

会 議 録

会 議 の 名 称	令和 7 年度第 2 回天草市総合政策審議会
開 催 日 時	令和 7 年 6 月 26 日（木）13：30～15：00
開 催 場 所	天草市役所 2 階 庁議室
議 長 名	玉村 雅敏
出 席 者 氏 名	玉村会長、田中副会長、荒木委員、有江委員、小川委員、長瀬委員、原田委員、宮崎委員、山下委員、山崎委員
会 議 次 第	1 開 会 2 議 題 （1）第 2 次天草市行政経営改革大綱の評価に関すること 3 その他
審 議 内 容	
1 開 会（会長） 本日の議題に関してですが、まずは委員の皆さんに、天草市での行政経営改革がどのように進行しているのか、その背景について市から説明をお願いしたいと思います。	
2 議 題 （1）第 2 次天草市行政経営改革大綱の評価に関すること （事務局） 政策企画課から行政経営改革大綱について説明いたします。この大綱は、総合計画と合わせて策定をお願いしているもので、行政経営改革を着実に実行するためのアクションプランも含まれています。このプランは毎年評価が行われ、総合計画に位置づけられた実施計画も各部署で内部評価を実施し、その後、総合計画審議会のメンバーによる外部評価を行っています。 昨年度までは、行政経営改革大綱のアクションプランについて外部評価が十分に行われていなかったため、今年度は内部点検を行った後、行革検討部会を立ち上げ、外部評価の第一弾を完了しました。この評価を経て、総合政策審議会です度議論を行い、行政経営改革大綱の策定を進めていく予定です。 今回の議題は、第一弾の外部評価の報告と、皆さまに再度審議していただくことです。次回は総合計画の実施計画の評価を行う予定ですが、まずは行政改革大綱について議論を深めたいと考えています。本日は二カ年の成果についてもまとめておりますので、よろしくお願いします。	

(会長)

総合政策というと、政治家の仕事のように思われるかもしれませんが、地域を良くするための政策が必要です。この審議会は、その政策をより良くするための活動を行っています。政策とは、地域のために掲げられた方針を推進することです。政策を作るだけでなく、PDCA サイクルを回していくことが重要です。計画を立て、実行し、評価して改善する。このサイクルを回すことで、次の計画につなげることができます。評価は絶対的なものではなく、改善のためのステップです。

今回の評価も、掲げた計画がどれだけ実施されているかを確認し、改善点を見つけることが目的です。内部での評価を経て、外部評価を行い、必要ならば指摘を行います。外部評価は、内部では気づかない点を発見する機会でもあります。

資料 1 の「評価の流れ」にあるように、自己評価、内部点検、内部評価、外部評価を経て審議会で再度外部評価を行います。PDCA サイクルのように、掲げたことが進んでいるか、改善が見えてくるかを検討する役割を持っています。

審議会が外部評価を担う立場にあります。限られた時間での審議には限界があります。そこで、今年から作業部会を設け、長瀬先生に中核として活動していただいています。行革部会で検討されたことを審議会で確認し、取りまとめます。まずは資料を確認し、その後部会の報告をお願いします。

(事務局、資料確認)

(会長)

それでは検討部会からの報告ということで、長瀬先生に部会長をお願いしていますので長瀬先生からお願いします。

(委員)

改めまして、行政改革検討部会の部会長を務めております長瀬です。同じ部会には荒木委員と小川委員、宮崎委員がいらっしゃいます。4 名で検証を行いました。その部会長を私が担当することになりました。私は玉村会長と同様に、天草市の総合計画については 10 年間ぐらい何らかの形で関わってきましたし、行財政改革大綱についても同様に関わってきましたので、このようなことも踏まえながら取り組みました。先ほど、事務局の池田課長からもお話がありましたように、行政経営改革アクションプランの評価については、内部評価と外部評価の関係において、内部評価については、目標の実現や達成に向けた取り組みが庁内で十分に行われているのか、あるいは評価が行われているのか、また改革や改善が行われたと言い難い状況が実際にありました。一方、外部評価を担う総合政策審議会においても、評価に関わる十分な時間が取れた審議であったかについては、なかなか言い難い側面がありました。このようなことも含めてアクションプランの評価の改革改善を行うためには、先ほど事務局からもお話がありましたように、庁内の内部評価と外部評価の在り方や仕組みの改善の周知が課題となっていました。そこで、今年度から、先ほど事務局からもお話があったように、審議会に行革検討部会を設け、現アクションプランの内部評価と第三次行財政改革大綱の検討を行うということが我々部会 4 名のミッションでした。その結果については、5 月 22 日に開催された行革検討部会において、令和 6 年度の

アクションプランの外部評価について3つの視点から検討を行ってきました。どのような視点で行ってきたかを含めて、今日総合政策審議会でご報告、ご審議いただきたいと思います。これが今回の趣旨です。

1点目は評価の仕組みです。政策37から40の政策に紐づく施策計画が10あり、それに紐づいているアクションプランが51の個票に分かれています。担当課ではその51の個票について自己評価を行い、その結果を政策企画課において内部点検、指示等を行い、それを修正したものを行政経営検証会議という天草市全体で推進する母体が内部評価を行いました。結果的に、その内部評価を行った51の個票と政策施策計画について我々が受け取り、行革部会において検討評価を行いました。このようなスケジュールで、その結果を今日この審議会に報告することになっています。

2点目は各論についてです。皆さんもご覧になっている51の個票ですが、資料2の個票と資料3の行革検討部会の意見については、51のことにに関して4人の委員からさまざまなご意見を伺い、それを修正した上で、事務局の考え方も聞きながら点検を行いました。膨大な量でした。外部評価にあたっては、1点目は個票に示された定量的、定性的な指標の定期的な観測です。定点観測の結果をもとに、目標値が記載されています。その目標値に対して現状がどうなったのか、去年はどうだったのか、今年はどうだったのかを比較しながら、最終目標に到達できるのかを検証しました。現在は令和7年で、このアクションプランは7年度で終了しますので、この1年間で本当に到達できるのか、また改善策が個票の中に示されています。各課が行う改善によって本当に到達できるのかという点について我々は検証させていただきました。

1つは令和6年度の実績評価と令和7年度の実施策、つまり改善したい内容が記載された調書を我々は読み解きました。各指標の目標と実績値との間にどのような乖離があるのか、その乖離の要因は何なのかについて、令和7年度の実施内容、つまり改善することによって本当に目標を達成する可能性があるのかを議論しました。

次に、2点目は評価にあたって、成果指標の設定が本当に適切なのかという点です。これはさまざまな議論があり、適切でないものがありました。また、表を補完するデータがあればそれを出していく必要がありますが、なかなかそれもなかったという現状があります。さらに、指標が設定されていない事案が2つあり、これは評価のしようがありません。この点については、抜本的に見直しをしていただきたいと思いますと考えております。

それから3つ目は、目標設定の見直しが必要と思われるものについて、事業を洗い出し、さらに指標をもう一度検討するべきだという指示もさせていただきました。

それから4点目としては、特に到達が困難と思われる事案について、令和7年度の具体的な改善内容をもとに、各課が本当にそれを実行するのかどうかを確認する必要があります。そのために、事務局を通じて担当課に通知していただき、その結果を整理する形で進めることになりました。

5点目には、評価の目標について最初に出された試案が○△✕という形でしたが、それはもう1回きちんと我々が整理する必要があると考えました。今回は4段階に分けて、Aというのはもうすでに達成ができたもの、つまり令和6年度の段階で令和7年度の最終目標が達成できているものです。Bというのは、令和7年度の取り組み次第では

達成される、達成の見込みがある、できるというものです。担当課のご意見を伺った結果、これが 24 ありました。それから、すでに達成したものが 13 ありました。C というのは、目標達成が見込めない、どう頑張っても、どういう改善をしてもなかなか目標達成が困難だということが 12 ありました。それから、評価を行うことができないものについては 2 事例ありまして、これをバー（一）として評価を行いました。このように我々は評価を分析させていただきました。また、別添で表の見直しが必要で再考が必要ではないかというものについてはエラーということで E という評価を付けさせていただきました。それから、基本的な問題についても引き続き検討を進めていく必要があります。

6 点目としては、政策 37 から 40 に施策計画がぶら下がっているわけです。こういう施策計画が 10 ありまして、その施策計画を具体化・実現するために、51 の個票が入っています。施策計画にはアウトカム指標、最終の成果指標も含まれています。それに対して、それを具体化していくための個別のアクションプランの表にも成果指標が入っています。しかし、これがなかなか紐づけがうまくいっていない部分がかなりありまして、これは今後の課題として、今回の見直しも含めて次期の計画の中でも真摯に検討していただきたいと思います。

もう 1 つは 7 点目として、財政効果の評価が資料 1 の中にございます。それについてはどうということかという、歳入確保目標効果額というものが、令和 7 年度で 84 億円ぐらいの目標額があるわけです。それに対して、令和 6 年度までにどういうふうに達成できたのかというとなかなか難しい状況です。達成率が比較して 52.7%であるとされています。それからもう 1 つは、歳出を削減して無駄を省こうということで、歳出の削減効果額については 71 億円余の目標が考えられていますが、令和 6 年度の達成状況も含まれた比較では、これは 68.7%ぐらいになっています。ここら辺もかなり踏ん張っていかないと、歳入目標と歳出目標がこの 1 年間で本当に到達できるのかという疑念を我々は持っています。これが個別の点検をした大きな結果です。

それから 3 点目には、総論としてアクションプランのこれからのあり方や指標設定の問題、次期の行財政経営改革大綱に対してどう反映すべきかということで、我々の意見を整理させていただきました。1 つは基本的な問題として考えていかなければいけないのは、この委員会でも議論していただきたいと思いますと思うのですが、総合計画の政策施策事業の進捗や、行政経営改革、行政経営のトータルシステムを実現する上で、行政経営改革大綱アクションプランは重要な役割を持っています。この間に、私たちは 10 年間見てきましたが、行政経営の大綱もヒト、モノ、カネの削減からだけではなく、合理化だけではなく、住民と行政との協働や情報の共有など、間口が広がり、対象も非常に広がってきたという事実があります。一方、天草市は 2 市 8 町で合併したわけですが、合併する時の合併特例債等というアメがありました。その期限切れを今年度で迎えているということは、普通の自治体と同じように、これから補助金や交付金等も含めて割り振られる可能性が強くなっていくということも踏まえると、今後も行政サービスの質的向上や財政基盤の健全化・強化は喫緊の課題であり、今後も行政のスリム化、行政運営の仕組みやルールの改善、自治体経営の効率化を含めて、持続可能な地域行政経営をしていくためには行政経営改革大綱が非常に必要だと考えています。まさにここが要にならないとなかなか合理化やサービスの質

的向上が図られないだろうと、ますます重要になってくるということを我々は認識しております。

意見提案として、1つ目は、次期の総合計画と並行して検討する行財政経営改革大綱に基づいて、アクションプランは具体的な改革工程を明らかにした改革改善項目をぜひ検討していただきたいということです。具体的な改革をどういうふうに進めていくのかという改善項目をきちんと示し、その柱立ちを含めて工程表を明らかにしてほしいと思います。

2点目は、アクションプランは目標達成する具体的な行動計画を示すものです。ですから、大切なことは、ここが一番重要なのですが、組織の目標に対して、常にいつまでに誰が何をしていくのか、誰が説明責任を果たすのかということを明確にした上で、職員チームの行動や到達度を管理するのが主目的ですので、ぜひ内部統制をしっかりといただきたいというのが2点目です。

3点目として、目標設定を行い、毎年度の実績値と目標値の達成を可視化するには、やはり効果額、お金で換算できる部分とお金では換算できない到達度のようなものを引き続き評価していく必要があるという認識を持ちました。

4点目としては、政策の施策計画のアウトカム指標と施策計画に紐づくアクションプランの個票、成果指標との整合を図っていくのはなかなか難しいところです。成果指標の中には、例えば政策39の中にトータルシステムがあり、これは100%を目指すことになっていますが、現実には37%というような実態もあります。では、それに紐づいているアクションプランがどうなっているかという、ある程度目標が達成されています。その辺の整合もこれからどのように進めていくのか、指標の設定にあたっても、適切な指標を設定していただきたいと思います。我々が設定した指標ではなく、あるいは我々が設置しても、どうもこれは違うということもありますので、よく担当課が議論しながらアウトカム指標を設定し、より効果のあるものにしていくことが重要です。1つだけではなく、2つあっても良いと思いますし、それを補完するようなデータも用意することが賢明ではないかと思っております。最後に、指標の設定にあたっては、先ほどと話が重なるが定量的な分析、例えば地域数の雇用数、新規事業の立ち上げ、地域のGDPの成長率などが考えられるわけですが、これらの指標を定期的に測定していくということが必要です。つまり1年間1回だけ測定するのではなくて、まだ成果が出てきていないけれども、その中で前年度と比較したら今の状況はどうかということを常に測定して、目標値との比較を行うこと、あるいは連携の効果をきっちと数字で把握していくことが必要です。一方で、定性的指標というものもあります。これもたくさんあります。これについては、例えば地域住民の満足度だとか、企業の社会貢献度とか、あるいは自治体職員の意識変化。これについては、アンケートだけではなくて、例えばそういうものを実践しているようなグループや面談、インタビューなども通じながら、やはり実態がどうだったのかということ測定していく。測定の仕方も色々と検討していただきたい。アンケートだけではないということも含めて、インタビュー、個別の会談での意見交換など、そういうものをきちんとしてほしい。そういう中から、例えば地域の将来に希望が持てるようになった、企業と自治体との距離が縮まってきた、というようなことがデータとして出てくれば、集めることが非常に重要なのかなと考えています。

最後に、指標の設定に関してですが、先ほどお話しした内容と重なる部分もありますが、定量的な分析が非常に重要です。例えば、地域の雇用数、新規事業の立ち上げ、地域の GDP の成長率などが考えられます。これらの指標を定期的に測定することが必要です。つまり、1 年間に 1 回だけ測定するのではなく、成果が出ていない段階でも、前年度と比較して現在の状況がどうなっているのかを常に測定し、目標値との比較を行うこと、また連携の効果を数字で把握することが求められます。

一方で、定性的指標も重要です。地域住民の満足度や企業の社会貢献度、自治体職員の意識変化などが挙げられます。これについては、単にアンケートを実施するだけでなく、実践しているグループとの面談やインタビューを通じて、実態を測定していくことが大切です。測定方法についても多様なアプローチを検討していただきたいと思います。アンケートだけではなく、インタビューや個別の会談での意見交換などを行い、地域の将来に希望を持てるようになった、企業と自治体との距離が縮まったといったデータを収集することが非常に重要です。

最後に評価のプロセスについてですが、各課が行う 51 の自己評価において重要なのは、個人だけでなく、チームで責任を持って議論をすることです。内部の業績評価を行った際に、一人の評価だけでは十分ではありません。やはり係や課で議論し、その中でデータをどのように解釈し、判断していくのかを共有することが重要です。このプロセスがしっかりと行われないと、内部の検討委員会や最終的な実証委員会での評価も難しくなります。忙しい中でも、個人が勝手に書くのではなく、しっかりと議論を重ねていただきたいと切に願っております。

以上で、私たちの行革検討部会からの報告を終わります。どうもありがとうございました。

(会長)

ご説明ありがとうございました。丁寧に部会で検討していただいたことを、更に長瀬委員にまとめていただきました。私なりに受け止めたのは、3 つの観点で報告いただいたということがありましたので、確認しておこうかと思います。部会のメンバーから、部会を行ったときの感想や、長瀬さんの説明に対する補足などを先に聞いたほうが良いかと思います。ちょうどお三方いらっしゃいますので、何かご発言がありましたらお願いいたします。なければ、別に後でその論点ごとに進めれば良いのですが、全体論として何かお気づきのことや、部会をやってみての感触的なものでも構いませんので、ぜひお聞かせください。今いただいた長瀬先生の論点で進めても問題ありませんが、何かありましたらご発言をお願いいたします。なければ進めますので、何かありましたらどうぞお知らせください。

(委員)

感想といいますか、長瀬委員が発表していただいた説明の中で、前回の部会ではよく理解できていなかったところが整理され、この ABC という資料 5 にまとめていただいたものを見せていただくことで、前回の部会での話が整理がつき、今になって理解できてきたように思います。

(会長)

部会のメンバーでまた繰り返しやっていると、だんだんそういうことになると思いますので、ぜひコメントをお願いいたします。他にありますか。

(委員)

感想ですが、この審議会でも行革部会でもそうですが、こういった意見が欲しいのかをもう少し明確にしてから会議を始めると、より良い会議になるなというのが、前回参加してみての率直な感想です。長瀬委員が取りまとめをしてくださったので、どういう感じで進めていくかというのも長瀬さんに重みがかかっていたような会議になっていたのも、何を評価すべきなのか、見てほしいポイント等を絞っていただけると、私たちも発言しやすいなと思いました。まとめていただいてありがとうございました。

(委員)

まとめていただき、ありがとうございました。私も行革検討会は初めてだったので、どのような雰囲気なのか、もっとラフな感じかと思っていましたが、結構カチツとした会で、しっかりと議論した印象を受けました。今おっしゃられたように、どのポイントを見てほしいかという視点があった方が良かったと思います。

前回の検討会の際に、荒木委員からも言われていましたが、行政の経営改革ということ自体が、行政の方々の働き方にも関わることでありますので、私たちがどうしたいかというよりは、当事者の方たちがどうしたいかという視点も必要だと感じました。以上です。

(会長)

ありがとうございます。皆さんからの的確なご意見をいただきました。長瀬さんからも指摘があった通り、議論すべき意見の整理や外部評価と内部評価の見方について、審議会としても明確にできていない部分がありました。これを機に改善していきたいと思っています。

行革を進める難しさや働き方の改善について、市の職員がもっと良い仕事をしたいと思える状況をどう作っていくかが重要です。我々の役目は、北風ではなく太陽のように、職員が自発的に目標を設定し、良い方向に向かう手助けをすることだと思います。この観点で審議会を進めていきたいと考えています。

長瀬委員の説明に基づいて、3つの観点を確認します。

まず、「評価の仕組みの改善」についてですが、現状の内部点検や内部評価のやり方を見直し、個人の考えに頼るのではなく、皆で確認し合うことが重要です。外部評価も答えとして捉えるのではなく、その位置づけを明確にするための検討部会を設けました。これが審議会を確認すべき点です。

次に、「個票の評価基準の見直し」についてですが、51個の個票を確認し、評価基準を○△✕からABCD、場合によってはEに変更しました。これにより、どこまで進んでいるのか、どこを改善すべきかが明確になります。特にBとCの評価について、今後どのように進めるかを確認したいと思います。

次に、「次期行政経営改革大綱の指標のあり方」についてですが、総論として、次のやり方をどうするかを部会で継続的に検討することが求められます。個人の評価に終わらず、組織全体で改善を進める体制作りが重要です。

特に B や C の評価について、資料 5 を基に具体的な議論を進めたいと思います。資料 5 は部会の後に作成されたもので、部会のメンバーはまだ見ていないかもしれません。これを基に、どの項目が A や B に該当するのか、B や C はどう考えるのかについて補足していただければと思います。

（事務局）

部会の時には、先ほどの○△✕という形で作ったものを示しましたが、その中では○△✕の決め方が曖昧だったというところもありましたので、もう一度整理をさせていただいたところです。

（会長）

そういう意味でも、こうしましたと報告していただけたらいいと思います。では、この資料 5 の説明をしてもらっていいですか。

（事務局）

それでは資料 5 をご覧ください。アクションプランの各指標のところにつきまして、それぞれ評価を ABC の形で評価をさせていただいた資料ですが、まず A につきましては、現時点、令和 6 年度の実績の時点ですでに達成している指標になります。B につきましては、まだ達成はできていませんが、今年度の取り組みで A に達成が見込まれるのではないかとこのところで担当課とも話をしながら決めさせていただいたところです。C につきましては、今年度取り組みを行っても達成が難しいものということで、黄色でお示ししていますが、目標の設定がそもそもなかなか厳しいと言いますか、少し違うのではないかなというものや、今までの取り組みの中で、どうしても令和 7 年度中には達成ができないものを示しております。中には令和 8 年度、令和 9 年度と少し先まで行けば達成する項目もありますが、基本的には今年度中には達成が難しいということで整理をさせていただきました。以上です。

（会長）

この辺りについてですけれども、何か確認しておきたいとか、部会の後に出てきたものでもありますので、部会の時を踏まえると、このあたりの各論でもいいですけれども、B とか C とかなっているものの達成は大丈夫か、A と言っているがどうなのか。おそらく○△✕の△を B と C に分けたという感じですね。

（事務局）

そうです。

(会長)

そのため、△の曖昧な部分をさらに B として分けてみたという感じです。そのあたりについて、部会のメンバーだけでなく、何かご指摘がありましたらお聞かせいただきたいと思います。ちょっと厳しい質問をいくつか先にお聞きしますので、皆さんは後からご指摘ください。

この B という回答になっているものたちは令和 7 年度、つまり今年度のものですが、今年度できちんと A に行くということはもう大丈夫ですよ。なんとなくここで B ですよと言って渡して、結局できませんでしたとなったら、何のために B にしたのか分からなくなりますので、これはもう市のそれぞれの関係者が見て、今年 A にできそうですということをこの審議会に出して説明したということによろしいでしょうか。それには結構な違いがあります。

であれば、C だけ議論しましょうということになります。B の中でも B' がありますとなってくると、これとこれは実はもう少し議論しておきたいということになるかもしれませんので、その点も考慮した方が良くと思います。B は今年度中に A になりますか。

(事務局)

なかなか回答が難しい部分もありますけれども、概ね A になるのではということできかせていただいております。

(会長)

後ろにいらっしゃる皆さんも大丈夫ですよ。そのために今日はここに同席していただいていると思います。もし自分のところに B がある場合は A にしなくてはいけないということで、A になるだけの根拠づけをした資料を作っていただくということで、この後進んでいくと思います。

この後の手続きや手順が少し曖昧になっているかもしれませんので、説明をしておきます。審議会としては、市長から諮問を受けていて、こういった検討を行うということを常に行っています。審議会の条例上、こういったことを行うとなっていると思います。ですので、ここで議論して外部評価したものを私たちが各論を細かく言って内部評価で上がってきたものを確認し、それがちゃんと市の方針として資料としてまとまっていくという流れになります。

この B というものたちがきちんと今年度に A になりますということがまとまった資料が出てきて、それに対して審議会としてはそれを確認しましたということで、外部評価として進めることになります。総論としてそもそも B であるもののいくつかは難しいという意見は、今言っていたかないといけません。それが全部大丈夫そうでしたら、B は今年度 A になる見通しを市の職員の皆さんから説明を受けたということで進めます。B は大丈夫かというのは、少し嫌な役割だとは思いますが、言わなくてはいけないと思いましたので、よろしくお願いいたします。

(事務局)

補足させていただきます。前回の行革検討部会の審議をへて、△にしていたものが現状として3カ年のうち3分の2の状況であれば、△かなと。残りの1年、3年間の計画ですので、目標までの部分で3分割にしたところで概ね達成しているかというところでの△の判定にさせていただきました。行革検討部会のご意見をふまえたところで、今回、評価の見直しをさせていただきますして、担当課、所管課とも議論をしております。もともとの指標としてもどうなのかというところがあり、担当課としても非常に悩ましいところがあるという現状も把握しているところです。その中で、やることの改善ということ、今年度、こういうことで改めてやっていきたいということも確認しておりまして、目標に向かっていくものということで今回整理させていただいているところです。

(会長)

易しい言葉で言っていただいてありがとうございます。確認できたかと思いますが、何かご意見ありますか。マイクを回してあげてください。お願いします。

(副会長)

個別の話に入る前に、ここでCやエラーについて、指標の可否の話をお聞きしたいと思います。これは悪いことなのか、いいことなのかについても考えたいです。

最近、行政の皆さんと仕事をする中で、属人性の話が非常に多く出てきます。私はトータルシステムというのは素晴らしいシステムだと思いますが、そのトータルシステムを天草市役所全体に広げていこうという風土を作らなければならないと感じています。よく「今年担当が変わったので」という話を耳にしますが、本来、行政マンというのは誰がやっても同じ仕事ができるべきです。しかし、人間ですので、引継ぎができていないことは実際にあります。その際に大事なものは職場の風土だと思います。上司が肩代わりしてあげたり、長くいる人がサポートしたりすることが重要です。

もちろん、ABCの評価は非常に大事だと思いますが、もう10年やっていて、指標自体が間違っていたということもあり得ます。先ほど長瀬先生からお話がありましたが、自己評価というのは結局対話が大事で、一人で抱え込みすぎないこと、いわば属人性を捨てる必要があると思います。しかし、そこにはやりがいの部分もあり、「俺がやってきたんだ」という気持ちを持つことが、行政の方々にとっては難しいことかもしれません。そこでお聞きしたいのは、そういった風土が天草市にはすでにできているのか、それとも作り直ししながら進めているのかという点です。よろしくお願いいたします。

(会長)

先ほどのBの話は一旦大丈夫ということで進めることにしましょう。Bについては、AとBを数えてみると37項目に達しており、比較的、かなり頑張っている結果ですね。全体としてもおおよそ70%ぐらいができてきているという状況です。

このCとEについてですが、Cのものを集中改革していくか、E、つまりエラーとして指標が合っていないものを修正していくかを進めれば、かなりの部分が改善されるのではないかという前提を持っています。先ほどのBのところで感じたことです。

では、Bは頑張っていたということ、次にCの話に移る前に、何か他にご意見や質問があればお聞きしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(委員)

Bの評価を進める中で、(3)の職員の意識向上に関する計画、市民参画推進の手引きを活用した職員の割合についてのご意見、ありがとうございます。この目標については、池田さんから説明があったように、目標の設定自体が難しいという意見が部会の中で出ていましたね。

特に、目標値が100%になっていることについて、「私は活用しました」という回答が100%でなければならないという点に関して、確かに100%で本当に大丈夫なのかという懸念が上がったことを覚えています。今回、達成できるということであればそれでも良いかもしれませんが、今後の行革の目標設定を行う際には、アンケート結果で100%という指標を立てることについては慎重に判断した方が良いのではないかと思います。

(会長)

ご指摘の通り、気合いと根性で「100%です」と言いたくなるものですし、職員のことだから自分たちで仕事ができると言わなければいけないと思います。しかし、現実的には目標が100%ということ自体が無理があると思います。別にBでEがあってはいけないわけではありませんので、目標の意味では指標のあり方を考えた方がいいと思います。

総合計画の方でも似たことが起こっていますね。100%ですというのは、気合いとしては良いのですが、現実としてはできないことを言っているのかもしれませんが、調査のときにはいろいろな意見もあると思います。

ではそこは、Bの中でも考慮すべきことがいくつかあるかと思います。でするのでそれを場合によっては差し引いて、そもそもの目標設定の仕方が正しくなかったからそれを考慮するとAでもいいのではないかとすることは実質行っている可能性がありますよね。ありがとうございます。では、Bの話はそこまでとさせていただいて、あと総論の話も先生からあったところなので、Cの話と今後のあり方の話と両方していこうかなと思います。まずC、Eの意味を補足していただいたらいいかなと思います。Cなんだけれども、これはCとしても無理ですということなのか、Cだけれども、実は指標がこれだとうやっても変わらない指標を持っていたから、例えばですけれども、どんなに頑張っても変わらないものを指標にしてしまっていたからそもそも無理があることを言っていた、ということだったら、では代わりにこういう指標で説明するから、これだったらできたと言えるということだったら、代替りの指標を持ってきたらいいと思います。行革としてないしは、今後この指標を取っていくから、今回はどちらとも言えないような説明だけれども、自分たちとしては、定性的なという言い方は分かるかどうかですけれども、実感としてはうまくいっていると思うから、こちらの指標で今後言います、でもいいと思います。そこのEの意味を、ABCと順番で言ってしまったからEは落第しています、みたいに聞こえてしまうが、多分エラーのEだと思いますので、Eの意味と今後どう考えていいということを、事務局のかたがお考えのことを聞かせていただいてもいいでしょうか。

(事務局)

このEの意味についてですが、先ほど小川委員がおっしゃった点に関連して、例えばアンケート結果が100%というのが、この項目について本当に100%が取れるのかという理由が1つあります。例えば、「職員の意識向上」のところの指標名で「市民参画推進の手

引きを理解している職員の割合」という項目は現在 E をつけていますが、これは部署によっては計画を作らないところもあります。そうなってくると、全ての部署の職員が手引きを知っているのかという疑問にたどり着きます。そういった視点を考慮すると、100%の目標というのは難しいのではないかとこのところで、この指標には E をつけています。今のような理由で、アンケート結果の目標値が高いという点で E をつけている項目もあります。また、そもそも指標として掲げている内容が適切だったのかという項目についても E をつけております。各担当課も、先ほど会長がおっしゃったように、やる気や気持ちの部分をしっかり持たなければならない部分もありますので、そういった観点から少し高めの設定をしている項目もあります。しかし、実際に現実的なところを考えた時には、なかなか厳しいのではないかとこの指標については E をつけさせていただきました。以上です。

(会長)

ありがとうございます。ということで、まずその観点、指標に関するあり方、E という設定を試みたことなど、何かそのあたりでご意見ありますか。ご説明いただいた観点として何かあればどうぞ。

(副会長)

僕が聞きたいのは、天草市役所の職員がどの部署に行っても「こうあるべき」という基準が設定されているのか、ということです。今の話を聞いていると、玉村先生が話しているシステム自体の評価をしないと、この項目の設定が正しいかどうかは分からないという気がします。それは担当部署だけで進めるのは難しいのではないかと思います。異動された後に評価してもらうというのも、現担当者にとっては難しいという風に感じます。

要するに、このシステムが進化しないと、結局 10 年前に決めた古い名前で行っているだけになってしまい、全然アップデートされないのではないのでしょうか。それに対して市役所の職員がどれだけアグレッシブに取り組むかが重要です。保守的な人ばかりであれば、結局 10 年前に誰かがやったことをそのまま続けるのが一番だという風になってしまいます。変えていくことが正当化されない限り、このシステムが有用に機能するのは難しいと思います。

そういった改善に対して、賞与があるなどのインセンティブがないのではないかと思います。しかし、そうしたことを考えていかないとアップデートはされません。手間をかけることが損だという考え方が今の皆さんの働き方になってしまっているため、議論しないという状況生まれているのではないのでしょうか。

だからこそ、積極的に雑談をして「これはこうじゃないのか」とひらめくことが重要です。大体、ひらめいても実行に移さないのが公務員の方々の特徴だと思います。保守的な風潮を変えていく人が増えない限り、変革は難しいと思います。先ほどの男性の育休の話もそうですが、最初にとった人にはボーナスをあげるなどのインセンティブを設けることが、アップデートを促進するためには必要ではないかと考えています。こうした点についてお話を伺いたいです。

(会長)

意味はよくわかりました。指標というのも前の人を設定したものであり、それを変えないという風潮が業務引き継ぎの中で根付いてしまうと、「これではないよな」と思いつつも変えないという状況生まれるのは象徴的です。おのずと、前の人に限らず、どこかで誰かが決めたものが存在するため、市の職員は後の人にも引き継がなければならず、「自分を変えるものではない」という考え方になりやすくなります。象徴的に指標とはそういうものだと思います。

したがって、これは繰り返し審議会でも出ているとおり、指標というものの自体はどんどん変えていく必要があります。その時々合ったものさしで見えていかないと、適切に説明

できないはずですので、指標の改善はそもそも論として必要です。

その際に、田中先生がおっしゃっているように、組織の風土などさまざまな要因で変えなければならないという状況があります。そのため、前に引き継がれたもので目標設定されているものに対して無理やり説明しなければならなくなると、本来目指したい改善に行き着かず、説明することに意識が向いてしまうと、変わらないという状況に陥りやすいのです。

ですので、指標がしっくりきていないものであれば、「どんどん直してください」という前提で進めていただきたいと思います。

長瀬先生からの3番目の論点についてですが、行革というのは放っておいたら変わらないことが多いからこそ、わざわざ行革を行い、大綱という大げさな名前までつけて進めているわけです。つまり、気合と根性だけでは解決できない問題が多いということです。

そのため、個人が頑張るのではなく、担当が代わっても持続的に異なる取り組みを進めていく仕組みを整える必要があります。属人的にならないように工夫を織り込んでいくことが重要です。この点については、審議会として今後のあり方を大きな視点で考える場面だと思います。

細かい議論はこの後に行うとして、今の段階で委員の皆さんや事務局の方々から何かご意見があればお聞きしたいと思います。では、池田さん、お願いします。

（事務局）

田中先生、ありがとうございます。おっしゃる通り、内部評価は年度末に各担当で実施し、職員がどのように評価するかを第1段階として行っています。その後、各課の上司や上席と議論を重ねて評価を行い、その結果を外部評価にかけるという流れになっています。しかし、対話が少し薄くなってきているという感覚は私も持っています。

今年度、2年目を完了した行政経営改革大綱のアクションプランについては、対話を重視する方針で進めていきたいと考えています。総合計画も同様で、対話を重視した策定を進めていくために、今回担当部署の職員にも出席してもらっています。私たちが間接的に話すと、受け止め方が異なることがありますので、直接事業を実施する職員が実践を通じて感じるのが重要だと思います。今年度は、しっかりと対話を深めていくことで、両計画の策定に向けて進めていきたいと考えています。

次に、指標の考え方についてですが、総合計画や行政経営改革大綱において、玉村先生や長瀬先生もアドバイザーとしてお話しされているように、指標は毎年度見直しても良いという考え方で進めています。ただ、昨年度の評価ができていない現状もあるため、残り数ヶ月の中で評価の指標を見直すのは難しいというのが実情です。そのため、次期計画の策定に向けて議論を深めていくことを考えています。

決して劣化しているわけではなく、現場で働いている職員が日々検討しながら前向きに進めていることをお伝えしたいと思います。ありがとうございます。

（会長）

はい。あとはよろしいですか？

（委員）

2点、私の認識として、トータルシステムは別に完成しているわけではないです。トータルシステムは10年前に仕組みを作っただけであって、この仕組みを動かすのは人なのです。組織ですよ。この人たちがどういう風にこれを改善して常にPDCAサイクルを回して、より良いものにしていこうということです。永続的、永久的にこれを改善していく。特にまだ改善できていないところもあるわけですよ。例えば事務事業の統廃合はできたけれども、スクラップはできていない。そういうことも含めて、常にここは改善しながら、トータルシステムもよりいいものにしていこう。私はこの部会の中で1番心配しているのはCです。Cが12あるわけですが、これは私の認識では、総合計画や

行財政改革の基幹の部分だと思っているんです。これは言葉を変えればサービスの質に関する部分ですね。あるいは、行政システムそのものに関する職員の意識の問題です。あるいは男女共同参画の中で女性の問題をどういう風に考えていくかという問題でもありますし、それから財政逼迫をなくすためには、ここに書いてあるCの項目ではやはり様々な仕掛けをきちっとしていかなければならない。そういうこともあって、やはりこのところを反省もしつつ、次期行財政改革計画を作る時にこの問題をさらに進化させて、どういう風にもう1回着地させていくかということを各部門で真剣に考えていただきたい。これは1番重要な課題だと私は思っています。以上です。

(会長)

ありがとうございます。そのあたり何かご意見等ありますか。長瀬さんの指摘に関してどう考えていきたいとか、どなたかご発言があればお願いします。事務局から何かありますか。

(事務局)

一応担当が所管する指標などはあるのですが、例えばCでつけているものとして、男女共同とかそういった視点がやはり出てきますけれども、女性が管理職以外の常勤女性、すみません、管理監督職以外の常勤の女性職員のうち管理監督職のポストに就きたいと考えている職員の割合とか、男性職員の育児休業の取得率とか、そういったものはありますけれども、やはり女性だから管理職のポストに上げていかなければならないという視点がそもそもどうなのかというところで、国の目標に向かってCというのは設定をする必要があるというところで、なかなか難しいところではありますが、長瀬先生の見意の中であったのは、やはり天草地域だから、そこまで国の目標と合わせる必要はないのではないかとご意見もいただいているところです。

昨年度の時点で指標の見直しを行うべきだったという点はCとして認識しています。しかし、先ほど申し上げたように、残りの期間では新たに指標を設定し直して実行していくのは、計画の策定の時期を考えると非常に難しいというのが現実です。

それでも、Cの評価にとどまらず、できる限りBやAに到達できるように努力したいと考えています。そのためには、やり方の改善を少し工夫し、個別評価の見直しを進めているところです。

(会長)

おっしゃる通り、Eの評価にはさまざまなパターンが考えられます。ただ「エラーです」と言うだけではなく、その背後にある要因をしっかりと分析することが重要です。例えば、目標設定が高すぎたために達成できなかったのか、または特定のタイプの方々に限定した場合にはうまくいっているが、対象外の人を多く取り込んでいるために全体としての指標が上がらないのか、そういった点を明確にする必要があります。

Eの意味合いを単純に受け止めてしまうと、「Eだからいいですね」といった誤解を招く恐れがあります。そのため、Eをどのように改善していくかを具体的に示す必要があります。例えば、Eの評価を受けた場合でも、その理由や背景をしっかりと分析し、どのように改善していくかのプランを立てることで、より前向きな取り組みができると思います。

なので、長瀬さんからありましたが、Cに関しては審議会としてもという主語がつきますけれども、やはりCでいいのかどうかをきちんと確認しなければいけない。「Cですよ」で終わらせてしまうわけにはいかなくて、「Cだからこういう風に扱いました」が必要ですよ。Cだから集中改善しますということだったら、数ヶ月だからではなくて、数ヶ月でもやりますということだと思います。集中改善というと大げさに聞こえるけれども、これまで何をしてきたかを全部洗い出して、そのままやるのでは全然足りないわけですから、集中改善っていうのは。ではなくて、こういう方向に大きく変えますとか、こ

れが足りないなら足りないと言ってもらうのももちろんいい。ないしは今の指標の話であれば、指標としてはこれだけでも、こちらの指標で説明すれば、この後きちんとやれることになりそうとか。こちらの指標では説明できないし、できていないが、この指標を見ていくのでこの後はきちんと目標に向かって前進できそうとか。今年はできなくてもこの指標で今後やっていきますとか。Cをどういう風に扱うかの各論と全体としての話を用意する必要もあると思う。それは長瀬さんがおっしゃっていたことだと思う。1個1個見ていくと、確かにこういう状況だということはわかるが、それに対して説明が成り立つようにしていただく必要があります。ですので、Cについてはそれを集中的にやっていただきたいなと思います。

（副会長）

今の玉村先生の話聞いていて、総合計画策定の時に、僕が結構こだわった、どの配置でやるのかという絵を描いてくれという話をしたのですが、その話がどこまで活かしているのか。要は何が言いたいかというと、やはり部署によって風土があって、現業に近いところと計画部門だと、同じEでもその意味合いが違うというのが今玉村先生の話聞いていて思ったのですが、何種類かあるよという話ですよ。時間軸と空間、やはり天草は簡単に言うと昔10個の自治体だったわけじゃないですか。それを、まあまあ2市で引っ張っていますけど、地域性があるべきで、それはそれぞれの担当課の特色にも現れていて、得意不得意があって仕方がないと思います。それを一応全部のスクリーニングをするというのはすごく価値があります。だから、先ほど長瀬先生が仕組みだとおっしゃいましたが、仕組みにのせるのは大事だが、そこで合わせていくのは人なので、それぞれのシステムでやった後…だから、年度頭にうちの部署はこういう部署だからというインプリメンテーションが必要で、そしてチームになって当たってもらおうというのが大事なのかなと思います。その時に、Eについてもうちはこういう数字が出やすいので、そういうことを意識して改善に努めようみたいなことが出来ると、僕は基本的に次の話をしていますが、そういう風になるのかなと、コメントです。今の玉村先生がおっしゃったEにも何種類かあるというのは、そういう部署部署で見てもらったものを政策企画課でもう一回吸い上げて、あなたのところはこうですよもう一回フィードバックしてあげると効くかなという気がします。以上です。

（会長）

はい、ありがとうございます。

（会長）

現行のやり方を継続する必要はないかもしれませんが。天草市では、アクションプランと行政経営改革大綱を試行していますが、過去の行革大綱とは異なります。時代に合った方法を作り、問題意識を明確にして改善していくことが重要です。

天草市役所は組織としてのチーム力があるため、それを行革でも発揮するべきです。現在のアクションプランでは、具体的なアクション項目が不明確で、何をすべきか分かってなくなっています。このため、チームで検討しやすい構造に見直す必要があります。次の大綱の枠組みを整理し、審議会で議論する機会を設けるべきです。

また、部会や長瀬先生の意見を踏まえ、次の大綱の指標を議論する機会を設けることが望ましいです。さらに、確認したいことがあれば、審議会でしっかりと確認しましょう。時間が延びても構いませんので、必要な発言をしてください。

長瀬さんが指摘した財政効果についても議論が必要です。市役所は財源を確保しなければ活動できません。国や企業からの協力、ふるさと納税など、多様な財源確保が求められます。歳出は一度決めたことを変えにくく、まちづくりの領域では特にそうです。スクラップアンドビルドを考慮し、新陳代謝を促進することが重要です。

資料1の最後のページに「アクションプランの財政効果額」が示されています。これ

は、長瀬先生の指摘で、財源の効果を分かりやすく示すために導入されました。審議会としても財源効果を考慮する必要があります。

市としての考えを審議会に説明する必要があると思います。財源、財政の効果についての説明を今行うか、後日改めて時間を取るかを確認したいです。今後の議論に向けて、適切な対応を考えましょう。

(事務局)

できましたら次回。

(会長)

それでは、しっかりと進めてください。ただし、「やっていない」という意味ではなく、現状を説明し、今後どうするかを考える必要があります。令和7年で改善されることが望ましいですが、次の計画ではどのような観点を持つべきかを検討することが重要です。できないことについては、無理がある場合は変更が必要です。財政効果については、次回の会議で取り扱うことにします。何か説明や意見があればお知らせください。長瀬先生も問題ないですか？マイクをお願いします。

(委員)

次回の会議で整理していただくことになりますが、次期計画を作成する際には、合併特例債が減少していくことを考慮する必要があります。この中には中期財政計画が含まれており、支出が増加する部分をどのように補うかを整理することが重要です。

その上で、財政効果をどう上げていくか、アクションプランをどう作成するかという視点が必要です。次回の会議では、これらの点も含めて検討をお願いしたいと思います。

(会長)

ありがとうございます。この観点については、次回以降に集中的に検討することをお願いしたいと思います。ただし、次回に必ず行うとは限りませんが、きちんと検討していくことを目指します。

また、他に検討すべき点があれば、委員の皆さんからご意見をいただきたいと思います。Cの項目については、先ほど説明力を上げるべきとの指摘がありましたが、全体を見渡して、財政と同様に気になる観点があれば、今後の議題として扱いたいと思います。いかがでしょうか。

(副会長)

この問題は比較的シンプルに解決できるかもしれませんが、私が所属する土木業界では、新しい若者が入ってこないことが大きな問題です。職員数の問題も関連しており、皆さんが忙しいと感じるのは人手不足が原因です。この先の状況を示すグラフを見て、不安を感じている人も多いのではないのでしょうか。

もちろん、お金の話も大切ですが、皆さんが就職されたときにはお金だけが理由ではなかったはず。「天草だから働きたい」「天草だから市役所で働きたい」と思う人をどう育てるかは、総合計画において重要です。給料の問題もありますが、最近の若者は給料だけで判断しないことが多いので、これらを合わせて議論することが重要だと思います。

(会長)

ありがとうございます。次に向けての話題として、ヒト、モノ、カネという観点が中核になると思います。特に人に関する論点は重要で、市役所での就職や離職防止、再就職など、様々な観点から人を引き寄せることが求められます。

働き続けたい、成長できると感じられる環境を作ることが重要です。ワークエンゲージメントの観点から、自分が成長できる、ワクワクできる組織を作ることを目指します。この

ような「ヒト」の観点でいくつかの論点を持って検討したいと思いますので、次回以降お願いしたいと思います。

行政では研修に直結しがちですが、それだけではなく、働くことにワクワクを感じ、仲間や上司との関係性を大切にすることが重要です。人はそのような環境で定着し、成長します。研修自体が悪いわけではありませんが、それだけではない何かを考える必要があります。

人を増やす、減らすという話に偏りがちですが、エンゲージメントの話を考えることもぜひ今後扱っていただきたいです。

行革の話は次の大綱に向けた論点を出すことが1つの目標です。何か他に扱った方がいいことがあれば、ぜひ意見をお願いします。特に遠慮せず、気づいたことがあればお話しください。では、お願いします。

(委員)

今かなりお話が出ている点ですが、評価する側としては、やはりこの目標がこうではなかったという結果になることがすごく気になる点であるので、それを現場がもしあまり上手ではないのであれば、そこを適した100%は難しいだとか、そういう指摘をする組織づくりというか、その最初の目標設定のところをどう関わってより適切であろうところに持っていくのかという仕組みづくりをどうされていきたいのかをぜひ今後は聞いておきたいなと思っております。そこがコロコロ変わると不安点です。

(会長)

おっしゃる通り、指標を変えていくことは重要ですが、それには常に狙いを持って取り組む必要があります。「自分たちでやっていく」と言うだけでは、後の担当者がその意図を理解できず、実行が難しくなる可能性があります。指標の設定や見直しには、継続性や一貫性が必要です。

また、これは行革の大綱だけでなく、総合計画全体においても同様の課題が存在します。狙いや目的が明確でないと、次の担当者が同じ目標に向かって進むことが難しくなります。そこで、どのようにしてその狙いを共有し、後の人たちにも理解しやすくするかが重要なポイントです。

この点について、何かご意見がある方はぜひお聞かせください。では、吉浦さん、お願いします。

(事務局)

政策企画課です。おっしゃった通り、現在、次の総合計画、後期基本計画を作成中です。これまでの指標は、基本的に各課等のみで設定し、外部からの指摘を受けずに進めてしまったことが問題でした。

現在は、次の後期計画作成にあたり、関連するテーマや分野を超えてグループを編成し、まず前回の振り返りを行っています。その中で指標の見直しも進めています。グループ内で各課が作成したものを共有し、別の課や分野の視点から客観的な意見を取り入れ、さらに、政策企画課でも設定前に見直しを行い、問題がないかを確認した上で設定を進める予定です。このように、段階を追って外部の視点を取り入れる体制を整えていきたいと思っています。

(会長)

ありがとうございます。的確なご指摘で、全体としての課題があると感じます。組織がすでに存在しているため、部や課に任せるだけでは、前の人が決めたことや目標が適切かどうか不明瞭になりがちです。吉浦さんがおっしゃったような形での検討が進むことに注目しています。

チーム作りに関してですが、策定時にチームを作っても、策定が終わるとそのままにな

りがちです。人が入れ替わっても、何人かは継続して関わることで、改善の筋を作ることが重要です。政策企画課はその調整役として、他の分科会や部会の動きを共有し、統一した視点を持つことが求められます。

政策企画課は伴走者として、全体の必要性を把握し、役割を果たすことが期待されます。審議会としても、事前に事務局が各部会に関わり、議論の方向性を整えることが重要です。策定のタイミングだけでなく、継続的な体制作りが求められます。

行革として、トータルシステムのイメージだけでなく、議論の進め方もシステムの一部と捉え、指針を示すことが重要です。その他、今後の予定について事務局からの説明をお願いします。

3 その他

（事務局）

政策企画課です。今後の予定について説明いたします。7月23日水曜日に第3回総合政策審議会を開催予定です。議題は総合計画の外部評価です。本日は政策1から40のうち、37から40の大綱関連について外部評価を行いました。次回は政策1から40全体の評価を行います。例年は前年度の政策や施策計画の評価を行っていましたが、今年度は後期基本計画の策定年度です。策定に際しては、前期基本計画の振り返りを行い、成果や課題を整理した上で後期基本計画を策定する必要があります。今回は令和5年度と令和6年度の2カ年分の評価をお願いしたいと考えています。

外部評価に先立ち、明日から庁内で政策を担当する部や課で内部評価を行います。これは対話を目的として実施します。これらの評価を基に外部評価の資料を作成し、皆様に提供します。玉村会長とも協議し、分かりやすい資料を作成する予定です。

委員の皆様には、審議のポイントを事前に説明し、審議内容を把握した上で審議会に出席していただけるようにします。また、外部評価を受けた後も、それを次期計画にしっかり反映させることを目的としていますので、次回もよろしくお願いいたします。

（会長）

はい。では本日、以上持ちまして終了いたします。皆さんご協力ありがとうございました。