

平成 22 年度第 5 回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成 23 年 3 月 16 日（水）14：00～

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）総務課職員担当主査	幸田 孝仁
委員	永山 隆繁	○	（事務局）総務課職員担当	古屋 昇一
委員	能村久美子	欠		
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

【辻会長】

第 5 回の懇談会を開催致します。

開闢以来といっても良いような大変な災害に加えて、現地は真冬並みの寒さだそうですし、さらに原発の事故や余震も絶えないようでした。被災者の方々は、仮に避難所に居てもご苦労の極みであろうと存じます。一刻も早く緊急支援の手が届くことを祈りたいと存じます。皆様のご親戚など関係者の方で災害に遭われた方はいらっしゃるのでしょうか。心からお見舞いを申し上げます。

さて、本日は、今年度報告書の原案を、松尾さんのご協力を戴いて作成いたしましたので、この内容を検討いただくこととなります。

報告書内容が固まり次第終了と致します。

【辻会長】

報告書の原案はお手許にお配りさせていただいております。進め方と致しましては、まず 3 ページの「市長との懇談」続いて 4 ページ以下の「審議した内容」を一項目ごとに進め、最後に 2 ページの「総括」を検討いただくことと致します。よろしいでしょうか。

【全員】

結構です。

【社会長】

内容は勿論のこと、字句や文章についてもご忌憚の無いご指摘を戴きたいと存じます。

では早速本題に入ります。まず3ページをお開きいただきます。この部分の考え方は既に前回の懇話会で、その取扱の方向についてはご了承いただいているところでございます。

即ち、我々懇話会の各委員は、市長のお話をお聞きして、当懇話会として、そこに提起された問題について論議をしたいという気持ちが共通のものであったと存じますが、今年度テーマとして与えられたものがあること、時間的制約があること、一方市長のお話の内容の重要性などを考えると拙速な取扱は避けなければならない、等々の認識から、今年度懇話会として取り纏めることはしないで、第3次行政大綱策定の基礎認識に結びつけることを要請することに致したいと存じます。

同時に、(2)において、その際のわれわれの受け止め方のニュアンスを3点述べることに致しました。特に、2番目に、我々市民が聞くだけで無く語ることの必要性について述べました。

この部分について、このようなことでよろしいか、ご意見を戴きます。どうぞゆっくりとご覧戴きたいと存じます。

永山さん。どこか不自然なところはございませんか。

【永山委員】

特にございません。

【社会長】

そうですか。また後で戻ってご意見を戴くこととしますので、つぎに進みます。

4ページの「第2次行政改革大綱・実施事項」等の実施状況についてであります。この部分も、第1回懇話会で論議し、概ね取り纏めの方向についてはご了承を戴いている部分であります。実施状況の点検結果を述べ、達成項目数などはそこに記したとおりであります。総務部所管事項に進捗渋滞が見られるのですが、このことは、総務だけの問題と言うよりは、庁内の機運の醸成と言うことが重要であり、その点では、必ずしも十分でなかったと指摘いたしております。

付帯する意見としては、平成24年4月から開始されるであろう「第3次行政改革大綱」についての策定作業を、第2次行政改革大綱の期間が終了する平成24年3月を待たずに今年度早期に始めていただきたい、ということなどを述べて居ます。併せて、この時代、5年は長すぎる。3年程度の計画としては如何ですか。しかも、刻々と環境も変わりますから、随時、計画も見直すローリング方式を取りいれては如何ですか、ということ述べています。

この点についてのご意見を戴きます。

(発言なし)

【社会長】

では、とりあえずそんなことにしておいて、また、後程ご意見をいただきます。

次に５ページの「平成２０年度懇話会意見書の取扱」についてであります。これは、ここでも何回か議論されましたが、意見書「変革に挑む市役所組織のあり方」の扱いについてであります。このことについても第１回の懇話会でお諮り致し、取りまとめの方向についてはご同意を戴いているところであります。端的に申しますと、「懇話会意見の真意を十分に理解していただいたとは思えないが、しかし、いつまでも議論ばかりを繰り返していても仕方が無い。参考とすべきことは今後の参考にしていただくことを期待して、懇話会の論議は終息する」と言うことでご了承を戴いていたところであります。その内容をそこに盛りました。如何でしょうか。

【永山委員】

意見の初めの２行は厳しい内容ですがこの通りだと思います。ですが、その後の『「実施の最終的判断は当事者責任を持つ実施主体に委ねられるべきものである」との認識』は市役所の都合を考慮し、懇話会の強制力を弱める意味だと思いますが、私は「引き続き継続して取り組んでほしい」ですとか、もう少し強い表現でもいいと思います。

【辻会長】

成る程、お気持ちには同感です。どのように表現しましょうか。ただ今の永山さんの意見を活かすとすると、“実施の最終判断”から“認識から”までを削除すると、ご意見に沿った形になるのでしょうか。如何でしょう。

【永山委員】

それであれば結構でございます。

結局、以前の議論で私の他、向井委員もおっしゃられていましたが、「努力します」とかは答えになっていないと思いますので、曖昧な表現は避ける方がよいと思います。

【辻会長】

大変貴重なご意見を有難うございます。

【辻会長】

では、つぎに進みます。審議した事項の３点目は「職員を活かす職場づくり」であります。事務局から提示いただきました内容は「職員の特性を活かす人事異動」「管理職に対する勤勉手当メリット導入」のふたつですが、それに「その他」に事項を加えて議論いたしました。平成２３年度重点実施事項として採り上げられました２件につきましては、昨今の行政を取り巻く内外環境変化に鑑み必要なことであり、また、庁内でも相当真剣に論議され、所管部は熟慮断行の姿勢を以って進めようとするものでもあります。従って、実施することについては基本的に「是」としたいと考えます。

各委員の皆さんからは、いろいろと心配する点も含めてご発言を戴きました。そこで、これらの要点を「付帯する意見」として付言し、そのことを前提として、本文としては「適切かつ確実に実行されるべきである」と致しました。「適切」の意味は、「付帯する意見について十分参酌してください」ということであります。私は、むしろ難しい側面のあるこ

とであるだけに、いわば「腰砕け」にならないように、導入する限りはしっかりとやっていただきたい、中途半端が一番いけない、と考えるわけであります。その意味を込めて「確実に」の文言を入れました。

さらに、「当懇話会の各委員からの発言は、実施段階において十分に参酌してほしい」ということを付言いたしたいと考えます。内容は、皆様の意見を、「人事異動」「勤勉手当メリット」「その他」について、それぞれ3点に整理して述べております。その付帯意見について一項目ずつ説明致し、ご意見を戴きます。

「職員を活かす人事異動」については、第1点として、運営基準は適時適切、柔軟に行なうことが必要であり、スペシャリストの配置、範疇、人数等を固定的に考えることは難しく、むしろ避けたほうが良いということと、しかし、併せて、いい加減のご都合主義にならないようにしなければならない。月日が経つうちに、そのところがぼんやりしてきて、「結局、なんだったの?」とならないように、やはり考え方をしっかりと持って趣旨、目的に沿った運営をしてほしい、ということを抽象的ではありますが、敢えて述べました。このことは、永山、能村、向井、今中、松尾、の各委員の発言を踏まえて整理させていただいた積りであります。

第2点としては、基礎的訓練期間についてであります。その期間、経験職務の絶対必要範囲、その間の教育内容や上司の教育姿勢に触れたご意見が出ました。特にこの点については、官民の感覚のギャップが浮き彫りにされたと思われます。少し表現が悪いのですが、「民間だったらこんなにゆっくりやっては居ないよ」と言う感覚であります。そこで再度研究をするように付言致します。このことは、向井、今中、松尾、各委員の発言を整理いたしました。

第3点は、人事執行の役割の明確化についてであります。原案は、各部長の意識改革により趣旨が実現するとしておりますが、正直言って、何故、意識改革ということだけで手続きを趣旨に合致するものに変更できないのかという点ではよく理解できないままに終了いたしました。総務部長からも丁重にお話を戴きましたところでもあり、我々としては、ここで決め付けることは避けるべきであります。再検討する余地はあるのではないのでしょうか」と言う姿に致しました。このことは、主として私が拘って発言したところであります。

ここまでのところで、ご意見を戴きたいと存じます。時間は十分ありますので、ゆっくりご覧戴いて結構です。

(発言なし)

【社会長】

では、これも後戻りしていただくことに致しまして、つぎに、「勤勉手当メリット導入」についてであります。

第1点として、趣旨、目的に合致した状況を生み出す運営が行なわれることを、敢えて、改めて要請いたしました。多くの委員から、関連する意見が述べられました。例えば、能村委員からは「職場の活性化に効果がありますか」という率直な発言がありました。さら

には「人事評価制度自体が、“法令があるからやる”ということが先行して、本当に職員が能力を発揮するということに役立っているのか」と言う向井委員、「現在の管理職の実態に照らして、メリット導入によりどのような改善を目指すのかの理念を明確にする必要がある」と言う松尾委員など、本源的な発言がありました。実は、私も「人事評価制度を活かすためにメリットを導入する」と言う説明には抵抗感を持ちます。即ち、人事評価制度があるからメリットを導入すると言う考え方は本末転倒であります。ここの考え方には、なお整理をしていただく点があります。この種のことを実行するには、納得性のある理念をしっかりと立てておくことが必要であります。この点については、松尾、永山、向井、今中、その他、殆どの委員皆さんから、それぞれのご意見があったところであります。

しかし、私自身もそうですが、大方のご意見は、適切に運用されることを前提にメリット制の導入そのものは、時代的或いは社会的要請として賛同いただけるものと受け止められました。役所の姿としては大きな一歩前進であります。そこで、本来の趣旨、目的をしっかりと踏まえた運営について、当然過ぎるほど当然のことではありますが、敢えて付帯意見としたところであります。

第2点は、メリットの基礎となる評価についてであります。「妥当な評価ができるのか」と言う問題意識であります。「情実による評価」を心配される太斉さんのご発言のように、評価が公正を欠く場合の心配が話されました。

一方、役所の場合にも組織目標がある限り管理職個別の目標も存在し、目標がある限り結果の評価が生まれると言うことは、民間組織と変わるところは無いのだと言うことは、これも大方の共通する認識であります。現行の評価制度がメリット導入に結びつけるものとして適当なのか、と言う疑問も含めて、システムとして、より優れたものを目指す努力は当然であります。しかし、どんなに立派なシステムをつくっても、最後は、評価者の誠実さと業務管理、部下教育に関する熱意に依存することは避けられません。それが無くしてシステムとしてどんどん精緻なものにしてゆくと、反って実態と乖離してゆくということも起きます。逆に言いますと、そのような基本的なことも信頼できない上司であれば、上司そのものの問題であるということにもなります。そこで、やや精神論めきますが基本的に認識すべきこととして、評価者の姿勢ということを付言いたしました。

この点については、今中、向井、太斉、浅井、能村、永山、松尾、それに私を含めて、全委員からご発言のあったところであります。

第3点は、技術的になりますが、限界のある評価制度によるメリット導入には「多面的評価」「評価の単期リセット」などの考え方が必要である旨の提案を致します。評価や影響をリセットするという考え方は、向井さんからもバックアップしていただいたところであります。永山、向井、辻の発言に関連する部分であります。

この3つを付言したいと考えますが、ご意見を戴きます。

(発言なし)

【社会長】

では、これも後程後戻りしてご意見を戴きます。つぎに「その他」として、全般的な意見交換の部分を纏めました。

第1点は、施策実行までのリードタイムの問題であります。

浅井委員の発言、松尾委員の質問からは、この点の戸惑いが伺われます。この点は、私も強く発言したところであります。申上げましたように、「発想」「課題設定」「内容検討」「試行」「点検」「再試行」など「実施」に至る期間が、時代変革のスピードに比較して余りにも長すぎる。今回の問題ばかりで無く、多くの場面に見受けられるところでありますので、警鐘を鳴らす意味で、その他のひとつと致しました。

第2点は、人材育成、職員教育の問題であります。「スペシャリスト」導入に関連しては「スペシャリスト育成」、その反面の「専門馬鹿をつくらない」など、「職員の特性を活かす職場づくり」に関連してもいくつかのご意見がありました。ここにも、職員育成、或いは教育訓練における新しい時代要請が生れていることが浮き彫りにされていると思います。さらに、広くは「行政環境の内外変化」と表現いたしましたように、外部環境では「人口減少」「地域産業の転換」「市民との真の協働のありかた」「行政課題の多様複雑化」その他などあります。内部環境としては「職員の減少」「専門ニーズの増加」「行政サービスの多様化・高度化」「勤務態様の多様化」「人材確保の多様化」その他などの問題が押し寄せています。そこで、「人材育成基本方針」全般の見直しが必要な時期を迎えていると考えられます。

併せて、「(仮称)人事・組織戦略会議」についてであります。事務局の説明では「内容は固めていない」としているため具体的な議論はできなかったのですが、例として挙げられた「時間外勤務の多い部局について指導する」と言うようなことであれば、総務部の本来の所管事項としての指導のあり方とか、或いは各部が主体的に解決すべき事項について、屋上屋を重ねるような会議にならないように希望しておく必要があります。むしろ、ただ今申上げましたような環境を考えると、正に戦略的な検討が進められることを期待したいと考えます。

これらのことに触れてご発言いただきましたのは、永山、太齋、松尾、の各委員であります。

第3点は、これからの行政組織が、制約条件が厳しくなる中で新時代に適応する機能を発揮してゆくには、「変えるべき“仕事の仕方”を変える」ことが、従来感覚に拘らないで進められることが非常に大切になると考えられます。むしろ、この点が最も基盤的な問題意識にならなければならない。そこで、そのことを付言いたしました。

以上のようなことを付帯意見としたうえで、先程説明したような考え方から、5ページにある「結論」と致したいと存じます。

【社会長】

では、最後まで説明を続けさせていただきます。以上のことを踏まえながら、2ページに総括として2点あげております。ひとつ目は、「大綱などの推進状況」と関連し、つぎの大綱の策定に向けての姿勢を要請しております。市長との懇談については、そのための基礎的認識として活かされることを望んでいます。行政改革というと、ともすれば内向きの議論に終始しがちですが、この時期は、内外の環境との関連を十分に踏まえて検討されることが必要であると考えからであります。ふたつ目は、「人材育成基本方針に基づく23年度重点実施事項」についての結論のみを抽出して記述しております。

ここで、十分な時間を取りますので、どの部分についてでも結構ですから、ご意見を戴きたいと存じます。

【浅井委員】

6 ページ目の「その他」についてですが、“リードタイムを短縮するよう、一層の努力が必要である”との記載ですが、“短縮することが必要である”や“短縮するよう要請する”といったように、もう少し強い言い方をした方がいいと思います。

【辻会長】

リードタイムという言葉はよろしいですか。

【浅井委員】

それは良いと思います。

【全員】

良いと思います。

【辻会長】

では、どのように直しましょうか。

【浅井】

“短縮することが必要である”か“短縮するよう要請する”ではどうでしょうか。一層の“努力”というと、ずっと“努力努力”で終わってしまうように思います。

【向井委員】

どうでしょうね。

【辻会長】

こうしたら如何でしょう。途中の“一層の努力云々”を削除して、“短縮することが必要である”と考える”としたら、浅井さんのご意見が活かされると思いますが・・・。
よろしいでしょうか。

【浅井委員】

それで結構です。

【辻会長】

よろしければそのように訂正することと致します。
浅井さん。もう1点はどの箇所ですか。

【浅井委員】

２ページ目の“ 総括 ” についてですが、“ 総括 ” というタイトルが付いているからには、これは一番最後にもってきた方がいいのかなと思いますがいかがでしょうか。

【辻会長】

結論をはっきりと述べたい、という気持ちから、最初に持ってまいりました。この総括が必要なのか悩んだところですが、ひとつの表現の仕方としてこのような形式を採用しました。

【浅井委員】

わかりました。その場合、総括という言葉はどうなのでしょう。総括という言葉は最後に使う言葉だと思いますので、最初に使うのなら例えば“ 懇話会の提言 ” などはどうでしょうか。

【永山委員】

裁判でいえば、“ 主文 ” にあたる部分だと思います。

【松尾委員】

タイトルとしてどんな言葉が適当かはともかくとして、この部分が懇話会として一番言いたい事だと思います。まずこのことを認識してから具体的な内容を読んでほしい。ということだと思いますので、場所についてはここ（最初のページ）でいいと思います。

【向井委員】

私も最初に趣旨を述べてから詳しく説明した方が良いでしょう。“ 総括 ” という言葉がどうかと思いますが、“ 提言概要 ” とか“ 要旨 ” とか・・・

【永山委員】

意味合いとしては“ 提言 ” に相当する内容ですね。

【辻会長】

成る程、「提言」と致しましょうか。浅井さん如何ですか。

【浅井委員】

良いと思います。

【辻会長】

これもご意見を戴きたい部分なのですが、提言の部分の１行目から２行目の「そこで、」まで、つまり前置きは必要なのでしょうか。自分で作っておいておかしいのですが、何か言わずもがなのような気もするのですが。

【向井委員】

提言として結論を先に言う部分で、その内容は後で出てくる訳ですから、説明的な部分は削除しても良いと思います。

【松尾委員】

次の「２」は、この「１」よりもコンパクト（端的）な文章になっていますので、パランス的にも前文は削除して本題から入っても良いと思います。文書的にも違和感はないと思います。

【辻会長】

では、この部分は削除致します。

【太齋委員】

提言の１では、何々されるよう“提言致します。”となっていて、提言の２では何々されるよう“要請致します。”となっています。統一した方が良いのではないのでしょうか。

【辻会長】

いや、おっしゃるとおりですね。どうしましょうか。

【松尾委員】

「２」に合わせて“要請”とするのが良いと思います。

【辻会長】

わかりました。“要請”と訂正致します。

この箇所は如何ですか。３ページの（２）の“役割を担うことの必要性を認識致します”という箇所ですが、不自然ではありませんか。

【松尾委員】

書き出しが、“我々審議会等の委員は”となっていますので、意味合いとしては、当懇話会の委員だけではないので、“認識致します”だと第三者の意思表示となり不自然だと思います。

【辻会長】

“認識すべきであります。”という表現もありますが、少し押しつけがましいと思い悩んだのですが。

【松尾委員】

では、“認識すべきではないかと考えます。”はどうでしょう。弱すぎるでしょうか。

【向井委員】

他の審議会の委員にまで、こうしなさい、こうすべきだと言う権限は当懇話会には無いと思います。そう考えると、主語を我々懇話会委員に限定する方法もあると思います。

【辻会長】

原案の意図としては、我々以外の審議会委員にもそうなってほしいという期待がありますので、“認識すべきであります。”と最初は考えた訳ですが・・・・。

【松尾委員】

“すべきと考えます。”位が良いのではないのでしょうか。

【向井委員】

“私たちはそう考えます”というニュアンスなのでそれで良いと思います。

【辻会長】

わかりました。“すべきであると考えます。”としましょう。よろしいでしょうか。

【全員】

よろしいです。

【辻会長】

他にはございませんか。こんなところでよろしいでしょうか。

【松尾委員】

文言がどうこうではなく、6ページ(3)その他の一番最後の項目についてですが、人材育成と併せ仕事の仕方について改革姿勢が必要であり、これが行政改革の考え方の基盤になってくるのではないかと私も思います。今後この懇話会で議論していかなければならいことだと思います。

【辻会長】

重要なお意見です。

では、ここで暫時休憩致します。その間に、事務局は、恐縮ですが、ただ今までの修正必要箇所を修正して完成版を作成していただき、出来次第お知らせをいただきます。

(休 憩)

【辻会長】

再開致します。

修正箇所を確認致します。

= 修正箇所を確認 =

では、報告書は、ただ今皆様のお手元にお配りした内容で提出をさせていただきます。

これを持ちまして、当懇話会の結論についての報告書と致したいと存じますが、よろしゅうございますか。

【全員】

結構です。

【辻会長】

有難うございます。

事務局に市長日程の調整をして戴き、大変僭越であります、私が代表して本報告書を提出させていただくことと致しますが、よろしいでしょうか。

【全員】

結構です。

【辻会長】

以上で、本日の懇話会は閉会致します。併せて、今年度行政改革懇話会は終了の運びとなります。委員の皆さんには、大変貴重なご発言を戴き、また運営につきましてはご協力を戴きましたこと、こころからの御礼を申し上げます。本当に有難うございました。

【辻会長】

事務局から連絡事項がありますか。

【事務局：幸田主査】

本年度の懇話会を5回開催させていただきました。私も担当となり初めての懇話会でしたが、色々和不行き届きなこともあったと思いますが委員の皆様のご協力をいただき、何とか務めさせていただくことができました。有難うございました。

来年度の懇話会についてですが、行政改革大綱に関する審議がメインになると思います。先ほど副会長もおっしゃっていましたが、まさに仕事の仕方の改革、そういったことにかかわる行政改革の審議がメインになると思います。

5月に市長選を予定しており、その後、行政改革の方向性ですとか、取り組みの柱などを事務局で詰めた後の開催になると思いますので、第1回目はおそらく6月の開催になると思います。前回、第2次大綱の策定に際しましては懇話会を8回開催しておりますので、翌年度は、6月を初回として概ね7回から8回の懇話会が開催されることになろうかと考えております。

1回目の開催のご案内は6月になろうかと思います。来年度もまた宜しくお願い致します。

【辻会長】

最後に、総務部長からご挨拶をいただきます。

【事務局：川又部長】

平成２２年度は５回のご審議をいただき、また報告書をまとめていただきありがとうございました。担当からも話をさせていただきましたが、来年度は本格的に新しい行革大綱（名称などは未確定ですが）などの取り組みをさせていただきたいと考えておりますし、今回ご審議いただいた内容につきましては、各方面で取り組みを進めて参りたいと考えてございます。

明年度につきましても宜しくお願い申し上げます。

【辻会長】

有難うございました。

では、これで解散致します。

平成２３年　３月２９日　議事録確定

石狩市行政改革懇話会　会長　辻　正　一