

平成２３年度第１回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成２３年７月２１日（木）１５：００～

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

【幸田行革担当参事】

只今から、平成２３年度第１回石狩市行政改革懇話会を開催させていただきます。

本日は、今中委員と太齋委員から欠席とのご報告をいただいております。

それでは、はじめに川又総務部長からご挨拶をいたします。

【川又総務部長】

お忙しい中お集まりいただきましてありがとうございます。

第１回の行政改革懇話会ということで、会議次第のとおり進めさせていただきます。

先般、３．１１の東日本大震災以降、災害に関しましては市民の関心も高い事項でございまして、本市のほうでも被災地に対しましていろいろと支援等を行っているところでございます。

また、先週になりますが、昨年と同様の規模ではございませんが浜益で大雨が降りまして、本市も東日本の被災地と状況は違いますが、災害の多い街であるという状況になっております。

幸いすぐに天候も良くなりましたが、夏のこの時期の大雨等には十分に注意していかなければならないですし、行政改革とは少し離れますけれども、津波などの防災について、

来年度までいろいろな計画づくりなどを市民の皆様方と一緒にやっていこうとしているところであります。

そういったところでも委員の皆様のご意見等を伺うこともあるかと思っておりますのでよろしくお願ひしたいと思ひます。

行政改革につきましては、市制施行から第3次の大綱作成になりますが、ご意見を伺った中でとり進めてまいりたいと思ひますので、忌憚のないご意見をいただければ有難いと思ひます。

本日はよろしくお願ひいたします。

【幸田行革担当参事】

この後は、社会長よろしくお願ひいたします。

【社会長】

ご参集いただきありがとうございます。今年度も何卒よろしくお願ひ申し上げます。

ただいまもお話がありましたが、今年度の当懇話会の課題は「第3次行政改革大綱」及び「実施事項」についての審議であります。

これからの地域経営を考えますと、行政の在り方も過去の経験や蓄積を生かしつつも、そのことにのみ拘らない見直しが必要であり、また、一人行政ばかりでなく、新しい形の市民の参画も視野に入れた力強い地域経営の構造を考えなければならない時機を迎えていると言えます。

この時機に、当懇話会は、石狩市が進めようとする第3次行政改革について、積極的に発言しかつ適切なバックアップをする態度で臨むことが求められているのであります。

誠に重要な課題に取り組むこととなりますが、皆様のご協力により、当懇話会の役目を果たしてゆきたいと考えて居りますので、何卒よろしくお願ひを申し上げます。

幸い、今年度は、この懇話会のスタートが、事務局のご努力もあつて例年に比較して早くスタートすることができましたので、精力的に取り組み、シッカリとした審議を進めてまいりたいと存じます。

では本日の議題のひとつめ、「第2次行政改革大綱実施計画の進捗状況に関する報告」をいただきます。

【青木行政改革担当主査】

～資料説明～「第2次石狩市行政改革大綱実施計画の進捗状況」

【社会長】

ありがとうございます。ただ今の報告に対し、ご意見をいただきます。

【永山委員】

税金の納入率についてですが、納入していない人はどのような要因があるのでしょうか？

【川又総務部長】

正確には調査してはおりませんが、滞納している方を対応しているそれぞれの所管では理由などをそれぞれ押さえていると思います。

統計的にこういう傾向にあるといったようなものは特に無いです。

聞くとところによると税負担が大きいですとか、ご家庭の経済情勢ですとかそういった要因が大きいのだとは思いますが。

【松尾副会長】

今のことに関連して、たまたまインターネットで見た情報で、それに関してきちんと調べた訳ではないのですが、滋賀県のどこかの自治体で市税や国保税などの未納の状況を整理して対策を本人と一緒に考えるという取り組み（※）をしているところがあって、どうしてそのような取り組みをしているかというところ、そういった方は税金だけが未納になっているのではなくて、個人的な債務を抱えている方が多いということがあって、適切なサポートが受けられれば債務の方もある程度整理が出来て、市税等の納入にもつながっているということで、非常に良い制度であるというものがありました。

何かのご参考にしていただければと思います。

（※～事務局補足～

滋賀県野洲市が進める多重債務者を支援する取り組み。税務や福祉などの担当課職員が、応対の中で多重債務に陥っている状況を聞いた場合、本人の同意を得て消費生活相談員に連絡する。その後は、生活再建を目的に、相談員が助言して債務整理の道筋をつけ、これと並行して市の関係各課が連携し、借金の原因となった根本の問題解消を目指すことで、税収の確保や将来の生活保護費抑制などをはかる。）

【永山委員】

私の質問した意図は、きちんと取り組んでいないのではないかとということではなくて、松尾副会長がおっしゃったような何らかのサポートが必要な人たちなのではないかと思ひまして質問しました。

【川又総務部長】

昨年7月に組織改正で収納関係を一本化して「債権回収担当」を設置し、税だけでなく保育料や給食費・住宅使用料などの全般的な未納者を把握して未納対策をしていくということをやっているところであります。

そういったところで、表にもありますように少しではありますが徴収率も上昇しております。

多重債務に関しましては、どの程度まで踏み込んでやっているかは確認しておりませんが、滞納者については相当の情報収集をしながら収納対策を進めているところです。

【社会長】

組織的にも対応してはいるということですね。

永山委員や松尾副会長のおっしゃったようなことは大変重要であると思います。

ただ、行政がどこまで他の債務について入っていけるのかというのはありますけれども、いろいろお考えになって取り組みを進められているようですので、今後の成果に期待したいと思います。

【浅井委員】

民間委託のところなのですが、昨年の第1回の時にいただいた表には、図書館の指定管理者制度を目指す」と記載されていたと思うのですが、それが今回の資料には入っていません。

図書館については今後も指定管理を進めていくというお考えですか？

【幸田行革担当参事】

行政改革の取り組み項目のひとつに図書館の指定管理を進めていくというのはあったと思うのですが……

【社会長】

確かに項目としてはあったかと思います。

ただ、当懇話会でも図書館の指定管理の部分については、否定的な意見が多かったものですから、今回はずしたということであれば、そういったことが斟酌されたのだと思います。前々年までは、入っていました。意見が特に出たのは前々年の懇話会であったと記憶しています。

指定管理者に関することは、おそらく新しい行政改革のほうでも考え方を含めて再度整理されると思いますので、このことも含めてご検討いただくという課題にしておきたいと思います。

【浅井委員】

厚田総合センターの指定管理を廃止したのは、市の直営に戻ったということでしょうか？

【川又総務部長】

厚田支所が今年の４月から総合センターのほうに移転したことで、市が直接管理できる体制になりましたので指定管理をはずしております。

【社会長】

昨年時においても、未実施事項は１１項目であるという報告をいただきました。ただし、内容的には、その趣旨に添って努力されているものも少なくなく、これを受けた昨年度懇話会では、「未実施事項ひとつひとつを取上げて論議することはしない。その実施主体である各関係部において今後、継続して適切な対応をされることを期待する」ということを結論といたしたところであります。

今年度の報告においても決定的な変化が無いことは残念であります、その課題の性格上完全達成の状況を作るということが難しいということもあろうかと存じます。

従って、このことにおける今年度当懇話会の受け止め方も、昨年度を踏襲し、ただ今の税金の問題、図書館の問題などをひとつひとつ議論を重ねるのではなくて、今回のようなご意見をいただきながら、「市内の一層のご努力に期待したい」ということで市にお預けし、我々の力は新しい行政改革大綱の策定に注いでいきたいと考えますがいかがでしょうか？

勿論、「もっとこうした方が良い」というのがあるかもしれませんが、そういうものは当然第３次の行政改革大綱の審議の中で適切に反映させていきたいと考えております。

【全委員】

異議なし。

【社会長】

では、そのようなことで、次に、今年度の課題に入ります。

即ち、「第３次行政改革大綱」および「実施事項」の策定であります。

事務局から、「策定の考え方」に付いてご説明をいただきます。

【青木行政改革担当主査】

～資料説明～「次期行政改革大綱の策定方針（案）」

【社会長】

最後にお話しありましたように、今年度の懇話会は回数が増えております。

重要な案件ですので、その辺りを考慮されて事務局からお示しいただいているのだと思います。

本日は、皆様から、どのような観点からでも結構ですから、不明のところ疑問なところについてご質問をいただき、ただ今の説明をよく咀嚼することを主体に進めたいと存じます。

す。

そこで、まず私の立場から、昨年度懇話会の報告との関連の部分に付いて、いくつかの説明を求めます。ただし、懇話会の意見の通り進めなくてはいけないと言う意味ではなく当然、責任当事者としての考え方で最終結論が出されるわけですから、そのことは充分理解したうえでのお尋ねであります。

第1点は、報告書においては、『仕事の仕方』『組織のあり方』は、今後、伝統的態様に拘らない変革が求められる」と致したところでありますが、その点について第3次行政改革原案では斟酌されるのか、原案策定における姿勢。

第2点は、報告書においては、「実施期間は3年が適当」と致しましたが、今回の案では前半3年、後半2年と分けてはいるものの、従来通り5年となっています。このことの方え方。

第3点は、昨年度懇話会では市長との懇談を2回にわたり実施し、報告書では「そこで認識した諸問題に付いては、第3次行政改革に反映させる」と致しましたが、このことについての原案策定における考え方。

第4点は、昨年度は、「職員の特性を活かす人事異動」「管理職勤勉手当メリット導入」が方針として庁内で決定され、当懇話会に意見を求められたが、報告書ではいくつかの付帯意見を付して「実施することが適切かつ必要である」と致しましたが、そのことについての実施状況。

以上4点について、先ずお尋ねさせていただきます。

【幸田行革担当参事】

1点目の『仕事の仕方』『組織のあり方』については、今回の大綱を策定するにあたりまして、厳しい社会情勢や政治情勢の中、年々減少する職員で多様化する行政課題やニーズに答えていくためには、これまでの仕事の仕方を見直して変えるべきものは変えていく必要があると認識しておりまして、次期行政改革の基本の方針としております。

業務効率の向上は勿論ですが、仕事を減らしていくことも必要であると認識しておりまして、具体的には業務改善やP P P・協働を推進していこうと考えております。

また、組織については、これまでの行政改革でも重要な取り組みとしてきましたが、次期行政改革でも市役所イノベーションの中で取り組んでいこうと考えています。

具体的な取り組み内容につきましては、所管である総務課と協議しの上策定していきますが、今年総務課で設置しました「人事組織戦略会議」などを活用しながら、「求められる市役所」であるために、人事組織の改革を行っていこうと考えています。

2点目の実施期間についてですが、大綱につきましては、市の中で策定している他の計画（総合計画・後期戦略計画と財政ガイドライン）につきましても、平成24年度からの5年ということもあり、関わりの深い部分がありますので、それらに合わせ期間を5年としております。

ただ、大綱には謳いませんが、市長の任期も考慮し、大綱の期間中3年目には計画の見直し作業もあるということを想定しているところです。

大綱については基本的な指針ですので、大きな情勢の変化がない限りは、頻繁に見直されるものではないと考えておりますが、具体的な実施項目を定めている実施計画につきましては、毎年の進捗管理が必要であると考えておりますので、昨年の報告書でご提言されたとおり5年間の計画を一度に策定するのではなく、まずは前期3年間のものを作成し、更に毎年ローリングを行い、必要な加除修正をしていきたいと考えております。

3点目の市長談話を受けての話ですが、2度にわたりまして少子化や高齢化の現実、子育ての問題、老朽化する施設の問題、協働社会に向けての課題、人づくりの重要性など具体的なお話をいただいたところですが、今回の大綱策定にあたりましては、職員への訓示や所信表明などからも市長のポリシーを抽出いたしまして、資料で説明しました「行革が目指すべきもの」というところに取り込みました。

そのキーワードといたしまして、「協働社会の実現」「横軸連携のとれた組織」「改革意欲を持って真摯に取り組む職員」そして「仕事の仕方を変える」ということをお示ししております。

具体的な取り組みといたしましては、3つの基本目標の推進と、個々の職員が仕事の目標を定めて業務を行う「目標管理システム」というものを導入により、市役所全体で継続的に取り組みたいと考えております。

4点目の人材育成基本方針に基づく本年度の重点取り組みについてですが、まず、「職員を活かす人事異動」につきましては、今年度は平成24年4月1日人事異動に向けての作業となりまして、昨年の懇話会で説明しておりました「人事組織戦略会議」を6月に設置し取り組みを進めております。

次に、「管理職勤勉手当へのメリットシステム導入」につきましては、こちらも今年の4月から管理職の勤勉手当の成績率に評価を反映させるということを前提とした試行を行っております。

4月から9月までの6カ月の評価を、12月の勤勉手当におきまして、実際に評価を反映させた場合の金額を試算します。その検証を踏まえ、平成24年4月から管理職の人事評価システムを本格導入し、平成24年12月の勤勉手当金額から実際に反映させていきたいと考えております。

【社会長】

ありがとうございました。只今の回答は回答として受け止めて置き、この後は、各委員からご質問なりご意見なりをいただきます。本日は特に交通整理を致しませんので、ご自由にご発言ください。どの部分についてでも結構です。

また、いろいろな質問が出ると思われますので、事務局からは都度、個別にご回答或いはご説明を戴くことと致します。どなたからでもどうぞ。

【能村委員】

今回の資料は絵が入っているなどわかりやすく作られていて、私たちが理解しやすいように配慮してくださったことは非常にうれしく思います。

ただ、さらに思ってしまうのは、良い感じで書かれていることをすることで実際にどの様になるのかという具体的な話、「仕事の仕方を変える」というのは何をどの様に変えるとどの様に良くなるのか、答えが見えてくるようなものがあれば、この改革の良さが実感できるのかなと思ひまして、何か事例があれば話していただきたいと思ひます。

【細川総務課長】

先程「人事組織戦略会議」を設置して組織と人事異動の改革を行っていくというお話をしたところですが、これまでは組織改正や人事異動に関しては、総務部と各部・各所管とのやり取りの中で、意見を積み重ねて構築しておりましたが、今回戦略会議を設けることによって、副市長をトップに部長職3名、課長職5名程度という構成で組織にこだわらない形で、各所管の意見を聞き、総合調整を市全体の視点からこの会議で行っていくこととなります。

従来の各所管のエゴイズムというかセクト主義にとらわれない、市全体として組織の構築が図れるのではないかとすることを一つの例として考えております。

人事につきましてもこれまでは、各所管で有能な人材を囲っておきたい、職場に適さない者は出したいというようなことがありまして、中々流動的な人事異動というのが、どこの組織でもあることだとは思ひますが出来ていなかったというのがあります。

今回は職員を育てるという趣旨から、そういったものを出来るだけ排除した人事異動を戦略会議で目指していこうと考えております。

【能村委員】

相対する市民が業務に長けている職員に会ふ機会が増えたりするというような市民メリットがあるということですね。

【細川総務課長】

そうです。最終的には有能な職員を育成するというのが目標ですので、業務に長けた職員が育成されるものと考えております。

【幸田行革担当参事】

今回の大綱の基本方針が3つありますが、安定した財政基盤の確立でいいますと、財政面ですので効果としては、金額的なものでわかりやすく目に見える収支の改善や黒字が増えるといった面で確認できると思ひますが、残りの2つにつきましては、例えば「仕事の

仕方を変える」といったものの効果というのは、中々目に見えづらいと思います。

ただ、それが目に見えるものとして今回職員の「目標管理システム」を導入するのですが、その目標が達成されたかどうかのチェックというのがありますので、そのチェックによって改善されていくというようにサイクルが回ります。個々の職員の目標達成結果を公表することは考えておりませんが、例えば、窓口職員の仕事の目標が「窓口対応時間の短縮」であったとすれば、来た市民が待たされる時間が短くなったと感じていただければそれが改革の成果でしょうし、ハツラツとして対応する職員が増えたと感じていただければ、それも行政改革の成果と捉えることができると思います。こうすればこうなるというふうには中々言いづらい部分ではあると思います。

【能村委員】

おかげさまで少しイメージが湧いてきました。ありがとうございます。

【幸田行革担当参事】

それから、実施計画の中では、各課の個別的な取り組み事項を設定いたしますので、毎年のローリング作業において委員の皆様目の触れる機会がございますので、目標がどこまで進んでいるかというのが解るかと思います。

また、その進捗状況はホームページで公表しようと考えております。

【松尾副会長】

今のことに関連しているのですが、基本目標の2番目「PPP・協働の推進」という項目ですが、ここに掲げられていることは、例えば具体的にこういった事業を想定しているという取り組みイメージがありましたら、固まっていないもので構いませんので、こんなことをしていきたいというのは何かありますでしょうか？

【幸田行革担当参事】

担当所管の具体的な事務事業の拾い出しはこれからですが、事務局のイメージといたしましては、例えば、PFIというのは事業の手法として、これから新しい施設を建てるのであれば民間資本、民間に建設費用を負担してもらい施設ごと委託するような手法のことで、新たな施設の建設予定のある所管と協議したいと考えております。

指定管理者制度は今も行っているもので、その適正な運用とは、例えば今は公募が原則でありながら非公募の指定管理が7割近くと非常に多いものを見直していくことも大事なかなと思います。

市場化テストは、明らかにアウトソーシングが有利とまで言い切れない事業について、民間と市役所の競争入札の手法で、事業の担い手を決定するもので、引き続き市が実施する場合でも、効率の向上が図られると考えられます。これまで該当する事業が無かったた

めに、導入されておりませんでした、あらためて検討してはどうかと考えております。

事業スキームは、民間や協働などの委託を進めるうえで、間に第三者を挟んでの事業形態には、リスクマネジメントが非常に大事だと思いますので、委託を絡めた事業展開をする場合のスキームはきちんと整理をして、やみくもに委託を推進するのではなく、危機管理や内部統制といった視点をもって進めてはどうだろうということです。

C S Oというのは市民社会組織というものなのですが、それとの連携はいわゆる協働の推進につながると思います。

郷土意識の醸成については、市役所の職員も協働の意識を持つというのは大事ですが、市民も郷土に対する愛着を持ってもらおうということは、協働を推進するうえで大事なことでと思いますので、職員や市民の郷土に対する愛着を醸成するような、例えば、これは事務局レベルの話ですが、「郷土 i マップ」というものを作成して、この地域ではどういう特色があって、例えば、ここには札幌に勤めている人が多くて小さい子供が多い地域ですといったような、自分たちの住んでいる地域の特色を知ってもらうようなマップを、その地域の人に配るというように郷土愛を醸成するような取り組みが出来ないか、ということ等をイメージしています。

協働化テストというのは、先程の市場化テストの市民団体版です。

協働提案の推進は、今も実際にあるシステムなのですが、その活用を促進する方策を考えようというものです。協働提案をしてもらっても市で予算がつくかどうかというのは別の話ですから最初から予算を確保する仕組みを作ることも促進に繋がると思います。例えば他の自治体では市民税の1%を協働事業の予算として確保し、その事業は市民が選べるシステムをもっている所もあります。そういった財政的な措置も含めて提案を募ることなどもイメージしています。

【松尾副会長】

なぜ伺ったかというと、策定方針の「本市を取り巻く情勢と目指すべきもの」の中の「新しい公」という今回の大テーマなのだと思うのですが、官と民の理念を超えて「新しい公」というものを作っていくうえでは、ものすごくこの協働の推進というところが大切なのではないかと思ったので伺ったのです。

先程のフォローアップ表の中で、町内会への集会施設の譲渡が今難しい状況であると説明にありましたが、これはきっと市役所と町内会が、管理組織の方とお互いの集会所の利用のイメージが共有出来ていないのではないかと思います。

お互いにどうしたいのか共有していないから進まない。

この譲渡するという方針が良かったのかどうかという部分も含めて、実際に利用されている町内会の方々と、これからの集会所の在り方とはどういうものなのかを一緒になって考えていかなくてはいけないのかなと思いますので、まさにこの協働の推進のなかでの事業なのだと感じております。

余談ですが、協働提案の部分については、私も話をさせていただいたことがあるのですが、もう少し使いやすい制度にして欲しいというのが率直な感想です。

【浅井委員】

先程の郷土意識の醸成ですが、説明いただいた郷土愛マップとかは面白いと思います。

郷土意識は私もとても大切だと思います。

ですが、郷土意識がPPP・協働推進にどのように関わってくるのかなと、今ひとつイメージがつかないので、しっくりこないという違和感があります。

【幸田行革担当参事】

協働の推進というのは、それぞれの地域で抱えている問題は様々で、今までの様な給付型の一律の行政サービスでは金銭的な問題などもあり解決できない状況があり、地域ごとの課題を地域の人達と協力して解決していったらどうだろうという発想もあります。

そのためには地域に住んでいる人たちが、自分たちの地域のことを良く知り、愛していないとそういう意識が生まれてこないのではないかと思います。自分たちの地域を好きになってもらう、郷土意識を市民の方に持ってもらう、その上でないと市民も行政に協力できないのではないかと思います。

【浅井委員】

わかりました。

それと、その下の市役所イノベーションの4番目の「ICT化の検討」ですが、この、「ICT」という言葉について、まずご説明いただけないでしょうか？

【幸田行政改革担当参事】

ICTは情報通信技術と呼んでいるものです。それを活用するというのはその、いわゆる電算化とかシステム化といっていますが、今まで手作業で、たとえば自分でエクセルを作って表計算でやっていたものを、データだけを入れると分析まで一度に出来てしまうような、そういうシステムを入れてしまうというのがICT化になります。

【浅井委員】

そうするとただ単に「IT化」と言うのとは意味が違うのですか？

【辻会長】

「IT化」と言うのはおっしゃるとおり、電算化ですね。その間に「C」が入っている。

【細川総務課長】

これは永山さんの得意分野ですから、永山委員にご説明をお願いします。

【永山委員】

大きくは「IT化」で良いのですよ。

ただもう少し細かく言えば、「IT」と言いますと「パソコンを活用してサーバーと」というイメージが強いものですから、コミュニケーションという言葉も入れているのです。

一般的には「IT化」という中の一つの分野というか、「IT化」ということで考えて良いと思います。

【浅井委員】

ありがとうございます。

その上の3番の「業務の効率化と集中化の推進」なのですが、業務の効率化というのは、当然のこととして「集中化」という、「集中」の意味するものですが、先程の「ICT化」の中でデータセンターのようなところに集中させるという意味なのか、それとも意思決定の機能を特定の人に集中させる意味なのか、その辺りはどうなのでしょう？

【幸田行政改革担当参事】

どちらかというと後者のほうにあたると思うのですが、ここでイメージしていますのは、たとえば各所管で持っている総務事務的なもの、たとえば、臨時職員の採用ですとか旅費の支給ですとか、物品の購入ですとか、各所管で持っている総務事務的なものは一か所でまとめてやったほうが、効率が上がるのではないだろうかというのが「集中」という意味です。

【浅井委員】

はい、分かりました。

【永山委員】

ちょっと、今の話と関連しまして、私が先程大きい意味での「IT化」に入ると申し上げたのですが、狭い意味での「IT化」というと、自分が今行っているデスクワークを「ITを使って効率よくやっ払いこう」ということになります。

業務の効率化という意味で言いますと、パソコンを使って効率よくやっ払いいきましょうというのがITに属する。

ここで集中化と言った途端にサーバーとのやり取りということが問題になってきますので、そこで“C”の意味する通信技術というのが入ってきます。

そのように考えられますので、3番をシステム化した言葉が「ICT化」ということになろうかと思います。

これに関連して申し上げますと、私は以前にも申し上げているのですが、「ICT化」と言った場合に、どこかに集中するサーバーを置いてやっていくことになりますけれども、それを効率的にやっていくということになりますと、いろいろなシステムを作っていかなければならない。

そうすると一つの自治体で行うよりは、複数自治体で行ったほうが、効率が良いという、広域連携の問題が絡んでくるのですね。

「集中化」と言った場合には、そこも考えていかなければいけないのだと思います。

「集中化」を単に石狩市役所の中だけで行うというのは、各課の業務を一つにまとめるということだと思うので、それは現時点でもある程度行われているのかと思います。

ですから、データベース化ということになりますけれども、データセンターがせつかく来るわけですから、そういうものを考えて広域連携を組むというのが一つの方法になると思います。

【社会長】

いや、確かに広域連携の問題が絡んできますよね。

【浅井委員】

そうすると、石狩市だけではなく石狩管内で言えば当別町や江別市なども巻き込んでいうことに発展していくのですか？

【社会長】

電算投資を各市町村別にやっていったら間に合わないと思います。採算が合わないと思います。

とはいえ、各自治体の独自性がありますから、どこまでが広域連合でやるのか。

場合によっては別に設備投資しなくても公共のクラウド利用というようなことにもなると思います。

情報は集中する、仕事はそれぞれで分散してやることになると思います。

仕事の合理化には集中化と分散化があるのです。

つまり一か所に固まっている仕事をしていたらなかなか平準化出来ないから、その仕事を分散してしまえば、あんまり意識しなくても仕事が終わってしまうとか進められるという方法が一つあるのですね。

その逆の方法がバラバラにやっていることをまとめることによって集計していったら10人かかっていたところが、まとめることによって専門化されて7人でやれるとかね。

だから両方の方向があると思うのです。

電算化についても間に“C”が入ることによって両方が可能になっていくのです。

【永山委員】

今の国の方針で言いますと「自治体クラウド」という言葉が使われていまして、一自治体が行っていくよりも、広域連携を組んでシステム化したほうが効率的であろう、費用の面でも少なくすむであろう、それは常識的に考えても分散してそれぞれがシステムを持っているよりも、一つにまとめたほうが安くなるというのも明らかですから、そういう方策として「自治体クラウド」近隣とまとまって行っていきたいというような方針になっています。

【社会長】

向井さんいかがですか？

【向井委員】

確かに次期行政改革大綱の内容をみると素晴らしいことが書かれていると思います。

特に2番目の「本市を取り巻く情勢と目指すべきもの」の中では、本当に市民は何を期待しているのかというと、3.11の地震の影響もあり“安心と安全”それを市役所に求めているのが今の時代なのだと思います。

そういう中でこの案でいろいろと書かれていまして、まず、市長のご発言の中のライフラインについてですが、特に水道の幹線が悪くなってきている、他にも電気・ガスなどがありますが、これらのライフラインが何かあった時に止まるようではまずい、こういったところの対策を市民が求めているのかなと思いますね。

それと一番素晴らしいと思うのは「目標管理システム」で、職員が目標を掲げて職員が自分のライフスタイルの中でここまでやってみようというのは良いと思います。

ここで去年から上がっている時間外手当が全然減らないというのが心配なのですが、普通は2%以内ですね。石狩市は何%ぐらいですか？

【川又総務部長】

2%はないと思います。

【向井委員】

まあ、それほど多くは無いと思うのですが、それをより少なくするにはどうしたら良いかということは、ある程度目標を持たせて職員に責任を持たせてやるのと、人事管理を適正にして、仕事の洗い出しをしてということが必要であると思います。

大体、時間外手当の多い課というのは決まっているものなのです。

それは人数が足りないのか仕事のやり方が悪いのか、その辺りを先程おっしゃっていた、「人事組織戦略会議」で考えていただきたいと思います。

もう一点良いですか。

先程税金の滞納率のお話がありましたが、これはいろいろな状況があると思います。

滞納している方の中には、市民税・国保税・介護保険料・水道料など複数の項目がある方もいて、このうち少しでも納入してもらえるような、継続的納入をしていただく方法を考えるということで、相談員を置くなど、市では考えておられるようですけども、その辺を今回の行革の目玉の一つにしたほうが良いと思います。

【松尾副会長】

今、向井委員のおっしゃられたことと関連することが多いのですけれども、一つは基本目標の「財政基盤の強化」の中で、中・長期的な見通しを立てなくてはいけないと思うのです。

インフラ、特に石狩市においては急激に都市が発展したという経緯もありますので、そういったものの更新というものが、かなり一時期に集中して発生することになるかと思っていますので、そういったことについては手当と申しますか、準備といったものが必要になるかと思っています。

市でも十分ご検討されていることとは思いますが気になります。

3番の市役所イノベーションですが、この「自ら行う業務改善」だとか「業務の集中化」の中にこういったことも含まれているのかと思うのですけれども、“業務の棚卸し”というのを検討していただきたいと思います。

これは、職員の皆さんにとっては申し訳ないことを申しあげるかもしれませんが、一般の市民というのは市役所に来たくて来る人は正直あまり居ないのです。

何かの手続きがあるので、そのために時間を作ってくるということなので、手続きのひとつひとつは市民の権利義務を守るためにあるという側面がかなりあるということ、私も承知していますから、すべて無くしたほうが良いというわけではないのですけれども、本当にこの手続きが必要か、その手続きの際にこういった添付書類一つがそもそも必要なのかという部分も含めて、一度どこかのタイミングで見直しをしていただけたらなと思います。

これは、どこまで市としてこういった情報を集めたほうが良いのかという部分も含めて、市としてのいろいろな事業の関わり方というものを、再確認していただきたいというふうに感じております。

それともう一つ、「職員のスキルアップ」ということなのですが、これは政策力を磨いていただくということになるかと思っています。

いろいろ自治体も、それぞれ仕事の仕方が分権化になって変わってきていると思いますので、いろいろな新しい取り組みをされているようなところも是非参考にさせていただきたいですし、市の建物の中の仕事というものを切り詰めていただいて、外を見ていただく、市民のニーズを直接見ていただくということも、政策力を上げるためには大事なことだと感じております。

もう一つ、「目標監視システムの導入」については、職員の皆さんがそれぞれ目標を立ててお仕事をされるということで、非常に素晴らしいことだと思います。

ただ、その前の段階で市役所としてはどういうところを目指すのか、それぞれの部としては何をを目指すのか、課としては何をを目指すのかと、そういうものが無いと得てしてそれぞれ個人がバラバラで、仕事をするということになってしまうと思います。

一番大切なのは、市役所・部・課がチームとして成果を上げていくことだと思いますので、そういった観点を忘れないで行っていただければ良いと思います。

【社会長】

今までの中で、事務局のほうから何かありますか？

【細川総務課長】

目標管理システムの松尾副会長のご意見については、その通りだと思います。

これは、社会長も外部委員として加わっていただいた、評価制度の骨格・ガイドラインを作成した際に、その点も含めてご指摘を受けまして、市長の方針と市役所としての方針、それからそれに基づく部としての今年度の目標、それから各部長の目標、課長の目標というふうに順に目標設定をする形で現在も構築されています。

まさに松尾副会長の言われた方向で取り組んでいくというふうになっております。

【松尾副会長】

ありがとうございます。

これは、前年度のときから言っているつもりなのですが、市民に今年の市役所はこういうことをやるのだ、それぞれの部はこういうこと目標に仕事をされているのだというのが分かるようなものがあると、なお良いのではと感じております。

【社会長】

そういう点では行革の、例えば今の目標管理の問題も、行革のための目標管理というのは本来あり得ないわけです。

今は総合計画などでもお話ができましたけども、そういうものの実際の運用と、行革でいま導入しよう、検討しようとする目標管理制度を1つのツールとして、完全にフィットするのは難しいと思いますけども、総合計画における各部の目標、部長の傘下にある課長の目標というような、いわゆる目標の連鎖というものがあれば実際に機能する。それでないと目標管理のための目標管理。これだけ仕事の一つ増えるわけですよ。

だからそこところは非常に難しいところで、人事評価もそういうところが問題になってくると思います。

【永山委員】

目標設定の場合、ある程度セクションごとでのグループミーティング、松尾副会長のお話のもう一段具体化ということになると思うのですが、ひとつ目標設定の時に将来的には人事評価、給与にも関連していくと思うのですが、形的には自分の立てた目標を100%達成できればいいわけですね。

ですが、こちらの人の100%と、こちらの人の100%とに段差があるという問題がどうしても起こってきます。

ですから、目標の平坦化と言いますか、そういうふうなことがどうしても必要になってきます。

個々に任せていたのでは、重要度の低いものや高いものなどバラバラの目標設定になってしまう。

したがってミーティングを行う、或いはどこかで目標に対する評価というものをしていかななくてはいけないと思います。

そうしていかないと立てた目標が、それぞれ重要度がバラバラになっていくというような問題が起こってきます。

そういう面で、職員の意識改革ということがどうしても必要で、これをどう行っていくのかということは難しい問題で、現在職員の意識改革といいますか石狩市役所ではどのような研修、意識改革をされているのかということがあろうかと思います。

これをどうしていくかということは難しいところでして、現段階である程度こういう方向でというようなものはあるのでしょうか？

【幸田行政改革担当参事】

職員の意識改革は、意識を変えろと言っても駄目だと思いますので、それに一番いいのが目標を管理していくことだと思うのです。

組織の進んでいく方向を全職員で認識して進んでいかなければならないと思うので、ちょうど人事評価システムとして構築されていた目標設定の部分を今回の目標管理システムとして活用しようと考えております。

その年の市長の方針を基に、部長が部の運営方針を作成し、それを基に管理職が目標を立てる、この流れを全職員で行おうと考えております。組織の目標を共通に認識できるように目標を立てようと考えております。

目標の難易度の調整というのは、今回のこの一般職員全員に導入する「目標管理システム」としてはさほど重要ではないかもしれませんが、そのC（点検）を人事評価に活用するとなった時には、難易度は確かに問題になると思います。それは人事評価制度の導入へ向けてどのように取り扱っていくかこれまで通り慎重に検討を続けていく必要があります。

この度の「目標管理システム」では、難易度は求めずに、例えば、窓口職員であれば簡単に、対応時間を短くするとか、挨拶をするだとか、そういう目標でもいいので、とにかく

く全職員が目標を持って仕事にあたるというのが今回の主旨でございます。それを、まずはやらせていただきたい、というふうに庁内のコンセンサス図り、行革本部会議の中でも方針を決定しているところであります。

【社会長】

あの、一般職員までの目標管理というのは理想といいますか、水を注すわけではありませんが、研究を続けていかななくてはいけないのですが、ただ、いまお話ができましたように、目標の立て方に本人の意向というものを無視してトップダウンで与えられる目標だけかというのはおそらく片手落ちで、それはノルマ管理です。

目標管理の意味合いから言ったらちょっと違う。

私はそれが必ずしも駄目だって言い切る気は無いのですが、理想的な目標管理ということになれば、本人の意思が入らなければならないと思うのです。

ところが市役所の仕事は、私の持論ですが、7割は決められたことを決められたようにきちんとやるってことなのです。

評価というどうしても新規性のあることですか、政策レベルの問題だとかに評価がいきやすいのですね。

そうすると質の違う、本来役割に照らしてあるべき目標の間の質の違い、あるいは量の違いも含めて、これを一つのテーブルの上で同じ基準で評価するかっていうのは非常に難しいことなのです。

そこで、みんな知恵を絞るわけです。

たとえばこれについては掛け率なんぼかけてというような、計算するまでは非常に合理的といえるシステムが出来るのですが、計算した結果をみると決して合理的ではないのですよ。それでやっぱりいかんかと、こうなるのです。

だからそれは非常に難しいところだし、それから、まさにこういとみんながあんまり広範囲に理想的な姿で、理念先行でやり過ぎてしまうと実際に大変というか機能するのかという問題が生まれます。

現場の実際にやる人の意見が大切なのですが、ただ現場の人って得てしてそんなこと嫌だと言うものだから、前に進まなくなる。

私自身もそういう仕事を昔はずっとやってきた経験から言うならば、最後は上司に対する信頼感です。

そこで、私は去年決めた、「特色を活かす人材活用」はすごく重要になってくると思うのです。

そこら辺りがきちんと整理されていけば、やっぱりあなたはこういう活躍をしてくれ、あなたはこういう活躍をしてくれと言うものが、組織的に整理されないと、みんなに全部求めたってこれは難しくなる。

そうすると7割の部分にいる人は、何か俺らいつも日陰だよな、ということが生まれる

ということなのですね。ごめんなさい、少し水を注してしまいました。

【松尾副会長】

先程永山委員がおっしゃったように、グループの中でそれぞれが「うちのグループはこういうことをする」。

その中でどうゆう役割分担で各自どういう目標を設定していくかというところを決めていくかという、そのプロセスがものすごく大事になってきますね。

【社会長】

目標を作るプロセスですね。

【永山委員】

今までこの市役所の中で、個人の目標管理ということをされていなかったとすると、先程おっしゃっていましたように、最初のスタートは「挨拶をするようにする」というようなことからでも良いと思います。

最初は、自分がこういう目標を持ちますというのは尊重すべきだと思います。

ですから、目標の高さ低さの問題というのは後になって、給与等に反映させる時に問題になりますので、今の段階では問題にはならないと思います。

今の段階ではおそらく個人の目標を設定するということが、大切になるかと思いますので、それをどう作っていくのか、どう援助していくのかということだと思います。

それともう一つは、課の目標からすると違うかなというものもありますが、上司のアドバイスも含めて作っていくということ。

出来たものは一定後に評価をするわけですが、やはり上司がきちんと評価をするということが大切だと思います。

そうでないと、次の目標設定に繋がらないと思います。

【能村委員】

その、「おはよう」を目標にすると、それが悪いってことじゃないですが、じゃあ「さようなら」とか「こんにちは」も設定しなくちゃいけないのかなと思ひまして。

そうではなく、どうしたらそういう言葉が出て、コミュニケーションがとれるのか。さっきの松尾副会長の言葉がヒントになったのですが、「市民は、市役所に、用事があっている。」それが職員さんの頭にいつもあれば、「おはようございます」になったり、「どこを探してますか？」という言葉がけになると思います。なので、私は、お金をかけて研修が必要というより、それを職員さんに意識してもらえれば、いいんじゃないかと思います。

また、ICT化について感じるのですが、進めてばかりいくことがいいことなのかな、というのはちょっと疑問があつて、どんどんシステム化みたいにしていくと、エクセルだ

ったら簡単に、一部が変わってお金もかけずに自分で直せるかもしれないけど、業者さんにプログラムしてもらって素晴らしいものを作ったのだけど、たまたま国の方針が変わって、それをまた一から作り直さないといけなくなって、とんでもなくお金がかかるみたいなことってないのだろうかと思うところが、今の落ち着かない政治の状況をみていると感じます。便利なものを追求するのも大事かもしれないし必要かもしれない、けども自分たちの創意工夫でとっても応用の効くものも、実は手元や足元にいっぱいあるのではないかなとも思います。

以上です。

【社会長】

～中座～

【松尾副会長】

ただいま、社会長が中座されましたので、私が代わりに進めます。

社会長が冒頭におっしゃられていましたけれども、今日は何かメンバーで意見を集約して流れを整理するというより、皆さんそれぞれが普段感じていることですか、資料をご覧になって気になった点等、意見交換の場ですのでお気軽にご発言いただければと思います。

【能村委員】

勢いついでにもう一ついいですか。

「仕事の棚卸し」という話が出ていたので、具体例をあげればわかりやすいかなと思ひまして、市役所窓口での体験を話します。

5月2日に父が自宅で急死したので、北警察署で検死をして、死体検案書（通常の死亡診断書）が作られ、市役所に5月3日に出しました。

10日だったと思いますが、相続の書類に、住民票の除票が必要と言われ、市役所窓口へ取りに行きました。

ところが「死亡書類に不備があるため、手続きが保留になっていて、今日、書類を出すことができません。書類を検死の先生へ送り返していて、返却を待っている所なので、いつになるかははっきりしない。」と言われたんです。

不備、そして、いつになるかははっきりしない・・・この言葉はすごくショックで、私は動揺しました。

すぐに北警察署に電話し「検死代金、4万も払ったのに不備があつて書類がとれなかった。ひどいじゃない。」と文句を言いました。

北警察署からすぐ電話があり「私たちは間違っていない。札幌市なら時刻空白でも不備にならない。」とのことでした。

父の死亡時刻が不明だったため、死体検案書の時刻欄は空白。

それが札幌市では通じ、石狩市は、それでは記入漏れか意図的に書いてないのか判断できないので、不備と判断し、検死の先生に送り返す・・・ということなんです。

翌週月曜16日に窓口へ取りに行ったら、「書類が、今、戻ってきて、作成中、急ぐなら夕方に出せます」とのことでしたが、仕事の時間がせまっているのであきらめ、次の日17日にやっと受け取りました。

1枚の書類を受け取るまで、3回窓口へ足を運びました。「仕事の棚卸し」とは、ちょっとズレたかもしれませんが、それぞれのお役所の考えはわかったし、間違ってもいないんだけど、私は、精神的にしんどかったので、このような事は起きないようにしてほしいし、不備というような言葉ではなく、きちんと理由を説明してほしいと思いました。

以上です。

【社会長】

～席に戻る～

部長のほうから、今までの我々の議論を聞いていただいて何かご発言ありましたらお願いいたします。

【川又総務部長】

私なりに、お話の中で、松尾副会長のお話にありました新しい行革をどう進めていくか、どう作っていくかという部分について自問自答しておりまして、実は私も、ここにありますように平成13年に行革を担当しておりました。

その際には、町から市になったばかりで、そこら中に改革の事項が転がっていたというのが現実でありまして、全庁に声を掛ければいろいろな改革・改善事項が何百と上がってきました。

それをジャンルごとに分け、いろいろと整理することだけで、行政改革というものが出来上がったという時期であったと思います。

ただ今回は、それから市役所でいえば3回目の行革大綱になります。

自画自賛するわけではありませんが、市役所としてはいろんなことが行われてきていると思います。

市民の皆様からは、まだ、いろいろとご要望があろうかと思いますが、今回は資料でお示した3つの大項目、案として出ている小項目も含めて、これらにどう事業を結び付けて行っていくかという部分について、スケジュール案もお示しましたが、市役所の全部の仕事の棚卸しを一度行わなくてはと思っております。

何が必要なことで、何が不必要で、何が委託にできて、何ができるのか、ICTも含めて、これをやるとどう変わっていくのだということが見えてこないのではないかと、いうふうに率直に思いました。

お言葉が出て非常にありがたかったのですが、この会議が終わってから、内部でも話をしようと思ったのですが、今回ご提案した部分を行うためには、そういうものを大きな要素として進めていかないと、上っ面だけになってしまいそうな懸念が私としてもありますので、そのようなことの無いように、時間的にはボリュームがありますし掛かりますので、お示したスケジュール案と齟齬をきたすかも知れませんが、一度やってみる必要があると率直に思いましたので、それを受けて1番2番3番に繋げていくような形となるように今回の大綱を考えております。

それから、永山委員からありました業務の効率化と集中化やICT化も含めて、これも市長から言われているのですが、市役所内だけでは、もう限界にきている部分がございますので、管内や近隣と手をつないでやっていくことも視野に入れていくことがこれから大きく求められていくのだと思っております。

最後に、会長や永山委員からもお話しありましたが、目標管理システムについては、まず走らせていただきたいというのが現実です。

全職員の給料まで反映させるには相当練り上がって経験をして、熟度が上がっていかないと難しいと思います。

仕事の平準化と言いますか、それがなかなかできないのが役所でございますから、それぞれ難しさがあります。

今回のこのシステムは担当参事の思いでもありますし、良い機会だと思っておりますので、是非このシステムをスタートして、まず作り込みをさせていただき、それをどんどん改善して良いものにしていき、ゆくゆくは評価ということで給与などの処遇反映に将来的には繋がっていくのかと思います。

これも職員の訓練だと思しますので、そういうものは是非今回の行革の中で取り組ませていただきたいと思っており、行政改革を進める大きな要素になりますので、委員の皆様のご意見いただきながら、作り込みをさせていただきたいと思っています。

いろいろご意見いただいたのですが、私が思っているところと合致するところが3点ほどありましたので、お時間をいただきました。

【社会長】

特に部長からこの3点についてご発言いただくことは、今日の会議は非常に意味の大きいことだと思います。

一つは仕事の棚卸し、少し時間が掛かるけど、そこからスタートしないと上っ面のものになるというのは私も同感ですし、それを総務部長のお立場でそうお考えいただくというのはありがたい。

それから広域化の問題、どうしてもそういう物差しで考えることが必要です。

3つめは今の目標管理と評価の問題はともかく走らせてほしい、これも一つの考え方だと思います。

是非、我々もそういうことを理解して前に進んでいきたいと思います。

そこで、5時には少し早いのですが、ここで締めたいと思います。

散会にしたいと思います、どうもありがとうございました。

～事務局照会～

次回以降のスケジュールについてです。

次回第２回目では、こちらの作業の都合なのですが、基本目標１は財政関係なのですけれども財政ガイドラインの作成の都合もありまして、次の懇話会では２番目のＰＰＰ・協働の推進について、私先程ほとんど話してしまったのですが、事務局案の説明と、開催までの間に作業がどこまで進んでいるか報告させていただいて、委員の皆様には方策についてご意見をいただければと思います。

開催を8月5日金曜日…

ごめんなさい、途中で。先程総務部長からお話しあった点は非常に大事だと思うのですね。

ですからその２回目に何を取り上げるのか、２回目の時期をいつにするのか、総務部長が棚卸しとの関係でお話をいただいたので、ここで決めてしまわないで、私の希望ですけど、内部でお話し合いしていただいて、それが仮に少し、幸田さんのイメージより後ろズレしても、そのあとで何とかみんなで頑張って挽回していくことを考えて協議されてはどうでしょうか。

【幸田行革担当参事】

そうします。

次回が開催日程が決まりましたらご連絡いたします。

【辻会長】

よろしいですか。

ありがとうございました。

～散会～

平成 23 年 8 月 10 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正一