

R7.12.19 開催 第1回横須賀市政策推進・行政評価委員会会議
(議題 行財政改革方針の改定について) でいただいたご意見に対する回答

黒字：委員からの意見・質問

赤字：事務局の意見への対応・質問への回答

1. 行財政改革方針改定の方向性について

(1) 行財政改革方針の位置付けについて

：実施計画に統合して位置付けることの是非について

(賛成意見) ※反対意見は「なし」

- ・現在の改革は財政の健全化だけでなく、政策を推進するための財源や人員などのねん出が狙いに含まれるので、合理性・実効性が高いと思う
- ・職員にとって改革の推進も「必須の仕事」となるのは良いこと

⇒改定後も「統合型」とする

(2) 行財政改革方針の趣旨について

(キーワードの追加について)

- ・外国人住民の増加と多文化共生ニーズ
- ・ジェンダー平等と多様性
- ・気候変動による自然災害の頻発化
- ・職員の意識・能力の向上
- ・DXの推進について、趣旨をより明確にし、現状と方向性を記載

⇒案に反映する

(公共施設の老朽化に伴うファシリティ・マネジメント (FM) について)

- ・市民目線での議論や「一緒に考える場」を設けることが必要

⇒個別具体的な内容になるため、所管課である FM 推進課にご意見を伝える

- ・FMという言葉だけでは「箱物」を想像してしまうが、行政にとっては道路や水道などインフラ全体が対象であるため、「インフラ」の言葉を加えるべき

⇒案に反映する

(方針の在り方について)

- ・急速な社会変化に対応することは難しいので「計画を固定化しすぎない仕組みづくり」が重要。「作って終わり」にならない工夫が必要
- ⇒・毎年度、決算資料として報告書を作成、掲げた指標値により状況を確認している
- ・また、方針の内容は4年に1度、必ず見直しをする
- ・その旨を案に反映する

2. 行財政改革の基本姿勢・推進項目について

(1) 基本姿勢・推進項目

【基本姿勢1 将来を見据えた財政運営】

- ・職員数の適正化には賛成だが、報酬の適正化をセットで行うべきと考える
- ・(一方で、) 公務員に成功報酬のような報酬の適正化は難しいのではないか
- ⇒・2022年から昇任・昇格の要件の見直しや、給料・手当の見直しなどの人事・給与制度改革を実施している
- ・このうち、行動と業績に基づき人事評価する制度を導入しており、その評価結果に応じて、昇給や手当に反映させている
- ・このことについて案(基本姿勢2)に反映する
(人材育成基本方針「職責と処遇が一致する給与制度の構築」)
- ・どうやって財源を持ってくるか、他自治体との差別化といった視点が不足
- ・職員が具体的に何をして、何を実現するのかということを示すべき
- ⇒以下の項目を具体的に示す
 - ・ふるさと納税の強化や受益者負担の適正化
 - ・新規事業を実施する場合、積極的に省庁への聞き取りを行い、国補助を活用
 - ・民官連携を推進し、民間の資金を活用

【基本姿勢2 柔軟で機動的な組織運営と職員の意識改革】

(事務局案として削除した「多様なワークスタイルの実現」について)

- ・採用困難の解決にもつながるという観点から、残しても良いと思う
- ・ジェンダー平等推進や女性管理職増加の観点から残すべき
- ⇒削除しないで残す

(職員に関する項目について)

- ・職員が安心してチャレンジできる環境を整えるため、失敗が許容される文化や安心感を醸成する仕組みを記載
- ・「職員の意識改革」だけでなく、それが具体的な行動や能力向上に繋がるよう「推進力の育成」といった文言を追加
- ・職員の能力が最大限発揮されるよう「職員の自己実現が叶う透明性の高い職場環境の整備」を追加

⇒市の人材育成基本方針の考え方について記載する

- ・「時代を先取りできる職員」(チャレンジ精神、スピード感)
- ・「成長し続ける職員」(広い視野、市民を思う気持ち、応用力)
- ・「誰もが働きやすい職場環境の整備」(女性活躍・子育てサポートプランに掲げた育児休業の取得や上位職を希望する女性の増加などの取り組み)

【基本姿勢3 協働や共創の推進】

- ・意見なし

【横断的な姿勢 地域や市役所におけるDXの推進】

- ・DXは、単なるデジタル化ではなく、「人との絆」という根幹の部分を持って進めていく必要があると感じる

⇒・これまでも「業務の効率化により資源(時間・労力など)を生み出し、職員(人間)にしかできない仕事に充てる」という考えのもと、DXを推進している

- ・その旨を案に反映する

(2) 基本姿勢ごとの具体的な取り組みと評価指標について

(KPIについて)

- ・指標の設定は、市民・職員にとって重要であり、基本姿勢ごとの設定が必要
- ・取り組みの進捗確認には定性情報だけでなく定量的なデータを活用
- ・指標には、達成すべき「目標指標」と、状況を把握する「観測指標」の二つの性格がある
- ・基本姿勢→状況把握のための「観測指標」が複数あることが望ましい

⇒可能な限り定量的な観測指標を設定する

- ・「いつでも、誰でも、どこからでも見るができる」ようにして、より意識させる
- ・さらに、職員の意識付けのためには重要な KPI を高頻度で伝えることが不可欠
 - ⇒・毎年度、決算資料として報告書を作成、掲げた指標値により状況を確認している
 - ・その旨を案に反映する

※毎年の予算編成要領に、行財政改革方針の考え方について記載し、予算要求や通常の業務の中で意識させるように取り組んでいるが、KPI についても合わせて記載できないか検討する

(アウトカムを意識した指標設定について)

- ・客観的な指標に加え、よりアウトカムに焦点を当てた指標を検討してはどうか
 - 例：DX の指標→「市民が市役所に来なくて済んだ割合」
 - 公民連携の指標→「公民連携による事業増加に伴う経費削減額」
- ・「数」だけを追うのではなく、どのような成果や影響、インパクトやアウトカムがもたらされたかを明確に示す指標設定が重要
 - ⇒可能な限り、その視点を意識した指標を検討する

(その他)

- ・「民間との連携」は「質的な評価」が重要。ペイフォーサクセスやソーシャルインパクトボンドのような成果連動型の民間委託契約を増やすことで、データの活用に基づいた、より意味のある連携を推進できるのではないかと
 - ⇒・成果連動型の民間委託契約の手法は、これまで、市営住宅の家賃の滞納整理や、ふるさと納税などで採用している
 - ・こうした手法も含め、引き続き、多様な民間との連携を積極的に進めていくことを案に反映する
- ・「職員の時間外勤務時間」を指標とすることは、多様な働き方を受け入れることと逆行
 - ⇒「業務の効率化」などを行った結果の一つとして設定する

(指標について委員長の総括)

- ・行財政改革として PDCA サイクルを回し、評価と改善を図るために指標を設定するということを明確に意識しておく必要がある
- ・指標には、達成すべき「目標指標」と、状況を把握する「観測指標」の二つの性格があるが、基本姿勢は状況把握のための「観測指標」が複数あることが望ましい

- ・推進項目については、目標として設定するかは別として、指標値の上下で状況の改善・悪化が分かるような、方向性を測ることができる具体的な指標が適している
- ・指標は複雑にしすぎず、また具体的な事業での目標設定との兼ね合いも考慮し、シンプルで使いやすいものとするべき
- ・推進項目は、行財政改革に必要なことをしっかりと位置付けられていれば、今あるものを軸に文言の追加修正を加えながら作成していただければ良いと思う

⇒観測指標を基本姿勢と推進項目について設定する

その他

(職員の意識について)

- ・職員が現在の市の財政状況をどの程度認識しているかが大事
- ・職員向けの方針なので、改定プロセスに職員を参画させるべき
- ・職員の意識や実態を把握するため、アンケートなどでの調査も必要

⇒・毎年度、決算資料として報告書を作成、掲げた指標値により状況を確認している

・毎年の予算編成要領に、行財政改革方針の考え方について記載し、予算要求や通常の業務の中で意識させるように取り組んでいる

・職員に向けたDXの活用のお知らせに合わせて、行財政改革方針について伝えるなど、さらなる意識醸成のやり方を検討する

(周知について)

- ・方針を作成するにあたり、市民にどう伝わるかを意識することも重要
- ・情報を定期的に発信し見る機会を増やすことで、市民と職員双方の意識向上を図るべき
- ・指定管理者などにも周知し、一体となって取り組んでいくべき
- ・市が行うチャレンジングな取り組みが市民に十分に伝わっていない現状は非常に勿体ない

⇒・ChatGPTの導入、書かない窓口、傾聴AIなど、チャレンジングな取り組み、先進的な取り組みは、これまでも発信してきているが、改革意識を持った自治体として認識してもらえるところまで至っていない現状がある

・例えば、チャレンジングな取り組みをトピックにして伝えることで、併せて行財政改革方針にリーチしてもらうなど、多くの人に伝えるにはどうしたらよいか、広報部門の専門家の意見も踏まえ、発信の方法について検討する

※職員に対しては、前述と同様

以上