

1. 概要

開催日時	令和2年2月21日(金) 14:00～16:00
開催場所	市役所4階 第一委員会室
出席委員	前山会長、西奥副会長、平田委員、山根委員、天野委員、平委員、布野委員、大畑委員 (欠席：内海委員、藪本委員、増井委員、堀委員)
事務局	小野市長、村上副市長、栗根総務部長、岡田総務課長、豊田政策企画課長、皿田人事課長、 宮財政課長、渡邊行政管理係長、総務課行政管理係 和田、平井

2. 前回意見の修正点等について

・昨年12月になって、下水区域の見直しという話が出たが、この予定区域は都市計画区域になっており、都市計画税という上乗せの税を頂いていると思う。それを見直すとなるとこれまで何の税金を払ってきたのかという形になるので、区域の見直しであっても、普及のスピードにあっても、行政はスピード感をもって対応して頂きたい。

3. 素案審議

・これがプレイヤー側に落ちてきたときに、本来の人の本質として変化したくないというところを変えていくためには、この資料ではないかもしれないがどうやってそれをやらせようか、やらせるのかということを見据えて、落とし込むことが必要ではないか。

・職員がこの11項目のお題目を見たときに、自分がという主語で置き換えて、考えることができるかが重要。働く人の意識を変えることが求められるのが今回の行政経営プランの実行する部隊側のミッションであるならば、外が変わる変わるといっても、中が変わらないと意味がないので、変わる必要があることをはっきりと言ってあげることが求められるのではないかな。

・市の個別計画は現状の課の縦割りで担当が決まっていて、それに横串が刺さって連携・共有されているかという、はっきり言われなくていけないんじゃないかなと思う。それをこれから求めていくことが、結果的に持続可能なことをするための効率化やパフォーマンスをあげる1つのポイントになると思う。特にICTや広報のようなこの部署にも関わってくるところは、他の課と同じ縦軸でICT担当課、広報課とやるのではなく、横串を刺して、どうアウトプットを一番効率的に最大化させていくかを伝えた上で、実務として形を作ってやらないと第一歩が踏み出せないのではないかな。

・趣旨の部分を読んだら背景等を飛ばしてもわかるように、市民との連携が行政側にも市民側にも求められることやICTが活きてくる環境になってきたというところを趣旨に入れる検討をして頂きたい。

・行政はプランを作ることが目的化するので、どうやって実行するのかが問われる。プラン自体は方向性なので、これでいいと思うが、実施計画は具体的に落とし込んでいくときに、誰がやるのかを明確にしておくべきではないかな。

・行政だけではすべてはできないから、民間企業や団体と協働してやっていく必要があり、そのために経営プランを作るということがあったと思うが、その割にはインパクトがないと思う。副題などで、「団体と一緒にあった府中市の魅力あるまちづくり」のように、市の職員だけでなく一般の市民のみなさんにも伝わるインパクトのある表現があっても良いのではないかな。

・職員がやる気になることが一番大事で、それにはOneTeamになれる風通しのよい組織づくりをしながら、それぞれの職員が仕事にプライド、誇りをもって頑張っていける体勢をまずは作って、それから様々な施策を進めて頂きたい。

・福山市の校長に府中市のCSの話をする、すごく関心を持たれているし、府中市の中小企業振興条例を作る際にも中小企業の方もかなり意識改革をされていて、まちづくりに参画する中小企業というコンセプトをもっておられるので、そういった芽が見えるように、迫力があるようなプランにするとよいのではないかと感じた。

・職員のチャレンジが生まれる働きやすい職場というところで、自分が職員だったら、ちょっとやってみようかなという気持ちが出てくると感じた。違うのになと思いつつも当たり前になっていた業務や、上の人が気づかないことを下から言えるようになれば、小さい波が上の方に行って、大きなウェーブになり、職員の意識も変わったり、新しい発想が生まれたりするのではないかなと思う。

・縦割りとか現場がものをいいにくい風土が、現場の声が活かされて、プロセスに的確に反映されるようなボトムアップの風土に変わると明確に示されれば、職場も変わる可能性があると感じた。

・会議などで「そういう視点もあるんだね。」と素直に捉えてくださるような、経験のある上の方の柔軟な対応というのは、下からすると非常にありがたく、意見を言いやすくなるので、8番9番のあたりの取組は非常に大事だと感じた。

・上や中間管理職的な方が引き出し役になるようなファシリテーターになるというのは非常に大事。学術的には一人でやる意欲はモチベーションと言い、みんなで連携しながらやる意欲はモラルというが、お互い信頼しながら、一緒になってやっていく、そういう連携の意欲を引き出すための具体的なやり方、プロセスが裏打ちされていると、さらに強力なものになっていくのではないかな。

・計画なので網羅的に、こういう形になることは理解できるが、それを内側に出すときには外と内を使い分けて、内側用のメッセージを発していく必要があるのではないかな。

・5か年計画なので、人の資源を集めてブレイクスルーして成功体験を得る第一歩目の成果、成功というところをどこに求めてどう出していくのかというのが一番大事だと思う。紙面上ではインパクトがなくても、求めるポイントの軽重をつけ突き抜けるところを決めて、意図的に一転がり目を作ることで、中でのインパクトが出て、変化を感じて、次の展開につなげやすいのではないかな。

・先日の予算発表は、他自治体と比べて、非常にわかりやすく、何をこめたいのかが伝わってきた。一般人には予算発表レベルでないと伝わらないと思うが、行政内部向けであれば、抽象的だが、行政を長くやってきた経験の方だからこそ受け止められる部分もあると思うので、こういう形でも致し方ないというのが率直な感想。市民向けに出す必要はないのかもしれないが、行政の中でこういう視点をもってチャレンジしていくのは大事ではないかな。

・「定員管理計画」を、今回の「行政経営プラン」とは別に策定するかどうかについては、議論の余地があると思う。「定員管理計画」を策定することで、その計画に縛られ、行政経営の柔軟性などが低下する可能性もあるため、今一度、「定員管理計画」を策定するメリットとデメリットを整理するなど、検討が必要ではないかな。

・プランの表現について、「基本方針2 将来にわたり持続可能で質の高い行政サービスの提供」と、基本方針2のみ、“目的”で終わっているの、他の基本方針のように、「将来にわたり持続可能で質の高い行政サービスの提供のための“行財政基盤の構築”など」とすべきではないかな。

・チャレンジ意欲を向上させるためには、「失敗を恐れるな、やってみよう！」という事を上司が部下に伝える(文書化)することが必要。「前例の通りにする」行動の背景には、失敗をしたら評価が下がるという意識があるのでは。「プロセス評価」の導入がその意識を払拭できるのではないかなと思う。また、年度初めに、上司が一人ひとりの職員に「役割」「期待する事」を伝え、年度終わりにそれが達成されたかどうかで評価すること(評価項目の見える化)が必要ではないかな。

・連携先募集の仕組みづくり(広報)が必要であり、近隣の公立高校に働きかけて、ICTに関心の高い生徒を活用した情報発信、例えば市HPに高校生主体の広報ページ(プラットフォーム)を作成してみるなどに取り組んでみてはどうか。

4. 答申案審議

・答申案自体の意味合いで変わってくるが、会長から市長への体裁であれば内容についてはこれでいいかなと思う。外の人が見るものとして考えるのであれば、インパクトがなくて伝わらないので、伝わり方を考えて頂き、これを見ればプランと同じ世界が感じられるような体裁にする必要があるのではないかな。

・計画の最大の目的が市の職員に響くことであれば、対外的なインパクトというのは必ずしも求める必要はないので、この形で問題はないと思う。対外的なインパクトが必要なのであれば、総務省が出しているような職員を半分にするとかマスコミが取り上げるようなものが必要だが、それは必要ない計画なのではないかな。

・これまでの行革では10%削減とか何億円削減という形だったが、今回は地道な項目で並べた行政経営プランなので、対外的には見えにくい計画になると思う。その変化が伝わる時期は、市民サービスが大きくかわるときや、人材育成が進んで何らかのアウトプットが出て、市役所が変わったねと思われるときなど、成果が遠いところにあるものも多い。ブレイクスルーの話があったようにまず手近でやって見せるというやり方、総合的に他の仕組みまでかえていくやり方、どれが早道かは難しいが、職員が行動した結果が市民に伝わったところがインパクトであり、一番大事なのは、対職員であり、そこから職員が地元に行って地域の人を巻き込んでいくという行動にうつることではないかな。市民の方に伝わる方法は、具体的なものをやり始めてどこかでメッセージを出したり、副題をつけてわかりやすくする方法があると思う。

・4の部分について、企業では四半期ごとに見直しを図っているが、行政では一度決めたらそのままということが多い。例えば、半年前は生産性の向上は重要なテーマであったが、現在は情勢が変わり、営業や新規顧客の開拓が重要なテーマとなっている。状況の変化をしっかり見極め、スピード感をもって対応して頂きたい。

・6の女性活躍については、しっかりと能力を見定めた上での登用等を進めて頂きたい。率向上のために無理に登用しても、周りにも本人にもいい結果にはならない。女性に限ってではないが、本人の特性などをしっかり見て、その業務に合う人を配置していただきたい。

・全体として、内容を盛り込み過ぎではないかというきらいもあるので、今後5年間の具体的な進め方などもイメージしながら、特に重点的に取り組む項目を絞り込んでも良いのではないかな。

5. 実施計画案審議

・行政経営プランに基づき、内部でしっかり計画して頂きたいが、何何を検討という項目も多く、実施計画なので具体性をもった表示にした方がよいのではないかと。事務事業の見直しであれば、例えば保育所については行政でないといけない保育と民間でできる保育を区分けしながら、具体の話をして頂ければと思う。また公共施設については、公民館や集会所など、配置の見直しをしながら集約するなど、方向性をだして実施して頂きたい。

・職員のモチベーションを高める人材マネジメント、人事評価の見直しと活用の部分で、プロセス評価というのが大きいと感じており、たとえ形にならなくてもその努力のプロセスを評価することは、民間企業より自治体に適した評価であると思う。また絶対評価と相対評価についても、様々な組織や企業で苦労しながら煮詰めており、最適な形を検討して頂きたい。

・集会所については、集会所等の譲渡という形で説明を受けており、実際には進行している。先ほども出ていたが、他の自治体は前もって光ファイバーを通して今は更新という時代で、10年遅れている。赤字再建団体になれば別だが、行政というのは、後追いではいいまち、いい地域にはならないので、前に前に出て頂きたい。

・自治体改革の最先端のコンサルが書いた行政革命という本でも同様に、行政は後追いではなく予見すること、予見して的確に進めていくことが大事だと言われているので、まさにその通りだと感じた。

・資料としてのお願いになるが、新規や改善と書いてあり、意図がないのであれば通常は新規が大事で上にくるものであり、また一部実施済が青字になっているが、実際にはもっとプライオリティが高く伝えなければいけないことがあると思うので、見せ方を工夫して頂きたい。また定量的か定性的になるかはあるが、取組の目指す姿があれば、実務を担当する方に降ろしたときに、具体性をもって頂きやすいと思う。

・将来的に経営資源を確保することが益々厳しくなると見込まれる中で、行政サービスの持続可能性を追求していくに当たって、「業務遂行上のノウハウや技能等の継承」の観点を盛り込むことを検討してはどうか。

(次回委員会について)

・意見についてはほぼ出尽くしたということで、今日出た意見の反映と調整は事務局でお願いして、また具体的な内容については、メール等で共有頂いて、会長として市長への答申に繋げさせていただくということで、いかせて頂ければと思います。(了)