

## 平成 21 年度第 1 回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成 21 年 11 月 20 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、本日はお忙しい中、お集まりをいただき、ありがとうございます。定刻より早いですが、皆様お集まりなのでただ今から平成 21 年度第 1 回の石狩市行政改革懇話会を始めさせていただきます。

本日、中村武史委員はお仕事で欠席されるとのご連絡をいただいておりますので、ご報告を申し上げます。

それでは開会に先立ちまして、順次事務局の総務部長からご挨拶を申しあげます。

### 【川又総務部長】

始めまして、総務部長をしております川又です。この 3 月まで財政部が担当しておりましたが、4 月から総務部、課では職員課が行政改革の中心ということで所管替えとなりました。

私は、行革につきましては、前行政管理課長時代に、平成 13 年に作りました行政改革大綱に平成 10 年から約 5 年程度関わらせていただきました。その後教育委員会、市民生活部関係の方の業務をしておりまして、このたび総務部ということで行政改革に関わらせていただくこととなりました。これにつきましては時代も変わってきておりますので、その中で皆様のご意見を大いに伺いながら進めさせていただきたいと考えておりますので、よろしくお願いしたいと思います。

【上田職員課長】

職員課長の上田と申します。この懇話会には以前説明員として何度か出席させていただいておりますが、改めましてこのたび事務局を担当することになりました。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

【佐々木職員課主査】

職員課主査の佐々木と申します。急なご連絡ということで電話させていただきました、その佐々木でございます。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

【辻会長】

皆さん、どうもお久しぶりでございます。お変わりなくお集まりいただきましてありがとうございました。

では、早速議事に入らせていただきますが、まず議事録の作成手続きですが、昨年度と同じように進めたいと思いますが、よろしゅうございますか？

【委員】

(異議なし)

【辻会長】

では、そのように事務局においてお取り扱いいただきます。

今年度は、特に当懇話会に対する新しい諮問等はありません。そこで、今年度の行政改革懇話会の目的事項は、昨年度の当懇話会の意見書に対する市当局の取組方針と進捗状況についてお聞かせいただき、その推進状況を確認することです。即ち、第1に、事務局よりその状況をお聞かせいただき、第2に、そのことについて意見交換いたし、第3に、そのことについて当懇話会の受け止め方を取りまとめ、第4に、そのことを通して今後の一層の行政改革を推進するための一助としていただく、以上のことを内容といたします。

概ね3回の開催が必要であると考えています。即ち、今回は事務局から一通りの説明をいただくことといたします。随分たくさんの課題ですから、その状況をお聞かせいただくことで相当の時間が必要であると存じます。また、ご報告をいただきすぐその場で皆様からご発言いただくことには限界があろうと存じますので、今回は、市からの報告とそれに対する委員の皆様の質問を主体に進めたいと存じます。第2回目は、皆様から感想やご意見をいただくことを主体といたしますので、その間に、本日の事務局説明内容について、よくご検討をいただきたいと存じます。第3回目は、それらを通して、当懇話会としての「所感」のようなものを取りまとめて、今年度は終了いたしたいと存じます。

勿論、「意見」と「質問」をそれほど峻別する必要はありませんし、また、新しい問題提

起をいただくことも当然に差し支えありませんが、昨年度あれだけの意見書を提出いたしておりますので、今年度は、そのことについての市側の方針と進捗状況をフォローすることを主体にとり進めたいと存じます。そのような進め方でよろしいでしょうか。

【委員】

(異議なし)

【社会長】

ではそのように進めてまいります。

なお、本日の予定ですが、5時を最終終了予定といたしますが、本日は説明を受けたばかりですから、ご発言にも限界があろうかと存じます。場合によっては、4時半くらいを目途として進めてまいりたいと考えております。

なお、相当の期間を経過しておりますので、意見書作成当時、私の手許で意見書の構造を取りまとめたものがありますので、昨年の議論を思い起こしていただくためのご参考までにご覧に入れます。事務局からお配り下さい。

(資料配布)

ところで、意見書を提出してから相当の時間が経過しておりますので、冒頭、私の立場から今日までの経過について、事務局に次のことをお尋ねいたします。

一つは、昨年度意見書の提出後、今日までの庁内の処理の進行についてであります。

つまり、昨年度懇話会の最終回会議において、木戸口委員から「このような意見書はもっと早く提出されるべきでないか」という問題提起がされました。皆さんも“もっともある”と受け止めました。さらに中村副会長から「そもそも懇話会の立ち上げが遅い」とお叱りをいただき、「しかし、組織機構については、全部でないまでもその考え方を21年度に活かしていくということは、今からでもできる。“来年度には反映できません”ということではないはずだ」とご発言を戴きました。また、私からは「立ち上げが遅かったことは事実である。そのため意見書自体の提出はこの時期になったが、関係の方々には、毎回の議事録を即時お読みいただくようお願いいたし、議論の内容は都度把握していただいている。意見書の提出を待つまでも無く、意見書に盛り込まれそうな事項については、来年度に向けて並行的に関係部でご検討いただくこととしている」と、会長の立場から申し上げたところであります。このことは議事録に明らかなです。しかし、今年度反映された事項はありません。

今年度に入り、会長の私としては、「今年度には全く反映が無かったように感じられるが、このまま放置しないでいただきたい。そのためにも、昨年のように懇話会の立ち上げを遅らせないで、早く開催し途中経過で良いからご報告いただきたい」と度々申上げ、7月に

は文書をもってお願いいたしたところであります。しかし、残念ながら、いろいろなご事情もあって、結局は、今年度の懇話会の立ち上げは昨年以上に遅くなり、既に師走を迎えようとしています。また、いただきました資料を拝見すると、22年度頭初に反映されると思われるものも少ないようで、今日まで意見書は「たな晒し」にされてきたのではないかと邪推してしまいます。もしそうであれば、私は、あれだけ真剣にご検討いただいた委員の皆様に対して、会長として重大な責任を感じないわけにはいきません。

そこで、冒頭お話をいただきたいことは、庁内における今日までの意見書の取扱いの状況についてお話し下さいますようお願いいたします。また、これは大変失礼な申し上げ方がありますが、各部の部長さん達は、これからご報告いただく内容で、十分に納得されているのでしょうか。

二つ目は、庁内に設置されている「フォローアップ委員会」の状況についてご説明下さい。当懇話会「意見書」の“まとめ”の中に、「行政改革のPDCAサイクルを担うものとして設置された行革推進本部、フォローアップ委員会をエンジン機関とする確実な推進を期待する」という旨の記述をいたしております。

話は回り道をしますが、そもそもフォローアップ委員会は次のような経過で設置されたものであります。つまり、平成18年度懇話会の第3回目に「着実に行政改革の実を挙げるために“外部者も入れた監視・助言機関の設置”を答申してはどうか」という意見が出されました。それに対し事務局から「庁内に行革本部が設置されており、必要ない」という見解が示され、議論は平行線を辿りました。第4回会議で、事務局から「行革本部の下に実務者によるフォローアップ委員会を設置する」という代替案が示されましたが、当時の会長須田さんから「それでは屋上屋を重ねるに過ぎないのであり、問題提起の趣旨に沿うものではない」との指摘があり、実は、私からも「市役所ばかりでなく組織が共通して持つ本性・本能を考えると、改革には外圧も上手に利用するという仕組みも重要である」とも主張いたしました。第5回目の会議で、さらに事務局から「行政改革については、フォローアップ委員会がその推進をしっかりとフォローするので、どうか任せて欲しい」と覚悟のほどが述べられ、「そこまで言われるのなら、そのことを信頼しましょう」ということを結論とした経緯があります。この経過も議事録に明確です。

ところで、昨年、当懇話会から提出された意見書に関連して、フォローアップ委員会は“行革の推進をしっかりと促進する”という機能は果されていたのでしょうか。その観点から、お答えいただきやすく4点に分解してお尋ねいたします。第1点は、平成21年度において、フォローアップ委員会はいつ・何回開催されたのでしょうか。会議が多ければよいということを申し上げるものではありませんが…。第2点は、意見書には人事政策など総務部所管事項が多いのですが、総務部として検討され、今日まで実施に移したものは何かあるのでしょうか。第3点は、各部門とフォローアップ委員会の関係です。総務部のその状態に対して、フォローアップ委員会はどのように機能したのでしょうか。各部の取り組みを監視し推進する、いわばエンジン機能を果たすために、フォローアップ委員会は日常ど

のように活動されているのでしょうか。少し付け加えますと、そもそも「フォローアップ」とは、少し理屈っぽくなりすぎますが、「後を追う」「続けての」とか「事後検討」「事後検証」などの意味を持つものであります。まさに庁内全体あるいは各部の行政改革の実行をフォローアップするものであったはずであります。ところが実際は、庁内が「行革はフォローアップ委員会待ち」という感覚になり、結果として、市役所全体としてもあるいは総務部など各部門としての当事者責任を希薄にした点は無いののでしょうか。第4点は、行革のスピードへの悪影響です。まさに屋上屋を重ねたことにより、行革本部自体に行政改革への直接的関心と庁内各部への関与が薄れ、フォローアップ委員会が動かなければ行革本部も動かない。つまり、フォローアップ委員会が行革本部の予備検討機関のようなものになり、行革本部はそのボトムアップを待つこととなり、問題処理の組織的スピードが従前より失われていませんか、ということです。以上のことを、フォローアップ委員会に関する事項としてお尋ねいたします。整理しますと、ひとつは今日までの推進状況は如何でしたか、ということ。もうひとつは、行政改革はフォローアップ委員会に期待するところが少ないのですが、どのように機能しているのですか、ということです。

具体的内容は、この後順次ご報告いただくこととし、この間の事情について、まずご説明いただきたいと思います。このことは、予め事務局にはお答えいただくようお願いしてあります。あまり形にこだわっていただく必要はありませんので、我々が何かお役に立つ意見を申し上げるのに参考にしたいということですので…。

#### 【川又総務部長】

私の方から、会長からご質問ということでお話のありました、本年1月にご提出いただきました意見書に対しますこれまでの庁内の取り組みにつきまして、ご報告、状況について申し上げます。

4月以降につきましては総務部の方で所掌しておりますが、それ以前は財政部ということで、会長のお話もありましたように、3月20日前だと思いますが行革本部会議が開催され、当懇話会からご提出のありました意見書に関します、大きく大項目として3つあったと思います。その、中項目毎に担当所管、またどういうことで年次などを含めまして、大まかな方向性というものが行政改革本部会議の中で確認をされ決定をされたところです。意見書には支所機能などについても多くが割かれておりましたので、支所と本庁の関係、また地域協議会などのお話もございましたので、それなどにつきまして各部長職として意見書に対してどういう考え方を持っているか、またどういった意見があるか、というようなことも率直に意見をもらいたい、また本庁と支所との関係について、どういった意見を持っているかというようなことも、4月の中旬に全部長とヒアリングをいたしました。ペーパーをもって提出をいただいて意見交換をしたところであります。その後ほとんどが先ほどの会長お話にありましたとおり、組織、人事などに関する部分、当部にかかる内容が多ございましたので、私または職員課との中でそれぞれの項目につきまして検討をしてきたと

ころであります。一方その期間中に、平成22、23年度の組織を、体制を含めてどうするかということで、8月には1回目のヒアリングを各部、部長職と行ってございます。これなどの意見を踏まえまして、たたき台としては9月にできあがっていたわけですが、その後今回の懇話会にお示しをするまでの間、10月に入り各部長職にひとつの案として提示し、意見などについても徴取したところです。その後、その意見、また職員にかかる部分もございまして職員組合からも意見もあればというようなことで数項目について意見をいただいております。その部長職に出したものと、組合からも意見ももらいましたものを集めましてフォローアップ委員会を10月の末に開催をして、今回ご提示をする案につきましてそれぞれ一本ごとに協議をしてきたところであります。その中で、企画経済部長とは企画経済部マターの部分もございまして事前に協議をし、意見を交換してこの意見書に対する取組方針案というのを取りまとめてきたところです。その中で一定のまとまったものを11月の中旬に行政改革本部会議に、今回お示しをさせていただきます案につきまして決定をし懇話会にお示しをする、ということで進めてきたところです。なお、組織の問題につきましては特に22年度、23年度については更に11月の中旬から先週まで各部と2回目のヒアリングを実施し、組織体制に付きまして更にもう少し突っ込んだ協議を進めている最中でございます。取組状況につきましては以上でございます。

2点目のフォローアップ委員会の活動状況についてでございます。1点目の開催状況でございますが、ただいま申し上げましたとおりフォローアップ委員会につきましては今年度につきましては10月の末に1回、この意見書に対します市の方針等についての意見協議というようなことで実施しております。2点目の総務部として実施したものにつきましては、この中の部分につきましてはほぼゼロだと、平成21年度については実施項目に無いと考える。3点目ですが、フォローアップ委員会と各部の関係についてであります。非常に微妙なところでございますが、基本的に各種の行革事項の推進につきましてはそれぞれの所管が実施をしてございまして、それに対しまして色々実施状況、また、まとめたものにつきまして監視といいますか、協議をしたり意見を述べたりする委員会として位置づけていると考えてございまして、各部はフォローアップ委員会待ちという状況には無いと理解しておりますし、そのような動きは過去にも行っていないだろうと考えております。4点目、最後ですが、行革のスピードとフォローアップ委員会また庁内の組織ですけれども、基本的に行政改革大綱に基づきます実施事項などについても現在進行中でございまして、スピード感という部分については当然大事なことだろうと思いますが、それぞれの部分についてスピードの問題について検証している状況には無いと考えております。それぞれの項目の実施を目指した計画については、十分庁内で検討又は検証して進めるものは進める、というようなことになろうかと思っておりますので、検証またはフォローアップについてはまだ進んでいない、という状況かなと考えております。以上です。

【辻会長】

ありがとうございました。ただ今の説明について、重ねて質問あるいは議論させていただきたい点もありますが、他の委員の方々からのご発言があらうかと思しますので、その際に譲りまして、では、事務局から予定の報告をいただくことといたします。

【上田職員課長】

(資料説明)

【辻会長】

大変ありがとうございました。項目別に意見書に挙げられたひとつひとつの事項について、個別に対応方針を整理していただいたのですが大変お手数をお掛けいたしました。ここで少し心配になるのは、その結果、意見書がいつている趣旨が十分に受け止められているのか、という懸念であります。委員の皆さんからご意見をいただかなければならないのですが、ここのところは重要ですので、ちょっと押さえておきたいと思います。例えば、意見書は、「組織風土の改革」のところで、「精神的な論説だけでは無く、小さいことであっても何かシンボリックな具体的なことを見出して実行することが有効です」という意味のことを述べています。「小さなことであってもシンボリックな具体的変化」といってもイメージし難いと考え、参考事項としていくつかの例示をいたしました。これは、あくまで例示であることを示すために、わざわざ他の記述と区別してカッコ囲みで参考事項とし、更には「ここに示したことをそのまま実行することを期待するという意図ではない」と明示いたしました。そのようなことを通して「手段の自己目的化の排除」「形式主義の排除」「市民主権・市民協働の気風醸成」を進めてください、ということをお願いしているのですが、そこのところがストーンと抜けて、例示した個々のことを「やる」とか「やらない」と議論されています。これは意見書の本旨と違います。

このようなことは随所に見られます。やはり「現状と課題」「対応のあり方」全体を通して意見書の趣旨を理解していただきたいのです。特に政策室の問題などは「対応の方向」にはいろいろな要素が絡み微妙な要素もありますから、市役所の処理のたがをはめるようなことは避けるべきだということから断定的に「対応の方向」を示すことは避けて、検討されなければならない観点を述べています。そこらのところは、こういう形で項目にされてしまいますと、よく汲み取れないものになるのではないかと、正直懸念いたします。

本日は、冒頭申し上げましたように、この後はブレーンストーミングのつもりでご自由にご発言いただきます。どなたからでも結構ですがご発言下さい。やはり副会長から口火を切っていただきましょうか。

【中村副会長】

私は会長とそういう打ち合わせを全くしてないのですが、気持ちがあまりにも一致しているので、私が言えば更に追い討ちをかけるようで恐縮ですが、(資料を)読まさせていた

だいて、非常に残念な思いをしたものですから、メモしてきましたので、ちょっと（メモを）お配りしてから説明します。

（メモ配布）

まず最初に「所見」として、今期の「行政改革懇話会委員」というのは、昨年１０月３日に初会合を開かせていただいて、その開会に当たって田岡市長の方から本懇話会に意見を求めるに至った背景だとかその視点等についてお聞かせいただいたわけでございます、それも議事録にきっちり載っております。議事録をまずきっちりご理解いただかないと、私の言うことが判りづらいつと思ったので、そこから紐解かせていただいたのです。私どもは田岡市長が、要するに改革とちょっと表現しておきましたけども、石狩市民に質の高い持続可能な行政サービスを展開する、そのために今自分たちが置かれている財政事情その他色々ありますので、そういう中で様々な変革に挑むことができる簡素で効率的な行政組織に再編し、行政コストの縮減に努め、市民との協働の下に財政再建計画の着実な推進を図る…これが本質なのです。本音なのです。本質を見失ってしまったのが、今回の姿のような気がしてならないものですからあえて書きました。田岡市長の強い思いを受け止め、様々な視点から検討協議を重ねて、本年１月に意見書を提出してございます。

というまず事実がありまして、このたび事務局の皆さんが、これをお作りになるのに大変なご苦労あったと思います。こういう書き方もひとつの方向ですから間違っているとは思いません。こういうのも当然必要になってくるのです。ただ、これだけで終わっているのは残念でなかったのです。本当に会長のおっしゃる気持ちと同じなのです。今回最初に何を聞かせていただきたかったについて、順次申し上げて参りますけれども、そういう中で多くのご苦労もあったのでしょうか、私どもが期待しているのと掛け離れて、いささか寂しい思いに駆られたのが事実であります。

では何故こんなことになったのかということをつらつら考えるに、まず１点は、事務局が財政部から総務部に替わる際に、田岡市長が意見を求めるに至った背景だとか視点等の基本的事項について、十分に引継ぎがなされていなかったと思われるのです。そう思わないとどうしてこういうことになってしまったのか理解に苦しむのです。

それでは、私どもに欠点が無かったかということ一つあります。私どもはその事務局が替わることを想定していなかったことから、あえてそこまで表現しなかったのですが、それをきちんと表現しておけば、誰がどこにいても読んでわかるようになっていたのです。私どもは、去年の段階から、財政部長が皆さんのいるところで主張をきっちり明確に判りやすく話してくださって、それを前提にずっと議論を進めて参りました。ですからあえて書かなかったのです。結果として、ああいうふうになったのかなとの思いがあります。そういったことが要因として考えられますので、私としては改めて私どもと共通認識を共にしていただいて、再検討していただいた上で意見交換、検討協議をさせていただきたいと思



っています。

田岡市長が、求められた背景というものを確認するために書かせていただきましたけれども、これは全く議事録のとおりでありまして、まず最初に石狩市の今後の財政見通しということで、土地開発公社の持っている負債ということをもっと強くおっしゃっておられたこと。

2番目は、国保会計は2億を超える単年度赤字の原因が読み切れないといいますが、一般会計から赤字補填のために少し注ぎ込んでいるのですが、もう焼け石に水で効果が全然現れない状況で困っているとのこと。

3番目は、上下水道会計は平成25年から恒久水源である当別ダムに移行すると、少なくとも現在の料金では会計が急激に悪化することが見込まれています。単純に価格転嫁ができるのであれば会計はいいのですが、市民負担の程度というものも考えねば駄目ですと苦しみを訴えていたこと。

4番目は、固定資産税は地価が下がっていくので見直しの時には固定資産税がマイナス化していく状況。要するに固定資産税は増えるのではなくて見直しの度に減っていくこと。などの4項目について財政の中で語られました。

次に、石狩市の今後の経済見通しについてもおっしゃっておられました。現在の経済状況を考えると、ここ数年60億から多いときで100億の設備投資がなされていた石狩湾新港の企業がこれまでどおり張り付いていくかということ、おそらく相当厳しい時代を迎えていくのではないかという気がしているとのこと。

田岡市長は、このような石狩市の今後の財政見通しや経済見通しに対する基本認識の下に「変革に挑む組織改革のあり方」に関する意見を求められたのであって、まずここがずれてしまったから、私どもが行政改革のために、取りまとめられた様々な意見の意味すらも、正確に受けとめていただけていないという思いをしたのであります。

それで具体的に、市長が意見を求めるに至った視点の部分でございますけど、その中で組織改革の在り方等に関する事項では、職員の定数減というのが非常に財政効果として大きいのでありますが、仕事の量は地方分権あるいは住民手続きを含め倍増しているのが現実です。ところが仕事の仕方は伝統的なままであることから、数字と量のバランスが合わないという問題に差し掛かっていること。

2番目として、組織のあり方の中に、こども室や健康推進室を作りました。これは従来の縦型を打破し横軸にもう少し考えようということで、ある意味で政策目標、政策追求型のプロジェクトチームを作ってきました。ところが縦型の組織と横型の組織ができることによって、プロジェクトチームの数だけ管理職が増えるという矛盾に突き当たっていること。

3番目として、現在の市役所の体制の中で全て政策目標型に置き換えられるかということ、一気にそこまでドラスチックに変えるということは不可能だという問題に突き当たっておりまして、職員の数と組織のあり方ということに対しての決め手を欠いている試行錯誤

の状況にあるとのこと。

4 番目として、おそらくご議論いただいても、そう簡単に結論の出る話ではないと思いますが、何かご示唆いただけたらと思いますとのこと。

次に厚田、浜益の地域振興に関する事項では、厚田、浜益それぞれの区に地域振興基金として1億円を与え、地域振興課を置き、地域政策というものを相当の部分を旧2村に委ねようとスタートいたしました。3年経っても全く具体的な予算要求、政策要求があがってきません。1億円がたなざらしにされていくという状況を目の当たりにしたときに、相当の不満が溜まってくるのではないかと危惧しているとのこと。

2 番目として、様々な制約の中で支所の機能をどう持たせるかということを私たちも来年までには答えを出したいと思っているとのこと。

これらに対する田岡市長の決意として、これまで二、三の例を話させていただきましたが、なお多くの時代改革の中で市役所が改革をしなければならない課題を持っております。従いましてこれらについていろいろなご示唆を賜れば私どもの市政運営の中に取り入れまして、新たな組織、新たな市政運営の進め方に邁進してまいりたいと思っておりますので、是非とも忌憚の無いご意見を賜ればというふうに思っておりますとのこと。

今石狩市は、財政再建計画を実施している最中であり、今回私どもがお出した意見書は、担当される部の皆さんの背中を押す役割を果たそうとお出したのであります。しかしながら具体的に財政再建計画にどのように機能しようとしているのか、全く論じられておらず、逆に、あれはしません、これはしません、と書いてあります。こういうことでまるで噛み合っていないのであります。

従って、最後のページに書かせていただいたのは、再検討の方向性として、石狩市民に質の高い持続可能な行政サービスを展開するため、様々な変革に挑むことができる簡素で効率的な行政組織に再編し、行政コストの縮減に努め、市民との協働の下に財政再建計画の着実な推進を図る。その基本理念、認識がなければなりません。

そういう方向性をきちんと持ってもらうなければなりませんし、2 番目として、この度の行政改革懇話会の意見だけをどうこうして欲しいとはいいいません。だから意見書“など”と書いておきました。意見に“基づき”とも書いていません。“踏まえて”と書いておきました。そういうことを踏まえ、様々な変革に挑むことができる簡素で効率的な行政組織の再編に取り組み、財政再建計画の着実な推進に寄与する、という基本認識を示す必要があります。

このため、早期に財政再建計画との整合性のある「行政組織再編計画」など…名称はいろいろあるでしょうから…などの策定を目指して、素案骨子などについて今年度の行政改革懇話会で検討、協議していただくようなイメージを持たせていただかないと困ります。市長さんが直接皆さんに検討を求めたとしたら、きちんと受け止めて少しでも応えようとしたら、多分こういう形にはならなかったと思うのです。

【辻会長】

大変本質的な問題提起をいただきましたが、事務局の方から反論なり意見なりがございましたらお聞きいたします。私も、今年度テーマに添って意見書をまとめたわけで、それを受けた方針は意見書の流れに従ったものになるのは当然ですが、実は、私も「市長の思いに応えるという点では、如何なものか」という印象は強く持ち、そのことを申し上げる発言のメモも用意してまいりました。もし、機会があれば私からも発言させていただきませんが、他の委員の方から何かご発言はありませんか。

【中村副会長】

私どもとしては、大事な部分がちょっと抜けてしまったといえますが、この意見書を見れば、皆さんが取り組まれた方向に走ってしまったのは、やむを得ないと思うところもあるのです。担当が財政部のままだったらこんな形には多分ならなかったと思うのです。部が変わってしまって、新たに皆さんが担当になったわけですから、一生懸命読んで、少しでも応えようと思って取り組み、結果、一つ一つ項目別に丹念に一生懸命応えようとしたことは汲み取れるのです。しかしながら、これは何のためにこのように市長がお願いして、それに対して出てきたかということにちょっと立ち戻っていただければ、もっと違った言い方になったのではと思うのであります。

【辻会長】

副会長の発言については、むしろ私が責任を感じなければならないことであろうと思います。市において設定されたテーマによって委員の皆様にご議論いただき、そのテーマに従って意見書をまとめ、委員の皆様の合意の元に提出いたしましたのであります。そのなかで、冒頭の市長の思いは当然意識しながら議事を進めたつもりではありますし、諮問を受けての懇話会でありませんので、確かに市長のご発言をテーマとした形にはなっていませんが、市長の思いは十分ベースに置きながら起案したつもりであります。とはいえ、事務局の作業は、意見書に沿ってテーマごとに進められたのはある意味当然であります。この点は、原案を作成した私の責任であります。その事も含めた所感にいたしたいと考えます。

【中村副会長】

私どもには民間あるいは学識経験の方がいらっしゃいますから、意見書に行政の言葉に置き換えるようなことは、あえてしなかったのです。その生の気持ちが伝わることを市長が求められていたわけで、役人の言葉によるやりとりを期待していたわけではないのです。ですからちょっと判りづらいところもあったと思うのですが、行政の世界で育った方には、そういったところを皆さん勉強していただいて、乗り越えていただきたいとの思いです。私は、担当される部が変わるなんて想定しておりませんでしたので、いつ誰が見ても誰が読んでもわかる様にしておくべきだなんて野暮なことはいわなかったのです。

【辻会長】

その点は、ただ今も申し上げましたように、意見書起草者の私の責任であります。お詫びを申し上げます。全体方向としては、ただいまの副会長のご意見を受け止めておきたいと思います。それはそれとして、事務局から方針と示された中身について他の委員の方からもご意見を伺います。

【三浦委員】

よろしいでしょうか。去年は体調崩しまして後半は出られませんでした、すみませんでした。それで質問ですが、ここに市の方針と書いて、市の方針の考え方と書いてありますよね。さっき部長さんのお話ではこれを方針として決めたのは、行革本部が決めたということになりますね。それでよろしいですか？

【総務部長】

はい。

【三浦委員】

それでは私の感想を最初に言っていていいですか。今、会長それから副会長からお話があった、木を見て森を見ず、それはよくわかります。それで、あえて木の部分だけを見ただけの感想なのですが、やっぱりこの行革委員会というのは、実際具体的に変化の起こる行動は、検討するとか、やらないという結論を出すのだなと。検討する、検討しない、撤廃しないとか、書いてあるところを見ていくと、具体的に何か変化が起こるとか、例えば一番最後のところに部分的に趣旨として違うとってしまっていて、最後のほうに、机の配置のあり方、検討しない、とか。これは検討しないのではなくて常時検討することだと僕は思うのです。変化が起きることを拒否しているような、要するに形式的排除をすることが繋がるかどうかは疑問、疑問だったらやってみる、というのが改革だと思うのです。つまりこういうのを見ていくと、なるほど行革本部というのは部長さん達が集まって作っているのか、あんまり改革できない本部なのかな、という印象を私は持ちました。これ全部見ていったらそうです。木だけ見ると、ああ森は作れないな、という感じがします。以上です。

【木戸口委員】

私も全くこれを見せていただきまして、そんな感想です。意見書を出したのは1月ですから、もう年度末で、新年度といったら予算とか人事とかで色々かわるから無理なことはあったかと思いますが、何か一つか二つでも、これはこう改革しました、こう実行しました、という意見書のとおりでなくても結構ですよ。そういうのが何か欲しかったな、というのがそんな感想ですね。

一つ質問なのですが、先ほど部長さんのお話で、組合、職員組織の意見も聞いた、ということだったのですか？組織そのものなどについて、職員全体だと思うのですが、組合はどんな反応だったのですか？この意見書全体の反応でも結構です。総体的なものでも結構です。

【川又総務部長】

どちらかというと項目毎のご意見をいただいたところですよ。総論的な話はしておりません。

【木戸口委員】

意見をいただいたのですよね？

【川又総務部長】

いろいろご提言いただきました項目についての意見ということで、総論としてどうこうという議論を交わしたわけではございません。

【辻会長】

「政策志向の組織全般のあり方」について、ただ今の説明では次長配置問題だけが取り上げられ、「次長配置はしない」とされています。懇話会としても「配置すべきだ」という意見に固まっていたわけでもありません。佐々木委員などはむしろ反対の立場であったと思います。配置するかどうかは、我々は、意見は述べますが決定は当事者責任を持つ市の機関で決めていただかなければならない。絶対こうしなければならないということをいうのは正しくありません。ですからその結論には全く異議を述べるべきではありませんが、組織全般の考え方については、これも市長発言とも関連しますが、「とても全部は変更できないが、従来の古典的なタテ割り組織のイメージに拘らないで、政策目標に沿った柔軟な組織編制が必要である」といった問題について、意見書もそういう内容になっているのですが、今回事務局から報告された方針は付帯意見として記述した次長配置問題についてだけ触れ、本論のところはノー・コメントです。

松尾委員は、組織は目標の連鎖であり各レベルの目標達成の状況が検証できるものであるべきだ、というようなこととか、組織問題についてはいろいろとご発言いただいておりますが、どんな風に感じられますか。

【松尾委員】

この取り組み方針の例えば２ページ目の（４）政策志向の組織のあり方の１番目のところで、市の方針として、市の施策等を推進するための組織運営システムとして、人事評価システムの中に部の運営方針が定めることとなっている。また後ろの方に行きますと、６

ページ、7ページのところで、地域経営に挑戦する組織体質云々というところの(1)のアですか、ここについても組織目標の明確化と評価、各部の組織目標と目標管理を庁内で共有する。下の方に行きまして、ウですと、市の方針として、平成22年度予算編成から行政評価と予算との連動を試行する、平成24年度から全ての施策及び事業を毎年度評価する、とかいったようないろいろ市の取り組み方針が示されていると思うのですが、これがでは具体的にどういう形でこれから取り組みされていくかが今資料として無いので、はっきりなかなか感想というか申し上げにくいのですが、私どもがこの意見書の中でお話をさせていただいたのは、今会長からもお話のあったように、それぞれの部なり課なりでどんな政策を何のためにするか、そのために人員なり資金なりをどれだけ投入をして結果としてどういう成果があったかと。それをまた見直してまた次年度以降に役立っていくというサイクルを回していただくということがメインだったのですよね。これは必ずしも意見書でも出てきてないのですが、内部でそれを進めていただくのと同時に市民に対して開示することを今後の研究課題としていただきたいという意見書だったのですが、それを市民の皆さんにもお示しをして、ああ市役所はこういう仕事をしようとしているのだ、そのためにこういう投資をしているのだ、結果がどうなんだ、というのを市民と市役所が共有しながら進めていくのが協働のひとつのあり方じゃないのかな、というのが私のイメージとしては持っていますし、そういった方針がこの中에서도出てきていますけれども、ぜひそれを積極的に進めていただきたいというふうに思います。意見になるかどうかわかりませんが…。

#### 【社会長】

部と室の問題については随分ここで議論させてもらいまして、非常にいろんな問題も含んでいて懇話会としては確定的な結論を述べないが、ただしこの部分は非常に問題があるよ、とかあるいは市民から見えてわからないよ、とか、この部分の整理は必要だね、とかの意見とかそういう思いとか我々にあったと。けどそのところはあまり確定的に述べないでそういうことを感じていただけないようないくつかのことについて述べさせていただいた。今回出てきたのを見ますと、部の統廃合は行わない。だから部内室についても検討しない、部室内について検討…あの議論の経過からいって、部室内について検討しないというのは、部を統合しないからしないのだ、というのはこれは論理の飛躍があるように思えるのです。つまり理事職のポストの数の問題とそれと組織上の部内室のあり方という問題の両方あったと思うのですよ。だから部を統合しないのだから室も統合しない、検討しないというのは論理の飛躍があると思いますが、ここは確か佐々木さんからもご発言をいただいていた部分かと思いますので、感想がありましたら…。

#### 【佐々木委員】

何点かあるのですが、やっぱり会長がおっしゃっていたように、市長の悩みがまさ

しくここに出ているなと私は正直思うのです。それは、事務局の方が本当に気の毒なのですが、事務局の方がどの程度引継ぎをしっかりと受けたかどうかはわかりませんが、やっぱり一生懸命がんばっていらっやったと思うのですよね。私も経験があるのですが、組織を動かすというのは、水あめの中に箸を突っ込んで回そうとするような感じです、ほんとに良く回らなくて…。というのは、懺悔みたいになりますけども、官庁の風土というのは積み上げで来ているのです、積み上げなのです。だから、要するにトップダウンというよりはボトムアップで、それをオーソライズして市長もいいよと。それまで部長さんのイメージ…これは私の勝手な解釈ですが、部長さんは組織部隊に立って、ずっと積み上げてきた自信もあるし自負もあるし、こうやってきていいな、という前提があると思うのです。ただおっしゃっているように、市長さんもこれだけ悩んでしているのだし、私もあるときから反省したというか、気が付いたのは、官庁というのは自分たちのトップの事務局に徹しなくちゃいけないと思っていたのです。私は技術屋ですから自分の技術の積み上げというのもありますけど。それを大事にしながらも、トップの意向を受けながらどうそれを発揮するか、というふうに発想の転換を図っていかなければならないと思うのです。今の国の動きもそうですね、まさしく国の官僚組織の、それで上手く動いていたというのも絶対あると思うのですけど。市長がまさしくいっていますけど、自分たちがこうやってきてよかったのだという意識があるのではないかと。これは私の憶測ですが。私がこれを見て一番ちょっとショックというか、がっかりしたのは、実は支所組織、私ちょっと気になっていましたものですから、何回か発言させていただいているのですが、ものすごいジレンマがここに現れているのです。というのは協議会が上手く動かないから何とかしよう、といっているのに、市の方針の考え方が、私ここが一番悲しかったのです。“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”といい切っているのです。だけど、これが上手くいかないから何とかしようと…これが一番私悲しかったのです。だからここに象徴的に姿勢というか、ただ何とかしよう、そうするためにどうしよう、ということで、みんなで知恵を出そうという姿勢にちょっと変われば、絶対優秀な方たちが集まっているのですから、一番石狩のことを良くご存知なのだから、石狩のスケールにあった、私たちいろいろな事をいっていますが、本当のことを知っているのは石狩のやってらっしゃる方だから、本当おっしゃっているように、この意図を汲んで、本当に明示した葉っぱのことだけを取り上げて、これします、あれしますではなくて、幹が残るように見てほしいと思いますし、もちろん気にしてらっしゃる方ももちろんいらっやると思うのですが、組織を動かすというのは、先ほどの水あめではないですが、だから大変だとは思っているのです。私はそういうふうに非常に感じました。以上です。

#### 【辻会長】

大変実感のこもったご意見をありがとうございます。

ここで10分ほどの休憩といたします。

( 15 : 40 休憩 15 : 50 再開 )

【辻会長】

では再開いたします。

【三浦委員】

率直に言って、こういう意見書というのはありがたいのだろうか。いや “ ありがたい ” と思うのです。市役所で行政を改革する立場にある人は、本当にこういうものを読んで、自分たちで咀嚼して行政改革をやろうとしているのか。多分そう聞くと “ 本当だ ” というのだと思うのだけど、本音はどうなのだろうと。得てしてあるのです “ まぁやっておけ ” と。出てきたものを見ると、はっきりいうと料理した感じなのです。上手な料理でなくて、なにかぶった切って、部分に分けて。事務局でこれを分けたのですよね？

【川又総務部長】

ご意見にいただいているご提言を抽出し、作ったものです。

【三浦委員】

それを行革本部の人たちが良く咀嚼をして “ ありがたいな ” “ よしやるか ” となったのか。 “ んー ” といってみて、これだけ見たのか。

【川又総務部長】

先ほどご説明申し上げましたように、前財政部の段階でご意見をいただいた前に、本部会議も開かれておりますので、その前段で財政部の方から意見書につきましては各部長に提示をされ、本部会議で取り組みの考え方などは担当部局とかは本部会議で決めました。その後、各部長の率直な意見、いろいろな項目にご意見いただいておりますので、厚田と本所、支所と本所の関係もありましたので、その辺に特化しても、支所の部長だけでなく各部長から意見交換をして協議をしてきたところですが、どう感想を持っているかはわかりません。

【三浦委員】

率直なところ担当の責任者の方としては、行革本部のメンバーの方々がこの意見書をどのように取り上げたと見ていますか？ “ 出てきたからやらなければいけないか ” というのか、 “ いやいやこういうことに我々は真剣に咀嚼して・・・ ” その場でもう一回議論したのでしょうか。



【川又総務部長】

本部会議の席ではなかなか大きな議論にはなりませんが、その前に先ほどご説明申し上げましたが、案的なものは提示をして意見聴取を含め何回か議論はしてきたつもりですが、各部長がどう思っているかは分からないところで特に申し上げられないところです。

【三浦委員】

感触でわかると思うんですよね、そこだと思うんですよね、ここら辺を生かすも生かさないも。

【川又総務部長】

推進役である総務部の問題のような気がします。今回、先ほども申し上げましたように、2回ほど組織に対してのヒアリングも実施しまして、相当浸透してきているという実感はございます。スリム化、効率化していかなければいけない、合併後5年ということもありますので、本庁、支所間の課題も多くございますので、それについてはまだまだ足りないかもわかりませんが固めつつあるな、というふうに各部長も認識していると思います。また先の本部会議の中で市長からも現在ある削減計画、人員の適正化計画だけではなく、仕事の仕方というものを考えていかないとやはり駄目だよと、いうことを強く言っていましたし、今回ご意見いただいたものをベースにしながら、やるべきだ、やれと市長の強い意志は本部会議の中で示されましたので、各部長には相当意識が高まったと考えております。その後我々とヒアリングを行いましたので、8月、夏までのヒアリングとは違って、相当深まったと、担当部長としてはそのように考えております。

【中村（嘉）委員】

今まで財政部でやってきたわけですけど、ちょっと例なのですけど、私、民生委員をやっていて引継ぎを受けるときに、独居老人のだれそれ、という書面をもらうわけです。その方はずっとその方と付き合っていて、その方のいろんなことがわかる。私はいただいた書面だけ見て、ああ一人者でこうこうこういう状態なんだ、という書面見ただけのと、これまで付き合った方との感じ方とは違うのですよ。それと同じで、“市行政改革懇話会意見書、変革に挑む...”の一番最後の8ページの、市民前主論の来庁された目の前の市民に給料を払ってもらっている、云々というところの“実施しない”とありますよね。別に来庁した方に“私たち給料いただいてありがとうございます”と具体的に立ってお辞儀しろ、とか口に出していえ、だとかというニュアンスで出したわけではありません、懇話会としては。そういう気持ちで接してください、というようなつもりで出したと思ったのです。それを“実施しない”と書いてあるので、これやっぱり書面の、文書どおりに見ただけでこう感じて“実施しない”って書いたのだらうと思うのです。やっぱりここは“実施しない”というよりも、“そういうつもりで市民に接します”と書いていただきたいなと私は思

ったのですよ。

【三浦委員】

そのとおりでね、僕もそう思う。こんなことさ、実施すりゃあいいんだよ。意識改革ってこういうところから入るんだよ。前主論なんてね、言葉でなくてね、我々はサービスするんですと、もともと公僕なのだから。そういうふうになったら嫌がる人もいるかもしれないけど、そうしろ、といっているのではなくてそんなところから意識改革していけば、同じことがいえるのです。チームワーク、朝礼やったらチームワークは向上するかどうか検討を要する必要がある、検討する前にやってみればいい。どうやって検討するの。やらない、ってということですか。朝礼、俺のところはやるよ、という部長さんが出てきてやってみて、これは効果がなかった、というのか。これ見たら全部そうなの。自分たちでやらなきゃならないってものは、やっぱり検討しないとか検討するとかね、逃げているんだよ。僕はそう思いますよ、これを見たら。だからよくここに現われているな、一つ一つの項目の対応に。

【中村（嘉）委員】

それともうひとつよろしいですか。3 ページのですね、一番上の市長政策室の云々ですが、なんか市長政策室ってなんか側近政治を彷彿とさせるのですよ。だから市長だけが政策を立ててやるわけではないのですけど。市長政策室っていう名称をちょっと変えた方がいいのでないかと思うのですよね。

【川又総務部長】

それについては今お答えできませんが、課の名称とか部の名称というのは受けるイメージというのは大事かと、そういうふうに思っております。

【辻会長】

木戸口さん、懇話会としては総合的な人員計画を提案しているのですが、それに対しフルタイムの職員だけで計画を作るという方針なのですが、この点はどうなのでしょうかね。もし時間があれば、私も意見を述べさせていただきますが、この点は、木戸口さんから問題提起していただいたところですが・・・。

【木戸口委員】

この検討会議の中で質問したことがあるのですが、要するにパートというか臨時職員がどういう規模で採用されているのかとか、どういう業務をしているのかとか、もっと極端に言えば本当に必要なのか、その人数が量的に。その点を質問したことはありますけれども、組織の中で、現状では適切な、というお話だったですね。人のために仕事があるのでない

ですよね、基本的に。ですから仕事があって仕事に対して人がいわずものがなのことですが、そういう発想に立つかどうかという。あるいは先ほど佐々木さんもおっしゃいましたけども役所の風土として、これだけの人を抱えているのだから、こういう仕事を抱えているのだから来年も当然だ、という発想で定員なり人員なりがいくのかという、そこですよ。これ民間なんかではすごくシビアでしょう。一人増えるか減るかなんかっていうことは大変なお金に関わってくるのですから。その辺がこういう役所ってというのはどうなのか、ってということだろうと思います。

#### 【社会長】

先程の中村副会長の尻馬に乗るようですが、私からも、市長の思いが反映されている方針なのか、ということについて少し意見を申し上げさせていただきます。もちろん、当懇話会に対しては、意見書に対する回答という性格を持つものでしょうから、意見書が下敷きにされることは当然のことです。その点は、事務局を責めることはできないと思います。そのことを前提といたしますが、それでも市長の思いを意識した場合にこれで良いのだろうか、という印象を持ちます。

昨年度懇話会の第1回には市長にご出席をいただき、その際、いくつかの本質的な問題提起がされました。

そのひとつは「今まで職員の数を減らしてきたし、これからも減らさなければならない。一方、現実の仕事は増えている。このことをどう解決するかが大きな問題だ」と述べられました。意見書の中でも、そのことに関連する幾つかのことに触れていますが、それらに対する取組方針をお聞きして、私には全般を通して市長の危機感が伝わっていないのではないかと感じられます。今、木戸口委員もふれられましたが、具体例を挙げますと、人員計画を正職員とフルタイム職員だけを内容として作るということですが、何故、時間職員やその他の多様な雇用体系は含まないのでしょうか。それがなければ将来の人件費負担額自体が計算できないのではないのでしょうか。どうなっているのかはわかりませんが、パートタイマー等は、支出の費目が違うなどということが理由なのであれば、それはナンセンスです。それで、これからの時代のマンパワー運用の基準となるような実際の計画はできるのでしょうか。今、まさに木戸口委員から指摘されたように、仮に民間で社員を減らすということになれば、やめることができる仕事は無いのか、仕事の仕方を変えるべきものは無いのか、何を外注するのか、組織をどのように合理化するか、ということの研究し、その中には、社員以外のマンパワーをどれだけ活用するかということも含め、当然総合的に考えなければ、あるべき目標や姿は見えてこないのではないのでしょうか。それなくして数字を並べて見ても、所詮『絵に画いた餅』です。まさに計画のための計画を作ることにエネルギーを浪費することになります。

また別の問題ですが、同じように、市長からは「従来の縦型組織を打破し、もう少し横軸のあり方を考えたい」と述べられました。意見書においても、「政策志向の組織のあり方」

のなかで、「ヨコ串型組織としての室のあり方」「全庁横断的な政策立案部門のあり方」などの問題を提起いたし、室問題に関連して「当該期間における特定のミッションを明確化した組織のあり方」について議論をいたしました。この点については職員処遇の問題とも関連しますから、あえて懇話会の意見を固定的に集約せず、生の意見を述べて責任ある検討に期待することとしたところであります。とはいえ、考えなければならない方向についてのニュアンスは相当程度示したつもりであります。今回のご説明では、わずか「担当部長、部内室長の職務権限を整理する」とされていますが、これでは、懇話会の真意に応えていただいているとは思いません。仮に懇話会はどうでも良いとしても、市長から提起された命題にも応えてもいない。

また、市長からは、「指定管理者制度の付加価値をどのようにして高めるか」という問題提起がされていますが、意見書には「現行指定管理者事業の状況検証」「公募割合の増加」「市民益増強の観点からの移行メリットの明確化」などを述べています。付加価値を高めるということになれば、当然こういうことについて考えなければならない。一方、公募割合の増加と申しまして、札幌の事業者を参入させるのか、その場合、地域事業者との関係をどう考えるのかなど問題もありますから、結構難しいのです。これに対し、取り組み方針では「市民益」の言葉だけを部分的、概念的に採り上げ、「それはいうまでも無く当然のことでしょう」というような結論にされています。指定管理者制度において市民益を最大化する、いい換えると付加価値を拡充するためのひとつの側面が所謂企業原理を生かすということが制度の理念でもあると理解いたしていますが、そういう観点から現状に問題はないのでしょうか。場合によっては直営、業務委託の方が良いということは無いのでしょうか。直接的に意見書においては触れることを避けていますが、一つ具体的な指摘をいたしますと、指定管理者と役所の間に取り交わされている契約の内容は、従来の業務委託とほとんど同様であります。つまり、呼び方だけを変えて、内容は指定管理者に求められるものになっていないのです。いろいろ考えなければならないことはあるのですが、「市民益？・・・そんなこと当然でしょう」と木で鼻を括ったような対応は、ある意味、真剣に議論した懇話会を馬鹿にした話であります。市民益を最大化するために何をしようとするのでしょうか。

それらのことから、副会長とはニュアンスが少し違いますが、市長の思いを受け止めて意見書を咀嚼していただいたのだろうか、という点に疑問を持ちました。

今日は、私一人が相当過激な意見になるので無いかと思っておりましたが、皆さんからも結構厳しい率直なご意見をいただき、ありがたく思います。事務局の方は決して快くないでしょうが、懇話会としては内容のあるものでなかったかと存じます。

これをどのように収束するかについては、副会長、事務局ともよく協議してまいりたいと考えます。副会長、何かありますか。

【中村副会長】

これについては、本当に一つ一つやる意味を私には感じられないのです。今一つ一つ皆さんの気持ちは十分伝わりましたが、この組み立て方、方法が違っているからこういうことになっており、方法を変えれば…皆さんきちんとできる人たちですから…と考えております。一番抜けてしまったのは何のためにするかということであり、市の財政負担は、全体でいえば土地開発を入れて七百四十億程あるという。改革をいろいろやっており、今組織も定数もいろいろやってきて、ただどこをもう一度練り直さなければということです。管理職の数が多く、バランスがおかしくなっていることを私もそれを現実に検証したわけですが。若い人たちの業務がどこへ行ったかといいますと、指定管理者等に出しており、これからの市役所の行政を動かす時に、実態がよくわからない人たちがばかりになってしまうのです。このままではとんでもないことになると思うのです。そのためには組織機構を再構築する必要があります。それが結局財政再建に、具体的に人の数を何人減らす、どれだけ財政再建に寄与するとかしないとか、そういうものを数字をもって整合性を取った意見なりを見せてもらわなければ、ただ理念なり定性的なことだけで、検討しますといわれても意味がないのであります。検討する方法なり、方向性を練り直していただいて、仕切りなおしていただかなければ、議論のしようがないと思うのです。

【木戸口委員】

会長さん、先ほどお話のあったとおり、次回の方角、ある程度、もう少しどんな方向で行きますか。次回、3回位を予定されていますよね。どういった方向に行ったらいいかと。

【辻会長】

最後に申し上げようと思っていたのですが、この程は総論的なものが無くて、各論が部分・部分に切り取られて提示されました。その示された各論についても、その背景にある考え方の面で総論に結びつくものとして適切でないものが少なくない、という状況であります。総論の部分は、ほぼ今日の皆さんの意見で見えたと思います。ただ、総論だけの議論で良いのかという思いもあります。かといって、各論の中でもどうしてこうなるのですか、ということは少なくないのですが、それをひとつずつクレームのようなものを付けていくという気は余りいたしません。率直に申し上げて、今の段階では整理できておりません。事務局が提出したものをこれほど否定した委員会も余り無いのではないかと思います。事務局としても、まだ十分意を尽くしていないことがあるのだと思います。次回までの間に総務部長ともよく打ち合わせ、副会長とも協議して進め方を決めさせていただきます。よろしいでしょうか。

【木戸口委員】

分かりました。

【辻会長】

冒頭申しましたように、今日のところで取りまとめはいたしません、私の今回の方針に対する受け止め方は、ほとんど皆さんの受け止め方と一いたしているのではないかと思いますので、最後に2点、そのことを申し述べます。

私が、方針について強く感じたことの一つは、「検討する」「進める」「促進する」というような“方針”が非常に多くの部分を占めていることであります。これは三浦委員からも指摘のあったことであります。もちろん、一度にたくさんすることは出来ませんし、簡単に結論が出ない問題もあります。ただ、「検討する」を翻訳すると、どうも「今までは、何も検討していません」あるいは「取りあえず結論は先延ばしします」というようなことを表現しているもののように見えます。それよりは「やりません」というほうが立派とも思います。余談になりますが、国会用語では「検討する」ということは「まあ、そのうちにね」ということだそうです。これが「慎重に検討する」となると「多分やらないでしょう」ということだそうです。今回の説明にも「十分検討する」というのもありますが、どうか、そういう意味の「検討する」「促進する」でないことを願います。事務局の仕事が、この懇話会をうまくすり抜けることであっては、行政改革は進みません。大変おこがましいことですが、むしろ、この懇話会を後ろに背負って、物分かりの悪い懇話会を、行政改革担当部が利用してすすめることも必要であると思うのです。

【佐々木委員】

そうです。

【辻会長】

そうですね。もうひとつは、意見書と真剣に対話していただいたのだろうか、という不安です。例えば、「証明書自動発行機利用度の向上」に対して「向上に努めます」とありますが、「向上には努めません」という回答はの場合あるのでしょうか。「制定されている指針に従って、民間委託を促進してください」というのに対しては「促進します」という方針ですが、これだけの方針であれば、意見書を受け取った翌月に回答できるのでないでしょうか。「促進する」という裏づけはあるのでしょうか。もっと極端なのは「担当発令権限の部長への委譲」という提言をいたしました。本当に実施すべきかどうかは、市当局が責任もって判断していただくべきであります。このことについて「部長職に対し徹底する」とありますが、現実には、制度として人事部局が「何々担当」として発令しているのではないですか。三越の前主論は先ほど出ましたが、「市民と行政とは主従関係ではなく協働だ」と「何をいっているのだ」とばかりの反応には空しさを感じました。そして「こういう感性が、あるいは協働を阻害する要因になっているのかなあ」という感想を持ちました。いずれにしても、本旨の「組織風土をどのように変えてゆくか」ということについての主体的な検討は行なわれていないようであります。つまり、意見書をどう処理しようか

ということでは無く、意見書を前向きに役に立てるような姿勢で活用を願いたいものだ、という感想を持ちました。

この２点は、あくまでも私の印象であり回答は無用です。どうしても事務局が反論しておきたいということであれば、次回にお伺いいたします。

本当は、本日の最後に、事務局から意見書の“まとめ”について、どのように受け止められたのかをお聞きいたしたいと考えておりましたが、本日の流れの中では意地悪になりますので、止めて置きます。

先ほど木戸口さんからもご心配いただきましたが、次回については、進め方をよく整理しておきたいと思いますので、各委員の皆さんも、更にご意見をよろしく、ご準備願います。

そこで、事務局にお尋ねいたしますが、次回開催はどのようにお考えですか。

【事務局】

１２月１６～１８日のいずれかで如何でしょうか。

【社会長】

１８日が、皆さんの都合がよろしいようですので、１８日１４時からいたします。

【中村副会長】

日程的に本当に大丈夫ですか？大きな舵を切り直さなければならない話であり、間に合うのですか？今の論理の上では議論のしようが無いから、ゼロベースから組み立て直して欲しいと提言しているのです。議会その他ある中をぬってそれをお作りになり、いろいろと関係あるところに協議しなければならないと思います。いずれにしても市長さんの気持ちと掛け離れているものを議論するには忍びないのです。

【社会長】

では、次回開催日は１８日を仮に決めておきまして、この後の対応につきましては、事務局の考え方も私の方でよくお聞きして、もし難しければ変更のお知らせをいたします。

では、これで散会いたします。大変ありがとうございました。

(散会 16:30)

平成２１年１２月８日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一