

平成23年度第4回行財政改革審議会会議録

日 時

平成23年12月20日（火）午後2時～午後3時

場 所

流山市役所 第1庁舎4階 第2委員会室

出席委員

櫻井委員、古内委員、小嶋委員、小口委員、金子委員、井上委員、
上平委員、寺澤委員

傍 聴 者

1名

欠席委員

井原委員、籠委員、林委員、洞下委員、大輪委員、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、
高野主任主事
有限責任監査法人トーマツ山本氏

議 題

「部局長の仕事と目標の取り組みについて」の答申書作成について

議事内容

別添議事録のとおり

添付資料

答申書（案）

議事録（概要）

（井上会長）

開会宣言

本日の議事に入る前に、近藤久雄氏が12月14日付けで本審議委員を退任したことを報告する。

本日の議題は、「『部局長の仕事と目標の取り組み』の答申書作成について」を議題とし、答申書の確定に向けた最後の調整作業を予定しているが、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）

今回、送付した資料ができるまでの経緯について説明したい。

6月から10月に亘って、計8部長とのヒアリングを実施し、ヒアリングを経て気づいた内容などについて、第3回審議会において委員同士の意見交換を行い、審議会終了後に皆様から総括シートを提出していただいたところである。総括シートへ記載されたものには、「部局長自身が取り組めるマネジメント力向上に向けた助言的なもの」のほかに、部局長自身では対応できない制度面の変更等の提言が含まれていたことから、リーダー会議の中で議論し、答申書に取り込むべきものは、部局長が「自分たちが取り組むべきもの」と認識できる事項に限定し、そのほかのものについては、答申書とは別に市長・副市長に渡すことが適当ではないかということとなった。

提出された総括シートの中で前者にあたるものについて、重複するものは統合し、関連性の高いものについては文章を繋げるなどの集約作業を行い、「答申たたき台」を作成し、リーダー会議の資料として活用した。

「答申たたき台」は、昨年答申書のスタイルのように、箇条書き形式としたものとしたが、リーダー会議の前半において、出席委員によって「今回の答申書は、項目ごとに前文を設けることが適切ではないか」とのことで合意された。このため、前文案の作成作業を中心に議論を行い、その内容を基に「答申案」を策定し、先日今回の資料として送付したところである。

なお、答申書に含めないものとしては、「人事や組織に係る権限を部局長職へ移譲するもの」といった、部局長自身では、直ちに取り組みが可能な

い市の制度変更に係るものなどがあるが、これらの意見は多くの委員から頂戴していることから、総括シートに記載されている内容をそのまま市長や副市長へ報告することが適切ではないかと考えている。

本日は、「答申書案」を基に、更なる加除、表現等の修正について確認し、「答申書（最終案）」の確定をお願いしたいと考えている。

（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、資料の「答申書案」の構成に沿って、内容の確認を行うこととしたい。

文体や表現など修正すべきもの、新たに加えたいもの、削除した方がいいものなどについて意見があれば伺いたい。

（寺澤委員）

「1 部局長のビジョンについて」の中から3点の修正提案をすることとしたい。

1点目、前文の「～部局長としてのビジョンを設定し、その内容と思い、並びに具現化する最適な方策やスケジュール～」の“－その内容と思い－”という言葉は非常に強制的な言葉であることから、表現をはっきりとした言葉に変えた方がよいのではないかと思うがいかがか。修正案としては「～そこに含まれる内容、部局の考え方及び具現化する最適な方策並びにスケジュール～」としてはいかがか。

次に2点目、「ヒアリングを実施した部局長の中には、市長の方針を適切に理解し、社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉え、部内におけるコミュニケーションを図りつつ、計画の立案並びに戦略的に業務を指揮し～」に記載されている事項は、前段で記載されている内容と重複するため、削除してはいかがか。修正案としては、

「上記ビジョンの計画の立案並びに社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉えて戦略的に業務を指揮し～」を提案したいがどうか。

最後に3点目、「(2) 部局長のビジョンは、流山市のまちづくりに関する施策ばかりにとられることなく～」とあるが“－関する施策－”とい

う表現を「～関し、施策～」としてはいかがか。理由として、流山市のまちづくりは重要なテーマである。従って、この施策ばかりに捉われることが決して悪いことでなく、表現を上記のように文を続けることが適切な表現と考える。

(井上会長)

3つの修正提案がされたが、意見を伺いたい。

(上平委員)

答申書案の中身の修正について意見する前に、「答申書」のあり方について意見したい。

答申案に記載されている事項については、もっともな意見であるが、市長に答申するには内容が多く、答申のポイントが薄れてしまうのではないだろうか。全体的に答申内容のボリュームを落とし、“ここだけは実行してもらいたい”などとメリハリをつけた答申にしてはどうか。

例えば、1の部局長のビジョンについての(1)の内容は、スピード感のある部局経営を推進してほしいというのがキーワードになることから、(1)の前にサブタイトル“スピード感のある部局経営”などを表示し、この中で最もやってほしいこと、優先順位をハイライトさせてはどうか。

(井上会長)

今の考えについてであるが、記載されている答申が市長や部局長に理解されないものでは困るが、本日の答申案の資料を見る限りでは、十分理解ができる内容と思うがどうか。

(事務局)

恐らく、文言が多く記載されているため、ポイントとなる言葉をタイトル(見出し)として表題にし、太字でわかりやすく記載するなどの工夫についての意見であったと思うが、これについては、事務局で検討し、整理したいがいかがか。

(小口委員)

今回の諮問内容は、前回のように予め記載されている内容についての評

価を行う行政評価制度の外部評価ではなく、部局長のマネジメント力の向上に向けての意見を求められていたものであり、行政としては非常に珍しい諮問内容であったことから、今までのような答申のスタイルと異なったとしても当然であると思う。なお、答申案を見る限り一見、長い答申のように思えるが、全体を通して読んでみると、記載内容は具体的であり、理解はできるものだと思う。

基本的な答申スタイルは案のとおりとし、本日は、先ほど3つの修正提案があったような答申案に記載された内容についての確認及び文言の加除整理を行うことでよいのではないか。

～委員了承～

(井上会長)

それでは、先ほど委員より3つの修正提案があったが1点目“－その内容と思い－”について意見はいかがか。

(井上会長)

提案された内容については、記載された主旨が変わるものではないことから、修正案どおり「～そこに含まれる内容、部局の考え方及び具現化する最適な方策並びにスケジュール～」としてよいか。

～委員了承～

では、2点目「ヒアリングを実施した部局長の中には、市長の方針を適切に理解し、社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉え、部内におけるコミュニケーションを図りつつ、計画の立案並びに戦略的に業務を指揮し～」を削除する提案があったが意見はいかがか。

(井上会長)

今回、全部局長とヒアリングは実施してないため、“ヒアリングを実施し部局長の中には”の文言は残し、後半は提案どおりとしてはどうか。

～委員了承～

それでは、2点目は、「ヒアリングを実施した部局長の中には、上記ビジョンの計画の立案並びに社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉えて戦略的に業務を指揮し～」とすることとしたい。

次に3点目、“－関する施策－”を“－関し、施策－”とする提案については、いかがが。

～委員了承～

それでは、提案どおり修正を行う。

では、「2施策推進にあたっての目標管理について」の修正点について伺いたい。

(寺澤委員)

(3)の「ヒアリング時に個々の業務の進捗管理について確認したところ～」の“ヒアリング時に”は削除してよいのではないか。

理由として、今回の答申は全てヒアリングに基づいて行われているため、改めて“ヒアリング時に”を記載しなくても良いのではないだろうか。

よって、「個々の業務の進捗管理については、～」と修正することを提案したい。

(井上会長)

今の意見についていかがか。

～委員了承～

それでは、提案どおり修正することとしたい。

他に意見があれば伺いたい。

～特になし～

では、続いて「3部内の改革事項について」の修正点について伺いたい。

(寺澤委員)

3の前文にあたる「『行財政経営戦略プラン』の方針にもあるように、これからの行財政改革は、管理職や一部の部局が行なうものではなく、あらゆる業務に従事する全ての職員が、財政を意識した日常業務そのものや仕事の進め方の改善、市民との協働、円滑な組織の構築といったことについて常に意識をもって地道に確実に取り組んでいくことが求められます。」については、総合的な概論であって、3の部内の改革事項のみならず、全部に適用される事項であることから、3の前文として載せる必要はないのではないかと思うがいかがか。

(上平委員)

この前文部分については、リーダー会議でどのような議論が行われ、作成されたのか。

(井上会長)

8部長とのヒアリングを行った結果をまとめた「総括シート」には各委員からの思いが込められていたため、前文としてまとめた。しかし、委員の指摘のとおり総論的で、やや長いため削除しても良いと思うがいかがか。

～委員了承～

では、提案どおり前文の一部を削除することとする。
他に意見があれば伺いたい。

(寺澤委員)

前文の中段にある「しかしながら、総じていえば、部局長は日々の業務に視線が集中するあまり～」の“視線”という表現はあまりないのではないか。

(井上会長)

“視線”を削除することでいかがか。

～委員了承～

(寺澤委員)

(3)の「～定期的に事業や業務の棚卸を行い～」の“棚卸”という言

葉は、行政で使われている言葉なのかもしれないが、通常は“見直し”という言葉が適切ではないか。

(井上委員)

この言葉は、むしろ民間的な発想であり、行政ではあまり使われてない言葉である。

(寺澤委員)

民間で業務の棚卸などという表現の仕方としてあるのだろうか。

(古内委員)

民間では業務の“棚卸”という言葉は使われている。

(寺澤委員)

確かに決算業務で棚卸という言葉は使うが、業務の棚卸という言葉は使うのか。

(井上委員)

業務をただ単に見直すということだけではなく、必要のないものは徹底的に排除するといったマインドをもってもらうための比喩的な表現である。

(寺澤委員)

説明のあったようなことについて、この言葉を用いた答申で行政側は果たして理解できるのか。

(事務局)

一般的に“事業の見直し”という言葉が多いが、最近の新しい経営という本などを見ると“棚卸”という言葉が使われている。

(上平委員)

ただ単に“－業務の見直し－”と記載されているよりも“棚卸”という言葉があると読む側として、目を留める効果もあることから、この表現は残しておいても良いのではないだろうか。

(井上会長)

それでは、“棚卸”については、当初の案どおりとしてよいか。

～委員了承～

(寺澤委員)

(5)の「～自発的な全庁的に共通する～」は“～自発的に～”とすることが適切と思うがどうか。

～委員了承～

(井上会長)

他に意見があれば伺いたい。

(小口委員)

3の前文中段にある「～自らの後継者となる課長クラスに対する育成に努めている部局長も見られました。」については、どの部局についても表彰を推進する制度があるのにもかかわらず、特定の部局にしかないような制度として読み取れてしまうため、「積極的に」という言葉を追加し「～育成に積極的に努めている部局長も～」としてはいかがか。

～委員了承～

(井上会長)

では、修正提案のとおり「～育成に積極的に努めている部局長も～」を追加することとしたい。

それでは、意見も出揃ったようなので、今後、事務局には、本日の意見を反映させた「答申最終案」を取りまとめていただくようお願いしたい。

そして、最終案を皆様に送付し、最終的には、私と副会長で文言のチェックを行い、確定をしたい。

本日の審議によって修正等を行なうこととなった事項の確認と答申までのスケジュールについて事務局から説明願いたい。

(事務局)

本日の審議内容を反映させ、答申書としての形に整理した「答申書最終案」を作成し、正副会長による最終チェックを経て、1月上旬に答申書の確定を行い、委員へ送付することとしたい。

市長への答申は、1月25日（水）午後4時からを予定している。詳細については後日連絡する。

（井上会長）

以上をもちまして、第4回行財政改革審議会を終了とする。

平成23年12月20日

流山市行財政改革審議会

会長 井上 菊夫

答 申 書【案】

流山市長 井崎 義治 様

流山市行財政改革審議会
会 長 井上 菊夫

部局長の仕事と目標の取り組みについて（答申）

当審議会において、平成23年4月27日の諮問を受け、部局長の仕事と目標の取り組みについて次のとおり答申します。

記

1 部局長のビジョンについて

部局長は、市長が示す方針を自らの部局に当てはめて内容を理解し、部局長としてのビジョンを設定し、その内容と思い、並びに具現化する最適な方策やスケジュール（いつまでに、どこまでやるのか）を部局内全職員に示すことが期待されています。

ヒアリングを実施した部局長の中には、市長の方針を適切に理解し、社会情勢の変化や市民の要望等を的確に捉え、部内におけるコミュニケーションを図りつつ、計画の立案並びに戦略的に業務を指揮し、また、現場に積極的に足を運んでリーダーシップを発揮している部局長もいました。しかしながら、一部にはこうした点がやや不十分なケースも見受けられビジョン設定、部局内の意思伝達方法の確立に部長間で大きな差が生じていることが明らかになりました。限りある経営資源を有効的に活用するためのマネジメント力を更に高めるために、以下の事項について各部局長に求めます。

- (1) 市長や副市長からの指示を待って行動するという姿勢や意識だけではなく、社会、経済情勢等の急激な変化（今般の東日本大震災など）や市民のライフスタイルの変化（今後さらに進むことが想定される少子高齢化など）に対し、部局が取り組むべき課題を常に意識し、前例踏襲型ではなく自ら創意工夫するという姿勢でスピード感のある部局経営を推進されたい。
- (2) 部局長のビジョンは、流山市のまちづくりに関する施策ばかりにとらわれることなく、それらを効率的に実施していくために部局内の連携や効果的な組織の在り方についても意識を高め、部内へ明確に発信できるように備えていただきたい。更には、社会情勢の変化に対応する市全体の将来的な組織のあり方についての認識を高めるためにも、自らの部局に係する

動向について情報収集することに加え、他部局との協力・連携の可能性等について常に意識を持つように努められたい。

- (3) 部局内の個々の職員が、担当する業務のみにとらわれることなく、広い視野を備えるようにするためにも、部局内全課の一年間の流れを認識できるように年間スケジュールを部局内会議で策定し、周知を徹底されたい。また、自らのビジョンを部局内職員に示す方法としては、課長を通じた間接的なものに止まることなく、現場の実態との整合性や職員との相互理解のためにも職員と直接的に議論をする機会を定期的に設定することや、部長通信や庁内のネットワークシステムなどを有効に活用されたい。

2 施策推進にあたっての目標管理について

総合計画における施策の推進にあたっては、具体的な目標設定を行い、その目標が達成できるよう、部局内組織を効率的に機能させるための管理が求められます。流山市では、こうした目標管理として、「各部局長の仕事と目標」を設定して進捗確認を行っていますが、各部局長は、これを基本として部局内の各施策や事務事業の執行管理を行うことが求められます。

「各部局長の仕事と目標」の記載内容を確認したところ、多くの部局長は、前年度までの実態に対する課題を認識し、解決策を講じて当該年度の目標設定が行われています。

しかしながら、いくつかの部局は、「指標では表すことができない定性的な成果」や「他自治体（近隣他市、沿線他市）と比較して優れている点・劣っている点」の欄において記載が不十分なものが見受けられます。また、ヒアリングを実施した中で、年度当初の設定後に部局内の全課長を一堂に集めての進行確認などが行われていない部局が多いことが確認できましたので、部局長に対して今後以下のような取り組みを行うよう求めます。

- (1) 「各部局長の仕事と目標」の各項目は、部局長によるマネジメント力を醸成するためにも有効な構成となっているので、部局長は部局内の全課長を集めて各項目について十分な議論を重ね、未記入箇所がないように作成されたい。なお、議論・検討の結果、該当がないという結論に至ったのであれば、その旨を記載するよう徹底されたい。
- (2) 公表されている「各部局長の仕事と目標」において、部局によっては、課題認識について毎年変化がないところがある。社会、経済情勢の変化に伴い、市民生活環境や行政の業務を取り巻く環境も常に変化していることから、問題提起及び解決策について当該年度に適したものとなるよう創意工夫に努められたい。
- (3) ヒアリング時に個々の業務の進捗管理について確認したところ、口頭で

行われている部局がほとんどであったが、着実な進捗管理のためにも日報や週報といった報告を受ける手法を構築されたい。日報や週報の作成は、担当職員の事業進捗に係る責任意識を高めることに加え、職員自身の現状分析力、問題意識、説明能力のスキル向上にも結びつくことが期待されるので、是非採用を検討されたい。

3 部内の改革事項について

「行財政経営戦略プラン」の方針にもあるように、これからの行財政改革は、管理職や一部の部局が行なうものではなく、あらゆる業務に従事する全ての職員が、財政を意識した日常業務そのものや仕事の進め方の改善、市民との協働、円滑な組織の構築といったことについて常に意識をもって地道に確実に取り組んでいくことが求められます。

部局長は、既成概念にとらわれることなく、自らのリーダーシップの下で部局内の業務の見直しを行っていくことが必要となります。また、各部局長であると同時に、市のトップマネジメントの一員でもあることから、部局内だけで完結することだけではなく、他部局との横の連携を図る役割も求められています。

ヒアリングの中で、専門知識を高める研究グループへの参加の奨励、市の職員表彰候補者へ部局内職員の推薦など人材の育成や職員のモチベーション向上を図っている部局長や、長期的な視点で、自らの後継者となる課長クラスに対する育成に努めている部局長も見られました。

しかしながら、総じていえば、部局長は日々の業務に視線が集中するあまりに、行財政改革に対する意識が希薄となっていると感じられました。改革は、既成概念の否定から始まるものであるため、既存の組織にとらわれることなく大胆な発想が必要となります。他の部局長と部局の枠を超えた横の連携強化に向けた改革・改善の議論はもちろん、部局内で独自の改革を進めているところは確認できなかったことから、部局長に対して、今後以下のような取り組みを行うことを求めます。

- (1) 各部局長は、指定管理者制度、業務委託の推進及び、受益者負担範囲の拡大といったパターン化された行財政改革の手法についてのみ進めるのではなく、所管する施策や事務事業の現状と部局内の経営資源を改めて認識し、業務の進め方についての抜本的な見直しをシミュレートするなど、改革や改善の方向付けを部内の課長をはじめとする全管理職に対して示すよう努められたい。
- (2) 「人に仕事が付く」という発想の部局長が多く見られるが、仕事内容を起点とした人材配置が望まれる。各部局において今後より一層行政財改革を

進めるためには、定期的に事業や業務の棚卸を行い、不要なものを排除して優先順位をつけた活動計画の立案をするとともに、事業内容・課題解決策を根拠とした必要な人材の配置を人事担当部局に要望を行う働きかけを徹底されたい。

- (3) 組織内の情報共有は、業務を効率的に進めるうえで必要不可欠である。職員が部局長のビジョンを的確に認識し、仕事のノウハウや創意工夫を共有すること、職員相互のコミュニケーション強化のためにも、日次、週次の朝礼又は終礼といった情報を共有化する機会を設けられたい。また、改革や積極的な挑戦についても部局内において奨励される雰囲気醸成するために、努力・貢献した職員については、職員表彰の候補者として推薦するなどその功績を讃えるように努められたい。
- (4) 部局内の課によって、業務の閑散期、繁忙期が異なる場合は、各部署の業務の統合化や平準化など工夫を検討されたい。
- (5) 行財政改革は、エンドレスであり常に進化して永続していくものである。自らの部局で取り組む改革・改善については、他の部局長と相互に情報交換を行い、自発的な全庁的に共通する改革事項について議論が行えるように努められたい。

以上

平成23年度行財政改革審議会委員

会 長	井上	菊夫
副会長	金子	早苗
委 員	井原	久光
委 員	籠	義樹
委 員	林	香織
委 員	櫻井	久之
委 員	洞下	英人
委 員	古内	みどり
委 員	小口	康子
委 員	小嶋	心一
委 員	大輪	日出夫
委 員	上平	慶一
委 員	近藤	久雄
委 員	寺澤	眞
委 員	田中	由実