

会 議 録

会議の名称	平成29年度第8回守谷市行政改革推進委員会		
開催日時	平成29年11月27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）	総務部企画課		
出席者	委員	川西会長，吉田副会長，牛島委員，松尾委員 計4人	
	その他		
	市職員	松丸市長，須賀総務部長，川村総務部次長兼企画課長，石神企画員，大木主事 計5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	1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29年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出について （2）意見交換 （3）外部評価に対する市の取組状況について （4）行政改革実施計画と執行管理について （5）今後の評価方針について （6）その他 5 閉 会		
確定年月日	会 議 録 署 名		
平成29年12月7日	会 長 川 西 憲 二		

審 議 経 過

1 開 会

2 会長挨拶

本日の前半は、まず、私たちが討議した報告書を市長に御覧いただき、委員から補足や詳細を御説明いたします。それに対しての御質問を市長からもいただきながら、活発に議論をしていきたいと思っています。せっかくの機会ですので、どんどんと意見交換をお願いいたします。

後半は、私たちの行政改革推進委員会がどのような形で市政に貢献できるかという根本から問い直しつつ、これまで行ってきた執行管理のあり方や委員会としての評価手法などについても考えていきたいと思っています。皆様も感じられていると思いますが、年間8回という回数は、この委員会としてはなかなか厳しいものがあります。この8回をできる限り効率的かつ有効に使うために、委員会をどのような形で実行していけば良いかについて、皆様のお知恵をお借りしたいと思っています。

3 市長挨拶

委員の皆様には、5月の1回目から長きにわたり、お忙しい中御尽力いただき感謝を申し上げます。

11月15日に、守谷市は日経BP総研の「シティブランド・ランキングー住みよい街2017ー」で全国1位という評価をいただきましたが、これは長年こういう形で御尽力いただいた皆様の力の結集だと思っています。守谷市の特徴である市民力がなくては、住みよい街ナンバー1というのにはあり得ない話だったと思います。平成20年には東洋経済新報社の「住みよきランキング」で1位をいただきましたが、今回の住みよい街は、実体験としてそこに住んでいた方、また住んでいる方の評価なので、感謝の念に堪えません。

また、地方分権一括法により地方と国の関係は変わってきて、自立性、自操性の向上が自治体には避けては通れない大きな課題となっています。それに伴う改革を絶え間なく続けていくことが自治体の宿命だと思っていますので、守谷市としての行政体のあり方、市民との関係のあり方についても、本日皆様からの御意見を拝聴したいと思います。

川西会長： 本日の議事につきましては、これまでどおり、皆様からの異議がない限り、氏名を付したままで、意見の内容を議事録といたします。

4 議 事

(1) 平成29年度守谷市行政評価外部評価報告書の提出について

【川西会長から「平成29年度守谷市行政評価外部評価結果報告書」を副市長へ提出】

川西会長： 本年度の外部評価につきまして、簡単に概要を御報告します。
評価の手順等につきましては、報告書を御覧ください。
評価対象としましては、「防災対策の推進」、「子育て支援の充実」、「学校教育の充実」の3施策を選定しました。今年度も当初は評価の対象を事務事業のみとしていましたが、個別の事務事業評価を実施する中で、「防災対策の推進」については施策全体も評価すべきとの認識に至り、施策全体も評価対象として追加しました。それぞれ貢献度と必要度の2つの観点で評価し、5名の各委員が1～5点で採点しました。貢献度、必要度ともに満点は25点です。

施策「防災対策の推進」の評価結果については、必要度は満点の25点ですが、政策への貢献度は最低レベルの7点です。防災の枝葉の部分である個別事務事業には良いものもありますが、大切な幹の部分である防災対策の全体像がまったくできていないからです。提言は「抜本的改善」であり、早急に「抜本的改善」をお願いします。

個別事務事業への提言としては、「抜本的改善」が2件、「改善」が4件、「継続」が7件、「市の統合方針に賛成」が1件です。廃止提言が皆無だったことを見ても、事業の必要度は非常に高くなっていますが、貢献度には評価の高いものと低いものが混在しています。こうした評価と提言の趣旨を更に明確にするため、全委員の生の意見も掲載しています。

事務事業の「抜本的改善」は、「児童クラブ運営事業」と「放課後子ども教室事業」について指摘しています。両事業とも近年特に必要度の高まっている事業ですが、業者に丸投げしているように見え、当事者としての改善意欲が感じられませんでした。折角多くの児童の貴重な時間を預かっているのですから、この時間を利用して楽しく、有用なことを教え、能力を伸ばすよう努力すべきです。放課後でもあるので、画一的ではなく、子供の選択肢を増やし、できることから始めれば良いと思います。なお、当委員会との意見交換を受けて、既に改善方向への動きがあるとお聞きしており、期待していますが、改善への後押しをお願いいたします。

なお、私達5名の委員が本年度の評価を行う過程で認識した市政上の問題点や改善案を「総合的意見」として記載しました。それらは、①新しい行政評価システムの適正運用、②外部委託ノウハウの強化と総点検、③当委員会と市職員との意見調整の在り方の3点です。以下

に各々について要点のみを述べます。

まず、新しい行政評価システムの適正な運用についてです。市におかれましては、当委員会提言を踏まえ、P D C Aサイクルに基づき評価結果を予算に反映させる等、積極的に改善に取り組んでおられ、当委員会としてもこれらを高く評価し深謝しています。そして、各事業のマネジメントシートは、その事業の中核をなすべき基本文書です。しかし、個々のシートを読むと、P D C Aにより行政を不断に改善しようとの趣旨が不徹底です。現在のマニュアルにもしっかりと指南してありますが、一部職員の御理解は不十分です。成果指標や期限の設定、市民協働の徹底、マニュアルの更なる改善、事務事業呼称の見直し等色々な手法で改善をお願いします。そして最も大切なことは、新しい行政評価システムに対する職員の理解と意識を高めるために、市長以下のトップ職員がその趣旨を全職員に呼び掛け、訴えることであり、そしてそれをシート上にきちんと反映させることです。この点も是非よろしくお願いいたします。

次に、外部委託ノウハウの強化と総点検についてです。委員会の中で提出された資料から、2つの問題点が見て取れます。一つ目は、あまり役に立たない資料を多く作成させ、取り寄せていること。二つ目は、役に立たない作業に貴重な人材の労働時間を浪費している恐れがあることです。この件では、職員に外部委託を効率的にかつ効果的に行うためのノウハウが足りないと認識しています。まず職員のノウハウを強化しつつ、できるところから効果的に点検を実施し、点検を実施する中で効率的で簡便な管理体制を樹立すべきと思います。

最後に、当委員会と市職員との意見調整の在り方についてです。当委員会の個別事業への提言につきましても、市として前向きに取り組んでいただいていることは、高く評価し深謝いたします。しかし、市の取組をフォローアップしていますと、一部ではありますが不安が残るものがあります。一例は、事務事業の統合後に、統合効果、合成効果を出していこうとの姿勢がシートの文面からはあまり感じられないことです。折角の取組なのに、画龍点睛を欠いてはもったいないと思います。現状では、当委員会の提言後に、市職員が対応策を考える上での細かな質疑応答は行われていません。何らかの簡便な形で、お互いの理解を深めたいと存じます。なお、当委員会として、市からの反論があれば、際限なく異論を唱える気は毛頭ありません。意見の異なることが明白な場合は、その時点で議論を終結させるべきと考えています。ですから、これはあくまでも当方の説明不足を補い、相互理解を深めるための提案です。

本報告書には細部まで立ち入った提言や具体案も含まれています。しかし、改善策としては色々なものがあり得るので、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、市職員の皆様方で英知を出し合い、幅広く改善案を考えていただきたいと思っています。しかし、当委員会が提起した問題点や課題そのものにつきましては、しっかりとした御検討と早急な御対応をお願い申し上げます。

(2) 意見交換

川西会長： それでは、本報告書につきまして、市長から御質問や御異論がありましたらお願いいたします。

松丸市長： 皆様に検証いただいた部分は、縦割りの中でやってきた行政の弱さだと思えますが、今市民から求められるものには、昔の理屈が通らなくなってきたことが多々あります。自分たちの仕事に線を引いてしまう職員の感覚を変えていかなければなりません。例えば、シティプロモーションについても、どこかの課だけでなく市職員や市民全部で取り組む感覚が必要なのに、それが抜け落ちてしまっています。縦の組織に目を向けても、指示系統から抜けてしまったときにフォローできる体制になっていないと大いに感じています。

昔は官と民は交わっていけないという感覚があり、いまだにそのような意識の職員も多くいるように思います。色々な民間業者と連携協定を結びながら、民ができる部分は民にお手伝いしていただかないと、これからの行政は回っていかないと私は思っていますが、そういうことさえも簡単にいきません。

委託事業を発注するのですが、具体的に指揮、監督、指導するノウハウが、特にソフト事業の部分に関して行政にないのだと思います。土木や建築などには、長く業務委託を行ってきた分のノウハウが蓄積されていますが、人を預かる放課後子どもプランのような事業は、事業そのものも新しいこともあり、何をチェックしたら良いかが分からないというのが現実だと思えます。業者の方にノウハウがあるから良いという訳ではなく、行政がどこかでチェックしなければならないのに、そのチェックリストがありません。民間に任せればやってくれるという感覚なのだと思います。行政が民間委託するときには、行政が行政のチェックリストを持っていないとなりません。それは行政が知恵を出して考えることですが、行政は考えることをほとんど停止しています。中央集権による国からの指示待ちに慣れてしまい、自分の頭で考えず、法律や条例に従うのみになってしまっています。考える部分が足りないのだと思います。どうやってそういうトレーニングをしたら良いかが根本的な課題だと思っています。

松尾委員： 私が会社に勤めている頃も同じようなことがありました。ある事業

をグループ会社に任せることになりましたが、そうした場合、何年か先にはノウハウがなくなってしまうことを私は心配しました。最初はこちらがノウハウを持っているのでその人間も行かざるを得ないのですが、任せた後15年たって、現役の社員の話を聞くと、会社にそのノウハウはなくなり、相手に任せきりの状態になっています。当初任せたときにそうなるだろうと想定していたので、出向して向こうのノウハウを吸収して戻ってくるという仕組みを考えていましたが、会社が別になってしまうとその循環もうまくいかなくなり、自分たちがノウハウを持っていない状況になってしまうのです。私の経験からすると、人を出して仕事を覚えさせなければ駄目です。コスト低減を目的に自分たちが持っているノウハウを外部に出すとなると、人が向こうに行くので、人を回さないとノウハウが残りません。自分たちがまったくノウハウを持っていない事業を行う場合は、人が外部にいかないと分かりません。仕事ができるように、任せる側がノウハウを持つような仕組みを作らないと、2、3年は良いですが、10年先はノウハウがなくなってしまうと思います。

松丸市長：そこが自分たちではまったく見えないのです。例えば、下水道事務所は長く民間に委託しているので、業者をチェックできる職員がなくなってきました。預かっている税金を業者の言われるままに出さなければならないことは、非常に怖いことだと思います。第三者にチェックしてもらうことができるかもしれませんが、管理も委託、調査も委託となると、内部にノウハウの蓄積がなくなってしまいます。建築工事などは積算根拠があるので、誰が積算しても同じになる部分はあるかもしれませんが、人件費の問題などは行政がきちんとチェックしていかないと、結果として無責任な委託をしていることになると思っています。

松尾委員：委託の契約をする際に、向こうの財務諸表を監査できる権限を自分たちに残すのです。国から補助金をもらうときには、会社が実費を全てさらけ出し、利益率を認めてもらうというやり方もありました。いろいろな工夫はあると思いますが、ノウハウをなくさないためには人を回すしかないという結論に私たちは至りました。

川西会長：何のために何をするのかという根源的なことなく仕事をしてもらっては困ります。書類を作る以上は、それを何の目的で作っているかを分かっていないと駄目ですが、それが分かっていないのだと思います。単に書類があるからそれを見て、そのことに時間を費やしているのは、いかにももったいない話です。先ほど市長がおっしゃった「言われたからやっている」という極端な例だと思います。書類があるから見るだけで、それが何の役に立つかわかっていないのです。書類は何のために必要なのか、その書類が何の役に立つのかを考えるこ

とを仕事の基本として徹底してほしいです。

松丸市長： こうしてできあがってきた悪い意味での行政の盤石さを理論的に崩していくことが難しいです。行政にはP D C AのC、つまりチェックできる基準がないのです。毎年チェックなく同じことを繰り返してきたということは、チェックするシステムやツールが実はないのではないかと最近思うようになりました。

吉田副会長： 市役所の方に特にお願いしたいのはプランとチェックです。D (Do) の部分は民間委託が進んでいるのですから、P (Plan) とC (Check) の部分をしっかりとしなければなりません。Dが分かっているないとPはできませんが、市役所の業務全ては直営で行えないため、どこかで自分たちが行っていた部分を外部に委ねることになり、そうすると内部のノウハウが欠如していくことも考えられます。それに合わせて、人事制度自体も変わってくるのだと思います。これまではゼネラリスト型だけで良かったのですが、民間委託が進み、市役所はそれをモニタリングするだけとなってくると、その部分について専門性を持っている人間が市役所にいくらかいないといけません。ゼネラリストが中心だとは思いますが、専門性が必要になる部分については、それなりの素養、教育、経験のある人をどこかに配置していかないと、業者の言いなりになってしまいます。これまで行政が失敗してきた部分は、業者が悪いのではなく、官に問題があるのです。官がしっかりとすると、業者もしっかりしなければなりません。委託している業務を分かっている人が官の中にいないと駄目です。そうなってくると、これからはもう少しそこを任せられる人材をスペシャリストとして養成せざるを得ません。市役所全体としての行政サービスを高めるためにはゼネラリストも同時に育成する必要がありますが、これまでスペシャリストで対応していた事業が直営でなくなっても、市役所の中で指導する人材を作っておかなければなりません。そういう構造になっていくのではないかと思います。

松丸市長： そうなってくると、スペシャリストとして上がっていくことをきちんと担保しておかなければなりません。人事制度そのものも時代に合ったような形に変えていく必要があると思っています。

吉田副会長： 一般行政事務として職員を採用している場合が多いと思いますが、もう少し細かくしていく必要もあると思います。

松丸市長： この前、内部でそういった話をしたのですが、今の給与制度では難しいとの話でした。給与制度を変えれば良いのですが、今の国の制度のままでは、新たな手当は出せないということです。抜本的に変えていくには、人事に関してある程度理想を持っている方にいてもらう必要があります。

吉田副会長： 市役所の仕事自体が変わってきているので、それに合わせて人事制度を考えていかないと、これからはうまくいかないと思います。

事務局： 法律で手当の種類が決まっていますので、勝手にはなかなか変えられないという事情もあります。

松尾委員： 専門家と呼ばれるような民間の人間を臨時職員として何年か市で雇用し、ノウハウを吸収するという考え方もあります。

川西会長： 臨時職員の方はたくさんいますので、その形ならかなり融通が効くと思います。

事務局： これまでは、そこまで意識して臨時職員を採用することはありませんでしたが、経営に明るい人を意図的に選ぶといったこともあり得ると思います。

川西会長： 色々な形でそういう問題を乗り越えていただきたいです。

吉田副会長： 住民との協働にしても、市内には個別のノウハウを持った方が大勢いますので、そういう人たちをうまく市政にいかし、市役所の中にまで入って力添えをいただけるような方法もあると思います。

事務局： 防災については、地域防災計画と行動マニュアルのたたき台ができ、関係者でチェックをしている段階なので、今年度中には完成する見込みです。

川西会長： やはり早く作っていただき、その中で行政と市民の役割を示した市民に対する防災マニュアルができることを期待しています。

松尾委員： 行動マニュアルは10月に完成するとお聞きしていましたが、まだ完成していないのですか。チェックまで終わって完成のはずなので、10月末に全て終わっていないといけません。ずるずるといつてしまうのは良く分かりますが、管理職として期限を強く言っていないと終わりません。

松丸市長： やはり普通の社会と比べると、日時を切らないというのも行政の不十分な点だと思います。守谷市は職員1人当たりで約200人の市民をカバーしていて、他の自治体から見るとこのカバー率はかなり多く、確かに職員は忙しいのだと思います。ただ、本来は、忙しいということを手工的に数値化し、その上で適正な人工を配置していかなければならないと思います。

事務局： 行政改革推進委員会からも人工の検証について提言をいただき、その仕事にどのくらいの時間が掛かったかをチェックする仕組みを作っています。

松丸市長： その人工をどう消化して、どう扱っていくかというノウハウは学んでいかなければなりません。

事務局： 同じ仕事を違う人がやると当然違う時間になるということもありますので、そういった評価も難しいです。

松尾委員： 私がいた会社での間接部門での例ですが、まず自分のやる仕事を会議も含めて書き出します。それから自分が考える従事人員費と仕事を割り振っていき、自分の予算を考えます。そして、実際に従事した時間との差を統計として取っていき、そのコストを製品にチャージさせる仕組みを持っていました。間接経費はなかなか難しいと思いますが、自分が考える仕事と従事人員を書いていき、何箇月か統計を取っていくと、こういう仕事に時間が掛かりすぎているとか、余分な仕事が入ったなどということが分かるようになってきます。ある程度の期間にわたり数字を取っていけば、大体の方向性や傾向が見えてくると思います。

松丸市長： 事業評価から見えてくる組織的な弱さはありませんか。

川西会長： 一つは管理職の方々の指導やチェックが少ないと感じています。マネジメントシートを読む限りでは、管理職の関与が足りないように見えます。松尾委員からもマネジメントシートに承認印を押すべきとの意見も出ましたが、その気持ちは良く分かります。本当に皆がその内容を承認し、納得したのか疑問です。先ほどの人工数についても、実際の人工数と標準的と考えられる人工数があるべきで、その標準的な人工数は管理職がある程度考えなければならないものです。この時間でこの仕事はできるはずだという、ある程度の認識がないといけません。それがなくままに担当者が実際の人工数を書いて、その人工数がそのまま反映されているのでは、人工数としてあまり感心したものではありません。そこには当然ながら教えるという管理職の関与が必要になりますが、そういった能動的な関与が非常に少ない感じがします。

もう一つは数値の記載が少なすぎます。民間企業では何かを述べるときには、まずは数値を述べています。そして数値では足りない質的な部分を言葉で述べるのですが、マネジメントシートなどを見ると、数値の記載がとても少ないのです。まずは数値で示して、それを補うために言葉を使っていたきたいのですが、最初から言葉が出てきて、数値がまったく出てこない文書が多く、数値を考えるという姿勢が足りません。私は元々数値論者ではなく、質的な部分を探求してほしいと言ってきたつもりですが、ここまで数値が出ていないのはひどいです。数値的な考え方を持ってください。

吉田副会長： 数値が出ていても、全然意味のないものばかりが目立ちます。この数値で何を考えているのか疑問に思うことが、会議の中でもたくさんありました。これは職員の数値に対する意識がそもそもなく、とりあえず何らかの数値を出しておけば良いという考えにしか見え、それを黙認している上司もいる訳です。自分たちがやろうとし

ていることについて、意味のある数値を使ってどうやって分かりやすく示すかを考えないと、内輪だけの忙しさを文書表現上で覆い隠そうとしているようにしか見えません。

松尾委員： 私は二つ感じています。一つはP D C Aを誰がオーソライズしているのかです。誰が責任を持ってPやDをし、チェックをしているのでしょうか。きちんと押印して、誰がこれを認めたのかという責任者をはっきりさせるべきだと思っています。行政改革実施計画実施事業の執行状況はHPで公表されていますが、承認印が押されていないまま掲載されています。それを成果と言っていますが、それでは良くないと感じます。もう一つは色々なことが形骸化しているように感じています。出されている数値がおかしい中で、よく成果が評価できるものだと思います。

松丸市長： 私は自分の財布だったらどうするのかとよく言います。自分の財布だったら、物を買おうとしたときに他の物も調べるはずですが。職員には我が事のような意識を持ってもらいたいし、私の責任において、そういう意識を持ってもらうべくリードが必要だと感じています。

【市長退室】

事務局： 本日の外部評価を受けまして、今後、市において評価に対する市の対応方針を検討してまいります。その後、市の方針説明のための委員会を開催させていただく予定ですので、よろしく願いいたします。

(3) 外部評価に対する市の取組状況について

【資料1に基づき、これまで受けた外部評価に対する市の取組状況について事務局から説明】

川西会長： 皆様から御質問はありますか。

吉田副会長： 事業の廃止は難しいですか。スクラップ&ビルドで事業数を減らしていくことが基本的に私たちに与えられた任務だと思いますが、数少ない廃止の提言がこれまで事業の廃止に結び付いていません。すっきりとした形にしていけないと、どんどん事業数ばかりが増えて、職員の方への負担になってしまうと思います。

事務局： 保健福祉部門などは国の法律が下りてきて、市町村がやらなければならないメニューが増えていきます。旧制度を代替できる制度なら良いのですが、それを残したまま新しい制度ができていきます。市町村として廃止できないものが多く、廃止できないまま事務が積み重なっていきます。

牛島委員： 国から下りてくる仕事が多くなっているの、人員が不足してしまうのだと思います。予算はついていないのですか。

事務局： 国から事業費への補助はありますが、それは全額ではなく、人件費への補助はまずありません。何年かたって補助がなくなった場合でも、一旦サービスを受けた人がいると市町村はなかなかやめることができないため、国の手は離れても市町村はやめられない状況になってしまいます。

牛島委員： ビルドされた事業は統合できないのですか。

事務局： 市町村の裁量で事業そのものの統合はできませんが、事務のやり方を統合することはできると思います。

牛島委員： 事業の目的が明らかになれば、統合できる場合もあると思います。ある県の教育関係者にヒアリングを行ったのですが、教員を養成するプロジェクトの効果を聞いたら、効果を測定していないため評価できないということでした。おそらく良いことがあるだろうと信じ、プロジェクトをやめられないようで、結果的にビルド&ビルドになってしまっています。CができるPがないことが、廃止や統合がうまくいかない根本にあるのではないかとそのときに思いました。マネジメントシートからも、現場の人が何に注目すべきかを意識していないケースが多いように見受けられるので、統合したい気持ちがあっても、結局何をしたら良いかまでたどりつけないという印象を持っています。

川西会長： 事務の統合はできるというのが私の認識です。事業の名前は様々であっても、事務的に統合できることはたくさんあるような気がします。市だけではなく、市と県と国が同じようなことをやっている場合もあると思います。色々な形での事務の統合が考えられると思います。事務が多すぎるので、簡潔にしていくという方向性が必要です。

事務局： スクラップ&ビルドに関して言えば、次年度の新規事業を採択するに当たっては、毎年度、庁内から提案を募りますが、今年度は初めての試みとして、廃止や縮小する事業についても併せて提案するよう財政課と一緒に取り組みました。しかし、スクラップする事業はほとんど挙がってこなかったのが現状です。

牛島委員： 廃止して良いかどうか分からないのだと思います。

事務局： 廃止する方程式が作れないのです。福祉の部門などは対人が多く、対象者がいる限り廃止や縮小はなかなか難しい状況です。公共サービスの重さかもしれませんが、廃止していくまでのプロセスが長く重いものになるので、新規よりも廃止の方がエネルギーを使うのです。そういうことから廃止と言えない部分があるのかもしれませんが。

吉田副会長： このままではどんどん事務が肥大化してしまうと思います。事務事業があるというだけで、余計な仕事が増えてしまいます。

川西会長： 事務の統合にはまだ工夫が足りていないように思います。

吉田副会長： 事務の統合は職員だけでなく住民にもメリットがある話です。その視点で考えていただくことも重要です。

(4) 行政改革実施計画と執行管理について

川西会長： 行政改革実施計画と執行管理について、今後の委員会の取組の方向性への御意見を皆様からいただきたいと思います。執行管理を行っている趣旨は、行政の方が自ら行政改革に取り組む中で、その内のいくつかの事項を横串として取り上げ、それを外部の人間に監視してもらい、その中で取組を進めていこうというものであり、これ自体は非常に良い試みだと思えます。しかし、それで実効が上がるかどうかには多少疑義があり、大枠としては良い試みだとは思いますが、細部について私たちがこれからどのように対応していけば良いかについて、皆様からの御意見を伺いたいと思っています。これまでは私たちがコメントや質問をして、市からその回答を得て済ましているのが実態ですが、きちんとした報告書を出してまで、市に依頼はしてきませんでした。例えば、取組状況に対しての意見書を出すとか、Q&Aのような形で回答を求め、それを文書として残していくなど、色々な方法が考えられると思えます。

松尾委員： 行政改革実施計画を見ると、私たち委員会はその内容について提言することと書いてありますので、たとえ意味がなくても、実施計画実施事業の11事業について、何らかの提言をする必要があると考えます。全部の事業ではないにしても、いくつかの事業を選び、方法を考えた上で、提言をしなければならないと私は理解しました。

吉田副会長： 行政改革実施計画は市役所が自分たちを律していくためのものだと思いますので、私たちが全てにコメントをする必要はないかもしれませんが、やはり委員会としては何らかの意見を言うべきです。しかし、この全部に意見を言えるだけの材料を私たちは持っていません。その点が問題なのです。この委員会のやり方自体が、今は意見を言えるような形になっていません。行政改革推進委員会が持っている大きな二つの役割の内、その一方である外部評価を重点的に行っていますが、この形を続けるのであれば、いつまでたっても実施計画についてはほとんど意見を言えないまま終わってしまうと思えます。私は、そろそろ事務事業の一つひとつを扱うやり方を変えても良いと考えています。市役所の皆さんが取り組んでいることに対して私たちがきちんとした評価やお墨付きを与えることは、皆さんの自信にもつながっていくと思えます。市役所の側としては、事務事業単位で統合や廃止の提言を中心にした外部評価と市役所で決めた行政改革の取組が進んでいるかどうかのチェックは、どちらを重視し、また、何を私たちに期待されているのですか。

事務局： 基本的には事務事業に関しての評価をお願いしたいと思っています。市として行政改革の方針があり、その取組が実施計画として挙が

ってきていますが、これ自体を選んだのも今の委員の皆様ではありません。先代の委員の方々と議論して決めた実施計画を今の委員の皆様に見てもらうよりは、毎年更新されるマネジメントシートを評価していただく方が重要だと思っています。実際に実施計画といっても全てに数値目標がある訳ではなく、内容が曖昧なまま終わってしまっている感もありますので、進捗に関しての御意見をいただければ良いと思います。マネジメントシートは毎年のPDCAを回していく根本になりますので、そこを重点的に評価していただきたいと考えます。

吉田副会長： 先代の市長からもそういった話を承っていますので、どちらかというとなさそうなのだと思います。そこで、私は事務事業をうまく実施計画の中に合わせた形で評価できる方法はないかと考えています。例えば、民間委託等の総点検であれば、今回はその事項を取り上げながら、ある特定の課ではなく全庁的に関わりのある課をピックアップし、事務事業単位で評価はするのですが、ある特定の課のみでなく、全庁的に関わりのある課を全部集めて評価するという形にした方が、市役所に対するインパクトはむしろ大きいと思います。

事務局： 事務事業の改善につながる可能性は大きいと思います。

松尾委員： 民間委託等の総点検では主担当課が企画課となっていますので、企画課の他にも担当する課があるのだと思いますが、それがどの課だと聞いたらすぐに回答できますか。吉田副会長がおっしゃったことをやろうとすると、大小はありますが、全部の課にぶら下がってくる話だと思います。こういったツリーのようなデータはありますか。

事務局： 委託業務の一覧を示すことはできます。

吉田副会長： 今までは課単位で評価してきましたが、横串である行政改革実施計画の部分で課の中でなく事項の種類に応じて事務事業単位で全庁的に見たら、また違ったものが見えるのではないのでしょうか。

川西会長： おっしゃるとおりだと思います。

松尾委員： 実施計画とは別に事務事業があり、毎年の重点事業もあるのだと思いますので、それも本当は見なければならず、つまり両方ともやる必要があります。委員会の条例を見ると、少なくとも事務事業については評価報告書を出すことが明記してあったと思います。

川西会長： 私たちが規則に捉われる必要は必ずしもないと思います。

事務局： 当初別だった行政改革推進委員会と外部評価委員会を統合した経緯もありますが、どちらかというとなら外部評価の方のウエイトが大きいため、これまではそちらを中心に見てもらっていました。

松尾委員： その精神から考えると、両方とも報告書を出していただくことを期待しているように思いますが、時代に応じてどちらかに重点を置くようになるのだと思います。

事務局： 元々二つの業務があったのですから、やり方を工夫する余地はあつ

でも、両方いっぺんにやるのは厳しいとは思いますが。

松尾委員： どちらに重点を置くのか、事務事業で今回は何を評価対象に選ぶのか、その兼ね合いで実施計画をどうするのかなど、やり方は色々あります。

川西会長： これまでは市の要望を受けて、執行管理については簡潔に、外部評価についてはしっかりとやっていくという形で時間を配分して進めてきましたが、一度違ったやり方を試しても良いのではないかと感じています。実施計画を平面的に見るのではなく、対象を一つだけに絞り込み、その中で事務事業を選択しても良いし、選択しないにしてもヒアリングをしっかりと行い、資料も提出してもらおう形にするとか、色々なやり方を試みた方が良いと思います。私たち委員会の時間を考えると、対象を1つぐらい選んだ上で、場合によってはそれに関連する事務事業を評価の対象として選び、並行して事務事業の外部評価も行っていくという形を試してもよいのではないのでしょうか。

牛島委員： 良いと思います。全庁的に一つのところを見る良いところは、うまくいっているところとそうでないところが見えることであり、ノウハウがうまく蓄積できるケースを作れるかもしれません。

吉田副会長： 今までは組織を縦にした形で見てきましたが、少し変えてみたい気持ちがあります。委員会で横に見ると、比較の問題も出てくると思いますし、そうすることで違ったものが見えてくると思います。

川西会長： 少なくとも内部で行っている執行管理は引き続き行っていただいた上で、私たちに進捗状況を見せていただきますが、来年度についてはその中から対象を一つ選び、さらに事務事業を選択するかどうかは、他の評価との兼ね合いで考えるということではいかがですか。

松尾委員： それで良いと思いますが、本来は市長がお願いすることを審議する場ではないのですか。

事務局： 本来は市長の諮問があり、それを受けて審議し、その結果を市長に答申していただくものです。

松尾委員： 今はそういった強いものがないので、私たちが選ぶ手順を取るというのならば分かります。

川西会長： 市長の諮問というのは、大きな意味で捉えて良いと思います。その諮問を受けて、私たちはこういう形でやらせてもらおうというのが諮問に答える形であり、その大枠に収めれば良いのだと思います。

吉田副会長： 諮問といっても具体的な案件はないのです。

事務局： 市長から来年はこれを見てほしいという具体的なものは今のところありません。

川西会長： そういったものがあれば当然それを優先して取り組みたいと思いますが、それが無い状況ではとりあえず私たちが思うようなやり方で進めて良いと思います。

松尾委員： 実施事業についても、市として特に強い要望はないということだと思います。

川西会長： 来年度に何を選ぶかについては、皆様に少し考えておいていただき、次回また検討したいと思います。

(5) 今後の評価方針について

川西会長： 次年度の重要施策や重点事業はもう決まっていますか。

事務局： 議会に認めていただかないと次年度の予算が決定しませんので、重点事業もまだ決まっています。

川西会長： その辺りの工程を説明してください。いつ何が行われているのですか。また、中間評価は終わりましたか。

事務局： 中間評価は終わりました。全庁政策会議も既に終了し、平成30年度の経営方針は決定しています。その中で、経営における考え方や重点課題、コストの強弱は出ています。これに基づいて予算編成が行われ、予算案が作成されます。3月の定例会議で議会の承認をいただいて来年度の予算が決まります。予算の議決後、重点事務事業を庁議で決定し、それを来年度に執行管理していくことになります。

川西会長： 予算はいつ頃案ができますか。

事務局： 予算案は2月上旬には出てきます。議会に予算案を上程してからでないと開示はできません。次回に予定している委員会開催日の段階では、30年度の予算案をお示しすることはできません。

川西会長： 来年度の議題として、例えば、廃止を検討すべき事業を集めるのはいかがでしょうか。

吉田副会長： やはり事業はスクラップしなければなりませんし、そのために私たち委員もいるのです。ただ、なかなか廃止事業が出てこないという先ほどの話を踏まえると、詳細が分からない中で私たちからなかなか廃止とは言えません。

事務局： 民間の目で見ただけの場合になぜこんな事業を市でやっているのかというものを見つけていただければ、非常にありがたいです。

松尾委員： あるとすれば、市で出している補助金などでしょうか。

吉田副会長： 補助金も今まで議題に挙がったことはありました。総ざらいして補助金に横串を入れて見てみると、非常に面白い結果が出ると思いますし、それが廃止につながっていくと思います。

事務局： 補助金は、補助金等審議会でそこに焦点を絞り審議しています。

川西会長： そこで審議される内容は、横との比較で妥当かどうかにとどまるのではないのですか。そもそも廃止という意見は出ますか。

事務局： 廃止とまでは明確にいかなくても、見直しや減額が提言されたことはあります。

吉田副会長： 行政改革推進委員会は他の審議会と少し性格が異なると思っています。

ます。他の審議会はその審議会の枠の中で考えることを求められています。行政改革推進委員会はその枠を超えて議論ができると思います。本当にこの審議会は必要なのかという視点を持ち、審議会自体を総点検するのは、まさしく私たちの役目です。市民協働や市民参加をうたうのであれば、審議会がそういう機能を果たしているのかということこそが根幹にかかわることであり、そもそも制度自体に目を向けていった方が、実効があると常々思っています。

川西会長： そうだと思います。審議会にはやはり形骸化を感じていて、その形骸化した仕事に人工数を相当取られていると思います。それは市民として市の職員の方々に申し訳ないですし、悪い言い方をすれば、単なるアリバイ作りのために、お互いが貴重な時間を、つまり市民の税金を無駄に使ってはいけないと思います。

事務局： そういうところにメスを向けるのが行政改革だと思います。

牛島委員： 管理職が必要な人工数を分かるはずだと話されていましたが、そのギャップの大きいところを見るのも面白いかもしれません。単純に課の中で人工数が大きいところから見るだけでも良いかもしれません。

川西会長： 人工数が過大に出ているような事業をいかにしてピックアップするかは少し難しい問題です。

牛島委員： 例えば、外部委託が行われたときに、人工数が大きく減ったとしたら、それは行政改革のアウトカムとして評価できると思います。人工数を減らせるような評価対象だと良いと思います。

事務局： その事業にどれだけ人件費が掛かっているかだと思いますので、委託料と人件費のバランスもあると思います。

牛島委員： 人件費もそうなのですが、貴重な人的資源がそこに割かれていることが問題だと思います。

事務局： どちらかというところ、経費を下げることを目的に外部に委託するという側面はあります。

川西会長： 例えば、これだけで良い指標とはいえませんが、事業費との比較において、人工数が多いものを取り上げてみることも考えられます。

牛島委員： ノウハウの蓄積という面から見れば、うまくいっているところも見てみたいと思います。今おっしゃった指標で並べてみて、うまくいっていないところから多めに、うまくいっているところからもいくつか事業を抽出して対象を選ぶのが、議事（４）を踏まえた選び方かと思います。

川西会長： うまくいっているかの判断は難しいです。単に補助金を払うだけなら人工数は掛かりません。それだけではどうしても弱いと思います。

吉田副会長： 人に関わる部分が出てくると、評価が難しくなってきます。

事務局： この場ではなかなか決まらないと思いますので、今後もメールでの

やり取りで意見交換を行いながら、次回の委員会で皆様の意見を踏まえた良いものを決められればと思います。

川西会長： それでは、本日の決定事項としては、市で選んだ実施計画執行管理の中から一つを深く議論し、それに関連する事務事業を選ぶことも頭におきながら、その数は他の議事内容との関連により判断することまでとします。その他の選定については次回に議論し、ある程度の方向性は出しておきたいと思います。今の議論を踏まえて考えるため、次回に向けてどのような資料を準備していただくかですが、例えば、廃止を考える上で良い資料はありませんか。

事務局： 財政課が廃止を検討する材料とした資料はあります。費用対効果がうまく示せれば、効率の悪い面を見てもらえるかもしれません。

松尾委員： 毎年度の課単位の予算規模はわかりますか。

事務局： 把握は可能です。

松尾委員： 課単位の職員の数も当然分かりますので、それを5年ぐらい並べてみた場合、どういう姿が見えるのでしょうか。

事務局： 事業費＝仕事量とは限りません。

松尾委員： そうだと思いますので、5年の変動を見たいのです。そうすると大体活動が分かると思います。

事務局： 規模や変動で言えば、保健福祉の部門になります。

川西会長： これは日本国を表していると思います。

事務局： 土木や教育の部門は大きい工事の有無で変わってきます。保健福祉部門は職員も増員して強化しています。

川西会長： 例えば、国や県の補助金を除いた市の財源の中で、予算規模の大きいものとなるとどうでしょうか。要するに、裁量余地の大きいものをピックアップできますか。

事務局： 人件費は基本的に給与体系が決められていますので、数に応じて比例することになります。やはり委託料であったり、工事費であったり、扶助費であったりという事業が大きくなると思います。

松尾委員： 一般財源というくくりで、その中を人件費とその他に分けて、各課の状況を5年ぐらい横並びで見ることにはできますか。

事務局： 一般財源も補助金とセットになっている場合があります。

松尾委員： 川西会長がおっしゃった市独自の財源というくくりにはできませんか。

事務局： それでくくるのであれば、法定事務を除いて、市の裁量で自主事業として行っているものだけに絞る方が分かりやすいと思います。

松尾委員： 一般財源の中で、その割合はどれぐらいになりますか。

事務局： おそらく低いと思います。

松尾委員： 私もそうだと思います。そうすると、補助金が入っている事業も入れないといけないということでしょうか。

事務局： もちろん補助金が入っていても自主事業はあります。廃止を考える上では、市で実施を判断できる事業を見ていただく方が良いと思います。市の裁量がある事業で決算額や人工数が大きいものなら、すぐにまとめることはできます。

川西会長： それでよろしいと思います。資料の出し方はお任せしますが、私たちの希望としては、特に予算の中でも一般財源、そして人工数が大きく、市としての裁量余地が大きいものの中から選択してみたいと思います。そのための材料で機械的に簡単に出せそうなものを準備してください。審議会についてはどうしますか。

吉田副会長： 最近では、市役所の中でも、たくさん委員会を作らなければならない状況になりつつあり、そこをもう少し整理すべきという思いを根本に持っています。多くの場合、市役所で自己評価や点検をし、住民に評価結果を公表することが義務付けられている中で、基本は審議会がその自己評価や点検をチェックすることになると思いますが、それを実際に審議会ですることができるのかに疑問があり、そういうことを考えると、審議会そのものは何かと考えなくてはならず、それで審議会を評価すべきと提案しました。しかし、これは急ぐ話ではなく、いずれどこかでやるべき内容だと思います。市民協働の大きなあり方や委員会の権限も含めて、本当にそれで良いのかをどこかで誰かがやらなければならないという考えがあり、どこかで私たち行政改革推進委員会が手を付けなければならない課題だと思っています。

事務局： 審議会については、過去に全庁的な見直しを行い、統廃合を実施したときがありました。しかし、最近では国が補助金を出すに当たり、計画の策定を前提にする場合が増えてきていて、その計画自体も地域の意見を聴くことが義務付けられることから、その結果、審議会が増えている傾向にはあります。

吉田副会長： 法律で設置が義務付けられている審議会もありますが、必要以上の人数が割り当てられている場合もあると思います。

川西会長： 次回に、資料として審議会一覧の提供をお願いいたします。私たちの今後の課題として考えてみたいと思います。

(6) その他

■今後のスケジュール等について

事務局： 次回は、平成30年2月5日の開催を予定しています。そこでは、外部評価報告書に対する市の方針を提出させていただきます。

5 閉 会