

# 行政改革推進委員会 平成30年度第2回会議議事要録

## 1 日時

平成30年11月7日（水） 午後7時から午後9時まで

## 2 場所

市役所4階 第3委員会室南

## 3 出席者

委員：小泉委員長、大池副委員長、岡本委員、飛野委員、星野委員、増田委員、  
櫻井委員

事務局（行政総務課）：中野課長、藪崎課長補佐、鈴木主査

## 4 概要

### 1 開会

### 2 議題

- (1) 島田市行政経営戦略行動計画（平成27年度～平成29年度）取組結果の概要（報告）

#### 【事務局説明】

- ・資料1に基づき説明。
- ・目標達成状況は、117項目の取組のうち、目標を達成した取組が82項目、目標が一部未達成の取組が19項目、目標が未達成の取組が16項目。
- ・目標が達成できなかった取組については、結果を踏まえ、現状の課題等を整理し、引続き取り組む必要があるものは第2次行政経営戦略行動計画に位置づけ取組を進めている。

#### 【質疑応答等】

- 委員 1ページの推進施策ごとの目標達成状況を見ると、基本方針5の「財政の健全化」の推進施策である「効果的・効率的な財政運営」に関する取組について、目標一部未達成が9項目、目標未達成が6項目となっており、他と比較し多いと感じる。7ページに、「財政の健全化」における取組結果が一部記載されているが、目標達成できなかった取組がどのようなものであったのかがほとんど分からない。
- 事務局 117項目の取組については、個別の取組ごとに、年度ごとの実績、目標達成状況、目標達成できなかった理由などを記載した一覧表を作成しており、ホームページで公表している。今回、みなさんにお配りした

資料は概要版であり、記載する情報量に限りがあるため主なものを抜粋し作成してある。財政の健全化を図る取組の中で達成できなかったものについては、資料の2ページに少し記載してあるが、公の施設の使用料における受益者負担の適正化を図る取組や補助金の見直しなどの取組である。具体的には、使用料については、固定資産台帳の整備や使用料算定方法の検討に想定より時間を要したため計画どおりに行うことができず、結果として目標達成に至らなかった。

- 委員長 概要版は取組結果の主なものしか掲載されていないため、個別の取組結果が分かるものを、後日、委員へ配布していただきたい。
- 事務局 はい。
- 委員 第1次の計画の取組結果が第2次の計画にどのように反映されているのかが分かる資料をいただきたい。
- 事務局 第1次の計画のどの取組が第2次の計画に引き継がれたのか。引き継がれた場合は、第2次の計画の何番に引継いだのかが分かるものを配布させていただく。

## (2) 会議における市民委員のあり方

### 【事務局説明】

- ・資料2に基づき説明。
- ・記載のある会議は、平成29年度に開催した会議の内、公表しているきまりの中で、市民委員を委嘱する位置づけがあるもの。
- ・この中の市民委員とは、専門知識や経験に基づく意見ではなく、市民であることを要件として市民目線の意見を行政に反映するために選出する委員。
- ・公募以外の市民委員は、自治会や町内会などの自治組織へ推薦依頼をしているものが多い状況。
- ・No.12の行政改革推進委員会は、公募したが応募者がいなかったため、女性議会に参加された方など、行政に関心がありそうな方に直接依頼。また、前年度の委員へも依頼。
- ・委員の中の学識経験者は、大学の教授にお願いしているものが多い。新たな人材を探すことが難しく、長い間、委員となっている方もいる。
- ・委員を確保するための新たな取組を、今年度、地域づくり課において実施。
- ・5月に、無作為抽出(3,000人)した市民へワークショップの開催案内を通知。結果として市民参加者は21人。「子育てしやすい街ってどんなまち？」をテーマに市民同士が意見交換を行った。
- ・参加者に対し、委員会等の委員になる意向があるかどうかの確認を行い、意向があると回答した人の名簿を作成。市民委員を公募する際には、そ

の方達に声をかけるしくみを作った。現在は10人程度が登録。

- ・まちづくりに関心を持った方が、次に、市政に対し意見を述べる場に参加できるようなしくみである。
- ・事前に会議の開催通知でお願いした次の点に関する意見をいただきたい。
  - 委員を公募すべき会議について
  - 公募した場合、応募しやすくなる工夫（募集方法を含む）について
  - 委員の任期について
  - 委員の再任の制限について
  - 複数の会議の委員を兼ねる場合の制限について

### 【質疑応答等】

- 委員長 委員を公募すべき会議とはどのような会議か。
- 委員 公募する際にホームページ以外でどのようにお知らせしているのか。
- 事務局 広報紙とホームページでお知らせしている。
- 委員 大多数の方は見落としていると思う。市民の方に広く知ってもらうことは難しいと思うが、回覧板などあらゆる手段を使って知ってもらうことが必要であると思う。公募しても応募者がいないということは寂しい。
- 委員 興味や関心が無いのではないか。公募していることを知っても、自分とは関係ないと感じる人が多いのではないか。
- 副委員長 自分と会議のつながりが見えてこない。つながりが見えるようにしてあげる必要はあるが、行政だけでやるものではないと思う。事務局から地域づくり課の事例を説明いただいたが、それは、行政の工夫された良い取組であると思う。いきなり、大きな会議というよりは、まずは、小さな単位で話し合いをする場があったり、そこに参加する人達が増えていくと、つながりが見えてくる人が今より出てくるかもしれない。
- 委員長 会議によって性格が違う。「都市計画審議会」や「景観審議会」、「環境審議会」は、議題があり専門家を入れてきちんと審議しなければならない会議で、市民がいることはいいが、市民委員は活躍しづらいのではないかと感じる。「センター運営委員会」や「男女共同参画推進委員会」などは、市民との関わりがあり、利用者の立場で様々な意見を言えると思う。「行政改革推進委員会」や「総合計画審議会」も、様々な分野に関わるため意見を言いやすいと思う。すべての会議において、必ず市民を公募する必要はないのではないか。参加したが、発言できなかつたり、発言しにくい会議であつたら、2度と島田市の会議に参加したくないと思う方もでてきてしまう。意見を言う事ができて良かったと思える会議であれば市民の方が参加できた方がいいが、どんな会議にも市民を一定数入れ

- るという画一的なやり方かどうかと思う。
- 委員 「審議会」という言葉はなじみがなく、敷居も高く感じる。
  - 委員長 行政も、広く市民の方の意見を聞きたいということでやっている審議会ばかりではなく、法律上の手続きで、審議会で審議し議決してもらわないと次に進めないというようなものもあると思う。すべての審議会に市民が入るというよりは、参加すべきものに重点的に入っていくという仕組みが必要だと思う。
  - 委員長 「審議会」という形で開くことがいいのか。例えば、図書館サービスの向上を図るのであれば、フォーラムなどを開催し、図書館利用者が気軽に参加でき、自由に意見交換できるようにするなど、審議会とそのような場を併用した方がいいのではないか。市民協働を進める上で、審議会に1人、2人の市民の方が参加するより、もう少し、場ややり方を考えた方がいいのかもしれない。
  - 委員 公募した、しないはどのように決めたのか。一般の方の意見を聞くというよりは、ある程度有識者の方で審議した方が決めやすいというか声が出てこないという判断で公募しなかったのか。
  - 事務局 現在、公募についてのルールは無いため、例規上市民が委員となれる会議については、市民を入れるのかどうか、公募するのかしないのかなどは、各所属の判断による。例えば、ふれあいセンター運営会議は、センターを利用する方の意見を聞きたいため、公募ではなく、自治組織から推薦していただいている状況である。
  - 委員 開かれた行政や議会という話はあるが、形ばかりになっているようなイメージがある。人が本当に欲しいのであれば、ホームページや広報紙への発信の仕方は変わってくると思う。利用者ということで対象が絞られているのであれば、受信する側がどう捉えるかがより重要であると思うが、話を聞く中では、発信意欲が無いように感じる。発信してやっているという形は残っているが、それだけでは寂しい。例えば、広報紙に市の会議に参加して、私の声が届き、このように変わりましたという記事が載れば、それを見た市民の中には、もしかしたら、私の声も届くのかもしいと思ってくれる人も出てくるかもしれない。
  - 委員 図書館や公民館など場所が決まっているものについて、そこに案内を掲示しているのか。
  - 事務局 把握はしていないが、公民館などは、先ほど説明したとおり、地域の代表者は自治組織に推薦を依頼している状況である。
  - 委員長 推薦を依頼しないと出てくれる人がいない状況なのか。
  - 事務局 公募しても、なかなか人が集まらないのが現状である。ただ、委員の意見を聞く中で、会議の性質にもよるが、市のPRの仕方や身近な会議となるような工夫をしたり、反映された市民の声をお知らせしたりする

- ことにより、手をあげてくれる人が増えてくる可能性はあるかもしれないと感じた。
- 委員長 裁判員のように抽選で選ばれましたというのもいいかもしれない。
  - 委員 委員のみなさんの中に行政改革推進委員会の委員の他に委員を兼ねている方はいるか。
  - 委員 いないようであるが、私は、青少年育成支援センター運営協議会の委員を何十年か務めている。自治会からの要望もあり継続してやっているが、この委員は地域密着型というのが一番いいと感じる。公募について、この行政改革推進委員会は、昨年度は公募しても応募が無かったということであるが、今年度は、私を含めて応募したものがあった。応募の際には、小論文を書いたが、書くということは知恵をしぼるため効果があると思う。広報紙はたくさんの情報が載っており、私は、たまたま、公募の記事を見つけた。見つけてもらえるよう、見出しを工夫する必要がある。
  - 委員長 県では、2年任期で5回までとしており10年務めたら1度やめるというルールがある。再任についてはどう思うか。
  - 委員 青少年育成支援センター運営協議会の委員の役割は、各小学校、中学校ブロックにおいて夜間パトロールを行う。少子化により父兄は減っているため、2年に1度お願いされる状況である。
  - 委員長 再任だけでなく、どの話についても、例外なく、一律とすると困るところが出てくる状況だと思う。
  - 委員長 副委員長が行政に関わるようになったきっかけは何か。
  - 副委員長 市が行っていたファシリテータを育てるという事業の研修に応募したのがきっかけである。
  - 委員 何かすごく楽しそうなものを企画して、参加しようという気持ちにして欲しい。そのような人を掘り起こして欲しい。
  - 副委員長 市が企画したまちづくりのためのファシリテータを育てる研修であった。老若男女が参加していて、どんな人でも意見を出せて、楽しみながら、何かまちづくりに参加したくなるように、勉強させていただいた。市のお金を使った研修であるため、そこで習得したものを活かせるよう、市の方から声をかけていただくことが増えた。
  - 委員長 複数の会議の委員を兼ねることについては、県では3つまでである。審議会に限っては、あまりたくさんの委員を兼ねることは、幅広くということを考えてどうかと思う。
  - 副委員長 委員の負担を考えると、3つくらいが限界ではないかと思う。
  - 委員長 現状として、複数の会議の委員を兼ねている方はいるのか。
  - 事務局 現状は、そんなにはいないと思う。
  - 委員長 この行政改革推進委員会については、任期等を含め何か意見はあ

- るか。
- 委員 任期は1年とあるが、実際には、第1回目が9月に開催となると半年間しかなく、何も議論ができない。そうすると1年の任期では短いと感じる。
  - 委員長 行政改革推進委員会は島田市では毎年開催しているのか。行政改革の大綱を策定する年度には開催し、それ以外は開催しないところもある。
  - 事務局 開催しない年もあったが、ほぼ毎年開催している。
  - 委員長 国の場合は、常設ではなく臨時で設置し、テーマがあり、3年か5年くらいかけ議論する。毎年、行政改革の一般論について議論するようなことはしていない。静岡市は、任期は2年であるが、テーマが設定されており、それに基づいて公募している。行政改革の会議は、一般論を議論するとなると難しいが、テーマを設けてやるとなると、国のように3年か5年くらいかけ、専門家をそろえ、公募についても、任期も含め条件を提示し募集する必要がある。そのようなことも踏まえ、この委員会のあり方について、市で検討していただければと思う。

### (3) 委員からの意見

#### 【委員長説明】

- ・市の行政改革について委員のみなさんの自由な意見を聞かせていただきたい。

#### 【委員意見等】

- 委員 インターネットなどで調べてみると、一般的に地方公共団体の行政改革というと、事務事業の見直し、組織の見直し、職員の給与の見直し、民間委託の推進、OA化の推進、公共事業の管理の合理化、地方議会の活性化の7点が主にあげられている。私は、地方議会の活性化について話をしたい。夕張市が多額の赤字を隠していたことが発覚し、国管理の財政再建団体となり破綻したが、島田市がこのようにならないために微力ながら協力したいと思う。議員であれば、決算状況が分かる決算カードで突出した数値があれば危ないと気付かなければならない。そのためにも決算カードの見方を勉強する必要があると思う。議員の不祥事が発覚すると、政務調査費の見直しや議員数削減などの声があがる。市民からも、議員が市政を語るのは選挙の時だけで、議員が何をしているのか分からないと言われることがある。今の島田市の議会は、一般質問のやりとりなどはインターネットで見ることができる。議会報告会も、市民とのパイプとして開催されているが、年2回、6箇所で行っているだけであるため、いくら広報紙などで周知しても、人が集まらない状況がある。日本では、まだ浸透して

いないが、「市民フリースピーチ制度」というものがある。本会議の際に、議員が一問一答で一般質問をするが、市民は傍聴しているだけである。「市民フリースピーチ制度」というのは、質問と答弁のやりとりが終わった後、議長が傍聴している市民に対し、市長や議員などの意見はどうであったかということに対し、挙手して市長などに質問することができるものである。このような制度を導入してはどうか。ただ、色々な方がいるため、市長の反問権も必要になってくるかもしれない。このような制度が浸透していくことで議会と市民のパイプを広げることができるのではないかと考える。議会改革のTTPはTPP(環太平洋経済連携協定)にかけて、「徹底的にばくる」という意味で使われている。年をとると想像力が乏しくなるため、色々なところの知識を持ってきて、1番いい方法を考える。「徹底的に真似をする」ということも必要ではないかと考える。

○委員長 島田市では、県内では工夫している議会の先頭集団であり、他の模範になっているところであると思う。更に先頭に立っていくということもいいと思う。

○委員 1点目は、議会に関してであるが、行政の方も議会に対してあまり発言できないと思う。外から見ていると、議員の方が自ら改革しているようには感じられない。1人、2人欠員が出たとしても、特に困る様子はないため、今の人数がはたして最適なのか。議会に関して、何かを言えるところが無いのではと感じる。また、より優秀な人材を集めたいと思っても、報酬額との見合いであるため、仕事を続けながらであると片手間になってしまう。専業となると報酬が安いということもある。ボランティアにしてしまうことも選択肢としてあると思うし、夜に議会をやり、出た分だけお金を支払うという方が、兼業も自由にでき、優秀な人材も集まってくるのではないかと思う。はたから見ると、議会が自ら身を切るような改革は進んでいないように感じる。自ら改革することは、やはり難しいため、外からの声が必要ではないかと思う。2点目は、公共施設のマネジメントについてである。島田市もマネジメント白書を作られている。下水道は、島田市はそれほど管が伸びていないが、他では、下水道に起因する借金が問題になっているところがある。今後、島田市が下水道を広げていくのか、あるいは一度立ち止まり、浄化槽の方に舵を切るのか。今後、個人的にそのような勉強をしていきたいと考えている。あまり下水道が普及していないからこそ、考え時ではないかと思う。し尿処理場をやめてしまうと、作る時にもらった補助金を返還しなければならないなどの問題はあろうと思うが、議論する余地はあると思う。また運営についても、下水道事業について浜松市のように、かなり長い期間、民間が管理運営する方式もあり、上水道も同じようにやっているところもある。私は、いいとは思わないが、そのような方式の勉強もこの委員会ではできないのではないかと思

う。10年くらい前に日経に、管路が伸びていないと、下水道の収入が少なく赤字になり、収入を上げるために管路を伸ばすが、そのためには借金をすることにより悪循環であるという記事があったと記憶している。

- 副委員長 普段、何も無い時は、線や管が伸びていくことはいいことだと思うが、何かあった時のことを考えると、もう少し小さい単位でできるようにしておいた方がいいと感じた。また、いつも思うことであるが、行政とか市民というくくりではなく、色々な人が集まり話せる場があればいい。少しずつできていると感じるが、さらに増えていくといいと思う。議会報告会も、議会事務局が主催していると思うが、行政がやると人が来ない。議会報告会と言われると、堅い感じがするため、内容は同じでいいと思う。もう少し気軽に議員と話ができるような雰囲気のものであれば、市民も参加しやすくなり、そういう場で自分の考えを話されれば、お祭りの時にいる人というイメージだけでなく、いろんなことを考えてくれているということが伝わると思う。そのような形のものであればいいと思う。もう1つ、先ほど、行政経営戦略行動計画の取組結果の説明の際に、目標達成できなかったものとして、使用料の見直しについては固定資産台帳の整備が遅れたということであった。これは、1人の業務量が多すぎて、無理な計画であったのではないかと思う。そのようなものが、この計画の中にはたくさんあり、指標としてはどうであったのか。達成できなかったものは、担当の部署だけではなく、色々な視点から考えていただいた方がいいと思う。
- 事務局 この計画は3年間と期間が短いことと、策定した時期が平成27年7月ということもあり、当初設定した目標を変更せず取組を進めてきた。本来であれば、状況に応じ目標を変更する必要があり、また、明らかに当初に設定した目標に無理があったものもあったため、適正な進捗管理を行い、目標等を見直しを行って行けば、目標が未達成にならなかつたものもあったと思う。この反省点を踏まえ、第2次の4年間の計画においては、随時見直しを行い、対外的にきちんと説明できるものであれば目標を変えて取り組んでいきたいと考えている。達成できなかったものは、当初の目標設定を含め検証を行い、達成できなかった理由については、個別の取組状況とともに公表している。
- 委員 今後人口が減っていく中で、人材育成や組織力強化がうたわれているが、特化して一生懸命取り組んだとしても間に合わないのではないかと印象を受ける。我々企業と市役所は、壁があり遠くに感じる。もう少し協力体制を築けたらと思う。今後は、市民団体や企業などとの協働や密に連携をとっていく必要があると感じる。例えば、今回報告いただいた計画の評価にコンサル業を入れたり、企業側がよくやっている勉強をしてみたりすることもいいと思う。市民を集めたいのであれば、市民団体に近い

NPO法人にお願いして情報発信していただくなど、内製化だけに努めないような方法も考えていく必要があるのではないかと感じた。

- 委員 地域づくり課で 3,000 人に通知し、参加者が 21 人しかいなかったということが頭から離れない。一般の市民の方からすると、役所から送られてくる郵便物は、税金や水道料金など、何かを払わなければならないなど義務的な印象が強い。そのような印象を改善していく必要があると思う。まずは、役所と民間の壁を無くしていくことが非常に重要で、市は公募で人を集めようとしてきているが、逆に、役所から企業の会議に参加させていただくなどして、市のやっていることを紹介したり、市の取組に対する意見を聞いたりするなど、役所から企業に入っていく。むしろ、役所から民間に溶け込んでいくようなことをしていく必要があると感じた。そのようなことをして、初めて、市が公募できるようになるのではないかと感じた。
- 委員 今日、市役所に入って、この会議室に向うまでに何人かの職員が仕事をしていたが、挨拶をしても誰からも返答がなく、むなしくなった。この会議も、訳が分からないまま参加している状況で、今回でこの会議が終わってしまったら、私は何のために市役所に行っていたのだろうと思うところもある。市役所に行くといえば、住民票や印鑑証明をもらいに行くという理由で、一般の方もそうだと思う。何か困ることがあった時に市役所に伝えて欲しいと頼まれるが、どこに話をしているのか分からない。敷居が高いというか、間口がせまいと感じる。親しみも感じない。仕事も忙しいことは分かるが、挨拶は基本である。そのような状況では、市役所に行きづらいつ感じながらも行っている一般の方はたくさんいると思う。市役所は、ある種サービス業も含まれているところもあると思う。これでは、会議があると言われても参加したいと思わないし、公募しても応募する人はいないだろうと正直感じた。人を育てることが大事だと感じた。
- 委員長 私も同じことを感じた。階段で、何人かの職員とすれ違ったが、1 人だけ小さな声で挨拶をしてくれただけであった。元気がないとか疲れているのではないかと心配になった。民間の企業でも不祥事が起きているが、結局、設定に無理があると思う。いくつかの企業では、トップが無理な目標やノルマをかけていた。組織の風通しがうまくいっていないと感じる。風通しをよくして職員が元気でないとはいじまらないと感じる。行政改革で人事評価を導入していくと、管理されているということが浸透していく。適正な管理は必要であるが、この行動計画についても、できなかった理由を考えて作文させるような作業をあまりやりすぎると職員が言い訳を考えるようになる。投げかけの仕方について気をつける必要がある。出来なかった理由を報告させるのではなく、どう

したらできるのか。どう改善していくのか。そのための原因はもちろん考える必要はあると思うが、原因を追究することがメインではなく、どうしたらできるのかを考えることがメインである。

- 委員長 行政経営に関する学会では、今は、ロジックというか論理的に、やっていることの目的は何で、その目的にとって最適の選択肢となっているのかをきちんとチェックすることが行政評価で重要であるといわれている。目的を設定し、その手段としていいものを選んだが、職員は事務の引継ぎで、その仕事は引き継ぐが、目的を引き継ぐわけではない。そうすると、そもそも何のためにやっているのかという話になってしまう。審議会の話もあったが、県も有識者会議をやっているが、たまにやるのはいいと思うが、このような会議方式は問題があり、自分の言いたいことを限られた中で部分的に言うことしかできない。それであれば、それぞれの委員から 30 分くらいかけ聞き取りをした方がいい意見が聞ける。私もそのようなやり方をしたことがある。そうすると、まとまった話も聞ける。また、公式の場では聞けない裏話的なものを聞けることもある。職員が聞き取りに行くという方法もあると思う。会議方式でその場で意見を出してもらいやり方ばかりがいいとは限らないため、多様な方法を考えていただければと思う。
- 委員 市が本気で市民と協働でやっていこうと考えるのであれば、市民に出てきてもらう前に、市の職員が地域社会に出て行く必要があるのではないかと感じる。例えば、市の職員が消防団や地域の行事に積極的に参加されれば、地域住民の方も、市の職員がこんなに一生懸命やってくれるのであれば、自分達も市のために何かやらなければというように思うきっかけになるのではないかと感じる。
- 委員 第2次島田市行政経営戦略行動計画の5ページのNo.10の「職員意識調査の実施」について、回答率を成果目標とすることに違和感がある。アンケート結果を踏まえ改善した結果がどう上がったかを成果とすべきである。
- 事務局 この行動計画のつくりとしては、1ページに基本方針ごとの成果目標を設定している。「人材育成の推進」については、職員満足度調査における満足度が徐々に上がっていくという目標を設定しており、最終的にはこの目標で達成できたかどうかを判断していく。職員の満足度を把握するためには、ある程度の回答率がないと現状を把握したことにはならないということで、その判断をするための指標として回答率を設定している。最終的には、職員の意識の低いところを研修等で補うことで満足度が上がっていくことを成果として判断していきたい。
- 委員長 次回について、本日、議会の話も出たため、議員との意見交換会ができたらいと思うがどうか。どなたが出ていただくかは、議会に

おまかせする。議会と調整していただき、可能であれば次回開催するということかどうか。

- 事務局 調整する。議会にどのように話をしておけばいいか。
- 委員長 議会改革をどのように進めているのかを聞きたい。議会の課題をどのように考えていて、それに対し、どのように改革を進めているのか。今、どのような勉強をされているのかを教えてください。
- 委員 議会として行政改革全般についてどのように考えているのかを聞きたい。
- 事務局 12月は議会もあるため開催することは難しいと思う。1月以降で調整させていただき、改めて委員には通知させていただく。
- 事務局 先ほど、委員からあいさつの話がありましたが、あいさつは基本であることから、日ごろから、あいさつ推進日を設け取組は進めている。改めてあいさつの徹底について職員に周知していきたい。

### 3 その他

会議冒頭に、委員の氏名及び選出区分（学識経験者、団体推薦、公募）について、ホームページ等において公表することについて委員から了承を得た。

### 4 閉会