

平成24年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成24年7月9日（月） 14：00～17：00

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	松尾 拓也	○	（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	○		
委員	浅井 秀樹	○		
委員	西野 悦子	○		
委員	菊地ひろ子	○		
委員	三上 嗣子	欠		

傍聴人：なし

【社会長】

お忙しいところをお集まりいただき、有難うございます。今年度第2回の懇話会を開催いたします。

本日は、事務局からの招集通知にありました様に、前半は、各委員の自由な意見の交換です。後半は、今年度の取組の予定や内容について、私から提案させていただきお話ししたいと思います。途中休憩を挟みまして、5時終了の予定です。いささか長丁場になりますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

では、早速「自由な意見交換」に入ります。目的は「行政改革2016」の「第2次実施計画」のローリング策定のための材料の提供です。つまり、「行政改革2016」の方は5年間変更がありませんが、「実施計画」は毎年見直すことになります。そこで、来年度新しく取り入れて実施すべきことのアイデア、或いは、25年度以降今後4年間の行政改革にとって必要だと思われる認識や取り組むべき課題、実施すべきことなどについて、自由なご発言をいただきたいと思います。また、第1次実施計画に関する発言もあろうかと思えます。発言の回数などのご遠慮なくまさにフリーディスカッションの姿で活発なご発言をいただきたいと思います。

なお、「意見の前に状況が聞きたい」ということも少なくないと思います。本日は事務局も同じテーブルに座っていただいております。従って、ご質問も含めてご発言いただきませんが、全て事務局が即答できるものばかりではないと思われますので、その場合、事務局は遠慮なく仕分けしていただき、即答しないものについては、所管部ともご協議いただき、後日全委員に回答していただくことといたします。

どなたからでも、どのような事でも結構ですが、ご発言願います。

【浅井委員】

自由な意見交換ということですので少々逸脱しても事務局や他の委員の皆様にはお許しいただきたいと思います。

おととしの秋に前期の委員会が始まってから実質1年半ほど最初の任期を務めさせていただきまして、雑駁な感想ですけれども大変充実した良い時間を過ごさせてもらったと思っております。ただ、先日社会長とお会いしたときにも申し上げたのですが、前期の基本的な内容が、職員の働き方に偏り過ぎていた傾向があるのではないかと感じました。行革2016の中で市役所イノベーションが目玉項目ですので、やむを得ないというところはあったと思いますけれども、たとえば、指定管理者制度や協働ですとか、そういった項目もちょっとは議論されましたけれども、そちらの議論が深まる時間が少なかったことが残念というか心残りに思っております。今期はそちらの方向に議論が深まっていくことを期待します。

ここからが質問ですけれども、昨年の秋に私が委員会の中で、指定管理者制度に移行した施設について経費の削減効果がどれだけ上がったかという集計はあるのでしょうかとお聞きしたところ、どなたかは忘れましたがそれは今作成中だと言われた記憶があるのですが、そのような作業は今現在進んでいるのでしょうか？

【事務局：青木主査】

私の記憶が違うかもしれないのですが、たしか前回川又前部長からそのようなかたちで効果を数字で表すのは非常に難しいということでお話していたように記憶しているのですがいかがでしょうか。

【浅井委員】

すみません。私も議事録を読み返しているわけではないですけれども、言った言わないの話もしたくないので、わかりました。

【社会長】

僕の記憶で申し上げますと、特に前半のご発言については似たような感想を持っています。

後半の指定管理者制度については、当時はそういうことも必要ですという感じのニュアンスと、それは難しいことだと思いますというニュアンスと両方あったと思います。もう少しどうぞ、ご発言を続けていただいても結構です。

【浅井委員】

そうしますと、指定管理者制度の成果というものについて、私が言った試算は今後も積極的にするつもりはないということでしょうか？

【事務局：佐々木部長】

指定管理者制度を導入するときには、直営でやる場合と指定管理者を入れた場合とでコスト的な比較をすることになります。その結果、通常、コストの面での優位性が認められれば指定管理者にシフトしていくということになりますが、それは導入するときを考えていた前提条件がそのまま実施後も続くかどうかによって大きく変わってきますので、正確な意味での比較というのはなかなか難しいと思います。導入後のことは細かいところまで考えないで、全体的に、導入しなかったと仮定したときにどうなのかというような比較の仕方ができるかどうか、これについてはもうちょっと研究しなければ分からないと思います。

【永山委員】

今言われたように、効果があると思われるから指定管理者に移行していくということですよ。やはり、指定管理のメリット、デメリットというのは出てくる気はします。

その効果の検証については、実際に施行してみて一定の期間を経ないと分からないことはあると思いますが。

【事務局：佐々木部長】

メリット・デメリットについて申しますと、コスト以外の面というのも指定管理者を導入することによって、非常に期待されるところでありまして、たとえば市役所であれば鉛筆1本買うのでも手続きが必要だとかですね、そういうところがあっても機動性に欠けるところが出て参ります。そのような部分を指定管理者、民間に運営してもらうことによって小回りが利くこともあります。そのようなメリットも含めて比較検討をすることについてはこれから検討させていただきたいと思います。

【浅井委員】

たとえば北コミセンの図書室を担っているぽぽらーとについてですが、あそこは市民図書館から一応切り離されましたが、実質的にはまだ市民図書館の分室みたいな役割を果たしています。そこはNPOが運営していますが、やはり市から委託料のようなものは出てい

るわけですよね？市民の満足度は考えないとした場合の、市民図書館の分室だった時とぼばら一とになってからの、経費的な委託前・委託後の比較みたいなものというのは可能ですか？

【事務局：佐々木部長】

ぼばら一とに限定していただければ比較はできると思います。ぼばら一については、図書館の分館として運営していたときに掛っていた費用ははっきりしています。今現在ぼばら一とを運営するために市が支出している経費というものははっきりしています。

さらに付け加えると、以前とは機能が変わっています。以前は図書館という機能だけだったのですが、今は市から指定管理者にはあそこの管理や運営および市民活動を活発化させるための様々な講座の実施のための経費なども含めて支出をしています。ですから、金額も変わっていますが、機能も変わっています。その辺をどうやって比較するのは研究しないとなりませんが、比較が可能であれば、次回までに計算をしてみるということでしょうか。

【浅井委員】

はい、結構です。

【社会長】

今のご発言については私も同感するところが多いのです。端的にいうとコストがどうなんだという比較は是非必要であると思います。同時に、ただ今、佐々木部長からお話のありました様に、民間化することによる施設の機能アップであるとか、さらには。民間起業の“種”になる、つまり、新しい公共空間を作るきっかけになるという面も含めて、評価するノウハウが必要になるのだと思います。ですから、個々の指定管理者の事業について総合的な観点から見てどうなのかという評価は必要だと思います。

基本目標の一つである「健全な財政基盤」から見る場合も、単に支出の削減だけでなく支出の効率性と言う判断軸が必要ですし、さらに「市役所の変革」という必要性からも、制度の成果を測定していく、その為には、募集の段階から評価についての枠組みが出来ていなければならないと思います。そして、PPP の一つの側面が形成される。指定管理者制度を考える場合でも、三つの基本目標を横軸に捉える考え方が必要です。その意味でまさに浅井委員の今後のご意見に期待したいと思います。

【永山委員】

以前、能村委員が提起されましたが、北コミにインターネットの設備が無いのは、指定管理者の努力や仕事の中身によるという説明をされたと思いますが、そもそも指定管理者制度は市が仕様を決めて管理者を募集するものだと思います。北コミほどの施設にインタ

ーネット設備が無いというのは可笑しい話で、きちんと市から仕様を提示して公募しているのではないのでしょうか？

【能村委員】

少し補足させていただきますと、ぽぽらーとが独自で敷設している回線を借りて北コミでイベントを行いました。北コミの回線を使用するには費用がかかるということで借りられなかったということです。

【永山委員】

そうですね。市が北コミの指定管理者を募集するときには、仕様が明確になっているのですか？

【事務局：佐々木部長】

どこまで明確にするのかということだと思います。

ぽぽらーとは、市民活動情報センターという名称で、市民に様々な手段で情報の収集をしていただくのが目的ですので、市民に使っていただくための装置の設置を前提にしています。ただ、北コミの事務室自体は北コミを管理するためのものですので、通常はインターネットを使用する機会が無いのではないかとということで、仕様にもあがっていないのではないかと思います。現在の北コミの指定管理者もそれほど不便ではないということだろうと思います。したがって、指定管理者に任せている業務の内容によるということです。

【社会長】

浅井委員には、ぜひ指定管理者について新しい視点で研究していただきたいのです。

実はそのようなことは私が様々な機会を感じている疑問に通じております。

指定管理者制度にはこのように運営してくださいという仕様書がありまして、つい最近までは、その内容が業務委託とまったく同じ仕様書でした。まったく同じということは、中身は指定管理ではなく業務委託なのです。一昨年の懇話会でもお話しましたが、例えばピアノの調律を年に何回行う、白布を年に何回洗濯する、というのは業務委託です。そしてそれを行っていれば契約は履行されている。ところが指定管理者制度は違うと思います。指定管理の側で創意工夫が出来る余地が無ければならない。本当に民間の創意工夫を引き出すような指定の仕方、契約の仕方が必要だと思います。北コミの回線を使えば市民にとっての利便性が向上するような、そういう提案も含めて審査されるべきだと思います。言われたとおりに行っているだけでは指定管理者制度ではありません。勿論、指定管理者の責任に限度はありますが、創意工夫がなされ、その中で直営よりもコストの削減がなされる必要があるでしょう。プロポーザル方式も、本当の意味のプロポーザルに近づけてゆく努力が必要です。市の指定管理者を募集する能力、審査をする能力が必要になると思いま

す。それを市のスタッフだけで行うのが難しければ、外部の専門的な知見も導入しながら指定管理者を募集、審査することが必要だと思います。

そういう意味で浅井委員の提起された指定管理者制度の問題は深みがあり、今後の市民協働や地域経営、さらに財政の面からも広がりのある問題ではないかと思います。

【浅井委員】

今のお話を聞いていてひとつ思い出しましたが、熊本県や佐賀県の市の公立図書館で大手企業が指定管理者になっているというのをテレビで拝見しました。そのようなことを石狩でも行うのかどうかは別にして、そのような取り組みは面白いなと思いました。

石狩の指定管理者の相手先は公務サービスがほとんどですか？民間企業はありますか？

【事務局：佐々木部長】

例えば公園は民間企業が集まった協同組合が行っていますし、こども未来館は NPO こどもコムステーションいしかりです。ぽぽらーとも NPO ひとまちつなぎ石狩です。民間といえばそのようなところでしょうか。

【浅井委員】

その他は公務サービスですか？

【事務局：佐々木部長】

あとは社会福祉協議会、体育協会、観光協会などです。

【社会長】

今年度から参加いただいている菊池委員は何かありますか？

【菊池委員】

資料にも目を通しながらお聞きしておりましたが、正直、ピンとくるところが無くて、そうか、一つ一つの問題を掘り下げていけば提案することも出来るのかなと感じておりまして、もう少しお話をお聞きしたいと思います。

今日も市役所に来て10分ほど庁舎内を見渡すと、いろいろな良いことも書いてあるし良い取り組みも行っているということにあらためて気付かされまして、市に居てどれだけ無関心であったかという事を反省しております。

【社会長】

それは昨年までの懇話会でもひとつの大きなテーマでした。市役所が市民のためにご苦労されている姿と、市民意識との繋がりを、今後どのように構築していくのか。新しい協

働という概念からも、基礎的に大切なことだと思います。ですから、どうぞ遠慮無くご発言いただければと思います。余談ですが、当懇話会の女性比率が50%になったというのはすごいことだと思います。新たに参加された方の今までにない発想が大切だと思います。

【菊池委員】

広報石狩もしっかり読まなければいけないと思っております。

能村委員のえりすいしかりネットテレビも、以前は従業員に見せていましたが、これからはこちらから仕掛けて見せることも必要なのかなと思っています。

やはり知らされることで理解も深まりますし、また疑問が生じることで意見も出ると思います。まったく関心が無いと、なんら改善もなされないですし、良い意見も引き出せないと思います。

【社会長】

そうですね、かくゆう私も町内会の朝のラジオ体操に参加し始めたのは、最近ですから。

【一同】

(笑)

【能村委員】

以前緑苑台のイオンにあったエースランドリーの店舗にあったモニターに映像を流させていただきましたが、そのように様々なところにあるモニター画面を上手に使うシステムを考えたいと思っていたのを思い出しました。

様々な視聴者の方に見ていただくには、様々な媒体に踏み込んでいくことが必要だと感じています。

インターネットで情報を得る人もいますし、テレビから得る人もいますので、大きな視聴率は獲得できないですが、様々な可能性や手段は提供していきたいです。

【社会長】

まさに官民連携でしょうか。

ところで、パブコメは、一つの手続きですからたくさん意見が出ないといけないということでも多分ないと思いますが、ただ、今のお話のように、市民がチェックするだけではなく発意する構造をどのように構築するかということについては如何ですか。

【能村委員】

パブコメに意見をするとドキドキしますが、例えば、松尾副会長が商工会議所で意見を

求めたら出てきたり、永山委員が市民カレッジで意見を求めたら意見が出てきたり、あるいは私と三上委員の接点である PTA でも生活観あふれる意見を持っているお母さんがいますので、そのような中では意見が出るのかなと思い、そこにひと手間をかけて誰かがその場の意見を引き出せばよかったのかもしれませんができなかったという思いを何度か持ったことはあります。

【社会長】

市民全体が纏まって何かをするのは無理ですし非効率です。地域やグループがどのように繋がって地域経営を行うかというのは松尾副会長の持論の領域だと思いますがいかがですか？

また、永山委員からはパブコメの現状についてどのように捉えたらいいのかをお聞かせいただきたいと思います。

【松尾副会長】

みなさんのお話を聞いていて思い出したことがあります、青年部の活動をしておりまして、話し合いをする際に、様々な意見が欲しい場合やひとつの意見にまとめる場合など、目的によって意識的に話し合いの手法を変えていました。

パブコメのレスポンスについては、どのような意見が欲しいかによってふさわしい収集の仕方があると思います。今も試行錯誤しながら進めておられると思いますが、よりレベルアップを目指していただければと思います。

地方自治のなかに住民自治があると思いますが、昔に比べ自治体の裁量が広がっていると思いますので市民の力や声を取り入れながら、市民益となる施策に繋げていただければと思います。

【永山委員】

市役所イノベーションに関する実施計画の中で、インターネットを活用した情報発信という項目がありまして、どういう情報を発信するのかというのは難しいところで、市の思惑だけで発信しても駄目なわけで、どのようなことを考えているのかというのがひとつと、情報の発信ということと言いますと札幌市では駅前や大通り、発寒イオンなどで大きなディスプレイモニターがありまして、何気なく見ていると札幌市の情報が流れてくるわけです。今の時代の情報発信というのは、こちらから求めて探すこともあれば、目に飛び込んでくる情報の中から市民が選択するものもありますので、工夫が必要なのではないでしょうか。

【松尾副会長】

見てくれるところに情報を流さないと、誰も見てくれないということですね。

【社会長】

情報の受け手からすれば、情報を受け取る入り口さえ分かれば、さらに奥に進めるんでしょうね。入り口も分からないということになるとなかなか難しいですね。

石狩市のホームページは情報が探しにくいと思いませんか？例えば民間のホームページであれば決算書や財務諸表など簡単に見つけることが出来ます。石狩市のホームページはどこに何があるのか迷います。ホームページの構築の仕方でしょうか？

【永山委員】

市側からすると、提供する情報が多岐にわたるからでしょうか。

【能村委員】

行政のホームページは分かりづらいです。民間企業ほど業務が纏まっていないからだと思っていました。

【社会長】

多岐にわたっていてもリンクの張り方しだいで探しやすくなるのではないですか？

【能村委員】

今伝えたいものをクローズアップして表示すれば分かりやすくなるのですが、行政の情報には多種多様な人がアクセスするので、平均的に見やすいホームページにすると分かりづらいものになると思います。

【松尾副会長】

コンテンツが多様で纏めにくいでしょうが、自治体によって見やすいホームページと見にくいホームページがあります。

【能村委員】

石狩市のホームページが文字ばかり目立つのは、音声での読み上げに対応しているからですか？

【事務局：佐々木部長】

画像はなるべく使わずにテキストにすることと、階層を深くしないということがホームページを設計した時の基本原則です。ですから、コンテンツが増えると一つの画面に多くの情報が掲載されることになります。

【社会長】

ICT については、民間ではコンピューターを上手に使うことによって仕事の仕方そのものを変えようとしています。もちろん、行政には制約がありますから、自由に変更できないことがあるのですが、もう少し工夫をすれば整理できると思います。

具体的には、昨年までの行政改革担当参事について申し上げますと、行政改革についての担当部署を探そうと思ってさがしても部には記載が無く、参事のところに別に記載されておりました。市民にしてみると、探しにくい。市民の立場に立っていない、と言う感想を持ったことがあります。

【能村委員】

Skype など簡単に見られるものが、大ごとでなかなか上手く提案できません。動画がブロックされて見られずにいます。一度市役所全体での ICT のインフラ状況を知りたいです。

【社会長】

永山委員の前回のご発言の中で広域連携のお話がありましたが、あらためてご意見いただいてよろしいですか？

【永山委員】

ICT についてですが、基本は第 4 期石狩市総合計画の中で触れられていますが、一つは情報通信基盤の整備ということで結構ですが、もう一つの ICT を活用した電子自治体の推進については電子申請システムの効率的活用に残っていて、行政改革 2016 の実施事項第 3 プール「ICT 活用の推進」に至る経緯が見えません。第 3 プールですが今から研究・検討の場を作っていく必要があるのではないかと思います。

インフラについて申し上げれば、市の様々な施設についての情報環境基盤の整備にはそれほど難しくなく、お金もかかりませんので推進していくべきだと思います。

【社会長】

その点については、昨年度の報告書の中でも“今後の ICT 化の思想を明確に述べるべき”と要請しています。

効率的に ICT を活用しようとする、仕事の仕方そのものが変わると思います。民間はビジネスのリエンジニアリングの手段として ICT を使っており、今の仕事をどのように合理化するだけでなく、そのような発想が必要です。

【菊地委員】

ICT のお話を聞いて、今は色々な予約がネットで出来ると思うのですが、たとえば、北コミの会議室を使用しようとするほとんどの場合は直接行って、大きな紙の台帳を開

いて空き状況を確認し、空きが無くて南コミの空き状況を確認しようとするとはやはり直接足を運ばないと分からない場合が往々にしてあります。行くのが面倒なので予約が埋まらないということがあると思います。

【社会長】

市の貸室を管理する部門を作る必要はないのです。お互いが管理できるようなシステムを構築すればいいと思います。

【菊地委員】

北コミで会議室が予約できず、たまたま市民プールにも会議室があることを教えてもらい、しかも使用料が北コミより安かったということがありました。

【社会長】

投資効率の面から言いますと、民間の場合、いかに施設の稼働率をあげるかが大きなテーマです。そのためには、設備の再編成も行います。それは行政も同じだと思います。全体的な稼働率を上げるためには、一つの施設がオーバーフローした場合に適切に代替施設の情報を提供するということは、そのひとつですね。

【社会長】

もしも、市の職員が北コミの会議室を予約する場合に同じことが起こっているのであればすごいロスだと思います。

【能村委員】

ネットワーク全てを変えなくても、たとえば、JA とれのさのように JA いしかり本体と別回線を引くことも考えられると思います。

【菊地委員】

去年ほど費用がかからずに今年は出来るというように、時代はどんどん変わってきていますので、考えなければいけないと思います。

【浅井委員】

少し話題を変えますが、先日テレビを見ていましたら、道と札幌市の事業が重複しているので近々話し合いで解消するというニュースがありました。そのような過剰行政を解消するような視点は、今回の石狩市行政改革 2016 には盛り込まれていますか？

【能村委員】

盛り込まれておりません。

【事務局：佐々木部長】

札幌市は政令市で、石狩市は一般市です。政令市は単独で事務を完結出来ますが、一般市の場合は単独で完結することがあまりありません。たとえば、石狩市で申請を受け、道で審査するような事務の流れが多いです。ですから、政令市と道との間の二重行政は問題になっていますが、一般市と都道府県が問題になっている事例は全国的にもあまりないと思います。ただ、市営住宅と道営住宅は重複しています。それ以外の一般行政事務にはあまりないと思います。

【浅井委員】

石狩は人口6万ちょっとで、その中でURや道営住宅、雇用促進住宅、民間の賃貸住宅もありますから石狩市に市営住宅が必要か最近疑問に感じるのですが。

【事務局：佐々木部長】

公営住宅は所得によって家賃が決まりますので、民間の賃貸住宅に入るのが大変な方のセイフティネットという位置付けです。今後、回転率を上げていくというのが課題です。

【浅井委員】

もうひとつよろしいですか。石狩市の利子補給制度はどれだけ活用されていますか？

【事務局：佐々木部長】

利子補給率を落としてから利用率が減ってきていましたが、最近は増加してきています。通常のように設備投資のために活用するのではなく、回転資金確保のためのつなぎ資金に充てるために一括で借りて一括で返す場合は、市中で借りるより有利です。最近は長期よりも短期で使われているようです。

【社会長】

今、保証制度は行っていないですか？

【事務局：佐々木部長】

石狩市単独では行っていません

【浅井委員】

ただ、それは行政で行うべきことなのか、以前から疑問でした。民間企業の活動に、行政が助力するのはどれだけ必要性があるのかということです。

【社会長】

利子が補給されれば、企業負担が少なくなりますので、活用するでしょうが、では制度が無かった場合どうなるのか、どんな効果があるのか。地域の活性化に本当に結び付いているのか。単に金利が安ければ、それで効果はどこまであるのか、そしてそもそもそこまで行政が手を差し伸べる必要があるのかということですね。

【能村委員】

そもそもの制度は、石狩市が元気であって欲しいとか、発展して行ってほしいという制度だと思います。

【社会長】

制度がある場合とない場合とで、どう違うのかというのが浅井委員のご質問でした。どのぐらい融資したのか後日、事務局よりお知らせください。

松尾副会長はいかがですか？

【松尾副会長】

職員の年齢構成ですが、20代の構成比が34人、7%で相当少ないように思います。計画的な採用や社会人の中途採用、広域的な人事交流を行っていくということですが、仕事のノウハウなどがうまく継承されるためには、ある程度バランスのいい人数構成が必要だと思いますがいかがですか？

年 齢	人 数(人)	構成比(%)
60代	1	0.2
50代	139	28.6
40代	179	36.8
30代	130	26.8
20代	34	7
10代	3	0.6
合計	486	100

【事務局：佐々木部長】

石狩市の特殊事情としては、財政が厳しいということもありますが、厚田・浜益と合併しましたので、その人数をスリム化する必要があります。

その場合の削減方法は、退職する人数よりも新規採用する人数を少なく絞る方法しかありませんので、その結果として今の年齢構成になっております。

ただ、このままでは組織として維持できませんから、全体の3割を占める50代が、

退職する際に、新卒だけではなく途中で採用して年代バランスを保たなければならないと考えております。まず現段階では、全体の人数を削減しているところです。

【松尾副会長】

現実問題として、非常に難しいということは分かっていますが、構成比が少ない年代は若いうちから積めたであろう経験の機会を失ったことになるでしょうし、難しい面はあると思いますが、勧奨退職を募るなど、年齢構成にご配慮いただければと思います。

次にお聞きしたいのは、臨時職員の配置状況についてです。課によっては臨時職員が業務の主体になっているセクションもあろうかと思います。今まで正職員を念頭に様々な実施事項を検討してきましたが、臨時職員にどのように仕事をしてもらうか、あるいは、スキルを継承していくかということが必要ではないかと思いますがいかがですか？

【事務局：佐々木部長】

臨時職員は最長で11カ月の勤務になりますので、そのような部署は無いです。

【事務局：我妻課長】

はい、今はありません。

以前はあったかもしれませんが、現在は任用期間をきっちりと守らないと臨時職員がずっと同じ部署で勤務することになりますし、非常勤職員ですと、資格を持っている職員は別にしても、5年間で期限になります。

【松尾副会長】

実際に、海浜植物保護センターやリサイクルプラザなど、正職員よりも臨時・非常勤職員が多い部署がありますので、臨時・非常勤職員にどう働いて貰うかは重要な観点になると思います。

【事務局：我妻課長】

正職員よりも臨時・非常勤職員が多い部署もありますが、それは定型的な業務など正職員を配置しなくても行える業務、あるいは補完的な業務に従事しているということになると思います。正職員と同じ業務を行う臨時・非常勤職員が正職員より多いということとはまずありません。

【社会長】

松尾副会長のご質問に関連して申し上げるならば、今のような仕事の仕方であれば、外部から雇う人は一定期間で雇用を切らなければいけないわけです。その仕事を外注するということは出来ないのでしょうか？

臨時職員を11ヶ月で雇止めをすることを繰り返して居ては、熟練度がそこで途切れてしまいます。しかし、ある特定の会社に業務を外注すれば同じ人が従事できます。これについては研究課題だと思います。また、管理にあたっている正職員はその会社に向向してはどうでしょうか。

【事務局：我妻課長】

職務専念義務がありますので、市役所以外のところで行うことはできません。

【事務局：佐々木部長】

公費の適正な支出という面で、三セクや外郭団体などに派遣し人件費を補助金として出していた場合が訴訟になり、今は行われていません。

【社会長】

そのような職員も市役所職員として雇用しなければならないのか、まだ研究の余地はあると思います。

【事務局：佐々木部長】

一般論としては分かります。海浜植物保護センターについては以前、指定管理者を検討しましたが、ここに携わる職員1名は学芸員でして、アウトソーシングには馴染まないという結論でした。

【社会長】

もう一度研究してみたいテーマですね。

話題を変えますが、行政評価について、行政評価については昨年度も論議されました。評価は大変丹念に膨大な作業を行っているのですが、結局は、何も変わらない。例えば、これを材料に業務のアウトソーシングを前向きに考えるなどのことにつなげなければ、この作業が本当に必要なのか、或いは、職員の数が減る中で物理的に業務遂行が不可能になるのではないのでしょうか。人員計画も仕事の仕方や体制と関連づけて考えなければ、今までのように、退職した人数から定数を勘案して新たに雇う人数を決めるというのは立ち行かなくなると思います。是非、研究課題として提起したいと思います。

松尾副会長いかがですか？

【松尾副会長】

正職員と働き方は違うと思いますが、臨時職員が欠くことのできない存在なのであれば、その働き方についても考えなければならないという意味でご質問させていただきました。

【永山委員】

職員数の削減問題ですが、今後も削減が必要とのことですが、しかし、昨年の懇話会でも、市民サービスを低下させないために単純に削減していくというわけにはいかないというお話しでした。当然、業務改善などもあわせて行わないといけないという話がありました。それについてはどうお考えですか？

【事務局：佐々木部長】

平成28年度を目標とする定員適正化計画に則って職員数の削減をしていきますが、その先はまだ決まっておりませんので、その後にそろそろ下げ止まるというイメージが出てくるのかもしれません。

【西野委員】

保健推進課と障がい支援課で臨時職員がそれぞれ10名以上と、正職員以外が多いですが、どのようなお仕事をされているのですか？

【事務局：我妻課長】

例えば、保健推進課については正職員で保健師がおりますが、予防接種や乳幼児の健康検査等の事業がある時にだけ補助的な業務で来ていただく看護師さんが多数いますので、その人数が多くなっています。

【西野委員】

私も仕事上、保健師の方とお話しをすることがありますが、何十年も前に携わった人のお話しをされる方もいらっしゃるようで、石狩市の福祉は本当に素晴らしいと思います。みなさん永く務めることは無いのかなと思ひまして、市民サービスに関わることで、すから心配になりましたが、安心しました。

【能村委員】

これから職員が減って過酷な時代に入っていくと思うんですが、今回の石狩市行政改革2016はローリング方式を採用し、新しいことを素早く取り入れていくということになり、本当に職員がこれでやる気を持って、高い意識を持って頑張っていけるかどうかというところが気になっていましたので、今年度で提案をしたり盛り込めたらと考えています。

【社会長】

第1次実施計画における市役所イノベーションの「求められる組織へ」は、具体的な

実施内容が示されるべき第 1 プールとしては適切な内容を示してはいません。このまま第 1 プールに置くのであればもう少し明確に組織像やそこに到達するまでのプロセスが描かれる必要があると思います。

それに伴って、室の今日的なあり方についてはもう一度考え直す必要があるでしょうし、企画・政策など政策推進部の一元化、あるいは特命チームのようなヨコ串組織のあり方など、組織改革については、伝統的な姿にばかりこだわらずに、もっと時代背景に立った議論が必要だという問題があります。組織を考える時に何かご意見があればお聞かせいただきたいのですが。

永山委員、いかがですか？

【永山委員】

職員の資質については様々実施計画に掲載されていますが、職員が何を目標にして頑張るのかがはっきりしているのだろうかと思います。民間ですと、営業成績など明確になっています。こういう行政組織の中で求められる組織とは、私は最終的には市民サービスに結実すると思います。

それをどのように構築するかといいますと、研修制度だとか人事評価制度に絡んでくると思います。そこを総合的に進めなければなりませんので、かなり難しいと思います。人事評価制度も目標管理制度も研究が必要だと思います。人事評価は上司が評価してさらに上司が評価するという系統がありますが、その手法についての研究も必要だと思います。

たとえば、私が民間に居た時には MBO (Management by Objectives) という手法を使っておりました。半年でここまで、1 年でここまでやっていくという目標を立てて、その目標に重み付けをします。簡単な目標だけを掲げると、容易に 100% に到達します。それを課長が見て、部長が見るわけです。そして半年、1 年経った後にまず自分で評価をし、その評価が正しいか上司が検証し、自らも参加して評価制度が進められます。

最終的に上司と評価が合わなければ意見を交換する場を設けて議論をする。ただただ上司が評価するのでは、ややもすると一面的な評価になりますので、手法自身も研究する必要があります。

【菊地委員】

私の会社でも、全員が全員を評価するという人事評価制度を設けて、定量と定性の評価を行っております。ひとつの人物評価になりますが、5 段階で評価します。リーダーシップですとかの細かい項目についてですね。そのような客観的な指標をレーダー型のグラフにして、本人がそれを見て改善に繋げるということです。賞与に反映する等は訓練の段階ですで行っていません。偏りが出るかと思いましたが意外に適正評価しています。2 回試行をしまして、次回からは給与賞与に反映させようと考えております。

【社会長】

これからの市役所の人事管理は複線管理でなければ難しいと考えます。一昨年の懇話会で「職員の特性を活かした人事」という方針が決まりましたが、その際に単に点数で順位付けしたのでは特性は出ません。この人物はどのようなレーダーグラフで表わされるのかということです。今までのお役所はルーティンが多かったので必要はありませんでした。これからは政策の立案ですとか改革の執行ですとか多層性が求められます。人材も、正職員だけと言う単民族ではなく、専門家や市民、企業の参加、などなどの多様性が求められますし、そうならざるを得ない。これからの人事政策は今までと全く違ってくると思います。それに成功するかしないかが、行政コストを高くするか安くするか、成果が高くなるか低くなるかに繋がると思います。

【松尾副会長】

いつも申し上げていますが、個々の職員を管理するために行うわけではないので、組織としての目指す目標に沿って個人が動くために目標設定するわけです。もう一つは、目標を立ててクリアしていくことについて、やりがいを持って行うような運用をしないと評価疲れを起こしますので、上手に行っていただければと思います。

【社会長】

最後に一つだけ問題提起させていただきます。

仕事や職員、組織の問題についても、これからは従来の市民参加とは違った意味で外部との連携が必要になると思います。同質化社会は衰退します。異質のものが入らないと組織の創造性は維持できません。市役所にとっての外部は市民です。いわば主権者であり生活者です。市民参加は、市民だけでなく、外部の知見・専門家をどのように活かしていくかという発想が必要です。今までの市民参加とは違いますから、なかなか難しいですがこれからの問題の新規性から考えると今までの経験則だけでは通用しません。そういう発想で組織を考え、人的資源を考えることが間違いなく今後のテーマになってくると思います。例えば、監査業務の一部を外部委託する動きが出てきています。ガバナンスの点からいえば、身内だけのガバナンスではなくて、監査業務を専門家と市民のチームに担ってもらうわけです。このような傾向は今後増えてくると思います。単に仕事を減らすために外出しするだけではなく、より良い仕事をするために積極的に外部知見を活用するという観点が重要です。研究課題だと思いますのでご参考までに申し上げました。

ここで、本日前半の自由討論は一応終了したいと思います。

10分ほどの休憩をとり、16時10分から再開いたします。

【休憩】

【再開】

【社会長】

後半の審議に入ります。今年度の当懇話会の取組について、私からの提案をさせていただきます。資料でご説明いたしますが、いささか長い説明となりますがお許しください。

【説明資料「24年度行政改革懇話会の取組について(会長提案)」配布】

先ず、資料の1にあります「進め方の概要」ですが、3つのプロセスによりたいと考えます。

第1のプロセスは、前回懇話会の「“行政改革2016”の仕組みの理解」と、今回の「自由な意見交換」です。第2のプロセスは、コンセプトを設定した委員分担によるレポートの作成と提出です。このことについては、この後詳しくご説明します。第3のプロセスは、これらを受け止めていただきながら市役所内の行政改革本部が中心となって策定される「第2次実施計画」(案)について諮問を受け、審議し、その結果を答申するという段階です。この3段階により進めたいと考えます。

このように進める理由を、説明資料に3点あげておきました。

第1に、ローリングプランの第2年目に入りますが、実施計画を毎年着実に向上・充実させてゆくことが大切であります。

その一つの着眼点を申し上げますと、昨年度は、基本目標ごとに実施すべき事項を考えましたが、実は、この3つの基本目標は相互に係り合っています。その相互関連性がある始めて有効な施策になるとも言えます。そこで、第2次実施計画の策定にあたっては、このことを意識しながら考えてみたいと思います。具体的なイメージをお持ちいただくために、資料3ページの注1に、例えば「指定管理者制度」を考える場合における3つの基本目標の関係を挙げてみました。即ち、「指定管理者制度の推進」は、第1次実施計画では、「PPP・協働の推進」の第2プールに上げられていますが、実際に具体的推進策を考える段階になりますと、「民間の力を利用した導入事業の拡大や開発」という側面ばかりでなく、市役所サイドでは「公募方式の拡大」や「募集内容、審査能力の向上」ということが求められますし、財政基盤の観点からは、指定管理者移行の効果の測定という問題があります。コスト比較が第1ですが、同時に、新しい協働の姿、市民生活効用、起業のためのシーズなど、「多面的な市民益の拡大と言う観点からの判断軸」が必要になるように思われます。勿論、これはあくまでも説明のための例示であります。

第2には、事務局とも協議致しましたが、懇話会の開催回数は出来るだけ少なく、一方、

出来る限り有効な懇話会活動でありたいということです。そこで考えたのが、懇話会の席上だけでなく、各委員の意見をできるだけ第2次実施計画の策定に反映させる方法として、後程ご説明する「レポート提出方式」の採り入れであります。

第3には、策定の段階で、懇話会と役所側がそれぞれ噛み合わない一方通行に終始したのでは実行が担保されない。「実施計画」が着実に実行される為には、研究や検討の段階では、両者の検討をシンクロさせるプロセスを置き、フィニッシュの段階では、実施主体である役所側に「第2次実施計画（案）」を策定していただき、当懇話会は、その諮問を受けて答申するという姿が良いのではないかと考えたところです。

説明資料の3「行政改革懇話会の24年度工程表」は、その考え方にたつ年間の活動スケジュールであります。4ページ別紙に、この関係を図解した「ロードマップ」を掲げておきましたのでご覧いただきたいと思います。具体的な日程は、目途として記入したものであり、実際には、都度事務局とも協議しながら進めてゆくことになります。ただし、「第2次実施計画」は25年度当初から取り組まれるべきものであります。従って、今年度中に確定しておくことが必要です。その為には、答申書の提出は2月末を目途にしなければならぬ、これが、懇話会今年度活動のエンドです。逆な言い方をしますと、それまでに市役所庁内の検討を終えていただくことが必要です。このことを後ずらししますとローリングプランの持つ機能が失われます。

いささか暴言になりますが、ともすれば、「来年度のことだから来年度に入ってから考える」と言う後ろ倒しする実務風景が見られます。そのことは実施に充てる時間資源を浪費していることになりましますし、仮に、後ろ倒しにしてみても仕事は減らないのであります。いささか説明の本筋以上のことを申しましたが、特に事務局には心してくださいますよう、お願いを申し上げておきたいと存じます。

次に、資料の4「行政改革懇話会委員レポートについて」をご説明いたします。

レポートのコンセプトとしては、①「地域経営の連帯・連携強化」への挑戦、②「仕事システム進化」への挑戦、③「行政改革基礎的条件の向上」への挑戦、と致しました。これは試案ですので、その是非や表現については、ご意見を戴きたいと考えております。試案

若干の説明を加えますと、

【①「地域経営の連帯・連携強化」への挑戦】は、従来型の表現である「市民参加」とか「民間活力活用」と言うような表現ですと、どうも市役所が主役で、市民などがその手助け、謂わば、脇役として舞台に上がるというニュアンスが付き纏います。近年の協働の考え方は社会的にも大きく変化しています。此处では、イコールパートナーとしてのニュアンスを強調してみました。内容は、別紙3のキーワードの欄に、これは私が想定した論点をいくつか例示しておきましたので、お察し頂けるかと思ひます。つまり、(1)(2)

に分けてありますが、(1)は、言うところの「市民力」に焦点を当て、(2)は企業、団体、外部機関などとの連携に主眼を置いております。なお、後程も触れますが誤解の無いように付け加えますと、この論点設定は、ただ今のところは例示でありまして、本日、前半の意見交換も含めて、各チームでお考えいただくことになります。

次に、【②「行政仕事システム進化」への挑戦】ですが、これまで、市役所のあり方について、とすれば「職員の態度変容」「組織文化の変革」などに焦点があてられてまいりました。勿論、このことの重要性には変わりありませんが、これまでの経過に照らしても、仕事の改革にはシステムの面からのアプローチが重要であると考えます。(1)は、キーワード(論点)からお察しいただけるように、制度、規則、ルール、手順など、所謂、仕事のシステムに焦点を当てて考えようとするものであります。(2)は、仕事の合理化、高度化には不可欠の情報処理の問題、即ちITの活用に焦点を当てたいと考えます。余談になりますが、民間では、既に当然のことであまり話題にもならないBPR(Business Process Re-engineering)、つまり、現在の仕事の仕方をコンピューターに載せて合理化するだけでなく、ITを活用することによって仕事の仕方そのものを再設計しようというものであります。この面では、なんといっても永山委員はプロ中のプロですから、積極的なご提案をいただきたいと存じます。

【③「行政改革基盤向上」への期待】は、どちらかと言うと、直接的なものよりは、その基盤となる事柄について、出来るだけ前の二つの論述を邪魔しないような姿で採り上げてみたいと考えています。

【その他】は、まさにその他であり、本日前半のご発言の中に、以上の3つのジャンルに含まれない重要なご発言があれば、補完的に採り上げておきたいと考えます。

次に、それぞれの論点ですが、資料に上げたものは、あくまでも例示であります。本日の各委員の発言を誘発剤として、従来から問題になっている事項などを加え、それぞれのお考えで、チーム内で選定していただきます。

本日前半の論議の内容は、出来るだけ早く議事録を作成していただき、皆様のお手元に届くようにしたいと考えます。

また、既に第1次実施計画で採り上げられているものについても、さらに内容を深めることが必要であるものも少なくありません。そのようなものについても避けることなく採り上げていただければと考えます。

また、「実施事項或いは取り組むべき課題」は、実施事項の内容を具体的に提案できることに越したことはありませんが、そこまでは難しいということも少なくないと考えます。その場合は、今後取り組むべき課題として記述いただければよいと思います。それらについては、市役所内で検討していただき、直ちに実行具体策が生まれるもの、そうでないもの、があると思われますので、その検討に待ちたいと考えます。例えば、課題としては重

要であるが、今直ちに対応策までは難しいというものは、実施計画の第3プールに載せて、今後の検討に待つということも考えられます。

なお、レポートに触れられたこと全てが実施計画に採用されるということでは無く、実施するキャパシティもありますから、そこは実施の中心となる市の行政改革本部会議のご判断に委ねることになります。どのプールに振り分けるかについても同様です。この点については、庁内の検討の結果を「第2次実施計画案」として諮問を受けた段階で、懇話会としての必要な意見を申し上げるということになります。

レポートの作成と提出については、説明資料の2ページ(2)(3)、3ページの(4)に述べていますのでお読みください。レポートの様式は、説明資料の5ページの別紙「レポート様式の見本」に示させていただきましたが、出来る限り共通させたいとは考えますが、各内容に合わせて適宜お考えいただいて結構であります。

最後に、レポートの分担であります。私の独断で資料3ページの注2のような組み合わせを考えました。結果として男女の組み合わせとなっておりますが、そのことを意識したのではなく、委員経験のある方と新しいメンバーの組み合わせを考えました。そのうち能村委員は、第1回の懇話会で「ICT化の推進」が話題になった時、ご自身も「この取組には参加させていただきたい」というご発言がありましたので、能村委員の実務的な経験を活かされ、専門的知見をお持ちの永山委員とチームを組んでICT化を担当していただきたいと考えた、そんな結果であります。

Cチームのお二人には、複数のテーマをご担当いただくことになり、ご苦勞をおかけいたしますが、出来ましたらお引き受けをいただきたいと存じます。

以上で、提案の説明は終わります。新しい取り組みではありますが、もし成功すれば、委員会審議のあり方としても一つの実験になるのではないかと思います。

主旨としては一人一人のご意見をできるだけ反映させ、最終的には実施計画に収斂させていくように提案させていただきました。

どうか、ご忌憚のないご質問なり、ご意見をいただきたいと存じます。

【永山委員】

これぐらいしないと駄目かなあと思います。

【浅井委員】

質問をしてもよろしいでしょうか？このレポートは公開されますか？

【社会長】

行制改革本部会議にはお読みいただけたと思いますが、第 2 次実施計画を策定するための材料の提出ですから、公開は致しません。

【松尾副会長】

どこまでできるか分かりませんが頑張ります。

【社会長】

新しい委員の方々にとっては、或いは、少し重たく感じられるかもしれませんが・・・。

【永山委員】

これがうまくいきますと、審議会の一つの新しい形が出来ると思います。

【能村委員】

すごい一石だと思います。

【松尾副会長】

かなり責任重大ですね。

【社会長】

ありがとうございます。

西野委員、いきなりで面食らうかもしれませんが、いかかですか？

【西野委員】

専門的な知識があればいいのですが、関連キーワードを見ても何も思い浮かびませんので、困っています。地域経営も勉強しているわけではなく、マネジメントについても 1 人事務所ですので、正直、提案できるものを作成できるかが不安です。みなさんのレポートを見せていただければ参考になります。

【社会長】

市民の実感として意見が重要になります。先入観をお持ちにならないことが新しい感覚や発想が生まれる為には必要な要素です。先程の西野委員の指摘なども、非常に重要です。その意味では、新しいメンバーの役割は大いに期待いたしております。新旧ペアとしましたが、松尾副会長とご一緒ですからあまり心配はいらないと思います。

【松尾副会長】

二人で作成しますので、意見交換しながら進めましょう。

【永山委員】

レポート作成を9月20日までに終了し、レポート交換はそのグループごとで各委員に送るということでしょうか？

【社会長】

そうです。レポートを提出する時には、このように一度懇話会を開催いたしますが、その過程で仮に、意見が大きく違う場合には関係グループでの調整をしたいと考えております。各レポートの根本の主旨は活かしたいと思います。

あさせてみなさんにご理解いただきたいのは、委員同士の中でお互いのアドレスに送り合うことをご了承ください。

【浅井委員】

レポートの枚数に制限はありますか？

【社会長】

お任せいたします。

【永山委員】

グループが打ち合わせする場所が必要ですね。

【事務局：佐々木部長】

市役所の会議室でよろしければ、ご用意いたします。

【社会長】

よろしいでしょうか。

では、そのような形で進むことと致します。各委員のみなさんには、それぞれご多忙の中、多大なご苦勞を戴くこととなりますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

【社会長】

なお、此処で、事務局に折り入ってのお願いを申し上げます。

我々懇話会メンバーは、真剣にレポートの作成に取り組むこととなりますが、その過程で必要とする情報は決して十分なものではありません。情報や認識を欠いたままで正鵠を得たレポートを作成することには難い面があります。そこで、レポート作成の過程で、各委員から事務局に対し、いろいろお尋ねをすることになります。事務局は、是非、適切な対応を戴きたい。この対応と言う意味は回答と教唆という意味を含みます。即ち、迅速で

簡明な回答と共に、必要、適切なサゼッションも戴きたいということでもあります。山積する日常業務の中でご迷惑かと存じますが、「レポートは懇話会委員と事務局との共同作品である」という大所・高所に立たれ、ご支援をくださいますよう、各委員を代表して心からのお願いを申し上げます。

【社会長】

これで、本日の予定は終了いたします。
事務局からの連絡事項がありますか。

【事務局：青木主査】

議事録は早急に作成しお送りします。未回答の照会事項についても整理次第お送りします。

レポート作成に関する質問に付きましても、随時ご遠慮なくお寄せ下さい。一緒に勉強させていただければと思います。次回の懇話会の開催日もご相談のうえ決めさせていただきます。

【社会長】

では、これで第2回の懇話会を閉会いたします。長時間にわたり、ご協力いただきありがとうございました。

【閉会】

平成24年7月25日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一