

会 議 録

会議の名称	平成28年度第9回守谷市行政改革推進委員会			
開催日時	平成29年1月23日（月） 開会：15時　閉会：17時			
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，佐々木副会長，牛島委員，福田委員，吉田委員 計5人		
	その他			
	市職員	松丸市長，橋本副市長，後藤教育長，須賀総務部長，坂生活経済部長，木澤保健福祉部長，山中都市整備部長，飯野会計管理者，山崎教育部長，寺田上下水道事務所長，古谷総務部次長兼企画課長，前川課長補佐，石神企画員 計13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28年度守谷市行政評価外部評価報告書の概要説明について （2）平成28年度外部評価に対する市の方針の提出について （3）意見交換 （4）次年度の行政改革推進委員会について （5）その他 5 閉会			
確定年月日	会議録署名			
平成29年2月2日	会長 川西憲二			

審 議 経 過

1 開 会

2 会長挨拶

私たち委員は、守谷市を愛して物事を申し上げること、建設的な意見を具体的に述べていくこと、言いつ放しにせず最後まで責任を持って見守ることの3点を意識して、任期の3年間取り組んでまいりました。今後ともよろしく願いいたします。

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。

3 市長挨拶

議員活動をしてきた中で、行政改革、財政改革、議会改革を三大改革としてライフワークにしていました。今、会長がおっしゃったように、言いつ放しではなく、きちんと評価した上で改善につなげるという手法を定着させていくことが、まさしく行政改革だと思っています。

地方分権一括法の施行以降、地方の独立、自立が喫緊の課題であり、それを解決し、国からの財政支援を受けなくても、市民の皆様が幸せに暮らせるようなまちづくりをしなければならないと考えています。

本日、外部評価結果に対する市の方針を提出させていただきますが、その内容以上に取組をもっと進化させていかなければなりません。守谷市の特性を考えれば、全体を一括した政策で統一するには多少の無理があるというのが私の考えであり、その地域に合った予算を配分し、その中で自分たちの幸せにつながる政策を行っていただくことが、私の目標の一つです。

委員の皆様の見解を十二分に参酌し、行政改革を進めていきたいと思っております。お知恵を拝借するだけでなく、どんどんと意見を具申していただき、行政側もそれに対応していきたいと思っておりますので、今後ともよろしく願いいたします。

4 議 事

(1) 平成28年度守谷市行政評価外部評価報告書の概要説明について

川西会長： 外部評価報告書への御理解を深めていただくために、当委員会の評価結果について、私から簡単に御説明させていただきます。

【川西会長から平成28年度守谷市外部評価報告書の概要について説明】

(2) 平成28年度外部評価に対する市の方針の提出について

須賀部長： 外部評価に対する市の方針について御説明いたします。総論的な部分は私から、個別の事務事業については、担当部長から御説明申し上げます。

す。

【須賀総務部長，坂生活経済部長，山中都市整備部長から，平成28年度外部評価に対する市の方針について説明】

(3) 意見交換

川西会長： 当委員会が提出した外部評価に対する市の方針について御説明いただきました。各委員からの御意見や感想を出していただき，意見交換をさせていただきたいと思えます。

佐々木副会長： 検討していただきたいことが二つあります。1点目はスピード感です。結果を出すまでに，年をまたいだものが多いようにみえます。民間企業だったら，このスピード感では倒産しますと何回も申し上げてきました。目標の日にちを設定していただくことも必要ですが，それと同時に，早く達成するというのを考えてください。例えば，何かをやると言ってもその実施が3年後だった場合，市民もそのことを忘れていきますし，状況が変わり，あまり意味がないものになっている可能性もあります。そういう意味で，スピード感を持っていただきたいというのが1点目です。2点目として，小手先の改革はやめてください。私が「広報活動事業」や「守谷市PR事業」で記載したコメントが，本来やっていただきたかった内容なのです。それをつかんでいないということは，一つひとつの課題について，小手先の解決に終始しているように思えます。改革というのは根本的に変えることであり，小手先の改革を考えないでください。小手先の改革をしないためには，しっかりとしたビジョンを持つことが重要であり，関係する職員の方やそれに参加する市民も同じ問題意識や目標を持っていただく必要があります。業務を改革するときや新しい業務を始めるスタートの段階で，ビジョンをしっかりと固めていただきたいのです。誰かがやると言っても，それに携わる人が共通の理解をしていないと，良いものはできないし，協力者も現れません。しっかりとしたビジョンは協力者を説得するための大事な材料です。これらは，3年間繰り返し申し上げてきたことです。是非，行政改革の中でその意識を持っていただき，市民にもそういう市の考え方を理解してもらった上で，まちづくりに参加していただきたいということを伝えていってください。

松丸市長： 佐々木副会長がおっしゃったことが，私が議会人としてこうすべきだろうと言ってきた部分とリンクしています。私が議会のときに基本条例を作ったのは，基本の部分がしっかりとないと，対応が場当たりのになってしまう，その根本になるのはどこかが見えないからです。来年度は，

根本となる行政体としての基本的な考え方を作り直さなければならないと思っています。地方分権一括法が施行され、行政は変わらなければいけません。指示待ち行政では駄目です。効率の良い行政経営をする必要があるのに、拠り所にする基本的な部分がないのです。今年は、基本的な守谷市の形、まちづくりのために努力していくこと、市民との関係、議会との関係といったことをきっちりと作っていく元年にしたいと思います。それがないまま委員の皆様に行行政改革として評価していただいても、回帰すべき原点がないので、どうしても弱くなってしまいます。早急に、守谷市の行政の基本や市民と一緒につくっていくまちづくりの基本をしっかりと議論させていただき、作り上げていきたいと思っています。そういう意味でも、佐々木副会長のおっしゃったことは、私の中で合点がいきますし、そういう風にみえてしまうのだと思います。

川西会長： 「中小企業事業資金融資あつ旋事業」の具体的内容の中で、「企業の決算書により経営状況を的確に判断できる職員の確保が困難」と書いてありますが、これは由々しきことだと感じます。市の経営において、決算書を読めるぐらいの力がないと、市が本当に今健全な財政状況なのかが分からないということになってしまいます。しっかりと底上げをして、職員のレベルを上げていただく必要があります。決算書を読めないと、時価が分からずに原価ばかりを考えることになり、行き詰っている状況が分からないまま、何年も過ごしてしまうことにもなり得ます。問題点があるかもしれないということを数字の上から認識していただく必要がありますし、そういったことは他の企業の経営とも共通するはずなのです。企業の決算書により経営状況を的確に判断できる職員の確保は、当然市としてやっていただかなければならないし、一般的な職員の底上げも必要だと思います。

また、「金融機関からは機密情報のため情報が得られない」ともありますが、融資に当たり、こういう情報は市が求めれば提出しなければならないという条件を付けておけば良いのではないのでしょうか。必要に応じて情報を求められるくらいの手当ては当然しておくべきであり、貸す側としてのノウハウもあるはずです。できないという前にできる方法を考えてください。この2点の問題をむしろ良い機会として前向きに捉え、取り組んでいってください。

佐々木副会長： 会長がおっしゃられたことを実現するために、二つ考え方を考えていただきたいことがあります。一つは、行政が介在する付加価値がないと行政が介在する必要がないので、行政の役割をしっかりと認識していただくことです。これは、他の事業でも重要だと思います。もう一点は、「機密情報のため情報が得られない」とありましたが、これはまさに無責任の極みであり、自分のお金を使うという気持ちで予算を考えていただきたいということです。その二つが欠け

ているということが、会長の御指摘している内容だと感じました。

福田委員： 前回は申し上げましたが、P D C Aサイクルにおける「P」は、ただの“Plan”ではなく、常に“Passion”がないと駄目だと思います。情熱を持ってプランニングをしてください。

「守谷生まれの食品推進事業」についてですが、結果がみえなければ廃止と提言いたしました。市の判断は継続となりました。取組のスケジュールからは「もりあぐ」の成果と重なる部分があるようにみえます。

「もりあぐ」が精力的に活動している内容と比べると、市の取組にパッションを感じられないので、継続と決まっても心配になります。

坂部長： 定期的に「もりあぐ」の会長と担当課で情報交換は行っています。同じような時期に、別々に動き出してしまったこともあり、取組が重ならないようにはしています。協議会がある程度一段落したら、深く連携したいと考えていますが、まだ具体的な何かと一緒に取り組む状況には至っていません。

福田委員： 継続と決まったからには、期待したいと思います。

坂部長： 「もりあぐ」からも何名か協議会に参加して、情報を提供していただきながら協議しています。今後、定期的に協議会を開催していく中で、更なる具体策があれば取り組んでいきたいと考えています。

松丸市長： 協議会が行政主導なので面白みに欠けているのです。「もりあぐ」の皆さんのように、情熱を持ち自分たちだけでもやっという意欲があるのと形だけ作って進めているのでは全然違います。来年度は全てゼロから見直そうと考えています。あれもこれもできないので、皆様から忌憚のない意見を伺いながら、進めていきたいと思っています。

また、I S Oの導入について皆様から御意見をお聞きかせください。導入したP D C AサイクルはI S Oにより毎年監査されることとなりますが、場合によっては、その認可のためのP D C Aサイクルになってしまう恐れがあり、それでは本末転倒な話です。

佐々木副会長： 目的が何かだと思います。I S Oに使われるのか、I S Oを使うのかです。職員にその手法をマスターさせて、自分たちで考えさせる風土を作るための手段としてI S Oを使うと決めるのなら、それは「I S Oを使う」ということです。認定を取ることが目標になってしまうと、それは市民目線ではなくI S Oを向いて仕事をする事になり、それは「I S Oに使われる」ということになります。自分たちがそれをどうやって使うのかという目的をしっかりと持つことが重要だと思います。

川西会長： P D C Aサイクルを取り入れるに当たっては、I S Oの考え方は非常に役に立つと思いますが、それを維持することを考える必要はなく、制度の良い所のみを維持していけば良いのです。I S Oの考え方はしっかりとしています。少なくともそれを取れるぐらいの力は必要ですが、切

り捨てるべきものは切り捨てて構わないと思いますし、今は大多数がそのように考えている時期だと思います。当初のISO導入の意義は社会的に広まっていると思います。

吉田委員： 行政には事業の継続性があります。利害調整が必要になってくる中で、何かを刷新しようとしてもうまくいかないことは理解しています。そのため、市側が思い切れるような提言をしたつもりではありましたが、市の対応方針は「見直し」にとどまっている事業が多い状況です。これが小さな対応なのかは簡単に論じることはできないと思いますが、重要なことは、個別の事業を判断して市全体をどう考えるかということであり、そのような趣旨で総合的意見を申し上げたつもりでした。職員の皆様にも、そういった意識を持って、私たちの意見を見ていただきたいのです。私たちの提言した一つひとつの事柄のみに捉われるのではなく、そのことが市全体の施策の中でどういうことを表しているのかをくみ取ってください。

また、新しい事業をするときには、やらない理由でなく、やる理由を考えろと言われますが、逆に言うと、今やっている事業のやめる理由を考えると、何か新しいものが見えてくると思います。従来通りの形でやるのが一番良くないということを、委員会の中で3年間皆様にお伝えしてきたつもりです。

(市長、副市長退室)

寺田所長： 上下水道につきましては、今回の期間で直接提言を受ける機会はありませんでしたが、御意見等は参考になりました。これまでは自分たちで実施している事業を自分たちで評価していましたが、時代の変化と同時に、市民目線での評価に変わってきています。提言をいかし、具体的な成果として表れる形で事業を行っていきたいと思います。

後藤教育長： 教育界は時代の変化とともにたくさんの事業が入ってくる一方、廃止できない事業もあるため、教員の負担が増えたり、学校が肥大化したりする大変な状況になってきています。これからを見据えて、子どもたちに真に必要なものを見出していくには、教員の考え方が第一にはなりますが、それと同時に、教育はもう一回原点に帰り、教員や学校関係者だけでなく市民全体で行うという考え方を持つ必要があります。こういった思いをこれまでのお話の中で強く感じました。今後、そういう方向になったときに、自分たちが今までやってきたことを変えられるのかが試されると思っています。ただ、そうしていかないと、これからの変化にはなかなか対応できないと思いますし、それで困るのは子どもたちなのです。先を見据えて考えなければならない時代になったのだと、改めて感じています。

坂部長： 先ほど、会長から融資関係で2点厳しい意見を頂きましたが、職員

部分については、役所と民間の会計は単式と複式というように違いがあり、取っ付きにくいと、今の課に理解できる人間が少ないという現状が出てしまっているのかと思います。今後は、自ら理解しようとする意識付けをしていきたいと思います。また、情報を得ることの困難さという部分については、この融資が市独自のものではなく、市は、県、金融機関及び保証協会全体の中でできあがったスキームの中の一部分にすぎないため、過去に融資した企業の情報を得ることは困難であるということのようです。スキームの中でそういった余地があるのかは確認させます。

川西会長： できるはずなので、是非、確認してください。それが、市民に対する責任でもあると思います。

須賀部長： 皆様から提言をいただいた内容は、理解もしますし、当たり前のことを当たり前と言っていると思います。しかし、その意識が段々と弱まっていってしまうため、全庁的に維持したり高めたりするにはどうしたら良いかが難しいです。意識が維持できるような周知や研修を行うなどして、できる限りの意識付けに取り組んでいきたいと思います。

吉田委員： 職員のモチベーションを高めることは、管理職の皆様にとっても難しいことだと思いますが、先進自治体や同じ悩みを持っている他自治体の職員との交流は、大変有意義なことだと考えています。仕組みがそもそも違うため、やり方を真似ることはできませんが、与えられた条件の中で色々なやり方があることへの気付きも重要なことです。直接業務に携わっている人たちが行き、見て、比べ、それによるショックや不甲斐なさを感じることも必要です。庁内で研修会を実施し上司が指導したとしても、それでは日常と変わらないので、外に目を向けて、守谷市の状況を相対的にみていく視点を持つ職員に育てていってください。

川西会長： 座学よりも経験が重要です。経験することで人は必ず成長します。頭から教えるのではなく、何かマネジメント的なことをやらせるのが良いと思います。

佐々木副会長： 私は、部下を預かったときに、目標を認識させることから始め、どうやったらそこに行き着くかを教えます。本人が何とかできそうなところまで到達したら、後は任せて成功させるのです。途中で困ったことがあったら言ってこい、必ず助けてやると伝えます。そして、最終的に達成させると、次の目標を持つようになります。今の自分の役割に当てはまる仕事を目標にするのではなく、一つ上のレベルの人の仕事を目標にしてやりなさいといつも教えてきました。相手によって話し方も違いますが、基本的なアプローチのロジックは同じだと思います。

(意見交換終了。各部長，会計管理者，上下水道事務所長退室)

(4) 次年度の行政改革推進委員会について

【資料1に基づき、これまでの外部評価の方針等について事務局から説明し、次年度の外部評価のあり方について御意見をいただきたい旨を伝える】

吉田委員： 大まかな単位で評価しても効果が薄く、具体的な事務事業単位で評価するからこそ、職員も意識するのだと思います。平成25年度までの外部評価では、それほど細かい評価ができなかったと思いますので、既に実施済みの施策であっても、もう一度取り上げる必要があると思います。評価は、従来の事務事業単位が良いと思いますが、課ごとが良いのか、施策ごとが良いのかは、事務局に委ねるしかないと感じます。横断的に評価したい気持ちもありますが、まとめた場合に市が実行に移しづらいのであれば、あと1期ぐらいは今のやり方を踏襲して、細かく評価していくのが良いと思います。ただ、それではスピード感が足りない可能性もあるので、委員としては苦しい気持ちもあります。

佐々木副会長： 市が全体的な絵を描けていて、事務事業単位で見ても、横断的に見ても、その全部をカバーできていることを証明できない限り、横断的に評価をしても意味がありません。市民目線では横断的な機能のはずなので、横串で評価したいのですが、今はできる環境にないと思いますので、事務事業単位が良いと思います。

平成25年度に評価した施策は、そのときの優先順位が高かったものだと思いますが、その中には、今でも優先順位が高く、当時とは状況が変わってきているものもあります。例えば、防災や地域福祉は今大きな課題であり、日本中で焦点が当たっています。そういうものをもう1回次年度に評価していただきたいと思います。市の防災計画を根本的に見直す作業は平成28年度にやられているはずですし、昨年度に会長からこの事業を評価したいという提案があったときに、まだ環境が整っていないので、計画を見直した後の平成29年度以降に評価していただきたいという話になっていたと思います。また、地域福祉は、市の予算の半分が福祉関係であり、その中でも特に重要な部分であると考えています。

川西会長： 市民の関心は防災に向いていますので、こういう委員会で評価対象として取り上げた方が良いと思います。その際に、「防災対策の推進」という施策のみでなく、もっと横断的に、防災教育や防災訓練を含めた教育、高齢者や障がい者をいかに守るのかという点を見ることも重要なことだと思います。また、市としてのBCPはしっかりとできているのだろうかという点も重要なことです。

事務局： BCPは平成29年度に作成する予定です。また、平成28年度に取組予定だった防災計画の見直しも、内容の細かさ等から平成29年度に

ずれ込んでいます。

佐々木副会長： 防災には、災害が起こったときの有事の防災だけではなく、平常時の防災と有事の防災の両方があります。平時の防災が、有事の被害を7割食い止めることができると言われていて、そういったことが防災の基本なのです。防災計画の見直しをスピードアップさせるためにも、来年度に評価をした方が良いと思います。

福田委員： 平成25年度に実施した施策になっていますが、取り巻く環境が年々変わっていることもあり、「子育て支援の充実」や「学校教育の充実」に関心があります。教育を取り巻く環境は変わってきていて、都内から開智学園に通っている児童の話も聞きますし、若い家族はどういう方針の学校があるかに興味を持っています。

吉田委員： 防災は問題になっていますし、市民の関心も高いです。また、子どもに視点を移すと、子育て支援や学校教育がありますし、子どもは守谷のキーワードとも言える存在です。さらに、福祉の問題は歳出の問題ともかかわってきますので、是非取り上げたいと思いますし、役所全体の仕組み作りを考えると、協働をもう一度見つめ直すことも良いと思います。どれも急いでやるべき分野であり、やっていないところを優先的に評価しようというレベルの議論ではないと思います。

川西会長： 健全な財政状況の把握がきちんとできているのかも気になります。施策や事務事業から離れて、大きく評価しても良いと思います。今の価値を見ることができているのか、市が出資している団体等についてもそこがきちんと見えているのか、また、どうやって見ているのか、見ている人は分かっているのかという部分の評価です。第三セクター等の不祥事は、相当後になってから分かることもありますので、連結で作成した財務諸表などに目が向く体制ができているのかということも重要です。

事務局： その意識は財政部局にとどまり、他の部署の職員は、それがどんな意味を持っているのか分かっていないかもしれません。

川西会長： これまでに主に出たものは、防災、子育て、学校教育、地域福祉といった分野でしたが、今後の評価対象として何を考えるか、次期委員会に推薦する立場の皆様としてはいかがですか。

吉田委員： 他の審議会では自己評価をやっているのでしょうか。別な視点から評価するということもあるとは思いますが、評価が重複してもどうかと感じます。他の審議会等を評価するには、そこでどういう議論がされているかを確認する必要があります。

佐々木副会長： 私は地域福祉の審議会のメンバーでもありますが、その審議会はやりたいことの議論の場になってしまい、それが成果を上げているか、今後どうするかといったことの議論の場になっていません。その議論は、行政改革推進委員会でしかできないと思っています。

事務局： 他の審議会ではテーマが決められていますので、どうしてもそういっ

た議論になってしまいます。定期的な計画書を作るときは、以前のものを評価しますが、やはり行政改革推進委員会とは審議の仕方が違うようには感じます。また、教育委員会では毎年評価して議会に報告していますので、評価に重複する部分が出るのかもしれませんが、違った目線で見ると、また違ったものになるのかもしれませんが。

牛島委員： 市長が重視している施策を評価するという視点もあると思います。市民の視点から需要が高いものをみるという視点もあると思いますし、市長がどうしていききたいかということも市にとって重要だと思しますので、注目する意味があると思います。

事務局： 市長は、子育て支援と協働を重視しています。今後の守谷市を見据えて、まちづくり基本条例や自治条例といったものを研究したい気持ちがあるようです。

佐々木副会長： 今年度の私たちの提言であった「市民を味方に付けた行政」が正に協働なのだと思います。せめてその部分が横断的になっているのであれば、横断的に見ることに意味があります。

事務局： ここで挙げた施策を全部評価するのであれば、事業をピックアップすることも考えられます。防災でいえば、防災計画のみをピックアップするやり方もあると思います。

川西会長： それでは、本年度の委員会としては、防災対策、子育て支援の充実、学校教育の充実、地域福祉の推進、市民との協働の5点を提案したいと思います。それが施策単位なのか、もっと大きく横串で捉えるのか、あるいはその中の一部にするのかは、後の議論にお任せしたいと思います。

牛島委員： 評価対象を注目したいアウトカムにするのも良いと思います。注目するものとそれに関連するものを評価するという考え方は、横串の考え方に近いと思いますが、一度に見るという方法を取ることで、議論することも可能です。そうすることで、よく似ているものが並列に並ぶと思います。

(5) その他

■中小企業事業資金融資あっ旋事業に係るアンケートについて

【資料2に基づき、今年度に外部評価をいただいた「中小企業事業資金融資あっ旋事業」に係るアンケート結果の概要を説明】

牛島委員： アンケートの中で気になる点がいくつかあります。送付件数74に対し、回答数38となっていますが、残りの36がなぜ回答できなかったのかという情報があると良いと思います。住所が変わっていて届かなかった場合は、守谷市にいないことが読み取れてしまうので、決して良い情報とはいえません。もう一つは、保証料がなかった場合にも利用したという回答があるということは、この制度を過大に利用させているよう

にも見えます。好意的に回答している人の中で、利用すると回答した人が半分しかいなかったということは、かなり少ない印象を受け、必ずしも制度の良さを担保する内容になっていないように思います。

吉田委員： やめる理由なのか、続ける理由なのか、出てくる評価はどちらにも考えられ、そこを市がどう考えるのかがアンケートからは見えてきません。担当課がこれでよしとするならば問題がありますが、提言を受けて取り組んだことで、見えなかったものが見えてきていますので、半歩前進ではあると思います。

佐々木副会長： 私が最初に指摘したことにも通じるのですが、指摘されたからアンケートを取っているだけに見え、アンケートを取る目的がないように思います。もう一度アンケートを取る意味を考え直してください。その意味に沿った上で、隠れた意図を読み取れるようなアンケートの内容や、出てきたアンケートを実際に読み取る努力がないと、どちらを向いて良いか分からないゴールの見えないスタートラインに立ったにすぎません。

吉田委員： アンケートは取る側の意向でどのようにもできます。これを見ると、どちらかというところ維持したい意向が感じ取れますが、市がどうしていきたいかということは、アンケートの取り方を含めて、これから考えることなのだと思います。まずは、問題点が見えてきただけでも良かったと思います。

佐々木副会長： 牛島委員がおっしゃったように、この数字から中身を読み取る努力が見えません。

川西会長： ほとんどの質問が、融資のときに聞けば済む話だと思います。そうすれば、回答数は100%になります。

吉田委員： 補助をした以上は、受けた側からの報告が必要になると思います。

佐々木副会長： 一歩前進だとは思いますが、委員の皆様から指摘を受けたことについて、改善策を考えていただきたいです。

■行政改革実施計画執行管理表について

事務局： 12月にメールで確認を御依頼した「行政改革実施計画執行管理表のフォーマット」につきましては、改めての御意見、御指摘等はありませんでしたので、お示ししたフォーマットに基づき進捗管理を行っていきたいと思います。

5 閉 会

川西会長： これで、今任期の行政改革推進委員会は終了となります。皆様の御協力に感謝申し上げます