

平成24年度第1回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成24年5月28日（月）15：00～16：00

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	○	石狩市長	田岡 克介
副会長	松尾 拓也	○	(事務局) 総務部長	佐々木隆哉
委員	永山 隆繁	○	(事務局) 総務部職員・行政改革担当課長	我妻 信彦
委員	能村久美子	○	(事務局) 総務部職員担当主査	青木祐一郎
委員	浅井 秀樹	○	(事務局) 総務部職員担当主査	古屋 昇一
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

【事務局：佐々木部長】

本日はお忙しい中、ご出席いただきましてありがとうございます。

本年度は委員の改選により、本懇話会委員8名のうち新たに3名の方に委員をお願いしたところ。構成は、優れた見識者が4名、一般公募が4名で、委嘱期間は平成26年3月31日までの約2年間でございます。よろしくお願い致します。

委嘱状につきましては、恐縮でございますが、机上に配布させていただきましたのでご了承願います。

また、各委員のお名前につきましては名簿をお配りしておりますのでご確認ください。

それではこれより、平成24年度第1回石狩市行政改革懇話会を開会致します。

はじめに石狩市長 田岡 克介よりご挨拶を申し上げます。

【田岡市長】

まずは前年度、大綱・実施計画の策定にご尽力いただきました5人の委員の方におかれましては、誠にありがとうございます。

今年度から皆さんにご協議いただきました計画がスタートしております。

また、新たに3名の方に委員を快くお引き受けいただきまして、誠にありがとうございます。

これまで市は、全体的にコスト意識をベースに改革を進めて参りまして、市役所の財政再建軌道につきましても、主に人件費的成本を削減するという大前提がございました。

加えて、役所のスリム化は全国の自治体の命題であり、それに伴う組織改編や人材の開発、市民協働というものが必要でした。その中で絶えず支配的なのは財政運営の資源・財源との兼ね合いを常に意識しながら進めてきたということです。

5年間の財政再建計画を経験するなかで、新しい価値観と申しますか、財源とは本来関係のない、私たちが描いていたあるべき道といえるところに今計画が落ち着いたということで、より力強い市民との協働社会を形成するため、あるいは、それに適応するための市役所の体質改善ですとか、また、当然忘れてはならないコスト・財源対策のために、新しい感覚が必要であると考えております。

市役所の改革はこれまで何度も経験しておりますが、民間企業のようなスピード感が伴わず、それについてのお叱りを甘んじて受けなければならない体質を持っております。

トータルの観点で申し上げるならば、私たちに努力した足跡は少しばかりは評価していただけるのではないかと考えております。

それから、職員の意識も変わってきており、私としても多少実感できる場所がありますが、なお多くの課題を抱えております。

さらに昨今の時代背景の中で、従来は60歳定年制を前提に、市の適正職員数を設定しておりましたが、65歳定年制に移行するなかで、組織のあり方としては、新規採用をおのずから抑制しなければならない傾向にあります。そのなかで、組織としてどのようにリフレッシュしていくか、あるいは、再任用職員を戦略的にどう活用していくかが、新たな課題といえます。

職員については、60歳の定年が一つの区切りとなり、その後の再雇用の際にどのように労働意欲を持続していくかが懸案であります。交替期のない就労文化を作っていくことが必要で、そのためには65歳定年を前提とした職員への意識付けが重要となりますので、市民の皆様にはご理解をいただきたいと考えております。今なお支配的な、公務員だけなぜ優遇されるのかという、公務員バッシングが社会情勢として根強いですが、ぜひご理解いただければと思います。

自治経営のありかたについて、厚田・浜益の支所は区制を廃止し支所制としております

が、旧石狩市の自治組織についてどうするのかという問題や、民生児童委員の担い手が少なく欠員状態にあることですか、あるいは、東日本大震災の関係で、情報が無いまま救助に行き津波の犠牲になるなどしたことで東北地方では消防団員がどんどん辞めていっているようで、石狩市の消防団についても情報のバックアップ体制を確立するなど、これからの公共福祉のあり方、市民協働のあり方について大きな宿題を課されております。

時代背景は、行革が始まった当初から変わってきております。私どもは市民目線の皆さんの貴重なご意見をいただき、スピーディに取り組み、市役所も一緒に現実問題を市民に理解していただく、そのように双方の建設的な議論が進めばありがたいです。

機会がありましたら、私が昨今肌で感じております時代感覚をお話し出来ればと思います。

非常に困難な役割をお願いすることになりますが、皆様どうぞよろしくお願い致します。

【事務局：佐々木部長】

ありがとうございました。

本日は改選後初めての開催となりますので、はじめに委員の皆様から簡単に自己紹介をお願い致します。

その後、私ども事務局から自己紹介させていただきます。

～各委員の自己紹介～

～事務局の自己紹介～

【事務局：佐々木部長】

続きまして会長・副会長を選出していただきます。本懇話会の議長は会長が担うこととなっております。選出方法については、どのように取り行えばよろしいでしょうか？

【永山委員】

各委員の推薦ということでよろしいのではないのでしょうか。

【事務局：佐々木部長】

そのほかご意見ございますか？

それでは各委員の推薦ということで、どなたか推薦はございませんか？

【永山委員】

私は、前の任期から参加させていただいておまして、ここは、あれだけの難事業をまとめ上げた前回の両雄ということで、会長を辻委員に、副会長を松尾委員にお願いするのが最適ではないかと思いましたがいかがでしょうか？

【事務局：佐々木部長】

会長に辻委員、副会長に松尾委員というご提案がありました、よろしいでしょうか？

【全委員】

はい、結構です。

【事務局：佐々木部長】

それでは決定させていただきます。

会長に選出されました社会長から、ご挨拶を頂戴したいと存じます。

【社会長】

ご推薦いただきまして光栄です、ありがとうございます。

いまご指名をいただきながら、『淀む水は腐る』という言葉思い出しておりました。そういう意味で、去年に引き続き会長をお引き受けするのはいかがかという気持ちも無いわけではありませんが、淀むことの無いように、皆様から強力な酸素を送っていただきながら努力いたして参ります。特に新しく参加された方はご遠慮なく発言いただきまして、どうか懇話会に新鮮な空気を注ぎ込んでいただきたいと思います。行政改革の性格からしましても、波風が立つぐらいに水をかき混ぜながら、なんとか結論を導きたいと思えます。どうぞよろしくお願ひ致します。

【事務局：佐々木部長】

ありがとうございました。

大変恐縮ですが、市長はこの後の公務のため、ここで退席させていただきます。

【田岡市長】

どうぞよろしくお願ひ致します。

【事務局：佐々木部長】

議事に入る前に、今懇話会の議事録の作成方法について確認させていただきます。

事務局からご説明致します。

【事務局：青木主査】

議事録につきまして、昨年までボイスレコーダに録音し、それを起こした全文筆記という
ことで作成させていただいております。

今年度も昨年同様、事務局で議事録を起し、皆さんに目を通していただき、修正したう
えで、最後に会長からサインをいただいて確定する、という形で進めさせていただければ
と考えておりますが、いかがでしょうか。

【全委員】

はい、結構です。

【事務局：佐々木部長】

ありがとうございます。ただいまのとおり、議事録は前文筆記し、ご出席の委員の皆様
にご確認いただいた後、会長にサインをいただいて確定させていただくということで取り
進めさせていただきます。

それではこの後の議事につきましては、社会長に取り進めていただきたいと存じます。
よろしくお願い致します。

【社会長】

それでは規程に従って会長を務めさせていただきます。どうぞよろしくお願い致します。

議事の前に、松尾副会長から一言いただけますでしょうか。

【松尾副会長】

副会長を仰せつかりました松尾です。甚だ力不足ではございますが皆様と良い議論が出
来るようにお手伝いさせていただければと思います。

また、会長をどれだけサポートできるか分かりませんが、なんとか務めて参りたいと思
いますのでよろしくお願い致します。

【社会長】

ありがとうございます。

それでは、今年度から進行しております新しい行政改革2016と実施計画につきまし
て、新しい委員も加わりましたし、私どもの復習の意味も含めて、仕組みなど簡潔に事務

局からご説明いただければと思います。

【事務局：青木主査】

私からご説明致します。

行政改革2016は、数えて第6次の大綱となります。

本市の抱える課題や取り巻く社会情勢に対応するため、新たな地域経営の構築が迫られており、そのためには仕事の経済性・有効性・効率性を高める仕事の仕方改革が必要です。

その改革の柱としまして3つの基本目標を掲げ、相互に関連しながら行革を実施していく、今後5年間変わることのない理念としております。

実施事項については、3つのプールに区分し、第1プールは今年度から実施するもの、第2プールは来年度実施に向け準備するもの、第3プールは期間中に取組みが必要なもので、具体的な取組が現れれば第1・2プールに区分するものと致しました。

また、毎年実施計画を見直し、新たな事項の追加と必要な修正を行うローリングプラン方式を導入し、常に時宜を得た実施計画とすると共に、3年目には中間評価を行い、その後の推進につなげて参ります。

実施計画はその基本目標ごとの取り組み事項を挙げております。全部で46項目、第1プールは36項目、第2は4項目、第3は6項目となっております。

また、昨年頂戴しました「報告書」の『I 結論』でいただいた意見を参考に、実施計画の該当事項を修正させていただいております。

以上です。

【社会長】

ありがとうございます。

昨年から引き続きご参加いただいている委員の皆様は、充分ご存じだと思いますが、新しく参加された方はいきなりで良く分からないと思います。この点が知りたいというようなことがあればどうぞ仰ってください。議論の途中でも結構です。

ローリングプランという新しい名前がでてきておりますが、要するに、今年度やることは今年度やることとして具体的にきちんと決めておき、将来的な課題についても必要なものは挙げておきます。それを毎年見直して具体化しながら実行してゆく。あるいは時代の変化によって新しく気付いたことは加え、そうでないものは修正するということを毎年行っていくというもので、従来型の計画とは違っています。

続きまして、去年、私どもが出しました「報告書」についてです。

報告書の『I 結論』については最終判断をお任せし、結果については拘らないというこ

とで検討をお願いしており、『Ⅱ付帯意見』についてはそれに付随してこのようなことをお考えくださいというものですが、全体を通して、現在どのような方向観を持って取り扱われているのかということをお話いただけますか？

【事務局：我妻課長】

『Ⅰ結論』については先程説明させていただいたとおりでございます。

『Ⅱ付帯意見』の方向性についてですが、(1)のローリングプランについては、真摯に、着実に進めて参ります。また、(2)の庁内各部との連携・具体的な取組については、正直申しあげまして、新年度が始まり緒に付いたばかりですので、申し訳ありませんが、まだ具体的には進んでおりません。

今年度の取り組みにつきましては、進捗状況の管理にとどまらず、見直しを図りながら、また具体的な手法についても、事務局のメンバーも変わっておりますことから、新しい視点を取り入れながら進めて参りたいと考えております。

【社会長】

今のご説明について、ご意見がありましたらどうぞ。

【松尾副会長】

「報告書」の『Ⅰ結論』の方向観については、実施計画の中に概ね盛り込んでいただいたということで、よろしいかと思います。

お尋ねしたいのは、(3)の目標管理システムについて、個々の職員の管理よりも組織の問題に視点を置いた方が本筋ではないのかという意見でしたが、このことについてどうお考えでしょうか？

【事務局：佐々木部長】

私からお答えいたします。

管理職による試行については5年目を迎え、一般職については今年の10月からスタートするという目標になっております。

一般職については、昨年懇話会からいただいた、自己管理だけではなく、組織としての目標や方向性の中で各人がどのような役割を担っていくのか、ということを考えるという視点も踏まえて制度設計をするという作業をしているところです。

これは、労働組合とも協議しながら決めていかなければならないもので、早い段階にイメージを示したうえで職員への浸透を図るようにとの申し入れを受けております。

また、管理職については、勤勉手当に反映させることを考えておりましたが、まだまだ熟度が高まっておらず、見送りになったという経緯がございます。今後は、反映に繋がるだけの信頼に足るシステムを作るというのが現在の私どもの課題でございます。ですから、

先程の副会長のご意見も踏まえまして、今後取り組んで参りますのでよろしくお願い致します。

【松尾副会長】

このような事柄は、おそらくは制度の構築よりも適切な運用が重要ではないかと思えますので、どうぞよろしくお願い致します。

【社会長】

浅井委員、どうですか？

【浅井委員】

実施計画の「時間外勤務の縮減」についてですが、実施はしておりますか？

【事務局：青木主査】

まだ具体的には進めておりませんが、現在、毎月の実績について各部長に報告しておりますので、それに加えて、時間外の管理についてさらに進んだ取組を行って参りたいと考えております。

【浅井委員】

新年度が始まって2カ月経ちますが“職員一人あたり月一時間の時間外勤務縮減を目指す”ということで、実態は把握されていますか？

【事務局：青木主査】

毎月、ひとり一人の実績を積み上げて報告をしておりますが、各人の削減についてはまだ踏み込んでアナウンスしていない状態ですので、今後取り組んで参ります。

【浅井委員】

分かりました。

【社会長】

永山委員、いかがですか？

【永山委員】

「報告書」の(5)にあります、『ICT化の推進』についてですが、第3プールにあるので取り進めなくていいというのではなく、進捗に努めていただきたいと思えます。

【事務局：佐々木部長】

『ICT化の推進』については、市役所全体としては、推進しなければならないという意識は持ちつつも、なかなか進んでいかない現状がございます。

戦略的取組を進めるのは情報推進課となりますが、担当課において、なぜ進まないのかという原因を今年度は究明して参りたいと考えております。

私の感覚としましては、職員は一生懸命仕事をしておりますが、それは日常的な細々とした仕事を一生懸命やらざるを得ないような状態です。戦略的なICTの活用にまでどのように繋げていくか、まさしく仕事の仕方をどのように変えていくのかということをしっかりつき詰めて参りたいと考えております。

【社会長】

いまの佐々木部長のお話を聞いて、非常に嬉しく思います。これで議論がかみ合うという印象を受けました。

永山委員からは、昨年、この点について非常に熱心で、的を得たご意見をいただきました。

それについては全てを取り入れるということではなく、取り組み方の問題かと思えます。

佐々木部長にはそのような感覚での問題の進め方についても、永山さんの意見に加えてお願いしたいと思います。

能村委員、いかがですか？

【能村委員】

私も嬉しく聞いておりました。目の前の課題ではなく、何か先を見据えた大きな課題に向かって取り組んでいくということになるかと思えます。ぜひ私も参加させていただきたいと思えます。

【松尾副会長】

ICT化については情報推進課がご担当で、大きなビジョンを描かなければならないと思いますが、日常の仕事に追われて、なかなか具体的な一歩を踏み出せない状態であると伺いました。

ICTは一つのツールですので、実際に推進するには、様々な課と横に連携することが重要ではないかと思えます。

【社会長】

行政改革をどのような取組構造で行うのかという意味で、重要な示唆だと思います。

「報告書」は昨年の我々の最終結論となりますので、新しい委員の皆様には次回までにお読みいただいて、次の懇話会からご意見を頂戴出来ればと思います。

次回から中身に入った議論をしていきたいと思いますが、今年度の進め方について何かご意見はありませんか？

【西野委員】

参考として、昨年度の進め方について教えていただけますか？

【社会長】

昨年度は新しい行政改革大綱がこの4月から始まるということで、それを作成する前の段階から積極的に参加させていただきました。策定について必要な観点や大事なポイントについて議論して参りました。

それを庁内で検討していただくため事務局が持ち帰り、市長を本部長、部長職を本部員とする行政改革推進本部会議において、実行できるのか、あるいは、財政などの理由で実行できないのかなど、いわば懇話会と本部会議が両方で議論し、それを擦り合わせながら検討し、ある段階で大綱と実施計画の原案として纏めていただきました。

それを俎上に載せ、懇話会として活発な議論をしまして、最終的な意見を纏めたのが「報告書」であります。

ここからは私の私的な感想になりますが、大綱の方は理念的・抽象的と言いますか、5年間はこの大綱を踏まえていくという方針は決定済みで、懇話会も了承しております。

ただし、実施計画は毎年見直して行きます。5年経ちますと世の中も相当変わりますので、毎年新鮮な目で見、実際的な内容にしていこうという考え方が新しく導入されております。

したがって我々の今年度の検討事項は、大綱を前提とした実施計画を新しい目で見直していこうということです。

お分かりいただけましたでしょうか？

【西野委員】

大変よく分かりました、ありがとうございました。

【社会長】

今年度の進め方で何かございますか？

それでは私の方から今年度の議論について大事にしていきたいことをいくつか申し上げたいと思います。矛盾や指摘事項等がございましたら、どうぞご指摘いただきたいと思い

ます。

まず第1に、論議する対象は、「実施計画」の内容の加除修正である、と整理しておきたいと思います。即ち、「行政改革2016」、これは従来でいうところの「行政改革大綱」ですが、一応5年間の行政改革の理念と基本構想として確定しているものという前提で、これを実現する為の「実施計画」の実施事項についてローリングプランの考え方に立ち、検討・審議するということであろうと思います。

勿論、行政環境の変化は5年を待たないことも考えられ、例えば、3年目には「行政改革2016」に立ち戻って変更を考えるということも起きると想定できますが、少なくとも今年度は、「実施計画」に集中して検討するというように整理してはどうかと思います。

第2に、委員相互の議論を大切にしたいと考えます。即ち、ともすればこの種の審議会は、個別委員と事務局の一問一答に終始することになりがちですが、当懇話会は、行政改革という性格から、行政の仕振りをチェックするというにとどまらず、市役所内部の発想とは別の、市民サイドからの提案、提言を重視したいと考えます。その為には、委員相互間の意見交換、場合によっては異論をぶつけ合うことにより、行政サイドでは生まれにくい市民目線の行政改革には有用な役割を果たすことになるのではないかと考えられます。

第3には、今年度の論議の進行は「2段階方式」とでもいう考え方が、或いは3段階と言うべきなのかもしれませんが、前半と後半では議論の内容を区別して取り組むことが必要なのではないかと思っています。即ち、前半は、市民発想で自由闊達な意見交換をする。後半は、来年度実施を視野に入れて実施事項を収斂させてゆく、という進め方があります。

その様にする理由は、「行政改革2016」の基本目標は非常に広い範疇を網羅しているため、議論する範囲はいわば何でもアリになります。市民感覚、市民着想の意見を幅広く吸収するという立場からは、範囲を設けなくて自由闊達な意見を述べ合うということは大切です。同時に、それだけで終わりますと、断片的なアイディアの羅列で、懇話会の意見として骨格の無い散漫なものになります。また、それを具現化する市役所の消化キャパシティの限界もあります。従って、幅広い発想とプライオリティの両方が大切になります。そこで、懇話会の議論の構えを前半と後半で区別しながら、また、その間、行政サイド、懇話会サイド、それぞれの意見や発想をシンクロさせながら作業を進め、新年度の「実施計画」へ収斂させることが大切なのではないかと考えます。

関連して、若干横道に逸れますが、私は、この2段階の間にもう一つの考えるべきことがあるように思っています。3つの基本目標、つまり、「PPP・市民協働」「市役所イノベーション」「財政基盤」という壁を作って実施事項を考えていきますと、複数の基本目標をまたぐ発想が生まれにくい。結果として「縦割り行政改革」になり、「行政改革2016」の高邁な考え方と「実施計画」の品質にはギャップが生じます。例えると「全体設計の無い、脈絡のない部品の陳列」とでもいうような実施計画になることが懸念されます。この3つの基本目標は、それぞれが関連しますし、この関連を考えながら実施することを考えるこ

とにより、より有効な広がりや深みを持つ発想が生まれるように思われます。そこで、いくつかの重要事項については、基本目標3項目を通貫するコンセプトが必要になる様に思いますが、抽象的な話ではご理解いただき難いと思いますので、今後の検討の中で具体的に問題提起をさせていただきます。実は、ここらあたりが行政改革の基礎的条件、インフラ形成でもあると考えています。

第4点は、行政改革の具現化に向けて「行政改革2016」の精神や、懇話会の役割に照らして誠実に取り組みたいということでもあります。言わずもがなであります、しかしこれには残念ながら制約やカベ、障壁があります。

制約とは、懇話会に予定的に許容される時間であり、勿論、無暗に長時間を費やすことが成果に結びつくとは毛頭思いませんし、当然、市の予算との兼ね合いもあります。そのなかで、如何にしてより高い果実を生み出すかと言うことです。従って、この懇話会の席だけでなく、必要によっては、非公式な委員相互の意見交換も必要になるのでないかと思いますが、この点では、皆さんとご相談しながら進めたいと考えます。また、この懇話会の時だけでなく、何か必要なことがあれば、随時事務局に個別にお尋ねいただきたいと思っております。このことは、これまでも事務局にはお手数であるがしっかりと対応していただくということでした承をいただいております。

障壁について申しますと、そのひとつは、市役所職員の皆様に、真の市民参加の哲学や態度が確立しているかという懸念であります。諸種の審議会が設置されていますが、本音としては、その中から自分たちを超える発想や論議の機能、成果を求める「何かを生み出す実質」よりは、決められている市民参加の手続きを消化する「実施したという形式」を重視する庁内現場の価値観、行動力学であります。私の邪推かもしれませんが、庁内の発想とは異質の意見や提案がされることは寧ろ有難迷惑。あまり手数をかけないで無事に終わればよいという願望が潜在すると受け止めています。それは、「行政改革2016」の理念に照らしても、これこそが行政改革の基本的基盤に関する重要な課題そのものであります。反面、私は、仕事の歴史の中で必要な知恵として練り上げられて来た側面もありますから、一概に否定すべき面だけではないとも受け止めています。また、そう簡単には崩れないのです。しかし、この行政改革懇話会としては、やはり「変える」ということに価値を見出し、そのような態度で論議を進めることに誠実でありたいと考えます。それが、当懇話会のミッションであろうと受け止めています。

そのためには、懇話会の席上だけでなく、随時、事務局に対しては、状況を教えて下さいというような形で、直接お尋ねすることをお許しいただきますよう、お願いしたいと存じます。また、委員同士の非公式の意見交換の交流も必要かと思っております。それらのことが、懇話会の議論を充実したものにすると思っております。

以上、運営にあたっての私見を申し上げましたが、是非、率直なご意見をいただきたいと存じます。

【各委員】

同意。

【社会長】

よろしければ、そのような形で進めさせていただきます。

今日は本題に入って議論しても、余り準備が無いと存じますので、それぞれが勉強する時間を少し置いて、次の懇話会に備えたいと思います。どうぞよろしくお願い致します。

事務局から何かありますか？

【事務局：青木主査】

今回の懇話会の開催につきましては、社会長をはじめ皆さんと相談したうえで、決定させていただきます。

また、会長からのお話のように、ご質問等につきましては、直接、あるいは電話やメールなどでいつでもお寄せいただければと存じます。よろしくお願い致します。

実施計画の進捗状況については次回以降でよろしいでしょうか？

【社会長】

まだ2ヶ月ですので、もう少し経過してから、報告いただければと思います。

以上でよろしいでしょうか？

お疲れ様でした、ありがとうございました。

(閉会)

平成24年6月12日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一