

## 会議録

会 議 名	八王子市行財政改革推進審議会（第3回）	
日 時	平成29年7月18日（火）15時30分～17時30分	
場 所	八王子市役所本庁舎 議会棟4階第5委員会室	
出席者氏名	委 員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、岡本 恭子委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員  (会長、副会長、以下50音順)
	関連所管	なし
氏 名	事 務 局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、田倉 洋一行政管理課長、三浦 清志主査、平島 耕太主任、島田 智夏主任、伊藤 雄太主任
欠席者氏名	なし	
議 題	(1) 事例発表 ・委員による事例発表 (2) 業務プロセスから見た実施手法について (3) その他	
公 開 ・ 非 公 開 の 別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	【審－9】委員による事例発表（寺西副会長） 【審－10】委員による事例発表（納富委員） 【審－11】プロセス分析から見える業務の傾向について 【審－12】業務フローの見直しについて	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成29年8月 29日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会 第3回審議会

平成29年7月18日

【飯島会長】ただいまから第3回の八王子市行政改革推進審議会を始めさせていただきます。本日は、前回の第2回目とは異なりまして、行政コストの削減が一つの諮問事項になっておりますので、具体的に、一つずつ議論に入らせていただきたいと思います。人件費の削減や、それにあわせて組織の問題、手法の問題等々と、議論をさせていただければと思っております。また、本日は委員のお二人、寺西副会長と納富委員に御報告の準備をしていただいています、まことにありがとうございます。この後、報告をお聞かせいただくことになっております。

なお、欠席の方はおりませんので、これから次第に沿って審議をさせていただきたいと思っております。

まず、それに先立ちまして、事務局から連絡事項と資料の説明をお願いいたします。

【中部行革推進課長】連絡事項として1点ございます。7月1日付の人事異動により、行革推進課の職員体制が変わりましたので、紹介させていただきます。行革推進課課長補佐でありました細田が異動となりまして、主任の平島が配属となりました。

【事務局】平島と申します。よろしく申し上げます。

【中部行革推進課長】連絡事項は以上です。引き続き資料の説明に移ります。

【事務局】それでは、本日お配りしております資料の確認をさせていただきます。本日お配りしております資料は、全部で4点となっております。

まず、1点目ですが、「審-9」、寺西副会長によります事例発表の資料となっております。次に、2点目が「審-10」、納富委員によります事例発表の資料になります。続きまして、3点目「審-11」、プロセス分析から見える業務の傾向についてという資料となっております。最後に、「審-12」、業務フローの見直しについてとした資料でございます。本日配付しております資料は以上になります。

【飯島会長】ありがとうございます。それでは、次第に沿いまして議事を進めさせていただきます。

本日御用意させていただいた議事といたしましては、2つございまして、先ほど申し上げたように、議事（1）としては、お二人の委員に事例の報告をしていただくことになっ

ております。後半におきましては、事務局から用意させていただきました八王子市に関する業務プロセスに関する資料を御検討いただきたいと思いますと思っております。

早速、議事（１）に入らせていただきますが、最初に、寺西副会長からドイツが御専門ということで、ドイツの行政改革の現状並びにホーム校であられる創価大学の事例もあわせて、組織の問題等々に御報告をいただきたいと思いますと思っております。その後、納富委員から、これまでの御経験を踏まえて、人材育成や意識改革の問題等々についてお話しいただきたいと思いますと思っております。お二人の報告を続けてしていただきまして、その後、議論、質疑応答をさせていただきたいと思っております。お一人につき時間としては１５分から２０分ぐらいで御報告いただければと思います。それでは、まず寺西先生、よろしく願いいたします。

【寺西副会長】 こんにちは。行政改革について参考になるような発表をしてほしいということをお要請いただきまして、いろいろ考えましたが、行財政改革というものが一体どんなことなのかということ自体が自分の中でもはっきりしてなかったので、１つは、専門が歴史ですから、歴史的に行財政改革というものを振り返ってみたいということと、それから、日本だけではないほかの国の場合にはどうなっているのかという、その２つの視点で歴史的に２０年ぐらい振り返って見ることと、あとは、欧米の国では一体どうなっているのかという、そういう２つの問題意識で少しお話をさせていただきたいと思っております。

最初に、大きく分けて３つの内容でお話をさせていただきます。１つは、行財政改革の国際的トレンドということと、それから、２番としては、その中でもドイツにおける行財政改革の特徴についてということで、これは私も不勉強で、ドイツが専門なのでドイツにこだわってみたのですが、調べれば調べるほど、ドイツでもそんなにうまくいってないということがよくわかりました。ですから、最初勢いよく振り上げてはみたものの結果的にはたいしたことにはならないお話になってしまうかもしれませんがお許しいただきたいと思っております。

そういう中でもドイツの事例から何かを学ぶことができるのではないかとということ、あとは、私自身が経験した、創価大学の財政改革という、内輪の話なので細かいことは言えませんけれども、少しお話をさせていただきたいと思っております。

めくっていただきまして、最初の国際的トレンドということで、これはよく言われていますNPM、ニュー・パブリック・マネジメントというのが、イギリス、あるいはアメリカを中心として行財政改革として行われるようになったという、そのきっかけとしてはや

はり1980年代の景気後退とそれに基づく中央政府の歳出削減、その中でアメリカではレーガンや、あるいはイギリスではサッチャーというような新自由主義、市場原理、あるいは競争原理にのっとりかたちで政治を、あるいは経済を運営していこうという政権が登場したことから、ニュー・パブリック・マネジメントが非常に勢いを増してきたという、大体そういうトレンドかと思えます。主としては、このニュー・パブリック・マネジメントの主要な手法としては、業務の外部委託、あるいは民営化、民間化という、これが一つの流れだったと思えます。

そうはいつでも、次のページになりますが、国によって、ニュー・パブリック・マネジメントの手法に差があると言われておりまして、イギリス、ニュージーランド、それからアメリカ、ここが新自由主義の一つの中心になったところですけども、そこでも若干のニュアンスの違いというのが見てとれるかと思えます。オランダ、それからスカンジナビア諸国、ドイツ、これはヨーロッパの大陸ですが、こちらはイギリスとは社会のしくみがもともと異なっているということがありまして、なかなかイギリスのようにこういう市場志向的、あるいは競争原理を導入する民営化、民間化に重点を置くという、また、かつ、中央政府が旗振りをして自治体の改革までリードしていくという、そういう流れとは相当違った趣を呈しておりまして、その一番大陸の中で脚光を浴びたのが、このオランダのティルブルクという小さな市ですけども、その市で行った行政改革のモデルがベースにありまして、これは細かく言うと切りがないのですが、大ざっぱにくると適度に制限された民営化。要するにイギリスのように、何でもかんでもアウトソーシングするなど、そういうふうにはしないという、そういうふうに言えばいいかと思えますが、市場メカニズムの緩やかな導入、契約管理手法を用いた内部機構改革、自治体の機構改革を通じて行財政改革をしていくという、そういうモデルでございます。

あと、スカンジナビア、北欧の国々は独特の流れがありましたけども、きょう、メーンはドイツのお話をさせていただきたいと思ひまして、ドイツの場合は、オランダのティルブルクモデルというのをベースに、内部機構改革に重点を置くと。その結果として経費の削減を実現していくという、わかりやすく言うとそういう話です。良い話だなと思ったのですが、ずっと時代を下っていくと、結果的にはドイツでも、そうはいいながらも、外部委託や民営化の流れは現実には起こっていました。それは、経費削減待ったなしという背景がありましたので、掲げた旗は立派だったのですが、悠長なことは言っていられないということで、現実的には少し違った進行になったということの後で補足させていただきます。

す。

次のページに移りますと、改革の手法として4つのMということが言われているようでございまして、1つは、モダナイズ、現代化する。それから、メンテナンス、維持をする。それから、ミニマイズ、規模を縮小化、最小化する。それから、マーケタイズというのが市場化をする、4つのMというマトリクスで描けると思うのですが、行財政改革の先頭を走りましたイギリスのサッチャー政権の場合には、このモダナイズ、自治体の機構のモダナイズから始まって、マーケタイズ、ミニマイズとその改革を進めていったと総括ができるかと思います。それに比べると、大陸のオランダ、ドイツ、フランスという国々は、どちらかという、メンテナンスとモダナイズの両方にかかっているような感じがします。ただ、ドイツの場合には、実際の機構を現代化するという、そういうことを標榜してやりましたので、どちらかという、このモダナイズということに重点が置かれていたと言えるかと思います。

続きまして、2番目のアジェンダで、ドイツの行政改革の特徴を概観してみたいと思うのですが、そもそもドイツはイギリス、あるいはアメリカのアングロサクソン系に比べると行財政改革が非常に遅れた国と言われておりました。それは、1つは、行財政改革の必要性がそれほど強く認識されていなかったということがあったと思うのですが、そうしたドイツも大きく状況が変わった出来事がありまして、1つは、東西ドイツの統一が1989年、90年に起こりましたが、再統一のときには1年弱でそのプロセスが一気に進んだのですが、ふたをあけてみると、吸収合併した東部の5州がスクラップのような状況で、ほとんど財政的にも西ドイツが旧東ドイツを支えるという事態に立ち至りまして、旧西ドイツの地域では、10年間にわたって東を支えるための連帯税というものが導入されるということもありました。

それからまた、同時に、ドイツの場合には日本と違いまして連邦共和国と言って、旧西ドイツで11、旧東ドイツで5の州があるのですが、この州がすごく権限を持っていて、その州と各市町村の自治体との業務の割り振りがどんどんと州から市町村へ移管をされるということが起きました。ただ、この時期が東西の再統一と失業が非常に高止まりしている時期でもありましたので、各自治体が圧倒的に扶助費の支出が増大するという状況がありました。そして、この90年代の頭にEUの統合がぐっと進んで、今は既に実現していますけれども、ユーロという統一通貨を導入する話が出てきて、ユーロに参加をするための条件として、政府部門の赤字の対GDP3%以内ということで、赤字垂れ流しは許

さないという縛りがかかってきたという状況から、90年代になってドイツでも歳出削減、これを待たないという状況に立ち至ったと。

そういう意味で、ドイツにおける行財政改革の最大の動機は歳出削減ということでスタートをいたしました。そこは少しドイツの違うところだと思いますが、歳出削減と言いながら実際に行った行政改革のプロセスを見ると、先ほど申し上げたオランダのティルブルフ市のモデルをベースにドイツ流に大分カスタマイズした行財政改革モデルを始めるようになりました。先ほど申し上げたように、やみくもな民営化、市場原理の導入はしないという制限をすと言いながら、機構改革をして、結果としての経費削減を実現するという改革の取組になりまして、一過性の景気の動向に左右されて財政改革というのではなく、ドイツの場合には、一過性の景気の変動だけじゃない構造的な変化があるということを確認をして改革に取り組まなければいけないということで、そういう流れになったと思います。

次のページが、もう一つドイツにおける行政改革の特徴で、行政の現代化と、先ほどマトリクス4つのところで言いましたが、それを全面に打ち出して取組を始めて、その柱として、現代化と。具体的に何を言ったのかということですが、1つは、行政の透明性の改善、住民参加の促進、それから、官僚制的弊害の除去と行政機構の合理化、これはドイツですので、ヒエラルキーと言いますか、ピラミッド型の非常に重層的な機構になっていましたので、それを簡素化していくということ。それから、サービスの費用と効果に関する評価、そのフィードバック、こういったことを現代化と、ドイツの改革理念として考えたようです。

次のページに移りまして、このドイツの行政改革の特徴のもう一つとして指摘をしておきたいことが、先ほど申し上げましたように、90年代にEUの統合がぐっと進展をして企業の立地も国境をまたいで条件の良いところへ企業が移っていくという時代に入りましたので、都市間の企業立地競争が激化をしたということがございました。ドイツの企業だからドイツの中にとどまるのではなくて、その企業にとって有利なところへ移りやすくなったという環境がありまして、企業がその立地で都市を選ぶ場合に、その都市自体のインフラの状況ということを見ても企業は見ると思うのですが、そのインフラ要素の1つに、その都市が行政改革をどれほど真剣に行っているかということも見ていたということがございました。そういう意味で、全部の市町村というわけではありませんけれども、企業を積極的に誘致しようという意欲のある都市においては、やれと言われてではなく、自分の市の生き

残りをかけて改革に取り組まなければいけないという流れが出てきたようでございます。その意味で、下からの自治体行政改革と最後にうたっております。

次のスライドが、では一体ドイツの行政改革はどんな内容なのかということですが、新制御モデルと言われていまして、ドイツ語ではDas neue Steuerungssystemと言っていますが、先ほどのNPMに対抗してNSMとドイツでは言っております。このモデルは、自治体行政簡素化機構という、これは非営利法人のようですが、自治体の職員を経験した人たちが自分たちで立ち上げた機構で、1980年代の末に立ち上がった機構で、いろんな自治体にアドバイスをする機関と考えていただいて良いと思いますが、その自治体行政簡素化機構が、先ほど言ったオランダのティルブルフモデルを少しドイツ風にカスタマイズしてNSMというモデルとして提案をしたということです。ドイツの実情として、自治体の機構を変えていく方法などが盛り込まれております。このKGSという自治体行政簡素化機構は、こういった提案をしたり、あるいは実際に改革のために必要な情報提供したり、コンサルティングをしたりということでございまして、このNSMがうたっていた改革のお題目としては、最後に書きましたけども、自治体行政を公的なサービスを供給する経営体に再編すると、そういううたい文句で発表されたようでございます。

次のページに、そのNSM改革要素の3本柱を上げています。1つは、政治と行政の明確な責任区分と両者間の契約関係、すなわち議会と事務局の関係、議会と役所との関係を整理するという。それから、2点目が行政諸部門における分権的な責任体制と中央制御システムということで、ピラミッド型の重層的な機構を簡素化するという。一応参考に次のスライドのところへ上げてありますが、一番下のところのコンツェルン事業部という、コンツェルンという1つの企業体みたいな考え方で言うと、かつては重層的に上から下まで機構がかぶさっていたのが、コンツェルン事業部ということで、各部局が独立、併存という形式をとりながら、それをうまく制御するといううたい文句で言われておりました。3番目のアウトプット制御と競争ないし競争擬制ですが、インプットというのは予算を配分して考えていくということですが、アウトプットというのは、サービスが一体どういう効果をもたらすかというような、従来のこの予算方式で各部門に財源をどれだけ配分するかという、そこが一番問題になってそこを分析するのですが、予算の目的、そうではなくて、このNSMでは何を生み出したか。アウトプットが問題とされていまして、サービスが住民に与える便益だとか、あるいは経済的効果、これを製品、プロダクトという

捉え方をして政策評価をやっていくという考え方です。この3つがNSM改革の3本柱と言えるかと思います。

ただ、90年代はほぼ8割から9割の自治体が、こうしたNSM改革モデルに沿ったかたちで改革に着手をしましたが、10年ぐらいたったところで相当熱が冷めまして、結果的にはやはり経費削減がどうしても最優先にありますから、NSMという一つの改革の理念を掲げながらも、サービスの外部化や民営化、アウトソーシングが行われるようになってしまったということが、10年たったところでは評価的には言われております。

そうではあります、ドイツの事例から学びたいことということで、次のスライドで何点か申し上げましたが、一つは、事業の外部化、民営化を通じた経費節減に対するドイツの慎重姿勢というのでしょうか、待ったなしの改革要請ともジレンマを感じながらも、ドイツは機構改革にも着手するという考え方を維持したことは、評価をするべきだと思います。

それから2点目としては、直面する構造的問題への対応に取り組む専門家、職員の養成の必要性を非常に高く認知をしていると。これは各自治体にアンケート調査を10年間で4回ほど行ったりしていきまして、専門家職員を各自治体が大事に養成していくことが大事だというアンケートの結果は、常に高い数値を維持していました。しかし、そうはいいいながらも、実際には外部化、民間委託によって実現できていないという自治体も多くあったということです。

それから3点目として、先ほどのアウトプット制御という話ですが、アウトプットと言ってもさまざまなものがあって、1つは、E f f i z i e n zと言いますが、この能率性の考え方、これは予算に対してアウトプットがどうだったかという考え方です。もう一つは、有効性ということでE f f e k t i v i t ä tと言っていますが、これはアウトプットとそれによって生まれた効果、この対比を考えるということであらう。これがドイツのNSM改革理念の中で一つの柱になっていきまして、大事な考え方と考えました。

こうしたことを踏まえて、私自身が勤めております創価大学の財政改革ということで、あまり細かいことは言いませんが、お話を申し上げますと、大学の財政を見るときに一番大事な指標は学生納付金に占める人件費の支出ですが、この学生納付金に占める人件費の支出が、2000年当時、創価大学は90%近く、ですから、授業料はほとんど人件費に消えていたという、そういう財政構造でした。従前の経営が一体どうなっていたのかとびっくりしたことがありました。

通常の私立大学の指標の比率で言いますと、70%以下に抑えることが健全経営の正常

値とよく言われておりました。このことを大学の中で非常に強く指摘をされたことがありまして、大学全体として本気でこの構造、財政改革を取り組もうということで、約5年がかりで財政の健全化に取り組みまして、1つは、とにかく人件費を抑制するということ、具体的には、教職員数の適正化、学部ごとの教員の数を適正配置と言いますか、一応基準を設けてきちんと確認をするということ。それから、事務職員全体ですと、その時点では300人近くいたと言われていたのですが、180人というキャップをはめました。事務職員全体で180人、教員の場合には部局ごとに積み上げて320から30というキャップをとにかくはめるといふことと、それから、定年制、給与制度にも手をつけました。これは相当抵抗がありました。あとは、学生納付金も、学生のためには低く抑えるという方針ではありましたが、適正な水準に学生納付金を見直して学生の理解を得るといふ努力もいたしました。

あと、予算の実質化ですが、井勘定で予算配分しますと、年度末になると無駄遣いが増えますので、年度の途中で補正を何回か組むのですが、その補正予算を組む際に精度を上げると。よほどのことがない限り補正で予算が変わることがないように、年度の頭で予算の組み立てを精緻なものにしていくというようなことを柱にして、財政の健全化を行ってまいりました。

次のページですが、改革や政策を評価する視点として、理論知、常識知、現場知というものがあると思います。理論知は、専門家の有する専門的知見に基づく一つの理論です。それから、現場知は、そうは言っても現場の当事者としては、それは違うというものが必ずあると思います。常識知は、専門家でも当事者でもない一般の市民が受容できる常識的な知見と、この3つがうまく合致するのが良いだろうと思いますが、創価大学の財政改革の折にも、理論知というのは、大学の理事会がしっかり考えて改革の方向性を出して、特に数値目標として、先ほど申し上げた人件費、学生納付金比率を一つの目標値として掲げてさまざまな施策を進めていく中で、当然現場の各部局、あるいは事務局の各セクションに行くと、なかなかそうは言ってもということが相当起こりまして、そうしたときに、常識知といった場合、これは大学の場合、世間一般の意見をというのはなかなか難しかったので、実際には監事、監査法人の会計士の方に3名ほど常時入っていただいて、その方たちに同規模大学との比較であるとか、あるいは一般の企業経営の場合というようなことを検討の場で忌憚なく意見を述べていただくかたちで、世間一般の常識知にも引き合わせて、3つの理論知、現場知、常識知を融合させるかたちで改革を進めてまいりました。

最終的には、この融合がどういうかたちで実現されたかという、何のためにこの改革を今やろうとしているのか、ということが当事者間で共有ができないとなかなか進まないということが本当に強く感じられました。当然、市の行財政改革の中でも市の職員の適正配置や、外部のアウトソーシングの問題があると思いますが、当事者の職員やあるいは大学の中の職員は、いわゆる作業をする人ではなく、きちんとビジョンを描いて仕事をする人、単なる作業人ではなく仕事をする人という位置付けになっていかなければいけないと思います。そういう職員はそれほど数は要らないと思います。ですから、本当の意味でビジョンを描いて仕事ができる職員を大事に育てていく、そういう人を確保してきちんと育てていくということと、いわゆるビジョンを考えるわけではなく、目の前の作業を行うというのは、アウトソーシングが可能だと思います。創価大学の場合にも、財政改革の中でアウトソーシングは増えました。財政的には相当削減はできましたが、片一方で委託費等が増えているということで、そのバランスを最終的にどう取っていくかということが大事であると思います。

今日、こういうお話をするというのを、実は昨日、私の同級生でパナソニックの副社長がいて、たまたま飲んでいて、明日八王子市に行ってこんな話をしようと思うと言ったら、その話は良いとは思いますが、聞いている人はわからないだろうと言われて、厳しい批判をいただきました。彼は苦勞人で、パナソニックは、今や押しも押されぬ大企業ですが、彼は11くらいの会社、あるいは子会社を全部吸収して、一つの事業部門に統括してきたという経験があるということで、彼にでは何をやったのって聞いたら、とにかく意識を共有できるように。当然会社が違えば社風や意識が全然違うので、その壁を取り払うために本当に死に物狂いでやったと言うんですね。聞いていたら、そんなことやったのとびっくりしましたが、駅伝レースであるとか、11の会社でたすきをつないで大阪の門真の本社から草津の工場まで、各社の代表がたすきをつなぐとか、それで実現できるのかと思いましたが。それが今、世界中で58カ所ほど工場などがあるらしいですが、このたすきリレーを58カ所でやっているそうです。これはシンボリックな話ですが、同じ会社、一つの会社になれるまでやりたかったと彼は言っていました。

そういう意味では、彼が毎月1時間半、一月間の方針を全社に向かってしゃべるらしいのですが、その1時間半で、聞いていた人が、では自分は何をしたらいいのかがわかるような話を心がけたと彼は言っていました。どうしたらそういう話ができるのか聞いたら、話を聞いている人たちのことを自分がよくわかることだと言っていました。そういう

意味で、残念ながら、私、八王子市のことがよくわかっていないので、お話をして差し上げてわかっていただける話は、今の段階では無理なのかなという言いわけをさせていただいて終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

【飯島会長】ありがとうございました。体制行財政改革というと、どうしてもアングロサクソン系の話がまず出てきて、なかなかドイツの話を聞く機会は多くはないと思うので、参考になったかと思います。

特に、最後聞いていただいたように、やはり将来の絵を描く職員は重要かと思います。あまりにも抽象的な表現ですが、これを描く人が少ないと組織自体が回らなくなる懸念があります。あと、ドイツから学びたいということで、今日のテーマとも直接関係すると思われるのは、外部化や民間委託をした結果、職員の養成を実現できなかった自治体も結構多いというのは、考えるべきところかと思います。どうもありがとうございました。また質疑応答は後でさせていただきます。次に、納富委員から御報告をお願いします。

【納富委員】寺西副会長のようなわかりやすい資料ではないので、物語として聞いていただければと思っています。

3 ページにわたっていますけれども、「意識改革」と「人材育成」と、最後に「業務の効率化」という言葉にしていますが、「コスト削減」、その3点でお話をさせていただきます。私自身の経験に基づくこと、並びに勤務した会社のトップが頑張っていたことがベースになっていますが、できていることとできていないことがありますし、ある一定期間はできていると思っても、時間が経つと劣化している問題がありますので、お含みおきください。寺西先生のお話にあったように、やはりポイントは、「ビジョンを持っていかに続けるか」ということになります。

まず、1 番目のところ、「中長期的な意識改革」についてですが、まず“意識を変える”についてお話します。まずやらなければいけないことは、目的を明確にすることだと思っています。これは先ほどのパナソニック副社長のお話にもありましたが、関係者間で問題意識の共有を図るということになります。企業の場合には、その企業としての、“**S u s t a i n a b i l i t y**”=持続可能性、ということかと思っています。次に、企業には良い面もあれば悪い面もありますが、一番根幹の問題に向き合った結果、現在の社風、あるいは企業文化を、場合によっては変えていかなければいけないと。それによって社員の考え方、行動を変える枠組みになります。

そこで、まず、理念の確認も必要だと思います。企業理念にはさまざまな視点や表現が

ありますが、重要なものは明確に周知確認が必要で、例えば、よく“企業は社会の公器である”という表現をしますが、何をもちて公器と言えるのかというと、本当に社会に役立っているのか、という判断基準・行動基準になります。その対極にあるのは、一つ言えば収益至上主義ということになりますね。そういった理念の下での規範的なものとして“コンプライアンス”（法規制遵守）は必須事項ですが、法規制を遵守するというのは当然のことです。よく、政治家の口から“法令には違反していない”という言葉が耳にしますが、それでコンプライアンスとして充分かというところも少なくないですね。法の不備もあつたりすると、文字通りの法規制の遵守では不十分だと考えることも必要になってきます。言い換えれば、一步踏み込んで、何が正しいかを考えて行動することになります。そこで、真のコンプライアンスは何なのかと。法令・規制は、当然社会、世の中のニーズがあつてつくられるものであつて、では、法令の背景は一体何だということを理解する。そのことがまさに顧客や社会の判断基準につながると考えれば、法規制を文字通り守ってさえいればいいということにはならない、ということだと思ひます。

一例として、排水基準の遵守を考えてみます。一般的にはいろいろな規制物質の濃度基準があるわけですが、では、濃度を守ってさえいればいいということにはすべきではないでしょう。濃度を守る方法はいろいろあります。薄めれば薄まります。希釈によって濃度管理するというのも、一つの排水対策ではあります。規制には引っかけりません。でも、トータルの量的負荷が大きいままです。この点で、負荷低減が規制の背景にある社会の要請と考えれば、目指すべきは、排水処理技術による対応です。これは排水中の規制物質ゼロ化と言へばわかりやすいと思ひます。これこそあるべき排水対策ということになります。さらに、この排水規制を巡る社会的責任という視点もあります。具体的には、事故を想定して見ることです。一体どんな影響が出るのかイメージする。農業者は水に対して非常に敏感ですし、近隣住民も“いつもと違ふ”ということに不安を感じてしまひます。彼らの立場で考えてみることです。

それとの関連で、リスクコミュニケーションという言葉も耳にするかと思ひます。これは社内での技術的・管理的な対処とは別に、自分たちの行つていることをいかに外部に対してオープンにできるか、そこまで社内できちんと体制をつくれるかという話になると思ひます。具体的には、たとえば工場見学会の開催が該当します。実際に見てもらひ、説明していくことで、投資状況を含め頑張つて対策を進めている点など、評価される面もあ

ります。オープンに、いわゆるステークホルダーとの会話の機会を持っていくことかと思  
います。排水規制に対する対処一つ取ってみても、このように多様な見方が出てきます。

「中長期の取組」が次の項目になりますが、冒頭申したように、これはとにかくトップ  
が信念を持って方向性を繰り返し丹念に説明し続ける努力が一番のポイントと考えていま  
す。これは時間をかける話です。先ほどの寺西副会長のお話につながりますが、とにか  
く方向性をキープした上で、時間をかけて、多様な視点や事例を示し、マンネリに陥らぬ  
よう変化させ続ける。それと並行して、啓蒙のしくみはそれなりに考えなければいけませ  
ん。社内研修、読書の勧め、あるいは規模の大小を問わず勉強会をもつことなどが考えら  
れます。その過程において、進捗が実感できるとか、達成感を共有できるといったこと重  
要なポイントかと思えます。

次は、**bad news**の共有です。企業においては、事故、災害、環境トラブル、  
クレーム、品質不良とさまざまありますが、これを組織の中で共有し、オープンにする。  
これを文化という意味においては、隠蔽を排除し、隠さない文化をとにかく徹底していく  
ことです。と同時に、問題が起こったときにいたずらに性急な対策を打って終わらせるの  
ではなく、真の原因究明にこだわりを持つことです。技術面の問題なのか人為的問題なの  
か、過誤なのか認識不足なのか、ルールがまずいのか、あるいはルール違反なのかといっ  
た観点で見ていくということで、とにかく真の原因究明にこだわる。真因の究明に至らず  
に対策を打ち立てた結果、対症療法で終わってしまい、根本的な問題は何も解決してい  
ないということは起こりがちです。

さらには、真因究明を行った上で、一つの組織の問題にとどめず、組織横断的な全社的  
な対策展開に持っていくところまで徹底できるかということかと思えます。進捗・達成感  
の共有や、**bad news**の問題というのは、良くも悪くも、とにかくお互いが社内  
でよく見えている状態をつくるのが、いい意味での緊張感を生み、且つ前に進んで頑張  
ろうという流れに持っていけるということです。

参考文献として「ビジョナリーカンパニー 飛躍の法則」という本を紹介しておきます。  
この本でのキーワードを4つほど並べました。“**good**は**great**の敵”、ほどほど良  
いというのは、そこで安住してしまうので**great**になれないと。2番目、“真実に耳  
を傾ける”、“社内でのいろいろな会話の原点、あるいは教育の原点に、教えるという側面  
よりも質問、あるいは調べるというところに原点を置いて、何が真実かを常に考える。ト  
ヨタ生産方式で登場する、”5回のなぜを繰り返せ“、“とにかく”なぜを5回繰り返せば

真実に突き当たる“ということと相通ずる部分でもあります。3番目は”規律の文化“です。これは言うまでもないと思います。最後が”劇的な転換はゆっくり進む“と。大きな弾み車は少し押しても回らないです。でも押し続けると、3年、4年目で動き始めます。動き始めると、今度は加速度がつき始め、非常に回転が良くなるということを言っています。これが、劇的な転換はゆっくり進むということです。

2番目の「人材育成」ですが、“しつけから専門性まで”と書きました。優秀な人がたくさん社会に出てきているのですが、いざ仕事を見てみると、学校で何を勉強したんだろう、そもそも社会人としてのしつけがなっていないとか、あるいは家庭の教育はどうだったということまで含めて、しつけという意味で気になることが少なくありません。あるいは社会人としての教育という観点から、改めて企業の中でも教育をしっかり考えなければいけないのではないかという問題意識でもあります。

そこで“組織の基本ルール”とありますが、基本動作の徹底として、権限規定や文書規定、コンプライアンス、こういったものがそもそもきちんと理解されているのかということです。また、法務、経理などの基礎知識も、本当に習得する機会があるのかということです。その次に述べるOJTとも絡みますが、日常の仕事の中でどのぐらいきちんと教育していくかということもありますし、その理論編を座学で行い、何度か繰り返しながら定着させていくことも組織運営の中では必要と考えます。その下に3つほど視点を置きましたが、まずは、基本動作を徹底、あるいはそれを教育していくこと。具体的には、新人について入った段階での初期教育と、それに加えて1年後にもう一回行うという反復の必要性。それから、10年経ってそろそろ管理職という頃に、管理職としての基礎がわかっているのかという観点で、このタイミングでの教育も必要かもしれません。

次の視点として、世の中全般のシステム化の進行です。たとえば、銀行の経理部で職員が経理起票を理解しているかということ、そうとも限りません。なぜかということ、全部システムで経理処理する結果、伝票を起こす機会ないからです。むしろ、一番知っているのは、システム開発において経理起票を理解している開発担当者というようなことが起こっています。システム化の結果、結局仕事をしているということが、システムオペレーションを知っているということに置きかわっている可能性もゼロではないと考えた方が良いでしょう。

3番目に、トヨタ生産方式のヒントとして、基本のしつけの話になりますが、5Sです。「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」、「しつけ」とあります。整理というのは、要るものと

要らないものを分け、要らないものは捨てること。整頓は、使いやすいように置き方を変えて、かつ誰が見てもわかるように見える化をすること。それから、清掃、清潔は、たとえば、設備の清掃は、近寄って自分で拭いてみてそこで初めて不具合がわかるという意味で、単に拭き掃除だけではなく、問題を発見するという意味で清掃なのです。清潔は、その状態を維持するしくみをつくって維持していく、進めていくことを指します。最後、しつけというのは、それらを含めて、習慣あるいは文化として維持していくレベルでのしつけと捉えます。それに加えて、すでに触れてきましたが「原因＝真因へのこだわり」。この辺りは基本的な教育という意味において、大事な要素と言えらると思います。これ以外にもたくさんあると思いますが、これらを行う意味は大いにあると思っています。

それから、OJTに参ります。これは、オン・ザ・ジョブ・トレーニングと言っていますが、これはしくみというより、人は職場が育てるものと考え、しくみから組織の文化へと根付かせていくと考えた方が良く思っています。切り口をいくつか置いています。周囲と相談、あるいは指導を受けながらというのは、基礎コミュニケーションの場と考えます。一方で、聞かれる側はそれなりに緊張感を持ちますし、勉強していないと恥ずかしいと、従って、自己研鑽にも繋がり、教えることで身につくものがたくさんあると思っています。そういう相乗効果はあります。

次が、先ほど言いました勉強会の話。

やはり教育は時間がかかります。忙しい中で、部下にしっかり教育をすることは簡単ではないと思います。管理職の業務計画の中にきちんと単年度目標ではなく中期的目標と位置付ける、必要と思われるコストも認識していく、そういった切り口も必要と考えます。

チャレンジをさせ、サポートをして、専門性の向上に持っていくというサイクルを意識し続けることかと思ひます。重要なことは、自分のための育成ではなくて、とにかく人を育てるという意識でやり続けるということかと思ひます。

次の点、「業務の意義、背景、動機付け」ですが、これは日常の積み重ねということで、今やっている仕事の意義をきちんと認識して取り組むために、様々な機会をとらえて伝え続けるということを言っています。例として、固定資産管理の適正性を巡っては、設備投資などで新たに取得する場合は問題ないのですが、廃棄等処分をするときや移動するときなどで、問題が生じやすいかと思ひます。設備を処分するにもコストがかかります。先ほど、寺西副会長から年度当初の予算の精度という話がありましたが、設備が壊れた場合、処分するとしてもその処分費用は予算化していないということが起こりがちではないかと

思います。設備の廃棄処分のために経費をかけることに上が難色を示したり、ついつい先送りにしてしまい、しいては全体として管理がおろそかになっていくという事例です。従って、処分について今年できなくても来年やると明確にし、翌年度の予算化に持っていくなどして、時期未定の先送りを避ける。そうして、適正なコスト管理に結びつけていくということになります。

最後は、「業務の効率化」です。ムダの排除、ムラの排除、ムリの排除ということなのですが、ムラについては、ムラの存在で生じるコスト増を、ムラをなくし平準化で解消する、また、ムリがあると継続力に問題が生じやすく、結果としてコスト増を招くことから、その排除をということですが、次のページでムダについて、少し詳しく紹介します。コスト削減、あるいはコスト増の芽を摘むための、視点です。

これもトヨタの生産方式の話に出てきますが、7つのムダがあります。まず、加工のムダ、これは従来どおりのやり方が良いと思っていると、いつの間にかムダが発生している可能性がある。これは、絶えず見直して良くしようというものです。それから、動作のムダ。これは、工具がない、探す、調べる、人に聞く、この辺りの時間のムダです。手待ちのムダ、製造工程なので前工程から原料、半製品が来るわけですが、前工程で滞っているとムダになります。場合によっては、それを人のせいにして自分の問題と考えないことに結びつくのかもしれませんが。それから、手直しのムダ。これは、不良品発生が起これば、当然その分のコストはムダですし、直すこと自体にける労力が無駄と。だったら不良品を出すなという話です。それから、運搬のムダ。これは製造現場でよくあります。仮置き、積みかえ、必要以上の動線。それから、在庫のムダ、管理のムダ。ムダを1回細かく見直してみるとというのが一つのアプローチかもしれませんが、それを習慣化するというのが、非常に地味ではありますが、コスト削減が確実に進められる方策であると思います。

最後に、「会議体の見直し」ということですが、そもそもこの会議は何のための会議なのか、何を決めるのか、議論か、報告かというのをはっきりさせることからですね。各メンバーが当事者意識をもつ必要がある。とりわけ管理職が集まる会議であれば、縦割りは論外で、組織横断的な考え方で会議に参加するのは当たり前という、それこそプロモーションの仕方ですね。それから、事前準備として資料の事前配付とメンバーは事前に資料を読んで会議に臨むことと、事務局は会議のシナリオはある程度決めておくということです。会議時間×人数で考えると相当な時間をかけているので、効率的な運営が重要です。

ペーパーレスの流れの中で、プロジェクターによる説明を受けることが多いですが、表

や数字だけをパッと見せられて、仮説や数字の読みなど論理的な説明が薄弱ということも少なからずあります。表だけを作って、仕事をしている気になっていると見えなくもないです。ここで何を言いたいのかということを知りたい方はつかまなきゃいけない。

最後に、余計な根回しの弊害。よくあるのが、事前に役員等最上位者層に説明し会議を円滑に終わらせようという意図なのでしょうが、あるべき情報共有をゆがめる可能性があります。会議に参加しているメンバーは一生懸命考えているのに、何かの弾みで役員が、その話はこう聞いてこういうことだからいいとなると、何のために集まったのかということにもなります。それなら会議などするなという話だし、風通しを良くするという意味においては、変な根回しはやめた方がいいと思います。

経験に基づく話と、それから、若干つまらない話と入っていますが、いろいろと考えていく参考になればと思ってお話しした次第です。以上です。

**【飯島会長】** ありがとうございます。

お話しいただいたテーマとしては、中長期的な意識改革についてというのが第1点で、2番目として人材育成、そして、3番目として業務の効率化ということでございました。

意識改革については、今日の事務局の資料には入っておりませんが、非常に重要なテーマであると思いますので、またお話ができればと思います。人材育成についても、これは非常に御経験等々も踏まえて、さまざまなことを御指摘いただき本当にありがとうございます。

お話にもありましたが、互いに余裕がない中で、どのように面倒を見るのかというのがおそらく一番重要なことなのかなと思います。特に情報共有や、人材育成に関しても、公務員を見ていても忙しい人が多くて、なかなか勉強する機会も時間もないというお話もお聞きするので、結構重要ではないかと思います。

業務の効率化につきましても、この後また業務プロセス等の問題等は具体的に見ていきますが、細かいですが、一つ一つの積み重ねが、確実に進めていく方法ではないかなということも改めて認識させていただいた次第です。

それでは、お二人の御報告を踏まえまして、委員の方々から御質問や、この辺りが特に重要であるなどの御意見を頂戴できればと思います。いかがでしょうか。

**【前原委員】** よろしいですか。

**【飯島会長】** はい。

**【前原委員】** 寺西先生のお話の中で、ドイツにおける行政改革を取り上げてもらいました

が、取りかかったときの状況として、東西ドイツが一緒になり、財政的にも待ったなしの状況になって取りかかれて、そのうちに、自治体の中においても市の生き残りをかけてというような、本当にせっぱ詰まったような状況で取り組んだというお話で、今度はいろいろやっていく中でオランダのものをモデルにしたと。このオランダというのは、お話を聞くと、そんなにせっぱ詰まった中でどうしてもやらなければいけないという感じではなくて、少しゆとりを持って取り組もうというような感じに受け取れたのですが、その辺りは、どのように取り組んだのか少し興味があったのですが。

【寺西副会長】基本的に財政的に余裕がある自治体はなかったと思います。このティルブルフも、ここは15、6万人ほどの中規模な都市だったと思うのですが、経費の削減という大きな課題は当然持っていたと思います。ただ、ヨーロッパの大陸の国々の抜本的な問題として、経費削減を一つのきっかけとして、けれども、この機構について無駄が多いという認識で、機構をすっきりさせていこうということに先に手をつけようという改革だったと思います。ドイツは昔から重層的なものがありますから、それをスリム化する、簡素化するということで、オランダのティルブルフがやったモデルをまずやってみようということになったと思います。経費削減の要請がなかったところは多分どこもなかったと思います。

【前原委員】要するに基本的なことはほとんど同じで、たまたまオランダのモデルをやってみようという感じなのでしょうか。

【寺西副会長】ドイツ人から見ると、すごく受け入れやすかったと思います。

【納富委員】“都市間の競争”という説明がありましたが、国における勝ち組の都市は具体的にありますか。いわゆるミュンヘンだとか、ハンブルグだとか。あるいは、EU全体で考えた場合におそらくドイツだけではないですね。

【寺西副会長】フランクフルトは金融の拠点として、勝ち組だと思います。あとは、意外とドイツは昔から地方分権が進んでいたもので、日本のように各地方へ行くところという中心があるのではなく、大中小さまざまな顔と特徴を持った自治体は多くあります。たとえば、スポーツメーカーのプーマは、人口5万か6万ほどの田舎まちに本社があります。そういう意味では、あまり定式化、定型化とはできないと思いますが、それぞれの自治体が自分たちをよく見つめて、自分たちに見合った企業誘致などを考えたのだらうと思います。日本だとどうしても定式化されて、どこもかしこも同じことをまねるということが起きやすいですが、ドイツはそういったことがない気がします。

【納富委員】これは州が自分で考える力があるという土壌を持っていたということがベースにあるのでしょうか。

【寺西副会長】そうですね、庶民と行政の距離が近い気がします。

【納富委員】日本では地方創生と言いますが、相変わらず中央から旗を振って、一方で、東京は頑張ってしまうものだからどうするのかというところがあって、やはり地方が強くないと、国全体の広がりとしてはなかなかできないのかなという感じもしますけどね。

それから、アウトソーシングや民営化となってくると、これも成功事例は具体的に何をイメージすればいいのでしょうか。日本国鉄の民営化や郵政民営化があったわけで、ドイツも鉄道やポストはやっていまして、効果があったと思いますが、それ以外のところでの民営化は。

【寺西副会長】エネルギーは全部民営化です。かつ、競争をかなり激しくしています。特に、風力などのいわゆる再生可能エネルギーはかなり本気でドイツは取り組んでいます。

【納富委員】そうですね、太陽光も先陣切っていましたね。

【寺西副会長】たとえば、1万人とか2万人という小さな規模の自治体で、太陽光で成功したところもあると言われていています。

【納富委員】もう一点、“内部改革”ですが、肥大化しているものをスリムにということだと思いますが、具体的に何をしたのかというところを知りたいです。

【寺西副会長】1つの自治体の機構をコンツェルンという会社の集合体として捉えて組み立てようというモデルの図式で引っ張ってきたのですが、基本的には、部局の存在を独立——独立というのは、つまり予算権限や人事権などをできるだけ与えていくということをやっていく。何でもかんでも上の部局に許可を得ないといけないというのではなくて、部局を並列でそこに権限を与えていくという方向性と理解しています。

【納富委員】そうすると、見方としては3段階ありますが、一番下がたまたまコンツェルン事業部で公営企業、公営施設ってありますが、おそらくコンツェルン事業というのは総称で、事業がたくさん並んでいると見ればいいのでしょうか。

【寺西副会長】そうです。

【納富委員】それから、一番上にコンツェルン指導部とあり、かつ真ん中がコンツェルン制御部、首脳部とあって、これ主宰が市長になっているものですから、多分2段目と3段目がいわゆる市の組織、市役所というか。

【寺西副会長】多分一番上がいわゆる議会、意思決定の部分だと思います。

【納富委員】これは意思決定をやるのですか。

【寺西副会長】ええ。

【納富委員】企業的に言えば、株主総会、ステークホルダーの位置付けのように見えてしまいます。そのことで、市長を社長とする会社が存在しているように見えるというか、そういう見方で良いのかと思ったのですが。

【寺西副会長】パラレルだと思います。議会と市役所と見ていただければいいと思います。

【納富委員】そうすると、外の声を、議会を通じていかに市に投影していくのかという。そういう緊張感を持った組織体系にしていくと。それとやっぱり肥大化しているものをスリムにするということがこの図の観点からは見えませんよね。

【寺西副会長】もともとのドイツの機構がかなり肥大化していたと思います。それをこうスリムにしたと説明はしていましたが。

【納富委員】よくある、組織のための仕事がたくさん内在しているということなのでしょうか。立ち上がった話なので、差し支えなければ。創価大学における財政健全化において、予算の実質化のところ年度当初の予算の精度の問題というお話がありましたが、これは具体的に何が問題だったのでしょうか。

【寺西副会長】私も事務局の細かいところまではわかりませんが、職員の力関係や、予算交渉の際のネゴシエイトのうまさで予算配分が決まっている部分がありました。全体にとって必要な予算配分を見ていこうということで、特に私が理事会に入るようになってから、昔の理事会は事務局が使った予算を了承するだけでしたが、理事会でしっかり予算の原案を何回もたたきました。

【納富委員】駆け込みや予算消化という状況もあるとすれば、その辺りはそもそも予算に対する考え方が既得権的になっているのでしょうか。企業で言うと、予算はまさに事業計画ですよね。そこには一定のめざすべき姿があって、それに対して自分たちがどう取り組み、数字はあくまで結果だと考えると。今の話ですと、なんとなくまず数字ありきみたいな話になっているということですか。

【寺西副会長】追加予算はすごく嫌がられますよね。年度の途中で、新規追加でお願いしたいという話が多いと思いますが、もともとどのような事業計画を立てていたのかが問われると思うのですが、昔はその辺りについては、非常に大らかにやっていたように聞いていますが、やはりきちんとしようという当たり前のことを言っているだけです。

【納富委員】わかりました、ありがとうございました。

【飯島会長】ありがとうございました。寺西先生にお聞きしますが、創価大学で新しい学部の立ち上げに参画されたということで、私の大学でも、たとえば事務組織は学部ごとに組織ができていますが、新しい学部を立ち上げる際難しい問題があると思います。職員数が限られた中で、新しい学部を立ち上げると職員の再配置をしなければいけないので。しかし大学によっては、たとえば教務は学部横断的に組織をつくっている大学もあると思うのですが、創価大学はどのようにしたのですか。

【寺西副会長】学部によって別々ですが、理工学部は独立でいないと回らないところなので、独自の事務組織がついています。看護学部を新しくつくったのですが、特に実習関係が大変なので、ここも独自で事務局を構成しました。それ以外の学部は、基本的には横断的に大きなくくりで事務を見ていくようにしています。

【飯島会長】効率的に仕事ができる学部については事務組織を大きくくり化して、人員を少なくしようということですか。ほかいかがでしょうか。

お二人の委員にお話をいただいて、今日の後半はかなり細かいお話になるのですが、組織のお話は両方の話にありましたし、全体の組織にどういう影響を与えるか見通していかないと、かなり難しいと思っております。人材育成についても、時が変われば、人材育成のやり方も変わっていくということでしょうから、今後また具体的な議論をさせていただければと思っております。どうもありがとうございました。

後半に入らせていただきます。後半は事務局に作成していただきました資料に基づき、八王子市の具体的な状況について、八王子市で行っている細事業評価等を参考にした事業連携や行政プロセス分析に基づいた報告をしていただきます。資料といたしましては、「審－11」、プロセス分析から見える業務の傾向について、そして「審－12」、業務フローの見直しについて、この2件に連動して御報告していただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

【事務局】それでは、私から資料「審－11」について御説明いたします。「審－11」は、八王子市が毎年行っております事務事業評価について、調査結果を取りまとめたものになります。全部で3枚、「11－1」から「11－3」までございます。

1枚目、「審－11－1」、こちらは事業類型別の分析結果になります。イベントや普及啓発・情報提供・相談など、11の類型に分類し、事業数や所管数、仕事量の割合を示しております。事業数は、細事業の数となっております。割合としましては、こちら11の3番目の補助・負担・支援、それが全体の4分の1を占めており、この補助・負担・支援

の主な業務といたしましては、ごみの収集運搬業務や給食調理員による調理作業などがございます。この補助・負担・支援は仕事量、右側の仕事量の割合でも全体の4分の1を占めております。こちら仕事量といたしますものは、一般職員、任期付職員、再任用職員など、正規職員のみを対象としており、嘱託員や臨時職員は含まれておりません。

また、この表右側、太い線で囲ってあります業務プロセス分析の結果では、業務を実施工程ごとに分解し、専門性や定型性、公権力といった視点で分析しております。こちら、黒塗りしているのは、60%を超えるものになります。こちらから見えてくる傾向といたしましては、5番目の窓口サービス、こちらは専門性が高い業務プロセスというものは少なく、定型性が高く、公権力の行使があるプロセスが多いことや、6番の賦課徴収は、こちらは税や保険料など、個人の状況によって対応が変わってくる業務が多いことから、専門性が高く、公権力の行使があり、定型性が低いというような分析結果になっております。専門性、定型性といった一つの視点から見た傾向といたしましては、こちら右側の円グラフになります。仕事量の割合から見ますと半分以上の業務工程において専門性が高いという結果が出ております。定型性が高い割合が約3割、公権力の行使があるプロセスが約半数を占めている結果となっております。

続きまして、「審-11-2」を御覧ください。こちらは1枚目と異なり、複数の視点から見た傾向をグラフ化しております。図面真ん中の辺りの(1)から(3)までは、定型性と専門性を組み合わせた分析結果となっており、左側の参考1、2と書いてある図表とリンクし、参考1のAの単純定型業務からDの専門非定型業務に対して、職員以外の担い手の可能性を示したものになります。

特徴といたしましては、定型性が高い業務については、専門性の基準にかかわらず民間事業者を活用する外部委託が考えられ、市が直営で実施する事業は専門性が高い業務は嘱託員、低い業務は臨時職員の活用が考えられるという点が上げられます。たとえば、(1)では定型性が高く、専門性が低い業務として給食調理業務や支払い業務がございます。給食調理業務につきましては、現在もう既に委託化を進めており、小学校69校のうち、昨年度末までに40校で委託化による調理を実施しており、本年度は新たに3校追加して、本年度末までには43校で委託化による調理業務を行っていく予定となっております。

また、(3)の定型性が低く、専門性が高い業務といたしましては、給食の献立支援、食育に関する業務が上げられます。こちらの業務も現在、栄養士の資格を持った職員が中

心となり、行っております。こちらは郷土食や地場産の導入など地域性を考慮するため、職員のノウハウが必須であり、民間事業者による委託はなじまず、正規職員以外であれば嘱託員の活用が考えられるというかたちになっております。嘱託員の任用の例としまして左上の参考1のところに、現在、本市において任用している嘱託員の例を参考1のBとDのところに上げさせていただいております。

表の(4)、右側の(4)から(6)までのグラフは先ほど説明しました1枚目の事業類型から取り上げたものになります。(4)の窓口サービスにおける定型性が高く、公権力の行使がある業務プロセスは全体の6割を超えます。ここの部分の業務は前回第2回の審議会においても説明させていただきましたが、地方独立行政法人法の改正により地方独立法人の活用という選択肢が広がったことが見えます。今後、国から詳細が示されていく中で効果を見極め、導入に向けて検討をしていきたいと考えております。

(6)の施設運営におきましては、定型性が高く、公権力の行使がない業務プロセスが13%ございます。本市では公の施設の管理運営につきましては、指定管理者制度を積極的に活用しているため、この13%という数字は直営で管理している施設において一部の業務を、委託化や臨時職員による対応がまだ可能性があるということを示していると考えられます。

最後、「審-11-3」になります。これは職場の部門別の傾向になります。この部門は国の調査に基づいたものでありまして、仕事量をベースとして部門ごとに分け、全体の割合を示したものが(1)の円グラフになります。(2)以降は各部門における定型性の割合になっております。主な特徴といたしましては定型性が高い割合が4割を超えている部門が3つございます。(3)の総務・企画部門、(10)の教育部門、(11)の公営企業会計部門になります。それぞれ定型性が高い主な業務プロセス内容といたしましては、総務・企画部門では市民部の窓口業務、教育部門では学校給食の調理作業、公営企業会計部門では国民健康保険、介護保険の窓口業務が挙げられます。当然ではありますが、先ほどの説明と重なりまして、委託化や臨時職員化の可能性が考えられる業務となります。

今回、この11-3として部門別をお示しした意図としましては、先ほど会長の御説明にもありましたが、今後、組織という話が必ず出てくるかと思えます。事業を市が直営で行う場合におきましても、嘱託員や臨時職員の活用というものは大変重要となっており、前回、伊藤委員の御説明にもございましたが、地方公務員法が改正されましたので、嘱託員が特別職から一般職へと切り替わっていきます。そこで改めて職員、嘱託員や臨時

職員のあり方や契約について整理する必要があります。正規職員と嘱託員、嘱託員と臨時職員の業務内容を整理していくためには、組織としてこの連携は欠かせないものと考えております。そういった中で組織における業務特性の現状として参考になればと思い、本資料を用意させていただきました。

資料11につきましたの説明は以上になります。

【田倉行政管理課長】続きまして、私から「審-12」の業務フローの見直しについて御説明をさせていただきます。

まずA4横の別紙1-1という資料を御覧ください。番号が①から⑩のものと⑪から⑮のものがあると思いますが、こちら、先ほど説明がありました細事業を各課で自己評価をするためのシートとなっております。2枚目の業務プロセス分析⑪を御覧ください。行政評価の一環としてこの業務プロセス分析を行っております。すべての事業において事業をプロセスに分解し、プロセスごとの業務量、ここでいうと人工数というところになりますが、こちらを専門性や定型性が高いか低いか、公権力の行使があるかないかを各課で判断しております。この取組の目的としましては、各課でみずからの事業を決算が終わった後に振り返り、棚卸しをすることで業務の中で事務改善を図れるものがないか、自己検証をするというものになっております。このシートは、そのためのツールとして利用できるようなものになっており、職員の意識改革を促すものとして進めております。この取組は平成27年度の決算から進めておりますので、今年度で3年目となります。

具体的な記載例として、「別紙1-2」を御覧ください。A4縦のものになります。ここでは介護認定事務を例として御説明をいたします。業務プロセスとしては、5段階に分解をしております。そちらに加えて、その各プロセスにおける人工数、専門性、定型性、公権力、協働性について分析をしているところです。介護保険の認定をするためには、こちらに書いてあるような一連のプロセスがあります。対象者から申請を受け、申請をもとに審査をし、結果を通知するという流れになります。それぞれの業務量を人工数として数値化して、先ほどの分類に基づいて高い、低い、あるいはある、なしという分類をしております。ここで注目すべき点は専門性が中で定型性が中の申請受理、上から2つ目になりますが、そちらと一番下の結果通知・審査請求等につきましては、既に業務を事務委託化しているというところになります。

さらにこの本市独自の取組に加えて、平成27年度からの取組としまして、全国の自治体が同様のサービスを提供している業務を分析する手法として、ほかの自治体との比

較を実施しております。「別紙 2」を御覧ください。評価シートの内容につきましては「別紙 1 - 2」と大きな差はございませんが、まずは業務をプロセスに分析をして、携わっている職員の業務量を分析しております。ただ、これは他市との比較分析をしておりますので、当然自治体ごとに規模が異なっております。業務量の変動要因ということで、ここに書いてありますように、たとえば受け付けの件数や調査の件数、審査会の件数などを業務の変動要因として、1 件当たりの業務量として分析をしているものとなっております。

続いて、「別紙 3」を御覧ください。これは、比較した団体の実務担当者が集まり、業務の中で占める割合の高いプロセスを中心に意見交換を行い、最善の方法を導き出そうと議論したものとなります。介護保険の認定事務を例に御説明をいたします。

「別紙 3」、5 2 ページと書いてあるところの左下の表になりますが、この表からも介護保険の認定事務の中では認定調査事務と認定審査会事務の占める割合が大きくなっていることがわかります。この 2 つを各市の実務担当者が集まって、どのようなプロセスになっているのか、どういう調査方法になっているのかというところを、意見交換して各市の違いを分析したところです。申請を認定調査員に割り振る方法や認定調査員の契約形態、訪問日の調整を誰がするかなどで自治体ごとにさまざまな手順となっていることがわかりました。

認定審査会事務の例といたしましては、介護認定を行うために審査会の実施自体は介護保険法で義務付けられております。この審査会を適正かつ効率よく実施するためには、事前の資料調整や主治医意見書との整合性を図る必要があります。また、介護保険法では 30 日以内に結果を通知するとなっておりますが、ただし書きで延期することが認められております。各自治体ともに 30 日以内が難しくなっているのが実態となっております。本市も 30 日以内の通知は非常に難しい状況となっており、さまざまな要因が考えられますが、認定審査会の開催回数が 848 回と多いことと、委嘱期間が 2 年ということで、小まめに委嘱を行わなければならないということで若干、他市と比べて非効率になっている部分もあるため、1 回あたりの件数を増やすことができないか、現在、検討を始めております。

このように国民健康保険と介護保険の 2 事業で他市との分析を行ってきた結果、見えてきた本市の特徴は 2 点ございます。「審 - 1 2」の一番下に 4 番というところで、業務フロー分析から見えてきた八王子市の特徴というところに (1)、(2) として書いてござい

ますが、1点目は、適正な対象者を追求して、確認作業が多いということです。具体的な例としては、税などの収納に際して督促状や催告書の発送をしております。ただ、当然こちらのデータは膨大になりますので、システムで作成しております。その中には締め日が生じておりますので、締め日以降に納付されたデータが存在してまいります。八王子市の場合、その通知を作成した後に納付がされたという事実がわかったものは、ぎりぎりまで引き抜き作業を行っております。自治体の中には何日時点のものでと断り書きを通知の中にしているもので、引き抜きは原則実施していないというところもございます。もちろん本市でも通知文への断り書きはしておりますが、収納担当課では納付したにもかかわらず、督促状などが発送されてしまうことによる苦情対応や、不必要な郵送料を考慮すると、引き抜いた方が業務量あるいはコスト面でも有利と判断をしております。ただ、引き抜かない場合と比較して検証したわけではないので、本当に効果があるのかどうかというのは、引き抜かない場合を試しにやってみないと検証はできません。同様に税の引き抜きだけではなく、亡くなった方への通知につきましても、引き抜き作業をさまざまな通知送付の際に行っております。

2点目として、公平なサービス提供を目指し、審査や支給に要する作業が多いということになります。具体的な例といたしましては、介護保険の住宅改修という給付作業がございます。こちら通常のリフォームと非常に似ているため、区別をするために八王子市の場合には受け付けの段階から建築士が入り、適正な給付となるようにしております。比較した自治体では建築士の任用をしているところではなく、給付の適正化に重点を置いているというのが本市の特徴であると言えます。また、国民健康保険など、皆様の中にも受け取った方がいる方もいるかもしれませんが、高額療養費という制度がございます。高額療養費支給というのは月の医療費が一定の額を超えた場合、本人の申請に基づき支給するものとなっております。本市では、本人が負担する期間ができるだけ短くなるようにということで小まめに支給しております。具体的には月に2回、支給しております。市によっては月に1回、支給をしているところもございますので、八王子市の場合には本人が負担している期間ができるだけ短くなるように小まめに設定をするという作業をしている反面、当然そこにかかるコストは発生します。また、これは本人の申請に基づき支給するものなので、八王子市の場合には対象となっている全員に、金額にかかわらず、あなたは対象になっているのでということで勧奨の通知を出しておりますが、比較した自治体によっては1,000円以上あるいは5,000円以上という金額を区切って勧奨通知を出している自治体もあ

ります。

以上、御説明しましたとおり、これらについてどちらがすぐれているという判断は非常に難しいところではございます。ただ、本市の傾向として業務の効率化を求めるよりも適正、公平あるいは公正を追求していると言えます。ぜひ皆さんの経験や市民としての視点から御意見をいただければと思います。私からの説明は以上です。

【飯島会長】ありがとうございました。今2つの資料に基づきまして事務局から御説明していただきました。順番を決めて御意見と御質問等承りたいと思っております。順番も逆になってしまいますけれども、「審-12」、業務フローを先にさせていただいて、その後、プロセス分析に移らせていただければと思います。私どもとしては、どちらかというところ、プロセス分析が今後の議論も反映させる基本的な内容でございますので、御意見をいただけないかと思っておりますが、事務局からも最後、八王子市の特徴についての御意見というのでも承りたいというコメントございましたので、その辺りも含めまして、まずは業務フローの見直しから、委員の方々から御質問等を承ればと思いますので、よろしく願いいたします。いかがでしょうか。

【寺西副会長】比較のA市、B市、C市、D市は、市名を上げてはいけなんでしょうか。

【田倉行政管理課長】八王子市、町田市と藤沢市と江戸川区、前回の会議の際説明をいたしました各市共同で研究を行っている自治体でございます。

【寺西副会長】規模的にはどのようになっていますか。

【田倉行政管理課長】人口規模では町田市と藤沢市がおおむね40万人ほど、江戸川区と八王子市がおおむね60万人です。

【岡本委員】この評価シートは、どなたが回答しているのですか。

【田倉行政管理課長】実務担当者がまずは回答をした上で、その課の主査が業務量等は割り振りをして、最終的には課長が確認をして提出というかたちになっております。

【岡本委員】そうすると、その課の職員は評価結果の共有はされているのでしょうか。

【田倉行政管理課長】共有しています。

【岡本委員】結果を課の職員が共有をして、一丸となってやっていかないと、先ほどの八王子の特徴でどうしたらいいかということにつながらないのかなというのを感じました。

【田倉行政管理課長】職員全員に徹底させたいのは行革部門としてはもちろん感じているところですが、あまねく職員が全員、同じ意識になっているかということ、そこはまだ今、取り組みを進めている最中というところです。

【飯島会長】ほかいかがでしょうか。

【伊藤委員】介護保険や国保の関係だとおそらく整理はされていると思いますが、現場ではマニュアルのようなものが各市、各課にあって、それぞれに従ってお仕事されていて、かつ細部でかなり異なっているということだと思います。マニュアルの定期的な見直しについて、それぞれの市で、あるいは担当で定期的に行っているというような情報交換はあったのかということと、今回を踏まえての見直しなど、そういった概要を教えてください。

【田倉行政管理課長】事務は法で定められていますが、そのマニュアルが示されているわけではないので、マニュアルは各市の歴代の担当者が作成したものをレベルアップしながら、あるいは法改正があれば、変更をして、作成しています。マニュアルの内容をほかの市と比較をして、この部分については改善の余地があるのではないかなというような取組は、行われていないと思います。今回の取組はすべての業務について、そのマニュアルを比較するというのは時間もかかりますし、工程も無駄になるので、各市が共同、共通して行って、業務量の多い事業について、どういう作業工程で進めているかということに着目して進めています。その中で見えてきた各取扱いの方法やマニュアルの違いについてはフィードバックを行い、各市のマニュアルに反映させるように取り組んでいきたいと思っています。

ただ、八王子市は、先ほど私が最後に説明したとおりに適正性を追求しているという特徴があるので、この工程をかけるのは必要な工程だと認識をしている職員もいるということです。先ほど私から御意見ということでお伺いしたように、市民の皆さんや学識経験者の皆さんとしては、両立がもちろん良いのですが、両立が難しい中で、どうしていくべきなのかという御意見をいただければ非常にありがたいと思っています。

【寺西副会長】今、田倉課長がおっしゃったことがまさに問題だと思います。二者択一の中で、誰も意見は言えないと思います。ただ、それを判断する基準というのは、たとえば介護保険住宅改修で、これだけのサービスを提供している。その結果、どんな効果が出たのかということがわからないと判断ができないと思います。たとえば住宅改修で、いわゆる転倒事故がそれまで年間どのぐらいあって、医療費がこれだけ出ていたのがこれだけ減りましたなど、いわゆる効果の部分セットを見ていかないと、判断が難しいと思いますが、そういうことは可能でしょうか。

【田倉行政管理課長】今のケースでいえば、介護保険の住宅改修に該当するものと、通常

のリフォームを行って、手すりをつけたということも当然あり得ます。介護保険がまだ適用されていないけれど、本人が家を建てかえるときなり、改築をするときなりにつけたものと、介護保険法の対象として住宅改修の給付事業をしたことで、どの程度の転倒防止、起こり得たであろうリスクを回避できたというのを測定するというのは、非常に難しいところでは。

【寺西副会長】もともと、そういうサービスを提供しようという出発点に、こういった効果をもたらすからという議論で入ったと思うんです。たとえば生活保護であれば、生活保護の受給者から自立できる人がどのくらい出るかという効果というものがあると思うのですが、どのように考えているのでしょうか。

【田倉行政管理課長】生活保護でいえば、確かに自立を効果の一つとしているので、自立した方が何人か、生活保護の受給者の中から何人自立した人がいるというような数値は毎年出して、議会等にも報告はしております。ただ、八王子市の場合、介護保険で問題になっているのは、介護保険法の給付というのはこういうものだから、そこに建築士が入り、給付を適正化しているんで、それが効果として転倒予防につながったというのを判断するのは、なかなか難しいところでは。

【飯島会長】ほか、ないでしょうか。

【納富委員】「審－１２」の一番初めの紙に関してですが、上からこれが絶えずつながっているようにも見えるのですが、２番目の法令等に定められたサービスについてで、ここで他市との比較等を行っていますが、（４）検証があつて、平成２８年３月から５月にかけて分析結果を各課に説明となっています。介護保険、国民健康保険をテーマに、ここでの分析結果をかいつままでいうと、どういう話になって、それをこういった比較しているのですよね。

先ほど、業務フロー分析から見えてきた八王子市の特徴ということで２件、御紹介ありましたが、これは３番目を踏まえた上での話かと思っていて、２番の段階での検証結果として、この段階で一体何が言われて、何が問題意識として認識されたのかを教えてくださいたいと思います。

【田倉行政管理課長】２番の段階では、各市の実務担当者の意見交換はしていない段階ですので、別紙２の、各市に数値を入れたものをもとに、八王子市のこの業務工程が多くなっているんで、何か見直しの余地があるのではというような提案をしています。

【納富委員】その結果、何が出てきましたか。

【田倉行政管理課長】八王子市は、ここの業務量が多いのは適正化に努めているためだと。3番で実務担当者が意見交換をしたら、確かに八王子市はほかの市に比べると適正性と確認作業が多いということと2つありました。

【納富委員】乱暴な言い方で誤解をされたくないのですが、ほかの市との比較で、八王子市がきちっとやっていることに対して、ほかの市は問題が起こっていないのですか。

【田倉行政管理課長】問題が起きている話は聞いていませんが、八王子市の実務担当者は意見交換会で驚いていたようです。

【納富委員】具体的に他の市がやっていることについて、表に出てこないけれども、そういう問題があるので、八王子としてはやり方を変えてはいけなと、積み上げの議論で判断がされている。その結果で適正化を維持すべきだという答えになったということですか。

【田倉行政管理課長】そう認識している職員もいると思います。

【納富委員】そういうのは記録になって、組織の中で認識されているわけですか。

【田倉行政管理課長】意見交換の内容は各課で共有しています。

【寺西副会長】当然、業務を一生懸命やっらっしゃる方は、そういう思いでいらっしやるとは十分推測できますが。

【納富委員】その判断基準があって、それに対する結果はどうだったのかということが、ある程度共有されているという状態が、そして、その積み重ねが長い時間かけて、きちんと共有されていくというベースを意識してつくっていくことはある程度必要になるという気がしています。

【飯島会長】成果の指標は何かあるのでしょうか。

【田倉行政管理課長】事業ごとに目的が違いますので、それぞれで成果指標を設定しています。

【飯島会長】確認作業など、こういう丁寧なことが重要であるというのは、効果の分析というお話もありますが、その辺りにかかわるような成果の指標はあるのでしょうか。

【田倉行政管理課長】たとえば高額療養費で言えば、その対象となった方の申請率が何%であるかといったものは指標があります。

【伊佐委員】よろしいですか。

【飯島会長】はい。

【伊佐委員】4番の、八王子市の特徴としてまとめていただきましたが、一般市民の目線からいけば、八王子市のこの特色は大切に守っていくべきだろうし、非常に良いことだと

思います。たとえば（２）につきまして、高額療養費申請については、1,000円以下は割愛するというようなことが法的に認められているのか、認めてないのか、自己責任で申請してこないから、通知はしなかったというようなところがどうなのかという、そういう疑念に対しては、ほかの市はどう答えるのかと思いますね。

それから住宅改修は、これは課長がおっしゃるとおり、専門の方の目でチェックしないと、介護保険の利用ということにかこつけて、上手にこの制度の、悪く言えば悪用しているような方が絶対ないとは言えないと思いますので、これは金額も非常に張ることでしょうし、やって当然だろうと思います。

税金や受給者証の引き抜きがあって、ぎりぎりまでその後の納付がないかどうか確認するというものですね。その後かかってくるクレームなどを、そのコストを考えてやるべきであるという判断ですし、そういう意味では適切に行われていると市民としては感じます。

それから別な時点から、細事業評価、これは「別紙1-1」で、それぞれ担当の部課で作成するということですが、これは作成して、それぞれが自分のところで完結してしまうのでしょうか。これは組織としてはどう扱っていらっしゃるのですか。

【田倉行政管理課長】細事業を束ねているのは中事業というものになっております。細事業はここで言っているとおり、約1,800ございますので、そのうち、その細事業をいくつかを束ねたものが中事業となっておりまして、そちらが大体690ほどあります。その約690の中事業に関してはホームページ等で公表をして、八王子市としてはこの事業にはこれだけのコストがかかって、こういう対象者で、こういう成果がありますと。こういう年度の目標に掲げていて、それが達成できたか、できていないかというところを明らかにしているというところですね。細事業の評価につきましては、最初に申し上げたとおり、各課の中で事務改善のツールとして使っていただくという目的になっておりますので、ほかの課がどういう細事業をしたのかということは、共有はされておられません。

【伊佐委員】一般の会社のイメージからいきますと、本部というようなところで、同じような目線で全体を見回して、ほかの部を、この評価の仕方が甘いとか、この問題点に気づいていないとか、会社の中でのほかの部門、専門部門の目が通ってから改善ということに、より効果的な成果が期待できるように思うのですが、そういったことはしないで、これはその部署、690なら690のフロー、あるいは1,800なら1,800のこのシステムがつくられた、あるいはつくったところで自己完結型で終わっているという作業ですか。

【田倉行政管理課長】 1, 800の細事業の細事業評価自体はそうですが、それを束ねる中事業のうちの一部は事務事業評価報告書において2次評価を行っておりまして、それは私たちのような行財政改革や財務、総合経営の部門の職員が入って2次評価を行っております。

【伊佐委員】当然、いわゆる行革部からのアドバイスあるいは指導が出されていると。

【田倉行政管理課長】 そうです。内容についても指摘もしておりますし、2次評価としてこういう取組をされたいということなどをうたっております。

【伊佐委員】わかりました。ありがとうございます。

【納富委員】中事業についても、報告書の中では評価の分類が達成できているとか、できてないとかという非常に定性的な表現になっていて、当然、中事業の性格によって異なってくる可能性があると思いますが、評価基準が報告書に出てこないのですが、具体的にどこにどう示されるのか教えていただけますか。

【田倉行政管理課長】 報告書の中の達成などは、基本的には各年度の目標を各事業で立てており、事業の目標は各組織の年度の目標と連動しております。行革部門としては、できるだけ定性的な目標ではなくて数値目標を入れて、その数値目標が達成されているか否かを年度が終わった後に評価をしようとして取り組んでおりますが、年度の目標が数値目標で書いてあるものが少ないというのが実態です。

【納富委員】 報告書の事務事業評価シート、ちなみに「戸吹湯ったり館管理組合」を見ているのですが、たとえば27年度評価は「達成」、次年度の展開「現状維持」となって、その下に表があり、28年度の目標・取組とあって、最終的にどういう判断基準になるかという、文章表現がされていますが手ざわり感がなかった感じがしました。細事業の評価シートにしても、何を評価結果として見ればいいのかわかりにくい印象を受けました。

【伊佐委員】 納富委員の質問に関連することでもありますが、ここの評価は人事考課に結びついているのでしょうか。

【田倉行政管理課長】 先ほど言った目標が連動しておりますので、人事考課にも結びついております。

【伊佐委員】 結構大切なことだと思います。

【伊藤委員】 よろしいでしょうか。先ほどのところに戻りますが、今回、介護保険と国民健康保険の事業を対象として業務フロー分析を行っていただいて、ここから出てきた八王子市の特徴というのは、確認作業が多いということと公平性を重視したような手続にな

っているという結論です。それ自体を無駄が多いなどとは評価できないと思うのですが、他方でこれだけではわからないというのがあると思います。これは「審－11」の補助・負担・支援という枠組みといますか、業務、事業類型に入るわけで、これはかなり割合としては多いわけですね。補助・負担・支援のかなりの部分がもし仮にこれほど丁寧にやられているということになると、コストとしては相当かかっているということが推察されるわけです。介護保険や国民健康保険という事業だけがこういう特徴を持っていいのですが、仮にほかにもこのように丁寧にやっているということで、場合によっては無駄と思われるようなところもあるかもしれないという前提で議論するのが、行財政改革の視点なのかなというのの一つです。

ただ、ほかにも業務分析をするのは大変なので、実際にそれが言えるかはわかりませんが、こうした業務がかなりの割合を占めているということの中でコストの問題をどう考えるのかということは、この審議会としても考えなければいけないところなのだと思います。丁寧にやるとか、きちんと漏れがないようにやるというのは非常に重要ですが、それを理由に、もっと別のやり方があるのではないかとということが妨げられているとすれば、それは無駄の可能性があるので、その部分での業務の改善も追求していかなければいけない。その点は、ほかの市に学ぶこともたくさんあると思います。

【納富委員】まさに今の話と関連しますが、ほかの市あるいは区と業務委託する前に、伊藤委員がおっしゃったような八王子市の中で今のこの業務について、たとえば違う課、違う組織の目で見ると、このフローって無駄があるの、ないのというのを1回やってみると何か見えてくる可能性もあると思っていますが、たとえばそういったことをやろうという声は市の中ではないのでしょうか。

【田倉行政管理課長】この国民健康保険や介護保険は各市で比較をして、それきりというわけでは当然ないので、行財政改革部の職員がヒアリングに入って、こういう話が出ていたけれど、八王子市としてはこの点についてはほかの市の方法を取り入れた方がいいのではないかと、法的に問題がないのであれば、その工程を1回省略することはできないのかというような提案はしているところです。

【納富委員】八王子市の、ほかの組織がある組織の仕事を1回見てみるという取組という意味で聞いたのですが。

【田倉行政管理課長】私たち行財政改革部の職員が、事業実施部門の国民健康保険や介護保険、今年でいえば住民税の課税とか資産税の課税に入っていくことになります。

【納富委員】いろいろな業務があると思いますが、月の中での偏りであるとか、半期あるいは四半期の中での偏りなど、ムラの発生はあるのでしょうか。これも避けがたいものがあるかとは思いますが。

【田倉行政管理課長】各業務で当然、繁忙期と繁忙期ではない時期がございます。

【納富委員】たとえばそれを平準化するような努力はできるのでしょうか。

【田倉行政管理課長】制度上、法律上の問題もございますので、たとえば税でいえば、賦課の期日というのは決められております。

【納富委員】期日の問題がありますから、集中するのはわかります。

【田倉行政管理課長】申告の時期は決まっていますので、申告の時期から課税額を決定するまでは非常に大きな業務量が発生するので、その間は、その課の職員だけではなくて、その課を経験した職員の応援体制を取ったり、臨時職員を活用したりなどの対応はしているところです。

【納富委員】そこは体制として応援でということですね。

【田倉行政管理課長】一番わかりやすい例でいえば、選挙事務の応援です。通常時は選挙の啓発などが業務ですが、選挙が実際に始まりますと膨大な作業量がございますので、各部局から応援の職員が出て、選挙事務の応援をしたり、期日前投票に携わるということにしております。

【飯島会長】業務フローの特徴ということでいろいろ御意見等があったということで、確かにこれは否定するということはなかなか難しいとは思いますが。ただ、委員の方々の御意見を聞くと、正当化する理由付けというのがあるのかなという気がします。いくつか論点があったかと思しますので、その点も踏まえて難しい点もあるかと思しますが、もう少し御検討いただければと思います。

そこで今、プロセス分析のお話も少し入ってきましたので、まだ御意見あるかもしれませんが、早速移らせていただきたいと思えます。こちら、専門性であるとかその他定型性の部分でいう、それからあとは業務の担い手としては、たとえば正規職員のほかにも嘱託員、メリット、デメリットまたは部門ごとの経費の違いが考慮されております。この分析は、先ほどの業務フローの見直しについての1番、すべての事業に対して業務プロセスの分析をおそらく実施したということで、それを踏まえてこういう資料をつくっているということではありますが、こちらに関しまして御意見や御質問等あれば承りたいと思えますが、いかがでしょうか。

【納富委員】これもまた基本的なことですが、専門性が高いとか低いとか、定型性が低いとか、この辺りの高、中、低の分類基準を、具体的に教えていただけないでしょうか。定型性で御説明いただければ。

【中部行革推進課長】事務事業評価は、各所管課において業務の評価をしていきます。自分たちの業務を見ていく中で、定型性が高い、中ぐらい、低いというのを判断しています。基本的には、定型性については、ルーチン性が高いかという分析視点となっています。

【納富委員】ルーチン性とおっしゃると、あるかないかの話だと思いますが。具体的にどういう切り分けするのかはよくわからなかったのでお聞きしたのですが。

【寺西副会長】専門性だと、資格が必要であるとか、キャリア的なものであることはなんとなく想像ができますが、定型性と言われると何でしょうね。

【中部行革推進課長】この定型性については、臨時職員が単純作業でできるレベルのものなのか、ある程度判断が入る余地があるのかということです。

【納富委員】手順がはっきりしていて、手順書などがあればできるという環境が整っていれば、それは定型性が高いわけですね。

【中部行革推進課長】そうです。

【納富委員】そういう準備はしてないと、極めて個人の判断でやらなくてはいけないと。そうすると、定型性が低いという話になるし、それは仕事によって判断が分かれそうな気がします。それから手順書を立てた上で仕事をしているという前提に立てば、定型性はあるかないかの判断が2つに分かれると思ったものですから。

【寺西副会長】そうですね、外部委託がしやすいかしくいかという程度のグレードでしょうか。

【納富委員】手順書がないので外部委託しませんと言っていると、場合によってはコスト減の機会も失っているかもしれないし、あるいは手順書があり、定型性が高いと思っているけれども、非効率なままで続いているということを引き起こしているかもしれない、などを見ていくと、もう少し客観的な基準がないと、なかなかこの定型性を判断できない気はします。

【中部行革推進課長】確かにおっしゃるとおり、すべての業務についての標準化がされていけば、こういった問題は解決できるのかもしれませんが。さまざまな所管において特に定型性のある業務のマニュアルは大体整備されていますが、やはり役所の仕事は、すべてがマニュアルどおりにいかない部分も当然出てきます。そういった中で、定型性の高、中、

低を判断しています。

【田倉行政管理課長】御意見いただきましたので、来年度以降は、たとえばマニュアルに沿って事務が行われているのかいないのかのような判断を入れることも検討します。

【納富委員】標準化の度合いをどこかで1回、物差し当てて、施設全体の仕事を評価してみることも必要な気がします。

【寺西副会長】現場の方の感覚というのもありかなとは思いますが。

【伊佐委員】僕は現場の方の感覚や観点は重要だと思います。私のサラリーマン生活を振り返ってみても、数値化しにくい仕事、そして難易度が高い仕事は結構あると思います。

【寺西副会長】納富委員がおっしゃった、マニュアルがあるかないかぐらいは判断基準に入れようというのは。

【宇田川行財政改革部長】業務プロセスごとに、事業を細分化したとはいえ、定型性が高い部分と、一定の業務のかたまりの中で臨機応変の判断をしなければいけない部分が存在しますので、現場の兼ね合いは出ていると思います。

【伊佐委員】単純な窓口業務に見えても、実際にお見えになる人によっては対応を変えなくてはいけないのでしょうか。それを難しい仕事というのか、単純作業というのか、これは、なかなかわからない、そういうことはあると思います。

【飯島会長】ほかにいかがでしょうか。

【寺西副会長】先ほどのところですが、介護保険でも住宅改修のところ、申請のところ、妥当かどうかの判断に建築士を入れていらっしゃるということですが、これは説得力を増すために入れているのでしょうか。

【田倉行政管理課長】そうです。ほかの理由としては、相手が専門の方が来るので、市の職員はもちろん住宅改修も業務として行っていますが、建築という観点から見れば、資格を持った専門の方に比べると不十分な部分もあるので、交渉していく中でこれはリフォームの部分ではないかという切り分けをしてもらってアドバイスをいただいたり、判断をしたりするときの相談をしています。

【寺西副会長】他市の場合には建築士を入れてないわけですね。

【田倉行政管理課長】他市の場合は、詳しくはわかりませんが、工事の種類によって判断しているのではないかと思います。

【寺西副会長】八王子市もそうすることが可能かもしれないということですね。

【田倉行政管理課長】はい。

【寺西副会長】わかりました。

【納富委員】だめな場合は理由をきちんと伝えながらやっているということですね。

【田倉行政管理課長】はい。

【納富委員】説明するのは結構労力がかかると思います。

【飯島会長】「審－１１－２」に複数の視点ということで、外部委託であるとか臨時職員であるとか、嘱託員、またはこの前から話題になっている地方独立行政法人の活用について、あくまでも案ということでしょうけれども、このような事業が出ておりますが、コメントがあれば頂戴できればと思います。伊藤先生であれば、地方独立行政法人はまだ活用については、いろいろな課題があるとお聞きしておりますが、その辺りに関して、もしさらに御意見があれば、言ってもらえればと思いますが、いかがでしょうか。

【伊藤委員】地方独法のしくみがどうなるのか、まだ見えてこないところもありますが、かなり職員の主観的な判断基準ですけれども、横並びで見たときに「審－１１－２」の（４）のような形のものが見えてくると、これは確かに地方独法の活用の余地があると思います。ただ、外部委託や嘱託員、臨時職員などということも含めてですが、逆に言うと、市の正規職員がどうしてもやらなければいけない仕事は何なのかというところが出てきます。たとえば左下の（３）の定型性が低くて専門性が高いというのは、普通は市の職員としてきちんと専門的な知識を持って雇われている人が、その場で臨機応変に対応するということですが、市の職員としての能力形成をさらに超えるような部分について、現状はその嘱託員で高度な専門性を必要としているという理由付けになります。そこを除くと、市の正規職員がこれだけの人数をかけて、これぐらいの業務量をやらなければいけないということも制度的な理由というのは、逆に何なのかということはどう判断するのかいうところが出てきていると思います。この視点自体は非常にわかりやすいといえますか、どういう業務にどういう人をあわせていくのかとかいうことが見えやすくなるという意味では非常に意味があると思いますが、さらにそこから逆に、じゃあどうなのかというところが出てきてしまう部分もあるのかなと、これは個人的な感想です。

【飯島会長】ここについて何かありますか。

【寺西副会長】最終的には特定の部門の、ここの仕事を外部委託しようというところまで言っていくわけですか。

【宇田川行財政改革部長】個々の業務というよりは、分野別に、特色、性質を踏まえ、担い手の方向性について、どこまで示せるかも含めて御議論をいただければと思っています。

「審－11－2」の資料の左上の表でいけば、BもDも嘱託員任用の事例がありますが、今、伊藤先生からもおっしゃっていただいたように、公権力の行使の部分とそうではない部分は大きな特徴でございます。

また、定型、非定型という要素、あるいは、組織としての横の連携も踏まえて、総合的な判断が必要かどうかなどによっても担い手が変わると思いますので、そうした方向性についても御議論をお願いしたいと考えております。

【飯島会長】これだけ見ていると、要するに個々の仕事の内容なので、先ほどの御説明にもありましたが、やはり組織の中でこれがどう機能していくかということがある。形が見えてこない、ピンポイントで焦点を当ててこうすべきと言ってしまっただけに使い方と誤ると非常に危険な点もあると思うので、今後それは検討する必要があるかと思うので、あくまでもこれは、今日のところはこういう感じではいいと思うんですけど、今後そういう感じでちょっと全体を見回して、検討の必要があると思います。あとは具体的な業務領域というのがありますから、可能な範囲内である程度手がければいいのかなという気はいたします。

【納富委員】外部委託、嘱託員、それから地方独法については、狙う効果として、やはりコスト削減ということでしょうか。それとも、これから市役所の職員はそう簡単に増やせない中で業務は拡大していく、外部の力を借りないといけないということに対するソリューションという位置付けもあるでしょうし、外部化することについてもさまざまな意見、判断基準のプライオリティーなど、どう考えていけばいいのか確認したいのですが。

【宇田川行財政改革部長】今回の諮問の1つが、コスト削減でございますが、その議論の中身としては、今後の事務執行のあり方そのものになってくると感じているところです。ただ、今後の行政運営の方向性としてしまうと、すべて行革になってしまいますので、行革という範疇で考える部分と、政策的な行政の範囲をどうしていくかという部分とがあらうかと思えます。

【納富委員】コスト削減という視点は外せないとは思いますが、当然それだけではだめなわけで、答申としては、どういう判断基準でもってこう考えるという、前提条件をつけるというわけではないですが、それぐらいの枠組みがないと議論が進めにくいという感じがしています。

【飯島会長】コスト削減はメインだと思いますが、補強するような基準はいくつかないと

厳しいと思います。特に組織に及んでくる可能性というのは、今日も組織という話がいろいろありましたが、そうすると、どういうものがあるかというのは、やはり基準がないとできないというのはあります。それは今後の課題かとは思いますが。

【納富委員】この仕事は将来どうすべきなのかという議論とセットにしていかないと、外部委託はそう簡単に判断できないと思います。

【宇田川行財政改革部長】今回第9次の審議をしていただいておりますが、第7次はやはりサービスそのもののあり方ということで、行政運営というかたちのかかなり全般的な答申をいただきました。答申の最後には行財政改革の取組を超えた行政運営のあり方として反映してほしいというかなり大きな答申になりました。

それから第8次の答申が、今度は歳入側に着目した、つまり地域経済の活性化なくして、税収増というところに着目しております。両方とも行政のあり方そのものを変えていくという点では行革ですが、一般的に言われる行革よりは大きな領域に入ってきたものですから、本来の行革を意識して諮問をさせていただいたという経緯もあるので、その辺りも踏まえながら今後、調整させていただければと思います。

【飯島会長】最後に、今日お話をいろいろお伺いしましたので、簡単にまとめさせていただきますと、まず、業務フローに関しては、我々としても八王子市の特徴については否定するようなものはないですが、それを補強するような論拠はもう少し必要ではないかというようなことが御意見として多かったと思います。効果であるとか、また、業務フローの見直し、情報共有のあり方など、その辺りに関するさまざまな御意見がありましたので、さらに深めていっていただければと思います。

もう一つの業務プロセス、「審-11」です。こちらに関しては、やはり一つは定型性についての定義、これについて御意見伺いました。基本的には現場の感覚は非常に重要であるという御意見が多かったかと思いますが、一方で、マニュアルの整備されている部分もあると、その辺りの兼ね合いで、定型性の基準について、もう少し検討を加えることができないのかというような御指摘があったかと思いますが。

この「審-11-2」につきましては、非常にわかりやすいということで、おおむね肯定的な御意見は頂戴できたかと思いますが、しかし、事務局からの御説明にもあったように、補強するような要因があったかと思いますが、ですから、それらを含めてもう少し検討することと、あとはやはり組織全体としてこれが実行された場合にどうなるかであるとか、あとは具体的な、ここには職種がとか分野が示されておりますけれども、それらが今

後どう適用できるのかということについて、さらなる検討が必要である段階かと思えます。

あと、最後に、大事な御指摘があったかと思えますが、この審議会の諮問事項としては、コストの削減が一つ大きな要因にはなっておりますが、コストの削減をするためには、組織がさまざまな取組を行う中で影響を受けるわけですから、そうすると、どのように組織が変わっていくのかなど、どのように組織を変えていくべきかという判断基準、それはコスト削減というだけではできませんので、それを補強するような基準をさらにいくつか立てていかなければいけないというようなことが、問題意識として明らかになってきた段階だと思えます。今日は大体このようなところで、コストの削減を第一回目として、審議のテーマとしてさせていただきましたが、今後広げて、次回以降もそのテーマにつきまして審議させていただければと思えます。

ここで今日の審議は終了とさせていただきたいと思えますが、最後に事務局から今後の日程等々について御連絡していただきたいと思えますので、よろしく願いいたします。

**【事務局】** 次回の会議は、8月15日火曜日の午前9時半から予定をしております。場所は第6委員会室を予定しております。会議の開催通知及び資料については、1週間前をめどに送付させていただきます。御意見等ある場合は、今日から1週間後の7月25日火曜日をめどに事務局まで書面にて送付していただきたく思います。以上です。

**【飯島会長】** 長時間にわたり、審議行っていただきまして、まことにありがとうございました。これをもちまして、第3回八王子市行財政改革推進審議会を終わらせていただきたいと思えます。どうもありがとうございました。