

平成20年度第1回石狩市行政改革懇話会議事録

日 時：平成20年10月3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) 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：1名

【事務局：加藤参事】

本日は、お忙しいところ御参集いただきまして誠にありがとうございます。それでは、ただ今から平成20年度第1回の行政改革懇話会を開催させていただきたいと思います。私は財政部行財政改革担当参事の加藤と申します。しばらくの間進行をさせていただきます。それでは開会にあたりまして、市長から皆様に御挨拶申し上げたいと思います。

【田岡市長】

～ 挨拶 ～

【事務局：加藤参事】

このあと、折角の機会ですので市長と委員さんの懇談の時間を設定させていただきましたので、意見交換をしていただければと思います。

～ 懇談 ～

【事務局：加藤参事】

このあと公務がありますので、市長はこれで退席させていただきます。

【田岡市長】

それでは宜しく願いいたします。

～ 事務局並びに関係職員の紹介 ～

～ 委員の自己紹介 ～

【事務局：加藤参事】

それでは、懇話会の会長、副会長を決めさせていただきたいと思います。お手元に石狩市行政改革懇話会設置要綱を配付させていただいております。その第4条におきまして、会長、副会長につきましては委員の互選によるということになっておりますので、どなたかご意見があれば宜しくお願い致します。

【中村（嘉）委員】

事務局の方で何か案は無いのでしょうか。

【事務局：加藤参事】

ただ今、中村委員の方から事務局の案についてお話がありました。事務局といたしましては、会長にはこれまで副会長を務めていただいた辻委員に、副会長には中村照男委員にお願いしたいと思っておりますが皆さま方いかがでしょうか。

全員異議なしということで、当懇話会の会長には辻委員、副会長には中村照男委員ということで、今後2年間どうぞ宜しくお願い致します。それでは会長、この後の議事進行をお願い致します。

【辻会長】

前回から引き続き委員であるということで会長の御指名を頂いたのだと思います。皆様の活発なご参加により、実のある懇話会に致したいと存じますので、宜しくお願い申し上げます。

それでは時間の関係もありますので、早速議事の進行をさせていただきます。本日の議題について皆さんのお手元に資料があろうかと思いますが、そこにありますように、まず議事録の作成方針について決めておきたいと思います。事務局の方で何か考え方はありますか。

【事務局：中西主査】

議事録の作成につきましては、昨年までは全文筆記ということでやらせていただいております。もう一つの方法としては要約して議事録とする方法もございますが、昨年通りで宜しければそのままの形で進めさせていただきたいと思います。最終的な議事録の確定につきましても、一度事務局の方で議事録を作った段階で皆さんにお目通しいただき、意見や修正等ありましたら修正させていただいて、最後に会長からサインをいただいて確定、という形で進めさせていただければと思っております。

【辻会長】

今の事務局の説明通り進めさせていただいて宜しいでしょうか。それでは、その様に決

定致します。

では、本日の議題の(3)(4)に入ります。この後の進め方ではありますが、まず、(3)について事務局から行政改革大綱の進捗状況についての御報告をいただき、少し時間をとり意見交換を致します。続いて、(4)の今年度の懇話会のテーマに関して事務局で準備いただいた資料について説明をいただき、その上で出来るだけ早く本論である今年度懇話会に与えられたテーマである「変革に挑む組織改革のあり方」について、設定されているサブテーマの順序に従って論議を進めて参ることと致します。

できれば本日は、サブテーマの「市役所組織の機能化」まで進みたいと思っておりますので、どうぞ宜しくお願い致します。

それでは、現在進行中の第2次行政改革大綱の進捗状況について、事務局から御報告をいただきます。若干の御説明を致しますと、現在石狩市では当時の行政改革懇話会における意見等も踏まえながら第2次行政改革大綱が平成19年3月に策定され、これにより行政改革が進められているところであります。19年度20年度と二カ年を経過したところでありますが、まずはこの進捗状況について事務局より御報告をいただきます。特に、どの点が計画通り進行していないのか、そのことについて今後どうされようとしているのかなど、ポイントを絞った経過説明をお願いします。一つひとつの項目の内容についてご説明いただくと膨大な時間がかかりますので、焦点を絞って要領の良い説明をお願い致します。

【事務局：中西主査】

～ 資料説明（行政改革大綱実施計画フォローアップ調査表） ～

【辻会長】

ただ今事務局から報告のありました第2次行政改革大綱の進捗状況についての質問或いは御意見があれば伺います。なお、ここでは説明の不明な点についての質問と進捗状況に関する御意見がありましたらお伺いしたいと思います。大綱そのものは5カ年計画として決定され現在進行中ですから、余程の事が無ければ大綱そのものを変更することは今回の懇話会では避けたいと考えていますので、その点御理解をお願いします。また、事務局と一問一答の形で進めますと非常に時間もかかりますので、何人かの方の発言をいただいた後、誠に僭越ですが私の方で纏めさせていただいて、事務局から回答をいただくことにしたいと思います。どなたでも結構ですが、佐々木さん、感想でもいいのでいかがですか。口火を切っていただくということで。

【佐々木委員】

目標を着実に進めているのはすごいと思いますが、率直な感想としては、集会所の譲渡に取り組むというのは大変だろうなと思いました。町内会が自分たちで建物を背負うというのは厳しいものがあるのではないかと。

あと、管理職を減らすということは、縦軸と横軸の組織をどうやっていくかという事を真剣に考えていかないと。これまでは国などの上級官庁の縦割り組織に対応する形で仕事をやってきているのが大多数だと思うんです。ここに、いかに横断的なスタッフ制度を取

り込むか。職員の立場からしてもやりがいが出ることなんですね。他所の組織であっても関連することに入っていくとか、色々な事をできるというのは仕事をする立場からすると非常に面白い。今は、これはあなたの領域だから手が出せない、意見が言えないとかあると思うのですけれど。その代わりに、職員のモチベーションを上げるためには、責任に対応した位置付けというのは必要だと思います。

【松尾委員】

1ページ目の「施設の統廃合」という項目があります。統廃合をするのはいいと思うのですが、折角地域のあるものなのですから、廃止をした後の活用方法があるのであればその後も使えるようにしていけたらいいのではと思います。

【中村副会長】

大綱や財政再建計画、定員適正化計画などを拝見させていただき、非常に良くできていると感心致しました。

ただ、ちょっとだけ欲を言えば、中期財政見通しの歳入の項目で市税等が一色単になっておりますが、三位一体改革の影響がどう表れてくるのか今後の見通しを示す事も大事ではないでしょうか。トータルが出ている訳ですから、その内訳みたいなものですよね。そして、その結果について毎年決算で実績が出て参ります。石狩市としてはそのままの姿で行くものか他の市町村と同じように歳入不足に陥るものなのかが示されると、住民にとって分かり易い。それは歳出でも同様に国からの支出金がありますけれど、これも三位一体の片方ですから、やはり国庫支出金と道費補助金を分けておかないと。そんな思いで見させていただきました。

それからもう一つ、まさしく今年の最大のテーマになっているんだと思いますが、地方財政健全化法に基づく健全化の判断基準というものが新聞でも盛んに報じられています。国では公表は20年度決算からと言っていますが、石狩市はただそれを待つのか、それとも19年度決算で出たものを示していくのか。4項目の基準しか今のところ明らかになっていないかもしれませんが、国の指針には公営企業も入っていますから5項目が基準なんだと思いますが、全国的な物差しに当て嵌めた時に石狩市の姿がどの様なものか知りたいところであります。もし、全国の物差しだけで石狩市の実態が表現し切れないとすれば、740億円余の借金があるというような事を将来負担比率に加えて示すことも必要ではないかと思います。

それから、先程市長さんからもお話がありましたけれど、民間委託度ランキングが全国でもトップクラスということで、財政再建計画の中でも、職員一人当たりの人口は全道の市の平均は138人で石狩市は132人となっておりますが、民間委託度全道ナンバーワンですから人数が多くなるのが当然です。低い水準を出すのも一つの物差しだからいいのですが、折角ですから全国のベスト10と比べることで石狩市はどこに位置しており、どこが優れていてどこをもっとやる必要があるのかを明らかにし、高いレベルの展開を期待しております。

【社会長】

今何人かの方々に御発言いただきましたが、その事に関連して付け加えるとか、或いは

ちょっと考え方が違うとか、どういう立場でも結構ですから御意見がありましたらどうぞ。

大綱の進捗状況そのものについては大方、良く進めていただいているという事で評価をして良いのかなあと考えております。それから、佐々木さんから提起された管理職の問題については、正に今回のテーマに沿う御発言だと思います。是非、この後の今年度のテーマの所でも御意見いただければ有難いと思います。

あと、大綱に関連してこういう事をさらにという意見が幾つかありました。集会所の統廃合というのはなかなか大変なので余程市民の理解を得られないと難しいという意見が一つ。それから施設の廃止の際には廃止後の活用を図ってもらいたいという意見。また、今年度のフォローアップのところでは「会計管理の高度化」というところに関連してくるのかと思いますが、もう少し市民に分かり易い財政状況、特に副会長から御発言があったように、これだけのことをやっているのだから市民にその頑張りを理解してもらうような広報の仕方をした方がいいのではないか、具体的には市固有のものと三位一体改革の影響を受けるようなものとに区分したらどうですかというご意見が一つ。それから、健全化の判断基準については世の中全体の動きを待つのではなくて、むしろ積極的に当市の在り方として工夫をしてはどうかということ。そしてもう1点は、頑張っているのだから市民も誇りに思えるように、石狩市の全国的なポジションはどこかということを知るようにしてはどうかという御意見だったと思います。質問というのはありませんでしたが、集会所問題と会計高度化に関するご意見について、特に事務局の方から何かありますか。

【事務局：加藤参事】

集会所の譲渡については、市の財政状況を考えると1町内会に1箇所の集会所という形を将来も維持してはいけないので町内会への譲渡も検討しなければならない、といった事を町内会の役員さんたちに話をしたところ、無償譲渡であれば引き受けてもいいというところが2箇所程あったものですから。しかし、町内会を取り巻く環境も変わってしまったので現在は頓挫している状況ですが、今の段階でこの項目を落とすのではなく、これからも町内会と協議を続け、もし御理解をいただく所が出てくれば進めていきたいと考えております。

それから財政再建計画につきましては、三位一体改革の影響というのも今回このような計画を作った一つの要因でもあります。そういったことは市民の皆さんにはなるべく分かり易い形で市の状況を説明するということで、この分については今まさに第2次の再建計画の改訂版を作っている最中ですので、来年の3月に向けてその辺りは検討させていただきたいと思います。

それと、健全化の判断基準の部分につきましては議会等でも再三質問が出てきております。この分についてはホームページでも掲載して市民の方々には周知はしているのですが、もしかしたら分かりづらいといった部分もあろうかと思っておりますので、財政再建計画とか他の計画とタイアップする形で、もっと市民に分かり易い形での情報の提供の仕方というのをさせていただきたいと思っておりますので宜しくお願いします。

【社会長】

他に大綱について何かありませんか。おそらく、まだまだ御意見があるのだろうとは思

いますが、今年度の本題が控えておりますので、行政改革大綱の進捗に関する意見というのはひとまず置かせていただきます。この後の問題もそうなのですが、最終的には市長宛の当懇話会の意見書として纏めさせていただきたいと考えております。ただ今の御意見についてはその中で反映させていただきますので、最終の段階であらためて御確認いただく事とします。それから、本日はいきなりで発言の機会を失ったが、特にこれだけというものがあれば、この会議が終わった後でも結構ですから、例えば簡単なメモという形で事務局宛に出していただければ、その分だけ次回の会議が効率的になりますので、その様にお取り計らいいただければと思います。

ここで私から追加資料の要請をしておきたいのですが、ただ今の説明の中に人事評価制度については施行期間を1年延ばすというお話がありましたが、これは今年度のテーマの3番目、「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」の論議に関係してくるかと思っておりますので、人事評価制度に関する資料と、どんな評価をしているのかのサンプルを提出いただければと思います。

【木戸口委員】

人事評価制度というのは他の自治体でも実施するところが多いのではないかと考えております。ですから、他の市町村ではどんなものが実施されているのか、実施することによる課題や方向性などを資料として御提出いただければ、こういう事を考える参考になるかなと思います。

【事務局：加藤参事】

分かりました。うちでやっている取り組みと評価の様式の関係につきましては、内容を記載したものを見本として提出させていただきたいと思っております。それと、導入の状況につきましては、これは道内の状況という事で宜しいですか。

【木戸口委員】

ええ。ただ、札幌のように大規模なところでは余り比較にならないかと思っておりますので、主なところで結構です。

【事務局：加藤参事】

道内他市との比較ということにしたいと思っております。ただ、方向性といいますが、それをどのように活用するかという事については調べられると思うのですが、課題となるともしかすると難しいかもしれません。

【辻委員】

では、今年度のテーマに関する論議に入りますが、設定されたテーマについての捉え方がなかなか難しいだろうと思っておりますので、今年度このようなテーマを設定した経過や考え方、当懇話会に求める論議の方向性について事務局から説明願いたいと思っております。

【樋口部長】

それでは、私のほうから今年度のテーマの考え方について若干触れさせていただきたいと思えます。

冒頭、市長から組織的な課題という事についてお話がありました。これまで本市におきましては、厳しい財政状況の中で公共サービスをきちっと提供していくという事を基本的なスタンスと致しまして、民間にできるサービスはできるだけ民間にという考え方に基づきまして、真に行政が実施していかなければならないサービスを重点的に対応していくという考え方で進めている訳でございますが、このような考え方というのは第1次行革大綱或いは集中改革プラン、第2次行革大綱の中に基本姿勢として一貫している訳でございます。

第2次行革大綱のポイントにつきましては、健全な財政基盤の確立ということで、いわゆる財政再建計画をベースにした取り組みをする中で柱立てをしてきている訳であります。併せて、厳しい財政状況の中でこそ、市職員ができるだけ少数精鋭で一生懸命働いていただけること、モチベーション等々を含めて一つの柱立てとしているところでございます。現実的に職員は減っていく、お金は少なくなる、しかしサービスはどんどんしていかなくてはならない。いわゆる新しい公共空間へ対応するためにどうしたら良いかという事を主にして地域経営を進めるといことで第2次行革大綱の柱としているところで。

このような中にありまして、行革そのものの部分につきましては不断の努力が必要であることは言うまでも無い事でありまして。基礎自治体としての能力をアップしていく、そのためには職員のスキルアップと併せて組織的な課題も当然解決していかなければならないと考えている訳でございます。行政組織そのものの検討という事につきましては、どうしても内向きの議論になってしまう。外から新しい考え方というのはなかなか注入しづらいというのが現実的にある訳でございます。本市におきましても組織論議についてはこの懇話会でも意見をいただいているというのが実態でございます。しかしながら先程申し上げました様に、いかに縦割り行政を無くして、政策立案型の横軸のものを同時に進めていくという現代的な課題というものに対応していくためには、違う見地から御発言、御示唆をいただきたいと考えております。

加えまして、昭和40年代後半から50年代において多くの職員が採用されていることから、いわゆる団塊の世代の大量退職が控えている問題も含めて職員の高齢化が進んでいる問題、或いは財政的な問題も含めて職員を削減していかなければならないということ、さらに、現代的な課題にいかに対応していくかという政策立案能力という課題もある訳でございます。これらを職員の一人ひとりの能力を高めるという事にだけ物事の解決を求めるのではなくて、組織的に解決していくためにはどうしたら良いかという部分につきましても御意見をいただきたいと考えております。

変革に挑む組織改革のあり方として市役所の一層の「機能化」、「合理化」或いは「組織的体制の形成をどうしたら良いか」という形でレジュメに書いてありますが、組織等を考える上では色々な切り口があると思えますので、それに囚われる事無く、率直に感じた事を御議論いただければ幸いですと考えているところでございます。本日の案件の部分につきましては、いわゆる諮問・答申という形式は採らないで意見書にするというお話がありましたけれども、行革大綱の一つの項目を懇話会としてフォローアップしていただくという

点の内容で御議論をいただきたいと考えております。

【社会長】

次に、今年度の当懇談会のテーマに係る論議のベースの情報として必要だと思われる資料を事務局で御用意いただいておりますが、これについての御説明をいただきます。後程、不明な点については各委員から質問を受けますので、これもポイントを絞った説明をお願い致します。

【職員課：上田課長】

～ 資料説明 ～

【社会長】

今の説明の中で、資料の内容の確認という意味での御質問がありましたらお願いします。意見は色々あるでしょうが、一度質問を受けた後に内容に入っていきたいと思っております。先程、三浦さんは自己紹介の中で民間の経営に携わってきたというお話がありましたけれども、そういう観点から資料を見て何かございましたらお尋ねをいただきたいと思っております。

【三浦委員】

この組織図を市役所の職員は全部憶えているのでしょうかということをまず感じました。仕事の数だけ組織があるのかなあという印象です。市長さんの先程のお話で、新しい仕事のために室を作り、参事さんも課長だということも言っていました。室長、課長、参事という非常に複雑な組織になっていて、一体誰が何を決めるのかということが整理されているのかという疑問があります。それがまず第一点です。

それともう一つ、これを見ていて感じますのは、管理職の数が多いということです。室長や参事というのが整理されていないままではないのかという疑問を持ったのですがどうでしょうか。

それと、組織とスキルアップという話も部長さんの方からありましたが、それと人事評価制度とが関連付けられて議論されているのかが疑問になります。例えばこれだけ管理職が多い中で、どんな人事評価するんだろうかと。個人の能力は人事評価されるけれど、管理職の数をこのままにして行政改革をすすめていくのか、或いは参事とか室長とか課長とか部長とかというものをもっと大胆にタスクフォースで整理をして行政改革をし、その中で人事評価制度を行うのか。

そしてもう一つだけ質問ですが、行政組織規則を見ると公印の管理とかが支所の地域振興課に入っています。変な仕事地域振興課に入っているなあという感じです。そこら辺は整理されたのかどうか。

【社会長】

今の三浦さんの発言を整理させていただきます。質問としては、第一点が、参事と課長というのがありますが、この関係はどう理解すれば良いのかということ。第二は、室の間

題。それから人事考課と登用との関係はどうなっているかということであったと思います。なお、これだけの課が要るのか、或いは厚田と浜益の支所の職務が整理されていないということについては、後程の議論の中でもう一度御発言いただきたいと思います。他に資料について御質問ありませんか。

【佐々木委員】

正職員とは別に臨時職員という立場の人もいると思いますが、その数が実際どうなっているのかということをお教えいただきたいと思います。それから、これは本当に参考程度にお聞きしたいのですが、職員の方の通勤状況はどうなっているのかという事を教えてください。

【辻会長】

ここまで一度説明をいただきます。第一点は参事と課長との関係、二点目は室との関係、三点目は人事考課と登用の関係、四点目は臨時職員の数、五点目は職員の居住地はどうなっているかということについて。また三浦さんの意見については、課の数が多いのではないかというご意見だと思いますが、それについては論議の中でもう一度御発言いただきたいと思います。それでは、ただ今申し上げました事について御説明いただければと思います。

【上田課長】

まず、課と室の関係をお話しするのが宜しいかと思いますが、当市は部課制を敷いております、「部」の中に「課」があり、組織見直しで廃止となった係の代わりに「担当」というのが課の中にあります。担当の長を主査と呼んでおります、通常の考え方では係長に当たるものです。そしてこの懇話会の事務局にも参事がありますが、参事は課長と同格になります。本来部課制であるのに、なぜ室があるのかということなんです、例えば市長政策室というのは出来たばかりで、秘書・国際交流部門と広報業務を一緒にして、市長のメッセージを熱いうちに外部に伝えるために、より市長に近い所においてはどうかということで昨年10月の機構改革の際に設置されました。この室の中には秘書広報課長と参事という二人の課長職がありますが、受け持つ業務は全く別です。そして室長が1名配置されております。室長は役職としては部の理事という位置付けで、部長と同格という扱いでございます。

【辻会長】

少し質問を変えたいと思います。企業誘致室というのがありますが、企業誘致課では駄目なんでしょうか。それから今、室長は理事職だというお話がありました。ということは理事職が課長と同じ事をすると室になるのですか。

【三浦委員】

それに追加してお伺いしますが、部には部長がいて部内に室長がいて、その下にはそれぞれ課長がいるということですが、その役割分担はどうなっているのでしょうか。室がブ

プロジェクトだということは分かるのですが、室長さんがいるところの部長さんは何をやるのかという事です。

【上田課長】

例えば企画経済部であれば企画経済部長がいて、そして企業誘致室長、市長政策室長の2名の室長がいます。これは全て部長職です。

【辻会長】

組織上の問題点についてはご意見をいただきながら進めた方が良さそうですので、この部分につきましてはそうさせていただきたいと思います。あと、臨時職員の数というのはどうなっているのでしょうか。それと職員の居住の関係について。

【上田課長】

臨時職員、非常勤職員は二百人ほどおります。通常の事務補助をしてもらう臨時職員ばかりではなく、様々な業務をやっていただいております。特に多いのは児童館で、50名ほどの非常勤職員がいらっしゃいます。その他、徴収業務ですとか保健師と一緒に健康指導していただく方とかを合わせまして全体で二百名ほどです。

職員の居住につきましては、3分の1ぐらいが市外居住である状況です。

【辻会長】

休み無く続けてきておりますので、ここで休憩にしたいと思います。再開後は今出たような御議論をいただきますが、今日のうちに結論が出なければ、私の方で次回までに本日の内容を検証しながら纏めておき、次回の冒頭に問題を整理して御議論いただくという形にしたいと思います。

～ 休憩 ～

【辻会長】

休憩中に事務局から先程の副会長の意見に関連しての資料が加わりましたので、これについて簡単に説明してください。

【樋口部長】

～ 資料説明（平成19年度決算における石狩市の財政指標） ～

【辻会長】

テーマが非常に重たいものですからまだまだ御質問はあるかと思いますが、議論の中で御質問いただくということにして先に進んで参りたいと思います。

それでは、いよいよ論議に入ります。サブテーマ1の「変革に挑む組織改革のあり方」であります。先程財政部長からお話がありましたところで大体の議論の土俵が敷かれたと考えております。その様な事も含めて、今回の懇話会に与えられたテーマを私と致しましては次のように読み取っております。

つまり、開催通知にありますように、行政改革大綱の趣旨にしたがって人員適正化計画で職員数の圧縮を進めており、もっと言うと、さらに進めるという計画になっております。そのためには、一人ひとりの職員の力を高めて、しっかりと働いてもらうという事が大切で、そのために評価制度の導入や研修の実施などが進められていると思います。しかし、職員個々人の問題であると同時に、組織の在り方が時代の要請にマッチしたものであるかどうか、と言う面からも現状を見直して組織改革への大胆なアプローチが必要になる。それがサブテーマの1に設定されています。

次に、従来から当然のようにやってきた仕事そのものを見直し、また、必要な仕事を少ない人員で進めるためには、無駄や重複を避け、外部の力をどうやって活用していくのかといった観点も必要になる。これがサブテーマの2だと思います。

さらには、従来のように決められたことを決められたようにしっかりやるという事は当然ですが、その他に地域経営への取組とか政策の立案など、行政に対するニーズが複雑化し新しいニーズが高まっているということがあります。それには、従来とは一味違う組織の体質とか気風が求められると言う問題もある。これが第3のサブテーマとして設定されているのだらうと受け止めています。

今年度我々に与えられているテーマは結構重たいものであり、論議次第では随分幅広いものになるだらうと考えております。ただ、実施回数との関係もあり、各サブテーマについて一つか二つ、具体的な問題提起や提言が意見書の中に盛り込まれれば、当懇話会として市政へ幾らかのお役に立ったことになるのではないかと考えております。このあと、設定に従い順次御意見をいただいて参ります。ただ、これだけの顔ぶれが揃ったわけですから、もっと別の観点からのご意見をお持ちの方も居ると存じます。できれば、テーマについて順調に進めていって、最後の段階で些かの時間でも取って、枠組みに囚われないで皆様から自由なご意見をいただく時間を是非生み出したいと考えておりますが、まずは当懇話会に与えられたテーマの論議を集中して進めたいと思いますので宜しくお願い致します。

今日はこのテーマについて結論に辿り着くのは難しいと思いますが、残りの時間はテーマ1について自由に御発言いただければと思います。

【中村（武）委員】

私は農協の経営に少し関わっているのですが、農協の組織ですと部長、課長、係長、その下に係という分かり易い形になっております。市役所の組織を見ますと、部の中に室があるということで、これは次長ということなんでしょうか。少しこれを整理できないのかなというのが率直な感想です。

もう一つ、私たちの農協は市内にあった3つの農協が合併して、当時百人近くいた職員が今の職員定数では48人となっております。もちろん臨時職員を雇っている部門もあるのですが、Aコープですとかそういう店舗を廃止したり、ガソリンスタンドもセルフ化したりしましたし、合理化し人件費を圧縮して経営の健全化を進めてきたということがあるものですから。ただ、職員には非常に無理をさせております。時期的に非常に残業の多い部門や恒常的に残業の多い部門もあります。中では不平不満はあるのでしようが何とか頑張ってもらっています。なお且つ給料は市の職員と比べるとかなり差がある中でやっております。そういった意味では、まだまだ合理化していける要素があるんじゃないかという

のが私の意見です。

【松尾委員】

石狩市は民間委託に関しては全国的にもトップランナーであるということなんですが、同じ様に行革に取り組んでいる全国の自治体の中で、それぞれのトップランナーというのがある訳ですから、そういった所から手法を学んでいくという事も一つの方法ではないかと思いました。今回、懇話会の委員に決まってからも他の自治体のホームページを見たりしておりますので、事例などもお話できればと思っております。

【木戸口委員】

参事さんというのはスタッフなのでしょうか、それとも決裁権を持ったラインなのでしょうか。なぜ課長ではなく参事なのか、そこが民間から見た場合に分かりにくい点なのだと思います。

【上田課長】

部とするまでのものではないが、代表する者が課長では対外的に足りないので部長相当でなければならないですとか又は短期的な取り組みといった事情もありまして。同じ様に参事につきましても、課にする程の規模では無いのですが代表する者が係長では対外的に足りないといった事もあります。

【辻会長】

部と付けるほどの格式も事務のボリュームも無いというのであればそれでもいいのですが、その場合に、なぜ室を部の中に入れなければならないのでしょうか。部内室とした場合に部長との関係はどうなるんだという問題が出ないのでしょうか。

【上田課長】

部を総括するために部長がおり、最終決裁権は部長が持っています。

【三浦委員】

どんな企業でも決まった事を決まった通りにやってくれる人が居ないと困りますよね。決められた通りにこなすのも一つの能力です。でもその他に、プロジェクトのように新しい仕事をどんどん進めていく事も必要ですよ。そういう、政策的に色々なものやっていく機能と日常業務を執行していく機能の他に、市役所にはどんな機能があるのでしょうか。そういう機能分析をやられていますか。それをやらないと人事考課をやっても、多分、個人の書く力が強いとか知識があるとか無いとかで、政策に結びつかないと思うんですよ。例えば消防署の中で、火を消す能力というのは全く別ですよ。それと同じ様な事が市役所の中にもあるのではないだろうかという事なんです。政策立案機能や議会对策機能、或いは日常業務をきちっとやっていくとかいう機能がはっきりすれば、ここにはどういう人が必要になるとか、どういう組織体系が必要になるのかという事になりますが、今は機能分解しないまま全部一緒になっているのではないかと、というのが組織図を見たときの感想

です。

【佐々木委員】

非常に難しいところだと思うんですね。組織の成り立ちというのは、過去からのものをずっと引き摺っている部分もあると思いますし、国の予算付けに対応する組織であったという経緯もあると思うんですね。組織図を見れば、これとこれがなぜ一緒にできないのかというものが出てきますよね。そういう辛さと言うかジレンマが組織論にはあると思います。

もう一つには、民間では目標というものがはっきりしていますが、官の仕事ではなかなか評価をするというのは難しいのだろうと思います。確かにルーチンを地道にこなすのも大事な能力ですし、それはそれで評価をする、しかし片方で非常に飛び跳ねて仕事をする人がいて政策能力は高いからそれを使える上役がいれば伸びてきますが、使えない上役ではその下が潰れてしまうというような事があったりして、人事評価というのは難しいと思います。ここに人事評価をきちっと入れると書いてあるんですが、今までだって公正にそれぞれやっていたと思うんですね。ただ、ユニバーサルな評価基準があるかということなかなか見つからないし、私も人事評価をやる立場になった時にその難しさを実感しています。日本的な仕事の進め方というのは形式的に仕様書とか会社の書類とかで決まっているものとは少し違いますよね。そう単純ではないなというのがありますので、石狩市の人事評価についても御苦労されていることと思います。

【中村（嘉）委員】

人が人を評価するというのは大変難しい事だと思うんですね。物を作るとか処理するとかであればAさんが1時間に50個でBさんは30個だった、だからAさんの方がBさんよりも評価が高いという事になるのですが、市役所の場合は目に見えるものではないですよね。ですから公正、公平な評価によって人事云々というのはなかなか難しいと思いますが、その基準というものを何か作っていらっしゃるのでしょうか。

【辻会長】

人事評価について次回までに資料をお願いしておりますので。また、人事評価の問題は3番目のテーマと関連しており、もう一度議論しなければならないと思いますので、今日はそれぞれのご意見を伺っておくことでとどめておきたいと思います。

【佐々木委員】

先程の参事等の役職についてなんですが、石狩市の中だけであればもっとシンプルにできると思いますが、どこかに出て行って体外的な仕事をする場合に、組織といいいますか役職のバランスが出てくるだろうと思います。向こうが部長さんで対応するのであればこちらでも部長職でというような。そのような事も理由としてあるのではないのでしょうか。

【三浦委員】

向こうで部長が出てくるのにこちらは課長でとはいかないというのは、民間でもやはり

同じです。

【佐々木委員】

民間はそこで肩書きを付けるのが割りと自由にできるのですが、官の場合は条例や規則で決めなければならないというところがありますから、そこが難しいのではないかと思うんですよ。

【辻会長】

そこで先程の木戸口さんの御発言の、ラインとしての課長なのかスタッフなのかということが出て来ると思います。それをきちんと整理しないと処遇のために組織が段々広がっていくことになります。この問題は論点の一つとして出てくるのかなという感じがしますね。

ここでちょっと話題を変えて、残りの時間は、先程市長から意見を聞かせて欲しいと問題提起のあった両支所の問題ですが、これについて御意見ございませんか。

【中村副会長】

両支所の問題に入る前に、この度のテーマは、自らこの組織機構をフルに活用して市政を運営している市長さんが悩んでいる大変重たいテーマなんですね。なぜかと言いますと先程資料で提供していただきました職員の年齢構成ですけれど、この表にありますように48歳から59歳までの方が二百人程いらっしゃいますが、大体この年齢から課長職が始まるんだと思いますが、部長、部次長、課長相当職という管理職が101人と半分ぐらいなんですね。日々一生懸命に市民のため、さらにはこれだけ外部委託もして何もかもして行政効果を上げて、しかも市民に理解していただくようなきめ細かい仕事をしている、そういう事をやっている職員を日々見て正しく評価し、それに相応しい役職をさせたいというのは当然のことなんです。また、そういうものがあってこそ人は頑張れるものです。幾ら努力しても、いつまで経っても主査のまま59歳になった、片や部長になっている人がいると、それで頑張り切れるかと言うとなかなかそうはいかない。これだけの総合行政をしていく中では、それぞれの職制を明らかにして責任も明らかにしていくというのが当然なんです。ただ石狩市の場合は、年齢構成を見ると退職間際の方が非常に多く、処遇の上で市長さんを苦しめていると思うのです。

その中で市長さんは私どもに、こうなっているのは止むを得ないのだけれど、やはりここをこうすべきだという意見を出して欲しくて、わざわざ御挨拶され、色々な角度から検討して欲しいというお話をされたのだらうと思います。したがって私どもは市民のための組織の簡素化であったり、或いは民間委託が進んでいる石狩市の形からすると今の状態はちょっと歪ではなかろうかというような事であったり、様々な切り口から整理してみる事なんだろうと思います。

そうすると、今日急いでそこまでの思いを纏めるというのには時間が無いので、ここはやはり持ち帰って、市長さんのご挨拶の角度から検討するということになるのではないのでしょうか。そうすると、あと何回ぐらいの時間を私たちに与えていただければかお聞かせ願いたいものであります。

【事務局：加藤参事】

予算の段階では、実施計画に伴う進捗状況のフォローアップという事で懇話会の回数を2回と想定しておりましたが、進捗状況の他に加えた組織の問題というのは重たいテーマですので、回数にはそんなにこだわらないでテーマの進み具合によって整理していただければと思っています。

【辻会長】

やはり今日は結論を出すのは無理だと思います。ですから、今日のうちに答えを出すつもりは無いんですが、支所問題について意見だけ出しておいていただきたいと思います。と言いますのは、先程申し上げましたように、次回に向けて論点を整理させていただきたいと思いますので。

【松尾委員】

もし支所の話をするというのであれば、私も花川の住民なものですから、厚田、浜益の状況についてそんなに詳しく知っている訳ではないので、それについての資料をもう少しいただかないとなかなか話しづらいのかなと思います。先程は地区協議会のお話とかも出ていましたので、その中でどの様な議論がなされてきて、結果がどうなっているのかといった部分も見ないといけないのかなと思います。

【三浦委員】

行政組織規則の支所の部分については私の目から見ると、合併当時に慌てて作ったのがそのまま残っているのかなという感じがするんですね。ここの規則に書いてあることでおかしいというのはいっぱいあると思います。窓口機能だけ残して企画立案は全部こっちでやるとか、3年経ったのであればもっとイニシアチブは本庁が執るべきだというのが私の意見なんですけれど、住民サービスだけは落としちゃいけないと思うんですが、とりあえず事務を整理して、機能しているか評価されてはいかがですか。

【木戸口委員】

合併前には、厚田村、浜益村という二つの村があり、そこに職員も村長さんも居て、規模は小さいながらも機能していた訳ですよね。それが合併して支所になって機能しないというか機能を十分に発揮できないというのはなぜなのでしょう。支所には当時の役場の職員の方もいらっしゃいますよね。それにも関わらずなぜ十分に機能しないのかなあと疑問に思います。

【辻会長】

一緒になった事によって二階建てになったというのが一つあるでしょう。自分のところで完結していた時には結論が早い。しかし、こちらでやる時には地域の意見も尊重しようと考えていますから。例えば地域振興についても、そちらで考えてくれと言って考えてもらって、じゃあ地域で決めてしまえるかということと全市的な決定は支所ではできない。そう

すると、それを再び本庁に持ち込んで、本庁で全市的な調整を図りながら決定をしなければならぬ、というようにスピード感は無くなる事が考えられます。

【木戸口委員】

それは役所という組織の一つの課題ですね。市と道の関係とか、道と国の関係のように。

【辻会長】

もう一点は、合併するという事は合併による効率化の実を上げなければならないと思うんですね。すると今の支所に配置する人たちの数が合併の効果として顕著に現れるのかどうかという問題があります。本庁は随分人を減らしているんですが、支所は減らし切れないうんですよ。そうすると本庁との仕事の分担とか連絡とかですね。向こうで何をやってもらってこちらで何をやるか、その辺りの整理が必要ではないかと思います。

【三浦委員】

本庁と支所の人事交流はあったのですか。トップ、ここで言えば部長は変わったのですか。

【上田課長】

厚田・浜益の部長はこちらから行っております。それから、合併前には厚田と浜益それぞれ72人の職員が居たのですが、現在はそれぞれ30数人という規模になっています。

【三浦委員】

それは辞められたのですか。

【上田課長】

定年退職も含まれていますが、あとは本庁に異動をかけたということです。

【辻会長】

それでは時間になりましたので、今日のところはこれで議論を中断したいと思います。次回は、今日の皆さんの議論を踏まえて少し論点を整理させていただきます。この問題だけで4回やれと言われれば4回出来る内容だと思いますので、100パーセントのものを作るとは考えないで、これとこれだけはという形にしたいと思います。それから先程副会長からも、行政改革懇話会というのは余り心優しくなり過ぎないで我々としてはこうだという事を申し上げよう、という貴重なご意見をいただきました。この会合における私の基本的なスタンスは軸足をそこに置いて進めたいと考えております。

それでは次回についてですが、事務局ではどのように考えていますか。

【事務局：加藤参事】

一月ほど間をおかせていただくかと考えていますので、次回は11月の上旬を目処に。日程につきましてはあらためて調整させていただきます。

【辻会長】

それでは本日の懇話会はこれで散会させていただきます。どうもありがとうございました。

平成20年10月27日 議事録確定

石狩市行政改革懇話会 会長 辻 正 一