

令和元年度第2回小牧市行政改革推進懇談会会議要旨

- 1 開催日時 令和元年 11 月 19 日（火）午前 11 時から 12 時まで
場 所 小牧市役所 本庁舎 6 階 601 会議室

2 出席者

- (1) 行政改革推進懇談会委員（敬称略） ※五十音順

氏 名	所属団体・役職名
岡田 和明	名古屋経済大学 学長特別補佐（法学部特任教授）
後藤 久貴	公認会計士
萩原 聡央	名古屋経済大学 法学部教授
横山 幸司	滋賀大学 経済学部／社会連携センター教授

山下史守朗	小牧市長
-------	------

欠席者) 栗林 芳彦 (名古屋文理大学 情報メディア学部教授)

- (2) 自治体経営推進委員会委員

	職 名	氏 名
会 長	市長公室長	小塚 智也
副 会 長	総務部長	笹原 浩史

他 12 名

- (3) 事務局

市長公室次長 石川 徹 行政経営課主幹 舟橋 朋昭
行政改革推進係長 宮本 智成 行政改革推進係専門員 片岡 春樹
行政改革推進係主事 佐藤 涼太

- (4) 傍聴者 4 人

3 議 題

- (1) 現在策定中の新たな自治体経営改革推進計画における具体的な取組項目等について

- ・自治体経営改革推進計画（令和元年度～令和4年度）
基本施策 3 行政運営

4 会議資料

資料 1：小牧市行政改革推進懇談会設置要綱

資料 2：小牧市行政改革推進懇談会委員名簿・配席表

資料 3：自治体経営改革推進計画（令和元年度～令和 4 年度）具体的な取組項目（案）

参考資料 1：第 7 回小牧市まちづくり推進計画審議会資料（第 IV 章 自治体経営編）

参考資料 2：自治体経営改革推進計画 平成 31 年 3 月実績

参考資料 3：小牧市審議会等の会議の公開に関する指針

参考資料 4：小牧市情報公開条例（抄）

5 会議内容

○次第 1 あいさつ

- ・山下市長及び萩原委員（座長）よりそれぞれあいさつ。

（山下市長）

- 昨日に続きまして、連日、行政改革推進懇談会を開催させていただいておりまして委員の皆様におかれましては大変ご多忙の中、ご出席いただいておりますこと感謝を申し上げます。
- 昨日は、第 1 回目として「協働・情報共有」、「行政サービス」、「財政運営」について、委員の皆様から様々な貴重なご意見をいただきました。非常に有意義な会議であったと思っております。感謝を申し上げたいと思います。
- 本日の議題は、「行政運営」であります。
- 「行政運営」においては、限られた経営資源を有効に活用し、持続可能な自治体経営を推進していくため、これからの時代に必要とされる職員の資質や能力の維持・向上、効果的・効率的な推進体制の構築、各部署の自律的な経営能力の発揮による全体最適のまちづくりに全庁的に取り組んでいく必要があるものと考えております。
- 委員の皆様におかれましては、大変限られた時間でございますけれどもそれぞれのお立場、知見、ご経験の中で忌憚のないご意見を賜りたいと思います。
- それでは本日有意義な会議にさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

（萩原委員）

- ただ今、市長よりお話のありましたとおり昨日に引き続き本日は「行政運営」について、議論してまいります。
- 昨日同様に委員の皆様におかれましては、積極的なご意見をお願い申し上げまして、あいさつに代えさせていただきます。

○次第 2 議題 (1) 現在策定中の新たな自治体経営改革推進計画における具体的な取組項目等について

- ・事務局より、資料 3、参考資料 1 及び参考資料 2 を用いて説明。

主な発言内容

(横山委員)

- 人材マネジメントの関係ですが、我が国の官僚機構には極論を言うと人材マネジメントは存在していないと感じています。過去の担当官制度からはじまって一人の担当職員の比重が非常に重かったわけです。今もその伝統が続いており隣の人の仕事がわからない、その職員がいないと職場が混乱するということがあるわけです。そういった伝統的な風土と同時に今の問題は、基本的に業務の見える化ができていないことです。
- まず、業務の棚卸しをして見える化していくことが大事であります。そのことなしに人事担当課が人事異動や組織のマネジメントをしているとはいえないと思います。
- 内部統制についても、不祥事等が起こる自治体は業務が見える化ができていない。一人の人に仕事が集中したり、本来決裁すべき課長や上の人に情報が伝わっていなかったり、仕事の権限が集中してすべて自己完結でやっている。それを監視することもチェック機能も働いていなかったということが根本的な原因としてあるわけです。不祥事を防ぐためにも業務の棚卸し、業務の見える化が非常に大事になります。
- 人事について、行政職員は極めて苦手な部分であります。最近の言葉で言うとキャリアパスの提示がありません。つまり、自分はこの仕事をどのくらいやって、こういう経験を積んで、経験を積んだ暁にはこういう部署に行って、こういう風に職階が上がっていくとかポストに就くとかという提示がありません。
- 私の経験から話しますと入庁後一通り現場を経験すべきです。あわせてなぜ自分がそこに配属されたのかよくわかっていないということがあります。20代、30代の前半は一通り現場を経験し、30代後半から40代前半は専門性が重要になってくると思います。
- これまではジェネラリストを育てることが美德とされてきましたが、これからの高度化・多様化する社会的な問題に対して、スペシャリストを育てていくこと、そのための人事や研修等が大事になります。
- 50代以降は、管理能力やマネジメント能力が大事になってきます。
- キャリアパスを示していくことが重要になってくるわけです。
- また、管理職について、これまでの考え方として肩書が上がっていくことが美德とされてきましたが、管理職に就かないとその職員の価値がないという判断はおかしいです。それぞれがそれぞれの適性を生かして能力を発揮していけば良いのです。
- 男女共同参画について、女性の管理職や委員を増やすだけの結果だけを求めていくことは逆差別になりかねません。男女の差、性差もありますのでそのことを理解し認め

て、男女が何もかも同じ時間働き、残業するという価値観は改めていく必要があると思います。多様な働き方を認めていく、それぞれが適材適所で適性を生かしてキャリアパスに基づいて進めていく人事のシステムを整えることがこれからの時代において必要だと思います。

- 提案・改善制度について、行政改革というのはもちろんICTの推進等も大事になりますが、それだけではなくもっと身近なことからできるものもあります。
- まず書類をいかに少なくするかです。単にペーパーレス化、データ化しホームページに上げるだけではありません。自治体が作成する会議資料は非常に多いです。
- 次に書式です。例えば行政評価の資料や予算要求の資料等をなるべく汎用化・共通化を図り、同じような資料を職員が二度も三度も作るような手間を省かせることや、補助金の申請書類や申告の書類については、法令等で定められているものは除いて簡略化することです。申請者も審査をする職員側にとっても負担の軽減になります。
- あとは会議についてであります。議論をすることは非常に大事だと思いますが、基本的に市役所は会議が多いです。また、コスト意識がないように感じます。
- 委員の数についてもあて職をいっぱい集めて何十人の会議を開くのではなく、厳選して少人数でも意味のある委員会、会議を開いていくこと、本当に必要な会議体かどうかについても考えていくことが最も身近なところで改革できること、しかし、やれていないことだと思います。

(山下市長)

- 業務の棚卸し、業務の見える化等なくして行政改革はないという考え方は、ご指摘のとおりだと考えています。
- 就任当時、業務のミスが頻発した時期がありリスクマネジメントを強化しようとした大きな目標に掲げました。その中で、監査等の指摘も踏まえて各業務のフローチャートを整備しリスクがどこに存在し得るのかということについて見える化していこうという取り組みを進めてきました。
- 内部統制の中にリスクマネジメントを織り込みながら、組織として内部の監査を含めた内部統制制度がまだまだ不十分だと思っていますので目標として掲げさせてもらっています。
- 業務の棚卸し、業務の見える化については非常に重要なご指摘だと思いますので、現状を再確認し把握しながら行政改革に生かしていきたいと考えています。
- 人材育成について、明確にキャリアパスを提示し意見を聴きながら将来を見据えた面談等はまだまだできていないと思いますので、重要なご指摘だと思います。
- 人事評価の適正化について、働き方改革を含め男女共同参画や女性活躍の中で、どうしても男女性差があります。結婚・妊娠・出産・育児といったライフイベントとしてでてきますが、仕事と家庭や家族といった人生設計とどうマッチしていくかが全国的

な我が国の課題だと思っています。

- 職場の評価の仕方というよりは、仕事の向き合い方や、仕事と家庭の比重や育児参加の比重が男女差であること自体が我が国の課題であると思います。すべての男性、女性が同じように育児参加し同じように育児休暇を取得しバランスが同じようになっていけばおのずと男女における昇格、昇進の差は埋まってくると思います。
- 多様な働き方を認めていくことが非常に重要な観点だと思っています。地域参加の点でも、共働き世帯が増えていく中でなかなか地域活動に画一的に参画ができないため批判があったり肩身の狭い思いをするということがあります。ある地域では参画できないのであれば、事情があるのはしょうがないので500円徴収します等、お互いの不満を解消しながらバランスよくやっている自治会もあります。
- いろいろな家庭事情やいろいろな価値観、家庭状況や周りの状況もありますので、多様な働き方を認められる社会にしていくことが非常に重要であり、公務員の世界もなかなか難しいところだと思いますが、率先して取り組んでいけることができれば非常に良いことだと思います。
- 書類を減らすことについて、直接の業務ではない周辺業務・管理業務が増えていることは大きな課題だと思っていますし業務を減らすことは職員も望んでいると思いますので、市民の理解をいただきながら書類を減らしていくという目標を掲げるのは大賛成ですので取り組んでいきたいと思っています。
- 会議についても、目的を明確にして必要最小限の人数で、長い時間をかけて会議するのではなく細かくやっていく方が良いと思っています。

(岡田委員)

- 施策を推進していく、行政サービスを展開していく上で、人が一番大事なところ。職員一人ひとりがやりがいを持つこと、達成感を持つことが重要だと思います。
- 職員研修や接遇研修等すべて人材育成に関係してくるので、連動した動きが必要になってくると思います。
- 公務員は働き方改革の見本となる働き方が求められていると感じています。
- 定年延長や会計年度任用職員等の新しい制度が始まってきますが、人材としてどう生かしていくかが重要な視点だと思います。方針についても実施しながら展開していく、見直していくことが必要です。
- ジョブローテーションという話もありましたが、自治体規模によって可能かどうかもあります。組織としての人材育成も大事ですが、同年代の職員が横との繋がりを持つ環境や他の自治体職員と連携して学びを求める職員も増えてきているので後押しできるような制度・仕組みがあると良いと思います。
- AI、RPAなどの導入について、業務の効率化が図られていくことは非常に良いことだと思いますが、職員がプロセスに興味を持って、本来の仕事の本質を忘れないよ

うな職場風土を築いていくのも必要です。

(山下市長)

- 自治体規模はいろいろありますが、基本的に役所の仕事は同じようなことをやっていると思います。例えば他の自治体では一人でやっていることも小牧市では複数でやっている仕事もあると思います。そういう点では小牧市は恵まれている部分があり、まだまだ我々はやれるのではないかと感じています。
- これからの自治体は抱える業務が増えていく中で、人材がいないとこなすだけになってしまい深い業務ができません。そのため、ある程度の自治体の規模が必要になってくるわけです。その点では小牧市は今の段階では恵まれていますので、職員一人ひとりが人材育成の中で能力や専門性も高めながら深めていくことができると思います。
- 窓口改革の中で総合窓口について議論を重ねて努力していますが、例えば福祉だけでも児童福祉や障がい福祉、高齢者福祉等それぞれ奥が深いためすべてを理解した職員を育成していくのはなかなか難しいです。そんな中で簡単な業務については、総合窓口的な役割として市民課の窓口業務を拡大し、それぞれ相談をじっくりして市民に寄り添って声を聴いて対応するような部分については専門的なところで座れる窓口で対応しようという考えで、すべてを一本化した窓口ということではなく分けて取り組んできています。
- A I、R P Aなどの導入についてはこれからのことだと思いますし、ご指摘のとおりだと思います。
- 職員には仕事の本質や価値を考えて取り組んでいただきたいと思っています。何のために仕事をしているのか、突き詰めて考えたときに今やっている仕事が市民に役立つ仕事なのか、いらぬのではないかと、無くすことができるのではないかとという思考で仕事をしていくべきだと考えています。
- 行政評価について、現在内部の評価を実施してきていますが委員より指摘もあったとおり外部の評価も入れていく必要があるのではないかと考えています。

(横山委員)

- 行政評価を導入されている自治体で共通して言えることが、評価シートが非常に複雑で煩雑となっており取り組む職員には負担感しかないという制度となっています。それはいけません。シンプルイズベストです。予算要求や総合計画の評価等と汎用化を図っていくことが重要です。成果指標の設定等についても後付けで何か挙げておけば良いという考えはまったく意味がありません。各施策は何を目標として、何を到達点として、そもそも要るのか要らないのかという作業の後に計画等を作っていく必要があります。行政評価の時点だけを捉えるのではなくすべて一連の流れで繋がっているという考えで一度見直しをしていただくことも必要だと思います。

(山下市長)

- 小牧市なりにいろいろな専門家の意見も聞きながら自治体経営について独自の取り組みを進めてきました。今の指標の置き方についても、すべてを拡大できるわけではないので分野別計画について基本的には数値目標を置かずに上げるのが良いのか下げるのが良いのかといった実情を追いかけながら限られた資源の適正配分に資するようなことを考えながら取り組んできました。
- 行政評価については確かに煩雑で業務の負担感が大きいというのはご指摘のとおり小牧市においても課題だと認識しています。間接業務ですので、そこに大きな比重を置いて仕事の邪魔になるような労力をかけることは本末転倒だと思います。行政評価はPDCAを回していく中でも必要だと思いますし、不要であるという判定になってはいけません。これまでも努力をしてきましたがもっと良い形があれば模索していきたいと考えていますので良いお知恵があればお借りしたいと思います。

(後藤委員)

- 内部統制制度について、整備をする段階で必ず業務の棚卸しや見直しが必要になってくるわけです。根本から見直しを実施していくには一番良いタイミングだと思います。
- その中で、リスクについて考えていく必要があります。潜在するものなのかこれから想定されるものなのか等、リスクを想定して業務を見ていくことで手を抜いても良いのではないかと、もっと牽制を効かせた方が良いのではないかと、強弱をつけることができます。メリハリをつけることで業務の効率化にも繋がっていくと思います。また、計画、内部統制の体制・整備についても組織も変わり、やることも変わってくると思いますので、常に変化していくことを意識しながら見直しをしていくことが形骸化しないという点で重要だと思います。
- 百人いれば百通りの考えや働き方、意識があるためそれを一つにまとめていくのは今の時代限界があると思います。百通りある働き方になんとか対応していき、その結果個人が一生懸命働いて最終的には全体が良くなっていくような形を目指していく。多種多様な時代になってきているので、みんなに合わせていった結果良くなっていくという考え方も参考にさせていただければと思います。

(山下市長)

- リスクを事前に想定することができるかどうかは重要であると思います。ダブルチェック体制をしっかりとやっていくことが大事であると思いますが、業務多忙等いろいろな状況の中で抜けていることがありますので注意していく必要があります。
- 業務の棚卸しをしながら業務量、会議や資料を減らしていくことが最終的には働き方改革にも繋がっていくと思いますし、職員がいなければ行政は回っていかないので市民のための行政のあり方と職員の働き方を含めた業務のあり方、全体を今一度俯瞰し

ながら見直しをしていきたいと思ひます。

○接遇面については、あいさつを基本として全職員がしっかりと取り組んでいけるようにしたいと思ひますし、明るくさわやかな気持ちの良い職場を目指していききたいと思ひます。

○次第3 その他

・特になし。