

# 令和元年度第10回庁議 会議録

[日 時] 令和2年1月20日（月）9時10分～9時53分

[場 所] 庁舎応接会議室

[出席者] 市長、副市長、教育長及び各部局長

[会次第]

1 市長あいさつ

2 議題

(1) 次期総合戦略について（企画部）

3 協議事項

（なし）

4 連絡事項

（なし）

5 その他

(1) 「求められる職員像（3C）」についての意見の集約について（総務部）

(2) 新居浜市消防防災合同庁舎の内覧会の開催について（消防本部）

1 市長あいさつ

おはようございます。

新しい年を迎えて最初の庁議となるが、今年もよろしく願いしたい。

本日の議題は1件で、「次期総合戦略について」企画部から説明をしていただく。

その他、連絡事項があればお知らせをしてもらい、本日の庁議は、10時に終了することを目標とする。

## 2 議題

### (1) 次期総合戦略について（企画部）

企画部長	<p>「次期総合戦略」について説明する。</p> <p>資料1「新居浜市総合戦略《令和2年度～6年度》の概要（案）」をご覧ください。</p> <p>前回12月24日の庁議以降の変更点について、ご説明する。</p> <p>まず、1点目は、4つの基本目標ごとの数値目標について、それぞれ基準値及び目標値を設定している。基本目標1では「雇用保険被保険者数」と「市内製造品出荷額等」、基本目標2では「年間観光入り込み客数」と「年間社会増減数」、基本目標3では「年間出生数と【合計特殊出生率】の併用」と「健康寿命【平均寿命】との対比」、基本目標4では「新居浜市の住みごこち」を満足、やや満足と回答した割合」について、それぞれ記載のとおり基準値、目標値を設定している。なお、設定の根拠等については、後ほど説明する資料3、資料4を参照いただきたい。</p> <p>2点目が、基本目標3「子育て支援の充実」に施策3-3として「教育環境の整備」を追加し、主な取組として①多様な教育の場の提供、②学校教育の充実を位置付けている。</p> <p>3点目が、基本目標4「時代に合ったまちづくり」の施策4-3「安全・安心のまちづくりの推進」の主な取組に④地球にやさしい暮らしの実現を追加している。</p> <p>次に、資料2「第2期 新居浜市総合戦略（庁内最終案）」についてである。前回庁議でお示した「資料2」をベースに、KPI等を追加して本編案を作成しているが、今後、第1期総合計画の検証に関する記述等を追加するほか、数値目標及びKPIについては精査後の指標項目や数値に改める点等の修正に加え、施策ごとの具体的な事業、取組については、明日21日の予算内示を踏まえて事業の整理を行うとともに、既存事業と新規事業のマーキングを追加するなど、より分かりやすい本編の庁内最終版を今週前半に作成し、示すので、ご了承いただきたい。</p> <p>次に、第2期総合戦略に向けた 第1期計画 KPI等の検証についてである。</p> <p>資料3、資料4「総合戦略 数値目標・KPI一覧」をご覧ください。</p> <p>まず、昨年8月の第5回庁議において、「新居浜市総合戦略の</p>
------	---

進捗状況」について検証を行い、第1期総合戦略で設定している7つの数値目標と38のKPIの達成状況と評価、また今後必要な取組等について協議を行っている。

その後、外部有識者会議での審議結果等も踏まえ、所管部局においても、KPI等の検証及び評価、また次期計画におけるKPIの設定等について、検討を進め、検討結果については、資料3「第1期総合戦略 数値目標・KPI一覧」に取りまとめている。

資料3では、赤字で表記している項目が、基本目標ごとの達成状況を検証するための7つの数値目標、黒字が施策ごとの成果目標を測るための38のKPIであり、それぞれ、平成31年度の目標値に対する30年度実績値を記載し、第1期総合戦略期間内に目標達成できた項目には「○」を、達成見込みには「△」を記している。

資料3 最下段の取りまとめ表にあるように、7つの数値目標のうち、達成が2項目であることから、特に基本目標3の「子育て支援と健康長寿の実現」と基本目標4「時代に合ったまちづくり」の進捗、達成状況には特に留意する必要があるのではないかと考えている。また、人口の社会増減の改善や自然増の根幹をなす出生数は、第1期の成果としては依然として改善効果が見られないことから、これらを念頭に置き、東京一極集中の是正と人口減少問題への対応という総合戦略全般の取組強化が今後も必要であると分析している。

次に、これらの検証結果を踏まえて、第2期戦略の主な施策と数値目標、KPIの設定を行っていくことになるが、資料3右端に記載の「検証及び評価」に基づき、第2期総合戦略においても継続して設定していく指標項目については、「第2期KPI」欄に「継続」と表示している。「継続」表示のない項目は、数値目標・KPI項目の廃止または見直しを行うものであるが、調整が十分図られていない3つの項目については、「検証及び評価」結果を踏まえて、継続するKPI指標に追加したいと考えている。

継続するKPIに追加するのは、1つ目が基本目標1のKPI3「中小企業振興条例人材養成事業補助金対象者数」、2つ目が基本目標2のKPI12「奨学金返済支援事業を利用した市内就職者数」、3つ目が同じく基本目標2のKPI20「地域ブランド調査全国ランキング」については、検証及び評価欄の記述と次期の設定に若干矛盾があるため、引き続き本KPIを設定して検

証してまいりたいと考えているので、その取扱いや継続する場合の基準値及び目標値の設定並びに目標値の設定根拠について、資料4の様式を用いて本日中に地方創生推進課まで回答をお願いしたい。

また、基本目標4のKPI38「週1回以上の運動実施率」は、不定期アンケートのため項目の見直しを行うこととしていますが、次年度から毎年実施する「都市イメージ市民調査」の設問に追加が可能であるため、この手法でいくのか検討いただき本日中にご回答をお願いしたい。

次に、資料4「第2期総合戦略 数値目標・KPI一覧」をご覧いただきたい。ここでは、以上の第1期総合戦略の検証を踏まえたうえで、第2期総合戦略では、数値目標・KPIについては、公表する際に市民に分かりやすく、毎年確実に数値が確認でき、進捗が管理できる項目を設定するという方針のもと、1つの施策に対してKPIは2つまでとすることを原則として、所管部局と協議のうえ設定している。

資料4に、数値目標・KPIについて基準値及び目標値並びに目標値の積算根拠について整理を行っている。資料4 最下段の取りまとめ表にあるように、第2期総合戦略では7つの数値目標と28のKPIを設定している。

このうち、KPI18「子育て支援策の充実」を満足、やや満足と回答した割合」について、現況値21%に対して、目標値25%に設定しているが、国の総合戦略では「結婚、妊娠、子供、子育てに温かい社会の実現に向かっていると考える人の割合」の目標値を50%に設定していることから、上方修正の必要があるのではないかと考えているので、この点についても、本日中にご検討いただきたい。

そのほか、お気づきの点やご意見等については、後ほどの協議の中で、ご指摘をいただきたい。

最後に、今後の予定について、資料5「策定に係る今後のスケジュール」をご覧いただきたい。1月28日に予定している「有識者会議」に向け、「第2期新居浜市総合戦略本編」の庁内最終版を今週中に作成していく。有識者会議での意見反映を経た後、2月4日の市議会「地方創生特別委員会」、2月中旬に予定の「市議会会派説明」を経たのちに、最終案について2月18日から3月10日まで「パブリックコメント」を行い、3月25日に予定

	<p>の庁議において「第2期新居浜市総合戦略」を決定し、公表する予定にしている。</p>
市長	<p>これは、事前に資料は配布して見てもらっているのか。それともこれから見てもらうのか。</p>
企画部長	<p>担当部局と協議はしているが、若干整合性が取れていない部分もあるため、再度本日の資料で検討していただきたい。概ね庁内調整はできている。</p>
市長	<p>原案はそれぞれのところから出てきているということか。</p>
企画部長	<p>そうである。</p>
市長	<p>一度持ち帰って確認していただいて、何かあれば意見をさせていただきたい。</p>
経済部長	<p>施策に対するKPIが3項目ということで、1項目追加ということになっているが、1施策2項目という事だったが、追加になった理由は担当課に知らせてもらえるのか。</p>
企画部長	<p>原則としてそうだが、国から新たな視点として「人材育成」の視点が追加されているのでそれを測る指標があっても良いという事である。また説明する。</p>
市長	<p>達成されていないものが半分位あるが、それについての原因が何か、とそれに対して何をしたかというものについて、それぞれの部局では持っているのか。</p>
企画部長	<p>検証及び評価の部分でそれぞれ検証は行っているが、例えば出生数等については、全国的にも激減している状況で、新居浜市だけの取組でできるのか、ということもある。</p>
市長	<p>数字で目標値等を出していることで分かりやすいが、次にどう活かしていくのか、その辺りを次の数値目標を決める上で整理していただきたい。それぞれのところで再度よく見直しをしていた</p>

企画部長	<p>だきたい。</p> <p>KPIについて、こういうものを入れたらどうか、というものを言ってもらっても良いのか。</p> <p>それぞれ担当部局と話をする中で決定をしたという経緯はあるが、変更は可能である。できれば、1，2日の間にお願いしたい。</p>
市長	<p>担当部局は中に入っているから、わからないかもしれないので、それぞれ違った目でみていただきたい。</p> <p>その他何かないか。</p>
環境部長	<p>目次欄にSDGsの表示があるが、これは意識しなくて良いのか。確認は必要ないか。</p>
企画部長	<p>施策がどこに結び付くかという表示である。</p>
市長	<p>意見等あれば今日、明日中に企画部の方に申し出ていただきたい。</p>

3 協議事項  
(なし)

4 連絡事項  
(なし)

5 その他

(1) 「求められる職員像(3C)」についての意見の集約について(総務部)

総務部長	<p>「求められる職員像(3C)」についての意見の集約について総務部から、意見集約についての報告と今後の進め方について説明する。</p> <p>これについては、7月2日に開催された庁議において、上下水道局長から、求められる職員像(人材育成基本方針)の見直しの提案があり、これを機会に職員全体で職員像について考え、議</p>
------	---

	<p>論・検討することとした。</p> <p>議論の方法は、各職場（課所室）単位として行った。</p> <p>議論の内容としては、</p> <p>(1) 求められる職員像として定めている 3 C (Challenge、Cost、Change) について、どのような意識を持っているか？ （自由意見）</p> <p>(2) 求められる職員像 3 C (Challenge、Cost、Change) について、見直しをするべきだと思うか？</p> <p>(3) 「求められる職員像」という言葉について、他にふさわしい言葉があるか？</p> <p>の 3 点について議論した。</p> <p>意見集約については、部局単位で意見集約を行い、集約方法は、部局としての意見をまとめる必要はなく、出された意見をそのまま報告書に記載していただいた。選択肢等によるアンケートでは無く、議論による意見の集約による報告書のため、数値的な統計結果は出ていない。報告書については、職員ポータル的人事課掲示板に掲載しているので、見ていただきたい。</p> <p>意見の概要について説明する。</p> <p>(1) 求められる職員像として定めている 3 C (Challenge、Cost、Change) について、どのような意識を持っているか、については、主な意見については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の問題提起により、職場で議論・検討することで、職員全員が「求められる職員像（3 C）」について、再確認できる良い機会となったという意見があった。今後、見直す、見直さないに関わらず、もっと 3 C を職員全体に具体的に理解してもらう必要があると改めて認識した。</li> <li>・求められる職員像として、理想像を掲げるだけでなく、具体的なやり方を示すべきという意見があった。求められる職員像を、どのように実践すれば良いか示し、それを人事評価のなかで評価していく制度の確立が必要と考える。</li> </ul> <p>(2) 求められる職員像 3 C (Challenge、Cost、Change) について、見直しをするべきだと思うか、については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「Cost」見直しに肯定的な意見として、Cost の壁が全て妨げとなっており、新しい試み挑戦はできない。Cost は少し後ろ向きを感じを受ける。市長が掲げるファーストワン、オンリーワン、ナンバーワンの実現は、コストをかけずして中々達成困難で、整</li> </ul>
--	---

合性が取れていない。Cost はテクニックの一種であり、求める職員像にはなじまないのではないか。公務員として最小の予算で最大の効果を上げることは基本であり、コストを3Cに揚げる必要はない。という意見があった。

・「Cost」見直しに否定的な意見として、Cost 意識も行政職員に必要なものであり、3Cの中に「Cost」が入っていることが、「Challenge」、「Change」への取組にブレーキをかけているということではないと考える。最小の出費で最大の効果を得ることを考える努力は必要ではないか。行政職員として、税を使う者として費用対効果を考え事業を行うことは必要ではないか。「公務である」という前提において、コスト意識をもたずにできる仕事はない。という意見があった。

「Cost」の見直しについて、肯定的な意見と否定的な意見について、それぞれ多く出されたが、コスト意識は必要で、見直すべきではないとの意見の方が多かった。また、「collaboration」を加えた、4Cにすれば良いとの意見も多数あったが、項目を多くすると、職員が意識しづらくなることや、日本三大〇〇や、〇〇トリオといったような「3」という数字が日本では親しまれており、現状のように3点に絞る方が、周知されやすいと考える。

また、他に考えられる職員像として、いくつかの「C」から始まる職員像の案や、「D」から始まる4D職員像の案等もあった。これについても意見集約報告書をみていただきたい。

(3)「求められる職員像」という言葉について、他にふさわしい言葉があるか、ということについては、

現状の「求められる職員像」と、上下水道局長から紹介のあった例にも挙げている「めざすべき職員像」の二つが多数の意見を占めたが、「めざすべき職員像」の方が望ましいとの意見が多かった。

まとめとして、今回の職員全員の議論から、3Cについては見直すべき意見より、見直すべきではないとの意見の方が多数であった。また、「求められる職員像」という言葉については、「めざすべき職員像」の方がふさわしいとの意見が多数であった。この結果、3Cはそのままで、「求められる職員像」の表現を、「めざすべき職員像」とし、人材育成基本方針について、3C職員をめざすための具体的な方法を示すような改訂を行うことが、今回の職員全体の意見からすると、望ましいのではないかと思う。

	<p>以上のことを踏まえ、第六次長期総合計画の策定内容を確認しながら、政策実現を図るための職員像について、今後庁議において、適宜議題とし、見直しを進めていきたい。</p>
市長	<p>今日ここで決めるのか。</p>
総務部長	<p>今後第六次長期総合計画を確認しながら、適宜庁議で協議させていただき、長期総合計画に合わせて見直しを進めたい。</p>
市長	<p>長期総合計画の決定に合わせるということだがいかがか。 提案者の意見はあるか。</p>
上下水道局長	<p>コストというものが、言い訳のニュアンスに感じるところがある。できない理由をコストに求めているようにも感じるので、それで良いのか、と感ずるところはある。</p>
市長	<p>来年度4月1日からやろうというのか、長期総合計画ができてからということになるのか、その辺りで意見はないか。</p>
参与	<p>まとめて、今後どうしていきたいのか、という決め方を決めるべきである。ぼんやりと、長期総合計画を作りながらその中で職員像を決めるということが、結果どういう事なのか。ワンチームで4月1日からやっていこうという力強いものを決めていく必要なのではないか。</p>
市長	<p>長期総合計画で決めようというのはなにかあるのか。</p>
総務部長	<p>長期総合計画を進める中で、どのような職員像が望ましいのかということであり、長期総合計画の中で決めるのではなく、長期総合計画の中身をみながら、並行して決めていきたい。</p>
企画部長	<p>長期総合計画の中では、目指すべき都市像はあるが、職員像は結び付かない。コストの捉え方が議論になっているが、コストをかけても適正なリターンがあれば良いので、そのことを含めた良い言葉を検討しても良いのではないか。</p>

<p>総務部長</p>	<p>否定的な意見の中には、コストに対して消極的だという意見もあるが、逆に肯定的な意見の中には、いろいろな事業をする中で、積極的にするにしてもコストということは行政である以上、費用対効果というものも必要ではないか、それも含めて「Challenge」、「Change」を考えていかなければならないのではないかと、という積極的な意味でのコストを考える意見が多かった。</p>
<p>市長</p>	<p>長期総合計画というのではなく、この際4月1日から実施したほうが良いのではないかと、という意見が多いようだがいかがか。</p> <p>ここまで意見を詳しく聞いてもらっているので、これを元に進めて良いのではないかと。時間をかける必要もないので、もう一度持ち帰っていただいて、次の庁議くらいで決めて、4月からやるということはいかがか。</p> <p>このように考えるきっかけを与えたということで、変わらなかったとしてもそれは一つの効果はあった。職員の意識を変えていただきたい。これをベースにして、課内で議論をしていただき、4月までの庁議で議論して決定していただきたい。</p> <p>他に何か連絡事項等はないか。</p> <p>他になければ、以上で令和元年度第10回庁議を終わる。</p>