

## 平成23年度行財政改革審議会 答申時会議録

### 日 時

平成24年1月25日（水）午後4時～午後5時15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、櫻井委員、古内委員、小嶋委員、小口委員、金子委員、大輪委員、井上委員、上平委員、寺澤委員

### 欠席委員

籠委員、林委員、洞下委員、田中委員

### 出席者

井崎市長、石原副市長、遠藤総務部長、菅原財政部長、倉田市民生活部長、加藤子ども家庭部長、阿曾都市整備部長、志村土木部長、友金生涯学習部長、湯浅人材育成課長

### 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

### 議 題

平成23年度の答申にあたって

### 議事内容

別添議事録のとおり

### 添付資料

答申書

## 議事録（概要）

（事務局）

只今、答申をいただきましたが、市長、副市長、今年度ヒアリングを実施した各部長も同席していることから、答申にあたって各委員との意見交換の場を設けたい。

（井上会長）

部長職とのヒアリングやこれまでの審議から感じられたことや、その他要望など自由に意見を発表されたい。

（井原委員）

命令の根源は、決して上に立つ者の権力的なものではなく、ソリューションであることを忘れてはならない。その問題を皆が認識することで、新たなコラボレーションが生まれてくる。

「現場に火をつける」というのは、火種をちぎって外から投げつけるのではなく、そのフィールド（市場）に入り込んで、動き回って燃え上がらせることである。資生堂が中国で成功しているのは、これまで日本各地で活躍していた「資生堂ビューティレディ」が、中国の各地に散り渡って活動を始め、それを継続していることが起因している

（上平委員）

今後は、より一層人材育成に力を注いでいただきたい。単に「人材を育成します」ではなく、長期的な視野で「どういう人材を求めるのか」を明確におくことが必要である。

本日この席に女性職員がいないが、女性職員の積極的な起用についても進められたい。女性職員に対する正当な評価方法も合わせて検討されたい。

また、市の職員は、市役所内で留まることが多いことから思考が偏る恐れがある。他の自治体職員との情報交換などは活発であるが、民間企業との交流から得られる刺激やヒントは数多くあるので、自治体以外の人間との接触を積極的に行っていただきたい。

書類の数が多すぎるように感じる。類似する書類や報告書は統合するなど見直しをされたい。

他自治体のように全てを網羅するものではなく、要所を抑えたワンストップサービスを進めていただきたい。

(櫻井委員)

ヒアリングを行っての率直の感想としては、部長職にある皆さんはそれぞれの分野でその力を発揮されていたようだ。

民間企業では、朝礼を行うところが多いが、「今日は〇〇をやる」と一日の目標と予定を明確にし、一日の終わりには、「今日は何をやれたか」と振り返りを行っているところもある。仕事の進捗管理だけを目的としていなく、個々の社員（職員）の充実感の醸成にも結び付き、仕事への意欲も高まる効果がある。こういった事例を参考とされたい。

(小口委員)

人事評価、業績評価の導入についてだが、仕事のやり方は、それぞれの業務特性上から部署ごとに異なるのが必然なので、画一的な評価手法の導入は難しいと思われる。画一的なものにとらわれないで、部署ごとに見合った評価方法を考えて職員に対して、正当な評価を行っていただきたい。

(古内委員)

部下のモチベーションは、上司が与える仕事の量と質の裁量にかかっている。それぞれの職員に合った加減の見極めが必要となり、それがうまくいくと信頼関係も築き、組織内のコミュニケーションも自然と好転するものである。

市の職員の机の上が煩雑である。整理整頓を徹底し、執務環境の向上を図ることで、必要な情報はどこ（誰）が管理しているかなどが明確となり、業務の効率化につながる。

(金子委員)

民間企業の場合、入社時の「私は〇〇をやりたい。」という本人の意欲や希望を尊重して配属させることが多いと思うが、市の場合はそういったことをやっていないように思われる。若い職員が生き活きと輝いて活躍できるような制度づくりを検討されてはどうか。これに合わせてだが、本人の意向に無関係な画一的な人事異動を行わないで、本人の希望に沿った人事

異動を行うことが、モチベーションの向上につながるように思われる。

(大輪委員)

人材(財)育成していくことが、自治体の財産となる。従来からの3～5年の画一的な人事異動を続けることでのデメリットについて、もっと直視する段階にあると思われる。住民側は、新任の職員に應對してもらった場合に、職員のスキルが不十分なために不安感や不満を抱くこととなる。

また、異動する職員にとっても大きなストレスとなることが多く、メンタルヘルス問題への波及の引き金となることもある。

その他、人事異動、配置転換においては、技術の継承も念頭に入れておく必要がある。

部長ヒアリングにおいて、「職員(部下)とのコミュニケーション向上のためにミーティングをやっています。」という部長が数人いたが、本来のミーティングの目的を再確認してもらいたい。

(井上委員)

先進的で素晴らしい取り組みを行っている部長もいるが、特に何もやっていない部長もいて、その差が大きいと感じた。部長職同士で任意のミーティングを開くなどして、お互いの取り組みについての情報交換を行い、優れていると思われる取り組みは、自分の組織にも取り入れるよう共有化を実践されたい。

前例踏襲では、何も新しいものは生まれてこない。改革というのは、大胆な目標設定から始まるものである。例えば、自動車メーカーであれば、10km/ℓの燃費を12km/ℓにすることは、大した改善でもない。10km/ℓを25km/ℓや30km/ℓにしないと、目のみはるような改革や改善とはならない。小手先の数値の上昇を目指すのではなく、大きな改善や改革を必要とするスケールの大きな理想を描くことも必要である。

市長や副市長だけががんばって、部長たちを引っ張っていく自治体経営は、先頭車両だけに動力があって、後続は引っ張られるという状態を喩えて、「機関車経営」と言える。流山市は、全ての車両に動力を備えて高速で走る「新幹線経営」へシフトされることを期待する。

(寺澤委員)

市役所は、使命感を持った職員で構成されている組織である。この点は、民間企業にない特性ともいえる。効率性の追求は、民間企業の得意とするものであるのだから、民間企業を参考にして取り入れればよい。

部長のマネジメントを部内に浸透させるにあたっては、部長自身の哲学を確立させておくことが前提となる。そのためには、市長の方針や思いを自分の部署に置き換えておくことが必要となる。そしてそれを部下たちに理解させることが必要である。

風通しのより組織を作るためには、いつも同じではなく、的確なメンバーでタイミングを見計らったミーティングが効果的となる。

(井崎市長)

いくら税収が伸びたとしても市民ニーズは新たに発生しそれに応えるため、財政状況にゆとりが出ることは考えられない。

ワンストップサービスは、必要な場面に限定して行いたい。複数の手続きを必要とする場面は住所変更の際なので、平成24年度から「転入・転出専用窓口」を市民課に設けて、利用者の利便性向上を図っていくこととし、現在準備を進めている。オフィス家具メーカーのプランに沿って数千万円の費用をかけて実施している例も他の自治体で見受けられるが、本市はわずか50万円程度で、必要なサービスの提供が可能となる。

これまで、幹部職員のみを対象としていた人事評価を平成24年度からは、全職員を対象に実施する。この評価の結果は、人事異動や賞与査定へ反映させる予定である。

部長職にある職員に対しては、「政策提言ができる部長になってもらいたい。」と常々伝えている。まさに新幹線経営を目指している。

また、全職員に対しても「ある程度の水準までは、自発的に取り組むようになってもらいたい。」と伝えている。決められたことをいつもの環境で行うといった従来のお役所的な仕事の進め方ではなく、どんな状況になってもその状況に見合った判断を行って対応できるような仕事への姿勢を備えるよう求めている。

(副市長)

どの分野でもゼロから全く新しいものを築くことは、多くの労力と時間が必要となる。本市は、他の自治体が実践していて、かつ好調なものにつ

いて情報収集を行い、効率的に取り入れてカスタマイズしてきた。今後もそういった手法は続けていく。

3～5年の定期的な人事異動は若い職員だけであり、中堅以上の職員の異動にあたっては、それまでの異動で確認できた個々の職員の特長（向き不向き）を考慮している。専門的な資格を自主的に取得して専門性を高めている職員には、その資格と意識を尊重した配置を行っている。

とにかくタテ割りの弊害に注目され、ヨコの連携を重視すべきという意見もあるが、ヨコの連携には時間を要する場合が多く、適正なタイミングを逃してしまうことがある。しかし、ヨコの連携の会議は、参画意識の醸成も期待できる。

「タテ割りばかりは、連携がない」、「ヨコ連携ばかりは、時間がかかる」と両者の弱点を解消させ、責任意識と政策への参画による満足感を部長職に備えさせることが、副市長の重要な役割と考えている。

（井崎市長）

今年度、部長職へのヒアリングを行っていただき、答申書の中で様々な指摘と提案をいただいたが、今後も本市の行政のためにも皆様からの助言等を賜りたい。

（井上会長）

委嘱期間は4月21日までだが、本日の答申をもって平成23年度の審議会活動を終了する。

平成24年1月25日

流山市行財政改革審議会

会長 井上 菊夫