

## 平成23年度第3回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成23年10月20日（木）14：00～17：00

場 所：石狩市役所5階 第2委員会室

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	○		
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3回行政改革懇話会を始めさせていただきます。本日は今中委員から欠席のご連絡をいただいております。

それでは、社会長宜しくお願い致します。

### 【社会長】

それでは、第3回行政改革懇話会を開催させていただきます。本日はお集まりいただきありがとうございます。

冒頭に私から発言させていただきますことをお許してください。

一つは、前回も申し上げましたことですが、あらためて各委員からのご了承を得たいと存じます。これまで部分的に提出されております事務局原案は、諸般の事情から必ずしも全て検討が終了しているわけではありません。また我々の質問に対しても、必ずしも十分な、と言いますか、明快な解答がいただけないというところが少なくありません。

更には、我々にお見せいただいている原案というのは、庁内で行政改革推進本部会議において策定方針として既に決定されている部分とそうでないものが混在しており、提出さ

れる原案も都度変わる状況にあります。

このままを原案といたしまして、これに対する我々の意見を提出するということになりますと結構なボリュームになります。また、その内容は、先般の議論にもありましたように本質的な部分の変更を迫るものにならざるを得ないということもあります。だからと言って、適当に審議を終わらせるということも、各委員のご意向に添わない無責任な事であろうと思います。そこで、前回提案させていただいたように、当面の懇話会は、事務局と我々との間の予備的、フリーな意見交換と位置付け、ひととおり終了したところで、我々の意見も踏まえていただいて事務局原案を再作成していただき、あらためて庁内の行政改革推進本部会議などで検討されたものを我々が審議すべき最終原案としてお示ししていただく。現在のように部分的に出していただくのは予備的な意見交換のためと捉えて、全体をまとめたものをもう一度お出しいただくということにしたいと思います。二度手間になるとは思われますが、予備的な意見交換が済んでいますから、おそらく最終原案は、懇話会の意見のなかから採るべきものは採られているであろうし、採り得ないものについてはその説明をしていただくことが出来るでしょうから、その原案に対する審議というのはそんなに、現在と同じことをもう一度やり直すということにはならないというふうに思っております。

また、懇話会の意見もポイントが集約されますので、庁内の行政改革推進本部会議でも最終決定しやすいのではないかと考えております。その方が筋道も通るような気もいたしますし、建設的でもあると思います。各委員のご意向を確認させていただきますが、それではよろしゅうございますか。

(一同異議なし)

事務局にも異存がないとのことですので、そのようなスタンスで進めます。

二つ目は、実施計画は毎年洗い替える、ということについて、少し整理しておきたいと思っております。本来は5年を期間とする大綱ならば5年の実施計画が決まって居るべきであります。或いは、大綱は5年であっても、実施計画は3年間で確定し、さらに見直すということもあり得ると考えます。いずれにしても、実施する具体的な内容がきちんと完成されていなければならないと思っております。

しかし、第一にこの時期に大綱趣旨を汲んで5年間に及ぶ具体的実施事項を漏れなく想定するという事は、おそらく非常に困難であります。どんどん世の中が変わり、来年になれば来年のニーズが出てくると思っております。

二つ目には、この程示された実施計画は、失礼な言い方ですが、非常に完成度が低いものであります。必要事項を網羅させて実施計画と言うにふさわしい内容のものに完成するには、これまでは十分な時間があつたと思っておりますが、これから年度末まででは、既に時間

的な制約を受ける状況と判断されます。そこで、今回は、実施計画に盛られる実施事項は、第一次選定というふうに位置づけを行い、毎年、実施事項及び実施内容の更なる具体化を図っていくということをはっきりさせることが実際的な対応であろうかと考えます。前回私どもの提案と致しましては、そのようにまとめた訳でございます。この点については、その後事務局でもご検討いただき、そういう進め方をしたいというご意向です。そこで、この事についても各委員のご意向を再度確認させて戴きたいと存じますが、そのような理解で進めることでよろしゅうございますか。

(一同異議なし)

それでは、そのように進めさせていただきます。

なお、事務局へお願いいたします。言わずもがななことでございますが、第一次の実施事項につきましては、時間をかけて内容を固めればよいのだと安心しないで、最終原案として整理する時点までには、関係各部の協力も取り付け、その内容を我々の理解のできるものにするための最善の努力をしていただきたいと思います。計画を計画らしい計画にしてください。端的に言えばそういう事です。前回の懇話会では、「一応是とする」ということにいたしました部分についても同様であります。

以上、冒頭整理させて戴いて、本題に入ります。

今日は、まず、前回これをもって一応の是とするいたしました「PPP・協働の推進」についても、各委員は、まだ色々な意見がお有りだと思います。最初に少しその事についての時間を取りたいと思いますので、まさに意見交換という形でご発言いただきます。

特に指名などいたしませんので、事務局も含めて自由にご発言なりご説明をしていただきたいと思います。

まず、事務局から、一回目の資料に載っていて、前回の資料から消えているものがいくつかございます。こういう事情、或いは判断があって、当初案から外したという説明が必要であればお願いします。

#### 【事務局：幸田行政改革担当参事】

只今社会長のおっしゃられた事について、事務局のほうからご説明させていただきます。まず、PPP・協働の推進につきましては、方策に載っていたもので今回の案の中から消えている物としましては、「PFIの推進」「市場化テストの導入」「事業スキームの整理」でございます。「CSOとの連携」「協働意識の醸成」「協働化テスト」「協働提案」の4つの協働関係につきましては、推進の所管である協働推進・市民の声を聴く課と取組事項の審議をして行く中で、今回提案させていただいた4つの形に変更させていただきました。

消えている3つのうち、「PFIの推進」「市場化テストの導入」につきましては、全体で実施したヒアリングですとか、職員提案ですとか、財政協議中のものはないか等の事業の洗い出しを行った結果、翌年から取り組む具体的な事業が拾い出せなかった為に、この2つの手法については、今回は外させていただきました。もう一つの「事業スキームの整理」につきましては、本日の審議事項となっている市役所イノベーションの中の「手続きの簡素化と内部統制の強化」で取り組もうと考えています。

また、本日の審議事項の中で、当初から消えているものは「業務の集中化」ですが、初回の審議の中で辻会長もおっしゃられていましたが、業務の集中化と分散化の双方にそれぞれのメリットが有るといってお話があったと思います。まさに今回の洗い出しの中で、旅費の支給ですとか、消耗品の購入ですとか、集中化のメリットのある事務を探したのですが、集中化によって生じる職員の増を、業務の無くなる各所管の職員減で賄えない、つまり現在各所管にとってそれほどの負担となっている事務が無いという状況でした。むしろ分散化している現在の状況の方が、メリットがあると言うべき状況で、集中化のメリットが見出せなかったため、今回はこの中から外させていただきました。

来年以降、行革実施計画のローリングを行っていきますが、その中で集中化の効果が見込まれるものが拾い出せれば加えていきたいと思っています。

**【辻会長】**

永山さん何かご意見はありませんか。

**【永山委員】**

はじめの2件、「PFIの推進」「市場化テストの導入」につきましては、前回もご説明があり、前回の時点では了解しております。今ご説明のあった効率化と集中化についてはまだよく解りません。

**【辻会長】**

松尾さんは前回の発言で、業務のスリム化のための外部意見の取り入れ、ということをおっしゃっていたと思いますが、そのことについて追加があればどうぞご発言ください。

**【松尾副会長】**

そのことにつきましては、私のイメージでは市役所イノベーションの所で再度触れさせていただければと思っています。

**【辻会長】**

結構です。ではそうしましょう。

### 【松尾副会長】

今 PFI の話が出ていましたが、前回も同様の趣旨の発言をさせていただきましたが、PFI ですとか、市場化テストですとか、具体的に導入する予定の案件がないと、良いも悪いも言えないと思いますし、とはいえ全く取り組まなくていいという訳ではないと思いますので、今の時点では調査研究が必要だというくらいしか言えないと考えます。

### 【社会長】

他に前回の議論のし残りとして何かご発言いただくことはございませんか？

それでは、後で戻る事も一向に構いませんので、本日の本題に入ることに致します。目標管理システム、推進体制については最後にした方がいいと思います。それでは、市役所イノベーションについて事務局からひととおりの説明ください。

### 【事務局：幸田行政改革担当参事】

それでは私からご説明させていただきます。まず、お配りした資料、大綱の 5 ページになります。それから、合わせて実施計画の 4 ページをお開きください。大綱の 5 ページは 3 つの基本目標の 3 つ目、市役所イノベーションになります。大綱につきましては事前に送付させていただいておりますので、読み上げは致しませんが、要は職員の意識改革や業務改善を行い、組織の改編も同時に進めながら、市役所の新しい価値というものを創っていかうという趣旨でございます。

次に、大綱の 8 ページ、その基本目標の具体的な改革の方策を記載してございます。それぞれの方策につきまして、実施計画に具体的な取組を記載しておりますので、あわせてご説明していきたいと思っております。

まず一つ目、行政評価の活用についてご説明いたします。今石狩市で実施しております行政評価というものは、総合計画の進行管理という大きな目的を持つものですが、それだけでなく、色々な行政運営に活用できるツールと考えておまして、行政改革を進めるにあたりまして、それを活用していきたいと考えています。

先ほど来話に出ています実施計画のローリング、毎年毎年新しい事業を拾い出して行くためのツールとして行政評価を活用しようというものです。具体的な取組は、実施計画の 4 ページにございます、仕事の棚卸しという所でございます。

－資料説明－

(H23 行政評価、事務事業評価のシートを配布)

仕事の棚卸しに使用しようと考えているのは、事務事業評価の方でございます。

－シートの説明－

様式は毎年改良されておりますが、翌年度も改良を行い、民営化や協働化の可能性を検

証できるようにしたいと考えております。企画課と行革担当の協働で進めて行きたいと考えています。

**【社会長】**

一つずつ審議していくのが良いと思います。最後に事務局が挙げたもの以外のことについて、それをというふうに行きましょう。

それでは、行政評価の活用についてご意見をいただきたいと思います。

**【向井委員】**

評価は、課長評価と部長評価という事ですが、第三者評価といいますか、市民レベルでの第三者評価も考えてはどうでしょうか。難しいかもしれませんが。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

事務事業評価の対象事業は500～600位ございます。いまおっしゃれた市民を交えた行政評価委員会というものがあるのですが、施策評価につきましては市民を含めた評価が行われおります。事務事業の一本ずつにつきましては、件数もありますことから、現在は行われていないと思いますが、所管が企画課となります事から、それが正しい理由かどうかは今お答えできません。

**【社会長】**

この中で、止めた方がいいという評価はどれくらいあるのですか？

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

その件数についてはおさえておりません。

**【社会長】**

今の向井さんのご発言、民間の評価者をいれるかどうかというご発言は非常に本質的な問題提起だと受け止めます。「この資料を作成して見直し致します」と言ったって、各部とも「俺のやっていることで要らないことなんてないよ。」と基本的に考えていると思います。結局は、全部続けるということになると思います。つまり、ここで言う行政改革の観点から、本当に出てくるのですか？という心配があるのですが、どうでしょうか？

**【向井委員】**

今社会長が言ったように、おそらく予算要求の時は、部長、課長と決裁をとっていると思いますが、当然いいからやろうと決めた訳ですから、評価するにしてもおそらく止めるという事にはならないと思います。だからそこに第三者評価が入る事によって、やっては

みたもののあまり効果はないよ、とか色々な意見が出るのではないのでしょうか。

ですから、計画した人と、評価者が同じでは難しい、悪くはできないのではないかと思います。

**【松尾副会長】**

このシートを見て、私が受けたイメージを申し上げると、それぞれの非効率な所があるとか、改善点があるということを確認する作業のためには、わりと有効なような気がするのですが、今お話が出ている様な、事業がそもそも必要かそうでないかということの評価のシートには使いづらいという気が致します。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

廃止という評価も中には出てくるとは思いますが、私の棚卸しのイメージを申し上げると、今の話に挙がっている様な手法を、私は事業仕分けのようなイメージで伺ってしまうのですが、事業仕分けは事業の改廃について第三者を含めて検討するものですが、事業仕分けの手法は諸刃の剣と言いますか、使い方によっては負の効果をもたらすもので、外部の人には廃止と言われても、内部的には対応しがたい事情もあるなど、例えば手稲プールのような状況もございます。この取組でいう棚卸しは、そういった事業の廃止、継続という評価というよりも、事業の効率性の観点から実施主体が市でいいのか、PPP・協働という行革を進めるための検証に活用するといったイメージです。

行革を進める中では事業の廃止という結論もあるとは思いますが、今進めようとしているのは、事業の効率性向上と業務を減らすための民間委託や協働の推進の検証を行うツールとして活用したいということです。

**【社会長】**

そう言われて実施計画を見ると、「事業手法の検証」、「民営化や市民協働などの可能性を探る基礎データとして活用」と書いてありますから、今の説明とつながると思います。

そうすると、今の仕事の中で、止める仕事は無いという前提ですね？

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

あるかもしれませんが。

**【社会長】**

どっちなのですか。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

あると思います。

【社会長】

私もあると思いますよ。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

私もあるとは思いますが、ここで挙げている取組はそれをしようとするものではありません。それをしようとするなら、石狩版事業仕分けを実施します。ということになると思います。今回実施したいと考えていますのは・・・。

【社会長】

いや、ちょっと整理しましょう。要するに事務局の原案ではそれはやらないということですね。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

はい、改革の方策としては。

【社会長】

あるかもしれないとかアバウトにしないで・・・。

つまり、“民営化・協働化できるものだけ拾います”という意味なのか、それに加えて“止めて良いものは止めることも考えます”ということなのか。どっちなのですか？

【事務局：幸田行政改革担当参事】

止めるものを止めさせる所までは考えておりません。

【社会長】

考えていないのですね。そこの所をはっきりさせておきましょう。

では、次に行きますが、それでいいのかな。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

行革の取組としては、行政評価を民営化・協働化の検証に活用したいというのが今回の案です。

【社会長】

いや、それはわかりました。

【事務局：幸田行政改革担当参事】

今社会長がおっしゃっている、止めるかどうかの検証は、この様式にあるとおり、既に行政評価として行われています。

**【社会長】**

そうですか。そちらはそちらとして、この制度の中で別に既に行われているということですね。それで聞いているのです。では、その検証によって、止めたことはいくらあるのですか。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

それは把握しておりません。

**【社会長】**

それは、かねてから我々が問題にしている「仕事の棚卸」と言うことになればそういう議論になるのは当然ですから、その程度の事は把握してくださいよ。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

行革で新たに取組もうとしていることではなく、既にされ・・・

**【社会長】**

だから、もう、その見直しは既に実施されているという事で通り過ぎていいのですかと聞いているのです。止めた方が良いものもあるだろう。しかし、その検証は済んでいる。それで良いという説明ですから、そこで、見直しの結果、いくらのことが浮かび上がったのですか、と聞いているのです。それはわかりません。でも既にやっています、と言うスタンスのお話では、みなさんに「成程」とは言ってもらえませんか。

**【事務局：細川総務課長】**

すいません。少し時間をいただいて、今お調べします。

**【社会長】**

私はその結果によっては、「この事業評価シートによって仕事の洗い替えは済んでいるのだ」という考え方こそ実態的でないと思います。また、もし、本当に改善するものが無いのが実態ならば、毎年、こんな膨大な仕事こそやめても良いのでないか。止めても何ら悪い影響が出ないということになります。いや、「実態としてはやめるべきものがあるのですが、このことでは浮かび上がってきません」というのなら、「そのままいつまでも続けるのですか」ということになる。皮肉な言い方で極論すれば、「その仕事こそ、やめたらどうですか」ということになります。何事もそうですが、やっている仕事の効果として何が生ま

れているのかを考えることは、市役所イノベーションと言う限り大切な視点です。「今問題にしているのは、此の中から民営化の材料を探すことだ」と言う幸田さんの説明は理解したうえで話です。勿論、民営化の材料探しに使うことは反対もしないし、結構なことだと思います。しかし、だから、「“仕事の洗い替え”は関係ない」と言うのは、少しおかしいと思います。民営化の材料としての活用は、我々は反対なんかしていません。ただ、本来この仕事の目的である「仕事の棚卸」と言う点ではどうなのですか、というのが我々の問題意識です。

**【事務局：細川総務課長】**

よろしいですか。この事業評価は、今件数を出しますが、基本的に所管だけでなく企画、財政、行革担当が入った中で、この事業について所管はこう言っているがどうなのだろうといった議論を踏まえて、なお且つ、疑問のあった所については理事者まで入って評価会議を開いて廃止・縮小・継続の最終判断、それから事業の改善をするという事を実施させていただいています。ですから、我々と致しましては、この事業評価そのものが、全く意味の無いものだと考えていません。今ご議論されている部分については、様式がどうかという部分と、向井委員が言われた外部委員を入れたらどうか、という部分については、今後の検討課題としては有るかもしれません。ただ、現時点では600事業もある中で、なかなか市民を入れて一事業毎にやっていくということが、容量的になかなか難しいだろうと、したがって、施策評価にのみ市民のご意見をいただいた中で決めさせていただこうというやり方をこれまでさせていただいています。その点を踏まえた中でご意見をいただければと考えております。

**【社会長】**

それはわかっています。

**【事務局：細川課長】**

それを踏まえたうえで、この様式の中で、こちらの案としましては、民間委託ですとかPFIや市民協働の観点を踏まえた様式を再度調整して、それを仕事の棚卸しに使いたいというようなことをございます。

**【社会長】**

事業ならわかりますが、600もある事務について、それが民間委託とかPFIとかそんなところにつながるという発想は突飛だと思いますがどうですか？

**【事務局：細川総務課長】**

その事務・事業によっては、当然結びつかない業務もあろうかと思えます。ルーチンワ

一の例えば経理事務などを、PFI でどうだといったっておかしいですから。姿勢としてはあらゆる事業の中でそうした観点で物事を考え直すということを各部に持ってもらおうというような考え方で、この様式の中にその観点をに入れて検証したいと我々は考えた訳です。

#### 【社会長】

役所の人、仕事と職員と予算はどうしても囲い込むものです。これは本性です。良いとか悪いとかの問題ではないのです。ですから、行政改革というのはそのところをどうやって乗り越えていくかという話で、そうすると、私は向井委員の言われた、自分たちだけで、これでいいとか、続けるべきだとか言っているもおそらくそれで出てくるのかな、と思うわけです。だから、行政改革の立場からは、そこにどうやって風穴を開けていくかという発想が無いと本当の成果が出てこないのではないかと思います。

#### 【松尾副会長】

色々な論点があると思いますが、事業評価シートを使って、市民の声も反映させるということであれば、見やすい形で情報を提供すれば、それぞれの個別の事業に関心を持っている方からはきっと、ご意見が出てくると思います。600項目全部を見てくださというのは、ほとんど無理だと思いますが、それぞれの事業に対して関心のある方には、ご意見が無いわけではないと思います。

それとやはり、仕事の棚卸しと言う作業のイメージというのは、正直申し上げて私の感想としてはやはり廃止も含めて検討しなければ棚卸しという名前にはならないと思います。

現状の案では、効率化ですとか改善ですとかいうイメージの作業にしかならないと思います。

前回お配りした資料の中で、根本さんという方の本があるのですが、その目次に施設仕訳という所がございまして、これはうちの街がどうのこうのという訳ではないのですが、例えば図書館のいろんなコストを貸出件数で割ると、本一冊貸し出すのに1,000円かかっていたとします。その市民がみんな1,000円かかってもいいと思っていれば良いのですが、まずその情報があつて、議論があつてはじめて良いか悪いかということが言えるのであつて、そういったことを議論できるような情報の出し方というのが必要だと思います。仕事の棚卸しと言うのはそういうものだと思います。

#### 【事務局：細川総務課長】

只今、企画課の方に確認させていただきましたが、平成21年度で廃止事業が1件、22年度で廃止事業が1件です。

#### 【社会長】

だから、さっきから600事業も700もあるものを見直して、1件や2件を発見する

のなら、1件や2件の無駄を含んでも、そんな何百件についてこのようなペーパーを作る労力と時間を費やし、忙しい人たちが集まって会議をすることをやめた方が良いのでないですか、ということになります。

**【向井委員】**

本当ですね。職員は大変だと思います。

そして、課長と部長にまた評価委員会にかけますよね、その事務だけでも本当に膨大になるし、もう少し良い方法はないのかな。これは札幌市だとか全国の市はこういう方式ですよ。石狩市は石狩市としてももう少し本当に事業を、突っ込んで評価するような、何かありませんかね。

**【社会長】**

結局、取り組む時に、本当に止めるものを探そうっていう気持ちではなくて、「まあ、バツが付かないならいいや。バツ付いたら大変だよね」という姿勢でやるのなら、「この仕事自体を止めたらどうですか、これでは積極的な見直しなんて生まれません」。そんな話になってしまうのです。

まあ、これくらいにしておきましょうか。

少ししつこ過ぎましたが、私はこのことだけを問題にしているのではなく、組織的な仕事への感覚について申し上げているのです。

**【事務局：川又総務部長】**

申し訳ございませんが、私からよろしいですか。

この評価シートは、あくまでも石狩市のオリジナルの様式でございます。事業についてもより数値化し、それに対する人工についてもどれだけかかっているのか、ということまで盛り込んだ表として作っております。

このシートも当初から大分変わってきております。それといたしますのは、職員の負担が有ったのも事実ですが、政策というもう少し大きい規模で見直して行こうという方向に動いています。事業廃止の実績は年に1件とか2件とかいう状況になっておりますが、やる側の問題でもあると思います。ですから今回このシートをベースにしながら止めるもの見直しをかけるもの、もう少し改善に繋がるようなシートにしてほしい、また、したい。といたしますのが、行革担当側の意向でございます。

**【社会長】**

折角そのようにお考えいただけるなら、もう一言付け加えます。これはあくまでもツールなのですよ。“評価する”と言うことも“何か”のためのツールです。このツールを用いてやろうとする仕事本来の目的があります。ツールの活用は本来手段であるはずでなんで

す。ところが“これを作ってこれで評価をする”ということが仕事の目的になってしまっています。これを「手段の自己目的化」といいます。此処のところをお考えいただければと思います。ご参考にしてください。

それでは2つ目に入りたいと思います。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

それでは、2の自ら行う業務改善という部分ですが、実施計画の4ページ、この方策につきましての実際的な取組事項は2つ考えております。一つ目の「目標管理システムの導入」につきましては、後に回すということで、二つ目の「改善しました。無理・無駄・ムラ」につきましてご説明致します。現在の取組といたしましては、職員提案制度というものがございまして、それから過去にはあいこぜ運動という業務改善の取り組みもございましたが、それは3年間の期限で実施し、今は行われておりません。今回行政改革を進める中で、それぞれが、後にご説明いたしますが「目標管理システム」などにより、それぞれの仕事の改善を図っていくことになるとは思いますが、提案とは別に、個々の職員が自ら改善を行うこととなります。その自主的に改善された事例を拾い上げる仕組みが今はございませぬので、アンケート形式で調査し、それを職員で共有したり、よその自治体にも誇れるような事例があれば、全国で行われている業務改善運動へ報告するということにも繋がればと考えております。要は、自主的に行われた改善の取り組みも把握し、共有することで改善の風土を醸成していこうという取り組みでございまして。

**【社会長】**

何かご意見はございますか。

**【松尾副会長】**

これは、職員の皆さんに、PDCA サイクルと投げかけると、ポンと帰ってくるような状況なのではないでしょうか。それとも、それは何。という感じなのではないでしょうか。

**【事務局：細川総務課長】**

それは内容を知っているか。という意味でしょうか。

**【松尾副会長】**

はい、そうです。

**【事務局：細川総務課長】**

職員研修も実施しておりますし、職員は皆知っております。

**【松尾副会長】**

どうしてこのようなことを聞くかと言いますと、PDCA、PDCA という事よりも、実際の作業の中でこういうことを心がけていただくということが大事だと思います。

あとは、改善風土の醸成に努めますと書いていますが、そのためには、こういうことをしている職員の方を見つけ出して、どういう形でもいいから評価をしてあげることが一番だと思います。

**【向井委員】**

確かに、自己評価は必要なのですが、私は他者評価も必要だと思います。あの人のやっていることは良いよ、というものを取り挙げてはどうかと思います。他人の評価が本質を現わしている事もありますので、その辺の事も考えてはどうかと思います。

**【社会長】**

これは良いアイデアだと思います。つまり、自己申告もするけれど、そばに座っている他人が、あの人が今回こういうことをやったんだ、これいいんじゃないか、ということも拾い挙げてみてはどうですか。

**【松尾副会長】**

通常、私たちが普段生活をして何かをしていく中では、何かやったときの評価って、自分が決める事ではなく周りがそれをどう評価してくれるか、ということだと思うので、非常に重要な観点だと思います。

**【永山委員】**

PDCA サイクルについてですが、セルフマネジメント方式でやろうということですが、職員の方一人ひとりが、何のために今自分が業務改善をしていかなければならないのか、ということについて押さえているのか、ややもすると、お役所というのは今自分がやっている仕事は正しいと思っています。たぶん、マニュアルどおりやっていますよ。とか、正しい事をやっているのですよ。ということになりがちなところがあると思います。ですからその辺が、例えば民間の場合は、会社が収益を上げていくとか、経費節減ですとか、効率化といった目標がはっきりしています。だけど行政の場合、それぞれの仕事をしている方がどういう視点で業務改善のプランニングをしていくのか、というのは認識されているのかな、PDCA と言っているだけでは進まないのでは、本格的にやろうと思いますと、その面での研修というのをいくつか積み重ねなければならぬと思います。

評価のところにつきましても、あの人がこういう良い事をやっていますよ。ということも拾い挙げることでいっても、たぶん、一生懸命やっている人について何点が挙がってくる

と思いますので、そういった評価スタイルは良いと思います。

#### 【社会長】

この事については、ここまででよろしいですか。

(一同異議なし)

今の色々な意見は是非参考にしてください。

では、次に3の「ICT化の推進」に入ります。

#### 【事務局：幸田行政改革担当参事】

では次に3の「ICT化の推進によるサービスの向上・事務の効率化」についてご説明致します。具体的な取り組みとしては、現時点で4つ考えております。先に項目だけ申し上げますと、1 TV会議システムの導入、2 施設予約のオンライン化、3 健康管理システムの導入、4 放課後児童会運営事業のシステム化でございます。

一つ目のTV会議システムにつきまして、平成24年度に導入を考えておりますのは、厚田、浜益の両支所と本庁舎間のシステム導入でございます。現状として、特に浜益と本庁舎間の距離が遠く往復に4時間近くの時間を要しております。また災害時の交通状況などの問題もございます。TV会議システムを導入することで、時間の節約ですとか、迅速な意思決定、情報の共有等が図られると考えております。方法といたしましては、この度整備されました光回線を利用し、会議室にスクリーンもしくはテレビモニターを設置し、既存のパソコンにテレビカメラを取り付ける、といった機器の整備を考えております。経費につきましては、今後の予算査定にもよりますが、数百万と聞いております。平成24年度には、まずは両支所間で導入し、課題や効果の検証を行い、市内の公共施設間や消防署間への導入の検討を行って参ります。

次に、施設予約のオンライン化についてでございますが、現在、施設予約は窓口、もしくは電話にて受け付けておりますが、それをインターネットで予約できるようにするものです。これはHARP（北海道電子自治体プラットホーム）システムを利用しておもうものです。経費につきましては、導入、ランニングコストともに50万円程度の予定となっております。

次に、健康管理システムの導入につきましてご説明いたします。現在、特定健診という市民の健康診断業務と、保健指導という市民の健康増進のための指導業務とが、それぞれの所管で行われており、健康診断の結果を保健指導に活用するなど連携をしているところですが、それぞれのデータが各々で管理されており、人手により個人データの付け合わせが行われている状況です。そこで、これらのデータを一括して管理するシステムを導入し、多面的、体系的なデータ分析により、個人個人に合った、より効果的な健診や指導を行う

事が目的でございます。経費につきましては、百万円位の予定でございます。

4つ目の、放課後児童会についてご説明いたします。現在、400名近くの利用者があり、その負担金をお支払いいただくために納付書を作成し送付しているのですが、400名×12ヶ月分の納付書作成等の収納管理を手作業で行っている状況です。そこで、利用者収納システムを導入することで相当な業務の削減、人工の削減に繋がるものです。

現在、ICTの活用として実施が見込まれておりますのは以上の4件でございます。

**【社会長】**

永山委員からご意見をいただいた方がよろしいかと思うのですが、いかがですか。

**【永山委員】**

ICTというのはこれまで取り組まれていないのですか。今言われた事はこれからやる訳ですか。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

はい。

**【永山委員】**

今の4項目について、意外だなと思いました。意外といいますのは、このレベルというのは、民間では10数年前にやられていることです。私は、ICTといったときに、もっと行政事務の簡略化をこの手法を用いてできる訳ですが、そういったところまでは踏み込まないのかなと思います。5年計画ですから、自治体クラウドの問題というのは当然出てくると思います。そうすると、行政事務のICT化という問題は避けられないと思います。その辺を見通してということになると、何か取り組んでいかなければならないと思います。

これも、先ほどの評価と同じで、投げかけて何か挙がって来る方法では、こんなものにしかないと思います。もう少し大局的に方向を打ち出していくということが必要なのではないかと思います。

**【浅井委員】**

施設予約のオンライン化でしたら、市民の利便性にも直接繋がるので良いと思いますが、健康管理システムというのは、これこそ外部委託しても良いのではないのでしょうか。民間企業でしたらこういうものはみな外部委託していますし、この程度の業務は例えば病院に委託してはどうかと素朴に思います。100万円近くするソフトを買って自前でする方が、外部委託するよりも安いということなのではないでしょうか。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

それは、データ分析の部分だけをということですか。健診、指導業務も含めてということですか。

**【浅井委員】**

全体です。

**【事務局：幸田行政改革担当参事】**

健診・指導業務を含めた一体的な業務の委託料ですとか、それが可能かどうかはわかりません。データ分析の部分だけでいえば、おそらく委託するよりも安いと思います。

**【社会長】**

今両委員が言っているのは、ここに挙がっているのは事務の合理化です。つまり、人手でやっていたことを、コンピュータを使ってやりましょう。という話であって、お二方の意見を私なりに解釈すると、事務の改善というより業務そのものの改善です。だからそういう観点でもっと突っ込んでみたらどうですか。というご発言だと思います。

また、ITを使って仕事の仕組みそのものを変えることができませんか、ということです。その一つの例が、今の意見のように業務自体を外部に委託してしまうという事です。病院などは、今大きく変わっています。個人情報の取り扱いについて、病院でも守秘義務があります。

これで100万円かけても人間は減らない。勤務時間も減らない。今までよりも楽になったというだけです。ですから本当にITを使って何かやろうとするなら、この部分を今まで手でやっていました、それをコンピュータに譲りますという発想ではなく、業務の体制そのものというか、仕組みそのものを考えるという発想が必要です。

しかも自治体クラウドというものを考えたら、手作業をコンピュータに変えましょうという発想からは飛躍すると思います。

**【永山委員】**

そうですね。行政事務そのもののコンピュータ化ですから。

**【事務局：川又総務部長】**

申し訳ありませんが、ICTイコール業務が全てそれで行われるものではありません。ヒューマンな部分が必要で、人が入らなければ機械も動きません。仕事を外出して行政が係わらないというふうにしなと、先ほどの個人健診データの問題もありますが、健康診断も保健指導も市役所がやらない、データの分析も含めて全て外注すると、それはコンピュータを使っても結構ですというふうにしなくてはなりませんし、自治体クラウドについてはいろいろな議論がありますが我々規模の団体では導入までは試験の段階ではありますが

難しいですし、業務改善には繋がるのですが仕事そのものを外出ししないと仕事は減らないと思います。

**【社会長】**

そうでもない気はします。例えばスポーツ健康課の施設予約のオンライン化というのは電話の代わりにインターネットを使うということだと思いますが、インターネットを使ってどのようにするのかというところまでいかないと、ヒューマンだからと言って人間が関わって電話の代わりにインターネットが入ってくるというのではあまり意味がないですね。

**【事務局：川又総務部長】**

そこは、基本的に人は介在しないと思います。

**【社会長】**

そうですね。

**【事務局：川又総務部長】**

これについては人が介在しないので改善にはなると思うのですが、当市の場合すでに IT 化というのは相当業務の中に入っておりまして今抽出するものは、クラウドですとか新しい方向性というのは永山委員のおっしゃるように必要であると思います。

なかなか項目として挙がってこないというのが現実でして、見た目には少し寂しい感じを受けるのは私も同感です。

**【社会長】**

総務部長がそのようにおっしゃっていただけるのなら、もうそれ以上言うこともないのですが・・・

**【事務局：川又総務部長】**

情報化を推進する課も総務部にありますので行っておりますし、厚田・浜益にも光回線が繋がって、それを使ったサービスの提供や事務改善に繋がるか解りませんが市民サービスの向上を盛り込んでいくということは出てくるかと思います。

**【社会長】**

健康管理システムについては、具体的な提案がありましたからそれを検討してください。

全般的には、永山委員からお話のありました自治体クラウドは、相当イメージは出来あがりつつあるのですが、それをいつ出来るのかとなりますといろいろ問題があるようです

ので、今ここで ICT 化推進によるサービスの向上にはそういう展望を持ってやってくださいということだろうと思います。厚田・浜益とのテレビ会議は今よりはコミュニケーションは良くなるでしょうから何百万円の事であればステップ・バイ・ステップで進めてくだされば良いという結論にしておきましょうかね。

松尾副会長何かあればどうぞ。

**【松尾副会長】**

項目では無く文章の方なのですが、上段と下段に分かれているところの上段の後半の方で「業務の民営化や協働の推進とともに、ICT 化を推進します」とありますが、業務の民営化や協働の推進を否定するつもりは全く無いですけどこの項目でこれが必要な理由が特段あるのかなという気がします。少し異質かなと・・・絡んでいるのであれば別なのですが・・・

**【事務局：幸田行革担当参事】**

そうですね。

**【事務局：川又総務部長】**

個人的には私も要らないと思います。

**【松尾副会長】**

もう一つ、これは前期の懇話会で申し上げたことなので4番の手続きの簡素化とも関連するのですが、何か市役所で手続きをしたいという時に、こっちの窓口で必要な証明書があって、それを1階でとってから別の窓口に行かなくてはいけないということがよくあると思います。同じ庁内の中で本当にそういったことが必要なのかという気が非常にします。個人情報保護など難しい観点があるのかとは思いますが、買い物をする時にお店に行ってお金を支払う時にポンポンとすぐに出来ますよね。どうにかならないのかというのが率直な感想です。

**【事務局：川又総務部長】**

そこにつきましては、同じ役所であるとしても個人の方の情報が関係する部署に共有されるということにはなりません。個人情報保護審査会に諮って共有できるようにしているものも相当あるのですが、全てフリーにという状況にはなっておりません。

同じ役所の届出の中でそういう情報があるにも関わらず住民票を添付するところがあれば見直していかなくてはいけないと思います。

**【松尾副会長】**

例えば、認証のところが問題なのであればカードリーダーで暗証番号を押せば本人が認証しているのだからデータが出てくるとか、そういうことが考えられないのでしょうかということなのですがいかがでしょう。

【事務局：川又総務部長】

それをやるにしても情報の保護が必要でして、道具の問題ではなくて、本来その情報を持っている部署以外のところが市民の利便を図るために事務を共有して良いということが条例や法律で定められているのであれば良いのですが、そうでない部分は個人情報保護審査会の意見をいただいてからでないと駄目なものですからオールフリーということにはなりませんということです。

【社会長】

今の松尾委員のお話ですと、こっちの窓口で書類をとってそれを別の窓口を持っていかないと駄目だからと言っているわけです。窓口を分けていたってその書類は別の窓口でも出せるように出来るわけですよね？

【永山委員】

勘違いがあると思うのですが、ICT化で個人情報保護の問題というのは、システムに載せたら全ての職員が見られるようになるということではありませんよね。ある種の情報に関して閲覧出来るのはどこの部署なのかというプライオリティは付けられるのです。私が民間にいた時も自分のIDで会社のどの情報が見れるというのは職名で決まっていて、自分のIDカードで入れる部屋と入れない部屋があるというような管理はICT化では当たり前のことであってそういうことをすることによって個人情報保護の問題はある程度防げます。

例えば病院である科にかかっている、別の科の診断が必要になった時に元の医師が別の科でも見られるようにするのでその人の情報を見ることが出来るのですよ。ルールをきちんと決めておけば松尾委員のおっしゃったようなことも簡単に出来ることだと思います。

【事務局：川又総務部長】

そこが、簡単ではないのです。申し訳ございません。それ以上に行政内の各課が持っている情報というのは個人情報として守らなければならないというのが我々の仕事です。

【社会長】

それは何かルールがあるのですか？

【事務局：川又総務部長】

個人情報保護法という法律です。

【永山委員】

今はそこまではなっていませんよ。先程も言ったように私の会社で言えば・・・

【事務局：川又総務部長】

民間と行政はその辺りが少し違ってきます。

【永山委員】

私は行政にもおりましたので解りますけど、必要なところは必要なところで見られるように出来るということです。

【事務局：川又総務部長】

全てが駄目だと言っているわけでは無くて、審議会がありますのでそこに諮らないと我々は各課で持っている情報を他の課にと共有できません。

【社会長】

それは個別に一人ひとり諮るということですか？

【事務局：川又総務部長】

一人ひとりではなくて、業務に対してです。

【社会長】

では、審議会に諮れば良いわけですね？

【事務局：川又総務部長】

そうです。これまでもいろいろな業務で行ってきているのです。

【松尾副会長】

非常に非効率だと思ったものですから研究して頂きたいと思います。

【事務局：川又総務部長】

効率性はあまり良くないですが、個人情報保護審査会も我々が所管しておりますけれども、福祉サイドですとかいろいろなところから個人情報の活用について審査依頼は毎回挙がっております。

【社会長】

ひとつの研究課題課かもしれませんね。医事情報だってセンターがあって各病院が件さあ情報などは共有する方向にあるし、研究されたら良いと思います。

**【永山委員】**

そうですね。病院の情報などは最高の個人情報で、その分野でかなりこういったことが出来るようになっているのですから。

**【社会長】**

それによって病院の個人情報が世間に広まったら大変ですけれどもおそらく広まらないということで出来ているのでしょうかね。

**【事務局：川又総務部長】**

申し訳ありませんが、同じ土壌になるかはちょっと解りません。

**【社会長】**

それでは5ページのところまで、結論が無いものもありますが意見交換を前提に進めておりますので、意見を言わせてもらいましたということにしておきます。

ここで10分間休憩いたします。

(10分休憩)

**【社会長】**

それでは再開します。

4番の手続きの簡素化と内部統制の強化についてご説明をいただきます。

**【事務局：幸田行革担当参事】**

それでは方策の4番目、手続きの簡素化と内部統制の強化についてご説明させていただきます。当懇話会でも度々市役所窓口の対応の問題が話題となっております。また、松尾副会長からも手続き簡素化の取り組み取組についてご提言をいただいております。それらを踏まえ考案致しました。手続きの無駄や煩雑さの解消と、事務処理のミス未然に防止するために、業務の目的や根拠となる規定等その業務の本質、一番大事なこと所謂エッセンスに基づいて、手続きの工程やチェック体制を見直していこうという取り組みです。

手続きの手順やチェック体制を見直すという作業のためには、業務マニュアルを整備することが良いのではないかと当初は考えましたが、先般行った各課ヒアリングの中で、窓口を持つ所管に、業務マニュアルの整備状況を確認したところ、ほとんど整備されていな

い状況であることが判りました。その要因は、手順を覚えてしまうと使わなくなる。マニュアルの作成要領は無く、担当者の個人的な資料から作られたものが多く、後任者が維持していくのが難しい。個々の対応が千差万別でマニュアル的な対応ができない。などといった理由によるものでした。このような状況では、マニュアルの整備は難しいと考えまして、一般的なマニュアルではなく、その業務・手続きの目的、遵守すべき規定、チェック体制等のエッセンスを明らかにし、それを踏まえ、今の手続きがどうなのかを見直し、不必要な手順を省く等の簡素化を図るとともに、必要なチェック体制を整えようという取り組みです。最終的に窓口には、エッセンス抽出したエッセンスリストのようなものを備え、ベテランも初心者も窓口業務の共通の認識として、それをベースに柔軟な窓口対応を目指していこうという取り組みです。

#### 【能村委員】

今の業務エッセンスの抽出というのは、マニュアルを否定したものではなく50%のマニュアルということなのかと思って聞いていました。マニュアルは100%頼るとマニュアルの弊害のようなことが起こりえますし、そうかといって慣れてきたからマニュアルなんていらなと思うとうっかりミスをしてしまうということもあると思います。エッセンスの抽出が50%のマニュアルということであれば、マニュアル以外の50%もあるということで業務を進めるには良いことだと思います。

あと少し戻るのですが5ページのところでICT化の話が出た時に石狩市の施設で例えば花川北コミセンや児童館のことが記載されていましたが、これらの施設ではインターネットが繋がっていないところが多いです。回線は来ていて選挙で使用する時や特別の時には使用しているようですが普段は採算が合わないためなのか使用していない状況で、私は節約としては良いと思いますが、私たちが普段インターネットを利用している感覚と、公共施設のインターネット利用の感覚は違うのだと感じました。5ページに記載されていることも今時この話なのと、例えば4番の発行システムとありますが「今までは手で書いていたの？」と想像してしまいました。パソコンに入力するなどはしているとは思いますが、その内容を送信するというところまでの環境整備にはお金をかけないでいるという印象を持ちました。

#### 【松尾副会長】

施設予約のオンライン化でスポーツ施設とありますが、他の施設やいろいろなところにも推進して頂きたいと思います。

#### 【社会長】

永山委員に解説して頂きたいのですが、今お話をされているのは専用回線のことなのでしょうか？

【永山委員】

そうですね。

【能村委員】

インターネットの回線が北コミと市役所は繋がっていないのですよね？

【事務局：川又総務部長】

基本的に電話回線がありますのでインターネット回線では繋がりますが施設で契約して回線を繋いでいるという状況では無いです。指定管理で委託している施設なので詳しくはわかりませんが、市民サービスとしてインターネット回線を使用できるという施設ではないので必要性が無いという判断であると思います。

施設内にある情報センターではインターネット回線が使用されていると思います。

【永山委員】

市の施設というのはそれぞれの施設でプロバイダー契約をしているのですか？

石狩庁舎 LAN はあるのですよね？

【事務局：川又総務部長】

それはあります。北コミセンは指定管理で外部委託になるものですからその範囲には入りません。児童館は内部組織ですので繋がるかと思えます。

【社会長】

では、施設予約のオンライン化というのはどのようにするのですか？

【事務局：川又総務部長】

それは、インターネット回線を利用して出来るようにするという事です。施設予約のオンライン化を導入するとなれば、当然回線を利用する必要性が出てきますので繋ぐと思います。

【太齋委員】

先程の ICT 化をすることによってどのくらいの職員が減るかというのはありますか？ ICT 化で効率や質の向上というのはあると思いますが、今職員が多いと言われているところでこれによって変化はあるのでしょうか？

【社会長】

先程事務局から人工の話も出ていたので、その辺りは考えているのですよね？

【事務局：川又総務部長】

厚田・浜益との間のテレビ会議システムで効率化が図れれば、人工に反映できるかどうかはわかりませんが危機管理の面や、時間の効率化が期待できます。

現在の職員数が多いか少ないかというのはまた別の問題となります。

【社会長】

効果が人数に現れるかどうかというところですが、これは結構現れにくいものですよ。

【事務局：川又総務部長】

厚田・浜益支所間は何とか現してみたいとは思っておりますが、システムの使い方次第であるとは思いますが。

【太齋委員】

もう一つは、コンピューターウイルスなどが問題になっておりますが、その辺りの対策や専門分野の人員を配置するというお考えはあるのでしょうか？

【事務局：川又総務部長】

外部とインターネット回線を通じて交信するものに関しては、ファイアウォールをシステムに入れて対策を取っておりますし、情報推進課にある程度専門知識と技術を持った人員を配置しております。

【永山委員】

今の情報漏えいで最大の問題となっているものに仕事で利用したパソコンデータをそのまま家に持ち帰って自分の家の回線に繋ぐことで外部に漏れてしまうということがあります。そういうところまで管理していかないとセキュリティ対策にならないと思います。

【事務局：川又総務部長】

おっしゃるように先般学校の先生が盗難にあったのですが、昨年学校の先生についても個人のパソコンの持ち込みを禁止しまして、一人一台の業務用パソコンを提供して公務を進めております。学校の先生というのは自分の家に持ち帰って業務を行うということが多いので認証付のUSBメモリを持たせていたのですが、結局は個人の管理の問題で、認証の持たないものを持ち出して盗難にあったしまったという事例があります。

市役所でも個人のパソコンは持ち込み禁止ですし、講習会等でパソコンを外に持ち出す際も情報推進課から外部とは接続できない貸し出し用のパソコンで行うなどのセキュリティ

いは行っております。また、セキュリティ研修などで職員にも周知徹底しております。

**【浅井委員】**

9ページ④の文章なのですが「中でも、市役所への届出や申請手続きについて、その目的や根拠となる規定を明確にし、手続き一つひとつがその目的に対して必要最低限であるように事務の手順を見直す～」とありますが、この部分が抽象的で解りにくかったのですが、これは職員に対して明確にするというイメージで捉えて良いのでしょうか？

**【事務局：幸田行革担当参事】**

今回の行革で取り組む作業としましては、まず職員がこれをしっかりと認識しておくべきだという取り組みです。それをエッセンスリストとして常に確認できるようにしていく、そうすることで結果的には市民にも伝えるようにできるとは思いますが、ここでいう行革の取り組みとしては、まずは職員がこれを認識するというイメージです。

**【社会長】**

浅井委員よろしいですか？

**【浅井委員】**

はい。

**【社会長】**

能村委員も先程の50%のマニュアルという部分も含めてよろしいですか？

**【能村委員】**

はい。

**【松尾副会長】**

手続きの簡素化という部分で質問したいのですが、はじめに市民対応窓口というのは具体的にはどういったところを想定しているのでしょうか？

**【事務局：幸田行革担当参事】**

1階の市民課や税務課などの窓口すべて、2階の水道など届出の考えられる窓口はすべて拾い出そうと思っています。

**【松尾副会長】**

結局市民というのはどこまでが市民なのかなということなのですが・・・

**【事務局：幸田行革担当参事】**

不特定多数の人を対応するような窓口を想定しています。

例えば船員手帳の交付というような専門的で件数の少ない窓口は省いていこうと考えていますが、まだ個別には挙がっていない状況です。

**【松尾副会長】**

わかりました。

一般の市民の個人手続きに関してやって頂くのは勿論良いことですが、例えば仕事の手続きで来る方で本当にこの添付書類がいるのか、ここまで書き込む必要があるのかということなどは、洗い出すとすごく件数があるのではないかと思います。

ここの対象を出来る限り広げていただけるとのご検討いただければと思います。

もう一つは前回の会議の時に私からの意見ということでお渡ししました資料にもありますが、見直しの際に行政の中の視線だけで良いのかというのがありまして、申請を出す側の視線というのも必要なのではないかと考えております。必ずしも的を射た内容の指摘ばかりでは無いかもしれませんが、それに対してはこういう理由で市民の権利を守るためには必要ですと回答していきながら精査していけば良いのかなと思います。

**【社会長】**

これについては考えておいてください

**【事務局：幸田行革担当参事】**

はい。

**【永山委員】**

必要なチェック機能というのはマニュアル等で管理しているとは思いますが、最近見られるのはきちんと管理していても横領がおこる、結局チェック機能がきちんと働いていないということがあると思います。最後は個人ということにはなるとは思いますが、この辺り市役所ではどうなのでしょう？エッセンスを抽出してリストを作成してということをしてても時間の経過とともにチェック機能が曖昧になってしまうということがありますのでチェック機能の問題というのは重要だと思います。一定の時期が来たら見直す必要もあると思います。

**【能村委員】**

何をどのようにチェックするかは重要ですよ

本当にチェックできているかということのを別の角度からチェックするというようなこと

も必要だと思います。

**【社会長】**

事務の引き継ぎというのは担当者レベルでは無いのですか？

**【事務局：川又総務部長】**

引き継ぎはありますが、紙に残すようにと規定しているものは主査以上の引き継ぎです。

**【社会長】**

これは私の経験ですが、銀行の事務手順書、マニュアルですね。全業務についてこの作成の仕事を1年間かけて行ったのですが、大手銀行からも引き合いがあるほど、結構、立派なものが出来て、それなりの効果はあったと思っています。またこの浸透のために、全職員がある段階で「事務提要試験」なるものも導入致し、毎年実施していました。昔は、今ほど、事務の改革が急ではなかったのですが、それでもメンテナンスすることが大変なのです。メンテナンスは変更の都度リアルタイムで行わないと、結局使えないものになります。此処で、アナログではありますが、意外と良いと思ったのが、行員が後輩のために手書きで書いた、個人的な事務の引き継ぎノートです。と言っても、直属の上司はそれにサインをします。先輩から後輩への最高のプレゼントだと言う考え方を徹底したのです。

マニュアルというには幼稚な部分もありますが、事務を進める上ではものすごく有効であったと私は思いますし、組織の一種の文化としても必要であると思います。わからないことがあれば仕事を引き継いだ先輩に聞きに行くこともできます。手書きのノートは引き継ぐ都度自分の経験を加えて変わっていきますから有効です。

では、ここはこの位にして次に進みましょう。

**【事務局：幸田行革担当参事】**

次に5番目の組織のアップグレードについてご説明いたします。内容といたしましては、行政改革の定番メニューで、次の定員管理もそうなのですが、行革としてこれまでも進めてきました組織の見直し作業をこれからも行っていきますというものです。

昨年の懇話会でもご審議いただいて今年から取り組んでいます「人事・組織戦略会議」の中で継続的な組織に関する検討を重ねながら、いろいろな問題や政策的なことに柔軟に対応できるように、常に求められる組織であり続けるための組織の見直しを行うということです。

**【社会長】**

そうすると組織のアップグレードで何をやるかはまだ決まっていないということです

ね？

【事務局：川又総務部長】

組織をこうしていきたいという理念はありますが、具体的なものは決まっておられません。

【社会長】

いつも言っておりますが、やることも決まっていけないのに、これがどうかと聞かれても困るという意味では不本意です。ただ、敢えて言えば会議を立ち上げますのでということが内容であると理解しましょう。

関連して、少しお尋ねします。幸田さんは総務部の職員ですよ？ということは行政改革に関する業務は現在総務部の仕事ということですね？

【事務局：幸田行革担当参事】

はい。そうです。

【社会長】

ところが、今お配りしますが「石狩市行政組織規則」というのがありまして、総務部と企画経済部のところを見たのですが、内部組織として決めているのは第3条で「設置条例について次に規定する部内室及び課を置く」となっております。途中は省きまして第2節の分掌事務で、「総務部の課の分掌事務は次のとおりとする」とあり、つまりここにはその部で何をやるかということが記載されています。総務部には、総務課から情報推進課、契約課に分けて仕事を書かれています。ところが、ここには、総務部に行政改革というのは無いのです。では、何処に出てくるかと言うと、第3章「職制」のところには「参事を置く組織は次のとおり」とあって、総務部の行政改革担当のところには「行政改革に関すること」と出てきます。

同じように、企画経済部の企業誘致室には企業誘致に関することが出てきません。白地です。また、企画経済部の市長政策室には、秘書広報課が置かれこの分掌事務には秘書広報に関する仕事内容が出てきますが、政策に関することは出てきません。これらは、「職制」のところ、担当参事の仕事として出てきます。

考えてみると、どうもおかしいなと思うのです。部にまずそれぞれの仕事があってそれを組織として分担していくのではないかと思います。この姿では、皮肉を込めて言うなら、市長政策室長がなぜ政策の事をやるのかと言うと担当参事の職制のところ、そういうことが書いてあり、偶々、その担当参事が自分の部下であったから部下の仕事として自分が面倒を見るのです。企業誘致室長が何故企業誘致の仕事をするかと言うと、偶々部下に企業誘致をする担当参事が置かれているからなのです。もし、誘致室を減員して担当参事を他

の仕事に転勤させると、企業誘致室長の仕事は無くなります。これは、組織として如何にもおかしい。整理されたらどうでしょうか？

**【事務局：川又総務部長】**

会長のおっしゃるとおり、そのような考え方もあります。

**【社会長】**

理由はあると思うのですが、内部の人にとっては解る理屈かもしれませんが、市の仕事の分担を決める手法として市民の理解力を超えます。みなさんどうお考えになりますか？

この時機、市役所イノベーションというなら、もし、私の推測するような理由で、このようなテクニックを使用しているのであれば、イノベーションと言うような本質を突いた改革などは出来ない、というのが私の印象です。答えはいりませんので参考にしてください。

**【松尾副会長】**

今の社会長の問題提起と若干リンクする部分があるかと思ひましてお聞きするのですが、第2次の懇話会の際に組織という問題を随分と取り上げて、その中に「目的志向」というキーワードが多く使用されていたと思うのですが、今回は抜けているので議論に関わった者としては寂しい気がします。

それと今のお話とはすこしズレますが、新しいものをやる時には今までの部分を見直して削って作っていく、拡大はしないという強い意志が現れた「スクラップ&ビルド」という言葉も第2次では使用されていたと思うのですが、ここに盛り込むのがふさわしいかは別にして、今回の大綱には見当たらなかったもので、そういったことは忘れないでいただきたいなと思います。

もう一つ言わせていただくと、タイトルに「アップグレード」とありますが、言葉尻の問題かもしれませんが、「アップグレード」というと格が上がるというイメージで、ここでやらなくてはいけないのは今までのものが「ダウングレード」であったということではなく、その時々に合わせて組み換えをしていくということだと思ふので少し語感がイメージと違うのかなと思います。不断の見直しをかけていくのだというイメージが入っている言葉の方が良いような気がします。

**【社会長】**

言葉は少し考えてみてください。

**【永山委員】**

現在市役所の組織には係まであるのでしょうか？

【事務局：細川総務課長】

担当はあります。

【永山委員】

今までやっていた課や係の仕事が変わっていく或いは新しく何かを作らなくてはならないという組織の改編というのはどのようにされているのでしょうか？

例えば私の知るところで国の機関の場合は定員管理というのは行政管理庁で全て行っていて、省庁からの人員配置の要請などもそこを通して行うということで非常に時間がかかるものであるのですが、そのようなことでは新しい物事に対して即対応出来ないですね。

その辺りが出来る体制にあるのかどうかをお聞きしたいです。

【事務局：川又総務部長】

事例にもよると思いますが定員管理や組織に関することは総務部が所掌しておりますが、臨時的・緊急的なものに関しては今もどこかがその事務を行うということで現状の体制でこなせる場合には総務部との協議は必要ないのですが、部内の人を異動させるとなると各部長権限で行えるようにしております、各部長から我々に協議があつて整えば年度途中でも異動が可能な形であります。

もっと大きな要素があつて組織を変更し、人数を多く異動するというようなことになると、特に部を跨ぐような異動に関しては、関係部署と我々の合意を得た中でとり進めて、分掌事務の修正や条例を直さなくてはならないものに関しては議会の承認を得るといふ形になっております。

臨時的・緊急的なものに関しては各部とも柔軟に対応出来ているのではないかと考えております。

【社会長】

今私が提起した問題も、実際に「参事」の問題をどう考えるかということになると、今のお話とも関連してくると思います。

前々年の懇話会でも問題になったのですが、要するに今のように仕事を非常に小分けにしてしまい、担当者も含めて「これはあなたの仕事です」とやっていくと人数がたくさん必要になります。人間は分けられないので100人いて100の仕事があつても100人では間に合わないのです。なぜかというと100の仕事が1ずつ分かれていないからです。1.5のところもあるし0.5のところもある。1.5のところは2人いないと動かないということになります。そして0.5のところもやっぱり1人必要ということになります。仕事と人を1対1で考えるのは単純でわかりやすいのですが、これからの職員の数などを考えたら、ここの部分を乗り越えなくてはならないのです。

乗り越える一つの方法は、部長からもありましたが、部内の人事権を実際的に各部長に渡すということです。いろいろな障害はあるのですが、やれない事情を一つずつ消して行ってやれるようにしないといけないと思います。各部長ともなるべく年度の途中で異動したくないのです。その方が楽だからです。根拠あるマンパワーの柔軟なシフトをするには、そのこと自体の手数より、平素のマネジメントが出来ていなければならないからです。職員の意識も変わることが必要です。しかし、その辺りが変わってこない、と、原案にある「求められる効率的で機能的な組織」ところは中々解決しないと思います。

#### 【永山委員】

⑤番⑥番などはそうですね。

#### 【社会長】

余談ですが、先程の話ですが、以前の規則は「事務分掌」だったのです。ある時から「分掌事務」になっている。これには意味があると思います。「仕事を組織の中でこのように分掌します」ではなく「それぞれが分掌する事務はこうです」と変えたのです。随分工夫していることが伺われますが、その結果、組織規則そのものが本来の組織のあり方を示すこととはかけ離れた姿を作っています。

#### 【社会長】

別の観点から問題提起をしておきたいと思っていたことがあります。特に今回の行政改革懇話会事務局のご苦勞を垣間見て、従来よりも強く感じられるのは、重度に政策的な課題に対する統合機能を発揮する機関の必要性なのです。

端的に言うと、本来のスタッフ機能です。伝統的なお役所の組織というのは「ライン組織」です。それぞれが整然と分担した範囲でものを考え、発意し、それを調整して意思決定に結びつけるという組織です。8割までは、今後もそれで良いのですが、残りの2割は、それでは対応できない問題が出てきます。そのことは、今回の大綱の「背景」を見てもわかります。

ラインの組織というのはどうしても自分の担当するルーチンな仕事と目の前の受け身の仕事を優先してしまいます。一方、外部環境は、市長がよくおっしゃるところの「横断的な対応が求められるもの」とか、或いは、今の組織を作った時に想定していなかった問題が生まれる。それに対する機敏な対応が地域の力を規定するという要素が大きくなります。このことに対応力を持つ組織をどう作るかということになるわけです。

このことについて先程お渡しした規則から見ると企画経済部の企画課に「総合計画に関すること」とあります。これのニュアンスはどちらかというと「総合計画書」というのが柱であるのですが、これの作成と実施管理ということではないかと思えます。普段の戦闘指揮とはいささか違うのかなと・・・。それと「特命的計画及び施策の策定に関すること」

とあります。これが該当しそうですが、本来特命というのは企画課ばかりでなくて、総務部にだって特命というのはどんどん降りてくると思いますのでこれも違います。

「市長政策室」があり、これは名称からいうといわゆる「スタッフ部門」です。ここが該当すると受け止められますが、先程も触れたように規則の分掌事務には「秘書広報課」のことが仕事として載っていて、たまたま担当参事が居るから担当参事の職制の中に「重要施策の総合推進に関する事」というのがあるということです。それはそれとしても、もしこれがその機能を果たすのだとすると、部内室の位置づけで良いのかということになります。

つまり、この辺りで、過去のお役所の古典的な組織の姿にあまり拘らないで「スタッフ&ライン」の組織というか、そういったものを明確に組織図にも職務分担にも載せることをお考えになってはどうか、という問題提起をしたいと思います。

恐らくは「実際はそうしています」と反論される向きが少なくないと思いますが、私の偏見かもしれませんが、現状はそうでない。もしそうなら、組織図も組織規定もそのように明確にしたらどうでしょうか。市役所イノベーションの非常に重要なひとつの側面として問題提起をしておきたいのです。

今お答えいただけるのであればお聞きしますし、持ち帰って少し考えてみたいというのであればそれでもよろしいですが……。

#### 【松尾副会長】

私からもよろしいでしょうか。

最初に幸田参事のご苦勞に触れられたことにも関連するのですが、例えば行政改革のようなものは組織全体に関わることなので、トップマネジメントと直結するものであると思いき、通常の「ラインの仕事」では無いのかなと思います。

現状を私なりのイメージでお話すると、例えば、国の機関で省庁は並んでおり内閣府なり官房なりがありますが、市役所にもこういったところが全くないわけではないのでしょうけれどもラインの中に隠れてしまっているというようなイメージを持ちます。これからトップマネジメントを強化していかなければならないのであれば、それに対してサポートするスタッフ機能というのは当然必要となってきて、国の組織改革などはそういったことを目指して官房機能をかなり強化されたのかと思いますし、それは自治体でも同じなのではないかと私は感じます。

#### 【社会長】

今のことにに関してでも別の事に関してでも良いのですが、何かあればどうぞ。

#### 【永山委員】

ラインとスタッフの問題というのは前年度の時も少し申し上げたのですが、とにかくライ

ンというのは決められた仕事から中々こちらに目がいかないというのがあります。

ですから先程緊急の課題がある時はきちんと対応できるというお話がありましたが、そこをきちんと見ている専門スタッフを置いておかないと中々そのような展開にはならないと思います。今の行政で国あたりはそのような方向になっていますけれども、ラインとスタッフの併用というのは非常に大事な問題だと思います。

**【社会長】**

得てして、偉いか偉くないかという議論になってしまいがちですが、これは役割の問題です。私の感覚からいうと、ごく当たり前のことであります。だから「そちらがおれより偉い」と言う受け止め方は少しと言うか、否、随分違います。

現在、いろいろな会議が行われていますが、やはり調整を超えるものにはなりにくいように窺われます。

**【社会長】**

ほかにご意見はありませんか。

(発言なし)

**【社会長】**

この辺りはこの位でよろしいでしょうか？

では、次に進みます。

適正な定員管理の説明をお願いします。

**【事務局：幸田行革担当参事】**

6番目の適正な定員管理についてご説明いたします。こちらも従来から行革で取り組んでいるもので、これは行革で取り組まなくてはいけない部分なので挙げております。記載のとおりなのですが、減らす人数ありきで職員を削ってきた歪みが今の職員に振りかかってきている状況もありますので、今回の5年間については減らす人数ありきではなく、業務に見合った職員数にしようとするものです。現在「定員適正化計画」を総務課で作成しておりますので、行革を進めながら定員適正化計画をきっちりと管理していくという取り組みです。

**【社会長】**

ということは、今までと変わらないということですね？

【事務局：幸田行革担当参事】

そうです。ただ、職員削減ありきという急激なものではなく、これからの行政改革を見据えて、こういうことをすることでこの位の職員数を減らせるであろうということを基にして定員適正化計画を総務課で作成しております。

【松尾副会長】

では、その計画が出来たらここに数値目標が掲載されるのですね？

【事務局：幸田行革担当参事】

はい、掲載いたします。

【社会長】

今のお話で非常に心強いのが、いろいろなことを絡めながら考えようというふうにお考えになっているようで、ここの説明でいうと定員適正計画は良いのですが「再任用」という言葉がどこかに出てきましたよね？

【事務局：幸田行革担当参事】

再任用の記載は削除致しました。

【社会長】

やめたのですか。

再任用も必要なのでないですか。適正な定員管理の内容として「定員適正化計画に基づき適正な定員管理～」とありますが、当り前以上のものでないと思うのです。

行政改革として採り上げるなら、「定員」というものをどうしようとするのか。多分、「それは人事・組織戦略会議で」と言われると思うのでこれ以上は求めませんが、そのところが明確にならないで大綱の実施事項になるのかなあ？と悩みます。

「適正な定員管理をしましょう」というのを裏返して言うと「不適正な定員管理をしましょう」ということですから、それでは議論の余地は無い。「適正な定員管理をします」と言う実施計画、つまり中身があるのかと思いますが、如何ですか。

人員計画に関連して「再任用」が記載から無くなりました。このことに拘りませんが、理由は分からない。これからの市役所のマンパワーは、多様な民間人材の活用、それも手伝わせるという発想ではなくて、むしろ市役所に無い部分を活用するとか、また今回の方策の柱でもある「PPP・協働」の構築などに関連させながら考えないと、つまり市役所のハードとしての人数ばかりでなくソフトとしてのマンパワーの獲得の仕方と関連させて考えなければ成り立たない時代になっているのでないでしょうか。

現実に災害などを考えたらそうしないとならないと思います。新しい行政ニーズは、大

変失礼な言い方かもしれませんが、お役所の人員を増やせば対応できるというものでもありません。単に「これまで絞りすぎたので少し緩めます」と言う内向きだけの発想ではどうなのでしょう。まさに「市役所イノベーション」の内容、「PPP、民間力の活用」、外部にある人財パワーの公的空間への誘導なども含めた「適正な定員管理」或いは「適正なマンパワー管理」という考え方が必要なのではないのでしょうか。

今後の「人事・組織戦略会議」の中でおやりになるなら、そのような視点も失わないで進められてはと思います。是非ご検討ください。

**【永山委員】**

そうですね。適正な定員管理という言葉は格好良いですが、それは何を指すのかというのをハッキリさせる必要があると思います。そこには組織の柔軟さとの関連が出てくると先程申し上げたのですが、市役所の仕事も流動的で一時的に増えたり少なくなったりという問題があるのだと思いますが、そういった時に今はこちらの仕事なのだけれど別の仕事も出来るような体制をとらなくてはいけないと思います。そういう柔軟さというのは、定員管理と同時に必要になってくると思います。

**【社会長】**

「人事・組織戦略会議」というのは今並行して進めているとのことですが、成果物というのはいつぐらいに出来るものなのですか？

**【事務局：細川総務課長】**

定員適正化計画は前期計画が平成18年から今年度までの計画で、平成18年当時に591名の職員がいたのですが、平成23年度当初では492名となり約100名減員しています。平成24年度から5年間の計画を今年度中に作成するというので進めています。今後の部分の定員適正化計画というのは社会保障制度の年金支給年齢の延長に伴う退職年齢の延長が絡んできますので非常に難しい計画になると思います。ですから今永山委員のご意見にありました柔軟な組織の構築と併せて、社会保障制度の変更による影響も考慮しながら作成してくという状況になっています。

**【社会長】**

人数は簡単には減らないわけですね？

**【事務局：細川総務課長】**

そういうことになります。今までのように5年間で100人減りますというような目標設定は出来ないと思います。

### 【社会長】

むやみに減らすということには疑問を感じています。減らすのであれば私が先程提起したような裏付けを持ってすすめる。その結果職員が余ったら遊ばせておけば良い。これは私の経験的信念なのですが、人間が居るからといって公平に貼り付けていたら合理化は進まない。それよりは、「暇なときは、テレビでも見て来い」と言ったものです。居れば居たような仕事をするのです。

### 【永山委員】

前の大綱を見ますと何年度に何十人減らしますとなっていて、目標達成しましたとなっていますよね。無駄を削るのは勿論大事ですが、それが果たして正しいのか。市民サービスとの関係これは前にも議論になりましたがだんだん多様化していきます。

それに対して組織と今いる人間でどのように対応していくのかということがあると思いますので、その辺りをきちんと計画していかないと減らすことに意義があるというのは市民サービスの低下に繋がるというふうになっていくわけですよね。

### 【能村委員】

それはそうだと思います。やはり会話をする時間が無駄になるということになってしまいます。黙って書類をやり取りするのが、一番時間が短くてすむことになるのですが、それだと窓口に来た人は不満が残るという懸念が自分の中にはあって、今まで7～8割無駄を削減してきて、これからはむしろ暖かい、石狩市らしい、この町に住んで良かったというような行政サービスを多少の無駄が出るのは仕方がないとして考えて欲しいと思います

あと、先程永山委員がおっしゃっていた、こっちが混んでいる時にこっちが空いているというお話は実際石狩市では行われていると思います。昨年度ですが秘書広報課にいた職員がいて、企業誘致室にいったらそこに座っていたのでどうしたのか聞いたら今この担当の仕事が立て込んでいるから手伝いに来ているという回答があって、そのようにやっている柔軟なことというのは具体的に書くには難しいことだと思います。

### 【社会長】

実際に石狩市はやっています。私もそのことは目にしていますが、ごく例外で、各部長がそのように意識されているかと言うと、どうでしょうか。

### 【社会長】

5分前になりました。過去の行政改革懇話会で出た「市役所イノベーション」に関するような項目だけ拾ってまいりました。資料としてお渡しします。これらについて従来から議論されているのでどう扱うかは事務局の判断となりますが、念のためにもう一度見ておいてください。

今日はここまでとしまして、この後は次回に審議したいと思います。  
少し予定を余してしまいましたが、最終的には、帳尻は合わせるように努力いたします。

事務局から何か連絡事項はありますか？

**【事務局：幸田行革担当参事】**

ご審議いただいたことを踏まえまして内容をより詰めていきたいと思えます。

次回の日程につきましてはまた後日ご連絡させていただきますのでよろしくお願ひいたします。今日はありがとうございました。

**【社会長】**

それでは終わります。お疲れ様でした。

(閉会)

平成 23 年 11 月 9 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一