

平成24年度第2回行財政改革審議会会議録

日 時

平成24年8月9日（木）午後3時00分～午後4時50分

場 所

流山市役所 第2庁舎3階 303会議室

出席委員

平川委員、平野委員、林委員、古内委員、高橋委員、横田委員、大輪委員、井上委員、寺澤委員、柏木委員、野村委員、梅谷委員

傍聴者

1名

欠席委員

籠委員、櫻井委員、金子委員

事務局

水代総合政策部長、鹿間行政改革推進課長、浅水行政改革推進係長、高野主任主事、軍司主事

議 題

- ① ヒアリング対象部局（報告）について
- ② ヒアリングの視点等について

議事内容

別添議事録のとおり

添付資料

- ・ヒアリング資料①「平成24年度各部局長の仕事と目標（当初報告※）」
- ・ヒアリング資料②「平成23年度各部局長の仕事と目標（最終報告※）」
- ・資料1「ヒアリングの目的、論点について」
- ・資料2「ヒアリングの視点とヒアリング結果について」
- ・資料3「ヒアリングの進め方と留意点について」

※については、市ホームページで公表しています。

（市トップページ左下「部長通信」から確認できます。）

議事録（概要）

（井上会長）

開会宣言

本日の議題は、①「ヒアリング対象部局（報告）について」、②「ヒアリングの視点等について」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願いたい。

（事務局）

7月17日にリーダー会議として、井上会長、高橋副会長及びA Bグループのリーダー、サブリーダーによる協議によって、今年度の部局長ヒアリングの対象部局の選定を行なった。対象部局については、すでにメール等（郵送）で案内したとおりで、選定の経緯については、後程議事進行の中で、会長から説明をお願いしたい。

今年度の諮問は、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、提言することが求められている。

昨年も同様な趣旨のもとヒアリングを実施したが、昨年は、部局長とのヒアリング自体が初めての試みであったため、委員側も部局長のマネジメントや仕事（施策や行革への取り組み）の考えなどを聞き出すことは手探りの状態であった。

そこで、本日は、昨年状況を踏まえヒアリングの目的、視点、留意点等についての説明を行い、今年度のヒアリングを円滑に進められるよう、審議会委員の皆様の間で共通認識を図っていただきたい。

なお、今月下旬からヒアリングが開始されるので、本日の審議会全体会議終了後に、各グループで集まっていただき第1回ヒアリングに向けた打ち合わせ等を行う時間を設けたい。

（井上会長）

それでは、事務局の話にもあったリーダー会議の内容について報告する。ヒアリング対象部局について、次の視点で選定した。

- （1）各委員からの希望をできるかぎり考慮した。
- （2）県やURなど出向者は、ヒアリング対象から外した。
- （3）新任部局長を優先的に選定した。
- （4）少しでも多くの部局長に対してヒアリングを実施するために、8部局を選出することとした。（3日間で実施する）

こうした視点を踏まえながら議論し、次のとおりヒアリング対象部局をそれぞれ選出した。

Aグループ

>>環境部、市民生活部、総合政策部、消防本部

Bグループ

>>財政部、総務部、都市計画部、選挙管理委員会事務局

リーダー会議では、各グループのヒアリングがそれぞれ3日間の実施で行われるため、基本的には、1日1部局長とし合計6部局長とのヒアリングを実施する予定で選出作業を行った。

しかしながら、答申を行うにあたっては、少しでも多くの部局長の考えなどを確認したうえで、マネジメント力の向上に結び付ける意見を答申に反映することが有効であること、また、1人でも多くの部局長とヒアリングを行うことは、委員からのアドバイスを直接伝えることができる機会でもあり、部局長にとっても今後の部局経営をしていくうえで有効であることを勘案し、それぞれのグループに1部局を加え、合計8部局を選定した。

ただし、1回のヒアリングは概ね1時間30分程度を予定していることから、1日に2部局を実施するとなると時間的にも負担となるのではないかという意見もあった。

そこで、リーダー会議でも議論した結果、各グループの4つ目の部局については、他部に比べコンパクトな組織である行政委員会から「選挙管理委員会事務局」を選出し、もう1部局は、業務内容が明確で説明時間が節約可能な「消防本部」を選出し、他部局と組み合わせて実施することとした。

なお、実際にヒアリングを経験してみないと分からない点などもあるかと思うので、1回目のヒアリングを終えた時点で、実施した感想なども踏まえ、3回目の時間配分などについて各グループ内で意見交換を行い決めていただきたい。

ヒアリングの日程については、各部局長のスケジュールとの兼ね合いがあるため、調整は事務局に一任することとした。

リーダー会議の結果について何か質問があれば伺いたい。

—質問なし—

(井上会長)

それでは、次の議題を行うこととしたい。

8月の下旬(23日<Bグループ>、30日<Aグループ>)から各グループとも、ヒアリングを実施することとなる。

今年度のヒアリングに望むにあたっては、先ほどの事務局の説明にもあったように、市長からの諮問の趣旨を十分酌むことが大切である。

また、各委員がどのような意識をもち、どのような視点で質問等を行なって何を明確に聞き出すのかといったことを共通認識する必要もある。

事務局から、その点について説明をお願いしたい。

(事務局)

会長からの説明にもあった、市長の諮問の趣旨を十分に酌むことが大切であるという点に加え、ヒアリング時の視点や留意点を事前に整理し、全体で共通認識を図ることも必要である。

また、部局選定の希望を委員から伺った際にも、「部局長に対してどのように質問をしたらよいのか」といったヒアリングを実施する上での疑問なども意見として寄せられていた。

そこで、本日は、ヒアリングの目的や視点などに加え、実際のヒアリングでどのような質問を部局長に対して行ったら良いのかなども説明し、当日の進行等について共通認識を深めていただきたい。

～事務局 説明～

- ・ヒアリング資料①「平成24年度各部局長の仕事と目標(当初報告)」
- ・ヒアリング資料②「平成23年度各部局長の仕事と目標(最終報告)」
- ・資料1「ヒアリングの目的、論点について」
- ・資料2「ヒアリングの視点とヒアリング結果について」
- ・資料3「ヒアリングの進め方と留意点について」

(井上会長)

今の説明について、質問や意見はありますか。とりあえず、「説明の内容」について不明な点の確認としての質問があれば、お願いしたい。

「こうしたらいいのではないだろうか」といったものについては、次の段階で伺い、議論していきたい。

—「説明の内容について」質問なし—

(井上会長)

では、事務局の案に対して「こんなものを加えた方がいい」、「こうした方がいい」、「ヒアリングワークシートや総括シートの構成変更」といった意見があれば、お願いしたい。

(横田委員)

部局の権限及び業務内容を詳しく把握しなければ、効果的な助言ができないと考えるが、人事権は各部局にあるのか。また、人事権がない場合、業務の引継ぎはどのように行っているのか。

(事務局)

課内の係間異動は、各課長が行っているが、課を横断する人事権は、各部局にはない。人事を担当している人材育成課で担っている。

業務の引継ぎにおいては、各部局の内容や人員構成により異なることで一概ではないが、基本的には1年ごとに引継ぎを行い業務の停滞がないように努めている。

(井上会長)

たしかに、人事権は各部局にないので、課を横断するような人員配置を視点とした質問はできないが、課内の人員配置の権限は各課長にあるので、それに係る質問、助言はできるのでないか。

(寺澤委員)

今年度の諮問内容が、昨年度と同様の内容であるが、市長は昨年度の答申が不十分であるとお考えなのか。或いは、市長の各部局長に対する要求が委員の想定する以上のものを求めているためなのか。市長は、具体的にどういった問題意識をお持ちなのか。

(事務局)

昨年度の答申に不満があるということはない。全部局に伝えており、今年度当初の部課長職対象の行政経営研修にも活用された。そのことにより、今年度の「各部局長の仕事と目標」や「事務事業マネジメントシート」等に活かされ、実際の業務に反映している。

昨年度と同様の諮問である背景は、新任の部局長が多いという事もあり、引続き行政経営を実行していく上で、部局長のマネジメント力向上が必要不可欠であるという考えによるものである。

市長が主に求めていることは、各部局長が主体的に行動でき、また判断力が向上するのに資するような助言である。

(横田委員)

定員適正化計画により職員を削減しているが、そのことによって残業が増加しているわけではないので、職員の配置など部局長のマネジメントある程度できているのではないかと考える。そうであれば、我々委員に求められていることは、昨年度以上の高水準な助言であるということか。

(事務局)

審議会に要求されていることは、たしかに高水準な助言であることには違いないが、今年度は、新たな審議委員で構成され、また新任の部局長も多いということもあるので、昨年度とは違った視点からの質問や新たな意見をいただきたいということである。

(井上会長)

ヒアリングワークシート及び総括シートの様式は、事務局の案でよろしいか。

—全員了承—

(井上会長)

それでは、本日の審議事項を踏まえて、ヒアリングに臨んでいただきたい。特に質問事項については、後に答申書を作成することを念頭に当該部局長のマネジメント力やリーダーシップ力の資質を把握できる事項としていただきたい。

他に、何か質問があれば伺いたい。

(事務局)

ヒアリングの取扱いについて伺いたい。市では「流山市審議会等の会議の公開に関する指針」を定めており、原則、審議会等の会議は公開するこ

ととしている。審議会等の会議の全部又は一部を公開しない場合は、審議会等の長が会議に諮り、多数決により決定するものとされているがいかがか。

(井上会長)

ヒアリングの取扱いについては、答申の取りまとめを行うまでの作業過程であるとの認識であり、公開とせずに行いたいと思いがいかがか。

—全員了承—

(井上会長)

それでは、事務局からもう一度確認の意味で、ヒアリングの日時と会場などについて、連絡をお願いしたい。

(事務局)

各グループの第1回目のヒアリング日程は、次のとおりである。

Aグループ：8月30日（木）

市役所第2庁舎3階 306会議室 午後2時から
『環境部長』

Bグループ：8月23日（木）

ケアセンター4階 第2研修室 午後3時から
『財政部長』

なお、先日の通知で案内したヒアリングの日程について、部局長の都合により変更となる場合があるので、その時は、各グループの委員の予定を踏まえて再度調整を行いたい。

(井上会長)

それでは、以上で第2回行財政改革審議会を閉会する。

平成24年8月9日

流山市行財政改革審議会

会長 井上 菊夫

■ ヒアリングの目的、論点について

【諮問】

「各部局長の仕事と目標」の取り組みについて、貴審議会からの意見を求めます。

平成23年3月に策定した「流山市行財政経営戦略プラン」では、「行政運営」から「自治体経営」の転換を目指していることから、部局長をはじめとする管理職には高いリーダーシップとマネジメント力が求められています。

限られた経営資源を効率的、効果的に活用するためには、組織と施策の責任者である各部局長が、自らの戦略と判断に基づいて自立的に経営を行い、各部局が主体となって事業や改革に対応することが必要であると認識しています。

そこで、各部局長が年次目標として設定した施策及び改革事項の取り組み（「各部局長の仕事と目標」）について、外部の視点（市民の視点・民間的経営視点）からご確認いただき、各部局長のマネジメント力の向上に結びつく意見を貴審議会から求めます。

【ヒアリングの目的】

- ・行政評価で最も重要である評価結果（C=チェック/H23「部局長の仕事と目標」）を行動（A=アクション/H24「部局長の仕事と目標」）につなげるという部分と部局の責任者である“部局長”に注目し、行財政改革審議会が問題点を指摘し、施策や行財政改革の実現に向けた建設的な意見や提言（マネジメントやリーダーシップの向上に役立つアドバイス）を行うことが期待されています。

ヒアリングは答申を行う一つ的手段です。個々の部局長とのヒアリングを通じ、それぞれの強み、弱みを見つけ、審議会でも部局長の共通する点の整理を行った上で、部局長全体に対するマネジメント力の向上に結びつく意見を答申としてまとめます。

*従来の外部評価では、「評価帳票の見やすさへの工夫」、「成果指標の捉え方」などの「評価の評価」的な意見が中心となっていて、PDCAサイクルでいう「C」の検討に偏りがちの傾向にありました。

【ヒアリングの論点】

- ・部局の仕事や事業は、多岐にわたるので、その全てを審議会（グループ会議）で議論することは困難であり、もともとの諮問で市長が求めているところではありません。諮問で求められているのは、施策や事業の良い、悪いではなく、仕事の進め方、改革の進め方などの意見（助言、アドバイス）を求めています。各部局長のマネジメントの向上に結びつけるという観点を重視していただきたいと思います。

* 施策や事業の内容について質問するということではなく、部長のマネジメントをいかに向上させるかということが審議委員に課せられています。着眼点の多くを事業の内容に向けないように注意が必要です。

- ・各部局の組織の特性に即したアドバイスを行っていただくことが期待されています。人数が少ない部署、多い部署では有効なマネジメント手法は異なりますし、本庁舎で完結する部署と多数の施設を有する部署でも異なります。ヒアリングにおける質問は、こうした組織のマネジメントのポイントを引き出すことができるようなものができるると良いと思います。
- ・市長からの指示事項に対して、部局長が的確に対応しているか否かも重要な着眼点になります。
⇒市長からの指示をそのまま実施するのではなく、プラスαして取り組んでいるのかどうか。

参考 <第1回審議会（6/28）市長挨拶 一要旨一>

本市では、平成17年度から平成21年度までの5か年で新行財政改革実行プランに基づき、ムダを見直すしくみを築き、効率的な運営を目指して行財政改革を進めてきた。

その結果の成果の一つとして平成23年12月に日本経済新聞社産業地域研究所で実施した、旧来型の自治体運営からの革新度を測る『全国市区経営革新度調査』結果として、全国第3位という好評価を頂くことができた。

しかし、無駄を見直し、より効率的な組織や働き方については、まだ続けなければならないが、そろそろ大きな削減については寄与できなくなっている。

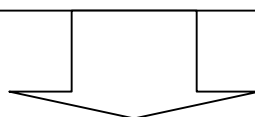
これからは、絞り込んできた人と財源で、どれだけ効率的、効果的な仕事をするかがポイントであると認識しているが、これに必要なのは、“マネジメント”である。

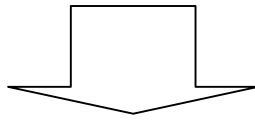
特に「部局長のマネジメント」であるが、部局長は、市の経営陣の一員として私（市長）の考え方を共有すると同時に、自分の部局の中でどの職員に指示し、またどのように時間管理やコスト管理をしていくのか。

そして、個々の職員が持っている潜在能力を引き出すマネジメント能力を部局長が身に付けなければ今後、限られた人員と財源を活用して効果的な仕事をしていくのは限界があると考えている。

そこで、皆様には、各部局長が策定している「各部局長の仕事と目標」をご確認いただき、**部局長のマネジメント能力が高まるような意見と助言を是非賜りたい。**

皆様から意見を頂くことによって、部局長には新たな気づきが得られ、さらに市民ニーズ答えることができるとともに、私（市長）に対しても、部局長から政策的提言や市政経営の効率性を上げる提案ができるようにしていただきたいと考えている。





<部局長に期待されているもの>

○部局長の役割⇒

担当するセグメント（例えば、環境分野、都市整備分野など）について、市民の福祉の向上を目指し、最小の経費で最大の効果をあげること。

そのためには、部局長には、ビジョンを示し、経営資源（お金や人材、ノウハウ）の最適化を図ることが求められています。

○部局長のマネジメント力⇒

- ・ ビジョンに将来に向けた方向性が示されているか
- ・ 最小の経費で最大の効果をあげるために何が必要なのか、事業の優先順位が考えられているか。
- ・ 課題を的確に認識しているか
- ・ 組織の活性化や人材育成が図られているか
- ・ 厳しさを増す財政状況や職員減の前提条件が踏まえられているか
- ・ 部局長は説明責任を果たしているか

■ヒアリングの視点とヒアリング結果について

【ヒアリングの視点】

各部局長とのヒアリングを実施するにあたっては、「各部局長の仕事と目標」※を用いて、次の項目に着目して進めていただきたいと思います。

※「各部局長の仕事と目標」

<作成目的>

- ・政策（施策）目的の達成に向けた政策議論を行い、部局内の施策の課題と解決策を明確化する。
- ・各指標等を把握した上で、施策内の事務事業を相対的に評価し、その評価結果を次年度の予算に反映させ、戦略的行政経営を実施するとともに、総合計画の進行管理を行う。
- ・行財政改革（「流山市行財政経営戦略プラン」）の取り組みについて部局長を中心に議論を行い、部局内で取り組む事項を設定し、プランの進行管理を行う。
- ・部局長のマネジメントツールの一つとして帳票（部局長の仕事と目標）を活用し、市民への説明責任を果たしていく。

【別添 <資料2-2/資料2-3>「部局長の仕事と目標」（帳票構成）参照】

【I. 部局長のビジョンについて】>>組織と施策の責任者である部局長のビジョンに関する意見交換

① 部局長のビジョンは、市長の方針や社会情勢等を的確に認識したものとなっているか？

- ・市長からの当該部局に対して出されている指示の概要について
- ・市全体の財政状況に対する自らの部の役割について

② 「トップの判断待ち」の姿勢ではなく、自らの信念や考えを持っているか？また、それを部局内下位職員に、適切に伝えることができているか？

- ・市長からの指示内容と現在の社会情勢、市民意識を踏まえての所管施策の平成24年度の方角性について（部下に自分の考え<方針>を説明しているかどうか。）

③ 「行財政改革」を部局内で実践することをどこまで自覚しているか。つまり、経営資源の減少傾向を踏まえ、要求型意識を脱しているか。

- ・限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を用いて部局内の業務を遂行していくための平成24年度の方針について（部局内の行財政改革のリーダーとしての自分<部局長>の役割は何か。）

【Ⅱ. 部局が所管する施策について（A表からD表）】 >>部局が所管する施策に関する意見交換

- ① **前年度の評価結果が当年度の課題認識や解決策の検討にあたり、適切に踏まえられているか？**
 - ・ビジョンにもとづいた帳票記入について（情報やデータ<指標などの数値>を活用し、客観的に事業を評価することができているか。）
- ② **解決策が課題を解決するにあたり有効なものとなっているか？**
 - ・課題に基づいた取り組みの設定について
- ③ **将来（例えば、後期基本計画の最終年度の平成31年度など）を見据えた戦略的な取り組みが行われているか？**
 - ・後期基本計画に基づきつつも、社会情勢等の加味、検討の状況について
- ④ **指標や「指標では表すことができない定性的な成果」、他自治体比較について、部局のマネジメントの観点から改善点はないか？（※前年度の「仕事と目標」を参照）**
 - ・指標についての追加提言について

※後期基本計画の指標を設定する際に、平成21年度行革審の意見を反映させて作成し、再確認をいただいた後に設定した経緯があるので、より効果的な指標が考えられる場合は、追加設定としての提言を行う。

【Ⅲ. 部局内の改革事項について（E表からX表）】 >>部局内の改革事項に関する意見交換

- ① **部局から示された行財政改革の内容は有効なものであるか？**
 - ・設定した項目の内容と実現性の確認について
 - ・既に取り組んでいるものについての現状とその効果について
 - ・今後の展開について
- ② **部局から示された行財政改革項目以外にも、行財政改革に資するアイデアはないか？**
 - ・改革項目の提言などについて

■ヒアリング結果のまとめ（「ヒアリングワークシート」と「総括シート」の作成）

【ヒアリングワークシートについて】

- ・「ヒアリングワークシート」とは、ヒアリングを実施した部局長*のマネジメント力の向上や、今後に向けて必要と思われるアドバイスなどを中心に記載していただくシートです。（*個々の部局長に対して記載していただくものです。）
- ・グループのヒアリング終了後に、実施した部局長に対するヒアリングワークシートを概ね一週間以内に記載し、事務局へ送付していただくようお願いします。なお、提出されたシートは市長、副市長並びにヒアリングを受けた部局長に送付します。
※委員から提出されたヒアリングワークシートは、全委員が共有できるよう事務局で集約した後、送付します。

【別添 <資料 2-4> 平成24年度 『ヒアリングワークシート』を参照】

【総括シートについて】

- ・「総括シート」とは、全てのヒアリングが終了した後、各部局長とのヒアリングを振り返っていただき、部局長のマネジメント上の問題点（共通する事項）に対して、その解決に向けた意見や提言を記載していただくシートです。
- ・委員の皆様の貴重な経験に基づき、部局長に対してマネジメントやリーダーシップの向上に役立つアドバイスをお願いします。なお、提出されたシートは市長、副市長に送付します。
※委員から提出された総括シートは、全委員が共有できるよう事務局で集約した後、送付します。
- ・「総括シート」は、個々の部局長に対してではなく、流山市の部局長全体に向けた意見としてください。（※ヒアリングワークシートとは異なります。）
- ・**「総括シート」が答申のベースとなります。**
⇒各委員からの意見から共通する内容を整理し、答申に反映していただく予定です。

【別添 <資料 2-5> 『平成24年度 総括シート』を参照 ※裏面は「記載例」】

【ヒアリングワークシートと総括シートの共通点】

- ・各シートへの記載する際には、指摘事項や感想だけに留まらず、部局長に対してプラスになるアドバイスや助言等を加えるようお願いします。
⇒答申に結び付く意見をお願いします。

E 適正な負担と徴収		I 財政健全性と効率を追求する経営 1 自主財源の確保の強化
項目	使用料、負担金、手数料の見直し	
1 取り組み	受益者負担の検討 使用料・手数料を受益者負担の適正化・公平性の観点から、コスト、近隣市や民間サービスとの比較などを行った上で、新料金設定以降3年を目途に見直しを行い、受益者負担の適正化を実施します。 対象:*****料、*****負担金	aaaaa課
中間報告		
最終報告		

F 税外収入の拡充		I 財政健全性と効率を追求する経営 1 自主財源の確保の強化
項目	既存無料サービスの有料化に向けた検討	
1 取り組み	*****の有料化の検討 *****を対象とした*****の有料化制度について実施します。 対象:*****、*****	bbbb課
中間報告		
最終報告		
2 項目	広告収入の拡大に向けた検討	
2 取り組み	広告媒体の発掘 広告掲出可能な媒体、機会を洗い出し実現に向けて取り組みます。 対象:*****、*****	cccc課
中間報告		
最終報告		

G 課税対象の獲得		I 財政健全性と効率を追求する経営 2 効率的行政組織の構築
項目	法人市民税・固定資産税の増収を図るための企業誘致及び住民誘致の活動	
1 取り組み	住民誘致活動 転入者の動向を調査し、獲得に向けたアピールを行います。 市民生活の利便性や各業種別の景況などを収集し、企業誘致の実現を図ります。	cccc課 dddd課
中間報告		
最終報告		

H スリムな組織体制の推進		I 財政健全性と効率を追求する経営 2 効率的行政組織の構築
項目	部局内組織の改編の必要性の検討	
1 取り組み	部内人員の協議 翌年度事業の部内協議時に、事業執行に必要な適正人員数の検討を部長を中心に行います。	全課
中間報告		
最終報告		

I 地方債及び債務負担行為残高の抑制		I 財政健全性と効率を追求する経営 3 健全な財政運営の維持
項目	複数年契約等契約金額の平準化の可能性の追求	
1 取り組み	契約期間の見直し 単年契約している案件について、複数年契約の可能性と金額を調査し、複数年化を個別に実施します。また、新たに契約予定の案件も複数年を実施できるよう取り組みます。	全課
中間報告		
最終報告		

※「X」まで、各項目ごとに記載します。

記載スケジュール

4月 10月 2月

「流山市行財政経営戦略プラン」に係る各部局内の取り組み状況についてこの帳票の中で進行管理と公表を行っています。

4月

※「流山市行財政経営戦略プラン」の「～改革項目と具体的実施項目～」を参照してください。

【項目】
今年度部局で取り組む改革項目を記載しています。
(下段の「補足:項目の設定」参照)

【取り組み】
項目に対して具体的に実施する内容を記載しています。
右には、部局内全課で取り組むものは「全課」、特定の課等が取り組むものはその課等の名称を記載します。

10月

【中間報告】
年度当初で掲げた「取り組み」について、9月末時点の実施状況を記載します。
数値目標を設定したもので、中間の数値が把握できるものは記載します。

2月

【最終報告】
年度当初で掲げた「取り組み」について、年度末時点の実施状況(見込み)を記載します。
数値目標を設定したものは、年度末の数値(見込み)を記載します。

補足:項目の設定

例えば、『E 適正な負担と徴収』の項目を記載する場合、「流山市行財政経営戦略プラン」の「～改革項目と具体的実施項目～」にある
I 財政健全性と効率を追求する経営
1 自主財源の確保の強化
①適正な負担と徴収・・・(ここでは、『E』)

・使用料、負担金、手数料の見直し ・納付意識の向上の啓発
・減免の適正化 ・納付機会の充実 ・滞納徴収対策

の項目を参考に、部局内で取り組む項目を記載します。
なお、掲載されている項目以外でも、部局内で設定し、を記載することも可としています。

2つ以上の項目を設定する部もあります。

取り組み事項に対し、部内で該当する課名を記載します。全部であれば「全課」を記載します。

プランの体系と記号(アルファベット)を示しています。
I 財政健全性と効率を追求する経営・・・E～P
II 市民参加・参画による行政経営・・・Q～T
III 職員のスキルアップと意識改革・・・U～X
※ 詳細は「流山市行財政経営戦略プラン」を参照してください。

・部局から示された行財政改革の内容が有効ものであるのかが着眼点です。
・部局から示された行財政改革項目以外にも、行財政改革に資するアイディアはないかについての意見も貴重となります。

ヒアリング実施後に記載して
いただくシートです。

平成24年度 ヒアリングワークシート

【部局名:

(外部評価委員氏名:

)

チェック項目	コメント欄(※指摘事項や感想だけに留まらず、今後につながるアドバイスなどを加えてください。)
I. 部局長のビジョンについて	
① 部局長のビジョンは、市長の方針や社会情勢等を的確に認識したものとなっているか？ >>認識していないと感じられた場合は、今後、注意すべき点やアドバイスなども記載してください。	
② 「トップの判断待ち」の姿勢ではなく、自らの信念や考えを持っているか？また、それを部局内下位職員に、適切に伝えることができているか？ >>上記の点について不足している点などある場合は、どのように改善したらよいかアドバイスを記載してください。	
③ 「行財政改革」を部局内で実践することをどこまで自覚しているか。つまり、経営資源の減少傾向を踏まえ、要求型意識を脱しているか。 >>要求型から脱するためのアドバイス、助言等があれば記載してください。	「ヒアリングワークシート」とは、ヒアリングを実施した部局長*のマネジメント力の向上や、今後に向けて必要と思われるアドバイスなどを中心に記載していただくシートです。 (*個々の部局長に対して記載していただくものです。)
④ その他(各委員からの提言など)	・各グループのヒアリング終了後に、実施した部局長に対するヒアリングワークシートを概ね一週間以内に記載し、事務局へ送付していただくようお願いします。なお、提出されたシートは市長、副市長並びにヒアリングを受けた部局長に送付します。(※全委員にも送付します。) ・記載する内容については、別添の参考資料にある「平成23年度 ヒアリングワークシート」を参照してください。
II. 部局が所管する施策について(A表からD表)	
① 前年度の評価結果が当年度の課題認識や解決策の検討にあたり、適切に踏まえているか？ >>ヒアリング時の意見交換とH24の「仕事と目標」の「B」欄に記載されている内容を踏まえて、不足している点、改善点などを記載してください。	・各シートへの記載する際には、指摘事項や感想だけに留まらず、 部局長に対してプラスになるアドバイスや助言等を加えるようお願いいたします。
② 解決策が課題を解決するにあたり有効なものとなっているか？ >>委員からの視点で、有効な解決策(方法)などがあれば記載してください。	
③ 将来(例えば、後期基本計画の最終年度の平成31年度など)を見据えた戦略的な取り組みが行われているか？ >>委員の経験から将来を見据えて事業への取り組み方などの助言等があれば記載してください。	
④ 指標や「指標では表すことができない定性的な成果」、他自治体比較について、部局のマネジメントの観点から改善点はないか？(※前年度の「仕事と目標」を参照) >>指標(数値)の要因分析(達成/不達成)の理由が明確であったのかどうかを確認し、不十分であればどのように改善するべきかを記載してください。	
⑤ その他(各委員からの提言など)	
III. 部内の改革事項について(E表からX表)	
① 部局から示された行財政改革の内容は有効なものであるか？ >>不足していると思われる点があれば、どのような点が足りないのか、それを有効にするためには何をすることか必要なかを記載してください。	
② 部局から示された行財政改革項目以外にも、行財政改革に資するアイデアはないか？ >>大学や民間企業などで取り組んでいる事項で、市でも取り組める(できそうな)ものがあれば記載してください。	
③ その他(各委員からの提言など)	
IV. 総合意見欄	

平成24年度 行財政改革審議会 答申に向けた『総括シート』 <8月9日時点>

平成24年11月頃に記載
していただくシートです。

(外部評価委員氏名:)

視点例	コメント
I. 部局長のビジョンに関する意見	
総括I(前文)	全てのヒアリングを終えて、本市の「部局長のビジョン」に対する考え方などの感想を記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。
①部局長のビジョンは、市長の方針や社会情勢等を的確に認識したものとなっているか？	①②③について、指摘や感想だけではなく、委員からのアドバイスや助言などを記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。 ※他の委員の意見(ヒアリングワークシート)なども参考にしてください。
②「トップの判断待ち」の姿勢ではなく、自らの信念や考えを持っているか？また、それを部局内下位職員に、適切に伝えることができているか？	
③「行財政改革」を部局内で実践することをどこまで自覚しているか。つまり、経営資源の減少傾向を踏まえ、要求型意識を脱しているか。	
II. 施策推進にあたっての目標管理に関する意見	
総括II(前文)	全てのヒアリングを終えて、本市の「施策推進にあたっての目標管理」に対する考え方などの感想を記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。
①前年度の評価結果が当年度の課題認識や解決策の検討にあたり、適切に踏まえられているか？	①②③④について、指摘や感想だけではなく、委員からのアドバイスや助言などを記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。 ※他の委員の意見(ヒアリングワークシート)なども参考にしてください。
②解決策が課題を解決するにあたり有効なものとなっているか？	
③将来(例えば、後期基本計画の最終年度の平成31年度など)を見据えた戦略的な取り組みが行われているか？	
④指標や「指標では表すことができない定性的な成果」、他自治体比較について、部局のマネジメントの観点から改善点はないか？	
III. 部局内の行財政改革の取り組みに関する意見	
総括III(前文)	全てのヒアリングを終えて、本市の「行財政改革の取り組み」に対する考え方などの感想を記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。
①部局から示された行財政改革の内容は有効なものであるか？	①②について、指摘や感想だけではなく、委員からのアドバイスや助言などを記載してください。 ※裏面に記載例を掲載してあります。 ※他の委員の意見(ヒアリングワークシート)なども参考にしてください。
②部局から示された行財政改革項目以外にも、行財政改革に資するアイデアはないか？	

記載(答申案作成)にあたっての留意事項

- ・部局長のマネジメント上の問題点に対して、その解決に向けた意見や提言を積極的に記入してください。
- ・委員の皆様の貴重な経験に基づき、部局長に対してマネジメントやリーダーシップの向上に役立つアドバイスをお願いします。
- ・意見は、個々の部局長に対してではなく、流山市の部局長全体に向けた意見としてください。
- ・文体は『である』調で記載してください(『です、ます』調の使用は避けてください)。
例) ×「～すべきです」→ ○「～すべきである」 ×「～していますが」→ ○「～しているが」
×「検討してください」→ ○「検討されたい」
- ・1つの文章に1つのメッセージで、簡条書きで記載してください。
- ・必要に応じてセルの高さを変更してください。

※裏面に『記載例』
を掲載しています。

平成24年度 行財政改革審議会 答申に向けた『総括シート』（記載例）

『総括シート』
記載例

平成24年11月頃に記載し
ていただくシートです。

（外部評価委員氏名： ）

視点例	コメント
I. 部局長のビジョンに関する意見	
<p>総括I(前文)</p>	<p>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(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る。</p> <p>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、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見受けられた。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たい。</p>
<p>①部局長のビジョンは、市長の方針や社会情勢等を的確に認識したものとなっているか？</p>	<p>・部局長のなかには、現在実施している事業に意識が向いており、5年後、10年後の流山市の姿を意識したビジョンが持っていない方が見受けられた。部局長が市長・副市長に対して流山市の将来のグランドデザインをプレゼンテーションする機会などを設けることや、将来を担う若手職員の意見を取り入れる仕組みを取り入れることで、将来を見据えたビジョンを形成できる組織風土を築いていただきたい。</p>
<p>②「トップの判断待ち」の姿勢ではなく、自らの信念や考えを持っているか？また、それを部局内下位職員に、適切に伝えることができているか？</p>	<p>・市長の方針を受け、それを実現するための部局長のビジョンを明確に示すため、部長通信などにおいてビジョンを示すなど、部局の職員が部局長のビジョンを共有できる仕組みを検討されたい。</p>
<p>③「行財政改革」を部局内で実践することをどこまで自覚しているか。つまり、経営資源の減少傾向を踏まえ、要求型意識を脱しているか。</p>	<p>・部局長は流山市のまちづくりに関するビジョンだけではなく、流山市役所及び担当部局をどのような組織にしていくかということに関するビジョンを持つ必要がある。各部局長は、部下からの報告を待つ姿勢ではなく、部局長主導のもと部局運営方針を策定し、部局長の考え方を部局に浸透させるなど、積極的な情報発信を行われたい。</p>
II. 施策推進にあたっての目標管理に関する意見	
<p>総括II(前文)</p>	<p>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ている。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ている。</p> <p>「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る。</p> <p>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、治線他市)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る。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る。</p>
<p>①前年度の評価結果が当年度の課題認識や解決策の検討にあたり、適切に踏まえられているか？</p>	<p>・業務の進捗管理や、個々の職員の目標達成の進捗管理については、口頭で報告を受けていることであるが、日報・週報・月報を用いることで、問題点を取捨選択し、優先的に解決すべき問題点を指示することや、部下の業務内容を把握すること、職員にやりがいや達成感を与えることが可能となる。職場内コミュニケーションの方法として、こうしたツールの活用を検討されたい。</p>
<p>②解決策が課題を解決するにあたり有効なものとなっているか？</p>	<p>・各部局長の仕事と目標に掲げている指標の達成に対する関心が薄いと感じられることがあった。掲げる指標については、部局運営に当たっての羅針盤として活用し、PDCAサイクルを適切に機能させることを強く意識されたい。</p>
<p>③将来(例えば、後期基本計画の最終年度の平成31年度など)を見据えた戦略的な取り組みが行われているか？</p>	<p>・部局の施策推進にあたっての最も有効なマネジメント手法は、部局の規模や職員の配置、部局長の個性により異なってくるため、全庁画一的な手法を検討するのではなく、各部局の現状に適合したマネジメント手法を検討されたい。</p>
<p>④指標や「指標では表すことができない定性的な成果」、他自治体比較について、部局のマネジメントの観点から改善点はないか？</p>	<p>・複数の部局が関連する施策について、各部局長が行動を起せない組織風土にある。どの部局の責任領域であるか不明確であるときには、最初気がついた部局長がイニシアティブをとるといった組織風土の熟成を行われたい。</p>
III. 部局内の行財政改革の取り組みに関する意見	
<p>総括III(前文)</p>	<p>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、各部局長の長であると同時に、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る。</p> <p>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積極的に努めている部局長も見受けられた。</p> <p>しかしながら、総じていえば、部局長は日々の業務に集中するあまりに、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る。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る。</p>
<p>①部局から示された行財政改革の内容は有効なものであるか？</p>	<p>・各部局長の仕事と目標において、抽象的な記載が多く見受けられるが、5W1Hをより具体的に示し、改革の取り組みについての実行性・有効性を確保されたい。</p>
<p>②部局から示された行財政改革項目以外にも、行財政改革に資するアイデアはないか？</p>	<p>・情報共有は業務を効率的に進める上で必要不可欠である。職員が部局のビジョンを共有し、仕事のノウハウや創意工夫等を共有するため、日次、週次で朝礼を行うなど、職場内で十分なコミュニケーションをとる機会を設けることを検討されたい。</p> <p>・業務が閑散期である職員を繁忙期である職員が手伝うようにさせることを検討するなど、部局内の人材を有効活用することを検討されたい。</p>