

令和元年度第3回行革推進専門部会 会議概要

1	開催日時	令和元年12月27日(金) 午後1時00分から3時08分まで	
2	開催場所	秦野市役所本庁舎4階 議会第1会議室	
3	出席者	委員	齊藤部会長、茅野委員、石塚委員、佐々木委員、大屋委員、西尾委員
		事務局	政策部長、行政経営課長、同課課長代理、同課担当
4	議題	第3次はだの行革推進プラン実行計画平成30年度進行状況等評価結果及び中間総括評価報告書(素案)について	
5	配付資料	<ul style="list-style-type: none"> ・次第 ・資料1 第3次はだの行革推進プラン実行計画 平成30年度進行状況等評価結果及び中間総括評価報告書(素案) ・参考資料 平成28年度及び29年度評価結果報告書の抜粋 	

6 会議概要(要点筆記)

【事務局】 皆様そろいましたので、第3回行財政調査会行革推進専門部会を開催いたします。本日はお忙しいところ御出席いただき、ありがとうございます。会議に入る前に、資料の確認をさせていただきます。

—資料の確認—

それでは、部会長から御挨拶をいただいて、秦野市行財政調査会規則第6条第1項の規定によって部会長が議長となりますので、進行をお任せしたいと思います。引き続き、よろしく願いいたします。

【部会長】 それでは、第3回行財政調査会行革推進専門部会を始めさせていただきますと思います。いつもお願いしている件で恐縮ですが、議事録の署名について、部会長と部会長が指名した委員1名を名簿順でお願いしております。年度末ですので、早速、議事に入りしたいと思います。

議事(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画 平成30年度進行状況等評価結果及び中間総括評価報告書(素案)

【部会長】 お手元の次第を御覧いただくと、平成30年度の進行状況等評価を事務局で用意していただいたところですので。今回は、中間総括評価ということで次年度に向けてを含め、評価報告書(素案)ということで検討していきたいと思います。いつものように、始めに事務局から資料の御説明をいただいて、

その後、委員の皆様から御意見をいただきたいと思います。それでは、説明をお願いいたします。

【事務局】 一資料 1、参考資料を説明一

【部会長】 主には、資料の 20 ページから 22 ページまでの実行計画に関する部会の評価や意見、23 ページは、中間総括評価ということで、これまでの行財政改革の振り返りとこれからの行財政改革に求められる視点の 2 つの柱となっています。

始めの実行計画に関する部会からの評価や意見については、11 月の部会で出た意見を 6 項目に分かりやすくまとめていただきました。この内容について、平成 30 年度の進行状況等評価の我々の意見としてこうした内容で良いか、あるいはもう少し内容を追加した方が良いのではないかなど、御意見いただければと思います。

20 ページから 22 ページだけでなく、前のページに戻って、数値の確認などありましたら、それも含めてお願いいたします。

【委員】 20 ページに「ア アウトカムを意識した指標を設定すること」とありますが、あまり馴染みがない言い方のような気がします。この報告書は、誰が読むのか、誰に読んで欲しいのかというところを考えた方が良いと思います。我々や専門知識のある人が読むのであれば、アウトカム、いわゆる本質的な成果だということが分かると思いますが、一般の人が読んで、すっと頭に入ってくれないのではないかと疑問に思います。それよりも、本質的な成果というような、すっと頭に入ってくる言葉を使った方が良いと思います。この報告書を担当者なりに読んでもらわないといけないと思いますので、言葉遣いを考えた方が良いと思います。このアウトカムという表現は、昨年度の報告書にもありましたので、その表現を踏襲しているのだと思いますが、誰に読んでもらいたいのかというところを意識した方が良いのではないかと思います。

それから、21 ページの「ウ 改革の実行年度を意識して、遅れることなく取り組むこと」で、「予定の実行年度に改革ができないなど早期に改革しないということは、それだけ効果は失われることになる。」という表現は、効果だけでなく、それまでの 2 年間のうち取り組む人員がいて人件費がかかっているものです。秦野市の財政の中でも人件費の割合が非常に高い、半数以上は人件費だと思いますが、この人件費が長くかかるというのは無駄遣いであって、アウトプットしないでただただするということは、それだけで財政上の喪失になるわけです。そういった危機意識を持っていただきたいので、そういった書き方にした方が良いと思います。

「エ 質的改革への取組みを強化すること」で、「質的向上を目指すような改革項目については取組みが遅れており、今後、遅れが生じることはないよう、しっかりと推進を図ることが必要である。」とありますが、質的向上を目指すような改革について、適切な人が取り組んでいるのかという心配があります。これは民間でいくと担当者を変えるレベルの話です。おそらく市では、担当者を変える話にはならず、もうちょっと頑張ろうか、遅れないように取り組もうかなど、推進に時間がかかるのではないかと思います。民間の考え方を取り入れて、もっと担当者に厳しい見方をして推進してもらう必要があると思います。あから様に、担当者を変えた方が良いと報告書に書くことはできないかもしれませんが、それくらい、改革の意識を持つことが必要だと思います。これは、担当者はもちろんですが、管理する立場の人がもっと意識していただかないと、改革が進んでいかないと思います。

それとも関連していますが、「オ 視点を変えた新たな発想で、取組みの推進を検討すること。」で、「慎重になり過ぎて現状のまま挑戦しない風潮も見受けられる」とありますが、まさにそういうのはあるのかなと思います。職員の意識調査でも出ているところだと思います。慎重になり過ぎているというよりは、後ろ向きになっているのだと思います。5年の計画が過ぎればこの担当部署にはいないからという気持ちがあるのではないかと思います。また、「その殻を破って、新しいものに挑戦し、取組みを推進させる視点が必要である。」とありますが、この視点は誰のものなのかと思います。先ほどお話したとおり、これは担当者の視点ではなく、部長や課長レベルの管理職の視点だと思います。そこが分かるようにした方が良いと思います。

22ページの「カ 効率的・効果的な進行管理シートとなるように検討すること。」で、「進行管理において必要となる事項を整理し」とありますが、具体的にどうすれば良いか分からないので、担当者や管理推進する責任者が読んで分かるようにした方が良いと感じました。

【部会長】 ありがとうございます。いまの御意見について、事務局のお考えはいかがですか。私も御意見を聞いていて思ったのですが、片仮名表記と日本語表記は順番が逆で、日本語表記が先に来て、次に片仮名表記だと思いました。

【事務局】 おっしゃるとおり、本質的な効果を記載した後に、アウトカムと記載して良いと思いました。

【部会長】 全体的に、我々は部会に参加していますので理解できますが、読み手の分かりやすさや関心の持たせ方について、やはり片仮名の前に日本語で

説明する方が良いと思いました。「ウ」については、いかがですか。

【事務局】 おっしゃるとおり、それくらい踏み込んで書いても良いのかなと思いますので、表現を見直したいと思えます。

【部会長】 「エ」については、いかがでしょうか。全体的に思っていたところですが、内容的には上手くまとまっているのですが、実際にどういった形で解決するのか踏み込んだ形で書いた方が良いと思えます。取り組みましようや必要ですというような形ではなく、こういった形で考えなさいと明確に書いた方が良いと思えます。より厳しく具体的に示し、身につまされるような表現を入れた方が良いと思えます。

【事務局】 組織的な話や部課長の意識も含めた中で、少し踏み込んだ表現をするということだと思えます。

【部会長】 検討しますや進めましようではなく、こうましよう、こういった考え方はどうかというように、そこまで踏み入むということだと思えます。「オ」はどうでしょうか。

【事務局】 これはどちらかという、事務局に投げかけられた御意見かと思えます。更に工夫があればということで記載しておりますが、表現が難しいかなと思うところはあります。

【部会長】 御意見を踏まえ、相談しながら記載を考えましよう。

【事務局】 はい。

【部会長】 「カ」については、このとおりだとは思いますが、具体的にどうすれば良いか難しいところがあって、何かアイデアがあれば具体的にしていければと思えます。他の委員からの御意見はいかがでしょう。

【委員】 いまお話のあった「カ」の部分ですが、「進行管理において必要となる事項を整理し」とありますので、整理の具体的な手法について、実際にこちらから提示するという役割はあっても良いと思えます。そういった意味で、整理と因果関係にある、職員の方が進行管理をするうえで負担感を感じている作業は何かというところを洗い出す必要があると思えます。この進行管理シートは財政効果をみているものですが、はた目から見ると、財政効果を毎年度押さ

える必要があるのかというところも含めて考えた方が良いと思います。極端なことをいえば、例えば、初年度、中間年度、最終年度の三つの時点で財政効果を把握するというものであったり、効果額の算出が次年度の予算要求と別建てで作業しているのであれば、何か予算と1本化できるような仕組みを考えることで、作業を効率化するというようなことも考えられると思います。それが職員の方の負担感とどういった関係性があるか、何を止めたり省いたりできるのかということを考えることが大事だと思います。

それから、21ページの「ウ」に関することかもしれませんが、13ページの表5-1に達成状況がまとめられていて興味深く思ったのは、3年間の累計効果額と計画期間全体の累計効果額をみると、3年間の累計効果額の達成率は非常に高水準で達成していますが、計画期間全体の累計効果額の達成率は半分未満ということです。公共施設再配置関係事業に至っては3割ほどしか達成率がありません。つまり、この行革プランは、計画後半追い込み型になっているわけです。

本当に残りの2年間で、この水準を達成できるのかということになりますが、そうすると、21ページに戻りますと、「遅れが生じることはないよう、」と書いてありますが、実際には遅れているといえると思います。つまり、良い準備が出来れば早く取りかかることが出来て、結果的に遅れることなく、しっかり効果も出せるという構図になっていると思います。

そうすると、例えば、前期から引き続いてやっている、伸びてしまっている計画や一部実施したけれど効果が上がらない計画があったとすると、それは準備が不足していたのではないかというような見方も出来ると思います。そこを正すことが「遅れることなく」に繋がると思います。構造的にまず各課の計画が、新しい行財政計画が出来たから一斉に始まるのではなく、実はその前から仕込みをしておかないと、良いスタートがきれないという構図になっていますので、まずはその意識をしっかりと持つことが、遅れることにはならないということに繋がってくると思いますので、そのあたりの書き込みが報告書の中に書かれていると良いという印象を持ちました。

【事務局】 おっしゃるとおりだと思います。第1次行革プラン、第2次行革プランとやって来て、第2次行革プランで出来ていなかった改革項目を第3次行革プランにそのままスライドしている改革項目はかなりあると思います。第3次行革プランになっても検討のままずっと止まっている改革項目もありますので、そこで、先ほど委員からお話があったとおり、担当課の組織としてどういった形でやっていくかという準備不足という部分もかなりあって、それをどちらかというところ、行政経営課で一生懸命に音頭をとって、引っ張っていかねばならない状況になっていますので、そういった部分では、表現が上手く出

来ればそこまで報告書に入れて各課の方にも意識してもらえれば良いと思います。

【部会長】 行革の計画を立てることが重要ではありますが、各課が常に意識をしながら行政運営をしているかという問題があります。改革を始めるにあたって準備も足りなくて1年も2年も遅れていくと、先ほどの確な御指摘がありました。計画の後半追い込み型で、5年間で出来れば良いと考えて、5年で帳尻を合わせようとしているのではないかと思います。

【事務局】 第1次行革プランや第2次行革プランで改革をやり尽くしている部分が多い中で、第3次行革プランでは、こういったことをやってみようかというところで計画に盛り込んだものもあって、そういうものは、日々の業務が忙しい中で手が回らなくてそのままになってしまった改革項目も実際には見受けられますので、そういったものが実行できるかできないかはあるにしても、次期計画ではどのようにするか考えるところだと思います。

元々、必要だと思って取り組もうとしていたことが、たまたま計画を策定するところだったので計画に盛り込むことができたならば、計画通りに取り組むことが出来るわけで、そうではない項目については、例えば、他市で取り組んでいるからやってみようかというレベルのものだと、担当課ですぐに準備できないこともあるので、そこは、今回の第3次行革プランの難しさだと思います。

【部会長】 財政効果を3年で捉え、財政効果が半分に満たないならば、おかしいのではないかと指摘できるようなことが必要だと思います。しっかりとゴールを決めて結果を出す。ゴールが決まっていれば、そこへ向かって職員は取り組むと思いますので、そういっためりはりがとても重要だと思います。

【事務局】 目標年度を決めても実行できない取組みもあるところです。

【委員】 21ページの「オ」で、「視点を変えた新たな発想で、」とありますが、視点を変えたという表現が良いのでしょうか。行革プランで与えられた視点を変えるという意味であれば、計画の見直しということになりますが、改革を実行していくにあたって、アプローチの仕方や具体的な取組み方法を変えるという表現の方が正しいのだと思います。そうしないと、次の文章の「慎重になり過ぎて現状のまま挑戦しない風潮も見受けられるため、」に繋がっていかないと思います。

22ページの「カ」で、「進行管理シートについては、記入箇所が多いため、」と表現していますが、「煩瑣であるため」や「位置付けは難しい」であるとか、

「表現の把握が難しい」など表現を変える必要があると思います。一方で文章の後半では、「見やすさや分かりやすさの工夫」と表現していますが、文章の始めでは、書きやすさの話であったので、書きやすさについての工夫についても言及する必要があると思います。進行管理シートは、現状が上手に「みえる化」されていて、誰もが見て状況を把握できるものとして作成されていれば、見やすいし、分かりやすいし、進行管理がしやすいというものになると思います。何が書きづらいのか、具体的にどうすれば書きやすくなるのかについて、もう少し、工夫して書いてみると良いと思います。

【事務局】 おっしゃるとおりだと思います。視点については、取組方法の具体的な話をどういった形で模索していくのかという話になりますので、いただいた御意見を反映したいと思います。

【部会長】 そのようにしていただければと思います。他の御意見はいかがでしょうか。

【委員】 今後のあり方に関わることもかもしれませんが、2ページのところで改めてみると、この専門部会で行うことは、「外部の視点からその取組みを支援する」ということで、「外部評価」を行うということですが、ここでの意見が評価となるのかなと思います。報告書の前半は内部評価をまとめていて、部会での評価というところでは、20ページに「意見」と表現されていて、意見は評価ではない気がします。意見は報告書に書かれているけれど、具体的にどのように改善して取り組んでいくかについては書かれていませんので、そこに評価が繋がっていくのではないかと思います。行政として意見を聞くだけでは、意見は聞くけれど取組みはやらないと同義のような気がします。果たして、意見としての位置付けが良いのかなと気になるところです。もう少し、しっかりとした評価として位置付けをして、評価を受けたからには、それを踏まえて、具体的にどうしていくのかを含めて捉えていくことが大事だと思います。

関連すると思いますが、第1次、第2次、第3次と取り組んで来たことが影響しているかと思いますが、この報告書を見たときに、何が遅れていて、何が進んでいて、どこをどう改善すれば良いかが、なかなか浮かび上がってこない気がします。目標に対してどうだったのかが単に羅列されているだけで、例えば、達成していて高い成果を上げているのであれば、何が良かったのか、ベンチマークのような視点で良い成果を上げている要因を分析して、他の取組みにもそれを繋げられないかと思います。逆に、非常に取組みが遅れているものがあれば、何故、遅れているのかを要因分析して改善していく必要があると思います。これが、改善に繋がっているのか考えると、改善に繋がりにくいのでは

ないかという気がします。

例えば、12ページや13ページでは、達成率が書いてあって、効果が上がっているものや、下がっているものなど、多少、分かりやすく書かれているかと思います。例えば、図書館業務の民間委託の拡大では、効果額の達成率が170.5%と非常に高い成果を上げていますが、何故、それほど高い成果を上げているのかと思います。経年でみると効果額は下がっているということになっていきますので、それも何故なのかは、報告書の後ろに掲載されている個票をみても理由が分かりませんので、次の取組みの改善に繋がっていかないのだと思います。

逆に、13ページには、効果額の達成率が非常に低い改革項目が掲載されていますが、10%未満の達成率のものもあって、個票をみると、「現状維持」や「計画通り」の一言で済まされているものもありますので、改善されないのだと思います。経験上の肌感覚で言うと、最初の計画では非常にやる気が見られるのですが、それが第2次、第3次の計画になっていくと、段々とペーパーワークになってしまって、単に目標を書いて達成できたかどうかを書くルーチンワークになってしまうので、現状の進行管理事務では、担当者の負担感となるものになってしまっているだけで、改善に繋がっていかないのだと思います。行財政改革を計画としてまとめて、計画を進めていくやり方自体が、改革しなければならぬことなのだと思います。

一つのアイデアとしては、進行管理型の行革を止めても良いと思います。ここに挙げているものは、常にやって来ていることだと思いますので、総じて進行管理をしていくやり方は、一旦、止めても良いと思います。むしろ、改善しなければならないポイントを絞って重点化して、重点化した改善項目については、どれだけ改善できたかをしっかりとフォローアップしていくやり方が良いと思います。進行管理型から改善型と言いますか、重点型にシフトしていくやり方というのは、一つの方法としてあるのだと思います。

【部会長】 今後に向けて、行革のあり方も御意見としてあったところです。確かに、全体的な傾向は分かるのですが、部分的に見た際に、進捗度の高いものは、何故、進んでいるのか、遅れているものは、どうしてなのか、具体的な記述が加われば良いと思います。実行計画に対する評価については事務局で作成していますが、調査会からの意見に対し、市でこういった形でやりますと、後日、まとめているところです。ですから、我々の役割としては、行政側が、実際にその課題に対してどう取り組んでいくべきか、改善していくべきかを指摘することだと思います。ここでの問題提起は、改善に向けての仕組みに繋がりたいと考えています。それから、評価のあり方については、行政任せにしているところもありますので、そこは反省すべきところだと思います。

10ページ以降のまとめですが、例えば、表5-3を見ると、達成率が高いがこういった問題がありますなど、具体的な記述を入れると更に良いと思います。概略としてまとめていただいているところに、具体的な事例や分析結果があると分かりやすいと意見を聞いていて思いました。

それから、これからの行革の視点でも御意見がありました。私も行革そのものの改革が必要だと思います。次の計画は第4次になりますが、重点的にというお話もありましたが、そこが非常に大きなポイントになるのではないかと思います。良い取り組みはどんどん進めて欲しいし、遅れている取り組みとして、例えば、指定管理者制度の導入や市民協働や老人いこいの家などあります。それらは課題が具体的に明らかになっているわけですから、重点的な事業あるいは、施策の推進ということで考えていく。御指摘のとおりこれまでの方向転換として、行革という取り組み自体も変える視点が必要だと思いましたが、いかがでしょうか。

【事務局】 御提案いただいたことは非常に良いものだと思いますので、反映したいと思います。20ページの「実行計画に対する意見」は、今までも「意見」としていましたので、同じように記載したところですが、もし意見というより、この部分が評価なので内部で今後は検討してくださいと表現を工夫できるものであれば、もう少し、見直したいと思います。また、進行管理の行革でなくて良いのではないかと御意見は、ごもっともだと思いますので、これからの行革に求められる視点の中で、御参考にさせていただきたいと思えます。

【委員】 20ページの「ア」で「本質的な成果」とありますが、コストを抑えて最良の効果を出すということは、どの組織においても共通するものだと思いますが、本質的な成果が、行革に向いているものなのかどうかは、検証しないといけません。民間の会社でも、5か年の事業計画を作成しますが、5年もあれば世の中は大きく動きますので、途中で、計画を見直すタイミングが必ずあります。本質的な成果を生み出していく間に、本当は、成果はこれではなかったと結論が出て良いと思うものがいくつかあって、それを見い出さないようにしているので、取り組みが先延ばしになっているのではないかと思います。そういったものが見え隠れしているような気がしました。例えば、これをやってみると実情と合わない結果を生み出しそうだと思うと、担当部署では、なかなか動きづらいということが、もしかするとあるのではないかと思います。

20ページの「イ」で、「改革主管課と行政経営課で、認識のずれが生じ、取り組みが更に遅れてしまう」とありますが、認識のずれがあるのは当然だと思いますし、取り組みが遅れても良いと思います。ここが本質的な成果というところ

と結びついていて、本質的な成果をお互いが認識できていれば、そこに向かって取り組めば良いと思うので、それは遅れていても別に悪いことではないのかと思います。むしろ、遅れがあったからこそ、改革が成し遂げられたということもあると思いますので、書き方の部分になってしまうのかもしれませんが、本質的な成果というところに結び付けられているのかどうかという部分が視点として必要だと思います。

【部会長】 事務局の方は、いかがでしょうか。

【事務局】 表現は難しいところですが、御意見を踏まえて修正させていただきます。

【部会長】 ありがとうございます。それでは、次に23ページの間中総括ということで、これまでを振り返り、これからに向けての視点ということで、御自由に御意見をいただければと思います。

【委員】 これまでの行財政改革を振り返ってということで、今までの結果や経過を俯瞰して見ると、人の能力に掛かっているのだろーと思います。次世代育成アカデミーにあるような次世代の職員を育成するような状況ではないと思います。今の人材を育成しなければいけない気がします。

次世代育成アカデミーは、将来、課長に登用するためのコースのように見えてしまって、もっと下のレベルで、担当者レベルでの能力の育成をする必要があると思います。今でも、職級が変わるごとに研修をしているのだと思いますが、そういった型通りの教育が本当に改革をするようなモチベーションに繋がっているのかと思います。階層別教育というのは、仕事のやり方であったり、覚え方を学ぶことが中心になっていて、新しいことをやろうとする意識であったり、能力であったり、そういった教育になっていないのではないかと思います。次世代育成アカデミーで、ブレインストーミングのような新しい発想を考えることをしていますが、そこで終わってしまう気がします。課長になって、本当に改革を推進するようなモチベーションであったり、技術であったり、技法を身に付けて改革をやろうとしているのかなと思います。そこも重要だと思います。課長代理が意識を高く持ってやりましようと言っても、課長が、時期尚早と改革を止めてしまっているのではないかと思います。担当者レベルもそうですが、管理職レベルのモチベーションや能力を高めることが必要だと思います。改革の取組み結果が進んでいないというのは、根本的には、そういったところに原因があると思います。

秦野市の職員数は他の市町村に比べて少ないですが、本当にそれで良いのか

とも、一瞬、思ったのですが、ひょっとしたら、その分だけ能力の高い仕事をしているのかもしれませんが、それであれば良いですが、そうではなくて人数が減っているというのならば、悲惨だと思います。能力が高い職員が少ないのだとしたら、改革の論点が分からなくなると思います。危機感が少ないから秦野市は良いというのでなく、危機感が少ないからこそ、もっと、職員全体の能力を高めるように危機感を持って取り組んでいく必要があると思います。

この計画は5年間で一般会計においては16億5千万円の効果額を出すということで、この効果額を5年間で割ると、1年間で3.3億円の効果額を出す必要があります。現在、秦野市の一般会計が約500億円ある中で、効果額が占める割合は0.6%程度です。ですので、効果額が小さなところにお金と人をおかける必要があるのかと疑問に思います。それよりも、例えば、もっと本質的なところで、40項目のうち5から10項目で全体の8割程度の効果が上がるものに取り組んでいく方が良いと思います。

たくさん改革項目をあげてやっていく必要はないと思いますし、どちらかという、改革意識を上げるために取り組んでいく方が重要だと思います。それほど効果が上がらなくて、こういった進行管理をしなくても良いものもあると思いますので、次期計画は現在の改革項目の5分の1程度にして金額的に大きいものだけに、後は各部署で、自分の業務として進めていくという形で良いと思います。

これからの行財政改革においては、数や金額の問題を考える必要があると思います。それから、人材育成ですが、担当者から管理職まで、モチベーションをあげて能力開発をするために、集中的にやるのかですとか、色々なやり方があると思いますが、考えて人材を育成する必要があると思います。人材が少ないというところでは、一番手っ取り早いのは、外から優秀な人をスカウトするショック療法も必要なのかと思いました。

【部会長】 事務局では、いかがでしょうか。

【事務局】 どちらかと言うと、今までの行革は、人件費の削減や職員数を減らすというところと歳入を増やすという2本立てとなっていて、プラスアルファで、他の細かな事務事業改革としています。

秦野市では、平成9年度に職員数のピークを迎え、平成11年度に人件費のピークを迎えて、その後は年々減少しているところですが、我々一般行政職員を減らしたというわけではなく、技能労務職員について、どんどん委託化して職員数を減らしているという状況です。秦野市では、30年以上前から、全国平均でみても県内他市でみても、職員数は低い方で、財政力が乏しいので、人件費率をある一定のところ抑えようという思いの中でやってきているところ

があります。その中で、職員の質を高めようという取組みは非常に重要ですし、階層別研修も行っていますが、職員の大量退職に備えて、今後の管理監督職員を育てるために、次世代育成アカデミーを行っているところです。

今回の行革プランの中でも、職員の質を高めるということで、人事評価制度の取組みが遅れている状況にはありますが、質を高める改革は、常に必要な改革項目だと思います。こういった形で体系的な職員研修を行って職員を育てていくかということと、それぞれの職場において、事務改善や市民サービスの向上という意識を高く持って職務に取り組むかということは、必要な視点だと思いますので、いただいた御意見のとおりだと思います。

【部会長】 行革に関わって思うのは、社会の変化によって、そのときの社会が抱えている問題をどうやって課題解決していきながら、地域社会のあり方を模索していくのか常に考えてきました。特に社会構造の変化と行政課題について、行革という切り口で、行財政のあり方を考えてきました。第1次の行革では、無駄を省くというところから始まりました。これは、職員の適正な人数をということで人を減らすことや受益者負担増が目標となりました。無駄を省くという、縮小・縮減への社会的要請がありました。

第2次の行革になると、それを踏まえながら人材や業務の質を上げていったり、市民や地域と連携していくという、無駄を減らした後に質を高めるとしました。

そこで、第3次の行革では、これらを含め、地域経営のあり方に関する報告書を出しましたが、人口減少、縮減社会が目の前まで来ている中で、行革への取組みをどう考えるか。行財政改革だけでは収まらない社会のあり方に対して、1歩でも2歩でも踏み込まなければならないという位置付けで考えていく。行財政調査会となっただけではいいますが、こうした時代や社会の変化に合わせてながら、行政と市民の関係をどう考えていくべきか、新たなチェックが必要になったと思います。先ほどの重点事業ですとか、指定管理者、市民協働、人材育成も、改めて外からのチェックが必要になったのだと思います。

あえて言わせていただければ、次世代育成アカデミーは、5年度や10年後の次世代の職員を育成するわけではなく、今の職員の意識を変えたい、それが次世代に繋がるだろうというところで実施されているものです。次世代という言葉が誤解を招くところかもしれませんが、今考えるべきことをしっかりと考えて、今を明日に繋ぐことをテーマとして実施しており、こうした視点で人材育成をこれからも続けていくべきだと思います。

また行革の見直しとして求められることは、地域経営のあり方だと思います。そのためには、施策の重点事業化ですとか、人材育成に加え、特に気になるところは、市民の責任を明確にすることだと思います。なんでも行政がやらなけ

ればならないという状況は見直したい。減らしていけば評価されるという時代から質を上げるというのは、本当に大変だと思います。それには限度があって、減らすことと質を上げるということは、これを支援し、理解する社会的仕組みがないと厳しいと思います。

これには市と市民との連携や協働のあり方について、提言していくことが必要だと思います。そのため、市の役割と市民の役割を外からチェックしていくことが重要だと思います。効果額達成率については十分に検証してきたと思いますが、行財政改革も約20年近い取組みとなっており、社会の変化とともに行革を再考するため、行政運営と地域経営のあり方を考えることが必要と思います。他の委員の方の御意見はいかがでしょうか。

【委員】 第1次から第3次まで取り組んできたことを振り返ると、ここに掲げているような項目については、やれることはやっていて、一定の効果はあげているという評価が出来ると思います。計画になくてもやるべきことはやっているとということですし、定着しているといえると思います。ただし、それは、裏返しで言うと、計画が固定化しているともみえると思います。改革によって行政が変わっていくかという変わっていかないように思います。

先ほど、重点化と御意見がありました。違う言い方をすると、ダイナミクス、ダイナミズムを入れていくということで、制度・仕組みを動かしていくということを1つのキーワードとして入れていくということが考えられると思います。

重要なことは、先ほどから御意見がありましたとおり、職員のマインドだと思います。職員が新しいことに挑戦するマインドがなければ改革は進んでいきませんので、その職員のマインドが冷え切っているのではないかと思います。何か新しいことに挑戦していこうとする職員のマインドが出来てさえいれば、進行管理しなくても成果が上がってくると思います。一番の改革のエンジンになるのは、職員のマインドだと思います。これは、研修をすればマインドが高まるものでもありませんので、職員が新しいことに挑戦することを制度的に支えていくようなものを考えていく必要があると思います。

一方で、秦野市の財政は厳しいと思いますが、財政の厳しさに対する危機感が薄まってきているのではないかと思います。もう一度、財政がどれだけ厳しいのかを庁内全体で共有して、それを突破していくためには何をすればよいか考える必要があると思います。細かな事業は内在化されて、ルーチンワークの中で成果を出していると思いますので、特に、大きな財政効果を埋めることができるものはどこにあるのかポイントを絞って考えて、財政的な危機感について、もう一度、見つめ直していくことが重要だと思います。

【事務局】 市の財政が非常に厳しいことは、一般的には分かっていると思いますし、財政課でも査定を厳しくやろうとしています。いざ予算要求になると、担当課で本当に予算の厳しさを理解しているのかと思うような予算要求が出てきますので、庁内の共有が出来ていない部分があると思います。行財政改革という以上は財政効果が必要なところではありますが、職員の意識という部分にも繋がってくるところだと思えますし、職員のマインドを上げることによって、事務事業を振り分けて、どの事務事業に集中すれば良いのか分かるようになってくるのが一番良いと思います。

【委員】 マインドということで、民間で日本経営品質賞というのがあります。アメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞を日本国内に取り入れて、優秀な経営品質の企業を表彰する制度があります。その中には、経営品質をチェックする視点が確か10項目くらいあって、例えば、経営者の視点や財務的な視点、お客様満足度のCSの視点などがあって、色々な視点から、その企業がどの程度の経営品質があるかチェックするわけですが、チェックする人は内部の人となっています。自分達の企業を自分達でチェックするというもので、セルフアセッサーと呼ばれる資格を持つ人がチェックします。チェックをすると、世の中と比べて、自分達の企業の経営品質が高いのか低いのか分かるようになります。

元々は企業向けの品質制度のため、市など地方公共団体には、直接的に対応していませんが、他県がこれを採用して、県職員にセルフアセッサーの資格を取るための講習を受けさせて、県で実践したことがありました。民間の考え方で内部評価してみると、また違った評価が出てくるかもしれません。そこから、新しい視点が生まれるかもしれないと思いました。こういったものを参考にしてやってみるのも、一つのマインド育成の方法として良いと思います。

【委員】 変えるべきものと変えないものとの整理して、視点や観点や取組方法について、改めて見直す必要があると思います。そう考えると、負担と給付の関係をどう考えていくかという問題があります。公共サービスにおいては当然考えるべきところですが、負担と給付の関係を考えなければならないのは、この縮充社会や持続可能性といった問題が現実のものとなっている中で、だからこそ、もう一度、負担と給付の関係を考えていかなければならないということだと思います。これからも、現実に人口減少で子どもが減少している中では、負担と給付の関係を見直していかなければ、立ち行かなくなると思います。

もう一点は、行財政改革というものは、予算をつけていないものや計画にないものを切っているわけではないということです。様々な議論がなされて各計画に掲載されて予算が付けられたものについて更に見直すという、実にしん

どい作業をしているわけです。財政状況は決して好転していませんし、その中で、計画に載せて予算を付けて実行しているものを更に絞るといふ、現状でぎりぎりの予算を付けているだろうと思われるものについて、空雑巾を絞るような作業をしているわけですから、かつての無駄を省くという延長線上で行財政改革をとらえることは、もう無理だと思います。そうすると、計画や予算の考え方を作る段階で、行財政改革と同じ視点でやっていくということをしなさいといけません。予算を付けて計画どおりに実行することが行革になるのだという視点でもっていかないと、職員がこの行革の進行管理を行うことが、どんどんペーパーワークと化してしまう恐れがあると思います。

【事務局】 おっしゃるとおりだと思います。負担と給付の関係は、常に見直ししなければならないと思いますので、今後も検討する必要があると思いますし、予算を付けた以上は実行していくという中で、その予算がどれだけ効果があるものを選択しているか、しっかりと見ていく必要があると思います。そこには、その前に計画があることですので、今後、また検討したいと思います。

【部会長】 全職員は、行革が命じられたものだと思って出発するのを止め、自らが計画や施策を考へるときに、行革の視点を前提に計画や施策を立てる、あるいは施策を実行するという発想がないといけないと思います。行革プランに位置付けられたからやっているのではなく、各課で施策や事業を考へ、事業展開をしていく中で、まず第一に、行革的な視点や発想、価値観を持っていることが必要です。

そのためには、その人に問題意識を、どう持たせるかが重要です。そのための問題意識をどう高めていくのか。従来の研修とは異なる研修が必要かもしれません。地域との関わり方の中で学ぶこともあるかもしれません。待ちの姿勢ではなく、常に問題意識を明確にしながらか、政策立案し事業展開しているか。それができるような人材育成や仕組みをどう考へていくかが問われていると思います。

行財政改革から人材育成を含め、更に地域経営のあり方を考へていく時代になったと思います。委員の皆さんの御意見を踏まえて考へていただき、財政が厳しい中で、しっかりと地域経営をしていくことが、次期計画に求められているところだと思います。そういった視点を強調する必要があると思います。

【委員】 他の委員の方と重複する部分もあるかと思いますが、やはり、マインドの部分の部分が大事だと思いますし、これは民間でも行政でも同じところだと思います。

振り返ってみると、20ページにも書かれていますが、本質的な成果について

て、第三次の行革までやっているけれど職員に浸透していないし、課や個々の職員によっても差があるところだと感じます。もう一度、何のために行財政改革をやっているのかの意識付けをしないとマインドセットに繋がらないと思います。秦野市の経営理念である「みどり豊かな暮らし良い都市（まち）」を実現するために改革を実行しているわけですから、そこに本質的な成果を追求していかなければならないわけですが、過去の延長線上で同じものを繰り返しているところが垣間見えるのは、やはり残念だと思います。詰まるところ、経営理念の追求が行財政改革の必要なところだと思います。

マインドということで、他の自治体で何度か聞いてみたことがあるのですが、行政職員の中で、正規職員と非常勤職員の割合が拮抗しているところが多いことや、例えば、兵庫県宝塚市が就職氷河期世代を対象とした職員の採用試験を実施したとニュースにもなりましたが、庁内の中でも世代間の格差が大きくなっていて、いわゆる、常識を知らないことで、モラルハザードを引き起こしているようです。独善的に業務を遂行したり、いろはのいがよく分かっていない人が増えていて、それが正規職員でなかったりなど、内部統制的なコンプライアンスに反するような不祥事が各自治体で起きています。イノベーションを起こすのも大事ですが、経営品質に繋がる作法や理論があつてこそ、創造的な新しいものが出てくるものだと思いますので、フォーマットを押さえた人材育成も一方で必要だと強く思いますので、そのような意見も報告書に入れていただければと思います。

これまでの平成 28 年度や平成 29 年度の結果報告書の考え方にもあるのですが、情報技術を導入するなどは内部職員の働き方改革や業務改革に繋がっていくことですので、いかに効率良く効果的に業務ができるのか、職員にとっても何が幸せなのかというところの視点がこれから必要になってくると思います。

【事務局】 作法や理論ということで、去年から基礎基本に立ち返る研修をやっています。当たり前のことを当たり前のようにできる若い職員が基本だろうということで、それによってコンプライアンスの問題が出ないようにする取組みは、今年度から始めているところですので、そういったところと、働き方改革の視点は、これからいかに効率的にやるか、並行して考えなければならないところだと思いますので、一つの視点として、今後、考えていきたいと思いません。

【委員】 低いコストで最良のサービスをというところはもちろんですが、切った張ったで、この事業はいらないとやった時代もありましたが、経営者といえますか、運営する側としては、これからはそういった選択をすることが必要だと思います。必要なものと必要ではないものを分けるという、先ほどの本質

的な成果にも繋がっていきませんが、今までやってきたことを止めていくのは、正直、難しいことではありますが、これからは、それも視野に入れていかなければならない時代でもあると思います。

それとは別に、本質というところで、どうしたらこの街に住んでいる人たちが潤うのかと考えたときに、その先頭に立つのが市役所の存在だと思います。人口が増えて結果的に税収が増えるのが基本だと思いますが、それに対して、全体として、どういったアクションをしていくのかというのが、本質的な成果の頂点にあるのだと思います。具体的な施策を選択していく中で、そこに結び付くようなピラミッドのような形になっているのかということも必要になってくると思います。

先ほどのお話にもありましたが、職員のモチベーションということで、組織を動かしていくということで、働く人が働きやすい環境というのが社会情勢的に必要不可欠な状況となっておりますが、そうすると、働きやすいという反面、最低限のことができることだけをすれば良いという形になってしまっていて、プロフェッショナル感であったり、仕事に対する愛情が薄れてしまうことがあると思います。職員が行政のプロフェッショナルであることはもちろんですが、どちらかというと、この街のプロフェッショナルであって欲しいと思います。秦野市をこうして良くしていくんだと、職員が誰よりも強い愛情を持って欲しいと思いますし、そういった愛情と熱意を持っている集合体としての行政体であって欲しいと思います。改革の結果、行政に対する思い入れが薄れてきてしまう逆の結果を生みかねないこともあると思います。秦野市に入れば高い収入が得られるというのであればプロフェッショナルな人など良い人が集まるのかもしれませんが、それもなかなか厳しいと思いますので、仕事に対するプライドですとか、この街に対するプライドを職員に醸成していくということも、これから求める行財政改革の視点に必要なだと思います。

【事務局】 職員の質を高めるといふところの本質的な部分になると思いますので、人事課の方で人事評価制度の見直しとして改革項目にもありますが、模索しているところでもありますので、次の改革項目でも、質的なものとして何かあげるべきものだと考えています。

【部会長】 委員の皆様からいただいた御意見を整理したいと思います。

私が思うのは、行政に入りたいと思う人の動機をはっきりさせていかないと、これからの若い世代への対応は非常に難しいかもしれません。市職員は、地域に対するマインドやプロ意識は高いとは思いますが、行政マンになって働くことが、若い人にとって、どれだけ魅力的なのか、意義深いのか、それが街の幸せにどう繋がっていくのかを知らせていく必要があります。職員採用の倍率は

とても高くなったとは思いますが、魅力的な人材を集めるためには、現職員の方が仕事の魅力をもっと発信していくべきだと思います。入庁する前の意識付けがないと、入庁してから、人材育成であったり、市民協働であっても、モチベーションがあがらないと思います。現職員の魅力発信が市民協働につながると思います。

この場合、行政職員の方が市民協働をどのように考えているのか。ただ一緒にやれば良いというものではありません。アイデア、工夫、プロセスでの内容の吟味が必要です。それをきっかけに自分にとっても、地域にとっても、秦野の街にとってもどう繋がるべきかが分かってきて、そこで初めて一人ひとりの職員が生き生きとしてくると思います。

一方で、庁内では正規職員と非正規職員の違いもあるため、同じ意識を持つことが、なかなか難しい状況になっていると思います。全員一丸になってやりましょうといっても、パートですからとか、非正規ですからというところもあります。そういった中で仕事の魅力をどう高めていくのか。二重三重の課題があると思います。その突破口として市民協働で、市民との役割を分担し、あるいは市民の問題意識を施策の実践へ繋げようとする人が一人でも多くなる必要があると思います。

負担と給付の関係で言えば、本当に目に見えて分かるのが、無料にしているものを10円でも20円でも上げるとすると、必ず反対にあいます。定額でも、ましてや定率となったら、大反対になるわけです。これは人の持っている宿命ですから、日頃から、負担と給付については市民への投げかけが重要だと思います。

任せるのではなく、省くだけでもない時代です。役割分担と責任を持つ時代だと思います。役所が何でもやる時代はとうの昔に終わったはずなのに、まだ役所にやってもらいたいという市民がたくさんいるということが危惧されます。まず、自分達がやるべきことを考える、あるいは地域でどうやれるかを考える。それを模索する市民が増えるということが必要だと思います。そうしないと、職員発の市民協働はイロハの説明から入ることになりうまくいきません。住民が問題意識を持って一緒にやるとなると、非常に良いスタートがきれだと思います。

行財政改革に携わって思うことは、市民も地域も役割分担を通し責任を持つこと。市はもっと市民や地域へ問題の投げかけをすべきだと思います。地域にはそういった活動ができる市民が今たくさん生まれています。そういった方々が地域まちづくりに関わっていけば、地域に目標が出き、市民自身が自分達でまちづくりをやっていくという、縮充社会のまちづくりに繋がると思います。

行財政改革という枠組みだけでなく、これからの秦野の魅力や地域の住み心地、一人ひとりの幸福について、一緒になって考えていくということ。それは

行政だけの責任ではなく、全ての人にその責任があると思います。そのことを情報発信していく。今までも行革でたくさん取り組みをしてきているのですから、後は市民協働のまちづくりが本物になるかどうかだと思います。それがないと、これからの厳しい財政状況を打破できないと思います。市への依存をどう変えるか。市民が依存を見直し、主体と自立による協働をどう進めていくか。行革からの提案を市民の方に読んでもらい、責任を自覚してもらおうということが重要だと思います。つまりそれは「自治」の強化だと思います。

この報告書の対象は限られているとは思いますが、今後の行財政のあり方として、地域経営のあり方に繋げていただきたいと思います。

委員の御意見には、取り組みの根本を問う指摘もありました。それらの課題は明記したいと思います。今回の素案をベースに、委員の御意見を踏まえ、例えば、表 5-3 などは課題の背景や具体的な改善策などを入れていただき、また意見とされているところは評価としてわかる内容に改め、修正させていただきたいと思います。

予定の議事がすみましたので、本日は以上で終わります。ありがとうございました。

— 閉会 —