

## 第5回 下野市行政改革推進委員会会議録

日 時 平成19年2月23日(金) 13:30～15:55  
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、金子伸禄委員、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、坂本主事補  
傍聴人 2名

### 次第

- 1 開会
- 2 あいさつ
- 3 議事
- 4 閉会

### 会長挨拶

今日も、従来どおり熱心なご議論をお願いしたい。

### 議事

#### 傍聴人の紹介

(杉原会長) 議事の前に、傍聴について皆さんにお諮りする。

(傍聴人2名挨拶)

傍聴を認めることにする。

#### 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、ご意見があればお願いします。

(金子委員) P6、1行目について、成果主義の考え方が含まれるかということで発言したので訂正をお願いしたい。

(事務局) 前回の録音を確認の上、補足する。

(小山委員) P7下から7行目「恵まれた合併」を「条件的に恵まれた合併であると思う」と修正していただきたい。また、「細かい点ではまだあるが」を「細かい点

では多少問題があるが」に修正していただきたい。

- (事務局) 同様に確認する。
- (高山委員) P5 下から 10 行目の文章に違和感がある。脈絡が通るように修正していただきたい。
- (杉原会長) 会議録は話したことを書き取っている部分がある。したがって、文章についてはあまり気にしなくても良い。内容について本旨と違うものであれば書き改めた方が良い。他に無ければ、確定ということにさせていただく。

#### 会議録署名委員の指名

- (杉原会長) 本日の会議録署名は、前原委員と金子委員にお願いする。

#### 2) 下野市行政改革大綱(案)について

- (杉原会長) 大綱案について事務局から説明願う。
- (事務局) 資料 1 及び参考資料に基づき説明。  
1 月 11 日に開催した第 4 回の行政改革推進委員会においてご協議いただき、方向性を出していただいたところである。その際、2 点(資料 1 の P1 の波線及び P4 の波線の部分)について修正を加え、パブリックコメントにかけることとしたところである。パブリックコメントは 1 月 15 日(月)から 2 月 9 日(金)までの 26 日間で実施し、4 名から 28 件のご意見を賜った。これらの意見を庁内組織の行政改革推進本部会にかけ、市の考え等をまとめたものが参考資料である。多くの意見の中から 11 項目について、趣旨を踏まえて採用した。(以下、各修正点について説明)  
参考資料はパブリックコメントによる意見の一覧で、この中から行政改革推進本部会議で修正すべきと判断した箇所を赤字で訂正した。その他の項目については、パブリックコメントの手続きに基づき、これらの意見の要約と市の考え方を、市のホームページを通じて市民に公表する予定である。
- (杉原会長) 大綱案は徐々に充実してきた。私が係わった委員会で、パブリックコメントの結果を反映させた上で案を出された委員会の事例を知らない。今回は、パブリックコメントの時期が適切であり、優れた手法ではないかと思う。今日は、パブリックコメントを含めご意見いただいた赤字の部分を中心に議論していただきたい。
- (岡本委員) P10「2 受益と負担の見直しと協働の推進」(2)にある「出前講座」は、市としては受身ではないのか。もっと積極的に出て行く姿勢で市民と接する必要があると思う。各課で担当している業務を市民に伝える講座を定期的に行うにはどうか。自分の仕事を市民に発表し市民の意見を聞くことは、市民との交流だけでなく職員研修にもなると思う。
- (杉原会長) いくつかご意見をいただいてから、まとめてお答えいただくことにする。
- (前原委員) P2 中ほどの赤字で示されている部分に「可能な限り早急の改革が必要にな

っている」とあるが、具体的にいつまでか見えてこない。ある程度足かせをはめた方が、改革意識が高まってくると思われる。いろいろな施設があるが、集中改革プラン P8 では、「平成 20 年 3 月までに管理のあり方を検討する」とあるが、検討だけでなく、できるものはどんどん統廃合しないと維持費が大変である。

(石田教育次長) 出前講座が消極的な行政ではないかというご指摘だが、今後の行政の進め方の基本スタンスは市民との協働であると考えている。生涯学習の分野では、従来は公民館あるいは施設主導で講座を開いていたが、市民の要望があれば現地に出向いて講座を開催するという事は、ここ数年の改革である。出前講座は従来の行政手法と比べてより近代的、より先進的なものとして今日用いられているものであるのご理解いただきたい。

(岡本委員) 旧南河内町時代も出前講座はあったが、あまり利用されていなかったと思う。市から講座を開いてほしいということは、生涯学習講座とは別の考えで、市の状況を市民が知るために、市の状況を課ごとに説明してもらいたいということである。

(助役) 広報しもつけや市長への手紙、あるいは担当課に課題を提案していただければと思う。集中改革プランに沿って進める中で職員数が厳しい状況なので、お互いに効率よく意見交換したいものであり、広報しもつけはそういった位置づけでもある。

(岡本委員) 職員研修も兼ねて実施してはどうか。

(助役) 市民との対話は職員研修としても位置づけていきたい。

(杉原会長) タウンミーティングの地方版とも言うべきか。積極的に実施していただきたいところではあるが、個別の部門の内容を定期的に市民に開示することは手続きを含めて大変なことである。政府もホームページを充実させることで代替している。放送大学にも出前講座があるのだが、年々受講生が減っている。積極的に各自治体に営業して回り、パンフレットを配布するようになったら注文が増えてきている。出前講座にもやり方があり、定期的というのは難しいと思うが、こういう講座があるという紹介を繰り返していると効果的に人が集まる。岡本委員の提案はできる部分とできない部分があると思うが、できる部分については拡充の方法を考えていただくと良いと思う。

(石田教育次長) 合併を活かして生涯学習の新たな基本システムを精査し、立ち上がったところである。庁内で出前講座のできるものも 20 項目ほど出てきた。中には税金に関する講習会や成人病などに関する研修会も対応可能になっている。項目の拾い出しは完了したので、平成 19 年度からは地域皆様の要請に応えて行きたい。平成 19 年度は実践に入っていく段階なので、ご期待いただきたい。

(岡本委員) 行政は人集めが下手である。人集めについても、どうしたら人が集められ

るかを自ら考えてもらいたい。

- (野口部長) 2つ目の質問について、同規模の3町が合併したことで重複する施設があるが、住民サービスの拠点としてご利用いただいている現実もある。一方、合併によるスケールメリットを発揮させなければならないことも大きな課題である。したがって、施設を整理統合することは市民の皆さんに我慢していただくことになるので、市民のコンセンサスを得る努力をしなければならない。今、行革大綱、総合計画の策定中であり、下野市の今後のまちづくりや行政運営の基礎固めをしている時期である。今年度、来年度で総合計画、行革大綱をお決めいただき、公共施設のあり方についても方針を出す中で、しかるべき時期に市民の皆様と協議をしながら進めて行くことになると思う。今の段階でいつまでにとというのは、言うのはた易いが、実行責任が伴うものである。市民の利用している施設なので、しかるべき時期にということにさせていただきたい。合併効果が出るのはある程度時間がかかる。やみくもに手をこまねき先送りするのではなく、しかるべき時期を模索しながら努力していきたいと考えている。
- (前原委員) 時間がかかるのは分かるが、施設の利便性を考えればどの地域もなくしていいということにはならない。しかし、行政改革は痛みを伴うものである。それからもう1点、P6「4 財政改革の推進」の2行目に「歳出削減の余地は少ないと考えられている」とある。以前、3町とも努力しているという話が助役からあったが、現場からはそういう姿勢が見えてこない。助役の意思がどこまで伝わっているのか、そこまで徹底していかないと行政改革はできないと思う。削減はできるところからやらないと進まないと思う。余地が少ないことは決してない。時間のかかることと、今すぐできることのメリハリをつけて実施しないと難しいと思う。
- (野口部長) 目配り気配りで節減を図る点はあると思う。ただ今のご意見は十分参考にさせていただきたいと思う。
- (金子委員) P13「4(2) 財政指標の目標設定」についてであるが、目標が平成18年度の決算推計値よりも後退する目標値ということになる。前回、合併特例債に関する説明があったが、決算値を出すことによって余計に納得がいけない目標になってしまう気がする。合併特例債分については、別枠で計画を作ってはどうか。
- (事務局) 平成18年度の数値もあれば、さらに比較できてよろしいという意見があった。例えば、経常収支比率90%未満は、最大限が90%という考え方である。
- (金子委員) 実績値を出してほしいというパブリックコメントでの意見は、進捗状況を確認するための参考となる数字が必要であるということを言っているのだと思う。そういう意味からすると納得いけないのではないかと。
- (杉原会長) 「望ましい水準」と書いてある。つまり努力目標ではない。前回も「危険水域は越えません」という意味合いであるというご答弁だったと思う。

- (事務局) 年次年次でお金のかけ方にも違いがあり、何%という数字が確保できない場合もあるのでこういう表現にさせていただいた。もう少し分かりやすい表現に修正したいと思う。
- (高山委員) P5「1 事務事業・行政サービスの見直しと経営改善」に「事務事業」という言葉が頻繁に出てきて読みにくい。文章が煩雑になりすぎている。可能であれば修正していただきたい。P8(1)4行目の「全庁的視点から検討することを前提とした見直し体制の確立を図る」は回りくどい。また、その下の文の「その有効活用」はいらないと思う。もう少し直截的な方が改革をしようという雰囲気が伝わってくると思う。P9、2行目「この見直しと並行して」は「見直しにより」が正しいのではないかと。P13(1)1行目「市外からの転入する市民の増加などに伴って市民意識も多様化し」は、パブリックコメントでも削ってほしいという意見があったが、市では削らないという判断をしている。グリーンタウンを想定していることと思うが、認識の仕方が古いと思う。市外からの転入により多様化しているということではなく、世の中の急激な変化に伴って人の考え方が変わってきているのだと思う。確かに転入する人が多いので目立つのかもしれないが、時代の変化に伴う市民意識の多様化と捉えるべきではないだろうか。
- (杉原会長) P13(1)については、なかなか厳しい意見である。ここで書かれていることは、誰かに責任を転嫁しようとしているのか、社会状況を厳しく分析して書かれたことなのか、行政施策にとってどのような関係があるのか、脈絡が良くわからないということであるが、こういう考え方(転入者の影響)が市の中にあることは事実だと思う。大学にも留学生が増えており、大学の中にもいろいろな意見がある。一般的な社会現象という分析は間違いで、何らかの原因があって世の中が変わってきている訳だが、どの原因に転嫁するかということになると、分析は非常に難しい。
- (野口部長) 高山委員のご指摘も分かるが、行政側からすると、旧南河内町は人口約2万数百人の人口レベルであったが、そのうち半分の1万人強がグリーンタウンで、全国各地から転入してきたことは現実であり、それに伴って住民意識が多様化しているという実感がある。合併して市になっても住民の多様性は引き継がれている部分があり、行政対応が求められている。行政課題の一つの大きな要素として認識した上で行政を展開していくというスタンスで明記されていると理解している。
- (高山委員) 行政側からすると、インパクトが強いのでこういう表現が出てきているものと思うが、それだけに転嫁してしまって良いものか。「市民の増加」に「急激な世の中の変化」を加えていただいた方が表現としては妥当ではないかと思う。
- (野口部長) 高山委員のご発言は分かるが、実際に行政課題の中で大きい部分である。行政の流れは、地方分権で自己責任、自己決定であり、自分達のまちづく

りを自助努力で行うことが国の方針である。人口は全国的に減少傾向に入ったが、下野市は微増ではあるが人口が伸びている。行政と住民がともにまちづくりをしていくことが課題になっている。転入だからということを持ち越え、いろいろな価値観のある住民と手を取ってまちづくりをしていかなければならない。こういった観点を含め、この部分については明確に認識し、行政サービスを考えていくことが大切なことと考えている。

(高田委員) 「転入」と「時代の変化」は両面あると思う。「市外からの転入する市民の増加に伴って」という文言があって、そういう現実を抱えている下野市が、多様な市民の意識に応える気概と懐の深さを持って対応していこうという前向きな姿勢で書かれるのであれば良いと思う。

(杉原会長) 古くからの住民と新しい住民との価値観の違いは、栃木県内各地で起きていることと思う。課題が大きいところであり、文章も注意していただく方が良いというご指摘だと思う。結論がどうなるとしても、市側でもう一度検討していただくということをお願いしたい。次に、私の方から1つ。P11(1)2行目の「スケールメリット」という外来語を使う場合の約束ごとを設けた方が良いと思う。読んだ一般市民がすぐに理解できれば良いが、そうでなければ、P12(5)2行目の「コンプライアンス」などについても同様なことが言える。この言葉は頻繁に使われているが、まだ「法令遵守」という日本語につながってくる完熟度は無いと思う。他の部分も精査していただき、日本語として完熟しているものは必要ないが、そうでないところは日本語としてどう使うか書かれておく方が良いと思う。

(岡本委員) P11(1)3行目「市職員の退職不補充」について、集中改革プランでは「1/2不補充」となっている。どちらかに統一した方が良いのではないか。

(事務局) 集中改革プランでは、具体的に1/2と表現している。文章上の表現とご理解いただければと思う。

(杉原会長) 今の説明では「不補充」には二義性があり、広義では1/2不補充も不補充のうち、全く補充しないのも不補充のうちであるということになる。

(事務局) 大綱は基本方針である。この後、実施計画案をご説明するが、その中には退職者総数の1/2を補充しないという実施ベースの表現がある。大綱は大綱として策定させていただき、実施計画の中で具体的に定めていきたい。

(杉原会長) 大綱は大綱として、プランはプランとして別のものという説明は一般の人には分かりにくく、あまり感心できないところである。大綱についてはかなり議論していただいた。とりあえず次の実施計画案の説明に移らせていただくことにする。

(事務局) いろいろご意見いただいた。総体的には趣旨に反しないような字句の明確化、明瞭化、分かりやすい表現に修正させていただく。金子委員から指摘のあった「(財政指標の)目標」という言葉が不適切ということであれば「水準」に改めて行きたい。また「不補充」についても「1/2」を加えた方が望

ましいのであれば、そのような改正を行いたい。

(金子委員) 市民は大綱くらいしか見ない。ある程度大綱で完結した方が良いと思う。

(杉原会長) 書けるものはできるだけ大綱にも書いていただきたい。

### 3) 下野市行政改革大綱実施計画(案)について

(事務局) 資料2に基づき説明。

資料2の構成について、P1は実施計画の総論、P2～4は行政改革大綱の体系に基づいて実施項目を整理したもの、P5～19は大綱の骨格となる実施項目の内容、P20～21は集中プランの対応項目一覧表、P22～24は集中改革プランの改正箇所、P25～27は集中改革プランに示した参考資料に修正を加えたものである。P1総論について、この実施計画は、下野市行政改革大綱の具体的取り組みを記述したものであり、平成18年3月に策定された下野市集中改革プランの改訂版としての意義を持つ。行政改革大綱の計画期間は、平成18年度から21年度までの4カ年であるが、この実施計画は集中改革プランの趣旨も踏まえているため、計画期間は平成17年度から21年度までとなっている。既に公表している集中改革プランについて、一部修正しているものもある。また、実施項目の中には、担当課が複数に及ぶものもあり、行政改革推進本部幹事会において、内容を検討することとしている。実施計画において、集中改革プランに新たに位置づけたものは、頭に「新」をつけて示した。P5以降は、行革大綱に基づく、具体的項目を記述したものである。以下、要点を説明する。P7「(4)1 公共施設の統合・複合化の検討」を位置づけているが、これは集中改革プランとして新たに位置づけたものである。P11「(2)4 団塊の世代の人材活用」については、総合計画等にも位置づけることが必要な重要な項目であると考えている。この項目は、生活課、社会福祉課、生涯学習課が中心となり、取り組んでいく。P13「(4)2 グループ制の導入」については、集中改革プランに位置づけていたが、平成18年度に行政改革推進本部会及び幹事会等で検討した結果、平成19年4月からの導入を決定した。P16「(3)2 有料広告の掲載」については、新たに集中改革プランとして位置づけたもので、ホームページ、封筒等への有料広告の掲載など、柔軟な発想で歳入確保に努める。

(金子委員) P14「(5)2 職員提案制度」について、平成19年検討、20年構築とあるが、それほど難しいシステムではないし、重要な課題であると思う。検討と実施ともに平成19年度にできるのではないか。

(事務局) 平成19年度に「検討・実施」に改めたいと思う。

(岡本委員) P4「4(5) 公共工事等発注プロセスの改革」について、建設マネジメント方式を取り入れて設計の段階から入札、完了の点検まで、専門性の優れ

- た方にやっていただければ工事のロス等が無くなると思うがいかがか。
- (野口部長) いわゆる業務委託の導入ということと思うが、要は公平、公正、透明性のある入札の執行だと思う。技術的な問題については、法令に則って実施している。入札については、電子入札の導入が動き出しつつある。また、費用対効果の検討も必要である。
- (杉原会長) 実施計画については、実施年度に従ってどんどん実施していただきたいと思う。他に意見が無ければ次の議題に進むこととする。

#### 4) 民間委託を推進するための外部委託基本指針(案)について

- (事務局) 資料3に基づき説明。
- 昨年3月に策定した集中改革プラン、現在策定中の行政改革大綱において、民間委託に関する指針の策定を位置づけている。指針(案)の構成については、P1~P3が民間活用の基本的考え方で総論的内容、P4以降は民間活用の適否を含めて、具体的にどのように民間活用を行うかについての実務的内容である。P1基本方針については、次の3つの視点から、民間事業者の有効活用に向けた取り組みを進めることとしている。一つ目に、民間事業者の創意工夫とコスト削減の努力を活かした事務事業の実施。二つ目に、市民と行政の協働の必要性が高まってきていることから、民の活用とパートナーシップの確立。三つ目に、行政が行ってきた業務・サービスを可能な限り民間へ開放し、行政は行政でなければできない機能・業務に特化・集約することを目指すことである。以上のことを踏まえ、民間事業者の活用を前提として検討することとした。P4以降は、民間活用について、職員が共通認識のもと検討するためのマニュアル的内容であるので、説明を割愛させていただく。
- (金子委員) P22「7(2)募集」について、他市の例だが、募集期間が短いために民間業者が対応できないという例を聞いたので、配慮をお願いしたい。P23(2)2行目はミスプリだと思う。「民間事業謝」になっている。また、P23下表の「事業収支計画・収入計画」の想定される審査委員に「等」が付いていないが意識的に外したのか。
- (事務局) 想定される審査委員の例には「等」が入る。
- (岡本委員) P7「(1) 事業量・業務量」は、どのくらいの量を示しているのか。
- (事務局) 事務の性質により異なるので、具体的に明記するのは難しい。
- (岡本委員) 例えば1ヶ月程度の専門性がある業務において、毎年同じ時期に同じ人に委託する方法は取れないものか。
- (事務局) あくまでも職員がマニュアルとして使用するものである。民間活用を推進するための指針であるので、個別具体的には担当課で考えるものと認識している。
- (高田委員) P23「民間事業謝」の後の「意外」もミスプリである。P19、2-1(b)中



段の「事前」の「事」に意味の無い下線がある。P18、6(1)「アウトソーシング」は日本語として熟していないと思う。P15 フローチャート中の「要求性能」とは何か。P13 図表右側の中段が「Noであれば、民団体」となっている。P7(1) 2行目に「例えば、公権力の行使」とあるが、具体的には何か。

(事務局) 「要求性能」について、PFI の事業等で行政側から民間企業に事業を発注する際に、仕様発注と要求水準による発注とがあるが、満足できる水準の大枠を設定して民間事業者の創意工夫により運営してくださいという発注形態が要求水準による発注である。こと細かに決める方が良いか、大枠で民間事業者の創意工夫に任せる方が良いかを見極めてくださいという意味で書かれている。

(事務局) 「公権力の行使」とは、例えば、確定申告の事務を民間委託ではできないように、一定の資格等で認められていて、たとえ民間の方が効率的であったとしても公にしかできないものということである。

(杉原会長) 行政法的な概念で、「権力的行政」と「非権力的行政」とがある。一般の方には難しい言葉かもしれないが、一般的に使われている言葉である。非常に細かく緻密に作られているガイドラインだと思う。とりあえず、予定の議題についての審議は終了したが、全体を通して他にご意見があればお願いする。

(金子委員) 語句の説明をもう少し付けていただきたい。大綱のP13の財政指標については、一般の方は意味が分からないと思う。

(事務局) 了解した。

(杉原会長) 本日の議事は終了するが、今後の予定について事務局から説明をお願いする。

## 5) その他

(事務局) 本年度については大綱、実施計画の策定を持って一区切りとなった。この委員会は常設であり、平成19年度は実施計画の進捗状況等についてご意見をいただくことを考えている。具体的な日程については未定であり、改めて会長と調整を行いご連絡する。今回の会議録については、調整後に郵送させていただく。指摘事項等がある場合は事務局にご連絡いただき、事務局で修正する。その後、本日指名のあった前原委員と金子委員にお示ししご確認いただき、最終的に杉原会長にご確認いただき確定したいと考えている。

(杉原会長) 時間があればさらに精査されるものと思うが、ある程度の水準に達したと思う。今後はさらに高める努力をしていただきたい。また、前文にもあるとおり、市民の責任が重大であり、我々の課題として出されていると思う。皆さんも活躍されている場所で実施の手助けをしていただきたいと思う。

最後に一言ずつお願いする。

- (前原委員) 資料の送付が遅かった。内容を吟味してから出席するためにはもう少し余裕が欲しかった。
- (岡本委員) 無償でも良いからもっと検討する時間がほしかったと感じている。文章はかなり直ったが、やるぞという意気込みはありながらも、言い訳的な部分が多いと感じた。
- (青木委員) 行政だけでなく市民も役割分担しながら進めて行くべきだと感じた。
- (高山委員) やっと分かってきたところで終わってしまった感じがする。
- (高田委員) 知らなかった言葉も覚え、知らなかった考え方にも触れることができ有意義だった。パブリックコメントに意見を寄せてくれた方はどんな方かは分からないが、熱心で感動した。こういう人たちがいる限り、下野市も捨てたものではないと感じた。
- (伊澤委員) 大変勉強させていただいた。役所の方も仕事を一生懸命されていることが良く分かったが、そのようなことが大綱に反映されることなく、職員の削減ばかりで悪いイメージが強かったことは残念に思った。また、これから民間委託が進むと思うが、民間委託すべきかどうか、時間、エネルギー、コストなどを勘案すると判断は難しいと感じた。
- (小山委員) 皆さんと同じような感想である。行政の仕事を垣間見ることができてプラスになった。今後は、ホームページ等で進行具合を見て行きたいと思う。
- (小林委員) 有意義な審議だった。文章が難解なので、せめて答弁は分かりやすい言葉でお願いしたい。行政改革はできることからはじめ、身を持って体験していただければ有効になると思う。
- (金子委員) 大綱は大分良くなったと思うし、実施計画も明確であると思う。財政目標の議論の部分で行政と民間の考え方の違いを感じた。情報公開の際の表現は、市民の分かりやすい言葉、考え方でお願いしたい。
- (杉原会長) よろしければ傍聴された方にも感想をお願いしたい。
- (傍聴人) 会長は「望ましい水準はクリアしている」という控えめな表現だったが、優良可で判断するとすれば、「優」の委員会だったと思う。パブリックコメント 28 件中 11 件採用ということは打率 4 割であり、高い割合であると思う。新聞等に出すときはパブリックコメントでの意見を多く採用したことを PR してはどうかと思う。
- (傍聴人) あとは実行あるのみだと思う。市民意識の多様化が何に基づいて起こってきているかという視点と財政指標の目標値の議論については、特に興味深く拝聴した。
- (杉原会長) 以上を持って、第 5 回行政改革推進委員会を終了する。

以上