

平成23年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成23年10月7日（木） 13：00～16：00

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	○	（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）総務部総務課職員担当	古屋 昇一
委員	浅井 秀樹	○	総務課長	細川 修次
委員	太齋 敏子	欠		
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】

本日はお忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。開催が遅れまして誠に申し訳ございませんでした。平成23年度第2回石狩市行政改革懇話会を開催させていただきます。

太齋委員と今中委員がお見えになっておりませんが、欠席の連絡を頂いておりませんので、時間どおり始めさせていただきます。それでは、辻会長よろしく願いいたします。

【辻会長】

冒頭、私からお断りいたします。1点目は座席についてですが事務局もテーブルと一緒に座っていただきました。もう一点は質問と討論を今までのように分離して進めず、一緒に行うということで、この2点を変えたいと思います。

これまでは、個別の委員と事務局との一問一答になりますと、必ずしも懇話会の中での議論が建設的にならないと考えまして、委員相互の討論を重視して参りましたけれども、当面、その区別をなくして進めていきたいと考えております。事務局も随時、必要な説明や考え方を発言してください。

何故そう考えたかと申しますと、事務局には失礼な言い方になりますが、原案は言わば未完成であります。中身を見ましても、もうちょっと熟成させなければいけない部分が少なくないと思います。その中で、期間内に懇話会の意見書を纏めるとなりますと、スピートを速めてやり方も工夫しながら進んでいかなければならないのではないかと考えたためです。そこで、懇話会と事務局が一体となって進める必要があり、共同作業という形を強調するためにこのような座席配置を取らせていただきました。

誤解のないように申し上げますと、決していい加減に審議をして前に進むということを考えてはおりません。むしろ、事務局案を厳しく見ながら、同時に大綱を良いものにするためのアイデアがありましたら、我々も当事者としてアイデアを提供しながら建設的に進めていきたいと思ひます。

この際、それぞれの発言の回数、バランスを考える必要はありませんので、ぜひ活発にご発言を頂きたいと思ひます。

それから事務局も、議論を通じて、ここはもう少し理解してほしいということが多分にあると思ひますので、遠慮なくご発言いただきたいと思ひます。

議論が活発となり、混乱してしまうということであれば、僭越ですが会長の私の権限で交通整理をさせていただきます。

早速本題に入ります。本日前半は大綱の全体的な構成・内容についての意見を、後半は基本目標の2についてはある程度具体的取り組みが固まっておりますので、その議論を致します。

大綱の表題については、《第3次石狩市行政改革大綱》(案1)と《石狩市行政改革2016》(案2)、どちらにするのかというご提案です。これは最後に致しましょう。

では、『市長のメッセージ』が掲載されまして、『行政改革大綱の基本的な考え方』、『計画期間と進行管理』という順に続きます。ここまで、特にどれからということではございませんが、どうぞご自由にご発言いただければと思ひます。

(発言なし)

【社会長】

では、口火を切りにくいでしょうから、まず私から発言させていただきます。

前回の案では「理念」というものが述べられていましたが、今回の案では「理念」というものが無くなっております。これはどのようなことからでしょうか。

【事務局：青木行政改革担当主査】

前回の案では、理念というかたちでお示ししました。もう一度申し上げますと、「・全職員が課題にチャレンジする市役所風土、・スリム・活気・よく働く市役所、・理念なくして

意識改革なし、意識改革なくして行動なし」という 3 つを基本理念といたしまして全職員が仕事の仕方改革に取り組みます、とご説明させていただきました。

あらためて検討させていただきまして、理念というのはもっと崇高な、上位の概念といますか、時代によって変わらないようなものを指すと考えますと、今回の理念の中身を見ていただきますと、やや内向きと申しますか職員向きの内容になっておりますので、もう少しソフトな形で、広い意味で基本目標に繋がるように、『行政改革大綱の基本的な考え方』の中の基本姿勢のほうに繋がるように変更させて頂いており、今回の案では理念として掲げておりません。

【社会長】

今のご説明について何かご意見はありませんか。

【松尾副会長】

今のご説明を伺ってなるほどと思いましたが、以前の理念はどちらかと言うと市役所内の目標であろうという気はします。このようにチャレンジしたり、よく働いたり、意識改革をしたりして、何を目指すのかというのが理念だろうと思います。たとえば行政サービスの質を上げるだとか、色々あろうかと思いますが。

【社会長】

ということになると、今回の案では理念を外しているということはよろしいでしょうか？

では、少し意地の悪い質問をいたしますが、私の理解では新しい案の 1 ページ目に、今は空白ですが「はじめに」ということで市長メッセージを掲載することに変更されています。私としては、これが今回の行革のいわば理念としてここに置くのだと、これは非常に良い工夫だという風に理解しておりました。

したがって理念を掲載しなくなったのでもなく、また、単に基本姿勢に移したのでもない。ここに市長のメッセージを載せることによって、理念のある行革大綱になるということは大変良いことだと思います。よろしいですか。

というように考えますと今の時点では、市長メッセージが白紙です。意地の悪い質問と言ったのはこここのところで、では、どんな内容となるのですか。我々が議論するときやはり全体を通しての「理念」は常に頭に置いておいて中身を考えていかななくてはならない筈です。理念が後付で、中身は理念と関係なく進めていくということでは駄目ですよ。理念と言うかここで言う市長のメッセージはどういうことが載るのかということを踏まえないと議論が進まない、進めてはいけない、という理屈があると思います。この点についてなにかお考えがあればお願いします。

【事務局：川又総務部長】

非常に難しいお考えです。

【社会長】

難しいというのは私の考えが間違っているということでしょうか？

【事務局：川又総務部長】

そういうことではないのですが、我々も市長の理念というか考え方というものは尊重して作業を行っておりますが、現時点で市長メッセージが無いから議論が続けられないという行程になってしまいますと、我々としてはこの市長メッセージを理念として位置付けてというところまでは考えて組み立ててはいなかったものですから、会長のご意見のとおり行きますと、改めてスタートを切らなくてはいけないというふうになると思います。

【社会長】

ではお聞きしますが、いろいろと議論を進めていって、市長がここに全く別のことを言ったらどうするのですか？

【事務局：川又総務部長】

そこは調整しなくてはいけないと思いますが。

【社会長】

だから、私はこういう形式は非常に良いから、すぐに今日やれというのではなくて、むしろこういうことを考えているのであれば、先に市長と打合せをして行革はこういう路線でこういう考え方で行くというものを事務局で詰めていただいて、これが市長の意思なのだから事務局もこれに従って作業を進め、懇話会もそのことの是非も含めて知恵を絞っていくというのが正しいやり方だと思います。部長のおっしゃるように今この時点でそのようなことを言われても困るというのはよくわかるのですが、そういうことは基本ではないですかということを言いたいです。

【事務局：川又総務部長】

ただここに市長メッセージを掲載したいというのが事務局の考えなのですが、基本的に市長の意思というのは今回の行革に限らず、行政を預かる者として、理念と言いますか揺るがない基本線があると思います。

【社会長】

全然納得できないですね。

【事務局：川又総務部長】

いえ、基本的にその流れはずっと変わっていないと思います。

【社会長】

理念でなくても良いのです。それではメッセージということにしましょう。

メッセージとその後続く中身が違ってても良いのですか？

【事務局：川又総務部長】

いえ、基本的には違い合わないようにはやらなければならないものです。

【社会長】

そうですね。そうするとこの市長のメッセージというのは、中身が出来てから付けるということになれば、これは包装紙ですか。そういう扱いで良いのでしょうか。どうでしょう？

【永山委員】

そうですね。確かに今会長が言われるように後でということになると、今回の行革で何を目指していくのか、当然ここにはそういったものが掲載されるべきですね。

【事務局：幸田行革担当参事】

市長選が終わりまして、今回の行革にとりかかった時に作成したのが以前にお示しした策定方針なのですが、これは理事者説明も何度もしまして、部長会、主管課長会議を通してこういうふうに行革を進めていきたいということで行革本部会議でも決定した内容です。

この方針は市長にもご説明していて、市長がこういう形で行革を進めていきたいというものを取り込んだ内容になっておりますので、現時点で市長メッセージの原稿はいただいていないのですが、市長の意思は事務局で確認してそれに沿って行革の作業を進めておりますので、決して後から市長の意思が一変するというものではありません。

【社会長】

幸田さんすみません。話の腰を折るようですが、ではなぜここにその市長のメッセージが掲載されていないのですか？ここを白紙にしておいて中身には市長の意思が反映されていますという進め方が、なぜ必要なのですか。

もっと言うと、それでは、最初我々に示された内容が部長さんたちの会議で決められていることだと言うならば、今回の資料から「理念」を外すことについては部長会議で決めたのですか。

【事務局：川又総務部長】

いえ、済んでおりません。

【社会長】

済んでないですね。

【事務局：川又総務部長】

ただ、内容としましては、会長からも事前にご指摘いただいておりますとおり、理念というより基本姿勢という内容で、理念というのはもっと崇高なイメージを持たれるであろうというふうに思っておりますので、理念と言うネーミングを使うには狭い内容のものでしたので、理念とするにはこの内容ではふさわしくないであろうと、そうなると理念に代わる取り組みを行っていく姿勢という方向として担当が纏めたものが今回の資料となっているので、理念が無くなったということではありません。

【社会長】

私は先程から言っていますが非常に良い形で理念が出てきますねと期待しているわけです。以前の「理念」とされた事柄は、必ずしも「理念」としては適切でないことに気づかれた。そこで、理念と言うような言葉では出さないけれど、市長のメッセージを冒頭に載せることでこれが行革の考え方の柱ですというご説明をいただければ何も混乱が無いわけです。

ですが、これを後から作成します、中身の方を先に検討してくださいということになると、私の帽子はどこへ行ったの？という話になるのですよ。

【事務局：川又総務部長】

その辺は参事が言いましたように、内容については市長を筆頭に庁内決定もしておりますので、市長が述べる最初のメッセージも基本的に変わらないと思っております。

【社会長】

そうすると、理念は、基本的考え方に移すかどうかは別にすると、あの3点が内容であるということですか？

【事務局：川又総務部長】

以前理念として挙げた3つではないです。行革の基本目標に掲げた3項目に進むための市長としてのメッセージ・基本的な考え方を掲載するというように考えています。

【社会長】

そうですね。先程「あえて意地の悪いことを言います」とお断りしたのですが、「原案は、もう部長会議で決まっていることだ」「市長も入って決めたことだ」と強調されるのであれば、「では変更したことも部長会議を通しているのですか」という議論になる。

【事務局：川又総務部長】

いえ、そういうことではないです。

【社会長】

そういうことではないですよ。

あまりそういうことになりますと、平場にして議論している意味が無くなりますし、噛み合わなくなります。

【事務局：川又総務部長】

そういうことはございませんので。

【社会長】

では、この話はこのくらいにしましょう。

検討の取り組み方として大切なところだと思いましたので敢えて質問させていただきました。変な話だなとは思いますが、これ以上の議論は不毛ですから、前に進みます。

それでは次に、大綱の基本の考え方の（１）は皆さんどうでしょう、よろしいでしょうか？

【永山委員】

ここは特段問題ないかと思います。

【社会長】

ここはよろしいですね。では次に（２）に入る前に標題に新行政改革大綱とありますが、実際に作成するときは「新」はいらないと思います。

（２）行政改革推進の背景、と（３）基本姿勢、この２つを両方合わせてご意見をいただきます。

ここで事務局のほうから、委員からの意見の前に知っておいてほしいということがあればどうぞ。

【事務局：川又総務部長】

(2)(3)を併せて議論いただくことは良いことだと思います。

このような構成にしたというのは、(2)の背景があつて(3)の推進の基本姿勢というものに流れていきますので、両方を見ていただいたうえでご意見いただければと思います。

【社会長】

これは印象なのですが、背景に記述されていることを要約しますと、これを読む市民の立場から言つて背景に書かれているのは一貫して財政状況が厳しくなるので行革が必要だという感じなのですよね。そういう財政状況が悪いからみんなで儉約しましょう、仕事のやり方を変えましょうというような、一部違うところもありますが、大体そういう論調なのです。勿論そのことが私も最大の理由だと思いますが、本当に行革の背景としてその捉え方だけで良いのかという疑問があります。

たとえば市民の協働とか新しい公共空間の形成や地域づくりといったむしろ財政がどうであろうとも積極的な観点からの行革というものが、今は問われるのではないかと思うのです。そうするとこの論述ですつといきますと・・・

【事務局：川又総務部長】

財政再建計画になってしまうと行革とは少し違うように思います。

【社会長】

そうなのです。市民の立場として新たな地域自治の仕組みなんて言葉が後から出てくるのですが、それも財政が厳しいからですと、そうなるとうとうどうなのかなという感じがするのですよ。

【松尾副会長】

今会長のおっしゃった方向の中にこういったことも含まれているのかなと思ひまして発言させていただくのですが、やはり財政問題が一つの背景にあるというのは否めない事実であると思うのですけれども、地方分権が進捗してきて新しい自治の在り方というものを考えていなければいけないし、試行錯誤しながら作っていかなくてはならない。それが財政の状態がどうであれ取り組んでいくべき行革の背景の一つにあるのだらうと思います。

この中で触れられていないわけではないと思いますが、言及の力点を二つくらい置くような形があつても良いのかなという気はします。

私自身そういう思いがあるので、ちょっと強引ですが今日みなさんにお配りしました資料の説明をさせていただきたいと思うのですが、この資料は直接このことだけではないのかもしれませんが行革の取り組み事項について洗い出しを行うということが前回の懇話会であつたものですから、その際に市民の目線、外部の視線を入れてみてはどうかというも

のを述べさせていただいたものです。これは市民からの要求に答えて欲しいということではなくて、勿論そういう観点も多少は含まれていますが、それよりも公の業務を行っている中でどういうスタイル、どういう進め方が良いのかということを含めて市民と行政と一緒に考えて考えるようなプロセスというものがあっても良いのかと思って書かせていただきました。

それともう一つ今の話とは違いまして、どちらかというとな財政的な論点のほうが多いかとは思いますが、先日「朽ちるインフラ」という根本さんが書いた本を読みまして、要するに下水道や道路・橋・学校であるとかいろいろな公共の社会資本が一度に整備されて、やはり当然老朽化していきますのでそういったことに対して一つは手立てが必要であると、行革の基本的な考えの中にも書いてありますが、人口減少社会、高齢化社会を迎えておりまして社会的にこれからどんどん成長していくような状況ではないというなかで負担に耐えられるのかというのがあります。ただ負担に耐えてなんとかやっていかないとはいけませんので、そういった場合にどのような手法や考え方があるのかというようなことが書かれてある本です。非常に感銘を受けたものですから他の皆様にもご紹介をさせていただきたいということで目次だけ印刷してきましたのでご興味のある方は一度お目通しいただければと思います。うちの街でも将来的にどういった負担が発生するのかということに関してはどうなのかということで必要性を強く感じました。話がそれましたが以上です。

【社会長】

能村委員どうでしょう？

【能村委員】

私は会長のお話を聞いて、成程、そういうふうに見ることが出来るのだと思いました。私は家でこれを読んだ時には、文章に対して納得して、石狩市が協働社会を進める理由付けというのは言葉で書くということなのかと。

もう一つＩＣＴ社会についての（２）の終わりの３行ぐらいを読んでなるほどこういうふうに説明されるものなのだととても納得していました。

【向井委員】

行政改革は町の時代から市になって今は合併して、というような流れを良く見て背景を考えていかなくてはいけないのかなと思います。人口が減少して少子高齢化になることが本当に悪いのかというと絶対に悪いとは言えないと思います。良くて悪くてもそういうふうに進んでいくのですからそれを何とかしなくてはいけないということに対しての方向付けは必要かと思います。今までの背景は右肩上がりでした。これが第３次の市の行革となった時に時代背景も変わらなかつ少子高齢化、財政も厳しいというのもそうなのですが、市民目線から言えば財政状況はそれほど関係なくて、市は今どういう方向に進んでいるのか、

こういったことをやろうとしているのかということに興味があると思うので、そういったことを考えたかどうかと思います。

【永山委員】

行政大綱を見ますと昭和61年から始まって、かなりの年数を経てきているわけなのですが、単に財政が厳しいからだけではなくて年数が経つごとに考え方も変わってきているのではないかと思います。

当初は下水がどうだとか道路がどうだとか要求を市民が出していくというようなことで進んできていたのだと思いますが、今はそういったインフラの整備というものはあるのですが、もう少し文化的とか知的とかそういったところの要求が高まってきていてそのところは単に要求を挙げるだけでなく一緒にやっていきましょうと市民運動が来てきていますよね。そういう形で最近のいろいろな文化施設等については出来あがっているもので、そういう考えが市民の中に広がってきていて、単にインフラ整備だけでは無いところに向かってきているのではないかと。そうなるこの大綱というのは平成26年までですからそういったことを盛り込む必要があるのかなと思います。(3)のところに協働ということが書かれていますけれども、財政的な表現だけでは纏めきれないので、その辺りの部分は積極的に表現して目指していかなければいけないと思います。

【浅井委員】

私としては(2)(3)を通して見てみると少し長いような気がします。特に今見た感じでは(2)の最後の段落なんて必要でしょうか？私は蛇足の様な気がします。確かに事実是这样であると思いますが行政改革とは関係ないのではないのでしょうか。

【社会長】

(2)と(3)を併せて議論しようと致したのは、こういったところにありまして、何か、背景と基本姿勢が混在しているというか、整理できないでいるという感じがします。基本姿勢のところに行きますと3つに記述が分けられていますが、幸田さん、この3つについて、それぞれ端的に見出しをつけるとするとどのようなものになるのですか？

基本姿勢を3点挙げよという設問と考えて、ここに書かれていることを端的に言うとするとういう標題をつけるかなと私自身考えてみたのですよ。ところが中々つけにくいのです。ということは、もう少し整理するほうが良いのかなと受け止めたのです。勿論お書きになった立場ではお考えがあるかと思いますが、問題はこれを読む人がどう読み取るか、どう伝わるかということなのです。

【事務局：幸田行革担当参事】

捉え方はそれぞれだと思うのですが、(3)の書き方としては、まず一番には今回の大綱

は仕事の仕方の改革ですという基本的なことを言いまして、二つ目のところでは先程の背景からこういうことをしていかななくてはいけませんのでというような具体的な内容を言いまして、最後は心構えということで考えていました。段落分けの意味はそういうことです。

【社会長】

それでは、これに関連して例えば背景のところでは2ページの最後の方に「改革には痛みを伴い失敗もあり得ますが、改革を拒み先送りすることはもはや許されない」とありますが、これは背景と言えれば背景ですがどちらかと言うと基本姿勢ですよ。

【事務局：幸田行革担当参事】

そうですね、基本姿勢の最後に、だからこういう決意で挑まなければいけないというふうに繋がりますね。

【社会長】

ちょっとその辺りで同じような良く聞いたような言葉が何回も出てくる。浅井委員の少し長いのではないかと言うところに繋がるのかもしれませんが市民が読んだ時にはもっと端的にパンパンパンと行った方が理解してもらいやすいのではないかと思います。

【事務局：幸田行革担当参事】

分けない方が良いかもしれませんね。

【事務局：川又総務部長】

いや、そんなことは無いと思う。

【社会長】

そんなことは無いですね。

【事務局：川又総務部長】

会長がお話のように、言いたいことをもう少し解りやすくした方が良いでしょう。

浅井委員がお話ししたように背景と基本姿勢は同時に考えていくことですからやることに対する背景も（3）で書かなくてはいけないというのがあって、少し長くなっているのも事実あります。

この3つに掲げるようなことを基本姿勢として挑むというつもりで書いたのではないかと思います。

ちょっと言葉は端的ではないと思いますが。

【社会長】

参考までにこれは私の提案なのですが、背景というのは行政を取り巻く外部環境について触れるということだと思います。それから基本姿勢というのはそれに対する市役所の対応というか内部の改革だと思います。そういう切り口を決めていくとどっちに属するかということが出てきそうな気がするのですがどうでしょうか？

背景と言うものは外部が今こうなっていますと考えると、財政の問題ばかりでは無いと思うのですね。そこに関する認識は分かれるとは思いますが、分かれたら意見を戦わせれば良いので、背景ということに関して外部はこういうふうに変わってきていますということに触れて、だからこの3つの目標を選んだのですということに繋がるべきだと思います。なぜこの3点を挙げたかと言うとこういう社会的な背景があるからであると書くか書かないかは別にして脈絡として繋がる文章にすべきではないかと思います。

そうすると基本姿勢というのはそういう問題に対して内部としてこういう考え方でいきますというふうに分けて考えると解りやすいのではないかと思いますかどうでしょう？

【浅井委員】

今会長がお話しになったことは解りやすいと思います。

【永山委員】

そうですね。そういう整理の仕方が良いと思います。

(3) のところでは、今回の大綱で目標としている3本の柱の導きの部分ですね。

【社会長】

そうですね。なぜこの3つの目標にしたのかをここできちんと理解させるというところですね。外に対する理解と内に対する理解と。そしてそれによって3つの目標を挙げましたという脈略が示されれば背景と基本姿勢とが混在することも無くなるのではないかと思います。

【事務局：幸田行革担当参事】

そう思いました。

【事務局：細川総務課長】

今お話をいただいていた「改革には痛みを伴い、失敗もあり得ますが」というくだりの部分ですが、この文章は個人的に非常に気に入っておりましてこれが基本姿勢の最後に来ると相当インパクトのある文章になるのかなと思います。だからやりましょうというのが我々の行革を進める基本姿勢になるかと個人的には考えております。

【永山委員】

その方が解りやすく良いですね。

【社会長】

細かいことですが、変更されるのであればご参考にしていただきたいのですが、2ページの（2）の第2段落に「長期的に見た行財政構造の改革には～」というくだりがありますが、全体としてその前段に一定の成果を上げたとあります。全くこの通りだと思えますが、ただ、「長期的に見た行財政構造の改革には更なる～」と言いますと短期的に見た部分は片付いたというニュアンスになってしまいます。屁理屈ですけどもそう取られる可能性があります。私は行革というのはエンドレスであるし、常にやっていなければならないものだと思うのです。だから文章を作成した人の意図は違うのだけれども、誤解を受ける書き方だという感じがします。

ではこの部分を整理させていただきます。背景は行政の外部環境、まさに世の中の事、それを受けて3項目の目標設定をしたという繋がりが生まれる。基本姿勢は行政の内部環境、そういう問題に対応するこれからの市役所内部の在り方を切り口にする。各基本目標の前フリには後で出てくる例えば市役所イノベーションなどの記述と重ならないように、実施事項のこういうところに重点を置くという記述になってくると思います。そうすると記述が段階的な構造を持てきます。

次に、背景としては抽象的な言葉ではなくて石狩市の問題を書くべきだと思います。石狩市の問題としては例えばタウンミーティングで市長がお話されたようなことがあります。人口や税収の予測あるいは社会保障費の推移ですとか背景として記載する財政問題についてはいくらでも出てきます。震災の国家財政に及ぼす影響ですとか、災害対策には行政ばかりでなく市民の生活感覚が大切になるとか、今お話しありました基礎的なインフラの整備などですとか、できるだけ具体的なことで重要なことを挙げたら良いのではないかと思います。一般の本に書いてあるようなことでは無くて石狩市はこうなのですということを挙げる。

それから更に言うと今まさにお話があったように石狩市の将来の可能性を取込んでいくのだということを書けば明るい面が出てくるかと思えます。

基本方針については、財政戦略、市民力を活かした経済面という観点からの協働、伝統的な仕事の仕方を変える、それに向けて市役所はこういうイノベーションが必要ですということを基本方針にしてみてもどうでしょうか。

【事務局：幸田行革担当参事】

修正いたします。

【社会長】

みなさんよろしいでしょうか？

(異議なし)

【社会長】

それでは次の３ページ３の計画期間と進行管理に入ります。

これも率直に聞くのですが、実施計画はまだ見ていないのですが３年なのですよね？大綱の推進期間がやはり５年なのですね？「他の計画と連動し、今後の見直し～」というこの辺りの意味が良く解らない。

【事務局：幸田行革担当参事】

５カ年を基本としている考え方としては、総合計画の戦略計画が前期後期各５年となっておりまして、今見直しを行っているところです。財政再建計画のほうも同じ期間で見直しをしております。今回の行革大綱の作り方として、改革の基本目標（１）安定した財政基盤の確立の部分は、財政課で作成中の財政規律ガイドラインの内容に沿ったものとなります。そういった計画との連動がありますので５年とさせていただきたいというのがこちらの案なのです。

昨年の懇話会からいただいているご意見で長期な計画を最初に作ってしまって、こちらの反省点ではありますが、きちんとしたローリングもされずに大綱が進んできたというのは事実だと思いますので、そういった反省点を踏まえて懇話会では３年くらいの期間の大綱を作成すべきというご意見をいただきました。

それを踏まえ、本体の大綱の方は先程ご説明した関係で事務局案としては５年とさせていただき、実施計画の方は短期的見直ししていきますので、３年と２年の前後に分けて作成したいと考えております。３年のものを作成しますけれども毎年きちんとローリングを行います。例えば、初年の平成２４年度中には、翌年度から新しく始める取り組みを拾い出す作業を行いますし、今の目標が時代にそぐわない場合は修正するというふうにします。

また、市長任期の関係から戦略計画、財政規律ガイドライン共に３年後の見直しも想定していると聞いており、実施計画の３年はそれにも対応し得ると考えています。

【社会長】

それでも５年にするのですね。

何で５年なのでしょう？

３年で見直せば良いのではないですか？

その辺りの議論をきちんとしたうえでの提案であれば百歩譲るとしても、訳のわからない５年があるからそれに遮二無二全て合わせなければならない。財政について言えば、３

年での見直しを前提に5年を作成しておくとかどうも私は良く解らないです。

【事務局：幸田行革担当参事】

見直しもあり得るということで何の準備もしないで3年後にいきなり見直しと・・・

【社会長】

いや、この辺りは読む方から言ったら解らないのですよ。「他の計画と連動し、今後の見直し作業を進めます」と言っただって、大綱は5年と決めるのですよね。何でこういうことになるのか。多分こうだと思うのです。去年の懇話会の意見書には3年説が述べられた。これを無視できない。一方、庁内では、殆どの計画が5年で策定される。この整合性も説明できるようにしなければならない。

まあ、随分と事務局はご苦労されているなという気がするのですが、それであればこれは皆さんの意見もお聞きしなくてはなりません、大綱は5年、実施計画は3年分をつくるとはっきり書いたらどうでしょうか？ここのところの言わんとしている意味が解らないのですよ。

【能村委員】

いろいろなことをフォローしようとしすぎてその結果曖昧になってしまっているのですね。

【事務局：川又総務部長】

期間の見直しをするという記載に見えてしまうということですね。

【社会長】

そうです。

【事務局：川又総務部長】

では大綱の期間は5カ年を基本とします。ということで期間の修正はあり得ないですね。

【向井委員】

大綱の計画の期間は5年で変わらないですね。実施計画は会長がおっしゃられたように時代背景によって変わりますよとした方が良いでしょう。

【社会長】

去年の我々の意見書を配慮してくれたがために、庁内で皆が3年でやりましようと言えればいいですが、なかなかそうはいかないのでこういう表現になったと思います。これは理

解できます。むしろ意見を尊重して御苦勞頂いたという受け止め方をしています。

あと進行管理のほうはいかがでしょうか？

(意見なし)

【社会長】

実は進行管理のところは、実施計画を見ながら議論しなければいけない部分がありますが、これはペンディング（保留）しておきましょう。

では、4ページの改革の基本目標の前までは、大体我々の意見を組み入れてくれたのではないかと思いますので、よろしく願いいたします。

ここで休憩いたします。

(10分休憩)

【社会長】

では始めさせていただきます。

それでは、5ページに入りまして改革の基本方針の(2) PPP・協働の推進のところを検討します。説明をお願いいたします。

【事務局：青木行政改革担当主査】

まず、「PPP・協働推進の背景」という資料についてご説明いたします。

最上段にあります3つの○（企業・市民・行政＝公共）が従来の官民二言論という形態を表わすもので、官と民が分かれておりました。

最近の少子高齢化の進展や団塊の世代の関係や、職員数の減少などによりまして、行政と公共が同心円で重なっていたものが、公共の領域が広がったり、行政の領域が縮小したりしまして、隙間が生じて参りました。

行政独自で公共を担うことが難しいということで、今後は企業・市民と共に担うような取り組み、いわゆる PPP や協働といったものを推進し、その隙間を埋めていく、これを新しい公共と捉えまして、それをイメージ化した資料となっております。

【能村委員】

今実際に石狩市役所で、隙間が空いたことで行っていることとしては、広報誌の委託というのがそのように推移したと思っていますが、昔は石狩市役所で全て行っていましたが、今は企画の段階で市役所が入っていますが、製作は民間会社が行っていますよね。これが新しい形で、他にもありますか？

【事務局：幸田行革担当参事】

今、能村委員がおっしゃったことが外部委託です。業務委託の関係を PPP と言っておりますが、これまでも進めてきた結果、広報ですとかいろいろな業務の委託をかけております。

今回の取り組みの中で平成 24 年に向けてさらに進めていこうと考えておりますのが、実施計画に載せているものです。

【向井委員】

こちらにはいろいろと難しい言葉が載っておりますが、例えば VFM とか PFI とか、一般市民が見たらどのように感じるでしょうか？言葉の意味を載せてはどうでしょうか？

【事務局：青木行政改革担当主査】

最後のページに「用語説明」として載せております。

【向井委員】

読んでいて、最後までなかなか見るものではないので、その言葉の後にカッコ付けで載せてはどうでしょうか。

【社会長】

PFI というのは日本語に訳したらどのようなになりますか？

【事務局：幸田行革担当参事】

プライベート・ファイナンス・イニシアティブ、民間資金の活用による公共施設の整備が PFI です。

【社会長】

市民の何人が知って居るでしょう。向井さんのご意見は、せめてカッコ書きで書いて下さい、なかなか後ろは見ないですということです。

カタカナ言葉、特にアルファベット並べに対する市民の反発は意外に強いです。

私の印象を申しあげますと、背景・基本姿勢と関連して改革の基本目標も整理して頂ければと思います。

細かい点ですが、気になるのは（２）の最後の３行について、「そこで、民間企業ばかりでなく、…」とありまして、おっしゃっている意味は民間企業も市民もどちらもという意味ですが、読み方によっては『民間企業が今までやってきたが、それだけではなく市民や市民団体も…』という誤解を受ける可能性があると思います。むしろ、これまでは「協働」

とは「市民参加」と同義語に使われて、市民レベルや市民団体レベルだった訳です。これからは、そうではなくて、企業レベルとか事業体レベルというものが新しく加わった公共空間が生まれる、というのが大きな傾向、趨勢なのです。書かれている意味が違うのは理解できますが、字面としてあえて申し上げるならばそのようなことと、いま私が言ったようなことを強調されてはどうでしょうか。

余談になりますが、東北の震災の時に企業が大きな力を発揮しました。たとえば、コンビニは出来るだけ早く再開しようとしてましたし、佐川急便は決死隊のように物を運びました。それから多分、これからは津波対策などの非常時の備蓄を全て市がやろうとしても無理です。そういう辺りをこれからの PPP・協働の推進というところで強調されてはどうかという気がいたします。

【事務局：川又総務部長】

並列に記述するようにということですね？

【社会長】

原案が『民間企業が今までで、これからは市民が』という意味ではないことは理解しております。事業レベルのものが参入してこなければ、これからの地域経営は成り立たないということを逆に強調されてはどうですか、ということです。

【永山委員】

そうですね、今の時代というのは確かに、市民とか市民団体というのはもちろんありますが、今回の改革の中では企業ですよね。だから PFI というのが出てきますので。ここのところでブレてしまいますと、後段でなぜ PFI がでてくるのだろうと。

【社会長】

具体的な実施する事項として原案に上がっているのは、企業レベルのものが多いです。ということは、そのような説明が必要になると思います。そういう捉え方をしておいたほうが、文章の起承転結として活きるのではないのでしょうか。

【永山委員】

やはり注釈はその言葉の出てくる場所にあるほうが良いと思います。

【社会長】

ご参考までにこちらの資料を事務局にお渡ししますが、イギリスにそういう法律が出来ているのですよ。中に書いてあるのは何かというとローカル・エンタープライズ・パートナーシップという法律で、今までは、地域発展の仕事をするために、中央の出先機関を各

地域に置いていたが、十分に機能しないので引き揚げて、地方のビジネスリーダーや地域のオーソリティに中央政府から直接出した手紙がそれなのです。つまり「あなた方が中心になってやってください」ということなのです。そして面白いのは、そういう趣旨を女王陛下に発言してもらおうという発想です。日本では理解できない部分であります。事務局案のPPPに触発されてとても関心を持ったのですが、本当にこれが正しいのかということも私自身疑問も持ちます。第3セクターではないかという感じもしますが、第3セクターとの違いは、行政はそれについてパートナーとして一緒に参加するけれどもリーダーシップは民間或いは地域のオーソリティがあたるという考え方なのです。

ここに関しては大体皆さんの意見も出たと思いますので、事務局で参考にして、もう一度練ってみてください。

向井委員、先程言いかけていたことがあったかと思いますがどうぞご発言ください。

【向井委員】

資料は違うのですが、大綱の策定方針の7ページの2のところですが、少し職員の意識改革の部分に偏っているように思うのですよ。もう少し市民の意識改革にも目を向けた方が良いのかなという印象があります。

【永山委員】

今、向井委員からご指摘のあった資料は大綱に載ってくる部分なのですか？

【事務局：川又総務部長】

いえ、大綱を策定するための方針ですので直接載ってきませんが、ここの部分は先程の基本理念と基本姿勢のところでもお話をしましたように、どちらかというと職員を変えていきたい、市役所を変えていきたいということを非常に強く意識して作成してまして8ページにもそういった内容が記載されております。向井委員がおっしゃるように市役所だけで良いのかという部分は当然の感覚であると思いますが、まずは我々市役所が変わるといふふうに強く意識を持っています。

【社会長】

市役所の方が作るとそうなりますよね。ただ、懇話会の意見として今の関連で言うならば、市民ももう少し変わらしようという意見も議事録に残すなり意見書のなかに盛り込むことも必要ではないかと思います。

【事務局：川又総務部長】

協働の部分に関してはそういうところも大いに関連してきます。

協働については提案制度で何年かやっておりますけれども、まだまだこれからであるという感じがしております。

【社会長】

市民に対する啓蒙というか、啓蒙というと上から目線になってしまいますが、こういうものをどういうふうに作っていくかというのは確かにあると思います。

【事務局：川又総務部長】

その辺りは、協働意識の向上というところで職員だけではなくてという部分は表記していきたいと思います。

【能村委員】

協働意識の向上のために市民がどう変われば良いかというのは、要求型ばかりではなく提案型にというか、言うだけではなく一緒に行動するとかそういうことですよね。

【社会長】

そういう力のある市民が石狩市にはいるのですよ。

【永山委員】

そういう土壌は出来つつありますよね。

【能村委員】

市民カレッジなどもまさにそういう場所ですよ。

【事務局：川又総務部長】

そういうリーダーの方が多くいらっしゃるので地域を引っ張っていただきたいと思います。

【能村委員】

もっとそういう層が厚くなっていくと向上ということになるのですね。

【社会長】

組織的に言うと町内会の活動がどうあるかというのもテーマになりますね。

【事務局：川又総務部長】

少し話は変わりますが、大震災が起きた後の防災計画なのですが、市の意向とし

ては大きいくくりと小さいくくりはありますが地区ごとに分けて防災計画を作りたいというのがありまして、それを作成するには市民力というか地域の方々がいかに自分たちで作り上げていくかというところを期待しておりますし、良い機会であるかなと思っています。

【社会長】

何か具体的なところで進んでいかないと観念論でいっても中々浸透しないですよ。

【事務局：川又総務部長】

町内会ばかりでなく例えば地域にある学校や保育園、障害者施設なども含めた地域というところで防災計画と一緒に作っていきたいと思っています。

【社会長】

市長もそういう意識は非常に強いと思います。

【事務局：川又総務部長】

十数社の企業の方とも協定を結んでいまして、災害時の支援など会社として社会貢献しようという大きな会社もありますし、そういった協働を進めているところであります。

【社会長】

そのようなニュアンスも大綱に含めておいた方が良いかもしれませんね。

【永山委員】

民間企業の協働については、もう少し親切に展開していかないと指定管理者・アウトソーシング・PFIすべて外注ですかという反発が出てくる可能性もあります。

ですから必要性というものをきちんと展開しなくてはいけないと思います。

神戸と東北の震災の復興に向けた作業の大きな違いは、神戸の時は自分の企業がサービスしているものを早く復旧させようということを優先してやっていて、今回の東北の場合には、自分の企業の特殊性を活かして支援するということをやっていてこれは新たな動きだと思います。その辺りを文章化するのは難しいかもしれませんが意識する必要があると思います。

【向井委員】

行政の仕事、民間の仕事と普段は別々に行っていますが、例えば災害となると一緒になってやらなくてはならない、それぞれの立場はあるけれどもその上に一緒になってできるようなものの方向性があれば良いですね。行政でハザードマップを作ってそこが水浸しになるとなったらこの企業の3Fに上がるとかそういう方向が出てくるのではないかと思います。

ます。市役所の職員だけでやろうと思っても出来ないものは出来ないですからね。

【能村委員】

9月1日に市長政策室と協働という形で動画の市民生活便利帳というものを作成したのですが、この便利帳を普及するための取り組みをする時に私だけが説明するのではなく、市長政策室の方といつも一緒に行って説明をしているのです。そういう意味ではアウトソーシングというと完全に外に丸投げしているような印象を受けるかもしれませんが、今の様にずっと一緒になって携わるアウトソーシングもあるので私はその形がとても良いと思います。

【事務局：川又総務部長】

協働に関して表記はなかなか難しいのですが、我々も研修するだけで資質が向上されるわけではないとは考えています。単純に職員ばかりではなく、一緒に行っていただく市民の方もということで、実践に本当に繋がっていくようなものを行っていかなくてはいけないという話はしております。実際に研修を行ってはおりますが実践することが一番勉強になるとは思います。

【社会長】

総務部長を前に失礼かと思いますが、研修というと部下の研修を考えられると思うのですが、私は部長さん達の研修だと思います。それが一番浸透するのですよ。ところが得てして研修というと下に向いてしまうものです。

それでは5ページの部分はいろいろな意見がでましたが、特に民間の問題ですとか市民の意識の問題ですとか後々具体的な項目としても出てくるようですから、そういったことを含めた指針になっていくと、背景と基本姿勢の3構造を意識しながら関連するけれども違うレベルの記述が行われるように、徐々に具体的になるように意識しながら考えてみてください。我々もアイディアが出てくれば協力いたします。

次に8ページの(2)PPP・協働の推進のところですが、6つの項目について最初の資料と違う部分があるようですので事務局からご説明願います。

【事務局：青木行政改革担当主査】

こちらについては、実施計画の具体的な取り組みを意識して作成し直しまして、以前はPFIが入っていたのですが、庁内でヒアリング等を行ったところ現段階でPFIに関しては取り組みが何も挙がっていない状況ですので方策として残すのはどうかというのがありまして外しております。

【松尾副会長】

比べてみると結構変わっているのですね。前は9項目あって今回は6項目になっていますね。

【事務局：青木行政改革担当主査】

以前お渡ししていたものは9項目あって、先程のPFIと市場化テストの導入については現段階で取り組み項目が無いので外しております、事業スキームの整理については、次回の懇話会でご審議いただく市役所イノベーションの方に移行しております。協働に関しては4項目あるのですが、取り組みの方から厳選して方策を立てた結果、内容を変更したのがあります。

【松尾副会長】

事業スキームの整理というのが、市役所イノベーションの方に移行したとのことですが、なぜ当初はこちらに入っていたのでしょうか？

【事務局：青木行政改革担当主査】

当初のイメージとしては仕事の手順を整理することによって、アウトソーシング出来る部分があるのではないかという発想でこちらの方に入れていたのですが、そうではなくて手順を整理することで仕事の仕方が変わるということで業務改善・効率化がメインであるということで移行しました。

【松尾副会長】

私は以前、他の審議会の委員もやらせていただいて、市の政策を作る時に市民参加をするというのは広く行われていると思うのですが、いつの段階でどういう形で入るのかということはあると思うのですよ。取り組む事項によってどういうタイミングでどういうレベルで市民参加をしてもらうのが良いのかはそれぞれ違うので一つの答えというものは無いと思います。ただ、もう少し前の段階で入ってもらった方が良いものがあったり、広く一般に告知した方が良いものがあったり、逆に絞った方が良いものがあったりいろいろあると思います。そういう観点が入っていて事業スキームが協働のところに入っていたのかなと思ひしてお聞きしました。今後はこういった観点も少し必要なかなと感じました。

【辻会長】

今日いただいた資料に実施計画というものがあると思います。今議論している8ページの方は説明だけがあるのですが、実施計画についてはPPP・協働の推進ということで具体的な取り組みも載っていますので、これも眺めながらお考えいただくことがよろしいと

思います。

そこで少し時間かけても良いですからこの実施計画について説明してください。

【事務局：青木行政改革担当主査】

項目ごとにご説明いたします。

表紙の方に案を二つ設けておりますのでご意見いただければと思います。

～資料説明～「第3次石狩市行政改革大綱実施計画（前期平成24年度～26年度）案」

- ① 指定管理者制度の推進
- ② アウトソーシングの推進
- ③ 協働意識の向上
- ④ 市民参画の推進
- ⑤ 協働提案制度の新たな展開
- ⑥ 新たな地域自治の仕組み

【社会長】

ありがとうございます。いまのところ全体について、どこからでも結構ですが、まず1つずつ参りましょう。

指定管理者制度の適正運用について、中身も含めて、ご説明いただきました。大綱の8ページの、ここに書いてある方策の文章と、実施計画の文章を並べてご覧いただきながらご意見を頂きたいと思います。

【松尾副会長】

指定管理者制度ということですが、今すでにやっている事業を変えようということ、何かの目的のために変えていこうということは書いてあると思います。

ただ、現状どのようなことが課題になっているのかであるとか、変えることによってメリット、デメリットそれぞれあると思うんですが、資料として出てこない、正直なかなか良い悪いというのは言えず、基本的に良いですねとしか言えないような気がします。

きっとここに書かれていなくても現状はこうだから変えなければいけない、というのは有ると思います。

【事務局：青木行政改革担当主査】

例えば、特定の業者にのみ継続して委ねられているというような選定の問題を見直すとか、一度指定したあとの指定業務がちゃんと適正に行われているかどうか、そのところをモニタリングするとか、あるいは、指定期間の延長をすることで指定管理者のノウハウを最大限に活用してさらなる成果を上げていくというようなことが、掻い摘んで申し上げますと言えるかと思います。

【松尾副会長】

指定管理者制度導入というのは、施設利用者の方は様々なご意見をお持ちだと思いますので、変えること変えないことのメリット、デメリットをきちんと検証しながら、進めていかないと駄目なのかなと思います。私は具体的なことに関しては分かりませんが。

【社会長】

今副会長からお話がありましたように、P F I の導入というのがあったとして、これが良いか悪いかということは言えませんし、賛成であるとも反対であるとも言えません。なぜかという P F I って一体何をやるのですかというように中身が良く見えない。今回の実施計画から P F I を外したというのも、聞かれても事務局だけでなく市役所全体に投げかけても出てこないのですよ。それを懇話会に聞かれても解らないというのがあるものですから、その辺りで P F I は外れたと思います。

実施計画は最小限書けるものだけが今挙がってきているのだろーと思います。挙がってきたものも、ただ今松尾副会長のご発言にあったように、適正な運用と書くということは適正ではないのですと言う認識ですね。そうするとどこが適正でなくてどういうふうに直したいとお考えですかと、それを聞かせていただかないと解りません、ということになります。未導入の施設について指定管理者制度があるのだから入れた方が良いと言うけれども本当にそうなのかという判断が出来ませんということになります。これは非常に本質的な問題です。懇話会が、去年の意見書で、「早く手掛けてください」と言ったのは、「こういうことをきちんと検討して、シッカリした案を策定してください」ということだったのです。現実にはもう 10 月です。庁内の状況も含めて、これから 3 月までに、そこに入り込んできちんと全部を整理してやっていけるかということこれは非常に難しいであろうと正直思います。もっと言いますと今回のテーマは指定管理制度にしてもアウトソーシングにしても各部門に渉る横断的な課題なのです。特に P F I ということになると市役所の既存の知見やノウハウではなかなか具体的な実施内容までは答えが出ないのですね。外部のそれなりの情報等は集めて結論を出さなくてはならないという問題があります。「P F I の導入」と言うお題目だけを示されて、これが良いですかどうですかと問われても、我々は本屋に行って本棚の背表紙を見ているような感じで、本当にそれで審議が出来るのかということになるとなかなか難しい。現実問題として、これからその内容を示しなさいと言っても、難しいのでないかと受け止めています。一方、平成 24 年度からスタートする行革に空白期間を置くと言うことは絶対に出来ません。行革というのは本来エンドレスであるものですから毎日やっていなくてはならないものということですを考えると次期の大綱が固まらないから、スタートしない。というわけにはいかないと思います。そうすると改善の策と言いますか、どうこの問題を終息していくのかということを考えなくてはなりません。

そこで、妥協案なのですが、ここに挙げたものは勿論このあと一つずつ審議していきませんが、決定的にこうだと言うことを今日決めなくても一応事務局の考えているところを受

けとめながらもっとこういうことではないのかという、松尾副会長のような意見があれば意見としていただいて出来るだけ事務局案を活かしていくというような考え方で前に進むということを進めたいと考えます。もう少し大綱というものを柔軟に考えて、基本姿勢と基本目標のこの３項目までは決めておく、その方策については基本的にローリングプランで行くということで、今年はこの３項目を達成するためにこういうことを行うということだけは毎年決めて行うということしかないのかなと考えます。

具体的に触れますと、指定管理者の適正な運用というのは、やりましょうと決めても私は間違いないと思います。今の説明のほかに一番悪いのは本来の指定管理者制度が指定管理者制度として運用されていないということです。

ところが、P F Iを入れますか入れませんかとなるとそういう準備は、これからではおそらく無理なのでしょう。

そこで、大綱の基本方針が変わるようなことがあっても駄目ですが、テーマをきちんとしておいて、毎年やるべきことは明確にしておく、中身に対して我々が出来る範囲の議論はしますので、それを参考にしながら盛り込む実施項目は行革推進本部で更なる検討をしていただく。そして、毎年必要な見直しを、行政改革推進本部、行政改革懇話会の双方がやってゆくという感じになるのではと考えます。

もう一つ付け加えますと行革事務局が全部やろうとしても今言ったようなことは出来ません。方向を決めたらどこの部が中心になってどこの部が参加して具体的な実施内容をシッカリと決めていく。つまり、各部に振らないといけないと思います。そして進行管理はきちんと行革事務局が行う。本当は私もこの項目すべてについて、論議を深めたいとかんがえていたのですが、現在に事務局から出された案では、その論議に耐えられないと考えます。

私としては、只今の発言は、もう少し論議を進めてみてからお諮りしようと考えていた妥協案ですが、冒頭の指定管理とP F Iの部分で、松尾副会長、永山委員から、非常に核心を突く問題提起をしていただいたものですから、関連して、会長としての考えを述べさせていただきます。いかがでしょう？

【事務局：川又総務部長】

非常にありがたいです。この辺の項目についてはまだ案の段階でして、庁内オーソライズがされていないです。このようなことをやるに当たって、今松尾さんからお話のありました課題ですとか、現状がどうなっているのか、会長のお話のように、やるに当たってはきちとした工程表なり担当なり作ってやるのが勿論だと思います。

【社会長】

そうですね。指定管理者の導入にあたっては、例えばこのようなメリット、デメリットがありますよ、ということでその上で懇話会に意見を聞いてみよう、でも良いわけですよ。

【事務局：川又総務部長】

そういう意見を参考にさせていただきたいと思います。

【社会長】

確定するということでも良いのですけれども、判断材料が無くて項目だけ示されて、ハイどちらが良いですかと言われてもなかなか難しいということですね。

ですから、導入についてはこういうメリット、デメリットがあります、というところまで示された上で、まだ決まっていません、ですが参考とするために懇話会の意見をお聞きしたい、というのであれば充分通じるのではないのでしょうか。どう思いますか？

【松尾副会長】

そのとおりだと思います。あとでお伺いしようかと思っていたのですが、庁内でオーソライズされているか、されていないかですとか、具体的なプランが提示できるかできないかで、PFIは削除されているのだと思うのです。ですが、これはやらないほうが良いというふうになったわけでもないと思いますので、やるとすればどういったものにどのような形で導入したらいいか、調査研究が当然必要ですから、まったく削除してしまうのがベストな方法とは私は思わないです。

【事務局：川又総務部長】

削除するに当たって、少し議論しましたが、お話しのような内容ぐらいまでしか、例えばPFIという大きな公共の担い手を作っていく、ということは庁内的なことも含めてハードルが高いのではないかと。今ヒアリングを行っていますが、課レベルでもなかなか無いです。

そういう意味ではやはり、実施見込みの無いものを導入しますとは言えませんので、検討しますレベルでは残ると思います。

【社会長】

くどいですが、前段の大綱で柱となるものはフラフラしてはいけないと思います。これはきちんと決めて頂く、こう思っています。

【事務局：川又総務部長】

民間なり事業者を活用して協働していくという方向性は、間違いの無いことです。

【社会長】

結局ですね、これは、私にも責任があるのですが、「中身も決めないで懇話会に聞かれて

も分かりません」と盛んに申し上げるものですから事務局はつらいと思います。中身なんて事務局だけで決まる話ではない。ただ、中身を決めないで進むはずもない。中身について説明もできない計画なんて無い。これは、事務局が能力不足で出来ないというよりは、庁内がそのように行動しないからだ、ということから、PFI、市場化テストを外したのだと推測します。

今、これを載せて「ではどのようにやるのですか」と言われれば、事務局は答えようが無いのです。

【向井委員】

懇話会の仕事というのは、例えば大綱の方策について上辺だけなぞれば良いものか、それとも、指定管理者制度の施設ひとつ一つを検証するのか。僕はそこまでの必要は無いと思います。ですから、副会長のおっしゃったとおり、今までやってきた中で良かった点悪かった点を明らかにして、悪い点については改良していく、こちらは行政に任せたほうが良いので指定管理者制度はやめる、という方向が必要ではないかと思います。

新たに導入するところについて今回は懇話会で検討するのか気になりました。

【辻会長】

大事なところですので皆さんに聞いていきたいのですが、いかがですか？

【永山委員】

難しいと思いました。

留意すべき点、改善すべき点はどのようなことで、それをすべて挙げて検討するのかなと思っていました。何が悪かったのか明らかにしないといけないということですよね。

【向井委員】

適正な運用を目指すというお話が出ましたので乗っからせていただきますが、指定管理者制度だとかアウトソーシングだとかを進めていくに当たって、基本的にこれは行政だけの仕事じゃないから出していくということでどういうものをどういう形で出していくのかということについて、基本的な考え方はあるのでしょうかけれども、行革のプランを作っていくうえでは、ここまで謳っているのであれば必要なのかなとこういうことを感じました。

新しい公共の資料でも、行政で無ければ対応し得ない領域とはいったい何なのかというのは、実は難しいのかなというふうに感じてはいます。

【辻会長】

そうですね、お役所に聞くと領域は大きくなってくる。その線引きは難しいと思います。浅井さん何かありますか？

【浅井委員】

難しい話なので今は言えないです。

【向井委員】

指定管理者制度を取り入れる前に、第3セクターというのがありましたね。同じような形で、民間の活力を活用すれば、ということですが結局は破綻した。指定管理者制度の時に行政は予算を削減する、職員を削減するからやるという発想でやったら、民間は、先ほど会長がおっしゃったように、必ず利益を上げるために何とかするので制度自体をないがしろにする場合があります。成功させるためには3セクの二の舞にならないようにする必要がありますかなと思います。

【松尾副会長】

適正な運用とはどのようなことであろうという議論ですが、どのように業務を外出ししていくのかということは、ある程度基準が必要なのかなとは感じていたのですが。

【社会長】

競争原理が入るところで指定管理制度が入ればコスト削減にもなりますし、市民サービスの質の向上にも結びつきますが、競争関係が無い状態でやりますと、本来の効果が生まれません。指定管理者制度を入れるときに、これは少し飛躍しすぎますが、札幌にはそのノウハウを持った業者が沢山居ますが、石狩の中だけでは競争する相手が居ないのです。ですから今言った、コストダウンにも、質の向上にも繋がらないということになって、最後には市が面倒を見ることになるのです。

【向井委員】

委託によって市の職員は減りますが、補助金や委託料は上げなければいけないので、会長が言われたような競争意識があれば良いと思いますが。

【松尾副会長】

それともう一つですが、PPP・協働の推進で扱っていることというのはやはり、市民を含めて民間と一緒にですとか、民間の中に入って距離感を詰めて一緒にやっていこうという方向性だと思います。

一方で、行政というのは許認可であるとか、権力を持っている組織だと思うので、業務によっては距離を取っていかなければいけなかったり、壁を作らなければいけなかったり、すごく難しいと思います。

【社会長】

時間も差し迫って参りましたので乱暴に整理しますと、8ページのところで、字面についてこれだけはおかしいというような、例えば市民参加の推進について、これを止めておけという意見は多分出ないと思います。そこで、この段階では、これはこれで是としたいと思いますが、よろしいでしょうか？

しかし、内容については実施計画も含めて、さらに、出来る限り具体的になるように進めて行ってほしいと思います。そういう意味では実施計画の中身については、やはり、関係する部ときちんと連携を取って内容を固めてください。第2に、削除したものについても、これで取り組まないというのではなくて、中身を1年に1度は見直すという作業の中で必要なものはきちんと取り上げていくという形で、我々の最終的な意見書を纏めて参ります。第3に、「計画」と言う限り、「これから検討する」では計画とは言えない、ということをし添えます。そのような整理を最終回までにさせていただくということで今日のところは終わりたいと思います。よろしいでしょうか、そのような扱いで？

【浅井委員】

もう一点だけよろしいでしょうか？8ページの指定管理者制度の適正運用について、「運営経費の削減にも一定の成果を上げてきたところですよ。」というところですが、具体的にはどの程度の削減になったのか、平成17年から平成23年までであろうかと思いますが、金額のデータを具体的にお示しいただけますか？懇話会中での検討のために。可能でしょうか？

【事務局：川又総務部長】

全く無理ではないと思いますが、比較ができないものもあります。というのは、既存の物を指定管理に委ねたものと、新たに施設が出来て指定管理を導入したもの。新たなものは比較ができないものですから、結局、行政が直営でやった場合に100円かかりましたが、指定管理になったら90円になりましたという試算をしております、新しい施設については。本来はしなければいけないと思いますが。

基本的には平成17年から既存の施設についての比較はこれまでも行っており、資料を探せば有ると思います。

【社会長】

指定管理者制度にして得したのか損したのか分かりませんというのは乱暴な結論になると思いますが、全部について総合的なものというのなかなか難しいと思います。

【浅井委員】

全体が無理であればサンプルとして一部の施設だけでも良いと思います。

【社会長】

そうですね、少し事務局で検討してみてください。

【向井委員】

経費だけではないと思いますね。

【事務局：川又総務部長】

総務部に契約課がありまして、指定管理者の評価制度をやっております、それは事業計画に盛り込まれた目標が達成されているか、されていないか、例えば公共施設の利用者数が増えたのか減ったのかというだけ、又は、経営が赤字か黒字かということだけです。市民サービス向上にどのように繋がったかという検証はあまり行われておりません。利用者アンケートなどきちんと行いながら評価をしないといけないと思います。

【向井委員】

私も指定管理者になったことがありまして、僕の場合は特養施設でしたが、確かに経費は削減されましたが利用者が満足しているのか。介護士の給与を下げれば、それだけ浮く訳ですから、それによってサービスが悪くなったら大変だなという想いがあります。

【社会長】

指定管理者制度の大切なところですね。

【事務局：川又総務部長】

そのような意味で、まだこのところの協議はしていません。ただ、毎年行っている担当課も疑問に思っておりますので、サービスについての議論も含めまして、考えております。事業者がやるのか、市が直接やるのかは別にしてはっきりしなければ、会長のおっしゃるように、業務委託のなにものでもないということになってしまいますので、話はしているところです。

【社会長】

それでは時間となりましたので、結論は、一応いま出てきたものについては是といたします。しかし、今日出た意見は、実施計画を作る上で十分生かしてください。即ち、この5年間の進むべき道は大綱にシッカリと盛り込む。実施計画は毎年見直すことで必要なものを随時加えて行く。それもまた、来年になって事務局だけで考えていたのでは同じことを繰り返しますので、今から「このテーマについてはいつまでに事務局に上げる」というような割り振りを各部にする。懇話会の意見書としてはそのようになるということになる

と思います。

【事務局：川又総務部長】

実施計画につきましては、会長もお話しの通り、案については本部会レベルできちんと作り込んでいくこと。当懇話会では方策の項目と中身について、さらにご意見いただければと思います。そのような形で進めさせていただければと思います、よろしいでしょうか？ありがとうございました。

【社会長】

それと、表題については、「第3次」だと硬いので「石狩市行政改革 2016」でよろしいでしょうか？

【委員全員】

はい、よろしいです。

【社会長】

今日の我々の審議はここまでと致しまして事務局から何かございますか？
次回は今月中の開催ですか？

【事務局：幸田行革担当参事】

今回の予定につきましては、資料ができ次第ご案内いたします。

【社会長】

ありがとうございました。

(閉会)

平成23年10月31日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一