平成２８年度第３回北杜市行政改革推進委員会

会　議　録

開催日時：平成２９年１月１３日（金）　午後１時３０分

開催場所：北杜市役所　西会議室

会議次第：１　開　会
２　会長あいさつ
３　市長あいさつ
４　議　事
（１）　第４次北杜市行財政改革大綱（案）について（資料１）（資料２）
（２）　その他
５　閉　会

会議資料：会議次第
資料１　第４次行財政改革アクションプラン「平成２９年度～平成３１年度」に係る取組指標一覧表ついて
資料２　第４次北杜市行財政改革大綱（案）

出席委員：小川昭二、齊藤満、杉安禎広、小林保正、村田俊也、酒井信、小林昭治、草野香壽恵

欠席委員：藤原真史、堀内美恵子

北 杜 市：渡辺市長、菊原副市長、堀内教育長、坂本総務部長、平井市民部長、茅野福祉部長、名取生活環境部長、田中産業観光部長、赤羽建設部長、五味会計管理者、浅川教育部長、小石農業委員会事務局長、篠原明野総合支所長、中田須玉総合支所長、植松高根総合支所長、武井長坂総合支所長、手塚大泉総合支所長、岩波小淵沢総合支所長、神宮司白州総合支所長、秋山武川総合支所長、石井総務部次長、植村財政課長、政策秘書課長

欠　　席：髙橋議会事務局長、横森監査委員事務局長

事 務 局：濱井企画部長、小松企画課長、輿水企画課長補佐、原企画課行革担当、向井企画

課行革担当

会　議

１．開　会

（事務局　濱井企画部長）

会を始めるにあたりまして、全員で挨拶を交わしたいと思います。御起立をお願いします。相互に礼。御着席ください。本日は平成２８年度第３回北杜市行政改革推進委員会を開催しましたところ、委員の皆様方におかれましては、大変お忙しい中、御出席くださいましてありがとうございます。はじめに、会長あいさつといたしまして、当委員会会長であります小川会長から御挨拶を申し上げます。

２．会長あいさつ

（小川会長）

まだ新年の余韻が残っていますが、皆様方には健やかな新春をお迎えのこととお喜び申し上げます。今シーズン一番の寒気が迫っており、寒さが大変身に沁みる中、また、お忙しい中、本日はお集まりいただき、ありがとうございます。また、市長さんには公務多忙の中、おいでいただき、ありがとうございます。また、市の幹部職員の皆様方には本日もまたお付き合いをいただきますが、どうぞよろしくお願いいたします。私どもの任期は、昨年１２月まででしたが、昨年末に市長さんから「もう少し仕事をお願いしたい」ということで、任期を延長する委嘱状をいただきました。これも、私どもが信頼されているという証となりますので、心新たに審議を行ってまいりたいと思います。さて、当委員会も本日は第３回となります。予定では、今回が答申前の最後の委員会となるわけです。今回の第４次行財政改革大綱は、渡辺市政を推進する上で重要な行財政基盤の強化という大きな役割を担うものであります。従いまして、市政の今後の方針と整合性を持たせるための微調整や修正について、本日はまず議論していただくことになります。その後、行財政改革の実施を担保するアクションプランについて、最後のまとめの議論をしていきたいと思います。短時間ではありますが、密度の濃い議論ができますよう協力をお願いいたしまして、私の挨拶とさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

（事務局　濱井企画部長）

ありがとうございました。引き続きまして、渡辺市長から御挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

３．市長あいさつ

（渡辺市長）

皆さん、改めましてこんにちは。私は、１１月２８日に北杜市長に就任しました渡辺英子です。よろしくお願いいたします。本日は、第３回北杜市行政改革推進委員会の開催にあた

りまして、この寒い中、また、お忙しい中、御出席いただきまして、誠にありがとうございます。先ほど、会長がおっしゃられましたが、第４次行財政改革大綱が策定されるまで任期をお願いする中で、御努力願いたいと思いまして、快く任期の延長を了承していただけましたこと、誠に感謝申し上げます。北杜市は、職員や議会が一体となり、行財政改革について一応の成果を挙げているところでありますが、普通交付税の縮減や平成３２年度で合併特例事業債の活用が終了する中で、非常に厳しい財政運営を行っていかなければならない状況にあります。市としても税収の確保、市債の発行抑制、経常経費の削減等を進め、将来を見据えた行財政運営に努めるため、第４次行財政改革大綱を策定する予定です。委員の皆様には、市の行財政改革推進のために重要な事項を御助言、御審議をしていただいているところでありますが、なおまた継続してよろしくお願いしたいと思っております。先ほど、会長からおっしゃっていただきましたが、新しい市長として、ぜひ私の考えを生かしていただきながら、また、厳しい財政運営を見据えた中で、市の発展や更なる市民の皆さんの幸せを考えながら、ぜひ御努力をお願いし、素晴らしい大綱ができますようお願い申し上げまして、私の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

（事務局　濱井企画部長）

渡辺市長、ありがとうございました。渡辺市長におかれましては、この後、所用につきまして御退席となります。どうぞよろしくお願いいたします。なお、本日の会にあたりまして、山梨大学生命環境学部地域社会システム学科准教授であります藤原真史委員、また、民生・児童委員協議会副会長であります堀内美恵子委員におかれましては、本日御欠席と連絡をいただいております。また、一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント理事長であります小林昭治委員におかれましては、所用のため到着が遅れるとの御連絡をいただいておりますので、御承知いただきたいと思います。また、ここで市職員の人事異動がありましたので、皆様にお知らせいたします。企画部長でありました菊原忍氏が昨年１２月２７日付けで副市長に就任いたしましたので、御紹介させていただきます。

（菊原副市長）

皆様、改めましてこんにちは。本日、北杜市行政改革推進委員会を開催しましたところ、年始めの大変お忙しい中、また、寒さも一段と厳しくなってくる中、委員の皆様方には御出席いただきまして、誠にありがとうございます。私は、先月２７日付けで副市長に就任いたしました。前職でありました企画部長の在職中は、皆様方には様々な面で市政に対し御理解、また、御協力いただきましたことを重ねて感謝申し上げます。微力ではありますが、市長を支え、また、市政発展のために力を注いでいくつもりでありますので、これからも引き続きよろしくお願いいたします。

（事務局　濱井企画部長）

それから、教育長につきましても、昨年に堀内正基氏が教育長に就任いたしましたので、よろしくお願いいたします。また、私、企画部長に就任いたしました濱井と申します。本日、司会を努めさせていただきます。よろしくお願いいたします。なお、本日説明のために出席しております市職員名簿をお手元に配布させていただいておりますので、御確認いただけますようお願いいたします。

それでは、早速、議事に入りたいと思います。北杜市行政改革推進委員会条例第６条の規定に基づき、会長に議事をお願いしたいと思います。小川会長、よろしくお願いいたします。

４．議　事

（小川会長）

それでは議事に先立ちまして、公開の可否をお諮りいたします。北杜市審議会等の会議の公開に関する要綱第３条の規定により、本日の会議は公開してよろしいでしょうか。

〈異議なし〉

（小川会長）

なお、本日は傍聴の希望者が５名おりますが、併せて入室を認めてよろしいでしょうか。

〈異議なし〉

（小川会長）

それでは、全会一致で傍聴人の入室を認めますので、入室してください。

〈入室完了〉

（小川会長）

続きまして、議事録を作成いたしますので、議事録署名委員２名を指名させていただきます。議事録署名委員は、委員の方々から指名します。前回からの名簿の順番で杉安禎広委員と小林保正委員を指名します。よろしくお願いいたします。

それでは議事に入ります。議事の（１）第４次北杜市行財政改革大綱（案）について、を議題とします。事務局から説明を求めます。

（事務局　輿水企画課長補佐）

資料１に基づき、第４次北杜市行財政改革大綱（案）について説明。

（植村財政課長）

資料１に基づき、財政の中・長期見通しについて説明。

（小川会長）

事務局からの説明が終わりました。これから審議に入っていきますので、よろしくお願いいたします。まず、はじめに２４ページまでの部分については、既に審議を終えていますが、今後の市政との整合性を図るための修正になります。赤字の部分を中心に、このような修正を行うことについて御意見や御質問等がありましたら、よろしくお願いいたします。２４ページまでの赤字部分について、何かお気づきの点等ございますか。

（草野委員）

８ページで「交付税算定に用いられる収納率が「上位1/3の地方自治体が達成している率（Ｈ３２:９８.６％予定)」にまで段階的に引き上げられ、交付税の交付額にマイナスの影響が出る」とありますが、３６ページのアクションプランではＨ３２年度までに９８.４％を目標としていることについて、最初から目標を９８.６％に設定すればよいのではないかと思いました。

（植村財政課長）

平成２８年度からの交付税制度について、交付税で算定する収納率の基準が順次厳しくなっていくという動きがあります。現在の想定ですと、収納率について、これまで使っている基準が段階的に引き上げられていくことが想定されるということを８ページに書かせていただいております。この９８.６％を達成しなければ、なんらかのペナルティが科せられるということではなく、各自治体がそれぞれ頑張れるだけ頑張るということになると思います。本市でも、当然９８.６％を視野に入れる中で頑張るわけですが、現状において何ができるということを考えた上で、Ｈ３１年度までに９８.４％を達成するという目標に設定しました。あくまで、８ページは本市の状況を踏まえた目標数値ではなく、全国的な交付税算定の動きとして徐々に厳しくなっていくということをイメージしていただければということで、参考に記載させていただきました。いずれにしても、８ページはＨ３２年度、アクションプランはＨ３１年度という違いがあるということ、また、本市が努力した結果、９８.６％になるということではなく、今後、交付税の算定基準が厳しくなっていくため、出来る限り収納率を上げていきましょうという趣旨を示しているということで御理解いただければと思います。

（小林保委員）

本日の委員会で議論しなければならないこととして、２９・３０ページの普通会計の中・長期財政見通しが肝だと思っています。Ｈ３５年度以降、実質単年度収支が赤字になるということです。この数字を見て、今後を考えた時に、みんなで考えなければならないと思います。そうした中で、今後３年間で何をしなければならないのかということを審議しなければ

ならないのが、この委員会なのではないかと思いました。したがって、この財政見通しをグラフ化しなければならないと思います。２４ページまでは、今まで実施してきた成果も踏まえた中で、良い数字が掲載されています。本来ならば、この先がどうなるのかということを点線なりグラフで示すと、市が抱える問題点が明確になると思います。それに対して、アクションプランの４つの重点項目で何をするのかというところに発展すれば良いのではないでしょうか。そうしたことから、財政見通しにおける主な項目をグラフ化し、市民の皆さんと情報を共有化すべきだと思います。

（小川会長）
今の小林委員の発言も含め、２４ページまでの部分と２５ページ以降の部分が一体的なものとなるようですので、「何ページまでの部分を議論」という枠を外し、全体を眺める中で議論を進めたいと思います。

（植村財政課長）
現状としての前段はこのままでよいと思いますが、財政見通しについては、数字を見ただけではなかなか印象に残らず、市民に実感していただく必要があることから、グラフ化したほうがよいという御指摘だと思います。一番の肝は、実質的に財政の余裕がある実質単年度収支がどのように推移するかということであり、Ｈ３５年度以降は赤字になるということをきちんと御理解いただけるように見せ方の工夫を検討していきたいと思います。

（小林昭委員）
指定管理施設について、温泉施設や体育施設など様々な施設があると思いますが、サービス面の観点から、施設がある以上、更新していかなければならないわけですが、それが収益を増やすかと言えば難しいところです。施設の築年数が長くなればなるほど修繕しなければならず、また、人口が減れば需要も減ってきます。今回のアクションプランで「公共施設等総合管理計画の推進」が挙がっていますが、人口、指定管理料、地域性などを考慮する中で、年度を決めて、基本的にどのように進めていくのか、また、市が示す指定管理料であれば収支バランスが保てる等の取り組みを行っていかなければならないと思います。市民サービスの観点から検討するのか、または、例えば、温泉施設は市の観光産業としての大きな役割もあるため、観光施設として残さなければならないと思います。そうしたことを決めていかなければ、なかなか財政の赤字を削減できないのではないかと思います。もう一つは体育施設ですが、地域で複数の体育施設が必要なのかどうか、１つでよいのではないかなど、様々なことを具体的に検討し、修繕費をいかに抑えるかということに取り組むことにより、結果が見えてくるのではないかと思います。年次のＫＰＩとして、何年度までに施設を廃止する、施設を修繕するという検討に入っていただければと思います。

（事務局　小松企画課長）

指定管理施設も含め、公共施設の全てを検討しているところであり、現在、総合的な計画策定に向け、進めているところです。そうした中で、具体的な取組として、「公共施設等マネジメント機能の強化」を新たに位置づけたところであります。また、第４次大綱の中の「現状と課題」の中で、公共施設の保有量及び今ある公共施設を全て更新した場合の向こう３０年間の更新費用の推計を示させていただいております。今後、どのように進めていくのかというと、年度内に公共施設等総合管理計画を策定することを目指していますが、現在の計画の中では施設の保有量が多い、また、類似施設が多い状況です。そうした中で、絶対的な延床面積を削減していかなければなりません。削減していくためには、当然目標を立てなければ、なかなか形にはならないとして、庁内で議論を進めているところです。そうしたことから、現在、計画期間を３０年間とし、総務省において耐用年数の基準を６０年としていることから、６０年を迎え、更新を必要とする施設について、総延床面積の約３０％程度の削減を目標とする予定で進めています。さらに、計画期間中に施設の更新を迎えることを待つだけでは総延床面積を減らすことは出来ないため、多く抱える類似施設については、計画期間の早い段階で類似施設の統廃合を含めた個別計画を策定するよう、公共施設等総合管理計画内において位置づけているところであります。また、この計画と同時に、公共施設最適配置に向けての基本方針を策定する予定です。総合管理計画は基本構想的な意味合いがあり、最適配置に向けての基本方針は基本計画的な意味合いがあります。これらに基づき、類似施設と個別計画が実施計画になり、関係する住民の皆さんの意見を踏まえる中で、コンセンサスを位置づけていかなければならないと考えます。今後については、来年度以降、計画が策定される中で、具体的な事業をしっかりと実施していきたいといった状況であります。

（小林昭委員）

策定される計画はすぐには着手できない状況だとは思いますが、老朽化した施設は修繕費が嵩んでくると思います。どこかでやらなければならないことは宿命であり、市民も血を流さなければならないと思いますので、なるべく早めに修繕費を減らすなどの取り組みを行ってほしいと思います。

（小川会長）

今の意見については、私からもお願いしたいことがあります。１６ページに公共施設の状況が示めされていますが、北杜市の特色として施設数が多く、維持管理費がかかるという実態が浮かび上がっています。それに対する内容として、４０ページに「公共施設等総合管理計画の推進」が掲げられています。振り返ってみますと、第３次行財政改革大綱で若干積み残した感があるのが、この施設の過剰感や施設運営費の削減などであり、もう少し踏み込みたかったという思いがありました。したがって、第４次大綱においてはここをしっかりと取り組んでいただきたいと思います。しかし、公共施設等総合管理計画という言葉に隠れて、

中身がよく見えてきません。なおかつ、「取組による年度別効果額」も空欄になっています。一体どこまで取り組むのかということは見えてきません。この計画もあと２か月で実施が開始されることから、この時期に全体像が見えてこなければなりません。そうしたことから、ぜひ総合管理計画をしっかりと立て、推進していただきたいと思います。また、見える化していただきたいということをお願いしたいと思います。

（小林保委員）
今の関連質問になりますが、財政見通しの中の維持補修費の推計に反映できると、なお良いと思います。財政見通しばかりに目がいってしまい、申し訳ありません。行政の仕事は財政ばかりではなく、サービスもあることは重々承知しています。しかし、大綱の中で掲げられている財政の健全化について、一番審議しなければならないと思うが故に、力強く言ってしまいました。

（事務局　濱井企画部長）
先ほど委員の皆様からいただきました御意見についてですが、公共施設等総合管理計画の数字の見える化について対応できるかどうか、今の時点ではお約束はできません。どの程度までできるのか、引き続き検討させていただきたいと思います。また、財政見通しにおける維持補修費については、総体として、ここ２０年の間に施設を整備してきた経緯があるため、どうしても経費がかからざるを得ないというような意味合いで示させていただいております。しかし、問題意識、危機意識としては、もう既に人口減少の傾向が見られることから、１つ１つ丁寧に見ていかなければならないところであります。一方で、有事の際の避難場所や施設が地域においてどのような役割を担ってきたのか、あるいは歴史的な背景を踏まえ、住民の方々としっかり意見交換する中で進めていかなければならないと考えます。非常に機微にかかるような部分もありますので、今の時点で維持管理費をどのように減らしていくのかということは難しい状況でありますが、いずれ大綱を策定し、また、公共施設等総合管理計画の推進をしっかりと行っていきたいと思いますので、御理解いただきたいと思います。

（齊藤職務代理者）
広報紙でパブリックコメントの募集が掲載されていましたが、すでに意見は寄せられていますか。

（事務局　小松企画課長）
パブリックコメントの募集期間は１月２０日から１か月間となっております。意見等がある場合は、これから意見等を頂くということになります。

（齊藤職務代理者）
　せっかくこのような制度があります。施設の統廃合を考える際には、市民の意見が大事であります。最近では、ＮＰＭ（New Public Management）の考え方があります。企業のやり方や経営手腕、経営手法をいかに取り入れるかということがかなり行政にも出てきています。施設の統廃合を考える際に、このような考えを取り入れるとともに、市民の意見を聞くということも１つのポイントではないかと思います。

（酒井委員）
　アクションプランに指標がありますが、この指標は数字を示している項目と実施することを示している項目があります。ここは数字を示さなくてもよいという位置づけにしているのでしょうか。

（事務局　小松企画課長）
　行財政改革大綱ということで、本来であればなるべく指標において数字を示すという考え方になります。しかし、取組項目の内容によっては、数字を示すことができない項目もあります。そうしたことから、数値化できる取組項目は積極的に数字を示し、数値化できない取組項目は文言にて３年間の目標設定を行う中で、年度ごとの進捗管理シートにおいて前期・中期・後期の３期に分け、単年度における目標達成に向け、取り組みます。

（酒井委員）
　３２ページの「健全化判断比率の改善」における指標が将来負担比率０％未満とありますが、この将来負担比率は今後返済していく債権などと違うような気がしますが、どうなっていますか。

（植村財政課長）
　将来負担比率０％未満については、マイナスの数値が指標として出てくる可能性があります。県内市町村において、トップの市町村ではすでにマイナスの数値になっています。この将来負担比率については、市が返済しなければならない借金、または借金に準ずるものが、市に入ってくる収入に対してどの程度のウエイトを占めるのかを示した数値です。一方で、返済するにあたり、財源として交付税が入ってくるのであれば、将来負担額から控除することになります。また、基金があれば、その基金を全て取り崩した上でいくら不足するのかということで指標が決まってきます。そうしたことから、マイナスの数値になることがありえます。本市の状況として、これまで１６０％という数値が、現在９.１％まで下がってきていることから、更に上を目指す、すなわちマイナスの数値を目指すということで、表現としては０％未満とさせていただきました。

（杉安委員）

財政見通しの中で「臨財債未発行額」について、実質単年度収支が赤字になるＨ３５年度以降から未発行額が０円になりますが、なぜ０円になるのでしょうか。また、Ｈ３５年度以降の数字が０円にしなかった場合、実質単年度収支の数字は改善されるということですか。

（植村財政課長）

臨財債（臨時財政対策債）は、国が交付税として地方公共団体に交付する財源が不足していることから、その分を地方公共団体に借金をさせた上で、その借金した返済額を国が財源補償する制度であり、実質的な交付税という考え方になります。しかし、借金になるため、「借りる・借りない」の選択は地方公共団体の状況にかかっています。本市としては、出来る限り臨財債を借りずに運営するという方針を採っています。Ｈ２７年度決算では、臨財債未発行額は１，１７６百万円ですが、一方で、歳入の臨財債は０円になっています。臨財債は、いくらを上限に発行できるということが国から示されますが、国から示された額を１円も借りなかったのがＨ２７年度決算ということです。よって、臨財債未発行額に数字が入ります。一方で、Ｈ３５年度は、歳入の臨財債が９５９百万円になっています。これは、今現在においてＨ２８年度に想定されている上限額を仮置きしていますが、この上限額を目一杯借りるようにしているため、未発行額が０円になるというからくりです。そうしたことから、Ｈ３５年度以降は、臨財債を上限額まで借りたとしても、実質単年度収支は赤字になってしまい、財政的に厳しい状況になるということです。

（村田委員）

第４次行財政改革大綱において、財政見通し及び公共施設等総合管理計画の推進は一番注目される部分だと思います。これを市民の皆さんにどのように伝えていくのかということが一番問題だと考えます。広報紙で知らせるということもあるかと思いますが、その方法ではおそらく市民の皆さんには伝わりにくいと思います。総合管理計画では、地域ごとの説明が開催され始めているのかもしれませんが、様々な手段を通じて市の厳しい財政状況等を知ってもらうことが必要だと思います。そうしたことにより、市民の皆さんが改革や改善を受け入れやすくなるのではないでしょうか。そうした中で、現実をある程度見据えた中で財政見通しを作成していただいているため、私は評価できるものだと思っています。市の姿をきちんと市民の皆さんに見せていることは大変良いことだと思います。また、１つ期待させていただきたいこととして、２０ページの「推進体制」について、「所管課において実施年度ごとに実施目標を定め、ＰＤＣＡサイクルに基づき毎年度見直しを行うとともに、外部環境変化を反映した取組項目の完了、修正、追加、指標（数値目標）の時点更新等を行っていく」とありますが、１つの目標を設定していただき、目標達成を目指していただくことになりますが、もし達成できなかった場合はその原因を追究していただくというスタイルだと思います。そこで、ぜひ行ってほしいこととして、「取組項目の追加、指標の時点更新」

です。目標設定をどのようにするのかという考えがいろいろあると思いますが、目標が達成できたからそこで満足するのではなく、もう少し上を目指すような取り組みを行っていただきたいと思います。また、１４ページの職員定員管理について、定員管理計画に基づいてスリム化を図るということで、職員数が多い理由を分析していただいており、非常に良いと思いました。これは、私が肌で感じていることですが、各自治体を見ると、人員の削減がそろそろ限界に来ているのではないかと感じます。実際に様々な自治体と仕事をさせていただいておりますが、担当者が非常に忙しく、いつも仕事を掛け持ちしており、なかなかレスポンスが返ってこない状況です。職員の削減も大切ですが、作業効率を上げることにもう少し重点を置くことを考えてみてはいかがでしょうか。今回の大綱で「人材の育成」が推進されており、様々な資格を取得させることは大切なことだと思います。それ以外に、例えば作業効率を計るということも必要だと思います。やらなくてもよい仕事がないかなど、仕事の中身を考えていくことが必要なのではないでしょうか。それとともに、作業効率を上げた職員や業績を上げた職員に対し、人事評価できちんと評価する仕組みを広めていくことや、部下へ権限を委譲していく、決裁の手段を簡素化するなどのかたちで意思決定を迅速化する仕組みを構築することにより、作業量を削減することも必要だと思います。最後に、感じたことを述べますが、標題に「推進」という取組項目が多い印象を受けます。行政改革なので推進だとは思いますが、一番多い項目として「４．活力ある組織づくりの推進」の中の「人事評価制度の推進」や「子育て等を支援する職場環境の推進」などがありますので、例えば「子育て等を支援する職場環境の充実」に修正しても良いのではないかと思いました。もし可能であるならば、言葉の言い回しを少し修正していただくと良いのではないかと思います。

（事務局　小松企画課長）

事務の作業効率については、日々、職員が事務を進める上で、当然こうしたことを意識する中で事務を進めていかなければならないと思います。今後、人事評価と関連することかと思いますが、常日頃から心がける体制として、職員の意識改革に努めていきたいと思います。また、「推進」という言葉が多いという御意見ですが、確かに御指摘のとおりだと思いますので、この点については再度検討させていただきたいと思います。

（小川会長）

その他の項目についても参考にしていただければと思います。

（村田委員）

別紙の「具体的な取組項目における達成率の基準」について、今までの議論の中で、２５％刻みの５段階評価では２５％や７５％が出しにくいということから、３段階評価にするという説明をいただきました。今回３段階に分けた中身を見させていただいたところ、５０％

の基準において、「次年度に作業を残すなど、少し遅れているが、概ね計画どおりに進んでいる」「方針や計画等に基づき、一部しか取り組むことができなかった」とありますが、５０％評価が満足なのか、不満足なのか、この基準だけでは非常に分かりにくいと思います。また、５０％の下に「概ね順調」と示されています。そうなると、方針や計画等に基づき、一部しか取り組むことができなかったという否定的な条件にも関わらず、概ね順調と捉えてよいのでしょうかと疑問に感じます。また、１００％は完了、０％は未実施・実施困難とあり、１年目の評価においてはおそらくほとんど５０％の評価になってしまうと思います。そうしたことから、例えば実態を表す評価をするのであれば、完了は７５～１００％、概ね順調は３０～７５％、未実施・実施困難は０～３０％とする、ある程度のアローアンスを持ったかたちにしたほうが評価区分の真ん中に集中しないで実態を表すのではないかと思います。あるいは、３段階評価ではなく、Ａ～Ｄの４段階評価とする中で、Ａは１００％、Ｂは７０％、Ｃは３０％、Ｄは０％とする評価とし、３０％はほとんど進んでいない、７０％はほぼ進んでいるが１００％ではないという区分にしたほうが、結果をまとめた際にほとんどが「概ね順調」という結果にならないのではないかと思います。

（事務局　小松企画課長）

達成率の基準について、今回お示しさせていただいておりますが、第４次行財政改革アクションプランの実施期間は３年間であり、進捗管理として単年度ごとに目標を設定する中で行財政改革を推進します。委員の皆様に単年度ごとの達成の評価をお示ししているところですが、その評価に対し、実際に達成したのか、全く計画が進行していないのか、また、達成率７５％や２５％という評価があって分かりにくいという御指摘をいただいているところであります。そうしたことから、最終年度の目標達成１００％を目指すにあたり、最初の単年度の目標を７５％と設定した場合、その単年度をどのように評価するのかという基準が今回お示しした内容になります。今までの５段階評価を３段階評価に見直し、なるべく分かりやすいように考えましたが、御指摘のとおり、５０％の内容に矛盾が見られることから、この部分については訂正をさせていただきたいと思います。しかし、考え方として、単年度における評価はこのような考えで進めたいということについて御理解いただきたいと思います。また、最終年度の目標達成については、１００％または０％という評価になります。したがいまして、中間における単年度の評価については３段階における評価ということで御理解いただければと思います。

（村田委員）

趣旨は分かりましたので、その考えでよろしいかと思います。しかし、１００％または０％については、ほぼ達成できていれば完了、ほとんど達成できずに１０％程度の達成であれば０％という考え方ということでよろしいですか。

（事務局　小松企画課長）
はい。そのような考え方で評価したいと思います。

（小林昭委員）
行政改革を進めるにあたり、ＫＰＩ及びＫＧＩを活用していると思います。おそらく１～２年目はＫＰＩを設定し、最終的な目標達成としてＫＧＩを設定すると思いますが、そうしたＫＰＩ及びＫＧＩが我々にもはっきり見えるようなかたちであれば、非常に分かりやすいのではないかと思います。

（小川会長）
先ほど委員からの御指摘の中で「推進」という言葉が目立つということでしたが、例えば指標として「推進する」という取組項目は何らかの取り組みを行っていくと思います。その結果として、１００％になるのでしょうか。その辺の考え方について統一していただきたいと思います。また、例えば５０ページの「特定事業主行動計画の推進」の指標について、「特定事業主行動計画により、次世代育成支援並びに女性活躍支援対策を推進する」とありますが、これは計画がどの程度進捗しているのかチェックした上での達成なのか、または、計画を推進しているので達成したということになるのでしょうか。

（事務局　小松企画課長）
取組指標が数値化できない項目の達成率の考え方ですが、アクションプランにおける指標は３年間における指標になります。３年間の中で進捗管理シートにより単年度の実施状況を評価しますが、単年度において前期・中期・後期の３期に分け、取組実績を具体的に示します。例えば、計画の推進の場合、計画の推進に基づき、事業が実施されたということであれば１００％達成したという評価になります。推進という言葉だけで評価を行っているわけではありません。計画内でしっかりと位置づけられている事業が実施されたかどうかという判断のもとに評価を行います。

（酒井委員）
各税や各種料金において収納率の目標を設定する中で収納率の向上に努めるとのことで、現在、課ごとの取り組みになっていますが、ぜひ各部局が連携する中で収納率の向上に努めていただきたいと思います。また、「新たな収納方法の検討・導入」について、「コンビニ収納の検討・導入」が掲げられていますが、一部においてコンビニ収納が導入されているとともに、他の自治体では電子収納やペイジェントによる収納方法が普及していますので、コンビニ収納に限らず、コンビニ収納「等」の検討・導入としていただきたいと思います。

（小川会長）

今の御意見については、参考にしていただきたいと思います。

（小林保委員）
各税・各種料金における収納率ですが、この収納率を全て合わせると９８.６％になりますか。そうした検証をしなくてよいのですか。企業では、回収率をどれだけ上げたのかということになります。市の財政を良くするためには、収入を増やすことが必要になります。

（事務局　小松企画課長）
全体における目標は設定しておりません。各税・各種料金において状況が異なることから、個別の状況を踏まえた中で目標設定をしております。当然、第３次アクションプランにおいても各税・各種料金について目標設定しておりますが、第４次においては、第３次の実績を踏まえた中で新たな数値目標を設定しており、基本的に第３次の目標を下回る設定はしておりません。しかし、中には現実的に目標を達成できない科目もありますので、そうした科目については、第３次の目標を再度設定する中で収納率の向上に努めます。

（小林保委員）
企業では、「回収率●％を目指す」と目標を設定します。しかし、当然目標が達成できないこともあります。そうした場合、重点的に取り組む部分さえ達成できれば、あとの部分は多少進捗が遅れても良いという目標を設定しなければ達成できません。そうしたことを踏まえ、重点的に取り組む部分を決める中で取り組むことにより、効率的に収納率を上げるような計画を立てたほうがよいのではないかと思います。

（事務局　濱井企画部長）
税については、企業会計と違い、生活の全てに行き渡るものです。予期せぬ病気や怪我など様々な状況が生じる可能性があり、それを踏まえると、過去３年間に対し０.１％でも収納率を向上させる目標を設定したところであります。高みを望めないといった状況の中で御理解いただければと思います。

（小林保委員）
様々な諸事情の中で設定しているということですね。

（事務局　濱井企画部長）
やむにやまれず、様々な事情があるということです。

（小林保委員）
財政見通しにおいて、歳入歳出差引を見てもＨ３７年度から赤字になります。１０年後に

は赤字になってしまうということを思うが故に、この財政見通しをグラフ化し、皆さんと情報共有して、市民の皆さんにも「このサービスは我慢してもらう」「この施設は残す」「この施設は統合しましょう」という見極めをしていただくため、グラフによって数字を見てもらうということが肝心だと思います。そうした中で、この数字を良くするために、収納率の向上などの様々な策があるのだと思います。

（草野委員）

女性及び男女共同参画の立場から申し上げます。４８ページの「人事評価制度の推進」について、「職員の設定目標の達成度などの業績や能力を評価する」とありますが、この人事評価制度自体がよく分かりません。このアクションプランの指標を見ると、研修を受ければ良いのかという印象を受けます。一般から見た場合、この人事評価制度でどのようなことを評価されるのか、よく見えません。例えば、女性は産休や育休があります。そうした場合、評価はどうなるのですか。指標で「研修開催２回」とありますが、研修を行わなければ、どこで評価してくれるのかということが分からないため、もう少しはっきり書いていただけると働いている方にとっても見えてくるのかなと思いました。

（坂本総務部長）

人事評価制度については、育休などの評価ではなく、年度当初に職員が業績目標を設定する中で、上司のヒアリングのもとに中間及び最終的な達成の評価を行います。評価では、業績及び達成できたかという能力を評価しています。また、育休等については、特定事業主行動計画の中で、男性も積極的に育休を取るように推進しています。

（草野委員）

先ほどの説明では、業績目標に対しての達成状況等を評価しているとのことでしたが、産休や育休を取っている職員はハンディキャップがあると思いますが、そのような職員の対応はどのようになっていますか。

（坂本総務部長）

この指標の「研修開催２回」について、この研修は評価をする者と評価をされる者に対し、それぞれ別の研修を開催するということです。評価を行うにあたり、公平性を確保する必要があることから、評価をする者及び評価をされる者が一定の基準の中で評価ができるよう研修を行います。

（齊藤職務代理者）

人事評価制度について、市役所における人事評価制度がどのようなものか分かりませんが、企業では１等級や２等級、また、事務局や技術職に分かれており、それぞれの評価過程

があります。このような時代であることから、学歴や年功序列は出来る限り排除し、実力主義を採るということが、最近の企業の傾向です。但し、最低限で一番下に行った場合は労働賃金白書にある最低賃金が保障されるという賃金体系を組むというのが最近の企業の考え方になります。北杜市において、どのような職務でどのような等級があり、どのようなことを覚えれば、あるいは、どのような資格を取得すれば、1階級特進するのか分かりませんが、そのような制度なのでしょうか。

（坂本総務部長）
事務職や技術職など様々な職種がありますが、事務職については一律です。資格を取得したから階級が上がるということではなく、現在の制度としては業績が挙げられたかを評価していますが、今後は給与や昇給に反映していきたいと考えています。

（小川会長）
私から補足しますが、おそらくこの人事評価制度をうまく運用していくためには、職員にとっては目標をいかに上手に設定するか、そして、管理職にとってはそれをどのように評価するのか、という力が試されると思います。そのための研修だと思います。そのため、もう少し説明を加えることにより、一般の方が読んだ時に分かりやすいと思います。「●●を確保するため、目標設定の仕方、あるいは、評価方法の統一性を確保するための研修を開催する」など、思いつきで言いましたが、そのような文言を付け加えていただくと分かりやすいと思います。

（坂本総務部長）
検討させていただきます。

（小林保委員）
研修ですが、我が社では様々な体系があり、職制別に研修を受けるようにしており、階層別にレベルを上げてもらっています。昨今、パソコンはあるレベルまではマスターしてもらっていますが、エクセルなどのバージョンアップが早い一方、作業効率を上げるために、バージョンアップしたエクセルなどに全員が対応できるよう研修を行うことも一つの手段だと思います。また、英語が主流になってきており、英語のレベル別の通信教育を用意しています。そうしたように、総合力を上げることが必要だと思います。

（坂本総務部長）
４９ページの「人材育成計画の推進」で、毎年、本市でも階級別または専門的な研修に対し、職員を派遣する中で、総合力を上げる取り組みを行っています。

（小林保委員）
　これはチェックがありますか。

（坂本総務部長）
　テストはありません。

（小林保委員）
　我が社では、通信教育に合格すると教育費を全て会社が負担します。それが全てではありませんが、そのようなメリハリをつけています。

（齊藤職務代理者）
　先ほど申し上げたＮＰＭですが、企業の手法や技術を習得することも必要だと思います。また、アクションプランのＰＤＣＡとして進捗管理シートを作成しますが、第４次においてもこのシートでもう少し詳しい内容が展開されるということですか。

（事務局　小松企画課長）
　はい。

（小川会長）
　そろそろ２時間が経過しますので、審議はこれくらいにしたいと思いますが、ここで事務局に確認したいことがあります。第４次大綱及びアクションプランを市長へ答申することになりますが、今後の日程はどのようになりますか。

（事務局　小松企画課長）
　これまで３回にわたり審議していただいたところであり、本日、委員の皆様から貴重な御意見をいただき、多少修正しなければならないと考えます。その点について、非常に申し訳ありませんが、修正箇所を会長に確認していただく中で、委員の了解を得たということで進めたいと思っておりますので、委員の皆様へお諮りしたいと思います。また、１月１８日に議会への説明を予定しております。この説明につきましては、本日の御意見を反映したものを議員の皆様へお示ししたいと考えますので、出来ましたら、会長の御理解をいただいた中での修正を踏まえ、議会へ提出したいと思います。また、１月２０日から１か月間、パブリックコメントを実施します。同時に、第２次総合計画や公共施設等総合管理計画についてもパブリックコメントを募集する予定です。当然、資料が膨大になることから、今回のパブリックコメントは資料の貸し出しも可能とする対応を行いたいと考えています。貸し出しの対応は本庁及び総合支所になり、何冊か用意する中で、資料を必要とする方に貸し出し、内容を確認していただき、御意見をいただくことになります。また、本日の審議で最終的な審

議をいただき、判断いただいたと考えておりますので、今後、答申内容を委員の皆様に協議いただき、会長及び職務代理者にお願いする中で市長へ答申したいと思います。

（小川会長）
　ただいま事務局から説明がありました。本日の議論や御意見、また、本日欠席されている委員から寄せられた御意見等を参考に最終案をまとめるということです。少し荷が重いですが、今後は私が目配せをする中で事務局を中心に最終案をとりまとめていただくということにさせていただいてもよろしいでしょうか。

〈異議なし〉

（小川会長）
　ありがとうございます。また、齊藤職務代理者におかれましては、一緒に答申をしていただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

（齊藤職務代理者）
　はい。

（小川会長）
　それでは、以上で議事（１）を終了いたします。１点答申までの間で、事務局にお願いしたいことがあります。本日の資料２の「第４次北杜市行財政改革大綱（案）」の「はじめに」ですが、最終的に市が載せる部分になりますので、答申においては「はじめに」の次ページから始まるかたちで御承知おきください。続きまして、議事（２）その他について、を議題とします。事務局で何かございますか。無いようですので、それでは、議事（２）について議事を終了いたします。御協力ありがとうございました。事務局へお返しいたします。

５．閉　会
（事務局　濱井企画部長）
　小川会長、ありがとうございました。本日は長時間にわたり御協議いただき、委員の皆様方から多くの貴重な御意見等をいただき、誠にありがとうございました。ここで、委員の皆様に事務連絡がございます。この会が終了した後、答申に向けての協議を行いますので、委員の皆様方におかれましては今しばらくお残りいただけますようお願いいたします。それでは、最後の次第になりますが、閉会のことばを齊藤職務代理者からいただきたいと思います。

（齊藤職務代理者）

長時間にわたり、第４次行財政改革大綱を御審議いただき、誠にありがとうございました。ただいまの説明のとおり、本案を修正の上、答申した後は、実施に移るわけですが、この計画を着実に、また、正確に推進することが未来の北杜市が拓けると信じております。職員の皆さんにはぜひお願いしたいと思います。少し余談になりますが、ＰＤＣＡサイクルをいかに回すかということが重要であると考えます。私は１２月末に関東のとある１０万人都市に行き、５カ年の行政改革の資料の一部を見ることができました。この都市では、６本の柱を作る中で、７項目に分け、行政改革を展開しています。それは、分野別あるいは産業別をいかに取り入れていくか、また、ＮＰＭの考えをだいぶ取り入れています。このようなことを行う中で、行政改革を推進するという考えでした。しかし、一部しか見ることが出来なかったのですが、進捗管理シートは北杜市のほうが勝っていると思いました。ＰＤＣＡサイクルシートはたくさん工夫することができます。しかし、あのように展開していくということはＰＤＣＡサイクルを回すということになるのかなと思いました。ＰＤＣＡサイクルを回すということは、数十年前にアメリカのデミング博士が提唱しました。そうしたことを、日本の企業が取り入れたことにより、企業経営にうまく活用することになりました。日本人の知恵として、このようなことを企業はうまく活用し、行政でも活用する流れになってきています。こういった点から、北杜市はだいぶ進んでいると思います。これらをしっかり行うことで、未来ある北杜市が拓けると思いました。ただ、１つ感じたことは、進捗管理シートは北杜市が進んでいると思いましたが、方針展開していくにあたり、１つの項目を順に末端の係りまで方針をブレイクしています。これは所管課、あるいは所管部、あるいは知恵を借りるために大学などとマトリックス化しています。こういった点は責任を明確化しており、北杜市よりも優れていると思いました。最後に職員の皆さんにお願いがあります。今後、幹部職員の退職や人事異動などがあると思います。そうしたことから、ぜひアクションプランの引継ぎをしっかりしていただきたいと思います。しっかり引き継ぎを行わなければ、何もしないままあっという間に３～４か月が過ぎてしまいます。このような時代であるため、一歩でも着実に進めるようお願いして、本日の閉会のあいさつにさせていただきます。誠に御苦労さまでした。

（事務局　濱井企画部長）

ありがとうございました。それでは、以上をもちまして、第３回北杜市行政改革推進委員会を閉会いたします。最後に挨拶を交わしたいと思います。御起立をお願いします。相互に礼。ありがとうございました。

以上、平成２８年度第３回北杜市行政改革推進委員会の内容を記載し、その内容に相違ないことを証するため、ここに署名する。

署名委員　＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

署名委員　＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿