

意見書

～ 変革に挑む組織改革のあり方 ～

平成 21 年 1 月

石狩市行政改革懇話会

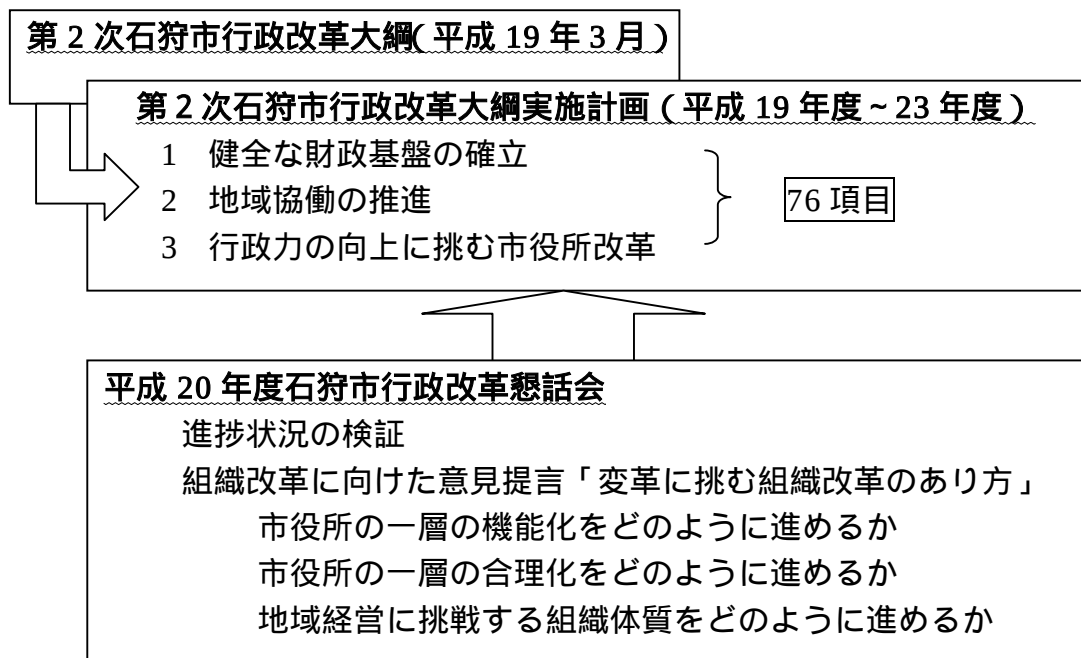
はじめに

石狩市は、地方分権時代の「地域経営」における「自治体経営」のあり方を志向して、平成19年3月に「第2次石狩市行政改革大綱」および「同実施計画（19年度～23年度）」を策定し、推進してきました。この実施計画では、「1 健全な財政基盤の確立」、「2 地域協働の推進」、「3 行政力の向上に挑む市役所改革」を3本柱とし76項目に及ぶ具体的実施事項が定められております。

今年度の行政改革懇談会は、10月3日を第1回として、4回にわたる論議を重ね、「第2次行政改革大綱実施計画」全般の進捗状況について検証するとともに、行政改革の一層の推進に向けた組織改革のあり方に焦点をあてた論議を行い、その結果を「意見書」として取りまとめました。

具体的には、「変革に挑む組織改革のあり方」をテーマとし、サブテーマとして「市役所の一層の機能化をどのように進めるか」、「市役所の一層の合理化をどのように進めるか」、「地域経営に挑戦する組織体質をどのように進めるか」の3事項を設定し議論を展開しています。

この「意見書」が石狩市における今後の「自治体経営」の一助となることを願っております。



第 1 部 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

「1 健全な財政基盤の確立」については、数値目標を含む具体的な「財政再建計画」が策定され、このことに基づき施策の着実な実行が見られる。

「2 地域協働の推進」については、大綱の精神を包含した地域経営の憲法とも言える「自治基本条例」が制定されている。

「3 行政力の向上に挑む市役所改革」については、数値目標としての「定員適正化計画」を策定し、その一方「人材育成計画」および「人事考課制度」を導入するなどの職員能力向上の取り組みを推進している。しかしながら、市役所改革取り分け「定員適正化計画」の達成には、職員個々人の能力向上とその発揮に留まらず、組織そのもののあり方が重要である。

全体としては、「財政再建計画」、「定員適正化計画」を含め、「行政改革実施計画」に基づき着実に推進されていることについて高く評価するとともに、残りの期間における完全な実施を期待する。

なお、付帯的に次のような意見があったので、参考にして戴きたい。

- 1 廃止施設について、廃止後の積極的活用について考慮して戴きたい。
- 2 当市の財政実態の理解が市民に浸透するような開示を工夫して戴きたい。

具体的には、次の通りである。

財政環境の変化について、当市独自の要素と三位一体改革など外部からの影響を受ける要素を区分して示す。

地方財政健全化法 4 指数および独自の判断指数も含め、当市の財政状況を一層市民の分かりやすい形で示す。

諸種の行政指標の他市比較などを用い、優れているところと立ち遅れているところを示す。

第２部 変革に挑む組織改革のあり方について

市役所の一層の機能化をどのように進めるか

(１) 組織のスリム化について

(現状と課題)

現在、「定員適正化計画」の下に職員削減が進められているが、その裏付けとなる「総合的人員計画」(後述)およびその裏づけとなる具体的方策が確立されていない。

「定員適正化計画」の達成には「部長職・課長職の集約・統合」あるいは「グループ制の徹底」等と併せて「職員の多能化」を進めることにより、臨機・柔軟な業務体制を実現することが不可欠である。

人事担当部局は理事者の政策方針を踏まえて全庁的視点から人的資源配分を示し、各部長は、その中で自部の今後の運営を確立する気構えで臨むことが求められる。

(対応のあり方)

「定員適正化計画」については、正職員のみならず、退職者、再任用、新規採用、非常勤職員、臨時職員、外部人材活用等を含む「総合的人員計画(仮称)」を策定する。

担当係りの発令は部長権限とし、各所属部長が部内の課題や業務の進捗状況にあわせて、必要に応じて部内人事シフトを臨機・柔軟に行なうことを制度化することを検討されたい。

「管理職比率の計画的引き下げ」以下本意見書に述べる諸事項を含め、定員適正化が具体的行動計画を伴って推進されることを検討されたい。

(２) 管理職比率の計画的引き下げについて

(現状と課題)

職員５４１名中、課長職以上の管理職は、平成２０年４月現在で１０１名(１８．７％)である。部数は支所を含め９部であるが、理事を含める所謂部長職は２３名(４．３％)である。一管理職の守備範囲が適正を超えて縮小されると、管理職が本来の管理職として機能しにくい組織になる。

また、今後、一層の業務の合理化・外部化が進められてゆかなければならないが、その際、業務量削減に応じた定員削減が実務担当職員に集中し、その結果、相対的に管理職が肥大化し行政コストが嵩む構造となることが懸念される。

(対応のあり方)

現状との兼ね合いや今後の退職動向にも影響を受けるところであり、直ちに機械的に引き下げを行なうことは困難だとしても、次に述べる「部長職・課長職の集約・

統合」などにより徹底した組織のスリム化を先行させ、そのうえで管理職削減年次計画を策定し、これを計画的に実現することが必要である。

「係長」の名称は特定の分野の担当者責任以上の管理責任を有する職務と一般的には理解される。当市において組織上或いは当該者の職務の実態を示すものとして必要なのか検討されたい。

(3) 部長職・課長職の集約・統合について

(現状と課題)

組織図によると、平成 20 年 4 月現在の部の数は両支所を含め 9 であり、これに部から独立して存在する「理事」および「室」を含めた部長職は 23 を数える。また、課の数は 62 であり、これに課から独立して存在する「担当参事」を含めると 75 を数える。その結果、業務および権限・責任が必要以上にタテ割りに細分化され組織的機動性・柔軟性を損なっている。また、権限・責任（職務分掌）を過度に細分化することによって、必然的に業務分担と人的資源配分のアンマッチが生まれる。

(対応のあり方)

次のことを推進する。

「部」および「理事」「室長」の統合・集約を、つぎの「政策志向の組織のあり方」に配慮しながら進める。

「課」および「担当参事」の集約・統合を大胆に進める。「担当参事」は、その職務を原則として「課」に吸収する。

その結果、「部長職」および「課長職」ポストは減少するが、経過的に「理事」或いは「参事」として内外に処遇する。「理事」および「参事」はその所属する部・課長の職務を補佐するとともに高度な部・課内業務の遂行を担当するものとする。ラインとしての部・課長と部・課内のスタッフ或いはスペシャリストとしての理事・参事が相互に尊敬しあいながらチームワークを確立することが重要になる。また、特に「部・課」を離れて特殊な業務を担当することが必要な場合は、当該所管部長は「特命事項に関する部長直属の担当参事（特命参事）」としてこれに当てる。その場合は、部内人事として扱い特命期間を明示する。従って、常設的組織とはしない。

改革が円滑に進むように経過的には当該者の心情等への配慮が必要であるが、そのことを以って改革の方向が曖昧にならないように具体的なロードマップを策定する必要がある。

(4) 政策志向の組織のあり方について

(現状と課題)

組織全般のあり方として、次のような意見が述べられた。

- ・ 本来「組織は政策に従う」ものであり、組織は政策目標達成の手段である。

即ち、全体的な政策目標に従い、それを分担する各部の達成目標、それに即した組織のあり方を検討・構築することが基本であるが、現状は、既存の組織に従って政策が検討されている感がある。

- ・ 併せて、業績評価においては、政策目標を横軸に関係部局を縦軸とするマトリクス上でその結果を評価する先進事例（事業評価システム）の活用も参考とされるべきである。
- ・ 地方自治体の組織は、歴史的に国あるいは北海道の組織を下敷きとしてきたところであるが、今後、地方自治、市民重視の観点からは、地域経営のための地域行政目的志向の組織に転換してゆくことが求められる。
- ・ 今後の行政組織は、あくまでも行政サービスの受け手である市民の立場から見て、政策目的性、明瞭・納得性のあることが基本である。その結果生じる内部矛盾或いは職員処遇上の齟齬は副次的に工夫し対応（或いは調整）されるべきものであり、内部事情が組織形成の本筋となてはいけない。
- ・ 政策決定に携わるスタッフ部門の強化が必要である。

現行の政策志向型組織と見られる「室」に関しては、次のような意見が述べられた。

- ・ 部長と室長の関係が不明瞭でわかりにくい。部長の室に対する責任体制が不明確である。部内室長と所属部長の実態からは部内室である理由が見当たらない。
- ・ 横串型に機能することを目的とする「室」であるなら縦割りの組織に所属することに、そもそも矛盾がある。
- ・ 同じ「室」と呼ばれるものであっても一様でない。例えば、部内の一部門の執行を分担すると認められるもの、特定政策目的分野について政策立案・執行を担当するもの、市長の政策スタッフとして全庁的横断的立場から政策に係る調査・立案を任務とするものであり、それぞれの特性は異なる。このことを踏まえた検討が必要である。
- ・ 「室（長）」の実態は、室長が部長と同格であるため部長の指示に従うと言う意識はないこと、などを要因として、実態は独立的組織として存在する。一方、形式的（組織図上）には、部数の増加を抑える意図もあり、部のなか（部長の下）に位置づけられている。その結果、形式的組織と実態的組織の間に乖離が生まれている。
- ・ 重点的政策目標について、そのことを明示するために「室」の呼称を付することは意味がある。その場合、必ずしも組織的に従前型「部」の下に置く必要は無い。独立して「部」と同格に扱うことも考慮すべきである。

（対応のあり方）

組織全般のあり方として、各部は「当該期間における重点政策目的に合わせた各部の達成すべきミッション・目標の明確化」、「その達成手段としての組織対応のあり方」、「その達成状況を検証する仕組み」を、より一層明確に組み込んだ組織運営を行うものとする。そのことがスムーズに行なわれるために必要な組織の再編・統廃合を行なう。今後の重要行政課題については、従来の各部に分散されている機能

を、随時、政策目的あるいは市民との関係を重視して集約を行い、全体的バランスを考慮しながら一層の再編を促進されたい。

現行「室」については、当懇話会においても幾つかの改善案が提起された。これらを参考に、前述の「現状と課題」を視野に入れながら、改めて庁内で検討されたい。

- ・ 必要とする部に政策担当次長を置き、政策担当スタッフを配置する。
- ・ 室のうち、課とすることが適当なものは「課」とする。また、部と同格にすべきものは「(部外)室」或いは「部」とすることも検討する。
- ・ 政策立案推進スタッフとして、全庁横断的に機能すべき「市長政策室」に、市の総合計画の業務を含め一元化を図るとともに、組織図上もその機能が明確に表現される位置づけを検討する。

(5) 厚田・浜益両支所の機能再編成について

(現状と課題)

合併に伴い設けられた地域振興基金が期待どおりには活用されず、また、地域協議会の出席も低調であり十分に機能していないことは無視し得ない。

これらの要因として、地域だけでは限界があることもまた現実として受け止めなければならない。

その中であって、地域住民にとって合併の利益を享受することができ、地域の実情に即した支所機能に再編することが急務である。

(対応のあり方)

地域住民の利益を単に支所配置人数で判断せず、本庁との連携の中でより有効に支所機能を発揮するための最適像を指向する。その際、地域住民が疎外感や被害者意識を持つことのないよう万全の配慮を行なう。また、このことの成否は、以後の運営が適切に行なわれたことを通じて地域市民が納得出来るものであることにより評価されることになる。

地域振興基金、地域協議会など、合併に伴い採られた諸施策については、なお一定期間一層の工夫を通じて所期の実を挙げるための努力を継続するものとする。

支所組織については、次の観点から再構成する。

- ・ 地域協議会は、参加委員の人選も含め現行に拘らない柔軟な運営ができるよう区長の責任において再検討する。
- ・ 区長は、地域住民とのコミュニケーションを確立することを直接かつ最大の責務とする。そのためには日常的に血の通った地域住民との接触を心がけ、「地域協議会」の主宰を含めて、地域事情や課題の収集に努める。
- ・ 日常的行動を通して得られた地域情報や課題については、本庁所管部と直接的に連携しその解決にあたる。
- ・ 政策立案・推進機能は本庁に一元化する。
- ・ 市民と対面して処理することが必要な市民サービス業務は、ワンストップ化

し支所において行なう。

- ・ そのことがスムーズに行なわれるよう支所窓口職員の多能化育成を重点的に行なう。そのために、一定期間本庁における関係部局ジョブローテーションを経験させることも検討する。
- ・ また、本庁各所管部との連絡連携、業務支援がスムーズに行なわれる為の情報システムを構築する。
- ・ 庶務事項等の一般事務は、できる限り本庁に集約する。

市役所業務の一層の合理化をどのように進めるか

(1) 業務の合理化への取り組みについて

(現状と課題)

従来の仕組みや慣行や感覚では当然としているもののなかに、改善或いは廃止を検討すべきものも少なくないと考えられる。民間企業等の組織に較べて競争関係を意識しない行政組織においては、より厳しく自ら不断の改善を求める姿勢が重要となる。

石狩市が実施している「あいかな運動（業務改善運動）」は高く評価できる。その提案内容からも取り組み姿勢の健全性が伺われ、特に、理事者が強い関心を示されていることは心強い。

(対応のあり方)

業務の合理化には、まず、解決すべき問題・課題を新しい視点から積極的に見出す気風の醸成が大切になる。

例えば、歴史的に当然の姿として実行されてきた「辞令書個別交付」は、今日においてもなお本当に必要不可欠なものなのか、などである。

それらを積極的に見出すには、民間企業の行動様式や他市の先進事例に謙虚に直面し、それらをベンチマークとして活用することが早道と言えよう。

なお、業務改善への取り組みが、謳い文句で終わらないためには、具体的に達成すべき行動目標を明確にして、一定期間後必ず結果の検証を実施する体制をつくる必要がある。

既に実施されている「業務改善運動」は重要かつ有効な仕組みとして今後とも育成・進化させてゆくことを期待したい。その為には特に次のことについて留意願いたい。

- ・ 提案の評価には、従来感覚に囚われた否定的態度で無く、積極的前向きの肯定的姿勢での対応が重要である。
- ・ 結論を留保したものは、引き続き積極的な検討を行い早期に結論を出す。
- ・ 提案等を適切に処理することが、業務の合理化における職員のモチベーションを高揚させることに繋がり、組織の信頼関係を醸成するうえでも有意義であることを十分に認識する。

(2) 業務の平準化・集約化・ワンストップ化の促進について

(現状と課題)

定員適正化計画を達成するためには「仕事とマンパワーのアンマッチの極小化」が実現されることが必要不可欠である。

各部・各課には、季節変動・年間行事・突発事項など仕事量を変化させる要因が存在する。仕事量ピーク（或いはその付近）に合わせてマンパワーを配置すると、それ以外の時期には「（意識されない）隠れたマンパワーの遊び」が発生する。反面、平均の仕事量或いはボトム（或いはその付近）に合わせた配置では、時期により仕事に支障が生じ、時間外勤務発生の原因となる。即ち、仕事量とマンパワーの配置において、できる限りの「ムリ・ムラ・ムダ」を排除することが重要な観点である。

また、仕事をその時限或いは年度末に集中させる（それまで着手しない）ことは、仕事量の時期的変動幅を拡大させる要因となる傾向を持つ。また、仕事納期までの期間が短くなり、仕事の品質を低下させる原因ともなる。

そこで、第1に、計画的に「仕事量平準化」を進め、第2に、「マンパワーの流動性」を維持し、第3に、適切なマッチングを管理する「マネジメントの高度化」が必要になる。

参考事項

証明書等発行事務において、ボトム月に対するピーク月の発行件数の変動は、印鑑証明において2.85倍に達する。しかし、住民票、戸籍証明を集約した結果の3種合計では1.45倍に平準化される。なお、このケースでは集約により平準化が進んだが、ケースによっては変動を大きくする場合があることは当然であり、業務の集約においてはその組み合わせについて配慮しなければならない。

機械化・IT化は定型的業務合理化の有効な手段となるので、当然に今後一層の進展が予想される。そこで、既に導入されている「証明書自動発行機」の利用割合を見ると、平成17年度全発行量の14.0%であるのに対し平成19年度は13.0%で利用度の向上が見られないことは一考を要する。

(対応のあり方)

各部・各課は、仕事量の変動を的確に把握して、年間各月の仕事配分の平準化を意図した「年間業務計画」を策定する必要がある。

併せて、柔軟な部内要員のシフト体制によりマンパワー活用の最大化を実現する。そのためには細分化された係り発令のあり方を見直す（前述P3）とともに、正担当・副担当の指定を行うなどにより多能化を促進する。

なお、マンパワーの流動化には、個別職員の対応能力問題よりは当該職員の過剰な分業・分担意識の是正が必要であると考えられる。

証明書発行等の窓口業務に限らず、住民の利便性向上のための行政サービスのワンストップ化を継続して研究していく。

諸証明書発行窓口依頼者に対しては、相手の心情に配慮しつつ、その後の自動機

利用への勧誘・誘導をし、長期的観点から利用度の向上を図るものとする。

(3) 業務のアウトソーシングについて

(現状と課題)

石狩市では、“ 民間に出来ることは民間に ” の思想の元に「石狩市民間委託に関する指針」が制定されており、その内容は高く評価できる。

なお、「給与計算」について外部委託を検討中であるが結論が出ていない。

また、「指定管理者制度」の状況は、指定件数においては他市に先駆けて先導的立場にあるものの、その実態は、必ずしも制度の趣旨を充分活かされたものになってはいない。即ち、次のような点があげられる。

- ・ 導入済み施設は 7 1 件であるが、うち管理者の公募を行なったものは 3 件、うち複数応募があったものは 1 件に過ぎない（競争原理が働かない）。
- ・ 指定管理者との契約内容が従来の業務委託と同様であるため、実態は業務委託と変わらず、いわば看板の架け替えに終わっている（指定管理者の主体性否定の契約内容）。

(対応のあり方)

「アウトソーシング」については、業務全般について「石狩市民間委託に関する指針」の考え方に従って点検し、さらに積極的に民間移行を促進されたい。

「給与計算」については、現在電算業務委託会社との間で折衝されているようであるが、委託先選定対象の幅を広げて有利な折衝を進めることが必要である。

「指定管理者制度」は、制度導入後 4 年を経過したところでもあり、現在指定されている事業全般について状況を検証し、公募割合を高くすることなどを検討されたい。その際、民間企業、NPO 法人など幅広い応募が生まれるような環境整備が大切になる。

また、「単に国の方針に添って形態上移行するのではなく、移行によりどのような市民益が生まれるのかを明確にした指定管理者制度導入が大切である」とする意見があった。

なお、図書館の指定管理者制度への移行については「質の確保の視点から、移行しないほうが良い」とする意見も少なくないことから慎重に検討願いたい。

(4) 公的施設の活用評価について

(現状と課題)

主要な「公の施設」の中に利用が減少しているものが見られる。具体的には、平成 17 年度に対する平成 19 年度の利用者数が減少した「花川北コミュニティセンター 21.4%」「花川南コミュニティセンター 9.2%」「八幡コミュニティセンター 23.4%」「市民図書館（本館） 6.4%」などである。「りんくる」は横這いである。

(対応のあり方)

- 地域経営の観点から設備投資については、次の観点から各年度総括し、その「運用改善」や「活用強化」について戦略的な検討が行なわれることも大切である。
 - ア 投資効率、即ち、利用者の数と利用者の満足度の状況
 - イ 地域活性化への貢献

(5) **I Tの広域連携**について

(現状と課題)

既に、種々の業務について独自に設備およびシステムを保有し運用している。なお、平成20年度における関連予算は、約295百万円である。

今後は、更に広く「電子決裁システム」その他の行政一般事務全般に涉りIT化が進展するものとする。従って、新規システムの開発、既存システムの更新などを想定すると、更なる財政負担が予想される。

そこで、第1には「設備投資の規模の経済性」、第2には「対発注先折衝力強化」の観点から、地方公共団体間の横断的連携が求められるところである。

対発注先折衝力とは、IT投資が適切な設計およびコストで行なわれるために発注先と渡り合える折衝力(情報力・企画力・技術的解析力)を指すが、一市単体でその人的能力を保有することは、一般的には難しいと考えられる。

現在、「電子申請システム」を共同運用し、「社会保険庁とのEDIシステム」を開発中であるが、更なる広域連携としての共同アウトソーシングが求められる。

(対応のあり方)

- この問題は、適切な連携対象自治体等の存在および認識共有を基盤とするものであることは論を待たないが、今後のIT化設備投資、システム開発にあたっては、広域連携を視野に入れ、むしろそのイニシアティブを当市が採る姿勢での対応を期待したい。

地域経営に挑戦する組織体質の形成をどのように進めるか

(1) **市民指向、目的志向の組織体質の確立、PDCAサイクルの確立**について

(現状と課題)

例えば、「社会教育課の公民館への移転は、当該市役所職員の都合を一部犠牲にしてもボランティア活動等に携わる市民の活動利便を重視したものであることが伺われる」など、「石狩市における行政態度としての“市民指向の気風”は高く評価できる」とする意見が大勢であった。

しかし、一方において、本来組織は目的達成の手段として構成されるものである。従って、各部・各課において予定されている活動は、組織目標に対し統制されなけれ

ばならない。即ち「行政におけるPDCAサイクルの確立」が必要である。例えば「石狩市総合計画・戦略計画」について、「各年度の戦略目標、各部・各課の実施計画との関係が不鮮明である」「総花的性格は、ともすれば日常の業務遂行基準としての存在理由が薄いものになっている」「市民との関係においては最も重視されなければならない“市長政策方針”との整合性はとれるのか」「10年間の計画に現実感があるのか」などの意見が述べられた。石狩市総合計画・戦略計画が、“計画のための計画”にならないよう、そのあり方について再検討が必要となろう。

また、現在、各職員の目標管理の要素を含めた「人事考課制度」を試行中であるが、軌道に乗っているとは言い難い状況にある。

（対応の方向）

「組織目標の明確化と評価」の仕組みを構築することが必要となる。

具体的には、次の方策を実施されたい。

ア 毎年度、「市政執行方針」に即した各年度各部戦略計画、各部・各課実施計画（業務スケジュール）を策定し、庁内LANで開示する。併せて、その進捗状況を随時庁内LANに開示し、進捗管理を強化するとともに、庁内の情報共有に資する。同時に、市民に対しても開示する事を今後の研究課題とする。

その実施結果を、年度末に総括し次年度実施計画に反映させる。

イ 「石狩市総合計画・戦略計画」については、次のような観点から再検討をする必要がある。

- ・ 現行、各部単位で策定されている計画内容を、政策テーマごとに関連各部がこれに関与する横断的政策実行基準に再編成する。
- ・ 実施期間の短縮を検討する。

ウ 「行政評価制度」その他の関連する個別制度は、目的志向の組織構築のための全体的・総合的PDCAシステムとしての観点から、そのあり方と連関を再検討する。

次いで、「職員個別目標の確立と評価」の仕組みを構築することが必要である。

既に制度化されている「人事考課制度」の「目標記述」「個別面接制度」等を、

ア 組織目標に添った職員個別目標の明確化、イ 上司・部下の間における目標認識共有化、ウ 年度末における成果確認、エ 上司の具体的指導機会の提供等、のツールとしての実質的機能を確立する。

従って、徒にその対象範囲を拡大することを優先せず、まず管理職階層において実質的に機能する制度として構築する。

（２）組織風土の改革について

（現状と課題）

当懇話会においても、石狩市役所職員の市民対応は「他市より優れてさわやかである」「随分向上した」など、好ましい評価をする声は少なくない。このことは、職員個々人の意識改善の結果であり、その背景には組織的行動規範の改革がうかがわれ

る。

「市民に好感を与え、適切なサービスを提供する組織」として石狩市役所は相応の水準にあると言えることが出来る。

しかし、「地域経営に挑戦する組織の体質形成」という観点からは、この段階で満足することは許されない。なお、新時代の地域経営の中核としての存在に相応しい「贅肉のない、鋭敏な神経系統を持つ、創造的組織体質の形成」(組織力開発)への取り組みを継続しなければならない。また、組織力は、単純に個人力の総和ではない。組織の文化・風土は、職員個々人に活躍の環境を提供し、個人力の相乗関係を増殖したり、抑制したりする。そこで、個々人の意識改善と併せ「組織の文化・風土の改革」に向けての取組が必要になる。

(対応のあり方)

- 改革の視点としてはいろいろなものを挙げる事が出来るが、当懇話会における発言から、網羅的ではないが次のことをキーワードとして提示しておく。

ア「手段の自己目的化の排除」、イ「形式主義の排除」、ウ「チームワークの向上」、エ「市民主権・市民協働の気風の涵養」

参考事項

シンボリックな改革具体例として次のことを例示する。ここに示したものをそのまま実行することを期待すると言う意図よりは、上述キーワードのご理解を戴くための例示である。

- ア
 - ・ 諸計画書等の実際活用
 - ・ 諸会議出席者・人数の検討
 - ・ 調査・視察・会議により得られた情報の有効活用
- イ
 - ・ 個別辞令書廃止
 - ・ 机の配置のあり方
 - ・ 机の上の職名札の撤廃
- ウ
 - ・ 朝礼の実施
- エ
 - ・ 地域行事への積極参加
 - ・ 地域ボランティア休暇制度の活用
 - ・ 「市民前主論」(例、来庁された目の前の市民が私に給料を払っているご主人である)に立つ「有難うございます」運動の展開

このほかにも、「仕事のスピード感」などは重要な視点であろう。

この改革には、職員に対し抽象的・精神論を論説することに留まらず、むしろ、小さなことであってもシンボリックな具体的変化を生み出し積み重ねることが有効な手段となる。

ま と め

次のことを付言致し「まとめ」に代えます。

今日までの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。一方、歴史的蓄積と経験的学習により、行政組織に刷り込まれた強固な価値基準と行動規範は、時に「組織改革のカベ」となることも否めません。

外部環境に対する力関係において弱い組織は、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。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、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。行政組織は社会的に「力の強い組織」であります。

そこで、力の強い組織の構成員の社会的責務のひとつは、他律を待たずに積極的に自らを「変える」姿勢を失わないことであります。勿論、「守るべきもの」と「変えるべきもの」との峻別は欠かせないところですが、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。

しかし、今日は、社会的に力の強い組織の成員である市役所職員の皆様にとっては、どちらかと言うと「変わる」ことに軸足を置いた勇気と行動が求められる時代であると考えます。

本意見書に述べられている事柄は、石狩市役所の組織改革にとって必要な事項の全てでは勿論ありません。しかし、少なすぎるということでも無いと考えます。組織改革に必要なことの全てを完全に網羅して実行することはほとんど不可能ですし、その必要も有りません。例え一部についてであっても、組織全体が理解し取り組むことによって、組織にひとつの通奏低音（理念）が生まれます。このことが各所に涉り改革のエネルギーを生みます。

ただ、「ウヤムヤ」にすることは事態をむしろ後退させます。そこで、本意見書のなかから採るべきことを組織的に検出・確認して、その推進を把持し続ける仕組みが必要になります。

「第2次行政改革大綱」において、行政改革実施計画のPDCAマネジメントサイクルを担うものとして設置された「石狩市行政改革推進本部」および「同フォローアップ委員会」をエンジン機構とするなどの実行体制の検討を期待致します。

当懇話会は石狩市（役所）が推進する行政改革推進のひとつの手段であり、当懇話会自体が目的として自己完結する存在でないことは申すまでもありません。本意見書も全く同様であります。この中の一つでも二つでもが市役所職員の皆様の立場からの検証を経て、実際に実行され、結果に結びつくことによって、手段としての存在意義が生まれます。

限られた時間の中で、各委員は真剣に検討を進めました。些かなりともお役に立つことを祈念する次第です。

【 開催経過 】

平成 2 0 年 1 0 月 4 日 第 1 回行政改革懇話会

- ・ 会長選出
- ・ 行政改革大綱実施計画の進捗状況について（質疑）
- ・ 市役所の一層の機能化をどのように進めるか（意見交換）

1 1 月 2 0 日 第 2 回行政改革懇話会

- ・ 行政改革大綱実施計画の進捗状況について（意見交換）
- ・ 市役所の一層の機能化をどのように進めるか（意見交換）

1 2 月 1 6 日 第 3 回行政改革懇話会

- ・ 市役所の一層の合理化をどのように進めるか（意見交換）
- ・ 地域経営に挑戦する組織体質をどのように進めるか（意見交換）

平成 2 1 年 1 月 2 7 日 第 4 回行政改革懇話会

- ・ 意見書の作成

【 委員名簿 】

会 長	辻 正一
副会長	中村 照男
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
委 員	松尾 拓也
委 員	三浦 敏