平成２６年３月２５日

豊川市議会議長　今泉　淳乙　殿

総務委員長　大嶽　理恵

# 総務委員会所管事務調査報告書

本委員会の所管事務についての調査結果を報告いたします。

## １　調査項目

（１）ファシリティマネジメントについて

本市において平成２３年度から取り組みを開始し、今後アクションプランの作成を行っていくという時期にあるため、重要事項と考え、調査を行いました。

（２）予算編成過程の公表について

本市において今年度から公表を開始される中で、それを十分に活用していくため、重要事項と考え、調査を行いました。

（３）人事評価、研修制度について

旧町との合併を終え、平成２４年度より新たな人材育成方針のもと進められている中で、適正な評価と十分な研修が行われているか検証が必要であるため、重要事項と考え、調査を行いました。

## ２　調査内容

別紙＜調査経過＞のとおり、先進都市の視察の後、視察内容を踏まえて委員間での意見交換を行いました。

## ３　調査結果

（１）ファシリティマネジメントについて

①本市の現状

平成２３年度に「ファシリティマネジメント推進基本方針策定委員会」を設置し、平成２４年度に「豊川市ファシリティマネジメント推進基本方針」をとりまとめ、竣工年度別建物保有状況や建物面積の状況と今後の人口推移、方向性を示しています。また、公共施設白書を策定し、将来の公共施設の修繕・改修・建て替えについてのコストシミュレーションを行うとともに、施設の用途、施設ごとの利用状況、運営状況及び劣化状況を実態把握できる資料を作成しています。

②先進都市の状況

・埼玉県さいたま市

ハコモノ、インフラ、土地のすべてを対象として施設の実態把握をしているところに特徴がありました。また、施設状況、建物状況、利用状況、運営状況、防災状況、コスト状況の６つにデータ項目を整理し、公共施設マネジメント白書を毎年度更新していました。ハコモノ３原則（①新規整備は原則行わない②施設の更新は複合施設とする③延べ床面積を縮減する）、インフラ３原則（①現在の投資額（一般財源）を維持する②ライフサイクルコストを縮減する③効率的に新たなニーズに対応する）とその目標を明確に設定していました。

市民と意識の共有を図るため、漫画版パンフレットの作成や、シンポジウム、出前講座の開催、パブリックコメントを実施していました。

モデルケースとしてある小学校をとりあげて、公民館など周辺施設との複合化について、市民参加のワークショップ形式で合意形成できるように取り組んでいました。

推進体制として、行財政改革推進本部が横断的に管轄していました。

・福井県坂井市

保育園の統廃合、子育て支援センターの機能移転など、既に取り組みをスタートしていました。対象施設ごとに廃止、機能移転、民間移譲など、方向性をしっかりと打ち出していました。

また、市民との合意形成を重視しており、一般市民、施設利用者、区長会、まちづくり協議会、議会、全職員などに対し、勉強会やアンケート調査、シンポジウム、出前講座などを開催し、ファシリティマネジメントの目的や効果などを理解していただく活動を丁寧に行っていました。

③総　評

さいたま市における市民へ説明する取り組みは、漫画版パンフレットをはじめとして大事なことがわかりやすくまとまっており、本市でも参考にしていただきたいと思います。

坂井市もさいたま市も横断的な組織を作って推進しており、この点はファシリティマネジメントを進める上で非常に重要だと考えます。坂井市ではボトムアップの形で進めようとされていましたが、それだけでは進まない部分があり、やはりトップダウンの決断も必要だと感じました。

（２）予算編成過程の公表について

①本市の現状

平成２３年度末にまとめた行政経営改革アクションプランに「見える化の推進」の方策として予算編成過程を平成２５年度から公開していく方向性が示され、平成２６年度の予算編成における予算編成方針と一般会計当初予算要求額、各部の重点事業要求状況を公表しています。

②先進都市の状況

・千葉県我孫子市

行政への関心を高めるとともに、事業採択に関わり、協働でまちづくりを行うことを目指す取り組みで、多様化する市民ニーズに応えるため、限られた予算で有効に事業を行おうとしていました。新規で予算を伴う事業について、１０月～翌年３月の間、４回の編成過程をホームページや紙媒体（公共施設に配置）で公表していました。パブリックコメントを１２月上旬～翌年１月中旬（市長査定終了後の内示の状況で）に行っていました。

・埼玉県和光市

財政の厳しさを市民に理解してもらうため、わかりにくい財政に興味を持ってもらい、財政の健全化につなげようと予算編成過程を市のホームページに公表していました。行政経営方針として各施策の方向性や予算編成方針、財政課長や総務部長における査定結果、復活要求、市長査定後の査定結果、最終調整後の結果など、編成過程による変化がわかるように公表されていました。予算発表後、市民への説明会も実施していました。

③総　評

豊川市と、視察しました先進都市との違いを挙げるとすると、大きく２点挙げられると思います。１点目は、市民へのアプローチに違いです。我孫子市は市民にパブリックコメントの機会を提供していましたし、和光市は市民への説明会を実施していました。２点目は、査定の経過のわかりやすさです。豊川市では１１月下旬の１度の公表であるのに対し、視察した都市では査定の各節目での公表に努力されていました。また、査定前の金額と査定後の金額の比較が容易にできるようになっていました。

（３）人事評価、研修制度について

①本市の現状

平成１５年度にまとめた豊川市人材育成基本方針をブラッシュアップし、平成２５年３月に「新・豊川市人財育成基本方針」を策定し、少数精鋭を担える人材育成を目指し、庁内インターシップ、庁内オープンカレッジや資格取得支援、ＥＱ（こころの知能指数）の向上などを新たに取り入れた人材育成が行われています。平成２２年度から新勤務評定制度として、管理職員対象の目標管理制度と管理職員以外の職員に対する業績評価制度により職員の仕事の成果を詳細に評価しようとしています。

②先進都市の状況

・東京都中野区

コンピテンシーモデルを採用し、高い成果に結びついた現職員の行動を職層・専門性ごとに整理し、その行動レベルにより評価を行っていました。

複線型人事制度（エキスパート職員認定制度）を導入し、専門領域に長期的に従事させていました。

公募制人事異動として、その職務に対し強い意欲と能力を持つ職員を公募し、適正配置を行う取り組みも行っていました。

・大阪府岸和田市

人材育成型人事考課制度として、目標管理とコンピテンシー考課を取り入れ、コミュニケーション（評価）報酬を生み出す仕組みを目指していました。目標管理シートで具体的な職務上の目標を立て、その達成度で評価するが、比較しにくいため、コンピテンシー考課を取り入れていました。

③総　評

コンピテンシーモデルは、目指す姿が明確になり、自己啓発の目標として活用しやすく、また、実際の行動としてあらわれた事柄のみを評価対象とするため、他者からも確認しやすく、客観的に評価できるところはメリットがあると感じました。

岸和田市で、上司の評価と自分の認識を合わせるための面談を充実していたのはとてもいいと思います。自分の目と他人の目で見た評価から気づきを得て、成長のきっかけにするという考え方は参考になりました。また、岸和田市のように部下が上司を評価することも必要であり、上司との意思疎通が期待できると考えます。

岸和田市で取り入れていた評価シートはとても良かったと思います。

岸和田市の、評価を報酬に連動させず「コミュニケーション報酬」でやる気を出してもらう考え方には共感できるものがありました。

4　総務委員会からの提言

（1）ファシリティマネジメントについて

①住民との合意形成について

・市民にも一定の覚悟を求めることが必要だと考えます。なぜファシリティマネジメントに取り組むのか、絵や漫画を交え、丁寧にわかりやすく説明していただきたいと思います。計画を作る段階から市民へ説明し、参画を促し、理解してもらうことによりその後のファシリティマネジメントを進めやすくなると同時に、市民からの提案も期待できると考えます。計画の早い段階から市民を交えて進めていただきたいと考えます。目標値（総量面積の規制、コスト的なメリットなど）を市民に明示して周知すべきだと

考えます。

・公共施設の在り方に関する意見交換会の開催を、各地域協議会、自治会、町内会などに対し行うべきと考えます。どの機能を残すかなど、意見交換会の意見を十分考慮した上で、方向性を決めていただきたいと思います。

③推進する組織体制について

・部や課を乗り越えて連携し、機能統合や複合化などを積極的に進められたいと考えます。

・ファシリティマネジメント担当部署の権限を拡大し、全庁一丸となり、ファシリティマネジメントの目標を達成できるようにすべきと考えます。

④その他

・平成３３年度以降、合併特例債の合併算定替えという普通交付税の優遇措置が終了した後の財政見通しや、予測より人口減少や税収減が進んだ場合にも対応できるファシリティマネジメントの計画とすべきと考えます。

・建て替えのピークを迎えるまでの間に、市民の合意を得ながら総量削減や機能移転などを着実に進めるとともに、残さなければならない施設の長寿命化を計画的に進めていただきたいと思います。

・まちづくりの将来像、地域性を計画に反映させ、官民連携、市民協働に関するビジョンを明確にしていただきたいと思います。

（２）予算編成過程の公表について

①見える化の工夫について

・査定前と査定後の変更部分が見えやすいような配慮をお願いしたいと思います。

②市民との関わりについて

・市民に「見える化」することが目標であり、ターゲットを担当課でなく市民に向けた制度に改良していくべきだと考えます。限られた財源をどう使おうとしているのか、何を重視して予算編成しているのかを市民にわかりやすく示すべきと考えます。

（３）人事評価、研修制度ついて

①研修制度について

・岸和田市の「研修エントリー制度」にみられるように、職員が個々の目的や状況にあった研修を選択できる幅を増やし、職員の能力向上へとつなげられたいと考えます

②その他

・職員の方々が元気に働けるよう取り組みを重ねられたいと考えます。

別　紙

＜調査経過＞

７月１６日（火）～１８日（木）

行政視察

１６日　東京都中野区「人材育成について」

１７日　千葉県我孫子市「予算編成過程の公表について」

１７日　埼玉県和光市「予算編成過程の公表について」

１８日　埼玉県さいたま市「さいたま市公共施設マネジメント計画について」

１月１６日（木）～１７日（金）

行政視察

１６日　福井県坂井市「公共施設マネジメントについて」

１７日　大阪府岸和田市「人材育成型人事考課制度について」

２月２１日（金）

意見交換会