

# 稲沢市行政改革推進委員会 会議録

【日 時】平成26年12月12日（金） 午後2時～午後3時37分

【場 所】稲沢市役所（2階）政策審議室

【出席者】稲沢市行政改革推進委員会委員（敬称略）

栗林 芳彦	名古屋文理大学情報文化学部PR学科長・教授
村上 浩美	愛知文教女子短期大学幼児教育学科准教授
萩原 聡央	名古屋経済大学法学部准教授
服部 正見	稲沢商工会議所理事兼事務局長
伊藤 賢治	一般社団法人稲沢青年会議所前理事長
武田 勝子	稲沢市連合婦人会会計
住田 正幸	平和支所地区まちづくり推進協議会会長
戌亥 昌郎	三菱電機労働組合稲沢支部執行委員長
中西 弘	公募
定行 加保里	公募

【事務局】

大津 典正	市長公室長
篠田 智徳	市長公室次長兼企画政策課長
大口 伸	企画政策課主幹
大屋 将	企画政策課主任
横田 明典	企画政策課主任

【傍聴者】 1名

## 【議事次第】

- 1 あいさつ
- 2 議事
  - (1) 次期行政経営改革プラン（案）について
  - (2) 今後の予定について

## 【会議の概要】

### 1 市長公室長あいさつ

本日はお忙しい中、行政改革推進委員会にご出席を賜り、誠にありがとうございます。  
ます。

また、前回 8 月及び 10 月に開催しました同委員会におきまして、その運営にご配慮を賜りましたことを改めてお礼申し上げます。

さて、本市の行政改革への取組みにつきましては、昭和 60 年度に「稲沢市行政経営大綱」を策定して以降、5 度にわたり行政改革に関する方針を策定し、推進してまいりました。

これにより一定の成果を収めてきたところですが、市の財政状況は依然として厳しく、社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズに対応しつつ、持続可能な行政運営を展開していくためには、今後も引き続き行政改革を推進していく必要があります。

本日は、現行の行政経営改革プランが今年度をもって満了することに伴い、平成 27 年度からの 5 年間の計画期間とする新たな行政経営改革プランを策定するに当たりまして、委員の皆様方からのご意見、ご提言を賜わりたく、貴重なお時間を頂戴した次第です。

行政経営改革プランは、将来の稲沢市の発展に向けて、一丸となって行政改革に取り組んでいくための行動指針となる計画です。委員の皆様方には、忌憚のないご意見、ご提言を賜りますようお願い申し上げます、私からの挨拶とさせていただきます。

## 2 議事

### (1) 次期行政経営改革プラン（案）について

[会長]

「次期行政経営改革プラン（案）」について、事務局から説明をお願いします。

=事務局=

次期行政経営改革プラン（案）について説明【資料 1～3、追加資料】

### ○質疑

[会長]

ただいま事務局から説明がありましたが、委員の皆様からのご意見、ご質問を伺います。

[委員]

行政経営改革プランは市の予算とリンクしているのでしょうか。それとも、予算とはリンクしておらず、市の弱い部分、悪い部分を改善することを目的とした計画なのでしょうか。

[事務局]

委員の皆様には毎年度プランの進捗状況を報告していますが、その中で各実施事項について「どの程度の効果額があったのか」を決算額ベースでお示ししています。次期プランの中でも記載していますが、毎年度計画内容の見直しを行う等、「予算に反映できるものは反映させていく」という考え方でプランと予算をリンクさせています。

[委員]

次期プランの考え方として、「行政サービスの質の向上」と「予算の削減」の両輪を同時に推進していくものと理解しましたが、特に「予算の削減」については大きな課題であり、行政改革を推進する動機となるものであると思っています。

資料1の6ページ以降に、市の歳入及び歳出関係の課題が記載されており、その記載内容から市の財政が危機的な状況にあることは読み取れますが、具体的な金額までは記載されていません。このプランは「人口の減少に伴う歳入の減額」と「実施しなければならない取組みにかかる費用」との差額がどの程度あるかを算出し、予算から削減しなければならない金額を明確にした上で策定された計画なのでしょうか。それとも、「できることから取り組んでいく」という考えに基づく計画なのでしょうか。

[事務局]

市の財政状況については、次期プランに記載されている内容のとおり危機的な状況にあります。また、具体的な金額等については、行政経営改革プランではなく、第5次稲沢市総合計画・後期推進計画と新市建設計画の中で財政計画を立て、管理しています。財政計画を作成した結果、市の財政が非常に厳しい状況にあることが分かりましたので、市として行政改革に取り組む必要があると判断し、そのための具体的な取組事項等を立案したものが行政経営改革プランになります。そのため、プランの中で予算全体の削減目標額を立てて、進行管理していくものではないことをご理解ください。

[委員]

「行政経営改革プランと市の予算は厳密にリンクしている訳ではない」、行政改革を推進する企画政策課とは別の部署である財政課が予算の査定を担っており、予算の作成とプランの策定・管理が平行して進められているため、「行政改革の成果が次年度の予算に必然的に反映される」あるいは「予算査定で決定した金額がプラ

ンの目標値に反映される」等の厳密なリンクが行われている訳ではないという理解でよろしいでしょうか。

もちろん市として将来的な見通しを共有するために相互に関係し合っているとは思いますが。

[事務局]

厳密にリンクしているとまでは言えませんが、行政経営改革プランの計画内容の見直しを行う行程で、随時予算とのすり合わせは行っています。

[委員]

厳密なリンクではありませんが、市全体として同じ意識を持って取り組んでいるものと理解します。

[委員]

少子高齢化への対応や公共施設の老朽化等の問題があることから、今後も行政改革を推進していく必要性は理解しています。その上で、行政改革推進委員会の委員として議論すべきことは、計画の推進方法であるP D C Aサイクルが機能しているかどうかであると思います。

そうした視点で考えてみると、先ほど「次期プランはこれまでの行政経営改革プランの実施結果を踏まえて発展・継承させるものである」との説明がありましたが、何らかの形で実施結果を示してもらわないことには、どのように発展・継承させていくのかが分かりません。つまり、P C D Aサイクルのうち、「C」のC h e c k（点検）ができないと思います。過去の実施結果を示す必要があるのではないのでしょうか。

[事務局]

現行の行政経営改革プランについては、その推進期間が今年度までとなっていますので、実施結果の検証は平成27年度に改めて行うこととなりますが、次期プランの策定に当たっては、各取組内容のこれまでの進捗状況や実施結果の検証が当然必要であると理解しています。

プランの進捗状況や実施結果については毎年度当委員会へ報告しており、今年度も第1回会議において報告させていただいたところです。次期プラン（案）については、そうした内容を検証した上で作成していますので、何卒ご理解くださいますようお願いいたします。

[委員]

実施結果の検証について、当委員会の中で行うことも考えていただきたいと思います。

[委員]

先ほど行政経営改革プランと予算やその他の計画等との間では厳密にリンクしている訳ではないとの説明がありました。そうであるならば、資料1「次期プラン(案)」1ページに掲載されている「行政経営改革の位置付け」の図の記載内容について、誤解を招かないような表記に改めたほうが良いと思います。

次に、10ページの「2 改革の基本的な考え方」の中で、「(2) 改革のテーマ」として「行政サービスの最適化による市民満足度の向上」が掲げられていますが、「市民満足度の向上」についてはどのように把握していくのでしょうか。非常に難しいテーマだと思いますが、「市の行政サービスについて市民がどのくらい満足しているのか」を把握することは大切であると考えますので、その把握方法について教えてください。

続く11ページの「(3) 改革の視点」では、『質の改革』と『量の改革』の両立を図る」と表記されています。こちらも難しいテーマですが、私自身もこのテーマが求められていると考えます。そのためには、改革の進捗状況を把握するための自己点検が必要になると思いますが、22ページ以降に掲載されている次期プラン行動計画の実施事項の中には点検に必要な数値目標が設定されていないものもあります。そうした項目については、どのように点検していくのか教えてください。

また、現状の案では、平成26年度までの取組状況が特に記載されていません。そうした内容が分かれば、現行のプランから継続して実施する取組内容の検証がしやすくなると思いますので、市民に向けてパブリックコメントを実施する際には、何らかの形でこれまでの進捗状況が分かるようにしてほしいと思います。

[事務局]

『行政経営改革の位置付け』の図の記載内容」と「パブリックコメント実施時における現プランの進捗状況等の提示方法」については、検討させていただきます。

次に「市民満足度の把握方法」についてですが、第5次稲沢市総合計画の中で市民満足度に関する目標値を掲げており、2年に1回実施している市政世論調査の際に把握することとしています。

また、次期プラン行動計画の中で数値目標が設定されていない実施事項の点検方法についてですが、目標値がないことで改革の達成状況が点検しにくい部分もありますが、一方で5年間の実施スケジュールと具体的取組内容も掲げているので、

そうした項目から各年度の進捗具合を管理し、自己点検していきたいと考えています。

[委員]

専門的な知識やノウハウを各担当課は持っていると思います。実施事項の進捗状況等を適切に点検・評価する際には、その基準となる視点やポイント等を自らの経験に基づいて作成することも大切であると考えます。そうした手法についても検討してほしいと思います。

[委員]

資料1の10ページ「(1) 経営の基本理念」の中で掲げられている「市民との協働」については、その意義を「市がどのように捉えているか」が問われていると考えます。そのため、各実施事項において、より具体的な意義を示しておくことが望ましいと考えます。市民と行政とが協働することで両者の利益に繋がる「Win-Win」の関係を構築できるように、その意義を明らかにしておくことも必要ではないでしょうか。

例えば、高齢者の方にボランティアの協力をお願いするケースでは、市にとっては「市民サービスの向上」に繋がり、高齢者の方にとっては「地域貢献や住民とのふれあい」等の利益が生じます。そうした意義を各実施事項で明らかにしておくとうまいと思います。

[事務局]

「経営の基本理念」として「市民との協働」を掲げるに当たっては、市民と市双方の利益に繋がる「Win-Win」の関係を構築することが理想であると考えますので、各実施事項の中で両者が協働する意義を明らかにしておくことも検討したいと思います。

[委員]

委員として、プランの進捗状況等に対する点検や評価を行うことが役割であることは承知しています。また、市として「いつまでに、どのような市にすることが望ましいのか」という将来のビジョンがあり、それを達成するためにプランを作成していることも分かっていますが、市政全般については分からないことが多いのが正直なところです。

例えば、1つの事業を評価する場合には、その内容の良し悪しを判断することはできますが、それが市政にどのような影響を与えるかまでは分かりません。また、

市政全般において、その事業の優先順位がどの程度なのかも分かりません。そして、市の将来ビジョンを最短距離で達成するためには、どのような方法を取るべきかについてもイメージできていません。

稲沢市が5年後、10年後に目指すべき姿はどのようなものなのか、それに対して現状はこうなっているので、いつまでにどのようなアプローチで実現させていくのか。そうした点を簡潔にまとめた資料等を示してもらえると、プランの進捗状況等を評価する視点も変わってくると思います。

#### [事務局]

市の将来像については、第5次稲沢市総合計画の中で掲げています。計画の進捗状況については、個々の取組内容の現状と課題等をお示しすることで説明できますが、市の将来像に対する進捗状況については、市政全般の取組みは多岐にわたっており、その全てが市の将来像を実現させるために必要な取組みであることから説明することは難しいと考えます。

市では、平成27年度から第6次稲沢市総合計画の策定に着手しますので、計画の策定に当たっては、市民の皆様に分かりやすい内容にしていきたいと思っています。

#### [委員]

本委員会がどのように機能すれば、総合計画や行政経営改革プランで掲げる取組みが加速し、無駄が省け、市として真に力を入れなければならない事業に注力することができるのか。そうしたことを整理した上で発言したほうが、より建設的な会議になると思います。

#### [委員]

先日稲沢市長選挙が執行され、現職の市長が再選されましたが、市長公約の1つに「人口15万人都市を目指す」というものがありました。市の人口を増加させるという公約です。しかし、今回示された次期プラン（案）は、人口が減少することを前提にして作成された計画のように思います。「人口15万人都市を目指す」という公約は、総合計画の中で管理していく考えなのでしょうか。

#### [事務局]

現行の第5次稲沢市総合計画については、「人口15万人都市を目指す」という公約を反映した内容にはなっていません。また、公約については、市長の新たな任期である4年間のうちに人口15万人都市を目指すための基礎を作るものであり、必ずしも4年間で達成できるものではありません。そうした意味からも、平成27

年度から策定に取りかかる第6次稲沢市総合計画の中で、公約を実現するための具体的な施策や方策等を盛り込んでいきたいと考えます。

[委員]

私が代表を務める会社でも「改革改善推進協議会」という組織を4年前に立ち上げ、「何をどう改善していくのか」という議論を重ねています。非常に多くの提案が出てきており、その全ては利益に換算されるものであるため、評価もしやすいです。そうしたことから、行政の改革・改善の捉え方についても、「どれだけ費用を抑え、効率良く事業を行い、市民が満足する市にしていくのか」という点が重要だと私は思っています。

これらを踏まえて次期プランについて考えると、正直なところ本委員会の委員として「何をどう評価すべきなのか」と自問してしまいます。計画を策定し、その内容をチェックしながら行動に反映させていく「PDCAサイクル」を活用するのであれば、より具体的な判断や提案ができるように取組みに関するコストを示していただくとうれしいです。

[事務局]

行政経営改革の推進に当たっては、コストの削減だけでなく、市民満足度の向上を図るために、効果的・効率的に予算を投入していくことも考えなければなりません。そうしたことを総合的に判断し、限られた予算の中で、最小の経費で最大の効果を上げることができるよう各取組みを推進していくことも1つの視点として考えています。

例えば、各種証明書のコンビニ交付が可能になれば、市民の利便度が向上しますので、マイナンバー制度の普及に併せて導入したいと考えています。当然費用もかかりますが、市民満足度の向上に繋がる新たな取組みについても考慮しながら、行政経営改革を推進していきたいと考えています。

[委員]

8月に実施した外部評価において、交通安全対策事業の評価が一旦保留になりましたが、その際に、行政改革推進委員会の委員として「何を評価することを期待されているのか」という点に疑問が生じました。例えば、事業の効率面に対し、「何割の経費を抑制することができたか」という点が評価の対象になると思いますが、その一方で、こうした数値として結果が現れてくる事業に対しては、委員として意見を述べる必要がないという考え方もあります。

次期プランの行動計画を見てみると、改革の基本目標を達成するための方法・手



段が列記してあります。個人的には改革の基本目標を達成するために「具体的に何を実施していくのか」という点が評価の対象になると思っているのですが、先の外部評価の際にも「目標を達成するための手段として、この事業がベストなのか」という視点については問われていませんでした。先の交通安全対策事業の評価の際は、「交通事故死を減らす」という大きな目標が掲げられており、それを達成するための手法として実施した広報活動等の結果に対する評価を行いました。しかし、「目標を達成するために実施すべき他の手法はないのか」という視点については、本委員会に問われていなかったように思います。

例えば、「各種証明書のコンビニ交付の導入」については、その取組自体に異論はありませんが、この取組の背後には「手続の簡素化や利便性の向上」という大きな目標があると思います。「各種証明書のコンビニ交付の導入」は、あくまで目標を達成するための1つの手段でしかないはずです。そのため、委員会において評価すべきことは、「この取組を実施することで、何を実現したいのか」や「その手段・方法によって目標が実現できるのか」という点ではないかと思えます。

マーケティングの世界では、よく戦略と戦術という言い方をしますが、戦略とは「大きな方向性」のことであり、行政においては「市民生活の利便性を高める」ことがこれに当たると思えます。そして、それを実現するために実施する施策が戦術になります。戦術には様々なオプションがありますので、「戦略を実現するために、どのオプションが最も相応しいのか」ということを判断しなくてはならないはずです。ところが、当委員会の現状は、「戦術の部分がどの程度達成されたのか」を評価する仕組みになっていると思います。「各種証明書のコンビニ交付の導入」や「大学との連携」等の実施事項については、あくまで目標を達成するための手段ではありません。「これらの取組を行うことによって何を実現したいのか」という点に意識を持ち、「取組によって目標がどの程度達成できたのか」という点を評価しなければ、断片的な評価に終わってしまいます。そのことを十分意識した上で、次期プランを策定する必要があるのではないのでしょうか。「評価の対象をどのレベルで設定するのか」という点については、議論の余地があると思います。

#### [事務局]

8月に実施した外部評価は、市が実施している事務事業を対象にしたものですが、各事務事業には、その事業にとっての戦略となる施策があります。また、施策を進行管理するための指標として、市は市民満足度の目標値を掲げています。市民満足度については、先ほども申し上げたとおり2年に1回実施している「市政世論調査」の中で把握しており、その調査結果を受けて施策の評価も行っています。施策評価は、「市政世論調査」の実施に合わせて2年に1回実施することとしており、次回

は平成27年度に実施する予定です。

現行の施策評価は、市の内部評価のみとなっていますので、委員の皆様には施策の評価をお願いすることについても今後考えていきたいと思っております。

[委員]

行政経営改革プランは市の総合計画に基づいて策定するものと認識していますが、市長公約に合わせた総合計画を新たに策定するのであれば、次期プランの内容も変わってくるのではないのでしょうか。先ほども話があったように、次期プラン（案）については、人口が減少することを前提に作成されていますが、市長公約では「人口15万人都市を目指す」ことが掲げられています。新たな総合計画が策定される際には、本日示されたプラン（案）はなくなり、新たなプラン（案）が提示されるのでしょうか。

[事務局]

現行の第5次稲沢市総合計画については、その推進期間が平成29年度までとなっています。そのため、市長公約については、先ほども申し上げたとおり平成27年度から策定に取りかかる第6次稲沢市総合計画の中で具体的な施策等を盛り込んでいきたいと考えています。第6次稲沢市総合計画については、平成30年度から平成39年度までの10年間を推進期間として策定する予定ですが、人口15万人都市の実現については、過渡的なものになると思われまます。

そのため、第5次と第6次の計画内容が大幅に変わり、次期プランの前提条件が変わる場合は、プランの内容を見直す必要があると考えます。現状としては、第5次稲沢市総合計画の残された推進期間である平成27年度から平成29年度までの3年間は、現行の総合計画に基づく次期プランを策定していきたいと考えています。

[委員]

新たな総合計画の内容によっては、次期プランの実施事項の中で全く逆の方向性となる取組みも出てくる可能性があります。特に「公共施設の再編・適正化」については、人口を増やすことを前提条件とするのであれば、施設を統廃合した後に、新たな施設を建設することが必要となるケースもあると考えられます。このように施策の方向性が真逆になるような取組みについては、どのように対応していくのか、考えを聞かせてください。

[事務局]

施策の方向性が反対となるような取組みについては、市として当然見直しを図っていきます。その際には、本委員会の中で説明し、お諮りしたいと思います。

[委員]

次期プランの内容が大きく変わるような場合は、取組内容だけでなく、施策の評価についても携わることができればと思います。

[会長]

意見等が出尽くしたようですので、審議を終結したいと思います。

## (2) 今後の予定について

[会長]

次に「今後の予定」について、事務局から説明をお願いします。

=事務局=

今後の予定について説明【資料4】

## ○質疑

[会長]

ただいま事務局から説明がありましたが、委員の皆様からのご意見、ご質問を伺います。

(意見等なし)

[会長]

特に意見等も無いようですので、これで全ての審議を終結したいと思います。  
その他、事務局から何かあればお願いします。

[事務局]

長時間にわたり、ありがとうございました。

本日、委員の皆様からいただきましたご意見、ご提言等を踏まえまして、今後の事務を進めてまいります。

また、会議終了後、次期プラン（案）に対する追加のご意見、ご提言等がありましたら、企画政策課まで随時ご連絡くださいますようお願いいたします。

なお、次回開催につきましては、2月下旬頃を予定しています。引き続き委員の皆様にお力添えをいただくものでございますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

それでは、最後に市長公室長からご挨拶申し上げます。

#### ○市長公室長あいさつ

本日は慎重審議を賜りまして、誠にありがとうございました。

委員の皆様からもご意見をいただきましたが、行政改革推進委員会が果たすべき役割につきましては、市として改めて見直す必要があるのではないかと考えております。本来であれば、計画のあり方や考え方等についても議論し、その上で個々の取組内容についての議論を深めていく必要があったのではないかと思います。そのような反省点を踏まえまして、今後の委員会の運営に努めてまいりたいと考えますので、よろしくお願いいたします。

なお、お帰り際には、交通事故に遭わないよう、起こさないようくれぐれもご注意くださいようお願い申し上げます。

本日は長時間にわたり、誠にありがとうございました。