

第4回 下野市行政改革推進委員会会議録

日 時 平成19年1月11日(木) 13:30～15:45
場 所 下野市役所国分寺庁舎304会議室
出席委員 杉原弘修会長、金子伸祿委員、小林経夫委員、小山中井委員、伊澤和子委員、高田敦子委員、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 篠崎助役、野口総務企画部長、諏訪市民生活部長、毛塚健康福祉部長、神戸経済建設部長、川俣上下水道部長、石田教育次長
事務局 (企画財政課)
篠崎課長、小口主幹兼課長補佐、長主幹兼係長、福田副主幹
傍聴人 なし

次第

- 1 開会
- 2 あいさつ
- 3 議事
- 4 閉会

会長挨拶

明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願ひしたい。それでは、第4回の下野市行政改革推進委員会を開催させていただく。

関係部長紹介

議事

1) 前回会議録の確認について

(杉原会長) 前回会議録について、確認をお願いしたい。事前に配布してあるので、ご覧いただいている方もあると思う。不適切な言い回しや発言の趣旨と違う部分についてはご指摘いただきたい。

(金子委員) P9上から10行目「文化会館を造っても」の前に「下野市の人口規模では」を加えていただきたい。

(高山委員) P4下から4行目以降の議員報酬についての議論の際に、杉原先生から報酬が高ければいい議員が集まるものでもなく、安い方がいい議員が集まる場合もある旨のご意見があったと思うが。

(杉原会長) テープを確認の上、ご指摘の発言あれば加えていただくことに支障はない。

- (高山委員) P8 下から 13 行目「大胆な施策を打って出なければ、他市との差別化ができる下野市としての施策が重要かと思う」という文章の文脈が分からない。
- (高田委員) P8 高田発言 3 行目に「負荷がかかりすぎて、質が下がる」という部分について、「質が下がる」の前に「行政サービスの」を、「柔軟性を持たせた改革」の前に「専門性を高めることを踏まえた」という文言を加えていただきたい。
- (伊澤委員) P5 上から 3 行目の議員報酬に関する部分の後に「定数を削減しても」という趣旨の文章を加えていただきたい。
- (杉原会長) 要点を抜粋している関係もあるので削除されている発言もあると思う。ご指摘のあった修正点については対応するものとする。

会議録署名委員の指名

- (杉原会長) 本日(第4回)の会議録署名は、青木委員と岡本委員に願います。

2) 下野市行政改革大綱(案)について

- (事務局) 前回 11 月 30 日の行政改革推進委員会において、行政改革大綱の骨子について説明したところであるが、その後、12 月 8 日の庁内行政改革推進本部幹事会において行政改革大綱素案について検討し、12 月 26 日の行政改革推進本部会議で検討を加え、それらの意見を加味して修正した。なお、行政改革大綱素案については骨子に追加した部分については朱書きで示している。
- 以下修正部分を中心に説明(資料1)
- (杉原会長) 詳細に検討を加えていただき、11 月の骨子に比べ充実している。我々の出した意見も随所に反映している。朱書きされた部分にもまだ意見はあると思うので、さらに議論していただきたい。
- 新聞の切抜きにあるとおり、那須塩原市の行革の懇談会では非常に厳しい内容になっている。ここに指摘されている、批判されている内容については本市の委員会ではクリアできていると感じている。この点について、後ほど市の事務局にもご説明していただきたいと思う。それでは、早速議論に入りたい。
- (金子委員) 膨大な量があるので、気がついたところを言っていたのでは議論が深まらない。(時間的な余裕もないが)どのように進めるのか。
- (杉原会長) 再度、今後のスケジュールについて事務局から確認をお願いしたい。
- (事務局) 会議は後 2 回。来週から約 1 ヶ月間パブリックコメントにかけ、その意見を次回委員会で報告し、最終的には 3 月中ごろに決定したい。
- (杉原会長) パブリックコメントにかけるには、ほぼ完成版でなければならない。したがって、実質的には今日が最終的なご意見をいただく機会になると思う。本日残り 1 時間程度の時間で膨大な量を議論可能かということだが、議論

が足りなければ、パブリックコメントの日程を下げる等の調整は可能かと思う。いずれにしてもまずは意見を出していただき、日程の調整についてはその上で考えたいと思う。

- (金子委員) 全般的には網羅されている。あとはいかに実施するかが問題なので、実施計画を作った方がよいのではないだろうか。
- (事務局) 実施計画についてはここに改めて記載しないが、当然作成する予定である。
- (杉原会長) 実施計画の策定予定が示されていれば、大綱にある問題がスケジュール化していることで市民は安心すると思う。後追的に実施計画を作ると手遅れ感が出てしまうのではないかという懸念もある。
- (金子委員) 大綱のどこかに実施計画を作って進捗を管理する計画があることを明文化してはどうか。
- (事務局) 総合計画策定前なので、実施計画を策定することについての明文化ならば検討させていただく。
- (岡本委員) 内容に行動が伴うよう、いつまでに何をするか、可能な限り詳しく出すべきだと思う。
- (事務局) 職員の削減については、集中改革プランでも定員適正化計画を策定中である。総合計画の骨格が固まらない中で先行するのいかなものか。総合計画の基本構想が3月までに完成する。平成19年度に新たな数値や目標を公表できるように努力したい。
- (岡本委員) それを決めないために、例えば公民館などで臨時職員が増えても正規の職員が辞めていないため、合併当時よりも職員数が増えているのではないか。
- (野口部長) 県とも協議する中で集中改革プランを機能させるため、合併に先駆けて策定し、それなりの目標を掲げて取り組んできた。12月議会でも集中改革プランの進捗状況についての質問があったが、21項目のうち8割9割は取り組み、それなりの成果を収めつつある。職員数については、集中改革プラン、行革如何に関わらず、職員削減のベクトルは強烈に働いている。市町村は行政サービスの最前線にあり、職員を減らすことばかりが市民にとってプラスになるかということも併せて考えなければならない状況にある。行政需要を見ながら、行革大綱を実効あるものにすべく取り組む所存なので、目先の職員数だけに着目しないでいただきたい。職員の1/2不補充も中長期的な観点から達成したいと考えている。したがって、定員適正化計画もその辺を考慮して策定中である。
- (前原委員) 今の説明は人員削減効果にこだわらなくてもいいように受け止められる。合併の最大の効果は人件費削減にあると思うが。
- (野口部長) 人員削減にこだわらないということではなく、中長期的な観点でご理解をいただきたいということである。安定的な行政サービスを提供する上での人員、組織体制であることが前提であるということである。
- (前原委員) 集中改革プランでは平成22年までに職員定数が-26人になっている。

- (野口部長) 集中改革プラン上の数値目標である。定員適正化計画は、集中改革プランを包含したものになる。
- (前原委員) 通常、市民 1000 人に対して職員数を考える。組織改革においては、職員 1 人が何人の住民に対してサービスを提供可能かということについて検討することも必要だと思う。グループ化や職員の研修が進めば、平成 22 年までにもっと職員数は減らせるのではないかと考えている。
- (助役) 見方を変えることの必要性についてのご指摘かと思う。合併して目に付くのは、議員数と職員数である。効率化の上で、内部的には現時点では分庁方式に難しさを抱えているが、前原委員のような視点も十分理解したいと思う。
- (杉原会長) 人員削減の目標値設定と構造改革のどちらが先かということであり、難しい議論だと思う。
- (岡本委員) 人口 1000 人に対して職員数が多い、少ないという議論はナンセンスだと思う。下野市は面積が小さく、地形は平地で人口が集中している。もっと職員数を削減できると思う。
- (野口部長) 合併の効果に関する指摘は、職員数に加えて、3 つの庁舎と各施設についてトータルに考えなければならない。現在、合併前の状況を引き継いだまま運営管理しているが、そういった公共施設の整理統合等も加え、総合的な行財政改革という視点に立つことが大切であると思う。住民のコンセンサスを得ながら何が一番効率的か考える必要がある。
- (杉原会長) 最近のアンケートの結果では、必ずしも合併の効果が住民に出ていない。ただ、職員をカットしていけば住民の満足度が高くなるものではない。逆にプランニングをしっかりとすることも大切であり、行政改革大綱の中で合併後の下野市がよくなることの見通しを示すことが大きな目的の一つである。住民全体のコンセンサスを得ながらということは、大変難しいことである。
- (金子委員) 人件費削減は民間委託とも関連するが、委託した上でトータルでの経費削減を考えてもらいたい。
- (高田委員) この行政改革大綱は、総合計画で策定された施策を効率的に実施する上で無駄を省くものと理解しているが、総合計画の見通しがある程度立たないと具体的な議論できないのではないか。一例として、総合計画で文化会館を造るということであれば、行革大綱では文化関係の職員を減らすわけにはいかないと思う。どのようにリンクするのか再度説明をいただきたい。
- (助役) 例えば、下野市に文化会館が必要であるという文言が入るのが総合計画の基本構想。その後 5 年間の基本計画を作るが、前期の基本計画に載るか後期の基本計画に載るかは、経済動向を見ながら位置づけをさせていただくことになる。したがって、職員数について議論することは極めて難しい。
- (高田委員) 文化会館の例はあくまでも一例である。反対に、3 つの福祉施設を統合等

削減する場合は、ある程度の話はできるのか。

- (助役) それも市民に方向性を示す段階では出てくる話である。
- (高山委員) 大綱は憲法のようなものであり、抽象的であることは仕方ないものと理解している。それよりも、誰に読んでもらうものなのか、文章が非常に難解なのでもう少し分かりやすく書いてもらえないと市民のコンセンサスは得られない。一般の方が読んでもスッと頭に入るものでなければならないと思う。
- (杉原会長) 私は職業柄慣れているので抵抗感はなかったが、確かに一般の方が咀嚼しながら読み込めるかは別の問題である。もう少しやわらかい文章、表現に工夫すべきということも一つの検討課題である。
- (伊澤委員) ある程度難しい表現になることは理解できるが、可能な範囲でももう少し分かりやすく、横文字は入れない方がよいと思う。
- (高山委員) 一つひとつのセンテンスが長い。
- (金子委員) この程度は必要ではないかと思う。
- (高山委員) 趣旨の上から4行目から6行目の文章もいろんな形容が組み込まれている。もう少し簡潔にならないものか。親切にしていただけないか。
- (事務局) 最も難しい注文である。前回骨子を示したが、骨子レベルの内容で集約するのであれば可能だが、今後4年間に渡って基礎となっていく中でいろいろな場面に対応したいという意味を表した。もう少し簡潔にということであれば可能だと思う。
- (杉原会長) 簡潔というよりは、口語的な表現でもいいのではないだろうかということだが、口語的だと重みがなくなる部分もある。
- (事務局) もう一つの案として、これ以外に一般の方が容易に理解できる概要的なものと二つ作成することも可能である。
- (杉原会長) 結局はパブリックコメントにかけるのはどれかということであり、読んでもらって始めてパブリックコメントが成立する。読んでもらえたとしても、専門家がよくできていることを褒めるのか、一般市民が称賛するものにするのか、非常に厳しい意見であると思う。
- (高山委員) 基本方針4、実施項目1、あるいはP12職員の意識改革、どこに入れるべきか分からないが、職員自らが英知を働かせ、効率的な行政運営に取り組むという項目が入っていないことが残念である。職員が意欲的に改革し、効率的な行政システムに作りかえるという内容の文章を加えた方がよいと思う。
- (野口部長) 職員の創意工夫については、P11(3)人材育成の推進に朱書きで追加している「この実現のために・・・策定する」に含まれる。高山委員から指摘のあった趣旨について、さらに加えることができるか事務局で検討する。
- (金子委員) 人材育成に関連して、人事評価はあるのか。
- (野口部長) 下野市においては人事考察に関してのシステムはまだなく、人事評価シス

- テムの構築は近いうちに取り組むべき課題として認識している。
- (金子委員) 人事考課について、成果主義等と出ているが、その結果或いは評価の方法はどのようなものか。
- (野口部長) 実績主義を包含したシステムになる。
- (杉原会長) 大学でも自己評価システムができています。それを点数化して研究費に反映させている。
- (小林委員) 一般職員にも勤務評定書があるのか。
- (野口部長) 本人評価、上司の評価などシステムを確立している市もあるが、下野市についてはまだない。
- (小林委員) 適材適所ということについても配慮して欲しい。特に市民に対しての対応は勤務評定などを通じて徹底していただきたい。
- (高山委員) 専門性のある職員の育成を図るのであれば、配置にも考慮していただき、その辺を加えていただきたい。
- (助役) 運用で十分対応させていただく。
- (杉原会長) 住民の満足度を量る上で、例えば、目安箱を設けるなどの工夫あると思う。
- (前原委員) 職員からの提案制度はあるのか。
- (助役) 自主研究グループや職員の提案制度の検討について必要性は意識している。実施している市もあり、下野市としては課題となっている。
- (前原委員) 提案制度は是非取り入れてもらい、評価の一部にすると精鋭化された職員が育つものと思う。
- (事務局) 旧国分寺町には制度があり、優れた提案に対して表彰を行った経緯ある。それをベースにシステムを取り入れられればと担当としては考えている。
- (前原委員) 会社にいたときに各部門、各課に提案を義務付けたところ、仕事をよく知るようになり、相当の改善につながった。
- (杉原会長) 要するに行政サービスを受ける側がどのように感じているかに気を配るといふこと。いろいろ努力はあるが、それが表れるような制度を考えることが大切である。
- (青木委員) P11 下から 3 行目について、「若手職員と女性職員」の区別は必要か。
- (金子委員) 実際問題として、登用実績が少ないから敢えて特出しているのであり、差別にはならないと思う。
- (野口部長) 男女共同参画から表現を引用しており、推進という観点に立っている。
- (事務局) 本日ここに出席している部長は全員男性である。あえて女性の方にも頑張ってもらいましょうということを書くことには意味がある。若手の職員にも年長者に対する遠慮があるので、両者並列して言うべきことは言い、職場を活性化するという意図で書いている。
- (高田委員) 私も違和感があったが、書かなくてすむのが理想であり、敢えて書かなければならないのが現実であると思う。
- (金子委員) P13(2) 財政指標の目標設定について、中期財政計画を作るべきではない

かと思う。それから、実質公債費比率はもう少し具体的な数値を出してもらいたい。努力目標としては低すぎるのでは。また、起債残高 358 億は平成 17 年末の残高ということだが、目標として適切なのか。

(事務局) 平成 17 年度の市の実質収支比率は 17.0%。18%という数字は国が示した基準であり、18%未満であれば健全財政を維持していると認められる。起債残高についても既に償還のピークは過ぎたと考えられるが、今後、合併特例債の活用の仕方によっては多少数値が上昇することもある。そういう状況で 18%というのを望ましい水準として設定した。

(杉原会長) 目標を示したことになるかどうかという意味だと思う。新聞(那須塩原市の行革に関する記事)でも同様に「一般会計予算に匹敵する地方債残高圧縮への数値目標は明示できなかった。合併による特例債活用が見込まれる上、財政見通しを盛り込んだ総合計画が決定していないためであった。」とあるが、合併した市の側としてはやむを得ないことなのか。

(事務局) 新聞の文言と同じ考えである。例えば、文化会館や庁舎を建設するならば市の一般財源だけでは対応できないので、補助金や特例債に頼らざるを得ない。どのような規模のものを造るかによって調達しなければならない金額も変わってくるので、今の段階で見通すことはできず、新聞の記事のとおりになるかと思う。

(杉原会長) 職員定員適正化計画についても同様の批判を下野市では受けないように、根拠があることを説明できないといけない。「市民との協働をうたっているがプランの内容では物足りない」、「行政施策の周知不足や民間との感覚のズレは解消されなかった。」など懇談会の結論として出てこないようにしなければならない。ただ、限られた短い期間の中で議論するわけなので、委員の皆さんは自分の思っている意見を率直に言っていただくことがこの懇談会のポイントだと思う。

細かい点ではまだいろいろと意見はあると思うが、全体としては評価できるのではないだろうか。一言ずつお願いしたい。

(高田委員) 最後の 6、7 あたりはよかった。文章の修正は難しいが、努力をお願いします。

(伊澤委員) 大変いいと思う。P13(3)の最後の「市民の負担増を含めた将来的な負担水準の見直し」については言い回しを変えていただきたい。「負担増」という文言が気になる。

(事務局) 趣旨としては、市民にも応分のご負担をお願いするものであるが、もう少しやんわりとした表現に変えた方がよいか。

(小山委員) 趣旨にもあるが、条件的に恵まれた合併であると思う。細かい点では多少の問題があるが、大綱としてはよいと思う。

(小林委員) 同じ意見。大綱としては十分であると感じている。

(金子委員) かなり抽象的であることが気にはなるが仕方ないとも思うし、もう少し具体的なものを盛り込んでいただきたかったとも思う。

- (前原委員) 内容的にはよいと思うが、実現性という面で、ある程度タイムリミットとチェック機能を併せて整えていただければと思う。
- (岡本委員) 全般的には、実現できれば素晴らしいと思う。もう少し詳しく書いていただければと思う。
- (青木委員) よくできていると思う。市民の負担に関する記述もこの表現で構わないように思う。
- (高山委員) 角が立たないように逃げながらという部分も感じるが、概ねこれで行くしかないとも思う。事業の見直しに関しては、グリムの里いしばしだけが具体的に一点だけ挙げられているが、区画整理等についても記載すべきではないか。P12 職員の意識改革について、職員が何かを創り出していくという一節を加えていただきたい。
- (杉原会長) 行政への住民の依存体質は強い。どこかに住民の依存体質を打破する強い意気込みの部分があってもいいと思う。職員の意識改革とともに市民の意識改革も必要だと思う。
- (事務局) 先ほどの修正内容について確認したい。市民の意識改革について、P1の趣旨の部分に多少の文言を加えるということによろしいか。それから、P4の実施期間に、21年度までの4年間の実施計画を定める旨の記述を加える。この2点について改めたいと思う。
- (杉原会長) それでは、概ね大綱の趣旨をご理解いただき、懇談会としてはこれで集約としたい。本日の議論について庁内で多少検討していただき、パブリックコメントにかけていただきたい。
- (事務局) 今回は2月23日(金)13:30からを予定させていただく。
内容は、パブリックコメントの回答を踏まえて市の考えをご提示申し上げ、ご意見をいただくこととする。
- (杉原会長) 予定を少しオーバーしたが、本日の委員会はこれで閉会する。

以上