

令和元年度 第3回 行政改革推進委員会 議事録（要旨）

1 日 時 令和2年2月14日（金） 15時00分～17時00分

2 場 所 糸島市役所 本庁舎 本館3階 庁議室

3 出 欠

(1) 出席者

（委員）村藤会長、西副会長、石長委員、岩井委員、佐藤委員、鶴原委員、藤原委員、
松嶋委員、山崎委員、吉岡委員

（事務局）馬場部長、市丸課長、久我課長補佐、森主幹

(2) 欠席者 なし

(3) 傍聴者 なし

4 会議結果

【会議次第】

1 会長あいさつ

2 協議

(1) 行財政健全化計画 2019 の改定について

(2) 第2次糸島市長期総合計画案の第6章行政経営戦略について

3 その他

【議事概要】

■協議

(1) 行財政健全化計画 2019 の改定について

※事務局より、行財政健全化計画 2019 改訂版（案）について説明した後、協議に入る。

●会長

- ・皆さんの意見を伺う前に、一つ申し上げたい。2頁の進捗管理で追加されたヒアリングについて、時期等は良いと思う。これとは別に、総合計画の政策や施策について、市長の部局長への進捗状況のチェックは四半期ごとにやっているという理解でよいか。

●事務局

- ・進捗状況においては毎週火曜日に庁議があり、月初めには各部長がその月の取り組みについて、3役と各部長に伝えることになっている。また部門会議として、各部の部長がその部の課長を集めて会議を行っているので、事務の進捗状況の報告は行っている。そのほかにも、人事評価を実施しており、いくつかを重ねながら、総合計画に掲げる施策・事務事業の評価や進捗管理を行っている。

●会長

- ・総合計画で政策や施策の担当が決められているというのであれば、どれくらい進んでいるか、ということが経常的にチェックされているのだろうと思う。資料の2頁で書かれているのは、行政改革本部会議で取りまとめられることが、経常的なチェックとは別ということか。

●事務局

- ・これは、あくまでも行財政健全化計画の進捗管理ということで、これまでの進捗管理より2回増やすというもの。総合計画の施策については先ほど説明したとおり。

●会長

- ・経常的なチェックには、アウトカムのデータが、すぐ出てこないと説明しにくく、難しい。総合計画のチェックが必要な項目をデータベース化し、進捗管理に活用するのが良い。
- ・皆さんからほかに何かないか。

●A委員

- ・確認ですが、次の令和2年度までで、今回改訂版で計上しているものは新しい計画に引き継がれるということだが、5頁からの施策で、効果額がハイフンのものはどこかのタイミングで効果額が入ってくるということか。

●事務局

- ・ハイフンの分は効果額が見込める状態になり、金額が出てくれば、それ以降の計画の改訂で載せていくことになる。

●会長

- ・次期総合計画が始まる前には、きちんここに効果額が入ってくるということか。

●事務局

- ・次期総合計画のタイミングになるのか、それ以降になるかはまだはっきりしない。基本的には、来年度中に決まっていくものばかりなので、数値化できるものについては、ある程度出てくると思う。
- ・検討中のため金額が出ていないものもあるが、これらの取り組み自体から効果額が出ないものもあり、すべての取り組みに効果額が出るわけではない。

●会長

- ・見直しは3年のローリングか。

●事務局

- ・ローリングではなく、必要に応じて随時見直す。

●A委員

- ・効果額がどれくらいになるかはわからないのか。

●事務局

- ・効果額が大きな取り組みは当初計画で出ているので、それに比べると、効果額の規模感は小さくなると思う。

●会長

- ・他にはないか。
- ・ないようなので、行財政健全化計画の協議を終わらせていただく。事務局は本日の意見を受けて、計画の策定を進めていただきたい。

《各委員・事務局、了承》

(2) 第2次糸島市長期総合計画案の第6章行政経営戦略について

※事務局より、第2次糸島市長期総合計画案の第6章行政経営戦略について説明した後、協議に入る。

●会長

- ・皆さんから意見をいただく前に申し上げたいことがある。次期総合計画の施策を各課に振り分ける場合、通常は「組織は戦略に従う」と言うが、場合によっては新しい方向性にあった組織にしなくてはならない場合もある。総合計画が変わるときに、新しい計画に沿った組織を作る予定はあるのか。市全体で総合計画を達成しようと思うと、それにふさわしい組織をつくらなくてはならないと思う。

●事務局

- ・8頁の政策1「政策推進マネジメント」の中の施策②「効果的な組織づくりと経営感覚を持った職員の育成」の主な取り組みにもある通り、総合計画が策定されたら、それに沿って組織を見直すとしている。

●会長

- ・毎年の事務事業については、この施策のためにどの事務事業を今年度実施するかを考え、予算を計上することになる。そういう意味では市長の下で、財務や企画部門が音頭を取って予算の方針を決め、例えば部ごとに予算を枠配分するなど、担当者が、総合計画の施策の目標を達成するのにふさわしい事務事業が行えるような体制を考えるのが普通かと考えるがどうか。

●事務局

- ・事業をやるための人的体制や予算があり、人や金をどうやって動かしていくかというところが重要になると思う。糸島市は少人数でやっている中で、組織機構を柔軟に動かすことが難しく、うまく動かさきれていない部分もあると感じている。8頁で「総合計画の施策体系を基本とする組織づくりを進めます。」としているが、人的体制や組織機構に関して意見をいただければ、行政経営戦略の中で検討していきたい。

●会長

- ・総合計画の有効な達成に向けた資源の最適配分が大事。各課から上がってくるものを査定するだけでなく、全体としての方向性の見地から、財務や企画部門が緊密に話し合せて市長にあげて、予算の最適配分、枠配分のようなものを行ったほうが良いのではないかと思う。

- ・管理職が責任者として担当した政策や施策が、どれくらい実行されたのか、ということである程度評価されること、そして、管理職の指示のもと実行した担当者が、どれくらい貢献したのかということで評価されるようなことも必要と思う。いきなり人事評価を成果主義にしているかは別だが、将来の方向性としては、組織ごとに施策を振り分けて取り組んでいるなら、施策評価に加えて人事評価でも、進捗管理の結果が少しは影響してくるべきではないかと思う。

●事務局

- ・人事評価は、年度目標を達成したかどうかで評価をしている。総合計画の施策の指標は5年間の計画目標になっているので、合わせるのが難しい。人事評価は年間の取り組み、行動指標のようなものを設定しており、総合計画と人事評価はある程度連動しているとは思う。

●会長

- ・施策の指標が5年間であるとしても、1年間で5分の1進んだということと、施策と全く関係ないことをしていた、ということは全く違う。新たに政策・施策を作って、5年間の目標を設定したのだから、年間で5分の1進んだというのが望ましい。人事評価にも一部そういったものを取り入れたらいいのではないか。

●B委員

- ・基本目標の体系は基本目標1～6と行政経営戦略になっている。この行政経営戦略は基本目標7のような取り扱いなのか、基本目標1～6全体についての戦略なのか。

●事務局

- ・基本目標1～6はおおむね部単位の組み立てになっており、現在の総合計画ではこれらのそれぞれに行財政健全化計画の取り組みが入っていた。次期総合計画では、基本目標1～6を実施していく上での下支えとなる取り組みとして行政経営戦略を位置付けている。

●B委員

- ・政策を企画立案する際には、歴史や文化、福岡市という大消費地の隣であるなどの糸島の強みを念頭に置くというのも、行政経営戦略の一つではないかと思う。糸島の強みを全施策で徹底すべきだと思う。7頁「施策①行政改革の推進」の主な取り組みに「糸島の強みを生かす視点に立ち施策の企画立案を行う」などと入れてよいのではないか。

●C委員

- ・全体的に、「市民協働」「公平公正」「安心安全」など、市民に分かりやすいような言葉が入っているが、最近では、「SDGs」や「持続可能」など新しい言葉も出てきている。時代に合わせた新しい表現やスタンス、糸島らしい言葉などが入ってくるのもいいのかと思う。

●事務局

- ・現在の基本計画では、基本目標の中に行財政改革が入っていた。しかし今回、「行財政改革」という言葉を使わずに、「行政経営戦略」という言葉を使い、基本目標とは別立てで、糸島市という自治体をどう経営していくかとしている。それならば、糸島市を経営していくために、糸島の可能性や強みを生かして政策を作っていく、ということはこの経営戦略の中で謳わなくてはならないのではないかと、という意見だったと思う。これはきちんと受けとめさせていただく。全体的に糸島市の強みを生かした、ワンランク上のまちづくり、今までの糸島市をもう一步超える、という気持ちで作っている。しかし、経営戦略の中に、そういった文言が一つあるだけで、全体の印象も違ってくると思うので、検討して、修正していきたい。

●B委員

- ・博多駅や福岡空港までの交通アクセスなど、糸島市には独特な強みがある。また、福岡市はアジアと直結しており、そういった福岡市の力を活用するのがいいと思う。

●事務局

- ・強みを生かしていくことが、持続可能なまちづくりにつながっていくと思う。

●会長

- ・この経営戦略は、組織内部の行財政改革のような感じで作ったのだろうが「戦略」とつくると、全体の経営戦略のようにとられるので、もしそのような言葉使いをされるのなら、「強み」などを入れていただきたい。

●事務局

- ・組織について、ご意見をいただきたいことがある。現在の糸島市の組織機構は、企画部が計画を、総務部が予算と人事を掌握している。経済が右肩上がりの時代は、企画と総務部門がある意味、綱引きをしながらバランスをとり、糸島市を運営していた。時代が変わり、どこも財政状況が厳しくなる中で、他の自治体を見ると、企画財政部長など、予算と計画、組織機構をすべて掌握した組織構成となっている自治体もある。効率的な組織を目指す中で、どちらが良いのかと行政改革担当でも考えている。

●会長

- ・そのあたりは、民間でも問題になっている。日本は従来、企画と財務は別。アメリカのCFO（最高財務責任者）は、財務と企画の両方を握っている。日本の民間企業でもアメリカのCFOのような体制がいいのではないかと、という風潮があり、企画部門長と経理部門長を一致させたような役職を作るところが出てきている。民間でも途中段階。一緒にするか、別だが緊密に連携するかのどちらを選ぶかは、糸島市の現状でどちらが良いのかという判断となる。
- ・総合計画を実行する際、予算で決めた事務事業で施策を達成するのだから、財務と企画が無関係ではいられない。財務と企画が緊密に連携しながら、その年度の予算方針を作り、部長に枠配分するなどが必要だろう。企画と財務と人事は、リンクしているので、協力しないと、うまく運営できない。

- ・それぞれ、役目があるだろうが、企画が、総合計画の実行のための資源配分を示し、財政が、配分するお金の範囲を示し、人事が、実行する人を配分する。組織が分かれている場合、総合計画の実行のための資源の最適配分を分担しながら、決めるしかない。
- D委員
 - ・民間は利益追求だが、市はサービス。目標が違う。慎重にならざるを得ない。実行するのに企画と財政一つでなると、偏った施策にしかない。いろんな課があるからそんな中で切磋琢磨しながら、市長が最終的に決めるものだと思う。
- C委員
 - ・糸島市は事業がなかなか進まない。先進的な考えの人がいるなら、その人がいるうちに、特区ではないけれどそう言った試みがあってもいいのではないか。
- 事務局
 - ・今後スピード感が大事になるのではないかと思う。大きな組織なら時間がかかるが、糸島市の規模ならスムーズに行けるという面で他の自治体と勝負していければと思う。
- B委員
 - ・企画と財政の問題はどこでもある。例えば、経常経費は大枠で片づけて、投資的経費の部分は財政と各部局が話し合って決着をつける。総合計画の重要な部分の達成するための枠を取って、市長に決めてもらうというやり方もある。
- E委員
 - ・指標が2つになっているようだが、あえて2つに絞っているのか。追加したほうが良い指標があるのではないか。
 - ・8頁「時間外勤務手当の削減」の目標値の金額はどう算出しているか。これは各課がモチベーションをもって取り組める目標になっているのか。
 - ・9頁の「民間資金を活用した事業数」の目標値も、どういう根拠でこの数字なのか。何をどう積み上げているのか。
- F委員
 - ・8頁の「時間外勤務手当の削減」は数値目標での縮減となっている。主な取り組みが、どう影響して、それで、どのくらい削減できる、というようなつながりが見えない。類似団体（人口構造・産業構造が同程度の団体）で比べると、糸島市は人口1万人当たりの職員数が一番少ない。RPAなどのICTを活用できれば時間外削減できるだろうが、今後、逆に職員を増やすということもあるのではないかと考える。その場合、時間外削減が目標であったら、時間外は減っていても、職員を増やしたので、総人件費が増えるということになれば、正確に市民に伝えてないということにもなりかねない。数値目標ではなく、テレワークや時差出勤を目標とするなども、考えていただきたい。

●事務局

- ・指標は2つに限定しているわけではない。今後チェックをする中で追加修正には対応したい。
- ・指標の設定は大事なところ。職員がモチベーションをもってやっていくのが大事。指標の設定をもう一度チェックしなくてはならないと思う。経営資源の最適配分という部分でも、職員も大事な資源であり、生身の人間である。パフォーマンスを出しながらやっていくというところが必要。

●G委員

- ・公共施設マネジメントの政策には2つの施策があるが、この2つの施策の達成をもって、基本構想案にある「質の高いサービスの提供や幅広い市民の交流を促進する」ということが達成されるのか疑問がある。最終の目的は、質の高いサービスを市民が享受するということで、そのためにこの2つの施策をする、ということだと思うが、施策によって質の高いサービスが提供されるかは担保されていない。民間委託先のパフォーマンスをモニターすることが重要であると、主な取り組みの中に明記される必要があると思う。
- ・指標についても同様で、包括的な管理業務の委託を行うことによる「施設維持管理に係る契約数」の減少を見ても、質の高いサービスが提供されたかどうかはわからない。業務委託によって市民に対するサービスの質が向上したのを見る指標を加える必要があると思う。例えば、業務委託について交わす契約書の中で、こういうサービスを提供してほしいと述べるだけでなく、サービスの質の向上が達成された状況を具体的にイメージして指標化し、達成目標を数値化して指標と共に示すことにより、サービスの質のモニタリングが強化されると思う。このモニタリング結果から得られる、「サービス目標を全うできた委託業者の割合」などを、施策に関する目標達成指標の中に追加しても良いのではないかと。

●C委員

- ・九州の進んだ美術館、図書館を視察した。子どもたちだけで何かプロジェクトをしたり、美術に関する人材育成を行い、まちづくりに還元したりといった取り組みを行っており、人が集まっている。居場所づくりなどをやっている中で感じるが、外部の運営だから何もかもできるということではない。文化づくりなどは、市の主導がないと達成できないと感じている。デンマークなどもそうだが、市職員が先頭切ってやっている中で、民間が入ってきてうまくいくという流れがある。公共施設の運営の仕方などは、市主導でやるような考え方があべきではないかと思う。

●事務局

- ・施設の維持管理運営については、指定管理者制度を導入している。市としてモニタリングを行っており、市がやってほしいサービスを示している。民間業者にやってもらうことによって、市が直接運営するより良いサービスを行えるようになるというの

が、この制度の導入の目的。そうならないければ、見直しが必要だが、経費だけではなくサービスの質も上がるということで指定管理者を導入している。

- ・指標に目的が表れているかという、効率だけの指標設定になっている。再度検討したいと思う。

●A委員

- ・質の担保と民間委託は、リンクしない。例えば福岡市科学館は、委託時にきちんと条件を盛り込んだ結果、良いものになっている。市の望む効果が反映されるような委託であれば、民間委託もいいのではないかと思う。

●H委員

- ・9頁の民間事業者や大学との連携強化について、連携強化することを施策としているのか、連携して効果を生み出していくことを出していくか、で意味が違う。例えば、大学との連携では、本当にそれが市民の生活の役に立っているのか実感されていない。それが市民の課題解決につながっているかが大切になる。連携によって効果を生み出していく、というようなことを書かないといけないと思う。連携するにも、時間も人もコストもかかるから、連携自体が目的ではないと思う。
- ・そうすると、施策の指標も変わっていく。市民が、連携して良かったと思えるものがどれくらいあるかということだと思う。

●事務局

- ・確かに、連携によって効果を生み出す、としていかないといけないので、修正していきたい。連携事業数などをどうしても書いてしまうが、そこを進化させて、行政課題と地域課題をそれによって解決する、大学の研究者の研究によって解決したということ、市民に情報提供すべきという思いでここに挙げている。言葉が足りないところは、今後修正していきたい。

●会長

- ・コスト削減になることはすべてやれということではなく、コスト削減により市民にいいことがある、という考え方でチェックしてほしい、という委員の皆さんの意見だと思う。同じサービスなら安いほうがいいが、安くなったからサービスが落ちたということでは市民は満足しない。指標がどのようなものか、もう一度考えてほしい。

●事務局

- ・連携という手段に走っている部分が、あるかもしれない。やはりまちづくりは、行政だけではなく、いろんな力を借りながらやっていかなくてはならない。民間企業にしても、市民団体や大学といったところの力を借りて、連携するだけでなく、連携することでどう効果を出していくか、という見極めが大切である。また、8頁の職員の育成という面でも、職員数が厳しい中、時代に合わせ、外部の力を借りながら、職員もいろんな新しいことに挑戦していかなくてはならない。市民の皆様が困っている課

題に対して果敢に挑戦して、解決していく、チャレンジ性を持った職員を育てていく、というところも入れていかななくてはならないと感じる。

●H委員

- ・糸島の将来像やビジョンを語れるというのは、とても大事なことと思う。そういう人には、市民はいっぱい協力しようと思っている。

●E委員

- ・経常業務であっても、RPAの導入などで少し生まれた余裕で、放置された課題解決に時間を割くということも大事だと思う。企画部門で新しいことにチャレンジするというものもあれば、経常業務だけど、見直せるところもあると思う。事務を行っている係員レベルで、そういったことを発信していければいい。

●F委員

- ・RPAなどは職員数が少ないと、導入の検討をする余裕がない。課題を見つけて、解決してみようという機運は出てきたのではないかと思うが、余裕がなくてなかなかできない現状はある。

●会長

- ・人事評価は市民にいいことをしても何もしなくても同じということではなく、市民の問題を解決するいいアイデアを出した人は評価されるといったことが重要。

●H委員

- ・今、子ども課と一緒に産後サポートの事業を検討しているが、保健師とセンター長は一生懸命だが本当に忙しい。そこで、お母さんたちがどう思っているかわからないと言っていたから、自主的にアンケートを取ってみた。20人くらいヒアリングして、提出したら、「自分たちが思っていたのと違う」と言って、そこからいい事業を検討することができている。
- ・ここがわからないと言ってくれば、それをサポートする市民もいるのではないか。手伝ってほしいことがあれば、手伝ってほしいと言えるようになるといいと思う。市民のほうネットワークを持っていたり、日常会話で課題を拾ってくる人とかいるし、そういうところでうまく連携できたらと思う。

●A委員

- ・8頁は組織づくりを体系的に考えていく、ということだが、能力の向上をしたい人たちを組織的に支援できるような制度などがあれば、おのずとやる気のある人がそこにチャレンジしていくようになると思う。今は自主性に任せているような感じで、それは素晴らしいことだが、制度的に位置付けるとより良いのではないかと思う。

●会長

- ・他にはないか。
- ・事務局は本日の委員会での意見をもとに、総合計画策定を進めていただきたい。

《終了》