

行政改革推進委員会 平成29年度第4回会議議事要録

1 日時

平成29年11月30日（木） 午後7時から午後8時30分まで

2 場所

島田市役所4階第3委員会室北

3 出席者

委員：小泉委員長、大池委員、河村委員、鈴木委員、櫻井委員、杉浦委員
事務局：北川行政経営部長、原田経営管理課長、樽林行政改革担当係長、
鈴木主査

4 概要

1 開会

2 審議事項

(1) 新行政経営戦略について

事務局から資料に基づき説明を行った。

- ・資料「新行政経営戦略における取組予定一覧」は、各課から提出されたものを取りまとめたものである。
- ・今後、関係課とヒアリングを行い、目標等の修正や取組項目の追加等を行う。

【質疑応答】

- 委員長 取組予定一覧については、事務局から説明があったとおり、これから、中身について各課とヒアリングを行い精査していくという状況である。取組内容等について質問や意見はあるか。
- 委員 15ページの市民協働の推進の「自治基本条例の制定・運用」について、市民や議員、市の職員の間には付き合い方などのルールが必要であるため、条例はぜひ作っていただきたいと思う。4年間の具体的な取組事項に、「まちづくりサロンを実施する。」とあるが、行政が一方的に行うだけでは、市民には届かないと思ため、広めていく時に、市民の力を借りるような手法を考えていただきたい。また、自治基本条例という大きな話の中だけでなく、いろいろな所において、行政と市民の関わり方について、徐々にルールを決めていただきたいと思う。例えば、市が貸している施設において事業を実施している団体に、市とどのような配分で施設の管理を行うのかということについてあまり決まっていないように思う。そういう所を決めていただ

かないと計画的にメンテナンスができない。施設については、計画的に修繕を行っていくということであるが、実際にそのような団体と一定のルールを持ち、メンテナンスについても相談する手順が決まっているとよいと思う。

- 委員 目標は一度決めると4年間変わらないのか。それとも毎年見直しを行うのか。
- 事務局 状況は変化するため、目標も含め見直しをしていきたいと考える。
- 委員 現在と4年後では状況は変わるため、定期的に、必要に応じ見直しをすべきである。内容については、目標に具体的な数値が書かれていると分かりやすいが、抽象的な表現になっているものも多い。また、前倒しで達成できればよいものもあると思うため、いつまでに、何をどれだけやるのか、より具体的に目標を設定できればよいと思う。また、根本的な話であるが、理念にある「人口減少社会に挑戦する」ということから考えると、島田市に暮らしたい、住みたいと思わないと、人口減少社会において人口は増えていかないと思う。島田市がより住みやすくなるためには市民サービスの向上が必要であると思う。そういうことを考えた時、全体的な内容として前回の計画を継続していると思うが、行政の効率化や予算を増やすという視点はよいと思う。ただ、「人口減少社会に挑戦する」という点からは、基本方針とするかどうかは難しいと思うが、市民サービスの向上の視点が抜けていると感じる。取組項目を個別に見ても、そのような取組はあまり無いが、「土曜開庁・平日時間延長、行政サービスのあり方の検討」という項目がある。市民レベルから見ると、市役所が利用しやすくなるという期待を感じる。例えば、手続きや提出書類の簡素化という視点など市民サービスの向上につながるものがたくさんあると考える。もう少し多くの取組項目が出てきてもよいのではないかと感じる。
- 委員 2ページにある「職員意向調査を踏まえた人事異動を実施する。」の現況・課題に「異動先希望達成率60%は妥当であると考えている。」とあるが、主観なのか。それとも、何かの基準があり、それと比較して妥当であると考えているのか。数値を見たとき、自分としては、少し低いという印象を受けた。全体的なバランスを考慮して、職員のやる気の向上が、結果的に市民サービスの向上につながると思うため、難しいところはあると思うが、職員がやる気になれば、市民サービスもより向上し、よりよい市の運営につながっていくと考える。
- 事務局 人事課によると、60%という数値は、半分以上ということの目安であると考えている。希望をすべてかなえ100%とすることは、組織のバランスが崩れてしまい、現実的にはでき得ない数値である。29年度についても、概ね60%としており、今後も60%を維持していくという考えの下の数値である。
- 委員 取組一覧には、現況・課題や取組事項にいろいろなことが書かれてい

るが、全体的にもう少しシンプルにしてもよいのではないかと思う。やることには変わりはないが、計画書への記載は、削れるところは削り、分かりやすくした方がよいのではないか。1点、質問であるが、予算がつかないといけない事業もこの計画には記載されていると思うが、予算がつかない場合はどうなるのか。

- 事務局 今回取組一覧は、委員のみなさんに現状や課題等を知っていただきたいため、各課から提出されたものをそのまま載せてある状況である。今後行動計画を作るにあたり、項目、内容等について精査していきたい。質問については、予算がつかなくて計画どおりいかないものもあれば、状況の変化によるものなども考えられるため、定期的に目標等の見直しを行ってきたい。
- 事務局 この取組一覧を踏まえ行動計画を策定していく。もう少しシンプルにした方がよいという話があったが、行政経営戦略には主な取組としてシンプルに載せていくが、行動計画については、ある程度細かいところまで載せ、数値目標を掲げることにより市民にとって分かりやすくなるような行動計画としていきたいと考えている。
- 委員長 戦略の方は、主な取組を例示するだけでよいと思う。戦略は、シンプルにし、行動計画については、市において事務的に管理するものであるため、それなりのものがあつた方がよいと思う。
- 委員 目標の表現について、達成基準が何なのか分かる方が見やすいと感じた。
- 事務局 目標欄には、本来目指すべき姿を書き、数値目標として測定できるものを別に設定する方法も考えられる。目標の表し方については、今後、精査していく予定である。
- 委員長 目標と目的が混在している。例えば、あの山の頂上に登るというものが目的であり、その山は相当高く登るということはなかなか達成できず、ずっと追い求めていくようなものである。目標は期限があるものである。いつまでに、どこまで、例えば2合目まで行くということが目標である。ただ、いつまでにということについて、4年間かかるものもあれば、3年間でできるものや、4年間ではできないものなど、取組により違ってくると思う。また、数値化にあまりにこだわると、目的と乖離してしまう。測定するものさしとして適正なものがあればよいが、無い場合も多くあるため、数値化にこだわりすぎない方がよい。ただ、目的と目標は分けていただきたい。
- 委員長 個々の取組について、これは個人的な意見であるため、関係課へ伝え、検討していただければと思う。4ページの「人事評価制度の充実」に、「人事評価の結果を処遇に反映させる」とあるが、一般的にはよいと思うが、「反映」という表現であると、評価したものが処遇に直結していくような誤解を招くため、「反映」ではなく「活用」くらいでよいのではないかと

思う。

- 委員長 各委員からは、職員のやる気や市民サービスの向上の話が出ていた。市民サービスの向上は、この枠組みの中では、基本方針5の「財政の健全化」の(3)効果的・効率的な財政運営に該当し、効果的ということは、市民にとって効果があるということである。目指すところは、市民サービスの向上につながることであって、そのためにやっているものがあると思うが、当たり前すぎて、計画には出てこない状況にあると思う。事務事業の見直しや評価も市民にとって効果はあると思う。実際は、全てが市民サービスの向上につながっているが、例えば「土曜開庁」のような具体的な項目が出てきた方が分かりやすいと感じる。
- 委員 市役所が、人材育成に力を入れたり、効率化するということは見えるが、市民目線から見ると、具体的に、市民にとって何がどう変わるのか、どのようなメリットがあるのかが分かりにくい。例えば、保育士の人事交流とあるが、市民の視点からすると、行政経営戦略とは違う視点なのかもしれないが、待機児童ゼロのようなものであると思う。市民にとっての視点が見えづらいつ感じる。
- 委員長 個々の待機児童数のような話になると、総合計画の指標そのものになると思う。総合計画で掲げた指標が、きちんと達成できるよう評価システムを構築するというようなものは、行政経営戦略に掲げるものであると考える。総合計画に載せるようなものでない、「土曜開庁」のような横断的な取組によるサービス向上があれば、計画に載せていけばよいと思う。
- 事務局 現行政経営戦略の14ページの「6 市民との協働体制の確立」「(1) 透明性の向上」の取組項目の中に「手続きの簡略化と窓口のワンストップ化」というものがあり、市民サービスの向上につながる具体的な項目は、ここに列記されてくると思う。ただ、協働のところでよいかどうかということの検討と、計画に載せた方がよい取組を再度関係課に確認する必要があると考える。経営管理課においても、マイナンバーを総括しているため、マイナンバーを活用したワンストップサービスの構築を始めているところである。このような取組は行動計画に載せていくことがふさわしいと考えるため、もう少し取組項目についても精査していきたい。
- 委員長 横断的な取組によるサービス向上が図られる取組が、やはりあった方がよいと思う。
- 委員長 職員のモチベーションを高めていく取組について、評価制度だけでは高まらないと思う。希望通りの部署に異動できるわけではなく、市役所の仕事の中には用地交渉のような大変な業務もあり、そのような中でやる気を出すということは難しいと感じる。人事や評価だけでなく、職員のモチベーションが上がるような取組を市全体で考えていく必要があると思う。個人的には、市民から職員に「ありがとう」という言葉をかけてもらうことが、一

番効果があると思う。なかなか、そういうことに恵まれる職場ばかりではないが、できるだけ多くの職員が経験できたらと思う。

- 委員長 取組予定のものについては、今後、関係課とヒアリングを行い詰めていっていただきたい。次に、前回、報告があった取組状況と今後の取組予定を踏まえ、推進施策について、何か意見はあるか。
- 委員長 今後、ヒアリングを行っていく中で、個々の推進施策について、これでよいのかということも見ていくのか。取組項目が少ないものは、推進施策を統合したり、取組項目が多いものは、新たに推進施策として柱立てをしたりするのか。
- 事務局 大きく変えるつもりはないが、推進施策を増やしたり、並べ替えをしたりすることが、今後出てくる可能性があると思う。
- 委員長 この戦略は、まだ3年しか取組をしておらず、大きく変えると取組をしているところが混乱するため、大きく変えない方がよい。ただ、時点修正は必要であり、それに見合った言い回しにした方がよい。
- 委員長 「4(1)行政評価の創設」について、創設となっているが、中身を見ると、総合計画の中で指標を設定したりと動き出している話であるため創設ではない気がする。創設という言葉に特別な意味はあるのか。
- 事務局 創設という言葉に大きなこだわりはないため、現状に合わせた表現にしていきたいと思う。
- 委員長 他のものが、方針管理制度の充実や人事評価制度の充実となっているため、ここが創設となっていると、また新しい制度ができるという印象を与えてしまう。推進や充実という言葉でよいのではないか。
- 事務局 現実には総合計画等に成果目標の設定を行ってはいないものの、それをどのような工程で、どのように評価し、次に進めていくのかというものができあがっていないという状況がある。
- 委員長 それであれば、行政評価の推進である。制度は推進しない。また、事務局で検討いただければと思う。
- 委員長 20年くらい前は、行政評価制度や行政評価システムという言葉が使われていた。その後一般化したけど、数年前から、学者の世界では、行政評価は制度やシステムというものではないという方が結構いらっしゃる。それに賛同する方も少なくないという状況である。行政評価は、総合計画や色々な場面において使われる。予算は一つの制度であるが、行政評価は総合計画でも事務事業の見直しでも使われるため、色々なことを称して行政評価と言っている。行政評価を制度やシステムということは違うのではないかなと思う。制度という言葉を使うと、制度ができると、自動的に事務事業や施策が良くなるというような誤解を招くこともある。PDCAを展開していくことが重要であり、そのうちのCの部分が評価である。やはり、制度というよりは、行政評価の推進くらいがよいのではないかな。もし、制度という言葉を使いた

いのであれば、制度の充実くらいがよいのではないか。

- 委員長 さきほど委員が言われていたことは、市民協働を進めていく中で、市の主体的な取組に市民が関わることも重要であるが、市民主導の取組をサポートする部分が弱いということか。
- 委員 何かを作ったり広めたりしたい時に、市民の手を借りて、市民と一緒にやって行って欲しい。市民が動く時に、後押ししてくれるような仕組みがあればと思う。
- 委員長 16ページにある取組の「市民活動の場の充実」とあるが、これに近いイメージなのか。
- 委員 少し違う。15ページの「自治基本条例の制定・運用」の具体的な取組にあるようなことを進めていくとき、行政だけでやると今までと同じやり方になってしまうので、市民の手を借りて違うアプローチの仕方で行った方が、効果が高いのではないかと思うため、市民と一緒にやって欲しいということであり、市民が活動する場の充実とは少し違う。
- 委員長 市民の活動を支援するわけではなく、市の活動に市民が協力できるようにして欲しいということだと思う。自治基本条例の中には、市民との協働の推進のようなものがあるのか。
- 委員 協働のまちづくりに関する意識の醸成を図ることにはなっているが具体的なことまでは載っていないと思う。
- 事務局 市や市民などの役割が条立てになっているが、市民の力を活かす手法や取組のような具体的なものまでは載っていないと記憶している。
- 委員長 条例であるため、理念や考え方を示し、それを市民も職員も理解し、実際の仕事に活かせるかが重要である。おそらく、実効性の担保ということで、取組事項の中に「協働のまちづくりの推進に関する行動計画の策定を検討する」というものがあるのだと思う。行動計画においては、こうするという取組も大事であるが、計画が動くよう、取組を促したり、褒めたり、実行を楽しめるような取組もあるとよいと思う。公益性のある活動を長年にわたり続けている団体などへの表彰はあると思うが、もう少し軽めの、奨励賞のようなものがあるとよいと思う。
- 事務局 活動をみなさんに知らしめて称揚することができればよいと思う。地元の公園の草刈などの美化活動を町内会でやっているところもあれば、行政が草刈や遊具の管理をしているところもある。自分達を使う公園は自分達で管理するという思いでやっている町内会の活動を、行政として紹介し、称揚することで、協働の意識が他の地域にも広がっていくのではないか。具体的な取組としては、このようなことが考えられる。
- 委員長 計画に位置付けることも大事であるが、前に進める何かがあると実際に動くのではないかと感じる。職員のやる気についても、同じであり、制度だけでなく、イベント的なものがあるとよいと思う。

- 委員長 何か他に意見等はあるか。
- 委員 推進施策については、制度の仕組みができ、これから運用し進めていく中で見直しをするものが出てくると思う。それに伴い充実させたり、また見直しをしたりする作業が出てくると思うため、制度の充実という形でよいと思う。また、行政評価制度の創設についても、議論していく中で、現状に合わせた変更をしていただければよいのではないかと思った。
- 委員 職員のやる気の話が出たが、個人的な感覚では、今のところ、人事評価制度がやる気に直結しているという感じはあまりしない。良い評価をもらえば嬉しいが、そのために頑張ろうというところまではいっていないと感じる。
- 委員 市民からの声が聞ける場面があればよいと思う。些細なことであるが、「ありがとう」と一言言ってもらうだけで、変わるポイントになると思う。市役所が「ありがとう」という言葉が言い易い雰囲気であれば、市民からも自然に出てくると思う。そういう雰囲気になると、税金も自ら納めてくれるようになり、市の職員の仕事が減るというところに直結してくるのではないかと感じた。
- 委員 人事評価制度は法律の改正に伴い導入しなければならないものであり、県においても導入されている。行政を評価することは難しいと思う。課により業務の内容が異なり、また、課内においてそれぞれの担当により異なる。そのような状況で、指標や数値で判断することは難しいと感じる。本来は、市民の目から見たらどうかということになるが、それも難しい。評価も評価する者により判断基準が異なると感じるため、評価を適正に判断するということも難しいと感じる。民間会社の経営的な立場にいる方と評価について話をした時に、その方は、個人評価ではなく組織評価をしているということであった。個人評価となると、課内で足の引っ張り合いまではいかなくても、隣の人より良い評価をもらいたいから教ええないなど自分さえ良ければいいという考え方を持つものが出てくる可能性がある。組織で上手く評価できる仕組みがあれば、組織で良い評価を取るために、より連携する形になり組織で頑張る風土の醸成ができてくると思う。法律により、個人評価は必要であると思うが、組織評価を上手く導入できれば、より良いと思う。基本方針3に「組織力の強化」というものがあるため、組織評価というものが組織の強化につながるのではないかと考える。また、4(3)業務改善の推進の取組に「職員提案制度の活用」というものがあるが、県においても業務改善運動を行っているが、職員一人ひとりの取組というよりは、組織で取り組んだものに対し評価するという形でやっている。職員提案も個人ではなく組織でやったことを評価することが組織力の強化につながっていくのではないかと感じた。
- 委員 職員は、市民から直接「ありがとう」と言われたり褒められたりする

と嬉しいという話があった。自治基本条例を作っている中で、条文には現れていないが、話し合いの中で、市の職員を褒めるということをやってみてはどうかという話があった。クレームや色々な一方的な要求ばかり受けていると人は辛くなると思う。褒めたり、褒められることにより、市民も職員も、お互いに良くしていこうという関係になっていくのではないかと感じた。

○委員長 時間となったため、以上で本日の審議を終了する。

3 その他

次回会議 平成30年1月25日（木）午後7時～ 第3委員会室北
・新行政経営戦略本文案及び行動計画案について審議予定

4 閉会