

平成22年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成22年9月30日（木）14：00～

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) 総務課長	細川 修次
委員	永山 隆繁	○	(事務局) 総務課職員担当主査	幸田 孝仁
委員	能村久美子	○	(事務局) 総務課職員担当	古屋 昇一
委員	浅井 秀樹	○		
委員	太齋 敏子	○		
委員	向井 邦弘	○		

傍聴人：なし

【辻会長】

では、ただ今から22年度行政改革懇話会第2回を開会致します。

ここで、第1回の懇話会を踏まえ、私から、今年度取り扱う問題と今後の進め方について少し交通整理をさせていただきます。取り扱う内容を4点に整理いたしたいと考えます。ご参考までに、資料を作成いたしてまいりましたので、これで説明致します。

～ 辻会長資料「平成23年度行政改革懇話会の内容と進め方」 ～

第1点は、事務局から諮問されております「職員を活かす組織づくり」についてであります。しかし、「職員を活かす組織づくり」ということになれば、いわゆる組織論、管理論、或いは戦略論に涉り非常に幅広い観点から議論しなければならないテーマであり、限られた時間の中でこれらを総合的に議論することは不可能であると考えられます。そこで、前回の最後に、私から「担当部としての問題意識とその対応策を、庁内の認識共有・合意形成をある程度進めたうえで“たたき台”として提出いただきたい」旨要請し、総務部長のご了承を得たところであります。現在、その作業が進められており、第3回で、その提出を待って、皆様からご意見をいただくこととなります。

第2点は、第1回で、「第2次行政改革大綱・実施事項」の進捗状況について事務局報告がありました。このことに関連して向井委員から、「19年度から23年度に涉る行革大綱についても、当時決めたことについて“達成した、とか”達成していない”というような報告

だけでなく、必要な見直しをするための議論が必要なのではないか」という、まことに適切な発言がありました。そこで、このことについても是非、皆様のご意見を戴きたいと存じます。

第3点は、本日、この後、事務局から「平成20年度行政改革懇話会意見書“変革に挑む組織改革のあり方”」についての取組状況が報告されますが、そのことについて、ご意見があれば戴くことになります。

ご参考までに申し添えますと、本件は、20年度の行政改革懇話会において、「変革に挑む組織改革のあり方」を議論し意見書を提出いたしました。それに対し、平成21年度懇談会に市としての対応「方針」が示されたのですが、行政改革懇談会は“積極的姿勢で十分な検討していただいたとは受け止め難い”という立場から「所感」を提出させていただいたという経緯があります。今回はその後の経過をご報告いただくこととなります。

第4点は、今年度第1回の懇談会において田岡市長から談話の形で示された問題提起であります。内容は、私が勝手に標題をつけますと「行政環境の展望と課題」とでも言うべきものであります。実は、あの後、私の手許に委員の一部から「我々が論議すべき重要課題は正にこのことである」という意見が寄せられており、懇話会委員の皆様が、切実な問題として受け止めたことが伺われます。私も全く同感であります。市長自らわざわざご出席戴き「基本的な議論は今から始めなければ間に合わない。この懇話会でも是非話をしていただいて、ある種の問題意識を含めた提言をしていただければと思っております」と真剣に語りかけられました。従って、「お話は承りました」とだけで済ますことはできないものであります。勿論、私どもの力と与えられた時間の限界がありますから、提起された全ての問題に十分な意見の取り纏めは出来ないとは存じますが、為し得る努力をしなければならないと受け止めております。

以上、4つに整理いたして見ました。結構重たい多岐にわたる内容であり、限られた時間では、その全てについて十分な論議は尽くせないとは存じますが、できる限り効率的な議論を進めたいと存じます。同時に形式的な議論も意味の無いものになります。従って、今年度は形式の拘らない率直な意見の交換ということに主眼を置いて進めてまいりたいと考えます。そこで、今後の大まかな進行予定は資料の通りと致したいと存じます。

そこで、本日の前半は、まず「行政改革懇話会意見書『変革に挑む組織改革のありかた』に対する取組方状況等」について事務局より説明いただきます。つぎに、前回事務局から報告のあった「行政改革大綱の進捗状況」と、本日ご説明いただく「行政改革懇話会意見書に対するその後の取り組み状況」を併せて意見交換を致します。ここまでの時間的目途を概ね3時20分位までと致したいと考えます。若干の休憩の後、後半は、前回の市長談話に関する意見交換に入ります。後半の進め方については、その時点で、提案させていただきます。

このように進めてまいりたいと存じますが、如何ですか。よろしいでしょうか。
～ 異議なし ～

では、事務局から「(平成20年度) 行政改革懇話会意見書に対するその後の取組状況」についてご報告いただきます。

【事務局：細川課長】

私から平成20年度行政改革懇話会意見書に対する市の、その後の取組状況についてご報告申し上げます。資料は、表題「区分」、「意見書」、「市の方針」、「市の方針の考え方」、そして「現在の取り組み」となっており、「市の方針の考え方」までが平成21年度に懇話会にお示しさせていただいたもので、市の積極的な姿勢が感じられないということで、その後付帯要請をいただいたところでございます。今回はそれに「現在の取り組み」を付記させていただいたものであります。空欄につきましては、現在取り進めが行われていないものとご理解いただければと存じます。それでは資料のご説明に入らせていただきます。

～ 資料説明 ((平成20年度) 行政改革懇話会意見書に対するその後の取組状況) ～

【辻会長】

有難う御座いました。

資料をご覧くださいと分かるとおり、平成20年度の懇話会では相当突っ込んだ多岐にわたる問題提起を致しました。市の方でもそれについては相当に検討いただいたと思っております。にもかかわらず平成21年度には、もっと頑張れということが懇話会の意見だったものですから、今回さらにこのような取り組みをしていただいているということでございます。

では、意見交換に入りますが、前回ご報告いただきました「行政改革大綱」とただ今の「意見書に対する取組状況」を合わせて、どちらに対する意見でもよろしいのでご発言願います。特に、議論の枠組みは設けませんので、どうぞ、フリートーキングの形でご自由にご発言をお願いします。

【浅井委員】

はい。

2(市役所業務の一層の合理化をどのように進めるか)の中の、図書館の指定管理者制度への移行についてですが、私はこれに賛成できません。と言いますのは、道立図書館の指定管理者導入に関する反対意見が新聞に掲載されていたのですが、私も同感でして、指定管理者というものは、石狩市で言えばパークゴルフ場ですとか、コミセンですとかハードを管理するのはいいと思うのですが、図書館は管理するものが本ですとか情報ですとかのソフトであり、指定管理者の管理には向かないと思います。北コミのポポラートはNPOだと思うのですが、日曜日に行きますとスタッフが誰もいなくて、管理人の方が掛け持ちしてあたふたしている状況です。そんな状況になりかねないと思うのです。

導入にあたりサービスの質や量を落とさないとするのは当然のことで、今より図書館が良くなるなら賛成できますが、現状維持なら賛成は難しいと思います。

【辻会長】

ありがとうございます。

前もって会議の進め方について私の見解を申し上げますが、その都度事務局に見解を質すということはせずに進めたいと思います。委員同士の議論は大いにしていきたいと思いますが、この件について今の時点で事務局にどうだ？というのではなく、懇話会の意見をまとめたうえで提出するという方向で進めたいと思います。

今の、浅井さんから図書館の指定管理者導入について熱心なご意見がありましたが、どなたかそれに関連してご意見はありませんか？

【向井委員】

確かに、施設の管理については、行政でしなければならないことと、公設民営という方法で運営は民間に任せた方が効果的なものもあります。市の施設についてそういった区別を洗い出してみて、収益を目的とせず、広く市民の文化を与えるという図書館の役割からいうと、浅井委員が言われたように指定管理には馴染まないかもしれませんし、どういった管理がいいのかを各施設について整理した方がいいと思います。

会館やコミセン等色々あるのですが、コミセンは指定管理で運営し効果を挙げているように、公設民営がふさわしい施設もあります。

【永山委員】

指定管理者というのは、人員もそうなのですが、確かに市の財政から見るとスリム化というのは大事なことなのですが、きちんとした考え方無しにどんどん削っていかねばならないというのは、市民サービスの面で将来問題が起こってくると思います。

図書館というのは、参考業務と言いますか、専門性を活かして、市民の希望する図書を紹介するという任務があります。本の管理だけでなくどこでもできると思うのですが、特にこの参照業務ということで言えば、大学の図書館でも重要な仕事で、ある程度経験が求められる業務ですので、指定管理は難しいのかもしれません。

【辻会長】

図書館につきましては、前回の懇話会でも意見の分かれたところであります。一つは財政の面から見て、やはり優先順位を付けなければ限界があり、職員数が減少する中、市民が参加してトータル的にサービスを低下させない取り組み方が必要だという意見が一方にあり、それからもう一方は、浅井委員から発言がありましたように、図書館は少し違うだろうと指定管理に反対される委員もいらっしゃいました。

懇話会の意見としても、一方的に図書館を指定管理に移行するべきというものでないことは、市に伝わっています。

他の問題に移りたいと思います。太齋さん何かございませんか？

【太齋委員】

図書館を利用する市民の一人として、基本路線としては市が運営管理していくことが大事だと思います。指定管理者に委託するのもいいのですが、営利主義に陥られても困るといえる、市の財産として管理していくことがとても大事だと思います。しかし市民図書館は、他の図書館からみても本の数も少ないですし、大事な本が欠けていると思います。そういう部分から言えば、専門家に管理していただきたいとも思います。

別の話なのですが、市の職員の評価について、主婦の立場、窓口を利用する市民から見ると、窓口職員の対応が非常に悪いと感じます。手続きの仕方について、“こんなこと分かって当然”という言い方や、手続きが必要な当事者の事情を思いやる気持ちの無い、しゃくし定規で不親切な対応をされ、不愉快な思いをしている市民がいらっしゃいます。

窓口職員の教育が大事だと思います。人員整理や職員評価の仕方を考えてもらいたいと思います。

【辻会長】

社会的な潮流の中で、市役所を小さくしなければならいということは至上命題ではありますが、その結果今のような問題が随所に起きてくることでは困る。そこで、今までのような職員教育ではだめなのではないか、という問題意識は理事者をはじめ非常に強くもっておられます。今回も我々に与えられた諮問事項である、「職員を活かす職場づくり」の中で、具体的にどう対応していくかということについて、次回に議論することになりますが、今のような意見は非常に大事だと思います。

能村さん何かございませんか？

【能村委員】

まず、今日もらった資料と、先に送付された資料を見て、とても見やすくなったなと思いました。紙の枚数は1枚増えています、改ページなどの工夫が見やすさに繋がったなと感じました。

また、これも資料のことですが、説明いただくときに具体的な例をあげていただくことができないかな、と思いました。例えば、4ページ目の(5)の②ですが、合併したときに地域の振興基金が地域協議会の話し合いの下に用途を決めて、それが厚田や浜益の発展や振興に繋がればということだったのですが、なかなかその基金が使いづらいという話が当初あり、それをここに記載のとおり積極的活用を図るように進める、とされ、実際に積極的に活用が図られていて、今年の4月からは、補助金の額が対象経費の1/2から、ハード面では3/4、ソフトに関しても1年目は3/4、2年目以降は1/2ということで、そのことで浜益では今年2つの新規事業が加わり、一つは野菜のハウス栽培で本当に生活に密着した事業が、北石狩農協さんの取りまとめにより行われたということと、もう一つは地域振興事業のカフェガルという地元の方のお店。これもその補助金を受けて運営が楽になったと聞いていますので、資料に記載されているとおりのことが具体的に進められているのですが、そういった具体的な話が記載されていないので、説明が聞けるとイメージが湧くと

思いますので、そのあたりのご配慮を宜しく願います。

【永山委員】

今のことに関連してですが、「積極的に図るよう進める」という表現について、私は全体的に市の対応の個所を読ませていただいて、懇話会意見の一部分だけを捉えて回答を作っているのではないかと思います。懇話会からなぜそのような意見が出されたかというその背景をどれだけ捉えて文書を作っているのか疑問を持ちます。官僚的に捉えますと、「図るよう進める」として後は空欄になっていますのは、これは「していない」ということに合致する訳です。4ページの“政策スタッフ”の部分についても「検討は行わない」という市の方針になっており、その理由が、意見書が示した市長政策室には別の目的があるから、とされています。懇話会が市長政策室に一元化としているのは一つの案であり、その意図は政策立案スタッフが市長の側近に必要なだということであり、市としてそれをどう考えるのか、必要なか不要と考えるのか、市長政策室に一元化できないならどこに置くことはできないのか、ということまで言及すべきだと思います。

そういう例で言いますと、自動交付機の部分についても「利用向上に努めなさい」⇒「利用向上に努める」では回答にならないのですが、役所としてはその場を逃げるためによく使われる言葉で、これはやっていないに等しい訳です。さらに、朝礼をやったらどうかという意見に対し、それはチームワークの向上に繋がらないからやらない、で終わっているわけです。というように全体的に見てその（懇話会意見の）本質をきちんと捉えてこの回答を作ったのかな、と強く感じます。

私は政策スタッフは必要だと思います。札幌市では市長政策室とは別に政策スタッフが置かれていますし、石狩市にも置くべきだと思います。また、自動交付機につきましても、利用向上に努めるということですが、石狩市の年齢構成がどうなのかということにも関連するのですが、高齢者の方が多いのだとすると、そういう機械を扱うのは非常に苦痛です。何箇所かに置かれています、地域住民の年齢構成を考慮したうえで利用向上に努める必要があるなど、問題の本質を捉えて議論をしてほしいなと思います。

【辻会長】

松尾さん何かご意見はありませんか。

【松尾副会長】

前回、この取り組み方針をいただいたときにも、当時の委員から同じような指摘があり、所感、付帯要請などのやり取りがあった訳ですが、当時のものと比べるとかなり前向きにご検討いただいたり、物事を進めていただいているというのが私の率直な感想です。

ただ何箇所か個別には意見がございます。例えば、先ほどの窓口の問題ですが、窓口の職員に求められていることと、今話のあった政策を立案する職員に求められていることと、あとは例えば部署によっては来られた市民の方に必要な公的サービスを判断しなければならぬ職員など、それぞれ求められているものがかなり違うと思います。部署によってはかなり専門的な知識が求められますし、例えば窓口対応では民間に学ぶべきことは多々あると思います。そういったことで言うとそれぞれの部署にもう少し専門性を持たせてもい

いのではないかと思います。

図書館のことでは、私の意見としては指定管理者には向かないような気がします。ただ、今後財源が限定される中で、どこにどれだけの公的な資金を使えばいいのか、それが全体の中で最適バランスなのか、ということについてはきちんと考えていく必要があります、どこどこだから、といった聖域を設けるのは良くないと思います。一番いいのは、どの公的サービスにいくら費用がかかっていて、そこに投資することが必要かどうかについて、市民が判断していけることが大事だと考えています。

次に支所のことですが、意見書の中で、行政の機構のことについては書かれていますが、その中で地域がどうやって元気になっていくか、活発になっていくかということがとても大事なことであり、能村さんのお話だと、実は色々な芽が出てきている、といった紹介がありました。そういうことが大事なので、例えば支所組織の再構成の中で、地域協議会がより活発になるよう工夫するだとか、どうすれば活発になるのか、といった正に本質を考えていただかなければならないと考えておりました。

また、9ページ目に記載されている組織目標に関してですが、その情報は庁内で共有するだけではなく、市民の皆さんに開示をして共有しながら、市民の意見を反映させていくことが非常に大事だと思いますので、今後の研究課題となっていますが是非この研究を積極的に進めていただいて、市民にも分かりやすくそういったものをお示しいただければと思います。

【社会長】

今、永山委員からあったご意見は、実は同じような議論が昨年度の行政改革懇話会で行われ、その議論の結果が「所感」だった訳です。

お役所の文書の作り方については、向井委員はご経験が豊富だと思いますが何かコメントをいただけますか？

【向井委員】

「検討する」とか「よきに取り計らいます」というのは、先ほど永山さんが言われたとおりに、何もしていないのと同じです。具体的に、これはこうなので“できない”、できる場合は“こうやってやろうと思います”ということを示さなければならないと思います。

また、役所を辞めて、一住民の目線から見ると、役所は本当に入りづらい所だと感じます。これを何とかしないといけないと思います。私も大きな反省点だと感じています。

【社会長】

浅井さんはお役所の印象という部分で何かご意見はありませんか？

【浅井委員】

厚田支所、浜益支所は確かに入りづらいと感じます。

話が変わりますが、先ほど永山委員がおっしゃった自動交付機なんですが、利用数は毎年増えているそうです。その関連なのですが、南出張所が廃止されましたが、石狩で一番人口が多いのは花川南地区です。市で一番人口が多い地区に証明書を発行する場所がないというのは、街のありかたとしていかがなものかと思います。自動交付機は発行できる証明書が限られています。当別では、太美の郵便局に町の証明書発行窓口があります。花川南の郵便局にもその位のスペースはあると思います。今までは行財政改革に取り組まれていたので仕方ないと思いますが、将来的にはそういう方向で考えてほしいと思います。

【太齋委員】

この証明書についてですが、自動交付機の使い方がわからない、そういったことが市民に周知されていないのが実情ではないかと思います。周知徹底されていればもっと利用者が増え、また楽に使えるようになると思います。

また、厚田の観光案内所についてですが、もっと充実させることができなかったのかという声が聞かれます。せっかくいい場所に作っていながら中途半端で物足りないと思います。なぜそうなったのか、その経緯が市民に周知されていないと思います。広報やあいボードも全員が見ている訳ではないですし、もっと周知の仕方を考えていただきたいと思う。

【辻会長】

先ほどの自動交付機についてですが、それも前回非常に議論になったところです。浅井委員がご承知の数値では、利用者は伸びているという発言でしたが、実は最近の数値は伸びていません。人員削減のためにも、市民にできることはやっていただき、職員の手数を減らすためには、せっかく導入した自動交付機ですので、その利用が増えていかなければなりません。それをどう考えるのかが問題になりました。

ここで話題を変えますが、

前回、向井委員から、行政大綱に関してご発言がありましたが、大綱について何かご意見はありませんか？

行革大綱については、比較的進捗状況はいいと思います。ただ、向井委員から提起された問題は、できているとかできていないというのはあるけれど、当然、計画なのでやってもらう、だけれど、それ以上に時代が変われば中身も変わるべきではないか。ということがご意見の趣旨だったと思います。こういった理解でよろしいですか？

【向井委員】

よろしいです。

行革大綱は確か5年間だったと思いますが、時代の変化により見直しは当然に必要になると思います。先ほどの市長政策室の関係もあわせて言えば、総合計画とかそういうのは5年間とか10年間とかこれは変わる訳はない、見直しは必要ですけど、市長の任期は4年間ですから、4年で政策を実現するためには何をしたらいいかということを考えなけれ

ばなりません、そのために市長政策室が必要だと思っている訳で、総合計画等は市長が変わるたびにころころと変わるものではないけれど、市長が当選する為に市民と約束したマニフェストを実現するために、やっぱり政策室が考えていかなければならないと思います。

【松尾副会長】

まず、行革大綱についてですが、これは23年度までですよ、今既に22年度なので、色々洗い出しをするのであれば、今のところで上手くいっていないことがあるなら、次の計画があるならそちらに問題意識を移していく必要があると思います。

また、前回委員の時に向井委員と同じようなことを申し上げたのですが、市長“政策室”とわざわざ付けるのであれば、やはり政策のことをやっていただくべきですし、そういったセクションが必要ではないかというご提言だったのですが、もしなくてサポートというのであれば、秘書的なものという整理なのかなと思いますし、政策室という名前までいらないのではないかと思います。

意見書に戻ってしまい恐縮なのですが、7ページに年間業務計画は作成しないとあり、柔軟性などの問題があるので全庁的に作成するのは難しい、とご回答いただいています、全庁的に作るのがいいのかは私には分かりません。ただ、各部なり各課なりで年間どの位の業務量が発生して、それに対してどの位の対応をしていかなければならないのか、ということは実際問題として織り込んで仕事をしてらっしゃると思います。計画を作ったのなら必ずそのとおりにやってくれという訳ではないので、年間業務を可視化して認識する為にもこういったものをご準備いただいた方がいいのではないかと思います。

【辻会長】

みなさんのご意見は大変貴重なものだと思います。おそらく、市長の問題意識の中にも皆さんの問題意識と同じものが有るのではないかと感じております。

ここで、私から提案があります。

冒頭申し上げたとおり、テーマを4つに分けて進めておりますが、まず、「行政改革大綱」の修正についてであります。現行の大綱を修正することになれば議会との関係も出てくるのでは無いかと思います。勿論必要ならそのような処理をしていただければ良いのですが、時期的に考えて、つぎのようにしては如何かと思います。即ち、当懇話会としては、第1に、「第3次行政改革大綱」の検討は、「第2次大綱」の終了を待たずに、来年度早期に検討に着手し、平成24年度当初から新大綱の沿った活動が展開されるようにすること。第2に、ただ今の皆様のご発言は議事録に残りますので、検討に際しては参考とすべきこと。第3に、行政改革はエンドレスに取り組むべきものであり、同時に、昨今の行政環境の変化のスピードの中では、5年間同じ方針を基準とするということは実際のでないことは、向井委員の問題提起の趣旨の通りであります。そこで、第3次改革大綱実施期間は3年間とすることも検討すること。また、第4に、毎年、実施状況だけでなく計画そのものを見直す「ローリング・プラン方式」を取り入れ運用することを予めルールとしておくこ

とを検討すること、以上4点を骨子として纏めてみたいと存じます。

なお、皆様のお許しをいただければ、意見書の案は、大変僭越ですが私と副会長の手許で原案を作成して、最終回に改めてご議論いただくことと致します。

次に、本日報告された「平成20年度懇話会意見書への取組状況」につきましては、新しい皆さんの新鮮なご意見を戴くために、当時から直接関係してまいりました私は発言を控えておりましたが、ただ今、ご意見にも有りましたように、“意見書の趣旨”と“受け止め方の感覚”のギャップ、その背景にある“公務員の無謬主義”あるいは“現状正当化の心理”というか、なにか“厚い無機質な組織の壁”に向かって“市民の言葉の心”が通じにくいものだ、という歯がゆさを、私も感じております。しかし、この件についても、懇話会と致しましては、現段階では次のように整理させて戴きたいと考えますが如何でしょうか。即ち、懇話会は意見を述べる役割は持つものその実施主体では無く、実施に責任を持つ立場にありません。従って、最終判断は、当事者責任を持つ実施の主体に委ねられるべきものであり、これ以上この問題に固執することは懇話会の限界、範疇を超えると考えます。従って、本テーマはこの段階で終息の運びと致したいと考えます。ご不満もありませんがご了承いただきたいと存じます。

如何でしょうか。

【永山委員】

私は今の意見に賛成です。私たちのミッションと言いますか、役割というのは、問題点の提起をするということであり、後は市側の判断で進めるものであります。ただ、市側で物事を検討する際には、是非その背景ですとか問題の本質のところまで捉えてほしいというのが先ほどの私の意見でした。

すいませんが、意見書についてもう一点だけよろしいですか。私の本職に関係する部分なのですが、IT化設備の投資のところなのですが、多分、石狩市は独自のサーバーを持って色々な行政を進められていると思うのですが、今総務省では自治体クラウドということで集中化の方向で進められています。これは20年度の意見書でも提起されていて、イニシアティブをとってほしいといわれていますが、これに是非取り組んでいただきたいと思います。幸いなことに、石狩市には大規模なデータセンターが設置されるということが決まっておりますし、データセンターの集積地にしたいという希望も市長は持っておられますので、そういったこと等を考えますと、石狩をITの拠点にしていこうということに是非取り組んでいただきたいと思います。

【辻会長】

その事も加えて表現しておきたいと思います。

今もお話がありましたが、石狩市は地公体クラウドということに非常に考え方が進歩的であります。前回の懇話会でも共同化という形で意見が出ておりました。今永山さんのおっしゃるように、一歩前進した形で進んで行くのではないかと思います。

ここで、10分程休憩させていただきます。

=後半=

【辻会長】

再会致します。

この後は、市長談話の関する意見交換に入ります。

市長談話の内容は、前回の議事録にそのまま収録されておりますが、念の為、私の手許で、そのポイントを書き出してみました。市長のお気持ちや考えを正確に表現出来ているかは自信がありませんが、ご参考に供します。

～ 辻会長資料「行政改革懇話会（22/7/1）における田岡市長談話要旨」説明 ～

この全てについて論議することは不可能ですので、論点を絞って論議することが必要ですが、そのことは第3回に譲り、本日は、特に制約を設けずに、自由に、散漫、飛び飛びでも構いませんし、各委員の受け止め方、感想、提案、どのような観点からでも結構ですので、積極的なご発言を戴きたいと存じます。

【太齋委員】

私は市長の話聞いて一番ショックだったのは、子どもの数が大幅に減少する予測のグラフを見たときです。これからも今までどおりの感覚で市からサービスを享受していけるという甘い考えが私自身の中にあったということを非常に感じました。子どもが半分に減るというあの数字を見て、自分の25年後はどうなるんだ、という現実を考えたときに、自分の子どもたちに私たちの老後を押しつけられるのか、とか介護の問題が身に迫ってきました。税金はこのままでいいのだろうかなど、今まで自分なりに知り得た情報では石狩市は大丈夫だと思っていましたが、自分たちの子どもに負担をかけず、自分たちも安心した老後を送れるためには今何をしたらいいのだろうかという問題が身近に迫って感じられました。

【辻会長】

ありがとうございます。

向井さんいかがですか？

【向井委員】

市長の大変差し迫った核心に迫るお話でしたので、私も石狩町から市になったときに、急激に人口が膨らみ、当然インフラ整備も進み、後10年位でそのインフラもほとんどがだめになる、それと、団地に住む方たちの高齢化が急速に進み、そうってから高齢化対策をする、あるいは少子化対策を考えるようではもう手遅れであり、もう既に対策を立てなければならない時期だと思います。

私は浜益区にいて、高齢化率は40%代でずっと変わらず急激な増加にはなりませんが、

石狩市で考えるともうすぐに30～40%にはなるはずです。そうなったときにはもう遅いと思うので、なんとかその対策は考えていかなければならないと思っています。

行政のスリム化については、石狩町から市になったときに急激に職員数が増え今は500名位になりました。昔は職員25名程度で、4～5つの課がありほぼ兼務しておりましたので、横の係のことは全て分かっていました。住民も分かっている。そういった小さな、スリム化した組織も必要だと思います。専門化してしまうと、担当者以外はその仕事からなくなってしまい、住民に対しても事務的な対応になってしまうと思います。もう少し温もりのある職員や市の対応がこれから必要になってくると思います。

【辻会長】

能村さん何かございますか？

【能村委員】

市長のお話を聞くといつも思うのですが、どうして市長の話は心に届くのか、どうしてこんなに分かるのか、実感できるのかと思います。色々な場所で色々な人に話を聞き、私も分かろうとしてそれなりに聞いているつもりですが、たとえばこの審議会も久しぶりの審議会で意見を言うことで自分の役割を担い報酬をいただくことになっていますので、その役割を果たさなければならぬ。だから私はどんな意見を述べればいいのか、私に何を求められているのか、ということを経理を聞くまではよく理解できませんでしたが、市長の話を聞いて目の前がぱっと開けた感じでした。私も営業で話をするときに、相手に伝わらないと仕事にならない、という意味でも市長の話を聞いていつもどうしてこんなに伝わってくるんだろうと思います。

そのわけは市長の思いの強さだと思います。本当に伝えたいと必死に思い、どういう言葉で語れば伝わるのか、どういう例えを出せば聞き手に実感してもらえるかを考えていると思います。

【永山委員】

私も、前回の市長の問題提起については、町内会やタウンミーティングでも聞いているのですが、直接皆さんに自分の問題意識を情熱を持って訴えている、ということを感じています。

インフラの問題では、道路も街灯も水道も全て更新時期にきている訳です。各町内会からは、それらを全て直してくださいといった声は上がっていますが、市長はそれに対して住民の協力を求めています。私の町内会の主要メンバーからはその後、町内会としても街灯の更新費用を少し負担すべきではないか、との意見もでており、また既に行っている町内会もあると聞いています。したがって、インフラの問題というのは市長の話を聞くと非常に良く分かるのですが、それが住民にどれだけ伝わっているのかが問題だと思います。ややもすると住民は、困ったことは全部お役所に言えばいい、という意識だと思います。しかし、このままでは破たんしてしまうということ、今こういう問題が市の課題になっているんだということを、住民にもっと知らせる工夫が必要だと思います。市長がおっしゃった“説明する側に立ってほしい”という意図はそこに有るような気がします。それは、

市の職員や市の様々な委員、関係者の方々を使って伝えていくという、正に全市で取り組んでいかなければならない課題だと思います。

それから、人材育成の問題については非常に難しいのですが、いまの一番目の問題と関連いたしまして、それぞれの部署、係の一人ひとりが今の問題をどう捉えているのか、はたして捉えているのか、ということも含めまして考えていく必要があると思います。

例えば、民間などで年間の事業計画を立てる際には、メンバーの一人ひとりに現状の課題を伝え、年度の初めの目標設定の際には、まず社長をはじめトップの取締役で今年度の方針・課題を議論する、それをブレイクダウンしていき、次に事業本部で行い、本部で行い、課で行うというように下ろして行く。課内での議論の際もトップの問題・課題意識を全て説明して行きます。そのうえで自分の課ではどうするか、あなたはどうするか、私はどうするか、というところまで議論する。ですから事業計画を自分で考える際には会社の方針がきちんと分かっている訳です。そういうような組み立て方が必要ではないかと思います。そうでないと、市長は一生懸命でも職員は分かっていない。という状況が起きてしまうと思います。

【辻会長】

松尾さんからこのテーマについて、大変ご熱心に意見書をいただいていますので、お話をいただきたいと思います。

【松尾副会長】

今会長からご紹介をいただきましたが、前回の懇話会の席上、田岡市長が現在の市役所が抱える問題点等についてお話をされました。私も当懇話会としても市長から委嘱をいただき活動している以上、行政のトップとして市長が抱かれている問題意識を重く受け止め、それに対して何らかの提言をしていく必要があるのではないかということでまとめさせていただきました。

市長のご発言についてと、それに対して私が考えること、という形で纏めさせていただいております。

～ 松尾副会長資料「第1回懇話会を終えて、今後の懇話会の活動に対する意見等」
の説明 ～

【参考文献の紹介】

◆INPM行政評価研究会『自治体行政評価ケーススタディ』東洋経済新報社（2005年）P110～115（三木市の事例）

◆木下敏之（前佐賀市長）『なぜ、改革は必ず失敗するのか』WAVE出版（2008年）P184～191（佐賀市の事例）

【辻会長】

お役所の会計というのは現金の収支です。ですから例えば水道については、投資した時が支出になる訳です。必ず何年かすると老朽化しますので、その時に補修しなければなりません。これは、複式簿記の企業会計では償却という概念があり会計処理に表現され認識

されるのですが、公会計にはありません。今、公会計制度の議論が進められていますが、当市でも一歩進んで、設備投資したときに今後の維持経費を把握し認識する方法を考えるといいと思うのですが、現実には水道があちこち壊れたときにその費用をどうするか、という話になってしまいます。

浅井さん何かご意見をいただけませんか？

【浅井委員】

私は石狩市に住む前、何十年も前ですが、江別市の大森というところに住んでいました。今そこに行ってみるとゴーストタウンになっています。中心商店街もほとんど閉まっています、人が誰も歩いていない状況です。石狩市花川もそういう状況になってしまうのではないかと危機感を感じます。と言いますのは、家を建てて越してきた訳ですが、子育てが終わり、子どもが独立したご夫婦が石狩市は住みづらいと言って札幌市などに引っ越してしまいます。私は花川北に住んでいますが、空家がすごく多い状況です。ですから、向井さんがおっしゃった高齢化のことですとか、子育てのことに関係することですが、どうやって人を石狩に繋ぎ止めるか、そういうことが今後重要になってくると思います。

ですから、前半にあった自動交付機の件にも関係してきますが、車を運転しない高齢者が市役所まで証明書をとりに来なければならないなど、非常に不便だと思います。何年前には循環バスが運行されていましたが、いつのまにか廃止されてしまいました。これは財政支出の問題があるのだと思いますが、今後そういった取り組みも必要になってくると常々思っています。

また、緑苑台はイオンを中心に街ができていると思うのですが、万が一それが撤退したらどうなるのでしょうか。小樽市に望洋台パークタウンという所がありますが、そこに一件だけあった生協が撤退してしまい、住民の方たちは大変なショックを受けたと聞いています。そういったリスクもあるということを考えておく必要があると思います。

【辻会長】

今の浅井さんの意見についてですが、私が最初に行革に携わったのが“財政再建”でした。ですから、歳出をどれだけ減らすことができるか、という議論が中心でした。そのこと自体には意味があったと思いますし、それをしていなかったら今の石狩は大変なことになっていたと思います。市長も触れていましたが、石狩市は他の市に先駆けて手を打ち、ある意味成功し、問題を縮小することができたという自負心をお持ちだと思います。私もそう思います。ただ、行政改革というのは、いつまでも財政削減一本槍というのでは限界があると思います。

今、浅井さんから提起された問題というのは、行政改革というのは有る意味地域経営といいですか、地域の経営戦略だという気がします。そういったときに、循環バスなども人口を減らさないためには、確かに支出は伴いますが、コストに対して成果が生まれるのであれば、実施すべきだという判断に変わってくると思います。それを、5年前と同じ物差しで測っていては、先ほどの人口問題のように間に合わなくなってしまいます。そういった意味で非常に大きな問題提起だと受け止めています。

【向井委員】

先ほど辻会長がおっしゃった、会計制度についてですが、一般会計は単年度ごとの収支ですので、バランスシートも上手くできませんし、事業ごとの成果ができません。各事業ごとのバランスシートも含めた考え方が必要になってくると思います。複式簿記で決算報告を出せば、財政状況等の中身、今の設備状況や投資・回収の状況がよく分かってくると思いますので、行政の事業ごとに必要ではないかと思えます。

【辻会長】

指定管理者に移行することの最大のねらいは、民間の経営原理を入れるということです。結果として職員の削減という効果もありますが、それが目的ではなく、事業によっては民間の経営原理を入れることによって市民サービスが向上するものもあります。

もっと日常的な事でもかまいません。能村さん何かご意見はありませんか？

【能村委員】

私は一市民として、市役所の職員対応に不満を持ったこともあります。今会社が市役所の中に入って、市役所の方と一緒に仕事をする場面も増えた時に、市役所の方のしんどさも少し見えてきた部分も有ります。

私は市役所の方皆さんに持っていて欲しいことがあります。それは、来庁される市民の方は皆さん用事があるって来られる訳ですが、それを上手く言葉にできなかったり、適切な場所に行けなかったりすることがありますので、市民の方に対し「どうしたんですか？」という思いやりの気持ちを持ち、市民の方を迎えてほしいと思います。

ただその一方で、市役所の方は市民を怖いと思うこともあるのではないのでしょうか。例えば、学校の先生に対する不満を、学校に言わずに、直接教育委員会に苦情の電話を入れる保護者がいたりします。確かに家庭や子どもが傷つくこともあります。先生も心の病に倒れる方もいるのが現状です。そういう状況を見ると、お互いが思いやりを持って、お互いが良くなる方向へ行かないと、改革はできないのではないかと思います。

この場にいても、私が発言をためらっていると、会長はそれを感じて、少しでも気楽にものが言えるように配慮してくれています。

私たち市民にとって、いい職員になってもらいたいとか、いい市役所になってもらいたいと思ったときに、職員の悩みとか、辛さ等も思いやり、お互いに信頼し合って一歩進んで行かなければ、なかなか進んで行かないのではないかと思います。

【辻会長】

大事なことだと思います。

市民と行政が対立した立場にいと、なかなか問題は解決しないと思います。

【太齋委員】

人を責めるだけではなく、相手を受け入れる余裕が市民側にも無ければならないと思います。忙しく、慌ただしく生活する中で、ここに来ればなんとかなるだろうと横柄な態度

で来る市民もいると思います。ですから、市だけの問題ではなく、私たち市民、利用する側と、受け入れる側の対応の仕方なども、言葉ではなくて心だと思います。相手が何を言おうとしているのかを汲み取ろうという思いやりがあれば、例え乱暴な言葉でも通じると思います。市役所だけではなく、地域社会でも人のつながりが薄れてきていると感じます。会話の不足も原因の一つだろうと思います。お互いもっと真剣にこれからのことを考えていかなければならないと思います。

【辻会長】

市長も行革懇話会に対し、話す側の立場になってほしいとおっしゃいましたが、それにどう答えていくか、具体的な行動が思いつきませんが、しかしそういう提起をされた背景には、今お二方がおっしゃる問題もあると思います。

市民参加制度も、今提起された問題と照らしながら、変わらざるを得ないと思います。市民参加には、要求参加、市民監視、協働参加などの側面と変遷がありますが、これからは、行政のお手伝いをするという意識や姿ではなく、正に市民が街づくりの主体となる、そのために市民一人一人が得意を活かし、力を出すことを通して、結果として、まちの問題が解決され、まちづくりが進むという姿をどう作り上げるか、それを「理想論」と言っている限り本物にならないように思われます。

松尾さん何かご意見はありませんか？

【松尾副会長】

はじめに出ていた、街自体が老いていくだとか、会計の話にしてもそうですが、今考えなければならないのは、持続可能な街にするにはどうしたらいいか。ということで、そのために色々な施策も必要でしょうし、お金の面でも持続可能な財源が何かが見えるようにしておくことが大事だと思います。

また、先ほど来、能村委員や太齋委員がおっしゃられていたことについては、ともすると忘れがちなことですが、もともと自治体というのは、自ら自分たちが治める共同体です。当然に権利がありそれに合わせた責任もあります。通常市民はそれぞれ仕事を持っていますので、共同の事務を処理していただくために市役所があると考えています。ただの職員と市民という関係になってしまっていることが問題だと思います。街が大きくなり職員と市民の距離が遠くなることで色々な問題が起きてくると思います。

ただ規模を小さくするのは難しく、またそれをどう近づけていくかということも非常に難しい問題ですが、これから取り組んでいかなければならないと思います。

【辻会長】

有難う御座いました。

少し予定よりも早いですが、ご意見も途切れましたので、本日は、このあたりで一旦中断致します。次回は、本日の皆様の議論も踏まえて、何点かに絞ってテーマを設定し、そのことについて論議を進めたいと存じます。

そのテーマの設定につきましては、私と副会長が協議して、その結果を事務局より事前

にご通知させていただくことといたし、次回は、そのことを中心にご意見を戴くこととさせていただきますたいと考えます。

では、事務局から、ご通知事項はありますか。

【事務局：細川課長】

本日は、色々と貴重なご意見を賜りましたので、その本質なるものを会長とご相談させていただきながら、次回に向けて準備を進めさせていただきたいと思います。

【辻会長】

それでは大変ありがとうございました。

本日は、これで閉会と致します。どうもありがとうございました。

平成22年10月 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長