

## 第18回 下野市行政改革推進委員会会議録

日 時 平成21年7月27日(月) 午後1時30分～3時10分  
場 所 国分寺公民館第2・3研修室  
出席委員 杉原弘修会長、金子伸祿委員、小林経夫委員、尾花重吉委員、小山中井委員  
伊澤和子委員、高山幸子委員、青木ムツミ委員、岡本英樹委員、前原保彦委員  
欠席委員 なし  
出席者 篠崎第一分野担当副市長、小口第二分野担当副市長、古口教育長、川端総合政策室  
長、川俣総務部長、大門市民生活部長(代理：高山生活安全課長)、田中健康福祉部  
長、鶴見上下水道部長、篠崎教育次長  
事務局 (総合政策室)  
落合副室長、小口主幹兼室長補佐、古口副主幹、坂本主事  
傍聴者 2名

### 次第

- 1 開会
- 2 あいさつ
- 3 議事
- 4 その他
- 5 閉会

### 会長挨拶

(杉原会長) 暑い中お集まりいただき、感謝する。活発な審議をお願いしたい。

### 議事

#### 会議録署名委員の指名

(杉原会長) 今回の会議録署名委員は、小林委員と小山委員をお願いする。

#### 傍聴人の紹介

(杉原会長) 傍聴についておはかりしたい。傍聴について認めることとしてよろしいか。

(委員了承)

(杉原会長) 傍聴人には、差し支えなければ自己紹介をお願いしたい。

(傍聴人挨拶)

1) 行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)進捗状況報告(H21.3.31 現在)について

(杉原会長) 行政改革大綱実施計画の進捗状況報告について議事に入る。まず、事務局より説明をお願いしたい。

(事務局) 資料1にもとづき説明

- ・ 前は、平成20年3月31日時点の進捗状況を報告させていただいた。今回も、前回と同様の形式で、平成21年3月31日時点の進捗状況を作成しているが、前回から時間も経過しているため、進捗状況報告書の概要について説明する。
- ・ 「S」評価は計画を前倒しで進められているもの、「A」評価は計画どおり進められているもの、「B」評価はやや遅れているもの、または取り組み状況に具体性がないもの、「C」評価は計画が遅れており、かつ具体的な取り組みがないものとなっている。
- ・ 平成21年度は「S」区分が1件(1.5%)、「A」区分が49件(71.0%)、「B」区分が18件(26.0%)、「C」区分が1件(1.5%)であった。
- ・ 1ページの「1 庁議、部課長会議の強化」は、庁内の最高の政策審議会として機能強化が図られ運用されているので、B評価からA評価としている。「2 幹事課機能の強化」は、今後も更なる機能強化が必要と思われることからB評価のままである。
- ・ 次ページ「3 プロジェクトチームの活用」は、前回S評価だが、今年度は計画通りの実施スケジュールとなったためA評価としている。
- ・ 3ページ「2 市単独給付事業の見直し」は、取り組みをさらに進めていくべきということから、引き続きB評価としている。
- ・ 5ページ「5 新たな電算化投資の検討」については、庁舎建設のプロジェクトチームが設置されるとともに、外部組織の委員会が設置されているが、庁舎建設については未決定のため、具体的な検討ができないことから引き続きC評価としている。
- ・ 6ページ「1 公共施設の統合・複合化の検討」は、今後も引き続き検討を要することからB評価としている。
- ・ 7ページ「3 市場化テスト導入可能性の検討」は、他市での導入事例も少なく、比較検討も停滞していることからB評価としている。
- ・ 8ページ「4 (財)グリムの里いしばしの見直し」は、指定管理者制度の導入のみならず、そのほか様々な管理体制を検討し、実施する予定としていることから、昨年度のB評価からA評価としている。同じページの「1 公共事業の効果的手法の検討」は、PFIの導入例は先進例でも少なく、手法等についても研究段階ということから引き続きB評価としている。
- ・ 次のページ「3 下水道事業の健全経営の確保」は、健全経営の検討が今後も実施されることから、引き続きB評価としている。続いて「5 農業公社運営の見直し」は、実施スケジュールに遅れが生じていることから引き続きB評価としている。
- ・ 11ページ「2 前納報奨金の見直し」は、実施スケジュールに遅れがでているため、引き続きB評価としている。「3 市税収納率の向上」は、特別対策室を設け成果をあげており、徴収率も目標値を達成したことからA評価とした。「4 使用料・手数料の適正化」は、今後も検討することから、引き続きB評価である。
- ・ 13ページ「4 団塊の世代の人材活用」は、まちづくりに生かす仕組みの検討にいたってい

ないため、引き続き B 評価としている。

- ・ 15 ページ「3 人事評価制度の導入」は、現在も内容等の検討段階のため、引き続き B 評価としている。
- ・ 16 ページ「1 人材育成基本方針の策定」は、すでに人材育成基本方針の策定が終わり実施中であるため、昨年度 B 評価であったものを A 評価とした。「2 専門性を持った職員の養成」も、積極的な取り組みが求められることから、引き続き B 評価としている。「3 若手職員や女性職員の登用拡大」は、意欲と能力のある職員の積極的採用がさらに必要と思われることから B 評価としている。
- ・ 17 ページ「1 組織機構の見直し」は、すでに実施されているため、昨年度の B 評価に対し A 評価とした。一番下の「1 職員研修の充実」は、新しい研修を採り入れているが、職員の意識改革と育成のため、更なる充実が必要と思われるので、引き続き B 評価としている。
- ・ 18 ページ「3 人事異動自己申告制度の見直し」は、適材適所の人事配置には更なる検討が必要と思われるため、引き続き B 評価としている。
- ・ 20 ページ「1 歳入・歳出の適正化を通じた財政の健全化」は、利用料金の増収、並びに景気削減等の対策が必要と考えるため、引き続き B 評価としている。具体的取り組み状況の括弧の中の財政課は、企画財政課に訂正願う。
- ・ 21 ページ「3 未（低）利用財産の適正管理」は、売却実績が今回も 0 件ということから、B 評価としている。
- ・ 最後の 26 ページ「1 議会への働きかけ」については、働きかけが不十分との認識から B 評価としている。
- ・ その結果、S 及び A 区分が 72.5%、B 及び C 区分が 27.5%となった。S・A 区分については、昨年度の 65.2%から 7.3 ポイント上がっている。これは B 区分から A 区分に上がったものがあることによる。

（尾花委員） 評価が上がった実施項目についても、達成したから終わりということではないと思うが、そういった考え方でいるのか。

（事務局） 制度を作れば終わりというものもあるが、大多数のものは制度を作った後の取り組みがあり、今後も続けていくことになる。

（金子委員） 若手職員の登用状況は、どうなっているのか。

（篠崎副市長） 新年度から、年功序列だけでなく、採用年次、生年月日等を考慮して、積極的な登用を行っている。

（前原委員） 16 ページの「1 人材育成基本方針の策定」については、人材育成基本方針や資格取得・自主研究グループ活動支援要綱が策定されたから評価が上がったのか、それともこれらの策定により職員の意識が変わったり、能力が変わったりしたので A 評価としたのか。

（川俣部長） 策定した基本方針、要綱をいかに活用して人材育成を実施していくのか、考えていかなければならないと認識している。

（金子委員） 18 ページの「2 職員提案制度の創設と活用」について、応募件数が少ないの

ではないか。また、日常業務の改善についての提案は、募集期間を区切るものではなく、常時、考えながら仕事をするという習慣づけが必要だと思う。

(事務局) 職員提案制度では、2つの提案を受け入れることにしている。一つは日常業務に対する提案、もう一つは、政策的な部分に対する提案である。前者については、自ら担当している事業に関する提案を受け付けていない。それは自らが担当する実務の改善は至極当たり前との考えからである。範囲が狭まっているため、応募件数が少ない結果となっているかもしれない。

(金子委員) 行政には、前例主義があると言われているが、そういう慣習があるのであれば、特に、常時提案を受け付けることが有効だと個人的には考える。

(岡本委員) 17ページの(5)に「1 職員研修の充実」とあるが、研修をどのくらいするのかが見えないので、B評価が妥当なのか判断できない。また、初級職員実務体験発表会は、だれが対象なのか。

(川俣部長) 2年前に採用した職員の体験を部・課長等の前で発表するという、初めての試みの研修である。今後も続けていきたいと考えている。それ以外の主査、係長等の職種に応じた研修は、市単独ではなく広域単位、県単位で実施しており、それらに参加させている。

(岡本委員) 初級職員以外の職員にも、研修を実施されたということか。研修計画に対してどのくらい実施したのかが分からない。

(川俣部長) 広域の研修に職員を派遣しているが、全部出席したからA評価というわけではない。実務にどのように活かせるかという観点も踏まえると、A評価となるのは難しいと考えている。

(岡本委員) 成果としてBなのか、数としてこなしただけからBなのか、まだはっきりしない。逆に、どうなればA評価になるのか。

(川俣部長) 毎年行うものであるので、A評価となるのは難しい。研修を受けるだけでなく、実務に反映していかなければならない。職員の研修は、厳しく見ていかなければならないと考えている。

(前原委員) 研修を受けた結果は、その職員の知的財産として残ってしまうだけなのか、あるいは、その職員が他の職員を集めて知識を広めているのか。研修会参加者は、研修の報告を実施しているのか。研修報告を提出することによって、庁舎内に広がっていくものだと思うが。

(川俣部長) 報告会といったものはない。今回、初級職員実務体験発表会で報告会を始めて開催した。こういった場を、今後も検討していくべきではないかと考えている。

(高山委員) 全般的に進捗状況が分かりにくい。例えば1ページの「1 庁議、部課長会議の強化」は、「平成20年4月1日から施行し運用している」というコメントがあるだけで、形が整った結果、内容がどの程度充実したのか分からない。A評価にするのであれば、もう少し中身についての報告を入れてほしい。内容が非常に分かりにくいところが多い。

(篠崎副市長) 部長会議は、明確な位置づけをして運用しているということで計画どおりとの

- 評価をした。回数等についても記述するように注意したい。プロジェクトチームについては、スケジュールに対して前倒しで実施し、スピード感があったとのことでS評価だったが、20年度は計画通りであるのでA評価としている。
- (岡本委員) 22ページの「1 入札制度の合理化と透明化」について、指名入札は競争入札とは異なると認識しているが、指名入札が多いのはなぜか。
- (篠崎副市長) 一部の特殊な業務内容については、5~8社、複数の企業を指名して競争させている。
- (岡本委員) 会社を指名して、競争させているということか。
- (篠崎副市長) そうである。下野市では、原則一般競争入札を採用している。
- (前原委員) 関連して質問したいが、市から発注している業務について、市内の業者と市以外の業者との割合はどのくらいか。市内業者を育てるという意味では、市内業者を使っていくのがよいと思う。
- (篠崎副市長) 業務委託については、市内に業者が少ない測量、コンサルなどは、宇都宮市の業者を中心に市外企業も入ってくる。その他は、市内の状況にも詳しく、まちづくりと一緒にしていく業者といった視点で発注している。
- (杉原会長) 進捗状況の審議にあたっては、取り組みの中身についても審議していただくと前回の復習となるので、忘れてしまったところだけご確認いただきたい。すべての項目について、取り組みの中身について審議していただくと、時間がかかってしまうので、取り組み状況について審議していただきたい。
- (金子委員) 23ページの「1 ホームページ等の充実」に関連して、利用状況について把握しているのか。
- (川端室長) 利用状況については、毎月職員に向けて周知をしている。
- (金子委員) ホームページを閲覧していると、目的のところにとどりつくのが難しい。広報紙と連動させることを検討して欲しい。
- (杉原会長) 私のほうから、表紙の裏のグラフについて質問したい。S評価からC評価はいずれも目標値に向かって右肩上がりに評価されている。では、目標値に対して下がるような進捗はどのように表現されるのか。
- (事務局) グラフは記載の通り、事業進捗のイメージである。下がるということはこの実施計画では想定していない。手をつけなければ横ばいのイメージだが、意識的に取り組んでいなくても、少しは改善するだろうという想定である。
- (金子委員) このイメージで、違和感はなかった。
- (岡本委員) 目標値が数字で示されていれば分かりやすいということはある。
- (杉原会長) 委員のみなさんが混乱していなければ問題ないだろう。進捗状況の報告については、ご了承いただけるか。

(委員異議なし)

## 2) 第二次行政改革大綱の策定方針等について

### (事務局) 資料2にもとづき説明

- ・ まず、資料3のスケジュールをご覧いただきたい。左側が第二次行政改革大綱と実施計画の策定スケジュール、右側が行政評価第三者評価のスケジュールとなっている。本日、第二次行政改革大綱の策定方針について説明させていただくので、ご意見をいただきたい。今日の意見も踏まえながら、8～10月にかけて、庁内で検証作業、策定作業を予定している。11月の中旬から下旬になるが大綱案を示したい。その後、委員のご意見をいただいて12月には素案の修正版を出す予定である。1月の中旬から2月の中旬にかけて、パブリックコメントを実施する。パブリックコメントでの意見を踏まえて、2月の委員会で最終的なご意見をいただきたい。
- ・ 行政評価第三者評価については、現在、第一次評価を進めているところで、その後、部長級以上で構成される庁内の行政評価委員会での第二次評価を経て、市長の総合評価を得る。ここまでを9月末までに実施し、その後、10月中旬から11月中旬までの約1ヶ月をかけ、この行政改革推進委員会で第三者評価をお願いしたいと考えている。
- ・ 資料2をご覧いただきたい。まず、前回の策定時の背景を振り返ると、国から緊急に取り組むべき行革の項目(集中改革プラン)が示されたときであり、また合併協議の最終的段階でもあった。合併後に集中改革プランを柱として、それに肉付けする形で下野市としての行革大綱を策定した。現行の大綱は、合併市としての特殊な項目、例えば組織の構築、計画の策定、制度の確立等が多かったが、他市の行政改革大綱・実施計画等と比較しても、それほど漏れているものもなく、実績も上げているという認識をしている。
- ・ 第二次行政改革大綱の基本的な考え方は、要約すると二点になる。一つは、現行の行革大綱の取り組みを基本的には継承していきたい。二つは「質の向上」と表現しているが、中身にこだわっていきたいということである。「質の向上」については、次のように整理した。これまでの行革は、全国的にも無駄の排除や効率化など圧縮傾向にあった。しかし、コストカットや財政の健全化といった定量的に把握できるものにとどまらず、より効率的で柔軟な発想に基づいた公共サービスの向上が必要ではないかという考えに立って、「質の向上」という表現をしている。
- ・ 策定にあたっての基本方針としては、まず、行財政運営体制の一層の充実を図り職員の資質向上に努める。二番目に、より一層の行政情報の公開、市民との共有・透明性を深めていく。もう一つの大きな柱は、参加型の行政運営を進めていくことである。これらの大きな柱で行革大綱を策定していきたい。
- ・ 重点項目については、現行の行革大綱の項目自体を引き継いでいる。ただ「(3)組織人員の見直しと行政運営体制の充実」のところに、新たに「行政運営体制の充実」を加えた。制度を構築し体制は整備したけれども、それだけでいいのかという考えからこのような重点項目を設定した。
- ・ 次に、構成と推進期間だが、構成は総論編が行政改革大綱、各論編が実施計画の2本立てで策定する。推進期間は、平成22年度から26年度までの5年間。推進体制は、市長を長とする推進本部、下に幹事会、推進委員の三層構造となっている。市として意思決定をした後、

行政改革推進委員会に諮ってご意見をいただく。市民の方には、広報とホームページ、パブリックコメントを通じて公開等を進めていく。

- ・ 大綱の進行管理は、実施計画で行っていく。実施状況報告書に基づいて、市民に報告していくことにしている。

(杉原会長) 策定方針について、問題点や意見があればお願いしたい。策定方針の中身を変えることはできるのか。

(事務局) 策定方針については、それを変えるというのではなく、意見をいただき実施計画の策定時に反映させていただく。

(前原委員) 「参加型の行政運営」という表現を使っている。4 ページをみると、パブリックコメント等があるので「参加」ではなく「参画」のほうがいいと思うが、「参加」とした意図はどこにあるのか。

(事務局) 特別の明確な意図があって「参画」ではなく「参加」を使ったわけではない。こだわりを持って言葉を選べば、参画ということになると思う。

(前原委員) 意図があって参加としたのかと考えた。行政改革は、市民から様々な意見をもらって初めて市民との協働で成り立つものであるという感覚があるので、「参画」のほうがよいのではないかと思った。

(金子委員) 実施計画については、なるべく数値化して出していきたい。

(事務局) 数値目標については、総合計画や男女共同参画プランの策定にあたっても議論になった。数値目標を置くことによる弊害もあると考えている。ひとつの事象を捉えたときに、数値目標をどこに置くのかを決めるのが困難なものが多い。すべての項目に等しく数値目標を置くことは、無理やり目標のための目標を立てることになり、問題があるのではないかと考えている。すべての項目に等しく数値目標を置くことは、今のところ考えていない。

(金子委員) なるべく数値化できるように工夫していただきたいという趣旨である。

(杉原会長) 行政改革の「質の向上」ということがキーワードになるだろう。一般的に考えれば、誠に良い考えだと思うが、抽象的な概念である。質問があればお願いしたい。

(小林委員) 点数化した場合に、S が何点、A が何点くらいになるのか、おおよその目安を教えていただきたい。

(事務局) S・A・B・C による評価は、改善の度合いをイメージしたものである。点数化するとなると、評価項目を検討する際に恣意的になるなど難しい面もあるが、第二次行政改革大綱に当たっては、評価の方法も検討したいと考えている。

(杉原会長) 質の向上には賛成だが、たとえば先ほどの 17 ページ「1 職員研修の充実」については、「初級職員実務体験発表会を実施した。(実施職員数 6 人)」とあるが、これは数の評価であり質の充実とすると、発表の中身がどうかということが論点になる。行政改革推進委員会としても、今後は、質についても評価していただくことになる。質が良くなければならないというのは当たり前のこと

ではあるが、期待もありつつ心配もある。まだ、時間もあるようなので、皆さんも検討していただきたい。

その他  
(事務局)

本日の会議録の確認については、これまでどおり、作成次第、皆様に郵送させていただく。修正箇所があれば返送していただき、修正することで了承願いたい。次回は、10月中旬に、事務事業評価に関する第三者評価のヒアリングをお願いする予定である。

以上