

平成26年度 第3回  
袋井市行政改革推進委員会 会議録

日 時：平成26年10月17日（金） 18：30 ～ 20：30

会 場：袋井市役所 5階 第1委員会室

出席者：日詰一幸会長、大場規之副会長、秋山憲治委員、玉井まゆみ委員、  
寺田陽子委員、中山勝委員、西尾久代委員

<会議次第>

○ 報告事項

- (1) 行政改革推進委員会の審議内容について
- (2) 行政改革推進委員会（第1回及び第2回）における意見の整理について
- (3) 第2回袋井市行政改革推進委員会会議録について

○ 議 題

- (1) 第2次行政改革大綱の策定について  
ア 第2次行政改革大綱（素案）について

○ 資料提供

- (1) 指定管理者制度の効果について
- (2) 袋井市人口推計（案）におけるおおきな数値変動箇所の要因について

<会議の概要>

第2次行政改革大綱「基本理念」「基本方針」の素案が提示され、今後、10年間で袋井市の行政改革がどのような方向性に進むべきか、何を重点的に取り組むべきか議論が行われた。袋井市の現状認識や13の重点課題と取組の方向の説明をし、「基本理念」については、市民、自立、協働、効果・効率などをキーワードとして、「基本方針」では、「市民や地域とともに創る行政経営・自立した行政経営・効率的かつ成果を重視した行政経営」のほか4つの案を示し、素案をもとに議論をした。

（委員意見）

- ・「活力」や「共助」といったキーワードも基本理念に加えてみてはどうか。
- ・国でいうGDP、幸福度、健康度のような市独自で図る尺度を指標として設けてみてはどうか。
- ・市と関連する団体（老人会等）を見直していくのも、委員会の役目ではないか。
- ・今回の大綱において、仕組みづくり（アウトソーシング、権限の移譲、事務の改革等）を入れていくこととなるが、市民に行政の本気度を伝える大綱となることが重要である。
- ・「自立」と「広域行政」は、相反する考え方だが、両方の視点が重要である。
- ・未来志向で、先見性のある基本理念にしていきたい。
- ・「活力」というキーワードから、他の市との奪いあいではなく、新たに生み出す理念を導ければ良い。

<p>会長</p>	<p><b>○ 会長あいさつ</b></p> <p>これまでは、袋井市の状況確認が中心であったが、今回は事務局から提示された大綱の素案についてご議論いただきたい。</p>
<p>理事</p>	<p><b>○ 理事あいさつ</b></p> <p>現在、予算要求の時期であり、近年の財政規模は概ね 310 億円となっているが、年々扶助費や老朽化に伴う維持費が増加している。委員の皆様には、そのような中で効率的な経営をしていくか、また、意識改革をどのように進めて行けばいいのか、具体的な手段や視点を示唆していただきたい。</p>
	<p><b>4 報告事項</b></p> <p>(1) 行政改革推進委員会の審議内容について</p> <p>(2) 行政改革推進委員会(第 1 回及び第 2 回)における意見の整理について</p> <p>(3) 第 2 回袋井市行政改革推進委員会議録について</p>
<p>会長</p>	<p>報告事項に対し質問等がありますでしょうか。</p> <p>(質問なし)</p>
<p>会長</p>	<p>議事録の修正をお願いする場合はいつまでに言えばいいか。</p>
<p>事務局</p>	<p>10月24日までにご連絡をお願いしたい。</p>
	<p><b>5 議題</b></p> <p>(1) 第 2 次行政改革大綱の策定について</p> <p>ア 第 2 次行政改革大綱(素案)について</p>
<p>会長</p>	<p>まず、大綱の体系について意見はありますか。</p> <p>(意見なし)</p>
<p>会長</p>	<p>それでは、事務局案のとおり、基本理念から基本方針、実施方針へとつながる体系を進める。</p>

副会長	進めて行く上でこの体系が合わない判断すれば変えることもありうると思うが、とりあえずこの体系で進めることでいいのではないか。
会長	それでいいと思う。
会長	それでは、次に重点課題と取組の方向について意見をお願いしたい。
副会長	資料の「全国の動向」について、取組と重点それぞれの%の記載があるが、91%が取り組んでいる歳出削減・歳入増加の取組に対して48%しか重点ととらえていないということで見方はいいか。
事務局	取組の項目については、取り組んでいる全てを選択、重点の項目については、3つまでの選択となっているため、差が出ていると思われる。
副会長	第1回目開催時に、民間の経営的視点でアドバイスをという話があったが、ここを民間の視点で見てもらいたいというところはあるか。また、行政と民間の経営的視点とは何が違うと考えているのか。
事務局	今回の行革では特に人に注目している。冒頭のあいさつで言ったように、人の意識をどのように改革していくかを示唆していただきたい。また、行政と民間の違いだが、個人的な考えとしては、民間では不採算部門は切り捨てることができる。しかし、行政ではセーフティーネットとして切り捨てることはできない。また、市民もその自治体に住むうえでは、その自治体のサービスを受けるしかなく、民間の例えば自動車のように気に入らないから別の会社の自動車に乗り換えるといったことはできない。
副会長	行政も元を辿れば夜警国家に代表されるように福祉など安心して眠れることを求めて組織された。しかし、現在は福祉だけでいいのかといえば、そうではなく、人口減少問題をはじめ自治体間競争が生じている。そうになると、自治体が生き残るためには、福祉だけではなく、市の活性化など、福祉とは表面的にはつながらないところ

	<p>ろに取り組まなければならない要素が強くなっていると思う。経営的視点として委員の私たちに求められているのは、福祉的な部分なのか、競争に勝ち残る部分に経営的な視点を注ぐべきなのか。</p> <p>民間は、常に選ばれることの競争にさらされていて、選ばれることに勝ち抜いて行かなければ存続すらできない。市町村や国が生き残りをかけてやる時に、今回の行革の中でこれから議論していくうえでは、どのようなスタンスで取り組むかが重要だと思う。</p>
<p>会長</p>	<p>基本方針、基本理念に関わってくる話だと思うが、社会的な課題が多様化し、複雑化している。解決できる主体として、今まで行政があったが、資源にも限りがあり、当然、財源、マンパワーの問題や財源の制約のもとで、課題をどうやって解決できるのか、仕組みや制度を効率していく取組みを考えていかなければいけないと思う。</p>
	<p>福祉的給付などの義務的な経費が重くのしかかかってきていて、政策的経費が縮小している。本来ならば、政策的経費を増やし、新しい課題に向かっているといかなければいけない。そこに行政的支援をし、根本的な課題解決に向かう仕組みを作っていかなければいけないと思う。そのため、どこをどういう風に改善し、改めていかなければならないのか議論していかなければならない部分である。</p> <p>今、非常に都市間競争が激しくなっている。ふるさと納税に関わる話は、決していいとは思わないが、各自治体で取り合いをしている。結局、いいアイデアを出せるかどうか、非常に効いてくる。限られたマンパワーの中で、いかに効率よく能力を発揮できるかをいうのも重要な課題である。</p>
<p>委員</p>	<p>第1次大綱での、②広域行政の推進で、都市間の連携強化となっているが、今回の案の1をみると、自立した行政経営となっている。これを掲げた背景にある考え方を教えていただきたい。</p>
<p>事務局</p>	<p>都市間競争と都市連携というような、相反するような事態が日本の中で起こっている。これから、政府で「地方創生」に関する法律も審議され、地方が主役になってこれからの時代を変えていこうという動きがある。個人的な考えだが、都市間競争は、ますます激しくなり、勝ち組、負け組が起こりかねない。時代がそういう方向に</p>

	<p>向いているということは確かである。</p> <p>一方、与えられた環境の中で、住民と行政が知恵を出しあって、人口減少や複雑な行政ニーズに対応できるような仕組みをつくり、限られた経営資源の中で、市民サービスにしっかり答えていかなければならず、適正な規模に応じた、適正なサービスをする突破口になるのが広域行政、連携であり必要なことである。ひとつの自治体がフルセットを抱えていたら、とても太刀打ちできない。ケースバイケースで考えていきたい。また、都市間競争に勝ち抜くために、逆発想で隣の市町と連携すると、結局は、袋井市の発展につながっていく。そのような考え方で進めていくのが基本と考えている。</p>
委員	<p>都市間競争が生じているわけだが、その競争する主体の単位が袋井市なのか、ある範囲の市町が主体なのか、単位で違ってくる。主体を通勤圏、通学圏、市民の範囲で考えるといいのでは。</p>
会長	<p>市民の目線で、市民生活の状況に立って、我々もそういった行政の取組みを考えていく必要があると思う。</p>
委員	<p>広域行政と都市間の競争のキーワードとして使えるものが、効果・効率である。効率・効果というのが、一般的だが、効率行政と都市間競争に打ち勝つといった矛盾する所が、今後の行政が求められている機能だと思っている。効率という部分では、銀行は本部に集中して事務の効率化をしている。効果的に店頭に来たお客様に対して本当に満足いただけるようなサービスを提供している。それが効果・効率という考え方だと思っている。</p> <p>土台の福祉の部分に関しては、完全にやらなくてはいけない。基本的な機能が達成すると市民の満足度はあがらなくなってくる。その部分に関しては、どのような部分に関しても効率的にしていくことが、一つの手段としての広域行政であると思う。</p> <p>もうひとつは、サービスをよくするという事。例えば、袋井市のキャッチコピーができるとするならば満足度は上がっていく。基本的な効率的な部分を押さえておいて、都市間競争に勝つように伸びたところを伸ばしていけば、富士山からもっと高い山まで上がるかもしれない。そういうものを目指すのが、今後の行政であり効</p>

	<p>果・効率はいい言葉だと思う。</p> <p>キーワードの次元がひとつひとつ違っている。</p>
会長	<p>キーワードが並列化されている。効果・効率のプライオリティーが高いという意見である。</p>
委員	<p>J Aは不採算部門を切り捨てるという部分ができない。下支えをして、満足度を得る行政のようなきめ細かな部分もあり、不採算部門になってしまう。</p> <p>地域が力をつけて自立をするということが大事になってくる。都市間競争というよりも、逆に地域間競争ではないが、活力がある地域もあり、そういった地域を取りあげてがんばっている姿を見せることも重要である。地域で専門的な方や団塊の世代、他都市から来た有能な方など、人材が眠っていると思う。それがつながりあっていないのが現状である。人材を発掘し、つながっていけば効率化や経費の節減ができ、市民、自分達は何をしなればいけないのかを考えていくところが重要と考える。地域の活力を活用していくことが重要である。</p>
会長	<p>自立という言葉が、市にも市民にもかかってくるということである。</p>
委員	<p>ふるさと納税は物をもらうだけの目的の方もいるが、納税したいという気持ちの人もある。助け合う、相互扶助、そのような心や気持ちを育てあげることが重要である。イタリアの南アルプスのふもとでは、買い物をし、余剰分を寄付する箱にいれ、市が貧しい人に配る制度がある。自分だけの考えだけでなく、地域でお互いのことを思いあう、子供の頃からそのように育てあげることが重要である。</p>
会長	<p>自民党政権で共助社会という言葉も使いだした。</p>
副会長	<p>行政と経営の違いは数字だと思う。数字だけでは図れない行政、組織がある。行政でも達成度何%というような数値化をしてきたがそれしかできないのかと考えてみた。企業の売上にあたるものは、</p>

	<p>袋井市でみたらどうなのか。国としてみるとG N P、G D Pがそれにあたり、海外の国と比べてどうかという尺度のひとつとして使われる。今、求められているひとつの要素の活力というところからすると、何かしらはかる尺度があってもいいのではないかと思う。国がG D Pならば、グローバル・ローカル・プロフィットのような袋井の総生産はどれぐらいなのか、そのような知識があれば、教えていただきたい。また、そういったものを尺度に入れるのもいいのではと思う。</p>
会長	G D Pの情報を地域にブレイクダウンすることはできますよね。
委員	県民経済計算の中で出している。市町が全部データをもっている。
事務局	統計のデータとして静岡県で出している。数値は国のG D Pと若干、出し方が違うところがあると思うが、ほぼ一致している。例えば、志田榛原中東遠、この経済圏のG D Pは、新潟県と同じくらいである。一番新しいものを次回、お示ししたいと思う。
副会長	G D Pの計算はともかくとして、何かしら数値として比較できるものがあるのであれば使うべきだと思う。
会長	幸福度もその地域に住んでいる人の実態をはかる尺度になっていると思う。ブータンから始まっている。
委員	<p>経済企画庁があった時代から、国民生活に関する指標を測定していて、客観的な指標と主観的な指標がある。個人がどれだけ満足しているか、多面的な評価と客観的な評価で、もの、サービス、金銭換算できないものも含めて両面から評価している。</p> <p>例えば、職業の魅力評価をし、総合的なランクをつけている。行政に対しても指標の考え方を取り入れ、理念的な価値、無形の価値、そういう観点からみるということもできるのではないかと思う。</p>
会長	自治体が競争に晒されると職員のみなさんの活性化にもつながらない場合や市民にも伝わらない部分もある。客観的な指標、データ

	<p>で比較され、今の袋井のポジショニングがどのあたりか知ること重要で行政改革の突破口となる。</p>
事務局	<p>評価の尺度の議論になってきたが、今、行政改革をどのようにしていくかと同時に、新しい総合計画をどうしていくかの議論をしている。総合計画のデータとして市民意識調査をした。速報の冊子があるので、皆さんのお手元にお配りする。市民を対象にしたものであるが、厳しい指摘として外部から評価すればもっと厳しくなるのではとも言われている。</p>
会長	<p>情報として、日本の各自治体の比較のランキングを出している。刺激的であり、客観的な評価として受け止める必要があると思う。自分達の町がどれくらいのポジションにいるのか、さらに上を目指すために何があるのかということを考えていかなければいけない。耐えざる改革なのである。止まってはいけないわけで、常に前に行かなければならない。</p>
副会長	<p>今はどうか、10年後はどうなのかと方向性を示すものとして使えるものはいいと思う。</p>
委員	<p>健康度という指標で東北のある地域では健康施策に取り組んでいる。あえて建物をつくるわけではなく、ウォーキングをする場所を作るなどし、健康の度合が改善され、福祉に対しても費用が削減されたと聞いている。</p> <p>各地域での健康度の数値を出し、自分のところが健康であると競争しあっている。国が地方に降ろし、地方が地域に降ろし、地域の発信ができているため、数値の比較、意識的なものを持ち健康に取り組むことは非常にいいことであると感じた。</p> <p>福祉の面は非常に重要である。袋井市の介護施策は、各地区に包括センターがあって、非常に機能していると思う。予防策として、数値の度合を示して、いかに健康であることを示すことが非常に重要であり、そのような方向性に向けていくことは財政にとっても非常にいいことである。</p>
会長	<p>袋井の現状を踏まえたうえで、10年先をどういう方向性で目指す</p>



	<p>ことは、展望するための指標の比較、理念を語るうえでは不可欠なものである。キーワードとして、市民、協働は常に出てくる。プライオリティーをつけ、差別化していくことが必要である。</p>
副会長	<p>人材育成と組織の話が出てきているが人材育成の対象は、役所、市民なのか。組織も役所内、市ということでもいいのか。</p>
事務局	<p>人材、組織ともに、対象は市の職員である。組織も行政内部の組織改革である。</p>
副会長	<p>限定的であるが、市の組織の女性部、老人会、スポーツ協会等の組織は、効果を果たすような役割をしているのか、参加している人たちがいきいきとやってくれているのか。そういった組織に関しては考えなくてもいいのか。今の話からいくと触れないような印象を受けるが。</p>
事務局	<p>少ない財源の中で、これから発生していく多様な需要に対して、答えていき、市民のために仕事をしている。</p> <p>サービスを受ける市民団体の意識を改革していただく手段として、パートナーシップ、協働がある。広義の意味では、人材、組織も市民側の人材の育成、地域のリーダーとして成長し、力を発揮していただきたいし、組織もそうになっていただかなければならない。</p>
副会長	<p>協働ということにおいて、市民と行政がすることに、市の組織がきちんと機能していかないと協働の効果は出ない。市の中でできあがった組織は、誰かがどこかで、これでいいのかと問題提起していかないと変わらないと思う。タイミングとして、我々が行政改革として関わらせていただくときのひとつとして考えてもいいのでは。</p>
委員	<p>人と仕組み、事務の改革をどうしたらいいのかなと思った。行政改革はどの市町もやっている。今回、議論する行政改革大綱は10年と長いため、市の本気度が試されている時だと思う。職員、市民にも行政改革の本気度を伝えて、一緒になってやっっていこうという部分が重要である。</p> <p>仕組みの改革、アウトソーシング、パートナーシップや権限の委</p>

	<p>譲も考えていかなければならないかもしれない。不断の見直しとして事務事業をどうやって変えていくかも重要である。最終的に、財政の部分に関しても議論のあった数値の部分に関して、必要な部分だと思っている。</p>
<p>会長</p>	<p>今、非常に変化の激しい時代の中であって、10年のスパンが非常に長いと感じる。市長の任期に合わせるような形で、4年ぐらいの間で、どんな行政改革を、テーマを絞ってやってみることもひとつあると思う。10年という単位でないと人、組織、仕組みの改革というのは難しい。10年とスパンの中で、貫通しなければいけないテーマに変化はないと思う。</p> <p>協働という概念を考える時には、市の内部の人の問題、組織と市の内部にある公共的な仕事を担っている組織との関係性をどういう風に、構築していけばいいのかっていうことと関わってくるだろうと思う。</p>
<p>委員</p>	<p>計画であるため、先を見据え、未来志向、先見性という色を出すことが必要ではないかと思う。協働だが、行政と市民（個人・団体）とか、今の静岡県内の状況をみていると、先を見据えて引っ張っていかないとかかなり苦しいのではないかと思う。</p> <p>全国的にみて、経済力、人口にしても静岡県全体がいろいろな面で衰えていくだろうと考える。その中で、改革はするが行政の中の改革をすれば済むのか、あるいは、市民（個人・団体）を含め、働きかけをかなりしていくのか先見性をもってやっていかなければいけない。例えば、袋井市だけではなく、広域行政の問題でもあるが、雇用を生み出すような産業の育成をしないといけない。人口の定着をどうするかという時に、行政改革においても市民の全体に対する先見性をもった働きかけで踏み込まないと長い目を見たとき、かなり苦しくなるのではないかと危惧している。先見性をもって引っ張っていく姿勢が必要である。</p>
<p>会長</p>	<p>総合計画の部分と行政改革の部分をどういう風にすみ分けていくのが課題である。新しい雇用を生み出す産業を作る話で、そのような方向にリードできるような行政でなければならない。そういう風土や環境を作っていけるのかという所がポイントになってい</p>

<p>課長</p>	<p>くのではないか。</p> <p>総合計画の中でも、活力や創造というようなキーワードで注目をされている。人口減少社会を迎えていくと、創造として自らが創り出すことが重要である。他の物をまねしたり、横取りしたりだけでは都市も発展しない。自分の所をより良くするには創造力を働かせて新しいものを生み出していかないといけない。</p> <p>また、協働がひとつのキーワードになっている。NPO法人グラウンドワーク三島は、今や国の1億の委託料を受けるまでの成長を遂げた。最初は、社会貢献をしていく中で行政とNPOの活動団体一緒に、公、準公の仕事をやっていた。このように企業的に組織が発展していく時代も期待できると考えている。</p>
<p>副会長</p>	<p>市がどのような風にしたら、活力を出せるのかという議論を前回し、女性の活躍、少子化に対してどう対応するのかというのが出たが、産業の育成、本でいうところの殖産興業の話が一切出てこなかった。数値の部分に絡めて、今後出したいなと思っていた。やはり、市が元気になるためには、産業を興して、その収益を生んでいく仕組みづくりをしていかなければならない。</p> <p>奪い合いだけでなく、自らが新たに生み出して付加価値を生んでいくことは、総合計画の役割であるかどうか、考えたが必ずしもそうではない。総合計画は、ひとつの目標を掲げてどういう道筋でいくのかという計画である。</p> <p>私たちの行政改革としてのスタンスとして、どのように効率的に効果的にきちんと達成されようとしているのかが大切である。私たちも委員として10年を考えるわけで、組織としてモニターの仕組みを考えると、評価を測れるようになっているのか、殖産興業的なことを委員会として取り組んでいくということは価値のあることではないかと思う。</p>
<p>会長</p>	<p>今の視点は、行政経営の手法的なところに入ってくる。キーワードでの活力は、どうしても10年先を見通していくときに、欠かせないキーワードになっていくと思う。</p> <p>活力が生まれているか、うまくかみ合って、市の産業の成長に結びついているのかチェック、評価できる体制、仕組みをしっかりと</p>

	<p>くっていくことも大切である。活力は組織の中においても重要なキーワードである。活力という言葉がないと動きが止まってしまうような所がある。市民というものははずせないと思う。自立、協働や、効果や効率に加えて、活力、助け合う、相互扶助、共助というものもいれてみて考えてみたらどうかと思う。</p>
委員	<p>企業の経営改善をする際、現状分析から始まって、今、どの程度逼迫しているのか、潰れそうなのか債務超過になっているのかという部分から見ている。市役所の財政は、数字で債務超過なのか、どの程度逼迫しているのかというのが掴みにくい。経営の視点では、売上をあげる、粗利をあげる、固定費削減という、3つの手法がある。予防医療の観点では、積極的に何かをやり、結果的に医療費が削減されたりする。粗利、売上をあげるという、活力、産業、雇用を増やすような取組みがいいと思う。</p> <p>経営者、中小企業の視点を言わせてもらいたいことがひとつある。鈴木自動車の例も有名であるが、リーマンショック以降、中小企業では、コピー代の削減などできるところから経費削減をがんばってきた。</p>
会長	<p>グラフを記載するとカラーとなるが、他の部分はモノクロでもかまわない。</p> <p>教授会ではペーパーレス化しており、タブレット、ポータブルなど、パソコンを持って参加することになっている。経費も削減できるし、地球環境からもいい。また、印刷する職員の手間も省ける。目に見える所の省力化も大事になってくる。まさに、行政経営の根本のところにある。</p>
委員	<p>市の関連組織は古くなり、たくさんできているため、洗い出して、本当に効果的なものか見直すことはいいことであると思った。</p>
委員	<p>寺田さんと同じ意見である。広報について、印刷代をかなりかかっていると思うため、回覧板でもいいのではとの話を聞いた。</p>
課長	<p>第2次行政改革大綱という形で文章化する作業を次回までにする。基本方針では1案を押ししていきたいと思う。基本理念、基本方</p>

	<p>針をもう一度、検討していただく機会にしていきたいと考えている。</p>
会長	<p>次回、もう一度、文章化したものを提示していただいて、次回、基本方針、基本理念のところを中心に、検討するという風に進めさせていただければと思う。</p>
	<p><b>6 資料提供</b></p> <p>(1) 指定管理者制度の効果について</p> <p>(2) 袋井市人口推計（案）におけるおおきな数値変動箇所の要因について</p>
副会長	<p>人口推計の表が全然違う。どこから間違いが生じたのかわからないが表を差し換えなければいけない。</p>
事務局	<p>そのとおりである。国勢調査をもとに2種類、住民基本台帳で2種類の4パターンを出し、そのうち、住民基本台帳のパターン2を出してしまった。移動率を2時点平均で推計し、人口が増加するパターンである。今回、使っているのはパターン1で1時点の移動率を推計したもの。資料は差し換えたい。</p>
副委員長	<p>総合計画ではパターン2を使うのか。</p>
事務局	<p>パターン1を使う。</p>
	<p>以 上</p>