

第 2 2 回 下野市行政改革推進委員会会議録

日 時 平成 2 1 年 1 1 月 1 2 日 (木) 午後 1 時 3 0 分 ~ 3 時 2 5 分
場 所 国分寺公民館大ホール
出席委員 杉原弘修会長、金子伸禄委員、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 篠崎第一分野副市長、小口第二分野副市長、川端総合政策室長、川俣総務部長、大門市民生活部長、田中健康福祉部長、伊沢経済建設部長、鶴見上下水道部長
事務局 落合総合政策副室長、小口主幹兼室長補佐、金田副主幹、古口副主幹、古口主査
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

会長あいさつ

(杉原会長) 本日はいつもと違った会場であるが、本日も活発なご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、小林委員と尾花委員をお願いする。

1) 第二次下野市行政改革大綱 (案) 説明・審議について

(事務局) 資料にもとづき説明。

- ・ 行政改革大綱については、去る 7 月に策定方針の説明を申し上げ概ねの了解を頂いている。庁内においては、幹事会において策定方針にもとづく大綱案を協議・検討し、

固まったものを幹事会の上部組織の本部に提出し、さらに検討を加えている。このような経緯を経て、本日お示しする大綱案となっている。本日検討いただき、12月の委員会で修正したものをご審議いただく予定である。

- ・ 大綱案は「大綱策定の趣旨」「行政改革の基本方針」「実施期間」「行政改革の重点項目」という4つの柱から構成されている。最後の柱の「行政改革の重点項目」は、「事務事業・行政サービスの見直しと経営改善」等大きく7項目に分けている。
- ・ 1ページの行政改革大綱策定の趣旨は、大きく三つの考えから成っている。一つ目は、現行の大綱の考え方を基本的に継承すること。二つ目に、財政健全化など「量的側面の改善」に加えて「質的側面の向上」という観点を入れたこと。現行の大綱は合併直後といういわば特殊な環境下で策定したもので、「計画を策定する」といった記載も多かった。4年間の実施期間としているが、実質的には3年間の実施期間しかなかった。計画の策定や制度の構築を進めてきたが、中身を精査すると、まだ不十分であることがわかってきた。また、計画の策定や制度を構築したものの、本当にこれでいいのかという点も見えてきた。最後、三つ目に新庁舎建設に関係する考え方として、「組織機構のあり方」「ワンストップサービスのあり方」の検討等を加えている。
- ・ 3ページに行政改革の基本方針を記述している。一つ目は量的側面の改善、二つ目は質的側面の向上、三つ目は更なる協働の推進としている。一つ目は量的側面のさらなる改善を進める。二つ目は中身にもこだわっていきたいという考えからである。三つ目は現行の第1次大綱と同様である。
- ・ 5ページに実施期間を記載した。第一次大綱の実施期間は4年間だったが、第2次大綱は5年間を実施期間としている。
- ・ 6ページからが重点項目である。1の「事務事業・行政サービスの見直しと経営改善」では、(1)から(6)までである。(1)の見直し体制の確立として、第1次大綱に引き続き、組織機構を改善して、より実効性のある議論と意思決定を行うことができる体制を構築する。(2)の事務事業の見直しとして、第一次大綱同様、国の義務等のない現金給付等の事務について継続の見直しをしたい。さらに、民間委託が可能なものは民間委託を進める。民間委託は自治体の規模等によって実施が難しい場合があるため、職員の創意工夫に基づく現場改善も位置づけた。(3)の電子自治体の実現を通じた事務事業の効率化の推進として、庁舎建設に向けた二重投資を防止しながら情報システム整備を進めていく。(4)の公共施設における行政サービスのあり方の見直しとして、第一次大綱同様、温浴施設の整備・統合を位置づけている。これまで類似施設については、機能の集約・整理統合としていたが、今後は機能転換も含めて進めていきたいと考えている。(5)の公共事業の実施手法の見直しと地方公営企業・公社の見直しとして、水道・下水道事業については中期経営計画に基づき経営の健全化に努めたい。下水道事業については、料金の算定基準の見直しも大綱期間中に行いたい。(6)の行政評価手法の活用としては、行政評価システムの導入や第三者評価の実施等一定の成

果が見られるが、内容向上のため引き続き運用改善に取り組みたい。

- ・ 2の受益と負担の見直しと協働の推進は、(1)の課税の適正化と使用料・手数料の見直しとの(2)の補助金等の整理合理化と協働型社会の構築から成る。(1)については、合併後に都市計画税等の税率の統一の成果が得られた。今後の取り組みとして、前納報奨金制度の見直しや多様な納入方法の導入を位置づけた。例えば、コンビニ納入やクレジットカードでの納入が想定できる。ただし、費用対効果を検討して実際に導入するかどうかを検討する。(2)では、第一次大綱で制定した補助金の交付基準をもとに、第二次大綱では適正・公正な補助金の交付をしていきたい。また、協働型社会の構築については、「愛ロードしもつけ」など構築された制度を充実させるべく努めたい。
- ・ 3の組織人員の見直しと行政運営体制の充実は5項目である。(1)の職員数・臨時職員数の見直しでは、職員の適正な人数配置を考えている。(2)の給与水準の適正化と職員の資質向上では、第一次大綱同様、給与水準についてホームページ等について分かりやすく公開するとともに、職員提案制度や人事評価制度等の本格的運用をしたい。(3)の人材育成の推進では、第一次大綱と同様だが、職員の意識向上・啓発を位置づけた。(4)の庁内組織の見直しでは、新庁舎建設による本庁方式への転換に向けた組織機構の見直し等の検討をしたい。(5)の職員の意識改革の推進では職員がバランスの取れた判断力、行動力が身につけられるよう、研修の充実を図ると位置づけている。
- ・ 4の財政改革の推進は5項目となる。(1)の財政情報の適切な公開では、財政状況を市民にお知らせをするとともに、公会計改革への適切な対応を位置づけた。(2)の財政指標の設定では、第二次大綱では具体的な数値を入れていない。第一次大綱の計画期間中に中期財政計画が策定され、そこで具体的な指標を設定しているため、具体的な数値はそちらにゆだねることにした。(3)から(5)は、第一次大綱と同様だが、入札制度の合理化と透明化を進めるため、入札適正化委員会の設置を新たに位置づけている。
- ・ 5の市民と行政の対話の推進では、現在も市長のタウントーク、ランチトークを行っているが、今後とも積極的に進めていくことを位置づけている。
- ・ 6の広域的な行政の推進では、国において定住自立圏構想など、新たな考え方が示されているため、それらを踏まえた広域的な行政の推進を図る。
- ・ 7の議会のあり方では、議会が市民に対する説明を行うよう、執行部としても更なる働きかけをしていきたいということで位置づけた。
- ・ 今後のスケジュールについては、12月の委員会の後半で再度審議をしていただき、その後パブリックコメントにかける。パブリックコメントでの修正等も踏まえた大綱(案)について2月の委員会で審議していただく予定である。

- (杉原会長) 今のご説明も踏まえて、ご質問をお願いしたい。
- (前原委員) 行政組織のいっそうのスリム化・効率化とあるが、現在の人員状況はどのようになっているのか。
- (川俣部長) 職員の定員適正化計画においては、平成21年4月に441名とあるが、実際にはこれを下回っている状況で、来年度の目標数値も下回る予定である。
- (金子委員) 大綱案4ページのイメージ図で職員の意識改革の中に「顧客志向」とあるが、この考え方について説明していただきたい。
- (事務局) 委員からもご指摘があったとおり、民間企業においては当たり前のことだと思うが、残念ながら行政では、特に住民と密接な市町村においても、市民をお客様としてみるという意識が薄いと思う。市民を第一に考えるという考え方が定着し始めているが、職員の意識改革の考え方として、自分の都合ややりやすさ、財源の有無よりも、市民のためにということ意識するということ設定したものである。
- (金子委員) マーケティングの考え方を取り入れることは結構だと思う。積極的に進めていただきたい。
- (杉原会長) 職員の意識改革の括弧の中の記述は例示なのか、理念が違うのか。先ほどのご説明では例示というふうに捉えられたがいかがか。
- (事務局) 会長ご指摘のとおり、法令順守もコスト感覚も引き続き進める。一方で、先ほどの説明で、質の向上という点について触れた。質の向上という考え方には、市民サービスに直結するものではなく、意識の持ち方というか中身にこだわっているもの。中身を突き詰めていくという姿勢を示した。
- (前原委員) 10ページの(1)の下から2行目に「自発的な創意工夫」とあるが、職員と臨時職員の中に、自発的な創意工夫による改善活動について、現在の提案数はどのくらいか。
- (事務局) 今年度も募集したところ、9件の提案があった。
- (前原委員) 9件は少ないのではないか。職員数に対して9件では、意識改革ができていないといわれてもしょうがない。
- (事務局) 職員提案制度の要綱が関係していると考えられる。要綱では、事務改善と政策提案の二つに分かれている。事務改善は自分の担当事務以外の提案しか認めていない。また、職員一人につき2件のみ認めている。数が出ても仕方がない、吟味したものを提案してほしいという趣旨で要綱をつくっているのだから、数が出にくいという側面もあるかもしれない。
- (前原委員) 制度が悪いのではないか。その業務に精通するから提案できるのであ

- って、まったく分からないことは提案できないのではないかと。
- (篠崎副市長) 審査を担当しているが、課の職務については課内、部内で改善していくこととしている。ご意見については検討させていただくが、現在は、他から見た視点、前に所属していたという視点で提案してもらっている。
- (金子委員) 提案した方の改善意欲を認めることが重要だと思う。提案を全体で共有することが大切であると思う。
- (篠崎副市長) 提案された意見については、全庁的に意見を集め、「採用」「一部採用」「保留」「不採用」と4区分に分類し審査して公開している。意見をできるだけ役立てようとしている。
- (杉原会長) 質問だけでなく、ご意見にも入ってきているが、とりわけ顧客志向に関して質問があるか。
- (金子委員) 費用対効果を考えていくとのことだが、行政評価のなかで第三者評価をやってきているが、費用の把握は簡単でも効果を捉えるのが難しいのだろう。なかなか数字が出てこないが、効果についても数字で捉えられるようなものを出していただきたい。せめて一人あたりの費用は数字を出して欲しいと思う。
- (杉原会長) 企業内での提案と行政内での提案では、特性が違うかもしれない。提案することが目的となつてはいけなと個人的には考えている。市民の意見を受け入れて、改善していくものと思う。具体的な項目については、実施計画に書かれることと思う。
- (尾花委員) 新庁舎建設が第一にあつて、この大綱が書かれているように思う。この大綱の計画期間は、平成 22 年度から 26 年度となっているが、新庁舎はいつごろできる予定なのか。
- (篠崎副市長) 市長の諮問で庁舎建設委員会が進められており、その後、議会での議論やパブリックコメントが予定されている。完成は 27 年度を考えている。この大綱でも新庁舎完成をにらみ、新庁舎を前提に組織のスリム化を考えている。
- (前原委員) 栃木県内で合併が進んでいるが、壬生や上三川が下野市に入ってくることになると、新庁舎の位置などにも影響するのではないかと思う。
- (篠崎副市長) 将来的には、壬生や上三川を考慮した庁舎の位置といった意見も委員から出ている。合併して 10 年間で合併特例債の期間内であるため、現在の市民の便益を考え、壬生や上三川については当面のところ割り切って考えている。
- (小林委員) 庁舎建設について、3 か所が候補として上がっていると思う。どういう観点から選定するのか。費用や便利さ、利便性ではどこがいいのか

ということか。

- (篠崎副市長) 市として庁舎建設委員会に諮問しているところで、お答えできない。庁舎建設委員会の中で、委員会の会長からの提案に基づき、委員による点数方式を採用して、候補地も絞り、第一候補地を市長に答申し、第二、第三を付記する方向である。
- (杉原会長) 我々の委員会では、庁舎建設委員会の議論をフォローできているわけではない。合併後のことも考えると頭が混乱し、割り切るといっても言葉どおりには受け取れない。デリケートな内容でもあるので、とりあえず、下野市単独の事業として進めていると理解したい。
- (高山委員) 3 ページの基本方針に、第一次大綱にはなかったと思うが「厳しい行革を推進するためには、市民・議会の理解を得ていくことが不可欠」と「議会」の文字が入っている。議会が行政改革にどのようにかわるのか説明していただきたい。
- (川端室長) 議会が行政改革にかかわってくることは間違いのないことである。例えば、予算の策定にあたっては議会が行政改革についての理解がなければ進められない。
- (小山委員) 8 ページの行政評価手法の活用の中で、「業務の効率化と財政の健全化に向けた一定の成果を上げています」とあるが、具体例があれば教えていただきたい。
- (川端室長) 行政評価システム自体もその成果になると思う。仁良川地区の区画整理事業について、昨年度の委員会でご意見をいただいた。このご意見を踏まえてさっそく事業の見直しを進めている。見直した計画の住民説明も予定している。各委員からいただいた意見については、見直すべきはひとつずつ真摯に取り組みたい。
- (金子委員) 12 ページの(1) 財政情報の適切な公開に「財務四表を公表する」とあるが、公表したのか。
- (川俣部長) 平成 20 年度の決算をもとに、財政四表については今年初めて公開する予定である。
- (金子委員) 12 ページの(2) 財政指標の設定に「中期財政計画を策定し」という文言があるが、いちいち別の計画を見ることになるのか。別表等でもいいので、重要な数値はこの大綱に付けたほうが分かりやすい。
- (川俣部長) 中期財政計画は、3 年間分をホームページでも公表している。
- (事務局) 大綱を見て、また中期財政計画を見るというのは、なかなか面倒だというご指摘であったが、例えば大綱をホームページ上で公開する際に、中期財政計画箇所にリンクを貼るなどの工夫もできる。公表時の手法についても工夫したい。

- (尾花委員) 13 ページの(5)公共工事等発注プロセスの改革に関連して、発注金額に応じたランク付けもあると思うが、小さい規模の工事の場合も、市内の業者は電子入札を使っているのか。最近の落札率は、どの程度か。
- (篠崎副市長) 電子入札は、県内では進んでいるほうだと思う。小さな工事は、紙入札で行っている。3,000 万円以上であれば電子入札としているが、その環境が整わない場合には紙入札を認めるという形にしている。市内の業者とできるだけまちづくりを進めていきたいと考えており、5,000 万円以下は市内の業者のみの競争としている。落札率は集計できていないが、例年、90～95%の間に落ち着いている。案件の中には 80% 台となる競争率の高いものもある。
- (青木委員) 10 ページの(3)人材育成の推進に関連して、資格取得・自主研究グループ等の数字があれば教えていただきたい。また、それらによって、人材の適材適所を検討されているかもあわせてお伺いしたい。
- (川俣部長) 資格取得・自主研究グループ活動については、これまで支出はないと記憶している。
- (金子委員) 14 ページの 6 の中に広域的な行政の推進の中に定住自立圏構想とあるが、いわゆるハコモノを下野市内に一式作るということではなく、近隣の宇都宮市や小山市と提携するのがよいのではないかと思うがいかがか。
- (事務局) 定住自立圏構想について簡単にご説明したい。現在の広域行政圏については、国の要綱に基づき関係市町村の意見に基づいて知事が決定している。合併が進んでくると、広域行政圏の構成市町村が激減し、広域行政圏が成り立たなくなっている。このようなことから、これまでの広域行政圏を廃止することが示され、新たに定住自立圏構想の考えが示された。国が定めた要件を満たす市は、自ら中心市としての宣言をすることになっている。宣言をすると、特別地方交付税により国からの支援がなされる。定住自立圏構想では、中心市は周辺市町村と 1 対 1 の協定を結ぶ。三つの枠から最低一つずつ協定しなければならず、いいところ取りができるわけではないので、全国的に見てもなかなか実現していない。栃木県でも中心市の宣言をしているところはまだない状況である。
- (高山委員) 6 ページの(2)事務事業の見直しの項目で、「企画立案、管理業務と」の「と」の後に読点を入れていただきたい。10 ページの(1)職員数・臨時職員数の見直しの項目で、「職員数が抑制される」の中の「抑制」という表現、また「行政サービスへの要望が多様化する」の中の「多様化」という表現は常套句のように使われているのではないか。意味

するところを説明していただきたい。

- (事務局) 抑制については、「地方分権の進展にともなって」とあるように、地方分権の流れで国や県から市町村へと権限委譲がなされるなかで、業務が移管される。例えば、障害手帳の交付等が県から市町村へ移管されてくる予定だが、その分の職員も増加するかといえばそうではない。権限委譲にともなって職員数が増えるわけではないので、このような表現にした。次に「多様化」については、総合計画の審議会でも同様の意見があったように記憶している。旧町時代と違って、人口流入が多い地区もあり、市民の要望が多様化していると実感しているため、このような表現を使っている。
- (高山委員) 市民を顧客とする一方で、協働も謳われている。個人的には、協働であり、顧客志向が正しいとは思わない。確かに、一部の窓口には改善が必要だが、例えば一部の市民の無理難題に応えることになっていないか。その辺りを工夫した書きぶりにしてほしい。協働の相手としての市民の意識を高める必要があり、行政側にはかゆいところにも手が届くような説明をしていただきたい。
- (杉原会長) 12 ページの(2) 財政指標の設定についての 3 行だが、新庁舎を建設するということが、財政悪化に直に結びつかない表現にしたほうがいいのではないかと。むしろ、庁舎建設が前向きに考えられるような文章表現があってもいいのではないかと。
- (篠崎副市長) 1 ページの大綱策定の趣旨を重く捉え、合併算定替えの終了を見据えた表現となっている。
- (前原委員) 会長の指摘のとおりだと思う。「財政状況の悪化が懸念される」という表現を「財政状況の悪化を防ぎながら」というような表現をしてはどうか。
- (杉原会長) 1 ページの背景も踏まえながら表現を考えていただきたい。
- (前原委員) 12 ページの(3)に予算査定の改革とあるが、決裁権限の基準があると思うが、今はどうなっているか。
- (篠崎副市長) 予算査定というのは予算編成についてである。ご指摘があったのは予算の執行についてであり、それについては決済規程がある。
- (金子委員) 3 ページの三つの柱で構成されていることが分かりやすいように、段落番号を付けてはどうか。
- (事務局) 内容ではなく書きぶりの問題と思うので、検討させていただく。
- (杉原会長) 本日だけでは思いつかれない点については、後日、12月17日にもまた審議する機会があるので、無理やり出していただく必要はないかと思う。第一次大綱を踏まえて、今後どうするのかというご意見が多か

ったように思う。下野市の情報発信力、推進力、変革力等は5段階評価をするとどうなるか、考えてみたいと思う。皆様から感想をいただきたい。

- (金子委員) 行政評価をやってきた者として、第一次大綱の実績に対するチェックを踏まえて、第二次大綱を作っていただきたい。
- (小林委員) 本日は難しく質問が足らなかった部分もあると思う。
- (尾花委員) 特にはないが、第三者評価は難しい。これでいいのか、ポイントを外しているのではないかと悩むことが多かった。第二次大綱について、15分程度で説明されてもつかみきれない。十分時間をとって審議させてほしい。
- (小山委員) 先ほども質問したが、PDCAサイクルを今後とも続けていただきたいと思う。また、結果が見えるようにしていただければ、委員としてもやりがいがある。
- (伊澤委員) もう少し詳しく説明してもらったほうが理解できる。行政改革は、近隣の市町村と比較して、差別化できる、アピールできる場所が見えてこないように感じた。
- (高山委員) 第一次大綱と比較して、どの項目がどの程度進捗したのか、自分で考えながら見てきたが、平成21年度の進捗評価が出ていないので、判断しづらかった。
- (青木委員) 高山委員と同様、第一次と比較しながら読んできた。職員にも支援制度があることを宣伝していただいて、自己研鑽に努めていただきたい。
- (岡本委員) 11ページの(5)に「職員の意識改革でコスト意識を持って」とある。市と協働したいという市民もかなり増えている。その中で、夜に会議を開くということも検討することも必要だろうと思う。そうすると、これだけの職員を集めると費用がかかると思うので、誰か代表して出席する。あるいは、インターネットで会議をすることも可能であるので、検討していただきたい。
- (前原委員) 職員提案制度はあまりにも低すぎる、職員の意識はあまり変わっていないのではないかと。制度をおおらかに使ってほしい。PDCAサイクルというのが出てくるが、社会学的なことについて、このようなチェックは可能なのだろうかとも思う。
- (杉原会長) 貴重なコメントをいただいた。次回の審議の際にコメントについてまとめることがあれば、まとめていただいて提出していただきたい。委員のほうでも意見をまとめておく。

その他

(事務局)

第一次行革大綱の実績を踏まえた検証をしてというご意見が多く聞かれた。大綱で総論を実施計画で各論を記載することになるが、実施計画で進捗管理や評価をしているため、検証をしていないわけではない。大綱と実施計画を一緒にお示しすれば混乱がなくてよかったかと反省しているが、実施計画については、2月の委員会に提出させていただく予定である。職員提案制度や資格取得・自主研究グループ活動支援制度の利用について、ご指摘を多くいただいた。これまで、行政では制度の構築などを計画に位置づけてきたが、制度が構築されると完了となり、それ以上の検証はなかった。ただし、今後は質の向上の観点から、制度の活用がなければ制度の立て付けが悪いのか、周知が悪いのか、そういった点についても検証をしていきたいと考えている。次回の17日もこの会場となる。内容は、ヒアリングの評価結果の取りまとめをお願いします。会議終了後に、次回資料を配布するので、そのまま席でお待ちいただきたい。

以上