

## 第6回 下野市行政改革推進委員会会議録

日 時 平成19年9月28日(金)午後1時30分～3時30分  
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 篠崎第一分野担当副市長、小口第二分野担当副市長、野口総務企画部長、諏訪市民生活部長、毛塚健康福祉部長、齋藤経済建設部長、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、古口主査、坂本主事  
傍聴人 1名

### 次第

- 1 開会
- 2 あいさつ
- 3 議事
- 4 閉会

### 会長挨拶

お久しぶりである。残暑厳しい中、また、忙しい中集まっていたいただいて恐縮である。今回から何回かにわたって開催されるので、これまでと同様、活発な議論をお願いする。

### 議事

#### 傍聴人の紹介

- (杉原会長) 傍聴人の自己紹介と皆さんのご承認をお願いしたい。  
(傍聴人1名挨拶)  
(委員) 異議なし

#### 会議録署名委員の指名

- (杉原会長) 小林委員と小山委員をお願いする。

1) 下野市行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)における進捗状況について

(杉原会長) 事務局に資料説明をお願いする。

(事務局) 本委員会のスケジュールについて説明(資料1)

- ・ 資料1をご覧いただきたい。今年度は、5回程度の開催を予定している。
- ・ 今回の第6回委員会では、まず第1に行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)の平成17・18年度分の進捗状況を報告する。ここで各委員から頂戴した意見を、各担当課にフィードバックしたい。
- ・ 第2に、行政評価を実施しているが、それに関わる第三者評価のシステムについて検討いただきたい。
- ・ 第3に、補助金の見直しについて検討いただきたい。

(杉原会長) スケジュールについて、ご説明いただいた。委員会は、5回の開催を想定しているということだが、前年度のように、場合によっては1回増えることも考えられる。事務局によろしくご配慮願う。では、ご意見・ご質問があればお願いしたい。

(杉原会長) ないようなので、次に進めさせていただく。資料2と3について事務局からご説明願いたい。

(事務局) 下野市行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)における進捗状況について説明(資料2、3)

- ・ 資料2、行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)の平成17・18年度分の進捗状況報告書について説明する。平成17年度から21年度までの5カ年の計画期間のうち、平成18年度末まで2カ年の経過報告になる。
- ・ 進捗状況の表示についてはS、A、B、Cの4段階で表示した。計画以上に進んでいる項目をS、計画通りをA、具体性が足りない、やや遅れているものをB、最後に今回はないが、計画より遅れているものをCとした。69項目のうち、平成17・18年度の実施となっていた50項目について示している。Sが2件、Aが34件、Bが14件、Cが0件となっている。未評価となっているのは、スケジュールが平成19年度以降に設定されている19件である。未評価の19件のうち18年度から進捗している項目については、網掛けで表示してある。全体的には、ほぼスケジュールどおりに進んでいる。1ページから19ページに、全69項目の具体的な取り組み状況をまとめてある。
- ・ 資料3、行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)実施状況については、行政改革大綱実施計画(集中改革プラン)の実施効果を金額に表現してまとめたものである。かっこの中に減額となった要因を記載した。例えば「赤ちゃん元気アップ事業」では、事業単価の見直しにより200万円減額した額を財政効果額として表示した。次の「長寿祝金」も同様に、事業単価の見直しにより1,079万8千円減額した。「グリムの森・グリムの館管理運営業務」は、指定管理者制度導入などの事業見直しにより91万9千円の効果があった。
- ・ 2段目の「職員数の減による削減」については、減少額1億2,928万7千円を効果額として表示した。

- ・ 全体で 3 億 1 千万円ほどの財政効果額となった。なお、実施項目の中には金額に換算できない事業項目があるので、概算の数字であることに留意願いたい。

- (杉原会長) ただいまの説明や資料について、わからない点があれば質問をお願いします。
- (前原委員) 資料 3 の「職員数の見直し」は、どのように行なわれて、どのように変わったのか、説明をお願いしたい。
- (野口部長) 職員数については、国・県の指導に基づき、平成 17 年度の集中改革プラン（5 年計画）において、退職者数の 2 分の 1 を不補充とした。また、10 年間の定員適正化計画を立てて、2 分の 1 不補充をベースに定員管理を進めているが、臨時職員数については、結果的に減員となっていない。正職員数が減った分、行政サービスの維持のため、臨時職員は増加傾向にある。特に、学童保育の拡充にともなって、臨時的保育士を設置している。ご理解頂きたい。
- (前原委員) 平成 18 年度の集中改革プランの 8 ページに、職員数の推移が掲載されているが、この推移は変わっていないのか。
- (野口部長) 職員数の管理については、短期的な職員数削減計画を立て実施している。現状では、当初の計画通りに進んでいる。
- (杉原会長) 今のことに関連して、何か質問はあるか。臨時職員の見直しについては、国・県の指導に基づいているのか。
- (野口部長) 正職員については、集中改革プランという国（総務省）の指導ののっとっている。臨時職員については、市の独自の判断で採用している。
- (前原委員) 臨時職員と正職員は、どちらかが増えればどちらか減る関係だと思う。その結果、1 億 3000 万の財政効果が出てくるということは、臨時職員の給与がそれほど低いということか。
- (野口部長) ご指摘の通り、正職員と比べると、臨時職員の給与水準はかなり低い。
- (岡本委員) 保育士の資格は、公務員なのか、非公務員なのか。
- (杉原会長) 保育士のような専門職であっても、臨時職員が公務員でないのはそれでいいのかという質問の趣旨と思う。現実には、臨時職員は公務員でなく、正職員は公務員となっている。公務員の定義によっては、保育士のような臨時職員も、公務員に含まれると考えるのではないか。
- (野口部長) 会長のご指摘の通り。
- (前原委員) 集中改革プランの中の「一般職員 350 余名、保育士 55 名」というのは全員正職員なのか。
- (野口部長) その数字は、全員、正職員である。
- (前原委員) では、保育士は何人いて、そのうち正職員と臨時職員は何名なのか。
- (毛塚部長) 90 名弱の保育士の内、50%強が正職員、半数弱が臨時職員及び派遣職員となっている。
- (前原委員) 少子化が進んできている中で、きちんと数字を示して人数の管理を考えて

いかないと、削減効果はでてこないと思う。

- (金子委員) 資料3の1(5) 上・下水道の民間委託によって2,781万6千円の減となっているが、この説明をお願いしたい。
- (川俣部長) 昨年10月から民間委託を始めた。それまで委託していた徴収・検針関係の委託も含めて一括で整理した。委託経費とあわせて職員4名も減となり、資料3にある2,781万6千円の減となった。
- (高山委員) 今の件で、職員4名の減は退職か異動か。
- (野口部長) 異動である。
- (伊澤委員) 資料3の4(3) 敬老会事業は、事業実施の見直しによる減で153万4千円の効果額となっている。長寿祝金は、どういう要因で下げたのか伺いたい。
- (毛塚部長) 平成18年度は、75歳以上79歳までは6,000円、80歳以上は8,000円の長寿祝い金を支給していたが、近隣の状況を踏まえ、19年度は、75歳以上は一律5,000円に下げた。健康福祉部内では、予算を高年齢部門から子育て支援部門へ振り向けて、学童保育などの事業に回している。また、100歳になった方への祝い金を30万円から10万円に下げた。さらに、敬老会事業について、昨年度は3地区で分かれて開催していたが、今年は1箇所で行ったこと、また、アトラクションを行わなかったことで減額となった。
- (伊澤委員) 長寿祝い金について、近隣の状況を教えていただきたい。
- (毛塚部長) 近隣については、さまざまである。金額も1万円から3万円であったり、時期についても節目に支給しているところもあり、また、祝い金をやめて敬老会費に回しているところもある。今後も関係機関と調整しながら検討していきたい。
- (伊澤委員) 役所の対応はわかるが、金額が上がるときには何も言われぬ一方で、下がるときは非常に敏感に言われるものである。弱者の切捨てなどという印象をもたれてしまう。いきなり減額にするのではなく、もう少し工夫をしていただきたかったと思う。
- (毛塚部長) 敬老会の出席者には、長寿箸をお配りした。欠席された方のお手元には、届いていないかもしれない。
- (杉原会長) できる限りの配慮をされていたように思われる。このように財政が厳しいなかで、工夫している気がする。
- (伊澤委員) しかし、減額は「粗末に扱われた」と思われるようである。一般市民には、上下水道の委託などによる削減より、こういう所のほうが目立つように思う。
- (杉原会長) 予算は子育て支援に回したというし、近隣でも、長寿祝い金などの額は減少していると聞いている。
- (高山委員) そもそも、長寿の祝いに現金支給をする必要があるか疑問である。75歳以上は、全員弱者とも言えない気もする。100歳の祝いも、お金ではなくて

も良い気もする。

- (伊澤委員) 急に無くすのは無理だと思う。皆さんの意識を変えていく必要がある。
- (小林委員) 今年、本市で 100 歳以上の人は何人いるのか。
- (毛塚部長) 今年 100 歳になった方は 7 名で、100 歳以上の方は 10 数名である。
- (小林委員) 100 歳以上の方には、100 万円でもおかしくないと思う。
- (事務局：三菱総研) 全国では、100 歳の祝い金で 100 万円を出している市はある。そこは合併した自治体で、旧自治体のひとつが行っていたものを合併後の市に拡大したため、市の財政を非常に圧迫しており、深刻な問題となっている。長寿祝い金の現金給付は、当然、国が義務付けているものではなく、市税での給付となる。財政逼迫の中で、全国的にもこういった祝い金等の現金給付は削減傾向にあるとあって差し支えない。
- (杉原会長) そのほかに、ご意見・ご質問があればお願いします。
- (小林委員) 同じく資料 3 で、「3(2)1. 給与制度・運用・水準の適正化」とあるが、どのように適正水準を決めるのか。適正水準というのはあるのか。
- (野口部長) 国の人事院によって示された給与表に基づいているので、全国ほぼ同じである。
- (事務局：三菱総研) 国の地方交付税の算定基準においては、かつてはほぼ一律であったが、近年は、地域の経済動向も考慮されることとなっている。つまり、北海道など地域の経済状況がよくないところは、職員の給与は下がる。逆に、財政が豊かな自治体で上がるかといえば、上がらない。それによって、全国的に公務員の給与は下がっているといえる。
- (杉原会長) 職員給与は、全国一律ではないということである。職員のやる気を起こすことも必要と考える。下野市の職員の給与レベルはどれくらいか。
- (野口部長) ラスパイレス指数によると 99.4 で、県内 31 市町の中では中位、14 市の中でも中位となっている。
- (杉原会長) ちなみに高いのはどこか。
- (野口部長) 小山市と宇都宮市、上三川町は 100 を少し超えている。
- (金子委員) 実施計画 14 ページの財政状況であるが、9 月 5 日付けの日本経済新聞に、下野市は実質公債費比率が県内で足利市に次いで 2 番目に高いとでているのだが、説明願いたい。
- (篠崎副市長) 実質公債費比率については、ご指摘の通り 17 % 台とかなり高くなっている。旧 3 町で進めてきたまちづくりのなかでの借り入れが多かったのが原因である。下野市としては、この数字を下げていくため、削減計画を検討中である。
- (高田委員) 資料 2 の実施計画について、個々の内容についてなるほどと思う部分もあるが、一市民としては、実感を持って全てについて感じるができないというのが本音である。個人的に関心があるのは、11 ページの「人材育成の推進」のところであり、人材育成基本方針を策定中とあるが、B 区分で

「やや遅れている」とのことである。いつごろまでに策定されるのか、市民の意見はどのように反映されるのか、また、市民に対する公開はどのようなのか。さらに、12 ページ「専門性を持った職員の養成」についても、B 区分で「やや遅れている」となっている。庁内外の研修等に出席させるとあるが、どのような内容の研修に職員を派遣しているのか。

(野口部長) 11 ページの人材育成基本方針については、18 年度末までに策定するとあるが、最終的な策定には至らなかった。職員手作りで人材育成基本方針の原案を作成した段階である。先進事例や実績を基に作成し、10 月中に庁内の行革本部会上程する予定である。市民の要望は入っていないが、市役所もいわばひとつの事業所であるので、事業所内の社員教育は、事業所の責任のなかで実施していくということで理解願いたい。

12 ページの具体的な研修の内容だが、小山市を中心とした広域での体系的なプログラムのなかで実施している。また、県との人事交流のため、市町村課に職員を 1～2 年派遣し、県職員も引き受けている。さらに、中央でも、市町村アカデミーという講座に市職員を 1 人派遣した。

(金子委員) 関連して、理想の職員像とはどういうものか。

(野口部長) 人材育成基本方針の原案には、「時代や状況を読み取りながら仕事を進める職員」「市民から信頼される職員」「市民と連携・協力して地域づくりができる職員」とある。特に 3 点目、市民と行政による協働のまちづくりが、地方分権の中で大きな課題となっていると考えている。

(杉原会長) 最近、大学でもアドミッションポリシー「理想的な学生像」というものを掲げ、これに合う学生を募集している。下野市でも「理想的な職員像」を掲げて職員採用を行っているのか。

(野口部長) 現在はそういった形では実施していないが、今後、基本方針を踏まえて採用に反映していきたいと考えている。

(杉原会長) 全国的には、そういった例があるか。

(事務局：三菱総研) 大きな自治体で、金融など専門的な職員の中途採用の時にはあると聞いているが、新卒で実施している例はないと思う。

(杉原会長) アドミッションポリシーを掲げることは、一般的になっていくのではないかと考えている。参考として申し上げた。

(小山委員) 二つ質問がある。実施計画の 10 ページ、「職員の早期退職制度」は 19 年度に実施とあるが、どのように実施されるのか。また、14 ページに「バランスシート等の公表」とあるが、どういうところで公表しているのか。

(野口部長) まず、職員の早期退職制度については、平成 18 年度に 1 人出て、19 年度には 3 人程度を見込んでいる。栃木県の総合一部事務組合で既に実施しており、この実施計画より前倒しに実施している。

(事務局) まず、この進捗状況報告は平成 18 年 3 月 31 日時点であるので、平成 19 年度については、評価はまだこれからであるのご理解願いたい。バランス

シートの公表については、毎年 12 月末ごろに予算特集号で公表し、同時に市のホームページでも公表している。これからは、バランスシート以外にも、財政 4 指標について平成 22 年度から公表を義務付けられており、今後中身の濃い指標を公表していく予定である。

(青木委員) 数点伺いたい。まず 5 ページ、水道事業による砂利の採掘で生態系に影響が出ると聞かすが、そのことについて指導ができるのか。次に 7 ページの税について、下野市の税金の徴収率を教えて欲しい。また、コンビニでも振り込めるようにしてほしい。催促にいくのか、それとも口座振込みを奨励するのか。そして、口座振込みを利用している割合はどれくらいか。また、保育料は何パーセントの徴収率になっているのか伺いたい。

(野口部長) まず、税の徴収であるが、市税の 18 年度徴収率は 93.34% で、前年度の 93.78% より若干下がっている。栃木県内 14 市の中で、徴収率はトップである。徴収率をアップするため、19 年度から県と共同でチームを結成し、努力している。口座振替について、徴収率がよいところは口座振替の割合も高くなっているが、下野市では概ね 30% 程度で推移している。なかなか利用が伸びていない。滞納者に対しては督促状を出し、囑託職員 3 人により訪問徴収し、電話でも督促している。夜間・休日でも市職員による督促をしている。滞納額の大きい市民に対しては、預貯金の差し押さえ、生命保険料の差し押さえなども行なっている。いろいろな方法を駆使しながら実施している。

(川俣部長) 水道料金の口座振替が約 85%、納付書で 8%、コンビニについては 7% となっている。滞納者には、何ヶ月か経つと給水中止にするという措置を講じている。委託業者にも努力してもらっている。

(毛塚部長) 保育料の徴収率は、97% 台で、滞納額は 700 万円弱となっている。過年度分、つまり、保育園をすでに卒園している人からの未納が大きな割合を占めている。税と同様に、分納をしてもらったりもしている。厚生労働省からも厳しい指導が来ているので、税金の徴収に準じて督促を行い、未納分の集金を実施している。

(齋藤部長) 丘砂利については、県の許可によって採取されている。土を動かした後、田に戻したときに、少し生態系への影響が出るようである。

(金子委員) 国民健康保険税を口座振替で納めたときには、確定申告のための納税証明書を、希望者に自動的に郵送するなどしてもいいと思う。口座振替を促進する対策をいろいろ考えてもよいと思う。

(杉原会長) 宇都宮市では、市税をコンビニで支払えるような方法が計画されていると聞かすが、いろいろ問題があるようだ。下野市でも計画はあるのか。

(野口部長) 現時点では計画はないが、関心を持っている。問題は、1 件あたり 50 円と手数料が高いことである。

(高山委員) 4 ページの公共施設の統合・複合化について、市立保育園が合併・統合さ

れて遠くになってしまうとお母さんたちは困ってしまうので、出来るだけ配慮いただきたい。また、先ほどの上下水道部の職員減による財政効果額について、実際には異動ということなので、どこかにその人件費がかかっている。実質の効果は出ていないのではないか。民間委託しても職員の絶対数が減るわけではないので、人件費は浮いていないのに民間の委託費用がかかってしまうということもありうる。全て民間委託すればよいということではなく、今の職員で頑張っ、急がずじっくりやっていただきたい。

(篠崎副市長) 上下水道会計は特別会計なので、このような効果額の算定となっている。また、新しい事業を開始するとき、職員を新しく採用するのではなく、異動した職員を充てるなどして、実質的に職員数の増を抑制している。また民間委託は物件費なので、人件費を落とすためには、民間委託を増やすことが今後も必要と考えている。

(杉原会長) この資料 2 及び 3 については今後も討議できる。第三者評価についての資料 4 の説明もあるので、次に進みたい。

(杉原会長) では、進捗報告の了承ということで、資料 2 及び 3 についての質疑は、ここで終わりとさせていただく。資料 4 の説明を事務局に願います。

## 2) 行政評価システムの第三者評価について

(事務局： 行政評価システムの第三者評価について説明(資料 4)

三菱総研)

- ・ 2つのポイントがある。まず『行政評価とは一体何をするのか』が1点。それから、『行政評価の結果なりプロセスはどのような役割を持っていて、どのように活用するのか』が2つ目である。
- ・ 全国的には、行政評価はなかなかうまく行かないという問題を抱えている。その理由は、評価の狙い・目的が絞りきれないということと、成果が容易に測定できないという問題である。成果を上げようとする、拡大志向に陥りがちとなる。また民間ならば、成果の上がるものに資源を集中して、その他はそこそこに抑える・やめるということができるが、行政はそうはできない。成果を測る尺度は、市民の満足度ということになるが、先ほどの長寿祝い金のように、金額を上げれば市民には喜ばれるし、もっとやりましょうという意見と無駄ではないかという意見がぶつかる。
- ・ つまり、成果を計画や予算査定と連動させたい、無駄なものはやめて本当に必要なものだけに資源を集中したいという部分と、成果を測定したいという部分が必ずしも連動しないことが問題となっている。
- ・ そこで、今回の下野市総合計画では、事後評価として成果志向にたった分野別指標と市民の満足度を設定するとともに、事前評価として「あれもこれも」をやめて事業にメリハリをつける施策・事業の優先度を設定した。この事前と事後の2つの評価に明確に分けて、両方をやっていこうということになっている。
- ・ 分野別指標は、たとえば、農業粗生産額をここまで上げます、道路改良率をここまで上げま



- すというものである。満足度は、市民意識調査によって定期的に測定し検証する。施策・事業の優先度については「事業の性質」と「事業を取り巻く環境」の2つの観点から分類したものを基本計画に掲載し、毎年の実施計画の中で見直し予算査定に連動させるものとしている。
- ・ 次に、当委員会が担う第三者評価がどういう役割を持つのかを説明させていただく。その役割は、関係する組織・機関との関係で考えられる。関係する組織・機関というのは監査、議会、行政の各部署の3つである。
  - ・ 監査は、法的な妥当性、手続きの妥当性をチェックする役割を担ってきた。北海道夕張市の例を挙げると、監査の不備、借金を隠してきた悪質な事案である。これは評価以前、監査でチェックされるものである。総務省で財政健全化計画により、先ほど挙げられた実質公債費率や赤字比率、将来負担比率等の指標を設定して財政状況を判断し、いわゆるイエローカード、レッドカードを出すことになる。一番重要なのは赤字比率である。これらの指標が正しいかどうかは、監査でチェックされる。
  - ・ 当委員会が担う第三者評価の結果を受け止めるのが議会である。すなわち1つ1つの事業の妥当性、実施の是非、その効果についてのチェックを、議会は実際の議決の参考にするということである。数年前の大阪市の第三セクターでの1,000億円規模の破綻という、重大な局面に陥った場合、半分を債権放棄しなさい、つまり、踏み倒せというような提言が議会に出されている。下野市の標準財政規模は約110億円であり、20億強の赤字を発生させた場合には、財政再建団体となってしまう深刻な局面になるが、今までの財政運営から、そこまでシビアなことにはならないと思う。
  - ・ 行政機関との関係では、先ほど例として挙げられた100歳への祝い金100万円や小学一年生へのランドセル給付といった事業は、監査でチェックされることはない。しかし、ある程度の規模の財政支出が伴う場合、市民感覚で妥当性、事業の適正水準について議論するということは大いにありうる。今後、各事業の評価シートが行政機関より提示された場合、行政内部では通じる言葉でも、市民にとっては分かりにくい部分があれば、それをわかりやすくなるよう指摘することが、第三者評価機関、すなわち本委員会に求められる役割である。
  - ・ 成果志向と行財政運営の適正化、そのスタンスを明確にしたうえで、第三者評価に望んでいただくとありがたい。

(杉原会長) 身の引き締まる説明だった。この中で触れられていないようだが、コンプライアンス(法令順守)については、どうなっているのか伺いたい。商法では、取締役ないし執行役員の義務として規定されている。これは、市の財政に直結しかねない問題であるように思う。第三者機関が評価をする際に、コンプライアンスについての方針も評価項目に含まれるのか。

(野口部長) 職員ベースのコンプライアンス条例の制定を今年度中に考えている。この場合には、弁護士を含めた審査委員会の設置も想定される。

(事務局) 第三者評価システムの制度の概要については、次回以降にお示しさせていただきたい。

(杉原会長) それでは、第三者評価システムについての意見や質問は、次回以降でよろ

- しいか。  
(委員) 異議なし
- 3) その他
- (事務局) 次回の委員会は、11月下旬を考えている。追ってご連絡する。
- (杉原会長) なにか質問があれば、お願いしたい。
- (小林委員) 質問であるが、石橋の下水道の普及率はどのくらいか。整備の要望がある。
- (川俣部長) 旧町単独の数字は、今持ちあわせていない。
- (伊澤委員) 資料4の3ページについて質問したい。自ら学ぶ意欲の小学生3.41と中学生3.35という数字はなにか。
- (石田次長) 指数は、下野市教育研究所の学力向上意欲調査による。本調査は設問を4段階で評点化したもので、最高値は4.00となっている。
- (杉原会長) それでは、これで終わりとする。

以上