

会 議 録

1 会議名

第2回第4次上越市行政改革大綱等策定委員会

2 議題（公開・非公開の別）

(1) 行政改革について（公開）

(2) 議事（公開）

ア 委員会の議事内容について

イ 市政運営の方針について

ウ 第3次上越市行政改革大綱等の課題について

エ 第4次上越市行政改革大綱等の方向性について

オ 第4次上越市行政改革大綱等の取組（素案）

3 開催日時

平成22年9月7日（火）午後1時15分から3時20分まで

4 開催場所

上越市役所4階 401会議室

5 傍聴人の数

0人

6 非公開の理由

なし

7 出席した者（傍聴人を除く。）氏名（敬称略）

・委員：東條邦俊、飯塚徹、松根登道、今野修、木澤勝、青木ユキ子、新貝美香、
木原満男、三浦元二、小出優子

・事務局：行政管理課 市村総務管理部長、宮越課長、西田副課長、山中係長

8 発言の内容

(1) 行政改革について

飯塚副委員長が、資料1-1から1-5に基づき、説明

(2) 議事

ア 委員会の議事内容について

（事務局）：山中係長が「資料2：委員会の議事内容について」及び「追加資料：
第3次行政改革大綱の取組と目標の状況」に基づき、説明

（東條委員長）：委員会の議事内容等について意見や質問があれば、発言いただきました

い。

(木原委員): 行政改革大綱の上位計画として第5次総合計画があるが、これとどのように整合を図るのか。

(事務局): 5次総では、行革大綱の具体的な内容は記載されておらず、大きな柱だけが示されている。細かい部分については、行革大綱の中で決めることになっている。

(木原委員): 既に3次大綱で4つの大目標が決められている中で、この委員会で議論する内容がどこまで反映されるのか。

(事務局): 委員のご質問は、5次総の見直しと行革大綱の見直しが同時に進んでいる中、この委員会での議論が5次総の見直しにどのように反映されるのかということであると思うが、5次総は、各種計画の個別の検討を経て、その集大成としてまとめられるものである。従って、行革大綱についても、例えば、大目標が4つから3つに変わるとすれば、その結果が5次総にも反映されることになる。いずれにしても、個別計画の検討結果と整合が図られるという構成になっている。

(木原委員): 整合がとれるのであればよい。

ちなみに、3次大綱の際も、5次総の大枠ができてから3次大綱を作り込んでいったのではなく、3次大綱をつくりながら5次総に反映していったのか。

(事務局): その通りである。

(木原委員): 4つの大目標に縛られるのだろうかという印象を持ったので質問した。

(事務局): 例えば、大目標を設けないという結論ができれば、それが5次総に反映されると思っていただいてよい。

イ 市政運営の方針について

(事務局): 宮越課長が「資料3: 市政運営の方針について」に基づき、説明

(東條委員長): 市政運営の方針等について意見や質問があれば、発言いただきたい。

(三浦委員): 市政運営の方針は、市長の私的な思いをまとめたものであり、これが5次総に反映されていくことになると思うが、そう考えると、やはり、この委員会の議論の基礎とすべきは、5次総であると思う。

今後、5次総の方向性や目標等の見直し状況も示してほしい。

(事務局): 5次総の資料についても可能なものについては、適宜、提示していきたい。

ウ 第3次上越市行政改革大綱等の課題について

エ 第4次上越市行政改革大綱等の方向性について

(事務局): 山中係長が「資料4: 第3次上越市行政改革大綱等の課題について」及び「資料5: 第4次上越市行政改革大綱等の方向性について」に基づき、説明

(東條委員長): 3次大綱の課題及び4次大綱の方向性について意見や質問があれば、発言いただきたい。

(事務局): 今、提示した課題については、行政改革推進本部会議での意見や、取組の担当課から寄せられた批判等を基にまとめたものである。行革大綱で取り組む内容を決め、目標を設定して取り組んできたが、適正に実施・評価していくのが難しい項目もあった。そのような反省に立つと、担当課が評価しやすく、議員や市民にも分かりやすいものとするのが一番である。

(小出委員): 4次大綱の推進体制について、具体的にどのように考えているのか。

(事務局): 例えば、今までであれば、PDCAサイクルの実践といいながらもPDCAサイクルとは何か、という具体的な説明はしてこなかった。何のための取組なのか、やることによって得られる成果等を説明してこなかったため、丁寧に説明するようにしたい。

(小出委員): ポーイング社は、整備マニュアルにマインドマップを使って、見える化と情報の共有化を行ったと聞いた。

目で見て分かるようにしたら、職員のやらされ感が軽減されるのではないか。何か工夫は考えているか。

(事務局): ポーイング社の事例は事務改善の分野になると思う。

市役所であれば、例えば、住民票を5分以内に交付するという目標を設定した場合、その5分を守るために何をするのかが事務改善であり、行政改革の目標管理は、事務改善をやりながら行うものでもある。

(小出委員): 「すこやかなまち」という考え方を整理するためには、マインドマップは有効だと思った。

(事務局): その通りであると思う。

(東條委員長): 小出委員は、4次大綱の取組を進めるに当たり、職員にどのように意識付けしていくか、その手法について指摘している。
職員研修等もあろうかと思うので、文書での周知だけではなく、その辺りも工夫してもらいたい。

(木原委員): 大目標と中目標が直結していないと言っているが、3次大綱には、「中目標2と3は、全ての大目標を達成するための目標である」と書いてあるので、そもそも、認識が違うのではないか。
また、総合計画については、各分野がしっかりやることで、総合力として「すこやかなまち」づくりにつながるということだと思うが、他の基本計画の目標も「すこやかなまち」づくりに統一され、全てが「すこやかなまち」に直結するようになるのか。

(事務局): まず一つ目については、議会での議論を踏まえると、大目標ばかりが注目され、実際の取組が評価されないという状況が生じていたため、課題としてあげたものである。

(木原委員): 素直に、目標の設定方法が間違っていたと言われた方が分かりやすい。

(事務局): 二つ目については、委員のご質問は、5次総や都市計画、福祉計画等の各種計画の目指すまちの姿が「すこやかなまち」に統一されていくのか、という趣旨と理解したが、それぞれの計画の改正時期が異なるため、一概には言えないが、「すこやかなまち」は市長が目指すまちの姿であるため、各計画が改定される際には、その言葉が明記されるものとする。

(三浦委員): 行政改革により目指す姿が不明確とあるが、行政改革によって目指すまちの姿が不明確なのか、そもそも市の目指すまちの姿が不明確なのかについて、整理しきれていないのではないかと。

行政改革により目指す姿は行革大綱にうたってあるし、市の目指す姿も5次総ではっきりしているのにも関わらず、課題としてあげられている理由が分からない。

4次大綱についても、5次総で目指す「すこやかなまち」を下支えするために行政改革に取り組むことになっており、従来と構成はそう大きくは変わっていないはずなのに、不明確であるとしている真

意が分からない。

(事務局): 現在の行政改革の目的は、最小の経費で最大の効果を上げる行政運営を実現することであり、これを達成するために、貯金の維持や借金残高の削減に取り組んできたが、その先については触れられていない。借金残高の削減の場合、市民に新たな負担を強いる可能性もあるにも関わらず、苦勞の先にどのようなことがあるのか、何を目指しているのかといったことを説明してこなかったというのが趣旨である。

財政面の目標を達成することで「すこやかなまち」につながるということを示すためにこの資料を提示した。

(三浦委員): 3次大綱の中では、きちんと目指すべきまちの姿が描かれていたと思う。しかし、結果としてうまく進まなかったのであれば、なぜうまくいかなかったのかを検証すべきであり、目指す姿が不明確であったと言ってしまえば、議論のすり替えにはならないか。

そのようなことでは、4次大綱も最終的には、目指す姿が不明確だったといって終わりにならないか。あくまでも、目指す姿は明確であったがうまく進まなかった、という整理にすべきだと思う。

2つ目以降の課題については、事務局の指摘どおりかもしれないが、この部分については納得できない。

仮に、事務局の指摘どおりであるとすれば、なおさら、行政改革の目指す姿や目標を明確にすべきである。また、5次総で目指すまちづくりの姿がはっきりしなければ、行革大綱で議論するのも難しいのではないか。

(事務局): 自己評価が弱いというご指摘であると受け止めた。

三浦委員のご指摘のとおり、確かに、3次大綱に目指すまちの姿は描かれており、そのための目標も記載されているが、資料4については、本部会議や担当課からの要望等を踏まえて作成したものである。

また、木原委員のご指摘についても、重点取組から中目標、中目標から大目標というように、目標が積み重ねになっていたかといえばそうでなく、途切れていたというのは事実である。

担当課からすれば分かりにくい言葉なども多くあり、行革担当部署

として管理する中でも、実現困難な部分が多々あった。

組織として理解が不足しているということは、実現性も低くなるだろうという率直な反省に基づくものである。

大目標については、企業経営の理念に基づいて設定した部分がある。単年度収支の黒字化や貯金 27 億円以上の維持については、会社であれば黒字や内部留保、つまり貯金があることがよしとされているため、それらを目標としたものである。土地開発公社に関する目標については、経営状況が悪化している子会社の経営を改善するという考え方でまとめられたものである。

財政的な大目標を掲げることにより、結果として、重点取組レベルの行政らしい目標につながりにくくなってしまった、理解しにくくなってしまったことは事実である。

4 次大綱では、実行する職員が、重点取組から中目標、中目標から大目標につながるということを意識しやすくした方がよいと考えている。また、5 次総との整合も図っていききたいと考えている。

(青木委員): 目標や取組の設定方法が分かりにくかったのではないかと理解している。

大綱をつくるのは市民で、実行するのは行政であり、相反する考え方になるのではないかと思うが、つくる側としては大きな目標を掲げたい。しかし、行政側に、会社経営的なものやそれに近づくような努力がなかったのではないか、項目が分かりにくいから評価しにくかったのではないかと思った。

4 次大綱については、評価しやすいものをつくるのがポイントだと思う。実行しやすさや簡単にできるものではなく、行動にうつしやすいものをつくるのが大事ではないか。その方がやりやすいと感じた。

(事務局): まったく同感である。

今の計画は、目標の立て方が分かりにくい内容が多い。例えば、目標の数値化を指導していたため、庁舎管理の目標を「市民からのクレーム 0 件」としていたものがあったが、議員から「庁舎管理とは、職員が安心安全に仕事ができ、市民も安全に利用できる環境を整えることが目標であり、数値で表すべきものではない」という意見

があった。

4次大綱では、担当課で無理なく目標設定できるように方法や事業の選び方を考えていきたいと思っている。

「分かりやすい構成に」と言ったが、青木委員が懸念する「より簡単な」という構成にするという意味ではない。

オ 第4次上越市行政改革大綱等の取組（素案）

（事務局）：山中係長が「資料6：第4次上越市行政改革大綱等の取組（素案）について」に基づき、説明

（東條委員長）：4次大綱の取組について、事務局の素案に対してご意見をいただきたい。

（事務局）：大目標については、先ほど、中目標とのつながりが分かりにくいという話をしたが、大目標を置くかどうかという議論も、今後していただきたい。

現状として、大目標が行政改革の取組の象徴として、議会で扱われている。議会や市民の皆さんに、象徴的に伝える場合、どのようなものがよいのかについて、ご意見をいただきたい。

（飯塚副委員長）：大目標に注目すると財政面に偏るところから先ほどの反省につながってくるのだと思う。借金残高の削減という大目標については、中目標が歳出の見直しだが、逆でもいいのではないかと。また、企業経営の場合、大目標1つに中目標が3つ程度、付随するのが一般的である。

（今野委員）：効率の部分については、健全な経営をしているか、つまり、きちんと税金を使っているかということであり、また、「新しい公共」というのは、効率を上げながら、市民が参加し、市民が求めているものを提供するという素晴らしい考えだと思った。

そこで、問題になるのは、上越市の未来について行政は考えているのかということである。例えば、農業や工業等、どのような市になるのか。

効率と効果と未来、この3つがあれば、働く者や住んでいる者にとっては十分である。働く人にとっても職員にとっても市民にとっても、目指す先が分からなければイヤだと思う。

（飯塚副委員長）：同感である。

(東條委員長): 大目標については、象徴がないと議論が散漫になってしまう。飯塚副委員長が言うように、象徴があってその下にいくつかの目標が付随するのが一般的であるが、3次大綱については、結びつかない部分があったという反省がある。

4次大綱で大目標を設定するとした場合、次回以降、事務局案を提示してもらえるものか。

(事務局): 飯塚副委員長や今野委員のご指摘どおり、目標管理や構成というのは一般的にはツリー状になっている。

今回、中目標以下を説明させていただいたので、できれば、次回までに、そこから導き出されるものを考えてみたい。

(木原委員): 行革大綱なので、あくまでも、大目標は行政改革に特化すべきだと思う。各分野の目標や目指す姿については、5次総の中で位置づけにおいて、行政改革の象徴が必要だとすれば、途中に余計なものは入れないで、「すこやかなまち」のために行政改革をやるのだというようにしておいた方がよいのではないか。

具体的な目指すまちの姿を大綱の中で言うのは難しいと思うので、それは、5次総の中で言うにおいて、大綱の中では、行政改革が担う部分のみを言う方がすっきりしてよいのではないか。そうでないと詰め込み過ぎになり、よく分からなくなる。

(事務局): 木原委員のご意見は、「すこやかなまち」づくりに対して、もう一步踏み込んで、福祉のまちにするとか、さらに都市基盤を整備するといったところまで書き込むべきかどうか、という趣旨と理解したが、行政改革の目的を計画の最初の部分に掲げるのは一般的であり、行政改革は5次総の下支えになるものであるため、最終的には、まちづくりの目指す姿が、各項目ではないにしろ、計画の目的の部分には必ず入ってくるものと考えます。

(小出委員): 3次大綱については、お金のことだけという印象を持ったので、「新しい公共」などは本当に素晴らしい考え方だと思った。

(事務局): 最終的には、議員や市民の皆さんに分かりやすいと思っていただくことが一番であると思っている。

(東條委員長): 今回、「新しい公共」という取組が掲げられているが、このほかに何か新しい取組の必要があれば、発言いただきたい。

(三浦委員): 資料6の「すこやかなまち」づくりの視点というのがよく分からない。大目標から、急激に具体的な取組まで落ちてきたような印象がある。大きいものを決めようとしているのに、いきなり具体的な取組になっている。先ほど話が出た、ツリー構成の全体のイメージがわかなくなっている。

次回までに、全体の目指すべき姿、方向性、大きな目標、中目標、小項目というようなものを体系的に示してもらえると分かりやすい。

それから、新しい取組という意味では、資料を見る限り、具体的なものはないのではないかという印象である。「新しい公共」については、「協働」という名前で従来から取組がなされている。それとは違った概念としてきちんと整理しないと、本当の意味での新しい取組とはいえないのではないか。

(東條委員長): 「新しい公共」という言葉だけが先行する危険性があるので、よく整理してほしい。

全体の方向性としては、今日の事務局の説明を踏まえながら、次回以降、具体的な考えを提示してもらうとともに、5次総についても資料を提示してもらい、比較検討しながら進めていくこととする。

9 問合せ先

総務管理部行政管理課行革推進担当

TEL : 025-526-5111 (内線 1432)

E-mail : gyouseikanri@city.joetsu.lg.jp

10 その他

市役所本庁、南出張所、北出張所、各区総合事務所に備え付けてある会議資料もあわせてご覧ください。