

平成27年度 第1回長井市行財政改革推進委員会

会 議 録

日 時 平成28年3月23日（水）14:30～16:30

場 所 市役所3階 第一委員会室

1 開 会

2 委嘱状の交付

出席委員に順に委嘱状を交付した。

3 委員長及び委員長代理の選出

委員長に是川委員、委員長代理に加藤委員が選出された。

4 あいさつ

（内谷長井市長）

年度末のご多忙の折、ご出席いただきありがとうございます。是川先生が委員長に選出されたが、長井市は山形大学人文学部とは連携協定を結んでいて、28年度で7年目になる。その関係で、是川先生には行財政改革のみならず、長井市のまちづくりについてもご指導いただいている。最小の経費で最大の効果を発揮できるような財政運営についてご指導賜りたい。10名の委員は、男女共同参画社会ということで男女5名ずつとし、これから時代はやはり女性の目線からの行財政改革が重要だと考えている。

振り返ってみると10年前の平成17年、当時の総務省から、それぞれの自治体の実質的な借金である比率がどのくらいかということで示されたのが実質公債費比率であったが、長井市は残念ながらワースト9位であり、27.7%であった。以降、皆様からご指導いただいて、去年、平成26年度は12.6%まで下がり、28年度は11%台まで下がる見込みだ。25%以上だと経営健全化団体、30%以上だと赤字再建団体ということであるので、危ぶまれた時期もあった。とくに行革では15年くらい様々な取り組みを行ってきたが、人件費や職員の人数についてはかなりの努力をしてきて、平成10年には430名であったが、27年度では287名となっている。長井市ではできるだけ良い職員を確保したい時期ではあったが、少人数で人件費を抑え、できるだけ多くの効果を発揮できるような取り組みを行って行きたい。

これから委員の皆様をお願いしたいことは、長井市が昭和の終わりくらいから平成のはじめくらいまでは様々な公共施設の整備、ハード事業を行ってきたが、平成に入ってからここ10年以上は大きな事業をしていないこともあり、だいぶ公共施設が老朽化している。これらをどうするかについては、議会で意見を交換しながらあり方を模索しているところであるし、地方創生の中でこのチャンスを生かし、これからの5年間で教育と子育てを総合戦略の柱としているが、この教育と子育てをこの行財政改革の中で自立させていくか、が大きな課題だと思っている。ぜひ皆様には忌憚のないご意見を賜りますよう、お願いしたい。

(是川委員長)

委員長を勤めさせていただくことになった。よろしくお願ひしたい。山形大学人文学部と長井市が連携協定を結んでいるつながりから、市民未来塾、総合計画や実施計画に関する施策研究にも関わらせていただいた。今日では市民のニーズも多様化している一方で、少子高齢化ということ、大都市では一人暮らしの問題なども出てきていて、地方ではなかなか厳しい経済状況がある。財源や人といった限られた行政資源の中で、複雑化する市民の皆さんのニーズにどのように応えていくか、あるいはどのように応える仕組みを作っていくかについて、このあたりが行財政改革に求められる重要な課題であると考えている。行財政改革というと、どうしても規模を縮小する、予算を削減するということが目に行きがちだが、長井の行財政改革は幸せに暮らせるということにつながっていかなくてはならない。どこにつながり効率化していくか、が非常に大事になってくる。選択と集中ということであるが、選択されない部分も出てくるので、そこをどうフォローしていくかも非常に大切な問題である。ただ、やはり厳しい財政状況なども考えると、「最小の費用で最大の効果」が非常に大切だ。その場合、行政資源として何を投入してどういった成果が得られるかを把握していくことが非常に大切になってくるかと思う。一方で、非常に良い仕事をしていくためには、職員のモチベーションをどのように考えていくか、ということも視点のひとつになっていくかと思う。そして、これからは市民の皆さんと行政が一体となって街をつくる、市をつくるということが大切になってくるかと思う。今回の27年度の行財政改革は、今年度の総括、それと新しい行政計画をどのように考えていくかが大切になってくる。

委員の皆様には忌憚のないご意見を頂戴したい。

— 市長退席 —

5 報告・意見交換

(1) 組織機構の見直しについて … 資料1について説明 (総務課 齋藤課長)

(委員)

公共施設整備課について、組織機構図をみると建設課は各戦略における公共施設整備をするところと思われるが、総務部門に設置される公共施設整備課との違いは何か。

(齋藤課長)

あえて総務部門に公共施設整備課を新設するのは、事務分掌のところでも申し上げたが、市全体の視点から公共施設整備総合計画を策定中であり、その計画の策定と進行管理を担う。建設参事のところにある「各戦略における公共施設整備担当」については、建設部門では道路とか、上下水道等があるのでこれを担うが、今回の公共施設整備課については、部門を越えて市全体の公共施設整備の総合調整を行う趣旨で設置した。

(是川委員長)

同じハードという点では共通性があるのかもしれないが、公共施設は文化とか様々な分野に関連してくるといった意味もあり、明日の議会で決定するということですね。これについては、地方創生や総合戦略の当初の目的を達成していけるかということも考えて進めていただければと思う。

(2) 行政評価の結果報告について … 資料2について説明（総合政策課 今野係長）

(委員)

評価をPDCAで行うとあり、生産現場だと数値で評価できるが、行政評価の場合はなかなか数値にしにくいと思っていたが、各課題を数値化して評価しているということで、私としては、良い評価の仕方をしていると感じている。

(委員)

参考資料2に「長井市行財政改革推進方針」と「長井市行財政改革実施計画書」がある。行財政改革実施計画書をみると27年度までの計画となっているが、27年度については26年度の事業方針と計画をもとにし、28年度については同じく27年度の方針と計画をということで理解していたが、資料4にある主要事業の項目について、行財政改革実施計画の対象事業と異なっているのは、先ほどものご説明で資料2-1の2(2)で触れたように、現状と違うから中身が変わったというのか、この評価については計画に基づかずこの案が出てきたというのは、行財政改革実施計画をもとに見ていくと思ったので、困惑した。

(竹田課長)

本来であれば行財政改革方針と実施計画に基づいて評価をすべきところだが、長井市第4次、5次総合計画の後半になってくると若干ズレが生じてきたということで、評価は第5次総合計画に基づいた区分で行った。それと、本来であれば平成27年度中の早いうちに次期行財政改革推進方針と実施計画書を策定すべきだったが、総合戦略の策定等があったためできず、今の方針と実施計画は平成27年度までであることから、平成28年度からは、平成28年度中になるべく早く新たな方針と実施計画を策定し、それに基づいて行革を進めていきたい。そのため、いわゆる行革の評価とは若干のズレが生じてきたことはご承知おきいただきたい。それでもなぜ行革の評価をしていくか、については、やはり方針と実施計画策定時とは時代が変わり、期間後半になると長井市の上位計画とズレが生じてきたため、評価しづらくなってしていなかった、というのが実情です。

(是川委員長)

行財政改革と総合計画の期間はズレる場合があつて、過渡期的な対応をしなければならないということだが、平成28年度は新しい総合計画に合わせて行財政改革方針や計画を見直していけば、整合性は取れることになる。どうしても環境の変化があるので、総合計画なりに対応した形で方針や実施計画をつくると、前の基準で作ったものと変わってきてしまうということがどうしてもあつて、そういった過渡期はどういった基準で対応していくか、を明確にしておけば良いと思う。

(委員)

行政評価シートの説明があり、これを作成するタイミングは年度終わり頃だと思う。この中で、「PDCAサイクルの構築」とあるが、どのように回していくのか。期間との関連性はどうなっているのか。

(事務局)

評価の時期は決算確定の後、次年度の6月頃になり、評価結果の反映については2つのタイミン

グがある。夏頃の評価は、事業がある程度進んでいる時期になるので、その評価結果は各課で進んでいる事業の改善に生かすことができる。もう一つは二次評価であり、市全体の方向性から評価するものでその結果はより大きな視点であるので、新年度の予算編成に反映していく。

(遠藤副市長)

P D C Aの機能が庁内でどのように動いているかについては、年度当初に部門別会議で年度毎、各課毎の課題を出し、それを踏まえ、市長、副市長に対して各課が上期の目標・課題を示し、チェックして新しい予算と整合性をとる。そして9月の部門別会議で上期の残された課題、下期の課題や状況を示しながら、市長へ説明し指示を受け改善をしていく。

課の分掌事務では、先ほど申し上げたように決算が出てから動くものと、予算編成に生かしていくものと2つある。

(委員)

チェックしたものをアクションに変えていくタイミングは早い方がいいと思う。そうすれば、例えば27年度の行政評価も良くなるし、28年度に向けても見えるのかなと思う。

P D C Aのうち、アクションがあまり見えてこないのので、2次評価がB(継続(現状維持))でも、こういうところが見直し・改善が必要ということがあっても良いと思う。

(遠藤副市長)

行政の事業成果は年度単位であるため、具体的な指標が出ている事業の成否についてはあいまいな部分があり、個々の政策、補正予算への反映が実際の事業成果を期待したものになる。

(委員)

この評価は、具体的指数に向かったの評価なので非常に分かりやすく、どこを怠っていてどこを伸ばすかということが明確なため、すばらしいと思う。第1次評価は数字に向かったの評価だと思うが、人と人が関わる仕事であるので数字に表せない評価が非常に大切だと思う。各課で市民とどう向き合ったか、こういう部分を怠っていたけれどもどう考えるかとか、そういう部分の評価はあるのかお聞きしたい。それから、これは要望だが、こういったすばらしい評価制度が人事異動によって途切れないよう、きちんと引き継がれるようにしてほしい。

(竹田課長)

まず、評価制度についてはきちんと引き継がれるよう配慮する。そして、この行政評価については、今年度初めてであり、このような形での導入となった。この度の行政評価の実施では、やはり、不備な点もある。昔から見れば、指標など見やすくなった部分もあるが、これを受けて平成28年度の予算に的確に反映できたか、という点についてはまだ不備な点もあるので、振興審議会でいただいたご意見も反映しながら、こういう仕組みをどんどんブラッシュアップしていきたいと思っている。そのなかで、客観的でなく主観的な指標についてはほとんど載っていない。主観的な指標というのは評価しづらい部分であり、一般的なアンケート調査の中では満足度調査というものはあるが、そういった指標を取り組むかどうか、という点では、もっと大規模なもの、例えば市民の満足度調査の結果で例えば80%から90%に上げるとかで取り入れることはありうると思うが、事務事業の1つ1つのレベルとなると、どちらかというと客観的に判断できるものが増えてくる。それと、

業務の中で 100%やっあたりまえ、というものも結構あり、例えば税務課など間違わないで税金を全部収めてもらうというのがあたりまえで、それはそれでしょうがないと思うので、やはり指標を管理するということが事務事業についてはかなり難しい。

(是川委員長)

指標を検討するにあたり定性的か定量的かといったところで、質の部分を数値化することはなかなか難しい。活動指標というのは手段の構築で、活動目標が最終目標にきちんと整合しているかどうかを数値化することはまた難しい。あと、いろんな事業があるが華々しい事業があれば、地味な事業もある。例えば野球でホームランを打つことは華々しいが、送りバントなども地味だけれども勝利には貢献するものもあるように、事務事業はいろんな面に貢献するが、そういったものをどうやってみていくかについて、どのように目標に貢献していくかといった部分を文章で書く部分があり、そういったところでひとつひとつ拾っていくことになる。やはり、活動指標がないと客観的に内容を市民の皆様にもわかってもらうことも出来ないし、難しい問題がいろいろあるということで、そういった問題を分かって数値化していくということが大切だと思う。

(委員)

総合力といったものを考えるとき、こういった内容はとても分かり易くていいと思うが、実施したことで個々の職員の意識の変化が顕著に現れている、人間が変わっていくことが見えるといったことはあるか。

(遠藤副市長)

組織の人事面における職員への効果の現れについては、後ほど人事評価の説明があるが、市民の満足度を人事評価に取り入れ、上司が部下の市民に対する対応、参事は管理職が市民の満足度を高めるために行う評価を年2回行い、面談で与えた目標とそれに対する対応などに注意や指示などを行っている。加藤委員のご質問だが、評価制度のどの部分にどのような効果があるか、まだ具体的に申し上げることは難しい状況だ。加藤委員は以前から行政改革委員でこの会議に関わっていただいているが、一番厳しい状況であった2006年の行財政会議の集中改革プランではもっぱら事業の縮小が重視されたが、そのとき職員をこれだけ減らしたと満足した状況であった。その結果、市民に提供すべきサービスが遅れてきたが、今やっとソフト事業、ハード整備が考えられる体制になってきた。

(是川委員長)

やはりアウトカムとアウトプットをどう見るかだが、アウトプットは結果、アウトカムは目標がどう変わったかというもの。指標の取り方も難しいが、どういう指標を入れるか、というところも重要になってくる。今後、子育てなど新たな事業にはどのような指標を取り入れるかが大事だ。

(委員)

大泉委員の数値化できない評価もあっていいのではないかと、いうところに賛同していて、HPで公表されている行政評価は資料2-4だが、1ページ中の福祉分野で「(4) 高齢者福祉」では目標値2,000人に近い現状値1,668人で達成度が2、B判定なのに対し、「(5) 障がい者福祉」では当初値から変化がないにもかかわらず達成度が2、B判定なのは、事業ごとに進め方の難しさや市

民ニーズなどがあって、そういう評価になっているかと思うが、数字を見ただけでは全然達成されていないのに同じ評価？という印象しか受けないので、もっと説明があってもいいのではないかと、思った。

(事務局)

やはり数値だけでは説明しきれないのが行政活動の特徴だと思っている。公表資料は非常に限定された情報しか載っていないので、公表の仕方に課題がある。今回のご意見を踏まえ今後どうしていけばよいか、検討を進めて行きたいと考えている。行政評価シートは、各課に達成度を数値で入れてもらう形式だが、それだけでなく、定性的な評価ということで、数値だけでなくどのくらい進捗したか、どのような形で改善を行ったかを文章で書いてもらう項目もある。こういったところを公表の際にも検討しながら進めていくことを考えている。

(3) 人事評価制度の導入について … 資料3について説明 (総務課 齋藤課長)

(委員)

部下がいる上司に対する評価等はどうなるのか。

(齋藤課長)

他の自治体では実施しているところもあると聞すが、長井市ではスタート時点では予定していない。

(委員)

私の会社では、何年も前から人事評価を導入している。やはり一番の狙いは人材育成だと思う。狙い通りうまくいくかいかないかは、評価者である管理者の評価レベルが同じでないでこぼこになってしまう。ある程度時間がかかると思うし、この人事評価制度をきちんと運用させていくためには、評価者のレベル合わせをして、厳格に同じような目線で運用していく姿勢が大事だと思う。

(齋藤課長)

評価者訓練を実施しているが、現状ではバラツキがある。時間や回数を重ね評価者のレベル合わせにつなげていくことで、少しずつ修正されていくものと考えている。1次評価でレベルが合わないところは、2次評価者のところで調整していく。いずれにしても人事評価制度を適正に運用していくためには、時間がかかるものと考えている。

(委員)

目標の難易度とかランクはどう決めるのか、目標があまりにも簡単にクリアできるものなら当然達成できるので自分の評価も良くなるし、目標を設定するときは個人の目標だけでなく期首面談などをしっかりして、安易な目標ではなく、その職員の能力に見合った目標になっているかの検証が大切と考えている。あと、ABCの評価割合が2:6:2をみると厳しいと思うが、人材育成とか組織の活性化を考えたときに、Cの「通常より物足りない」方が2割もいるということでフィードバックをきちんとすべきと思う。私のところはシートを使って、評価のときにフィードバックしているが、通常が半分くらいだ。やはり通常より物足りないということだと、次に向けての気持ちが

かなり下がってしまうので難しいと思うが、フィードバックをきちんとして、人材育成の視点を大事にすべきと思う。

(齋藤課長)

個人目標は組織目標のブレイクダウンということで、各参事が組織目標を設定するとそれを達成するために課長、職員が目標を設定していく。困難度や重要度については、目標は自己申告だが、上司による面談などで摺り合わせをしていく。

あと、先ほどABCの評価割合が2:6:2という話があったが、長井市の割合がそうだというわけではない。長井市の27年度下期ではCは少ない。Cの職員については、27年度上期・下期の期間であなたの弱みはこうだった、もう少しがんばっていただきたい、というような指導をしていく。

(委員)

私もやってきて、目標を持たせることが重要だ。自分の課はこれでいいと思っても、隣の課の課長と話すと「お前のところ、目標の持たせ方が甘いんじゃないか」と言われたりする。だから、管理職の間で摺り合わせのための話し合いの場がある。

(齋藤課長)

例えば、総務課補佐の目標設定では、複数で話し合いを行うことはないが、期首面談で課長が、その後参事が調整をしており、複数の目で調整を図りたいと考えている。

(委員)

人材育成は時間がかかるとともに、お金もかかる。一番心配なのは、日々の市役所の業務を担保しながら、つまり市民サービスの低下を招かないような状況を担保して、人事評価もしていかななくてはならない。見てると、市役所の職員はヒマではなく、日々、大変なお役目を担っていることを市民が認識している中で、人事評価を取り入れるということにある意味市民が不満を感じている部分もある。それは、プラスアルファの時間をどこで作っていくかということであり、そこら辺りを上手にやっていく必要があることを認識して、ある意味覚悟はあるか、ということを知りたい。

(鈴木参事)

期首面談では、自分の考えに対し上司はどのように理解してどう考えているかがはっきりして良かったというアンケート結果だった。今まで誰がどのような基準で評価していたか分からなかったがこうすればこう評価されるということが分かって、いい意味で刺激になっていると思っている職員が増えている。これが、期末勤勉手当などの反映されてくるとどうなるか分からない部分はあるが、そこら辺も踏まえ、理解を深めて運用していく必要があると思う。

(委員)

要は、職員の業務がパンパンな中、業務がプラスアルファで増えるわけで、職員1人あたりのパフォーマンスを上げないと出来ないことが心配だ。日中の市民サービスをしないといけない時間に、こういった人事評価に関する業務を割り当てられたら市民はどうなりますか、というように心配すべきところはないか。時間をうまくやりくりしていくことが大事だと思う。

(齋藤課長)

先ほど申し上げたように、すべての地方公共団体に導入が義務化されているので、やらないわけにはいかない。ただ、やはり導入にはエネルギーが取られると感じているので、できるだけ簡素であつても公平で、評価者、被評価者にも負担がかからないように、やることとやらないことの折り合いをつけてやっていくしかない。

(是川委員長)

やはり、評価のコストと便益の関係が出てくると思う。

(鈴木参事)

やる、やらないといったバラツキの部分は、最後に複数の目、つまり二次評価でチェックが入るので、どうすべきかということが分かる、ということで、業務化という点では大抵はカバーできると考えている。

(是川委員長)

評価の際に基準があるとすると、数値などで評価しきれない部分が出てくる。例えば、住民に親切にしてもそれを評価する評価軸があるかどうか。これをつき詰めていくと、評価基準に無い業務は非効率と思うようになっていくといった心配も出てくる。このように、評価はいろいろと難しいところがあると感じているところだ。やるからにはなんとかプラスになるよう、工夫してやってほしい。

(4) 平成 28 年度一般会計予算 (案) について … 資料 4 について説明 (財政課 渡邊課長)

(委員)

資料 4-2、14 ページ、ふるさと納税事業と山形鉄道経営改善事業は国からの補助金はないが、これも補助事業なのか。また、17 ページの元気なトップランナー育成プロジェクト事業は一般財源がないが単独事業になっているのはなぜか。

(渡邊課長)

ふるさと納税事業と山形鉄道経営改善事業は国と県の支出金はなく、いわゆる補助事業ではなく、ミスプリだ。申し訳ない。17 ページの元気なトップランナー育成プロジェクト事業は、県の支出金のみなので単独事業という位置づけになる。

(是川委員長)

平成 28 年度は大型事業があるということで、7 番も財政調整基金から財源を持つてくるのか。そして、実際の補助金が増えてきたらその分減額することになるのか。

(渡邊課長)

そのとおり。一旦貯金を取り崩して予算を積み立てていく。

(5) 今後の行財政改革推進委員会の進め方について…資料5について説明（総合政策課 大羽主査）

(6) その他・・・特になし

4 閉会

以上