

平成20年度第3回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成20年12月16日（木）14：00～

場 所：石狩市役所2階 202 会議室

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) 財政部長	樋口 幸廣
副会長	中村 照男	○	(事務局) 財政部参事	加藤 秀樹
委員	松尾 拓也	○	(事務局) 財政部参事付主査	近藤 和磨
委員	三浦 敏	×	(事務局) 財政部参事付主査	中西 章司
委員	木戸口道彰	○	総務部職員課長	上田 均
委員	佐々木春代	○		
委員	中村 武史	○		
委員	中村 嘉光	○		

傍聴人：2名

【辻会長】

それでは第3回の行政改革懇談会を開会致します。

本日は、テーマのⅡ及びⅢについて、意見交換を致します。

なお、その後の予定ではありますが、今年度懇談会は本日も含めて後2回と致します。そこで、本日の意見交換の結果を、前回までのテーマⅠの議論の結果とあわせ、誠に僭越ではありますが会長の私が「意見書原案」として取り纏め、次回・最終回（第4回）に提出させていただきます。そこで、皆様に修正いただいたものを当懇談会の意見書とする運びと致します。

議論の不足もあろうかと思いますが、残された時間との関係から、そのように進めますことをご了承いただきたいと存じます。

よろしゅうございますか。

【全員】

異議なし

【辻会長】

では、「市役所業務の一層の合理化をどのように進めるか」に入ります。

前回申上げたことの繰り返しになるかと存じますが、検討の視点としては、少ない人数

で質の良い仕事を進めてゆくためには、一つには“仕事の効率化”、二つには“仕事の削減”ということが必要になります。

“仕事の削減”と言うことの中には、役所の中における“実際の効果をもたらさない仕事はやめる”或いは“優先順位の低い仕事はやめる”と言う「仕事の選択と集中」あるいは「形式主義の排除」と言う観点と、“外部の力を活かす”「民間化」と言う観点が有ります。勿論、それ以外の観点からでも結構ですが、「こういうことが改善されなければならないのでないか」と言うことを、お気づきの点がありましたらご発言いただければと存じます。どなたからでも結構です。

では順次ご発言いただくことといたしまして、まず、松尾様から、さきにご提出いただいた意見書の（２）の部分をご発言いただきたいと思います。特に、他市の例の中で、石狩においても取り入れるべきであると言う具体的なことがありましたら、ご紹介いただければありがたいと存じます。

【松尾委員】

前回提出させていただいた意見書中で、他の市の事例ということで、若干提出させていただいています、その中で、佐賀市の前市長さんがお書きになった本の中で取り上げられていた事例で、証明関係の業務の効率化ということで、市役所中では色々な証明業務というのがあると思いますが、その業務のピークが必ずしも一緒ではない。ある証明では何月が忙しい、他の証明ではそれがずれている。したがってある程度の部分を誰もができるようにして、多能工化というのでしょうか、そういうような形にして業務の量を減らすというのと、市民の方にとっては一つの窓口で全てのサービスが受けられるということで市民サービスの向上が図られていたというようなケースがあるようです。そのことについてはシステムのこととか色々ありますので、石狩市ですぐ導入できるかどうかというのはわからないですけども、こういう考え方自体はよいのではないかなと思ったものですから提出させていただいております。

【辻会長】

今のご発言に関連して何かありませんか。

それでは私から事務局の方にお尋ねしたいのですが、

一の例としては、市営住宅の入居申請の提出の際にはわざわざ証明書を添付しなくても市役所の中にはそういったデータがあるのではないかと、といった意見も提出された資料の中にあったと思います。１点目は市営住宅の入居申請の際に、わがまちの場合は証明書を添付させているのかどうか、これは省略することができるのかどうか。２点目は、今日の資料でも提出していただいておりますが、業務の平準化という点で、税証明の発行件数には相当波があるのではないかと思いますその状況について。それからこれは松尾さんのお話から外れるのですが、臨時職員について、北海道でも色々な議論をされていますが、１年間通じて固定的に雇用されているのであれば、人件費の物件費への移行にすぎないのではないかと、まあ労働単価は違うかもしれませんが、こういった議論がされています。こうした

ところで事務局から何か説明はありませんか。

【事務局：中西主査】

まず証明書が必要かどうかという話ですけれども、市営住宅の入居申請に証明書が必要かというお話に関しましては、個人情報の関係で同じ市役所の中であっても業務が違えばその情報を他の業務で閲覧することはできないことになっています。できないというのは全くできないのではなく、本人から承諾をいただいたうえで、内部で所管から所管へ申請し、証明をいただくという手続きを踏めば閲覧は可能ということになります。従いまして、可能かどうかということでは可能ということにはなるのですが、業務の効率化という点では内部の業務が増えるという点で、効率化にはつながらないということになるかと思えます。

業務の平準化、いわゆる業務の内容によってピークがあったり、また仕事が少ない閑散期があったりということで、色々工夫ができるのではないかという点につきましては、本日証明書類の発行に関する資料を用意しておりますが、市民課の方では税証明にかかわらず、戸籍、住民票、印鑑証明を同じところで発行しています。従いまして、個別に見ると月によってピークとボトムの差はありますが、全体としては概ね平準化が図られているものと見るができると思います。また、臨時職員の任用は各課で行っていますけれども、他の課で忙しい時にはそちらで活用していただくというような方法もっておりますので、そういう意味ではある程度平準化といえますか、うまく配置されているのかなと考えております。

【辻会長】

松尾さん、いかがですか。

【松尾委員】

資料をご用意いただきありがとうございます。前回の組織の部分のお話にも飛んでしまっていますが、このセクション自体が市民向けの仕事を担当するんですよというようにくり方をされているのであれば、仕事のやり方としては融通を利かせられるのかなというような私の考え方もあります。

【辻会長】

佐々木さんは今の話について何かありませんか。

【佐々木委員】

窓口としてはここに行けば全て済むといったようなワンストップ化を進めていくとよいと思いますが、それぞれの仕事で細かいルールが決まっていて、なかなか全部の仕事を一人で行うというのは難しいのかなと思います。仕事は固定しないで、ある程度メインとサブというような形でそれぞれが補うようなのがいいのかなと思います。やはり官の仕事は間違っは大変なことになってくる場合がありますので、そういった意味で厳格に行わなくてはなりません。それぞれがどうカバーしていくのかを考えていかなければならないと思いま

す。

【社会長】

中村武史さんはいかがですか。

【中村（武）委員】

自動交付機の維持管理費などはどうなっていますか。

【事務局：加藤参事】

リース期間が一度終わりました、再リースをしていますので、費用的には今までの10分の1程度とかなり抑えた価格となっています。

【社会長】

合理化にとって、業務の平準化は重要なキーワードであると思います。業務そのものの発生を平均化することと、変化する仕事量に対して、職員を機動的にシフトするという側面があります。それらが可能になるためには、職員をある程度多能工化する教育が必要です。また、業務の担当を余り細かく分けると、それぞれのピークとボトムが大きくなります。

それから平準化というのは2つあると思います。一つは係間の仕事のアンバランスの平準化の問題ともう一つは時間的なものもあろうかと思います。具体的な中身については今提起されたことを含めて他の市町村でやっているようですから、証明書の発行がどうなるのかという問題をここで議論しても結論がでませんので検討していただくことと致します。業務を見直す際には、平準化を一つキーワードとしていただきたいと思います。

それと併せて、臨時雇用の柔軟度というのはどの程度あるのでしょうか。つまり変化する仕事に人的資源を上手く対応させていくということでは一番順応性が高いものです。これは労働問題としてよいかどうかというのは置いておきまして、合理化の観点からどうなんでしょうか。4月1日に採用したら1年間採用するという前提なのか、それとももっと機能的な採用をしているのか。

【木戸口委員】

臨時採用はここでは200人くらいいらっしゃるんですね。この採用の基本的な考え方といますか、なぜ臨時採用を必要とするのか、職員の数に対して仕事量が多いから採用するのか、臨時採用が恒常化していますのでこの考え方をまず伺いたいと思います。

【事務局：上田参事】

臨時職員の雇用の柔軟性につきましては、臨時職員、嘱託職員の2種類がありまして、その中でも更に、事務の補助をしてもらうという位置付けの臨時職員がいたり、冬期の除雪の時だけの季節的な雇用があったり、税務の申告の時期ですとかの雇用もあったり、最近では通年で補助的な臨時での雇用というのは以前に比べて極端に減っています。たとえば半年くらいの期間で忙しいときに配置をしたりというのが多くなっています。

税の徴収など職員と同様のことを行ってもらおうというのは通年ベースでお願いしています。また市民課の窓口業務で以前職員が行っていたもので軽易な業務を行ってもらうですとか、あくまでも職員を補完するという立場で臨時職員、嘱託職員がいるのですけれども、同じ嘱託といっても資格がなければできないような職務、例えば保健師ですとか保育士ですとか、また特に資格がなくてもよいものですとか多岐にわたるものですので、そういった意味では色々なケースがあるのですが、臨時職員についてはあくまでも業務の補助的なもので色々な部署でも短期的に活用できるのですが、非常勤職員については本来職員が行っているような業務を肩代わりしてもらっているものですから基本的には通年ベースでの雇用となる2極制があります。

【社会長】

多分今の回答では木戸口さんは満足されていないと思います。要するに固定化していないかということなんです。そういうことも臨時雇用の柔軟化という意味では是非検討いただきたいと思います。

そこで少し観点を変えますと、市役所の中でバラバラにやっているという仕事をまとめたほうがよいというのが幾つかあると思います。その部分は臨時雇用の部分も当てはまるのではないかと思うのですが、これは各部に予算が付いたら各部で雇用しているのですね。

【事務局：上田課長】

場合によって職員課で集約して配置するものもありますし、業務として所管で対応しているものもあります。

【社会長】

臨時職員の全体的な把握というのは人事担当所管で把握されるのがよろしいのではないのでしょうか。事務局との委員会の議論になってしまいますので回答は要りません。むしろ他の委員の皆様の意見を聞きたいと思います。

今の集約という観点から物品購入の一元化だとか徴収事務の集約だとか他の地方公共団体で手がけられている問題。それから今の臨時職員の管理。このことについてはどうでしょう。どなたか委員の方のご意見はありませんでしょうか。

【木戸口委員】

今の臨時雇用の件でもう一つだけ、繁忙期に使う臨時職員と年間恒常的に使う臨時職員を雇用しているという実態はどうなっているのでしょうか。先日お伺いした200人ぐらいというのは通年雇用でしょうか。

【事務局：上田課長】

原則的には、非常勤職員は通年雇用で、臨時職員は通年雇用を禁じられていますので最長11ヶ月ですが、だからと言って必ずしも11ヶ月ではなく、税の申告時期や冬期間の作業に合わせてですとかそのように、短期のうち月の1日しか働かないケースもありますので人数がどれだけいるのかと言われると、基準日を設けて調査すると大きな数になること

もあるのですが、200 人というのは概ね通年で雇用している臨時、非常勤の数と言うことでお答えしています。

【辻会長】

実際の運用をここで決めようとするこの問題だけで時間がかかってしまいますので、最終的な意見書を作る段階でよく事務局と実態をすり合わせて、できるだけ皆さんの意見を活かすような形でまとめたと思います。その過程では実際に市役所の所管部の状況を把握しながら、一つの問題点として提起していきたいと思います。

仕事の集約については事務局の方から特にコメントしていただくようなことはありますか。

【事務局：加藤参事】

以前徴収関係については「一まとめに」ということで取り組んだことはあるんですが、同じ人である時は市民税、ある時は国保税の徴収というやり方ではなかなか徴収率が上がっていかないということがありまして、逆に担当者が代わる事に伴って収納率が高まるということで今は別々でやっています。業務によっては効率的かなと思う部分もあるのですが、この効果という部分も検証していかなくってはなりませんので徴収の集約についてはどうなのかと思います。逆に窓口業務につきましてはワンストップサービスと言う形でやっに行かなければならないと思っています。物品購入という部分につきましては今はほとんど各所管に予算がついていませのでそういう業務が出てきておりません。ただ施設関係の委託ですとか年度当初に契約が集中します。この部分も業務改善運動の取り組みの中で、契約関係については専門の部署を設けて実施することで間違いを減らすというようなことにもつながるという提案もありましたが、施設の管理も含めて管理していかなくはならないということで、当然各部署に予算もついています。従って契約の部分のみを行うということではなくて各部署で行うということにしています。うちでは契約課というところで入札関係については集約して行っていますが、物品関係については各所管の中で検査も含め行っています。

【辻会長】

仕事の合理化の原則ということもありますが、逆に分散化ということもあります。仕事はまとめると大仕事になるけれど、むしろそれは分けてそれぞれの仕事の中に埋め込んでしまった方が合理的なものもあります。従って集約するのが必ずしもよいとは思いません。問題は、そのような観点で、仕事の配分を充分見直しているのか、と言うことであります。

それとちょっとニュアンスが違いますが、是非中村武史さんに伺いたいのですが、これから市役所の仕事も相当 IT 化、電算化がというものが必要だと思います。この電算というのは設備投資だけではなくて開発投資というものにもものすごくお金がかかるのです。これはいわゆる広域化という方向はないのでしょうか。JA さんはかなり広域化を進められているとうかがっていますが。

【中村（武）委員】

JA は市町村を跨いだ合併が進んでいます。従ってシステム統合が早くから進んでいました、最初に合併したのは 20 年前の洞爺湖農協ですが、近隣 5 つの農協が合併しています。その頃から連合会の方でシステム統合を進めまして、それからかなり全道的にもネットワーク化が進んでいます。石狩については厚田、浜益を含めたシステム化が当然出来上がっているのではないかと思います、開発には相当の経費を要しますので、そのことをやることによって合理化できる部分というのはありますので、取り組んでいかななくてはならないのではないかと思います。ですから離れたところにおいても市役所の情報が瞬時にわかるというシステム作りが今後は必要とされるのではないかなと思います。

【松尾委員】

システムを作っていく事自体はかなりコストのかかることなのでしょうけれど、色々な自治体と共同のシステムということであれば、個々のまちでは解決できないコストの部分ですとか、システムの運用部分でもかなりメリットが出てくると思いますので、可能であれば検討していただければと思います。

【辻会長】

銀行などでは一つの銀行では設備投資に耐えられない。ですから共同化というのは一つの流れとなっています。電子情報には時間距離、空間距離がありませんから色々なことが考えられます。市町村においても、実際システム開発はどうしても開発会社に依存することが多くなります。初期の段階では競争関係が働いても、レベルアップの開発段階では初期に発注した先の言うままにやらせなければならない、という問題が生まれます。それに対応するには、発注側に相応の力が必要になりますが、各市町村が独力で人的装備をすることは難しいと思われれます。従いましてこれから自治体間の広域連携というのは一つのテーマかなと感じています。ここで事務局にどうですかと聞いても回答は難しいと思います。それほど簡単な問題ではありませんので研究課題とするということをお願いしたいと思います。

【中村（武）委員】

今のお話を伺っていると、今は光ケーブルを道内かなり張り巡らせていますが、実は私の家の前にも光ケーブルは走っております。なぜかというと水害のための河川管理のために監視カメラをつけています。住宅から十数メートル前を走っているのですが、我が家は ADSL です。光ケーブルと接続できれば非常にありがたいのですが、いまだに旧態依然とした通信網を使っています。ですからそういう国ですとか道ですとかそういう部分で連携が取れるのであれば、そういう通信網にあまり経費をかけないでうまく相乗りできるのではないかなとお話を聞いていて思いました。

【木戸口委員】

行政の広域化というのは今は色々な形で取り組んでいますけれども、ごみ処理の問題、消防の問題など色々な問題があると思います。今回の提言の中に是非 IT の広域化というの

を是非明文化した方が具体化できるのではないかと思います。そういう発想はまだないのでしょうか。

【事務局：中西主査】

電子申請システムにつきましては、ハープ構想という中で道を含め151の自治体に参加して開発、運用されています。あと、社保庁と年金データをやりとりするシステムについては今年度中に稼動する見込みとなっております。

【木戸口委員】

図書館あたりは、道立図書館とかとネットワーク化が図られています。一般行政の定型業務ももし可能であれば合理化できると思います。

【辻会長】

こういう仕事は止めたほうがよいのではないかというものはありませんか。外からの視点で何でもよいのですが如何でしょうか。中村副会長、豊富なご経験から厳しい意見をいただけないでしょうか。

【中村副会長】

市民の行政需要というものを、市長さんが、各部、各課が行政課題と感じて、対応するため特色ある事務が出てきます。市町村であるがゆえの固有事務が、古典的な事務がベースにありますが、そのほかにも様々な事務があります。その中で、これを止めたほうがよいというのは難しいところです。課が50幾つもあって、これを統合して仕事やっていくのが効率的なのではないかという目線が私にはあります。

【佐々木委員】

個別には担当している方にも感じていることはあるのではないかと思います。ある程度基本は維持してその中で内発的に持っていかないと、モチベーションが持たないのではないかと思います。

【辻会長】

そういう意味ではこの後またご意見いただきたいのですが、今業務改善運動というのが行われています。前回資料をご用意いただきましたが、非常によく頑張っているなど感じています。これは佐々木さんがおっしゃられるように自分たちで知恵を出し合ってやらなければならないということにつながるものだと思います。ちょっと話しが変わりまして、実は、私は辞令書の交付は受けた経験がないものですから……。辞令は受けるのですが、辞令書の交付とういのはお役所では必要なものなのですか。これは給料の振込み制度もそうでした。給料は現金で渡すものでありましたが、今は銀行振込みでもなんら問題はありません。そういう見方をすると、従来の社会環境では必要であったかもしれないが、今の時代にはと言うものはあるように思います。お役所というのは長い歴史的なものがあるためになかなかお役所の中だけでは変わり得ない、気が付かないということがあります。私

は実は15年1月の懇話会の時に、辞令書の交付は止めては如何かという発言をしたことがあるのですが、まだ、そのままです。辞令書ばかりにこだわりませんが、そういうことはありませんか。

【中村副会長】

今象徴的な話題として辞令書の話が出ましたけれど、道ではもう辞令書は止めたのです。たしかもう3年目くらいになります。

【中村（嘉）委員】

たまたま会長は一例として辞令書のことをおっしゃいましたが、こういう審議会のそうですが、極端な話、紙もたくさん使うことですし、今の時代は辞令書はもう必要ないのではないのでしょうか。

【辻会長】

我々は外からこれはどうだと言っても中身の全てがわかるわけではありません。

このあたりで松尾さんどうでしょう、実際市役所の中で、職員の皆さんが自分たちの姿を鏡に映しながら、これはこうしていくべきだという発想が豊かになっていくような方法はないのでしょうか。

【松尾委員】

なかなか難しいことだとは思いますが、一つは「よそを見る」ということだと思います。それは先ほどの辞令書だと民間ではやっていない、道でもやっていない。この事例を調べるのが先なのか。そのなかで石狩にとっては「いる」「いない」ということを調査研究していただければよいのかなと思います。

【辻会長】

それに関連しまして先ほど申しましたが、石狩市では業務改善運動が行われているわけです。市長さんも出席されて発表会までおやりになっているわけですが、こういうことを内部でやっていけば急には無理ですが、相当変わっていくだろうと思っています。その問題について評価も含めてご意見いただきたいと思っています。

【中村副会長】

市でこれだけ一生懸命取り組まれ、職員が色々な提案できるということに対し、非常に組織の健全性というものを感じています。これだけ「改善していこう」という気持ちにさせていくことはよいことだと思います。どこの組織にもこういう部分はあると思いますが、意見を出して、言ったとおりに「なる」「ならない」は別として、そこを議論してくれたという信頼関係があると思います。こういうことを一つ一つやっていくことが非常に大事なことでないのでしょうか。

【社会長】

中村武史さんはいかがですか。

【中村（武）委員】

実は農村部ではアライグマの被害が多くなっており、市から捕獲のための罠を借りて捕獲するのですが、罠にかかっても殺さないでくれと言われます。罠にかかると市の農政担当の方が来てくれるのですが、こういうのは委託できないのかなと思います。お金はかかるでしょうがシルバー人材センターなどでもよいのではないのでしょうか。先ほどに事例の話で会長さんもおっしゃいましたが、形式的なものに流されているのではないかなと思います。それをどうするかというのは、先ほど松尾さんがおっしゃいましたが、他を見て見るのも大切だと思います。農業も同じで毎年毎年やっていると自分のやっていることが当たり前で、よその産地を見に行くと、私も同じものを作っているながら「こういうやり方があるのか」とびっくりすることがあります。そういう意味では他を見るというのは非常に大事だと思います。それとやはり、その時その時の目標をきちんと作っていく、例えば去年500万円であれば今年は600万円だとか、ではどうすれば上がるのかという部分で知恵も絞るし努力もするのです。従いまして、部なり、課なりでも、これはお金だけではないのですが、こういう部分で「改善する」という大きな目標なり、小さな目標でも設定していった年末にでも検証してみる。「達成できたのか」、「なぜできなかったのか」、「もっとよい方法があるのではないか」というふうにしていくのも一つの方法ではないでしょうか。

【社会長】

業務改善運動についてはこの懇話会での評価も高いと受け止めますが、せっかくこういうシステムがあるので、色々なアイディアが出てきたときには前向きにとらえていただきたいと思います。つまりできない理由を探すのではなくて、せっかくの提案を何とか実現する方向で、修正するものは修正しながら検討していただきたいと思います。今まで色々な積み重ねの中でやってきていますから、できない理由を探せば、「こういう理由がありますよ」というのは簡単に言えると思うのですが、この制度を活かすためにも前向きにとらえていただければと思います。

おわかりいただくために極端な例をあげますが、「脇机の廃止」という提案があります。これは不採用になっています。その理由は、脇机を廃止して資料を共通のものにするといちいちそこまで取りに行かなくてはならない。それによって紙の節約と取りに行くまでの時間の問題を比較してやはり「脇机はあった方がよい」という結論です。確かにそれぞれ資料持つと便利なのですが、情報管理という面でも有効な考え方ですし、相当スペースがいらなくなるのではないかと思います。そうするとそのスペースが生まれることによって課の集約ができますし、それで場合によっては関連部門のワンフロア化が進むのではないかと、というようなことを考えながら前向きに提案を受け取っていただきたいと思います。

21番目にあります「非効率な事務処理の改善」という部分でこれは留保になっているのですが、手書き納付書の改善、源泉徴収表作成時の重複作業をなくすとか、近距離外出時の出張命令簿記入、出勤簿休暇簿のシステム化、という提案があります。この種のも

のは現状を当然だと思ってみるとなにか気が付かないというところがあります。非常に力強さを感じる提案がありますから、それを活かす意味で改善のエネルギーを市役所に見出していくツールとして是非発展させていただきたいと思います。

【佐々木委員】

資料は個人で抱えがちになってしまいますので、それを共通にすることで仕事の可視化につながります。自分で集めた資料は自分で持っていたいというのはあるのですが仕事がまわりから見えるようにしていかなければならないと思います。民間でもそういう部分がありなかなか難しいことではありますが、やはりやっていかなくてはならないと思います。

【松尾委員】

前回意見書を出させていただいた時にはあまり触れなかったのですが、自分たちの仕事に対して「改善したい」と考えたり、話し合ったりするという土壌ができてくると自体が、次のテーマにもあります「挑戦する組織的体質」につながっていくと思います。これは非常に大事ですし、これだけの案件があがってきていると言うことは、とてもよいことだと思います。

【辻会長】

先ほど電算の広域化ということも出ましたが、「外部に出した方が効率的ではないですか」というものはないでしょうか。実際効率的かどうかはここでは議論できませんが、例えば「こういうものは研究課題ではないですか」というものがあれば出していただきたいのですが。

【中村副会長】

市民の声を聴く箱を用意したりしている様ですが、市民の方で気づいたことをそこに入れておくというのも大事かもしれませんね。今聞いていて「なるほどな」と関心していました。

【辻会長】

事務局に方向感だけでもお聞きできればと思うのですが、給与計算や旅費計算は外注しているところが多いですね。専門にやっている会社もあるわけですし、それについては現在はどうに考えられているのでしょうか。

【事務局：上田課長】

今契約をしている電算会社と打ち合わせしているところなのですが、今のところまだ導入実績がないので、これからシステムの構築を含めて考えたいということで事務担当ベースでやり取りをしています。システムの構築は簡単ではないと言われているのですが、電算会社の方では早いうちに業務を受けられるようにしたいと言っております。

【辻会長】

それは電算会社の方に能力がないということですか。現在の電算会社にこだわる必要はないのではないと思いますが、ここでは「検討している」ということで受け止めたいと思います。

市営住宅の管理については、指定管理者制度を導入しているところもあると思いますが、これはどのようになっていますか。

【事務局：加藤参事】

本市では指定管理者制度は導入しておりません。修繕関係は委託で行っていますが、それ以外については直営で行っています。

【辻会長】

皆様にも配られていますが、石狩市には「石狩市民間委託等に関する指針」というのがあります。これは非常によく整理されていると思います。ここに盛られている考え方で、内部のもので外部に移行していけるものがあつたら、これに基づき一層の推進を要請したいと思います。

そこで指定管理者制度の問題に入りたいと思います。これは松尾さんから事務局に意見書が出ていますのでお話ししていただけますか。

【松尾委員】

指定管理者に関する本などを読んで、取り入れたらよいのではないかとこのところを下のほうに簡条書きで書いてあります。上のほうは石狩市と NPO さんの協働で開催された講習の方で講師の方がおっしゃっていた内容をまとめさせていただいたものです。指定管理者制度に関する根本的なお話だったのですが、経費の削減は大事なところなのですが、そこが主の目的ではなく、やはり「民間の能力を活用」して「いかにサービスを向上していくか」というのが大切で、そのためには業務の仕様決定後に業務や責任を渡すのではなく、どういう仕事をしていくかということも含めて、やはり同等の立場で進めていかなければならないのではないのでしょうかというお話でした。私自身市役所でやっていた時と同じことをやるのではこの制度を使う意味がないと思いますので、実際の運用がどういう形になっているのかということを見直してみても必要ではないかと考えて意見書を出させていただきました。

【辻会長】

皆様からご意見を頂いていた中で、私の方から事務局に2、3点質問させていただきます。先ほど触れました「外部委託の指針」の中で、「図書館、公民館、児童会館については、指針の中で指定管理者への移行を検討する」とされていますが、その後どうなっていましたかというのが第1点。それから指定の仕方ですが、「公募方式により指定されている割合はどれくらいか」。また、「公募した場合に複数企業等の応募があつたのはどのくらいか」ということ。それと、今の松尾さんのお話にもありましたが、従来の業務委託等から比べて、指定管理者制度に移行した中に、実際に指定管理者側の仕事の仕方について、「従来の

業務委託と同じような考え方の中で契約されたり管理されたりしているものはないでしょうか」というのが3点目です。この3点についてお尋ねしたいのですが。

【事務局：中西主査】

指定管理者制度を導入した71件のうち公募したものが3件です、割合で言うと4.2%くらいになります。また公募した3施設のうち複数応募のあったものは1件となっています。

【事務局：加藤参事】

本市では平成17年度の自治法改正以後、順次指定管理者制度を導入してきていますが、図書館の指定管理者制度導入の検討については、指定管理者に移行しないというのではなく、単に本を貸すということだけではなく、様々な事業展開を図ることのできる事業者がまだ出てきていないということで、現在のところは導入に至っておりません。図書館運営委員会の方での協議の動向も踏まえ、引き続き検討していきたいと思っています。

業務委託とあまり変わらないという部分につきましては、従来の委託業務は仕様書に基づいて業務を行うというだけのものですが、指定管理者につきましては、標準的な仕様に基づいて行う部分と、指定管理者の能力を活かし市民サービスの向上につながる事業ですとか様々な事業展開につなげるのがこの制度の特色なのですが、課題といたしましては、導入して日が浅いということもありまして、その辺りの意識も高まっていないといこともございます。この部分をいかに高めていくかということになりますが、プールやコミュニティセンターなどの施設のように様々な事業展開が図られる施設もあれば集会所的な地域の方しか使わないというような施設もあるということで、全ての施設でサービスの向上となるような自主事業の展開は難しく、必ずしも指定管理者制度導入の効果が出ているという状況には至っておりません。市としては、行政で考えるもの以上のサービスを提供していただくことで利用者増、市民サービスの向上につなげていっていただきたいというのが考え方でございます。今後指定管理者と十分協議しながらとり進めて行きたいと思っています。

【中村副会長】

私は指定管理者問題の真只中に北海道立図書館の館長を務めていたことがありまして、道でも道立図書館に指定管理者制度を導入すべきではないかと議論になりました。私はこれに対し真向から反対いたしました。反対した理由は、現実にはできないことはないと思いますが、これは指定管理者に「なる」「ならない」ということだけではなくて、現在レベル5で道民に図書館サービスをしているのであって、道立図書館が「レベル1か2の図書館運営でよいのか」ということからです。総務部長等とやり取りして、それなら「廃止して結構です」とまで言い切りました。その結果、サービスの向上を図りながら質の高い道立図書館を目指し、直営で実施することが認められたのであります。

石狩市においても指定管理者の導入に当たっては、民間活力の導入により市民にとって使い勝手がよく、質の高いサービスの提供を前提に、人件費や運営費の削減に取り組まれたことと思います。

石狩市では、指定管理者が運営している施設について、毎年きちんと評価をし、改善すべき点が把握できるようにしております。評価して初めて正しい議論ができるわけなので

す。初年度から評価しており市は健全なのです。評価した結果「低評価している」という結果が出てしまったわけです。指定管理者を議論するときのポイントはどういうところにあったかというのが大変重要な要素でありまして、そこを十分踏まえて評価する必要があると思っております。

今説明ありましたが残念ながら71のうち3ヶ所しか公募できなかったのです。公募しても応募者がいなければしょうがないわけで、確かにそういうところまで市は一所懸命指定管理者を導入して、市民力を発揮していただいて「市民に少しでも」という思いを私もは理解しているのですが、まだ時間が十分でないのかなと思いました。ですから「今のままでよい」というわけではなく、施設の性格でまるで違う評価となりますから、「難しい面もある」というのが指定管理者制度なのです。指定管理者を導入したものについては活かしていきたい分野なのです。どこに導入「する」のか、又は「しない」のかについては真剣な議論があってよろしいし、導入したものに対しては育成していくというのが重要です。そうでなければ全て直営で高い人件費をかけてやるというのは、結果市民に対し高コストで水準の低いサービスを提供することになりますので、これを改めようとしているのがこの指定管理者制度の一番大事なところです。

【会長】

ここで事務局に施設の利用実績をご用意いただきました。指定管理者とも関連いたしますけれど、これを見て何かご意見はありませんでしょうか。

指定管理者については皆さんから意見が出たとおり、一つは行政コストの削減というのが当然あるのですが、二つ目はコストの削減だけではなくて、いかに市民に喜んでもらうかという問題があって、そのためには「自分自身でやるよりは民間の活力を活かした方がこの趣旨に沿う」というものが指定管理者制度に移行されるのだと思うのです。今申し上げたようなことが実現されていなければ、副会長のおっしゃる様に時間が十分ではないのかもしれませんが、ただ副会長の意見は、「育てていく」という精神です。これもまた皆さんご異論のない意見だと思いますが、では「指定管理者制度がこのままでよいのか」とか、「今言った趣旨が活かされるような方法で運用していく方法が必要なのではないか」という意見もあるような気がします。

資料を見て私が感じた点は、「結構主要なところで利用者数が減っている」と言うことなのです。これは一つのデータとして見なければならぬと思います。

指定管理者制度というのは行政あるいは市民が負担するコストをもって、これがインプットであると。それで公の施設を活用しながら住民サービスの質とか量を考える。それがアウトプットであると。しかし従来ですとこの運営の仕方まで決められていました。そしてその代わり、決められたとおりにやったのですからその結果についても市の管理で行われるということになります。ところが指定管理者制度においてはインプットの部分と期待されるサービスの部分はきちんと捉えて、これを実現するためには民間の知恵や活力を使って実施してほしいと思います。それは「多分市役所が直接やるよりはよいことができるだろうという」考え方なのです。民間には独自の優位性とかノウハウとかシナジー効果とか経済的な付加価値を生み出す、市長がおっしゃるには「付加価値を作れ」という形なのだろうと思います。その付加価値は考えようによっては企業の利益にもなりますし、また

状況によっては市のコストの低減に結び付けていくこと、あるいは市民サービスをレベルアップするということになるのです。ところが実際の指定管理者制度の運営については、そのようになっていません。どちらかと言うと今話題になりましたように、受け手の能力の問題もありますし、市の方も野放しにできないので運営の部分について相当細かい指示を出している。結果的に業務委託とあまり変わらない状況にある。従って一つは指定管理者制度につきまして、指定管理者側の能力を見極めなければなりませんし、もちろん指定管理者側に努力してもらわなければならないのですが、それが無いままに指定管理者にすり替えられた場合には、看板の架け替えに終わってしまうという問題が現実にあります。公募によって競争原理がはたらいっているかという現実には働いていない。場合によっては市に戻した方がよいというのも無きにしも非ずというのが現実にはあるのではないかと思います。こういうことを踏まえて指定管理者制度については見直していただきたいと思います。市内に能力がなければ市の外部からでも指定管理者として石狩で仕事をしてもらってもよいのではないかという話になります。指定管理者制度の趣旨からいえば当たり前のことです。ですが市の立場とすれば悩ましい問題であると思います。

私が言いたかったのは、設備の満足率というのは、利用度に対する満足度の割合と投下費用に対する利用度の割合を掛け合わせたものといえるのではないかと思います。これは民間で言いますと、投下資本利益率という考え方がありまして、売り上げに対する収益の割合と使ったお金に対する売り上げの割合をかけるという分析ができることになります。そこで先ほどの資料に戻りますと利用が減っているということは売り上げが減っているということになります。それからもう一つは利用した人が本当に満足しているのですかと、これは副会長のご発言に戻るわけではないのですが、こういうことは市としてきちんとおやりになっているということは中村副会長のお言葉で言えば「健全な」ということになるのですが、その健全性をバックにしてやはり指定管理者制度全体について、そういう原則論に立ち返って明らかにして改めて検討していく必要があるのだらうという気がします。

それではここで10分ほど休憩にしていきたいと思います。

～（休憩）～

【社会長】

テーマ2については先程で一応終了いたしまして、ここからはテーマ3「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」に入りたいと存じます。

「組織体質」と言ってもいろいろな切り口があるかと思います。例えば、であります、長い間、歴史的に培われてきた組織的には必ず「癖」のようなものがありまして、新しい時代に挑戦する市役所体質としては弊害或いは阻害要因になるというようなことがあるのではないかという事です。もっと端的に言うと、よく言われる「お役所体質」、「お役人根性」といったもので直さなければならないことがありますか、あるとすればどのようなことでしょうかということです。

二つ目には、「システム」、「仕組み」の観点に切り口を求めることが出来るかとも思います。仕事の目標とか、例えば「いつまでに」、「誰が」、「何を」、「どれだけ」、「どのように」といったことがハッキリしているのか。それと合わせる形で実際の仕事が進められている

のか、つまりPDCAのマネジメントサイクルがきちんと回されているか、などの切り口があるかと思います。

また、「スタイル」という切り口もあるかもしれません。お役所では当然と思ってやっていることも外部から見るとおかしいと思われるものがないのか、或いは新しい感覚で見直すことがこれからの市役所に必要なのではないか、などであります。「官僚制の逆機能」という硬い言葉があります。長い間かけて磨き上げられてきたお役所の行動規範が、逆に機能を低下させてしまうというもので、新しい行政環境の中ではそれでいいのかという問題もあります。

現状が現状として存在するにはそれなりの理由があります。したがって、理由があるからといって全てを「是」としていたのでは改革は生まれませんし進化いたしません。ここで何故このような事を申し上げるのかと言いますと、当懇話会は、現状を物分り良く理解してあげると言うよりは、市役所のためにも、現状を一旦は否定的に見直し検証する態度が必要であると考えております。したがって皆さんからは是非大胆なご意見をいただきたくお願い申し上げます。

【松尾委員】

「体質」ということについては、先程の職場を改善していくということの積み重ねが大きいという気はします。あとは、「システム」という話も出ましたが、最初のテーマの時にもお話させていただきましたが、これからの時代は石狩市役所としてどういう政策を選ぶのか、そしてどういう仕事をしていくのかということが組み合わさっていくことが大切なのだと思います。そして新たな政策に向き合っていく時には今までの組織を見直すということも必要でしょうし、それに合わせた計画を立て、予算が付いてくるという流れになっていくのではないかと思います。今までの仕事のスタイルというのは、国があって道があって市というふうになっているということでしたが、これからはそれに加え、市民に向けてどういうサービスをしていくのかということを考えていって欲しいと思います。

【木戸口委員】

今、松尾委員からもありましたが、市民にどれだけ質の良いサービスを提供できるのか、そのシステムをいかに作るのかだと思います。市役所というのは「市民に役に立つ所」だと解釈しています。今年の4月から教育委員会の社会教育課が公民館に移りましたが、その結果、市民にとって非常に利用し易くなりました。これは市民サービスに目を向けた好例であると思います。必ずしもオフィスを動かせばいいということを言っているのではありませんが、そのような事をシステムとして考えてみてはどうでしょうかということです。そのためには、今の仕事を評価することが必要なのだと思います。評価をしなければ課題や問題点が出てこない。大事なものは、各部、各課で今の仕事の課題を洗い出し、効果を把握し、それを公表し、最終的には市長の市政方針と合っているかどうか確認しながら政策を推進することだと思います。事業に付いた予算を執行するという今までの仕事ではなく、これからは経営感覚を持った行政というものを市民は期待していると思います。

【中村（嘉）委員】

指定管理者というのは国や地方にとってプラスになるからこの制度ができたのだと思いますし、管理やサービスの質を落とさずに利用者にとってもメリットがあるような形になればいいと思いますが、民間が受託した場合には、儲けばかり追求しないように目を光らせておいていただきたいと思います。

【佐々木委員】

どんなに小さくてもいいから組織として何らかの目標を立てて、一年間経ったら評価するというような仕組みが必要ではないかと思いました。

それと指定管理者制度では、国の制度としてこういうのができたから市もやらなくてはいけないという所があったのではないかという気がします。ある意味、指定管理者制度というのは民にビジネスチャンスを与え、民間の持つノウハウを活用するという面もあるのだと思いますが、一方で、馴染まないものを無理矢理指定管理者にしようとしても、結局は手を挙げる人がいなかったり、行政の負担が変わらなかったりするのではないかと疑問を感じます。国や道とは別に、石狩市の独自性を発揮できる形にしていってもいいのではないかという気がします。

業務改善の資料に出ていた、「会議は2時間以内に終わらせる」というのはとてもいいと思いました。役所は会議ばかりで、さらにその会議も言い放しで確認行為がされないで前に進まないということがよくあることです。

図書館については現在も非常に良い活動をしてらっしゃると思います。今後、企画力に優れた団体が出てくれば別でしょうが、何でも指定管理者に移すということには疑問を感じます。

【辻会長】

行政の「癖」について、こういった困った事があるというものはありませんか。

【中村副会長】

石狩市の場合、外部委託については全国的に見ても相当先を走っているまちです。さらに市長さんは様々な審議会等の意見や提言をきちんと受け止め、色々な行政改革を実行しています。番屋の湯からの撤退などを見ても市長さんは方向転換が非常にすばやいと思います。判断が遅ければ、最後まで出来なくて結局墓穴を掘るという事態も考えられました。そういう点から言えば、ここのテーマである地域経営に挑戦し、新しいものを受け入れてやっていくということに関して石狩市はすごいものがあると思います。

ただ、新しいものはどんどん取り入れているけれど、組織的な点では中堅職員以下の定数削減だけに止まり、中途半端という感じです。あとは何が望まれるのかと言えば、部の統合或いは課の統合により組織をスリム化していくことではないでしょうか。このような作業をする時に一番手間ひまが掛かるルーチンは既に外部に出ているわけですから、企画立案に必要な人的資源を集中できるわけです。

【社会長】

目標を明確にして結果をトレースしていくというのは非常に重要な点だと思うのですが、その一つのシステムとして考えられるものに人事評価、人事考課があります。人事考課と言ってしまうと給料に差を付けるということになってしまいますが、それぞれが自分の目標について上司との間できちんと話をし、自分の使命及び役割をはっきりさせていくという効用の方が大事にすべきではないかという感じがしています。それは上司と部下、例えば部長と課長との関係になるかと思います。

もう一つ、これは思い付きなのですが、各部の目標を共有化するために市内LANを利用して、どこの部が、いつまでに、何を、どれだけやろうとしているのかということが分かるような仕組みにしてはどうかと思います。それによって、各部が何を目指して動いて、どの程度進んでいるのかがリアルタイムで明らかになる。そのような事も考えてみてはどうかと思います。

少し話題を変えまして、松尾さんに伺いたいことがあります。今回資料として用意していただいた市総合計画の基本計画、戦略計画の冊子は、よく松尾さんが引き合いに出される三鷹市と比較しても遜色がないと評価しておりますが、この計画づくりに松尾さんも参画されたとのこと。作成には、相当の時間と労力とお金をかけていますが、本当にこれが日常の市役所の仕事のしかたというか行動に活かされているのかということが疑問です。

【事務局：加藤参事】

この総合計画は、具体的な成果目標を言葉だけではなく数値化することによって、その目標に向かって市民も含めて進んでいくという形になっております。具体的なものについては所管毎にその方向に沿った形で取り組んでいくこととなりますが、ここの盛り込まれたものを全部できるのかと言うと難しい部分もあろうかと思いますが、おくまでも総合計画というのは石狩市の最上位にある計画ですので、それを具体にしたのが個別の計画ということになります。総合計画の進捗状況となりますと項目がかなりの数になりますが、主要なものについてはどういった状況になっているのか調査しています。

【社会長】

話はもっと単純で、進捗状況がきちんと把握されていますかということです。仰っている趣旨で計画が作られているというのは分かりますが、実際にこれが日常の仕事に活かされていますか。10年計画で期間が長いということもあるのですが。もう一つは、入れられるものを全部入れたという感じがします。今年どうする、来年どうするといったことが碎かれていない。今年どこまで進んだのかということが、それに基づいて評価されていない。

【松尾委員】

総合計画と日々の具体的な業務を結び付けていくためにも、正に三鷹市の白書では毎年これをやります、あれをやりますという事が網羅されています。そのような、大きな計画と日々の業務を結び付けていくものが無いと絵に描いた餅になる危険性があると思います。

【木戸口委員】

総合計画に対応した、何年度までに何を実施するという目標は組まれているのでしょうか。

【事務局：加藤参事】

10ヵ年を前期と後期に分けて、前期5ヵ年、後期5ヵ年の中でこのような事を実施していきたいというものはあります。

【辻会長】

年度毎に、どこまで進んだのかということは把握できるのでしょうか。それをしないと計画を作ることが仕事になってしまいます。計画はあくまでも手段ですから、何年までにこういったことを実施する、その実施の状況を把握することが必要ではないかという感じがします。

【木戸口委員】

地域の緊急・重要な課題があって、それが短期、中期、長期でどうなるのか。それを押さえた上で、こういう計画では優先順位が出てくるのだと思います。

【中村副会長】

総合計画を前期と後期に分けるというのは必要な事ですが、5ヵ年を一括りにするというのはどうなのでしょう。何か戦略的な意図があって前期と後期の区分だけにしたのでしょうか。年度計画を立て、毎年成果を求めていくことが市長さんの公約達成にもつながると思います。常に仕事と計画をリンクするようにしていかないと予算も付かないということになるでしょうし。今までの年次計画よりもさらに具体的なものを5ヵ年の計画に盛り込んだので、個別を作らなくても十分というのであれば分かりますが、評価、チェックしていくためには何かが無いと本当に今の議論の通りになってしまいます。

【木戸口委員】

知事の場合には、公約に対して1年目で何パーセント、2年目で何パーセント達成できたかという事をチェックしています。市長も同じようなものはあるのでしょうか。

【中村副会長】

項目の達成状況の把握はそれほど難しいことではないでしょうが、計画に盛り込んでおく必要があると思います。

【事務局：樋口部長】

総合計画では大枠を定め、具体的な事業の目標というよりは成果の目標を掲げたというのが今回の一番のポイントなのですが、その成果に向かって、個々の事業内容に動きが生じるであろうと。事業そのものを5ヵ年の中でやっていくよりは、実際にお金も動く、社会情勢も変わると考えた時に、目標に向かって何が一番効率的な事業なのかということ

柔軟に考えたいということで、今回の総合計画に関しては具体的な事業については公開していないという形になっています。しかしながら内部では財政計画を定めておりますし、その事業については進捗を図っていると。そこに掲げられている目標に向かって、例えば平成19年度末においては何パーセントの達成状況なのかということの検証はきちんと行っております。また、この総合計画を作ったあとに市長選挙がありましたから、マニフェストの部分と計画はマッチングしていません。ですから、マニフェストが出てきた段階でその目標に向かって必要な事業を取り込むという形でやっております。御指摘いただいているとおり、計画はあくまでも目標に向かうための手段ですので、我々が進捗状況进行管理していかなければいけないということは企画経済部も最重要課題であると認識しております。

【松尾委員】

これは5年、10年という話なのである程度大枠の中で目標数値を設定して、それに向かってやっていくということだと思います。それと現実の業務とを繋ぎ合わせるものを内部では持っているということだと思のですが、本当はそれで外部からチェックできるようになればいいのかという気がします。

【事務局：樋口部長】

補足させていただきますが、例えば教育関係であれば教育プラン、福祉関係であれば地域福祉計画、高齢者福祉計画や障がい者福祉計画が、経済部であれば農業振興計画などが総合計画とリンクされながら動いています。実施計画という形で全部を網羅しているものはありませんが、個々の計画の中で実施計画のようなものを持って一定程度進んでおりますし、その大きな目標なり方向性がこの総合計画であるということです。

【木戸口委員】

組織のことで是非検討した方がいいと思うのが、懇話会や審議会の実態がどうなっているのかということです。費用の点も含めて、機能を十分に果たしていないのではないかと今盛んに議論になっていますので、これについて何らか提言をしてはいいかかと思えます。

【辻会長】

確かに洗い出しが必要ではないかという気がしています。この種のものは一度作ってしまふと止めるのが大変ですから。一回考えましょうという時期をどこかで作らないと随時的に止めていくというのは難しいと思います。

【中村（武）委員】

法的に設置を義務付けされている委員会は仕方無いとしても、もし休眠状態のものがあるのであればそれは整理した方がいいと思います。

【松尾委員】

審議会がやっている効果を高める一つ的手段として議事録を公開していくことがあろうかと思います。市のホームページでも各審議会の議事録が公開されていますが、例えば、当懇話会はこれだけ重要なテーマを話し合っているのにも関わらず、ホームページに議事録が無く、下の情報公開コーナーで見て下さいという形になっていますが、こういうのは自宅のパソコンで気軽に見られる形が望ましいのではないかと思います。

【辻会長】

次回までに当懇話会の議事録については何らかの回答を出したいと思います。

そのほか、職場の文化、風土のようなものに関連して何かありましたらご発言をいただきたいと思います。

【中村（武）委員】

私は自営業なので経済的な事を第一に考えてやっているものですから、コスト意識といえますか、どうしたら儲かるかという意識を持ってやっています。従来の行政というのはそういうのとは違う次元の組織だったのではないかと思います。こういう財政状況ですから経営意識というものがしきりに言われ、先ほどの指定管理者という話も出てきたのではないかと思います。一方で、行政は行政としての目標も設定していかなければならない。総合計画の話に戻りますが、これは総花的なもので結構だとは思いますが、別にある短期の部分というのは内部の目標ではないかという気がします。それを外部に公開するような形にして、例えば、今年の部の目標はこうです、その中の課の目標はこうですと設定するやり方も改革としては効果的なのではないかという気がします。これは精神的な部分での変革と言えます。

もう一つ、これは前回も議論となったのですが、政策的な部分で石狩市として何をしていくのかが大きな目標だと思うのですが、そういう部分を集中して取り組んでいくスタッフ、市長直属の組織を作って取り組んではどうかと思います。なぜそう思うのかと言いますと、先日広報紙で市長の公宅に児童館のようなものが出来たという記事を見た時に、これはすごいと思ったわけです。従来そういう発想は出てこないし、市役所の職員の立場ではなかなか言いづらいので、これは市長が言い出したのかなあと勝手に思っていたのですが、このようなトップダウン式で政策的な事を遂行していくための組織があってもいいのではと思いました。

【松尾委員】

これは余談的なことになりますし、耳にしたことがあるだけなのですが、どこかの市町村で本来業務に入らない農業用水も一括して水道関係のセクションで一括して管轄しているというところがあるようで、その地域の水関係のインフラをどう整備していったら良いかという観点で仕事をしているとのこと。それ自体がうまく行くのかは分かりませんが、そういう目で組織をもう一度見直してみるということも必要ではないかと思います。

【辻会長】

テーマ2のところでも色々出てきましたが、市民のサイドから必要な組織、それから政策遂行のために必要な組織、従来の形にこだわらないで優先順位の高いテーマから取り掛かっていくという観点も大事だろうということです。これは国も今ではそうですが、従来の組織よりは少子化対策の組織や環境の組織などの方向に段々変わっていくのだろうと思います。今のご意見については恐らく皆さん異論無いと思います。

コスト意識ということでは、ここからは非常に細かい事になってしまい恐縮ですが、役所では何か会議があればとても多くの方が、これは石狩市がというのではなく道庁の審議会なんかを見てなのですが、後ろに座っている人の方が委員よりずっと多い。色々な問題が出るから関係する人はみんな出ているということなのでしょうが、民間流に言いますと、日常管理していれば然るべき人が出れば答えられるのですよね。それが、一事務担当者が出て答えなければ分からないことまで質問するとすれば、またそれもどうかと思います。もう少し会議の出席数も絞り込んで、その分仕事していた方がいいのではないかという気がするのですが。

【佐々木委員】

会議に出ても、こういう内容の会議がありましたというレポートは一番下の人が作って、一緒に出席した人は判を押すだけということもありましたが、その辺も簡素化できる部分かもしれません。それから、実質的な事よりも机と椅子を大事にして、非常に勘違いしている人もいた記憶があります。無くなることによって肩書きを外した人の見方も出来てくると思います。やはり打破して、実質的なところでものを見るときとしていかないといけないのではないか、セレモニーもできるだけ止めていってはどうかとは思っています。

【辻会長】

教育的な意味があるということは否定できないと思います。ただ、単に、出席そのものが目的になっているのではないかということです。その会議でどんな役割を果たしたのか、本当にそれが教育なのか、その機会にどういう教育が行われているのか。単に「見て做え」という教育は、やや徒弟制度に近い感じがします。なぜこういう話をしたのかというと、文化とか風土とか習慣とか、組織としての物の考え方というのは、いわゆる観念論で理屈から入るよりは何かをやることによって変わってくる。文化を変えるのには、細かなことであっても何かを変えていくということを積み上げていく必要があると思います。

例えば、机の上の名札というものがあります。私は最近あるところに関係することがあり、そこにいる人はほんの数人なのですが、社長、常務がいて、私はその相談役なのですが、出勤してみると私の机に立派な「相談役」と言う木札が用意されていたのですが、これは本当に必要なのかと感じました。

机の配置もそうです。課長・参事は全員が壁を背にして担当者とは離れて配置される。仕事を進めるうえで、この姿が尤も合理的な配置なのでしょうか。

それから、市役所の職員の名刺には、「石狩市」何々部長という肩書きが付いているのですが、市長は選挙で選ばれたから「石狩市長」で良いのですが、職員は「石狩市役所」の部長なのではないかという気がします。市民主権の時代をアピールするためにも考えて見

るのも面白い。

昔、三越デパートには「前主論」と言うのがありました。「私にとってのご主人様はどこかに居る社長ではなく今買い物をしてくれるこの方です」と言う考え方です。今は分かりませんが、お客様を呼ぶのに社員同士の符丁では「前主さま」と呼んでいました。同じように石狩市役所の場合も市民が主人であるということを考えると、市民に何かをやってあげるのではなく、やらせていただくことによって税金から給料をもらうという関係を考えて時に、「ありがとうございました」を1日10回言う運動などはどうでしょうか。

市民参加と盛んに言われていますが、組合との関係もあるでしょうから強制はできないでしょうが、市役所職員が町内会活動に参加するという哲学と言いますか、そのような考え方が必要なのではと思います。

大上段に構えて組織の行動規範を変えるためには云々というのではなく、先程の「辞令書の交付廃止」もその一つですが、ほんの小さな事を考え、積み重ねることによって職員の意識が変わるということもあるのではないのでしょうか。

【中村（嘉）委員】

近頃は市の職員に見下された態度とか変な対応をされたという話は全然聞かないですし、私も色々市役所に用事があって来ることが多いのですが、市の職員の方の対応は非常に丁寧だと思います。

【木戸口委員】

ただ、係の仕事が細分化されているせいだと思いますが、何か問合せをした場合に電話を回されることが多い気がします。専門的に仕事をされているので仕方ない面もあるかもしれませんが、その辺の改善も出来るのではと思います。

【中村（嘉）委員】

確かにそのような事は以前にありました。民生委員の相談業務というのがあり私も携わっているのですが、たまたま私が当番の時に相談に来た方で、市役所に行ったらこれはりんくるの窓口が担当だと言うのでりんくるに行ったら、今度はここではなく市役所の窓口だと言われ、たらい回しにされたと怒って相談にきた方がいらっしゃいました。その方が高齢であるために内容をはっきりと伝え切れなかったというのもあるのですが、やはり窓口で内容をきちんと把握して、一度で済むような対応をしていただきたいと思います。

【辻会長】

現状が他の市役所と比べてどうだというのは良く分かりませんが、私は誇れる市役所だと感じています。ただ、組織というのは変わることを止めたらすぐ駄目になると思います。今年の一文字は「変」だそうですが、「権力」とか「権限」とか強い力を持つ所は自分で変わらないと、外圧ではなかなか変わりにくいという面があります。そういう意味では、細かい事も申し上げましたが、どんな事でも少しずつ変えていくことで、「変わっていく」という意識を途絶えさせないという事が重要な意味を持つのではないかと思います。

それでは最後に、どんな観点でも結構ですので御発言いただきたいと思います。

【中村（嘉）委員】

感じていることはほとんど皆さんと一緒にですから。むしろ私は、皆さんがどのような問題に対してどんな意見を持っているのかということを知り、そして行政では一生懸命こんな対応をしているのだということを、民生委員やボランティア関係者に伝えるメッセージ的な役割も果たさなければと思っております。

【松尾委員】

生意気な事も申し上げましたが、私が個人的に存じ上げている職員の方もそうですが、皆さん素晴らしい能力を持ってお仕事をされていますので、是非その能力が活かされるような組織を考えていただきたいと思います。

【中村（武）委員】

企業では、三つ位の会社の目標を職員が朝礼の時に唱和するというのがありますが、朝に気持ちを引き締め、全員で目標に向かって行動するという意味では有意義なことです。で、そういうものを役所でも行っているのではないかと思います。すでにやっているのかもしれませんが。

それともう一つ、本題から外れるかもしれませんが、市の職員の市内居住率があまり進んでいないということが前から気になっています。市外から通勤されている方の割合が結構高いということですが、これについては疑問を感じます。私たち市民のお世話をしてくれる職員の方は、できれば市内に住んでいてもらいたいと思います。以前、若い職員に石狩に住まない理由を尋ねたことがあるのですが、近所に市役所の職員だということを知られるのが嫌だと言っておりました。もう一つ、うちのまちは選挙がややこしいから巻き込まれるのが嫌だとも言っていました。公務員の場合は選挙がどうこうというのはあまり関係ないと思いますが、近所に市の職員と知られるのが嫌だということについては、部長職を経験され、もう退職された何人かの方にこの話をしたら、それはおかしい、俺はそんなの気にした事無いと非常に憤慨していました。市役所の職員ということで色々なことを聞かれたり苦情を言われたりすることもあるみたいですが、それは普通の近所付き合いと同じですから別に困ることも無いと思います。その辺りの意識、もしかするとその人だけだったのかもしれませんが、そういうのがあるのだとすれば非常に残念なことです。家建てるのであれば石狩市内に建てて欲しいと思いますし、同じ石狩市民として将来の石狩を考えていきたいと思います。

【佐々木委員】

何年前ですが、窓口に行った時に対応が爽やかで感激した事がありました。そういう意識というのは職員の方にもあると思いますし、何とかしようということで色々な事を变えていこうと努力されていると思います。情報も逸早く公開していますので、次のステップとしては市民自体が意識できるようにレベルを上げることが大事だと思います。色々な所で市民参加というものが展開されており、人口に対するそういったものの参加率は高いような気がしますので、そういうものをどんどん進めていって、尚且つ市長さんの下でリーダーシップを執りながら進めていくことが非常に大事だと思います。

【木戸口委員】

私からは二点、市の職員に期待をしたい事があります。まず一点目は、地域のボランティア活動に取り組んでいただきたいという事です。市長も仰っているように、このまちは「協働のまち」ですから。市の職員は地域を良く知っているし、ノウハウや技術も持っていますから、それを市民との協働の形であるNPOやボランティア活動に活かしてもらいたい。そのために、勤務時間中であってもボランティア活動に参加出来るよう、制度的な検討をしていただきたいと思います。そうすると平日のボランティア活動が活発になるという利点があります。

もう一つは、松尾委員からありましたが、民間企業であれば他の企業の良い所を盗むと言いますか、積極的に吸収して成長していく。ところが、役所というのは公開されている情報であったとしてもそれを盗もうとしないという事です。例えば、秋田県が学力テストで全国一になったと報道された途端、全国の教育委員会の関係者がどっと視察に訪れたとの事です。視察から帰ってきた時に果たしてそれが何かに活かされているのか疑問です。学力テストの例ばかりでなく、情報交換が活かされないという事が多いのではないかと思います。隣の市や町でやっている事を吸収して自分の所に活かす。情報交換の場面は会議とか視察とかたくさんあるでしょうから、その情報を活かすという姿勢がもう少し欲しいと思います。

【中村副会長】

行革大綱を中心に、財政再建計画、定員適正化計画と、ちゃんとまとめてきている。この大きな柱の最後の締め括りとなるのが、今テーマにしております組織機構の在り方ということになるのでしょうか、これらがセットになって行革大綱を形作っていくのだと思います。財政再建計画や定員適正化計画という難しい部分をまとめ、あとは組織の問題が残っているだけですが、これも皆さんならちゃんとやっていただけると期待しております。

【辻会長】

ありがとうございました。一応ここで終わりたいと思います。皆さんのこれまでの意見を出来るだけ取り込み、きちんと整理させていただきたいと思います。次回は意見書について御承諾いただきたいという前提で、不十分な点につきまして御意見をいただくことといたします。

事務局の方から何かありますか。

【事務局：加藤参事】

今回の懇話会ですが、今回までの意見を会長の方でまとめて意見書に反映させていくということで、日程的に1月の下旬になるかと思いますが、1月27日辺りでいかがでしょうか。宜しいですか。

【辻会長】

それでは次回は1月27日をお願いします。

本日はこれで閉会いたします。どうもありがとうございました。

平成21年 1月 9日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一