

## 平成22年度第1回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成22年7月1日（木）10：00～

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	今中 建男			
委員	太齋 敏子			
委員	向井 邦弘			

傍聴人：1名

### 【事務局：川又部長】

只今から、平成22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。本来であれば市長が参りまして委嘱状の交付とご挨拶を申し上げるところでございますが、急な所用がございまして（前半は欠席させていただきますが）、後半に参りまして皆様方にご挨拶と、この機会に、若干の時間をいただき、パワーポイントを用いまして、昨今の市の情勢などについて財政状況も含めて、皆様方にお話しをさせていただきたいと申し添えましたのでご案内を申し上げたいと思います。

委嘱状の交付につきましては、交付式というようなことも最近やってございません。既に各委員の皆様方のお手元に委嘱状を配付させていただいておりますので、それをもちまして交付とさせていただきますと考えてございます。

なお、委嘱の期間につきましては、本会が2か月ほど遅れておりますが、平成22年5月1日から平成24年3月31日までとなっております。2年間には1ヶ月ほど不足しておりますが、その期間となっておりますので宜しくお申し上げたいと存じます。

それでは、市長の挨拶につきましては後半ということで、本会の要綱の第4条に、会長及び副会長を互選していただくということになってございます。

～ 石狩市行政改革懇話会設置要綱第4条（会長及び副会長）・第5条（会議）の説明 ～

第1回目でございますので、会長及び副会長の選出をさせていただきたいというふうに考えてございます。

段取りが悪くて申し訳ございません。（その前に）事務局さらには第1回目でございますので、各委員の皆様にご挨拶をという運びでございました、それから会長及び副会長の

選出でございました。申し訳ございません。

まずは事務局の方から自己紹介させていただきます。

～ 事務局自己紹介 ～

続きまして各委員の方から自己紹介をお願い申し上げたいと思います。

～ 各委員自己紹介 ～

【事務局：川又部長】

ありがとうございました。それでは、会長、副会長の互選をしていただいきたいと思いますが、委員の皆様方から自薦他薦などございましたら、どなたかご推薦などいただけたらと思いますが。

【向井委員】

事務局腹案がございましたら。

【事務局：川又部長】

事務局腹案というご意見をいただきましたが、その他の皆様方何かございますでしょうか？

= なし =

それでは事務局から提案させていただきたいと存じます。総務課長の方から申し上げたいと存じます。

【事務局：細川課長】

それでは、ご意見賜りましたので、事務局といたしましては、前回から引き続き委員を務めて頂いております辻さんに会長に就任いただきたく、また、副会長には、同じく前回から当懇話会の委員をお引き受けいただいております松尾さんにお引き受けいただきたいと思いますが。

【事務局：川又部長】

只今事務局案をご提示させていただきました。会長には辻正一様、副会長に松尾拓也様ということでお願いを申し上げたいと存じますが、各委員の皆様よろしいでしょうか？

= 意義なし =

それでは、そのように決定させていただきたいと存じます。この後は先ほど申し上げましたように、会議の進行については議長をお願い申し上げたいと存じます。宜しくお願い申し上げます。

【辻会長】

ご指名をいただきましたので、大変不肖ですけれども一生懸命務めさせていただきます。それでは事務局の方から提示されております進行の予定に従って進めて参ります。

議題に入りますが、一番目議事録の作成についてということですが、これは議事録の作

成方法についてということだと思います。事務局の方で何か考え方はありますか。

【事務局：幸田主査】

議事録の作成につきましては、これまでは全文筆記ということで行っております。ボイスレコーダにとらせていただいて、それを起こしまして、事務局の方で議事録を作った段階で一度委員の皆様にお目通しいたき、意見や修正等ありましたら修正させていただき、最後に会長からサインをいただいて確定するという流れです。その他には要約して議事録を作成するというような方法もございますが、今までは先ほどご説明した全文筆記方式でやらせていただいておりますので、同じように進めさせていただければというように思っております。

【辻会長】

他の審議会を見ましても、議事録作成は事務局に結構な手数を掛けていると思うのですが、今お話がございましたように、この懇話会というのは、結構ニュアンスを伝えなければならぬことが多ございまして、手数は掛かりますけれど、前回同様に進めていただいで宜しいのではないかと私は考えます。他の委員の意見をいただきたいと思ひます。よろしゅうござひますか？

= 意義なし =

それでは、それはそれで決定させていただきます。

では、本日はいくつかの報告事項がござひますから、それにつきまして、はじめての方も多いわけで、できるだけ各委員が理解できるように、時間はかかっても、場合によっては、今回は皆さんにご理解を頂くとすることに終始しても宜しいかと考えられますので、どうぞ説明をきちんとしていただきたいと思ひます。

では、「近年の行政改革と懇話会の関わりについて」というところから事務局に説明をいただきます。

【事務局：細川課長】

～ 資料説明（近年の行政改革と懇話会の関わりについて） ～

当懇話会から提出されました意見書につきまして、市からその取り組み方針等についてを提出させていただいたところでございますが、その内容につきまして、後ほどまた詳しくご説明させていただきますが、当懇話会の方向性というものと、市の取り組みの方向性というものが、若干そのニュアンスが違ふというご意見をいただいたところでございます。

また、平成21年に当懇話会から出された意見書に対し、市から当懇話会に出された方針の方向性につきましては、時間が経過してありますので情勢も変化しているということもござひますので、新たに平成22年度、当懇話会の期間内におきまして、市の方針というものを新たに提案させていただき、ご意見をいただこうと考えているところでございます。

懇話会意見書と意見書に対して市から出された方針、所感及び付帯的要請につきまして

は、個々にご説明すると長時間になりますので、恐縮でございますがお時間のある時にご覧いただいて、もしご質問などございましたら、どのような時間でも結構でございますので、市の方にお問合せをいただきたいというように考えてございます。流れにつきましては以上でございます。

【社会長】

はい、ありがとうございます。

委員の皆様のご意見をいただくのは後ほどにまとめてということにさせていただきます。ただ、忘れないうちにここだけは確認しておきたい、聞いておきたいという部分でご質問がございましたらどうぞお願い致します。

よろしうございますか？では次にお進みください。二番目に石狩市集中改革プラン及び第2次石狩市行政改革大綱実施計画の進捗状況について。

【事務局：幸田主査】

～ 資料説明（石狩市集中改革プラン及び第2次石狩市行政改革大綱実施計画の進捗状況について） ～

【社会長】

この点について何か質問がありましたらどうぞお願い致します。

よろしいでしょうか？

おそらく当初からこの計画の検討に携わっていない委員の方のためには、集中改革プランと大綱実施計画の過程や期間の違い、最終年次についても片方が21年で片方が23年、しかも目標数値が変わっている、というようなあたりの経過について付言されておいた方が、理解されるのではないのでしょうか。つまり端的に言うと、なぜ2本立てなのですか？なぜ違う年次を使ったり、なぜ違う目標値を作ったのですか？ということ。それはおそらく大綱は既に以前から実質的に進めて来られて、これは、石狩市は、他市よりも進んでいると私は思いますけれど、その中で、この集中改革なるものが国の考え方もあり出てきたという経緯があると思いますので、その所を少し触れていただきたいと思います。

【事務局：川又部長】

私の方からご説明申し上げます。

表を見ていただければおわかりと思うのですが、開始年度が集中改革プランにつきましては平成17年度からになってございます。もう一つの行政改革大綱実施計画の方は平成19年度からになってございます。この年次の違いでございますが、この現大綱の前にも石狩市行政改革大綱というものがございまして、その計画の中に国から、相当地方財政が厳しいという状況の中で、短期間に集中的に改革事項を進めるように、というような指針が示されまして、資料の2ページ目、平成17年の3月に総務省から示された「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」を受けまして、集中改革プランということで平成17年度から21年度の5年間の計画を作ったと、その最中に行政改革大綱が

前期間を終了致しましたので、新しい大綱（現大綱）を作ることとなり、その中に当然、進行中の同じ行政改革というジャンルの中で、策定の時点の違いによりまして若干の数値の違いがございますが、平成23年度までの5カ年間の実施計画の期間で、そういった輻輳した期間・改革事項となってございますが、ほぼ同様な改革事項として現大綱のほうに集中改革プランが受け継がれてきたということで、集中改革プランにつきましては平成21年度までで終わってございますけれども、数年間については改革と言われるようなものが二つあって進行してきたというようなことでございます。

#### 【社会長】

よろしゅうございますか？

それでは、市長が急用の方からお戻りになられたということですので、ここで市長にご出席いただいて、お話をお伺いさせていただきたいと思っております。

#### 【田岡市長】

おはようございます。遅れて申し訳ございません。

今回任期替えということでございまして、辻さんと松尾さんの他はみなさん新しいメンバーということで、また、新メンバーを含めた斬新なご意見などをいただければと思っております。これまでの動きなどについては、事務局の方から既にご説明があったと思っておりますが、私は基本的にこのところ、タウンミーティングあるいは連合町内会の総会ですとかいろいろいるところで申し上げておりますのは、社会の大きな変化の時代を間違いなく迎えているということでございます。戦後、高度成長期を踏まえて、ある意味では、私年代やほぼ多くの人たちが右肩上がりの世代感覚をすり込まれていると思っております。

ただ、この失われた20年間を含めまして、歴史的な感覚の流れで申し上げるならば、間違いなく大変大きな時代変換の中の真っ只中に来ている、少なくともこれまでの仕組みでこれから様々な行政運営や市民活動や、それから社会保障制度等を含めまして、上手くいくはずがない、ということは皆実感と言いますか、体感的に感じ始めている。

その象徴的なのがこれまで強かったと言われる、戦後からずっと続いた自民党政権が変わったということも、政治の様々な直接的な思いの他に、根底に流れるものは間違いなく、時代がひと変わり、一皮むけようとしている中の一つの象徴的な出来事というふうに捉えて、どちらが勝った、負けたというふうに捉えるよりは、むしろ歴史的な転換が必ず何年かには一回起き得る過去の人類の歴史を考えると、おそらく大変大きな転換の時代になってきているのだと思っております。

菅さんが突然消費税の話を、まさに選挙というタイミングの悪さの中で言わざるを得ないというときに、私が直感的に感じたのは、「またも黒船か」と、ご承知のとおりたった4隻の船が日本の封建制度から近代国家への大きな変化を担いました。それから、様々な見方はあるかと思っておりますが、少なくとも終戦によって新しい民主主義国家というもの、平和国家というものを目指そうとした。

今回は、おそらく、この6月に開催されたG20（G20首脳会合及びG20財務相・中央銀行総裁会議）において、日本は市場から大変大きなペナルティーをとられるという趣旨の発言がされたのではないかと考えております。ギリシャに端を発する大きな経済不

況の影響は今のところ、ギリシャの市場の規模が小さかっただけに、その影響は小さかったとある種、ヨーロッパの負の構造を唱えながら、ヨーロッパが大きな影響を受けましたが、日本が受けると直ちに中国がおかしくなり、アメリカもおかしくなるということで、グローバルな規模で日本の景況というのは大きくなるだけに、少なくともその行程といたしますか、経済成長と財政の再建という大きな二律背反の宿題を預かったのではないかと思っております。

今回も、そういう意味では、黒船が来て、日本のシステムというものを変えれということを行ったというふうに思います。曖昧な、長く伝わってきた、“低負担高福祉” ことが続くかといったことも含めて、私達は問われてきているのだと思っております。

市は、平成18年頃から様々な取り組みを進めておりまして、その一つが職員の定数を減らすということで、合併を期にこのまま旧3市村の体制ではいけないということで、合併時の591名から現在514名まで減数をして参りましたが、団塊世代の大量な退職で来年の3月末には489名という数字ですから、110名近い職員の減数が起きております。

これらは、なにも石狩市だけではなく、どこのまちでも起きている一つの現象ですが、最近新聞に本市の課税の問題が報道されていたり、或いは補助制度において、国に補助の申請を忘れて多額の歳入の欠陥を起こしてしまい、なんとか救って欲しいと言っても国は7割までしか持ちませんよ、というような取り返しのつかない大ミスが出てきているということを考えますと、私を例に挙げますと、私は昭和43年に役所に入りました。43年は丁度人口が8,000人位の町でした。私自身は入ったときに企画・広報・観光・都市計画・公害・新生活運動・貯蓄運動などのセクションを持たされました。どの職員もそうでした。そして職員の数が80名でした。その頃から石狩市が急激に発展をはじめまして、毎年30数名ずつ採用して、水道事業が始まり、下水道事業が始まり、各種の都市レベルの市民サービスというものが始まりました。勿論、石狩湾新港の開発、花畔団地の開発という途方もない事業に手をつけることにもなりました。否応無しに職員は、セクションを超えてある種の訓練を受けた世代の職員が一挙に退職するというときに、ある程度固定化された職員、或いは専門化された職員、あまり成長期における様々な問題・課題に取り組まないで、出来上がった行政体で育てられた職員など、おのずから全く違う職員が市の中にいる。また、大変難関な採用試験を受けて石狩市に入ってくる職員は、素材そのものは非常に優秀ですが、ゆとり教育を受けてきた世代も含め、様々な教育を受けて入ってきた今の職員は、私から見ると、会話をしない、コミュニケーションを取ることが非常に下手だ、それから、うちの市役所をご覧になっていただくとわかるとおり、入っていくと皆パソコンに向かって仕事をしている。少なくとも私達はパソコンの時代に育っていないだけに、全てが目と目を合わせると解る世界まで含めて、隣は何をする人ぞと解っているのですが、今の組織では隣さえ何をしているか解らない。それから、セキュリティチェックの関係で、隣のパソコンを見てはいけないということになっています。それらを含めると、全く新しい職場像というものが出来上がってきています。

伝統的な、先輩から培った仕事というものが、果たしてシステム的に継承されているかということ、どうやら私達の時代は背中をみて学べと言ってきた時代なだけに、若手を育てるのが苦手な世代でした。世代感覚の違いというものもあったのでしょうが、そういうこ

とで言うと、今様々な問題が起きてきております。

一言でいえば、職員のスキルアップということになりますが、それをいかにするかというのは大変難題でございます。したがってこれは役所の中でも重ねての討議をしながら様々な取り組み、職員の提案型に変えていくとか、年功序列の人事は行わないとか、給与制にがんばりを表現するというようなことも含めて、民間ほどドラスティックではありませんが様々な改革を進めながら、がんばった職員はしっかり評価するというような仕組みを取り入れてはおります。(しかし、例を挙げますと、)“ 浜ぼうふを知らない職員 ”、“ シャコを食べたことがない職員 ”、いずれの職員も生まれも育ちも石狩なのです。そういったことを見ると、私たちは地域情報さえきちんと子供達に伝えてこなかったのかなということを含めて、そういう職員が現実これから市の中心的な職員になっていくということを考えたときに、これからどうしていくかということ、遅ればせながらまた進めていかなければならないと思っておりますので、是非、民間ですとか市民目線で御議論いただければと思います。

昨日、浜益でタウンミーティングを行った際に、年配の男性から「 どうして国民健康保険の健診事務と、健康推進室サイドから行う健診が分かれていますか？ どうして一本にならないのですか？ 」というご質問を受けました。市民から見ると、これは国民健康保険で行う健診です、これは一般部局で行う健診ですなどということにはわかりません。また、市役所の内部では、国民健康保険会計による保健師（保健指導員）が二人いますが、保健師業務のために、（りんくるの）保健推進課の保健師と同じところで勤務しておりますが、両セクションの会話や連携が十分とは言えず、縦割りの状態となっております。しかし、健診を受ける市民から見れば同じだということです。

このような状況にあって、私たちはこの組織に横軸を入れなければならぬという取り組みをこれまで相当進めてきたつもりです。これが環境室であったり、こども室であったり、健康推進室であります。私自身はある種の、民間でいえばプロジェクトチームだと思っています。目標の明確性を持たせながら進めておりますので、スタンダードな、汎用的な仕事になりましたら、私はプロジェクトを解散して一般の事務の中に戻していくべきだと思っております。

スピード感と事業の達成といったものを認識するために、そういった組織を作っておりますので、従来の縦型組織には馴染まない、しかし横軸を入れることにより、こども室などは、あれほど国は行わなかった幼稚園と保育園の一元化を行いました。一方、国は今ようやく制度化するというので、私どもはむしろ先行的な取り組みをしたのではないかと思っております。

組織について、これまで懇話会から応対を頂いたことで、まだ実施されていないことも沢山ございますが、私は、入り口は理想的な組織論があり、現実的にはその時に応じていかなければならないということで、骨格となる組織論と対応的な組織というものがあるのではないかと思います。これらも含めて私どもは更なる組織編成を（行うことを）今市民に対し、今回のタウンミーティングでも言っております。そして4月に所管関係部長に改めて組織の見直しを指示しておりまして、10月位には相当程度のレベルの案を出して欲しいというふうに思っております。

これは、職員が急激に減っていったということと、隣とも会話さえしない職員の縦割り

組織はもう少し解消しないとだめではないかということと、役所の中で季節的な需用に的確に流動性を持たすということ、(例えば)今回データセンターが決まると同時に、膨大な交渉量等が出て参りましたことから、今回7月1日付けで兼務のような形で職員の流動性を集中的にかけておりますが、役所の一番苦手な分野であり、抜けた所をどうするんだという議論でほとんど費やしてしまいました。なかなか難しいのですが、これは市長たりといえども一喝のもとに“明日までにこうやれ”と言ってはいけない分野だと思っておりますので、職員がしっかり納得する 組織を積み上げた議論がなければならないと思っております。

～ 資料説明(石狩市の財政状況について) ～

新時代に向けて、決してこれからは伸びない財政状況、むしろ萎縮していく状況です。これに人口の動向をお示しすると、これから僅か25年間の間に、子どもが44%減るまちです。石狩市の人口は5万人代になります。11,000人減るということです。さらに高齢化率は1.5倍になるといった人口動向を考えますと、改めてこのままでは行かないと思います。

私の任期は来年の6月でございます。したがって基本的な議論は、どなたが市長になると、今から始めなければもう間に合わない、大切な議論をこの審議会の中で是非会話をさせていただいて、おそらく明解は見つかる問題ではないのですが、ある種の問題意識を含めた市民向けのご提言をいただければというふうにも思っておりますし、私自身も皆様方の直接的なご意見を頂きながら任期をしっかりと務めていきたいと思っております。

大変な仕事でございますけれど、どうぞ宜しくお願い致します。

【辻会長】

市長、もう少し時間をいただいてもよろしいですか？

せっかくの機会ですから、委員の方のなかで、今のお話に関連して、お尋ねしたいということがもしございましたらどうぞ遠慮なく。

【田岡市長】

住民説明会を行っていても、石狩市の財政はずいぶん良くなったと聞いている市民の皆さんも、人口の減少を見るとショックを受けていらっしゃる、実は私自信もショックなのです。

【辻会長】

私は、タウンミーティングにも出て、今市長のおっしゃるショックというのは認識していましたが、数字自体の認識がなかったので、今お話に出ました、人口の減少についても少しお話していただけませんか。

=タウンミーティングの資料を準備中=

【永山委員】

先ほど、単年度黒字転換というお話がありましたが、これから更新をしていかなければならないものがすごく沢山あると、連合町内会の時もおっしゃられていましたが、道路であるとか、浄水場であるとか、街灯であるとか、こういうものの更新計画といたしますか、言わばこれからの必要財源ですよ、そういったものは市の財政の中では作られているのだと思いますが、収支の均衡を図っていくためには、かかる経費も入っているのですか？例えば民間であれば、これからの設備投資であるとか、古くなった施設の更新計画の費用であるとかを組むのですが。

#### 【田岡市長】

修繕費的なものは、財政の何%といたしますか、一律2千万とか3千万といった単位で行っていました。施設が新しいうちはそれで良かったのですが、いよいよだめになり、国の方もこの問題が全国の問題だったものですから、長寿命化計画に位置付けした事業については国も補助を出さなければならぬのではないかと、ということで、今、橋から道路から全てのインフラについて計画を作っています。

そして、計画の無い、例えば市営住宅の申請などは認められなくなりました。ただ、下水道と水道だけは、正直穴を開けてみないとわからないところがあり、私たちが想定した標準的に最低でも15年もつといった下水道が、今回なぜこんなにぼろぼろになったのかを調査してみますと、本町から来る水が、番屋の湯の客が減ることにより半分位になったことで、水道管内部に空間が生まれ、そこに硫化水素が溜まるといったことが原因でした。それよりも古い花川南や北地区の下水道管がなぜもっているのかといたしますと、びっしり水が入っていて硫化水素がなかなか発生しづらいからなのです。想像できない地下の問題が実は大きいのです。

#### ～ 資料説明（タウンミーティングの人口説明資料について） ～

正直申し上げまして、私は、石狩市は全道の中でも極めて先進的な都市構造を持っているまちだと思います。そのまちが社会の縮図の代表的な、そしてよそのまちでは相当長いスパンで起きていた問題が、30年で出来上がったまちは30年で、そのスピードで様々な課題がこれから顕在化してくると言っても差し支えないと思います。施設も一気に壊れだす。このことを基本的に認識しないで、2～3年毎の目先の経営や運営をしていると、気が付いたときに、「何故あのときにやっておかなかった。」という話になってくる。

市民の皆さんにできるだけ情報を出して、市民の皆さんが本当の意味で運命共同体になって行かないとだめだと思います。

水道料も25年間上げていませんでした。札幌は3年に一回上げていますので、おそらく昔石狩に移られた方は石狩の水道料の高さに驚かれたと思います。でも今は札幌市との料金差は20%位になっています。石狩の水道料は全道のちょうど平均です。

料金収入がどんどん落ちだしてきています。洗濯などの回数が減ったり、節水型の機具が発達したり、水道水を飲まなくなったことなどの影響とされます。今後人口が減れば更に収入は減って行きます。しかし一旦作った施設を人口が減ったからといって管を短く

するとそれだけ無駄なお金がかかってしまいます。

札幌市に比べて石狩市の水道料が高いのは、それに加え、合併により給水地域が拡大したことが挙げられます、水道会計は簡単で、一本の管に沢山の利用者があると好経営なのですが、石狩市は札幌市と比較して人口の密集度が低いため収益率が低い。また、札幌市は減価償却が終わるほど戦前から水道ができていましたが、石狩市はオイルショック後の物価が高くなったときに水道事業が始まったまちですから、かかっている原価が全く違うということです。

それでも25年間我慢できたのは、人口の増加による収入増、それと新札幌団地と言われた時代に、花川南に入っていた内外緑地から8億のお金を預かって市が水道を始めました。その8億円の原資を少しずつ取り崩し、運転資金として使ってきましたが、現在4億円の残金はあと3年間で使い切ってしまう見込です。

今、水道審議会では、一般参加者の人たちがその数字や様々なことを見ながら、市だけに任せた説明ではだめでないかと、私たちが水道の現状を説明して歩かないとだめでないかということが議論されています。ちょうどごみ減らし隊が40%のゴミ減量化に成功した最大の要因は、市民の皆さんが立ち上がって町内会に向けて“ゴミを減らそう！”というアナウンスを行い、連日、朝6時から市の職員も町内会の皆さんと四つ角に立って呼びかけました。そういった取り組みの結果でした。

私たちはこの水道の問題についても財政の問題についても、市民の皆さんと問題を共有化することによって、運命共同体の意識が生まれ、単に自己の負担の高さ安さというレベルからいかに脱出することができるか、ということに努力していかなければならないということを今痛切に感じています。

是非、皆さん方も聞く側でなく説明する側になって欲しいと思います。そういったことも含めてどうぞ宜しくお願い致します。

#### 【社会長】

市長、ありがとうございました。

= 市長退席 =

では引き続き(3)の平成22年度の審議事項について説明をお願いします。

#### 【事務局：細川課長】

それでは私の方から、平成22年度の当懇話会に対しまして、事務局としてお諮りしたい事項につきましてご説明させていただきたいと存じます。

先ほどの市長の挨拶の中にもございましたが、合併時591名から489名と今後ますます職員数を削減していかなければならないというような命題がございます。そうした中で職員個々の職員力といたしますかそういった資質を高める施策、言ってみれば人事戦略みたいなものをこれからは持たなければいけないだろうと考えてございまして、平成22年度につきましては、当懇話会にお諮りしたい事項といたしまして、こちらの方から第2回目以降にお示しする当市の人材育成のあり方、これは単に研修をどうしたらいいかといっ

たものではなくて、採用から異動、当然研修も含まれますが、そういった部分でのトータル的な人事行政のあり方をお示し致しますので、各委員からそれに対するご意見等を頂戴できればというふうに考えてございます。

また、二点目といたしましては、冒頭私からご説明致しましたが、一昨年、懇話会から意見書が提出されており、昨年はその意見書に対する市の方針を提案させて頂きましたが、先ほども申しましたとおり、時間軸が相当その当時と変わってきており、社会情勢も変わってきているというような事もございますので、意見書に関わる方針、方向性というものを再度市の中で検討させていただいて、それを当懇話会に再度お示しし、それに対するご意見もまた頂きたいと考えております。

事務局としては、この2点を平成22年度のテーマとして考えているところでございます。以上です。

【会長】

そうすると、今年度の我々のミッションの一つは、人材育成について色々と論議をするということと、もう一点は、昨年度の懇話会の所感或いは一昨年の意見書に関する取り組みの方向性をお示しいただくということ、この二点であると理解してよろしいですか？

【事務局：細川課長】

よろしいです。

【会長】

スケジュールはよろしいですか？

【事務局：細川課長】

スケジュール関係でございますが、お手元の資料3、開催予定ということでお示しさせて頂いているかと存じます。今回7月1日に第1回目の懇話会を開催させて頂きました。第2回目につきましては9月を予定させて頂いておりますが、こちらからお示しできる案ができた都度、会長とも相談させて頂きながら、また、皆さんの日程も調整させて頂きながら、開催をさせて頂きたいと考えてございます。

これにつきましては、できた素案を見ていただく時間を十分取らせていただけるよう、事前に当方から配付させて頂きたいと考えております。その中で、色々と検討していただき、第2回の懇話会にてご意見をいただければと考えてございますので、宜しくお願いしたいと存じます。

また、第3回目につきましては、想定でございますので、目安ということでお考えいただければと存じますが、11月頃と考えてございます。これにつきましては、色々な意見をいただいたものを、平成23年度の組織編成であったり、人事の施策に反映させるとした場合の、当方のスケジュールのリミットが概ね年内、最大限2月末頃までとなっておりますことから、できれば年内に意見をいただければそれを明年度に反映できるのかなといった観点で11月頃とさせて頂いております。

【会長】

今の事務局からの説明に対して、何かご質問やご意見はございませんか？

【事務局：細川課長】

追加で申し上げますが、今回、会長と松尾副会長を除いては、新たな委員さんということでございますので、当懇話会を開催するということではなくて、事前にこの事について勉強したいとか、質問がしたいといった事があれば、総務課職員担当にお話いただければ、一人でも二人でも結構でございますので、席を設けましてミーティングを開催させていただければと考えてございます。

【会長】

今のお話は非常に大事だと思います。先ほどの提案では懇話会は3回開催ということでしたが、直感的に考えて3回でまとまるか心配しています。心配していますができるだけそういう予定で進めたいと思います。そのためにも、何かございましたら、別に懇話会の席でなければ発言できないと言う訳ではないのですから、是非総務課に行って“この点はどうなっているのか？”と行動を起こしていただくと、懇話会もスムーズに進む訳ですから、今事務局から提案のあったことは非常に大事だと思います。どうぞ皆さんご遠慮なく、私も遠慮なくそうさせていただきます。

松尾さん、何かございませんか？

【松尾副会長】

スケジュールについてではなくてもよろしいでしょうか？

議事録の作成についてですが、前回の審議会の際に、議事録については、せっくなのでネット上でも公表いただけるようお願いさせていただき、そのようにしていただいているのですが、できましたら議事録だけでなく、配付いただいた資料等もネット上にアップしていただければ、後で確認しやすいと思います。お手数をおかけすることになりますが、会議に使った資料等もネット上にアップしていただければと思っております。

【会長】

ホームページ上で、懇話会にたどり着くのも大変です。おそらく委員の皆さんも、本日の会に参加される前は、行政改革懇話会の現在の所管は総務部総務課であること自体が判らなかつたのではないのでしょうか。ですからなかなか難しいと思いますが、何度かやって慣れていただきたいと思います。

そうしていただければ、昨年の議事録等もご覧いただけます。皆さんに平成20年度の意見書等を見て頂くときに、昨年の議事録をご覧いただいた方が、前回の懇話会ではどんな議論をしていたのかが伝わると思います。そのままそれを引きずるという気持ちはありませんけれど、参考にさせていただければと思います。

他にございませんでしょうか？

【向井委員】

今回初めてなものですから的外れな意見かもしれませんが宜しくお願いします。

第2回目が、先ほど課長さんが言われた、人材育成と第1回目の意見書に対する報告のようですが、先ほど報告のあった行政改革大綱実施計画と集中改革プランに関する議論と  
いいですか、意見・協議はないのでしょうか？

【社会長】

大事なことです。事務局としてそのことについてはどのように判断しますか？

【事務局：細川課長】

集中改革プランについては平成17年度から平成21年度の計画となっており、行革大綱については平成19年度から平成23年度の計画となっています。また、財政再建計画については平成19年度から平成23年度というそれぞれの計画期間で実施されております。今回、冒頭ではこれまでの実施状況をご報告させていただきましたが、また懇話会の第3回目か第4回目があればその辺りで、また本年度の進捗状況をご報告し、その中でご意見を伺わせていただければというように考えておりますが、それを集中的に審議するということは考えておりません。

【向井委員】

私が言いたいのは、先ほど市長が、色々な財政状況等について言われましたので、これらの達成は確かに平成19年度とか17年に目標を持って、それについては達成した、達成しなかった、といったことを評価していますが、当時の目標を見直す必要はないでしょうか？例えば、市長が言われたように、当時としてはこう思ったけれど、こういう状態になり、達成したけれどまた見直さなければならぬとか、いうことが出てくるのではないのでしょうか。

そういう事を行革懇話会の中で協議していった方が、本当に（改革の）必要性が高まるのではないかと思うのですが。

【社会長】

今のご発言について、他の委員の方はどのようにお考えでしょうか？

つまりですね、行政改革の実施事項について経緯経過は解ります、そのことについて更に必要な点等を付け加えたり、或いは修正したり、今の市長のお話を踏まえてご意見を出すということが必要なのではないのでしょうか？というのが今の向井さんのご意見だったと思いますが、何かございますか？

【太齋委員】

私は、行政改革懇話会は何をするんだろう？という所から入って来ています。

大変申し訳ないのですが、実際に市役所を利用して、職員の態度や対応について不満を感じることがありましたので、職員のスキルアップ等は重要な問題だと思えます。そういうことについて、具体的にそれを一般の職員に提案するための話し合いをする場所と

いうように考えています。

**【社会長】**

私は、向井委員の発言は非常に重要な意味があると思います。と言いますのは、どうもお役所というのは、計画を立てるときには非常に立派にお立てになるのですが、実行する段階では少し力が落ちます、そしてそれをチェックする時には大分曖昧になり、それを修正して更に良いものに進化させていくということにはほとんど手が付けられない。そしてまた新しいことを考える。そういったことから、今の向井さんのご発言は非常に重要だと思えます。

私がここで翻訳するのもどうかと思うのですが、多分事務局がこういった形で出して来られたのは、今市長のお話のもございましたが、現在、問題が幅広く存在するのだけれど、その中で喫緊の課題として、職員の問題と、それから既に提出されている問題への対応の2点に焦点を当てて論議を求めるといように優先順位をお立てになったということだと思えます。

ただ、では報告だけを受ければいいのかということになればそれは違いますから、それは次回以降、大綱そのものについての意見を封鎖してしまうような運営はしないように心掛けたいと思いますので、ご発言いただきたいと存じます。その捌きについては全体の動向を見ながら進めさせていただきたいと思えます。

そういうことで、当然、向井さんのただ今のご意見を尊重しながら進めたいと思えます。ご了解いただければそのようにさせていただきたいと思えますがいかがでしょうか？

**【向井委員】**

わかりました。

**【事務局：細川課長】**

もう一点よろしいでしょうか？

只今、会長の方からご発言いただきありがとうございます。

行政改革大綱実施計画の取り組み事項ですとか、懇話会意見書により御提言のあった事項というのは、ほとんどが人事に関するものです。ですから、当然今回のテーマである人材育成ですとか意見書に関するご議論を頂くにあたりまして、ほとんどが集中改革プランや大綱実施計画に載っている項目、例えば、管理職の削減ですとか、部の統合ですとか、時間外勤務の削減などで、(今回のテーマと、行革大綱実施計画の取り組みは)非常に密接に関連した事項となっておりますので、おそらく今回のテーマの中にこの話題は入ってくると考えてございます。

**【松尾副会長】**

一点確認させていただきたいのですが、第2次石狩市行政改革大綱は平成23年までで、あと1年となっておりますが、この後、第3次行革大綱の策定といったものはスケジュールに入っているのか、それとも未定なのかをお聞きしたいのですが。

【事務局：川又部長】

まだ、未定でございます。行革に取り組む姿勢は平成23年度以降も持ちますが、大綱として第3次を作っていくのがいいのか、また別の形がいいのかということについては、庁内の議論がまだ整っておりません。

懇話会の中でご意見やご提言をいただくことが必要となりましたら、またお話をさせていただきたいと思っております。

【辻会長】

よろしいでしょうか？

【松尾副会長】

はい。

【辻会長】

本日は、事務局から、経過のご説明を戴いて終わり、懇話会の委員相互の論議は次回以降となりますが、会長の立場から、つぎの2点を、さらにこの2点を補強するものとして2点、併せて4点を事務局に要請いたしておきます。

第1点は、次回懇話会では、我々が今回議論するための「たたき台」を示していただきたい、ということです。

理由は、この状況のなかで我々の論議が散漫にならないためです。つまり、白紙から議論を進めることが必要な場合も少なくないと考えますが、この場合は、たたき台が必要であると考えます。

即ち、先ほど事務局からご説明いただいたように、20年度の懇話会意見書は、「変革に挑む組織づくり」について述べており、その内容のほとんどは、色濃く「職員を活かす」という要素を含んだ「組織づくり」の方向を示す内容であります。また、21年度懇話会に示された「方針」については、「意見書の趣旨や、市役所の方針についての我々の議論をよく踏まえて、さらに検討してほしい」という「所感」が提出されております。

そこで、今年度懇話会は、「それを再検討した結果の組織づくり」について、お示し戴き論議をするのか、それとも、「関連はするけれど、それはそれとして・・・」という議論をするのか、最初に整理しておかなければならないと考えるのであります。どうも、ご説明では後者のニュアンスが強いようですが、多分、明確に区分することは難しいでしょう。それならば、たたき台をお示し戴き、今年度懇話会の論議の土俵をハッキリさせて進めたいと考えるためであります。

第2点は、現在、既にある人材育成に関連する諸制度についての「現状認識」をお示しいただきたい。つまり、「うまく行っているのか、いないのか」「うまく行っていないとするなら、何故それがうまく行かないのか。」「制度のどこに問題があるのか」という事を整理してお示しいただきたい、ということでありませう。

理由は、何故うまく行かないのか、という事をしっかりと捉えることにより、解決の具体策を見出すことができると考えるからであります。

即ち、石狩市市役所には、人材育成に関しては平成18年に、誠に立派な「石狩市職員

人材育成基本方針」が定められ、また「石狩市職員研修基本計画（21世紀新しい時代の市制を担うために）」が制定されています。また、評価制度については、「石狩市人事評価制度構築会議設置要綱」により「構築会議が」が設けられ、此処の検討を経て「石狩市人事評価システム」が制定されています。新しい議論はこれらの状況をキチンと掌握して行なわれなければ、「空論」「きれいごと」「屋上屋を重ねる」ということになる危険性を感じるからであります。

第3点は、これらのことを含めた第2回懇話会に事務局から提出される「資料」は、事前に、各委員が勉強して出席できるように相当日数の余裕を持って事前に送付していただくようお願い致します。

第4点は、お示しいただく「たたき台」や「現状の認識」については、部・課長クラスの意識や認識を踏まえたものにしていただきたい。そのために必要なら、例えば「たたき台」をお出しいただくに当たっては、部長レベルで、一度揉んだ上でお出しいただきたい、ということであります。

理由は、「組織づくり」、或いはそのための「人材育成」の類は、なんと言っても一般職員ではなく管理職が「やる気」であるかどうかが決め手であるからであります。

即ち、いくら、立派な方針や具体的実施事項を決めても、各部長や課長がそっぽを向いては、絶対に実効は上がりません。懇話会で意見を申上げても、それは懇話会のこと、と言う受け止められ方では無意味です。各管理職は、「部下のこと」というより「自分のこと」として捉えてほしい。この場合、まず市役所内部の、しかも事務局ばかりで無く各部長さんたちがどう考えているのかが大切です。異例かもしれませんが、まさか「自分たちが決定する立場である。従って、懇話会が、我々に意見を求めるのはけしからん」などという時代錯誤の「官尊民卑」の思想や、「後進的市民参加」の認識の持ち主の職員は、多分いらっしやらないと思いますので、率直にお願いを申し上げます。

懇話会が独自に、現場と別の土俵で議論するのではなく、当事者のお考えとシンクロさせながら、単に手続きとしてではない姿を通して、その代わり、外部からみた厳しい意見も申上げ、外部者であるが故の知恵も活かしながら、些かなりとも実効に結びつく議論を進めることが大切であると考えからであります。

以上4点をお願いいたしておきます。

さらに、本日、市長より示された現状と将来課題については、議論のバックグラウンドとしてしっかり受け止めて進めて参りたいと存じます。

以上で、当日の懇話会を終了致しますが、今回は事務局説明をお聞きすることが主体であり、皆様からご発言を戴くことが少なかったことをお詫び致します。次回は、全員から積極的なご発言をいただけるような運営をしたいと存じますので、よろしくお願い申し上げます。

大変、お疲れ様でした。

事務局から何か御座いますか。

【事務局：川又部長】

今の会長のお話を受けまして、会長をはじめ委員皆さんのご意志として十分認識させていただきます。大きく2点、さらに資料提出の件、それと本懇話会に提出するたたき台や現状認識、これら全てとはなりません、大きなポイントとなる事項につきましては、庁内議論または部課長、管理職の認識を十分図った上で提出をするということ、これらにつきましては十分対応させていただきます。

最後にお話いただきました、市役所現場と地域が乖離しない議論を進めていただくということにつきましては、是非お願いを申し上げたいと存じます。

本日はどうもありがとうございました。

平成22年 8月 5日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一