは、モニタリングの目的として指定管理者による施設の管理が適正かつ確実に履行され、住民サービスの向上が図られているかなど、確認し評価するためのものとしているところでございます。

その目的を果たしてガバナンスを発揮するためには、指定管理者による指定管理者総合評価シートを用いたモニタリングを確実なものとし、管理体制を強化するとともに、指定管理者と相互協力して管理運営の改善を図り、更なるサービスの向上に努めてまいります。

2つ目の外部評価の適正化につきましては、このモニタリングマニュアルでは第三者評価の実施をして期間中に1回以上行うこととしておりますが、今回の外部評価により、前段に所管課が行ったモニタリングが不十分であることがわかったため、指定管理者の自己評価、所管課の指定管理者に対する評価に加えまして、明確な根拠

資料や情報の提供に基づく客観的な評価に繋がるよう、関係各課におけるモニタリングの実態を聞き、実施におけるポイントの徹底を図ってまいります。

また第三者機関につきましては、他自治体や先行事例などを調査しまして、利用者とは別の市民等に委任することや民間に委託することなど必要に応じて外部の意見を取り入れながら研究を進めてまいります。

「個別事務事業の評価内容と市の方針」

坂総務部長： 続きまして、飛んで 10 ページをお開きください。今年度に外部評価を受けました 4 つの事業につきまして、評価結果及び市の方針を取りまとめさせていただきます。

この項目につきましては、市の担当部長からの取組方針につきまして説明をさせていただきます。

はじめに、教育部長からお願いいたします。

山崎教育部長： それでは、公民館運営管理事業と図書館運営管理事業の 2 点につきまして市の方針をご報告させていただきたいと思えます。まず 11 ページの①公民館運営管理事業でございます。

こちらにつきましては施策名にあります生涯学習の推進がマネジメントシートからは一切読み取れない。成果指標を適切なものに置き換えるべきである。また市が指定管理者を適切に評価し、指導監督を行っているか疑問であり抜本的な改善を求めるという、大変厳しいご指摘をいただきました。

これにつきまして、本件のマネジメントシートの見直しを行い、指定管理者と所管課の評価を共有し、指定管理者と協力して必要な改善を図りたいと考えております。

マネジメントシートの見直しによって指定管理者の公民館運営に対する成果指標に変更することで事業運営に対する適切な評価を行うことができると考えている次第でございます。

続きまして 13 ページの②図書館運営管理事業でございます。

こちらにつきましては、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を家庭が読み取れない。

また、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持って速やかに広く公開し、市民が公正衡平な評価をできるシステムを構築してもらいたいとの提言をいただきました。

本件につきましてもマネジメントシートの見直しと図書館広報の再構築を実施したいというふうに考えております。

マネジメントシートを見直すことで指標の見直しや事業内容を

盛り込んだ記載内容とすることで、市民にもわかりやすくなると考えてる所存でございます。

図書館事業について図書館概要や市民にわかりやすい方法で十分周知することで、市民の図書館への理解を深めることにより、公正な評価をいただくことができるというふうに考えている所存でございます。

簡単でございますが、私からは以上となります。

岩田生活経済部長： 続きまして、15 ページをお願いいたします。

③常総広域市町村圏事務組合負担金（ごみ処理）につきましては、生活経済部生活環境課が担当となります。事業の概要としましては、一般廃棄物の処理や資源化を実施している常総広域市町村圏事務組合に対しまして、守谷市、取手市、常総市、つくばみらい市の4市で人口やごみ処理量に応じた、人口割10%と、実績割90%の負担金を支出するものとなっております。

外部評価の提言としましては、抜本的改善ということで、1つ目として実務担当課と企画担当課が相互連携を図り、ガバナンスを強化する。

2つ目としまして、常総広域の予算決算時の情報公開を求める。

3つ目としまして、1人当たりの負担金が増加しているため、コスト削減に努めるといった判断をいただいております。

市の方針としましては、組織内の連携強化等図るとしまして、1つ目として市におけるガバナンスの強化につきましては、各年度予算における構成市の負担金は、例年11月頃の企画財政担当課長会議で予算案が示されまして、各市が意見等を述べますが、すでに算出された金額を配分する段階で示されるため、十分なガバナンスが機能していないような状況となっております。

また、これまで最終的に実務担当課に負担金の価格が示せるのが12月の管理者会議終了後、となっております。

事務組合には事務担当課がもっと早い段階で事業実績や、予算に反映される基礎数値等の説明を受ける機会を設けるようよう要望するため、昨年の11月の常総広域市町村圏事務組合の企画財政経営担当会議におきましても、既に要望しておりますが、衛生、消防、土木等々の実務担当課も会議に加えるなど、事前に予算を示すよう引き続き、要望してまいります。

企画財政担当課及び実務担当課が情報の共有、相互の連携を図り、ガバナンスの強化に努めたいと考えております。

2つ目としまして、予算決算等の情報開示につきまして、常総地方広域市町村圏事務系組合に対しまして、ホームページなどをいろいろな媒体を活用した十分な情報発信について検討するよう、要望して参りたいと考えております。

3つ目としましてコストの削減につきましては、常総環境センターの維持管理につきましては、民間事業者に包括委託しております。委託契約方法につきましては、常総地方広域市町村圏事務組合において決定しており、契約締結に当たっては、構成4市から選出されている組合機関によりまして議決によりまして決定しております。

また各コスト削減につきましては、これまでも企画財政担当課長会議等を通じまして行ってまいりましたが、引き続き実務担当課も含めた詳細な予算説明を求めていくとともに、コスト削減を求めていきたいと考えております。

スケジュールとしましては、すでに進めている部分もございますが、平成31年度からは逐次取り組んでいきたいと考えております。

なお、取組によります効果としましては、市が負担する負担金算出の仕組みを十分に把握することで算出基礎等のチェックが更に可能となりまして、ガバナンスを発揮することができると考えます。

また、コスト削減に繋がる意見を発信することができるようになると考えております。

また、事務組合が予算決算等の情報を開示することにつきまして、事務組合の経営状況や財政的支援の状況を含めた財政情報を、より一層市民が知ることができると考えます。

坂総務部長： 続きまして、17ページの④ふるさとづくり寄附金事業につきましては、守谷市の取組のわかりやすさや透明性・公開性に疑問が残る或いは公平性やコスト削減の努力が必要であると提言をいただいたところでございます。

本件につきましては、今後ふるさと納税に係る基金を一元化するために、寄附条例を見直し、新しい基金を創設する予定でございます。

また、寄附金を一旦基金に積むことなく、直接返礼品代を含んだ事務費含む事務費等に充当することができるよう運用方法を見直し予定です。これらにつきましては、今後3月に開会予定の定例会に条例改正案を上程させていただき予定でございます。

また、寄附金の充当事業わかりやすく公開する仕組みを作ります。さらに返礼品事業者の募集に係る要綱等を作成いたしまして、募集

基金や時期を今後明確にしていまいります。

加えて、寄附額に対する返礼割合の見直し、コスト削減も図りますということで、これは昨年来総務省からいろいろ方針が出て参りまして年内に返戻率の割合の見直しを行っているところでございます。

個別事業の外部評価結果についての市の方針としましては、以上となります。

続きまして19ページになりますが、行政改革実施計画の実施事業2事業の市の方針について報告させていただきます。

まず1点目の①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につきましては、運用改善の方策を検討して速やかに実行して欲しい、そして運用については、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を担当者任せにせず、もっと管理職が関与すべきであるとの提言をいただいたところでございます。

本件につきまして、担当者と管理職それぞれに研修を実施してまいります。

担当者向け研修では行政評価の目的を再認識するとともに、予算編成と事務事業評価のサイクルに対する理解を深めてまいります。

管理職の研修ではその研修を通じまして行政評価における管理職の役割を再認識し、担当職員に対して課題認識や業務改善に対する意識付け或いはマネジメントシートの記入について指導を行うようにしてまいります。

また、評価対象事業を見直しまして、重点的に取組事業或いはコストの大きい事業などを優先度の高い事業に絞り込んだ評価を行い、さらに内容の向上を図って参りたいと思っております。

長田上下水道事務所長：ここからは、中長期経営計画の策定についてご説明させていただきます。

資料は21ページの②中長期経営計画の策定につきましては、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。

また、中長期経営計画についても守谷市全体としての情報共有し、検討するような体制を整えてほしい。担当課に経理に強い部門が協力するアドバイザーを活用するなどの方法が考えられるとの提言をいただいております。

これらにつきましてはまず、市の水道計画は完成後に公表いたします。また水道利用者向けにはわかりやすい概要版を作成し公表いたします。

概要版は上下水道事業を審議会で意見を求めた上で、市内全戸に配布することを検討してまいります。

水道事業は将来見込まれます多額の更新費用に反して水道料金が減少することが大きな課題でございます。

これまで議会で説明してまいりましたので情報は共有されてることと思います。

水道計画については関係課と協議の上、策定を進めているところでございます。

市役所内では企業会計に精通した職員は既に上下水道事務所に2名配置されておりまして、専門的な支援を受けることは困難な状況でございます。

また、設備台帳と固定資産に返りが生じておりますが、財務諸表書を修正する必要がある際には本提言を踏まえまして、公認会計士との専門家の所見を参考とする予定でございます。

なお、効果でございますが水道事業の現状と将来像について、水道利用者の理解が深まることが期待できると考えてございます。私から説明は以上でございます。

坂総務部長： 以上、平成30年度の外部評価結果に対する市の方針について説明させていただきました。

今後市の方針として決定しました内容が完了するまで、継続して進行管理を行っていくとともに、効率的かつ効果的な行財政運営の改善に努めてまいります。引き続きよろしくお願いいたします。

(2) 意見交換・質疑応答

川西会長： ありがとうございます。個別の評価につきましては、後半で議論するとのこと。よって、総合的意見に関する議論を4時まで進めたいと思います。

総合的所見に関するところで質問或いは意見をお願いします。

吉田副会長： 副会長の吉田です。大学で図書館情報学の教員をしています。

図書館運営管理事業についてご質問いたします。

図書館に関して、私たちの評価では落第点となっております。

そのため、私たちは所管課から反論をいただきたいと再三申し上げてきましたが、反論は上がってきませんでした。

このことは、私たちが指摘した事柄をすべてお認めになったということでしょうか。

山崎教育部長： 大変厳しいご指摘をいただきました。担当課からもこの会議の結果について私も報告は受けました。

率直に申し上げますと、平行線のままだが結論だったようでござ

います。

吉田副会長： 当委員会の報告書では、別紙2で客観的な資料やデータを添えて指摘しています。これに対して、エビデンスをもって反論をしていただきたかった。

何も示されなかったということは、私たちの疑念はすべて事実であったと解釈せざるを得ません。根拠や証拠から事実を追っていき、今回の事案を評価しようとしたのですが、私たちが要求した資料は所管課から提供されませんでした。

当委員会と市役所各部署との関係は、これまで非常に良好でしたが、今回の生涯学習課に関しては、ことごとく資料や情報の提供を拒否されました。当委員会では初めてのことです。

私たちからすれば、その資料を提供するのが市にとって不都合だった、あるいは、そもそも根拠となる資料やデータがなかった、ということになります。

市役所側からの反論をもって、発展的なやり取りが生まれることを期待して、私たちが自力で収集した資料に基づきながらも、報告書では疑問形での表現に抑えたのです。

それに対して、何の反応もなかったということは、私たちの疑念をお認めになったと判断いたします。

そうでないとするなら、私たちが報告書の別紙に付したように、エビデンスとなる反証が所管課から出てこないというのはきわめて遺憾なことです。

市の職員が、誇りをもって業務を行っている中で、なぜ反論があがってこなかったのか。一方的に指摘や疑問を出しているわけではなく、企画課を通して、私たちの指摘に対し、反論があれば出してほしいと絶えず投げかけてきました。

この委員会は、先ほど会長がおっしゃったように、改革を進めていくうえで、市との関係は大変良いものでした。

しかし、生涯学習課については違います。昨年度の児童クラブ事業や放課後子ども教室事業も、私たちは厳しく指摘せざるを得ませんでした。

これらは批判のためではなく、守谷市をもっとよくするために行ったものです。

しかしながら、2年続きでこのような状態というのは、きわめて残念なことです。

今回の評価については、マネジメントシートの記載が100点満点中の8点、指定管理から市直営に変更する意思決定過程の合理性や透明性が、100点満点中の18点です。実質的には0点に近いということになります。

同じ所管課に対し、昨年度にあれほど業務の進め方を改善してほしいとお願いしたにもかかわらず、それを全く汲んでくださらないというのは、この委員会は何のためにあるのかと考えてしまいます。

教育委員会に対して僭越ではありますが、教育委員会のガバナンスはいかがなものかということになります。

教育委員会は、学校教育だけを見て、社会教育に目を向けていないのではないですか。

もしそうであるならば、社会教育部門は、市長部局に移管した方が良いのではないかと、この2年間の議論から思います。

当委員会の報告書に対し、教育委員会からどのような反応が出てくるか、実は期待していました。

しかし、本日の市の方針では、具体的内容もスケジュールもきちんと考えていない回答です。他部署の方針と比べれば、その差は一目瞭然です。本当にがっかりしています。

川西会長： ぜひ会話していただきたいと思います。子どもに関する本を読みますと、語彙が不足して、自分の意見をきちんと述べられない子供ほど暴力に走りやすく、すぐ手が出てしまう、とのこと。

何をしたいということが言えないためすぐに手を出して他人のものを取ってしまう。語彙が十分にあって、そして自分の意見をきちんと言えるなら手を出すことが少なくなると書いてあります。

これは大人でも同様で、当然あることをしておられれば、それなりの理由があるでしょうし、理由をつき合わせてさらによりよいものにしていくという事が必要です。

そのためにこの委員会があるわけです。吉田副会長がおっしゃったようにどちらが正しいかというのは置くとして、話をしてより良いものにしようという姿勢があってほしい。

平行線とおっしゃって、そこでその平行線のままで終わらせてはいけない。このような理由でこうだとか、この方法ができるけどこの部分はこういうことで失敗してしまったとか、或いは、この部分まではちょっと手が回らないよとか、いろいろあるとは思いますが。

すべてを否定するつもりはないのです。ぜひそういう会話を重ねていくという姿勢は持っていただきたいと思います。

松尾委員： 三点申し上げたいと思います。一つ目は議会答弁での松丸市長の部分を読ませていただきましたが、ずいぶん苦勞しているなと思いました。

なぜ教育長が答弁しないかと、不思議に思ったというのが率直な印象です。二つ目はいろいろな議論をしてきたわけですが、結局生涯学習課の進め方がまずかったというのが私の結論です。

三つ目は、吉田副会長もおっしゃいましたが、この2年間、生涯学習

課の事業をチェックさせていただきましたが、生涯学習課は実務や実態がわかってない印象を受けます。

図書館関係は市長部局に移管した方が良いのではないかと考えて調べましたら、法改正があるタイミングのようです。

多分3月までにあると思いますが、公民館も図書館も教育委員会から管轄変更して市長部局に入れることができるようになると思われるのでその方がいいと思います。

我々は、学校教育というよりは社会教育的なところに目を向けて議論しているわけですが、教育委員会は、学校教育に目が向いているように思います。

我々の世界と、教育委員会が考えている世界が違うのではないかと思います。

この2年間の生涯学習課の印象は、良くありません。

良くないという観点は、実態がわかってないという意味です。

ちょうど法改正の時期のようですし、図書館と公民館の位置付けを考えてみるいい機会だと思います。以上です。

松丸市長： 私も、副市長に指定管理者の制度について、把握をしてもらい、来年指定管理者の入れ替えの時期に、本質的な部分をきっちりとらえた上で、その上で管理をすとかということも含めて総合的に判断していきたいと思っています。

やはり、今までの行政というのは民間を使い切れてないという部分があります。民間のノウハウをうまく引き出した中で、行政のためになってくれるような使い方ができるのだろうと思っています。

ただ、現実的には指定管理者にしても、行政側からすると任せてあるから気にしなくていいという感覚になっていて、ご指摘いただいたように思います。

その仕組みが2年間基本的にできてなかったということがあります。もう一つ生涯学習のマネジメントシートに出てきてしまっていたのですが、今はちょうど様々な施設が30年40年経ってきて改修時期です。

今までは、担当課がその改修事業も含めて担当していました。

例えば、体育館の改修などの改修事業は、建築的な知識を要する一方で、その課の担当者は素人として配属されていますから、全くです。

私が組織の内部を見渡してみたら財政課があって、この財政課でハード面に関しての改修をやるべきだろうと思うのです。一級建築士だってその部署にはいるわけです。

来年度に向けては、ハード面の負担は少なくとも教育委員会でやるのではなくて、財政課で担当をしてもらって、そちらでハード面の部分をやる。

ソフト面は勉強してもらえばできるはずです。そういう意味では学校教育という部分ではできると思います。

ただ、今おっしゃったように、生涯学習は、私も残念ながら議会をやらしていただいて、もう 10 数年前にやはり生涯学習の大切さという部分の中で何度か一般質問をしました。やはり生涯学習たるものが何なのかというところの位置付けが足りないと思います。

生涯学習の概念や基本的な考え方が行政の中で欠落していると思われる。また、当時の生涯学習はやはり社会のボランティアの感覚でした。ボランティア組織を立ち上げて、市民協働の中でやればいいというようになりました。生涯学習の本質的な部分がどうすべきだというのは多分ないんでしょう。

もう少し検証していきながら、また少なくとも、去年、今年みたいなことは、来年は絶対繰り返すことないように、整えていきたいと思っています。

吉田副会長： そのような問題意識で民間活力をどう活かすか、これは外部の力を利用するということで、アドバイザー制度も含めてのことです。

それに対して、市長もおっしゃったように、市の職員は外部の力を十分に使えていません。指定管理者制度がどういうものであるかが分かっているならば、今回のような形にはならなかったはずです。

なぜ生涯学習課は必要な措置を取らなかったのか、なぜ教育委員会は指定管理者に適切な評価をしなかったのか。

これからの行政がどこで評価されるかと言うと、職員がすべて自分たちでやっていくのではなく、いかに外部の力を活かして、関係者みんなが Win-Win となるようにすることが、公務員として重要な役割になっていくのだと思います。

しかし、生涯学習課の動きを見ると、自分たちが直接やりたいとの意識が透けて見えます。もし、職員だけの運営を続けていけば、いくら職員を多く充てても、先々は厳しいものになっていくことは明らかです。

職員の皆さんにお願いしたいのは、個々の現場の実務能力も大事ですが、それと同じくらい重要なのは、構想力や企画力、調整力や指導力、あるいは評価する力といった、いわゆるマネジメントの力だということなのです。

指定管理者になって、今まで内々で処理していた部分を外部に出すとなると、自分たちがやったほうが早いし楽だから、直営のままがいいという自治体の話をよく聞きます。

そうすると、指定管理者制度を上手に活用できる自治体は、ある意味で行政能力の高い自治体であり、民間に任せられない自治体というのは、レベルの低い行政経営しか期待できないのではないかと

思うのです。

自分たちでやるといっても、守谷市の場合には限られたマンパワーしかありません。一人一人の能力はあっても、絶対数が足りない中でどうしていったらいいのか、これからの市政にとって、このことは非常に重要な課題となります。

松丸市長： 本当におっしゃる通りでこれからの行政マンが必要なものというのはやはり、私も一緒になって外にどんどん出て民間営業じゃないですけど、民間と色々な形で連携協定を結んで、その人たちの能力を使える様にしているのですが、職員は使わないのです。

なぜ、プロに頼まないのだろうか、何のための連携協定なのか。

私も職員が一生懸命真面目にあるのはわかるんだけど、効率が非常に悪い。経験したことないことをやるのに、やったことある人に聞かないのはなんでなのだろうと思います。

人に聞くという普通のことをしていきたいのですが、何が足りないのかをお聞きしたい。

吉田副会長： 前回の会議でも申し上げましたが、市の職員はもう少し世間を知って欲しいということに尽きます。

上司部下、先輩後輩との関係を風通しのよいものにしていくと同時に、いろいろな人と業務上で付き合っていくことが必要です。公務員倫理からすると難しい面もありますが、他市の職員や民間企業の方々との交流を広げていくことです。市役所の中を見ているだけでは、行政の力がどんどん弱くなっていくような気がします。

川西会長： やはりもっと職場内で相互に指摘していただきたい。市職員には優秀な方もいらっしゃるし、一方である点については不案内な方もいらっしゃるわけですから、知識のある人は無い人に教えてください。

わたしどもの報告書にも書きましたけれども、そういったところでものすごく皆さん、互いに遠慮をし過ぎと思いますね。

つまらない細かい話をしますと、例えば水道事業のところで、「シミュレーション」について書かれておりますが、「シュミレーション」になっています。これは最後まで直らなかった。

よく間違えるものです。シミュレーションが正しい。指摘しないで最後まで誤った表現が基本的な文書として残ってしまっている。

指摘された人が、指摘を受け入れるようでないといけないし、平行線のような文化はぜひやめていただきたい。

お互い人間なので失敗もあればうまくいくこともあるわけです。お互いが指摘しあって、より良くしようという文化を日頃から作っておいていただかないと駄目だと思います。

何かそういう部分が、足りないと思います。一朝一夕ではないですが、そういった文化を皆さんで築いていただきたい。

牛島委員： 私も簡単に申し上げさせていただきたいと思います。生涯学習課の評価が厳しいものでしたが、私の印象としては、どこの課も同じように根本的な問題があるのではないかと考えております。

それは、個人の能力の問題ではなく、これまでの行政が経験したと違うことを考える必要が出てきたという状況が一番大きいのであらうと思っています。それは予算の問題です。予算がなくなってきたせい、今までであればお金を入れておけばある程度何かしらの成果がなんとなく上がっているように見えてそれで良かったというスタイルが成り立たなくなってきた。

それと同時に、市民のニーズに対して職員数が足りませんので、指定管理者に任せなきゃいけない部分があるという議論になってきますが、結局の「なぜ任せるのか」という視点が曖昧なのでそもそもの議論が噛み合っていない。言い換えれば、事務事業が何をを目指しているのかが曖昧であることが問題であるという印象を受けました。

守谷市の限りあるリソースを使って目標とする成果を上げたいと思ったときに、自分たちでそれをするのは難しい。だから任せようとなります。

目標が明確であれば、何をガバナンスすべきなのかは明らかなのです。そこが曖昧なために何をしているのかよくわからない。

例えば、ここで指摘されているものであれば、ごみの問題があります。常総広域市町村圏事務組合でお願いしているということは、大気汚染を多くしないような仕組みを利用していると、ご説明いただいた中で理解しました。少しコストはかかるけれども、環境に良い方法を採用したと。つまり、成果指標としては、本当に有害物資などが排出されていないかをチェックするという話をしないといけません。それが一つのアウトカムです。しかし、そのような話は、本日頂いた書類のどこにもありません。

他の一つ一つの事務事業も同様で、問題に対しての意識が強ければ、調べましようとなるはずですがそうになっていない。この委員会ではガバナンスが足りないと指摘されているのはそのようなことだと思います。

これらは本質的には全て同じ話で、ただその中でもその生涯学習課の問題がよく指摘されるのは、おそらくそのサービスがすごくソフト面に寄ったものだから、目に付きやすく、問題が明らかになりやすいからだと思います。アウトカムとしても、ごみ処理の問題はすごくハード的な面が強いから指摘が少ないのですが、おそらく同じ問題です。

お金や守谷市職員というリソースを使って何をを目指しているのかが、もう少しクリアになれば、何に気をつけるべきかがクリアになります。要するに費用対効果の問題がポイントだと思います。

松丸市長： ご指摘の内容については非常によく分かっています。例えば、50 円もらってお使いに行って飴を買ってこいということをしたならば、飴を何個買ってきたのかをちゃんとチェックします。

個人のことは当然のことですが、頼んだらあとは知りませんとなりがちです。

この指定管理業務に限った話ではなくて、自分たちでやった方がより効率的であれば、任せなくてもいいという考えになります。

だから、効率性や何を目指してるのかというのを明確にしなきゃいけないし、本当にそれが達成されたのかを突き詰めなければいけない。

今いろんな形でチェックできるようなシステムにはなってるがそのチェックできない要因って多分私が聞くと、大体忙しすぎる、時間に余裕がないということが、私が聞いても返ってくる。

来年は仕事の人工数について、それぞれの課ごとにこの仕事は何人区が必要だということが分かっている。

要するにエビデンスがないまま忙しいと言ってしまえば、忙しい。極端な話、客観的な数値がないままになっている。

要するに労働についてのエビデンスがない。来年は少しお金をかけても、この仕事は何人工というのがわかるようにしないとダメです。

優先する業務があるとされるならば、それを客観的に説得するための材料がほしい。10 キロ歩いたら 1 人工だという話ができてこない、5 キロ歩いてても忙しいだと主張されてしまえば、そうだとことになる。逆もしかりで、15 キロ歩いている人間も別に忙しくないといえそうになってしまう。

だから、何かその客観的な部分が一番労働に対する客観評価みたいな部分の数値化ができていない。

ガバナンスが働いてない。やれない理由の多分 7 割、8 割は忙しいという話になっています。

川西会長： 市長がご指摘の問題に対応するには、標準人工数という考え方が必要です。ぜひこの考え方を取り入れていただきたい。

これを設定するのはいろいろな要素があるので、大変難しいことです。

まずは、標準的な業務、定型的な業務について、標準人工数を導入して、それを横展開して欲しいと思います。

今の人工数というのは、結果としての人工数です。これも私ども委員会がぜひ作ってくださいと申し上げて、今の人工数というのができましたが、これ（結果の人工数）は第一歩に過ぎません。

西尾委員： 今までの議論では皆さん専門家ですが、私は一般市民としてこの行革推進推進に入らせていただいています。

ちょっと難しい話はできませんけれども、お話から自分たちの割り

振りとか自分達がやるべき仕事とか、それをどういうふうに分けるとするのは、この一般市民の私からしても、それは、本日いらっしゃる管理職の皆様のお仕事だと思います。

私は1人で農業やってますけどやることをやらなければ、お金にならないので、この時間に何をやって、次どうするかという目標は何かというのを自分で考えてやっています。当然すべて済ませられなければ収入なしという状況になります。

もっとも、私の仕事はそれをしなければ誰も困らないという部分があるのですが、一方で市役所の仕事は、私たちの生活に直結しているということを、本当にわかっていただきたいと思います。

普通のお仕事で一般市民に説明責任を求められたりするのではないため、大変わずらわしいことだと思いますが、皆さんの仕事が一般市民の普通の生活に直結してくるところがあるので、大変重い仕事だなと私は感じています。

それと同時にこの委員会にいる委員は、一生懸命何度でも去年と同じこと言いました。と言いつけているのですけれども、一般市民にしてみれば、あきらめが出てきてしまうところがあります。

私の友人などで、例えば守谷市に期待して引っ越してきた人がいたとします。家を買ってしまったという人は相当一生懸命になると思いますが、借りてる方もいっぱいいらっしゃるんです。

そういう人たちはどうするかと言えば、諦めてしまう部分があります。守谷市でなくてもいいやとなります。

もちろん賃貸でも、一緒に市民活動に専念してらっしゃる方もいらっしゃいます。でも、結局市に要望したりはしません。楽しい生活を考えてやろうとしていて相手にされない、何かが動き出さないって感じたときは、次に引っ越しか住んで利便性がいいから寝に帰るだけになってしまう。

それは、職員にも理解していただいて、市民と一緒に作ることをお願いしたいと思います。以上です。

松丸市長： 今回、まちづくり協議会を立ち上げはじめたのは、もう一律一元的な行政サービスというのはこれからどんどん財政的にも厳しくなってきた、なかなかできない。去年も今年もタウンミーティングで地域ごとにお話をさせていただいて、これから10年先に人口が減ってくる、財政的にも厳しくなってくる、それに備えるためには、市民の皆さんからできることもあるので、それをお互いに補完し合いながらまちづくりをしていきたいと思います。

特に守谷市というのは、例えばみずき野地区のように高齢化しているところと松並青葉地区のように子育て世代が入ってきている地区があって、求められる行政サービスが全く違うわけです。一律の行政サ

ービスを全地区同じサービスをするのではなくて、やはりその地域に必要なものをその地区の人たちにある意味で話し合っ、村というか、そういう少なくともそういう単位の自治組織、また、そこに住む住民の主権をもとに作っていきたい。

行政としては、こういうお金が必要だからお金も出します、人も張りつけます、地元で活動しながら地元で自分たちのやりたいことができるようにしていきたい。当然、行政の仕事もありますが、地域ごとに必要な部分に関しては皆さんに分担してやっていただく。

民主的というか、住民と行政というのがお互いに密な関係になれると思っておりまして、やはりその風通しを良くしていきたいと思っています。

今までは、地域福祉活動計画を6地区でやってきました。これが少なくとも今後は6地区以上になってくるでしょうし、そうなった時にはもっともっと風通しがいいというか行政と市民との距離感が狭まるのではないかと思いますし、そのチャレンジをどんどんしていきたいと思います。

牛島委員： 行政と市民との距離感を縮めるのは重要な話だと思いますが、僕が西尾さんのお話を伺って理解したことは少し違います。西尾さんは、委員の中で一番厳しいことをおっしゃっていて、守谷市が他市に比べて優れてなければ、住民がいなくなるという話をしています。つまり、守谷市は近隣の市に比べて何が優れているのかをご説明いただきたい、というお話だと理解しました。

だからそういうこともアピールしなければならない大変な時代が来たのだと思います。

松丸市長： 毎年日本の人口が100万人ずつ減って、茨城県も今後5年間で10万人減る。10万人というのはもう守谷市が5年で消滅することになりますから、その規模で人口が減るのは地域間競争になってきます。

人口がプラスになってるかマイナスになってるかというのは、まさしくサービスの質であり、若い世代が移り住んでくる要素になってくる。

例えば子育て世代の人が引っ越してきてくれるような環境をどれだけ維持できるかということの重点政策を持ってなければいけないし、また一方で、先ほど言ったように運用する行政と市民との距離を近くしていかなければならない。

行政サービスは、市民の要望を聞きながら行っていくのが現実的ですし、聞かなくてはならないのが我々の立場です。

ですから、そういうことを聞きながら、自治体間競争に勝ち残っていくなら、1日でも長く人口が増えていくようなまちにしていく。

その競争で例えば、人口が減らない部分があれば、勝ち組と負け組

が行政で決まってくると思います。

それこそ夕張市ではありませんが、行政サービスはどんどん低下していくし、そういうところで勝ち残るためにどうするかと言ったら、やはり市民と行政が一体感でまちづくりしていかなかったら、それはもうこれから財源がないから無理になってしまいます。

今まで守谷市は、ソフト面、例えば教育という面には、かなり予算を投入してきて、予算総額の14%ぐらいが教育関係である中で、守谷の特徴を出していないと、要するに周りから人が来てくれないところがあります。

我々行政職員は、期間はやはり絶対持たなければならぬだと思います。我々行政経営に課せられた課題だと思っています。

それは今日のような話を伺って、100%全部できると私は約束できないところもございます。

でも、こういうふうにはできないかという試みは考えております。

川西会長： 時間が限られておりますのでここで、全体の会議は終了させていただきたいと思います。

皆さんお忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。それでは、個別にご指摘させていただいた担当部長以外にご退席いただいて結構です。

事務局： 市長と副市長、保健福祉部長、都市整備部長、会計管理者は退席させていただきます。ありがとうございました。

川西会長： 個別の議題に移りたいと思います。どなたからでも構いませんのでご意見をお願いいたします。

松尾委員： まずごみの件についてです。これでいいと思いますが、指標として市民1人当たりの負担金の目標を追加設定して頂くと良いと思います。費用負担が少なくなればそれでいいわけです。この目標を常に掲げていただきたいと思います。

それから、水道ビジョンですが、もうほぼでき上がっているはず。この前8月のときに申し上げましたが、ビジョン案を討議する場はあるのですか。新水道ビジョンは重要なものです。

その案について指導を受ける機会、例えば市幹部の会議や、関係部署に水道ビジョンを説明する場を設ける機会が必要ではないですか。

その上で公表をする流れであるべきと思いますが、それが見えません。

長田上下水道事務所長： 水道ビジョンに限らず、市で策定いたします計画につきましては、庁議に1回諮って了解をいただきます。

松尾委員： でき上がった状態で諮るのですか。

長田上下水道事務所長： はい。

松尾委員： 経験的には、でき上がったものを関係部署が後から修正するということは、基本的にはしないと思います。

長田上下水道事務所長： 指摘を受けての修正は当然行われます。

松尾委員： 一つの見方で聞くというのではなくて、いろいろな方面から出た意見をまたビジョンの中に吸収して、修正していくという時間を考慮した上で作成をしたほうが、いいと思います。

それを踏まえて、お願いしたいのですが、1箇月しかない段階で申し上げても難しいと思いますが、今申し上げた観点で進めていただきたいと思います。

それからふるさと納税については、大胆に見直されたようですが、正直びっくりしました。この新しい基金という分について、分からなかったので説明いただけますか。

坂総務部長： 当初ふるさと納税を始めた際には、既存の基金4本をふるさと納税の積み立て先の基金に活用しようとしてしました。

福祉への寄附だったら福祉の既存の基金、教育文化への寄附だったら教育文化の既存の基金に積み立て、事業へ充当するということがでしたが、4つに分散されている状態では、ふるさと納税としてどう積み立て活用しているかが分かりにくい状態でした。

そこで、寄附目的に関わらず、ふるさと納税として寄附されたものは、当然その中で何の用途で積み立てられたというのは把握はしますが、それらを1年に1本の基金に積み立てて新しいものを作ろうという構想です。

松尾委員： 実際のそれぞれの事業に対して、どう引き当てたかということを中心にちゃんととらえておかなければならないということでしょうか。

坂総務部長： 今まで4つに分散して積み立てましたが、何のための寄附という部分については、それぞれ管理し残高を把握して、どういう事業に充てますと決めて、財布だけは1本にするということです。

指定された寄附目的として管理するということは今までと同じです。寄附で、どの事業に充てるかは管理していきますし、こういう事業に充当させてもらいますというのは、予算あるいは決算の時期に議論して見えるようにしていこうということも考えています。

松尾委員： いいと思いますが、今日現在、平成30年度はまだ終わりませんが、平成30年度分の寄附金の使い道というのは把握されているのでしょうか。どうもそのようにはなっていないように思われます。

坂総務部長： 今年の平成30年度予算で言えば、補正で若干対応したのは別にしても、今年の事業に充てさせてもらってる寄附金は昨年度寄附を受け入れて、基金に積み立てたものを今年基金からの繰り入れという形で財源に計上して、それを事業に充てています。

今年の受け入れた寄附についても、同じように今運用しています。

ですから、平成31年度予算の中で、今年受け入れて基金に積み立てたものを来年度使わせていただくようにはなると思います。

ただ、それは翌年度に全部充当するというのではなく、将来的に活用する機会と残高があれば、またそれはその機会に充当を行います。

松尾委員： 未だに平成 30 年度時点でどういう事業に使われたかをホームページ上で開示していません。どうしても私には理解ができません。

坂総務部長： 当初予算の段階で示してなかったのですが、新年度予算編成した時には、その予算説明の中で説明をします。

平成 30 年度分については、ちょっと遅くなりますが、決算で調整して、議会にも提出し市民の皆さんにも説明したいと思います。

その段階でこのように使わせていただきましたという報告をいたします。

松尾委員： 理解を間違えていませんか。どういう名目で寄付を受けたということと、どういう名目に使ったかというのは、別々の事象です。

平成 30 年度は 30 年度で事業に引き当てられた数字があり、予算化されています。

それをホームページ上で出せば、すぐ終わるのにそれが開示されていない理由がわかりません。

坂総務部長： 守谷市がどういう事業に充てたのかというのは各事業で理解をしていて、公表していませんが内部的には全部厳格に管理しています。

それを公表していきましようというのは、当然方針として決めました。ただ、これから決算して出す部分もあります。

松尾委員： 運用状況の公表は条例で決めています。今回はその反省を示していますが、もっとアンテナを高くしてもいいじゃないかと思っています。

公表できない何らかの理由があるのでしょうか、条例違反をそのまま見過ごすというのはちょっとおかしいと思います。

坂総務部長： ここは再度、内部で検証します。ありがとうございます。

松尾委員： それから、寄附金の運用状況のエクセルファイルが、まだ直っていませんので直していただければと思います。

川西会長： ごみ処理の部分で、細かいところになりますが、書いていただいている記述が非常に気になります。要望は強く行っていただきたいと思います。

守谷市は、大株主であると同時に利用者代表であります。

私は倒産企業の再建をやりました。株主に対してはいかにして説明するかということが、極めて大事です。それから一方で、カスタマーに対してはサービスをどのように向上させるか、大変な努力をしているわけです。

株主である守谷市は大口カスタマーでもあります。非常に遠慮がちな言い方をされていますが、強く要望するということでもいいと思います。

市の要望に応えないようであれば、当然いろんな力を利用して働きかけるべきだと思います。

岩田生活経済部長： 企画財政担当課長会議がございまして、私も財政課にいたところ、そちらに出席をさせていただきましたが、予算的に指摘する場面が、関連市町村4市町村集まってその会議というのが行われまして、案の段階で提示されまして、それに対して財政担当企画担当の意見というものを出しまして、それを見直しするような形で反映させる。

それを踏まえた上で生活経済部に異動になり、生活環境課、消防関係・交通防災の意見がカバナンスとして働いてないことは重々感じております。常総広域には、4市が構成市としてございますので、前回の企画財政担当課長会議でも、実務担当課の意見を取り入れるために、こういった会議に出るといった意見も出されておりました。

それは、強く要望していきたいと考えております。

川西会長： ぜひお願いします。毎年大きく変わった案が出てくるとは思えない。当然ながら、守谷市役所内で何を要求するかということは事前にきちんと打ち合わせた上で、その代表者がそれを持っていくということでも全然問題ないような気はします。

岩田生活経済部長： わかりました。

吉田副会長： ゴミ処理は、事務組合が相手なだけに、市単独でどうこうできないことは承知しています。しかし、構成員としての守谷市の主張は、しっかり伝えていただきたいと思います。

あと、今回いただいた市の方針を見ますと、一応スケジュールが出ていますが、まだ出ていないものもあります。

例えば、教育委員会ですが、スケジュールが「平成31年度から変更」というのは、いかがなものかと思います。

つまり、具体的にどのように進めていくかが見えてこないのです。これではゼロ回答と同じです。

教育委員会が何を大切にしているのかを考えてしまいます。

具体的に答えていただきたい。

私たちが報告書を提出してから、2か月の猶予期間がありました。このような回答でしたら、作文するのに半日もかかりませんし、内容も私たちが求めているレベルのものではありません。

生涯学習課には真摯に取り組んでいただきたい。それというのも、当委員会の存在意義を否定しているのと同じだからです。

私たちが一生懸命に労力と時間を費やして提言しても、以前に会長がおっしゃったように、聞く耳を持たぬ職員がいるということなのです。

これが構造的・組織的な問題なのか、属人的な問題なのかは分かりませんが、もし来年また、生涯学習関係の事業を評価するとなった場合、私は非常に切ない思いに駆られてしまいます。

このことを教育委員会はしっかりと受けとめていただきたい。猛省していただきたい。

ここ数年、生涯学習関係には合点のいかない部分が多々あります。職員が一生懸命やっているのは分かりますが、どうもうまくいっていません。本当に残念です。

山崎教育部長： 先ほど市長からもできない理由ということで7，8割は忙しいということがありました。実際言い訳になってしまいますが、生涯学習課はイベントを多く抱えておりまして、この前もハーフマラソンをやったばかりでハーフマラソンやるために、生涯学習課の職員はもちろんのこと、全庁的に職員を増員してやっています。

自分の業務に実際に傾注できないという現実があります。課長や補佐が自治体同士の研修で他の市と話をしたりする機会があり、その際伺った状況では、大体2課とか3課に分かれています。

生涯学習とスポーツと図書館もそうです。それくらい日常業務に重さがある。児童クラブも当然考えてます。多岐にわたっているのなかなか対応がしきれない。非常に課長も一生懸命やってるんですが、当然そんな中にも苦情も入ってきまして、時間が取れないというのが現実です。

吉田副会長： 生涯学習部門は確かに難しいところがあります。部長がおっしゃったように、多くの住民の役に立つから、逆にクレームも多くなるわけです。生涯学習という言葉は、先ほど市長がおっしゃったように、概念的には何でもありの形になっています。

しかし、本当に市民のためと考えたら、生涯学習課の担当する事業は、教育委員会の枠に収まらない部分がたくさんあって、全市的に取り扱ったほうがいいものも少なくありません。

市長部局への所管変更も含めて考えていかないと、教育委員会が抱え込んだままでは、いつかはパンクすると思います。

それぞれの職員は一生懸命で能力もあると思いますが、余りにも業務範囲が広過ぎて、現在では教育の領域を超えている部分が多く見受けられます。

ですから、教育委員会は、組織体制の見直しをしていかないと、近いうちに破綻するのではないかと心配しています。

川西会長： やはり忙しいところであればあるほど、仕事ごとに何%ぐらい従事しているのかというのは、把握してほしいと思います。

例えば去年の児童クラブ或いは子ども教室については時間だけかかって、これは何の成果も上がらないというふうに見えました。

なぜなら、役に立たないような資料ばかりだったので、貴重な時間を浪費しているように私は感じました。

吉田副会長： 要するに、大体これぐらいでできるはず、というのが本来ないといけません。もし人工数が多くなってしまったのが、クレーム対応とかであれば分かります。しかし、委託事業者に対する管理のように、他市よりも多くの人工数を割いているにもかかわらず、十分な指導ができていないのだとすれば、それは仕事のやり方を間違えていることになります。

ですから、忙しいというのは本当にそうだろうと思いますが、その忙しさの内容をしっかりと見極めて、幹部職員はしかるべき指導をする必要があります。

今回の図書館の問題については、専従職員が2名いらっしゃる。他市では考えられないことで、2名も配置しながら、なぜ指定管理者を十分に管理監督できなかったのか。

自分たちの仕事の責任がよくわからないうちに、何かに流されているのではないかと思います。職員はそもそもしっかりしていて、能力もあるのですから、私たちが指摘したことについて、本来は平行線になるはずがないのです。

私たちが不十分ながらも証拠を示しているのに、その証拠を独占的に所持している所管課が反証も示さずに、平行線との言い方はないと思います。

松尾委員： 図書館のところですが、対応の箇所に付け加えていただきたい項目があります。今回の直営移行の理由には大きく2点あったためです。

一点目は学校図書との関係が薄らいだからという点です。直営で、それがどう変わったのかをフォローして頂きたい。

二点目は、リファレンスがよくないという点がありました。

これが、どう変わったのかもチェックできるようにしていただきたいと思います。

単に、学校図書の人数を増やすような対応では心もとないと思います。

川西会長： 補足します。司書を増やしたいということであれば、そういうことは、早くから要望すればいいわけです。

それについてご説明いただいていいですか。

山崎部長： 先ほどの学校司書ですが、その指定管理者に移行した時に、当初は、その次の年に業務委託を指定管理者にしようというふうに考えてはいました。

学校の奉仕員ということで、800万円とか900万円くらいです。学校全体で指定管理者に、学校司書も一緒にやってくれないかとお願いしようとしたのですが、これは内容的に指定管理業務にはなりませんので、

委託という方向で考えていました。

それで見積もりを取ったところ当初 3,000 万円ぐらいのものが出来ます。その後、もう一度少し安くならないかと話をしましたが、2,000 万円という金額になってしまいました。

市役所の臨時職員で考えてみても倍以上になる、これはできないということになりました。

次年度からですが、学校と学校図書館との関係をもっと綿密にするために、あくまでも予定ですが、指導室を 1 人増員して、そちらを担当させるというような形を作ることを考えています。

吉田副会長： 教育委員会では、図書館と学校図書館のプランニングにおいて、安易な考えの部分が多く見受けられます。

直営時に、学校図書館業務を図書館が主体になって行っていたことも理解に苦しみましたが、指導室が担当するのだとすれば一歩前進だと考えます。

図書館への要望として 2 点申し上げます。

一つは、経費についてです。生涯学習課長からお聞きしたところでは、図書館協議会では経費の点検を一切していないとのことでした。

行政改革の立場からすればありえないことです。経費面での検証をしていただきたい。

もう一つは、具体的なサービス活動の強化についてです。

この 2 点、つまり、経費とサービスについて、来年度は私たちに報告してほしいと思います。

図書館や学校図書館について、効果的・効率的な運営をしていただきたいからです。

川西会長： 上下水道について意見を申し上げます。広く意見を求めつつ、策定していただいたら良いと思います。

やはり、組織上どうしても孤立しておられると思います。例えば、庁議にかけられる前にもいろいろ意見を聞いていただきたい。

広くいろいろなところで意見を聞きながら出された方がいいと思います。

長田上下水道事務所長： 回答しておりますように関係課と協議調整の上策定を進めさせていただきたいと思います。

吉田副会長： これまでも申し上げているように、市の職員だけで全部を処理するのは難しいと思います。

そこで、外部の方々の知恵をうまく使ってほしいのです。上下水道事業審議会、あるいは、受益者の方々を集めてのヒアリングなど、市民の人材にはこと欠きませんし、知恵を貸したい市民も多くいるはずです。

総務部長に前にもお願いしましたが、ぜひ市民の力を活用してほしいと思います。労働力としての市民ではなく、市民協働という形を一緒に作り上げていくための活用として、職員の頭をやわらかくしてほしいのです。

そういうところも含めて、既存の仕組みにはない部分をこれから作っていただきたいと願っています。

川西会長： ありがとうございます。担当の部長各位はご退出いただきまして、通常の委員会に戻りたいと思います。

(3) 来年度評価対象の選定について

川西会長： 来年度の評価対象を今回で決めたいと思います。

あらかじめ申し上げますと、私が前に申し上げていた全成果指標の評価については、取り下げます。前回松丸市長から、改善の具体案を出して欲しいというご意見がありました。折角そう仰っていただけるのであれば、広く評価するよりもむしろ対象を絞って具体案を出す方向にしたほうが良いと思います。市長の希望に沿って、具体案を我々として提案できるようにしたいと思います。

皆様のご意見をお伺いしたいと思います。

事務局： 来年度の予定について、先にお話させていただきたいです。

来年の予定ですが、全部で 8 回ということを目指にして、今までと同じように 2 時間をお願いをしたい。それでできる範囲の内容を選定していただきたいと思います。

川西会長： 評価対象を相当絞り込まないといけない。それに合わせて日程もあらかじめ早く決めておきたい。傍聴者のご都合もあるので、日程や議題をあらかじめ示しておく。そういうことが本来の公開の原則だと思います。

日程につきましては、各委員にメールでお願いしたいと思います。

事務局： 基本的な曜日とか時間につきましては、月曜日の午後 3 時からということで大丈夫でしょうか。

川西会長： 今在席の方は大丈夫ですが、早退された委員のご都合を確認してください。その上で案を出してください。

それをメールで皆さんに送っていただいて、皆さんからのご都合をお聞きしたいと思います。それではよろしくお願いします。

事務局： 来年は、国体などもありますので、市の年間行事予定等と調整させていただいて日程を組みたいと思います。

川西会長： 議題について、来年度の評価対象についていかがですか。

松尾委員： ちょっとまだイメージが湧きませんが、各個別事業に、成果目標指標が出ていますが、それについて取り上げようとのことですか。

川西会長： そうではありません。かなり重要な事務事業について選定をして、評価だけではなく、改善のための具体案も出すという意味合いです。

松尾委員： 前に戻るという意味ですか。

川西会長： そうですが、具体案を出すということになりますと、かなり絞り込まないと難しいというふうに思います。

松尾委員： いいと思いますが選定が難しいですね。前にも申し上げましたが、今のように、基本ができてない部分がある。そういう点を考えていくと個人の評価をどのようにされているのかが気になります。

評価にSとかAとかありますが、その評価をどのようにやっているのかを見てみるのも良いと思います。それぞれの評価をきちんとしていないがために、その人がやるべき仕事をやっていない部分もあるのではないかと想像しています。

市は信頼に答える行政経営というのを掲げて、人事管理等も挙げているので選定対象にいいかなと思いますが、果たして我々が要求するような資料が出せるかという懸念もあります。そもそも人事考課ルールとか、マニュアルとか手順とか、そういったものがありますか。

事務局： あります。

松尾委員： どれぐらいの分量ですか。

事務局： 20 ページ強でしょうか。ただし、人事評価委員会が存在しています。

松尾委員： もらえるのでしょうか。多分、制度云々という話ではなく、どちらかというと、守っていただくべきルールみたいなものと実際にやっていることに乖離があるじゃないかと懸念しています。

一方、人事関係を、公開の場で審議するのも差し障りがあるかなとも思います。

川西会長： マニュアル等を見て我々が意見を出すということは可能に思えます。

その中で、我々が議論すべきではない部分は当然あると思いますし、もちろん個人情報等は、取り扱えないと思います。

どれだけそういったルールがしっかりと業務実態をとらえているのが必要だと思います。

松尾委員： 機構図に人の名前をのせ、それぞれが担当している仕事を書かせる。そうすると、各人別の仕事量が漠然とですが把握出来ます。

吉田副会長： ただし、問題もあります。人事考課は職員を育てる上でも大事ですし、これには組織の文化や風土が強く反映します。

個人の評価が組織全体の活性化と密接な関係にあることは確かですが、ブラックボックスのようなところがあるので、私たちは上手に扱うことができるでしょうか。

西尾委員： やはり行政改革推進委員会の役割とその人事評価委員会は別であります。

そうするとどちらかが不要となるので、そこは明確に線引をすべき

だと思ひ、すごい問題の本質をついてるというのはよくわかります。そこを線引しても、ここが融合しなければちよつと進まないということであれば、そこをどう融合させていくかみたいな話をしていくのがいいと思ひます。

松尾委員： 皆さんの目標管理と人事評価が結びついていないのではないかと勝手な想像をしているのですが、民間委託して管理を任せたままでいるために、その人の目標が実態に落とし込めてないのではないかという感じも持っています。

一方で目標管理は難しいです。目標を低く設定したほど高い評価となる場合がありますから。できる職員ほど自己評価が低かったりするので、評価が難しくなります。

事務局： 確かに評価は完璧ということはないと思ひますが、今までの長い期間かけてやってきた制度なので、必要な見直しがあるのならやらなくてはならないという意識を持っています。

今後必要な話がきて、その見直しをしていきたいと思ひますが、それが全体を通してどうなって、例えばこの委員会で見直す部分を提案していただいても、その対応が1, 2年ではできないような気がします。

確かに重要な話ではあるし、現状が完璧だとは当然思ひていませんが、テーマとして大きくなりすぎる。国も公務員の中にどんどん新しい評価制度が出てきていますので、そういったものとの連動も当然させなければならぬと思ひます。

松尾委員： 目標管理はどうしているのでしょうか。目標管理の目標が事業成果指標と一致しますか。

目標管理と事業評価は結びついていますか。

事務局： 人事評価のシートが存在します。もちろんシステム上で入力します。

松尾委員： それを事務事業マネジメントシートの目的や指標に関連付けていれば、合理的ですが多分関連付けは薄いでしょうね。本来は、事務事業の目標を立て、それを担当者の目標に落とし込んで行ければ理想と思ひますが難しいでしょうね。

川西会長： 今の個人の目標は多分切り口が違ふということだと思ひます。目標からのブレークダウンという観点は職員一人一人の内部意識のレベルに止まり文書化されていない。多分能力開発とか自分に欠けているところを何とかしようとか、今年はこのことに気をつけようとか、よくそういうことが書かれていることがあります。

だから、それもあつてもいいのですが、本来は組織目標との関連の部分も欲しい。

松尾委員： 現役時代には部長方針を作っていました、作成に当たり各課から目標が出てきました。同時に、その目標実現担当者名と期限が出て来るシステムになっていました。

事務局： 市長施政方針というものがあって、それを受けて、副市長からの指示事項が各担当部長に向けて、担当部長から課長に向けて目標を流す。部長の指示で担当課長は担当課としての今年度の方針だとか、指示事項を加えて担当職員に伝達し、これを踏まえてシートを入力しなさいという一連の流れはあります。

松尾委員： それぞれの個人の目標設定等の時期は、市の目標設定時期とずれていませんか。個人の目標設定時期っていつごろですか。

事務局： 当初の目標設定は、4月から5月という期間で、評価をするのは年末12月です。

5月に目標設定入力をして、今年度の目標を決めます。例えば、平成31年度だったら、5月に課長と担当者が面談をして目標を確定して、12月に評価をします。

ただし、1月から3月までの実績は評価に間に合わないこともあるので、それは次の年度で評価ができるように入力をします。1年ずれるような形で評価が出ることになります。

自己評価に書いたことに加えて、事業を遂行したかということももちろんありますが、やはり職員等をどう成長させるという側面が大きいので、評価で事業や仕事の達成度をリンクできるようにまではなっていない。ただ、仕事をやっただけでは加点になりません。予定通りやったのなら、それはプラマイ0です。

その中で平常の業務に加えて、イレギュラーなことがあって忙殺されそれをやり遂げて、何らかの成果を出したのなら、評価は良くなります。

松尾委員： もし真正面から取り上げるのなら、単年度で済む話ではないかもしれません。

川西会長： 例えば、予算が大きくて市民に関係の深い事務事業を事務局に抜き出していただきまして、特にこれまでにあまりいい評価をしていないものを優先的に、そしてそういった指標という観点から、指標とか目標とかという観点から特に評価してみると、というような観点でどうでしょうか。

今申し上げたように、予算が大きく市民と非常に関係しそうな事業のリストを作ってください、それに評価年度と施策単位評価又は事務事業単位評価の別を記載してください。

その中で、上位20ぐらいの事業をメールしていただき、その中から選んで評価するということでどうかと思います。

松尾委員： その予算ですが前は自己財源と限りましたが、他財源があっても問題ないと思いますが。

川西会長： 総事業費ベースにしてください。ただし内訳は見せてください。それから決算も見せてください。

来年度予算はまだですね。では本年度予算と昨年度決算です。そ

の中で幾つの事業を選ぶかということにつきましては、今回でも 6 つだったので、それよりも少ない 3 つか 4 つ選びたいと思います。

議事では以上です。2 人委員が早退されていますが、議題の選定については、この方針で決定ということにし、今後事業の選定をすることにしたと思います。

事務局からこれを行ってくださいという要望があれば、お聞きします。もし、リスト作成中に何か希望等があればぜひ出していただきたい。

事務局：今年度と同じようなスケジュールにすると、第一回目が 5 月になると思います。リスト化して対象を選定することではありますが、20 事業をリストアップするのに少し時間いただいて、来月、もしくは 4 月に入ってしまうかもしれませんが、皆さんに資料をお送りしたいと思いますので、よろしくお願いします。

5 閉 会