

様式第1号

会 議 録

会 議 の 名 称	平成23年度 第4回 所沢市行政経営推進委員会
開 催 日 時	平成23年7月27日(水) 午後1時30分から 4時まで
開 催 場 所	市役所低層棟3階 301会議室
出席者の氏名	植村尚史、大崎映二、杉崎和久、廣瀬克哉、和田ちひろ
欠席者の氏名	木村陽子、藤井多希子
説明者の職・氏名	
議 題	(1) 第4次行政改革大綱の進捗状況の報告について (2) 第5次行政改革大綱策定に関する調査結果について (3) その他
会 議 資 料	○ 「所沢市第4次行政改革大綱」進捗状況一覧(平成22年度実績)(暫定版) ○ 「第4次行政改革大綱」進捗評価一覧 ○ 各課等調査(様式1)第4次行政改革大綱のふりかえり ○ 各課等調査(様式2)第5次行政改革大綱の行動計画表に新たに盛り込むべき実施目標 ○ 行政改革大綱策定に関する職員アンケート(集計結果)
担 当 部 課 名	総合政策部次長 坂本博典、政策企画課長 加藤勝男 政策企画課主幹 秋田博庸、政策企画課副主幹 肥沼位昌 政策企画課主査 瀧澤恵 総合政策部政策企画課 電話 04(2998)9027

様式第2号

発言者	審議の内容（審議経過・決定事項等）
事務局	<p>(1) 第4次行政改革大綱の進捗状況の報告について</p> <p>「所沢市第4次行政改革大綱進捗状況一覧（平成22年度実績）（暫定版）」及び「進捗評価一覧」について事務局から説明を行った。</p> <p>第4次行政改革大綱の進捗状況については、毎年、各課からの行動計画表の前年実績についての報告に基づき集計しているものである。44の指標のうち、●（未達成）項目が11項目あるが、3年間での進捗状況としては約7割達成できた。成果額の集計については、収納関係の数値が固まっていないため、暫定版となっている。</p>
植村委員	<p>行動計画表の実施目標「事務事業の見直し（3261）」は、経費の成果がかなりでているが、事務事業の見直しの内容にはどのようなものがあるのか。</p>
事務局	<p>成果額は、各事業の事務事業評価表の当初予算の比較である。前年の予算に対して、削減されたものについては経済的効果として、機械的に計算している。個々の事業についての改善は達成しているとの判断である。</p>
植村委員	<p>多くの事務事業の中で、大きなものは個別に目標が立てられており、それ以外の、日常の業務についても改善しているものがあり、それらを集約しているとの解釈でよろしいか。</p>
大崎副委員長	<p>事務事業の見直しについては、見直しの内訳がないと中身が分からない。例えば、直営であるものを委託にした場合は、事業名がなくなるため、全額削減したという形でカウントしているのか。</p>

事務局	<p>委託の話については、当然事務事業一つについて、委託が進めば、「民間委託化の推進」の項目に入ってくる。委託化の推進によってできた金額は、ある意味経済的効果であると思うが、そういったものについては、純粹に算出したものを活かすようにしている。</p>
植村委員	<p>事務事業の見直しについては、多くの項目について、いろいろな理由で削減がされているという事であると思うが、こうしてまとめてしまうと、どのような方法によって削減の効果が出たのかわからない。なぜ削減できたのかということが重要なのではないか。</p> <p>努力による効果なのか、単に事業が廃止されたことによるものなのかなど分けてみることはできないのか。</p>
事務局	<p>制度がなくなったことにより事業が廃止されたものについても算出している部分もある。</p>
大崎副委員長	<p>成果額は、一般財源ベースか予算ベースなのか。</p> <p>今の方法では、国の制度がなくなったことに伴う廃止であっても、効果額としてでてしまう。</p>
事務局	<p>成果額は、予算ベースである。個々の事務事業評価表の中では、一般財源と特定財源が分かれているが、現在は予算ベースでの単純比較で、区分して集計していない。効果額が本当に事務事業の見直しをして効果があったのか、事業が終了した減なのかという精査はできていないので、事務事業評価の中の予算の組み立ての項目の中に、なぜ減ったのかというチェック欄などを設けることで改善は可能だと考える。</p>
廣瀬委員長	<p>○（目標を達成した）項目についての検証のポイントとして、実施目標「新たな地域コミュニティの構築（1211）」と「地域コミュニティの拠点整備（1221）」は関連している項目だが、1221のチェックポイントは地域コミュニティの基盤になる拠点</p>

	<p>整備ということで、今年の4月からまちづくりセンターの運用が始まり、○はわかりやすいが、1211のチェックポイントは推進プランの策定であり、判定基準でプランができたなら達成という判断になっているため、プランが策定されたことで目標が達成されたことになってしまう。推進プランはできたが、地域コミュニティの推進そのものについては本当に○かどうか分からない。第5次行政改革大綱に向けては、プランニングが完了ではなく、プランを通して実現しようとしているものを、どのように追いかけていくかという事が課題になるのではないかと。</p>
大崎副委員長	<p>未達成の項目で、「受益者負担の見直し（3121）」、「民間委託化の推進（3211）」、「公共工事のコスト構造改革（3221）」などは、歳出・歳入などに直接響く項目だと思うのだが、これらの見通しについてはどうなのか。</p>
事務局	<p>平成22年度実績において●（未達成）の項目の見通しについては、それぞれの項目について対応中であり、見通しがでてきている項目もある。</p> <p>（2）第5次行政改革大綱策定に関する調査結果について  「各課等調査（様式1）第4次行政改革大綱のふりかえり」、  「各課等調査（様式2）第5次行政改革大綱の行動計画表に新たに盛り込むべき実施目標」、「行革大綱策定に関する職員アンケート（集計結果）」について事務局から説明を行った。</p>
事務局	<p>各課等調査の「第4次行政改革大綱のふりかえり」については、第4次行政改革大綱の中で現在取り組んでいる44指標について、第5次行政改革大綱に向けてどのように捉えていくかということ各課に調査したものである。調査の内容としては、現在の第4次行政改革大綱の指標をそのまま「継続」していくか、又は「一部修正」して継続していく、或いはその指標は「廃止」してもいいので</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>はないかという3つの選択肢で調査を行った。</p> <p>「第5次行革大綱の行動計画表に新たに盛り込むべき実施目標」については、第4次行政改革大綱の指標に捉われずに、第5次行政改革大綱の行動計画表に新たな視点として盛り込んでいく実施目標があるかを各課に調査した結果である。各課から提出された意見をすべて掲載している。</p> <p>「職員アンケート」については、第5次行政改革大綱策定にあたり実施したものである。第4次行政改革大綱策定時も職員アンケートを実施しており回答率は63.6%だったが、今回は48.6%だった。回答率が低かった理由としては、電子申請でパソコンを利用した回答方法を実施したこと、また、所属名の記入を設定したことなどから答えにくいという声もあり、回答率が伸びなかったものとする。設問7の市民との関係については、今年度の市民意識調査の中で同様の質問をしている。</p> <p>実施目標「分かりやすい行財政情報の提供（1121）」は、自己評価としては第4次行政改革大綱の中では○（目標を達成した）の項目だが、各課のふりかえりの中では、「継続」すべきという意見がでてくる。また、これについては第5次行政改革大綱でも推進すべきということで、新たに盛り込むべき項目の中でも意見がでてくる。さらに、職員アンケートの中で、「市民への情報公開」については、4年前と比較して良くなったという回答が突出している項目である。自己評価として、改善をしたという意識があるのでいいのだが、他方で、「市民の知りたい情報の提供（1111）」は、各課等調査の中で、アクセス数も必要であるが、市民の満足度を指標とすることも大切であるとか、量の問題ではなくて、取捨選択が重要であるなど、編集の問題などの課題が担当の中からも薄らと認識されているということが推測できる。特に、具体的な施策についてというよりも、どのように編集をして分かりやすく伝えていくか、課題が見えるようにしていくかということが問題なのかと思う。その点から、1121で「分かりやすい」といっているものの、</p>
--------------	--

<p>杉崎委員</p>	<p>これについて目標をどう設定するかということはもう一段階工夫をしないと、分かりやすく公表する努力をしているので〇はつくのだが、例えば仮に市民アンケートを実施してみると、分かりにくいという意見があるかもしれない。近隣市の財政情報の発信方法と比べて、どちらが分かりやすかったか、そういうベンチマーク的な項目を入れたりしないと、結果的に改善されているか分からない。</p> <p>実施目標 1 1 1 1 と 1 1 2 1 は、単なる情報の提供だけではなく、どのような情報提供が市民にとって知りたいものなのか、どのような情報が分かりやすいものなのかといったところが視点としてない限りは確認しようがない。ただ、「情報提供しているか」なら良いかもしれないが、それも含めて達成したものに対しては、次の目標についての具体的な状況設定をするなどバージョンアップが必要である。</p> <p>「廃止」となっているものが、本当に「廃止」なのか、ということも同じではないか。廃止とされた項目は止めるではなく、次の目標設定があるはずという気がする。</p> <p>情報提供の項目は、職員アンケートの設問 7 にあるが、この例示が双方向に交流するメディアがないことがおかしい気がした。本当にこれで相互理解ができているのかといった感じである。相互理解にはここに挙げている手法は繋がっていないのではないかということが気になる。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>そもそも誰に理解してもらわなければいけない情報かということと市民が分かりやすいかどうかということが重要なわけで、先ほどの財政情報でいえば、今まで使われてきた財政指標は、全国的に相対的に比較した指標ではあるが、庁内でも、財政課が特別扱っていて、事業課で育ったような職員が分かるかということ、意外と分からない。それでも、市民に対しては、経常収支比率が何%で標準的ですかなどのコメントで済ませている自治体は全国でも多い。そこを一步踏み込んで、どうやったら分かりやすいのか、理解をしてもらえる</p>

<p>杉崎委員</p>	<p>のかという工夫がされているかどうかというレベルがあると思う。その時に、ホームページなどこちらからの一方通行でなく、具体的に説明するといった取り組みも将来的にあった方がいいし、そういう基礎的な情報の共有があって、初めて市民ニーズだと思う。収入が減り、或いは高齢化に伴って歳出が増える要因があるのに、一部だけ切り取って、どんなサービスが必要かを問えば自分に関連あるサービスは必要だというのは当然で、それは基礎的な情報の理解が不足しているというところに返っていくという気がする。</p> <p>情報の出し方として、素材を出すというところまで進んでいるとしたら、プラス理解してもらうため資料、伝えたい人に伝えたいことを伝えるという2本立てにしていけないといけない。手間がかかるが、ポイントを絞って、どちらも必要なことである。</p>
<p>植村委員</p>	<p>窓口サービスの部分は、いくらでもやればよいというものではない。手段・費用・効果のバランスをみて内容を決めていかないと、根性で頑張るだけでは実施できない。これだけお金をかけて待ち時間を1分縮小するのは無駄だと判断するならば、それはそのようにきちんと説明をしなければいけない。行政改革大綱でどこまで書くかということは難しいことかもしれないが、行政改革大綱のバックグラウンドとしてそれなりの用意が必要であるし、それが出来たか出来ないかが評価であって、私は頑張りました というだけでは評価にはならない。</p>
<p>和田委員</p>	<p>高齢化・少子化・一人世帯の増加など社会事情が変化する中で、例えば、待ち時間の短縮ということでも、IT化が進めばそもそも待たなくていい、市役所にすら来なくてもいいなど、システムが変われば、根本的に待つ必要がなくなるかもしれないが、一方で、高齢者や一人世帯が増えると、待っていてもいいので、ゆっくりきちんと説明をしてほしいとか、ITのことが全く分からないので、寄り添って対応して欲しい人がこれから4～5年は増えてきて、また</p>

<p>大崎副委員長</p>	<p>それから5年10年経つとITは皆使いこなせるといった別の世代がでてくると思うが、第5次行政改革大綱の計画期間内である平成27年くらいは、ITが進化してきて何でも携帯でという一方で、ITに取り残された方々と市役所がどう向き合っていくかということが重要になってくるのではと感じた。</p> <p>量的な問題以上に、質的なものをどう捉えるかということと、そこに対してどのような目標値、指標を定めるかということが重要なのではないか。</p> <p>そもそも行財政改革は、歳出削減と理解してしまうが、実はそうではない。歳入身の丈、歳入以上のサービスは組めないというところから、削減という最適化を目指す活動だと思う。</p> <p>将来的に歳出が伸びるのであれば、行政の最適化は当然行われていかなければならない、行政の永久活動だと思う。必要な最適化が行われているのかどうかは、課長職、部長職などの管理職マネジメント能力が非常に重要になる。職員アンケートの自由記載にもある「木を見て森を見ない」といった指摘が職員から出るのは、部長職が部長職として、森を見て判断しているのか、部の代表という事ではなくて、市全体として見ているのかと感じている職員がいることにもなる。職員アンケートを個々にみていくと、設問5では、管理職の意識改革については、厳しい評価がされている。組織全体の能力、経営的視点、課長職レベルでもマネジメントがきちんと行われているのかなどに着目した人事制度になっているのかは、内部的にも一般職員の方では感じているのではないか。管理職に対しての項目としては、「管理職手当の見直し」しかないので、管理職能力を向上させるものは設定できないかと思った。</p>
<p>植村委員</p>	<p>職員アンケートの設問5で悪く変化したという項目に、「縦割りの排除」や「人事制度」があるが、判断は非常に難しい。これらの項目は行革ではあるが、市役所の管理運営の中で、日々取り組んでいかなければいけない項目で、仮にこれを行政改革大綱という土台</p>

<p>大崎副委員長</p>	<p>に載せるとすれば、こういう評価を受けるということは、どこに問題があるかをもう少し分析をして、何をしなければいけないかということが重要なのではないか。単に縦割りがいけないということだけで、連絡会議をしましたでは済まないことである。</p> <p>縦割りでいうと、何か問題があった時に、かつては1課で対応できたものが、複数課で対応しなければいけないケースが増えてきた結果、そこがうまく機能していないということで、縦割りの弊害という意見が職員からでてきているのではないかと感じた。そういうケースはどこの自治体もあることで、それをどうやって解決しているかといったときに、誰かが越えて議論をしていかなければいけない。課長同士のマネジメントというところで、きちんと議論ができるような体制ができていけば解決するが、担当者レベルではどうにもならない。そういったことを抱え続けること自体が、職員の不満にもなっていくし、モチベーションの低下にもなっていく。</p>
<p>植村委員</p>	<p>組織や体制を作ればOKという問題ではない。おそらく連絡調整会議などがあつたとしても、全庁窓口はこの課ですということは決まっているのではないかと思うが、現実には縦割りを越えた庁内全体の調整が動いていかないということに問題がある。一般的な解決方法としては、体制を作って終りとしてしまうが、実際には体制が動いていないという事が起こる。それがなぜ起こるかということは、管理職の資質の問題であるとするれば、人事の問題として解決していかなければならない。その辺をもっと突っ込んで分析していかないといけないのではないかという気がする。</p>
<p>事務局</p>	<p>アンケートの内容やヒアリングから、仕事の見直しの必要性は感じているがなかなか日常の仕事に追われていて、余裕がない職場があるという印象がある。</p> <p>理由としては、スクラップアンドビルドのスクラップが難しいという声は聞いている。</p>

<p>大崎副委員長</p>	<p>課長職のマネジメントといった時に、実際にマネジメントをしているのか。予算の執行管理と人事管理、仕事の進行管理などでマネジメントなのかと考えたときに、今与えられている現状の予算の財源と人員の中でいかに課題を解決するか、本来そういうことを考えて初めてマネジメントと言えるので、予算要求一つとっても、歳出側の要求をすところ果たして管理職としてのマネジメント能力が育つかということそうはならないと思う。将来的なことを考えても、高齢化が進んでいき人口構成が変わっていく中で、自分の所管の施設が果たして将来的に、今ある数が必要なのかを考えるとそれはファシリティマネジメント<sup>(※)</sup>の領域であり、全て関連してくる。特に課長職のマネジメント能力、また、次の年の方針を大局的に決めていく部長のマネジメント能力がきちんと位置付けられて、自覚してもらうということが必要だと思う。</p> <p>(※) ファシリティマネジメント：行政サービスの向上に努めながらも、できる限り少ない経費で、最適な施設の経営管理を行う手法</p>
<p>廣瀬委員長</p>	<p>3月11日の大震災以降、災害対策会議などで、朝、課題を出し、夕方結論を出すというペースでスピードアップした時期を経験して、それ以降の行政運営への影響があったのかを見てみたいと思っていたのだが、職員アンケートの結果からはそれは見えないというのが少し意外だった。回答者が一般職の方が圧倒的に多いのでそういう結果であるが、管理職の感覚でいうと違うということはあるのかもしれない。危機管理時と平時の違いがあるにしても、意識の面では少し変わったという面が見えてもいいのではないかと感じた。</p>
<p>大崎副委員長</p>	<p>管理職の能力がないわけではなくて、きちんとそれが位置づけられて、評価をされるようなことが公然と求められていない。ほとんどの課長、部長は、テーマを与えられて期限を決めて答えを求められればちゃんと調整をしてマネジメントをして答えを持ってくる能力は持っている。それが日常的に求められていない、自発的にや</p>

<p>廣瀬委員長</p>	<p>ることがない。自発的にやるからこそマネジメントなのだが。惜しいと思う。</p> <p>他方で、現場主義が悪くなっているのは、余裕がなくなっているという印象を持つ。</p> <p>窓口の待ち時間の短縮の話もあるが、典型的な何かの証明をもらうという場合の単純な待ち時間は短いほうがいいだろうが、何を目指してきたのかということの相談にしっかり乗ってくれる体制があり、場合によっては時間がかかるのかもしれないが、課題解決とコミュニケーションのとれるサービスの視点の部分もないといけない。サポートのいらぬ方へは、ファストトラック<sup>(※)</sup>で、行政コストもかからないし待ち時間もかからないような対応ができ、その分スローなサービスもできるようにいい組み立て、そんな視点を行政の中に持ち込まないといけない。処理時間の短縮が目的となってしまう、市民の方を見ていないのでは本末転倒になってしまう。</p> <p>コストを度外視して単に満足度を上げればよいという話ではないにしても、その辺のバランスのととり方やミックスの仕方などの価値観がどこかに入る仕掛けがあるのだろうと思う。</p> <p>(※)ファストトラック：ある案件の審査や実施などの際に、従来と比較して簡易な手続きを採用することにより、迅速に進めることができるようにした仕組み</p>
<p>和田委員</p>	<p>それぞれの窓口でそれぞれの対応をするのではなく、コンシェルジュのような人が一緒に回ることで、それぞれの窓口を通して費やすコストや精神的な労力がなくなるので、経営の改善に役立つという事例が病院などではあるらしい。行政でも、クレマーではないが、どこに何を伝えてどうしたらいいのか分からないという人が、それぞれの窓口でそれぞれ時間を費やすよりは、ある程度状況を把握した人が一緒に案内してくれた方が、むしろコストも削減できるのかもしれないと思った。</p>

廣瀬委員長	市民の視点から見て、第4次行政改革大綱の進捗、第5次行政改革大綱策定に向けての課題について、何かあれば伺いたい。
傍聴者	行政は、情報の提供はだいぶ進んだと思うが、情報がどこにあるのかわからない。編集されていないという感じがある。情報にたどり着くまでにロスがあるということがあった。良い事例などを調べてはどうか。三鷹市の方が情報の提供についてはわかりやすい。
傍聴者	行政側が資料を集めるときは意図をもって集めていると思うので、もう少し分析の仕方があるのではないか。縦割りの排除、人事制度について指摘があったが、前回との比較で悪くなっているのか、良くなっているのかが分かりにくい。何故悪くなっているのかを分析したほうがいい。
廣瀬委員長	<p>上司と部下のコミュニケーションや職場内チームワークは前回より今回のほうが指標的には改善している。ある意味、部内的に配慮をするようになったということか。逆に縦割りの排除や人事制度などはむしろ悪くなったという回答が多い。管理職の意識改革も良くなったという回答数はあまり変化がなく、悪くなったという回答数が増えた。全体的に余裕がなくなっているのではないか。</p>
廣瀬委員長	<p>まとめ</p> <p>第5次行政改革大綱策定に向けての調査結果について、一つに、活動の方法として取り上げられる面や計画を作るといった形でやるべきアウトプットが明確になるということは理解できるが、それを質的にどのように実現するかということの改善をしなければいけないのではないか。例えば、情報を伝えるという時の「わかりやすさ」は、抽象的に「わかりやすく伝える」ということではなく、どのような観点からそれを検証するか、どのような取り組みによって、これまで以上にわかりやすくしていくかの手がかりを第5次行政改革大綱の中には入れ込んでいく必要がある。</p>

そして、改善とコストのトレードオフ<sup>(※)</sup>について、どのような選択をするのかということについて見逃されないように設定をしていく必要がある。

また、「量的な改革」ではなく「質的な改革」という点については、特に対人サービスのなものにおける質の改革によっては、その改善が結果的に量的な面でもコストダウン等につながっていく側面もあるという指摘もあった。

さらに、管理職のマネジメントの議論の中では、期待されるマネジメントをする役割をミッションとして定義して、日常の中で課されているか。システムとしてマネジメント意識を高める取り組みがないと、なかなか進まない。大震災という有事には、マネジメントが回ったということは、潜在的には対応できるはずにも関わらず、システムとして十分ではないという意見もあった。

これらの点については、内部の調査分析の中からは、明確に浮かびあがりにくかったポイントではないか。

(※)トレードオフ：一方を追求すれば他方を犠牲にせざるを得ないという二律背反の状態・関係のこと

### (3) その他

次回の会議で必要な資料について確認を行った。

- 事務事業の見直しの成果額について、事業規模の変更などにより効果とみなされたものと、所沢市に裁量があり改善によって削減できたものをそれぞれ分類したもの。また、それにかかる一般財源と特定財源の内訳。
- 所沢市の個別の方針・計画等（第4次行革大綱の中で、事業概要やチェックポイントの中に出てくる方針・計画等）を、第4次大綱の進捗状況の判定基準④（準備・検討・調整機関の目標が策定されている）⑤（計画期間全体で目標設定がある）⑥（単年度の目標数値の設定がある）に分類したもの
- 情報提供に関する指針（最低限市民に伝える項目を整理したマニュアル）など、わかりやすく情報を伝えるためのマニユ

	<p style="text-align: center;">アルなど</p> <p style="text-align: center;">次回の委員会の日程について協議を行い、下記のとおり決定した。</p> <p>第5回 日時 平成23年8月 9日（火）午前 第6回 日時 平成23年8月30日（火）午前</p>
--	--