

令和4年度 第3回行政改革推進委員会 会議記録

■日 時	令和5年2月20日（月曜日）13時00分～15時00分			
■場 所	与謝野町岩滝保健センター 2階 会議室1・2			
■出席委員	◎伊藤 伸 委員	○西川明宏 委員	浅利美鈴 委員	佐賀利裕 委員
	注) ◎会長、○会長代理			
■アドバイザー	杉岡 秀紀 氏			
■事務局 (企画財政課)	小池大介 課長	小谷貴儀 主幹	渡邊稔之 主任	廣谷章彦 主任

開会（午後1時00分）

会長挨拶

なかなか与謝野町まで行くことができおりませんが、ちょうど去年の夏に外部評価をやっていたタイミングで私もデジタル庁参与の立場になって以降、基本的にはずっとデジタル庁の河野さんの大臣室におります。与謝野町の外部評価については今日この後の議題になると拝見しておりまして、まだまだ改善しなくてはいけないところがあるかなと思っています。やはり最終的には担当職員も含めてこういうことを毎年やらなくてはいけないんだってということを納得感を持ってやってもらうということが一番大切なんだろうなと思っています。そのためには来年度どうしたらいいかっていうことを含めて今日お願いできたらと思っています。よろしくをお願いします。

（1）事務事業評価について

-----（事務局から資料1、資料2、資料3を説明）-----

（佐賀委員）今回、「シートを使った作業というのは大変作業量が多い」というアンケートの回答を得られたんですけども、その中の「負担感」という言葉がすごく気になっています。この取り組みを負担に思っているんじゃないでしょうか？やる必要のあることは、やる気をもってやらないかんしと思うんですよ。その辺の意識がまだまだなんだなと感じました。それから二次評価で我々委員から提案をさせていただいたことに対して、各課で再度評価をされた際に方向性が大きく再調整されたという形になっているものが散見されます。例えば私がよく覚えているのが、教職員住宅のことで、基本的にはやめるのであれば、早くけりをつけるべしということで「次年度よりやめる方向で年内に具体的な計画を出すよう」ご提案申し上げたんですけども、それがAA評価（5年以内の処理）という形で結論付けられています。確かにいろいろと大変なことがあって、調整が容易でないと書かれていましたが、検討されるにあたり、「5年というのではなくて、2年のうちに調整をつける」とか、「これこれの理由で3年かかってしまう」といった具体的な掘り下げを各課ではされたのでしょうか？5年間の猶予があったら、人間はルーズなもので流れちゃうものですよ。これは担当される課の意識の問題だと思うんです。教職員住宅のことに限らず、各課での掘り下げを去年の秋から年明けにかけてまとめられるにあたり、具体的な検討がされたのかどうか、ちょっと見えなと思いました。

(小池課長) 今一つの職員が負担感というところは、以前からずっと杉岡先生の方からもありましたように、例えば福知山市なんかでも8年間、取り組みがベースになるまでに時間がかかっているということをご紹介いただきましたが、やはり今4年たって私どもが見ている感覚で申し上げますと、まだ各担当者は負担になってるのが否めないのかなと。やっぱりこれが新しい文化になっていって、これが仕事として何のためにしておるんだとかというのが見えてこない、まだまだ何のためにさせられてるかっていうのがヒトゴトになってるような気がしてるんです。やっぱりこれをしたことによって仕事が整理ができたとか、それから住民の皆さんとの対話の中でこういう政策をやっているからこれについては、一旦、切りをつけますけども、その代替としてはこういうようなことが用意してあるんですよとかいうことがきっちり相対のなかで言っていけるような材料にこれを使っていきなりだとかというのが見えてくれば、おそらく変わってくるんでしょうけど、今はやらされ感がまだ否めんのと違うかなっていうのがもう正直なところですよ。私どもがやっぱりこれがもう日常的になって、こういう感覚が常の仕事に常態化して生きてくるような仕組みに溶け込んでないとずっとそれがぬぐい切れないと思います。それと、もう一方でもう一つの事業の評価に対してその評価をどういうふうにとらまえて、次のアクションをどういうふうに起こしてるかっていう部分については、例えば先ほどのAをAAにということがあったんですけども、端的に申し上げますと、私どもからも理事者からも教職員住宅の関係で言いますと指示はして、議論を早くしていくようにということで、公営住宅法に該当しない住宅としては、例えば教職員住宅と多目的住宅と福祉住宅というのがあるんですけど、それをやっぱり今の目的がもうバラバラであって、一つのものにまとめていくべきだとか、それにはあるべき姿がどうなのかっていうところまで議論を深めるようには指示して進もうとしております。ただ、一足飛びにいかなかったのが、教職員住宅には今はまだ入居者がいらっしやるのでその手当をどうするかということで、今委員がおっしゃられましたように、5年間の間になってるけど、それが1年後なのか2年後なのかというのは私どももそこまでは掌握はしておりませんが、スケジュール感で言うところの進め方をしようとしているということです。今の一つの事業だけのことですけれども、係ですとかあるいは横断的にですとかっていうのを必要に応じて集まることによってどうあるべきかという評価の中身を真摯に受け止めて取り組みをしようということは、ただそれが全部その評価に適したような取り組み、展開がいつおるのかというところばかりではないとは思ってますけども。

(佐賀委員) 今、おっしゃったようにやっぱり根底にあるのは目的意識の課題ですよ。例えばある施設を小さくしてそれによってどうなるのかと、お金の話も、それからみんなの働く時間の話も含めてどうなのか、それをどうするんだってところの方向づけを各課でもっと徹底し、主体的に取り組まないと、それはやらされ仕事になっちゃうんでしょうね。例えば見直しをして予算を減らすのは何故なのか、減らした予算がどのように還元されるのか、自分の事として捉えないと、頭でわかっててもね。

(西川委員) 全体を見させてもらって、最初やりかけた頃から参加させてもらってるんですけども、少しずついい感じになってるのかなって印象は受けてるんですがまだまだやなと思っております。今もご意見があったように負担感につきましては、このアンケートを見て思ったのが、1ヶ月の間に評価シートを作成されるんですかね。アンケートの最初のところの中ほどにそういったことが書いてあるんですけども、毎週半日が潰れるとかいうふうなことは資料作成のために必要な時間なんだろうとは思いますが、それでもそういったことが負担なんだろうなというふうに思うんですけども。さっきおっしゃられたようにそれぞれの評価委員さんが何のためにしてるのかってことを前にも言いましたけれども、それを説明して分からせるのはやっぱり課長だと思うんですね。課長がその職員さんに何でこういうことやってるか、ちゃんと理解してるか、こうこう、こういうことで、こういうことなんやで。君が発案して、事務事業を変更してしたことが、こんな結果を生み出してるんやで。町のためにこんなにいい事業を君が考えたことがこんな結果に繋がってるんやでってことがしっかりと現れると、それがまたやりがいにもなってくるんだろうと思うんですね。それが反面で

すね、4 ページ目の上から 4 行目に町長が以前の事業評価内容を把握されているのか疑問が生じた。担当者の説明に町長から予算措置を受けていると評価シートに記載がないことを聞いたというふうなことで判断がしづらいという内容なんです、これは要はですね、事業評価を飛び越えて町長が予算措置をしたからなんぼ僕たちが事業評価をしてもその通りにはならないし、覆されたり、勝手にこの事業が増えていくとかっていうふうなことの現われじゃないかなと思うんですね。こういうことがあると、せっかく時間費やして、負担もかけて練ってやってるこの事務事業評価自体が意味がないことなるんですね。なんぼやったら上が決めたら、はいはい言うて、もうそれに決まるんだったら意味ないやん。そんなんやったらもうどうでもええわっていうことに繋がるんじゃないかなということもこのアンケートを見て感じたんですよ。そういったところをまだまだこれから続けていてですね、評価委員さんがやりがいを持って作業ができる誇りといいますかね、そういったことが感じれるような事務事業評価にならないといけない。そうすることで負担感も軽減するでしょうし、先ほど言ったやりがいが出てきていいサイクルになってくるんじゃないかなというふうに感じておりました。あとは二次評価を受けてそれを予算編成をされる時に若干変わったところもありますけれども、一つの指標が出てるので、それを頭に入れて再考した中で今はこうなっている結論を出されたいと思いますので、それはそれで今の現状仕方ないことだったんだろうなと思って見ておりました。事務事業評価について感じたことは以上です。

(小池課長) 今、西川委員さんからありました、例えば二次評価をいただいた内容にそぐわない、担当課としてはそれに沿うような取り組みに改めていこうというふうに、例えば舵を切ったとしても、そこに理事者の、例えば鶴の一声で、いやいやこれはそうではない、やっていくよだとかいうような指示があることによって原課と理事者の間に乖離が生まれてきておるといようなのが素直に現れたアンケートなんかかなと思って聞いてたんですけども、私が考えておるのは、これは仕方ない部分もあると思ってます。やはり政治を預かる方というのは、例えば事務レベルで全て、それから評価レベルで全て測ることが可能であれば政治家というのはいらないということになりますので、そのさじ加減の温度差の問題だと思ってますので、ただ最初に西川さんが言われましたところが僕は大事だと思ってまして、それを各課の長がやっぱり職員に対する説明責任、それから理事者に対してのこの評価を受けた説明責任、ここを戦わすことができるかということが問われているところで、それがマネジメント能力なんだろうと思ってますので、そちらの方が私はむしろ心配かなというふうに思って聞かしていただいております。

(西川委員) 大体わかるとるんです。そういうことなんです。要は職員さんに対して、それがこのまま行くことはあったり、そうでもないこともあるということで、あとはそのフォローを誰がするのかっていうことなんです。結局こうしてせっかく時間費やして頑張ってくれて、とてもわかるんだけど、こういうことでちょっと今回はできんのかわとかいうフォローを町長がしてもいいけどもやっぱり一番身近なのは課長さんなんだろうなと思うので、課長さんが町長にお話ししたんだけど、こういうことでこうらしいわ、悪いな、また頼むでというふうなことが、そのフォローがあると、そうですかわかりましたってことになるんだろうと思いますけど、頭ごなしにもう町長があかん言うてるであかんわっていうことがね。現場でそういうことがちゃんとしっかりできていればまた次のモチベーションも繋がると思うんですけどね、そういうところだと思います。

(杉岡アドバイザー) 私からは客観的な立場で、また、評価も参加させていただきましたので 3 点ほど申し上げたいと思います。一つは 4 年間で委員さんのやり取りにもあったように、まだ日常業務化にまではまだできてないなっていう感じはしますけれども、少なくとも新規性と言うよりは、毎年このシーズンが来たかというような、年中行事にちょっとずつ上がってきたのかなというふうに思います。ただし、まだ誰のためにやっているのか、何のためにやってるのかということを知り徹底まではアンケートをみるとできているとは言いがたい現状であるなというふうに感じました。したがって年 1 回の株主総会だったり、健康診断と同じという

理解でしっかりと点検するってことが与謝野町の中だけじゃなくて、この全国の趨勢になりますので、早くその段階までいけるようにここでアクセル緩めちゃいけないぞというふうにも思いました。一方で、やっぱり負担感って話があったのは多分この行革だけではなくて、たぶん町全体の仕事が増えている。人の数は減らずに国からどんどん仕事が降ってきますので、その緊急対応も含めてなかなか仕事が忙しいということの裏返しじゃないかなと見ています。ですので、この事務事業評価をやめたら、忙しくなくなるのかっていう問題ではないと思うんですね。ですから、工夫して、これを仕事に組み込んでいただきながら、西川さんがおっしゃった、課長さんがどのようにこの事業を部下に伝えていくのが本当は良かったのではないかなというふうに思いましたし、ポジティブに中々この事業はとらえられないと思いますけれども、ちょっと工夫があるかなと。例えば、先ほどの町長の、予算がひっくり返った話もあったんですけども、あの本当に頑張った原課あるいは職員さんの評価の部分に関わっていただいた方を表彰したらどうかと思うのです。これも感謝状一つで良いのです。町長から本当にあなたがたのおかげでこれだけ事業見直しが出来たんだと。お金だけではなく中身ですね。こんなことが前で表彰されると、やっぱり頑張ったことが報われる瞬間があるんだろうと思うんですね。昔は飲み会が多分そういうような機能を果たしたけども、コロナで飲み会も相当なくなりましたので、何か頑張った人だけが苦勞しておしまいになってるところがあるのではなからうかと思しますので、その点も含めてこの頑張った方をねぎらう何か仕掛けを考えてみていいんじゃないかなと。もうちよど来月で感染症法上の2類から5類に変わってマスクも外れるだろうという方向に向き始めていますから、そこはぜひとも一度、二週目に入ってきましたので工夫したらどうかってことの提案を申し上げたいと思います。

2点目は先ほどの予算で2.7億円の削減という話がありました。この事業はお金の削減のためだけにやっていませんので、この数字が独り歩きしたら困るんですけども、一方でやっぱり何のためにやってるのかという意味においてはわかりやすい一つの成果ではあるので、これがどれだけ浸透してるのかということは、やはり庁内そして住民の方やメディア、議会も含めて、事務事業評価をやることによってこれだけ見直しできて、例えば数字的にもこんな成果が出てるとか、もう少しPRしてもいいのではと思うんですね。それがアセッサーに関わった職員さんの報いになると思いますし、毎年の一次評価、二次評価のときのねぎらいにもなるんじゃないかなと思います。ですので、頑張ったことはしっかりと周知されて、しっかりと使命感を持ってやっているんだよってことを周知する仕掛けがあっていいのではないかと。もう少しこれに関しては広報が足りないんじゃないかなという感じがしています。

3点目が最後なんですけども、先ほど一次評価と二次評価の来年度の見直しについてのこともありまして、各論はこの後のことかもしれませんが先走って喋りますと、やはり一次評価の部分と二次評価の部分でやはり行革委員の皆様が担当する部分と内部評価でいい部分とを完全に切り分けられる時期に来てるのではないかなと思っています。概ね内部だけで完結できるところは、行革委員さんが絡まなくても回していただけるような、そんな感じでしていけばいいんじゃないかなと思うのです。一方で、議論が分かれそうな案件だとか、政治的イシューを含めてですね、外部の視点が入った方がいいという事業は積極的に外部評価に持っていき、という切り分けをもう少しし行革委員の負担感も減らさなきゃいけないと思います。事務局の負担のことも考えないといけないですし、今二週目に入ってきましたから、議論ができるのであればそちらの方も議論をお願いしたいと思います。そして、年度末になりますのでそろそろ年度答申を行う時期になると思います。今日その話があるのかどうか分かりませんが、年度答申の中で、マネジメントのあり方、来年度のあり方等々書かれると思いますので、そのような議論をしてみてもいいのではと思った次第であります。（浅利委員）まず、結構辛いアンケート結果というかあったということなんですけれども、逆に

すごい健全というか、こうやって正直に答えてもらえるってことはすごいいいことじゃないかなと思っています。ちょうど今、修士論文のシーズンなんですけれども、カーストが低めの集団にアンケートしたら回答できなかったっていうか、やっぱり怖くてできなかったっていうか、そういう結果があったりとかしてるの見たところっていうこともあって、皆さんがいずれにしても反応していただけるっていうことはすごくありがたいことなんじゃないかなと思いました。お聞きしてまして、ご担当の皆様から直接現場といいますか、実際の現場の方々どれぐらいの対話をされているのかなというふうなことが気になりまして、そういう意味では別に町長自らじゃなくてもいいんですけど、こういう立場にある方が例えば現場と直接話すともしかするとそのアンケートの裏にある背景とか単なる数字じゃない温度感とかがすごく重要じゃないかなと持っていて、今こういう反応が得られたからこそ、そういうのをいかにキャッチしてそういうものを逆にプラスに変えていけるチャンスにできないかなと、聞いて思っていました。そのあたりは何か言ってもしょうがないからとか、どうせ上が決めてるんやからって思わせない空気作りっていうのがすごく大事だと思いますし、私たちとか皆さん自身がやっぱり意識自体も変えて仲間としてしっかりと変革の雰囲気を作っていけないといけないかなと感じて聞いておりました。

(小池課長) 先ほどの西川委員さんのご意見と被ってくる部分があると思ってお聞きしておりました。直接町長からだとかいうのはあんまりないのかもわかりませんが、まずはやはり課の中で評価を受けたことに対する今後の考え方っていうものを、やはり職員とその課のトップがまずは共有することから始めていく必要があるんだろうなと。私どもでしたらこの事務事業評価の担当課でもあるということで、私の方から指示をしなくとも、もう係内でそういった議論をすぐに始めようという空気があります。そういったことになっていって、課の中でまずはあるべき事業のあり方っていうのを検討し始める。それが状態化してくるようなことに持っていけば、先ほど西川さんからもありましたように、やはり組織としてのマネジメントとして、事務事業をどう活用していくのかに繋がってくるんだろうなと思って、逆に理事者からこう言われても、真ん中にある課長が下の職員にもきっちりこれはこうだから、せっかく考えてくれたけどもできないよっていうことの説明もやはりしていけないとしたら報われていきませんので、だからやらされてる感っていうのが、いつまでたっても払拭できんことを逆に払拭していこうと思うと、やはりそのマネジメント能力はやっぱり課長に求められてくるから説明責任を求められてくるのかなというふうに思ってますので、やはりそういうことをやはり進めていくことがまずは一番重要かなと思って聞かせていただきました。

(浅利委員) さきほどの杉岡先生じゃないですけど、やっぱりすごい限られたリソースの中でかつ管理職であってもやっぱり向き不向きとかも色々あると思いますのであまり役職とかに捉われずいい意味でレジリエントな組織を目指していただけたらいいのかなと思いますので、いろいろ試行錯誤になると思いますけれども、引き続き頑張ってくださいと思います。

(伊藤会長) まず最初に事実関係を確認しておきたいのですが、二次評価で 2.7 億円削減になったということですが、来年度全体でいくと予算は増になっていますか、減になっていますか。

(小池課長) 令和 4 年度の最初に町長町議選がありましたので、令和 4 年度の予算は 6 月に肉付けをした予算になります。そこと比較しますと、規模縮小の予算という形になります。

(伊藤会長) 事務事業評価をやってるのは一般会計事業費のみですよ。多分 120 億ぐらいですかね。さきほど杉岡さんがおっしゃったんですけど、予算削減が目的ではないけれども、それは一つの成果として言えるものを言っていたりってところですが、この 2.7 億円っていう数字は全体からすると予算全体も減少してるという今の話と二次評価対象の減少率って比較はどうなっていますか。

(小池課長) 分析中ではあるんですけども、今の担当から聞いている内容は、予算規模では六千万円程度しか減額にはなっていないようでありますので、こちらの事務事業評価での効果額の方が縮減規模としては大きい。

(伊藤会長) 全体が五、六千万だとしたら二次評価の方が相当減少率が高いっていう、そこはもう何か示してもいいんじゃないかなとは思ってますね。外向けにっていうこともそうですけど、内部向けにもやっぱり二次評価でやることって、こういう効果が生まれているんだ、その効果ってのは、町全体で考えるとやっぱり持続可能な町という観点でいうと、とても重要な成果ではないかなと思います。それと二次評価したものと、反映したもので違ったものがいくつかの事業があって、資料 2 を見ていくと、よさのみらい大学を見るとかみ合った回答をしていない。評価したものと同じ結果にしなきゃいけないなんてことは当然ない。ただし、変わったときに説明責任を果たそうというところだと思うんですけど、両課ともにこれやります、こうしますっていうふうになっちゃってるんだと思うんですよ。これは町長の意思が入っているからかもしれないけど、もうちょっとこれは書きようがあるのかなと思いました。

(小谷主幹) みらい大学という仕組みを使った学びの場っていうのは企画財政課が所管でさせていただいてるというのもご存知いただいておりますし、地方創生が始まったときに現在の町長さんが新しいことを作っていくためにはやっぱり学びが要るんだということで、皆さんご存知の通り肝いりとしてスタートした事業です。この間の事務事業評価の中での私の印象では、これ一体何のためにやっているんですかっていうことに対して明確な回答はしきれていないし、評価する側、説明する側がその辺がモヤモヤした状態がここ数年間続いていたのだらうというふうな印象を持っています。教育ですので、なかなか何のためにというのが難しいところがあります。とはいえこの事務事業評価の中では、もうこれは一定整理されたらどうですかというようなことかなということでございます。この資料 2 のこの右列の方に担当課としてどうしていきますかっていうことが書いてあって、今会長の方がちょっとかみ合っていないですよというようなことだったかと思えます。来年度ですけれどもこのみらい大学っていうのは、今言いましたように何のためにやっているのかというのはちょっといくつか入り込んであるものがありまして、といいますのは、社会教育課がやっているリベラルアーツっていうのは本当に教養を学ぶというものですので、それをもって何か新しい成果が出るかってのは示しにくいものではありません。企画財政課がやっている地域づくり学部っていうのはこれは成果がもつとはっきりできるんじゃないのっていう話は係内でしてしまっていて、それぞれ地域協働係というのが 4 月からできるんですけれども、いわゆる地域で活躍する人材を育成する場っていうことをはっきり言えば、これは成果として示せるわけですから、ここに予算を投入して一定の成果指標に基づいて組み立てましょう。それから商工振興課がやっているビジネス学部っていうのも、これもある意味成果指標の設定はやりやすい方だと思っています。商工振興課の方でも同じような考えでいってビジネスを起こす人を作ろうとか、何かスタートを切るような人を作りましょうみたいな成果指標でビジネス学部の講座を商工会とタイアップしながら運営していくというそういう組み立てになっていますので、今回は事務事業評価では、AA という厳しい評価結果をいただいておりますけれども、それを受けて、係内で検討した結果、こういった私が説明した内容で、まずは来年度やっていこうということ町長と合意をして予算化をしたっていう流れです。そういったことをここに書いたらいいんじゃないかということなんですけれどもしっかり書いてなくて申し訳ないんですけども、内状としては今私が申し上げたようなことですので、このリベラルアーツ以外のところはしっかり成果指標も立てられますし予算をつけてどうだったかっていう後の検証もしっかりできるような仕組みにしましたので、ここはもう 1 年見ていただきたいっていうような内容でございます。

(伊藤会長) 今のお話をちょっとでもここに盛り込めると、これまでの評価でやったからこうなったんだというストーリーが分かるか

もしれないので大切なことなんだろうなと思いました。アンケートも含めて事務事業全体の話しの中で、いろんな自治体に関わっていたり、デジタル庁や行革に関わって思うのは、全ての職員がやってよかったと思うことにはならない。じゃあどうするかっていうところを考えると、やっぱりどこかにインセンティブを持ってもらう。そのインセンティブは何かというとやる人によって違う。人によっては意識改革、こういう何か気づきを得られたかもしれないし、他の人にとってはこれをやったら何か予算が取れるかもしれないと思うかもしれないし、業務が減るかもしれないと思う人もいるかもしれない。それぞれいろいろあるけれども、インセンティブっていうことをどう感じてもらうのかっていうところがあります。なのでその観点でいくと今回4年目ですけど、アンケート結果を見ると、正直他の自治体に行って同じことをやったアンケートの結果と比較をすると完全に、統計を取ってるわけじゃなくて感覚になってしまうが、必ずしもいいとは言えない。どちらかという良くない方だと正直思っています。ただこの二次評価がどういうところに有効ですかという中で、説明者、評価者の両方とも意識改革、人材育成という回答が一番多いことを考えると、元々この事務事業等の導入した狙いの一部に段々と近くなってきているという言い方もできるだろうなと思います。となってくると来年度以降どうするのか、やっぱり大切で僕はやっぱりこの前同じ話になってしまいましたが、どうやってこういうことを住民に伝えていくか、こういうことをやっているんだっていうことを住民に見てもらおうということがやっぱり大切なんじゃないかなというふうに思います。結果的にそれ自体がインセンティブになっているってのは構想日本でやってきたいいくつかの事業仕分けの中でも出てきているから、そういうところが大切なのかなと思います。もう一つその中で繰り返しになりますが、どの自治体でも課題を持ちながら進めている中で、特に規模の小さい町村というのが評価をするだけでも業務が増えちゃうんですね。それは横浜市の事務事業評価と比べたら負担感が強いのは仕方がないなというところはあると思うんですね。他方で何かがあったときの変化スピードってやっぱりちよつと小さい方がやりやすいっていうのがつくづく実感するところがあって、例えば教職員住宅の評価で担当課も評価者やっぱり今おかしいですねというふうになっていた。結果的に翌年度すぐにできなかったのでコメントを見てみると、もちろん教職員住宅は教育委員会だけで決められる話ではなくて、総務課や企画財政課も一緒になって考えていかなくてはならないということの調整も含めて、本当はどう早くできるかっていうことが大切なのかなということを感じます。全てが全て来年度やらなくてはならないということではないけれども、教職員住宅だけでも方向性を決めていただいて、いつまでという年限を区切ってというところが本当はあってもいいんじゃないかなと強く感じています。

(小池課長) 事業の内容によって、温度差はもちろん出てくるだろうなと思ってます。すぐにできる部分とできない部分、それはやっぱり理由があると思ってるんです。やっぱり相手のある、関係者がある案件でしたら、行政だけで決めることがやはり一方的にはできない部分があったり、地域への説明が必要な事業もあったり、利用者への説明が必要な事業もあったり、この事業の内容によってやっぱりそこがわかれてくるとは思うんですけども、いずれにしても、やはりこの周期を決めてやる、やるからには周期を決めたけどこういう理由でそれがさらに遅延するっていうのはあるかもわからないですけども、いつまででもいいかということにはならないので、関係者との調整が必要だからいつまでを目標にしますよかっていうことがやっぱり言えると担当者もやはりわかりやすく工程が組めると思うんです。やっぱりそれと係ですとか課の中で共有してって自分ごとの仕事としてやっぱり取り組んでいただくには、そういった対人との関係ですとか、それからスケジュール感ですとかそれに伴う予算ですとかそういったものが課、係の中でやっぱり見える化してこないと何のために取り組んでるかっていうのはきつとわからないと思ってるので、そう言われてみると、さっき会長が言われましたように、組織が小さいほど逆にいい方に展開していくときには早いはずだろうなと、組織が大きければ大きいほど、組織を動かすっていうのがなかなか難しくなるっていうのはどこの世界でも一緒ですから、それをうまく改善させるような

仕組みをしていこうと思うと、今おっしゃったようなことで、それにはやっぱりインセンティブというのはいろんな取り方があるとは思いますが、例えば情報発信することによって、町は改革をしようとしている仕組みがこういうふうに動いているんですよっていうのを、やっぱり住民の皆様にもわかっていただくことも必要でしょうし、そういうことで自分らの達成感みたいなものとマッチングしてくるのだとかいうような意味で例えば結び付けていこうとかいうことがやっぱり求められてくるんだろうなと思いました。

(佐賀委員) 今まさにおっしゃってるその通りで、先ほど会長も言われたんですけども、この方向性が決まっていれば、この方針の中に具体的なことを発信するんですよ。それがやっぱり1年間やってきた委員さんにとってみればインセンティブなんですよ。やったことが具体的な数字になってマイルストーンになるわけですよ。これがすごく大事なんじゃないかなと思いますよ。だからそうじゃないとまた1年経っても結論がつかないようなことで終わったら、それはインセンティブ、モチベーション下がりますよね。

(伊藤会長) 佐賀さんと全く同じで、これは4年間お付き合いしてきた感想にもなるんですけども、やっぱり今そこにおられる企画財政課の方たちと会話をすると大体同じ方向なんです。でもまだ動かないってことですよね。

(佐賀委員) 後はどうなのっていうところで、それを含めてフォローしないと。そのために事務局を担当していただいているわけであって、ここがそんな状況だったら他の課にああしてこうしてって言えない。優先しないと。

(伊藤会長)

この1番についてはよろしいですか。2番の方に行きたいと思います。

(2) 行政改革の取組状況について

----- (事務局から資料4、資料5を説明) -----

(伊藤会長) 岩滝教員住宅のこの方向性だけ見ると、最長令和10年度となっています。事務事業評価のところでは5年以内にとあったんですが。

(小池課長) 教職員住宅と多目的住宅と福祉住宅と今三つ持っています。私どもがやっぱりあるべき姿として考えているのは、住宅需要の視点で考えると教職員住宅は、多分もうそういった行政が用意してるようなものに、今の先生たちっておそらく利用されずに一般の民間住宅に入っておられる。うちで活用されてるのはALTで海外からお世話になっておられる方に今入っていただいている。それぞれの目的があって多目的住宅は幅広い目的なんですけど、福祉住宅っていうのはDVですとか、そういったもので一定シェルターの的に避難が必要と思われる方の対応だとか、そういったこともあってオープンにできないっていうようなものがあるんですけども、うちの内情を考えたときにはその目的目的がもう既に不要だと思われるものもあるはずで、そうだったら一つの目的に揃えていくべきと違うかと私は言ってるんです。教職員住宅も要はもう全てを多目的住宅化していくことによって、その性質を変えることによって例えばALTの方でも使ってもらえるし、例えば住宅の火災で家を焼失された方の対応だとか、そういうものでも幅広く使えるような目的替えをしていって、多目的にそのように供していったらいいかなと思ってまして、この10年をたまたま教職員住宅でだけ見ると10年までにいうことになってますけど、下にありますように、多目的住宅化の活用を推進していきたいということで、まだ築年数から考えて残していけるものはその用途でやっぱり必要性も出てきますので今の教職員住宅としての用途は一旦終了したとしても、他の用途で使っていく。それは最小限のものがやっぱり必要性がありますので、という考え方に置き換えていくべしというふうに思ってます。

(伊藤会長) 今のお話はまさに事務事業評価の中でもその議論になったので、10年度まで教員住宅に残すことを前提

になっているわけではないということでも分かりました。

(佐賀委員) 岩滝の建物はまだ使えるからそういう長いスパンで見て、それ以外の例えば同じ教職員住宅でも加悦のものだとかはもうボロボロだから早いことやめましようよという形で動いてるんですね。物理的に 10 年ぐらいは使えるという前提で、目的、用途は別にして、考えていくということ。

(西川委員) 多様な主体が協働したまちづくりの推進の 2 の方ですけども、総務課の自治組織支援と企画財政課の地域協働係ですか、これを新設されるということでこの自治組織支援とコミュニティ促進の内容を教えてくださいませんか。

(小谷主幹) 総務課が所管をしている自治組織支援っていいものは 24 地区のことです。区長連絡協議会の支援だとかに区に対する交付金の関係、加えて財産区の関係、地縁団体の関係というのが所管業務です。企画財政課が今持っているコミュニティ促進はこれは自治区に限らず、いろんなまちづくり団体の活動を応援する補助金を持っていて、それはコミュニティ補助として今まで言ってきたんですが本当の名前は違うんですけどコミュニティ補助金というものを企画財政課の方で持っています。もう近年ではないんですけども、NPO という新しい形のまちづくり団体っていうものも企画財政課で所管をしています。どちらもまちづくりの組織という意味では共通項が多いもんですからこれを一体的に一つの課で応援をしていこうとか、行政と一緒に手を繋げてやっていきたいと思いますなことを強化していこうというのはこの形です。教育委員会社会教育課の中に公民館活動の推進というものを持っていて、これはなかなか切り分けにくいです。ご存知の方、岩滝ではないんですけども、区が公民館の中に入って事務所を構えて、区の事業でもあり、公民館の事業としてやったり一緒になってやっている。区長さんと公民館長さんも同じ人だとか、そういうものを切り分けられない部分もありますけれども、こちらも連携しながらしっかりやっていきたいなと思います。一緒にやったらいいじゃないということもあつたんですけども町長部局と教育部局の関係もありまして、まずは一旦、この形で 4 月から進めていこうということになったということです。

(西川委員) 企画財政課がすべきことなのかと思っただけ聞いてみたんですけど、お金の関係が発生するということですね。

(佐賀委員) コミュニティ補助金というのは具体的にどんなものでしょうか。

(小池課長) コミュニティ補助金というのはまちづくり人づくり補助金っていうのが正しい補助金なんですけども、企画財政課が所管をしております、小谷からご説明させていただきましたが、例えば自治区でいろんな備品を整備される、例えば防災備品の備蓄をされるようなものにコミュニティの補助金を活用して 3 分の 2 を補助してもらえないだろうかという申請をいただいたり、NPO 団体がまちづくりに資する取組をされるのに、補助金を活用されたりですとか、多種多様なそういった独自性のあるような自主性のあるような取り組みを支援していこうというものでございます。それから西川さんからありました地域協働なんですけど、なぜ企画財政課がっていうことなんですけども、昨年の 12 月に組織条例の改正を議会上程をしまして、4 月以降の新たな再編ということで、機構改革を実施します。その一つが今、企画財政課が所管をしておる事務が例えば広報広聴というのを総務課に移します。その代わりに地域協働係っていうようなものができます。前のページもありますように、地域協働のまちづくりの考え方っていうのをこの 3 年間、実証的に取り組みを進めてきた経過がございまして、手挙げ方式で募ったところ 4 地区が手を挙げていただいて、進めてまいりました。地域課題として、これは与謝野町に限ったことではなくて役員のなり手、地域に入ったときに、いつも同じ方が役員をされておられるですとか、そういったことがやはり顕在化しておって、その一つにはやっぱり働き方改革と言われる中で、例えば今まで 60 歳定年だったのが段々延長していくように、まだ勤めに行かんなんさかいに地域の役はなかなかできひんわというような方も増えてきてて同じ方ばかりにこうやって役が回ってきたりとか、それもまた縮小傾向に

なっていく中で、本当に今からのまちづくりがどういう課題があって、また行政との関わり方がどういふに求められていかなというのこの3年間でそれぞれ区によって違いはあるんですけども、多かれ少なかれ、大体似通ったような課題というものを持っておられて取り組んできました。今後、令和5年度以降にやはり進める方向性としてはやはり行政が旗を振ってというのではなくて地域と一緒に今後は地域のあり方を考えていきたいと思いますというふうな中で、先ほどもう1つのマネジメント委員会のポンチ絵にもありましたように、例えば役所が特にこの令和7年度に向けてデジタル化が一気に全国的にも進もうとしています。こういったのを最大限活用して、例えば地区公民館のあり方だとか、そういったのも住民サービスがやはりデジタル化だとかそういうものの中に注入していくことによってより近くにいながら公共サービスが受けられるとかがってものをどういふに作り上げていくか、そして地域の担い手をどういふに作っていくか、行政との関わりをどういふにしていけるか、こういうものを行政がどういふにやってみようという絵を書くのではなく一緒に作っていきましょうというのが令和5年度の進むべき方向性として考えております。それを担っていくために設置したのが、地域協働係だということで、交付金事業だとか区の運営だとかいうだけを今やってる業務でだけでいうとそのように映るかもわからないですけどその先にはもっと大きなことがあって、例えば杉岡先生だったらよくご存知なんですけど、先進的に取り組んでおられるところは今までの細かい、先ほどのコミュニティ補助金もわかりですけども、そういったのを一旦全部集めて、例えば一括交付金化して地域の独自性で、あの地域はこういうものに使ってるけど、うちの地域はこういうものを使うだとかいうことを、自由度の高いようなものに置き換えていけるとか、それは一定のルールがあるとは思いますが、そういったものも含めながら調査研究を一緒になってやってみようというのを来年度からこう進めていく。1本にしていきないうのが本来の地域協働係の今からの仕事かなというふうに思っています。

(西川委員) はい、大体わかったんですけど。おっしゃったのが僕の認識と違ってたんですけど、今まではどちらかというところという区の行事だったりとか公民館事業だったりとかってというのはあなたたちが考えなさいよそれを言ってきてもらったらそれを認めるかどうかはしますっていう位置づけだったのかなと思つたんですけども。それが今度は逆にこちらから積極的に参加をしていって地域の皆さんとDXも含めてこういう考え方がありますよ、こんなやり方もありますよってものを提案しながら一緒に作り出していこうという方向になっていくということですね。

(小池課長) そうですね、まち作りの考え方も、ものすごく広くあると思うんですけども、行政が絵を描いていくのではなくて、地域の方々と一緒になってその絵を作っていくというようなイメージですね。協働のあり方を。

(西川委員) だからそこが違うんですね。今までは行政が作ったのを持って行くっておっしゃいますけども、僕の感覚はあなたたちが作って持ってきなさいって逆の感覚だったので。要は今までの僕の感覚からすると、今までしなかった仕事が増えるわけですから余計負担がね。本当にできますかっていうちょっと疑問があったもんですからね。それやってもらうのはいいことだと思います。

(杉岡アドバイザー) 3点ぐらいあります。一つはふるさと納税をですね。歳入改革に繋がってくる話で行革委員会としては歳出改革も限界がありますので、歳入を常に見ていく必要がある。そういった中で常に公共施設の除却や売却の話もありましたので、冒頭で町内外に対するPRをしていくという話を申し上げましたが、歳出の2.7億円と文脈だけでなく、歳入改革しながらの議論する必要があります。ふるさと納税は伸び悩んでいるんですよ。4000数百万円ぐらいですけども。ただ、1億の単位まで持っていけないですよ。京丹後市は10億集めてますから。それも次の答申に入れるかどうか分かりませんが、しっかりと歳入に関しても頑張っていくということをPRした方がいいだろうと思っています。最近一番は面白いと思つたのは、

三重県四日市市が1000万円プレイヤーでふるさと納税専門の職員の募集をされ、最長5年間の任期らしいんですけども、そういったふるさと納税だけを特化してですね採用募集する方法もあります。任期付き職員ではありますけれどもそういったことも含めて歳入改革もしっかりやっていかないと、歳出削減だけでは負担感も含めて限界があると思います。そのあたりはこのメンバーの共通認識であると思いますので、そのあたりも答申してもいいのではないかなと思った次第です。第2点は公共施設につきましては西川さんとも毎月1回会いながら本当に難しい議論をしておりますけども、こども園と役所ですね。この二つが当面の本丸となった議論をしております。行革委員会にも情報提供をしていながらと思っておりますが、一つだけ行革委員会の流れでいいところが起きましたのは、公共施設マネジメント委員会の方は答申について何も言及がなかったんですけども、やはり年に1回は何かしらの答申をすべきではないかという話になりました。行革委員会の年1回の答申の文化が他の委員会でも出てきたということです。最後ですけども、組織改組の話がありました。総務課と企画財政課に分かれていることを地域協働係として一本化していいと思います。一方で行革の専門部署が必要だろうとずっと思っています。企画財政課は忙しいので誰が責任を持ってやるんだということですね。本当に大変なことだと思うのでしっかりと人をつけていただくということを含めると、行革係というのを企画財政課の中にしっかりと作っていただいて、その担当係長をしっかり置く。その方がしっかり1年かけて回していくと、その時には総務課の研修とも連携する必要があると思っています。冒頭での負担感の話がありましたけど、やはりこれ研修もしっかりやっていかないとルーチンだけで回らんとするのです。何のためにやってるんだとか、誰のためにやっているんだとか、どんな効果があってどんな課題があるんだろうということ、アンケートを取りっぱなしだとか、やはりヨーイドンでやってもですね、分かったような分からないような感じで始まってしまおうと思います。一番ショックだったのはアンケートの意見で「町民とクレマーの視点が分かりました」という回答がありました。この1行は最大の嫌味だと思うんです。しかし、やはり理解が伝わっていないからこんな発言が出るだろうと思います。浅利先生がおっしゃる通りそのことも発言がちゃんと許される与謝野町は素晴らしいと思いますけれども、やはり私共もね、何か気づいてもらえたらなと思い一生懸命やっているわけですから、そんな発言が飛び出してしまうとやっぱりちょっとショックでした。ですので、しんどいんですけども、やっぱりみんなのためにやっているんだということがしっかり理解できるようにするためにやっぱり研修もとても大事だと思っています。それに関してはその行革がやっぱり総務課のいわゆる職員研修のあり方を含めて議論をしていこうな、その専門部署がいるだろうということをおもいました。今日明日すぐにはできるわけじゃないと思いますけども、先ほどの表彰制度も含めて、何かそこに繋がるようなことも含めて専門の係をぜひとも検討してほしいと思います。

(小池課長) 今の2点目につきましてはまた報告できるタイミングのときに報告をこちらの委員会の方ともキャッチボールをしていただくというところでもいいかなと思います。1点目のふるさと納税にばかりなんですけど、歳入の確保という視点で考えますと、やはりその努力はしていく必要があってこれは金額の多寡だけじゃなくって職員の姿勢だと思ってるんです。私事で大変もう申し上げにくいんですけども、例えばうちの課の中でも従来から言われてます他の自治体でやってるのになんでうちの自治体でできないんだというようなひとつに、ホームページのコマーシャルとか紙媒体の広報の広告料、こういったものを入れるようにはしていったんですけども、その辺は営業活動ができていない。わずか数件のコマーシャルしか取れていないと。それもやはり本気になってやっていこうと思うと、これはこれで集まるような話ではないんですけども、やる姿勢の問題だと思ってるんです。なんでよその自治体ではそういったことができていけるのにうちの町ではできないんだという、これはうちの課に関わることでなんでこれは自分に反省を言い聞かせるためにもそういうふうには思ってます。ふるさと納税を含めやはりそういったことをやっていく必要があるかなと思ってい

ます。それから3点目の、やはり人材育成や職員研修といいますが、そのあり方っていうのはやはりこの行革担当を企画財政課の中に専属で置いていってというのも改革を進めていく上では、当然必要なことですし、こういった行財政改革の計画ですとか、例えば今度3月に総合計画の後期基本計画を上程します。後期基本計画を作ったらそれで終わりっていうものじゃなくて、やはり職員が何を目標にまちづくりを日々行政職員としてやっていっていかって、それを根拠にやっぱりやっていくんだっていうようなことを職員に教育しなければならない理由があると思ってます。私どもは大体行革の計画を作ったり総合計画を作ったりすると、総務課の職員研修に手を挙げさせていただいて、内部研修をするようにしています。これは僕がいつも総務課に言っているんですけども、内部研修をすることが他の研修機関の研修よりもよっぽど身のためになると。何故かという、その前で喋ろうとする者も、まず仕事に対してもう1回再チェックをかけて、自分が人の前でわかりやすく説明をするためにはどういう言いまわしで喋っていったらいいかっていうのをきっちり勉強する一つのきっかけ作りになる。もう一方では聞く方もやはり内部職員が喋ることによって、真剣で自分ごととして聞き入れることがやっぱり必要なんだと思いますし、それで高い経費を使ってどっかの大学の先生に喋ってもらっただけではなくて、そういうようなことも含めてもっともっと機能的に内部研修が働いていけば、やっぱり町自体の取り組み姿勢に繋がってくるかなと思ってますので、これは継続的にやっぱり総務課に職員研修のあり方というのは、意見していくべきかなというふうに私自身は常々思ってますしそう言ってるのかなんですけど。

(杉岡アドバイザー) 是非、引き続きよろしく願いいたします。

(浅利委員) 議論の中でだいぶ構造が理解できました。大変なことがあると思いますけれど目をそむけずにやってきているので期待したいなと思っております。

(伊藤会長) 杉岡さんと重複することかもしれないですけども、規模が大きい自治体だとなかなかこの行革に関わる部分のコミュニケーションをやった方がいいよと言ってもなかなかそう頻繁にできるものではないけれども、僕が関わる規模の小さい自治体はやっぱりそのコミュニケーションの度合いと、こういう行革とか事業評価っていう関係は完全に比例するものではないけれども、かなり繋がる場所があるとの実感なんです。としたときの与謝野町での皆さんと原課のコミュニケーションがどのくらいあるのか。今この質問してるのは、少ないのではないかと質問なんですがいかがでしょうか。

(小池課長) 私もそう思います。正直なところ。先ほど冒頭に申し上げましたようにやっぱりやらされてる感っていうのはもう否めないとこだと思います。

(伊藤会長) その部分の機能ってのは飲み会だったりとか特に規模が小さいところだったら別に決まった会議で全部なくても、タバコ吸うときとか歩きながらとかそういうときのコミュニケーションでも十分できていたんではないかなと。

(佐賀委員) この小さな町なのに、小さな組織なのになんでそれが無いのでしょうか。上の課長の意識の問題でしょうか。評価のアンケートをぱっと見て、参加して何がよかったか、という問いかけに「担当事業について詳しく精査できた」なんですよ。取り組みを見直し、また連携をとることで、理解が更に深まった、ということでしょうか、アンケートに答えているのは係長と課長補佐です。そういう人たちが委員として参加し、発表し、その結果が「自分たちがやってる事業がよくわかった」と仰っているわけです。皆さんが仰るとおり、もっともっとクロスファイヤーしながらコミュニケーションを深める必要があると思います。

(西川委員) もしかするとそういうところがあるのかなと、この前公共施設等マネジメントの会議で思ったのは、やっぱり施設が今三つにわかれてますよね。そうすると庁舎が違うところの課の皆さんとのコミュニケーションがやっぱり全然取れていない。一つの庁舎だと何かしらの、トイレで会ったりとかすれ違ったときとかに何かしらのコミュニケーションができるものがもう全くないんだそうです。

三つに分かれてる弊害がこんなところにあるのかなってというのは、この前ちょっと勉強したところなんです。もしかしたらそれがあるかもしれないですね。

(伊藤会長) とすればやっぱりそって解決するためのことをやらないとなんとなくさっき申し上げたみたいに、この表、事務事業評価の評価が若干でも上がってきていいことだなと思いつながら、これがみんなにとって必要なものだっていうのが、10年後には絶対そう思えるから、そうならないわけなので、やっぱりそのためのボトルネックが何かを考えたときに、僕は素直に今、西川さんがお話しされたところのコミュニケーションの部分でやっぱり大きいのかなと思って、僕らが外部の人間って逐一できるわけでは当然ないし、きっと何かのタイミングでちょっと外から刺激を与える役割、その刺激を継続性を持たせるかどうかってというのは中の世界だなと思う。ここで話をするとそうなんですよってなって、こっから先どうやって全庁的にコミュニケーションを図って、評価が必要だよっていうふうになるか、凄い大きい課題なんじゃないかなと思うんですね。僕は個人的にですが、デジタル庁で800人いて、民間人や自治体の人もいれば霞が関の各庁から来てる人もいる中でこの組織マネジメントでとって難しいところをどうするかっていう中で、河野太郎っていうコンテンツを使うしかない。河野はいろいろなところに話をしに言って、管理職だけでなく現場の人たちとのランチミーティングとかもやり続けているところは、少なくとも今はうちも半期に1回組織サーベイっていう大々的なアンケート調査をやっているんですけど、そこは改善が見られている。町長を登場させてもいいかもしれない。

(佐賀委員) 業務って大体縦割りで、その業務の中だと上も下も話はするはずなんです。共通の業務目標があるから。連携を深めるための横串の取り組みは何かあるのですか。

(小池課長) 上の課長らで構成しているまちづくり本部会というのがあるんですけど、これは例えば政策論だとかそういうものを議論するもので、日々のこういった事務事業だとかいうところに落とし込んだものではないんで。

(西川委員) 会長が河野太郎をコンテンツにしていることをおっしゃったのに当てはめると山添町長を使ってですね、例えば山添町長が行革の内容を把握をされて、こうしていかなあかんのやっていう思いがあるんだとすれば、それぞれの課に定期的にですね、ちょっと話をする場を設けていただいて、それぞれの課で全体のデザインはこうやと、町としてはあれもこれもとの中のあなたの課はこういう位置づけにあるんですよ、だからこういう考え方の上で仕事を推進してくださいねとかっていう話がもしできれば多少なりとも全体の動きがそれぞれの課が分かるのかもしれないですね。町長も忙しいのでなかなか難しいかもしれないですけどね。

(伊藤会長) 皆さんの中から全体通して何かないでしょうか。

(3) その他 意見交換など

事務局から、令和5年度までとなっている第3次行政改革大綱の期間を、第2次総合計画後期基本計画の期間である令和8年度まで延長し、内容を見直すこととしてはどうかとの提案を行う。

(佐賀委員) 行革大綱というのはもともと何に基づいているものなのでしょうか。

(小池課長) どこの自治体でも一緒だと思うんですけど、まちづくりだとかそういうのを考える上では、基本的には総合計画だとかそういうのが一つの柱になってまして、行革大綱というのは特に位置づけられたものがあるわけではないんですけど、今から縮小社会に入っていく中で、行政の改革は、例えばサービスを考えたときに事業の見直しだとか職員数の見直しだとか、そういったものをどうあるべきかというのをやっぱり計画性を持って行政運営を総合計画とは別の視点で行政を本当に回していく体制

の中でどうあるべきかっていうのを、各々の自治体が作っていくことで自主性の中で作っていったんです。計画期間を定めて行革委員会みたいなそういった第三者委員会の組織の意見をいただきながら、まず自分たちが動かしていく計画と一緒に作っていきましょうねというやり方で作ってきたのが行政改革大綱は思ってますので、特に何々に紐付いてとかいうのはないんですけども、行政が進めている一つの指針として持つてる計画だと思ってます。

（伊藤会長）その意味では他の自治体でも総合計画に合わせるために延長してるケースもありますし、僕はその方が見直しをするのも効率的だなと思います。

（小池課長）この方法でよろしいでしょうか。また実際の中身については事務局の方でいろんなことを考えながら会長とも相談させていただきながら、次年度に向けて進めていきたいと思えます。

（４）次回委員会の内容・日程の調整

令和 5 年 6 月頃実施予定