

平成25年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成25年10月4日（金） 18：00～21：00

場 所：石狩市役所3階 庁議室

出席者：次のとおり

委 員			職 員	
役職	氏 名	出欠	所 属	氏 名
会長	辻 正一	○	（事務局）総務部長	佐々木隆哉
副会長	角川 幸治	○	（事務局）総務部職員・行政改革担当課長	我妻 信彦
委員	永山 隆繁	○	（事務局）総務部職員担当主査	青木祐一郎
委員	能村久美子	○	（事務局）総務部職員担当主査	古屋 昇一
委員	浅井 秀樹	○		
委員	西野 悦子	欠		
委員	菊地ひろ子	○		
委員	三上 嗣子	○		

傍聴人：0名

【辻会長】

夜分、お集まりいただきまして有難うございます。

本日の会議は、まず、「石狩市行政改革 2016」の2年目実施計画の今日までの進捗状況を事務局からご報告いただくことと、今年度末に向けて進められる来年度の第3次実施計画を策定のための材料として、我々懇話会の委員からの問題点やアイデアを提供することが目的であります。

では、事務局から第2次実施計画の進捗状況に関する中間のご報告を戴きます。

【事務局：青木主査】

それでは私から、お時間を頂戴しまして、第2次実施計画の進捗状況について、動きのある事項を中心にご報告いたします。

まず、PPP・協働の推進の第1プール、今年度実施するものです。

『民間サービスとの適切な棲み分け』、『花川北地域包括支援センター業務の委託化』、北石狩衛生センター長期包括委託にかかる『モニタリング業務の委託化』については、実施済みです。

『指定管理者制度の推進』は、前年同様80施設について利用者満足度調査を実施中です。11月に結果がまとめられます。

『協働のまちづくり研修等の実施』については、8月に「協働のまちづくりを進めるための職員研修」を実施し、未受講職員250人中147人が受講しました。

『審議会への女性の登用』については、H24年度の実績が、35%でした。今後も昨年同様、女性人材リストの作成、各審議会担当課との事前協議により登用を進めます。

『協働による仕組みづくりの検討』は、厚田浜益地域自治区の設置期間満了を見据えて、全市で、新たな地域自治の仕組みを検討するものですが、8月に市民会議を開催しております。新たな地域自治制度の概要と必要性の理解を経て、制度のアウトラインを検討する予定です。

次に、第2プールで、来年度実施するものです。

『牧野管理事業への受益者参加』、『公金収納等処理業務の委託化』、『魚つきの森プロジェクトの推進』については、それぞれ和牛生産組合、委託先等の関係団体と協議開始しております。動きが出てきております。

『児童館業務の委託化』については、来年度委託に向け検討が進んでおります。

『給食センターの給食業務の委託化』については、学校給食を提供している第2給食センターの老朽化に伴い、現在の調理・配送の委託に加え、施設管理と献立作成もすべて委託するイメージ、例えばPFIなどとしてこの項目を取り入れましたが、現在、調査研究中で方向性が変わってまいりましたので、項目内容の変更が必要になるかと思えます。

『リサイクルプラザへの指定管理者制度導入』については、9月議会で指定管理者制度へ移行できるとした「石狩市リサイクルプラザ条例」の改正案が成立しております。

次に、第3プール、大綱期間中に取り組みが必要なテーマです。

各所管、常に意識して取り進めてはおりますが、具体的な動きはありません。

次に、市役所イノベーションの第1プールです。

『再任用制度を活用した組織力の維持向上』については、4月の人事異動の際に、新規・継続それぞれの再任用職員に4つの職務内容のパターンを示して意向調査を行い、あわせて所管からの希望調整を行ったうえで、配置したところです。

『目標管理システムの導入』については、4月より主査職以下の職員に導入し、前期目標を実行中です。10月には所属長との面談を行い、目標を修正して、後期の運用を実施します。

『時間外勤務の縮減』については、毎月の時間外勤務実績のパブリックフォルダ掲載と課ごとの定時退庁日の実施を継続し、時間外削減に努めております。

『改善しました。無理・無駄・ムラ』については、業務改善に関する職員意識調査を実

施、改善事例を募りました。アンケート結果を踏まえ、職員の改善意識の高揚につなげたいと考えております。

『達成すべき組織目標の明示』については、各部の組織運営方針をHPに掲載いたしました。

『保健と医療の統合』については、健康推進室に国民健康保険課を編入し、業務を統合しました。

『求められる組織へ』に関しては、H26 組織再編の方針を検討中です。

『人材育成基本方針の見直し』については、素案は完成致しました。現在策定に向け調整中です。

次に、市役所イノベーションの第2プールです。

『市ホームページのリニューアル』については、新たなシステム導入に向け、システムの管理課（情報推進課）と所管課（秘書広報課）両方で、複数業者からシステムデモを受けているところです。

『給与業務の一元化』については、H25.1 月に導入した庶務事務システムが、当市の給与事務に合わせたカスタマイズに時間を要しており、修正が落ち着いてから、全庁的に臨時非常勤の給与事務について集約を目指します。

『ICT の全体最適化の推進』については、IT 戦略推進本部に制度案を諮り、設立に向けた議論に入っております。

第3プールです。具体的な動きはありません。

最後に、健全な財政基盤の構築の第1プールです。H24 の決算が確定したところで、『経常収支比率』から『国民健康保険事業の経営健全化』については、全ての項目で目標を達成しております。

『水道事業会計の経営健全化』についても達成しております。

『財務書類の活用』については、9 月に公会計制度についての職員研修を行ったところです。

『コンビニ納入体制の導入』については、4 月から実施しており、半年を目途に実績をまとめる見込みです。

以上です。

【佐々木部長】

すいません、一つ修正ですが CIO 制度については、設置するということについては、庁内決定いたしまして、今、要綱の詰めをしている段階です。

【社会長】

有難うございました。

委員の皆さんからご質問なりご意見は御座いませんか。

今の事務局報告について、ご意見なりあるいはご質問何かありましたらご質問いただいて、一応取りまとめて、事務局からまとめてお答えをいただく事にしたいと思います。

ご質問のある方どうぞ。

【浅井委員】

コンビニ納入で思い出しましたが、近くのコンビニで住民票と印鑑証明の発行サービスを始めたという貼り紙がありました。それは、いつから始まりましたか？前からやっていましたか？

それから、コンビニの証明書の発行はどれくらい実績があるのか。件数もお聞きしたいのですが。

【社会長】

確認ですが、今コンビニでの証明書交付は行っていますか？

【佐々木部長】

印鑑証明、住民票のコンビニ交付は行っていません。

【永山委員】

コンビニ交付は、今年の9月現在、全国で72の自治体に参加をしているようです。

コンビニでの証明書の交付は、全国的には進められていますので、石狩市でも取り組まれているのでしょうか。

うまく活用すると、今の自動発行機よりサービスが幅広くなります。

【社会長】

他にございませんか？

【永山委員】

ホームページのリニューアルについて、今よりもこういう点で良くなるとか、市民に優しくなるとか具体的に検討されていることはありますか？

もう一つは、CIOの要綱を詰めているとの事ですが、これについて、CIO というのが単に最高情報統括責任者というより、今はむしろイノベーションの方に力点を置いていると言う流れがありますので、市役所では、そのところをどのように取り組まれているのか、またどのように取り組んでいこうとしていますか？

【青木主査】

ホームページリニューアルの具体的部分については、確認します。

【辻会長】

後段の CIO については、後程、永山委員から、もう一回お話し戴くということにしたいと思います。

永山委員にお聞きしたいんですが。この給与業務の一元化ですが、カスタマイズに相当時間が掛かるというのは、そのようなものなのでしょうか？

【永山委員】

どこのシステムも、ある程度のパッケージをカスタマイズするだけなので、給与については体系化されていますから、それほど難しい話ではないのかなと思います。

【辻会長】

他にご質問はありませんか？

【角川副会長】

時間外勤務の縮減で、削減が％で表わされていますね。この数字の根拠は？

【青木主査】

毎年時間外を削減すると言いましても、一気には難しいと思いますので、平成 22 年度の全体の時間外勤務時間数を基準に、そこから職員一人当たり月に 1 時間ずつ削減した場合に、5 年間で 20％の削減になりますので、その割返しという算定です。

【角川副会長】

すでに 24 年度の目標が達成できなかったもので、5 年後の理想としては 20％削減になると思いますが、トータル業務量あるいは市民ニーズを考えてもなかなか一気に目標達成するのは難しいと思います。例えば 24 年度実績を踏まえて、25 年・26 年の数字目標を少し下げるとか、実情に合せていくという考えはありませんか？

【青木主査】

今回の行政改革大綱の全体を通して、策定してそのまま 5 年間走るものではありませんので、来年は中間評価も控えておりますし、毎年柔軟に目標設定させて戴こうと考えています。

【永山委員】

もう一点よろしいですか？

総合計画について、現在策定作業が進められている第5期の計画に、第4期で立てられた目標のいくつかは引き継がれていきますか？関係性はどうなっていますか？少なくとも第4期でやり残したことについては、第5期で取り組まなくてはいけないと思うのですが。

【佐々木部長】

第4期のメインが、地域情報ネットワークの構築で、それについては、ほぼ完了しています。第5期では張り巡らされたネットワークをどのように活用していくかにシフトしていく見込みです。

もう一つ、電子自治体については、HARPに参加して粛々と進めているといった評価だったと記憶しております。

ですから、第5期に持ち越すものはあまり無く、むしろ新しいフェーズの中でどのように進めていくのかということがテーマになると思います。

【辻会長】

他にありませんか？

それでは、私から一つだけ。「改善しました。無理・無駄・ムラ」に関連してアンケート調査を行ったということですが、具体的にどのような問題が出てきたのでしょうか？

【青木主査】

具体的にこの業務が無駄ですという回答はありませんでした。

業務の大小に係らず、自己の業務について無駄を省き改善してきました、という回答はいくつかありました。

【辻会長】

一応、中間報告についてはここまでと致します。

では二つ目の議題に移ります。

先ほども申しました様に、市役所において2月中旬までに策定されます「第3次実施計画（素案）」のために、本日は、私たち委員から枠組みを決めないで、全く自由に意見を述べることであります。順番にご発言いただきますが、誰かのご発言に関連して他の委員から追加する意見或いは反対の立場の意見があれば、その都度ご発言を戴きます。ただし、本日は、自由な個別意見と言うことですから、懇話会として取り纏めたり、統一すること

は致しませんので、いわば言い放しで結構です。それらの意見は議事録に記録されますので、このあと、各関係部局で議事録を良く昇華して載いて、必要な事柄を素案に反映させて載くことになります。

なお、事務局をお願いいたしますが、詳細は議事録に残りますが、各委員の発言の項目で結構ですから整理して載いて、素案で何が参考にされ、何を採り挙げなかったのか、と言うことは整理して載きたいと思います。

では、まず角川副会長からお願いいたします。

【角川副会長】

今、会長からお話がありました通りここからの時間は、自由に発言するということなのでそれぞれの委員でお調べいただいたこと、あるいは日々感じていること、所見等を含めて、自由な形で、進行していきたいと思っております。

私自身、今年から副会長を勤めさせていただいており、昨年の委員レポート、過去の議事録なども一読しましたが、深く突き詰めて勉強しておりませんので、非常にお恥ずかしいのですが、やはりここは私自身の経験に基づく所見と申しますか、日々の考えを中心にお話しをさせていただければと思います。もっと詳しい具体的な内容や斬新な提案などに関しては、このあとの各委員の皆様にお願いし、私としては総括的または包括的と言いますか、定性的な話をさせて戴きます。

まず、言い尽くされたことかもしれませんが、民間業者から学ぶこと、この点については行政改革の原点の一つかなと私は日々思っております。というのも私自身が小さいながらも会社を経営させていただいており、日々経営という部分で悪戦苦闘しております。

細かい話になりますが例えば、日々の実行予算、私の場合は建設業になりますので、個々の工事の実行予算や見積もりなどを精査しています。

月毎では、毎月の資産表、年度ごとでは、決算書を見ながら一喜一憂しています。

時には、頭を抱えることがありますが、何とか経営している状況です。

そういった概念がやはり行政にも、必要ではないかと思えます。

それは市長だけがそう思っている、あるいは各部長だけが考えるのではなくて、言い尽くされた言葉ではありますが、一人一人の職員の意識改革をもって日々の業務に取り組むことが一番大事なことだと思います。

昔の役所は今の役所とは全然違うと私は思います。

私は若い時から仕事柄よくさまざまな自治体に営業でお邪魔させていただく機会がありました。

20代の頃、上司と初めての営業に伺った際、とある自治体で愕然としたことがありました。

それまでの役所のイメージは、まちのリーダーとして、あるいは組織のリーダーとして、

しっかりとしているのですが、部署の中には雑誌を読んだり将棋を指したり、ラフな光景が見られました。

やはり、リーダーである以上、それなりの事をしていただかなければならないと思います。

ここ最近では、規律が正しく、公務員倫理という部分が強調されていますので、それに則ってきちんとされており、石狩市役所というのはお世辞を言うわけでは無いのですが、そういった部分が、昔からきちんとしていたと私は思っています。

他の自治体を見るとそうではありませんでした。

今なぜ規律正しくという部分が特に強調されているのかというと、原理・原則に則ってみれば当たり前ののですが、今はすべてがガラス張りの世の中で、常に四方八方から市民に見られているという事を意識しなければならない環境に置かれています。

これは、公務員だけではなく民間企業も、あるいは一市民としてもすべてに共通して言えることだと思います。

その理由の一つに、インターネットの普及があります。公平・公正・適切な情報管理ということが、常に求められるのが現状です。

不正を防ぐという意味合いもあると思いますし、象徴的なことは、一般市民に何か情報開示を求められた場合、100点の回答をしなくてはいけないという環境に置かれているのではないかと思います。以前サッカー場に例えさせていただきましたが、特に市役所の職員は、広いサッカースタジアムで、観客席から数万の一般市民が見ている中で業務をしなくてはいけない。極端な話ですが、それと全く同じ環境にいるのではないかと思います。

こういった状況は、すごく非効率な部分も含まれているのではないかと思います。

さらには、不正を防ぐという意味で情報管理を徹底しなければなりません。例えば、公共事業を請け負う場合など、気軽に職員と情報交換ができず、民間業者からの情報が入ってこない。民間業者も窓口で一定の手続き、例えば署名をしてカウンターで皆さんに聞こえるようにお話をしなくてはいけないというそういった自治体もあるくらいです。逆にこれは業者と意思疎通が図れないということで、つまりこれは一般市民の不利益にも繋がることにもなると私は思います。

やりすぎという部分です。さらにどんなに倫理規定を厳しくしてもその網の目をかいくぐって不正が実際に起きています。

例えば、お茶やジュース1杯を民間の業者から受け取らない、そういう倫理規定は絶対やりすぎだと思います。

公務員倫理規定が一律に、それぞれの地方公共団体にすべて適用できるかという点と必ずしもそうではないのかなと思います。やはり小さな地方公共団体、石狩らしさという部分も少しは残した方がいいのではないかと思います。

倫理規定など判断基準を杓子定規に合わせるだけではなく、やはり世間一般の常識とか、

あるいは民間の基準などを参考にした取り決めや運用をぜひお考えいただければと思います。

また民間から学ぶ経営ですが、やはり経営者としてお話しさせて戴くと、通り一遍ではありますが、良い仕事をして世の中の役に立つこと、これが第一です。当然利益を追求し、適正な利益を得たうえで、自分の会社の社員とその家族の生活を守って行かなくてはならない。また、利益を上げることによって、適正な納税をして社会に反映する。かつこよく言えばそういったことが、企業人・経営者の使命です。最低限の使命だと思います。赤字を出すということは経営者としては良くない、恥ずべき結果だと思います。自分も経営者ですから、絶対、赤字を出さない経営をしているつもりです。もちろん、そうならない場合もありますけど、今述べた理念で経営をしているつもりです。こういった概念を、ぜひ行政の日頃の取り組みにも反映していただきたいというか、そういった姿勢でやっていただきたいと思います。

その結果として今やられている計画や取り組みがあると思うので、その大前提を押さえていただければと思います。

次に、仕事における費用対効果です。

昨今はインターネットの普及で情報が入手しやすくなりました。

昔は専門的分野の問題に関しては、その分野に詳しい専門家に聞かなければ分からない時代でしたが、近年では容易に必要なとする情報が入手できます。

その為、一般市民の方がインターネットを利用し、色々な情報を取り出し比べることも容易になりました。行政のサービスの中で例を挙げますと、除雪サービスであれば、他の自治体の予算額とサービスが見て取れ、対して石狩市ではどのように行われているのかというような、細かい苦情が入る。また、工事に関しては、どれだけの予算で落札率はどうなのかなど、細かい部分を知っている市民の方が沢山います。それは、インターネットなどを使い情報を得ているからだと思います

行政側の対応としては、100点の回答を期待されています。やはり、中途半端な回答では、またクレームが入ってしまう場合があるからです。

その準備に、おそらく120点の回答ができるような準備期間及び労力を費やしていると思います。

質疑応答やクレーム対応には準備期間が必要だとも思います。市役所内部でも上司に質問されたら、どのように回答しなくてはいけないのか、またその回答を出すために膨大な作業量が発生してくると思います。

先程、市民の方から難しい質問があった際の話をしていただきましたが、その確率は、1000分の1または10000分の1の確率だと思います。その為に、大きな時間と労力を損失するのはいかなものか。

例えば、安全への担保として、事故あるいは災害に十分な備えをするのは分かります。

このような場合でない限りは、ケースバイケースで対応していくべきではないかと思っております。

私の会社でも、会議の仕方についてよく議論になりまして、会議は最小限にしています。会議に費やす時間・労力が果たして適正なのか、費用対効果と照らし合わせてどうかというのを常に考えながらやっているつもりです。

今やっている取り組みが果たして費用対効果と照らし合わせた場合どうなのか、そういう議論があってもいいと思います。その為の会議が長くなっても困りますが、そういった取り組みがあってもいいのではないかと思います。

最後に、先程もお話ししましたが、専門家の弊害についてです。

大きな組織ならばそれぞれの分野に専門的な窓口があり、その部門に詳しい人材が対応しています。一つの例として、部門間交流の無さというのがよく取り沙汰されます。となりの部署の同僚と日々会話はありますが、メールだけでやりとりするなど、果たしてそれが良いのかよく議論になります。たらい回しという言葉は良くないですが、こちらは専門外なので担当をお呼びします、そちらに行ってくださいといった場合、これはどうしたらよいのでしょうか。一つの例えとしてコンビニを連想していただきたいのですが、コンビニというのは、従業員で3から4人はいます。従業員すべてがレジの対応もできるし、店内及びトイレの掃除、商品の補充などをしています。店長がいて総括しているのですが、全員が対応できるシステムになっています。アルバイトの方でも対応できるように教育されています。

より大きな組織では、専門職に特化した方が効率的また能率的な場合も多々ありますが、やはり市民のニーズの中には、専門的な深層の部分まで求めている、掘り下げた情報まで求めているのが大多数ではないのでしょうか。極端なことを言えば広く浅くでもいいのでよりスピード感を持って、より親しみやすく、顔の見える行政サービスというのを市民の皆様は求めているのではないのでしょうか。

コンビニの例では分かりにくかったかも知れませんが、誰もが対応できる、ある程度誰もが市民の方に納得していただける様なサービスや対応あるいは受け答えというものがこれからの時代、必要になるのではないのでしょうか。

以上、雑駁で申し訳ありませんが、具体的な事が何もありませんでしたけれども私の所見ということで終わらせていただきます。

【社会長】

ありがとうございました。ただ今の角川副会長のご意見に関連して、どなたかご発言はありますか。

では次に、三上委員にお願いいたします。

【三上委員】

1つは学校の給付金についてです。例えばそのお金を修学旅行等に使用する場合、学校ごとに取り扱いが違ふということ、個人に入金される場合もあれば、学校で一時保管した形で修学旅行費に充てている場合もあるので、それは取扱いについてはどちらの方がよいのかと思うことがありました。

それから、コンビニ納付のお話が出ましたが、私は金融機関に勤めていまして、コンビニ収納は時間を気にせず収納できるので大変便利だと思います。ただ、銀行と違って、コンビニはたくさんありますので、どこのコンビニで収めたのか分からなくなるとお客さんから聞いたことがあります。また、納付書がバラバラになっていて、紛失や間違えて捨ててしまうこともあるそうです。納付書をどこか一か所でも綴じていただくと市民の方も金融機関側もありがたいと思います。

次に、業務マニュアルについてです。

仕事の効率化・能率化を図るうえで、どの企業でもマニュアルがあると思うのですが、業務に必要なマニュアルが職員全員に徹底されているか、いないかでとても仕事の能率に差が出ると思います。マニュアル化されていれば、ミスや不正を効率的に無くすことができるのではないかと最近よく感じます。

簡単なものでもよいので、マニュアル化出来る業務についてはマニュアルを作成し活用した方がよいと思います。

次に郵便料金の関係ですが、金融機関から石狩市に個人情報（口座振替依頼書など）を送る際に、何かあってはいけなないので簡易書留でお送りしていますが、その料金は金融機関が負担しています。この点について石狩市の財政状況もあると思うのですが、今後、どのようにお考えですか。

最後に、手稲石狩線にあるJA石狩「とれのさと」について一言お話しします。札幌市民の方や、厚田方面の市民の方から場所が遠いにも関わらず、生産者の顔が一目で分かる為、非常に購入しやすいという声がでていて評判がすごく良いようです。

以上です。

【能村委員】

とれのさとを応援するのにどうしたらよいのかということで、どのように活用しているかという声がでています。私の町内会は敬老会の景品を「とれのさと」から購入したり、

石狩産品を景品にしたりしています。

各町内会等のお祭りなどで景品等として利用していただければ利用が伸びてよいと思います。

【永山委員】

私も「とれのさと」には意見がありまして、札幌と比較して、石狩市はどちらかというと農業・漁業などの食糧基地だと思います。そういう立場でとれのさと、あるいはJAが、もっと考えるべきではないかと思います。

もっと食糧基地としてどんどんアピールしていくべきではないかと思います。

せっかく生産地および生産者の顔が見え、安心して購入できるのですから、市の地域発展の一つの起爆剤として有効活用していくことが大事だと思います。

【辻会長】

確かに大事な視点ですね。

【菊地委員】

先日行われた石狩さけまつりの情報が市のHPにはなく、観光協会のHPでもあまり情報が載っていませんのでもったいないと思いました。せっかくさまざまなことを行っているのに市もそれに乗かって旗を振れば、多くの人に知ってもらえると思います。

【辻会長】

石狩産品に限らず、市外の人を対象に稼ぐかという発想が経済原理的には必要です

三上委員にお聞きしたいのですが、業務マニュアルは作る時よりもメンテナンスが大変だと思いますが、いかがされていますか？

【三上委員】

日々、プラスアルファしていくことだと思います。新任の担当者や休暇者の代替の際も、業務をスムーズに行うことができれば能率はあがると思います。

【辻会長】

どのように使いやすいものにしていくかですね。

では、能村委員、お願いします。

【能村委員】

給食センターの給食業務委託化のところで、最近の動向は分かりませんが、業務が外部委託になる場合は、次のような事を考慮してほしいと思います。

どうしても、目的が当然コスト削減なのでコスト面が重視になってしまうのは分かるのですが、だからといってこれからは、業者を選ぶときに、石狩食材をどう活用していくのか、楽しみな待ち遠しい給食にするために、どのような工夫をしてくれるのか、具体的にいうと、石狩の地域振興に繋がる企業だったら、割高でもいいのではないか、そういった観点を、加味していただいたら良いのではないかと思います。

コスト面ばかり考慮すると、もしかしたら、どんどん石狩の企業が成り立たなくなってしまう、無くなってしまうなかで、地域振興と組み合わせて業者の委託というのを、考慮してほしいと思います。

次に、ホームページのリニューアルに向けて、すでに動いていることを知り、大変嬉しく思いました。

どのようなホームページになるのか分かりませんが、例えば、様々なランキングサイトに自治体サイトアクセスランキングというものがあるのですが、そこに掲載されている自治体の良い部分を真似て作ってみてはいかがでしょうか。2010年ですと、大阪市がトップで、順に三鷹市、相模原市と続きます。個人的には東京の板橋区が気に入ってまして、手話通訳士を使った動画を活用しています。とてもコミカルなものもあり、なんとか見てもらいたいという、形にこだわらない取り組みも参考になるとと思います。

先日、北海道立文書館主催の公文書館に関するセミナーに参加しました。公文書をどのように選別し残していくかがテーマで、市役所の文書は5年、10年、30年、なかには永久に残すものがあり、A4用紙1ページで済むものを2ページにしたら、結果膨大な量になるのですね。ひとまずA4用紙1枚に収める、あるいは先程の業務マニュアルのように更新するものは最新のものだけを残すという観点で文書作成と保存を考えるというものでした。

次に、新規採用職員と市の情報を作ることに関しての提案です。毎年庁舎内の会議室で担当職員を講師に新規採用職員研修が行われていると思いますが、新人の目線で、この部署はこのような仕事をしている、自動交付機の使い方はどのようにするのだろうというような、動画を作ってはどうかというものです。一般市民に分かりにくいところを改善することができ、新人は習うのではなく自ら学ぶ研修ができると思いますが、いかがでしょうか。

最後に、これからインターネットやスマホを使う若い世代が増えていきます。市役所側がお金をかけなくても、アクセスしてきてくれる仕組みを上手に活かしていく。具体的なアイデアを私も一生懸命考えていきたいなと思いました。

以上です。

【辻会長】

ありがとうございます。

永山委員は関連する部分が多いと思いますが、いかがですか。

【永山委員】

入札制度について思ったのは、私も行政にいたことがありまして、単純な金額だけで入札をやるとどんどん下がってくるということです。前年の例にならって、次の年も下がります。全国と同じ事例を調査すると、結局さらに下がります。それで一つ考えるのは、私がいたコンピューター部門では総合評価方式を採用し、機能と金額で合わせて評価していました。機能が高ければ、金額が高くても落ちます。自治体レベルで行っている所もあります。

【角川副会長】

かなり総合評価が広まっています。価格が高くても、地元業者で加点されるので逆転が可能になります。手間もかかりますので、どれだけ適用できるか分かりませんが、簡易的な総合評価というのも全国に事例がありますので、どんどん適用していくべきだと思います。

【永山委員】

そうですね。だから地元業者、地元食材を使うというようなことですね。

【辻会長】

この入札とかプロポーザルの問題について、後程私なりの意見を述べさせて戴きます。それでは、菊地委員お願いします。

【菊地委員】

給食センターに関連して、置戸町の管理栄養士さんが書かれた「日本一の給食」という本を読みました。置戸は海の物も山の物もあるそうで、その方は地元で取れる食材を100%使うそうです。調味料は添加物の入っていない物を使って、確かに通常の物を買うよりは高いですが、将来の子供の健康を考えたらこれが絶対ということで子どもと協力して給食を作っている、そして残さない。コストだけでは安く、安くなります。今どきとても貴重だと思いました。

また、参加したある入札で、今までより金額をアップしてお仕事で戴けたという経験があります。我々企業側も妥協して安くするのではなく、きちん収益を上げるため、やはり必要なものは必要だと言わなければならないと感じました。

【辻委員長】

単純でなくなっているということですよね。

民間の力を使うということになれば、それを使う側の技術も必要になってきます。

【菊地委員】

我々もいつまでも人権費が最低賃金でいいという訳にもいかないですし、それはやっぱりきちんと収益をあげなければならない。民間企業は赤字のまま経営できませんので。

それから、ずっと疑問に思っていたのが、国民健康保険会計の赤字です。

最終5年後に3億の累積赤字まで減らす計画ですが。これは実際に徴収する金額より払う方の金額が多いということで、経営だけではなく国民健康保険の支出を減らすために、なんらかの対策を採っているのでしょうか。

【浅井委員】

国保に加入していますが、きっと相当国保の保険を上げていかないと、追いつかないと思います。国保だけじゃなくて、介護保険もきっと赤字があるでしょうね。

【菊地委員】

また石狩市独自の事業として、NTT 東日本学校 ICT 環境ソリューションの協力で、教育システムを浜益小学校に導入していますね。それで授業でみんながパソコンを使える、素晴らしいニュースかと思います。もっとこれからも広げていくお考えはないのでしょうか。そういう意味ではこちらがシステムを作り上げていかないと、子供達が成長してきちゃうと追いつかなくなると思います。

【永山委員】

電子黒板とパソコンは、全部の小学校に入っています。

【辻委員長】

それではよろしいですか。

浅井委員、よろしくお願いします。

【浅井委員】

5点ほどお話をさせて戴きます。

まず指定管理者制度ですけれども、今年になって浜益の高齢者施設で指定管理者制度をめぐるさまざまな問題は解決しましたか？

【佐々木部長】

指定管理者に内定していた事業者が辞退したので、それを引き取って市が直営で運営し、実質的なサービスの提供は社会福祉協議会に委託しています。

【浅井委員】

わかりました。残念ながら不幸な事例になってしまいましたが、指定管理者制度はコストを追求するだけではダメです。総務省は、民間の活力を利用して市民サービスの向上を図るのがこの制度の目的とはっきり言っている訳ですから、コストの面だけを追求してコスト低減ための手段として制度を使ってしまうと不幸なことになってしまいます。ですので、市民サービスを向上させて出来るだけコストを下げる制度運営して戴きたいと思います。公募で指定管理者を募集する際は、地元製品の活用に対して加点するなど、公募方法も考えて戴きたいと思います。

2点目は、災害対応ですけれども、震災以来、日本各地のこう自然災害が立て続けに起きています。石狩でも相当真剣に災害対応を考えなくてはならない。私の住んでいる花川北地区は高齢化が進んでいます。そう言うところで、例えば震災、大雨、あるいは今年3月のオホーツク海側の猛吹雪が起きたら、みんな避難させなきゃならない。そう言う時に高齢者をたくさん避難させなければいけない。これは非常に重い課題であると思っています。上下水道が断絶してしまう。そう言うライフラインを切られた時どうしたらいいか。

あと、先日特別警報の運用が始まり、早速京都で初めての警報が出されましたが、特別警報は、市町村が出た時に市民に告知しなければならない。石狩市でそれについて決められていますか、今までそう言う話しは聞かなかった。まあ今の特別警報も含めて災害対応と言うのは相当これから真剣に取り組まなければならないと思います。

3つ目はホームページです。私も行政書士の仕事柄として、さまざまな官庁のホームページを見ます。石狩市はもちろん見るけれども、色んなホームページを見ますけれども。どこもそれなりに面白いです。レイアウトとか記事の出し方とか、そう言ったものを工夫して、どこのホームページもそれなりに読める仕上がりになっています。ところが石狩市に関しては残念ながらそれほど読ませるものでないというのが正直な感想です。文字の羅列がすごく多くて、なにかいま一つ整理されていない印象です。いいホームページを参考にしながらぜひリニューアルして戴きたいと思います。あの板橋区のホームページには手話の告知があるんですね。

【能村委員】

そうですね、あと大阪市が1位だった時の人気のポイントというのが、「メニューページ

等の話しかけるような文言」でした。親しみやすい言葉なのかなと思います。

【角川副会長】

市民がどのような目的で市のホームページを利用するのかを考えると、まず一つは申請書のダウンロードです。申請書をダウンロードして、書き込んで提出する。検索で引っかけたすぐそのガイドページに行き、すぐダウンロードができる。札幌市とか道は比較的スムーズな感じがしますので、工夫されてはいいのかなと思います。

【浅井委員】

次に移ります、先程のコンビニ交付について少し言わせて戴きます。私は、申し訳ありませんが反対です。私は、仕事上得た個人情報、証明書とか、そういったものについては、大変敏感にならざるを得ないです。コンビニの店員さんに、お願いするのは不安なので、コンビニで証明書交付をやるぐらいであれば自動交付ですとか、花川南の出張所を復活させるとか、そっちの方がずっといいと思います。

【永山委員】

コンビニ交付と言うのは店員が介在しないです。端末から直接取得します。

【辻委員長】

今、十分な情報がないので市役所の方で検証してもらえばよろしいかと思います。

【浅井委員】

最後ですが、「いしかりまちづくりディスカッション 2013」についてです。私はこのイベント自体は、非常に良いことだと思います。主催された人達の熱意や意欲は評価させて戴きます。ただ、石狩市にはたくさんの懇話会、審議会があって、そのほとんどに公募委員がいます。そのような中でさらに市民を集めて、ディスカッションをしてみよう。それを今このタイミングで実施する意義や位置付けはどのようなものだろうと、ちょっと考えてしまいました。さらに、そこで決まったことが、市政にどう反映されるのでしょうか。たとえば、実施計画に矛盾する結論が出た場合には、どのように整合性を取りますか。

【辻委員長】

矛盾する意見でも一応意見としては、一回受け止めるということだと思います。

このディスカッションは、次期総合計画を策定する際に、色んな階層の人達の意見を聞きながら作っていかうという、いくつかのプログラムの中の一つだと思います。

【角川副会長】

まちづくりディスカッションは、石狩青年会議所の事業の一つです。

今回は市役所、そして市民のみなさんと強く連携して、やっていこうという取り組みです。他にも商工会議所青年部など、色んな若手団体が集まって、色んな議論をまずしようというところから始まっています。その一つの成果として、先日15日にまちづくりディスカッションが開催されました。先程会長がおっしゃったように、色んな意見を出し合って、それを市政とかに反映させるという部分が、いつも感じますがちょっと弱いですね。発信するという部分が弱いです。具体的に落とし込んでいく部分が極めて弱いので、機会があったらぜひ私の方からも、提案しておきたいと思います。

【浅井委員】

もう一点、石狩市が災害地派遣のために2名の任期付職員を採用しましたね。

職員数の適正化で、職員数は今後5年間で大体1割近く減るわけなんですけど、被災地派遣が終わったら、市役所をお辞めになるとこう言うことですね。ですが、僕はぜひその人達もここに帰って来て、市役所の中に残って働いて戴きたいと強く思っています。

どうしてかと言うと、被災地で色々得たノウハウとか経験は非常に貴重なものだと思うのです。是非派遣期間限りとは言わないで、石狩市に帰って来て得た経験とかノウハウを活かして欲しいと思います。石狩市に震災が起きないとは限らないですから、そのお二人の経験とかノウハウは、私達にとっても大きな財産になると思います。

【角川副会長】

災害が起きた時に、人も資材も、なにより重機があるので建設業の力がかなり大きいと思うのです。札幌市は災害防止協力会という建設業者がひと固まりになって、災害があった場合は、任意で建設業者が出動をして土のうを積んだり、あるいはゲリラ豪雨が合った時に、パトロールすると言うことが出来るように札幌市と協定を結びました。とにかく災害の時はスピード感が重視されますから。石狩市にはそういう仕組みがありますか？

【佐々木部長】

災害防止協力会との協定はありません。

【角川副会長】

ぜひ検討してみてはいかがでしょうか。

【辻委員長】

大変闊達なご意見ありがとうございます。

5分だけ休憩します。

【休憩】

【社会長】

再開します。

それでは永山委員、お願いします。

【永山委員】

私と思うのは、一つは市の方でも取り進めている **CIO** がどのようなものになるのかということです。情報処理学会の論文誌「CIO 特集号」の中で指摘された点をまとめましたところ、掻い摘んで申し上げれば、CIO (Chief Information Officer) というのは、当初 1980 年代は情報活用技術やシステム構築・運用のマネジメントが中心的な役割でした。その後、1990 年代に入ると情報戦略の立案・実行と、これに伴う業務プロセスの改善・改革が CIO の役割として重視されるようになりました。つまり情報システムの効率化です。しかし、現在ではビジネスモデルの創出や将来に向けた事業インフラの整備、構造改革のリーダーシップまでが求められる Chief Innovation Officer として位置付けられており、民間でも経営陣の中に情報を司る立場のものが参画しています。

これらのことから、行政の CIO は、行政業務の電算化、それらのコスト削減という目先の課題の解決を目指すのではなく、行政サービスの革新に ICT をいかに効率よく活用でき、それらが行政側に市民側にいかに大きな付加価値をもたらすかを考える視点が必要です。

多くの自治体の情報関係部門の名称は「情報推進課」ですが、ほとんどの業務は情報政策を立案・実行する部署ではなく、情報システムの調達・管理をする部門ではないでしょうか。

行政分野での IT の利活用による変化をどのような観点でみればいいのかというと、一つは、国民の日常生活が情報技術の恩恵を十分に受けて便利になったのか。二つ目は、行政サービスの質はどのくらい上がったのか。三つ目は、職員が処理していた業務を情報技術の活用によって改善したことで、どのくらいの業務が効率化され、予算の削減が達成できたか、です。

自治体の CIO はこのような観点から、電子政府・電子自治体の推進を考えるべきでしょう。

これらを踏まえ、どのように考えるべきかと申しますと、官公庁の場合は、管理上の責任から上級官職の者がその職に就くケースが多く、必ずしも IT に造詣が深いとは言い難く、政策立案能力を持った IT の専門家をその補佐として任命している場合が多い。

石狩市の場合も、いま述べた観点から情報部門の専門家を補佐として置き、各部署の若手を中心にプロジェクトを組むべきであろうと思います。そのうえで CIO は、全体が効率よく行政改革を進めていく上でのリーダーシップを取るべきだと考えます。

実施計画との関連で申し上げますと、ICT の活用は第 3 プールに置かれていますが、私

は以前にも申し上げたとおり、この問題はここで取り組んでも間に合わないので、早い段階で取り組むことで第2プールを取り上げてはどうかと申し上げてきました。そういう立場から申し上げると、ICTを活用した業務の効率化・業務改善は各セクションで取り組む必要があり、その際にはぜひ、若手職員の若い感覚を活用してはどうなのかと思います。自分の業務の棚卸をしてどう進めていくのかという視点で行えばいいと思います。

せっかく CIO を置くわけですから、その人を中心に生産性が上がる取り組みにしていただければと思います。

次に、前にも具体的な一つのやり方として、公文書館を取りあげましたが、公文書の保管をどうするか、あるいはそれを活用するデータベースが大事になってきています。

考えなくちゃいけないのは、例えば市民カレッジの講座のなかで、石狩の歴史についての講座を持つ2人の人気講師がおります。どちらも豊富な歴史的資料を提供しておりますが、お一人は紙ベースで、もうお一人はデータ化してお持ちです。私が危機感を持っているのは、その資料はこの講師がいなくなればどうなるのかという問題です。やはり古い歴史的な資料をきちんとデジタル化、あるいは紙ベースで保管していくことに今から取り組むという必要があるのではないかと思います。データベース化しておくことにより、学校教育において石狩の歴史を教える際にも活用できると思います。

もう一つは、総合計画の中で重要な課題を取り上げて、それをきちんと行う必要があるのではないかと思います。特に重要なのが、高齢者福祉の問題です。

先日の新聞にありましたが、65歳以上の一人暮らしの人に普段の会話の頻度を聞いたところ、最も少ない「2週間に1回以下」は男性16・7%、女性3・9%だったことが、厚生労働省の研究所の調査で分かったということです。高齢単身世帯では男性の方が社会的な孤立が深刻化しています。わたくしの町内でも何名かおられます。やはりこれは今から取り組まなければいけない課題なのかなと思います。

それからもう一つは障がい者に対するサービスの問題です。これは市でも色んな取り組みを行っておりますが、先日参加したある集まりで、障がい者の子供を抱えて苦勞されている参加者に、「石狩市は障がい者問題に結構取り組んでいますよね」と尋ねたところ、否定されたんです。どういうことかということ、市役所では自分の担当しているところは教えてくれますが、それ以上の対応はしてくれないということです。高齢者も同じことが言えますが、やはりきちんと相談できるサービス、ワンストップサービスと言うものを考えていくべきではないのかなと思います。

以上です

【社会長】

ありがとうございます。

いまのワンストップサービスは、先程の角川副会長のお話しにつながると思います。

組織というのは、仕事を縦割にしていけることが一番効率的なわけですが、同時に、そこに発生する問題についてどう処理するのかという問題があると思います。

【永山委員】

サービスについては、従業員が同じレベルで対応してくれるディズニーランドがよく引き合いに出されます。

また一方では、専門性の問題があると思います。

【社会長】

市役所の事務は複雑化してきていますから、専門性も必要になります。同時に互換性、汎用性も必要です。両方が完璧であるということは難しいので、この兼ね合いをどうするか。この両方が満足するような仕事体制がどのようにしたら構築できるかということですね。

【永山委員】

そうですね。市民サービスの窓口では、広い知識を持つ職員が対応することが必要だと思います。

【社会長】

よろしいですか。

最後に私のほうから申し上げさせて戴きます。

関連する外部・内部環境について整理してきました。

私の意見の第1点目は、行政マネジメントが盛んに言われているなかで、結果の評価について強化していかなければならないということです。率直に申し上げてですね、役所は政策の計画を作ることによって評価されて、実際の成果については作る時に比べて、関心や追求が希薄になる印象を受けます。言うまでもなく計画すること自体が目的ではありません。この要因として思い付くことのいくつかをメモに上げておきました。例えば、官の仕事は「間違えてはいけない」ということが求められますが、そこに「間違えうわけではない」と言う無謬主義が生まれ、さらには「うまくいかなければならない」という自意識から、「うまくいっている」という防衛意識が強く表れます。人事異動の周期が比較的短いので、政策を作った人は結果を見ないで他の部署に行く。一方後任者は前任者の言ったことに表立って批判しない。後任者も引き継いだあとに、前の仕事に口出ししない、しにくいという状

況があるのかもしれませんが。これはごく一部の問題だと思います。結果を評価する制度やルールが必ずしもうまく機能しているとはいえない状況にあると思います。しかし、地域経営の中核である市役所の行政マネジメントサイクルの機能向上はいよいよ重要な問題になります。平成13年に施行された「行政機関が行う政策の評価に関する法律」第1条に、目的として「効率的かつ効果的な行政の推進」という文章がありますが、役所の仕事にも効率概念が強く意識され、従来とひと味違う仕事の仕方が求められています。それにはやはり評価が大事になると思います。それではその評価機能を強化するために次のようなことを考えてはいかがでしょうか。一つは、よく言われる外部評価を適切に使うということです。ただ外部評価については限界があると思っています。施策や事務事業の仕事の仕方については、担当職員が作る資料により検討するわけです。その段階でバイアスが相当強くかかることは避けられません。外部評価者自らが十分な情報を得るのは難しいことです。評価の形式が整えられても、評価には限界があるのではないかというのが私の見方です。従って、次に基本は目標管理の推進などと共に、評価に関する庁内の認識、力の入れ方の変革が必要になります。この仕事の進め方ではダメだから変えるというのではなく、ダメでないとしてもより良くするために変えるという考え方が必要です。これが基本だと思います。とはいえ、自己評価だけではどうしても甘くなりますから、特定の役割を担う職員で構成される、庁内の評価機関を設置してはいかがかと考えます。メンバーのイメージは、全庁的な政策レベルでの判断をする市長政策室長、財政との関係で物を考える財政課長、改革の推進にあたる行政改革担当課長の3人です。ここで仕事の検証の役割を担う、所幹部との間に大いなる論議が進むことを期待します。大変失礼な言い方ですが多段階評価と称して、全部長が参加する会議の仕組みでは、形式や権威は整いますけれども、実質的な効果は生まれません。なぜならば、協調や調和の名のもとに、事なかれ主義に終わるか、あるいは逆に非生産的な部門間葛藤を増幅します。ご検討戴ければと思います。

第2点目は、「新総合計画」への期待についてです。現在、次期総合計画の策定作業が進んでいると伺っております。平成23年度の地方自治法の一部改正のなかで、地方分権改革推進計画に基づき、地方公共団体に対する策定義務が解除されています。しかし、私はこれはどうしても必要だと思います。むしろこのことを契機として、言わばお仕着せのスタイルから、地域性と創造性、要するに石狩版の地域構想として計画が策定されることを期待します。

第3点目、休眠している委員会やプロジェクトチームなどの見直しについてです。やや言い過ぎかもしれませんが、休眠したまま忘却されているものの洗い出しです。ひとつには、今日においてもなお活動を復活すべきものは再開させましょう。二つ目は、復活させるべき内容ではあるが、とてもそこまでは手が回らないというものは、一旦廃止したらいいかでしょう。既に使命が終わっているならば当然廃止です。今後の取り扱いをあらため

て検討するという結論ならば、その結論がでるまで一旦廃止し、必要ならばまた設置する、というような明確な処理をするべきです。要するに、中途半端や曖昧にして放置しない。これは、先程申しあげました計画に対する結果のトレースが曖昧ということにも通じます。より以上に行政改革の観点から取り組むべき課題の再発見に繋がるのではないかと私は考えます。改革とまでは言わなくとも、仕事在庫の店晒し^{たなざら}を避けることは組織的にも非常に大切です。つまり何をやるのかを明確にするという意味で、本当にやることを明確にするのです。やりますと言ってやらないのは、これはこれで一つのテクニックかと思うんですが、それは誰のためのテクニックかと考えると、そのような必要性があるのをいくらか認めながらも、何でもそうになってしまうということは、やはり、行政改革を阻害しているものと考えます。

第4点目は、市役所の「人材総合計画」のあり方についてです。内部環境と外部環境の変化を考えますと、今後は正職員純潔主義には限界があると思います。現に、臨時職員の割合は相当数を占めます。また、職員の創造性を高めるためむしろ積極的に外部の知見や人的パワーを地域経営の体制の中に組み込んでいかなければならないと考えます。これらのことを考慮すると、正職員だけの人材総合計画を作っても、部分的で、少なくとも総合的な計画にはなりえないのではないかと私は考えます。この点について庁内の新鮮な論議を期待したいと思います。

第5点目ですが、石狩市行政組織規則の見直しについてです。現行の規則は、これまでも指摘したとおり、いくつか問題があります。また、実施計画の中でも市役所イノベーションの第1プール「達成すべき目標の明示」、「求められる組織へ」、「定員適正化計画による適正な職員数の管理」、さらに第3プールには「目的志向の組織改変」といった項目がすでにあります。今日の地域経営の変化を考えると、機動的で先見性のある組織への改変は不可欠です。石狩市行政組織規則も含め、総合的な検討が進められることを期待致します。そのために石狩市行政改革2016の大綱を変える必要はありませんが、実施計画の項目立てについても、必要ならばローリングプランのなかで組み換えが柔軟におこなわれるのがよろしいかと思います。

第6点目、第5点目とも関連しますが、室の再構成についてです。プロジェクトチームとしての室はそのミッションの終了とともに解散されるべきですし、横軸課題に対応するために設置された室についても、その活動が軌道に乗り、経常化した場合には、改めて既存ライン組織との整合性を考えて、そのなかに位置づける、あるいは吸収するといったようなことが必要です。市役所の質についても、数年前からこの懇話会でも議論がありますが、あらためて検証の時期を迎えている気がしております。ただし、ある程度の規模を持つ組織では、今日の経営環境の中でライン組織に吸収できない、むしろ吸収してはいけな

い機能として、経営スタッフ部門があります。このことについてもたびたび議論されておりますが、このことへの庁内理解の形成を強くお願いしたいと考えております。

第7点目は、学校施設管理体制の変更についてです。平成21年度の「構造改革特別区域法及び競争の導入による公共サービスの改革に関する法律の一部を改正する法律」において、社会教育施設の管理・整備に関する権限を首長に移行する特区の創設が検討できることとなりました。学校職員の負担軽減による教育内容の充実、学校施設の市民活動等への活動強化・可能性の拡大、市民の教育現場への参加による好影響などが期待されます。行政改革の一環としてご検討いただければと思います。

第8点目、プロポーザル運営の高度化に向けての必要事項についてです。今後は、公共事業の入札とは異なる民間の発想や知見を活用することを目的とする、プロポーザルの必要性和機会は増加すると考えられます。その環境変化の中で考慮すべきことを3つの観点から提示致します。一つは、本当に民間のノウハウを活かすという観点で、まず募集段階では、庁内担当者が一般入札と同様の作業をして、募集要項が作成されます。あるいは言葉を選ばないで素直に申し上げますと、応募者は、その枠の中でそれに合わせた内容の案を提出しますから、これを超える民間の発想は排除されます。審査基準も担当者があらかじめ作成していますから、これに合致するものが高い評価を得て、その範囲を超える斬新な発想や企画は、捨象ないしは減点され、結局は活かされないこととなります。実際の運用にあたっては、まことに事細かな業務仕様書が示されますから、これを守ること、ほとんど新しいアイディアや工夫の余地がないこととなります。したがって、募集審査の段階でフレキシブルを維持するためには、募集の準備段階から適切な外部知見の導入が必要になります。2つ目には、これは技術的なことですが、審査は審査員個別の採点を機械的に集計して高得点の提案に決まりますが、確かにここに恣意性が入りますと公正性が失われますので、そのような方法が多いだろうと思いますが、ただその審査員のうち、採点について拡大化傾向（極端な採点）のある人のほうが、中心化傾向（平均的にまとまった採点）のある人より大きな影響力を持つこととなります。審査方法にもひと工夫する必要があります。3つ目は、どのようなものを募集するのか、その募集範囲の問題です。応募者間の競争が成り立つためには、複数の応募者が必要です。したがって、市外事業者の参入も積極的に図る必要があります。もちろん、地元経済の発展のために地元企業に制約することは、どこの市町村でもやっていることです。問題は、内容によるということです。競争環境を作るためには残念ながら市内業者だけでは競争関係が生まれないものも出てくると思います。市外事業者の参入を積極的に図るということは、市内事業者にとっては反発のあるところでしょうが、より広い意味での市民益のある観点、つまり、価格だけではなく提供されるサービスやノウハウを含めて考えるべきことであります。それらの競争関係をとおして、市内業者が対外試合にも強い力を備えます。理想論ですが、市の

仕事は地元企業で受け止められるような、そのような力を徐々に蓄えていく必要があります。長期的には地域力向上にとっても重要な要素です。真剣に考えるべき問題であります。

第9点目ですが、将来負担に関する市民意識の漸進的形成と関連課題の研究着手についてです。国土交通省によると、その所管の社会資本を対象に2011年度から2060年度までの50年間に必要な維持管理・更新費を試算すると、約190兆円と推計され、そのうち更新できないストック量が約30兆円だそうです。自治体の実際負担は、国からのお金次第という面がありますし、いたずらに危機感を煽るのもいかなものかと思いますが、しかしマクロの厳しさと乖離して石狩市だけが優遇されるということはありません。そこで、インフラの老朽化、その他将来必然的に発生する財政負担について、その規模と内容を一定の手法によって推定し、そのベースの上で、例えば施設の共同化、集約化、民営化、その結果生まれる遊休固定資産の流動化、さらにはPFI事業の積極的な導入などの研究を進める必要があります。将来的には居住を含む地域域形成の再配置等、色々異論はあると思いますが、しかしやはり必要になるのではないかと考えます。そのためには、激変緩和を考慮しながら市民の認識を高める具体的な方策を研究し、市民に対し時間をかけて段階的に理解を形成する必要があります。その中に財政基盤の観点から将来問題としてではなく、今やれる具体的な案が出るのではないかと、発想が生まれるのではないかと考えております。

それから最後10点目ですが、本来の仕事の仕方に照らし、事実効果が生まれない仕事の仕方の見直しについてです。民間企業と異なり、役所には一般的に目的達成のための公用に関係ない形式的管理、必要以上の完全無欠、先ほど角川副会長からもありましたが、そういうものが求められる傾向があります。これはある意味、歴史的な必然です。その結果仕事への誤った忍耐、形式整備への偏重、前例踏襲を保険とするその方向への逃避が生まれます。官庁実務者にとっては、これもまた止むを得ない状況であることは理解できます。もともとは様々な立場の、それ自体に矛盾を含む市民要求を簡単に整理できません。それから必要以上の過度な批判、市民の声が出てくる難しさがあります。とはいえ、このことは、第1に費用ばかりではなく人、物、時の効率を損ない、結局は市民益を失います。第2に現場がその気になれば改善・変更のできる仕事はまだまだ少なくないのも事実です。もう一度、新しい目で見えて戴きたいと思います。第3にその結果、創造的な地域経営に寄与する職員の情熱が失われているという問題があります。国による指導も、効率・効果が目的になっています。職員の実質主義志向の価値観の醸成、小さな仕事改善の具体的行動、部下任せにしない上司の適切な指導、実施することについてのステークホルダー（利害関係者）間の合意形成への働きかけ、例えば議会の資料についてもどの程度の資料が必要なのかというのは議会の理解も必要になってくると思いますが、そういうことも含めて具体的な取り組みを勧奨したいと考えます。いくつか具体的な事業を指摘することも出来ますが、そうすると内容を吟味する前に反発が起こります。自分がやってきたことが無駄だと

言われれば、誰でも腹が立ちます。そうかなと感じても素直になれないものです。そこでぜひそれぞれが自ら発見・発意して、上司と協議して、上司は積極的に支援していく、そんな風を吹かせて戴きたいものです。したがって、実施計画にある「職員提案制度の見直し」とか、「改善しました、無理、ムラ、無駄」は、どうぞ実行性のある内容に整備してお進めください。

以上、多岐にわたり申し上げましたが、たびたび議論されたことがほとんどです。重複した印象があるのは覚悟しておりますが、行政改革 2016 の折り返し地点ですので、過去に提起されている問題についても、さらに突っ込んだ検討が進められることを期待して、あらためて問題提起させて戴きました。

何か関連するご意見、あるいは反対の立場からのご意見がありましたらお聞かせ願いますか。

【三上委員】

難しいお話ですね。

【社会長】

そうですね、市役所の内部のことですから、なかなか難しいと思います。

【角川副会長】

すいません、入札とプロポーザルの違いについて、一つの具体的な例として、私の過去の話ですが、プロポーザルに応募しようと思ったことが一つありまして、プロポーザルというのは、募集時に運営要領がある程度決まっていますが、その枠を超えない中での創意工夫だとか、さまざまな新しい考え方を盛り込んで提案しなければならないために、尻尾巻いて逃げ出した経験があります。しかしやはり、プロポーザルはすごく面白いなと本来的には思います。プロポーザルと言いながらもやはりさまざまな制約があります。もっと自由度を広げて、有識者の意見や監査も入れながら、民間の知恵・知識を取り入れる環境があればと、理想ですが、お聞きしながら感じました。

【社会長】

全く枠組みなく募集するのは不可能です。市役所の担当者は、自分の仕事に注意して間違いのないようにしていこうとするのは理解できますが、やはりある程度、正鵠を得ながら、なおかつ民間のアイディアを活かしていこうとすると、募集する段階である程度のフレキシビリティを維持しなければいけません。これは難しいことですが、これから勉強するべき、訓練するべき問題だと思います。

みなさんどう思われますか。

【能村委員】

地域の業者であれば誰でも受注できるのではなく、努力して地域業者らしい提案をすることを忘れちゃいけないんだなと思いました。

【辻会長】

みなさんをお願い申し上げます。私の発言ばかりでなく他の方の発言も振り返ってみて、ご意見がありましたら、どうぞ事務局宛にメールで寄せて戴きたいと思います。事務局はどうぞそのような意見を含めて検討のテーブルにお載せください。

各委員の意見発表はここで終わりにさせていただきます。

最後に、確認事項を簡単に説明致します。

もうみなさんご承知のところばかりですが、1点目は今年度の懇話会の運営についてです。第一、ローリングプラン方式をとっておりますので、PDCAサイクルを回しながら行政改革の推進管理を行います。

それから第二に、当懇話会と庁内活動がシンクロするかたちで改革を進めます。

第三に、市役所の行政改革の努力が平常不断の活動であること、これは第1回懇話会の際に佐々木部長からお話がありましたように、それに沿って懇話会の活動も平常不断に行って参りました。懇話会の開催回数は減らしたんですが、今回の意見を準備していただくなどで皆さんのご自宅での時間まで使わせていただいて恐縮ですが、そのように平仄を合わせながら進めて参りましたこと、お礼を申し上げます。

2点目は懇話会スケジュールの確認です。当初のスケジュールどおり進んでおります。念のため確認致しますと、次回の2月中旬の懇話会に先立って皆さんの手元に今日の意見を踏まえた素案をお示しいただきます。今日の委員発言を全部取り入れて戴くことは我々懇話会としても考えておりません。それは実質の責任主体である市役所内でよく検討して戴きに返答して戴きたいと思います。皆さんは事前にお読み戴いて懇話会にご出席戴く、そこで出されたご意見を懇話会の意見書として取りまとめたいとこんなふうに思っております。

それから3点目に、ここでちょっと誤解があるといけないので念のため、実施計画のプール区分について、再定義しておきたいと思います。大綱にも明確になっておりますが、第3プールは大綱の「改革の基本目標」を受けて、取り組むべきテーマを表します。それから第2プールは、次年度計画に向けて具体的実施事項の内容を策定するという項目。第1プールは当該年度中に実施されるべき具体的事項です。事務局はこの原則を踏まえて、もし、現行の項目にこの原則に改めて照らして見ると、移動したほうがいいなどのものがありましたら、どうぞ整理修正して戴きたいと思います。

4点目は、これは先程もちよつと触れましたが、懇話会からお願いというか期待を申し上げます。一つは、行政改革 2016 も折り返し地点を迎えます。懇話会の意見に対応するという範疇を超えて、それ以外にもっと重要な意識を市役所の中でもお持ちだと思いますので、それについてもどうぞ積極的に組み入れて戴くという作業を行って戴きたいと思います。ただいまプール区分について再確認致しましたけれども、第 3 プールの各事項は今大綱 2016 の終了時に、どれだけ関係する具体的実施事項が、第 1 プール、あるいは第 2 プールに盛り込まれたかが、評価の対象になります。それを次期大綱の中で引き続き取り組むのかどうか、次年度の行革大綱の枠組みも決まっていませんから、その時点でご検討戴くということになろうかと思います。それに伴い、第 2 プールは翌年度に第 1 プールに移行して実施するもので、少なくとも最終年度の 1 年度前には、第 1 プールに移行されていなければいけない項目です。また、第 1 プールは各年度において決着しているという項目になります。行政改革のマネジメント、行革 P D C A は、それを意識して推進されることを期待したいと思います。

5 点目は、懇話会を代表してのお願いです。各関係部長はぜひ、本日の議事録に直接目を通して戴きたいと思います。あわせて事務局へのお願いですが、本日の発言内容は議事録をご覧戴き、発言のポイントについてまとめて戴ければと思います。今日はそう言う構えでやりましたが、たぶん私も含め、みなさんの発言の中にできれば、この場で事務局から説明して決着してしまいたい、と言う問題もたくさんありました。あえて一つ一つの疑問について確認はしないで発言だけを先行させました。その点はどうぞ事務局で受け止めて戴いて、発言の内容と現実あるいは事務局の立場とはギャップがあらうかと思いますが、本日の進行としてお許しいただきたいと思います。

よろしいでしょうか？

最後に佐々木部長からコメントを戴ければと思います。

【佐々木部長】

長い時間、本当にお疲れ様でした、ありがとうございました。

また、これだけ濃密なお話を聞くことが出来て、我々にとっても非常にありがたいことだと思います。最後に、何か今回の発言の中でいくつか取り上げさせていただいて、コメントさせていただこうかと思ったんですが、これだけ幅広く、そして、行政哲学のようなお話から、非常に個別具体なお話までございましたので、どれかを抽出して言及せずに、全体として今日は本当にいいお話を聞かせて戴いたということだけ申し上げたいと思います。

会長からもございましたが、本日伺ったお話はきちんとした形で各部に下ろして、第 3 次の実施計画を検討していくにあたって、どのように活かしていけるかを、庁内上げで検

討して参りたいと思っております。どのような素案が出来るかは、私自身も、確かなイメージを持っておりませんが、どうぞ見守って戴ければと思います。よろしくお願い致します。

本日は本当にありがとうございました。

【辻会長】

どうもご丁重にありがとうございます。これで終了致します。
大変お疲れ様でした。ありがとうございました。

【閉会】

平成 2 5 年 1 0 月 3 1 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一