

平成20年度第2回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成20年11月20日（木）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) 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	×		
委員	佐々木春代			
委員	中村 武史			
委員	中村 嘉光			

傍聴人：1名

【社会長】

第2回の行政改革懇談会を開催致します。

本日は、先ず前回ご意見を頂いた「行政改革大綱実施事項の進捗状況に対する意見」について私なりにまとめて参りましたので、これをご確認いただくことと、続いてテーマ1についての論点整理を致してまいりましたので、お示しして、それに基づく対応策の検討を進めます。その後、テーマ2、あるいは引き続き3について意見交換を致したいと存じます。終了時間は、前回同様17時を目処としたいと思います。

まず、前回「石狩市行政改革大綱実施計画の進捗状況について」のご発言を、私なりにまとめました。事務局にお渡しいたしております討議資料の1をお配りください。

もう少し整理が必要なところもあると思いますが、概ねペーパーのようなことであつたと思います。何かございますでしょうか。

最終日に「意見書」を確認いただく段階で改めて追加すべきご意見がありましたら頂戴することと致します。

なお、その後の資料請求により、幾つかの資料を事務局から、皆さんのお手許にお送りいたしておりますが、その説明は、時間の関係がございますので、それぞれ関連する問題が出ました時点でご説明いただくことと致します。

それでは、行革大綱の実施計画についてはこれくらいと致しまして、テーマ1について、前回いろいろな問題提起をいただきましたので、本日は、その方策のあり方についての論議に入らせていただきます。

前回、皆様のご了解を戴いたところに従い、私が、議事録を検証し論点を整理いたしました。コピーしていただきました討議資料2をお配りください。

勿論、これ以外に論点の置き方もあろうかと存じますが、お許しをいただければ、時間の関係もあり、まず前回の皆さんの意見に基づくこの形に従って議論を進めて参りたいと存じます。

また、本日は、これらの論点について対応策の検討に入るわけですが、何もないので議論が散漫になるのではないかと思ひまして、議論の手がかりのための私なりの「たたき台」を作って参りました。先日中村副会長ご意見も頂いて参りました。皆様のご了解をいただけるなら、大変僭越ですがそれを先ずお示し致したいと存じますが、よろしゅうございませうか。

ではコピーしていただいた討議資料の3をお配りください。

今、お配りしたものは正に「たたき台」であります。従って、当然のことですが皆様のご意見で加えたり、修正したり、あるいは削除をしていただくことは勿論、これにこだわらないご意見も是非積極的にご発言を戴きたいと期待いたしております。

また、内容は、皆さんの前回発言のニュアンスをできるだけ活かしながら作成したつもりでございます。

なお、ここでは(1)から(5)まで、論点が4つに対し5項目に別れています。それは「担当係りの発令について」を加えたためですが、その理由は、後程説明させていただきます

それぞれの内容については、お読みいただければ概ねおわかりいただけるものと思ひますので、個別に解説することは省略させていただきます。後程意見交換の中で必要な補足をさせていただきますと思ひます。

また、この「たたき台」について、事前に中村副会長と協議させていただきました。その際に、貴重な幾つかのご意見を戴いて参りましたのでご披露しておきたいと思ひます。

具体的な内容につきまして、対応策のご意見は随時ご発言いただくこととし、進め方に関するものと致しましては、ひとつには、「行政改革の基本理念に関する論議が必要でないか」と言うことです。この点については、「行政改革大綱」の中に石狩市の行政改革の基本的な考え方は述べられており、今年度は、「行革全体の問題」と言うよりは、特に市役所組織改革に焦点をあてて、さらに具体的内容の検討を進めることとしたところであります。従って、予定通り進めさせていただくことで、ご理解戴いております。メンバーも新しいので全体をまとめる意味で、時間があれば、最終回に改めて行革理念にも触れるご意見も戴きたいと存じます。

いまひとつは、市役所組織改革を、3つのサブテーマを設定して議論いただくことについて、「それぞれ相互に関連する問題であり、むしろ、サブテーマの区別無く進めては如何か」、或いは「もっと別の観点もあるのでないか」と言うご意見を戴きました。この点については、ある程度の枠組みがなければ、論議が散漫になる危険性があること、また、組織問題について一応3つの切り口から、当初より皆様に通知をして出発進行していること、また最大の問題は会長である私の交通整理の能力との兼ね合いもあり、当初の予定通り進めさせていただくことで副会長のご了承は頂きました。

ただし、このご指摘は重要です。つまり、ひとつの対策は、テーマ(1)にも(2)にも(3)にも関係するというものが少なくないと存じます。もともとサブテーマ(1)(2)(3)は相互に関係するものであるということは、私も認識いたしております。そこで、皆さんのご発言が「何処で発言すればよいのか」と言うような迷いから消極的になられては誠に問題であります。その点は、余り区別無くご発言いただいて結構ですが、そのうえで、大変僭越であります私の方で、「提起された問題はここの場面で進めさせていただく」と言う交通整理をさせていただきます。

副会長には、ご了承を戴いておりますが、大事な点なので、そのように進めることでご了承を戴きたいと存じます。それでよろしゅうございますか。

【中村副会長】

結構でございます。

【辻会長】

それでは意見交換に入ります。

ここで、松尾様から、事務局に意見書が提出されておりますので、お話を戴くことと致します。サブテーマの(1)(2)(3)全てに涉っておりますが、ここでは(1)の部分についてお話をいただければと思います。

【松尾委員】

貴重なお時間を頂きありがとうございます。

先日示されたこの懇話会のテーマおよび3つのサブテーマですけれども、それに即しまして自分なりに考えてみました。基本的には「前向きな組織をつくっていくんだ」ということだと思います。

私が出させていただいた資料につきましては、全国の自治体で、すでに導入されている事例を調べさせていただいた資料です。

まずテーマ1「市役所の一層の機能化をどう進めるか」ということですが、やはり市長の政策があり、それにつながる事務事業が密接につながってこない政策が有機的に執行されていかないと思います。今はその部分が弱いのではないかとしまして、事例のひとつの紹介として三鷹市の「自治体経営白書」の一部をお配りしています。市がどういった方向に向いているのかということが書かれています。こういったものを作っていくうえで、部局内でも精査されると思いますので、参考となるひとつの事例だと思います。またその際に、資料としてわかりやすくなければいけないと思いますので、そのわかりや

すさの事例として、ニセコ町の「ことしのまちの動き」をお配りしています。これは道の駅でも千円で売っているくらい評価が高いものでございます。行政のことがよくわからない市民がみても、「今年こういうことをやるんだ」、「市の負担がいくらになっているか」が一目でわかるようなものになっています。こういうものの前提として、政策と組織が一体となっていないとなかなか難しいと思います。そこで兵庫県の三木市というところで、政策と組織を一体化させるための機構改革がなされています。それがこの三木市の組織図です。部長の補佐役の政策主幹ですとか、業務のまとめりに毎に職員を配置するグループ制だとかの取り組みもなされているようです。実際仕事と組織が一体化されているかどうか確認する事例として、マトリックス表を作って分析されております。今行われている仕分けも、今後は市役所にどのような仕事が行われていくのかというところから作られたそうです。

今日出させていただいたものは、必ずしもこのようにやらなければいけないと思っているわけではなく、石狩市にとってはどういった組織がふさわしいのかという議論がされていくのが大事なことではないかと思っております。私の方からは以上です。

【辻会長】

貴重なご意見を寄せていただき、大変ありがとうございました。

事前に読ませていただいて、若干整理させていただきました。少し乱暴かもしれませんが私なりに読み取らせていただきますと、一つ目は、「政策本位の行政経営のための組織のあり方」そういう意味では組織図の問題となるかもしれませんが、第2に、「各部局間、或いは上位者とその部下との間の中長期の課題とか目標の連関と結果トレース」、簡単にいうと組織間目標連関、結果トレースということになるかも知れません。第3に、「政策と事業、それから組織と人的資源だとかの経営資源配分の整合性」、経営資源配分といいますか、そういう問題提起であろうと受け止めました。とりあえずそういう整理でよろしいでしょうか。

そこで、政策本位の組織のあり方については、おそらく「室」のあり方とも関連が深い問題提起でありますので、おそらく相当議論を呼ぶものだと思いますのでご発言戴きたいと存じます。

それから、組織間目標連関については、DCAPサイクルとも関連しまして組織体質の問題、テーマ(3)「の論点になろうと思いますので、そこで、改めて取り上げていきたいと思っております。

事業と組織と経営資源配分の問題については、(1)さらには(2)の何に重点をおいて物事に取り組んで行くのかということにも絡んでくる問題であると思っております。そんなことでよろしいでしょうか。そういうことで松尾さんの意見は整理させていただいて、あらためて「たたき台」に戻って進めさせていただきたいと思っております。くどいようですが「たたき台」ですので自由な意見をお願いしたいと思っております。

では「管理職比率も適正化」の論点についてですが、前回共通していたのは「管理職が多いのではないかと」というのが皆様の問題意識としてあったのではなかったかと思っております。これは退職者の関係もあるのではないかとと思っておりますが、やはり年次計画のようなものを立

てて、ある時期までに目標値を明確に立てて推進することが必要であると思います。具体的に「ここまで」という目標数値を示すことも色々な例で考えて見ることもできるのですが、懇話会としてはそこまでの資料もそろっていませんし、こういう表現で盛り込みたいと存じますが、この点は如何でしょうか。

中村武史さんは、前回管理職が多いという話をされていましたが、いかがですか。

【中村（武）委員】

私のイメージの管理職としては、部長、課長、が自分の範囲の部下を管理していくものと思っています。この前の議論の中で、「参事」ですとか「室長」というのが出ていましたが、年齢構成上必要になっているのかなという気もしますが、管理職ではなくて、ひとつの政策立案のポジションというのであればよいのではないかと思います。

【中村副会長】

佐々木さんも役所出身ですので同じような思いを持ちながら前回の話を聞いていらっしゃると思います。私は役所の中を知り尽くしているので不思議には思わないのですが、「外から見たらそう見えるのか」ということにあらためて気づかされました。

市役所の人みんな評価できるのです。それはお仲間ですから。市民にわかりずらいかもしれませんが、それはきちんと分担していますし、二重行政にもなっていないのです。ところがそれは役所の論理なのです。したがって皆さんの意見は本当にリアルで、「部長がいて、何がいて、これがどうなっているんだ」というのは全くそのとおりだと思います。その上「ラインがどうだ、参事がどうだ」ということです。なおわかりずらくなっています。しかし市役所は部制を引いていまして、部長がいて課長がいて担当がいるというのが通常の形になっています。ただ特命ということも多々ありまして、課長とは別に参事を置くのです。石狩市の場合は参事の下に主査、担当を置くような形にしていますけれども、こういう形で特命事項に対応できるようにしているのです。課長と参事についてはそういうふうに理解していただければと思います。それから部長に理事が入っているのは札幌でもどこでも置いていまして、おかしくはありませんが、ただ私もわかりずらいのは、部長がいて理事がいて、副市長が全て所管しているように見えるところです。実際にはうまくやっているのですけれども、これは本来部長の機能を強化すべきであって、あまりにも分けすぎた結果機能低下になっていきやすい現象がおきています。ですから部長がいて、その部長が全部見るのではなくて、次長を配置して、次長の下に課長を配置しておけば守備範囲が明確になります。外から見たってその仕事は誰が最終的に判断するのか責任が明確になります。今のはわかりずらくできているので、この前の議論はまさにそのとおりだと思い聞いておりました。役所の人器用ですからあまり疑問に感じないで対応していると思います。

【辻会長】

今2人のご意見をいただいたのですが、次の「課の集約」、「参事の扱い」について絡んで参ります。「管理職の率の引き下げを計画的に進めなさい」という点についてはご異論がないと考えてよろしいでしょうか。

【中村副会長】

ただ管理職というのは石狩市の場合課長職以上ということで、どうも参事さんは違うということみたいですが。組織によって位置づけが違うのですか。

【辻会長】

いえ、石狩市の場合は参事も課長と同様の位置づけになります。

【中村副会長】

では管理職手当を払っているということですね。道の場合は主幹から管理職で、時間外手当を払っていませんが、よろしいですね。

【三浦委員】

管理職比率を下げる目標がないと管理職が増えていくというのは組織にとっては必然で、まじめにやると管理職にしたいんですよ、上司というのは。ですから増えていくんです。でも減らさなければダメだと思います。ではどうして管理職を減らすのかというと、増えると仕事を分け合っていると飛んできたボールを落としてしまうということがあるので弊害があると思うのですよ。それともうひとつは人権費です。実態はわかりませんが、市役所でもあるのではないですか、「まじめにやったらあいつも年次だな」というのが。一般企業ではどうするかというと管理職定年を設けたり、新陳代謝をやらないとまらないですよ。行政組織の場合そこまで切羽詰まってないと思うんですよ。ですから誰かを上げたら誰かを外すというような厳しい状況が当然のように生まれてこないといけないだろうと。そうするとこの比率というものを例えば条例で決めたとすると一般的な企業と同じようになると思うので、もし本当に取り組む気があるのならそういう目標を決めないで口で言っても増えていくだろうと思います。それは組織の必然性であると思います。それではもたないから一般の企業は管理職定年を作ったりコストを増やさないので。その辺は、必要があって増えていくのか、「あいつもそろそろ年だから」と増えていくのか、そのあたりをきちんと見極めないとなかなかうまくいかないのではないかと思います。そういう意味では「たたき台」にあるように「管理職比率の適正化」、あるいは「管理職は増やさない」、比率で言うと相対の人数によってかわってくるでしょうけれど、「管理職は増やさない、減らすんだ」という明確な目標は必要だと思います。

【中村（嘉）】

現実に管理職はだんだん増えてきているのですか。

【事務局：加藤参事】

管理職は減らしてきています。合併時は120人くらいいましたけれど、今は100人程度となっています。

【中村（嘉）】

人間だれしも上昇志向がありますので、悪いことをしなければ、勤続何十年で係長、課

長と腹積もりしていると思います。あえて管理職を増やすことはないですが、管理職を減らすというのは財政上の問題もあると思います。市役所を立ち上げた時点から必要だと思って「部」なり、「課」なりがある訳ですから、それを統合して管理職や職員を減らすというのは、職員の勤務意欲に影響があると思います。見た目では人件費が減るメリットはありますが精神的なマイナス、デメリットもあると思います。あえて部長、課長、係長を「増やせ」とは言いませんけれど、今あるものを闇雲に減らすというのは反対です。

【社会長】

ありがとうございます。今まさに「組織」の問題、「管理職比率の引き下げ」から、2つ目の「課」とか「参事職」の問題とあわせてご議論いただいたと思います。

今中村さんのお話から、「こういう見方もあるのではないか」ということを私の方から述べさせていただきたいと思います。この問題は地方公務員の人事、給与制度と非常に関連が深いと考えております。つまり、制度上、処遇をするためにポストを与えなければならない。それで、そのために組織上のポストができるわけです。それで組織として「課」を細かく分けた方がよいのかどうかという前に、課長適任の人のためにということになるわけです。それで縦割りの弊害というのがだんだん強くなります。これはこれからの組織を考えるために人件費の問題を除いても、あまり細分化されることによって、縦割りの弊害がだんだん強くなります。組織の機能性の問題としてもそういう問題があるのではないかと思います。ただ石狩市の場合他市の市と比べると年功序列によらない人事が結構進んでいると観察しております。しかし今のようなお考えがあれば、やはり年齢構成の問題も影響を与えます。ただ今申しましたとおり、結果として組織の細分化が生じ、部門間の柔軟性や機動性を損なうということがあれば、何のための組織か、処遇のための組織ということになって本来の「組織力を発揮する」という点においては阻害される点が出てきます。そこで参事職は残すが課の中に属して、課長の指揮命令の中で動くようにしてはどうか。という考えなのですが、つまり、皆さん課が細かすぎるという意見ですので、課を大きくしてその課長のもとに参事がいてもかまわないと思うのです。今日はお休みですが木戸口さんからもラインかスタッフかというお話がありました。少なくとも課長はラインとして明確にしておきましょう。そしてその中にいる参事については少なくともラインではない。課を統括する立場にはない。しかし処遇はきちんとしておく。今の制度上降格はできないものですからそういうことを考えたかどうかというのが「たたき台」なんです。その時に、市民の中から声として出てくるのは、「そんなに管理職がいらなくて課長を集約したのに参事として人件費を払うんだ」という意見が予想できます。そこは制度上の問題もありますし、これからはラインとしての課長よりもある分野についてはそれを凌ぐ能力を持っている職員が必要だというのがあります。それからもう1点は、課長と課長ではなかった課長職、つまり参事職との入れ替えができなくなります。というのは課長が参事職として降格してしまわなくてはならないからです。これは今の制度の中では無理だと考えます。それに配慮してこういう案を作りました。これについては前回、佐々木さんが「課長と参事の問題」、それから「対外的に肩書きの問題もあるので管理職を外すということは問題があるのではないか」とおっしゃられていましたが、どうぞご意見をお願いします。

【佐々木委員】

あとは権限と責任ということにかかわってくると思います。ですからラインの人は権限と責任を持つのは当然なんですけれど、一番気をつけなくてはいけないのは、人事において降格という意識を持ってはいけないということです。ラインが偉くてスタッフが偉くないということではないんです。むしろ、ものの見方として、非常に乱暴な言い方ですけども、例えば役割分担として、「ラインは人事管理を行う」、「スタッフはスペシャリストとして政策遂行を行う」と。しっかりとは分けられませんが、お互い尊敬しながらやっていかないと組織がおかしくなると思います。それと私も以前は役所にいて、今は民間にいますけれども、役所のライン中で一番実務作業が多いのは係長クラスなんです。課長になると人事管理や対外的なことが中心となります。会社になると実務作業がないのは社長くらいです。部長になると「こんなに忙しくていいのかな」というくらい忙しいんです。管理職というか会社では「経営職」と呼んでるんですが、超勤も出ず働かされてかわいそうなんです。室長クラスになると経営職なんです。市役所では係長クラスから課長クラスだと思いますが、たくさん実務をもっているんです。室長の上の次長とか部長もたくさん実務も持っていますし、処遇されても実務をやっていくような仕組み、役所はできるかどうかわかりませんが、権限と責任という部分で難しいのかどうなのかわかりませんが、そういう仕組みが必要だと思います。

【中村副会長】

逆に明確なのです。「権限」と「責任」が一致しなければ存在し得ない訳なのです。たしかに今年齢構成その他の問題があって、どこの団体でも苦しんでいるのは、先ほどからご議論いただいているような実態があるものですから、人事と処遇がきちりした姿でないものがたくさんでてるのです。

【佐々木委員】

人件費云々という話ですけども、管理職は管理職手当が出ますが時間外手当はでないわけなんです。でも一般職の方、市では係長職以下の方は実務もやる、時間外手当もつくということになると管理職になると給料が下がるということもあるんです。結局管理職になると実務を持たないので給料が下がる。そのあたりも割り切れないところはあります。

【三浦委員】

管理職が実務をとらないということは、実務をとらない人がこんなに多いということですか。55歳以上になったら半分以上実務をとらないことになりそうですよね。年齢に応じてそうなっていますから、5年くらい経ったら非常に軽い組織になりますよね。でもまた、50～55才の76名の方から何名かの方が上がっていきます。それが現実なのか、それともそうでない組織を目指すのか、ということなのではないでしょうか。

【辻会長】

それは重要な問題提起だと思います。先ほどと重複しますが、組織のために処遇を考え

るか、それより組織として外に向かって組織を作るか、それで前回の議論で、課が全体としては多すぎる、しかも担当参事までいたら「そんなに分けるんですか」、「部下がほとんどいない管理職になっているではないですか」と、ですから「まとめた方がいいのではありませんか」、「まとめたほうが組織としての機動性が発揮できる」という皆さんのニュアンスであったと思います。それと、「じゃあ処遇の問題はどうするのか」という点については、僕は組織を作るときには組織の機動性を考えて作るべきだ、その中で生まれてくる処遇上の問題については、年齢構成とか結果として生まれてきている場合もありますから、それを友好的にできる範囲で、なおかつプライドも持って、名刺の肩書きを取り上げるということもしない。しかし、組織としてはその中に収めて能力を発揮していってもらおうという姿を考えるべきなのではないかと考えています。課長にはしない、しかし参事は参事、担当参事としてほとんど課長と同じことをやっている。ということは仕事をひとつの課の中で分けて、ひとりでできることを分けている。だから処遇は分け与えて結構、しかし仕事はまとめなければならないということだと思っんです。松尾さんはいかがですか。

【松尾委員】

グループで仕事をしていくというスタイルを作っていっていただかないと、どうしても縦割りの弊害が出ているような気がします。

【辻会長】

今まで部長職の集約も人件費をどう削るかという発想だったんです。というのは財政再建に軸足を置いた行革でしたから。ここまできたら、もちろん財政の問題をないがしろにはできませんが、人件費を削るかという発想ではなくて、組織の機能を高めていくにはどういった組織がいいのかという問題だと思っんです。

【中村副会長】

本筋ではそこまでは言えないと思います。確かに処遇のためというのも若干あるかもしれない。それが色濃く見えているんだと思います。市長としては「政策遂行型の縦軸と横軸をしっかりと機能させてこの市を運営したい」という気持ちを前面に出して、そのために企画部門を強化したと思います。その中で基本はしっかりできてますが、あと時間とともに会長さんや三浦さんが言っているように処遇の問題として、同じような力を持った人が同じような年代にたくさんいますから、どう処遇をするかということが生じるのです。しかしながら部長職が23名というのは組織の中に4.3%も占めていますので、これはちょっと比率は高いと思います。道庁は0.2%で、部長職としては40人もいないんです。市では部長職の下に次長というのを置きながら2人しかいないとか。それについては、市は市で色々あるのだと思いますが、先ほどから会長さんがおっしゃられている「室」のことは少し横に置いておいて「かくあるべき」というところから入る必要があります。三浦さんはいいことおっしゃいました。55～59才が108人もいるわけですから、こういう議論は退職者をみながら組織を整理してもらおう。退職の実態を見ながらやっていくわけですから、5年もたてば本来求めていた姿が自然とできていくのではないかなとみていました。

【辻会長】

ここで少し論点を整理してみたいと思います。課の数は参事も含めて細かくなり過ぎているという点については皆さんどのような意見ですか。官庁の仕事は権限と責任が明確にされて整然と作られるんです。しかしそれがあまり細くなりすぎていないか、というのが皆さんの意見であったかと思います。つまり縦串の責任と権限を明確に分けていった結果、まさに縦割りの弊害が生まれているんですね。だからこ「このところを集約していくのがよいのではないか」というのが皆さんのニュアンスだったととらえています。その点はいかがでしょうか。

【三浦委員】

詳しい業務の内容はわかりませんが、松尾さんがおっしゃられるグループ制というのはやる気になったらできると思うんですよ。グループリーダーが一人いればまとめることができるというのが結構あると思うんです。結局仕事の種類で「課」ができています。石を投げたら課長に当たるというくらい課長は多いと思うんです。こうなると課長同士のコミュニケーションというよりも「自分の城を守る」、「自分の仕事をきちんとやっていけばいいんだ」、「それが課長の仕事だ」ということであればいいのかもしれませんが、仕事としては弊害が出てくるほどの数だと思うんですね。500人の組織でこれだけいると名前を覚えるのも大変だと思うくらいの数です。仮にグループで仕事をするとなるとかなりくくれるのではないかなと思います。

【辻会長】

細かくするとやっぱり柔軟性は失うんですね。それは間違いないんだろうと思います。

次は「担当係りの発令について」ですけれどこれは論点に関し説明が必要だと思います。この点について私から説明をしておきます。

私は(2)で考えているように「課」を集約していく、くどいようですが、その結果処遇をどうするかということについては置いておきまして、「なぜ組織を集約するか」という観点でとらえて、「課」を集約することにより、タテ割り組織の弊害が緩和されていくのは確かだろうと思います。組織を固定的に細分化することで生まれる人的非効率の改善にもなる。というのはですね、仕事は分けられるんですけれど人間は分けられないんです。そうすると仕事は0.8でも1人置かなくてはならない。仕事が1.2でも2人は置けないとなります。そこに色々なひずみが出てきます。これは組織としてごく当たり前のことなんです。ですので組織を固定的に細分化することで生まれる人的非効率の改善に効果があると課の集約は考えているんですが。しかし、現在は、担当者まで具体的な担当係りを指定されていますから、もし課を集約するのであれば、この際思い切って、配属は部単位で「どの課に属するか」「課の中でどのような仕事をするのか」は各部長さんの権限、あるいは課長さんの権限にしてしまったらどうかと。そして部へは4月1日に発令はするとして、部内の人事は随時、臨機に発令するというところでどうだろうと。例えば今月と来月は具体的にここをやるとか、そうすると仕事の配分とマンパワーの配分を責任者である部長が柔軟に考えることができるようになります。それから「臨機な部内体制シフト」ができる、「課題に対する機動性の確保」が強化されると考えます。既にグループ制なども試行されてい

るようですが、やはりそれぞれの係りに固定されています。思い切って部内人員配置とそのシフトについては、各部長の権限と責任に委ねるとというのが「担当係りの発令」についてといたところにあるひとつのアイデアです。松尾さんいかがですか。

【松尾委員】

政策毎に組織が向かっていくということになると、さっき佐々木委員がおっしゃられていたように係長が忙しくて、課長、部長が暇になっていくというのは、事業を積み上げて組織が成り立っているからだと思います。上の方から順に政策が降ってくるようなものであれば、そういったことはまず考えられないので、部の中で「こういう仕事をしよう」それで「このセクションではこういう仕事をしよう」と仕分けをしていくことが大事ではないかと思います。

【三浦委員】

質問なのですが、これを見ると今は人事か総務で係まで発令しているんですね。その必要性というのは何ですか。従来の慣例なのか、市役所はそうやらないと仕事が回らないのか。何か理由があるのですか。意地悪な質問なんですけど、従来からそうだったのではないですか。その理由は市長か誰かが辞令を渡すという慣例で行っていたのではいはいですか。昔の組織ってそうですよね。今の組織はプロジェクト主義で動いていく時代になると、常識的には当然ないんだと思うんです。だって市長がこんな下まで人事の事をわかっているわけがないんですもの。この仕事は「お前の部下でやんなさい」というかもしれないけど、それをどうやるかまでは言えないと思うんです。

【中村副会長】

これが私どもの世界でなぜ常識になっているのかというと、この課にはどういう仕事があるのかと職責を明確にして、どういう係を配置して、そしてどれだけの人工を投入して、全体で15人なら15人工でこれをやる、やってくださいというふうに設定するのです。この1人工の計算は基本的には担当者、これは平等でなければならない、他の課は1人工1人で他の課では2人工相当を1人にやらせるというのはできないのです。そういうことから事務分掌が明確になります。そういうのから外れる人を置いておくというのはないのです。ですから責任の範囲とセットなのです。人数と責任とセットで作られているのです。その中で係制を引くかグループ制を引くかは他の市でも、道庁でもやっています。自分の係は忙しく目の色変えてやっているのに隣の係を見てもいつも帰っていなかったというのではあまりにもひどいことなので、それをみんなで力を合わせてやっていくため、小係制ではなく中係制にするともっと機能が発揮されやすいです。それで今日お持ちになったデータのグループ制というのがこういうことなのです。それを部単位で「これだけの職員で好きなようにやってください」というふうにはならないのです。

【三浦委員】

そうはならないというふうに思えばたぶんこの組織は変えられないと思います。そういう発想を前提として考えるとやっぱりこれがベストなんです。今、職務権限で全部縛れ

ば。しかし一方で縦割り組織の弊害があるとすれば、人事発令の仕方そのものも、「たたき台」がいいかどうか別にしても相当工夫しないといけない。やはり相当現場を知っている責任者が、機動的に人的資源を使えるような形にしないと結局は「今の組織がベストだ」ということになるんじゃないでしょうか。

【中村副会長】

たしかにまだまだ工夫の余地はありますね。

【中村（武）委員】

先ほどの三浦委員のお話なんですけれども、ようするに、市長が人事発令の職員一人一人まで知ってるわけではないので、例えば「道路維持の何々係は中村お前やれ」と市長がそこまでわかっているわけじゃないので、係員は課長の権限でやっているのか、あるいは部長がそこまで把握してやっているのか、段階によってそこまで違うと思うんですけれどもそのあたりはどうなっているんですか。

【三浦委員】

おかしな言い方をしましたけれど、多分現場は「三浦君は戸籍係の何々をやってくれ」と人事の方まで上げるんだと思うんですよ。そうでないと人事はわかりませんから。私の想像ですが、人事はそれを聞いてデータを上げて、発令をすると。一回それで上げちゃうと今度しばらく人事異動があるまで代わりませんよね。たぶんそうなっているんじゃないかと思います。それだったらそんな面倒くさいことせずに、そこで柔軟に対応した方がいいんじゃないでしょうか。人事異動の時期になるとまた、おそらく人事部局が現場のトップか課長に聞いて、「あいつは今何やってんの」と聞いて発令するんじゃないですか。

【社会長】

現在は、人事を行なう際には、人事担当部局と各部長の間でいろいろ意見交換をしながら決めていくというのが現実のようです。現実には仕事の中身を合理的に人数換算する方法は持っていないと思います。そうすると過去のものを経験とかそういうものの中で、人事部局と担当部長が意見交換して、どうしても各部長は自分の部の利益を主張しますよね。なおかつ仕事の仕方として現状認識、あるいは今までこうだったというのがどうしても下敷きになるというふうに思うんです。そのような調整型の決め方では、多分当市が23年度に職員を489名にするということは不可能だと思います。そうすると今の組織がよいということになってしまいます。その際、人事担当部局は全体的視野から、これは冒頭松尾委員からもあった、人的資源をどこに配分していくのかという観点から、理事者の「政策を受けて配分する」。各部長は与えられた人員を以って各部の職責を果たすため、その段階で精一杯やっていくという仕組みをとっていかないと、全庁的に人工計算してそれに必要な人数を当てるやり方をやっていくとその問題は解決できないのではないかと思います。民間経験と官庁にいらした方の経験とやはりそのあたりは交わらない所だと思います。これはこれでいいと思います。これはどちらかの意見を多数決で決めようという気はありませんので。意見としては両方あってもかまわないと思いますので。そのような処理をさせて

いただきたいと思います。

前に戻りますが、一番問題となるのは政策型組織の「室」のあり方の問題だと思います。

実は、「たたき台」は、この箇所だけは、先日の問題提起をなぞっているだけであり、方向性を打ち出してはおりません。市長のご挨拶の中でも提起された問題であり、行革担当の樋口部長からも「タテ割り組織に弊害を無くし、政策立案型の横串のものを同時に進めてゆくと言う現代的な課題に対応するには、違う見地からの示唆を戴きたい」と、ある意味大胆なご意見でかまわないと思うんですが、是非積極的なご発言をお願い致します。

副会長ご発言いただけますか。

【中村副会長】

まさしくこういう政策型の「室」は必要ですね。基本的なことだけやればいいのではなくて、明日に向かっての市政をどういう方向にもっていくかという市長の気持ちをしっかりとした計画を策定して遂行していく組織が大事ですから、これは企画経済部に位置づけてやっけていてよく機能していると思います。たまたま部の中に室を置いていますけれども、そういう方向を講じて政策テーマを進めていくというやり方が今できているんですけども、ただ「室」でなければならないのかという疑問はあります。色々やり方がありまして、室長さんが部長相当職ですから部長職だけが非常に多くなっているわけです。部長の下に部長を助ける次長を置けばいいと思うのです。そういう意味では室長さんは次長相当職でいいと思うのです。そうすればあくまでも部長さんが指揮命令権を持ってその下に3人でも4人でも次長さんがいて、市長・副市長さんとの間は部長がきっちりやればいいし、議会との間もそう、住民としてもその方がわかりやすいと思うのです。これは何々部長さんのところが最終責任者だということが明確となり、指揮命令系統がはっきりします。今の形では室長さんへの指揮命令が部長は事実上とれないと思うのです。形式上は機能しているのですけれども。そういう目で見ればすっきりさせる方法はあるのだらうと思います。ですから連動する政策型も必要ですが、あれも必要これも必要といって足してインフレになっているのです。例えば総務部と財政部を石狩市では分けていますが、やはり限られた財源と人材を有効に投下して、市政を展開するため統合し筆頭部に予算と人事を付与し、強化していくのが、今の状態から見ればありうるかなと思います。

【松尾委員】

「部」と「室」なんですけれども、「室」というのは政策型組織で、何か政策があってそれを追求するために生まれてきているんだと思うんです。色々なものやっけていこうとするとそういうものが増えていく。今まさにそういう状況なんだと思うんですけれど。本来はあるべき政策を追いかけていって組織が出来上がっていくのが一番良い形なんだと思うんです。先ほど事例としておだした三木市というのはまさにこういう観点に立って全市の組織を作り変えた。それで仕事を整理してそれぞれ配置したという形になっているんだと思うんです。見るとすごくすっきりしているんですよ。ですから政策室みたいな考え方が悪いということはもちろんなくて、まさにあるべき政策を追求してきて、組織を作り変えていくというのが良いんじゃないかなと思います。

【社会長】

今の松尾委員の話はむしろ組織の性格ではなくて、政策遂行のために整合性あるものにしてはいかかというお話だったと思うんです。それから副会長のご意見は、「次長」をおけば、「部長」と「室長」の権限関係が明確になるのではないかというお話でしたと思います。佐々木委員にお尋ねしたいのですが、民間企業とお役所の両方の貴重な経験をお持ちの貴重な存在ですから、民間企業組織においても、日常的な業務推進部門と特定課題に対する例えばプロジェクトチーム、或いはタスクフォースのような組織は並存しているのではないのでしょうか。

【佐々木委員】

組織というよりは人、やり方だと思います。民間の場合は社長のワンマンもありますけれど、人を集めてきて行きます。市にいたときは、プロジェクトはプロジェクトとしてチームを組んで実際やれてましたので、それはやり方だと思うんですよね。本来的には室は行政推進のために作られたんでしょうけど、必ずしも私が馴染んでいる水道で言えば、民営化云々があって「室」にされたのかどうかわかりませんが、どちらかというルーチン的な部分が多いところですので、私の感覚ですけれども従来の形ではなくてある程度横断的にやらなくてはならない仕事を「室」としてやっていこうとしたのではとったりもしますが、仕事の中身によって見ていかなくてはいけないと思うんです。逆に言えば課の中に担当するというのがありますが、これは係に相当するんだと思いますけど、そういう中で石狩市の規模であればここここは一緒にできるということで課長さんが指示に当たるといような見方もできるので、頭からひとつ考えるというのは国からの行政の流れとして、そういう割り振りがあると思うんですけれど、市民生活の側からするとこういうことはひとつでやってくれた方がわかりやすいと思うんです。市民生活の環境とか廃棄物とか大部分で課も別れていますけれどもひとつの方がわかりやすいというのが見えて思います。それから例えば子ども室で保育園とかありますが、これは一つ一つで課長さんが必要なのか係長さんが必要なのかわかりませんが、規模はさておき、ある意味で人相手にしているので責任者が要ると思います。地道にルーチンで行っている部分も市の中でかなりあると思うんです。そこをきちんと大事にしないといけないし、逆にその中であっても改善、創意工夫というのはやっていかなくてはいけないですよね。それは縦割りではできないですけれども、昔は自由にやらせていただいていた経験から言うと、提案制度とは別にある程度横のセクションにももの言えるような、むしろ形よりもそういうフレキシブルな組織になればモチベーションも今まで以上にもてるようになると思います。

【社会長】

これは非常に大切な問題ですので、ぜひ皆さんからご意見をいただいております。中村武史さんはいかがですか。

【中村（武）委員】

役所の仕事は政策だけではなく、住民票とかそういうところはキチンと日々執行してい

ただかなければなりませんし、それが行政組織の基本ではないかと思います。もうひとつは政策的な部分です。それはどうやっていくのかなという部分で、市長さんが考えたのかはわかりませんが、そのために「室」というのができたのかなと私はとらえております。ちょっと話がずれるかもしれませんが、副会長さんがおっしゃっていましたが、住民の立場からしますと、室長さんも部長職だということで、総務部だと部長のほかに理事が2名いらっしやいます。そうすると部長さんが3人いらっしやるわけで、もしこの部長さんがもめたら誰が収拾するのかと疑問に思います。それが市長さんか助役さんかわからないんですけども、「理事さんは部長さんの下に付く室長さんだよ」というのであれば話も整理しやすいのかなと思います。外からみても、そのあたりを少し整理したほうがよいのではないかなという気がします。

【辻会長】

中村嘉光さんはいかがですか。

【中村（嘉）委員】

部長どうしがもめた場合誰が仕切るのかという話なんですが、予算の配分と部下の昇任問題ぐらいではもめる要素はないと思います。縦割りの弊害といわれますけれども、国からを始め、組織上必要悪だと思います。したがって縦割りの弊害と横軸のつながりを必要悪を活かしながら横軸をいかようにつなげていくかという事が大事だと思います。縦割り行政全てが悪だとは言いきれません。行政、一般社会、民間でもそうですが、縦割りは絶対必要なものだと思います。

【辻会長】

三浦さんはいかがですか。

【三浦委員】

中村さんのお話ですが、縦割りは必要だからあるということですが、弊害だから直さなくてはならないのです。私も否定しているわけではなくて必要だと思うんですが、ただ組織というのは決まったルーチンの仕事がありますから、仕事の種類が違ったら縦割りというのがあってあたりまえだと思うんですよ。今問題となっているのは、それだけでは困るので、横串を刺したいという市長さんの意見もある。そういうことから見ていくと、組織図の中で、「室」の性格の違うものが混在しているんですね。ようするにラインで仕事をするための室というのもあると思うのです。例えば水道室というのがありますよね、これと市長政策室とは同じではないと思うんです。現実的には「部」にするほどでもないから「室」にしておくかというのも無きにしも非ずなんです。例えば、個人的な意見を言えば、市長政策室は市長直轄だと思うんですよ。市長が代わればなくなるかもしれない。しかし建設水道部、水道室はたぶん課がたくさんあるので課長をまとめる立場の人間が1人いるんでしょう。これはどんな名前であれ建設水道部長1人ではできないので、副会長さんがおっしゃられるような次長さんがいらっしやるのかもしれませんが、ですからその区分をきちんとしておかないと、同じ「室」の議論をしてもちょっと違ってくるのかなと思います。

私は横串の機能ということになれば、「市長政策室の機能をもっと強化してくれ」、「こういう課題に取り組みたい」ということに対し、各部長さんと連絡を取り合ってひとつにまとめて提言するとか、例えば企画経済部長だけではできない色々なことを横串でさして市長に提言することで、「じゃあこれを政策とします」というような機能があるという気がします。その下にある企業誘致室というのは企画経済部長の直轄だという気がしますし、ですからそのあたりの整理が必要なのかなという気がします。

【辻会長】

松尾さんはいかがですか。

【松尾委員】

先ほど少し言葉足らずだった部分があるんですけど、まずはルーチンの仕事をしっかりと組織的にこなしていただくことが大事で、その中である程度似た業務はある程度結びついているような形にするのがよいのではないかと思います。まずは目指すべき政策と組織が一致しているかどうかということを確認すべきではないかと思います。

【辻会長】

今の全体的な意見では、「室」の性格を考えるというのが一致した意見ではなかったかと思います。「部」の中にあって、もしかしたら「課」でもよいのかもしれない。あるいは、たくさんの「課」をもつのであれば副会長のおっしゃるように「次長」にしたほうがわかりやすいのかもしれない。「部」の中にあるべき「室」という場合です。それから今出てきた市長政策室のように「部」から出てまさに横串として働く政策室のようなものがあったもよい。そこのところが「室」の中身によってですね、松尾さんがおっしゃっているのは、全部政策型の組織にするのではないというのは、中村武史委員や佐々木委員がおっしゃるように、相当程度ルーチンの仕事の中で縦割りに行われているものは縦割りで行っていくという整理になるのかなと思います。

ところで念のために確認だけしておきたいのですが、市長政策室というのは横串として機能させるためには「部」から出たほうがよいというのは皆さん一致する意見と考えてよろしいでしょうか。

【中村副会長】

基本は部制なので、部長の上にいるのは副市長です。ですので副市長と部長の間に特別の何かを置くかということになりますとそれは各部長が収まらないでしょうね。ですから部のひとつとするかどうかということかと思います。

【辻会長】

それはですね、会長があまり意見を述べるのはよくないのですが、民間ではトップと執行するところの間に、横に企画部門がくるというのはあるんです。それは上か下かではなく機能の問題なんです。私もその部分で道庁の組織も見てみました。どうなっているかという知事政策室というのがあるのですが、これは並べているんです。民間ではそこに

は並べないと思います。お役所というのは、そこに置くと副市長のすぐ下だと、副市長のためあるいは理事者のために役割としてまさにスタッフでして、民間では上か下かなんて考えていないのですが、お役所ではこちらが上だとしてしまうのです。逆に言うとそのような組織図を懇話会として示して、「そうではないんだ、組織というのは機能そのものを表現するんだ」といった方が古い文化の改革になる。これはちょっと冗談ですが、そういう問題だと思います。

【三浦委員】

三木市の組織図もまさに役所だと思うんですが、一番上に市長室というのがあるんですが、これが並んで入るんですが上であるということではないと思うんですよ。これはラインの上に置くからへんおかしいのです。だれに直轄しているかということと三木市はおそらく市長のところとなるんです。石狩市は企画経済部長に続いているんです。政策は企画経済部がやるということになっているんです。だから企画経済部だけではダメということについては、ここにある以上は企画経済部長が市長の命を受けて実務的なことは市長政策室がやって、全体横串で取り組むのは企画経済部長という役割の人がやるんです。

【佐々木委員】

理事が市長政策室長を兼務ですので室長はみんな理事なんです。

【辻会長】

では、ここでは「室」か「部」かを離れて「企画経済部の中にあるべきですか」というふうに質問を変えます。これはいかがでしょうか。

【中村副会長】

企画経済部である必要はありませんね。企画総務部にしてもいいわけですから。

【辻会長】

やはり部長の下につくのですか。

【中村副会長】

条例によって部をいくら作ってもよいというわけではないのです。ですから都道府県だって部の数は制限されていますし、市町村だって同様です。市がどういう部名を持って展開していくのかという場合に、たまたま石狩市の場合はこういうふうに部名を使って限られた部の数の中で表現しているだけの話なんです。

【中村（武）委員】

先ほど会長さんや皆さんから話しがあったのは、市長と副市長の間に横線を引いて市長政策室、副会長さんや佐々木委員からはあくまでも行政マンですから、市長がいて副市長がいて、その下に部長さんがいてその中に市長政策室ということなのですが、それはあくまでも人事管理上や組織管理上の行政の手法だと思うんですよ。やはり市長と副市長の間

に市長政策室があるというのは一般の行政にかかわっている方にとっては異様ですか。

【中村副会長】

異様です。副市長は職員の最高責任者ですから、それを飛び越えるという形なになってしまいます。

【辻会長】

他の部長より偉いと思ってしまうんですよ。ですので「思う」という事実があるということではここは収めたいと思います。

【三浦委員】

それでは組織に入れないで、市長が自分の政策を横串でやるために、条例か何かで「市長の基に政策室をおく」と決めてしまえば組織図から外してしまってもよいのではないのでしょうか。これが命令権限と映るのであれば柔軟な組織は作れないと思います。

【中村副会長】

基本的に各部長、総務や企画だけが行政ではありませんので、地方公共団体に課せられた行政をどう展開するかというために分かれていますので。これは各部長さんは同格なのです。同格のなかでも筆頭部がどこかというのは非常に大事です。最終的に筆頭部長のところ人事も予算も集中させて、全体をコントロールしていかななくてはならない。そういうような仕掛けのなかでできていますから、この部長の列以外に置くということは大変なことなのです。

【辻会長】

大変なことだというのはよくわかりました。

【三浦委員】

市長が代わっても行政組織が変わらないというのが前提にあるのではないのでしょうか。市長が代われれば政策室はなくなるかもしれません。

【中村副会長】

それはそれでなくしてしまってもかまいませんが、どこまでいっても副市長の下です。

【中村（武）委員】

あくまでも、副市長の下ですか。

【中村副会長】

そうです。どこまで行っても副市長の下、部長と同格であればいいのです。

【社会長】

それでは部の数の問題が出ましたが、私は行政で言われるほど部の数は今多いと思わないのですが、「部」とするか「室」とするかは別としまして、もう一回質問を戻しますけれど、「市長政策室というのは横串に機能を果たしていく」、どこに並ぶかは工夫するとしまして、こういう考え方はよろしゅうございますか。

その次の質問としましては、次長案なのですけれど、「次長が何人かの課長を集めて統括するとなると、中 2 階ができて決済ルートが長くなって、縦割り組織を強化するということにはなりませんか」ということについてはいかがでしょうか。

【松尾委員】

そのとおりだと思います。

【三浦委員】

普通は次長をラインに置くのではなくて、部長が対外的に忙しくて外で活躍して欲しいときに置くとか、必要があれば別ですが、むやみに増やすべきではないと思います、

【中村副会長】

今は次長がないから部長が増えているのです。

【三浦委員】

部長を減らすのですか。

【中村副会長】

部長の数は極端に減らせられないのです。

【三浦委員】

部の数はそんないないですよ。

【中村副会長】

もともと数はたくさん置けないのです。

【中村（武）委員】

私が疑問に思っているのは、理事というのが部長職で、室長というのが次長職というのであればわかりやすいと思います。

【中村副会長】

その方がわかりやすいと思います。

【社会長】

「室長を次長職とする」という問題と、もうひとつは、「課長を統括するために新たに次

長職を設ける」という2つがあります。もう少しいいますと室長を次長にした方が、機能が通りやすいということでしょうか。

【中村副会長】

企画経済部の場合は理事が2名おりますので、部長が3名いると考えなければなりません。実際3人いるんです。でも部長と名乗っているのは1人であとの2人は理事で何々事務取り扱いということですよ。

【辻会長】

その場合、室長を次長にするという意味は、部長との関係でいえば、今の室長が実態的に部長との関係が切れているからであって、実態としてつながればそれでよいということでしょうか。

【中村副会長】

非常にこの表はうまくできていまして、線だけはつながっているんです。線では部長の下にいるんです。ところが部長の下に部長が存在するというのはいりえないのです。

【辻会長】

ということは理事次長ということですね。理事室長とはどう違うんですか。

【中村副会長】

逆に理事・室長はなくして次長としてしまうということです。

【辻会長】

では何々部何々室長とはどう違うんですか。

【中村副会長】

室制をとるのか、それとも室制を止めて次長制をとるのかということです。

【辻会長】

それだけの話ですね。

【中村副会長】

部長の指示命令系統の下で事務を行うということです。

【中村（武）委員】

技術的な問題のような気がします。

【中村副会長】

今の形ですと、1人の副市長さんが23人の部長を統括しているわけですから。

【佐々木委員】

組織図的な見方をすると理事も各部長の下で動いているんですね。私はそういうふうに見えるんですけど。

【中村副会長】

非常にこの表はうまくできているんですよ。結果は副市長につながっているのです。

【辻会長】

それでは副市長につなげたらどうですか。

【中村副会長】

それだと副市長の下に部長が23人もいることになってしまいます。

【辻会長】

それだと副市長が直接管理していることにならないではないでしょうか。

【中村副会長】

そこは副市長さんが6人の部長を管理しているのです。

【辻会長】

それでは副市長が直接23人管理していることにはならないではないですか。そこは組織図と実態が違うので、すっきりしましょうというのが我々の問題ではないですか。

【佐々木委員】

保健福祉部でいうと健康推進室長と子ども推進室長がいますがどうなりますか。

【事務局：樋口部長】

ライン的には2人の室長は部長の下で指揮監督を受けて業務を遂行することになります。しかし実態的には、やはり同格の部長職だと考えたときに、最終的な責任は部長が当然取らなければいけません。現実的には副市長とのやり取りを含めて直接やるというのが結果的に多くなっているというのが現実的な実態であるといえます。

【三浦委員】

実は部と同じだということですか。

【事務局：樋口部長】

そこまでは言い切れないとは思いますが。

【佐々木委員】

「こういうことで動いていますよ」ということは部長の耳にいれておきながら、「こうします、ああします」という細かいことまで打ち合わせはせずに、この職務のほとんどの部分は、理事さんが責任を持って副市長さんと直接やり取りするという感じではないですか。

【事務局：樋口部長】

そういうこともありますし、実際決済をもらうときは部長を経由しますので、その部分については一定程度ラインに入っているというのが実情です。

【三浦委員】

例えば、ここ2、3年で偉い人がいなくなりますよね。その場合に理事でない方が室長になることはありえないのですか。

【事務局：樋口部長】

現行のままいけば、そうはならないということになります。

【三浦委員】

逆にいうと必要な分だけ理事を作るということになりますね。すなわち誰かが退職した時には誰かを昇格させるということになりますね。

【事務局：樋口部長】

もともと室長のポストは次長の職なんです。その業務に理事を充てているという事です。

【三浦委員】

結局そろそろ部長のポストにしなくてはいけないなという時に、「部長のポストがないから、理事にして室長にするか」といのがあるんですよ。

【事務局長：樋口部長】

まるっきり否定はできませんけれども、割合的には極めて低いと思っています。ですから今の組織については何らかの政策意図のために業務にあたらせるという考え方で「室」をおいて理事をあてているということです。

【辻会長】

それではこの問題は一回ここで切らせていただきます。「たたき台」の意図はお読みいただければわかると思いますので、もう少し整理したいと思います。現状では「室」の問題としましては2つに体制が分かれているという状況になりますが、次に入っていきたいと思えます。

次は両支所のあり方についてです。実は、現場のご意見をお聞かせいただくためにお見えていただいております。時間の関係から、掻い摘んで強調したい点を自由にお話いただくことにしております。お話の後、皆様からご質問があればいただきますが、ここで説明者

の話聞いて懇話会の方向を決めるものではありません。わからない点について聞くということにしたいと思います。本来はこれが終わってから休憩とっていましたが時間が大分経過しましたのでここで一度休憩を取りたいと思います。

～ 休憩 ～

【社会長】

それでは次に入ります。

お忙しいところありがとうございます。我々が厚田、浜益の両支所を考える上で、参考となる点がありましたらご自由な観点で、できれば時間の問題がありますので、掻い摘んでお話しただければと思います。

【鈴木厚田支所部長】

厚田支所の鈴木と申します。よろしくお願いたします。

支所の方の機能の分担というのはお聞きになっていると思いますけれども、各部局が本庁のほうにありまして、その実戦部隊として各支所が位置づけられております。地域振興課、産業振興課、市民生活課、保健福祉担当という形になっていて、それぞれ本庁の部局との密接なつながりの中で政策を実施しているというような状況です。ですから例えば地域振興課というのは総務部の部分と企画経済の部分と併せ持ったりとか、産業振興課は企画経済部門の商工、農水産という部分でありまして、予算については本庁で一括持っています。その配分を受けたなかで実践をしているというような状況です。職員は38名、合併時には今の倍の人数がいたんですけども、組織改革によって本庁の方に異動になったりということで行っております。福祉関係につきましては、保健師がいます、地元で密着して行っておりまして、本庁と同じような業務を行っております。そういうことで、今は各部局との密接な係わりのなかで調整しながらやっていますので、特に通常のかかわりの中で齟齬がでるといのは特にありません。私が4月に厚田へ異動して、今問題点と感じている点は、なかなか支所の中で各部局の中の全体像がつかめない状況でそれぞれが走っているような部分がありまして、今特別職の区長がいるわけですけども、区長が部長も含め統括してやるということをやっています。そういう意味では現場部分ということで、合併して3年になるのですが、地域の方が予算とそれに伴う部分を部局の中で支所がそれぞれの部局の中で動いているという形になるのですが、なかなか情報とか色々な部分で各部局とのやり取りが、なかなか見えてこない部分があるのかなと自分では感じています。ではどうしたらよいのかという部分では、組織の中で機構だけ変えて意思の疎通がうまくいくかという部分もあるので、職員という部分で考えて組織を作っていかなければならないのかなと思っています。これは大まかですが私の正直なところです。

【工藤浜益区部長】

浜益支所の工藤と申します。私も昨年の10月から浜益支所に行っておりまして、1年ちょっとしか経っていませんので、合併から3年経過して、今支所の機能としては鈴木部

長が言われたように、実戦部隊としての支所のあり方というんですか、それは充分機能は発揮しているのではないかと考えています。ただ住民から色々問題提起された場合に、予算が伴うものについては、支所には残念ながら掴みの予算というものはありませんので、予算措置を本庁の方で確保してもらって、その配当を受けてからということになりますと時間的なものもあって住民サービスに即対応できるということにはなっていない、予算が絡むものについては即応性が欠けているなどというのがここ1年間の中で思っている部分です。それともうひとつは、本庁と支所の中の事務分掌の中で本庁にはあって支所にはないもので、「支所でやっとして」といわれるのが非常に対応が困ります。どこの所管だということがでてくるのです。ほとんど市民生活に関するものが多いんですけど、支所には一つの課なんですけど、本庁では十幾つもの課に対応します。課長を除いて4人しかいませんので、それを本庁との連絡関係となりますと、ごみから始まって戸籍、住民、火葬それから環境衛生含めてその人数でやらなければいけないというので、窓口対応で1人、2人とられたら実際動ける人間がないというふうになっています。特に職員が休暇を取っているときにそういう案件が入ってしまうと窓口で1人残して後は出払っているということも多々ありますし、保健福関係については支所と本庁で協議して予算はそのまま配当されますので、本庁と同じようなサービスを行ってはいますが、りんくるで実施して全市的にお集まりくださいというのは、例えばパワーリハビリみたいなのは支所でその機能がありませんので、果たしてそれが全市的なサービスとしてやっていることなのかというものはあります。浜益から約1時間半かかりますが朝6時半の1便しかバスはありません。りんくるで色々な保健事業をやったとしても、車がある方は別として、高齢者が多い浜益から参加することは難しいのです。ですから福祉サービスとしましては、実践部隊とかなり密にやってもらわないと、同じレベルの行政サービスにはなりません。今年10月から診療所から異動して、隙間事業というわけではないのですけれども、介護にも該当しない、診療所にも該当しない独居老人高齢者世帯に対して支所から出向いて訪問介護に近い事業を展開しています。浜益の高齢化率は27%を越え、60歳以上は40%を超えています。今回福祉灯油の関係の申請についても、そういうことで文書が来てもそれを読んで申請書を書くというのは、一つ一つ丁寧に教えないとできないという状況になっています。今10月からテストケースとしてこちらから出向いて住民サービスをやっていますが、すごく効果が出てきているのではないかなと思っています。ですから今回の福祉灯油の件に関しましても申請漏れがないようにチェックできますので浜益では100%申請していただけないかと思っています。あとは診療所を抱えていますので、支所の診療所というのは旧村時代からの引き継いだもので本庁にはございませんので、それが浜益の特徴的なものですが、残念ながら医療報酬の引き下げと人口流失が多いですし、診療報酬自体が下がってきていますので、診療所の経営事態が厳しくなってきているのは事実です。

【社会長】

何かお尋ねしたいことはありますか。

【中村（嘉）委員】

ちょっとお尋ねしたいのですが、毎日は無理だと思いますが、福祉バスの運行などは考

えられないのですか。

【工藤浜益区部長】

福祉バスは運行しています。支所としてはバス事業を3つ行っていて、何かの事業のときにバスを出す福祉バスというのと、スクール混乗といってスクールバスを混乗させて路線バスと一緒にしているもの、あと滝川浜益間の滝浜線といわれていて、市がバス事業者になり、予約で1日1便、ほとんど病院通いとありますが、透析されている方がいらっしゃいまして週3回必ず滝川に出ますので、片道1,800円いただいて運行しています。スクール混乗は小学校の登下校にも乗れますし、日中空いていますのでその時間に温泉とか1便ですけど地区に分けて運行しています。診療所にもそれに乗って通ってくる方もいらっしゃいます。それがなければ浜益には幹線に朝6時半に幌というところを出発する中央バス1便しかありません。高校生の通学のために確保されているということで、ぎりぎり翔陽高校までであれば通えるのかなというものです。それ以外は市役所の前を4時半くらいで、6時くらいに浜益に着くバスです。沿岸バスさんは石狩を通らないで浜益で止まるときは予約制になります。浜益支所にとっては事業をやるにしてもお客さんを集めるには福祉バスなりを運行して集めない交通手段がないのです。

【三浦委員】

ひとつだけ確認ですけど、何か1つの案件を解決するのに10くらいの部署と調整しなくてはいけないのですか。

【工藤浜益支所部長】

浜益支所のひとつの課と本庁の課は、1対1の課ではないんです。市民生活課というひとつの課に対して本庁では10課くらいあるとういことです。

【辻会長】

他にはよろしいですか。

【中村副会長】

私どものテーマの中にもあげて下さったのですけれども、市長のお話をお聞きをしましたら、地域振興基金というものが、「本来支所の方で地域政策機能を発揮していただきたくて用意してあるのだけれども実は活用がないんだ」とおっしゃってました。それについては掘り起こしといいますか、アプローチは何かされていますか。

【工藤浜益支所部長】

こういうようなことをやって欲しいという意見収集のために地域協議会というのがございまして、各方面から15名の委員さんで構成されています。本来はその方たちを通して住民の意見が吸い上がってくるんですけども、残念ながらここ数年の基金の使い方というのは継続分で作ってきているものだけです。行政主導型っていうんでしょうか、「こういうことをやろうと思っているんですが委員の皆さんいかがですか」というようなお伺いを立

てるというような形になっています。本来は委員さん達から言われたことを私たちがバックデータ等をそろえて「こういうことならできますよ」というべきなんです、残念ながら今の基金の使い勝手といいますか、必ず民間負担が2分の1となりますので、なかなかそこまでして何かをやるというところまではいっていないんです。それで浜益は3年間で約200万円程度しか使えていません。たしかに引き続きの事業があるんでしょうけれど、例えば良い悪いは別として、浜益村時代にやっていた中学2年生が社会を広く知るためにハワイ旅行なんかをやっています、合併協議会の時にも委員さんから「それには使えるのか」と話は出たんですけども、そういうのも含めて基金の中で検討してもらおうということになっていて期待感があったんですけど、実際は基金と言いながらも税金ですので、自己負担というのは当然出てきますし、市が100%出してやる事業というのは浜益だけに特化してはできないんですね。そうすると基金としてあってもなかなか使えずらいというもあります。そうすると浜益だけに特化した基金の使い方は難しいですし、出てくるのは区の情報が集約されている区民カレンダーという継続して行っている事業で寄付を半分集めて行っているんですが、唯一継続しているその事業だけということになります。

【中村副会長】

厚田では何かありますか。

【鈴木厚田支所部長】

地域協議会は浜益と同じように月1回定例で同じ人数で行っているんですが、地域振興基金の使い方に対してなかなか、「道路を作って欲しい」とかはこの趣旨とは違い一般の予算の中でやるわけですから、住民に対して「何か新しい仕掛けで行う事業はあるか」といってもなかなか思い浮かんでこないから、委員さんにもなかなか伝わってこないというもあります。何か仕掛けというか、アイデア、きっかけがあって、みんなが自主的に協力して継続してやろうというのが必要なんだろうけど、なかなかそういうアイデアが出てこないというのが実態なんです。

【中村（武）委員】

私もこの前市長のお話の中で、基金の使い方のアイデアが出てこないということを変に残念がっていたので、どうしてでてこないのかなと考えていました。浜益は農林水産業が主体の地域ですから産業振興の部分ででてきてもよいだろうし、先ほどの修学旅行の話も聞いていましたので、何でそういう意見が出てこないのかなと思っていましたが今話を聞いて半分自己負担があるという制約があるというのもわかったので、そこで二の足を踏んでいるんだなと思います。それから地域協議会の15名が町内会長だとか組合長なんかがいわゆる当選職で選ばれているという人ばかりなのかなという感じがします。例えば一般公募であるとか若い人、お母さんなど幅広い分野から選ばれているのかとういことをお聞きしたいのですが。

【工藤浜益支所部長】

浜益は15名の委員さんのうち、公共的団体と言われている農協、漁協、商工会、観光協

会、自治会さんで10人、それから知見を有する者が2人、それから公募が3人の15名がいて、女性は4名いらっしゃいます。ただご指摘のように非常に出席率が悪いんですね。各農協、漁協さんは今時期忙しいので、時間設定が非常に難しいというのがあります。夜だと漁師の方は次の日早いので困とおっしゃいますし、昼間だと農家の方は困る、商売をやっている方も困る、夕方だと主婦の方が困るということになります。今は大体1時半から初めて1時間半から2時間くらいで行っていますが、各農協さん、漁協さん2人ずつで来てもらっているんですが、実際1人出てこれればよいのかなというところなんです。来年の9月30日で一応任期が切れますので、本当に集まれる人で構成しないと、定足数は半分ですので、いつも事務局は電話をかけて「何とか出席お願いします」と言ってきてもらっている状態で、8名集めるというのが至難の業になってきています。昨日も協議会があって10名いらしてたんですけども、黙っていたら流会してしまいますので何とかお願いしてきてもらっています。自分たちの意見がすぐに行政に反映されて来ていないということで委員さんの意識が低いということもあると思います。本来委員の皆さんの多様な意見を行政が何とかしようということなんですけれど、今までは言ってみても全市的なバランスを考えなくてはなりませんので、なかなかあがってこないんです。打ち合わせの段階でこれは難しいんじゃないかということで採用にならないということになっています。そういうのが3年も続くとなかなか建設的な意見が出にくくなってきているということではないでしょうか。ですから今後は青年会などの若い方たちに入ってもらっていかないと本当の意見なんかは出にくいかもしれません。

【辻会長】

ありがとうございました。まだあるかもしれませんが、時間もありませんのでこの辺で終わらせていただきたいと思います。

今日は後半の部分には入れませんでした。「たたき台」についての考え方を少し説明しておきます。細かい具体的な問題というのは色々あると思いますけれど、なかなか「こうすべきだ」という細かいところまでは懇話会としては必ずしも正鵠を得た意見とはならないともいますので、ここでは考え方を記しております。ひとつは支所の配属人員が多いか少ないかという議論ではなくて、支所が地域住民のなめにどういう機能を果たせるか、機能発揮するためにはどういう姿がよいのかということを考えるべきではないかというのが上のほうです。では具体的にはどういうことを考えるのかということになりますと、ひとつは地域との連携、つまり地域住民の意向とか意思とか土の香りのする石ころのような情報を含めて、離れているだけに濃密に収集していかなければならない。その役割を果たすのは地域協議会を含めて支所部長の最重要課題、つまり支所の内部を管理するということよりはむしろ地域との間のコミュニケーションをとるということ、必要があれば、ここは次長がいてもよいと思うのです。これが基本となるのではないかと思います。しかし、その情報を基に政策を立案するとか、そういうことは人材も必要となってきますから、これは地域に求めても無理ではないかと私は判断しています。そこで、関係ある所と連絡をとって政策の立案、そしてそれを進めていくための体制づくりというのはむしろ本庁に一元化した方が無駄な議論を重ねないでよいのではないかとというのが考え方です。それから、市

民と対面して処理する日常業務は、「どんな用件でも来て下さい」というようなワンストップ窓口化してやっていかなければならないと思います。そのためには2つの条件が必要だと思います。ひとつは多能化なんです。職員ができるようになる。もうひとつは本庁との間の情報連絡、IT化です。これは現在の所、設備をかけたりしなくてもインターネットレベルで相当のことはできるだろうと考えております。そういうことを踏まえながら窓口のワンストップ化。庶務的事項は中身は色々あると思いますが、基本的にはできる限り本庁に集約する。あとここでは金銭出納についてだけ飛び出していますけれど、向こうできちんと完結するのは難しいので、よく民間企業では出先の会社などの間で金銭などは本場で集約している場合が多いのですが、例えば収納したお金はその日のうちに金融機関に預けてしまって、その内訳だけを知らせれば処理は本庁で行うという仕組みの可能性を探っていく。というのが私の「たたき台」の考え方です。

今の話でひとつ欠落していると感じたのは市民の福祉サービスということについて言及する必要があるのかないのかということを感じました。冒頭申し上げたとおり、この「たたき台」のとおりということは決してございませんが、私としてはこんな方向で、具体的なことについては市においてお考えいただこうと思っています。

それでは松尾さんにお伺いしたいのですが、この前、地域協議会に興味をお持ちでした。それから、先ほどの話しのなかでもその点に触れられるお話があったと思いますがいかがですか。

【松尾委員】

地域協議会については私も議事録を拝見いたしました。議論自体は行われているようですが、先ほど部長さんがおっしゃったように、出席率がかなりよくないようです。協議会の委員の選出のあり方については色々考えていくべきではないかというのが率直な感想です。

【中村（武）委員】

さっきの工藤部長のお話を聞いて、メンバーの中で自己負担の制約のために、一種のあきらめ感がでてきているのかなと思います。逆に委員さんの中からそれに対して半分とは言わず、3分の1とか4分の1とかにできないのかという提案があるのかもしれませんが、せっかく市が用意したものですから、これをこの協議会で提案していくものかどうかわかりませんが、もう少し使いやすい方法を考えて、柔軟に対応していけないものかなと思います。

それともう1つ、この原案にあります「ワンストップ化」ですけれどもすごく大事だと思います。昔の石狩の役場のイメージは窓口に行けば全ての用が足りるというイメージがあります、今の石狩市役所にそれを求めてもなかなか難しいかもしれませんが、厚田、浜益については特に高齢者が多いですから、そういう機能が必要とされているのではないかなと思います。

【佐々木委員】

やはり地域に根ざした何かをやろうとしているんでしょうけれども現実的には特色を出せていませんので、高齢化に特化したものをサポートするような何かを支所だけではなくて、政策的にこの地域に特化した何かをやるというのを市の中でサポートするというようなことでやっていかないとできないと思います。石狩市全体としてどうするかという問題もありますけど、「たたき台」にもありましたようにまさしく横串しで行はなくてはいけないのではないのでしょうか。住民の方は合併して本当に良かったと思っているのか、失敗したと思っているのか、合併しなければできなかったこともあると思いますがどうなのでしょう。やはり横並びということもありますから全体の中の一部ではやりづらいのかなと思います。

「たたき台」のワンストップ化については必要だと思います。逆に言えば支所1ヶ所で行っていることを本庁ではいくつも行かなくてはいけないというのを今後本庁どうまとめていくかという部分のヒントになると思います。

【辻会長】

前回、三浦委員もこの部分について発言されていた様に思いますけれどもいかがですか。

【三浦委員】

私の発言は、色々な事務分掌が多すぎて、合併の当時から変わってないのではないですかということなんですが、今ある厚田、浜益地区というところが特殊な地域とみるから地域協議会があるのだと思うんですけど、それだったらもっと地域に任せるよりも本庁だって一緒にやったら良いじゃないかというのが僕の率直な考えです。産業を興したり、住民のサービスを向上させるということになると、あそこの人たちでできないから合併したのではないかと思うんですよ。とすると本庁が果たすべき役割と、あそこから議員さんも出ているはずなんですけれど、いったいその議員さんは何をやっているのかなという気がするんです。地域協議会もさることながら、そういうことも考えて本庁が相当力を入れないと、むしろリードしていかないといけないという気がします。自ら興るといっても誰かリード役がいないと動かないというのが日本人の特性ですから。

【辻会長】

中村副会長、何かご発言はありませんか。

【中村副会長】

今よいヒントをいただいたと思います。石狩市は合併した側ですから、石狩市には感じづらいですね。厚田、浜益には色々な思いがあると思います。そしてせっかくそのために用意してくれたとはいえ、自分たちがあまり負担できないからというのは少し違うと思います。市民力があれば問題ないのですが、「3年やってこれだ」と、「だからやめる」といではなくて、ここでもう一度努力すべきだと思うんです。今のまま放っておいてはダメです。それで支所の部長さんに「何か努力なさってますか」と聞いたのですが、それに対してはそうでもなかった様子でした。皆さんがおっしゃるように、合併協議会でや

ってダメだというのであれば本庁にもってくるとか、しかも自己負担が2分の1というところを譲らないというのであれば見せ金にしかならなくなってしまいますので、やはりこのところでハード面もソフト面もあるでしょうけれどもそこを乗り切るだけの理論武装が必要となります。市民一律で等しくなければなりませんという制度でしたら合併した側の人たちの気持ちを、1億円用意して産業興しから何まで手伝ってくれると思っていたのを裏切るということになります。結果裏切ってますよね。市役所はルーチンな業務などは外に出しているのですから、本当に政策力をはっきする場だと思えます。

【辻会長】

大変貴重なご意見ありがとうございます。

全く時間がなくなってしまいましたから、この後については事務局とよく相談して進めたいと思います。

それで最後に少しでも議論を進めておくために一つ二つ申し上げます。

一つは、次回テーマの2・3につきましては、論点、内容と分けないでその日のうちに
出尽くすような進め方にしたいと思えます。「市役所業務の一層の合理化をどのように進めるか」という点については、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かなければならない。そのためには、一つには「仕事を徹底して効率の良い姿に改善する」、二つには「仕事を減らす」という発想が必要ではないかと思えます。

「仕事を減らす」と言うことの中には、「実際の効果をもたらさない仕事はやめる」ということと、やるにしても先ほど松尾さんから情報提供ありましたように、仕事と組織、行政資源の配分、そういう意味での「選択と集中」という問題になるかもしれません。或いは「形式主義を排除する」と言うことになるかもしれないという内部の問題と、もうひとつは「外部の力をどうやって活かしていくか」という部分とがあるのかと考えます。どうぞそういった観点からご発言を用意しておいていただければと思います。

それからテーマの3についてですが、これは色々の切り口があるかと思えます。まさに「体質の問題」ですので、どんな観点からでもひとつ率直なご発言をいただきたいと思えます。ただここで抜かしてはならないなあと思うのは、やはり「人事考課」あるいは「目標管理的な仕事の仕方」、「管理職の管理スタイルの問題」というようなことが議論なるかなと思えます。もう少し触れますと、Sつながりでいいますと一つは「戦略」、strategy ですが、どこに資源を注入するか、これはテーマの2で出てまいります。それから職員の問題、つまり staff、或いは職員にシェアされている価値観の問題、先ほど組織の問題で少し話題が出ましたけれども、それから職員の持つ skill、それからもう一つ大事なものは、職員が充分能力を発揮する環境、つまり社内の system であるとか管理の style という2つのSかと思えます。こういうふうにご参考までにご参考までに。組織体質ということになりますとすぐに職員の教育ということになります。何か不祥事が起きますと必ず「職員を教育いたしまして」というのが大体決まり文句です。ある人の本を読むと「行政は職員教育というブラックボックスに全てを入れてしまう」というような評論を読んだことがあります。もちろんないがしろにできないことなんです、これまであまり目を向けられていなかった「組織面からのアプローチ」というのを重視したいと思えます。そういうことでご参考にしていただきながらご発言をいただければと思います。

そこで残された時間を次回のために有効に使うために事務局にお尋ねしますが、「業務改善運動」これは松尾さんのレポートにも出てくるんですが、「職員提案制度」あるいは「業務改善運動」についてはどのような手順で進められているのかご説明をいただきたいと思えます。

【事務局：加藤参事】

「職員提案制度」につきましては、総務部が所管しておりまして以前からあります。その提案の仕方の部分につきましては、業務だけではなくて市政全般の行政にかかわるものについて提案してもらう制度で、提案は期限を定めことなく随時受けられるような形にしています。過去に何件か提案がありましたが、提案に対しては検討する組織をつくりまして、その中で実施するかどうか担当する所管と内容を協議して方向性を出して全職員に対し公開していたんですが、最初のうちは何件か提案がありましたが、「テーマが広すぎる」ということと「実施できない」ということが多く、最近ではあがってきておりません。それとは別に、業務絞って19年から21年までの3年間という期限を設けまして、集中的に行革の取り組みということに絞って、今自分でやっていること、また他の部署でやっている業務も含めて改善に向けた取り組みをしようということで全庁的に実施しています。内容的には個人よりも職場単位で改善に取り組むということから、グループ等複数で取り組むということで提案を受けることとしています。ただし、これについては春の段階で約1ヶ月間事前に職員に周知しまして、前年度に実施して効果のあったものを「報告部門」に、これから「取り組んだらどうか」または「取り組みます」というものを対象とした「提案部門」という2つの部門に分けた制度をつくっています。19年度は報告部門14件、提案部門41件の計55件の案件が提出されています。その部分については単に「実施する」「実施しない」だけではなく、全市的に取り組むものもございまして、一部分の部署で取り組むというのもございましてけれども職員一丸となって行革に取り組むという意味から、職員投票を行って賞を決めることで運動を盛り上げています。職員に一番支持されたものや、アイデアがよいというものなど最優秀賞、優秀賞を、最終的には市長を本部長とします行政改革推進本部会議のなかで決定しています。今年についても1次の募集を終わりました報告が7件、提案が40件の合計47件の提案がありました。ここからは市民に対し説明する能力を高めてもらおうという趣旨から、1次審査の職員投票での上位者には、プレゼンという形で発表してもらい、最終的に1番職員に支持された者は「あいかぜ賞」として表彰しています。その後は「実施できるもの」「実施できないもの」、今は実施できないが、今後実施に向けて検討する「その他」に分けてこちらから進めていきます。去年は41件の提案があったのですが、1つの提案で2つの項目というのもありますので、実施したものが27件、実施しないとしたものが11件、その他7件ということで計45件となっています。来年3年目で最終年ということになりますが、これで終わりということではなく、改善という意識を職員に持ってもらい、今の職員提案制度を改善する形でこの部分を取り込んで進めていきたいと考えているところでございます。

【辻委員】

ありがとうございます。大変恐縮ですが、昨年の41件の提案のうち「実施する」「実施

しない」「その他」を簡単に説明願いますか。

【事務局：加藤参事】

～ 説明（平成 19 年度業務改善運動提案一覧）～

【辻会長】

それからもう 1 点、おそらく次回は指定管理者制度の問題が、これは市長からも問題提起されていますし、一つの論点になろうかと思います。そこで是非、前回最初にお配りしています「石狩市民間委託に関する指針」をご覧になって置いていただきたいと思います。事務局の方からご連絡はございますか。

【事務局：加藤参事】

今回の開催についてですが、会議録を作成してから、それを意見書に反映するという作業も必要となりますことから今月中の開催は日数的に厳しいと思います。来月は議会の予定も入っておりますが、16日火曜日、時間は14時ということでお願いしたいと思ます。会場につきましては改めてご案内させていただきます。

【辻会長】

今日の議論は大変多岐にわたり、総務部の領域の部分が多くなりますけれど最終回までには皆さんの意見を汲んで意見書の提案をしたいと思ます。また副会長にお手伝いいただきますけれどもよろしく願いいたします。それでは本日はこれで閉会いたします。ありがとうございました。

平成 20 年 12 月 12 日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一