

## 平成23年度第4回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成23年10月26日（水） 15：00～17：00

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        | 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 | 古屋 昇一 |
| 委員  | 能村久美子 | ○  | 総務課長             | 細川 修次 |
| 委員  | 浅井 秀樹 | ○  |                  |       |
| 委員  | 太齋 敏子 | 欠  |                  |       |
| 委員  | 向井 邦弘 | 欠  |                  |       |
| 委員  | 今中 建男 | 欠  |                  |       |

傍聴人：なし

### 【事務局：幸田行政改革担当参事】

時間になりましたので第4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】

お集まりいただきありがとうございます。前回の残りは次回に追いつこうと考えていましたが、次の審議予定の財政関係の準備にもう少し時間がかかるそうで、事務局としても作業の関係から、一応、市役所イノベーションまでを終わりたいということですので、お集まりいただきました。

早速本題に入ります。今、永山委員と話していたのですが、おそらくほかの方々も、以前の部分に付きましても、まだ色々と意見もあると思いますので、それはまた後程ご意見をいただくということで進んで参ります。それでは改革の方策7のワーク・ライフ・バランスの提唱について事務局からご説明をいただきます。

### 【事務局：幸田行政改革担当参事】

それでは改革の方策7、ワーク・ライフ・バランスの提唱についてご説明いたします。  
資料「大綱」の9ページをご覧ください。実施計画でいいますと6ページになります。

ワーク・ライフ・バランスとは、職員が与えられた仕事をきちんとできると同時に、仕事以外にやらなくてはならないこと、やりたいことができている状態を意味します。今後さらに職員の減少が見込まれる中、「仕事の仕方を見直す」とこと合わせて、職員が心身共に健康で、意欲的に働き、ワーク・ライフ・バランスを実現していけるよう取り組んでいきたいと考えております。具体的な取り組みと致しましては、資料「実施計画」の6ページにあります。1 職員アンケートの実施、2 時間外勤務の削減、3 年次休暇取得率の向上、4 夏季休暇取得率の向上の4項目でございます。

1の職員アンケートにつきましては、仕事に関する設問、勤務条件に関する設問、職場環境に関する設問を設け、年に一度、職員の意向・満足度を調査致します。アンケート結果から、仕事や職場環境の改善を図ります。(アンケートの分析方法の一つとして相関関係の分析を紹介。)

取組事項2～4につきましては、職員のワーク・ライフ・バランスに着目して、改善すべき項目を掲げており、仕事の仕方や職場環境の改善を進めることで、達成を目指したいと考えております。

2の時間外勤務の抑制につきましては、財政協議により、給料額の5%を予算措置の基準額としているところでございますが、実績では7%程度となっております。

そこで、当初3年間の目標としては、時間外勤務時間を、平成22年度実績の20%削減を目指しまして、後期(平成28年度)までには、給料額の5%をクリアできるよう取り組んで行きたいと考えております。

次に、3の年次休暇取得率の向上につきましては、平成22年度実績が、年に20日間の付与に対し、11日間の消化、消化率55%となっております。

目標値につきましては、本年度作成致しました、特定事業主行動計画とも合わせて、平成26年度までには、16日間、80%の取得を目指そうと考えております。

最後に、4の夏季休暇取得率の向上につきましては、平成22年度実績が、年に5日間の付与に対し、3.6日間の消化、消化率72%となっておりますので、5日間、100%の取得を目指そうと考えております。

ワーク・ライフ・バランスにつきましては、以上でございます。

#### 【社会長】

今ご説明いただいたことについて、ご意見はありませんか。

#### 【松尾副会長】

まず、計画と実施計画についてタイトルが違うので統一してください。現状をどう認識するかで、提唱なのか改善なのか変わってくると思いますので、事務局で整理していただ

ければと思います。

それと、これも書き方の問題で、実際の取り組み云々という話ではありませんが、大綱の書き方がワーク・ライフ・バランスに対して消極的だと思います。オフの時間が充実するということは、職員の皆さんにとっても、人生の中で非常に大事な事でしょうし、そういった事が充実することで仕事の方にも良い影響がでるというのは、現実としてあると思いますので、実施計画にあるような積極的な記載を入れたら良いと思います。

もう一つ、これは取組項目の7番目に挙げられていますが、ワーク・ライフ・バランスというのは、職員にとっては非常に大事なことだと思いますが、市全体の改革案ということを見ると、これに関して順番は、職員のスキルアップを前に持ってきて、その後の8番でいいと思います。私としてはそう思います。

#### 【浅井委員】

時間外勤務の抑制と夏季休暇取得率については良いと思います。特に時間外勤務は財政に直結しますので削減は必要です。夏季休暇につきましても5日間は一般的だと思います。しかし、年次休暇取得率というのはどうなのでしょう。率直に言って目標が高すぎる気がします。平成24年度に12日はいいとして、平成25年・26年に14日・16日と2日ずつ増えていますが、この目標は実現可能なのでしょうか。といいますのは、市役所の職員数は今までも大分減ってきて、これからも減っていきます。でも市役所全体の仕事量というのはほとんど変わらない訳ですから。勿論、年次休暇は消化した方がいいのはわかるのですが、この目標は高すぎると思います。

#### 【事務局：細川総務課長】

考え方をご説明させていただきます。今の浅井委員のご意見は、私も率直に受け止めていただいておりますが、実現可能かどうかという点、なかなか難しいと思います。と言いますのも、委員がおっしゃられたように、これから職員数が減少していきます。定員適正化計画の中で減じていきます。あるいは分権関係で事務量が増えてくる。という状況の中で、なかなか職員の年休が取得できておりません。平均取得日数が10日間～11日間となっており、各地方公共団体ともだいたい同じ状況です。

私どもが16日を掲げましたのは、次世代育成基本法という法律がございまして、その中で特定事業主行動計画の作成が義務付けられております。事業主は、次世代育成基本法に基づいて、事業主の行動計画を作ることになってございます。次世代育成基本法というのは、子育て世代が、休暇やオフの時間を充実させて自分の子供の育成にかける時間を増やそうという趣旨でございます。それに基づいて作った事業主行動計画にも掲げた目標が16日でございます。これは基本法に基づいて、目安とされた日数が16日ですので、これを目標とさせていただきました。したがって、今浅井委員がおっしゃられたように、何とか、業務改善を含めた、仕事の仕方、外出し、あるいはITを活用した業務改善などを進

めながら、職員にはそれらを含めて、こちらの休暇制度の方も充実させて欲しいと願っての目標設定となっております。

【社会長】

能村さん、何かございませんか。

【能村委員】

今の年次休暇、夏季休暇を聞いて、うらやましいと私は思いました。本来仕事というのは休む時に休んでするのが理想ですが、現実うちを見ても、うちの周りの会社を見ても、なかなかそうはいかないときに、市役所は恵まれた環境だということを意識して、職員には頑張って働いてほしいと思います。

それから、一つ目の職員アンケートですが、これをする中で、ワークが改善するのが疑問です。ここまでこの会に参加していると思うのは、職員は大変だと思います。ですから小さく萎縮せずに、のびのび仕事ができるように、何かしなければならいと思います。新しい仕事、提案をした職員を守ってあげられるような仕組みがあればいいと思います。よく市役所の仕事は変わらないと言いますが、近くで見えて、良かれと思って何か変化をさせようとしても上げ足を取られてしまったり、変えようとするとうごく立場が悪くなると言うか、つつつかれることが多くなる、だから、今までやってきたことを踏襲するのが無難だと、結局になってしまうような気がします。

何かを変えていったり、良い案を活かしていくためには、それをのびのびと言えたり、変えた時には何か起きる可能性も当然高くなりますが、それは新しい改革の中では当たり前で、それを守ってちゃんと育てていけると、提案しやすくなったり、変えることを怖がらなくなったり、風当たりが和らいだりすると思います。

【社会長】

私は、市民感情からすると「役所は休みもたくさん取るの？」という感情は否定できないのだと思います。ただ、今細川課長からご説明があったとおり、国から示されている方向があるので、お役所の場合はここに載せるとしたら、やはり国の基準を守る目標の立て方しかないのだろうと思います。つまり、市民感情という面と、国の指導を守るという面の狭間にあると思います。ですから、もし外部に目標として示すのでしたら、こういう数字で載せるしかないと思います。

【永山委員】

職員アンケートに対する対応は何か取られていますか。最近職場で問題になっている鬱（うつ）の問題がありますが、仕事がきつくなってくると、自分なりにこうしなければならぬ、とかの狭間で起きてきますが、そこに対する対応、職員のケアが必要だと思います。

ます。入るとすればここに入るのではないかと思います。

【社会長】

石狩市でも人事管理上の課題としてあるのでないか、と思います。

【事務局：細川総務課長】

公式には言えませんが、本市においても数名抱えております。どこの自治体でも数%はいらっしゃると聞いております。これだけだんだん職員数が減ってくると、余裕が無いといえますか、自分の役割の重さというのがあり、精神的なプレッシャーがかかるのだと思います。

【社会長】

浅井委員のご意見の、16日というのが達成できるかどうかは疑問の残るところかと思えます。ただ、目標をここに載せるとしたら、細川課長からご説明のあったとおり、国の方針で決まっているとすると、それに反するものを載せるというのは、役所の場合は出来ないのかと思います。それでご了解をいただくという事で宜しいでしょうか。

また、確かに、永山委員のおっしゃる鬱などのような精神的な健康維持については、問題意識を持つことが必要です。

能村委員のアンケートについてのご意見で、核心をついているなと思いますのは、これで何を生みだしますかということです。ここでは、まずアンケートをとって見て、異常値がでてきたら対策を立てる、ということだろうと思います。ですからその限りにおいては理解できますが、本当に職員がどういうふうにしたら生き生きとして働いて行けるのか、という事に対する切り込みが、これはワーク・ライフ・バランスには直接関係はないけれど、この後の問題として皆さんのご意見を聞いてみたいと思います。どうも、そういうところが全体の中に欠けているという印象を持っています。それは後のことにいたしましょう。

夏季休暇については、年次休暇の消化のような事情もあるのですか。

【事務局：細川総務課長】

ございません。

【社会長】

夏季休暇の5日間というのは、大企業においては珍しくないと思います。問題は、これは労基法でいう年次休暇の一部ですか。

【事務局：細川総務課長】

20日間の年休とは別の休暇です。

【社会長】

民間では夏季休暇は、大体は年休の中で進められているのですよ。夏休みが5日と言う日数が、市民から見ても多すぎるという話には多分ならないと思いますが、ただ、それを労基法で定められている年休にプラスしますというと、結構抵抗感が生まれるような気がします。そこは民間並みに、まず、労基法の年次休暇を取るということにしているのでしょうか。労基法以外に有休を与えて、一方で年休の消化が悪い悪いと言っている訳でしょう。

【事務局：細川総務課長】

逆に言うと夏季休暇が職員がまとめて取れる休暇と位置づけられております。

【社会長】

ですから、そこは運用で、夏休みと称するかは別として、夏季の気候の良い時に、交代でまとまった年休を取ることにしては如何なのですか。多くの民間会社はそうしています。

【浅井委員】

すいません、話が戻るようですが、年次休暇もこれだけ取得する、夏季休暇もこれだけ取って、土日祝日は当然休みで、それで仕事はいっぱい有ると。そうすると時間外勤務をこんなに減らすのが可能なのかと思います。勿論財政の観点からは必要なのですが、実現の可能性がかなり低いと思います。

【社会長】

浅井さんが言うのは、出来そうもないことを並べている、という感じですか。

【浅井委員】

多くの方がこれを見て実現可能なのかと思うと思います。

【社会長】

では、年次休暇16日については、基本法との関係もありますから、この数字を表示しなければならないのかなあ、と理解します。それから、夏季休暇の数値目標の5日についても、一般社会的に見ても妥当だと思います。それから、今浅井委員から最後にご指摘いただいた時間外目標については、本当にできるのか、ということですが、大方の印象は、これはできないよというようであります。私はできるような気もしますが、内部でもう一度検討してください。自信を持てると言うのであれば、我々としては目標を減らせという

ものではありません。ただ、夏季休暇を、まだ消化もできていない労基法の年次休暇の上積として設定するというのは如何でしょうか。考えてみてください。

【永山委員】

これはあくまでも平均値ですから。といいますのは、私は以前国にいたのですが、国の場合、当初措置される時間外手当の予算額が足りなくなるとサービス残業になります。それから、年次休暇の取得も、半分までいったことがありません。夏季休暇は、夏季休暇届けは出すけれど、実態は勤務しているといった状況でした。平均するとそれなりの数値かなと思いますが、そういう無理のかかっている部署は無いのでしょうか。

【社会長】

私はあると思いますよ。

石狩市役所はどうか知りませんが、私の経験した職場では必ずありました。だからこれは今の永山さんの話や、浅井さんの話にもかかりますが、一つには、ここの数字をどうやって実現させるかということです。実現のための裏付けをどうやって付けるかということです。もう一つは、平均値だけで議論することはどうかということです。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

今考えておりますのは、平成22年度の時間外実績から分析すると、“一人一月一時間の削減”を、時間外勤務がひと月平均9時間以下の職員については2年間、ひと月平均10時間以上の職員は5年間続けると、この目標が達成されると見込みました。

【社会長】

私は、前回も述べたとおり、部単位で多いところと少ないところがあると思うので、仕事の繁閑とか波というのはあり、仕事の平準化は大事なのですが、仕事の洗い替えもしないならそんなことはできないのです。とすると、私は人間の配置にどうやって柔軟性を持たすかということを考えないと……。それは、自分の意見に固執するようですが、少なくとも部の中では臨機に自由に配置換えを行えることが必要です。そのためには部課長は全体の仕事管理を行わなければなりませんので、マネジメントレベルが上がるということになります。参事なんかも、部の仕事ではなく参事の仕事になっているような状況では、時間外だって減らない。一言でいうと、これはマネジメントのレベルの問題ですよ。仕事をしているのが悪いとかそういう事ではありません。先ほどの能村委員の発言に関連して、ここのワーク・ライフ・バランスではないけれど、もっと大事な問題提起がありますと言ったのはそういうことです。この個所ではなくとも、こういった取組は必要ではないかと思います。

ワーク・ライフ・バランスについては一応この位にして、次に行こうと思います。

職員のスキルアップについて事務局は説明してください。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

改革の方策の8、職員のスキルアップについてご説明いたします。資料は「大綱」の10ページをご覧ください。

今後、個々の職員のスキルアップ、資質向上は不可欠であり、特に、自ら問題を発見し、積極的に提案・改善を進める“自律型の人材”が求められると思います。また、コーチング等指導能力の向上を図るなど、人材育成の一層の充実に努めたいと考えております。

具体的な取り組みと致しましては、資料「実施計画」の7ページにございます。1人材の育成といたしまして、昨年、懇話会からご提言をいただきましたとおり、社会情勢や取り巻く環境の変化、今後求められる職員像など、現状と課題を踏まえまして、平成19年度に策定いたしました、「人材育成基本方針」の見直しを行いたいと考えております。

【社会長】

どなたからでもどうぞ。

【松尾副会長】

先ほどの能村委員の発言に乗らせていただきたいと思いますのですが、業務改善の議論のときにもこの事について発言させていただきましたが、やはり前向きな提案などをした職員を評価してあげるということに尽きると思います。先ほど能村委員のご発言では、守ってあげるという表現だったと思います。私は、内容にもよりますが、前向きな姿勢を評価してあげることが大事だと思います。それと、もう一つは、研鑽の機会をつくっていくということが、スキルアップのためには大事だと思います。例えば、行政の仕事は多岐に渡ると思いますが、それぞれの仕事の分野で、他の自治体でどんなことをやっているとか、市内の現場でどういうニーズがあるかなどの情報を収集したり、何かの政策について他の地方公共団体との情報を共有する機会があったりとか、そういったことが自治体の政策のレベルを上げていくのではないかと思います。是非そういう機会をつくっていかれるといいと思います。

また、ここに書いてあることの他に、石狩市はすでにされていますが、他の所の空気を吸って来られるとかも必要だと思いますので、そういったことも含めて進めていっていかれるといいと思います。

【能村委員】

市の職員として、どんな人にしてほしいかを考えたとき、窓口対応のイメージでいうと、包容力のある人にしてほしいなと思います。何か用事があって市役所に来たとき、その用事を上手く言い出せない、上手く聞けないことがあります。気持ちも焦り気味で来ている



ときに、それを受け止めますよという目で受け入れてくれて、言葉にならなくてもそういう思いを持っていただければ、その後スムーズにもの言えると私は思います。そういう、受け止めますというような空気を漂わせてもらえると良いなと思います。そういう人を育てて欲しいと願っています。

【永山委員】

文章をみると、職場内でのコーチングですとか指導能力の向上とありますが、これは主に管理職になると思いますが、そういう研修は現在やられていますか。

【事務局：細川総務課長】

管理職の研修は、これまではあまり実施しておりません。

【事務局：川又総務部長】

やっていない訳ではありません。新人の管理職員が対象ですが、OJT など指導能力研修について、研修機関を利用して実施しております。管理職に成りたての職員につきましては、これから発揮しなければならない、マネジメントですとか、人材育成の面から、管理職研修を一年目に必ず受講するようにしております。それを今後はどう実践していくか、それをフォローアップしていくかという課題があると思いますが、現状としては体系づけられていないところです。

【社会長】

これまた自説に拘るような感じですが、そんなに石狩市の職員ってレベルが低いのですか。私は、石狩にある職場では平均点を付ければ一番高いと思います。組織の問題として捉えるべきものを教育という様に矮小化していないか、気がかりです。教育が大切と言うのは一番楽なのです。しかし、個別のアプローチだけで組織的な能力発揮へのアプローチが無ければ実効が上がらないのです。正直言って。

まず、どういう職員像を目指すかが無ければ、何を教育するのかは出てこない筈なのです。「みんな立派でなければならぬから教育が必要だ」という抽象的な内容では成果が上がりません。職員教育が大切だということにはまったく反対しません。私は、教育の重要性の思いは、自分の経験からも人並み以上に強いと思っています。ただ、余程しっかり考えてやらないと、何か研修すれば問題が解決するわけでもないのです。しかも、大体は、組織の下位の者に対してやる。これは前回も言いましたが、一番大事なのは、上の者の教育、管理者教育なのです。管理者がしっかりしていれば、下の者の教育は日常の仕事や日常生活の中で、当然に、しかも実際に行われる。今回の実施計画に盛られている「職員のスキルアップ」ということが、実際に何をどのようにしようと考えられているのかわからない。相当シッカリと内容を考え効果を見極めてゆかなければ時間の無駄と、研修を受けた

者に研修に対するアレルギー反応、失望と不信感が生まれる。研修とは、やらないよりはやった方が良く、と言うものではないのです。

もう少し深みのある検討というか、原案の内容、ものの考え方を固めないと、職員のスキルアップや人材の育成が上手くことは100%ないと思います。得てして「清く正しく美しく」みたいなことになる。「清く、正しく、美しく」を本当にどのように実現するのか、人材育成方針についてもそのところが大切なのです。

長くなって恐縮ですが、かねがね大切な点だと思っておりますことですので、もう少し別の観点から意見を言わせてください。

一つは、職員像をどう描いて、その職員像に向けてどうやって育成基本方針の見直しをするのか。

二点目は、民間の活用です。つまり石狩市役所の職員だけが立派になって、それでなんとか行政を上手くやっていきますよ、なんて時代はもう終わったと思っています。だからそれには、2でテーマになった、民間との新しい協働が重要です。民間の持っているノウハウなどをどうやって行政の中に取り込んでいくかということ、これは手伝ってもらおうということではありません。先日、企画課で民間企業によるPFIの勉強が行われましたが、そういう事が必要だと思います。また、庁内だけでPFIの組み立てをしようなんて不可能です。外部の人間をパートナーとして使って、何が可能なかということ、ある程度、市の財政ですとか基本計画なども開示して、その中でこういうものについてはこういう手法がありますよ、というようなことをしないと、市の職員だけでは推進できないと思います。民間をどう活用していくかという事は、職員のスキルアップと結びついて大事な側面だと思います。

三つ目は、マネジメントのレベルアップです。これは何回も触れていますから省略します。

四番目は、職員みんなが、全てについて完璧な職場なんて無い。市役所職員に求められる事は複雑で高度になってきています。そこで、去年の総務部から出された「職員の特性を活かす人事異動」ですが、実際に実施されていますか、という話になると思います。教育も大切だけれど、「職員を活かす職場づくり」と言う大義を立てて決めたことがきちんとできているのですか、ということです。研修も大切だが、そちらも大切です。全員に完璧を求めるのではなく、一人一人の特徴ある力が組み合わせられて、組織としてのパワーがアップするという取り組みです。

そういうものを背景に持ちながら、職員のスキルアップというものを考える必要があると思います。

【事務局：細川総務課長】

そのことにつきましては、人材育成基本方針の作り込みの中に入りますが、今辻会長が

おっしゃられたことが、これまではどちらかというとオールマイティーで幅広い、浅く広く出来ればいいという職員が、国の言っている仕事をただやればいいというような職員の形成だったんですが、これからは、地方分権の時代で自ら考えて、自ら問題を発見し、自ら仕事をするという職員をつくらなければならないという観点から考えれば、ある程度専門性を活かした職員の育成と、オールラウンダーと言いますか、幅広い見られる職員の育成というものを分けたうえで、明確に分けられるかは分かりませんが、そういったものも含めて作り込まなければならないと考えています。

【永山委員】

そういう意味では、先ほどコーチング云々といいましたが、辻さんも言われましたが、管理職への研修というのは、昔と比べて色々と局面が変わっていますよね。前の章でも言いましたが、職員の健康管理ですとかに関する指導能力なども必要になってきていますので、新たに管理職になった職員だけでなく、必要に応じて管理職に対する、人材育成に関する研修が必要になってくると思います。

【浅井委員】

私も、石狩市の職員の皆さんのレベルは十分に高いと思いますが、原稿の職員のスキルアップについては、実施計画の取り組みも一つだけぼつんとあり、社会長も、深みに欠けるとおっしゃっていましたが、抽象的でよく分からないので、5の組織のグレードアップの中に一つにまとめてもいいのではないかと思います。

【社会長】

検討してください。

広がりのある教育、つまり組織力を高めるという中で必要な教育をしていく。となれば、私が提起した問題を含めて、関連付けながら職員の教育というものが捉えられていくようになるかもしれませんね。

それでは、職員のスキルアップはここまでとして、前に戻ってご意見を戴きます。特に指名は致しませんので、どなたからでもどうぞ。

【浅井委員】

ICT 化の施設予約のオンライン化なんですが、ひとつ確認ですが、これは予約だけのオンライン化ですよ。といいますのは、実際の利用料金の収納というのは今までどおりということですか。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

オンライン化は予約だけと聞いています。

【浅井委員】

料金の収納もオンライン化する予定はないのでしょうか。

【事務局：川又総務部長】

ネットのオンラインショッピングでは当然、支払いもオンラインですし、それをするこ  
とでわざわざ支払いに行く必要もない、徴収する手間もないわけですね。

【社会長】

病院はそうですね。

【事務局：川又総務部長】

カード払いや現金払いも含めて、キャパや手数料の関係が出てきますので、要検討だ  
と思います。

【社会長】

住民番号が無いと無理なのでしょうね。

【事務局：川又総務部長】

コミセンの収入が600万円位、公園で300万円位の使用料になりますが、

【社会長】

コミセンでもどこでも、住民カードで税金から何から納めるようにしないかぎり、コス  
ト的に設備投資が合わないと思います。ただ、将来はそうなるかもしれませんよね。

【事務局：川又総務部長】

私は、税金なども含めてカード払いが出来るようにした方が良いんじゃないかと思いま  
す。

【社会長】

この大綱が5年であるということを考えると、ひょっとすると5年目にはそうなってい  
るかもしれないと思います。

そこで、永山委員からお話をいただきたいと思います。

【永山委員】

ICT の推進についてですが、前回取組事項の説明がありましたが、私は5年のスパンを

考えますと、広域連携は避けられないと思います。ITの世界で5年といいますと、二昔に相当しますから、私が考えても5年先がどうなっているかは判りません。ただ言える事は、広域連携という問題は、国が進めていることもありまして、市としても広域連携に対しての何らかの方向が必要だと思います。平成20年度の懇話会意見書でも相当な意見を述べていますが、IT化の問題では、広域化を視野に入れると、石狩市がイニシアティブをとれ、というような所まで踏み込んでいますので、これに対して、第3次の所では何らかのことが必要になってくると思います。

最近の事例を見ましても、西胆振広域連携の取り組みは既に始まっていますが、5年間で9億7千万円の削減効果があったといわれています。こういう事例を見ますと、単に申請行為ではなくて、基本の所まで踏み込んでそれぞれ検討を開始しているというようなことですので、やはり市としても何らかの対応が必要だと思います。

管理業務まで含めてやって行くということになりますと、どうしても自治体一つでは費用の問題もあり難しいと思います。システムのこともありますし、連携を組まなければならないと思います。そういう意味では、先進事例も参考にして、市としても是非これは考えていくべき課題ではないかというように思います。

前回、部長から行政が違う、或いは自治体が違うというお話がありましたが、そういうような見方ではなく、行政改革を進めていこうということなのですから、やはり一旦受け止めて検討してみるという姿勢が必要だと思います。検討した結果出来ないということは勿論有り得ますけれど、一度受け止めていただきたいと思います。平成20年度の懇話会でも指摘しているような課題についても、もう一步踏み込んで方向性を示す必要があると思います。クラウドというのはもう避けられないと思います。

#### 【社会長】

ITのところについては、出てきた具体的な取り組みというのは、わざわざ行革でやらなくてもいいというようなものだと思います。だからやらなくていいとは言いませんが。これが行革なの？という気がします。

#### 【永山委員】

この内容は、民間では10年前のレベルだと申し上げたとおり、これからは、市役所業務の全体をどれだけのせられるかだと思うのですが、一自治体では難しいという状況があります。平成20年度のIT設備予算が2億9千5百万とのことですが、多額の経費が必要です。また、常に更新も必要になりますし、新たなシステムの構築にも費用の問題が出てきますので、協働してやっていくということが効率化、或いは費用の面でもいいに決まっていますので、是非この辺は検討いただきたいと思います。

#### 【社会長】

今日の日本経済新聞に、東京の町田と広島県の大竹市で自治体向けのクラウド強化という記事がありました。日本ユニシスという会社が受けています。自治体が専門的な知見を活かさなければならないというのは先ほど申し上げたとおりですが、よほど抜け目なく業者と折衝しなければ、結構高いものにしてきます。富士通なども1円入札をするのは、後で元を取る為です。それに対抗するためにはやはり連携しなければ、自治体一つだけでそういうレベルの高い人を確保するのは難しいので。

【永山委員】

発注先との折衝能力を高める必要もあると思います。そうでないと足元を見られる事になります。

市民の申請の所だけでなく、市役所業務そのものに取り込むというところが、常に動いている訳ですから、是非市役所でも後れをとることなく取り組んでほしいと思います。

【社会長】

連携は隣同士でやる必要はありません。飛び石でも一向に構いません。

【松尾委員】

計画期間と進行管理の部分についてですが、ローリングのイメージ図の中で、 $n$ 年とか $n-1$ 年、 $n+1$ 年といった表現がありますが、これは一般の市民には馴染みづらいと思いますので、当年、前年、次年等の表現がいいと思います。

それと、市役所イノベーションの説明文書の中で、職員一人ひとりがPDCAマネジメントサイクルを着実に繰り返すことにより、と記載されていますが、PDCAサイクルが前面に出過ぎのような気がします。全体の文章のバランスの中ではきちんと仕事をしていくという意味だと思いますので、具体的な取り組みとしては必要だと思いますが、ここまで必要かなと個人的には思いました。

もう一つ、その下に、仕事の仕方を変え溢れるモチベーションに裏打ちされた職員が、という表現の後に、一丸となって目標をもって業務に取り組む組織風土、というのが一連の文書になっていますが、前段は職員個人の話で後段は組織の話だと思いますので、間でワンクッション置いた方が読みやすいと思います。

【浅井委員】

目標管理システムの審議はパスしたのですか。

【社会長】

全体を一通り審議し全体が見えてから、最後に審議しようと考えております。

【浅井委員】

了解しました。

【社会長】

これで、一応、基本目標 2 つの審議を終えました。

実は、私は、この段階で、少し心配していることがあります。つまり、この進み方で出来るものを想像してみますと、なかなか厳しいものがあると感じています。ここですぐに結論を出すことはできないと思いますが、会長の立場で、この様な問題意識を持っている事だけお伝えしておきたいと思います。

一つは、実施計画について、我々から、提出された実施事項について、その内容や、何故これを行うのか、採り上げる背景は何なのか、やることによるメリットとデメリット、取り上げにあたっての考え方など、をお尋ねするわけです。示された原案には、内容の見えないものが少なく無く、議論しても「これは是非やりましょう」とか、「これは止めるべきだ」「もっとこうすべきだ」と言う議論が出来ない、と言うことが少なくなかったと思います。事務局としては大変ご苦心されて関係部局と、都度さらに協議をされていると思いますが、その結果、実施事項自体を削除されるものが沢山出てきたのです。おそらく、事務局から各部に懇話会の質問や意見を伝えたときに、「それなら外しておいてくれ」と言うものが続出して、結局、行政改革実施計画から項目を外したのだと、私は推測しています。

そうすると、二つの心配が出てきます。

一つは、その結果残ったものだけを見ると「これが 5 年間かけて取り組む石狩市の行政改革なのか」と疑問を感じるような貧弱な内容にならないか、と言うことです。

もう一点は、本来行革大綱というのは全庁を挙げて取り組むべきものですが、そうしているのかと言う心配であります。私は、庁内の検討と懇話会の議論がシンクロすることが必要だと申し上げて参りましたが、行政改革大綱の策定において庁内の一体感が確立されていなければ、出来上がったものに、各部は親近感、責任感、一体感を感じません。取敢えず、内容は別にして行革大綱を作ることが目的になり、それに基づいて実際に行政改革を進めるという点で問題を残すのでないかと言う心配です。一言で言うと、行政改革担当者の、或いは担当部の行政改革になっているのでないかと言うことであります。

これらについては、次回までによく考えてご相談させていただきます。

次に、各委員にお願いがあるのですが、次回、11 月には安定した財政基盤についての取り組み案が出てきますので、その審議が終わる頃までに次のことをご協力願います。

つまり、事務局からの案には無かったけれど、この懇話会でご発言いただいたこと、或いは発言はしなかったけれど、これは新しい行政改革として取り組むべきだということについては、項目だけでも結構ですから、事務局にメモでも提出して下さい。

勿論、議事録は事務局で内容を精査いたしますが、残された時間の中で事務局も大変な様ですので、問題の範囲を固めながら収斂させてゆきたいと思いますので、ご協力いただければ有難く存じます。

お聞き苦しい所もあったかと思いますが、そのようなことをお願いして終わりたいと思います。

今日はありがとうございました。お疲れ様です。

(閉会)

平成 23 年 11 月 15 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一