

平成25年度第1回笠間市行政改革推進委員会 議事録

1. 日 時 平成25年5月27日（月） 午前10時00分から午前11時39分まで
2. 場 所 笠間市役所本所3階 全員協議会室
3. 出席者 委員8名（欠席2名）
飯田 正憲，千葉 実，林 孝，水田 幸子，
鈴木 栄司，大関 久子，山田 眞弓，伊佐山 忠志
事務局6名
深澤市長公室長，（行政経営課）友水課長，山田課長補佐，高松主査，鈴木係長，
井坂係長
4. 傍聴者 なし
5. 内 容 委嘱状交付
第二次笠間市行財政改革大綱について

○事務局

それでは、皆様ご多用のところ、お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

定刻となりましたので、ただいまから平成25年度第1回笠間市行政改革推進委員会を開催させていただきます。

本日の委員会は、笠間市情報公開条例第22条の規定によりまして、会議を公開にて開催しております。

本日は、昼岡委員，そして川井委員，合わせて2名の方が所用により欠席となっております。

また飯田委員におかれましては、少し遅れるということの連絡が入っております。

それでは、初めに委嘱状の交付をさせていただきたいと思っております。

（委嘱状交付）

続きまして、山口市長よりごあいさつを申し上げます。

○市長

改めまして、おはようございます。本日は平成25年度第1回笠間市行政改革推進委員会ということで、各委員の皆様には大変お忙しい中ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

また、私どもからの委員就任の依頼につきましても、快くお引き受けいただきまして、お礼を申し上げます。大変ありがとうございます。

さて、笠間市の行政改革につきましては、市町村合併後に策定した「第1次笠間市行政改革大綱」に

基づいて、職員の定数削減や議員の削減、更には指定管理者制度の導入、財源の確保等に取り組んで参りました。

そして、本日出席いただいております伊佐山先生のお力をお借りしまして「第2次笠間市行政改革大綱」を平成23年度に策定し、現在その実施計画に基づいて行政改革を行っているところでございます。

今後、少子高齢化が進む社会においては、生産人口の減少、いわゆる税金を納める方も少なくなってくるわけでありまして、笠間市も2040年には約2割の人口が減るといような予測が立てられております。

また、市町村の場合は、市町村合併時から10年間は普通交付税が1市2町で合併前にいただいていたまま継続されて交付されますが、その後段階的に5年後には交付税が減ってくるというような制度になっております。現在、笠間市では普通交付税が約60億円交付されているのですが、その計算に基づきますと、合併10年後があと2年後ですから、その5年後には、今の新しい市に基づいて計算すると約15億円の交付税が削減されるということで、財源の問題も大きな課題になってくるわけでございます。

一方で、先ほど申しましたとおり、少子高齢化社会の中で、市町村における社会保障関係の費用というのものも、毎年膨らんできているわけでございます。そのような中で、今の行政サービスを維持しながら、新たな行政ニーズに対応して行くというのは、非常に大変なことであるというように思っております。

そういう意味で、私どもといたしましては、なお一層の行政改革にしっかり取り組んで行かなければならない必要性があるわけでございます。

各委員の皆様はそれぞれの分野で豊富な経験をお持ちの方ばかりでございます。そういう経験を基にした行政改革推進委員会において、様々なご意見をいただき、私どももそのご意見に基づいて、しっかりとした行政改革を進めて行きたいと思っておりますので、どうぞ宜しくお願いを申し上げ、私の挨拶に代えさせていただきます。今日は大変ありがとうございます。

○事務局

はい、ありがとうございました。続きまして、本日は初めての委員会でございますので、各委員の皆様にそれぞれ自己紹介をお願いしたいと思います。恐れ入りますが、名簿順でお願いしたいと思います。

なお、本日の会議は議事録作成のため、音声認識機能による録音を行っておりますので、発言をされる際にはマイクを使用していただき、ご発言のほどよろしくお願いたします。

(各委員 自己紹介)

○事務局

ではこれから会議に入らせていただきますが、本日はまだ会長副会長が決まってございません。笠間市行政改革推進委員会設置条例第5条では委員会に会長及び副会長1人を置き、委員の互選によりこれを定めるとされております。

互選の方法につきまして、どなたかご発言をいただけないでしょうか。

(事務局一任)

ありがとうございます。ただいまご発言がありました。

皆さま、いかがでしょうか。事務局一任ということでもよろしいでしょうか。

それでは事務局案といたしまして、会長伊勢山委員、副会長を林委員それぞれお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

それでは会長を伊佐山委員、副会長を林委員と決定いたしました。

伊佐山委員、林委員におかれましては、会長副会長席の方にお移りいただきたいと思います。

それでは会長就任に当たりまして、伊佐山会長よりごあいさつをお願いいたします。

○会長

はい、それではあらためて、会長ということでございますので、ごあいさつ申し上げます。

先ほど申しましたように、前期の行政改革推進委員会でも会長をやらせていただいております。

第2次の行政改革大綱をつくり、今実行中ということでございまして、この委員会は基本的には、その進行管理をするということになるかと思えます。

私、実は笠間の市民ではなく水戸市民なんですが、先ほど言いました学識経験ということで専門員的な位置づけで、ここにもいさせていただいているものと承知しております。

昨今の地方自治体を取り巻く状況は非常に厳しいものがありまして、先ほど山口市長からも話があったとおりでございます。行政改革推進の必要性がますます大きくなっているのではないかというふうに思っております。

幸い、行政の経験の豊富な方、それから金融の業界の方、それからその他のいろんなバックグラウンドを持った委員の方のお力をかりながら、この推進に努めていきたいと思っておりますので、ぜひ皆様のご協力をよろしくお願いいたします。

○事務局

この後市長は、他の公務がございまして、ここで退席をさせていただきますと思います。

それでは委員会設置条例第6条において、会長が議長となるとされておりますので、これ以降の議事進行につきましては、会長をお願いをいたしたいと思えます。

○会長

はい、それでは議事に入らせていただきたいと存じます。

本日お配りの委員会次第の方で、7番目、報告事項（1）第2次笠間市行財政改革大綱について、これ事務局の方から、ご説明をさせていただきますと思います。

○事務局

ではまず資料1のほうをお開き願いたいと思えます。

笠間市行政改革推進委員会概要というものでございます。

まず1番に趣旨というものがございまして。こちらは、社会情勢の変化に対応した効率的な市政の実現に向け、委員会は市長の諮問に応じて笠間市の行政改革に関する重要事項を調査審議するというものでございます。

2番に委員会の構成は、10名でございます。

(1)として、知識経験委員として9名で、こちらは市が実施する行財政改革の推進項目について、総合的な観点から検討・判断を行うため各層の人材を確保するというものでございます。

議会代表は笠間市議会からの推薦、行政経験者は他団体での行政経験者、区長会代表は笠間市区長会からの推薦、市民憲章推進協議会代表で市民憲章推進協議会からの推薦、また金融団からの推薦、市内企業という9名の委員さんでございます。

(2)としまして専門委員で1名、こちらは推進項目についての専門的な意見や提案、実施内容、実施方法等の妥当性について、より深い検証や議論を行うため、専門性の高い人材を確保するものでございます。こちらは、大学教授で常磐大学との連携協定の活用により、1名の専門委員をおくものでございます。

3番、任期は2年でございます。こちらは平成25年の4月1日から平成27年3月31日までの2年間となります。

4番が開催回数ですけれども、年1回程度で、1回の会議は約2時間程度を予定しております。今回は委嘱状交付がありましたので、今年度は2回の開催になるかと考えております。

5番、最後に報酬でございます。出席者には、日額4,500円の報酬を出させていただいております。口座振替となりますので後日、口座依頼書のほうお預かりしたいと思います。こちら1カ月以内にそれぞれ振り込みさせていただきたいと思っております。

続きまして資料2をお開きください。

こちらは笠間市行政改革推進委員会設置条例でございまして、この条例について簡単にご説明させていただきたいと思っております。

まず1条、設置でございます。こちらは社会経済情勢の変化に対応した簡素にして効率的な市政の実現を推進するため、笠間市行政改革推進委員会を置く。任務としましては2条で、市長の諮問に応じて笠間市の行政改革の推進に関する重要事項を調査審議する。3条、組織、委員会は委員15名以内をもって組織する。任期は4条、委員の任期は2年、会長について5条、こちらは委員会に会長及び副会長を1名を置き、委員の互選によりこれを定める。会議6条で、こちらは委員会の会議は、会長が招集し、会長が議長となるとなっております。

続きまして、資料3をお開き願いたいと思っております。笠間市の行財政改革の取り組みについてということでございます。

まず行財政改革の目的でございますが、こちらの方は笠間市の自主自立の財政基盤を確立するとともに、最小の経費で最大の効果を上げる行政運営の実現のために、現行の行政運営全般にわたって改善していくことでございます。

次に、第2次行財政改革大綱への移行でございます。平成18年度から平成22年度までは、この5年間を策定期間としました第1次の行財政改革大綱を策定しまして、その手段として下の矢印にございます実施計画というものを掲げてございました。

そして、次の平成23年度から平成28年度、こちらは6年間でございます。

6年間の第2次行財政改革大綱を策定いたしまして、その手段としまして下の矢印となりますが、実施計画というものがございます。

第1次大綱は5年間でしたが、第2次大綱は6年間でございます。こちらは、笠間市総合計画の基本構想の期間が、平成28年度までの期間となっておりますので、そちらと整合性を図るため、平成28年度までの6年間となっております。

では、そもそも行財政改革というのは何かと申しますと、今後の市の行財政改革の方向性や考え方を

示す指針でございます。現行の行政運営全般を改善していく根本となるものでございます。

一方、実施計画というのが、下にぶら下がっておりますけれども、その実施計画というのは何かといいますと、行財政改革の大綱に基づきまして、行財政改革を推進していくための具体的な計画、改革のための具体的な実施項目を定めたり、その目標や時期などを明確にしたものでございます。

そこで、この笠間市行財政改革推進委員会でございますけれども、こちらは行財政改革の推進にあたり、広く市民の意見を反映させるために設置してございます。

1は、これまでの行財政改革の取り組みでございますけれども、第1行財政改革大綱とその実施計画がでございます。

こちらは、市の将来像を描く笠間市総合計画、こちら平成19年度から平成28年度の総合計画、市の最上位の計画でございますが、こちらの総合計画の将来像の実現のための三つの改革の基本方針と七つの改革の柱によりまして、行財政改革に取り組んで改革の成果を上げてきたところでございます。

2ページをお開き願いたいと思います。上の表がございましてけれども、まず第1次大綱としましては改革の基本方針として次の3点を掲げました。

一つ目は、簡素で効率的な行政運営システムの構築、二つ目は、地方分権に対応した財政基盤の確立、三つ目は市民参画による行政運営の透明化と情報化の推進を掲げました。これに基づきまして、改革の柱、主要施策として以下の7点を掲げております。

一つ目は事務事業の見直し、二つ目は職員の意識改革と資質向上、三つ目は組織機構の合理化、四つ目は定員管理と給与の適正化、五つ目は自主財源の確保、六つ目は財政運営の健全化、そして七つ目は情報の公開と市民の行政への参画でございます。こちらを掲げまして改革に取り組んでまいりました。

2番、これからの行財政改革の視点でございます。

こちらは第1の取り組みを終えまして、視点を変えた形での改革となります。視点を変えた改革というところがポイントになってございます。まず視点を変えた要因としまして、社会経済情勢の変化があります。具体的には人口減少や少子高齢化社会、景気低迷あるいは、地域主権改革、こちらの地域主権改革につきましては後ほどご説明させていただきたいと思います。

あと市民ニーズの多様化、あるいは東日本大震災などによりまして、質量ともに行政サービスは増大して多様化するという行政需要となっております。

また税収の落ち込みがあります。その一方で、社会保障関係費や公共施設の維持管理費は増大しております。つまり、財政の支出は増えます。なおかつ歳入は減る一方となります。まさに、必死の財政危機状況となっております。このため、一層、効率的で効果的な行政運営が求められております。それには効果的・効率的な行政運営が必要であります。

つまり、人やもの、時間、情報の有効活用が必要となるということであろうかと考えております。

続きまして3ページをお開き願いたいと思います。

3番として、これからの行財政改革の取り組みとなります。こちらにつきましては、資料4と重なる部分がありますので、大筋について説明させていただきたいと思います。第2次行財政改革大綱と実施計画ということで、一つ目の四角になりますけれども、こちらのポイントとしましては、新たな課題や目標に対して柔軟に対応して積極的にチャレンジする職員を育成するということと、職員間で情報を共有する必要があるということとございまして、つまり市役所の変革が必要だということが1点目でございます。

2点目でございますけれども、人口が減少していく中で地域が自立していくためには、行政と市民とのあり方を変えまして、それぞれ行政と市民が役割と責任をもって、連携して協働を図って公共の分野

を担っていくことが求められているということでございます。つまり、市民協働公民連携の推進をする必要があるということが2点目でございます。

3点目でございますけれども、こちらは市民ニーズに的確に適切に対応していくためには、施策であるとか事務事業の見直し、施設等の修繕においても長寿命化を図るなど効率的で効果的な行政を行うとともに、自主財源を確保する必要があるということがポイントでございます。つまり財政基盤の確立が必要だということでございます。

続きまして4ページをお開き願いたいと思います。

そこで先ほどの改革の視点を踏まえまして、こちらが第1次大綱同様ですね、市の将来像を描く笠間市総合計画の実現のために、今度は新たな改革の方針としまして、三つの改革の方針を掲げました。

そして、九つの改革項目によりまして、現在行財政改革に取り組んでおります。

改革の方針としましては、次の三つ、一つ目は市役所の変革、二つ目は市民協働公民連携の推進、三つ目は財政基盤の確立、これが下の矢印のとおり、また新たに改革の項目として、次の点を掲げました。

一つ目として、4点ございます。まず民間の優れた経営手法の導入、効率的な行政運営、市民ニーズに対応できる人材の育成、組織の活性化。二つ目として2点ございます。一つは市民協働公民連携の推進、そして多様化する市民ニーズへの対応。三つ目として3点を掲げました。まず財源の確保、歳出の適正化そして保有資産の有効活用、こちらを掲げまして、改革に取り組んでおります。

なお、この第2次大綱の策定に当たりましては、笠間市行財政改革推進委員会による慎重なる審議やパブリックコメント制度、パブリックコメントといいますのは、その素案を市民に公開してその市民から意見をもらって素案にその意見を反映させるという仕組みでございますが、それらによりまして策定をいたしました。

では資料4の方をお開き願いたいと思います。

まずタイトルになるかと思いますが、第2次笠間市行財政改革大綱というものでございます。委員会名は行政改革推進委員会という委員会でございますけれども、こちらの方には、行財政改革の財政という言葉が入っております。行政改革には、当然財政改革がつきものだと思いますけれども、あえて財政の財の字をつけさせていただいて、行財政改革大綱とさせていただいております。

続きまして、一つ開いていただいて、目次の方をお開き願いたいと思います。目次ですね、こちらは第1から第3までの三つで構成されております。第1は現状と必要性、第2は大綱の基本的な考え方、第3は改革の方針でございます。

それでは次のページ、1ページをお開き願いたいと思います。第1、現状と必要性です。

1では、これまでの本市における行財政改革の成果を掲げたものでございます。(1)として平成18年度から平成22年度までの5年間の成果ということで、①事務事業の見直しから⑦情報の公開と市民の行政の参画まで掲げてございます。

2ページをお開き願いたいと思います。

2ページに笠間市行財政改革大綱実施計画の平成18年度から22年度の実績5年間ということで表にして、項目として掲げてございます。

1の事務事業の見直し、2として職員の意識改革と資質向上、3として組織機構の合理化、4定員管理と給与の適正化、5自主財源の確保、6として財政運営の健全化、7として情報の公開と市民の行政への参画などを掲げまして、経費削減等効果額を算出してございます。昨年の合計額につきましては、削減44億円で、収入増につきまして2億円となっております。

続きまして3ページをお開き願いたいと思います。

2としまして、本市を取り巻く社会経済状況の変化として、五つの項目を掲げております。

まず1点目でございますが、人口減少、少子高齢社会の一層の進行としてございます。

下の表にございますけれども、総人口が減少しています。また年齢別構成の表を見ていただくと65歳以上の人口が増加しており、14歳以下の人口が減少しております。つまり、少子高齢社会が進展しているということをあらわしたものでございます。

続いて4ページをお開き願いたいと思います。

2点目は(2)としまして、景気低迷による歳入の減少として掲げてございます。

市税の大きな伸びは期待できないということや、国税の税収見込みが減少をされるということで、地方交付税の伸びも期待できない、そういう状況にあります。

その要因としまして、地方交付税は合併算定替の特例制度により算定されておりますが、この特例制度は適用期間が合併の15年度間となっておりますので、それが28年度以降は、段階的に縮減され大幅な減収になるということを文言として整理したものでございます。

この合併算定替というものがございすけれども、こちらの方につきましては、ちょっと簡単にご説明させていただきますと、笠間市には1市2町によりまして合併をいたしました。当然合併をしますと、経費の節減が可能となります。そうしますと、経費削減が可能となりますので、本来ならば普通交付税の額が減少するところでございますけれども、これを特例として合併しない1市2町のままとして算定された額、その合計額を、下回らない程度に普通交付税を算定するというものでございまして、こちらの合併算定替は合併年度とこれに続く10年度間、そしてその後5年間は段階的に縮減されるというものでございます。

ですので、平成18年から10年間の平成27年度までは、合併算定替そのままの額が交付されますが、それ以降につきましては、平成32年度まで激変緩和をとって段階的に削減縮減されるということでございます。

続いて(3)地域の自主性及び自立性を高めるための改革というものでございます。

こちらにつきましては、平成23年に地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法令の整備に関する法律という長い文言ですが、こちらの方が成立して公布されておりますので、こちらによりまして、地方自治体における自己判断と自己責任の範囲が拡大されるということを文言に整理したものでございます。

この地域主権改革というものでございますが、自民党の時代というのは地方分権改革とよばれていたものだと認識しておりますが、こちらの方が地域主権改革ということで、民主党になってからなんでしょうか、地域主権という言葉が出てくるようになっておりまして、この地域主権というものが出ております。

ちなみに、最近はまだ国の方の考えは地方分権という言葉に、また戻りつつあるような表現を出されているかと思えます。

この地域主権改革ですけれども、どういうことかといいますと、住民に身近な行政は国ではなくて、地方公共団体、つまり笠間市とかでございまして、その笠間市に権限を与えるような仕組みでございす。

そこには住民自らの判断と責任において、それぞれの地区の課題に取り組むことができるようにするための改革だと言われております。国と地方との関係は今までは、上下関係の立場でございましたが、それが対等な立場だというような見解が出ておりまして、住民主体の発想に基づいて、この地域主権改革を推進するというものを3点目は掲げたものでございます。

そして4点目（4）になりますが、こちらの方は多様化する行政需要への対応ということで、市民ニーズが多様化していく中で、その市民ニーズや新たな行政課題に対応するために必要があるということをごを文言としてあらわしたものでございます。

5点目は（5）の東日本大震災による影響ということでございまして、こちらの大綱を策定するときに、東日本大震災が発生いたしましたので、こちらの方を行政改革に社会経済状況の変化にふさわしいとして、委員さんあるいは我々の方で考えまして、新たに5点目としてつけ加えさせていただいたものでございます。こちらはインフラの復旧などに努めるという必要があることを文言として整理したものでございます。

続きまして、5ページをお開き願いたいと思います。

こちらは3番ですね、現状を踏まえた課題といたしまして、行政は先ほど前のページでご説明いたしました、それぞれのさまざまな社会経済の変化に対応しながら、限られた行財政資源でありますので、そちらを有効活用しなきゃなりません。

ここがポイントとなるかと思いますが、上から5行目のところをごらんいただきたいと思います、今までのというのがございますけども、今までの行政の取り組みだけでは限界があることから、行政運営の手法を転換する必要がある。ということをごを3のところでは文言としてあらわしたものでございます。

4番としまして、新たな行財政改革大綱の策定の必要性でございます。

こちらは行政といいますのは、市民生活に必要な基礎的な行政サービス、基本的な行政サービスとして提供することが望ましいと判断される行政サービスの提供をして、行政としての必要最低限の役割を果たしていかなければならないということをごを文言としたものでございます。下から6行目ですか、民間のすぐれたというのがございますけれども、ポイントになるかと思いますが。民間の優れた視点や発想を取り入れて、限られた財源をより有効に活用する行政経営への転換をより一層進めていく必要があるということをごを文言としてあらわしたものでございます。

この行政経営といいますのは、経営改善のための手法や職員の意識改革を一層進めて市民の視点に立って成果を重視した行政活動を展開していくこと、この成果を重視したということがポイントなのかと思います。

続きまして6ページをお開き願いたいと思います。

第2というところで、こちらは、第1の現状と必要性を踏まえて、第2次大綱の基本的な考え方を整理したものを文言にあらわしたものになります。

2 改革の方向性として、(1) 民間の優れた視点や発想を取り入れた効率的・効果的な行政経営の考え方として、①市民満足度、これは市民満足度という言葉がありますが、その市民満足度を重視した考え方でございます。②は費用対効果、これは費用と便益方法を比較する費用対効果の考え方についてでございます。③はスクラップアンドビルド、これは廃止や見直しを行い、一方で新たな取り組みを図るという考え方でございます。④は選択と集中、こちらは事業を絞り込むとともに、予算を重点的に配分するという考えと事業を集中的に実施するという考え方でございます。⑤の事業の必要性、優先度の判定、判断でございますが、これは事業の必要性について優先度の判定や判断を行って順位付けを行うという考え方でございます。目的や対象、成果を重視したということが考えられるかと思いますが。⑥はスピード感、こちらは行政サービスを迅速にするという考え方でございます。

続きまして7ページをお開き願いたいと思います。

(2) 行政と市民の意識改革の考え方でございます。ここではまず自助といいますのは、自分自身が行うということ、共助というのは周りや地域が協力して行うことで、公助というのは公共が行うこと。自

助、共助、公助への変革が求められており、行政と市民の意識改革を進める必要があるという考え方でございます。

(3) としましては、財政基盤の確立の考え方でございます。こちらは、効率的、効果的な資源の配分に努めるという考え方でございます。

3 策定期間は総合計画に合わせて6年間です。

4の推進方法でございます。

こちらは大綱に基づきまして、具体的な取り組みということで実施計画を策定して、進行管理を行うこととしております。次の会議の中で実施計画というのを審議いただくこととなりますので、この実施計画に基づいて進行管理をお願いするというような形になるかと思えます。

5は推進体制でございます。17ページをお開き願いたいと思えます。

フロー図があるかと思えます。こちらが推進体制図でございます。

うえに、行財政改革大綱の策定、実施、進行管理等ございまして、中ほどに笠間市行政改革推進本部、本部長は市長でございます。

行政の部長級以上で構成されているメンバー、これが行政改革の推進本部でございます。この下に議案の調整、案件処理として、笠間市行財政行政改革推進本部幹事会がございます。

この幹事会といいますのは、行政の課長級で構成しているものでございます。その下に事務局である私どもの行政経営課がございます。

この行政改革推進本部は、右側に笠間市行政改革推進委員会というものがございましてけれど、この今日の審議の推進委員会でございましてけれど、こちらに報告をします。

それに対して、委員さん方に意見をいただくという形が一つ。そして、下のフローで市民というのがございます。この行政の取り組み結果を公表して、市民の方に意見をいただくという、これが市民とのあり方として、左側には笠間市議会との関係がございまして。

当然、笠間市議会に対して報告をするとともに、それに対して意見をいただくというこの行政推進委員会、市民そして議会との位置づけとこの本部会議等の流れはこういった位置づけとなっております。

8ページをごらんいただきたいと思えます。第3改革の方針です。

ここでは第2の大綱の基本的な考え方を受けまして、三つの方針と改革項目を整理したものを文言にしたものでございます。

こちらについての説明も要点についてのみ説明させていただきたいと思えます。

まず改革の方針は次の三つです。

一つ目は市役所の変革、二つ目は市民協働公民連携の推進、そして三つ目は財政基盤の確立です。

1 市役所の変革の改革項目でございまして、(1)民間の優れた経営手法の導入として、①ですが、これは市民満足度です。先ほどの考え方に基づくものですが、これは単に職員の説明態度という視点だけではなく、市民満足度を調査するさまざまな手法導入するという考え方でございます。

②としまして、業務プロセスの見直しです。これは、業務は私どもの事務事業のことですけれども、こちらのプロセスに創意工夫を加えて、業務の簡素化や効率化に努めるという考え方が、2点目でございます。

③として、事業目標の数値化でございまして。こちらは可能な限り、市の事業の目標数値化するという考え方でございます。これは、これまでですと、数値目標をあまり意識しないで取り組んでいたものが、なかにはございましたので、数値目標を定めるという考え方でございます。

④としましては、アウトソーシング、これは外部委託です。要するに我々と民間との役割の分担の考

え方にに基づきまして、外部にできるものは外部委託を積極的に推進していきましょうという考えでございます。

続きまして、9ページをお開き願いたいと思います。

(2) 効率的な行政運営でございますけれども、①として、これは行政評価の実施でございます。

これは行政が実施している事務事業を点検や評価をして、それに改善を加えることでその結果を次の計画、企画立案に生かすという考えでございます。行政評価こちらは改革の取り組みの目玉の一つになっているのかと考えております。

②として必要な施策、事業の選択でございます。これは社会経済情勢や市の財政状況を的確に判断して、必要な事務事業を選択するという考え方でございます。

③は、委託事務の見直し、タイトルどおりでございます。委託事務を見直しましょうという考え方でございます。

(3) 市民ニーズに対応できる人材の育成として、①として費用対効果、コスト意識でございます。各職員は費用対効果やコスト意識に疎いという部分もございましたので、職員一人一人が費用対効果やコスト意識を徹底していくという考え方でございます。

②としては、職員の能力向上です。職員の能力向上には優れた人材を採用するとともに、職員の研修機会を拡充するとともに、さらに民間との人事交流を推進して、職員の能力を向上させようという考え方でございます。

③ですが、職員の業務成果の評価です。こちらは、公平で公正な人事評価を実施していくという考え方でございます。

④としましては、職員の意欲モチベーションの向上です。これは職員一人一人が士気を高めて意欲を出す必要があるという考え方でございます。

続きまして、10ページをお開き願いたいと思います。

(4) 組織の活性化としてですけれども、①としましては、効率的な行政運営のための組織の見直しです。こちらは効率的で効果的な組織の見直しを継続的に行うという考え方でございます。

②は多様な人材の活用です。これは必要に応じて、アルバイトや臨時職員、そういった方の必要に応じた人材の活用を進めるという考え方でございます。

③は、高度な専門的知識を有する人材の任用ということで、これは高度な専門的知識や技術が求められる分野、例えば土木分野であるとか、パソコン等の高度な知識を要する分野についての人材の任用等に努めるという考え方でございます。

④としまして、職員の自主性、意欲を高める仕組みづくりでございます。こちらは、事務の改善に向けた職員の一人一人のアイデアを積極的に受け入れて、事業の見直しや検討につなげていきましょうという考え方でございます。

続きまして、11ページをお開き願いたいと思います。

2 市民協働公民連携の推進ということでございまして、こちらの改革項目の中では(1)として市民協働・公民連携の推進ということで、①としては、自立的な住民主体のまちづくり、自主性や主体性でございます。こちらの方は笠間市協働のまちづくり推進指針というのを平成22年度に策定しております。こちらの方は笠間市協働のまちづくり推進指針というのを平成22年度に策定しております。市民と協働して対等の立場で連携協力して、役割と責任を果たしながら、一緒に行政あるいは地域の課題とかに取り組んで解決しようという考え方でございます。

②になりますけれども、市民の視点からの課題の解決でございます。こちらは市民と行政が協働で地域の課題や解決に努めましょうという考え方でございます。

③ こちらは市民に対する情報の公開と共有でございます。こちらは、市民と行政がお互いに相互理解を図りながら市民協働公民連携のまちづくりに努めるという考え方でございます。

④は、市民と行政の役割と責任、対等なパートナーシップということで、こちらは市民と行政がお互いパートナーとして認め合って課題解決のために、ともに考え、ともに行動する市民参画協働のまちづくりをしていきたいと思いますという考え方でございます。

続きまして 12 ページをお開き願いたいと思います。

(2) 多様化する市民ニーズへの対応といたしまして、①は市民の視点に立った市民サービスの向上です。こちらは窓口の相談機能の充実など市民サービスの利便性の向上に努めましようという考え方でございます。

②でございますが、市民ニーズの的確な把握です。こちらは市民ニーズを的確に把握して、市政に反映するように努めましようという考え方でございます。

③は、情報通信網などを利用した質の高い行政サービスの提供でございます。こちらは情報通信網などを利用した行政サービスの提供に努めるという考えでございます、クラウドという言葉が出てくるかと思えます。

④ 民間活力を活用する手法の検討ということでございまして、こちらは民間の知識や技術を活用してコストを削減するという考え方、こちらが四つ目になるかと思えます。

最後に、3 財政基盤の確立の項目でございます。

こちらの項目、この改革の項目では(1)としまして財源の確保として、①新たな財源の確保及び新たな収入の確保でございます。こちらは企業誘致や定住化の促進によりまして、税収の確保を図ることや、目的税の導入などにより新たな財源の確保をすること、また、企業広告など新たな収入の確保に努めましようという考え方でございます。

②こちらは、課税客体の的確な把握でございます。この課税客体と申しますのは、課税の対象で、土地とか人とかそういった対象とするものを客体という言い方を使わせていただいております。

③としましては、徴収体制の強化です。こちらは、市税や使用料とか笠間市においても徴収率が100パーセントにいない現状がございますので、その徴収率の向上対策に向けて不公平や不均衡がないように努めましようという考え方でございます。

④は、受益者の負担の適正化です。こちらは、施設使用料とかあるいは手数料とかですね、受益者負担の原則という原則に基づいて適正化を保つという考え方でございます。

⑤としましては、未利用地の有効活用、売却や貸し付けなどに努めるという考え方でございます。

(2) 歳出の適正化といたしましては、①は事務事業の見直し、経費の削減に努めるという考え方でございます。

そして②ですが、企業会計特別会計の収支改善を進めるという考え方でございます。ここで、企業会計と申しますのは、例えば市立病院や水道事業のように運営を事業収入により行うための会計でございます、つまり独立採算による、特定の事業を形成するための会計、こちらが企業会計というものでございます。

一方、特別会計というものが笠間市にもございます。

こちらは介護保険や国民健康保険、公共下水道などのように、特定の収入により特定の事業運営をするための会計でございます、つまり事業の目的を限定して特定の歳入を特定の歳出に充てて経理するという会計でございます。

②に繰出金という言葉が、下から2行目にできます。この繰出金と申しますのは、例えば、この特

別会計などで歳入が不足した場合など、一般会計から特別会計へ資金を融通していることを繰出金と表現させていただいております。

続いて、14 ページをお開き願いたいと思います。

③補助金・負担金等の適正な交付でございます。

笠間市は各種団体等に補助金や負担金等を支出あるいは交付しておりますが、これを定期的に見直しを行って、適正な交付に努めるという考え方でございます。

最後（3）は保有資産の有効活用として、①施設の有効活用です。こちらは施設の空きスペースの有効活用を努めるという考え方でございます。

②アセットマネジメント、こちらは公共施設の維持管理でございます。これは、施設の更新時期の長期化を図ることで、維持管理経費の削減に努めるという考え方でございます。

このアセットマネジメントというものは、例えば老朽化した公共施設を効率よく管理し低コストで維持や補修、新築していくという考え方なのかと思います。

③ライフサイクルコスト、こちらは施設のあり方、整備手法でございます。こちらは現状の施設で今後生じる費用を把握して資産の観点から施設の評価を行うことによりまして、施設のあり方や整備手法の適正化に進めるという考え方でございます。こちらは先ほどのアセットマネジメントとほぼ同じような考え方に基づくもので、建物に係る生涯コストということで、建物をつくるときに設計費や、建設費などの初期投資などのインシヤルコスト、その初期投資からその建物を修繕や運用など運営管理費のランニングコスト、それからそれを実際に解体するまで、要するに建物をつくる段階から建物を壊すまでの必要な総費用のことをライフサイクルコストとっております。このライフサイクルコストに基づきまして、財政負担の軽減や地球環境への配慮から、今ある建物を大切に保全してそれを持続させることが大切だという考え方に基づく施設のあり方、整備手法の適正化に努めるということを文言として整理したものでございます。

以上が大綱の概要についてになりますが、この大綱の実施手段である実施計画につきましては、次回の審議でご説明させていただくことになろうかと思います。

以上です。

○会長

もし質問がありましたら、ぜひお出してください。

大綱のこの部分は、どういう意味だろうかというそういうことでも結構だと思いますので、ぜひお願いします。何かございませんか。

それでは、私の方から一点だけ、大綱の9ページの1番上、効率的な行政運営のところの①で、行政評価の実施というのがありますが、最新の行政評価の実施とはいつ行われましたでしょうか。

○事務局

現在、笠間市の方は行政評価というものの中には事務事業評価というものと施策評価というものがございます。

事務事業評価といいますのは、私どもが取り組んでおります事務事業、さまざまな事業を予算化して取り組んでおりますけれども、その事業が約860ほどございます。

その860事業について、今までですと事業をやって消化しました、で終わっていた部分があるかと思っております。

P D C Aという考え方がありますが、Pとといいますのは、プラン、計画のPになります。Dというのは実施、Tというのは評価、チェックということですね。Aというのはアクション、改善ということですので、計画をして実施をして、それを自分達で評価をして、それを改善して次に生かしていくというものでございます。

これを行政評価といいますけれども、その中で事務事業評価 860 事業の事務事業評価について、取り組んでおりまして、それについて、各課の事業を各課長部長が判断して、これを引き続きやっていきたいと思います、あるいはやめましょうという取り組みを行っております。

もう一つ、施策評価というものがございます。

これは 860 事業の事務事業評価の上位に当たるのが施策評価というものでございまして、先ほど総合計画に合わせてという説明を何度かご説明させていただきましたが、その総合計画が笠間市の最上位の指針となる計画でございますが、その総合計画を実施するために、末端にあるのが事業でございます。その末端にある事務事業の一つ上を構成するくくりとして設けているのが施策というものでございます。

これが 49 施策ございます。49 施策が 860 事業をぶら下げているようになるかと思えます。

この 49 施策についても、昨年度、試行的に評価を行いまして、今年度、今現在本格導入ということで、さまざまな課題がございますけれども、事務事業を評価するというものに加えて、その上を構成する施策を評価するということに取り組んで、現時点で各課に調書を書いていただいている段階でございます。

外部評価という委員会を設けておりまして、860 事業についてすべて外部の委員さんに審議していただくというのはちょっと物理的に不可能なものですから、それをある程度テーマを決めて抜き出して、それを追加チェックして事務事業の透明性を高めているというふうなところでございます。

以上が行政評価の取り組みについてのご説明なのかと思えます。

○会長

外部評価を行うサイクルは毎年ですかね。最新のものはいつでしたか。

○事務局

最新のものは昨年度、平成 23 年度になるかと思えます。23 年度事業の評価を 24 年度に行うものが最新なのかと思えます。

○会長

そうすると 24 年度事業は、今年度行うということですか。

○事務局

そうです。今年度、今取り組んでいるところでございます。

○伊佐山会長

この事務事業評価 860 事業のうち、すべて見られないということでしたが、これ全体を見終わるのはどのようなサイクルで、全体を見ようとしているのか、そこはわかりますか。

○事務局

基本的に 860 事業というのは、各部各課で自己評価をしていただいて、それをそれぞれの部長さんの指揮のもとに改善なり評価なりをして次に進め、生かしていこうというものなのかと思います。

○会長

質問したのは、外部評価をしていただくときに、全部は見れないので、一部をピックアップしています、という話をしましたよね。

私も外部評価委員をやったことはないのですが、同僚などから聞いてると、今年度はこの部分、次年度この部分というふうに事業をピックアップするんだろうと思いますが、それが一通り全体を見終わるような見通しというものはあるのか、それともそういうふうに考えてなくて問題があるのだけを、その都度ピックアップしているのかというあたりも含めて、お聞かせいただければ。

○事務局

外部評価につきましては、22 年度からある程度やっておりまして、それぞれテーマを絞ってやっております。

その中である程度広く評価はいただいたかという認識はございます。

先ほどのご指摘の件ですけれども、860 事業をすべて外部評価委員さんに見ていただくことは、必ずしも必要とは思っておりません。

860 事業の中でも、笠間市が主体的に行う、政策的に行うものをピックアップして行っているわけなんですけれども、その数的には 400 強になります。それをすべて見るというよりも、そういう外部評価の報告書というものを取りまとめていただいて、そういった外部の視点から見た改善の方向をほかの事業に波及させるとそういうことがねらいですので、すべて行うという考えはございません。

○会長

ありがとうございました。わかりました。

なぜ私がこういう質問をしたかといいますと、この行政改革推進委員会の今後のスケジュールとも関係してくるんですが、恐らく今日、こういう大綱に基づいてやるんだなというところまで分かっても、現実に具体的に何をどのように改革をしているのかというのは実施計画を見ないと分からないわけですよ。

ですから、例えば、22 年度実績に対する 23 年度の外部評価、この評価報告書を委員の皆さんに見てもらおうとか、あるいは実施計画も今何を行っているのか、何年目なのか、どういう成果が上がっているのかということは事前に情報として知っておいてもらった方が、こういう進行管理のための会を開く場合も、効率がいいのではないかと、実質的な議論ができるのではないかと考えたので、行政評価の制度と無関係ではありませんので、ぜひ考えていただければなという思いから、今のような質問をさせていただきました。

○委員

笠間で今までやられている大綱の話をお伺いしましたし、日ごろから私もすぐそこに住んでますから、非常に意欲的に笠間が取り組まれていることに対しては敬意を表したいと思っております。

行革の委員に選ばれましたので、褒めることも、また課題も言わないと、と思っております。確認な

んですが、まず一つは財政状況です。

財政状況を見ると、市長さんがおっしゃったように、18 ページに書いてありますが、歳入だけ見ても、23 年度決算額が 302 億あったのに 28 年には 248 億という話で非常に厳しい歳入状況になっていくと、歳出を引っ込めるということは非常に大変なことです。全体によくやっってるなと思いつつも、大変な課題を持っているなという認識がされます。

参考に財政力指数とそれから起債といいますか、地方債の状況がどんな感じになっているか、データ持っていれば教えていただきたいというのが、第 1 点です。

それから第 2 点は、特に市町村と県の違いというのは大きくありまして、県の行政というのは抽象的な行政ですが、市町村はまさに現場行政で、現場でどういうことができてるのかというのが大事だということがありまして、そういう意味で自助、公助、共助という話がされましたけど、本当に共助の部分というのが重要な形になってくるんだろなって思います。実施計画をつくっていく中でローリングしていくんでしょから、いろんなアイデアを取り入れていくといいんじゃないかなと。1 番大事な市民の方々も参加することに喜びを感じるし、市町村職員の方々もやっぱり、市が良くなってきていいなと、自分がその一員だなという喜びを感じられるような行革をやっているわけだと思えます。

ともすれば、人数減らせばいいとかそういう形になってきてしまうんですね。

やっぱり日本航空の改革もそうですけど、職員自身が生きがいを感じて取り組んでいるような、日本航空の稲盛さんは、名誉というか、そういう意識が大事だと言ってますけれども、そういうところもまた考えていけたらと思います。

以上です。

○会長

ほかに何かございますでしょうか。

○事務局

ただいま、委員よりご質問のあった財政力指数と地方債の現在高につきましてご報告いたします。

23 年度でございますが、財政力指数につきましては、3 カ年平均になりますので、0.67 になります。

地方債現在高につきましては、これもやはり 23 年度末ですけれども、一般会計から企業会計の全部を合わせまして、531 億円ほどになってございます。以上でございます。

○委員

私も、18 と 19 の財政力の表を見て、やはり、この支出の方だけ見ても、23 年度の決算から 28 年度の決算見込みですね、約 50 億円減ってるんですね。

これは先ほど市長さんの話の中で出てきました交付税の大幅な減というのが相当大きいと思うんですが、これ見ていきますと、増える部分は扶助費、それからあとは公債費、それとあと減ってるのは、例えば普通建設事業費あたりは減っていく、かなり大幅な減らし方をさせていると。これは、先ほど施設のライフサイクルコストの話とかありましたけれども、28 年度、この計画の最後のところですね。

このあたりのイメージ、50 億円財源が減るんですが、6 分の 1 減ることで歳出あたりが相当きつくなってますけれども、ここのイメージはどんなふうなイメージをお持ちなのか。

例えば、どれだけ職員定数が減るとか、ちょっと幾つか要因もあるんですが、こういうこれだけ減つ

た中で、市のいろんな下方財政運営っていうのはどんなふうになるか、とても恐ろしい話だという気がしましたので、少しそのあたりをお聞かせ願いたいのが一つ。

それと、県の場合、持ち出して大変恐縮なんですけど、出資団体とか外郭団体の改革というのがすごく大きな柱なんです。こういった点について、もしこの市の方でどんな団体があって、どんなことをおやりになっているかが分かれば、ちょっと聞かせくださいと、2点だけお願いします。

○会長

それではもし分かりましたら、わかる範囲で結構ですので、お願いします。

○事務局

まず、28年度までの財政推計のイメージ、28年度には今の推計では歳入が248億円、歳出の方が248億同額ということで、イコールにさせていただいておりますが、28年度までには、今の合併特例期間28年度までということになっておりまして、そこまで、大体27年度ぐらいいまでに普通建設事業は収まりがついていくのかなと。

その後はどちらかというと、普通建設というよりも維持管理とかそういった部分に重きを置きながら、ましてや扶助費、生活保護費などが増大していきますので、そういった部分の経常経費の部分にだんだんシフトしていく部分を捉えた試算と、なっているのかなというふうに思っております。

なおかつ歳入の方の地方交付税の方につきましては、27年度まで今の合併算定替ということで、確保をしている部分ですけれども、その後は28年以降29年30年と激変緩和も受けまして、合併算定替の恩恵がなくなってくるという部分もありますから、それまでに合併特例の期間、合併特例債を生か普通建設事業をやっていきながら、その後につきましては、施設の維持管理とかそういった部分に、シフトしていくようなイメージといった部分で考えているんです。

では、二つ目のご質問で出資団体についてなんですけど、笠間市におきましてはですね、補助金等検討委員会というのがございまして、そこで当初予算も含めて補正予算の方も、具体的に審査をしているという状況でして、担当主管課で、減額する場合には団体へ照会していただいているというところでございます。

また負担金ですね、調査を毎年実施しておりまして、これも担当課からヒアリングをいただきまして、縮減できるものは縮減してほしいということで、申し出はして、担当課から団体の方にご連絡をさせていただいているとそういう状況です。

具体的な数値についてちょっと資料がございませんので、申し上げられないですが、補助金及び負担金について、順次そういったことで、調査しているという状況でございます。

出資団体についてはそれほどございません。例えばポレポレ、工芸の丘、それから開発公社です。開発公社等については全く負債がなく、今現在5億円を超える財産を持っています。

それをこれから公共の事業に使っていく計画を立てなくてはならないという、そういう状況になっております。

○会長

ほかの委員の方から何か、お聞きになりたいことございますか。

それでは、ほかにご意見等ございますでしょうか。

一件だけ確認したいんですが、前回の行政改革推進会議のときには、公募委員さんがいらっしやいま

したけれども、今回は、どなたもいらっしゃらないということによろしいですか。

公募したけど応募者がいなかったのか、公募しなかったのかと。

○事務局

行政側の方で、公募しないで行うということで、こちらの方は我々の方で、決めて公募しなかったんです。

○会長

どういう判断だったんでしょうか。

○事務局

各分野の方の中から、行政経営の改革にふさわしい方を厚みをもたせて、責任を持って選びたいという観点から、あえて公募はいたしませんでした。

○会長

私の経験でいうと非常に熱心な方が多いのですが、市の方針としても、審議会等で公募を進めていくと、女性委員も増やすということもそうだと思いますが、そういう方針があったかと思います。

その辺について、我々の方で選ばせていただいたというのは、よくわからないんですが。

○事務局

当然、公募というものも進めていかなければならないものであるかと思うんですけども、こちらの行革委員につきましては公募によらず、それぞれある程度の分野から幅広く高度な知識を有する方などを人選に力を入れて選ばせていただきました。

○会長

はい。それで結構です。

○委員

本当に日ごろの行政では夜遅くまで電気がついていたりしまして、本当にいろいろ市民の皆さんのために、大変ご苦勞されていらっしゃるんだろうとかいま見る思いでありますけれども、実際に私達、税金を納めているわけですが、それを本当に必要なところにきちんと流していただきたい、そして必要じゃないところはあるのではないかとその辺のチェックっていうのをきちんとしていただきまして、本当によりよく税金を使っていたいただきたいなっていうのは皆さん市民の方の実感だとも思います。

そして今は国もみんな赤字だってよく聞きまして、私は家庭を預かる主婦ってことをやっておりますけど、予備費でしょうか。いざまさかの時に使える予備費っていうのは、市ではどのくらい用意してあるんでしょう。

税金は全部そのときに使うのでなくて、予備費というのをある程度残しておかないといけない、家計もそうなんですけれども、それがどのくらいなのかなと思っているんですけども、いかがでございませうか。

○事務局

予備費という言い方をされていたんですけど、市の予算上の基金のような何にでも使えるお金でプールしておく預金みたいな存在だとすると、財政調整基金という基金がございまして、それにつきましては、23年度末で、61億円ほどございます。

○委員

はい、ありがとうございました。

○事務局

では、今回のスケジュールについてご説明させていただきたいと思います。

今度は、実施計画についての審議をしていただくこととなりますが、現在各課のほうで取り組み状況について調査票の作成をしている段階でございますので、時期としましては、8月お盆あけぐらいに開ければなと思っておりますが、今いつと言うのはなかなか難しいと思いますので、会長とご相談をさせていただいて、なるべく早い段階で日にちの方を何らかの形でお知らせいたしたいと思います。

以上でございます。

○会長

事務局の方としては8月の下旬ということですね。

そして、これは実施計画に基づいて、それがどのようにになっているかということを委員の皆様に見てもらおうという会ですね。

○事務局

はい。

○会長

先ほどお願いいたしました、行政評価の報告等についても、早く皆さんにお知らせいただいて、実施計画の進行管理につきましても、その資料はできるだけ早く配布されて目を通して望めるようにしていただいた方がよろしいんじゃないかと思うので、ぜひその点お願いしたいと思います。

それでは、あとないようでしたら、これもちまして、第1回の笠間市行政改革推進会を閉じさせていただきます。

どうもありがとうございました。