

第8回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成 26 年 2 月 18 日 (火) 15 時 00 分～17 時 00 分
場 所	小牧市役所本庁舎 6 階 601 会議室
出席者	<p><b>【本部長】</b>            山下 史守朗 市政戦略本部長 (小牧市長)</p> <p><b>【委員】(名簿順)</b>            金野 幸雄 流通科学大学 総合政策学部特任教授            後藤 久貴 公認会計士            松岡 和宏 市長公室長            伊木 利彦 総務部長</p> <p><b>【アドバイザー】</b>            宮脇 淳 北海道大学 公共政策大学院教授</p> <p><b>【コーディネータ】</b>            佐々木 央 (株)富士通総研</p> <p><b>【事務局】</b>            小塚 智也 市長公室次長            舟橋 朋昭 市長公室 市政戦略課 市政戦略係長</p>
傍聴者	8 名
配付資料	<p>資料 1 委員名簿・配席表</p> <p>資料 2 P D C A サイクル検討の全体像 (検討の経緯)</p> <p>資料 3 行政計画及び組織の目標の達成を促進する人事評価・人事制度のあり方について</p> <p>参考資料 1 第 6 次小牧市総合計画新基本計画の抜粋            (関連資料)            ・第 6 次小牧市総合計画新基本計画 (平成 26 年度～30 年度) の概要            ・第 6 次小牧市総合計画新基本計画            ・第 6 次小牧市総合計画実施計画 (平成 26～28 年度)            ・当初予算の概要 (平成 26 年度)</p> <p>参考資料 2 現在の小牧市の人事制度</p> <p>参考資料 3 自治体経営改革戦略会議の開催計画</p>

主な内容

<p>1. 開会</p> <p>2. 議題</p> <p>(1) P D C A サイクル検討の全体像 (検討の経緯)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネータより、第 7 回会議の検討結果について、資料 2 を用いて説明。</li> </ul> <p>(2) 行政計画及び組織の目標の達成を促進する人事評価・人事制度のあり方</p> <p>①計画目標達成に向けた「権限と責任」のあり方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネータより、計画目標達成に向けた権限と責任に関する論点について、資料 3 を用いて説明。</li> </ul>
--

- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。
- ・市政マニフェストを踏まえて、これまで部長マニフェストを策定してきたが、総合計画との整合を意識したものではなかった。しかし、来年度から始まる新基本計画に関しては、マニフェストと整合させることで、総合計画を最上位とした仕組みが出来上がった。これにより、新基本計画を踏まえて組織目標を立てるとともに、それに基づいた評価を行うこととなる。
- ・予算に関しては、経常事業の一部の経常経費について各課に配賦し、総務部では経常事業の単位で管理を行っている。部長が権限を持って、メリハリある事業の取捨選択を行い、柔軟に対応できるような予算管理の流れに持っていくべきである。
- ・予算規模が膨らみ、財政部門による事業選択の困難度が増す中、各部で事業選択を行うことのできる枠配分予算の仕組みについては、問題点を整理しながら、実施する方向で考えてはどうか。
- ・事業会社の場合は、トップダウンで利益目標を設定した後、それをどのように達成していくのかに関してはそれぞれの努力範囲であり、シンプルな仕組みである。理想はボトムアップだろうが、上場企業であればトップダウンになりやすい。また、事業会社の場合はスピード感が異なり、例えば、消費増税による機会ロスを減らすためにはどうすればよいのかなど、目先の問題に対してすぐに意思決定を行うという発想がある。行政においても、優先順位を決めたのであれば、財政部門と所管部門がすぐに話し合っ取組を開始するべきである。会社の方向と個人がめざす方向は、必ずしも一致しないが、最終的に収斂することで2つの目標が整合するとよい。
- ・義務的にやるべきことは、誰が査定しても結果は同じである。一方、枠配分予算が導入される部分については、現場が判断して取り組む余地が出てくる。例えば、分野ごとにいくら予算をつけるのかという判断もあるし、各分野の中で、どこに注力をするのかという点の判断もある。市長が目利きを行う範囲をどこまでとするのか議論が必要である。
- ・権限と責任の議論を何のために行うのか立ち返る必要がある。行政として行ったことに対して、どこまで達成したのかをどのように評価するのか、PDCAサイクルを回す必要があるが、予算や人員は前年度のうちに決まってしまう、年度明けには職員の異動がある。そのような中で、新たに異動した職員に責任があると言われても厳しいのではないか。実際には、各分野の予算編成のタイミングで、どこに力を入れるのか議論を行うだけではなく、年度明けの時点で、改めて部長マニフェストに関する議論を行っている。各部からボトムアップで新事業の提案があったとしても、予算編成に間に合わなければ、原則として1年待つことになる。部長マニフェストは、予算を伴わない4月のタイミングに行うものであり、各部に今後検討・事業化して欲しい内容も含まれている。年度をまたいで同じ部長であれば良いが、時間軸を考えると、資源配分の権限と責任を一致させることは難しいのではないか。
- ・議論の目的を明確にする必要がある。市長がリーダーシップをとるための検討か、あるいは内部管理のためなのか、さらに市民に計画目標の進捗を示すためなのか。国と地方の関係と同じで、非常に複雑な関係性がある。また、資源が限られる中、制度が想定した通りにはいかない。間接部門や現業部門の資源配分をどのように連携させるのかなどを明らかにするとともに、シンプルな仕組みにしないと、動いたように見えるだけの仕組みになる。
- ・前年度中の資源配分に関わった部長と、当年度の執行に関わる部長は別という前提を置くべきである。執行と権限を一致させたいとすると、人員配置であれば年度内にやりとりができるが、予算については補正の形を取らなければならない。

## ②「目標設定」時における計画目標・組織目標・個人目標の連携方法

- ・コーディネータより、行政計画及び組織、個人の目標に関する論点について、資料3を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。
- ・枠配分予算は次の段階の話である。まずは、目標を明確にし、階層ごとに誰がどこまで進めるのかを整理する必要がある。目標を達成しなかった場合に、それが資源（人員・財源）の問題なのか他の問題なのかを明らかにし、全体のバランスの中で進めるべき部分が資源を原因として進んでいないのであれば、資源を割り当てるといった対処が考えられる。
- ・行政の執行管理と政策評価の議論を分ける必要がある。前半は狭い政策評価の話で、後半は資源を配分された後にどうするのかという行政管理の話である。枠配分の議論の中でも、これらを切り分けていく必要がある。
- ・各部門が専門性を持って策定した計画をもとに、各部長が4月以降に力を入れていく部分をまずは明らかにする。これに対し、市長が、組織の最優先目標を踏まえて、何をどこまで取り組んでいくのか、また、実現して欲しいことを部長に指示し、その内容を市長と部長の約束である「部長マニフェスト」としてまとめていく。これとは別に、義務的に進めるべきところは各部署で進めていく。
- ・目標を達成しなかった要因を検証することが大切であり、例えば、資源があれば対処できたのであれば、財政部門と市長公室、必要に応じて外部も参画して検証を行い、次年度以降の取組に反映するほか、枠配分予算を導入して枠を超えるようであれば、全体の視点から検証していく。また、資源以外のマネジメントや能力が問題であれば、その点を検証する。このような人事のことまで含めたプラスアルファの仕組みを構築できるとよい。
- ・政策決定段階と実施段階を分けて、それぞれの仕組みを作ってはどうか。資源配分に関しては、市長のリーダーシップのもと、議論を経て決定する。そして、政策決定内容をもとに部や課に取り組みんでもらい、その取組みの結果を人事にもつなげていく。このような仕組みは、「エージェンシー制度」の発想と近いのではないか。
- ・「エージェンシー制度」は、独立行政法人に取り入れられている発想であり、企画部門と執行部門を明確に切り分けるという考え方である。「エージェンシー制度」については、役割を分担していくものであるが、結果として、現場を知らないまま企画が行われることで、サービスの劣化が起こるといった短所も指摘されている。市長がどこにリーダーシップを発揮するのかを見極めるとともに、市長が決断した内容については、低いレベルの事業であっても、柔軟な発想で上位の事業に引き上げるなどすべきである。
- ・部長と市長の申し合わせ事項である「部長マニフェスト」には、実施と検証のレベルが混在している。エージェンシーの考え方を踏まえれば、政策決定を行い、それに基づいて実施された結果をもらった上で評価を行うという、市長のレベルでのPDCAサイクルのあり方が考えられる。あわせて、人事を含む別のPDCAサイクルも考えられる。枠配分予算の仕組みに関しては、部課長が裁量を持って判断を行う仕組みとして、次の段階で取り組むべき内容である。

## ③「評価」時における計画目標・組織目標・個人目標の連携方法

- ・コーディネータより、行政計画及び組織、個人の評価に関する論点について、資料3を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。
- ・人事や予算の仕組みは4月から3月の年度単位で行われるため、各目標を整合させる上でスケ

- ジュール上の難しさがある。人事については、12月発令という考え方もあるかもしれないが。
- ・「部長マニフェスト」と部長個人の目標、課の目標と課長個人の目標の違いは何か。
  - ・部や課の目標は、どの程度実現できたのかという点が問われるが、個人目標については、目標の達成状況という事実を明らかにした上で、目標と達成状況の差をもたらした要因の説明が求められるという違いがある。
  - ・組織目標の管理手段と部長の評価手段が一致していないのか。分離しているのであれば統一する必要がある。
  - ・管理職になるほど、組織目標に対する達成度が個人評価に与える影響が大きくなる。「部長マニフェスト」と部長個人の目標そのものは一致しているが、目標達成状況に関する要因分析を踏まえて、組織と個人の評価結果は変わり得る。
  - ・仕組みとしては、部長によってコントロールできるものと、できないものが混在している。
  - ・組織目標と経常的な取組の両方を個人目標に位置づけるべきである。そして、部長がコントロールできるものとできないものを分け、コントロールできないものについては減免措置を明確にしたらどうか。
  - ・組織長である限り、前の人がやっていたことを引き継ぐべきである。その上で、組織としての目標のあり方を議論するべきである。
  - ・年度当初に、市長と部長、部長と課長がそれぞれ組織の目標を共有するが、個人目標との乖離はありえる。また、人事評価との連動も考慮する必要がある。
  - ・「部長マニフェスト」は、政策策定や予算策定の段階で既に設定されているのか。
  - ・政策決定した内容のうち、部長自身がトリガーとなるものが何であるかをまずは判断する。判断のタイミングは年に2回あり、予算編成の時期と年度当初の時期である。年度当初の話し合いは、予算編成時に決まったことに限らず、年度当初の時点での課題への見通しを立てることで、次の予算要求に向けて準備を進める仕組みとなっている。
  - ・予算編成時と年度当初の2時点において検証を行うという仕組みが考えられる。目標設定は市長と部長、部長と課長の意見交換を経て合意形成されることが大切であり、管理職の目標は、組織と個人で一致させるべきものである。
  - ・部長個人の評価は、限りなく部の目標に近い。コントロールがきかないのは、一職員のレベルであり、部長の目標とは切り分けて考える必要がある。特定の「施策の展開方向」を単体でとらえるだけではなく、複数の「施策の展開方向」をつなげるような部分にもトリガーが存在しうる。
  - ・経営資源の全体最適化を図るために、各項目を連動させ、部をまたぐような問題など見落としがないような仕組みを構築する必要がある。
  - ・部長が単体で責任を持つこともあるが、全体最適の観点から、部長が連帯して責任を持つ部分や、市長や副市長が管理すべき部分もある。
  - ・市に足りないことは、マニフェストの整理と、予算編成前の評価が重視されていない点である。組織目標と一致した部長評価を予算編成前に一度行うことで、資源が足りているか否か等を議論することが可能となる。上の職位ほど組織目標と人事の仕組みを連動させるべきである。また、部長マニフェスト同様、課長マニフェストを入れる必要がある。
  - ・行政評価、予算査定、人事評価の仕組みを連動させることが大切である。基本計画を策定する中で、どこに軸を置くのかが明確になったことから、今後は総合計画をもとに連動させていきたい。
  - ・新しい基本計画では、矢印の指標を用いることで、部の問題意識を踏まえてコントロールする余地ができた。計画が多すぎてもロスがあることから、シンプルに統合したシステムを回す必要がある。

- 部長マニフェストに関しては、市長との間で合意形成が図られているが、課の目標に関しても部長側が納得し、部長と課長で共有していることが望ましい。部長や課長のマニフェストは、組織目標であり、それに対する応答責任が生じうる。そして除外事項があれば、客観的な観点から減免する必要がある。管理職については、組織目標と一致した個人目標のもと、次年度の資源配分を行う予算編成のタイミングで、その目標達成状況を反映するような、シンプルな仕組みが考えられる。
- 多店舗展開するような企業のうち業績の良い会社は、各店舗側で、要求水準の理解が進んでいる。ビジョンとして整理した内容を各部長に徹底することが重要であり、市政戦略編が十分に落とし込まれていれば、たとえ人が変わろうとも影響は少ない。
- ビジョンの落とし込みは重要な点である。現状では、市政戦略編の内容を、分野別計画の中どこまで落とすか不明確な部分もある。
- 統合した仕組みを作る場合でも、人事評価だけは除外した方がいいのではないかと。誰がその役割になったとしても、人事評価結果を政策評価側に反映させるべきではない。

### 3. 閉会