

平成23年度第6回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成24年2月14日（火）14：00～16：10

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	川又 和雄
副会長	松尾 拓也	○	(事務局) 総務部行政改革担当参事	幸田 孝仁
委員	永山 隆繁	○	(事務局) 総務部行政改革担当主査	青木祐一郎
委員	能村久美子	○	(事務局) 総務部行政改革担当	古屋 昇一
委員	浅井 秀樹	○	財政課長	新関 正典
委員	太齋 敏子	○	財政担当主査	中西 章司
委員	向井 邦弘	○		
委員	今中 建男	欠		

傍聴人：なし

【事務局：幸田行革担当参事】

時間になりましたので第6回行政改革懇話会を始めさせていただきます。

それでは、社会長宜しくお願い致します。

【社会長】

では、23年度、第6回の懇話会を開催いたします。本日は、この程示されました「行政改革2016・実施計画」についての審議を行います。そのうえで、先に審議を終えています「行政改革2016」(大綱)と合わせて、当懇話会としての意見を取り纏め、石狩市長に提出する運びとなります。

まず、「実施計画」のうち、「健全な財政基盤の構築」については、既にご覧いただいた通りではありますが、まだ説明を受けておりませんので、担当部からご説明頂くことと致します。よろしく願いいたします。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

本日は財政課長と財政担当主査が来ておりますので、そちらからご説明いたします。

【財政担当：中西主査】

～実施計画（案）「(3) 健全な財政基盤の構築」（9P・10P）について説明～

【社会長】

有難うございます。では、ただいまの説明について、各委員からご質問がありましたらお願いいたします。

【松尾副会長】

9Pの将来負担比率ですが、ご説明ですとH22年度が154.4%、H23年度が150.0%程度とのことですが、H24年度の目標値が135.0%ということでそれ以降の数値の減り方からみると、かなりハードルが高い設定だと思うのですがどうでしょうか？

【財政担当：中西主査】

将来負担比率の算出方法は複雑なところがあるのですが、将来負担しなければいけない借金で、土地開発公社の負債がございます。

土地開発公社が持っている負債は、公社が持ったままだと100%負債として将来負担しなければいけないものとして計上されるのですが、H24年度に志美の十数億円する用地を購入しまして、合併特例債という借金をして事業を行います。

この合併特例債は借金のうちの70%を国が負担してくれることになるので、実質的にその時点で7割将来負担が減ると言うことになります。

それが盛り込まれているので、ここ1・2年は数字の改善が速くなるという形になります。

【社会長】

ほかに御座いませんか。無ければ、お忙しいでしょうから、担当部はご退席いただいて結構です。

（新関課長・中西主査退席）

【社会長】

「PPP、新しい協働」及び「市役所イノベーション」については、事前にご質問を頂いており、既に事務局から質問者へ個別にお答えし、質問者のご理解は頂いているとのことであります。

そこで、改めてここで、その全部に触れる必要は無いと考えますが、特に、質問者だけでなく他の方々にもご理解を頂いておいた方が良いと思われることに絞って、事務局から、その内容を報告していただきます。

【事務局：青木行政改革担当主査】

それでは、ご報告させていただきます。

『魚つきの森プロジェクトの推進』につきまして、浅井委員から「“魚つき”の読みは“さかなつき”ですか？“うおつき”ですか？またどういう意味の言葉でしょうか？」というご質問を頂きました。

読み方は“うおつきのもり”でございます。

古来より漁業を営む地域では、森林の木影には魚が集まるとか、森によって風当たりが弱まるなど、森林があるから魚が集まるのだということを知っていたようで、これら海岸斜面に存在する森林を「魚（うお）つき林（りん）」と呼び、上部の森林も広い意味で魚つきの森と呼んでいるようでございます。

続きまして、『定員適正化計画による適正な職員数の管理』について、永山委員から「定員適正化計画について、いつ作成され、その概要はどのようなものですか？」というご質問を頂きました。

現在総務課内において検討中でして、2月下旬から3月初旬の策定に向け取り進めております。

行政改革2016と同じH24～28を計画期間とし、石狩市の人口や財政規模等から適正な職員数を目指すというものでございます。

また、『決定行為の見直し』についても永山委員から「決定行為におけるICTの活用とはどのようなイメージでしょうか？」というご質問を頂いております。

“決定行為におけるICTの活用”としては、電子決裁をイメージしておりますが、本市に合った決定行為の適正化を図るため、その具体的な手法や有効性を検討して参ります。

加えまして、『ICT化の推進』についても永山委員から「自ら導入する従来の手法に加え」とは、従来システムの拡充も進めるとの意味でしょうか。」というご質問を頂いております。

永山委員のご質問のとおり、従来システムの拡充として、自前サーバーやパッケージソフトの導入が有効な場合はこれからも活用しますが、今後はクラウドの活用をより推進して参ります。

以上です。

【社会長】

有難うございました。

ただ今の説明、或いは説明以外のことで、ご確認いただくことがあれば、追加してお尋ね頂きたいと思っております。如何でしょうか。

【社会長】

無いようですので、次に、実施計画の最終原案に対するご意見を頂きます。

ここで少し整理させていただきますが、実施計画につきましては、これまでの事務局原案を基に、懇話会としても積極的に意見を申し上げて参りました。そのことともシンクロさせながら、市役所庁内において段階的な検討が進められ、行政改革本部会議を経て、最終案として提示されたものであります。事務局から、事前にお手許にお送りいたし、ご覧いただいております。ご意見を「更なるご意見」と「付言すべき事項」に分けて、事前に提出いただいたところであります。お手数をおかけいたしましたことに、お礼を申し上げます。

ただ今、申し上げました様に、この原案は、これまでの懇話会の意見も踏まえて市役所内で検討を進めた結果の結論であり、本日は、懇話会としては、最終の確認の意味の意見交換であります。

ところで、私も迂闊でしたが、事務局は、「修正の要望」と「実施にあたって留意すべき事項～報告書に記載すべき事項」に区分して報告を求めています。しかし、提出された内容を見ますと、その区別は難しいように思います。そこで、此处では、一旦、両方を区別しないで、議論を進めて参ります。

次に、原案は、既に行政改革本部会議で決定したものであることを考えますと、事務的に修正できることは、原案を事務上の修正として処理していただくこととして、「意見書」にあまり細部に亘る記載をすることは避けたいとも考えます。

以上のことから、お手許にお配りしましたメモのように、提出された意見を、①ご意見の提出は頂いたが「実施計画」原案を是とするもの、②「実施計画」原案の趣旨を変更せずに、表現を事務局判断により事務的に修正するもの、③「実施計画」原案の変更を求めるもの、④「行政改革 2016」の運営全般の運用の姿勢に関する付言、に区別して結論を整理することにしたいと考えます。そのように進めて参りますが、よろしいでしょうか。

【全委員】

異議なし。

【社会長】

では、そのように進めて参ります。

提出いただいたものを先行して議論したうえで、他の委員からも、追加するご意見があれば頂くこととします。

まず、「PPP・協働の推進」について進めます。

向井委員から、基本目標の表現について、ご意見を頂きましたが、ご説明ください。

【向井委員】

基本目標の中で「PPP・協働の推進（民間・地域との連携）」とあるのですが、PPPという言葉自体が官民協働という意味ですので、表現が重なると思ったのですがどうでしょうか？

【事務局：青木行政改革担当主査】

PPPにつきましては、はっきりとした規定はございません。大きな概念としまして、“民間企業と官との連携、官民連携”をPPPとするものから、委員のご質問のとおり、住民との協働もPPPに含める考え方もございます。

この度の行革では、民間企業との連携と並び、地域との協働を更に推進していこうと考えておりますことから、協働を強調する形で併記させていただいておりますのでご了承をいただければと存じます。

【向井委員】

わかりました。

【社会長】

それでよろしいですか？

向井委員のような考え方がどちらかというと正統派かと思えます。しかし、PPPという言葉は、まだその定義のようなものが広く一般には確立してなく、従来の市民協働も包括されるというよりは、別の新しい分野と言う感覚もあると思えます。従って、並列しておくことで良いのかと思えます。もっと率直に言いますと大綱の方にも関係してくるものですから、ご理解をいただければこのままで進めていきたいと思えます。よろしいですか？

【向井委員】

はい、結構です。

【社会長】

それでは次に、向井委員から第1プールの「行政評価の活用」について、ご意見を頂いております。

【向井委員】

行政評価の表現が具体的ではないので、例えばバランスシートを使って考えるとかもう少し具体的に表現したらどうかと思うのですがどうでしょうか？

【社会長】

この点について、他の委員は、何かご意見がありますか。

確かに、この部分については、この記述ではピッタリとイメージが出てこないという感じはします。

副会長どうですか？

【松尾副会長】

具体的にこういうスタイルでやっていきますというものがあれば、もっと解りやすいとは思いますが、字面だけ追って行って具体的な取り組みのイメージを浮かべるのは難しい気がします。

【社会長】

実施と言っても、実施することはこれから検討するのですね、という議論にもなります。

【向井委員】

どういうふうに進んでいくというのが、具体的に欠けていると感じたものですから。

【社会長】

事務局の代弁をするわけではないのですが、実施する中身を示しているのではなく、「行政評価というものをツールとして、何かをやることを、平成 24 年度に検討することを実施します」という話のようです。もう少し理屈を申しますと、「それであればプール 1 ではなく、プール 2 ではないのですか」という異論も出てきます。

少し関連したことをお話ししますと、副会長はじめ多くの委員が共通して主張してきたことは、現在の仕事の仕方について見直すべきことが少なく無いのではないかということであり、そのことを検証する仕掛けが必要でないかということが言われてきました。ところで、「業務の見直し」と言う言葉が使われてきましたが、それは、「事業の見直し」なのか、「仕事の仕方の見直し」なのか、どうも、二つが交錯しながら議論されてきた嫌いがあるように思います。私の意見を申しますと、懇話会が、「事業の見直し」まで言及することは、余程の自信が無ければするべきではないと考えています。しかし、現在の日常の「仕事の仕方」についての合理化や改善は、懇話会としても積極的に意見具申すべきであり、その為の着眼点とか、仕掛けの提案は大いに進めなければならないと考えます。そういう経過があると思います。

ところで、向井委員のご指摘は、まことに的確であると思います。また、これが、PPP の箇所に位置づけられていることは、「仕事の仕方の見直し」と言うよりは、「PPP あるいは新しい協働のネタ探し」と言うことであるようにも受け止められます。今までの経過もあるようですので、もしお許しいただけるのなら、この処理は意見書を作成するまでの間に事務局とも打合せをいたしまして、本日のところ会長預かりとさせていただきたいと思いますが、如何でしょうか？

【向井委員】

結構です。

【社会長】

では、そのようにさせていただきます。

次に、永山委員から「協働のまちづくり研修」について、ご意見を頂いております。

【永山委員】

これまで懇話会の中で新しい形の協働ということが言われてきたと思うのですが、そういった点ではそれに対する職員の研修というのは重要で、市民に対してもある程度そのことを理解してもらうということは必要なのですが、市民に対して「講習会」という言葉を使用するのはどうなのかと思ひまして、あまりにも市からの目線過ぎないかと、市民の目線では無いのではないかと思ひました。

【社会長】

これは、公開されるものですから、その辺りのことは大事であると思ひます。事務局としては如何ですか？

【事務局：青木行政改革担当主査】

ご指摘の点につきまして所管に確認いたしましたところ、委員のご意見の通り、所管でも、職員に対しては“研修”、市民に対しては“講習”と使い分けたとのことでございます。

さらに修正が必要とのことであれば、所管と協議したいと存じます。

【社会長】

今の様な問題については、趣旨が変わらなければ事務局判断で修正することは可能ですか？

【事務局：幸田行革担当参事】

はい、可能です。

【社会長】

事務局や関係部でも、提起している問題の意味は良くご理解いただいているようですので、もうひと工夫してください。それでよろしいでしょうか？

【永山委員】

意見書には「懇談会」と記載しましたが、これに拘らずに良い言葉があればそちらに修正してください。

【社会長】

では、そのようにさせていただきます。

次に「審議会への女性の登用」について、お二方から意見が提出されています。

浅井委員、ご発言いただきます。

【浅井委員】

最初に誤解の無いように申し上げておきますが、私は審議会委員の女性比率を増やすということには反対ではありません。

ただ、この話題がポンと実施計画に載っていることが、あまりしっくりこない、深みが無いのです。

この件については、市民参加制度協議会ですとか男女共同参画審議会という専門の審議会があるわけですから、そちらにお任せしていい事柄ではないかと思うのです。

【社会長】

この部分に関しては、永山委員からも、別の観点からご意見を頂いております。

【永山委員】

これまでも広報いしかり等で審議会委員の募集はやっておりますけど、それだけで女性委員が出てくるとは考えにくいのです。

審議会委員の募集の段階で、これまでのやり方ですと審議会委員がどのようなことをやるのか、時間や回数なども解らないので、もっと解りやすくしてはどうかという意見です。

女性の場合ですと、主婦ですとか時間の制約があると思うので、その辺りを具体的に表記してはどうかと思います。

【社会長】

二つの問題が提起されています。ひとつは、行革実施事項のテーマとすることが適切かどうか。もう一つは、テーマとするなら、女性が応募しやすいように、募集の仕方などの改善が必要なのではないか、ということです。

【浅井委員】

女性委員の登用比率の上昇ということをごここに入れるのであれば、昨年末に市民参加制度調査審議会が出した答申のなかで、ちょっと読みますが「この審議会では、(中略)団体推薦枠では固定化傾向が見られます。常に幅広い分野から意見を議論に取り入れていくた

めにも、今後は他の審議会の状況も把握しながら、様々な団体から推薦を求めるべきであると考えます。」と、このように言っているのです。「この審議会では」と限定はしていますが、他の審議会の状況も把握しながら、ということで、他の審議会にも広がりを持たせた内容になっておりますので、女性登用の比率を上げるというのを入れるのであれば、団体推薦枠の多様化ということも入れていただいた方がより説得力がでるのかなと思います。

【社会長】

女性の意見も是非伺いたいのですが…。

【太齋委員】

私自身もこの審議会に一般公募で参加しまして、内容も何もわからないままの参加でした。そういう部分では私の勉強不足だったと反省しております。

一般の女性が、このような審議会があるからやってみませんかと募集をかけられても、なかなか応募は出来ないと思います。

行政改革って何をするのもわからないような状況で最初は参加しましたので、具体的にこのようなことをやりますとか、このことについて何回くらい委員会を開きますというような詳しい説明があれば良いなと思いました。

ただ、こういう場所に参加できたことは、私自身勉強になりましたし、皆さんに感謝しております。

ひとつの事柄がこのような経緯で出来ているという姿を見ることが出来ましたので、今までは広報を読んでも、他人事のように思っていましたけれども、いろいろな方がご意見を交わしながら決められているのだということが解りました。

女性参加に対してはもっと増やすべきですし、もっと一般の女性が気軽に応募できるようにして、行政に対しての女性の考え方などを取り入れる方向性を持っていただけたらと思います。

【能村委員】

まず、ここにこれを載せるべきかどうかという話については、私は載っている方が良いでしょう。

内容については、なかなか応募しづらい現状を打破していくために、現在女性の審議委員の人が集まって、ちょっと気持ちはあるけど手は伸ばせない人たちに、何かお話しするような機会や、そのようなステップを踏む場があったら良いのかなという考えは持っています。

【社会長】

女性2人の大変貴重なご意見をいただきました。

確かに他に専門的な審議会があるのではないかということについては、私もそう思いました。ただ、行政改革は、ある意味では、行政全般にわたるといふ捉え方もできます。

「新しい協働」の一環として女性の活躍があり、その一つの具体的あり方として「審議会等への女性の登用」という受け止め方をするなら、行政改革の実施事項に入っても良いのかと考えます。浅井委員からも、載せるならば、という観点からのご意見もいただきましたので、結論は載せるということを進めてまいりたいと思います。

次に、もう一つの問題。確かに、「ポジティブ・アクション」と言っても、内容が見えません。大体、この様な言葉が使われるときは、書いている方も内容が曖昧な場合が多いのです。第 1 プールに位置づけられているのですから、ただ今の皆さんの発言を踏まえながら、具体的なイメージがわくような内容を示すように調整されるべきだと思います。よろしいでしょうか？

【全委員】

異議なし。

【社会長】

次に第 2 プールでは、浅井委員から「魚つきの森プロジェクトの推進」についてご意見を頂いております。

【浅井委員】

これも先程の意見と似ているのですが、確かに PPP・協働の推進という意味では有意義であると思うのですが、要は公共事業の話ではないかと。公園整備ですし、これが行政改革とどれ程関わってくるのかと疑問に思います。

【事務局：青木行政改革担当主査】

浅井委員のご質問のとおり事業自体は公園整備という公共事業ですが、事業の手法が“協働”でございますので、第 3 プールの「協働事業の推進」の具体的な事業として、第 1 プールに掲載させていただきました。

ご了承いただければと存じます。

【向井委員】

道民の森というのがありますが、これは公園的要素がすごく強くて、作った当初は良かったのですが、今はあまり必要とされていない。

厚田・浜益の山には漁家林というのが昔あって、今も成果はあるのですが、水産物資源をより豊かにするためには森林は大切であると思いますし、私自身もその思いで山を作ってきました。

ただ公園的要素は道民の森があるから、道民の森に譲った方が良いのではないかと思います。

漁協や農協と協働しながらやっていくという面では賛成です。

【能村委員】

ここに載っている良さというのは、一方的に作るのではないよ、向井委員のおっしゃるように、公園を造るにしても利用者がもっとこうして欲しかったのにとというのが今まではたくさんあって、そういうことが無いように関係者みんなで作ったものをきちんと活かしていこうとなるために、ここに載せているのだと思います。

【松尾委員】

協働事業がもっといろいろなことで取り入れられていくと、こういうような事例がもっとたくさん出てくるのではないかとということなのだと思います。

計画の段階から市民や団体や企業などと、それぞれの持ち分を活かしながらより活用されるものを造っていくことや、有効な事業のやり方を模索していくということなので、そういう意味では、一見すると公園を造るのかという感じで、イレギュラーな雰囲気もあるのですが、協働の在り方のパイロットモデルの様な形でここに載せているのであれば、私はそれ程違和感ないと思います。

【社会長】

みなさんの意見を聞いていると、これが載る理由というのは、PPPを進めるにあたって具体的に何をやるのかという一つの事例として載せている。他にたくさんあるはずだけれども、具体的にこれをやりますというものは、今のところはこれしか挙げられない。おそらく浅井委員のご指摘も、ここが1つではなくて、3つか4つ具体的に挙がっていれば、これがPPPの推進なのだということになったと思うのですが、ここが1つだけのものですから、なぜここにとと思うのかもかもしれません。PPP事業という大項目を考えますと、具体例としてここに載っても不自然とは言えない、という判断が、ご意見の大勢かと思います。

そのようなことでこの部分はよろしいでしょうか？

【浅井委員】

はい。

【社会長】

では、そのように進めます。

「新しい協働」に関する提出意見については、以上ですが、このほかに、他の委員の方で追加すべきとお考えのことがありますか？

無ければ、後からでも構いませんので、次に市役所イノベーションに入ります。

「目標管理」について、永山委員から頂いております。

【永山委員】

職員一人ひとりに目標意識を持ってもらって取り組んでいくというのは、私が民間にいた時代にも経験のあることで、確かにここに書かれている文面のおりなのですが、現在市がどういう課題に向けて取り組んでいかなければならないのか、或いは部や課それぞれですが、そういうことも認識していないと個人の目標の確立というのは難しいのではないかと思います。

そういう意味で市・部・課それぞれの課題をきちんと認識できて、それぞれのセクションで議論が出来れば良いのですが、単に目標設定するという事だけではなかなかうまく進まないと思います。

【社会長】

他の委員のご意見は如何ですか？

【松尾委員】

このことについては、今期もそうですが、前期の懇話会でも議論をしてきたところだと思います。

やはり、市の課題があって部の課題があって課の課題があってそれぞれ個人の目標があるというのが当然の流れであるでしょうし、個人がそれぞれ勝手に目標を立てても総体的に市として成果が上がるということにはならないと思います。

それぞれの段階においての課題を明確にしておく必要があると思いますし、私の意見ですがそれを市民とも共有出来るような仕組みが必要ではないかということは、節々で私も発言しているつもりです。

【社会長】

今のお二方の意見は、要するに一人ひとりの個別の目標が組織の目標や課題と関係の無いところで立てられるのではなくて、組織としての“目標の連鎖”が無ければ「目標管理」とは言えないということであろうと思います。管理者の立場でも、その意識が無ければ日常の目標管理が、仕事とは浮いたものになります。その考え方で表現してほしいということですが、事務局としてはどうでしょう？

【事務局：青木行政改革担当主査】

現在、部としては組織運営方針というかたちで問題意識を持っておりまして、連鎖して

いく目標の立て方が必要かと考えますので、先程の議論の場を持つということも含めまして、取り進めさせていただければと存じます。

【永山委員】

ちょっと蛇足になりますが、私が民間にいる時は部・課の目標の確認をみんなでやるのですが、実際に各自の目標を立てる時は管理職を外して行っておりました。

そうでないとなかなか目標が立てづらいことがあるのでそういう手法をとっていました。

【社会長】

市役所の場合慣れていないので、最初のうちは全体との関連の中で個別の目標を立てるということは、難しい点はあろうと思います。しかし、それぞれが勝手に目標作って頑張れよ、ということになったら目標管理の意味が無い。セルフ・マネジメントなどと言うと、誤解されますね。事務局においては理解されているようですが、ただ今の趣旨を徹底する表現をどうするか、記述の修正を考えていただきたいと思います。

次に進みます。「ICT化の推進」については、能村委員、永山委員からご意見を頂いております。まず能村委員からご意見いただきます。

【能村委員】

5Pの③を見た時にICT化の推進という欄に項目が一つしか無くて、石狩市は北海道の中でもデータセンターの誘致やフューチャースクールも全国10校のうちの一つになっていてその分野では進んでいるというイメージがあるのですが、ここが一つで寂しく思いました。

ここに出ている項目も、具体的ではあるけれども割と小さなことで、ここに追加することが出来るのであれば、私が今関わっていることが追加できないかと思って提案しました。

それが「インターネットを活用した情報発信の促進」で「民間と協働で動画配信を行い、市民によりわかりやすい情報提供を目指します。」という内容を今やっていて、次年度もやるということを追加したらどうかということが一つです。

【社会長】

この部分に項目を一つ増やしましょうというご意見ですが皆さんどうでしょうか？

【永山委員】

賛成です。私も寂しいなという印象がありました。

情報発信をしていくというのは良いと思います。

【社会長】

浅井委員この件について何かありますか？

【浅井委員】

良いと思います。

【社会長】

では、能村委員が提案されている内容を採り入れるということについて何か意見ございますか？

【太齋委員】

私は良いと思います。

情報発信して、市役所の中で行われていることなどを放送してくださるのは良いと思います。

【松尾副会長】

事例としても民間と協働で新しい事業を行っているということで良いと思います。

【社会長】

では、懇話会としても、ここに能村委員の案を入れていただくことにしましょう。

ただ、所管部等の見解もあるでしょうから事務局の方で、よく事前調整してください。

能村委員から、もう一つご意見を頂いておりますが、お話しください。

【能村委員】

もう一つは、言葉を一言だけ付け加えたいのですが、8Pの第3プールで上の方の後段の部分に、クラウドのメリットとして災害の対策にもなるということを入れたかったので、私なりの文章を書かせてもらいました。

【松尾副会長】

ICT化の推進に関しては、能村委員からのご意見も含めて、懇話会の中でも議論になった項目だと思います。例えば広域連携の話も永山委員からもありましたし、いろいろな民間のシステムを利用するというようなアイデアもありましたので、それをそのままここに載せるということでは無いのですが、そういう考え方のエッセンスのようなものをもう少し入れていただければと思います。

【社会長】

この点に関しては、永山委員ご自身の意見も含めて見解をお聞かせください。

【永山委員】

今までのお二方のご意見のとおり、第3プールのICT化についてはその通りだと思います。

この案の文面では、従来の自己所有型もクラウドも進めますということで、あまりに優等生な記述だと思いますので、具体化して取り組むべきではないかと思います。

私が出したもう一つの意見は、現有システムについて触れております。今の現有システムはいくつかのサーバーがあるかと思いますが、全体の流れはサーバーの所有から、既存のデータセンターのリソースを利用するという動きに変わってきている。“所有”から“利用”へ、がICT化の合言葉になっています。

この考えもきちっと押さえておく必要があります。それともうひとつは、現有システムの経費削減も考えてはいかがでしょうか。かなりの額を投資していると思います。

クラウド化していくことで、現有システムの運営経費を削減していくことが可能になるのではないかというのが私の意見です。5年間の計画ですので、その可能性も押さえておくべきだと考えます。

【社会長】

私も全く同感です。

第1プールには能村委員のご提案である具体的な取り組みを入れる。

さらに永山委員ご意見であるの、ICT化の今後の方向性も、このような問題意識を持つて捉えるということで第3プールに入れる。近い将来において、各市町村で、システムを自己投資主体で進めているところは立ち行かなくなります。財政的に不可能だと思います。やはり、クラウド活用を含む外部化と広域連携の問題が出てくるのが、時流でもあると考えます。ご専門の永山委員には意見書を書くときにお手伝いいただければと思います

【松尾副会長】

今までの議論と少し離れるかもしれませんが、自治体によってはフェイスブックを使って双方向の遣り取りをしている自治体もあります。今後5年間の計画ですので、視野に入れていかなければいけないのかと思います。

【向井委員】

確認ですが、議会はネット中継されていますか？

【能村委員】

本会議の4日間はネット中継されています。委員会は中継していません。

【松尾副会長】

委員会も中継すればいいですね。議事録は公開されていますか？

【事務局：川又総務部長】

本会議の議事録は公開しております。委員会の議事録も要求すれば公開されます。

ICT 化の取り組みなどは、最終的に予算が付かずに実施計画に載せられなかったものがあります。クラウドが経費削減になるかどうかは分かりませんが、第 3 プールの「ICT 化の推進」の説明の中に“コストの圧縮”と記載しております。担当所管課もクラウドの方式等、先進事例を研究しております。コストの問題や通信速度の問題等、各種研究をしておりますので、第 3 プールの「ICT 化の推進」に期待して頂ければと思います。

【社会長】

次に、永山委員から「人材育成基本方針」についてのご意見を頂いております。

【永山委員】

何度か今懇話会の中で取り上げられましたが、民間も市役所もサービスが高度化してきております。それに対するスペシャリストの育成が必要だと思います。

市役所に講師を呼んで研修会というのも考えられるでしょうが、実際に民間に職員を派遣してそこで実務研修ということも考えていかなければいけないのではないのでしょうか。

例えば、中央官庁などはキャリアの採用後、半年間ほど民間に派遣し、その経験を持ち帰って実務にあたるということも行われておりますので、民間での実務研修は行政にとっても考えられないことではないと思います。

【社会長】

昨年からは職員の特性を活かした人材育成が行われている筈ですが、提起された問題は考えられていますか？

【事務局：細川総務課長】

これまでも 5 年で 100 名近い職員数の削減を行い、今後も定員適正化計画の中で削減が行われます。

より専門性を有した職員、スペシャリストを育成しなければならないという観点から、今回の人材育成基本方針についてもそのような方向性を基本にしながら、なかなか少ない職員数の中で外部に派遣するのは難しいですが、先程のような研修のあり方や内部の研修のあり方も含めて検討しているところです。

人材育成基本方針の中で育成の方向性を入れていくという考え方です。

【社会長】

人材育成基本方針の中で消化されるものとして理解いたします。
その他に市役所イノベーションについてご意見がありましたら承ります。

【社会長】

では、次に「健全な財政基盤の構築」について、事前には特段のご意見はありませんでしたが、特にこの場でご発言はありますか？

【永山委員】

全体的に削減の方向性は打ち出されていますが、具体的な方法が見えませんが、果たしてこの数字目標に到達するのかという疑問があります。

【松尾副会長】

先程の川又部長のお話のように、お金が無いと言われればそれまでだと思います。

【事務局：川又総務部長】

今策定しております財政規律ガイドラインは健全化の方針というものです。

【社会長】

財政の実施計画は、目標は数値化されていますので具体的ですが、それに到達するまでのプロセスや手段が具体的ではないということですか。

【松尾副会長】

財政の取り組みに関しては、どれだけ“がまん”しなければいけないかが分からないので、発言しづらいですね。

【社会長】

おそらく具体的な手法としては、毎年の予算折衝の中で詰めていくのだと思います。
緊急時には、先に目標ありきもやむをえないと思います。

【向井委員】

財政調整基金は1億円ですか。厳しいですね。苦勞されたと思いますが、もう少し積まないと難しい気がしますね。

【事務局：川又総務部長】

財政所管には、健全化に向かおうという強い意思がございます。

時々において、予算規模や財源は違いますので、年度当初から努力をし、年度内の運営をする中で決算をこのような数字に近づけるということが行われると思います。

いずれにしろ財源ありきです、交付税も落ちてきますので、相当厳しい試算をしております。より一層節減と効率化を図る必要があります。

【社会長】

では、ここで10分ほど休憩いたします。

(休憩)

【社会長】

それでは再開いたします。

この後は、「行政改革 2016」の運営にあたって、特に「懇話会意見書」において付言したい事項について意見交換を致します。つまり、「行政改革 2016」の内容自体については、既に、前回までに検討が終了しておりますし、「実施計画」の内容については、先程を以って終了し、この後は、その運用について、この点を、特に考えてほしいと言うことに絞ったご発言をお願いいたします。

まず副会長どうぞ。

【松尾副会長】

実施計画を拝見して感じたことは、ひとまず取り組んでいただきたいということです。

ただ、個別の事業には関係する方々がおられますので、物事を変えると作用・反作用があると思いますので、変えていく中でどのような影響が出るかというモニタリングを行いながら修正して頂きたいと思います。

もう一つは、“事業の棚卸し”についても議論にかなり時間を割いてきました。

この実施計画に含まれていないとは思いますが、読み取りづらいので今までの議論もふまえて前向きに取り上げていただければと思いました。

【社会長】

幸い実施計画はローリング方式で行い、その中で修正も考えられますので、モニタリングについては、趣旨を活かしたいと思います。

それから、“事業の棚卸し”については、先程も触れましたが、“事業の棚卸し”という表現は、「事業を棚卸しする」のか、それとも「仕事の仕方を変えていく」のか、両面があると思いますが、やや交錯して議論が行われて来たと思います。どちらについてお考えですか？

【松尾副会長】

事業自体の棚卸しというのも勿論必要だと思いますが、行革の観点からは仕事の仕方の見直しをすることが重要だと感じます。

事業自体をやるのかやらないのかという、見直しは通常の行政サイクルの中でなされていると思いますが、仕事の仕方自体は出来上がったものを継承しがちですので見直しはなされていないのではないのでしょうか。

【社会長】

懇話会で、事業自体をやめてしまえというのは、私の意見を言わしていただくと、先程も申しました様に、則を越えると思います。議会というものがありますし、正規の手続きを経て、選択されて決定されている事業です。勿論、具体的事項について諮問を受けて答えを出すというなら理解できますが、懇話会が、独自の立場から「やめてください」と言うのは如何か。そこまでは踏み込まない方が良いのではないかと考えています。

しかし、副会長のご意見にもありました「仕事の仕方の改善」であれば、当然に進めなければならない。この点では課題は少なく無い実態であろうと推測できます。そこで、内部の感覚だけでなく、第三者の感性やアイデアも採りいれながら進めることが効果的である。常時、またある意味では永久に必要な事です。その為には、そのような仕掛けも必要であります。イノベーションとは本来そういう意味です。従って、懇話会も、この点では積極的に発言しなければならない立場にあると考えられます。そのような思いを懇話会意見書にどう表現するか、考えましょう。

他にはどうでしょう。

【太齋委員】

給食センターの給食業務の委託化について、民間活力の導入は良いことだと思います。

入札など、取り入れ方については具体的なことは言えないでしょうが、どのようなことが考えられますか？

【事務局：幸田行革担当参事】

現在、民間活力の活用について、どこに委託するかですとかPFIを導入するなど何通りか検討している最中でして、ただ、民間活力を活用するということは決まっているということで第2プールに入れさせていただいております。

【太齋委員】

分かりました。

もう一つ質問ですが、人員削減は良いことだと思いますが、市役所自体の仕事の質が低下しないか、各所に市民の要求に応えられるエキスパートを配置できるのかどうかはどの

ようにお考えでしょうか？

【事務局：細川総務課長】

職員数を削減する際には、なにも変えずに削減するという事はできないと思います。業務をいくらかでも外出しし、民間でできることは民間で行ってもらおう等、業務を縮小した中で職員数を減らしていくことが必要ですし、永山委員のご発言のとおり研修などで職員の資質を向上させていく、そのような三位一体の取り組みを進めなければ、単に職員数を減らせばいいということにはならないと考えますので、ここに記載されていないことでも積極的に行わなければいけないと思います。

【社会長】

他に御座いませんか？

では、私からも考えてきたことを3点提起させて頂き、皆様のご意見を頂きたいと思えます。内容は、ペーパーにしました。

まず、第1点目を読みます。

「ローリング・プラン方式導入の本旨が活かされる運営を期待いたします」ということです。行政改革は、日々の活動の中で進化・深化が図られるべきものであります。特に、昨今の環境変化のスピードは、「行政改革 2016」期間内においても、現時点での想定を超える新しい課題の現出や対応技術の高まりなど、機敏なリニューアルが求められることとなります。従って、「行政改革 2016」において、ローリング・プラン方式が導入されたことは、時代要請に適うものであると考えます。ついては、万一にも、ローリング・プラン方式の導入が、その時々に必要な改革についてその時々において思索する努力を減退させ、対応を先延ばしする手法に墮することの無い運用に万全を期すべきであります。

以上ですが、これは余り説明が要らないと思います。

ローリング・プラン方式だからと言って、問題を先送りする便法として使わないでほしい、ということでもあります。言わずもがなでもあります、「行政改革 2016」がここまでのどり着く過程を見ていると、全く懸念なしとしないので、付言しておきたいと考えます。むしろこれからは課題を先取りして考えてゆかなければ、時代のスピードに乗り遅れるという警告でもあります。

次に第2点目です。これも読んでみます。

「庁内各部（室）の、“主体的に連携した”取り組みを期待いたします」ということです。

「行政改革 2016」において採り上げられた課題は、従来以上に“組織横断的”であります。また、「基本方針（3本の柱）」は、それぞれが独立して達成されるものでなく、相互の連関の中で所期の成果を得ることができるものです。ついては、行政改革が、行政改革担当者任せにならず、各部（室）が、それぞれの主体性において、かつ他部（室）と緊密に

連携して取り組むことを、さらには、平常的な行政改革への取り組みを通して、縦割りの組織の中に数限りない横糸が彩なされることを、希求致します。

以上ですが、若干の説明が必要かと思えます。これまでは、財政問題が主要なテーマである時は事務局を財政部に置き、人事制度や組織問題が主要なテーマである時には、総務部に事務局が置かれて来たのではないかと受け止めています。

ところで、「行政改革 2016」は、これまでの行政改革と比較しても、組織横断的な課題が多いと言えます。また、基本目標とした 3 本の柱はそれぞれが独立してあるのではなく、相互に関連するなかで課題の解決が図られなければならないものであります。一見、他の二つとは独立しているように見られる「財政基盤の構築」についても、むしろ「新しい協働」や「市役所イノベーション」を受けて実現される要素が少なくありません。

ともすれば、市役所の縦割り組織の中では「これは誰の仕事だ」と割り振られ、他の部門は、「俺の仕事ではない」としがちです。何かにつけて調整のための会議は持たれますが、その際には、自分あるいは自分の所属の立場からのチェックはしますが、立場を踏み外さない遠慮と行儀のよさが優先し、それを超えて建設的な意見が述べられることは少ないのではないかと、勝手に想像しています。そのことが極端に顕れますと、「行政改革は行政改革担当者の仕事」と言う姿になります。職員の皆さんからは、「そんなことは無い」と言われると思いますが、今回の大綱や実施計画をまとめるプロセスにおいても、私の様に外野席から見ている者にとっては、そのように思われる事態を、いくつか垣間見ることになりました。

これからは、“組織を外れる” 或いは “組織の隙間の”、さらには “組織が重なる” 課題がどんどん出てきます。そこで、“主体的に連携” の意味に触れておきますと、「この問題は、私の問題であり、あなたの問題でもある」と言うことであります。率直に言って、役所の場合は、そのような仕事の仕方は下手であると思えます。しかし、これからの時代に想定される課題の性格を考えますと、従来型の縦割りの組織観では対応が難しくなりますし、かといって、組織を課題ごとに細切れにしても問題解決能力は低下します。

やはり、職員の方々の、日常の仕事感覚が変化することが求められます。私は、行政改革は、その為の組織的トレーニングでもあると受け止めています。これが、私が考えた第 2 点ですが、是非率直なご意見を頂きたいと思えます。

もう 1 点提起いたします。これも読みます。

「『市役所イノベーション』への勇気ある取り組みを期待いたします」ということです。

一般に、「役所組織」の体質は、守旧に傾きやすいと言われてきました。それだけに「イノベーション」（革新）に対する心理的な抵抗感が潜在すると思われま

す。ついでに、「行政改革 2016」において「市役所イノベーション」を基本目標とされたことについて敬意を顕すとともに、“変えるべきことで、変えることのできることを変える” 勇気を持って取り組まれることを願います。

少し説明させて戴きます。

行政改革の柱の一つとして、「市役所イノベーション」が挙げられたのですが、言葉の意味を考えますと、結構、意義深いものがあります。懇話会意見書のなかにくどくど解説するものでもありませんから、せめて、私の考えるところを議事録に残し職員の何人かにでも読んで頂けたなら有難い。大変僭越な物言いになりますが、「行政改革 2016」を推進するひとつの基本姿勢を形成するのに、いささかでもお役にたつのでないか、と思うのです。

少し長くなりますがお許しください。

この程、「行政改革 2016」において、正面切って、庁内からの発想として『イノベーション』を掲げられたことは、一市民としても、その決断に敬意を表したいと受け止めています。何故なら、一般に、役所組織は、ともすれば守旧的体質が顕れがちであるということが指摘されます。そのミッションの性格から、当然と言えば当然の姿であります。しかし、このことについて修正が求められているのが今日の環境であると考えます。

ところで『イノベーション』の概念は、守旧とは最も遠くにあるものです。

少し理屈っぽくなりますが、イノベーションの語源は、ラテン語の「in=内部」と「novare=新しくする」です。また、イノベーションが脚光を浴びた契機は、シュンペーターが「経済発展の理論」のなかで「社会進化・発展の要素はイノベーションである」と主張したことによります。その後、ドラッカーなどにより、この考え方が広く浸透します。言葉の意味は、「改革」で、しかも「自ら変える」ということです。

シュンペーターは、イノベーションの要素として「5つの新結合」を挙げています。これは省略致しますが、そのまま市役所の仕事に当てはめてみますと、①新しい行政価値の創出、②新しい仕事の仕方への転換、③新しい関係の開拓、④新しい地域経営資源の獲得、⑤新しい市役所組織の実現、となります。

また、この様な創造的な改革を生み出す内部環境としては、ひとつは「異質の存在」ないしは「異質を取り込む組織文化」であり、いまひとつは「変える勇気」であろうと考えています。幸い、この程検討された行政改革はローリング・プラン方式が導入されています。従って、常時、行政改革のテーマを発想・提案することが出来ます。

ついでには、私は、「行政改革 2016」の基本目的として「市役所イノベーション」が掲げられたことに鑑み、職員の皆様、敢えて言えば中堅幹部の皆さんが、「5つの市役所新結合」を視点として、「変えるべきことで、変えることのできることを変える勇気」をバックボーンとして取り組まれることを念願するのです。皆さんの率直なご意見をお伺いいたします。

お渡ししたペーパーの内容をそのまま「懇話会意見書」に使うということではありませんが、私としてはそんな思いを付言したいと考えております。是非皆さんから、内容について適切なかどうか、ご意見を頂いて、そのうえで結論を出していただきたいのです。

この際、事務局の立場でも、私が申し上げた事ばかりでなく、副会長その他のご発言も

踏まえて何か有りましたらご発言ください。

【事務局：川又総務部長】

まさしくその通りだと思います。

それにはやはりリーダーの力が大きいと思います。付け加えていただけるのであれば、経験則から申し上げて、事務方レベルですとどうしても話が纏まらず全体的な取り組みになっていかないことがあります。ここはやはり良くも悪くもリーダーの言動や存在というのは大きいものですから、指導力を発揮してほしいというのを付け加えていただければと思います。

【社会長】

承知いたしました。

【永山委員】

川又部長のおっしゃられたリーダーの資質の部分に関しては私も何度か懇話会でお話していたことなのですが、今は仕事の仕方を変えていこう、感覚を変えていこうという時代ですから、リーダーの研修も含めて必要になっていくのだと思います。

【事務局：川又総務部長】

現在も進めているところですが、まだまだの部分もあります。これから、なお難しい部分に入っていくところであると思います。なお一層やっていくという意味でリーダーの指導力が必要になってくると思います。

【社会長】

事務局担当者の方からも何かありませんか？

【事務局：幸田行革担当参事】

事務局としましては、大綱と実施計画のなかに全て気持ちを込めてきたつもりですので特にありません。

【事務局：細川総務課長】

私からは、部長からリーダーの重要性というお話をされましたけれども、課長職の立場としましては、各部の部長職が民間の会社で言えば支店長のような役割であるということも言えると思いますので、その辺りの意識の持ち方というものもこれを機に変えていただいたなかで、各部の取り組みを改めて認識していただきたいというようなことも、社会長がいつもおっしゃられていることの受け売りで恐縮ですが、一言付け加えていただけたらと

思います。

【社会長】

他に無いでしょうか？

では、以上で審議は完了することと致します。

これまでの、当懇話会の審議、意見交換の結果を「意見書」にまとめることとなりますが、これも大変僭越ですが、その原案は、一部永山委員にお手伝いいただきますが、会長、副会長にお任せいただきたいと思います。完成次第、最後の懇話会を開催致し、その内容を、ご確認いただくことと致します。

そのような運びにさせていただきたいと存じますが、よろしゅうございますか。

【全員】

異議なし。

【社会長】

お疲れ様でした、ありがとうございました。

(閉会)

平成24年2月21日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一