

## 行政改革推進委員会 平成29年度第2回会議議事要録

### 1 日時

平成29年8月24日（木） 午後7時から午後8時15分まで

### 2 場所

島田市役所4階第3委員会室北

### 3 出席者

委員：小泉委員長、山本副委員長、青山委員、大池委員、鈴木委員、櫻井委員、杉浦委員

事務局：北川行政経営部長、原田経営管理課長、鈴木主査、横山主事

### 4 概要

#### 1 開会

#### 2 審議事項

##### 新行政経営戦略の策定について

事務局から資料に基づき説明を行った。

##### 【質疑応答】

○委員長 戦略があり行動計画があって、戦略の6ページに、理念、基本方針、推進施策がある。この戦略を見直し、策定するに当たって、今回、理念は変わらない。基本方針についても、柱立ては変わらないが、現行の戦略の中で進捗状況により、ある程度取り組みが進む中で、この基本方針の書きぶりが、現行のものから進んでいる部分があり、それを反映させた形で、仕組みの構築から、仕組みが出来たので、それを推進という形に変えてある。推進施策についても、基本的な柱立ては変わらないが、施策そのものは、取り組みが進む中で、既に仕組みが出来たものは、仕組みづくりではなく、制度の充実という形で、現在の状況に合わせた形に改めるということで、別紙1-1に書いていただいてあり、変更理由も書いていただいている。別紙1-2には、取組状況として、進捗状況があり、戦略の中には、取組項目も出てくるので、進捗状況については、次回、もう少し詳しく説明をいただいて、取組項目について話をさせていただくということで、今回は、理念、基本方針、推進施策について議論していただいて、まとめたいということである。取組項目を次回検討していく中で、場合によると、推進施策をこのように変えた方がいいのではないかとということで、話が戻ってきってしまうことも考えられるが、それはありでいいのか。

- 事務局 はい。
- 委員長 まずは、今回、推進施策までを進捗状況に合わせて見直し、次回、取組項目について具体的に話をする中で、施策の表現を場合によっては変えた方がいいという意見が出れば、また、その時検討するということである。理念は変えないということ、基本方針、推進施策については、柱立ては変えないが、進捗状況に合わせて、書きぶりを改訂するという形で案をいただいている。このことについて意見をいただきたい。
- 委員長 この前の会議で、副委員長から、前回の策定の時に、進捗状況の評価を見ながらどのようにフィードバックしていくのかという話があったと聞いたが、次回、取組状況を踏まえた中で、またやっていきたい。まずは、上の方から演繹的に、理念があり、方針があり、推進施策という体系図的にやっているものに対し、この体系でいいのか。疑問点でも質問でも構わないので何かないか。
- 副委員長 現行の戦略の策定の時にもいたため、進捗状況から進んでいることが分かりすぎがだと思ふ。策定の時に出た一つの意見として、市長が経営理念に対しどのように認識され、どのようにトップダウンで下に落としていくのかというものがあつた。この計画の全体像としては、波に乗れば、稼動しやすい構図になっていると思うが、実際に、経営戦略の5ページに「だれが」「いつ」「どのように」とあるが、上の方は情報がいきやすいと思うが、末端の職員までにどのようにして、このようなものを知らしめていくのか、具体的な方法はあるのか。
- 事務局 3年前から職員満足度調査を実施している。最初の年の満足度調査は、職員にアンケート調査を実施したが、回答率が50%を割るくらいであつた。やり方を変えて実施し、27年度、28年度と2か年続けて90%くらいの回答率となつた。その中で見ると、市の経営方針がよく分からないということで、満足度としては非常に低い数値が出ていた。27年度は、業者に委託して実施したため、他の市町との比較ができた。満足度の中で執務環境や、やりがいなどは、他の市町と比較し少し高いか同じくらいであつたが、市の進もうとしている道、経営方針、トップの考え方が末端まで伝わっていないということで、他市と比較して満足度が低かつた。これは問題であり、何とかしないといけないということで始めたのが、方針管理制度である。トップが考える経営方針があつて、それを部に下ろし、部長が部の経営方針を作り、それを更に課に下ろし、課長が課の経営方針を作り、それを踏まえ、各職員がそれぞれの1年間の個人目標を設定していくという流れを作つた。ただ、流れを作つただけでは、トップの方針は伝わらないため、対話をできるだけしようとしている。市長は精力的に動き回る方なので、外に出ていることが多い中でも、方針管理制度を設けたことにより、相当期間、部長との対話する時間を設けるようにしている。市長の方針が決まり部長の方針を決めるため

の対話に時間を費やしていただき、さらに部長から課長へ方針を伝える時間を相当設けている。対話を重視することにより末端までトップの考え方が通るような仕組みを作り上げた。28年度に試行し、今年度は本格実施している。満足度調査で言えば、1ポイント上がった。徐々に浸透していくものだと考えている。対話をする中で、トップの方針が下まで伝わってきつつあるという印象を持っているところである。

- 副委員長 うちの会社でも、若い子はどうしても社会経験が乏しいため、基本的に自分の周りしか見えていない。全体像を見ることは、すごく難しいことだと思う。もちろん市長の方針もあるが、全体としてこういうことをやっていきたい、そして、あなたの立ち位置は、今、全体の中のどこなんだという部分で、浸透させることによって、よりモチベーションが上がると思うため、その辺も、末端の職員の方には、管理者とは違った目線で浸透していただけたらと思う。
- 事務局 そういう意味では、このメンバーの中に市役所の若手職員がいるため、正直にお話していただければありがたい。
- 委員 推進施策の議論ということだが、さきほど委員長が言われたように、推進施策だけを見て、いいのか悪いのかは中々分かりにくい。取組項目を含めた全体で見ないと判断できない。取組項目と連動してくると思う。さきほど説明があったように、仕組みづくりができたところは、推進していくということは分かりやすい。変更なしのところは、具体的に、これまでの3年間と、今後の4年間でどう変わるのか、今回の資料だけでは分かりづらい。推進施策は、基本的には、今までのところを継続ということだが、そもそも、今ある3～4項目だけでいいのか。取組項目を見ながらもう少し増やした方がいいのか、減らした方がいいのか、基本方針もこの6項目で行政経営が全て網羅されるのか、まだ分かりきれていない。この戦略を策定し、外部に知らしめる時、これまでの3年間と今後の4年間でどう変わったのか、ポイント的にどのように示せるのか、変更なしではなく、どこがどう新しく変わったかを示せると、より分かりやすくなっていいと思う。
- 委員 戦略の6ページの推進施策まで見たところで、いいも悪いも、何とも言えない。この行政経営戦略というものは、職員も市民の方も誰でも見られるものなのか。
- 事務局 はい。行政経営戦略はホームページで公表している。毎年、取組状況も広報紙及びホームページで公表している。
- 委員 誰のためのものなのか、ずっと思っていた。
- 委員長 重要な指摘だと思う。
- 事務局 市民の方には上手く伝えられていないことを課題だと認識している。だから、市民の方を上手く巻き込めていないのだと思う。
- 委員長 広報がいいのか、市民の関わりの話なのか、そこは色々あると思う

ので、また、議論いただきたい。計画の中身もさることながら、進めていくに当たって、こういう進め方をした方がいいというものもあればいただきたい。この前、市長から、皆さんからのご意見やお知恵、ご提案があればという話や、市民との協働や、市民の力をどういかすかという話もあり、また、今、市民が知る、職員が知ることについても話が出たが、計画の中身の話と計画を進めるに当たりどういうことをやっていくか、そのあたりを、また議論いただきたい。ただ、まずは、計画の中身の方から先にやらせていただきたい。

- 委員 内容は、今はなんとも言えないと思いながら聞いていた。よく広報していると言うが、市としては、そういう形が一番やりやすくやっていると思うが、市民側からすると、市が大きすぎて、市民が小さいので、受け取れない部分があるので、広報紙は、それでいいと思うが、間に少し、そこを工夫してくれる市民の人たちがいればいいと思う。ただ、それは、そういうことが大事だと思って動いてくれる人がいないとだめで、そういう人は待っていても出てこないため、市民協働の中で、そういうものを伝えていくような人を、ある一定期間育てることをした方がいいのではないかと思う。
- 委員長 計画を進めていく中で、市民協働の取組項目の中に入れることを検討していきたいと思う。
- 委員長 委員と委員は市の若手職員と市民という二つの立場があると思うが、どちらの立場からでもいいので、今、思っていることを委員からお願いしたい。
- 委員 職員の末端まで方針が伝わっているかどうかということであるが、半々かなと感じている。理由としては、確かに、課や部の方向性や重点課題は、対話の場があり、話を聞き、自分の目標管理シートに重点課題に沿ったものを目標に設定しており、そういうものがあつた方が設定しやすいと思うし、課や部までの方針は分かっているつもりである。ただ、それ以上のものは見えていない。自分とは関わりは無いとは思っていないが、自分のできる範囲はここなので、他のところがどうなっているのかは、自分からは知らうとしなければ見えてこない部分だと思う。自分だけでなく、おそらく他の職員も、まずは自分のところという形で、市の方向性という、そこまでは分からないという言い方になってしまう。
- 委員 正直な感想として、市長、部、課の経営方針に基づいて、個人の目標を決めた記憶はあるが、具体的に言えるかという、昨年も今年も変わっていて、なかなか全ては覚えられない。難しいと思うのは、市は一つのことに特化できないので、環境や子育ての計画や都市計画など様々な計画がある中で、いろんな目標や理念が入り組んでいるため、それらをシンプルにした方が、市民にも分かりやすくなるし、職員の記憶にも残りやすいと思う。民間企業では、例えばこのような名札ケースの中にカードが入っていて、「お客

様七つの約束」や「こういう町にします」のようなものがあり、朝礼で暗唱したりして、なんとなく分かってるということがあると思う。できるかできないかは別として、シンプルに継続してもらった方が記憶に残るのではないかというのが正直な感想である。

- 事務局 民間の会社だと社是があり、壁にかけるなど目につくところにあたりする。議員からも、目につくところに貼ってはどうかという意見があったが、島田市では、ファイリングシステムを導入しており、壁への表示は基本的にはしないということを徹底しているため、壁への表示はできないということで、表示できる場所はどこかと探したところ、職員はパソコンを所有しているため、パソコンを起動させた時に画面に市長の経営方針が表示されるようにした。
- 委員長 市長方針はどのくらいの長さか。
- 事務局 市長方針は、スローガンは「躍動し繋げる未来の島田へ！」として4つの理念を設けている。「市民ファーストのまちづくり」「スクラップアンドビルドの徹底」「島田らしさの追及」「市民協働」の4つを基本理念として各種事業に取り組んでいこうとうたっている。パソコンの起動画面には、スローガンのみ表示している。
- 委員長 この計画は27年度からスタートして3年目であり、仕組みなどを含めて動き出している状態だと思うが、定着するには5年から10年はかかると思う中では、そう簡単に理念が変わることは無いと思う。基本方針も、進捗に伴い表現を変えているものはいいと思うが、3年で基本方針が変わってしまうと、職員や関係するところからしたら、3年で方針が変わってしまうのかということで、変わりすぎではないかと思う。ある程度、落ち着いて取組をやっていく中で、変わっていくべきだと考える。そのため、方針までは、何か相当なことがないかぎり、普通はあまり変えないのではないかと思う。施策については、ある程度変わるものが出てきてもいいと思う。今回は、基本方針は表現を変えているということで、施策についても、それなりのものが並んでいる状態にあるため、施策を変えるというよりは、取組のレベルで必要なものを本当にやっているかどうかを見ていかないと、施策の段階で何が足りないのかは言いづらい。ただ、考えられそうなことは、最初の計画を作られた時に、体系的に書かれているため、体系としてはできあがっているところがあるので、次回以降、取組項目を見ていく中で、取組はどうか、この取組のままでいいのか、追加する必要があるのか、この取組を無理してまでやる必要があるのかなどを踏まえ、施策の柱の表現や柱立てを変えていく方がいいのではないかと考える。取組状況で気になるところは、実質は2年目の末でどれだけ進んでいるか、計画の進捗の速度と合っていれば○という形でやっている。本当は3年間やってみて評価がどうかというところであるが、そこは仕方がないと思う。理念、基本方針、施策については、前回の体

系を基本としながら、取組状況を見ながら、必要なところを修正していくということによろしいか。

- 委員長 第1回の市長の挨拶の中に、計画の策定は策定でお願いしたいが、もう一つ、こういったことを進めていってはどうかというような提言があればお願いしたいというお話があったが、この計画と全く関係なくやるというわけにはいかないと思う。私からの提案は、市民の皆さんとの関係で、市民協働の推進という項目はあって、それなりの取組項目はあるが、計画に盛り込む主な取組以外に、計画に書くまではいかなくても、こんなものを検討したり、こんな考え方はどうなのかということ、計画とは別に、まとめられるかどうかは別として、委員の皆さんの意見を羅列する形で市長にお出ししようと考えている。本日も委員の皆さんから、計画についての意見と、計画を進めるに当たっての意見、特に、市民の皆さんと一緒にやっていくためにはどのようにしたらいいのかというものがあって、そこは、計画の実行性を高めるためにも重要だと考える。やり方としては、委員会でまとめるというよりは、委員の意見を整理するとこのような意見が多かったという形でやった方がいいと考える。その方が皆さんもアイデアを出しやすいと思う。
- 委員長 次回は取組状況を踏まえ取組項目について、皆さんから意見をいただくということであるが、その次は何をやるのか。
- 事務局 前回の策定の時に、かなり時間がかかっていたため、予定ではその次も、行政経営戦略策定のための協議となっている。
- 委員長 前回は一からの策定であったため時間はかかったと思うが、今回は改訂であるため、前回ほど時間はかからないと思う。計画の策定も大事であるが、委員の皆さんからの意見にあったように、市民の皆さんとどのように進めていくのか、取組項目の名前をこのように変えたらどうかという意見より、やり方についての方が、意見が出しやすいと思う。次回、取組項目について協議したら、その次は、それをベースに進め方や市長への提案についてやっていけば、いろいろなアイデアが出て、取組項目の名前をこのように変えた方がいいのではないかという意見が出てくることもあるかもしれない。その方が、中身のある話になると思う。そのような形で進めたいと考えるため、皆さんも次に向けて、こんな意見を言おうということを考えていただければと思う。

### 3 その他

- (1) 次回会議 平成29年10月26日（木）午後7時～ 第3委員会室北
- (2) 懇親会の開催 平成29年9月20日（水）午後6時30分～  
場所は決定次第お知らせする。

## 4 閉会