

## 平成23年度第3回行財政改革審議会会議録

### 日 時

平成23年8月26日（水）午後2時00分～午後4時30分

### 場 所

流山市役所 第1庁舎3階 庁議室

### 出席委員

井原委員、籠委員、林委員、櫻井委員、洞下委員、古内委員、  
小口委員、金子委員、大輪委員、井上委員、上平委員、  
近藤委員、寺澤委員

### 傍聴者

2名

### 欠席委員

小嶋委員、田中委員

### 事務局

染谷総合政策部長、山田行政改革推進課長、浅水行政改革推進係長、  
秋元主査、高野主任主事  
有限責任監査法人トーマツ山本氏、太田氏

### 議 題

前期ヒアリングの振り返り及び意見交換

### 議事内容

別添議事録のとおり

### 添付資料

「流山市事務決裁規程」（抜粋）

## 議事録（概要）

（井上会長）

開会宣言

本日の議題は、「前期ヒアリングの振り返り」を予定しているが、本日の進行スケジュール等について事務局から説明をお願いしたい。

（事務局）

今年度の諮問では、施策と組織の長である部長に対してマネジメント力、リーダーシップ力向上に向けた、助言、提言をこの審議会からいただくこととなっており、そのために部長のマネジメントの現状を把握することを主な目的として各部長とのヒアリングを行っていただいたところである。

本日は、これまでに実施したヒアリングを振り返り、各委員から感想を述べていただいて委員相互の共通認識を図っていただきたい。そして9月に予定されている市長・副市長への報告に向けて意見の整理をしていただきたい。

これまでグループ毎に行なったヒアリングの後の意見交換の場において、委員からは、「人事権と予算の権限を部長に付与されない仕組みの中では、部長に対して、マネジメント力を向上させるような助言などは難しい。」と言った意見が交わされてきたところである。「部長に付与されるべき権限」といった内容は、当然のことながら、各部署局長に対して意見したところで、どうすることもできない現状があることから、管理職への権限移譲の仕組みについての提言などは、市長・副市長に対して報告・提言する事項になるかと思われる。

今年実施したヒアリングがこれまで経験のない内容だったこともあることから、そこで、本日はまず、グループのリーダーからヒアリング状況について説明していただき、その後各委員からヒアリングを行った感想と意見を交わしていただきたい。

ただし、様々な意見や感想をお持ちでしょうから、9月に予定している市長・副市長への報告に向けて、次の3点に基づいて整理できるように意見交換を行っていただきたい。

- （1）民間企業と自治体の管理職（部長職）に与えられている権限の違いは何か。
- （2）部長への権限付与の実態と望ましい権限付与の範囲はどこまでか。

(3) 現在付与されている権限の範囲内で、部長が可能なマネジメントの充実のためには、どんなことが考えられるか。

また、10月以降にはまたグループ毎にヒアリングが再開されることから、「後期のヒアリングを効果的・効率的に実施していくために改善すべきところ」について意見交換をしていただきたい。

(井上会長)

今の事務局の説明に対し、質問があれば伺いたい。

—質問なし—

それでは、前期ヒアリングの振り返っていただき、各グループリーダーからヒアリングの実態について5分程度で報告していただきたい。

では、Aグループリーダー洞下委員からお願いしたい。

(洞下委員)

Aグループは、これまで健康福祉部長、子ども家庭部長、財政部長の3部長とのヒアリングの場を設け、いかにマネジメントを実施しているかといった話を聞き、我々委員からは、これまでの経験に基づくアドバイスを行うなど、コミュニケーションをとってきた。

一番感じたのは、部長のマネジメント力を把握することは難しいということである。業務内容の把握を超えて、部長の資質に立ち入らなければならないことでもあり、短時間で把握することは難しい。部長の部内各課とのやりとり、業務運営方法については、共通な手法は内容で、各部長の主体性に委ねられているようで、3部長ともそれぞれ異なっていた。ただし、3部長に共通することだが、将来の戦略を練る上で、また、日常業務の把握する上で、何が大切かといった選択と集中が不十分であったように感じた。また、部内の強みと弱みを把握できていない、意識していない部長もいたが、中には課毎に強みと弱みを的確に把握し、それに対する行動をとっている部長もいた。マネジメントに対する指導が統一されていないことが原因か、部長経験年数によるものか、根本的に部下への指導、戦略の立て方、日々の管理方法、資源活用の面で3部長に大きな差が感じられた。部長への権限をもう少し拡大することで、責任意識も高まり、時間と仕事の質の見直しを行なうなど、部内運営の力になるのではと感じた。

(井上会長)

次に、Bグループリーダー寺澤委員から報告願いたい。

(寺澤委員)

市民生活部長、生涯学習部長、産業振興部長の3部長を対象にヒアリングを行った。

ヒアリングでは、諮問内容にある「各部局長のマネジメント力の向上に結びつく意見・・・」に対応するため、部をまかされた部局長が何を考えどのようにマネジメントをしていくのかについて確認を行った。

ヒアリングの中で感じたことは、よく考えて行動されている部局長とそうではない部局長がいて、マネジメントに関して温度差があることを感じた。

また、このマネジメントに関しては部局長から本音を聞き出すことの難しさを感じたが、マネジメントを発揮できない一つの要因としては、部局長への権限の明確さや範囲もあるのではないかと感じた。

民間企業の部長職は、年度計画を立てる段階から戦略、戦術を練っているのに対し、行政の場合は、行政の継続性が重要とされているためか、長期計画に基づいて行政が行われる中では、特に年度の戦略の設定については各部局長が行う必要がないのではないだろうか。

これは、所管する部の性質も異り、全ての部局長があてはまるとは思わないが、その人のパーソナリティやプレゼンテーション能力など個人的な差があるのではないかと感じた。

(井上会長)

今回、ヒアリングのファシリテーターとして同席していただいたトーマツからも所見を伺いたい。

(トーマツ山本氏)

市長からの諮問では、「部局長のマネジメント力向上に結びつく助言をいただきたい」とあることから、部局長は普段からあまりマネジメントのことを強く意識していないことを受けとめておく必要がある。

そのため、「部長からの説明でマネジメントのことが十分に触れられていないから、この部長はダメだ。」といった結論出しをしては、前に進まな

い。十分に触れられていないからこそ、ヒアリングでその実態について聞き出すことに徹していただきたい。つまり、的確に部長からマネジメントについて端的な説明ができないことを前提とし、委員からマネジメントの実態の話を引き出すというヒアリングスタイルに徹した方がいいのではないかな。

注意すべき点として、対立的な雰囲気回避するように心がけること。「そういうことでは、ダメなんだ。」という強い否定的な言い方に対し、人は心を閉ざしてしまいがちとなり、その時点から、発展した新たな議論や打ち解けた雰囲気は築けなくなってしまうものである。建設的な友好的な雰囲気づくりを意識されたい。

また、質問の仕方として2点注意していただきたい。1つは、前置きの話を極力省き、端的に質問をすること。余計な前置きをすることで返って質問の真意が伝わらなくなる恐れがある。もう1つは、1回の質問では、1問だけとし、複数の質問をしないこと。複数質問することで、1つの回答が重点的に行われてしまい、他の質問に対しての回答が不十分なものに陥りやすい。

時間に制限があることは、前もって分かっていることから、関心のある事項について全て質問するのではなく、適度な取捨選択をされたい。

部局の仕事を知ろうとするのでは、何十時間も必要となってしまう。

Bグループの論点としては、昨年度のように「適正に内部評価がなされているか」に重点が置かれていた。一方、Aグループの論点は、「部局長の仕事の進め方はどうなっているか」に重点が置かれていた。

今年度の諮問にある「部局長のマネジメント力向上に結びつく意見を…」という視聴の要求に対しては、A Bグループそれぞれのアプローチでもたどり着くのかもしれないが、どちらかというとならAグループの方が近道となっているように思われる。

今年度の諮問内容は大変難しいものと感じるが、現在の行財政改革審議会の委員は、2年目を向かえており、これまで行革プランの審議を通じて行政についての知見と理解が備わったと市長が認識したことから、このような諮問をなされたのではないかと推測する。是非、一般市民目線での素朴な疑問をぶつけるようなものだけではなく、そのレベルを一步超えた次元で流山市にパワーを与えるようにヒアリングで意見を交わしていただきたい。

(井上会長)

A Bグループリーダーの報告についての補足やトーマツからの意見に対する質問があれば伺いたい。

ー補足、質問なしー

それでは、先ほど事務局からも説明のとおり、来月市長・副市長との面談の機会がありますので、その時に報告する際には、自由率直な意見を述べていただきますが、まとまりを欠くことがないように、資料にある3項目に沿って、意見の整理を行いたい。

それでは1点目の「民間企業と自治体の管理職（部長職）に与えられている権限の違いは何か。」について意見があれば伺いたい。

(事務局)

意見交換の前に説明させていただきたい。本日配布した「流山市事務決裁規程」(抜粋)の第10条で市長の決裁事項、第11条で副市長、部長、課長の専決事項が規定されている。また、裏面の別表第2の中では、部長及び課長の専決事項が規定されてる。

部長欄の9番「主要事業の進行管理に関する事」については、所管する施策の進行管理となり、経営資源をどのように用いて実施していくかということがこれに該当するものである。この欄を見ていただいてもわかるように部長に対して人事権を付与してはいない。

一方、第10条の市長の専決事項の(12)「予算の編成及び決算の確定に関する事」、(13)「予算の補正を必要とする事業の決定又は変更に関する事」となっており、人事権についても(4)で「職員の任命、分限、賞罰、服務、身分、給与等人事に関する事」ということで市長に最終的な権限が規定されている。

(井上会長)

ただいま、部長の権限について明らかとなったので、改めて「民間企業と自治体の管理職（部長職）に与えられている権限の違いは何か。」について意見交換を行いたい。

最初に私からで恐縮だが、Aグループの議論の中で、「人事権と予算の執行権が部長にないのはおかしいのではないか」という見解を持っていたが、

その後よく考えてみたところ、民間企業においても部長職に人事権はあるとは限らない。もちろん部を超えた人事権は、ほとんどの企業でも部長には、与えられていないことから、自治体とあまり変わらないのかもしれないと見解を改めたところである。

(寺澤委員)

民間企業においても部長に付与される権限については、それぞれの企業規模や業種によって異なるものである。民間は、収益を上げていくことだけに集中して活動している。それに向かった戦略を立てて、それを下にもどのように落とししていくか、つまり、その中で目標はどう設定するのか、それに向けた人員は何人必要で、どのように編成するのかというようなことを当然のようにやっている。一方、どこの自治体であっても人事権などを部長に渡していないのが現状である。それは、行政の連続性が大切であり、つまり、戦略も毎年毎年作り直す必要がない。企業の場合は、年度計画に加え、3年間の中期計画といったものを持っており、頻繁に戦略を練り直している。行政は、逆にそのようなことでは困るわけである。全く見直さなくていいわけではないが、同じような水準の良質なサービスを長期的に提供することが大切である。毎年毎年、部長が戦略を考えなくてもいいのかが一番の問題である。いわゆる企業のような戦略ではないけど、市長が掲げた事業を実施していく上では、戦略的な思考は避けて通れないものであるはず。自分が任されている中でどのように戦略を立てるのか、つまり、どういう計画を立ててやっていくのか、誰に任せてやっていくのか、いつまでにやっていくのか、その検証はどうやるのかといったことについて決める権限は必要である。

行政の人事の専決権は、市長にあるのは理解できるが、そこに至るまでの過程においては、各部長の判断をもって処遇を決めていくのが当然ではないかと考える。実態としては、民間に比べてその点が遅れているのかもしれない。

(上平委員)

決裁権限のとおり実際には行われていないのではないだろうか。この規程は、形式上のものであって、市長権限の箇所を全て市長が行っていないだろう。実際にはほとんど部長の判断で行っているものではないか。その

任されている範囲が権限の移譲として考えるならば、その範囲が部長によって違っているのではないか。

(事務局)

この事務決裁規程に基づいて、間違いなく決裁されている。また、決裁の段階で部長は、案件ごとに市長から支持を受けている。ただし、その指示に基づいてスピード感をもって実施していくためにはどうしたらいいか、どういうメンバーを揃えて進めるべきか、予算執行規模はどこまでにするかといった判断は、各部長が行っている。

(上平委員)

部局長とのヒアリングで、各委員は“マネジメント”という言葉を用いているが、人によってマネジメントという概念が様々であるため、個別具体的な内容になってしまう。今後、ヒアリングをしていくにあたっては、マネジメントについて委員同士で共通認識を図ることが必要ではないか。

(井原委員)

“マネジメント”という言葉は非常的に多岐的である。管理という概念は、与えられた資源を用いて事業執行、課題解決を行う際の指揮である。

一方で“戦略”というのは、課題を設定することである。つまり、どうやってプランニングするかということである。

しかし委員の中では、“戦略”という言葉“課題”と言い直したり、“管理”と言い直した方が良いのに”戦略“という言葉を使ったりしている。”戦略“とはクリエイティブでなければならない。

(上平委員)

仕事を効率的に達成することが“マネジメント”ということであれば、“マネジメント”という言葉を使わず、ヒアリングでは、「部長として部を効率的に経営し、目標達成ためにはどのようにしたらよいか？」と質問を投げかけてみる方がわかりやすいのではないか。

(籠委員)

自治体の仕事は、比較的定型的な業務であり、粛々と執行していくのが



多いが、今は、限られた財源で多様化する市民ニーズを的確に捉えつつ効果的に対応し、クリエイティブにやることが求められている。

こうした状況の中、部局長は、部下が創意工夫して対応した内容について事業や施策にどのように反映させるのか、また、部下の評価をどうするのかについても、部長に求められるマネジメントの一つであるのではないか。

しかし、民間企業と比べて難しいのは、民間は収益を上げることを目的としているため、業績に応じて給与や賞与に反映がされる。

一方、自治体の場合は、市民の満足度は向上するが、給与等に反映されない。いくら部下の創意工夫によって事業に貢献したからと言っても、民間企業のように直接インセンティブという形で反映させることは難しい。

このような事実があることもヒアリングで改めて確認したことから、(2)にあるような権限についての話も出てきたのではないか。

(洞下委員)

部局長の役割は、部内各課をまとめながら、各課の情報を集め、どのような状況であるのかを把握し、人の育成(自分の後継者など)についても考えなければならない。

組織運営をしていくには、個々の課長とのコミュニケーションだけでは不十分であると感じる。ヒアリングで“人材育成”というポイントについて投げかけているのであれば、今後のヒアリングでは、部局長は部下に対して、どのような人材育成をしているのかを伺いたい。

(井上会長)

時間も限られていることから、一旦整理することとしたい。

現在、委員へ意見をお願いしていたのは、「(1)民間企業と自治体の管理職(部長職)に与えられている権限の違いは何かについて」であったがこれまでに意見された内容は、「(2)部長への権限付与の実態と望ましい権限付与の範囲はどこまでか。」「(3)現在付与されている権限の範囲内で、部長が可能なマネジメントの充実のためには、どんなことが考えられるか。」についての意見も多く含まれるが、このまま続けてよいか。

～全員了承～

(事務局)

果たして、権限の拡大が、マネジメントに必要なのだろうか。部局長の権限を拡大することで、「各部局長の仕事と目標」に掲載されている事項が、スピーディーに達成されるということでもないのではないか。“権限”というのは一つの方法論かもしれないが、設定した目標を達成することができないのであれば、権限自体の問題とは別に、その部局長に何かが不足していることとなるのではないかと思う。

(近藤委員)

それは、問題意識が欠けているのではないか。

(事務局)

そうかもしれない。しかし、すべて権限を付与すれば、目標が達成できるとは思えない。

(小口委員)

権限という言葉に拘りすぎではないか。権限の範囲についても、本日配布された資料を見ればわかることであり、この審議会で、部局長への権限付与の範囲について決めることはできないのだから、次回の中間報告では、市長に対して(1)から(3)の内容に拘らずに、率直に市長が考える部長のあるべき姿について伺ってはどうか。

(古内委員)

権限だけをいくら与えても、その部局長に能力がなければ、権限だけが独り歩きしてしまう恐れもある。権限の付与拡大などの議論をするのではなく、「実際にヒアリングを行った中でもスキルに差があると感じられた部局長もいた。」などといったストレートな感想を市長に伝えた方がよいのではないだろうか。

(井上会長)

それでは、本日の意見について確認をしたい。

- ・民間企業の場合、企業規模や業種によって範囲が異なるが、好機を逃

- さないように部内の人員配置変更については、部長に付与されている。
- ・民間企業の場合、自治体と同様に年次毎の人事異動については、総務担当部長が人事を発令する。ただし、各部長は、総務担当部長に対して、部内で求める人事について明確に要求することができている。
  - ・「自治体では、人事権が部長に付与されていないため、部長のマネジメントに限界がある」という意見もあるが、実は、“権限”のみがマネジメントとは限らない。
  - ・部内のS W O Tを的確に把握して、課題に対応するためにどのように進めていくかを見出すこと自体がマネジメントである。
  - ・管理的なもの（組織内を意識したもの）として
    - 部が所掌する施策や事務事業の進行管理
    - 与えられた経営資源を用いて事業執行、課題解決を行なう際の指揮
  - ・戦略的なもの（組織外を意識したもの）として
    - 他自治体との競争に勝つことや市民に喜びを与えるために何を行うか
    - とていかを創造すること
  - ・“市長が求めている部長のあるべき姿”がどんなものであるかを市長から、具体的に語られているか。
  - ・それを部長自身がどう認識して何を心がけているのか。
  - ・部下のクリエイティブ能力を引き出すために何をしているか。
  - ・民間のようなインセンティブを与える仕組みを構築するのが難しい行政組織で、いか部下の創意工夫を引き出していくか。
  - ・人材を育成、後継者育成のために部長は何をしているか。
  - ・業務の把握や部下の創意工夫を引き出すために、例えばT Q C活動の導入を検討したことがあるか。
  - ・部内人員配置、新規業務指示の際には、どのような事項を意識し、部下に対してどういったことを配慮しているか
  - ・人に仕事がついているのではなく、組織として仕事にあたるようにしているか。上からの指示をただ実施するだけでない、自らの考えに基づく指示などを行っているか。
  - ・人事担当部局への人員要望は、どのように行っているのか。
  - ・部局を超えた連携が必要となるかどうかの判断基準や方法が部長自身の中で明確になっているか。
  - ・縦割りの組織体の中で、組織横断的な課題への取り組みを、どう考え、

どのように対応していくか、部門の長として明確な基準を持っているか。  
などが本日の主な意見として整理してよいか。

～委員了承～

(井上会長)

それでは、後期ヒアリングに向けて、事務局かトーマツから何かあれば伺いたい。

(トーマツ山本氏)

後期のヒアリングを行うにあたっては、会議の冒頭で話をしたヒアリングのポイントや質問の仕方に留意していただきたい。

また、次回のヒアリングが同日開催であるため、一時的に両グループのメンバーを半分に入れ替えて、両方の雰囲気をつまみ合わせるのも有効かもしれないので提案をしたい。

(井上会長)

今、トーマツから後期ヒアリングのグループについて、メンバーの入れ替えについて提案があったがいかがか。

～委員了承～

(洞下委員)

会長に、グループ編成を含め一任したい。

(井上会長)

それでは、29日のリーダー会議で本日の意見集約作業を行う予定であるため、後期ヒアリングの実施方法や改善点についても一任していただくことでいかがか。

～委員了承～

(井上会長)

何か意見があれば伺いたい。

(小口委員)

ヒアリングの際、部長の説明が事業の説明に終始しているところがあったので、ヒアリング目的に沿ったものとなるようにしていただきたい。

(事務局)

後期ヒアリングの対象となった部局長に対し、冒頭の説明内容については、ヒアリングの目的に沿うように、詳しく指導を行いたい。

(井上会長)

次回の日程について、事務局から連絡いただきたい。

(事務局)

次回、市長・副市長への報告は9月16日(金)午後2時から庁議室での開催を予定している。

後期ヒアリングの日程については、A B両グループとも10月12日(水)午後2時からの開催で、対象は、Aグループが都市整備部長、Bグループが総務部長の予定。

また、そのほかBグループは、10月24日(月)午後2時から、土木部長を対象に行う予定。詳細については、後日連絡したい。

なお、8月29日(月)午後2時からリーダー会議の開催を予定している。

(井上会長)

以上をもちまして、第3回行財政改革審議会を終了とする。

平成23年8月26日

流山市行財政改革審議会

会長 井上 菊夫

## (市長の決裁事項)

第10条 次に掲げる当該事項については、市長以外これを決裁することはできない。

- (1) 重要施策の企画運営方針の確立及び変更に関すること。
- (2) 行政境域に関すること。
- (3) 市議会の招集、議案（報告、承認等を含む。）その他市議会に関すること。
- (4) 職員（臨時的任用に係る職員を除く。）の任命、分限、賞罰、服務、身分、給与等人事に関すること。
- (5) 職制に関すること。
- (6) 儀式及びほう賞に関すること。
- (7) 特定事項に関すること。
- (8) 重要な行政考査、組織管理、財務管理及び事務管理に関すること。
- (9) 争訟及び異議の申立並びに重要な請願陳情等に関する措置に関すること。
- (10) 重要な許可、認可その他行政処分に関すること。
- (11) 条例、規則その他諸規程の制定、改廃に関すること。
- (12) 予算の編成及び決算の確定に関すること。
- (13) 予算の補正を必要とする事業の決定又は変更に関すること。
- (14) 重要な財産の取得、管理及びその処分に関すること。
- (15) 公の施設の設置、管理及び廃止に関すること。
- (16) その他特に重要事項及び異例に属すると認められる事項に関すること。

## (副市長及び部長、課長の専決事項)

第11条 副市長及び部長、課長（職務の級8級にある課内室長等を含む。以下同じ。）の専決事項は、次のとおりとする。ただし、庶務関係については、消防機関における消防長及び課の長を除く。

- (1) 副市長の専決事項 別表第1
- (2) 部長及び課長（職務の級8級にある課内室長等を除く。）の共通事項の専決事項 別表第2
- (3) 部長及び課長（職務の級8級にある課内室長等にあつては、その所管する事務に限る。）の分担事項の専決事項 別表第3
- (4) 財務関係の専決事項 別表第4
- (5) 財務関係のうち合議すべき事項 別表第5

別表第2（第11条関係）

部長及び課長（職務の級8級にある課内室長等を除く。）の共通事項の専決事項

部長	課長
1 次長及び課長の休暇、欠勤等の承認及び勤務を要しない時間の指定に関する事。	1 所属職員の休暇、欠勤等の承認及び勤務を要しない時間の指定に関する事。
2 次長及び課長の旅行命令及び復命に関する事。	2 所属職員の旅行命令及び軽易な事項の復命に関する事。
3 次長及び課長の事務引継に関する事。	3 所属職員の時間外勤務命令及び特殊勤務命令に関する事。
4 公有財産の維持管理に関する事。	4 所属職員の事務分担に関する事。
5 法令の規定による公告及び送達に関する事。	5 庁用自動車の管理に関する事。
6 異例な事項の証明及び閲覧に関する事。	6 法令に基づく定例的又は軽易な報告、届出、調査、照会、回答、掲示並びに書類物件の受理及び送付に関する事。
7 軽易な陳情及び請願の処理に関する事。	7 定例的な届、願、申請書等の受理及びこれに基づく証明書、謄（抄）本等の認証に関する事。
8 法令の規定による使用料、手数料、延滞金、保証金、その他これに準ずるものの減免に関する事。	8 公簿、台帳等の閲覧に関する事。
9 主要事業の進行管理に関する事。	9 行政資料の収集及び整備に関する事。
10 印刷物等有料広告の掲載に関する事。	10 公文書の開示請求の決定に関する事。
11 市の後援に関するもののうち、軽易なものに関する事。	11 個人情報の開示、訂正及び利用停止に関する事。
	12 公印の管守に関する事。
	13 期限ある事件の督促に関する事。
	14 所管物品の使用管理に関する事。
	15 所管事業の進行管理に関する事。