

平成21年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成21年12月18日（金）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	中村 照男	○	（事務局）総務部職員課長	上田 均
委員	松尾 拓也	○	（事務局）総務部職員課主査	佐々木一真
委員	三浦 敏	○		
委員	木戸口道彰	○		
委員	佐々木春代	○		
委員	中村 武史	○		
委員	中村 嘉光	○		

傍聴者：なし

【上田職員課長】

皆様、お揃いですので、始めさせていただきます。

それでは会長、よろしくお願いいたします。

【辻会長】

年末のご多忙のところをお集まりくださいます、ありがとうございます。今年度第2回目の行政改革懇話会を開催いたします。

議事に入ります前に、皆様のお許しいただき、私から少しお話をさせていただきます。

先般、事務局から示された“方針”は、当懇話会の各委員の問題意識とはいささか噛み合わないもので、大方の委員が意外な印象を受けたところであります。

そこで、昨年度も含めた当懇話会の経緯について少し復習と交通整理をさせていただきます。この資料をお配り願います。

（資料配布）

今、説明資料をお配りさせていただきましたが、そのうちの一つ「行政改革懇話会の流れと、懇話会が期待した方針」を、まず説明させていただきます。

昨年度の当懇話会は、昨年9月の開催通知のなかで「変革に挑む組織改革のあり方」というテーマが与えられました。このテーマの設定は、平成19年から23年度を実施期間

とする「第2次石狩市行政改革大綱」の3本柱「財政基盤の確立」「地域協働」「市役所改革」のうち「市役所改革」の部分を受けて設定されたものであります。なぜ、昨年度懇話会のテーマが組織問題にフォーカスされたのかと申しますと、「財政基盤確立」は既に「財政再建計画」が策定され、昨年度の当懇話会1回目において評価をしたところであり、大綱・実施事項も着実に進められていること。「地域協働」については「市民憲章」が制定されて、行政改革のひとつと言うよりは、既に新しいステージに立っていること。一方、「市役所改革」については、職員個々人に対する評価制度とか人材育成制度などは手がけられてまいりましたが、市役所力を高めるには、職員個々人の力を高めることはもちろん必要ではありますが、あるいはそれ以上に、組織としてのあり方、仕事の進め方が重要であり、この点を掘り下げようという考え方であったと理解いたしております。具体的なサブテーマとして示されたものは「組織の機能化」「業務の合理化」「挑戦する組織体質」の三つであります。

さらに、昨年度第1回の懇話会には、市長自らのご出席いただき「業務量増加と人員削減目標達成のジレンマ」「そのための伝統的な仕事の仕方の改革」「政策追求型の組織のあり方と管理職増加の矛盾」「厚田・浜益地域の持つソフト力の限界と支所機能のあり方」「指定管理者制度の付加価値向上への悩み」など当面している具体的な問題を、率直に、しかも真剣にお話しいただいたところから昨年度はスタートしました。

そこで、当懇話会としては、市長からの課題提起を踏まえてどのように議論を進めるかについて話し合い、その結果を、昨年度第2回目の懇話会の冒頭に、まず第1にサブテーマの「1 組織の機能化」についてはこういう論点を設定して議論を進めよう、ということに整理し、お互いに確認して議論を進めたところであります。昨年度、その際に用いられた“たたき台の資料”が、ただ今お渡ししたもう一枚の資料「平成20年度石狩市行政改革懇話会第1回論議の整理」です。昨年度用いた資料ですが念の為お配りいたします。事務局も当然お持ちだと思いますが、念のため事務局にもお渡し致しますので話を聞いていただきたいと思います。この資料に明らかなように、我々の考え方は最上位に市長から提起された幾つかの課題を置き、その横に当時のご担当の樋口財政部長の挨拶も踏まえて、与えられたテーマとの関係を十分に認識しながら論点を整理するという作業をいたしました。お配りした“たたき台資料”では論点は4つになっていますが、この懇話会の議論の結果、5つの論点が設定されました。

このスタンスは、他のサブテーマについても同様であります。この経過は委員の皆さんは先刻ご承知のところであります。さて最初の資料「今次懇話会の流れ」に戻りますが、以上のことから、当懇話会は、市長の提起された課題を十分に考慮しながら論点を設定いたし、その論点について議論し、意見書もその論点に従って作成されたものであります。また、議長の私としては、どちらがタテでどちらがヨコとは言えませんが、与えられた検討テーマをもし縦軸とするなら、市長から提起された課題を横軸として意識しながら、当懇話会を進めたつもりであります。従って、その結果まとめられた“意見書”は、“市長か

ら提起された課題”を踏まえて作成したものでありますが、それに対して、この程提示いただきました“方針”は、たいへん失礼ですが、市長の危機感や、昨年度組織問題をテーマとして採り上げた問題意識とは余りにギャップがあるというのが、私も含め全委員が受けた感触であったと思います。これが前回の懇話会の風景であります。

我々の期待は次のようなことであります。即ち、第1に、“意見書”の「対応のあり方」のなかで提案した具体的事項は、当然、是非参考にして考えていただきたいということ。第2には、同時に“意見書”の「現状と課題」に述べられた懇話会としての問題意識、「対応のあり方」にある提言、その双方を受け止めていただき、本当に市役所で実行していくための「変革に挑む市役所組織のあり方」について、主体的にどのように考え、どのように取り組まれていくのか、そここのところの「意思」を示していただくことが我々の期待でありました。蛇足ですが、誤解のないように付け加えますと、第1の個別の具体的提案事項を無視していただくと言う意味では全くありません。具体性の無い抽象論では事態は変わりませんから、正に細かいことであっても行動を起すことが大切であります。しかし、その点においても、率直に申し上げてこれは私の邪推に過ぎるのかもしれませんが、どうも提示をいただいた“方針”からは、「真剣にやろう」という気持ちよりは「やりたくない」と言う防衛的な気持ちと「取りあえず体をかかわしておく」態度が垣間見られ、「真摯な姿勢で“意見書”に対面していただいたと感ずることができない」と言うのが、我々の率直な感想であります。

仮に、“方針”が“意見書”とは異なる内容であっても、それは当事者の責任ある判断ですから、我々は当然と受け止めるのであります。その意味において、これも議論の結果ですが、意見書では「対応策」とはせずに「対応のあり方」としたのであり、意味のあるところであります。もう一点、本論から少し外れますが、組織と言う理解を組織図だけと捉え、「ハードをいじっても仕方がない」という議論もあったやに聞いておりますが、内容にありますように、仕事の合理化や、市長の言葉を借りれば「伝統的な仕事の仕方に対して必要な改善」という表現を使われたと思いますが、そういうことも含め、さらには「職員の価値観や行動規範」など、もしこれらを「ソフト」というなら、それらを含んで用いられる概念であることは、意見書を読んでいただければ理解していただけるものであり、決して組織図だけをいじって議論したものではありません。もちろん、だから組織の形がどうでも良いということにならないのも当たり前のことであります。

お渡しした資料の一番下の部分は、分かり易く例示したものであり、“方針”のスタイルがこの形で無ければならないと申し上げる気持ちは全くありません。意見書はこういう形で出て行ったので、それに対するアンサーはそんな構成になるのかなということでもあります。

以上は、意見ではなく事実の整理・復習であります。確認のために、昨年度意見書提出までの経緯を含めて申し上げます。特に、事務局においてはこの経緯を含めてご理解を戴きたいと思います。

次に、先般の懇話会において、「市長の思いが庁内下部に伝わっているのか」という点に関連して、その要因の一つとして「市長の思いを“意見書”に明確に理解できるように記述すべきであった」という懇話会側としての反省がありました。確かに「市長がこう言いました」と言うように、敢えてご発言をいちいち取り出して“意見書”には記述はいたしませんでしたが、ただ今、ご説明いたしましたように、“意見書”及びその前提となった議論は、市長の課題提起とは十分に関係付けられているものであります。とは言え、起草者である私のいまひとつの配慮不足でもあり、お詫びを申し上げます。

以上のことを申し上げた上で、すっかり前振りが長くなってしまいましたが、本日の議題に入ります。

各委員からのご発言を戴く前に、前回、いろいろな厳しい意見が出ましたので、事務局の方から、前回の我々の意見に対し、何か反論や更にご説明いただく点があれば、お話しさせていただきたいと思います。

【川又総務部長】

会長から今ありましたが、反論というのは決してございません。会長からのご挨拶の中にありましたが、懇話会の皆様からいただいたご意見というものは真摯に受け止めなければならぬと考えておりますし、その中でひとつ、事務局が変わったことについて、この意見書の取り扱いが変わったとか、そういうことは決してございません。我々も委員皆様の生の声をお聞きしたのは前回は初めてでございまして、担当が変わった段階で早いうちに今回の皆様方のご意見を伺うことも必要であったのではないかと感じたところでもあります。またこれは反論になるかも知れませんが、決してやり過ぎそうとか、真摯に取り組んでいないとか、提出した“方針”がそういうふうに見えたということは、資料不足あるいは説明不足であった点もあろうかと思いますが、決してそういう考えの下にはございませんし、これまであるいは今後も取り組んでまいりたいと考えております。以上です。

【辻会長】

その点については、私の冒頭の表現が少し強すぎたかもしれません。お断りしたように、多分邪推だったのだらうと思います。今の事務局の説明も含め、前回に引き続き“方針”について各委員からのご発言をいただくことといたしますが、その前に、私の発言が続いてたいへん恐縮ですが、ここで、この後の進め方について私から提案させていただき、皆様にお謀りいたしたいと存じます。お許しいただけますでしょうか。

【委員】

(異議なし)

【辻会長】

それでは提案の内容について、資料メモを用意してきましたのでお配りいただきたいと思います。

(資料配布)

ただ今お配りした「今年度石狩市行政改革懇話会終息案」が提案内容であります。

資料の説明をいたしますと、今年度の懇話会は、今回事務局から提示されました“方針”に対する概括的な“所感”を提出いたし、それをもって終息いたしたいと考えます。今年度中に我々懇話会の納得の行くものを再提出していただくという考え方ももちろんあるかと思います。私としてはそこまで踏み込むことは避けたいと考えます。理由は、第1に、事務局及び庁内の状況を拝察しますと、時間的な限界の中で、再び拙速になることは避けたい方がよいのではないかと、第2に、提示されたものについて厳しい意見を述べることは懇話会の役割でもあります。懇話会が納得できるまで再提出を求めると言うのは、議会とは違う立場ですので、懇話会の立場を越えるような気が致し、気の弱い私としては、そこまで踏み込むことには躊躇いたします。ただそういったやり方の懇話会とか審議会も当然にあるということを付け加えておきたいと思います。もし時間があつたのならまた後ほど触れさせていただきたいと思います。今回我々はそこまで行かないで終わりたいと思います。

次に、提出する“所感”の内容は後程皆様とご議論いただきたいと思います。この程の委員の皆様の意見をごく概括的に述べ、個別的具体的内容に触れて意見を列挙することは避けたいと考えております。その理由の第1は、“方針”の一項目、一項目に意見を述べることは絶対必要なことではありますが、それを文書にして構成していくことを想像しますと、結局、最初からの出直し、昨年度の意見書の蒸し返しになると思われるからであります。とは言え、前回に引き続き本日も“方針”の個別事項に関連してのご意見は、この後、積極的にご発言いただきたいと思います。委員皆様からの具体的ご意見やご指摘は、市役所において方針を立てる上で、あるいは行動を深めていく意味で各部局にとっては大変具体的に参考になるものであるということは紛れも無いことですし、また、そのような当懇話会の姿勢こそが、行政改革推進を所管する部が庁内で改革を促進するうえでのエンジン力を強化することになる、ひいては庁内全体の行革推進のエネルギーになると考えるからであります。そこで、何とかこの生の意見をそのままとどけたい、これが第2の理由であります。皆様の意見を取り纏めた“所感”としない代わりに、皆様の“生の発言”が記録されている議事録を理事者はじめ関係部長には是非直接お読みいただき、われわれの感覚、意図するところをお汲みいただき、参考とすべき具体的見解を活かしていただくよう、この点は、私から責任を持ってお願いを申し上げるつもりであります。その方が、皆様の意見をダイジェストしてペーパー1枚、2枚にまとめて作成するよりは、特に感覚的なギャップをご理解いただく面では有効であろうと考えるからであります。

同時に、昨年提出いたしました当懇話会意見書の処理は、これで終わりということではなく、更に庁内において検討していただき、来年度のできるだけ早い時期に当懇話会に、その結果をお示しいただく配慮を要請することも、付け加えていきたいと思います。

以上のような形で今年度当懇話会は終息していきたいと私は考えます。このことは、事態収拾策として、先日、中村副会長にもお時間をいただき、ご意見をいただきながらご協議いたし同意をいただいたところではありますが、改めて各委員の皆さんにお謀りご意見をいただきたいと思います。

【中村（武）委員】

よろしいでしょうか。前回、私欠席させていただいたことから、議事録を送っていただいたのですが、何度か読ませていただいて、自分なりに前回の会議の雰囲気というのは掴んだつもりでおります。各委員さんのご意見を読ませていただいて、実は私もこの“方針”を送られて目にしたときに受けた印象というのが非常に簡潔といいますか、悪く言えばあっさりしているなど。この議事録の中で会長がおっしゃっていた木で鼻をくくったようなという表現がありましたが、私も議事録を読んだときに木で鼻をくくるというのはこういうことを指すのかなと思いました。まとめられた方におかれてはそういう意図は無いのでしょうかけれども、これでいいのかな、というのが率直な感想でした。この会の中で出された一つのアイデア、そういったものを例としてこんなものはどうだろうか、と取り上げたものが、なぜか受け止める側の方で、それをやりなさい、と受け止めたのかもしれませんが、それを実施するとかしいとか、結論が出ていましたけれども、かなり受け止め方に齟齬を来たしているというか、なぜ噛み合わないのかなという部分で非常に不思議に思ったところです。担当される部署が変わられたということで、それはそれで役所の中の問題ですので仕方が無いとは思いますが、会長が前回の議事録の中で再三謝罪されていますが、正直ここにも「陳謝した旨云々」と書かれていますけれども、私はそういう必要は無いのではないかと。意見は“意見書”として出したわけですから、むしろ受け止めた側、市役所内部の組織的な問題であり、引継ぎがきちんとなされているかなされていなかったというのは受けた側の問題であって、きちんと引継ぎをしていただくのが本来でして、なんといっても仕事なわけですから。この文書の中に載っております「運営上の咎として」とか「会長が陳謝して議事録に明記する」とありますけれども、私は陳謝される必要はないと思いますし、懇話会の意図したものと受け止めた役所の側との温度差というのが随分あるな、というのが“方針”を読んだ私の感想でした。

この終息案ですが、これ以上これが進展しないのであればこういう形でもって今年度は終息するというのもやむを得ないのかな、というのが私の感想です。

【辻会長】

木戸口さん、何かご意見などありますか。

【木戸口委員】

配布された終息案についてアンダーラインを引いていたのですが、ただいま中村さんがおっしゃったように、会長が陳謝するという部分はあまり強調されないほうがいいと思います。それからどういうふうに“所管”を表現するかはこれからの議論なのでしょうけれども、あまりくどくどといいますか長くせずに、端的に“昨年出した意見書を今後行政の中で活かすことを期待する”というようなまとめ方ではいかがかと。事務局では私たちの気持ちは十分にわかってきていると思いますから、私はそんなふうに感じますけれども、皆さんいかがでしょうか。

【辻会長】

佐々木さん、いかがでしょうか。

【佐々木委員】

皆さんおっしゃっているように、会長から陳謝する必要は無いと思います。この懇話会というのは市全体の行政改革を進めるために位置付けられている、全庁的に認識されているものです。だから実務上の細かい引継ぎはともかく、どういうことが話され、どういうことが問題となって、どういうことが課題として見えてきているのか、ということを当然のようにどの部署であっても知っていなければならないことです。ですから会長さんがおっしゃっているように、この時期になって新ためて方針を出していただくということは物理的に無理だと思うのです。ですからそういうことはしないように、“所感”としては、私は“残念だ”と言いたいのですけど。やっぱりそういうことがきちんと受け止められていない現状があるということが一市民として十分に理解できたと思います。はっきり言ってそこは残念ですけどね。そういうことで陳謝するというのはおかしいと思います。市長さんの想いが市役所内部に浸透していないということをさらけ出すのではないのでしょうか。市長のお立場を考えればそれを懸念します。以上です。

【辻会長】

皆様のご意見は、もっともであると理解致しますので、陳謝云々は取り消させていただきます。また、“所感”については、木戸口さんからご意見がありましたが、あまりくどくどとしたものではなく、我々の気持ちを総括したようなものを提示するというか、私も木戸口さんの意見と同じでして、“更に期待する”という内容が一番適当なのかなという感触は持っております。そのようなことで本日の会議は進めさせていただきますが、よろしゅうございますか。

【各委員】

(異議なし)

【社会長】

それではこの後は、前回に引き続いて特に進め方や議論の順序立ては致しませんので、それは小さな部分でも全体のことでも、前回同様に森の議論であっても木の議論であっても構いませんので、せっかくの機会ですから市役所にとって役に立つような指摘、ご意見があればご自由にご発言をいただきたい。前半はそのような時間として使いたいと思います。ということで後はフリーでご発言をいただけるとありがたいのですが…それでは一番若手の松尾さんからご意見をお願いしたいと思います。

【松尾委員】

前回の皆さんのご意見を聞かせていただきながら私なりにコメントというか所感というか資料を用意して参りましたので、お配りしたいと思います。

(資料配布)

本当に簡単なものですが、まず全体を通じて先程来皆さんおっしゃっておられますけれども、個別の対応のあり方というものもちろん大事ではありますが、それ以前に市としての取り組みに対する大まかな方向性だとかスタンスというものをもう少し検討していただきかったというのが私も同じ意見であります。その上で人事評価システムにおいて部の運営方針が策定されるだとか、行政評価と予算との連動が今後試行されていくという予定がありまして、政策指向の組織のあり方として市としての具体的な取り組みが予定されていることについては評価をさせていただきたいと思います。また現時点では具体的な評価システムを見ておりませんので詳細についてはコメントできませんけれども、いわゆる評価疲れを招かないように簡素で機能的であり且つ有機的に連動させることができるシステムというものをぜひご検討をしていただきたいと思います。またせっかく政策指向の組織なり事業システムなりを構築していくということですので、それを内部管理に使うだけではなく、ぜひ市民との情報の共有というものに活かしていただきたいと思いますし、そのことが協働のまちづくりの第1歩であることと思います。

また、これまでの行政というのは前回の議論でもありましたけれども、ボトムアップによる積み上げという部分が非常に大きかったと思うのですが、もちろんその大切さというものもあります。とはいえ市長もおっしゃっておられたように数字と量のバランスというものが合わなくなっているというのが現状だとすれば、今後もう少しトップダウンといったような手法を取り入れながら優先的に資源を投下する事業を選別していかざるを得ないのではないかと考えます。

現在ジレンマに陥っているという職員の数と組織のあり方については、実際に今後政策

指向で仕事を回していく上でより望ましい姿が見えてくる、最初に理想的なスタイルというのは難しいと思いますので、仕事を回していく上でご検討いただければと思います。

既に石狩市でも行政評価制度というものがスタートしておりますけれども、現在話題を呼んでいる事業仕分けの手法であるとか、方法論はいろいろとあると思いますが、個別事業の見直しという観点は必要であると考えております。

最後に個別的なことになりますけれども、政策担当スタッフの配置については十分な検討が必要であるとされております。どのような形態を取られるかというのは十分ご検討いただければと思いますけれども、政策指向別の組織を考える際に各部をどのようにマネジメントしていくかということを検討していただくのはとても重要なことではないかと考えております。私のコメントは以上です。

【辻会長】

松尾さん、今のご意見の中、市から提示いただきました“方針”の部分についてはどのような感想をお持ちになられましたか。今、ご指摘をいただきました政策指向のあり方については、市長からも、そうするとどうしても管理職が多くなっていくといった悩みが吐露されておりましたね。

【松尾委員】

従来型の部分と政策指向型の部分とが併存していると。

【辻会長】

当然そうですね。

【松尾委員】

どうしても重複していく部分が出てくるのかなと。感触としてはそのように感じますけれども。

【辻会長】

三浦さん、いかがですか。

【三浦委員】

僕も“方針”を2回ぐらい読み返したのですが、本当に市役所の方々は危機意識を持っておられるのか、おられないのか、ということが私の脳裏に浮かんでまいりまして、ということは、民間は、もしかしたら明日自分の会社が、あるいは自分の商売が無くなるかもしれない、という危機意識が常にあるわけです。明日食えなくなるかもしれないという危機意識というのは、自分の問題と密接に繋がっているわけですし、従って組織問題に

しても管理職の数にしても、そうやたらに増やしたり、あるいは硬直化した組織を維持することはできないので常に新陳代謝が行われるわけです。そういう自分の組織が置かれた環境というのか危機意識、明日食えなくなると考えた人は恐らく市役所の中にいないと思います。夕張市のように財政破綻してしまって、どうしようもないというのであれば別ですけれども、本当に何かをやっていかなければならないというものが、市長さんのレベルではあると思うのですけれども、市長さんを取り巻く職員の方々、特に幹部の方々は一切いつも何を考えてお仕事をされているのか、という感じを持ちました。もしそのような危機意識が具体的にあるならば、こういうようなことにはならなかったのではないかと。自分の問題として考えれば、ここにある取り組み方針、考え方というのは全般を通じて私とは少なくとも感覚が随分違うなど、これでは改革は進まないだろうなという感じを率直に思いました。以上です。

【中村（嘉）委員】

担当部署が変わって前の部署から書面で引き継いだわけですね。だから文書だけを見ている。ずっとこの懇話会に同席してお話を聞いていたら、この懇話会の雰囲気を感じ取られて、それで取り組み方が違ってくと思う。こちらから出した文書だけを受けて、これならやらない、これはやると。一緒にお話し合いの所に来て、話を聞いていたら、雰囲気を感じていただければ、回答の仕方も違ってくと思うのです。松尾さんのおっしゃった今流行の事業仕分けではないですが、林の中に入れば林が見えずとって、市の職員の方は林の中に入って自分達の林が見えないわけです。我々は林の外からの視点で見て、あの木はいるとかいらぬとか、そういうものを仕分けしたいという観点から懇話会があるわけですね。林の中に入って、もう定着してこれが当たり前だと思えば、なかなかそんなに改革というのはできないと思うのです。一度外へ出た視点で考えてもらった方がいいのではないかなと思うのです。皆さんおっしゃったように、総論賛成、各論反対ということにもなってくるわけです。事業仕分け人は結構マスコミなんかたたかれて、部外でなぜあのような人がこういうことするのかとかいろいろありましたようだけれども、我々はそれと同じような立場みたいなものですね。やっぱり一度林の外に出て見た視点でもう一度考えて担当部署の方をお願いしたいと思います。

【辻会長】

中村さんの尻馬に乗るようですが、今のご指摘は非常に大事だと思うのです。内部にいと一生懸命お考えになってこれが正しいと思ってやっているのですけれども、これからの市役所改革ということになると、内部の論理だけで議論していても変わるべき方向だとか変わるべき点がわからないと思うのです。細かいことを指摘するようで申し訳ありませんが、例えば具体的に言いますと、厚田、浜益に基金を作って、それについて自分たちで考えて、積極的にやってくれ、とって何年間か経っているのです。随分変わってき

ている、それはそれでそういうことの効果かとは思いますが、しかし我々は厚田、浜益だけに何か良い案を出せ、と言っているのではなくて、本庁を含めて一緒になって考えようではありませんか、考えるべきである、市役所の組織でいうならば本庁のそういう部門も一緒になって考えなければ駄目ですよ、というのが我々の意見だったと思うのです。そこで、“政策立案・推進機能は本庁に一元化する”という意見と致しました。もちろん現場を無視しろとは言いませんけれども…。その代わり支所の部長は地域住民とのコミュニケーションが最大の仕事だ、としたわけです。それに対し方針は“自治区内の政策立案・推進機能は支所が担うのではなく、つまり組織ではなく、地域協議会を中心とする区民が担うのが当初の制度設計である”というのが回答なのです。それでは上手くないから、市長さんから、そういう問題についても考えてください、ということであったのだと思うのです。厚田、浜益だけで考えろ、支所だけで考えろというのではない。だって地域協議会をやっても人は集まらない、集まらないのが当たり前、お昼にやれば農作業が忙しい、では夜にやればなんかいろいろあって人が集まらない、それが現状なのです。そこをどう考えていくかということについて、我々はもう少し本庁と一体となってもらわねばならないと考えたのです。ところが回答は「地域協議会を中心とする区民が担うのが“当初”の制度設計である」です。“当初”の制度設計であったことはわかっているのです。それがうまく行かないという現実があるなら、そのところは“当初”の制度設計にこだわらないで、こういうふうに変えたらいかがでしょうか」といっているのです。ところが、それに対する回答が「“当初”の制度設計である」と答えられると、矢張り噛み合わない。中村さんの尻馬に乗るようで申し訳ないのですが、これが内部では正しいのです。正しいと考えて条例も作ってそういうふうにしたのだ、というのが内部の論理だけで考えると正しいことになってしまうのです。改革の機運を損なう大きな要因です。

佐々木さん、どこからでもよろしいです。何かありませんか。

【佐々木委員】

もっとしっかりして欲しいな、と思うのですけれども、もっと柔軟に考えて欲しいですよ。例えば市長さんの政策スタッフのお話ですが、これなんかは従来のピラミッド型の官庁の考えに縛られていると難しいのです。それは私もある一定程度わかります。ですが、民間の会社、私の息子の会社の機構があったので、これはなかなかいいなと思って見ていたのですが、社長直結で企画部門というのをぶら下げているのです。そして実務は、ある種ピラミッド型となっている。私の所属している会社が良いかどうかはわかりませんが、私の乏しい民間経験上、そのピラミッド型においてそれぞれの部門どうしの上下関係はそんなに無い。だけど残念ながら私の経験した役所の例でいけば、ものすごく部なり局なりの間でも、ヒエラルヒーががっちりしている。そういうところが今の時代おかしいのだということをはっきり申し上げたい。行政改革推進本部、市役所の中のメンバーに理解していただかなければこれは難しいと思います。この人たちが本気にならないと進みません。

さっきおっしゃった方がいらっしゃったけれども、自分たちの明日がどうなるかわからないという危機感があれば、限られた資源の中で皆を活かしながらどうやってやるかという知恵を絞るはずですし、絞らなくてはいけないわけです。だからその危機感というものを、実務をやっている若い人たちが危機感をもって自分達の将来はどうなるのだろうと思っているのではないかと思います。彼らが一生懸命になっても上に立つ人が自覚しなかったら難しいのです。恥ずかしながら私もそういう経験を官庁で勤めているとき局長会議やなんかの場で何度もしました。本当にこの局長さんたちは何を考えているのだろうと。そういう面でそういう自覚を持っていただきたいなと。推進本部がしっかりしてもらわないと。我々は懇話会の立場、市民の立場からいろいろな視点で意見を申し上げ、バックアップする立場だと思うのです。推進本部にもう少しがんばってもらわなければ。また内部の事情として所管が変わったということで大変忙しかったと想像はつきますけど、こんな年末のぎりぎりの11月になってから今年度の第1回目の懇話会を開催するというのは、やる気があるのかなと思うのです。こんなところです。

【中村（嘉）委員】

行政の味方をするようですけど、本来の業務もあって、なおかつこういう懇話会の事務局もという、余計な業務ということでなかなか身が入らないと思うのです。

【辻会長】

ここでいわゆる民間の会社で人事をずっとおやりになって、会社を盛り上げて来られた、問題を解決して来られた三浦さんの意見を聞きたいと思いますが。関連して何か意見はございませんか。

【三浦委員】

中村さんのご意見はごもっともなのですが、そもそも改革をおやりになるときは、今の仕事をやりながらやるしかないのです。そういう今の仕事があって忙しいからなかなか取り組めないというのは言い訳に過ぎないと僕はそう思うのです。でもプロジェクトなりを組むと固有の今の仕事を持ちながら皆進めていくわけです。それと先程、部署の引継ぎ、担当部が変わったというお話がありましたけれども、これは落球と同じでして、サードとセンターがバッティングしてしまって、誰かが捕ってくれるだろうと思っているその間に落ちてしまったと。そんなこと、本当は許されないのです。私は中村さんに反論するわけではありませんが、現実には仕事があって大変なのでしょうけれども、そこを乗り越えないと。あるいは部長さんたちや偉い人たちは日常の仕事はそんなに持っていないと思うのです。持っているのは下の方で、先程の佐々木さんのヒエラルヒーでやっている、いわゆる日常業務を軍隊調に命令をしながらやっていくところと、部長さんたちというのはもっとあるいは政策スタッフというのは柔軟に物事を考えて進めていくような

感覚がないと、改革なんてとても進まないと思います。改革するというポーズを作っているだけで改革が全然進まないというのは民間ではありえない。多分トップが首になりますから。だけど今市役所で改革担当のトップが何か改革を進めないからといって、首の危機というリスクを背負っていないような気がするのです。民間、民間って、役所には役所のやり方があるのであまり言いませんけれど、そこら辺の感覚の問題というか、改革の必要性を本当に感じていないのではないかと。

【中村（嘉）委員】

別に改革しなくてもすぐ首になるとか給料が下がるとか、それは無いでしょうから。改革を進めることによって、かえって身分制度が崩壊するとか、給与体系が下がるというのはあるでしょうから、それは確かにあると思います。

【三浦委員】

それからもう一点付け加えるとするならば、松尾さんが非常に良いことをおっしゃっていましたが、評価疲れを招かないようにと。評価すれば良いというものではないのです。評価することが目的になってしまう、これは大事な指摘です。それから人事評価システムを作ったら安心してしまう。本当にこれを活かすなら、どういう人をどういうふうに活用していくのかということを真剣に考えてここに結び付いていかないと、評価システムだけの問題、評価疲れになってしまいます。大事なことだと思います。

【辻会長】

中村（武）さん、何かございますか。

【中村（武）委員】

先程申し上げましたけれども議事録を何度か読みまして、その後に会長がご苦労されてまとめられた意見書の特にまとめを読み直してみました。すごく良いことを書いてあるなとあらためて思ったのですが、最後にまとめの①で「地方行政環境の変化、さらには遅々としては居るものの地方分権の“帰らざる河”の流れのなかで、地域政府に求められる機能や体質は大きく変質せざるを得ない状況にあります」と。その後に、歴史的云々とありまして、その下の方にいきまして「弱い組織は、変化への対応を失すれば矯正を迫られ、或いは淘汰されます」と。言ってみれば民間といいますか、私の農協なんかもそうですけれども、一年一年今年は黒字になるか赤字になるかと汲々としている。今年は何とか黒字になるのですけれども、二年続けて赤字になりますと行政指導や云々と非常に厄介になるわけです。この次に「力のある組織は、力があるが故にある期間その不適応が許容され、そのギャップが一定の限界を超えてから組織の機能不全が表面化し」と。この一定の限界というのが非常に曲者かなと思うのですけれども、これが超えると夕張のようになってし

まうのかなと。「その結果、その復元のための社会的コストは大きなものになります」と。今夕張市民がそれを味わっているのかなと思うのですが。行政が力の強い組織ということでここに書かれているわけです。その下の方にいきますと「内部の論理だけでは、ともすれば「守る正当化」に傾きがちであります。「変える」ことには、物理的に“慣性の法則”による抵抗が生まれますし、心理的に“自己否定の切なさ”を伴います。「守る」ことの方が余程楽であります。」という部分で、ちょっときつい言い方になるかもしれませんが、部長さん方は当然意見書を読まれている、読んだ結果がこの“方針”という形で書いてきた結果だとは思いますが、どこまで理解をいただいているのかな、という部分ですね。今日会長が配っていただいた終息案の最後に、直接議事録を読むことにより、理解されることを要請する、と。私これがやっぱり大事ではないかと。この意見書と議事録を全部読めとは申しませんが、少なくとも前回の議事録だけは読んでいただきたいと思ひますし、意見書をまとめるに至った議事録についても、もし時間があれば皆さんに読んでいただくのが一番良いのではないのかなと。全てが全て微妙なニュアンスまで伝わらないかもしれませんが、なぜこのような意見書にまとめられるに至ったのか、その経緯がわかっていただけるのではないかと思います。以上です。

【辻会長】

意見書のまとめを引用しながらお話をいただきましたが、中村（嘉）さんからお話のあった、日常仕事をしながら改革を、というのはなかなか大変だと思いますし、そのとおりなのです。改革だけでなく政策を立案する、ルーチンな仕事と新しい政策というのが今の場合は並列して走るものですから、どうしてもルーチンな仕事を先に片付けるのです。将来を展望した施策は後回しになるという問題がある。その問題を昨年の議論の中で副会長からは組織図、特に市長政策室の関係でいろいろご意見もいただきました。しかし、この部分では我々の意見も完全には纏まらなかった。ただし、検討の視点はあそこで提起しているはずで、むしろ言い切ることを避けた意見書になっていると思います。振り返って今回の方針、別にひとつずつあらためてあら捜しをしていくわけではなくて、今後の参考にして欲しいと思って申し上げるのですが、「市長政策室はその設置の経緯から市の企画担当ではなく市長の活動を的確にサポートするのが役割であり」と。市長の活動を的確にサポートする、これは秘書的な仕事なのか、それとも政策室という名前が付いているのが政策なのか。そして「総合計画など一般的な企画業務まで所掌させると」とありますが、では総合計画というのはルーチンで、政策室が行っているのは総合計画とは別の政策立案なのか。そして「企画業務まで所掌させると本来の設置目的が曖昧になることが危惧される」ということですが、意見書はそこを良く考えましようといっているのです。方針は、「本来の設置目的がこうであったから・・・」と主張されているのですが、意見書は、「そこを見直しましよう」と言っているのです。方針は、こう決めたのだから、その現状は変えない、と言う立場に立っているのです。まさに現状を変えないという意思

なのですね。中村さんとは組織問題でルーチンな仕事とかの問題で議論しましたが、私はある程度組織的に区別した方がいいのかなという気がするのです。くどいですけど昨年我々は随分いろいろな議論をしましたが、意見書を見たらわかるように、こうであるというところまで行かなくて、こういう観点から市役所の内部で実際的なものを考えてくださいとしているはずなのです。

副会長からもうそろそろご発言をいただけたらと思うのですが。

【中村副会長】

懇話会のメンバーの皆さんのご意見を聞いて、まさしく皆さんのお力がここに今結集されたと思いました。本当に知って欲しいことを心から訴えておられたと思います。それで、私から言うことは余り無いのですが、ただその中で、少なくともこういう懇話会はまさしく先程来議論になってございますけれども、役所の中の人間だけの論理では改革はなかなか難しい。だからこういった懇話会を設けて個々具体のテーマを授かって、いろいろなお立場、経験豊かな方々のご意見を“意見書”にまとめてお出ししたわけです。それを皆さんがおっしゃっているように、真摯に受け止めて真正面から取り組んでもらわなければ、懇話会の存在意義すら否定されてしまいます。これは私たち委員に対してだけではなく、市民に対しても冒涇だとも思うのです。私共は税金を使って懇話会活動をしているのであって、それを真摯に受け止めてもらえないのはとても残念です。石狩市にはいろいろな審議会がございまして、全部このような事態に至っているわけではありません。松尾さんなどは何ヶ所も委員をご経験なされておりますので、様々な議論を踏んでこられて、私と同じ気持ちではないかと思うのであります。この懇話会に限って極端な結果だったと思うのです。

もう一点は、先程の会長のお詫びの部分について私からも触れさせていただきますが、私も皆さんが受け止められているとおりです。会長は事務局職員への暖かいお気持ちがある様な言葉になっているのです。事務局の皆さんのお立場を少しでもお救いしたいというお気持ちなのです。そういうお気持ちが表れているのであって、あなた方は引継ぎが悪かったと言ってしまうとあまりにもお気の毒な話なので、それはそれ、もうひとつこういうことがありましてということで、そういう助け舟を2艘出してあげているのが会長のお気持ちであると私は思うのです。そこを事務局の方にしっかりと受け止めていただきたいのであります。そういう会長のお気持ちに対して、事務局からは混乱を招き申し訳ない旨の気持ちが一度も伝わってこないのが、残念でしょうがないのです。

【辻会長】

他にあればどうぞ自由に発言を。松尾さん、今日はいつもよりお静かですけども…。

【松尾委員】

私は市長政策室のことに関しては自分でもマルを付けて“？”と書いているものですか、このとおりですね。だいたい、私が申し上げたいことについては先程発言させていただきましたので、ございません。

【辻会長】

木戸口さんにちょっとお尋ねしたいのですが、一番最初のところに前回は話題にさせていただいたのですが、木戸口さんのご発言で、人員の管理の仕方、人数の把握の仕方、市の“方針”の考え方は要するにフルタイムとそれ以外とに分けて、フルタイムを管理するというわけではなくて、非常勤とかそういうものをやっているのでしょうか。とにかく人員適正化計画の中には考えない、という方針なのです。この点に関して何かご意見ありませんか。

【木戸口委員】

ちょっと私わかりませんけれども、市役所のする仕事、業務っていうのははっきりしていますよね。条例とかにきちんとありますよね。それに対してどういう適正な定員があるのか、ということになるのですよ。それに基づいて定員があると思うのです。その中にいわゆるパート、正職員でない臨時の職員の方の位置付けがどうなるか、ということを昨年お聞きしたところだったのです。それは仕事の量との関わりはどうかと。ですがこれに対する明確なお答えはいただけなかったところで、私は不満が残っていたのです。その辺のところ、必ずしも仕事の量に対して、いわゆる人工というのでしょうか、必要な人が配置されているのかどうかということ。つまり慣例的に今までこういう形でやってきたから今年もやるんだ、来年もやるんだ、そういうような人員の配置というのではないのでしょうか、ということの問題にしてきた。そこだったと思うのですね。その辺がどうしても役所はシビアでないといったら語弊があるかもしれませんが、民間なんかではそういうことは許されないことです。一人でもどうか、人件費の問題はたいへんな問題だと思うのですが。そのような役所の甘えみたいなところはありますか、といったことを昨年はお話ししたところだったのです。

私どうもこれを見ても昨年のお話を聞いても、仕事に対して人が付くのではなくて、人がいるから仕事を作る、そういう場面ということはないのでしょうか、ということなのです。つまり管理職が非常に多いというお話、指摘を受けましたよね。これは国の組織もそう、事務次官というのは一人しか入れないのだと、トップには。だけどスタートは何人かいて最後は事務次官に一人しか入れないから、途中50数歳で他の独法とかその他に行くのです、というような論理です。だけど考えてみると組織にはトップというのは一人しかいないはずで、どんな組織でも。ですけど普通から見ますとどうしてそのような論理が出てくるのか。ですから管理職というのはやっぱり待遇面で、あるいは地位面で横並びの組織を作ろうとしているのではないか。そのために仕事を人に合わせて作っていくと。道

庁も含めてこの市役所ばかりではないと思いますが、そういうものがないのだろうか。その辺をもう少し考えを変えなければ管理職の数など減らないだろうと思うのです。

【辻会長】

佐々木さんのご経験からいって、その辺どうでしょうか。

【佐々木委員】

ただ一つ違うのは、民間というのはどちらかというと生産性を上げるために目標もはっきりしているし、それに向かってやりますよね。市の仕事、行政の仕事というのはもちろん生産性を上げなければいけないのですが、定型的に数が決まっていってというのはもちろんあるのだけれども、ある程度余裕をもって市民からのいろいろな要求に対して応える部分というのはやはり市役所、特に市民と直接接している部分、管理的な部分というのはまた違う部分かも知れないですけども、要するに例えばいろいろな要求なり苦情なり、苦情がそうしょっちゅう来るようでは困るかもしれませんけれども、そういうことに丁寧に応えていかなければならないというのは、ちょっと統計的に見てみればどれくらい出てくるのかというのはわかるのでしょうけれども、そういうものがあるとか、多分にあるとは思いますが。確かにある意味非常に丁寧に仕事をやろうとしている、という面もありますよね。今は時代が変わったので現状はわかりませんが、昔はお客さんが見えになったら必ずお茶を出す、市民の方でも幹部に対するお客さんにも。非常にマメにやっていました。民間会社もピンからキリまであるからわかりませんが、私が会社に行ってびっくりしたのは、給湯器があって紙コップで自らお茶を入れて、お客さんが来たら自分で出すとか。札幌市役所なんかもある時期から確か部長のところにはポットを置いて部長自らお茶を出すとか。そして洗ったりするのだけは外部の人に頼んでとか、ちょっと細かい話ですけども、なんかそんなことをやっている。今はどうなっているかはわかりませんが、私が札幌市役所にいた頃はコピーを取るとかという時に臨職さんをお願いしていました。要するに自分からなかなかコピーを取りに行かない、そういう文化があった。今はわかりませんが。また、例えば各自のゴミ箱も清掃の人が処分をしていましたので自分で空けるということはまずなかったと思います。ですから、会社に入って何日経ってもゴミ箱がきれいになっていないことに気づき、戸惑って、会社では自分で処分する仕組みになっていることに気づいて納得した経験があります。

【辻会長】

正にそういうことですよね。

【木戸口委員】

私が昨年伺ったのは、臨時の職員の方の採用とか仕事の中身というものが慣例的になっ

ていませんか、ということだったのです。去年もこうやった、おとしもこうやったから当然今年もこうなのです、というそういうところに改革なり改善なりというのがあるのでしょうか、というお話だったのです。臨時の方の予算は当然付いています。何がしどれ位かはわかりませんが、逆にそれを消化するのです。そういうような感覚がないのですか、ということなのですね。本当に臨時を採用しなくても正職員でもう少し守備範囲を広くしたら、あるいはできるかも知れないのですよ。そういうふうなお話をしたところだったのです。

【辻会長】

石狩市役所の場合は結構その点、人数については問題が無いとは思いますが。ところで副会長、お役所というところは、今でも予算と部下の数を余計に持つということが上の方に立つ者の最大の志向になるのですか。

【中村副会長】

そういう気持ちになる方も中にはいるかも知れませんが、ほとんどはそういうことはいでしょう。しかし私どもが人事配置をするに当たっては、当然人工については皆様方より非常にシビアで無いにせよ人工計算を行い、その上で事務の見直しというものを当然毎年してもらわねば。ただどうしても避けられないのは、ある一定の量、要するに時間外勤務というものが認められているのは一応全体の3パーセント以内という概念がありますから、全体事業に職員を貼り付けて、なおかつ恒常的に勤務時間外を多大にやっていくということ、それはいかがなものか、適正な人員を配置しなさいということになるわけです。その3パーセントを超える部分についての1人工立たない部分についてはまさしく臨時職員をあてがうというのが制度設計上の建前です。ですから、基本的にその制度設計にきちんと照らし合わせて議論するわけです。だから大変だから増やして欲しいというのは大きな議論になります。今日のような財政状況になってくれば当然切り込んで参ります。木戸口さんがおっしゃるように、対前年と同じようにそれは義務的経費だといってそのまま走ってしまう傾向がどうしてもあります。ですからそういったところには私も十分に組み入れる余地というものがある世界だと思っておりますし、去年議論した相互リンクとか総体をという発想は、新鮮に受け止めておりました。そういう見方で議論していくことの方がプラスと思っております、それが意見書の中にも反映され、いい形で石狩市にテーマを授けたと思っております。

【辻会長】

木戸口さんの提起された問題のもう一つの側面は、処遇とポストの問題がお役所にはあるのです。民間の場合は、同じ年次で入っても、当然のように先程おっしゃったように当然のように差が付くわけですが、その問題で去年を思い返すと課長と参事の問題に

なるわけです。その結果参事に仕事を付けるものだから仕事が細切れになる。ですから我々の意見書は、急に処遇を下げるというのは今の形では非常に難しいし、今の役所の人事制度の中では限界があります。だから処遇は百歩譲って、処遇はしてもいいけれどその結果皆に仕事を何々担当、何々担当と分けるものですから、一回仕事を分けると一人分の仕事になってしまうのです。0.5人であっても参事とか処遇する人が一人出てきてしまうと、じゃあ、ああいう仕事があったからやってくれ、となってしまう。それが仮に、石狩市役所が全部そのようになっているとは思いませんが、0.7人であってもそれがやがて次もやはり一人参事を置かねばならなくなってしまうのです。このところ、この議論というものは昨年の懇話会、百歩譲ってどうしても処遇は仕方ないでしょう。しかし組織というものが横にバーっと広がるということは避けたほうがいいのではないか、というのが我々の意見だったと思うのです。

同じ問題が大課制の問題です。これに戻りますと担当係の発令ぐらいは部長権限にしたら良いのではないですかと。それでないと何々係と発令されてしまったら何々係だと思ってしまうからです。そうではなくて、例えば何々部の職員として、ひょっとしたら随時部長の権限で何々の仕事から来月はこちらの仕事に移ってくれというようなことができるようにしたら良いではありませんか、というのが我々の意見だったわけです。担当職員の発令は現在も所管担当部長が行っているということですが、実際、私確認したのですけれども、やはり総務部からは何々担当と発令されています。そこらは今の木戸口さんが提起された問題に関連して去年議論したところで、正に非常に本質的な問題だと思うのです。もっと言うと副会長が管理職比率について、一番シビアにおっしゃっていた部分です。

【三浦委員】

今のお話に全部関係してくると思うのですけれども、木戸口さんが言われた臨時職員の問題だとか、佐々木さんが言われたゴミやお茶の問題だとか、それから発令の仕方、意外と小さなことのように思いますができないのです。こういうことができなくて大きな改革ができるとは思わない。だから本当にやるとしたならばやれるところからやればいいのです。それともう一つ、そういうところから見て、最後の組織風土の改革というのは一番難しいのですよ。組織を変えるというのは非常に難しい。それはトップが何か意図を持ってやるか、現場の皆が小さなところから変えるか、どちらしかないと思うのです。それで組織風土の改革のところの回答を見ると、ほとんど否定的なのです。組織風土の改革は小さなことでもやろうよ、というところから始まると思う。僕は小さくはないと思うのですよ、今の臨時職員の問題でも。今は十人使っているけれど、来年は半分にしようかと。そのときに部長さんなり所管のトップの方が、いや俺のところは駄目だ、というのか、いや皆でやろうよ、というのか。あるいはお茶を出しているかはわかりません。こんなゴミなんて自分たちでやろうよ、とか言ってやれるのか、僕はこの部分はすごく大事な部分だ

と思うのです。そういうことがやれていけば全体的に非常に組織が変わっていくのではないかと思います。

【辻会長】

お茶のことについてちょっと付け加えますと、その昔、この会議にもお茶が出ていたのです。少なくとも内部の会議にお茶を出すのはもうおやりになっていないと思うのですが。ということは我々の懇話会はある意味身内の会議だと思ってくれているのかなと、うれしく思っているのです。少しずつそういうことをやってはいるのです。

【木戸口委員】

今は、掃除なんかは職員の方がやっていますよね。

【上田職員課長】

廊下や階段などは外部の方にやってもらっていますが、業務改善の一貫で事務室内は自分たちで行っております。

【佐々木委員】

何年も前からやっていますよね。新聞に出ていたのが記憶にあるのですが。

【上田職員課長】

自前掃除は、もう3年目くらいになろうかと。ゴミについては、既に個人ごとのゴミ箱も無くなっておりまして、各階に配置してあるゴミ箱を使用しています。

【辻会長】

ちょうど1時間半が経過しましたので、ここあたりで10分ほど休憩を取らせていただきます。休憩後特になければ先程の“所感”のところについて議論させていただきたいと思います。

(15:30 休憩 15:40 再開)

【辻会長】

それでは、再開させていただきます。まだまだいろいろとあろうかと思いますが、最後に何かありましたら皆さんから一言ずついただくこととして、“所感”の作業に入らせていただきたいと思いますよろしくお願いします。

【各委員】

(異議なし)

【辻会長】

先程から私も概括的にということを強調してきました。木戸口さんから同じ意見を頂戴いたしました。じゃあどうしたらいいか、というところで皆さんにご意見をいただいてからとも思ったのですが、もし差し支えなければ議論を回り道するよりも何かたたき台もあるのだらうなと思ひまして、私の手許で幼稚なものですが作って参りました。それをたたいた方が議論は早いと思います。そんなことでよろしいでしょうか、大変僭越ではございますけれども。よろしゅうございますか。

【各委員】

(異議なし)

【辻会長】

ではそうさせていただきます。何かお互いに腹の内というか気持ちが共通して分かっていただけるような気がしますので、甘えさせていただきます。

(“所感” 試案配布)

【辻会長】

冒頭申し上げましたように、ごく概括的な記述と致しました。あくまでもこれは“たたき台”ですので字句あるいは趣旨も含めて、どうかご忌憚の無いご意見をいただきたいと思います。その上で、修正させていただきたいと存じます。

「更に…一層の検討を進められることを期待致します」がいわば本文でして、翻訳しますと「この“方針”では困ります」と言う意味です。間に挟まっているアンコの部分は、1回目の懇話会のときに副会長からメモとして提起していただいた方向のところにありました文言を生かして中に入れさせていただいたつもりであります。

それからもう一枚お配りさせていただいたのは、冒頭申しましたように“付言”でございまして、これを“所感”といっしょにペーパーとして出すのか、それともこういう議論の中で趣旨を汲み取っていただくのか、そこのところは事務局と打ち合わせをさせていただきたいと思います。もしペーパーとして出すとしても小さな文字の部分は言わずもがなの部分ですのでそこははずさせていただきたいと思っております。

どなたからでも結構です、繰り返しになりますがどうぞ忌憚の無い意見をいただきたいと思います。

【中村（嘉）委員】

事務局の方にお伺いします。今会長の方から配布された“付帶的要請”の「1 庁内各関係方面に於かれては、この程の“方針”に対する当懇話会における“生の意見”をお汲み取り戴くために、是非、懇話会議事録そのものをご覧いただきますようお願い申し上げます」とありますけれども、議事録は各部長さんにお見せしているのですか。

【上田職員課長】

議事録自体は配布していませんけれども、ホームページで見られるような状態にはなっています。

【中村（嘉）委員】

わかりました。

【辻会長】

三浦さん、感想でも何でもよろしいのですが。

【三浦委員】

非常に結構だとは思いますが、付帶的要請って大事、そういう気がするのですよ。確実に届けていただきたい。付帶というのはとても大事です。

【佐々木委員】

今、事務局でおっしゃったように、インターネットでアップして読めるようにはなっているのですが、現実的にはなかなかそこを開けてご覧になる、いろいろな審議会や委員会のページがありますからたいへんなのでしょうかけれども、現実にご覧になっていない、なられていないというのが現実だったのだと思うのです。そこで事務局にお願いなのですが、この件に関しては、この懇話会の気持ちとしてやっぱり読んでいただきたいということがありますから、ペーパーレス時代にはそぐわないのですけれども、ダウンロードして各部長さんに読んでいただきたいという気持ちを届けて欲しいのです。

【上田職員課長】

承知いたしました。

【辻会長】

木戸口さん、いかがでしょう。

【木戸口委員】

私、こういう形式というのが良くわからないのですけれども、これはどなたに出すので

しょうか。市長に出すのでしょうか。

【辻会長】

後で言おうと思っていたのですが、懇話会の所管部である総務部長にお出ししても最終的には市長もご覧いただくと思いますが、市長へのお渡しの仕方あるいはお届けの仕方については、後ほど総務部長と打ち合わせをして、その点はまだ打ち合わせができていないものですから、できればお任せをいただきたいと申し上げたいと思っておりました。

【木戸口委員】

いえ、そういう意味ではなくて、書式が例えば「石狩市長様、所感」というふうになるのではないのですか。

【辻会長】

あて先が無い、あて先不明だというご指摘ですね。多分、そうなると思います。これは文書の中身としてたたき台をお出ししているので、そのへんご了承いただければと。出すときはきちんと形式は整えたいと思います。

【木戸口委員】

それからここ（所感）に示されている“方針”というのは、これ（市行政改革懇話会意見書に対する取り組み方針等）のことですよ。これは市長はご覧になっているのですか。

【辻会長】

ご覧になっていると思います。

【木戸口委員】

これは何の“方針”か、ちょっと長くなるかも知れませんが、書かれたらいかがですか。「示された“方針”」というよりも「示された“市行政改革懇話会意見書に対する取り組み方針等”」と書いた方が分かるかもしれません。

【辻会長】

おっしゃるとおりだと思います。

【中村（武）委員】

文書的な中身については、私はこれでよろしいと思うのですが、“所感”や“付随的要請”が出されるに至った背景が、きちんと市長さん始め部長さん達に伝わるのかどうかということが心配なのです。でなかったら、ただこのペーパー２枚を見て“んー”という感じで

終わってしまうのではないのかという危惧があるものですから。その辺は口頭でも結構ですし、あるいは議事録と書いてありましたか…。

【辻会長】

先ほどの佐々木さんのご意見を受ければ、少なくとも各部長のところには議事録はホームページで見ろというのではなくて、一緒に添付してということになろうかと思います。

【中村（武）委員】

きちんと読んでいただければそれでよろしいのですが、それが心配で。特に市長には口頭で結構ですので、これに至った背景を会長さんから直接お伝えしていただいた方が良いのではないのかなと思います。

【辻会長】

先程もちょっと申し上げましたように、お読みいただくように責任を持ってお伝えする意味は、正に中村さんがご指摘されたことは必要かなと思っておりました。

【木戸口委員】

付随的要請の２番目の「変革に挑む市役所改革のあり方（方針）」を策定され、と要請されているのですけれども、どういう形のものを想定すれば良いのでしょうか。

【辻会長】

私の感覚で申し上げてよろしいのでしょうか。

【木戸口委員】

はい。

【辻会長】

それは“方針”として市役所の方で主体的に考えていただきたい、というふうに考えております。

【木戸口委員】

こういう（方針の）ようなものが出てくる、というのを期待しているのでしょうか。

【辻会長】

いいえ、そういうものでは無いと思います。考え方と具体的な行動は当然入るだろうと思います。冒頭にひとつの形ですと申し上げましたが、「変革に挑む市役所改革をこのよう

に進める」ということで、例えば組織機能についてはここに5点ありますから、その5点のうちこれは取るべき点、あるいは取らないというのもあるでしょうから、それぞれ5点については“方針”の内容として期待をしているのです。ただ実は最後にもし時間があればお話をさせていただきたいと思っていたのですが、これについてはこういう形式で作りなさい、というところまでは懇話会としては入らない方が良いのではないかと考えておりました。

【木戸口委員】

私はこの中でどういう考えのものを期待しているのかなと思ひまして。

【辻会長】

懇話会としては懇話会の中で「意見書を踏まえて」市役所が主体的に考えてもらうことを期待する、ということです。

副会長、何かございませんか。

【中村副会長】

本体部分はこれでよろしいかと思いますけれども。

【辻会長】

それでは今のところを、皆さんの意見を入れて事務局で直してくれますか。それともよろしいでしょうか、今の意見を入れて後で今のような形でご提案するということで。

【各委員】

(異議なし)

【辻会長】

ありがとうございました。一応ですね、随分早いのですけれども、ここで2回目の懇話会を終了することになると思います。せっかくの機会ですから最後に感想みたいなものを一言ずついただきたいと思います。三浦さんから順番にいただいてそれで終わりにしたいと思います。

【三浦委員】

非常に行政自身は重要な役割を担っておりますし、期待するところも大きいので、石狩市民が路頭に迷わないように今後も我々が住んでいる地域をより良いものに、あるいは苦境に陥らないように市長さん始め市の職員の皆さんには頑張っていただきたい、そのお役に少しでも立てれば、というふうに思っています。

【辻会長】

ありがとうございます。松尾さん、どうぞ。

【松尾委員】

昨年度の懇話会でも同じようなこと、随分厳しいことも申し上げましたけれども、やはり市の職員の皆さんには、私が存じ上げている限りでは優秀な方がとても多いです、非常に期待もしていますので、ぜひ今後も石狩市民のためになるような仕事をさせていただきたいですし、そのための意見ということで申し上げたつもりですので、ぜひ頑張っていたきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【辻会長】

中村（嘉）さん、どうぞ。

【中村（嘉）委員】

年初、今年の初めでしたか、市長さんが財政も黒字になってきた、というようなお話をされていまして、非常に安心していました。ハード面についてはもう建物を建てるような必要はもう無いものですから、もっとソフトな面で皆が協働するような、心あわせてできるような面に力を入れていただきたいと思います。以上です。

【辻会長】

中村（武）さん、お願いします。

【中村（武）委員】

ダーウィンの進化論、要するに長い時代、年月を生き残ってきた生物というのは、力があるから生き残った訳ではなくて、環境に適応できたかどうかで生き残れるのが決まるのだ、ということを何かで読んだことがあるのです。僕らの商売もそうなのですけども、やはり農業情勢は刻々と変わってきているものですから、私、十年前に作っている作物と今では全く変わっております。というのも重量作物というのは値段が取れない。というのは特に十勝地方、大規模農家がガバガバと、どでかくやるものですから、コストに全然太刀打ちできない。そのため幸いにして花川の団地というのがありますから、人はたくさん集められますので、十勝の方でできないような手間隙かかるような作物を作ろうと、うちの農協もシフトしていつているのです。それでどうにかこうにか生計は立てられているというわけです。そういう意味では、日々の生活に追われている者にとってはどうすればコストをカットして少しでも無駄を省いて如何にして利益をあげるかというところに常に頭を悩ませているのです。そういう部分では行政もちろん同じであって、どうこの時代

に対応していくのかな、という部分で変化を求められているでしょうし、その辺やはりこの懇話会として私なりに勉強させていただきましたし、ぜひこの意見書を生かしていただければと思います。

【辻会長】

木戸口さん、お願いします。

【木戸口委員】

私は会長さんに要望があるのですが、昨年もちっとお話しましたが、この懇話会をもっと早く開催してもらいたい、検討するスタートの時期を早めた方が良く思うのです。そしてできたら意見書の内容を次年度に活かせるような、最近の言葉でいうとスピード感をもって、何か一つでも二つでもいいから実現性をもって、予算編成よりもっと早くに開催することをぜひお願いしたいというふうに思っております。あるいはもっと期間を短く、例えば2週間毎に開催するように集中的にでもよろしいので、そのようなことをぜひ会長さんをお願いしたいと思います。

【辻会長】

よく事務局に伝えます。

【佐々木委員】

私もかなり厳しいことを申し上げましたが、石狩市を愛している自分をいつも思うのです。そういう観点で良い石狩、益々魅力ある石狩ということでありますし、当然その中で職員の方も愛着をもってやっておられますでしょうから、厳しいことは厳しいかも知れませんが、乗り越えたときに良い仕事ができたと喜びが絶対あるはずです。ですから、一緒にある意味では協働してやっていくというか、そういうスタンスでいきたいと思っていますし、いろいろとご苦労もあるかと思いますが、事務局の方にはそういう面で頑張っていただきたいと思います。ありがとうございました。

【辻会長】

中村副会長、最後にお纏め下さい。

【中村副会長】

懇話会の任期は2年でございますから来年の3月で任期が終わるわけですが、これまで皆さんが市長の思いを本当に真摯に受け止められて、誠心誠意意見書の取りまとめに立ち上がったのでございます。あれだけ一生懸命検討したからなおのこと思うのですが、このような形で次期懇話会に引き継ぐというのが残念でなりませんし、副会長である私が

会長を十分にお支えできず、心からお詫び申し上げる次第であり、今後もいろいろなところで懇話会のメンバーの方々とは、顔を合わせる機会もあろうかと思いますが、そのときはまた仲良くさせていただければと思います。本当にありがとうございました。

【中村（嘉）委員】

会長、できるかどうかはわかりませんが、ひとつお願いがあります。ここの机上において空論をしているわけではありませんけれども、冬は大変ですけれども、できれば市役所から車を出していただいて厚田や浜益の支所をちょっと見させていただいたらいかかなと。

【辻会長】

この懇話会で見学するということですか。

【中村（嘉）委員】

はい。

【辻会長】

ご要望として事務局の方で受け止めていてください。

【中村（嘉）委員】

私はたまたま民生委員、ボランティアの関係で年に2、3回は行くのですが、ほとんど他の皆さんは行かれていないと思うのです。浜益支所なんかは、ガラーンとしていて、建物はもったいないなあと思ひましてね。

【佐々木委員】

支所には行っていませんね。

【中村（嘉）委員】

建物はもったいないです、あれだけ空けておくのは。あれを夏場にカニ族、ライダー連中を泊める施設などに転用できたらいいのになあと思っていたのですけれども。

【辻会長】

まだちょっと時間があるようですから、私から最後にこれまでこういう整理をしてきた思いも含めて、先程木戸口さんからのご指摘に関連しますので、時間に余裕がありますので述べさせていただきます。

方針を受け取りましたときに、当懇話会の選択肢は2つと考えました。一つは、改めて

意見書で述べた課題の一つ一つについて、担当部局の出席も求めて、示された方針について徹底的に議論をしようか、というのが一つの選択肢でした。その議論の中で意見書に対する理解も深めていただき、その代わり我々も意見書以上に突っ込んだ意見を言うということになれば、相当いろいろな資料もお出しいただき、情報も公開してもらって相当時間がかかるけれどもやろうか、というのが正直一つの選択肢だったと思います。

今回の行政改革懇話会を終えるに当たって連想することがあります。いささか余談になり、しかも全くレベルの違う世界の話ではありますが、国の分権改革において最初の諸井委員会は、時の橋本内閣から「閣議決定可能な勧告」を求められました。この時代「閣議決定可能な勧告」とは何を意味するのかといいますと、関係省庁がOKして、関係する議員もOKして、そして閣議においてもOKできる勧告にしてください、という意味なのです。そこで、全ての個別案件について関係省庁との間で膨大なグループヒアリングを繰り返して、関係省庁が同意した事項についてのみ勧告に盛り込み、いわば官僚主導で進められました。その代わり95年に制定された地方分権推進法においては、「勧告を尊重する」ことが義務付けられたのです。レベルが全く違いますが、ひとつはそれに類する手法であります。しかし、そのような手法は選択しないで、先程ご提案した方法でご了承をいただいたところです。

理由は、第1に、私ども懇話会にはそこまでは求められていないと考えるのが妥当であること、第2に、2回とか3回とかでは正鵠を得た結論を導出することは不可能であること、第3には、直接関係部局と議論することが必要かどうかは、私どもが要求すると言うよりは事務局が判断すべきことであり、また、課題の相当部分を事務局である総務部カバールの範囲であるから、そのことの必要性は低いこと、第4には、現状で一つ一つの課題について改めて議論しても、意見書に対する庁内検討とりわけ総務部における検討が熟していないため、多分議論が噛み合わず生産的な成果を得ることは難しいと判断したこと、であります。

もうひとつの選択肢は、冒頭、皆さんにご同意をいただいた収束の仕方であります。分権改革で言えば、丹羽委員会です。丹羽委員会では簡単に各省庁がOKする問題は既に諸井委員会で手がけられている、言い換えるとなかなか各省庁の同意を得られない事項に取り組まなければならない。そしてその世界にこそ本質的な問題が存在する。そこで、関係省庁の同意無しでも勧告する委員会側の自由権を確保しながら、その代わり、内閣に対しては「勧告を踏まえて推進計画を策定する義務」は求めたが「勧告を尊重する義務」言い換えると“勧告通りにやること”は求めなかったのだと受け止められます。しかし、時の内閣は最終勧告案待ちの姿勢で先延ばしし、そのうちに政権が交代して「一括法案策定」の作業は新政権に引き継がれたと言うところかと思えます。

当懇話会のこの程の選択は、意見書を踏み台にして庁内で主体的な検討を進めていただき「市役所改革の方針はきちんと立ててください」というのが期待であり、意見書は是非参考にしていただくが、決して、「意見書どおりにやってください」ということを硬直的に

求めるものではないという姿勢を採りました。その理由は、何よりも大切なことは、各部署がその気になっていただかなければ、形式は整えても換骨奪胎になると考えられるからであります。この選択には、生ぬるいというご批判はあろうかと思いますが、しかし、懇話会としては、今回は諮問に対する答申ではありませんので、あるべき姿を貫いたと考えております。

この後、行政を取り巻く環境変化の進展と市役所内部の価値観や組織の効率性などとのギャップは益々顕在化し、その改革の重要性が増すとも減ることは無い。外部から眺めると結構深刻な問題と映るのであります。従って、市役所改革について真剣な取り組みを期待いたしますとともに、事務局の変更が不作為を正当化する理由になるなどのことが無いようお願い致したい気持ちであります。

最後に、ひとつは、われわれの生の感触が伝わるように、是非直接議事録をお読みいただき、その是非も含めての議論が庁内に沸きあがりますことを、ふたつには、願わくは今一度意見書を吟味いただき、取り分け「まとめ」の部分を当懇話会の願いとして受け止めていただくことを、期待いたしたいと存じます。

そのようなことで、懇話会は終了致しますが、事務局から何かありますか。

【川又総務部長】

どうもありがとうございました。当部に移りましてから今年度わずか2回の開催ということで、“意見書”に対する“方針”につきまして、“所感”という形でおまとめをいただきまして感謝を申し上げます。最後に各委員の皆さんからお話がありましたように、あくまでも市役所の応援団ということでございますし、我々もこのご意見を真摯に受け止めて取り組んでまいりたいと思いますし、一つでも二つでもご意見をいただいたものにつきまして、更に内容を深めてまいりたいと思います。

最後に会長からお話のありましたとおり、時代のスピードが非常にアップしておりますことから、経済、雇用環境が厳しい中で市役所の果たす役割というものが重要になってきております。その中で職員の果たす役割、資質、能力、役割などもこれまで以上に求められていると感じておりますので、その辺につきましては市長からも都度、伝わってきております。ただ残念なことに、組織が大きいこともありますので、皆様方にはっきりとした改革の姿をお見せするに至るには時間的な時期としては遅いという感覚に思われるところもあろうかと存じますが、決して改革に後ろ向きではございません。そういう点ではご理解を賜りたいと思いますし、今後益々厳しい時代に向かっていく中で、若い職員がその能力を市民のために遺憾なく発揮できるように、我々も幹部職員として意を尽くしてまいりたい、頑張っていきたいと考えております。無論、私だけではなくて、うちの幹部職員全員が今回の意見を踏まえてやっていきたいと考えておりますので、今後ともご支援の程をお願いしたいと思います。

今日で終りという雰囲気もあり、最後は本来であれば理事者から一言お礼もとを考えてお

りましたが、3月まで任期がございます。行革の取り組みの中でまた何かご報告とかご意見を賜ることも機会として全く無いということはございませんので、会長ともまた上司ともコンタクトを取りまして必要があれば開催したいと思いますけれども、一応“方針”に対するご意見については今日でおまとめをいただいたということで、本当にありがとうございました。まだまだ具体性の無い姿ですので、しっかり取り組んでまいりたいと思っています。ありがとうございました。

【辻会長】

今のお話ですけれども、このように理解してよろしいでしょうか。一応ここで今年度の“方針”に対する我々の議論は終える。しかしその後もし役所の方からこういう取り組みを今行っています、というような報告ができる状況になれば、年度内であってももう一回開催して報告だけはしたい、というご意向と考えてよろしいのでしょうか。

【川又総務部長】

組織だけではなくて、行革事項について何か報告事項があればまた開かせていただきたいと思います。

【辻会長】

それは、むしろよろしいですね。

【各委員】

(賛同)

【辻会長】

是非、そうされて欲しいと思います。

【川又総務部長】

その際には時期的なこともございますが、来年度の組織または人事なども年明け早々から急速に進めさせていただきますので、ある程度の形などもお示しできることになろうかとも思います。

【辻会長】

その際はどうぞ召集してください。

ではこれで終了いたします。どうもありがとうございました。

(散会 16:10)

平成21年12月28日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一