

審議会等の会議結果報告

1. 会 議 名	令和元年度第1回松阪市行財政改革推進委員会	
2. 開 催 日 時	令和元年8月6日（火）午後1時30分～午後4時31分	
3. 開 催 場 所	松阪市役所本庁 5階 特別会議室	
4. 出席者氏名	委 員	落合 隆（委員長） 慶徳 亘紀 中畑 裕之 松浦 信男 水谷 勝美 村田 善清
	事務局	家城 齐和 企画振興部長 岡本 孝雄 市政改革課長 渡邊 匡紀 市政改革課改革係長 大喜多 秀一 市政改革課改革係員 田中 広毅 市政改革課改革係員
	推進チーム	藤木 洋司 経営企画課長 田中 靖 情報企画課長 村林 由美子 地域づくり連携課長 山口 博司 総務課長 北川 高宏 財務課長 尼子 宗成 職員課長
	行革関係課	岡田 久 秘書広報課広報広聴担当監 西田 吉輝 収納課長 小路 裕弘 債権回収対策課長 荒川 浩和 環境課長 北村 哉女 戸籍住民課長 川本 英司 企業誘致連携課長 砂子 祐一 地域ブランド課長 田畑 吉隆 住宅課長
5. 公開及び非公開	公 開	
6. 傍 聴 者 数	1名	
7. 担 当	松阪市企画振興部市政改革課 TFL 0598-53-4363 FAX 0598-25-0825 e-mail shisei.div@city.matsusaka.mie.jp	

協議事項・議事録 別紙

令和元年度 第1回松阪市行財政改革推進委員会 議事録

と き：令和元年8月6日（火）午後1時30分～午後4時31分

と ころ：松阪市教育委員会事務局 2階 教育委員会室

出席者：落合隆（委員長）、慶徳亘紀（副委員長）、中畑裕之、水谷勝美、村田善清、
松浦信男

事務局：家城斉和 企画振興部長、岡本孝雄 市政改革課長、渡邊匡紀 市政改革課
改革係長、大喜多秀一 市政改革課改革係員、田中広毅 市政改革課改革係
員

推進チーム：経営企画課長 藤木洋司、情報企画課長 田中靖、地域づくり連携課長 村林由
美子、総務課長 山口博司、財務課長 北川高宏

関係課：広報広聴担当監 岡田久、収納課長 西田吉輝、債権回収対策課長 小路裕弘、
環境課長 荒川浩和、戸籍住民課長 北村哉女、企業誘致連携課長 川本英司、
地域ブランド課長 砂子祐一、住宅課長 田畑吉隆

傍聴者：1名

- 事 項：1. 今年度のスケジュール等について
2. 令和元年度の行財政改革取組について
3. 『令和元年度 部局長の「実行宣言」』について
4. その他

（午後1時30分開始）

司会）

ただ今より、令和元年度第1回松阪市行財政改革推進委員会を開催させていただきます。

（欠席者の報告）

・竹川委員

（企画振興部長より委嘱状交付）

委員会に先立ち、企画振興部長より一言ごあいさつ申し上げます。

企画振興部長

今年度最初の委員会であるので、ひとことごあいさつ申し上げます。

委員のみなさまにおかれては、日ごろより、市の行財政改革に対し、叱咤激励
いただいておりますことを改めて感謝申し上げます。

みなさまの中には、委員会発足時よりお世話になっている方もおみえになる
が、平成23年度の発足から数え、委員任期で言えば4期目、年数で言えば9年

目を迎えることとなる。

長くご参画いただいている委員のみなさまはご承知のとおり、本委員会のメインテーマである「行財政改革」は、市民や市と関係のあるみなさまの暮らしにとっては直接的な影響の少ない、どちらかと言えば地味な市役所内部の取組である。

しかしながら、松阪市は近年、少子化による人口減少及び超高齢社会の進行や公共施設の老朽化問題等の大きな課題に直面しており、もはや、「前例踏襲」「旧態依然」といった、従来の行政運営は通用しない局面を迎えており、大きな転換を迫られている。

将来にわたって安定した行政サービスを維持し、多様化する市民ニーズに応える新たなサービスを展開していくためには、事務・事業の必要性や実施手法を見直し、ヒト・モノ・カネ等といった限りある経営資源を効率的・効果的に配分していかなければならないが、これらの改革に取り組む上では、「経営感覚」「知識と経験」「地域や民間事業者の理解と協力」が不可欠である。

本委員会は、いま申し上げたような観点から、ご意見等を頂戴し、市役所が行財政改革に取り組んでいく上での参考とさせていただくものであり、市政において非常に重要な役割を担っていただいている。

また、今年度は、本委員会にもご協力いただき平成28年度に策定した『松阪市行財政改革推進方針』の計画最終年度である。

委員のみなさまには、4年間の取組状況を評価いただきますとともに、市が今後さらに行財政改革を推進していくための、令和の時代にふさわしい、新たな方針の策定に向けて、是非とも忌憚なきご意見等をお願いし、簡単ではあるがごあいさつとさせていただく。

司会

(資料の確認)

- ・「事項書」
- ・【資料1】令和元年度 松阪市行財政改革推進委員会について
- ・【資料2】令和元年度松阪市行財政改革の取組について
- ・【資料3】『令和元年度 部局長の「実行宣言」(概要版)』

本委員会は、松阪市が定める「審議会等会議の公開に関する指針及び運用方針3 会議の公開の基準」に基づき、公開とさせていただく。

事項1. 今年度のスケジュール等について

委員長

それではただ今から、議事を進めていきたい。

まず、「事項1. 今年度のスケジュール等について」ということで、今年度の本委員会のスケジュール等について、事務局から伺いたいと思いますのでよろしく願いいたします。

事務局

【資料1】をご覧ください。

それでは、今年度の委員会予定等について、事務局から説明する。

最初に、本委員会の位置づけ等について、簡単にご説明申し上げます。

企画振興部長からのあいさつにもあったように、本委員会は、平成23年5月に発足し、以来、9年間にわたり、本市行財政改革の推進に対し多様な視点から、意見・助言等をいただいている。

平成28年度には、『松阪市行財政改革推進方針(以下「行革方針」という。)』の策定にご協力いただき、現在は、この方針の進捗について、ご確認等いただいている。

なお、『行革方針』は、1ページ下段図にあるとおり、3つの「基本方針」と10の「改革の視点」で構成しており、本市では行財政改革を、同じく平成28年度に策定した「松阪市総合計画」の各政策を効率的・効果的に推進するための一手法として位置付けている。

なお、みなさまの委員任期は、本年12月17日までとなっている。

事務局としては、引き続き現委員のみなさまにお願いしたいと考えている。

続いて裏面2ページをご覧ください。

「2. 次期『行革方針』策定に向けて」とあるが、ご承知のとおり、現在の『行革方針』は今年度末で計画期間が終了する。

そこで、次期『行革方針』の策定を「スケジュール案概要」のとおりに進めたいと考えている。

公表は、次期「総合計画」と足並みを揃え来年度末を予定しているが、今年度中に職員アンケート等を参考に骨子を固め、来年度前半で、具体的な行動計画を詰めていきたいと考えている。

なお、次期『行革方針』の策定プロセスの各段階において、本委員会に報告し、助言等賜りたいと存じますので、よろしく願い申し上げます。

「3. 令和元年度のスケジュールについて」確認をお願いしたい。

今年度は、本日、11月の中旬頃、翌年2月初旬頃の全3回を予定している。

委員長

今年度は、昨年度同様、『松阪市行財政改革推進方針』に基づく市の行財政改革の取組について、随時報告を受けながら進捗管理を行っていくということがメインになるということである。

ここまでの事務局の説明について質問等ないか。

委員

(特になし)

事項2. 令和元年度の行財政改革取組について

委員長

続いて、「事項2. 令和元年度の行財政改革取組について」に移りたい。
事務局より説明いただきたい。

事務局

【資料2】「令和元年度 松阪市行財政改革の取組について」をご覧ください。
ただいまからの報告については、『行革方針』に掲載している41の「具体的取組」について、年度開始から4か月ほど経過するなかで、「既に実施している」あるいは「今後実施予定」の取組について説明する。

【資料2】5ページ中央の「1. 実施計画策定及び予算編成時におけるヒアリングの実施」という表をご覧ください。

本資料は、41の「具体的取組」について、「平成30年度の主な取組実績と評価理由」及び「令和元年度に向けた取組方針及び課題等」をふまえ、「令和元年度の具体的取組」等を示したものである。本日も説明させていただくのは、表下部の黒色網掛け「令和元年度の具体的取組」及び「計画外取組の実施について」という部分になる。

なお、進行については、どのようにするのがよいか。

委員長

ただいま、事務局より資料の説明をいただいた。

【資料2】は、『松阪市行財政改革推進方針』の41項目の「具体的取組」について、

当初の取組スケジュールと平成30年度の実績を踏まえ、今年度どのような取組を行うかを示したもののことである。

説明事項が41と多いので、一度に全ての説明を受けるのではなく、適当な箇所を区切り質疑を設けたい。

『松阪市行財政改革推進方針』は3つの「基本方針」で構成されていますので、この「基本方針」単位で報告を区切り、質疑応答を設けたい。

事務局はそれでよろしいか。

事務局

(承認)

委員長

それではこれより報告いただきたい。

まずは、「基本方針Ⅰ. 持続可能な市政運営の推進」から説明いただきたい。

①事務・事業の見直し

具体的取組	報告担当
1. 実施計画策定および予算編成時におけるヒアリングの実施	経営企画課長 財務課長
2. 「部局長の『政策宣言』」の活用による改善の促進	市政改革課長
3. 『総合計画』を中心とした新しい行政評価システムの構築	経営企画課長
4. 「統一的な基準による地方公会計」の活用による事務・事業の見直し	財務課長

②公共施設マネジメント

具体的取組	報告担当
1. 中長期的視点によるマネジメントの推進	市政改革課長
2. 優先順位（プライオリティ）を重視したマネジメントの取組	
3. 情報の共有化	
4. 有効活用と予防保全	
5. 公民連携手法の推進	

6. 財産処分と活用方針の確立	
7. 財源の活用と確保対策	
8. マネジメントの推進体制	

③自主財源の確保と徴収強化

具体的取組	報告担当
1. 企業連携・誘致、「ふるさと応援寄附金」等の促進	企業誘致連携課長 事務局（代理）
2. 再生可能エネルギーの活用による新電力事業の実施	環境課長
3. 有料広告事業・ネーミングライツ事業の拡大	市政改革課長
4. 公有財産の売却、貸付等の促進	財務課長
5. 市税および税外債権の徴収強化	収納課長 債権回収対策課長

④受益者負担の検証

具体的取組	報告担当
1. 施設使用料の見直しに向けた検証等の実施	市政改革課長 住宅課長
2. 施設使用料にかかる減額・免除制度の取り扱いの整理	市政改革課長
3. 証明書等発行手数料の見直し	市政改革課長

委員長

ただいま、「基本方針Ⅰ. 持続可能な市政運営の推進」について説明いただいた。
 ここまでの説明について質問等ないか。

委員

改革の視点②公共施設マネジメントの令和元年度の具体的取組として記述されている「市民ニーズを満たしていない施設」とはどのようなものか？

市政改革課長

老朽化が進んでいるものや、目的と異なる使い方をしている施設がある中で、行政としての目的を明確化していきたい。

委員

コンビニでの交付件数というのはどの程度か？

市政改革課長

平成30年4月は、全体の証明書発行件数13,499件のうち、コンビニ交付は211件で約1.6%であり、平成30年12月は、全体の証明書発行件数11,470件のうち、コンビニ交付は344件で約3.0%であった。

副委員長

コンビニ交付に関して、「コストを検証し、今後の方向性を検証します。」とされている。具体的にどのような方向性で検討しているのか？

市政改革課長

コンビニ交付と窓口交付の手数料に差を設けている自治体もある。本市においてはコンビニ交付を開始する際に検討を行い、同額と設定した。

コンビニ交付から一定の期間が経過する中で、改めて見直しを含めて検討していきたい。

副委員長

企業誘致に関して、年間400件の企業訪問というのはすごい件数である。

その中には新規、継続といったものがあると思うが、その内訳について教えていただきたい。

企業誘致連携課長

市内に限らず、市外、県外も含め、数年前から継続して訪問している企業もある。機関を通じて企業に対して投資意欲に関するアンケートを行い、可能性の高い企業を見極める等している。

副委員長

他自治体で聞いた話であるが、東京や大阪の企業で、可能性が低い企業であっても数年かけて継続して訪問を続けていくことによって信頼が築けることもあるということ

である。

委員

「実行宣言」においては、目標をしっかりとたてて評価していることに比べ、「行財政改革の取組(報告)」においては、評価基準が見えづらい。

「達成」と「概ね達成」の基準等があれば教えていただきたい。

市政改革課

以前からご指摘いただいている部分であり、検討している。「実行宣言」においては、100%以上を「S評価」とするなど、改良している。「行財政改革の取組(報告)」についても、3段階とするのではなく、評価の仕方については検討していきたい。

委員

「施策評価システム」とはどのようなものか？

経営企画課長

「施策評価システム」を活用することで、施策の進捗度を測ることができる。

委員

目標を立てて、それを評価するという仕組みなのか？

経営企画課長

そのとおりである。ただし、目標の立て方というのが難しい部分である。

活動、いわゆるインプット指標ではなく、結果、いわゆるアウトプット指標を設定していく必要があり、研修等において所管課に対して啓発している。

企画振興部長

事務・事業管理シートがある。活動指標がある。これが現在の予算の事業がある。一方、松阪市総合計画は7つの政策と42の施策がある。施策評価システムを活用することにより、各課の事務事業が総合計画の施策においてどの程度進捗しているかを測ることができる。

委員長

他に意見等ないか。続いて、「基本方針Ⅱ. 公民連携と開かれた市政運営の推進」を説明いただきたい。

① 民間活力の導入

具体的取組	報告担当
1. 体制の整備と「(仮)民間委託等に関するガイドライン」の策定	市政改革課長
2. 指定管理者制度をはじめとする「民間活力の導入」促進	市政改革課長 住宅課長
3. 「松阪市ジョイントパートナー制度」(民間提案制度)の活用促進	市政改革課長

② 市民参画・協働の推進

具体的取組	報告担当
1. 市民主体のまちづくり	秘書広報課長 経営企画課長
2. 住民協議会のあり方の整理と支援の継続	地域づくり連携課長
3. 多様な組織との連携・協働	

③ ICTを活用した情報化の推進

具体的取組	報告担当
1. 社会保障・税番号制度の推進	情報企画課長 戸籍住民課長
2. オープンデータ・インデックス(仮称)の構築	情報企画課長
3. ペーパーレス化の推進	
4. 印刷機器の統合	
5. 庁内ネットワーク及び基幹系システムの更新	
6. 「情報システム調達ガイドライン」の策定	
7. 「情報システム部門における業務継続計画(ICT-BCP)」の策定	

委員長

ただいま、「基本方針Ⅱ. 公民連携と開かれた市政運営の推進」について説明いただいた。何かご意見等ないか？

委員

「ペーパーレス化の推進」、「庁内ネットワーク及び基幹系システムの更新」、「情報システム調達ガイドライン」の策定」等があるが、これの目的や求める効果はどのようなものか？

情報企画課長

「行財政改革の取組（報告）」には記述していない。

委員長

無線LANが整備された会議室等はあるか？

情報企画課長

基本的に庁内全ての場所において整備されている。

委員

「住民自治のあり方の検討」は方向性が決まっているのか？

地域づくり連携課長

昨年度から「松阪市の住民自治のあり方検討会」において検討いただいている。今年度にはある程度の方向性を決定していきたい。

委員

「住民自治のあり方」は、だれが決めるのか？

地域づくり連携課長

市から提案等はするものの、あくまでも地域に決定いただくものである。

委員

住民自治組織の一本化において、自治会主導の地域においては、地域計画は策定されないことになるのか？

企画振興部長

住民協議会はこれまでの自治会、消防団、その他地域の組織を一つにしていくという構想でスタートしたものである。

その中で自治会と住民協議会のすみわけができていない地域があるのではないかと
いうこともあり、住民協議会の再編をすることを検討いただいているということである。

委員

早い段階で方向性が決まらないと、住民協議会としても不安がある。

企画振興部長

丁寧に、かつ早く進めていきたいと考えている。

委員長

他に意見等ないか。

それでは続いて、**基本方針Ⅲ. 合理的で質の高い市政運営の推進**を説明いただく。

※各取組 1～2 分で報告

①ワーク・ライフ・マネジメント

具体的取組	報告担当
1. ワークマネジメント	市政改革課長 職員課長
2. ライフマネジメント	職員課長
3. トップ主導の意識・風土改革	市政改革課長 職員課長

②機能的な行政組織

具体的取組	報告担当
1. 窓口機能のあり方の研究	市政改革課長

2. 行政窓口の最適配置の検討	
3. 合理的に機能する組織体系の構築	

④ 「職員力」の強化

具体的取組	報告担当
1. 内的職員力の強化	職員課長
2. 外的職員力の強化	

委員長

ありがとうございました。

ただいま、「基本方針Ⅲ. 合理的で質の高い市政運営の推進」について説明いただきました。

ここまでの説明について質問等ありませんか。

委員

人事評価制度の期末手当への反映はどのように行っているか？

職員課長

副市長が部長級の評価を5段階で評価している。あらかじめ部長級職員が一部を抛出し、評価に応じて配分している。予算が増えることがないようにしている。

委員

人事評価制度を作ったのであれば、部長級職員だけでなく、全職員に適用するべきである。

職員課長

松阪市の人事評価制度は「人材育成型」としており、期首及び期末に面談をし、所属長が評価をする中で本人の適性などを見極め、人事異動への反映をするなど活用している。

企画振興部長

自治体の場合、条例で給与が決まっている。毎年の人事院勧告に準拠し、条例の見直

しを行う。その人事院勧告は民間とのバランスを考慮したものである。

委員

ワーク・ライフ・マネジメントに関して、時間外縮減の取組の中で、各部署でどのような仕事が発生しているか、事務量の調査等はされているか？

職員課長

毎月、市政取締役会において所属ごとの時間外勤務時間を示している。自分の部局の課の状況を知っていただくとともに、その課のどのような事務が問題となっているのか、場合によってはアウトソーシングを検討するなど、業務改善の検討をしていただく材料としている。

委員

なぜ時間外勤務が増えているか、要員を細かく見ていく必要があると考える。

職員課長

各課において、ほかの課とも比較しながらどの時期にどのような業務が増えているかということに関して、それぞれの所属長のマネジメントが重要になってくる。

市政改革課長

「これからの松阪市行政のあり方庁内検討委員会」において、「効率的かつ効果的に市民ニーズに応えられる組織体制の構築」を検討する中で、各課の課題の洗い出し等を進めている。

委員長

他に意見等ないか。

それでは、これにて、事項書「2. 令和元年度の行財政改革取組について」を終了する。

※一部課長が公務により退席します

事項3. 『令和元年度 部局長の「実行宣言」』について

委員長

「事項3.『令和元年度 部局長の「実行宣言」』について」に移る。
事務局から説明いただきたい。

事務局

『部局長の「実行宣言」』は、施策や事業の「評価」に基づき、各部局長が、年度期首に今年度の目標を設定する取組で、平成29年度に試験的に導入し、平成30年度から本格的に実施している。

実施の目的は、「①「評価」に基づく「見直し」の促進」と「②目標管理型の部局運営の推進」の2つであり、基本的には職員が、自分たちの業務を点検するために活用するものであるが、市民のみなさまにも市の取組の結果や各部局の目標等をご覧いただくために毎年公表している。

本冊子の作成に際しては、各部局長が、4月末から5月初旬にかけて市長・副市長とミーティングを行い、各部局の昨年度評価を行った。

なお、インターネットで確認する限り、年度期首に、各部局の前年度「評価」と今年度「目標」を併せて公表している県内市はなく、このような取組を行っているのは、県内では松阪市のみだと思われる。

「実行宣言」は、3つのシートで構成している。

ひとつ目は、2ページに記載している「部局長シート」である。各部局長が、自身の所管する課の昨年度実績や総合計画において設定している数値目標の達成状況等を踏まえ、昨年度の部局運営を評価している。

残りの2つは、3ページから4ページにかけて記載している「課長シート」及び「事務・事業管理シート」で、この2つは、部に属する各課長が作成する。

「課長シート」では、昨年度「達成できたこと/できなかったこと」にフォーカスを当てた評価を行い、「事務・事業管理シート」では、各課の個々の事業に設定している指標と目標に基づき、昨年度実績を評価するとともに、今年度の目標を設定する。

4ページ下段にあるとおり、この「実行宣言」では、各シート共通の評価基準として、「S～E」までの6段階を採用している。

また、各課の事業については、評価に加え、今後の事業展開について、「拡大」や「縮小」あるいは「統合・廃止」といった「方針」を評価することとしている。

昨年度の「S～E」による6段階評価の各割合は、5ページのとおりとなっている。

以上、簡単ではあるが、説明とする。

委員長

ここまでの説明について質問等ないか。

委員

この『部局長の「実行宣言」』は、取りまとめた後、どのようにしていくのか？

事務局

基本的には庁内で活用していく前提のものである。来年度以降の実施計画についてヒアリングをしている中で、『部局長の「実行宣言」』を使って改善要求をしていく。

また、この評価を予算の増減に反映できないかということで、今年度から新たな挑戦をしている。

委員

非常によくできている。自ずと正しい方向に進んでいくようなシステムである。

事務局

指標の設定のしかたが課によってばらつきがあるなどの課題がまだあるので、改善していきたいと考えている。

委員

経営品質の手法が使われていることもある。賞賛に値する。

だからこそ、「行財政改革の取組(報告)」について、次回以降は実行宣言の達成度から導かれる「気づき」を取り入れたものとするべきではないか。

委員

事務・事業管理シートにおける「方針」で、「予算・人員等を増加する方針」とは、どのようなことか？

事務局

市全体の中で、前年度と比較して事業の占めるウエイトを上げていくべきものである。

委員

事業を拡大するために予算、人員を増加させることになることから、表記を改善する

ほうがわかりやすくなるのではないか。

事務局

来年度以降も作成していく。その中で、どのような表現とするのがよいかということについて検討していきたい。

委員長

他に意見等ないか。

「事項3.『令和元年度 部局長の「実行宣言」』について」を終了する。

事項4. その他

委員長

「事項4. その他」に入る。事務局は何かないか。

事務局

特になし。

委員長

その他、委員より何かないか

。

委員長

本日の議事は以上である。事務局にお返しする。

事務局

長時間にわたるご協議等にお礼申し上げます。

以上で、令和元年度第1回松阪市行財政改革推進委員会を終了とする。

(午後4時31分終了)