

## 平成26年度光市行政改革市民会議（第2回）【要旨】

開催日時 平成27年1月13日（火）  
15時～16時30分  
開催場所 光市役所3階大会議室1・2号

### 1 政策企画部長あいさつ

本日は、新年の初めにも関わらず、そして寒い中、お集まりいただきましてありがとうございます。

本日の議題は、既にご案内しておりますとおり、平成25年度の行政改革大綱実施計画に基づく取組み状況の報告と事務事業評価についての2件でございます。

取組み状況につきましては、昨年の会議で申し上げましたとおり、なるべく未実施の項目を中心にご説明をさせていただきたいと考えております。

さて、皆様もご承知のとおり、昨年11月に東京圏への人口の過度な集中を抑制して、地方の人口減少に歯止めを掛けるということを基本理念に定めた、まち・ひと・しごと創生法が成立したところであります。日本創生会議が人口消滅可能性都市というショッキングな提言をし、国、地方ともに、人口減少に対して大変な危機感を持って、何らかの対応をしていかなければならないということを迫られている訳であります。

今後、本市におきましても、地方版の総合戦略の策定を進めていく必要があるかと考えておりますが、雇用の充実による産業政策、東京圏から地方への人口の流れをつくる人口定住対策、そして、若い人の結婚・出産・子育ての希望を叶えるための子育て支援対策、このいずれもが大きな課題としてある中、今やらなければいけないことをすぐにでも始めなければ、先程申し上げました人口減少に対する危機感に対して、手をこまねいているということになりかねません。これが現在の大きな課題ではなかろうかと考えております。

それから、光市は今現在、新年度予算の査定の最中であります。新聞報道によりますと、国の新年度予算は過去最大の96.3兆円ということで、明日にも閣議決定されるという情報ですが、市民生活に直結した市の予算につきましては、一旦拡大してしまうと中々これを縮小なり、やめるという方向に軌道修正するには、事を始めるよりも大きなエネルギーを必要とするところであります。

限られた財源の中で、最大の効果を上げるという、まさしく行政改革の本質を意識しますと、ここで行政改革を何としても進めていかなければ、財政的にも成り立たなくなってまいります。

前回の会議では、公共施設白書に対して様々なご意見をいただきましたが、行政改革を進めるためには、事務事業一つひとつをきちんと見直していくことも必要でありますし、

事務事業評価を通じながら職員一人ひとりが課題に対しての改善・改革意識をしっかりと持って、取り組んでいく必要があるかと思っております。

この会議では、市の実態の一面もご理解いただきつつ、それぞれの立場から忌憚のないご意見やご助言をいただき、行政改革推進のエネルギーとさせていただきたいと考えております。

本日は最後までよろしく願いいたします。

## 2 説明

第二次光市行政改革大綱実施計画の平成25年度の取組み状況と平成26年度光市事務事業評価結果について、事務局が説明した後、各委員からご意見、ご提言を受けるとともに、意見交換を行いました。

### 【委員意見及び事務局回答要旨】

#### 委員

確認ですが、事務事業評価は職員の評価によるものなのでしょうか。

#### 事務局

職員による評価となっております。

#### 委員

1528業務に対して、431件の改善提案があるということで、こうした取組み自体、良い仕事をされようとしている表れだと感じていますので、今後も続けていただきたいと思えます。

#### 事務局

1528業務のうち、B評価が567件ございます。本来ならば、この567件すべてに対して、改善提案があってもいいところですので、そのあたりの精度を高めていく必要があるかと考えております。

#### 委員

業務評価のA・B・C・Dのパーセンテージが、部局によって多かったり少なかったりしていますが、これはどういった理由からでしょうか。また、これをどうやって平準化していくのかお聞かせください。

もう一点、第二次光市行政改革大綱実施計画の中の基幹系システムの見直しという項目について、災害発生時も市民サービスの継続が可能となるようクラウド化を進めるとあり

ますが、例えばハッカーに侵入されるような恐れはないのでしょうか。これについて、広報情報課がどのように検討を進められているのかお聞かせください。

## 事務局

まずはじめに、事務事業評価の業務評価のバラつきについてですが、例えば、窓口業務など、国からの法定受託事務が多い部署でA評価が高くなっている傾向にあります。

また、ある程度、一定の仕事が確立されている業務について、改善という意識が働きにくい傾向にあるように感じております。

しかしながら、これらは職員の見方によって変わってくるものであり、行政改革推進室としては、どのような業務でも何らかの改善の余地があり、B評価が基準であると考えておりまして、こうした考え方の平準化を図っていきたいと考えております。併せて、記載事項についてもきちんとした表現となるよう平準化を図っていきたいと考えております。

次に、基幹系システムの見直しについて、現在、調査・研究、検討を進めていると申し上げました。現時点では、情報システムについて、庁内のサーバーではなく、外部のデータセンターにおいて管理し、通信回線を経由して利用する方式を検討しておりますが、本格的には情報の漏えい等を防ぐことができると聞いております。

## 事務局

事務事業評価について、少し付け加えてお答えをさせていただきます。

まずはじめに、私どもが事務事業評価に取り組んでいる大きな目的についてご説明いたします。

例えば、市税等徴収事務費を見てもみますと、これは予算上の括りになる訳ですけれども、市税等を徴収する事務がどういう業務で構成されているのかということが、評価シート表面の下の方に並んでいます。事務事業を構成するための業務にどういったものがあるのかということ、まずは体系的に整理しております。

私たち職員は、日頃、業務を行うことに一生懸命になって、何のためにその業務を行っているのかということをとにかく忘れがちになってしまいます。最終的な目標は何のためにやっているのかというところの関連付けを常に意識しながら業務を遂行していくことが必要であるため、まずは業務の棚卸しというものを行いました。

そして、棚卸しをする中で、希望とすれば、職員にまずは気づいて欲しいということがあります。例えば、市税等徴収事務では、成果指標として、収納率や収納額をどうするといった目標を掲げてくる訳ですが、この目標を達成するためには、今やっている業務が本当に良いのか、悪いのか、ただ漠然と行うのではなく、まずはそうしたことに気づく必要があります。日頃、業務を遂行する中で、常に改善すべき必要はないのか、この業務の成果は何を目標にしてきたのかということを振り返りながら、どういうふうに業務を進めていけば良いのか、まずは職員自ら気づいてもらうことが必要で、まさしく事務事業評価は

そのためのツールであると考えております。

ようやく公表まで至った訳ですが、ご覧のとおり、作成者である係長、執行責任者である課長、最終評価者である部長の個人名まで出ています。先程、評価のバラつきという話がありましたが、基本的には改善できない業務はないと思っており、そこに携わる職員の熱意であるとか、資質の問題などが影響しているのかなという気がしております。

ただし、外部評価はしておりませんが、個人名まで出した上で、こうして皆さんの目に晒すことによって、外からのご意見を一つのプレッシャーやモチベーションにしながら、全体的な平準化が図られていくのではないかという気もしていますので、もう少し様子を見てみたいと思っております。

### **会長**

作成者や責任者の氏名まで公表している市町村は他にどのくらいありますか。

### **事務局**

数は把握しておりませんが、事務事業評価結果を公表している自治体で、職員の個人名をそのまま出しているところは、少ない部類になります。

これについては、責任の所在に対する考え方や事務事業評価を導入した目的等により異なりますので、一概にどちらが良いとは言えませんが、ご質問に対するお答えとしては、公表している自治体の方が少ないということになります。

### **委員**

部課別の評価をしていますが、横断的な改善をするための視点はないのでしょうか。

もう一点、評価の目的の中に、職員の意識改革、能力向上とありますが、職員の皆さんは3年くらいで異動されています。これは法律か何かで決まっているのでしょうか。早くに異動させるべきところと、もう少し専門的に長くやってもらうところを分けてやらないと、本当の改革ができないのではないかと思います。

横断的な業務改善と職員のスキルを特定の部署で磨いてもらうこと、この2つが必要ではないかと思います。

### **事務局**

まず、横断的な改善の視点ということですが、事務事業評価を作成する段階と検討する段階で、行政改革推進本部会議というものを設置し、そちらでまず協議をさせていただいております。

この会議は、市長をトップとして、副市長以下、部長級職員で構成されておりまして、ここでの協議の過程の中で、ある程度の横断的な視点が入っているものと考えております。

それから、部局別に結果を出すことによって、切磋琢磨と申しましうか、何故自分の

部局はB評価が少ないのかといったことを、各部局で話し合っていており、こういった過程でも、横断的な改善の視点が入っているものと考えおります。

## 委員

確かに、上の人は横断的な思考が出来ると思うのですが、下の方にボトムアップ出来る能力のある人がいないと組織全体が強くないと思います。

やはり、下の人意識が本当に横断的になっているのかなと疑問に思いました。

## 事務局

委員の仰るとおりだと思います。行政評価という仕組みの中で、上から、政策、施策、事務事業、業務というピラミッド型になっているのですが、まさしく事務事業といったことになると各担当者レベルでの話になることが多いと思います。

これが政策とか施策とかのレベルになると、例えば、子育て支援という施策があったとすれば、そこには健康増進課も関係するし、子ども家庭課も関係するし、教育委員会も関係するといった具合に、部局を跨って横断的に考えなければ達成できないといったことになりませんが、こうした施策評価や政策評価の段階までは、まだ至っておりません。これは課題であります。

それから、異動の件についてですが、職員のモチベーションを高めるために、3年から4年での定期的な異動が必要という考えもある一方で、短期間で職員を変えてしまうと業務の継続性と言いますか、せつかく業務の課題に気づいて改善しようと思った時には変わってしまうといったことがございます。

特に、昨今は業務が専門化しておりますので、もっとじっくりと一つの職場に居させるということも、一方では必要ではないかと思っております。こうしたことについて、法律で決まっていることではございません。

## 委員

行政改革大綱と事務事業評価の位置付けについてですが、行政改革大綱は民間で言えば、トップダウンでやらせるような会社の方針で、事務事業評価は業務改善のようなイメージで良いのでしょうか。

それで、詳しくは見ていないのですが、この2つでダブっているものがあるのではないかと思います。例えば、行政改革大綱を見ると、平成23年度から25年度まで、同じ内容を書かれている部分、要するに定型業務ではないかと思うのですが、先程申した位置付けが合っているのであれば、こうした定型的なものについては方針に入れるのではなくて、事務事業評価シートに入れていただいた方が良いのかなと思います。自分は企業の人間ですので、自分の仕事に置き換えた場合に、そうした方が良いのではないかと感じました。

それから、事務事業評価シートの業務評価について、例えば、旅券の申請・交付業務のところはB評価となっていますが、これは業務の中のこういった作業に対してB評価としているのかなと思ってしまいます。一番大きいところに事業があって、2番目の落とし込みとして業務があると思うのですが、この業務の下に恐らく作業というものがあると思います。そして、下の職員は、基本的にこの作業の改善を行うことになるかと思います。一方、業務の改善は課長か部長の指示によるもので、下の職員は業務をなくして良いのかといった改善は中々難しいのではないかと思います。そういった意味で、恐らく、この業務評価は、業務の中の作業に改善すべきところがあるのではないかということで評価を付けているのではないかと思います。そうであるならば、その業務の評価を何故Bにしたのかといった理由が明確になっていないので、中々改善に結びついていかないのではないかと思います。

やはり業務改善と言うのは、ボトムアップというのがベストだと思いますので、もう少し問題点を明確にした方が良いのではないかと思います。

## 事務局

本市の行政改革を進めていくための大きな基本方針を示したものが行政改革大綱で、その基本方針を達成するための個別の取組みを纏めたものが本日お示している行政改革大綱実施計画となります。その中の一つの項目として、事務事業の改善を進めるためのものが事務事業評価で、目的が若干異なっております。

それから、旅券の申請・交付業務を例に挙げていただきましたが、まず評価シートがどういったかたちで出来ているのかと申しますと、課長や係長が単独で作成するのではなく、担当職員が個々の業務を整理した後、係長がその検証を行い、事務事業評価シートを作成しております。事業、業務、作業とある中で、まずは担当職員が細々とした作業を考えながら業務評価をまとめた上で、その評価に対して、係長が整理し、課長が確認していくというボトムアップのかたちとなっております。

## 事務局

行政改革大綱という大きな理念に基づいて、向こう何年の間にどのような取組みをしていこうかということを示しているのが実施計画であり、行政評価システムの構築はその中の一項目となっておりますので、行政改革大綱実施計画と事務事業評価は切り離して考えていただいた方が良くと思います。

それから、工場や会社では作業の一つひとつを点検し、改善していくということになるのだろうと思いますがけれども、どこまでそれを分解してピラミッドにしていくのかということについては切りがないところもありますので、ある意味、業務のところは委員がイメージしている作業のところだと理解していただけたらと思います。

確かに、その問題点というのは、恐らく書く段階では分かっているものと思いますが、

それを書く欄もなければ、どういうふうに整理したかも少し分かりづらい様式になっておりますが、業務が委員言われる作業のレベルということでご理解願えたらと思います。

#### **委員**

先日、旅券の申請を行った際、「書類をとにかく折り曲げないで下さい。絶対間違えないでください。」と何度も言われました。大事な書類だから、職員の方も真面目に対応して下さいというのは分かるのですが、あまりにも念を押され過ぎて、最終的に今回は要りませんという気持ちになってしまいました。

市民からすると、せっかく近くで交付を受けられるところがあるのに、評価的にはC評価になるかと思いますが、職員の評価はB評価になっており、その辺りの市民の考え方と行政の考え方がもっと上手くマッチしていくような仕組みになっていけば良いと思います。

それから、バスについて、最近利用者が減っていますが、ご高齢者に話を聞くと、ステップが登れないからバスに乗れない、また、乗る人が少ないから本数が少なくなっているといったかたちで、バスをどんどん衰退させていく一方の選択肢を選んでいくような気がします。逆に、小さいバスで本数を多くした方が利用が増えるといった違う視点の考え方も必要ではないかと思います。

また、夕方に光駅に行くと、バスの最終便が早くなったせいで、大変混雑しており、ロータリーも本当に危ない状況になっています。駐車場の料金収受を機械化するとかありますが、もう少し市民のニーズに合わせた改善を図っていくことが大切ではないかと感じました。

#### **事務局**

委員が仰られるように、職員の評価と市民の評価が異なるところもあろうかと思いますが、そうしたことも踏まえて、このシートを全てホームページで公表させていただいております。只今いただいたご意見については、担当課に伝えておきたいと思います。

#### **事務局**

業務の改善というよりも接遇の問題もあろうかと思いますが、色々なやり取りの中で市民の方に不快になって帰っていただくことがないように気を付けてまいりたいと思います。

#### **委員**

行政改革大綱実施計画の実施状況がずっと検討中のものがありますが、一体いつまで検討中というのが続くのかなというのが何件か見受けられます。例えば、接遇マニュアルとかは、平成22年度から未だに検討中で、プロジェクトチームも今立ち上げてまだ検討しています。企業とかだと、そんなに何年も検討しているものじゃないような気がするのですが、マニュアルの作成を検討するよりは、その場で一つひとつを直していくことが必要

なのかなと思います。他にも、もっと急がないといけないのではと思うものが検討中で止まっていて、出来ていて当然と思えるものばかりが実施中になっているような気がします。

平成22年度に検討中だった30.1%が、平成25年度で半減して14%になっていますが、検討が長引くよりは、とりあえずここまで出来ました、こういうふうに変更されました、これを実施しています、といった具合に職員に対しても、市民に対しても、分かり易く説明していただける方が良いのではないかと思います。

評価シートでは、職員による業務評価の感覚と市民が思っている業務に対する評価がやはり違うのではないかと感じました。膨大な量ではあるのですが、A評価の業務について、何をもって改善の余地がないと言っているのかが全く見えません。改善の余地が本当になのか、A評価になっているものについても、本当にこれで良かったのかということは何年かに1回見直す必要があるのではないかと思います。

それから、実施中のものに対しても、これからどんどん検討しないといけないものも出てくるでしょうし、逆に検討中のものでも検討する必要がなくなったものも数多くあるのではないかと感じましたので、そのあたりを分かり易く説明されると良いのではないかと思います。

## **事務局**

行革大綱実施計画の成果が非常に分かりにくいというお話なのだろうと思います。検討中のもので、実際どうなったら検討から実施になるのか、また、ここまでやったらこの取組みは終わりであるとか、そういった点が現在の実施計画では分かりにくいことを私共も感じております。次期の大綱ではもう少し分かり易いかたちに改めたいと考えております。

事務事業評価シートに関してですが、評価そのものに対して職員の意識の違いで記載が足りなかったり、事業や業務の成果をどういうふうと考えているのかということが分かりにくい記載になっているものがあることは認識しておりますので、この辺りの精度を高めていくことが、これからの課題と考えております。

また、A評価ばかりの事業でも、事業の成果をどのように考えているのかということシート裏面の成果指標の分析という欄に記載するようにしていますが、私ども行政改革推進室の徹底が足りていない面もあり、記載が不足しているという反省も持っておりますので、この辺りの改善も図っていきたいと思っております。

## **委員**

業務に関連性があるものについては、横のつながりを大切にしてほしいと思います。

それから、事業評価シートを作られるのに、すごい労力を使われていると思います。これを作るために業務が疎かになっているのではないかなという心配もあります。

自ら気づくためのツールというのも大事だと思いますが、もっと簡素化されて、市民との対話とか色々なかたちでの関わり方が出来たら、窓口の対応なども向上するのではない

かと感じました。

事業そのもの、業務そのものをしっかりやっていただけるような取組みをお願いしたいと思いました。

## **事務局**

横断的な取組みについては、全庁上げての取組みとして当然取り組んでいかなければならないところであり、そのツールの一つとして、事務事業評価を活用していただけたらと思います。

評価に係る事務量については、事務事業評価を導入している自治体共通の大きな悩みとなっております。ただし、この評価というものが、どうしても改善の出発点になりますので、これを本来の業務のひとつと考えるてもらわなければならないというのが、私どもの立場であります。実際には、評価ばかりに力を割いて、本来の所管業務が疎かになっては本末転倒ですので、その辺りの兼ね合いをどこに持ってくるのか、委員が仰られた簡素化と言うのも一つの方法であります。このあたりが評価制度の悩ましいところでもあります。事務負担の軽減も図りながら、なおかつきちんと業務の振り返り、または今後の方向性が考えられるようなかたちのものが理想ですが、なかなか難しいのが現状であります。

最後に、業務に対してしっかりやってほしいという部分はお要望だと思うのですが、これは仰られるとおり、きちんとやっていきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

## **会長**

事務事業評価をすることの目的と意義については、職員が誰のために、何のためにするのかということが一番大きなキーワードになってくると思います。これだけの分厚いものを各部局の方が一生懸命作られています。これを作ることが目的ではなくて、業務の改善、待遇の改善に繋げることが大切だと思います。

職員の皆さんは定期的に異動される訳ですので、担当者が気づいたことをコメントとして載せていく、それを各部署で共有していく、といったことがスキルの平準化にも繋がっていくし、これを作ることの意義になってくるのではないかと思います。

大変な作業ですが、後々、皆さん自身のためにもなってくるという位置づけを発信して、業務マニュアルや待遇マニュアルに出来るツールにしていけば非常に良いものになるのではないかと思います。

## **委員**

評価シートの改善提案の項目がほとんど記載されていないように思います。マニュアルを見ますと、単年度の改善提案になっているので、もう少し長い視点での改善提案を出せるようなシートにしなければならないと思います。

## **事務局**

新規や休廃止する業務名の記載欄には、26年度に実施することのみを記載するようになっていますが、その下に具体的な改善提案という欄を設けており、こちらに今後時間をかけてやっていく改善提案を記載するようになっています。