

行政改革推進委員会 平成29年度第5回会議議事要録

1 日時

平成30年1月25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、山本副委員長、青山委員、大池委員、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

第2次島田市行政経営戦略（案）について

事務局から資料に基づき説明を行った。

- ・この案については、内部組織である行政経営会議の中で協議し、委員からの意見を踏まえたものとなっている。
- ・今後のスケジュールは、この委員会でいただいた意見を踏まえ修正すべきところは修正し、2月1日から3月2日までの間、パブリックコメントを募集し、3月下旬までに策定したいと考える。

【質疑応答】

- 委員長 これまでの委員会で出た意見について、反映できるものは反映していただいていると思う。この案について、何か意見や感想などはあるか。
- 委員 12ページの取組事例が5項目になっている。第1次では8項目であるが、同じようなものはまとめたということでよいか。
- 事務局 取組事例は、各課から提出された個別の取組と整合を図り変更したものがあつた。また、仕組みができたものを削除し、同じようなものをまとめるなど全体的に見直し、整理を行った。
- 委員長 委員から、前回、常に頑張っている職員に対し褒める制度のようなものがあつたのではないかという意見があつた。これについては、プラスの面を伸ばしていくということで、人材の活用や評価制度の中での取組としてやっていくのか。

- 事務局 人材育成推進の中に意識改革と意欲の喚起があり、職員は褒められることで意欲が喚起されることがあると考えるため、今後、行動計画を策定する中で、この意見を踏まえ、関係課と何か取り組めるものがないかどうか詰めていきたい。
- 委員長 公務員の評価というとマイナス評価のイメージがつきまとう。プラス面を伸ばす評価も必要である。評価制度というと、職員は、チェックされるという印象があると思うが、評価制度は、頑張った人を奨励する部分もあると思うので、そのような取組を検討していただければと思う。
- 委員 9ページの横断的行政課題への対応であるが、複数の分野にまたがる課題は、横断的に取り組まないといけないと思うが、横断的に取り組むとなると、誰がやるのかということにならないか心配である。取組について評価することは難しいと思うが、上手く出来ればよいと思った。庁内では同じようなことを別でやっていることがあると思う。似たようなことや共通しているものは、なるべく、一緒にやることで相乗効果が出るようなものがあると思うため、横断的な取組を強化していただければと思う。また、10ページの(4)広域連携の推進については、相手があり、難しいと思うが、今後は、各々の自治体で持っている図書館などの施設について、島田市ではこの施設を所有し、藤枝市ではこの施設を所有するなどして、共同で利用していくことを考えていかなければならないと思うため、この項目が追加されたことはよいと思う。
- 委員 案については、委員会から出た意見を検討していただき、改善されておりよいと思う。事務局から、行政サービスの向上の視点については、行動計画において反映させていくという説明があった。理念に「人口減少社会に挑戦する」とあり、島田市も人口が減少し、税収も減っていく中で効率的・効果的に進めるということは必要であると思う。しかし、減っていくままでいいのかということになると、そうではなく、人口も維持していかないといけない。東京などに出て行った若者を呼び戻さないといけない。周辺からも呼び込み、減るよりも逆に増えるような取組が当然必要になってくる。3ページの理念のところ「市民の満足度を高める」とある。満足度が高まれば、当然人口も増えてくると思う。具体的には10ページの4(2)業務の標準化のところ「サービスの質の向上を図ります」や、4(3)業務改善の推進のところ「市民満足度の高いサービスの提供」という表現は出てくるが、4ページの体系図の中に具体的な「サービスの向上」という表現が無いのが個人的には寂しく思う。市民にとって、そのあたりのメッセージが伝わりにくいという印象である。もう1点、12ページの市民協働の推進において、「市民がまちづくりに参加しやすい環境を整備します」とあるが、市民が参加しやすい環境整備とともに、市民の優れた能力や技術など、個々に持っているものを発揮できる環境の整備も必要になってくるのではないかと感じ

た。

- 委員 人口が将来的に必ず減っていく中で、税収も減っていくことは全国自治体の一番の課題であると思う。それらを踏まえると、支出を減らすことと収入を増やすことは同時にやっていかなければならないことであると思う。10ページや11ページにあるように、例えば広域連携を推進することにより、類似施設や類似事務を一緒にすることで、当然支出は減り、コストもかからなくなってくるため、そのような取組を行政としてやらなければならないと同時に、多様な収入の確保として、新たに市民になってもらう人を増やしたり、税収以外にも、市有財産を活用し収入を増やすなど、わずかでも、これからはやっていかないといけないと思う。将来的に収入が減り、人口が減っていく中で、その時に考えても手遅れになってしまうため、そのようなことを、この経営戦略の理念にあるように、トータル的にやっていく必要があるということを感じた。
- 委員 全体的な表現や文言の修正は、みなさんの意見が反映されたものとなっており、よいと思う。人事の評価制度について、職員としての思いであるが、仕事をしている中で、褒められると嬉しく感じ、もう少し頑張ろうという気持ちになる。具体的に達成する目標が明確であれば、職員の意欲は向上し、市民サービスの向上に結び付き、総合的に良い影響が出てくると思う。評価制度については、私も職員として頑張るが、取組について期待を感じている。
- 委員 3ページの理念のところであるが、第1次では、負けないまち、生き残るまちを目指すという表現となっており、少し鼻息が荒いような状態から、理念自体は変わらないが、生きるか死ぬかのようなサバイバルな状態から、市民と手を携え、出来るところからこつこつやっていくと結果的に魅力的なまちになるという原点回帰のような印象を受け、とてもよいと思った。一方、分からないところがある。10ページの(2)業務の標準化であるが、作業手順書の作成という言葉が出てくる。第1次の時にもあった。第1次の時は、市には、作業手順書が無く、何も無いところから作っていくのだと思っていた。しかし、第2次においても、変わらずあるため、この作業手順書の作成というものは、新たな業務が発生した時に作るものなのか。よく分からない点である。また、第1次の時には取組項目であったが、第2次において取組事例に変えた理由は何か。この取組とこの取組をやるという断言している状態から、例としてこのようなことをやるという少し曖昧な状態にしたのか気になるところである。
- 事務局 作業手順書については、全体的な把握はしていないが、ある所属もあれば、無い所属もあると考えている。今後の4年間で、必要な部署においては作業手順書がある状態を目指したいと考えている。取組項目を取組事例に変えた理由は、取組項目とすると、項目に無いものはやらなくてもよいと

いう印象を与えてしまう可能性があるため、事例を参考に推進施策に沿った取組をどんどんやっていただきたいという職員に対するメッセージを込め、取組事例に変更した。

- 副委員長 5ページの(1)経営方針の設定のところであるが、「市長が定める経営方針を部長、課長だけでなく、職員一人ひとりまで展開し実践します」とあるが、取組事例の中には周知徹底の部分が無く、その部分は事例として載せる必要が無いと考えているような印象を受けた。このように新しいことをやる時には、管理職など上の方達だけが頑張っていてやりがちであるが、末端の職員まで、気持ちや情熱、やる気、モチベーションが無いと、実際の成果としては上がりにくい。本当に末端の職員までやる気にさせて、一人ひとりが活発に動いてもらうためには、項目として、経営方針をどのようにして末端職員まで落とし込んで、きちんとやる気にさせて、自ら行動させるか。そのようなところまでもっていく必要があると思う。できれば、個人的な意見として、項目自体を設けた方がよいのではないかと思う。
- 委員長 個人目標とどのような関係があるのか。
- 事務局 一番初めに市長方針が設定される。それを、各部の政策に照らし合わせ部長方針を設定し、それに沿って課長方針を設定し、それに沿って職員が個人の目標を設定する。市長方針から職員個人までの仕事が一本つながるというイメージである。副委員長の意見は、市長方針が職員にきちんと伝わる仕組みを取組として入れていくべきではないかということだと理解したがどうか。
- 副委員長 個人目標を設定する前のステップである。なぜ市がこれをするのか。なぜ、職員一人ひとりがこのような活動をしなくてはならなくなったのか。理由をきちんと理解し、自らがこうしなくてはいけないと思うようなやり方について、周知徹底という項目がよいのかどうかは分からないが、項目として設けるべきではないかと思った。
- 事務局 今、実際に方針管理制度に取り組んでいるが、実際に方針を設定した背景や、なぜ職員が、個人としてその仕事をしなければならないのかを伝えることが非常に難しいと感じている。その部分では、職員と上司の対話が仕組みの中に入っており、そこで、市長、部長、課長の思いを職員に伝える。また、逆に職員から上司に対しボトムアップしていく作業をすることになっているが、うまくコミュニケーションが取れないと、副委員長が心配されているような背景や行う理由が詳細に伝わらない。形の上では、一本につながっているように見えるが、職員が理解できにくい状況にあると考える。その部分については、毎年の作業の中でブラッシュアップしていきたいと考えているため、事例としてどのように記載できるか検討したい。
- 委員長 経営学の世界では、目標管理や方針管理のモデルになっているものは、アメリカの軍隊の仕組みが多いということと理解している。トップの意

向を末端の兵士に伝える場合、アメリカと日本の軍隊では大きく違うと思う。日本の場合は、上官に言われると、その通りに動く。アメリカの場合は、方針が示されると、必ず確認を行う。具体的な話であれば間違えることは無いと思うが、上から示されるものは、抽象的なものが多いため、その意味はこのようなことでよいのか、自分の仕事に置き換えて、私の部署ではこのような考え方でよいのかということに対話により確認する。命令された場合、すぐに了解するのではなく、確認をした上で、下につながるというアメリカ軍のやり方を、後に、企業が取り入れたという流れがあると思う。日本の場合、役所のルールは、日本の軍隊の影響を受けているところがあると思う。上から指示を受けた時、怒られる可能性があるため、言っていることを理解したふりをしてしまうことがある。下から確認を求めないと、きちんと伝わらないという問題が起こってしまう。この部分は、組織の文化の問題もあると思う。確認することで、何回同じことを言わせるのかということによって評価が落ちてしまうことが考えられるが、実は、確認する部下の方が、忠実にやろうとしているということに対する理解が、日本では弱いと感じる。対話により確認することは大事である。もう一つ、伝え方について、連鎖的に伝える部分と市長の意向を広く職員に直接語る部分も必要だと思う。普段、市長と話をしている人は分かるが、話をしていない人は、どうしても、人が途中に入ると、市長の言いたいことが分かりにくくなると思う。そういう意味では、市長の言いたいことを、職員だけでなく市民も含め、普段会っていない人にどのように伝えるかは難しいところがあると感じた。一つ気になったところは、8ページの「仕組みの検討」というところである。記述はこのままでよいと思うが、事務局の冒頭の説明に、内部の会議の中で前向きなイメージを出すために「研究」という表現にしてはどうかという意見があったとのことであった。参考までに、平成17年度に県の総合計画を策定した時、本当にやってよいものなのか、やれるものなのか確信が持てないものについては「研究する」という表現を使い、できればやりたいもの、やる方向であるものは「検討する」という表現にした経緯があった。「研究する」という表現が前向きであるということは一般的にどうなのかということが少し気になったところである。全般的には、第1次の戦略が3年目ということである。このような方針は、取り組んでいる時に動くということは、取り組んでいる者からしたら、また、いつ変わるか分からないということになってしまう。今、全庁をあげて動き出しているところであるため、今回の見直しは、取組状況に応じて、創設を充実に変えたりするなど、基本は第1次を踏まえ、方向性をあまり大きく変えていないというこのやり方でよいのではないかと思う。取組事例について、事例に書いてないことも、推進施策に書いてあることを達成するために、どんどん取り組んでいく。ある程度、取り組むことが確実にになった段階で、行動計画に載せ、取り組んでいき、行動計画を

充実させていくということではないか。

- 事務局 1点よろしいか。先ほど、副委員長から経営方針がきちんと末端まで伝わっているのかどうかということであったが、事務局としては、対話を重視し、伝わるように努力しているという話をさせていただいた。その検証をしていかないといけないということで、今年で3年目になるが、職員に対し意識調査を実施している。今年度の調査結果は現在取りまとめをしている最中であり、出た段階でお知らせしたいと考える。その中で、市の経営方針に対する理解度を職員に聞いている。残念ながら1年目はあまり高い数値ではなく、2年目は少し上がった状況であり、今年度はどのくらい上昇しているのか期待しているところである。対話の中で、それぞれの部や課において、どの程度、我々の意図していることが伝わっているのかを把握し、その調査結果を踏まえ、あまり伸びが無いようであれば、説明会等を開き、末端まで伝わっていくような工夫をしていきたいと思っている。
- 委員長 この経営戦略については、色々な意見を踏まえて修正をしてきていただいているため、後は、市民の方の意見を聞いていただくなどして進めていただければと思う。戦略については、委員会としての意見は出尽くしたと思う。次回は何をやるのか。
- 事務局 次回は、これから実施するパブリックコメントの募集及びこの戦略の配下に付く行動計画の策定における途中経過について提示できればと思う。また、これまで委員の皆さんが会議で発言された内容を箇条書きで羅列し、委員からの意見という形で取りまとめを行いたいと考える。取りまとめたものを、次回皆さんに提示し確認などをしていただきたいと考える。
- 委員長 第1回目の時に市長がお話されたことだと思う。行政経営戦略についての議論以外にも、何かアイデアなどを出していただきたいということであった。戦略は同じことについて議論をしているが、それ以外については、それぞれの委員の関心が違うため、他の委員のことは気にせず、一委員の意見として、意見や知恵を出していただければよいと理解している。取りまとめる時も、委員会の意見となると、テーマがあり、委員のみなさんで議論した意見となるため、委員会における委員の主な意見を羅列していただき、委員の意見として取りまとめていただければと思う。
- 委員長 前回は戦略以外での意見などをいただいたが、今の段階で、何か意見やアイデアなどはあるか。
- 委員 島田市の職員の方は、一生懸命仕事をされていると思う。限られた予算や時間の中で、一つのことをやるだけで精一杯な状況である職員を見る。それは大切なことであると思うが、少しもったいなく感じる。他市との連携という大きな話もあるが、スケールダウンし、自分の課や隣の課などで似たような仕事をしている方と一緒に仕事をするすることで、最初は大変かもしれないが、それをやることで、時間が経つに連れ、相乗効果が出て、もっと楽に

なることがあるのではないかと思うことがある。似たような仕事だけでなく、組み合わせたら次の展開が見えてくるようなものも、ぜひ一緒にやっていただきたい。そうすることにより、最初は大変であっても、その先は少し楽になるのではないか。

- 委員長 具体的なものがあれば教えていただきたい。
- 委員 例えば、協働推進課の関係であるが、市民活動室ができ、市民活動をしている人達は、活動しやすくなった。それをもっと良くするために、利用している人達が自ら話し合いをして、このようにしたらもう少し活動室が良くなり、活動が活発になることにより市民を啓発したりできるようになると思う。同じ課内で、違う担当の方がファシリテーション研修をやっていて、その手法を活用して、活動室を利用している人達の意見を引き出すということをやってみたらどうかと思う。同じように、女性議会についても、模擬の議員になることはハードルが高いが、市のことについて、話をしてみたい、聞いてみたいという需要はあるようである。そういう人達が、話をしたり、意見を出したり、聞いたりする場を作ってあげることが必要だと思う。女性議会担当の方が直にやると、仕事が増えてしまうため、例えば研修を受けた方達の力を借りながらやってみてはどうか。その方達は、意見を出しやすくなるような工夫を知っている。そのようにして市民の力を活用していくことはよいことではないかと思う。この2つが事例である。
- 委員 女性議会のことであるが、私も以前参加したことがあるが、とても緊張した。当日は、団結力というか仲間意識がものすごく強かったが、終わってしまうとつながりが消えてしまう。そのことが、すごくもったいないと感じる。女性議会のOG会のようなものが立ち上がるとよいのではないかと思う。連絡先の交換をする間もなく、あっけなく一日が終わってしまう。少し、市が手助けをしていただけると、作りやすいのではないかと思う。
- 委員長 私が去年参加したもので、仕組みが上手だと思ったものが、終わる前までに幹事を決めておくというものである。プログラムに組み込まれており、終わった後に、次回は、その幹事が任意で集まる場を持つというものである。幹事は、参加者と連絡を取れるようにするのだが、あくまでも、任意であるため、興味や関心がある方だけが集まるものである。せっかく会のようなものができたのであれば、継続していく仕組みがあるとよいと思う。ただ、市がいつまでも抱えてしまうと、その人たちの主体性が出てこない。いつまで経ってもお客さんとして声をかけてもらえるという意識で受身となってしまうため、自分達で、声を掛け合って集まるようになることが理想であると思うが、最初から、幹事を名乗り出る方はなかなかいないため、市が、幹事を選ぶ手助けなどをしていただければ、続いていくのではないかと思う。
- 委員長 意見については、具体的にお願いしたい。一般論で言われても分か

りにくいため、具体例を出していただけると分かりやすい。その他に何かあるか。

(特になし)

○委員長 意見は特にないようであるため、以上で本日の審議を終了する。

3 その他

- (1) 次回会議 平成30年2月22日(木) 午後7時～ 第3委員会室北
・島田市行政改革推進委員会委員の意見について審議予定

- (2) 市の仕事のやり方などについて、意見やアイデアなどがあれば、担当まで電話やメール等でいただきたい。

4 閉会