

平成 26 年度第 6 回
袋井市行政改革推進委員会 会議録

日 時：平成 27 年 1 月 29 日（木） 18：30 ～ 20：37

会 場：袋井市役所 3 階 301 会議室

出席者：日詰一幸会長、大場規之副会長、秋山憲治委員、玉井まゆみ委員、寺田陽子委員、中山勝委員、西尾新太郎委員、西尾久代委員

<会議次第>

○ 報告事項

- (1) 行政改革推進委員会の審議内容について
- (2) 第 2 次行政改革大綱（案）について

○ 議 題

- (1) 個人テーマ「人材育成、組織力向上」の検討について
 - ア 残業の削減「残業を減らすには？」
 - イ 人材育成「職員のモチベーションを高めるには？」
 - ウ 組織力向上「仕事の仕組みを変えるには？」

<会議の概要>

第 2 次袋井市行政改革の推進について、「諮問書」を原田市長から日詰会長へ提出した。今回、「人材育成、組織力向上」をメインテーマとし、①残業の削減「残業を減らすには？」②人材育成「職員のモチベーションを高めるには？」③組織力向上「仕事の仕組みを変えるには？」の 3 つのテーマについて議論し、本市の状況等を説明した後、討論、意見交換等を行い、委員からご意見、ご提案をいただいた。今回、どなたでも傍聴できるよう公開としたため、約 20 人が傍聴に訪れた。

(委員意見)

1 残業削減対策のあり方について

- (1) 残業削減を達成するため、専門的な業務分析を行い、実践的な取組を推進すること
- (2) 積極的な目標設定をするとともに、全庁体制で民間活力を活用すること 等

2 人材育成のあり方について

- (1) 管理監督者における、目標管理の仕組みや運用の充実を図ること
- (2) 個を磨き、チーム全体として最大限の力を発揮できる人事評価制度を構築すること 等

3 組織力向上のあり方について

- (1) 財政的援助団体・関連外郭団体における行政関与のあり方を検討すること
- (2) 第 3 者評価を有効に活用すること 等

<p>会長</p>	<p>2 会長あいさつ</p> <p>本日の議論は公開で行われる。これまでいろいろな審議を続けてきたが、本日は人材育成、組織力向上がテーマになっている。</p> <p>袋井市における行政経営をより効率的なものにしていくためには、人材の力が非常に大きなものとなってくる。今、一人当たりの生産性がよく議論されている。仕事をしやすい環境や効率的に仕事ができる仕組みをどういう風につくっていくかについて、いろんな角度から御意見をお伺いしたい。市の職員が仕事と生活の調和がとれるライフスタイルのもと、ワーク・ライフ・バランスを考慮し、仕事もよくやり、生活も充実するという公務員像を袋井市の組織において実現できたらいい。</p>
<p>市長</p>	<p>3 市長あいさつ</p> <p>本日は行政改革に推進について、諮問させてもらう。</p> <p>世界的なNPOのピースウィンズというボランティア団体での代表理事の大西さんが市役所へ来られた。従前から、ピースウィンズとは交流をもっており、袋井を起点にふるさと納税等を活用し、災害支援の基金を作らないかということである。</p> <p>袋井は防災の先進的なまちだからこそ、全国や世界のどこかで災害が起こった時のために、グローバルスタンダードよりも先に行く袋井として、災害支援のファウンデーション（基金）をつくらないかということである。</p> <p>最初は、防潮堤をつくるなど、やらなければいけないことがたくさんあるため、他の災害支援のための基金をつくるよりも自分たちの基金を充実させることが重要だと感じた。</p> <p>話をしていくうちに、袋井がそろそろ他人のために仕事をしてもいいのではないかと感じた。袋井が市民のためにお金を集め、使うことは今までもやっている。その上に立ち、災害の先進市として、世界の災害に対して、何らかの支援の方法を現在の制度を使って行うことはどうなのかという提案である。早速、担当部局に内容を検討してもらっている所である。</p> <p>袋井市は、今まで袋井市だけのことを思っているんなことをしてきた。現在、グローバルの時代で、私たちが今、やろうとしている仕事は俗にいうグローバルスタンダードで、袋井のやり方を今後、日本全国や世界に通用するやり方とすることが、これから先、袋井</p>

	<p>が生きていく上でのやり方である。東京交流会で、グローバルスタンダード話を柳沢先生がされた。</p> <p>日本には1千兆円の赤字があるが、それを解決していく方法として大切なことは、国際的に日本のやり方が信頼できると言われることであり、自ら信頼を得る方法を編み出さない限り、解決はできないということである。そのように、日本がやっていくことを世界にアピールすることが重要と話されていた。</p> <p>その話とピースウィンズの話が感覚的に一致した。これから地方自治体が生きていき、袋井に住んでいる人が存在感を持って誇りを持ち、生きていくことで、市が世界的な意味でも、現在の世代から見ても、きちんとしたレベルに立ち、見識を持つことは、人材育成や組織力の向上のベースである。地方創生や総合計画について、基本として考えていることを述べさせてもらった。このように、袋井の合併10周年のスタートをさせていきたい。</p> <p>4 諮問 第2次袋井市行政改革の推進について（諮問）</p> <p>5 報告事項 (1) 行政改革推進委員会の審議内容について (2) 第2次行政改革大綱（案）について</p> <p>会長 報告事項について、皆様から何か質問はあるか。 会議録について、2月5日までに確認いただき、修正箇所等がある場合は、メール・電話などで事務局に連絡をいただきたい。それを受け、事務局ではHPへ公開の作業を進めさせていただく。</p> <p>6 議 題 (1) 個別テーマ「人材育成、組織力向上」の検討について ア 残業の削減「残業を減らすには？」</p> <p>会長 本市における残業を減らすための方策などをご提案いただくと大変有り難い。</p> <p>委員 テーマ1は、テーマ2と3に密接に関わっている。テーマ2の評価のあり方とも関係し、人間が働く時に何を考えて、どんな行動をするかを考えると密に関わってくる。テーマ3の事業の見直しとも</p>
--	--

	<p>関わってくるため、後ほど、述べさせていただきたい。</p> <p>時間外勤務の現状を資料をみると、企画政策課、総務課、財務課等の管理部門が上位5位に入りやすい。平成25年度に財務課は5位以内に入っていないが、上位には入っているのか。</p> <p>管理部門の残業が多さは、組織上の因果関係、業務内容に必然性があるため、1つのポイントである。</p>
事務局	平成25年度、財政課は9番目である。
委員	1人当たりの残業時間は何時間ぐらいか。
事務局	185時間である。
副会長	<p>残業の削減に関する詳細分析は、専門的な分析技術や知識が必要である。委員は素人であるため、分析結果をいただいた後、意見や思いを伝えることが本来である。限られた資料、時間で対応することであれば、総論的で分析に基づかない話にならざるを得ない。</p> <p>これまでの袋井市の取組についてお伺いしたい。改善に向けた取組というものが13ページに5項目が上がっている。これらの内容に関しては、民間では30年前から15年前にかけて、取り組んできた項目だと記憶している。5S、会議の見直し、スケジュール管理等の分析手法や解決策など、手法的にもかなりできあがっている。管理的業務の無駄や市民サービスの結びつきの業務分析や民間で昔から取り組まれている内容に関して対応してきたのか教えていただきたい。本来は、市民サービスに直結する事業が増え、管理的業務が減っていくのが理想である。民間ではそれを厳密に振り分けながらコントロールして残業を削減し、現在に至っている。</p>
事務局	<p>内容や事案を細かく分析したルールづくりは、あまり実施されてこなかった。先進的な取組をしていくことが多かった。やはり、業務分析し、人が少ないのか、チームが多いのか、仕事の仕方が悪いのかという部分や嘱託職員と正規職員と業務内容の違いを分析する必要がある。分析をしないと今後、組織の形が出てこない。</p> <p>事業の見直しという観点では、総合計画で事業評価という取組を行っている。各事業において、効果の検証をし、予算への反映や事</p>

副会長	<p>業の見直しを行っている。この積み重ねにより、事業のスクラップは少しずつ進んでいく。</p> <p>これまで、本格的に業務分析に取り組みこなかったことから分析がされてこないまま、必要以上に人員が削減され、残業が増えているという解釈も可能である。</p> <p>今回、残業を減らすということであれば、実務的に各担当がどんな業務をどのように実施しているのか分析をし、仕分けをすることで本質的に必要なものか判断し、削減していかなければいけない。効率的な業務分析のもと、最終的な解決策を作っていくのが必要である</p>
委員	<p>6 ページ、8 ページの定員適正化計画において、平成26年度職員数が平成25年度と比べると約300名少なくなっているが理由を教えてください。</p> <p>8 ページの正規職員数、非常勤嘱託を見ていくと、それほど25年と26年が変わっていないため、理由を聞かせてもらいたい。</p> <p>7 ページ、職員の1万人当たりの職員数をみていくと、職員数と非常勤嘱託の割合とともに全体の給与水準について考えていかなければいけない。</p>
事務局	<p>6 ページの25年度～26年度の300人の減は、中東遠総合医療センターの設立により、袋井市職員として、市民病院に勤めていたドクター、看護師等の企業団職員が掛川市・袋井市病院企業団の職員になったことによる。</p> <p>8 ページの職員数は、平成26年度は533人になる。これを正規職員の過去同じ形態と比較するよう、全体からその時の病院職員数を除いた数を職員数としているので540名程度になっている。</p>
事務局	<p>業務内容を分析することで、正規職員の必要数や非常勤職嘱託職員の業務内容を検証し、平成27年度の定員適正化計画の見直しを実施するとともに、仕事の内容や職員の数を検討し、平成28年度以降の定員管理に反映させていこうと考えている。</p>
委員	<p>正規職員、非常勤嘱託職員の人数の検討以外に、民間に委託でき</p>

	<p>る事業があるのかを含めて検討すべきである。</p> <p>市職員は根幹な業務をし、日常業務は委託業者にお願いするなど、棲み分けが必要になってくる。行政の仕事はどうあるべきか根幹の部分を考えないといけない。自分たちがどうしていきたいかという理念や思いを持ち、それに向かい実施していかなければ難しい。</p>
委員	<p>職員の削減をされ、努力されていると感じる。11ページでは、時間外勤務の縮減の取組について通知をしたということであるが時間外勤務の時間について、全職員が他の所属の時間を把握しているのか。管理職は時間外を把握しているのか。管理職の姿勢として、率先して自らの仕事を終え、職員にも指導しているのか。</p>
事務局	<p>時間外の把握だが、時間外勤務をする場合は、所属管理長が時間外勤務の命令を出して、時間外勤務をするという形になっている。緊急の場合は、後からの場合もある。最終的に報告書で管理職の印をもらい、総務課へ時間外手当の請求が出てくるというシステムになっているため、管理職は時間外の把握をしていることとなる。</p> <p>指導については、毎週ノー残業デーを設けて、総務課から通知をし、管理職から職員に指導してもらっており、所属の管理職に任せているという形になる。時間外勤務が極端に長くなってくる場合は、総務課に許可をもらい、業務をしてもらうということで把握をしている。</p>
委員	<p>私達の組織も何度か時間外勤務削減の取組をしてきた。時間外の各部署の一覧表を管理職に出し、時間を把握させたら、一斉に削減が図れた。横の数字が見えて、時間外が減った。</p> <p>また、会議も12ページのペーパーレス会議を導入をしている。そういった中で、総務部門は残業が多いが、ペーパーレスにすることにより、残業が軽減された。</p>
委員	<p>会社が高齢化し、午前中に仕事はかどるということで、就業開始時間を30分早めた時期があった。朝は、頭の回転も良く、仕事はかどった覚えがある。</p>
会長	<p>伊藤忠商事は、夜の仕事を朝にシフトする取組で有名になってい</p>

	<p>る。都庁もサマータイムを試行したことがあった。</p>
<p>事務局</p>	<p>市役所は、市民の皆様が市役所に来庁される時間があるため、部署により対応ができる。一律でなくて、部分的に検討していく必要もある。</p>
<p>委員</p>	<p>我社も朝方にしている。従来、会議は夜7時からという形をとっていたが、最近は朝に会議をする。朝7時半から、仕事をする前に会議を行っている。</p> <p>店は店長でどんな風にでも変わる。大きな組織で運営している市役所であるため、課長、部長等の責任者が課に対しての目標を明確に打ち出しているのかどうか伺いたい。仕事を早く終わらせる工夫など、難しい仕事、荷が重いという職員に対してはどのようなフォローをされているのか。それぞれに能力もあり、そのための研修制度もあるだろうが、職員への見極め、テーマを与えてはと思う。全体の市のスローガンは何か。</p>
<p>事務局</p>	<p>業務分析し、目標設定をしていくことが必要である。今後、本日のご意見を取り入れながら検討してまいりたい。掛け声だけでは、前に進んでいけないため、目標設定と計画やスケジュール管理、朝の会議等の時間の使い方に関する取組を、市内の企業でも実践されているということも伺っている。時間の使い方というような仕事の工夫した取組もメニューに加え、検討をしたい。</p>
<p>会長</p>	<p>全体の業務量に対し、人員配置、全体の定員が適正なのかどうかという視点が大変重要である。そのため、専門的な見地からの業務分析が不可欠である。来年度、定員適正化計画を見直すとのことであるため、その際、仕事の内容と業務量、職員数がうまくマッチングしているかという観点で、是非、検証されるべきである。</p> <p>また、直営でやるべきこととアウトソーシングできる部分の仕分けをし、市のやるべき業務の仕分けをやってみてはどうか。</p> <p>市でも行政改革として、すぐに取り組めるものを検討していると思うが、この部分を大胆にやってほしい。民間委託をどの範囲まで広げ、その中で人員をどこまで減らせるかということである。</p> <p>この取組がなされた後に、12ページ、13ページにある先進事例の</p>

	<p>取組があるのではないか。夜、仕事をするということが、一般的な働き方になっていた。朝方の仕事について、朝日新聞に連載されていた。伊藤忠商事の取組であるが、最初は皆できないと思っていたが、やり始めると非常にいい循環が生まれたように書いてあった。いい面だけの話なのかもしれないが、働き方の工夫もあっていい。慣例的ではなく、もっと大胆に発想を転換してみるというようなことも重要である。来年度の定員適正化計画に期待している。</p> <p style="text-align: center;">イ 人材育成「職員のモチベーションを高めるには？」</p> <p>会長 職員のモチベーションを高めるためには、どういった取組が必要なのか。これについてはどうか。</p> <p>委員 どうしても仕事が多ければ、働き過ぎる職員もいると。上司としては、その職員に対して良い評価をしないのは忍びないこととなる。総量に対する評価とは別に、効率という観点からの評価を考えるのがいい。目標管理制度について、注意しなければいけないこともある。職員一人一人が、上司に目標等の計画を提出し、チェックを受ける時に上司が過大な目標を掲げていることに対して、どれぐらいチェックしているかということである。若い職員は傾向としてかなり疲れている印象を受ける。</p> <p>仕事の総量、絶対量が多すぎるため、目標管理制度において、上司がチェックせず、過大の目標を立てることにより、悪循環になりがちである。上司がどれぐらい効率という観点を含めてチェックをしているか伺いたい。</p> <p>市役所の業務は事務的仕事がメインである。形があるから埋めなければいけないという人間の行動パターンがあり、官僚主義的になる。何か1ページ作ると全部1ページ分埋めるよう作ってしまったら、項目にこと細かにたくさん作ってしまう。1回作ってしまうと項目がある以上、全部埋めないと気が済まなくなってしまう。組織において、多々起こることであるが一度形式を作ってしまうと、一人歩きしてしまう。そのため、文章作成自体が目的化してしまうため、そのようなことがチェックされているか伺いたい。</p> <p>事務局 勤務評定制度の現時点の評価項目について、職員に各所属の中で業務分担の部分はあがるが、目標設定で評価をしているという部分は</p>
--	--

	<p>ない。仕事スピードや効率という観点での評価する部分はある。</p> <p>今後、目標設定については、取り入れていければと考えているが、ご意見があったよう、目標が過大とならないような手法を検討していきたい。</p> <p>市役所の仕事の中には、市民と接している部門、道路管理している部門や会計部門など様々な分野がある。</p> <p>文章の作成方法について、どこが大事なのか取捨選択しながら、文章の書き方等も検討していく必要がある。</p> <p>文章の書き方も前のものを真似してという形ではなく、新しい文章の書き方についての取組が必要である。</p>
<p>委員</p>	<p>目標設定、評価の話があったが、評価する際の生活面に関してについての面談はどうしているか。</p> <p>親の介護に疲れてしまっている年齢の職員は、仕事をしたいが、できない人もいると思うので、評価の際に一緒になって相談に乗るようなことをしていくと、モチベーションが上がると感じた。</p> <p>若い職員が疲れてしまった時、グループでどう解決していくのかを検討することで、グループの中での組織力が高まってくる。</p> <p>各課、各部署で煮詰まった時には、助けを出し、一緒になって、グループで仕事をし、全体が上がっていくという仕組みを作ってみたらどうか。</p> <p>表彰制度を個人ではなく、今年が一番活躍した部・課はどこかということをしていくと、職員自身や部のモチベーションが上がっていくということもある。競争意識が芽生えてくるので、個人ではなく、グループ単位での表彰というのを考えてみるとモチベーションの向上につながってくる。</p> <p>それぞれの職員に、仕事とは別の悩みや事情があるため、面談やカウンセリング体制があるのか、モチベーションに関するフィードバックが行われているのか伺いたい。</p>
<p>事務局</p>	<p>職員の評価は半年の間隔で実施しており、その際には、必ず職員と面談している。半年に1回のみでの面談で、職員の状況をつかむことはできない部分もある。時期によっても、状況は変わってくることもあるので、その部分は職員と上司とのホウ・レン・ソウを密にするという形で対応をお願いしている。</p>

<p>副会長</p>	<p>職員面談は縦の関係になり、本音が出てこないこともあるため、管理職もアンテナを高くしながら、他の職員との面談や通常の中で情報収集することも必要である。</p> <p>また、研修におけるメンタルヘルスケアの対応やカウンセラーによる電話相談という形での相談体制をとっている。</p> <p>表彰制度は個人表彰、団体表彰があり、年度末に表彰式をやっている。昨年度は収納対策、健診業務の係を表彰した例がある。1人当たり、報奨金が2,000円、上限2万円である。モチベーションが上がる効果があるのかを検討する必要もある。</p> <p>アンケートの結果、分類3、25歳以下、26～30歳、31～35歳の結果が思わしくなく、愕然とした。学習塾では成績を上げるためにどうしたらよいか、3つ掲げている。1つは学習量の確保、もう1つはテクニック、スキル、最後はモチベーション、この3つの要素の掛け算になる。</p> <p>ボリュームやスキルは0以上。モチベーションはプラスもマイナスもある。ボリュームやスキルもあるがモチベーションがマイナスになってしまい、全く成果が出ず、今までの成果も食いつぶしてしまっている生徒もいる。仕事柄、モチベーションについては、非常に気に掛け、仕事に取り組んでいる。モチベーションは何なのか一言で言うと、何かターゲットを得たいという欲求ということである。これが人に働きかけをしていくということである。何かを得たいということに対して、組織では給料を上げる等、総論としてモチベーションが上がり、得たいものが大体共通していた。今は個性化が進んでいて、得たいものがばらばらである。A君はいい大学に行くことが目標だが、B君は音楽など、非常に多様化していて、総論では語れなくなっている。</p> <p>市役所の組織の中においても、しっかり考えていかななくてはいけない。特に、若い世代に前向きな人達が減っているという現状が見て取れるが、一人一人のモチベーション、特性についてアンケート結果にでてきている。</p> <p>そのため、一人一人の適性と方向性をきちんと見極めていかなければならない。昔なら仕事を探すにも、わからない状態から自分が与えられた仕事に合わせていくことができたが、今は自分が少しでも合わないなと思ったら諦めてやらないことが多い。そのため、仕</p>
------------	---

	<p>事でも雇用のミスマッチが問題となり、昔なら少しのミスマッチであれば、自分が合わせていく、また、合わせると社会が言うことができたが、今はミスマッチであれば、次を探せばいいということが許される社会になってきている。ミスマッチに対して子供達の許容量が減ってきているのを学生からも見て取れる。その延長線上で、20代、30代のモチベーションにもつながってくる。</p> <p>社会が雇用のミスマッチを認めてしまい、やらなくていいという時代になってきてしまったため、個人の嗜好はどうなのか、何に適しているのか等を考慮して仕事を作りあげないとアウトプットがでないため、ゼネラリストの育成に力を注いできた。</p> <p>今は、スペシャリストを育てているかということが大事な時代になっている。子供達にスペシャリストの道が合っていればアウトプットを出す。時代の流れ、子供達の環境の流れに従って組織を作っていないと、全体としてのアウトプットは出ないため、個を見る組織をどれだけ作れるかが、市役所としても大事である。</p>
委員	<p>今、浅羽の諸井自治会長をしている。自治会の仕事絡みで市の職員とも、接点が何回かあった。名刺を持っていないことが多々あったが、職員に名刺を渡しているのか</p>
事務局	<p>名刺は自前で作成することとなっている。 店舗に外注したりし、パソコンで自作したりしている。</p>
委員	<p>社員に話していることは、名前と呼ばれ、お客さんに注文、お話いただけたらいいということである。個人の名前を覚えていただくことが大事である。</p> <p>3年程前入社した女性で、大人しい社員がいる。妖怪ウォッチブームでグッズを買ってきた。週末のイベント時に妖怪ウォッチのウェアを着て、子どもと遊び、イベントを盛り上げる。顧客満足においても個性を出せることは重要である。</p> <p>個人を覚えてもらうことのほか、組織の中での自分の存在をしっかりと持つことも重要である。大きな組織であればこそ、個人という存在をしっかりと意識してもらうことは大事である。</p> <p>名刺を持っていないことが何度もあったため、持たせてほしい。職員の自分がという意識改革、モチベーションの意識を持つきっかけ</p>

<p>会長</p>	<p>けづくりとなる。</p> <p>職員、特に若い世代のモチベーションを上げていくことは、様々な要因があり、難しい側面がある。</p> <p>目標管理について、過大な目標になっていないかのチェックすることは、非常に大事である。自分が背伸びすると出来るぐらいの目標設定がよく、過大な目標設定がされてしまうと、常に疲労感だけが残るという悪循環になってしまう。努力する時、どのように効率性を発揮するかの目標設定も重要である。これらのバランスがとれた目標の管理が重要である。</p> <p>市役所は、フォーマットに書き込むことが多い。文書作成が目的化していってしまうと大きなジレンマになる。適正なコンパクトな手法があるといい。</p> <p>メンタルヘルスでの配慮も必要であり、グループ、特に日本の役所の仕事の方法は、大部屋主義と言われ、個室主義とは違い、お互いに仕事量をチェックできる。お互いにチェックし、支え合えたりする関係性を作りやすいため、上手く励ましあうことで、よい関係性や仕事のやり方を構築することができる。</p> <p>個を大事にする、個を見る人事管理の在り方において、特に日本の役所の文化の中で人材育成については、やはりゼネラリストを養成することになっている。</p> <p>500人程度の職員数しかいないため、その中で個をどれだけ伸ばせるのか、個の特性、適正をどのように把握することがすごく大事になってくる。</p> <p>人材あつての市役所の仕事であるため、是非、個を見る人事管理を進めていただきたい。また、存在感を自分自身で感じられるような働き方がないとモチベーションがなかなか上がらない。名刺のことを前々から力説されているが、自分自身で個性のある名刺が作れるよう奨励されたらおもしろい。個性を發揮できるような取組があったら非常におもしろい。</p>
<p>委員</p>	<p>ウ 組織力向上「仕事の仕組みを変えるには？」</p> <p>一般的にPDCAという理論があるが、もう少し大きな観点のAGILという理論がある。英語の頭文字でAGILといい、組織の機能要件を満たした理論で、環境が変わると適応する人がでてくる</p>

	<p>。それに対して、目標を設定して達成しようとして努力する。その時、目標達成の途中、疲れてくる人も出て、葛藤や歪みが組織で必ず出てくる。</p> <p>AとGは環境に適応して目標達成に終始してしまう。その後大事なIとLがあり、Iは統合で、わだかまりが生じた時に修復して組織を統合する作業が必要になってくる。</p> <p>これは個々の職員はできないが、課長、部長であれば、PDCAを違った観点で組織を見て、今、どの段階にいて、次の対応をすると、後々同じ事を繰り返すことがなくなる。</p> <p>Iの次がLで、Lは潜在性の維持で価値観や行動パターンをある種の文化として価値観や行動パターン組織の中に定着させる。</p> <p>そのIとLをきちんとしておくと、次の適応課題、目標達成のときに無駄なことをしなくなる。IとLの統合と潜在性の維持をきちんとしておかないと同じ事を繰り返し、疲れがたまり、組織が疲弊してくる。目標を達成したときに、そこで生じた歪みを組織として統合を図り、その後行動パターンや価値観として定着させることが必要である。特に管理者はPDCAだけでなく、そこに目配りすることが必要であるため、参考にしていただきたい。</p>
委員	<p>毎年、40年間年頭式を行ってきた。無駄なようであるが、社員の力をまとめるのに役立っている。月初めの第一稼働日に出勤時間を30分早くし、安全教育の日に行っている。それを実施することで、死亡事故や大きな事故もなくなっている。年頭式、毎月の教育はとても良い取組でないかと感じる。</p>
委員	<p>業務の簡素化、削減の部分で、事務事業評価を自分たちが評価し、いいと思っても、第三者からそうではないこともある。</p> <p>評価の仕方は第三者の人と職員だと評価の仕方が違う。廃止可能な事業の158事業を38事業にしか絞れないとなった時には、外部圧力を使ってでも、やるという意気込みを見せた方が、早いし、外部圧力を使うことも一つである。</p>
委員	<p>会社の会計について、ある社長から相談されたことがあり、第三者として会社に入り、経理部門の分析をした。</p> <p>誰でも、効率的にできる仕事なのに、経理担当は仕事を自分なり</p>

	<p>に作り上げ、特定の職員が処理しなければ、回らないような仕組みを作り上げてしまっていた。社長から直接は言いにくい。外部の人が分析して、意見をすると社員から反発もあるが、結果的に改革できたため、すごくいい方法であった。</p>
<p>事務局</p>	<p>スクラップが進まない現状について報告する。それぞれの階層で仕事を分析し、本当にこれは市民の役にたっているのか、評価をして自己改革していくのが理想である。160の事業のフィルタリングを実施している。総合計画でもPDCAを回している。事業の確認をし、議会に報告しているが、チェックをすると、大体10点満点で8～9点が付いてしまう。</p> <p>外部評価の意見をいただいているが、自己評価はどうしても甘くなってしまう。外部から新鮮な形でメスを入れてもらうのも必要である。外圧的には色々なルール、制度を作る環境も必要である。本市は、個々の市民や関係団体と顔が近い、小さい自治体のため、財政課が悪者になり、事業の廃止を進めていくことも考えている。今、ひとつ、スクラップの実績がでていないと感じる。一步でも二歩でも改善できるようにしたい。</p>
<p>副会長</p>	<p>スクラップが進まない大きな理由の一つとして、組織の問題がある。市役所は庁内だけでなく、市全体の組織、自治会、〇〇協会であったり、様々な所に組織がある。既存の組織をそのまま置いておき、庁内だけの再編や事業の見直しだけをして、なかなかスクラップは難しい。民間であれば、組織全体から再構築をするなど徹底的な見直しをしていかないとドラスティックな改革ができない。</p> <p>今回の行革の基本理念として、大胆な改革を成し遂げますと題目を掲げている。その意気込みでやるならば、庁内の組織だけではなく、市全体の組織、事業を見直して、再編するぐらいの気持ちでないと大きな効果はなかなか見出せない。それぐらいの姿勢で取り組むといい。</p>
	<p>委員</p> <p>市の事業を廃止すると、市民から事業はなぜやめたのかといわれ、非常につらいと聞く。市には予算もあり、職員のマンパワーにも限りがあるため、協働事業や市民へ説明、啓発することが必要である。</p>

	<p>ドラッグストアで有名なマツモトキヨシの前社長は、松戸市市長の時、「すぐやる課」を作って有名だった。実際、市民から〇〇してくれと言われたときに、市民や地域での協力について、必ず話したという。何でも奴隷的にしたわけではなく、行政と市民の役割を明確にして対応したとのことである。市民に対する啓発をその当時から取り組んでいた。そういう観点を含めた意味で関連した事業は選別が必要である。</p> <p>会長 組織力向上については、ステークホルダー、利害関係者をしっかりと整理することが必要である。その中で、第三者評価を上手く使っていくことも大事である。いつまでも158事業が38事業にしか削れないということになってしまう。行政当局だけで片付く問題ではなく、政治力を使わないと難しい部門もあるため、議会の力を借りて実施していく必要がある。この辺りをやらないといつまでたっても、スリムにはならないため、様々な検討をしていただきたい。今日は3つのテーマに関して委員の皆さんと公開で議論ができ、大変有意義であった。ここで取りまとめられたことについて、市で様々な形で反映していただくようお願いしたい。</p> <p style="text-align: right;">以 上</p>
--	---