

令和元年度第3回行財政改革審議会議録

日 時

令和元年11月13日(水)午後2時～午後4時

場 所

ケアセンター4階 第3研修室

出席委員

近藤委員、浅川委員、首藤委員、山中委員、井田委員、
浪川委員、森委員、石田委員、石合委員、岩淵委員 (10名)

傍聴者

0名

欠席委員

岡村委員、洞下委員、重村委員、古屋委員 (4名)

関係部署

なし

事務局

総合政策部 須郷部長

情報政策・改革改善課 内課長、佐藤課長補佐

仕事カイゼン係 稲村係長、和田主事、芝吹主事

議題

- ・第2回行財政改革審議会質問及び意見シートについて
- ・総合計画における進行管理について
- ・答申について

添付資料

【資料1】第2回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】総合計画における進行管理について

【資料3】答申文たたき台

(森会長)

それでは定刻となりましたので、第3回流山市行財政改革審議会を開催いたします。

なお、岡村委員、洞下委員、重村委員、古屋委員の4名からは、所用により欠席の連絡をいただいております。

現時点での出席状況は、流山市行財政改革審議会条例の規定人数に達しておりますので、会議は成立していることを、ご報告します。

それでは、本日の審議会の進行について、事務局から説明願います。

(事務局)

それでは、本日の進行について事務局より説明します。

まず、配布資料の確認をします。

・会議次第(資料番号なし)

【資料1】第2回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】総合計画における進行管理について

【資料3】答申文たたき台

なお、開催通知において、前回の【資料3】総合計画の進行管理における現状と課題について 【資料4】部局長の仕事と目標

【資料5】事務事業マネジメントシートをお持ち頂くようお願いしました。前回ご欠席の委員には、本日あわせて配布しましたが、不足している資料はないでしょうか。

本日の進行については、お配りしている次第のとおり、まず¹次第1として「第2回行財政改革審議会質問及び意見シート」について触れます。そして²次第2として、「総合計画における進行管理」についてご審議頂いた上で、³次第3として「答申」について、たたき台をもとにご審議を頂きたいと思っております。最後に⁴次第4「その他」として、意見シートの取り扱いについて説明します。

なお、本日もAIによる音声認識を活用した会議録作成支援システムの実証実験のため、大変お手数ですが、発言の折には、必ずマイクを使用し、冒頭で氏名を名乗ってください。

また、発言後にはマイクの電源をオフにしてください。ご協力のほ

ど、よろしくお願ひ申し上げます。

事務局からは以上です。会長よろしくお願ひします。

(森会長)

承知しました。今回は、前回ご欠席の委員も多くいらっしゃいますので、審議に入る前に、これまでの審議について、事務局から簡単に説明をお願いしたいと思います。

(事務局)

まず、第1回審議会では、市の現状及び課題について、関係各課から説明したうえで、情報政策・改革改善課から、これまでの行財政改革の取組みと成果について説明し、皆様からご意見や質疑を頂きました。

次に、第2回では、第1回の説明と質疑応答を踏まえ、これまでの行財政改革の成果及び現状と課題について、ご審議頂きました。

そして、第2回の後半では、総合計画の進行管理における現状と課題について、前回の【資料3】をもとに、市の行政評価制度及びマネジメントサイクルについて説明を行い、皆様からご意見や質疑を頂きました。

施策評価については、前回の【資料4】部局長の仕事と目標で行い、事務事業評価については、前回の【資料5】事務事業マネジメントシートで行っている、という内容でした。

(森会長)

承知しました。それでは審議を進めていきます。

次第1「第2回行財政改革審議会質問及び意見シート」についてですが、こちらは資料1として事務局から配布されています。これに関して事務局から何かありますか。

(事務局)

前回の審議会の際に岡村委員から頂いた質問で、即答できないものがありましたので、財政調整課に確認し、資料1に回答を記載しました。なお、ご本人には別途、メールにて回答済みです。

また、審議会後に岡村委員より意見シートの提出がありましたので、こちらは頂いたご意見をそのまま資料に記載しました。以上です。

(森会長)

承知しました。岡村委員は本日欠席されていますので、この意見を本日の審議に反映できればと思います。委員の皆様もご一読ください。

次に、次第2「総合計画における進行管理について」に進みます。事務局から説明をお願いします。

(事務局)

次第2について事務局から説明します。まず、お配りした資料2をご覧ください。

前回の審議会において、事務局から「総合計画における進行管理の現状と課題」についてご説明しました。その後、委員の皆様から頂いたご質疑やご意見をまとめた上で、事務局の考えを記載したのが、この資料の2でございます。

～ 資料2 について説明 ～

こちらを参考に、次第2の審議を進めて頂ければと考えております。

(森会長)

ありがとうございます。前回の各委員からの意見について事務局から考え方が示されていますので、こちらに対してさらに審議を深めて、答申につなげていきたいと考えています。

すでに示されている意見に対する補足や、事務局から示されている考えに対する意見や質問がありましたら、お願いします。

(浅川委員)

資料2で、改善推進のためのツールも用意したいと書いてありますが、少し詳しく教えてください。

(事務局)

現在の改善の取り組み報告は、自由記入ですが、同様の回答がどんどん蓄積されてきて、カテゴリ化ができるようになりました。

事務を軽減するために、整理整頓、スケジュール管理、コスト削減な

ど、設けたカテゴリから選ぶ形で各課から回答をもらうようなツールにしようと考えています。

(森会長)

選択制というのは、いくつかある中で記入する側が自由に選んで良いということですか。

(事務局)

その通りです。

(石田委員)

選択肢があってそれを選ぶだけではなくて、具体的な内容を記載する自由記述欄があるということですか。

(事務局)

はい。まずはカテゴリを選び、そこに説明しきれない部分は自由記述欄に記載します。

(石田委員)

選択肢が思い浮かばないものは自由記述にした方が良いと言われていきます。カテゴリは15程度に収まるという認識でしょうか。

(事務局)

はい。選択肢が30も40もあると、そこから選ぶことに苦労しますので、多くても15程度ではないかと検討しています。この中身についてはこれから作って参りますので、また来年度にもこの審議会に諮り、ご意見を頂きたいと考えています。

(石田委員)

評価を部局ごとではなく施策ごとに行うように変えるということで、縦割りをなくしていくことが目的ではないかと思うのですが、施策ごとというのを、具体例とともに教えていただけますでしょうか。

(事務局)

第1回で企画政策課から説明ありましたが、次期総合計画では、防災・子育て・地域経済など26の施策に分けて事業を進めていきます。

その26の施策ごとに、配下の事務事業も含めて評価をするというイメージです。例えば、防災の施策であれば防災危機管理課が軸になるのですが、そこには建築住宅課などが関わります。

(近藤委員)

部局の縦割り評価から施策ごとに評価することは良いと思います。また、施策評価と事務事業評価を一本化して、1枚のシートにまとめるということもすごく分かりやすいと思います。

運用面で2点確認させてください。まず、関連する事務事業を並べて、所管する部局の責任者が事務事業の評価をしていくと思いますが、それを取りまとめた施策の評価というのは主幹部局を決めて、その責任者が評価されるのかというのが1点目です。

2点目は、主幹部局の責任者が、関連するその事務事業の評価結果を確認して、「施策と事務事業との繋がりがはっきりしていない」、あるいは、「意図した成果が、施策では出ていても事務事業評価では出ていない」など、構造に矛盾がある場合の対応について、ヒアリングや確認業務など、何か想定されているのでしょうか。

(事務局)

1点目については、施策ごとに主管部局を定めています。防災の施策であれば、主管は市民生活部であり、その部長が評価します。

2点目については、自己評価のみならず、他部局が第三者として評価することができないかと考えています。これにより、評価の精度を高めるのみならず、組織に横串を入れることで、組織力の向上にもつながることが期待できます。

(浪川委員)

改善のところで、すべて自由記述であったものを10から15程度のカテゴリを設けて取り組んでもらうという話がありました。トヨタ改善の考え方として、まず業務分析を行い、どこがボリュームゾーンなのかというものを洗い出した上で、一番ウェイトを占めているものから順位

付けをして取り組んで行くやり方があります。

流山市はトヨタ改善を参考にされているということですが、そういった考え方をお持ちでしょうか。

(事務局)

26の評価シートには、主要事業を記載しますが、その優先順位付けを行います。

改善に関しては、現在は優先順位付けを行っていませんので、今後のツールの活用を通じて、重要度の考えを盛り込んでいきたいと考えています。

(浪川委員)

重要度というのも1つの物差しですが、時間をかけているというのもまた物差しの1つです。そこも意識をすると働いている方々の負担軽減になると思いますので、ぜひ参考にさせていただけたらと思います。

(近藤委員)

事務事業の優先順位をつけるということも重要だと思いますが、法令に従ってやるものもあれば、地域独自でやるものもあると思います。

市にとっての重要事項は、事業の積み上げからではなく、施策の立案段階で優先順位をつけて方向性を示し、それに関連する事務事業を検討して設計しているイメージでよろしいでしょうか。

(事務局)

総合計画では、6つの基本政策と26の施策があり。実施計画については3年ローリングで毎年見直しを行う中で、優先順位がしっかりと決めていきます。

(近藤委員)

その3年間ローリングの中で、成果が出ていない施策の見直しを、事務事業の執行を通じてやっていくということですか。それとも施策そのものも見直していくということですか。政策は長期で考えるから変わらないはずですが。施策も中期で見直すものだと思いますが。

(事務局)

おっしゃる通りです。政策と施策は短期では変わりません。万が一、26の施策のうち、1つでも、目指す方向と違うとなってしまうと、全体に影響を及ぼすので、再度、全体を精査したうえで、議会に諮ることになります。

(森会長)

ひとまず次第2はここまでにしておきます。この部分は、次回に答申案として審議し、追加修正していきます。

次第3「答申」について、進めていきます。事務局から説明をお願いします。

(事務局)

お配りした資料3「答申文たたき台」をご覧ください。こちらは、会長とのご相談により、これまでの説明や審議内容をもとに、答申文のたたき台としていったん作成したものになります。

～資料3 答申文たたき台について説明～

説明は以上です。

(森会長)

これが今回の審議会の市長からの諮問事項に対する答申の案です。

事務局からも説明があったように、大きくは2つになっていて、1つ目で我々が説明を受けた、流山市のこれまでの行財政改革に対する評価と課題を述べており、審議会として説明を受けた上で、こうした評価や課題があるという問題提起になっています。

本日は皆様に見ていただき、ご意見をいただきます。評価のところは過大評価である、あるいは問題点や課題のところは少し認識がおかしいのではないか、ということについて皆様のご意見をいただきたいと思えます。

(浅川委員)

財政調整積立基金が流山市はどれぐらいあるのか教えてください。

私が住んでいるのは23区ですが、区政ニュースで区の貯金はどこまで貯めるのかというニュースを聴き、区内の小中学校の建て替えが迫る中で貯金をしているが、その額が全体に対して大き過ぎるのではないかという区民の声がありました。

それを見て、流山市はどうかと思った次第です。その貯金が減るということは、残高が減少する可能性もあると書いてありますが、他市等と比べて健全な状態でしょうか。

(事務局)

まず、財政調整積立基金ですが、45億円ございます。

そして、流山市の財政の健全性ですが、財政部門の見解では、健全財政維持条例では、国の基準よりさらに厳しい基準を設けており、それを満たしている訳ですから、他市と比較しても健全であると言って良いと思います。

(森会長)

関連して補足しますと、ここで足らなくなる恐れもある、減少していくと記載があるのは、人口が増えて小中学校を作らなければならない、あるいは小児科の施設が足りないので、誘致施策を打っていく必要があり、今後基金を取り崩す可能性があるという説明がありました。

(石合委員)

職員・人について意見です。1回目でお話を聞いた中で考えると、過大評価と考えます。

「人口当たりの職員数を県下最小にしつつも」というところは事実として、問題ないと思います。しかし周辺の地域と比較して採用の部分で苦戦しているというお話もありました。採用及び配置を行い、「効果的・効率的に」というところは違うのかなと感じました。

最小人数で効率的に運営しているという部分は問題ないと思っておりますが、一方で採用の部分で課題があると表記されていますので、そこにしっかり繋がるように、あまり過大に評価はしない方が良く考えました。

(森会長)

今のご意見を反映した文案を考えるとということでしょうか。これも議論になったところで、職員の数が少ないというのは必ずしも良いことではないです。

むしろ行政サービスが低下しているという議論は最初にもあって、一方で、なかなか質・量とも採用が難しいという大きな課題があります。指標として、少ない人数で頑張っているということも言えなくはないですが、そのバランスをどう答申に盛り込むかということなのです。

(石田委員)

やはりこれはあまりアピールしない方が良いのではないかと考えます。例えば、実際に住んでいる方と話をしていると、「市役所は某企業が運営している」という声も聞きます。最小にして効果的・効率的というのは、そうではないと思う方もいるのではないかと思います。

(森会長)

行政側としては、ここは正直言って誇りたい部分はあると思います。今のご意見のように、職員数の問題や行政サービスの問題をもっとよく考えた方が良いというようなご意見でしたら、答申に反映させることは何ら問題ないと思います。

(近藤委員)

当然技術でできることは技術でやっていく、採用の難しいところはその時代の状況によると思いますが、職員のワークライフバランスをしっかりと守るということと、市民の満足度を低下させない取組みのバランスをしっかりと取るということは明記された方が良いと考えます。

(森会長)

我々の答申ですから、今のようなご意見を反映して少し考えてみましょう。

少ない人数で効率的にやっているというところを強調するよりは、職員の質・量を配慮して行政サービスが落ちないように、あるいは事務的に合理化を進めても、しっかり対応するというニュアンスでよろしいでしょうか。

(近藤委員)

最近、図書館の管理は民間が増えてきています。事務局に質問ですが、公共設備を民間企業に管理委託する場合に、市民のご意見や満足度という声を集めて何か評価をして、その契約更新に反映させたり、あるいは民間企業に対して改善を要望したりというのはないのですか。

(事務局)

各施設の指定管理者の関係ですが、それには3つの判断があり、まずは市民にモニタリングを依頼しています。次に、市民のモニタリングに対する指定管理者からの評価です。そして、市からの評価です。

このモニタリングは毎年行っていますが、評価のインセンティブとして、次の指定管理者の選定時の判断材料にも活用します。

(近藤委員)

評価結果の情報公開はされているのでしょうか。

(事務局)

すべて公開しています。

(岩淵委員)

インセンティブ評価は、新規参入の方に対するインセンティブですか。

(事務局)

再選定の際に判断材料としています。

(森会長)

ほか、答申文の「施設」あるいは「財政」のところで、文言や内容についてご意見ありましたらお願いします。

(近藤委員)

財政について意見です。「財政指標の維持向上のため財政を投入する事業の精査と厳選が必要になると思われる」ということで、まさにこの通りなのですが、行政評価の結果、事業の廃止や縮小の判断をするのは、

なかなか1部局で考えるのは難しいと思います。実効性を持たせるには、そのための何か評価基準やガイドを作る必要があると思いますが、いかがでしょうか。

(事務局)

事業としても1000程度あり、それぞれ様々な事情を抱えています。これまでも試行錯誤はしていますが、一律の基準を作るのは非常に難しいのではないかと考えています。

(近藤委員)

細かい基準というよりも、縮小又は必要に応じて廃止ということではないでしょうか。それは「どういう目安や状況になったら廃止を検討しなければいけない」といった具合で良いと考えます。

予算を縮小していかなければならないときに、やりたくてもできないものもあるのではないのでしょうか。行政評価の結果を踏まえて、予算編成に繋げるときに、今後の事業の継続を考える基準まではいかなくても、廃止や縮小を考えるポイントを周知するもの、共通的なものを作っても良いのではないかと思います。

部局が適切に評価するという役割で、経営層が廃止や縮小を判断する役割であるということによろしいですか。それは答申には書けないでしょうか。

(森会長)

近藤委員のご意見について、現在の答申案では「事業の精査と厳選」という表現なっていますが、特に必要性の低い事業の縮小廃止のところにポイントをあてて、その決定の基準あるいはメカニズム、一定の仕方というのをさせた方が良いというご意見でしょうか。

確かに必要性のない事業の縮小廃止はあると思いますが、先程お話にあったように、市民との関わりで、あまりやると行政サービスの低下にならないか、あるいは民間と違って自治体というのは、たとえ少人数でもやはりニーズとして求める人がいるとなかなか縮小廃止できないところもあると思います。

近藤委員から、この点について答申を書き込めないかというご意見もありましたので、皆様のコンセンサスで、そこに焦点を当てて書き込ん

だ方が良いということであれば、検討しようと思いますが、いかがでしょうか。

(近藤委員)

「事業の精査と厳選が必要」と書く以上、市民の方から具体的にどうやるのかという疑問を持つ方もいると思うので、やはり市の役割で明確にする、基準を作って業務が煩雑になるのは良くないですし、仕事を縮小するというのもなかなか部局は言いにくいでしょうから、その経営責任でやるということを明記されるのであれば良いと思いました。ここを具体化するという事です。

(山中委員)

それに関連して、現状としては事業を廃止する時には経営層である市長、副市長、各部局長が判断をしていると思います。

私の身の回りの出来事の実例ですが、家のすぐ近くに小さな図書館があったのですが、廃止になりました。確かに利用者も少なかったと思いますし、貸出冊数も伸びていなかったでしょうし、ただ、地域のご近所からはなくさないで欲しいという意見もありました。

しかし、市全体から見て判断をすることが必要なことはあると思いますし、その事業に従事している職員は、一生懸命従事していますから、自分からは言い出せず、決断もできないことだと思います。

この答申の中に、効率的な財政運営について記載するのであれば、そこに職員ではなく経営者の判断で、事業の見直しも含めて効率的な財政運営をするという文言は私も入れ込んでも良いと考えます。「誰がどういう仕組みで効率化を図っている」「最終責任者はどこです」を含めた内容になるかと思います。

(浪川委員)

まず、主要事業については、最終的には市が議会に諮り、廃止や縮小の判断をされていくという流れでしょうか。そこは私も盛り込める範囲で触れて良いと考えます。

第1回の審議会では、事業として大きなもので、人口増加による学校施設の整備が重要という説明がありましたが、私が市内を車で走っている中で、流山インター付近の物流倉庫で非常に大きなものができていて

インターからも近いので、大きなトラックも通っています。

地域の方に話を聞くと、従業員も非常に多く、インフラ整備に関して費用がかかる部分があると思います。学校建設に今回は焦点が当てられていますが、そういったところも盛り込めたら、市民の方にも御理解いただきやすくなると思いますが、いかがでしょうか。

(森会長)

流山市にできている物流センターですが、そこで働く人やその周りの環境等についてのお話でした。しかし、バスは民間事業者がやっているのでしょうか。

(浪川委員)

バス自体は民間でやっているのですが、やはり発着している駅のバスターミナルで、特に初石駅が非常に狭いというところで、利用者の方から危険があるといった声もあります。

あるいは物流施設沿いの道路は元々、有料道路だったところですが、大型車両が多く通行するようになって、轍が非常に危険ということで、市道なのか、県道なのかによって言う相手が変わってきますが、もし流山市の所管であれば、道路の整備もこれまでの一般車両が走る道路から大型車両でも耐えうる道路に補強したりする必要があると思います。

また、避難所としての利用について物流センターと協定を結んだというニュースもありましたので、歩いて避難をされる方のことも考えると、歩道も含めて整備をする必要もありますので、そこは少しくくって書き込むような形になるのかと思います。

(石田委員)

財政の話ですが、事業の縮小、廃止について経営層が判断すると記載すると、リストラ色が強くなるような気がして、強い表現なのではという感じがしております。

もし入れるのであれば、市の関係者と住民の懇談によって決定するという方がまだきちんとした手続きを踏まえているような感じがします。

それを市の経営層が判断するとなると、いかにも密室で決まるような感じがしてしまいます。それであれば、市の経営層と住民が話し合っただけで決めるとしておいた方が良く考えます。

(森会長)

今のご意見ですが、今でも自治会等を通じて、説明会など実施した上で、市として判断されているのではないかと思います。

(事務局)

事業の開始や縮小、廃止など、地域住民に影響が大きいものについては、必ず住民への説明会や意見交換の場を持っています。これは今後も変わらないと思います。

(森会長)

今の議論は、再整理した上で、次回にまた審議します。次回は(2)経営改革プランについて議論するのですが、答申全体のまとめもありますので、バランスもありますから再度そこで見たいと思います。よろしくをお願いします。

(浅川委員)

職員 = 人の話ですが、ここは「少ない人数で効率的に行政運営を実現しています」ということが主に書いてあり、それに付け加えたら良いと思う意見が1つあります。

最後の一文で、「将来的な人口減少時代を見据えた職員の確保と育成」という記載がありますが、職員も働きやすいまちであるというニュアンスで、サービスを提供する職員自身も、働きがいのある自分達を育成するという働く人の人権の視点での言葉です。

職員の育成や資質向上も盛り込むことができれば、流山市は素晴らしいと考えますが、いかがでしょうか。

(森会長)

全体的に見ますと、これまで行ってきた議論を反映して、市がこれまでやってきた行財政改革についての適切な評価と問題点の指摘、課題の指摘ということに今のご意見も踏まえているように思います。もう一度見直していただいて、再度また出していただくということによろしいでしょうか。これについては意見シートがありますので、今後何かありましたら、意見シートをご提出ください。

最後に、次第4「その他」として、事務局から何かありますか。

(事務局)

今回は新たな説明等はありませんので、「意見シート」についてのみ、触れておきたいと思います。本日の説明や、審議の中で生じた質問や意見で、審議中に発言ができなかったことについては、お手元の「意見シート」に記入のうえ、ご提出をお願いします。

本日、この場で記入のうえご提出頂いても結構ですし、このあとお送りする電子メールに返信する形でお送り頂いても結構です。

次回の審議会は12月19日(木)に予定しておりますが、概ね今月末までにご送付頂けますよう、お願いします。

事務局からは以上です。

(森会長)

それに関連して、答申文たたき台(2)について本日議論はしていませんが、ここにも経営改革プランのあり方について審議会としてはこういう答申しますという内容になっておりますので、ポイントを三つほど挙げておりますが、これで良いのかも含めて、今日の議論をベースに次回までに考えていただき、次回ご意見を賜ればと思いますので、よろしく願いいたします。

以上をもちまして第3回行財政改革審議会を終わりたいと思います。ありがとうございました。

令和元年度第3回流山市行財政改革審議会次第

令和元年11月13日(水)

午後2時00分～午後4時00分

ケアセンター4階 第3研修室

- 1 第2回行財政改革審議会質問及び意見シートについて
- 2 総合計画における進行管理について
- 3 答申について
- 4 その他

< 配布資料 >

【資料1】第2回行財政改革審議会質問及び意見シート

【資料2】総合計画における進行管理について

【資料3】答申文たたき台

第2回行財政改革審議会質問及び意見シート

Q．公共施設の減価償却についてはどのように行っているか？

（岡村委員から当日出た質問）

A．総務省が定める「統一的な基準による地方公会計マニュアル」の規定に則り、償却資産については、会計年度ごとに、定額法によって減価償却を行うものとされています。

また、公共施設については、「資産評価及び固定資産台帳整備の手引き」の「主な建物の耐用年数表」において、その建物の用途名称及び構造ごとに耐用年数が定められており、流山市もこれに則って減価償却を行っています。（財政調整課）

意見シート（岡村委員）

1 これまでの行財政改革の成果及び流山市の現状と課題について

「まちづくりの基本政策」を定め、それに沿った施策・事業を展開しており、全体の構造はしっかりと出来ていると思います。また、結果として、財務面で2017年度の実質公債費比率が3.3、将来負担比率が30.6と「目指す方向」に比べて十分低く抑えられていること、人口千人に対する市職員数は5.7人と県内最小に抑制されているなどの実績を残すいっぽう、人口は順調に増加するとともに住民アンケートの結果も向上しており、総合的に見て運営(経営)はうまく行われているとの印象です。

今後の大きな課題としては、人口急増に伴う学校・病院などのインフラ整備の遅れ、高齢化率の上昇と収入源の確保などが挙げられていますが、これらは長期的な観点で検討しなければなりません。具体的な意見は、「3. その他」に記載します。

また、「まちづくり」への住民の方々の参加を得るには、施策への理解がベースとなります。これまでも様々な情報発信はされていると思いますが、ややもすると資料過多となり、返って理解を妨げているかも知れません。課題、施策、成果の「簡潔な見える化」も並行して行われると良いと感じました。

2 総合計画の進行管理における現状と課題について

「部局長の仕事と目標」ならびに「事務事業マネジメントシート」により、計画の進行管理を行っており、これも枠組みとしてはしっかりできていると思います。ただ、「部局長の仕事と目標」は記述内容が多く、審議会でもご指摘のあったように、計画疲れ・評価疲れを心配します。また、CheckからActにどのようにつなげるのか、よく分からない部分もあります。KPIを明確に定め、年度途中はその達成状況と最終結果の見込みの確認、年度末には最終結果をもとに翌年度の目標の調整あるいは施策の検討を行うことに重点を置いてはと思います。KPIをうまく設定すれば、各課は年度内はその達成に集中でき、計画・評価のための書類作成疲れを軽減できるはずですが。（ただし、適切なKPI設定は実際には結構難しい、ということは承知しています。）

「事務事業マネジメントシート」については、シンプルにまとまっていますが、例として出されたもの(10月16日配布の資料5)を拝見しても、この事業を継続すべきか打ち切るべきかの判断が困難です。「対象者は適切で、コスト削減の余地はないが、目標は達成できなかった」となると、そもそも計画が妥当だったのか心配になります。また、ここの指標は、と のみで十分で、などの他の要素も影響する項目を入れると、返って現場の混乱を招く心配があります。

また、「(2)事務事業の業務改善について」の部分で、Plan, Do までは良いのですが、Check の部分が Do の Check になっていないように思います。更に、Act の部分の最後に「実施方法等の改善・再検討を行う」と書かれていますが、「具体的にどう改善するのか、何をするのか」を書かなければ、H31年になってまた考えることとなり、問題を先送りしているだけのように見えます。これもなかなか難しい問題であることは承知していますが、例えば、良く書けているシートを全体で共有し、Check, Act のやり方を向上させていくのも手かと存じます。

3 その他

前回の審議会で、流山市の喫緊の課題は、人口急増に伴うインフラ整備と高齢化に対応する継続的な収入確保だと理解しました。インフラ整備の一環としての小学校建設などについては、その席でご指摘のあったように、単に作れば良いというものではなく、将来の子供の減少も考える必要があります。校地を買収して、償却期間の長いコンクリートの校舎を建てる替りに、定期借地の上にプレハブ校舎を建てる、といった選択肢も考えられます。(現在はプレハブでも結構立派なものが建ちます。)

このような様々な課題の中で最適な判断を下すには、やはり将来の人口動態を踏まえた長期計画が重要です。人口推移、それに基づく必要な学校数や病院数、税収の増減などの予測を立て、どの時点でどういった投資をすれば良いか、また実質公債費比率を睨みつつ、そのために、いつ、どれだけ公債を発行するのか、そのような計画が必要と思われれます。実質公債費比率は低いに越したことはないのですが、必要なことを行うためには、お金も必要です。長期計画の中で、毎年の目標値を定め、健全財政を保ちながら、着実にそして速やかに事業を推進していくことが望ましいと思います。税収確保の目標値も、そこからはじき出されるのではと思います。

定員適正化計画については、これも人数が少ない方が望ましいのですが、その分住民サービスが低下するのではとの心配が出ると思います。おそらく、バックヤードの部分は外部委託したり AI を導入したりして人員を削減するが、直接住民サービスに關与する部分の人は減らさないという方針で進めていると思います。このあたりも、見える化できると、より一層理解が深まると思います。

(以上)

総合計画における進行管理について

第2回審議会における主なご意見と事務局の考え

主なご意見	事務局の考え
評価体系について	
<p>施策評価と事業評価の連携を強め、事業レベルの積み上げで評価するのではなく、俯瞰的な視点から評価を行えるようにするべき。</p>	<p>施策評価と事務事業評価を一体化し、施策ごとに、その配下の事務事業も含めて評価できるシートを検討します。</p>
<p>総合計画の体系に沿って、部局横断的な評価がしやすいものとし、組織の縦割りを避け、「まちづくり」への市民参加を促せるようわかりやすいものにするべき。</p>	<p>施策評価・事務事業評価については、「部局ごと」ではなく「施策ごと」に評価し、それぞれひとつのシートにまとめることで、市民にもわかりやすいものになるよう検討します。</p>
評価基準と手法について	
<p>活動(アウトプット)及び成果(アウトカム)を整理したうえで、指標がその施策や事業の成果を表すものであるか、何を指すのかが明確になるよう、指標を設定するべき。</p>	<p>施策レベルに定める指標(まちの状態指標)と、その配下にある事務事業のアウトプット、アウトカムの関係がわかるよう、「ロジックモデル」の考えを取り入れた評価制度を検討します。</p>
<p>現状の事務事業マネジメントシートでは、事業を継続するのか、廃止するのかの判断が困難である。判断がしやすいものであるべき。</p>	<p>事務事業の指標のみならず、上位の施策レベルの指標と合わせて評価し、事業の優先順位付けを行うことで、総合的な判断がしやすいものにします。</p> <p>また、その判断が次のPlanに反映されるように、実施計画の策定との連動を意識したマネジメントサイクルの構築を検討します。</p>
<p>いわゆる「評価疲れ」により、評価制度が形骸化しないよう、評価にかかる負担を最小限にするべき。</p> <p>明確なKPIを設定し、活用することで、負担軽減にもつながる。</p>	<p>現状のマネジメントシートのように、全ての事務事業についてシートを作成するのではなく、施策ごとに、その配下にある主要事業を軸として評価することで、作成の負担を軽減しつつ、評価の精度を高められるような仕組みを検討します。</p>
<p>改善を図る部分については、PDCAのつながりを意識すること。</p>	<p>前年度末の課題(C)と改善案(A)とを踏まえ、年度当初に計画を立て(P)、事業に取り組む(D)というサイクルを意識した評価制度及び様式を検討します。</p>
マネジメントサイクルについて	
<p>人事評価との連動も視野に入れ、研究を進めるべき。</p>	<p>人材育成課とともに研究を進めます。</p>
<p>全体のサイクルのつながりや連動を意識し、管理部門が連携するべき。</p>	<p>評価 改善 計画策定 予算編成 事業執行のサイクルにおいて、資料作成や会議等で2度手間が生じないようにしたいと考えています。</p>

管理部門は、行政評価（Check、Act）から得られる情報を活用し、概算要望及び予算編成（Plan）段階において、事業の選択と集中を行うべき。	評価のために作成したシート及び投入した情報を、管理部門が共有し、共通の目線を持って事業課を支援したいと考えています。
事業執行（Do）段階においても、各部局内における業務と職員のマネジメントを強化するべき。	事業マネジメントのみならず、組織マネジメントや改善推進のためのツールも用意したいと考えています。

答申文たたき台

1 次期「流山市経営改革プラン」の策定及び内容について

(1) これまでの行財政改革プラン及び市の現状と課題について

流山市は、「新行財政改革実行プラン」によるトップダウン型の改革からスタートし、「行政経営戦略プラン」による部課長（ミドル層）のマネジメント力の強化、「行財政改革・改善プラン」によるボトムアップ型の改善の推進と、段階的に改善計画を立案、実行してきた。その結果、運営の要である職員＝ひと、施設＝もの、財政＝かね、に関する現状と課題について、以下のように評価、認識される。

< 職員 = ひと >

人口当たりの職員数を県下最少にしつつも、人口増加に対応するための採用及び配置を行い、効果的、効率的な行政運営を実現している。

一方で、職員の年齢構成の偏りや、今後の新規採用職員の確保には課題があり、今後も続く人口増加に伴う業務増大にAI（1）やRPA（2）の導入等も踏まえ対応するとともに、長期的な視点に立ち、将来的な人口減少時代を見据えた職員の確保と体制づくりが必要である。

< 施設 = もの >

公共施設の多くが昭和45年～昭和55年頃にかけて集中的に整備されており、また学校施設の建設等、今後は多額の改修・建替え費などが必要となると試算されている。

施設の長寿命化や大規模改修更新等については、「公共施設等総合管理計画」と「個別施設計画」が策定されているが、計画を進めるためには、財政面に配慮しつつ実施計画と着実に連動させる必要がある。

また、今後の新たな施設については、人口減少時代を見据え、様々な手法を取り入れ、資産の固定化を軽減する検討も必要である。

< 財政 = かね >

予算規模は増加傾向にあるが、「健全財政維持条例」の規定に基づき設定されている財政判断指標（「実質公債費率」「将来負担比

率」)は良好であり、財政の健全性を保っていることは評価できる。

今後は、人口増加に伴う市税収入の増加が見込める一方で、扶助費などの義務的経費の増加に加え、学校建設をはじめとするインフラ整備など、大きな支出を伴う事業により、大幅な投資的経費の増加が見込まれる。

財政調整積立基金や特定目的基金の残高が減少する可能性もあるなど、より厳しい予算編成状況に対応して、財政指標の維持向上のため、財政を投入する事業の精査と厳選が必要になるとと思われる。

(2) 次期「流山市経営改革プラン」について

ア プランの策定について

市の現状と課題を総括すると、行政経営については限られた経営資源を効果的・効率的に配分し、施策や事業が展開されているが、今後も人口増加に伴い福祉・教育ニーズが増加し、施設の整備が必要になる一方、厳しい予算編成状況が続くことが予想され、適正な職員数を確保しつつ、実施する事業及び投入する経営資源の選択と集中を図り、総合計画を着実に推進する必要がある。

経営資源を有効活用し、施策及び事業を着実に実現するためには、総合計画における現行の進行管理の制度・仕組みを見直し、一層効果的な「流山市経営改革プラン」を策定すべきと考える。

イ プランの方針と取組みについて

総合計画における進行管理を着実にを行い、マネジメントサイクルを有効に回していくために、当審議会として以下を提案する。

- (ア) 評価体系の一体化
- (イ) 評価基準と手法の見直し
- (ウ) マネジメントサイクルの強化

具体的な内容は、次第2に沿って作成し、第4回審議会において審議

2 「第4次定員適正化計画」の策定及び内容について

～ 第4回以降の審議内容から作成～

1 AI 人工知能の略で、高度に知的な作業や判断をコンピュータにより行えるようにするもの。

2 RPA ロボティック・プロセス・オートメーションの略で、ソフトウェア上のロボットによる業務自動化の取組み