

平成25年度 第2回 江別市行政改革推進委員会

会議録[要点筆記]

日 時：平成26年1月15日(水) 18時00分～20時00分

場 所：公室

出席者：9名

石井吉春委員長、加藤美穂子委員、隼田尚彦委員、浅野善之委員

石本玲子委員、加藤高一郎委員、中村康治委員、服部真由美委員

疋田芳松委員

欠席者：1名 巴嘉之委員

事務局：4名

米倉次長、千葉課長、稲田主査、酒井主査

次 第

1. 開 会

2. 協議事項

「江別市行政改革大綱（平成25年度改定）」素案について

3. その他

| | |
|-------|--|
| 石井委員長 | <p>本日、巴委員はご欠席です。協議に入る前に、本日の委員会に傍聴希望があります。行政改革推進委員会の設置要綱には、特段傍聴について規定はありませんが、当委員会は市民生活に関係が深い事項を協議する審議会に準ずる機関として、公開の対象となっていることから「発言権は無い・傍聴のみ」ということで入室を許可したいと思っておりますがよろしいでしょうか。</p> |
| 委員 | <p>【異議なし】</p> |
| 石井委員長 | <p>この委員会では、行政改革大綱の改訂と新しい行政改革推進計画の策定について審議するということになります。本日と次回までは、行政改革大綱の素案を議論しながら、方向性を検討していきたいと思っています。前回もご議論いただいた経過がありますがあらためてこちらの素案について議論しながら内容を検討します。事務局よりあらためて説明願います。</p> |
| 事務局 | <p>【素案について説明】</p> |
| 石井委員長 | <p>確認の意味を含めてご説明いただきました。全体に関する話しは適宜していきますが、とりあえず区切って確認していきます。</p> <p>「2. 江別市における行政改革」については、前回の行革大綱からどう移行して今回何をやるのかという部分と、総合計画との位置付けでどこまでのことを書くのかという部分が、ポイントになるのではないかと思います。現状の内容は必ずしもそれほど親切ではありません。</p> <p>まずは、1～3くらいまでを一区切りとして議論したいと思っています。2つ論点があり、新しい総合計画を推進するための具体的な計画であるという位置付けと、全体の行革の実態を踏まえて何をどう変えてどこに重点を置くかという側面がこの部分にはあります。総合計画との兼ね合いについては形式的には書いてありますが、何をどうするかということはこれを読んでもよく分からないと思います。ここから議論に入っていきたいかがでしょうか。「えべつ未来づくりビジョン」も事前に配布されているので、見て来ていただいていると思います。</p> |
| 隼田委員 | <p>今、えべつ未来づくりビジョンの話がありましたが、行革大綱はその下に位置している個別計画なのでこれを抜きにして話しを進めることは、非常に難しいです。今回の総合計画は、かなりフレキシブルに情勢に合わせてながら計画を変えていくことができ、全体として進むべき大きな方向性が示されています。</p> <p>これから成長が見込めない時代の中でどのように生きていくかを、大きな方向性の中で無駄のないように、色々な個別計画とリンクさせながら推進していくということをビジョンの中で謳っています。そうした時に組織内のコミュニケーションの活性化や組織横断的という部分をどのように具体的にしていくのかというところを、はっきりと明示することが必要です。</p> <p>また、前回の議論でも協働という言葉が出ましたが、この言葉は分かるようで分からないところがあります。ビジョンが出来上がるまでにも、市民委員や色々な方達がディスカッションする中で、様々な言い方がありました。協働は、はっきり言うと、市民一人ひとりも自分達のまちを良くするために責任を持たなければいけないということです。また、行政や民間事業者など大勢が集まって、それぞれの得意分野で上手く回していくことで、まちを良くしていこうということでもあり、それについてコーディネートしていくことがとても重要となります。そのコーディネートの機能は、行政が担っていかないと難しい部分が多いと思います。今まで縦割りで色々事業が進んできましたが、コーディネートは縦割りで難しい部分があるので、どのようにして具体的に実現していくかということも、しっかりと落とし込んでいかないと、今回の</p> |

| | |
|-------|---|
| | <p>総合計画の中で進める行政改革というのは難しいと思います。</p> <p>また、ビジョンの議論の中ではシティプロモートがあり、先ほどのご説明でも情報共有や情報発信について出ていました。総合計画策定の中では、情報発信の仕方があまり上手くないのではないかという議論が出ていました。部会に分かれて議論していましたが、情報発信の話をしようとする、他の部会の領域に踏み込んでしまいます。それはごく当然のことであり、どうしてもオーバーラップしてしまう境界領域的な部分です。そのような側面からも情報発信が一番分かりやすいのですが、情報を発信しようすると色々な部局が絡み、細かい縦割りの役割ごとに分かれてしまって、取りまとめに時間が掛かってしまったり、取りまとめられないということが起きかねません。それをどうしたら良いのかを考えなければいけないと思います。私は前回、組織として横断的であるというところをお話ししましたが、その部分を具体的にどのようにつくり上げていくかを相当明確にしていかないと厳しいと思います。</p> |
| 石井委員長 | <p>行革というと何かを削るというイメージが強いですが、新しいステージということで考えると、むしろ重点分野に積極的に取り組んでいくことを入れて、そのために何かを減らすということもあります。</p> |
| 隼田委員 | <p>減らすというよりは併用させていく感じです。</p> |
| 石井委員長 | <p>おそらく重点分野に力を入れて全庁的に取り組んでいくイメージです。ところで、この総合計画で言っている分野とは何ですか。</p> |
| 隼田委員 | <p>まず、高齢社会にどう対応していくかということがあります。人口の比率が非常にアンバランスになっているので、このままシフトしていくと問題です。それを少しでも抑制しなければいけないということから、若い世代である子育て世代をどのように取り入れるかということが大きいのです。</p> <p>そうすると例えばベッドタウンだと開き直ってしまうとまた違いますが、人が住むためには結局、雇用なども含め、どれもこれもしなければならなくなってしまいます。最初に取り組んでおかなければならないところを、明確にしなければなりません。総合計画では、その部分を完全に具体的には示していません。</p> <p>ただ、私は総合計画を策定する過程の中で感じていたのは、高齢社会であるという問題と超高齢社会化していくのをどのように食い止めるかということであり、そのために具体的に持ってきたものが「子育て」の支援でした。</p> |
| 石井委員長 | <p>私のイメージも同じですが、キーワードで拾うとやはり「子育て」だと思います。</p> <p>また計画推進にあります。行政運営、もしくは職員のことにも関わるキーワードは「男女共同参画」となります。案外思い切ってそういうところを重点化すると、総合計画よりは具体性が出てきます。それがこの計画としていいことなのか悪いことなのかを確立できないところはもちろんありますが、総合計画を反映し、今のバランスで全てのことを引き継ぐとなると、結局何も変わらないという問題が起こります。それを受けた行革計画だと、総花で全部平均的に切り詰めようという話で終わってしまいます。</p> |
| 石本委員 | <p>今の委員長の視点が一番重要だと思います。私がえべつ未来づくりビジョンを拝見した時に、何て総花的で皆さんに対していい顔をしている計画だろうと感じました。これを市がすぐやろうとしても決して前に進まないだろうと思います。そうなってくると、今一番必要なものは、この計画のどこをピックアップして重点化し、特化的に進みましようというようなエンジン役と舵取り役です。その2つを担うのがこの行革を行う方々ではないかと思います。言ってみれば、強いリーダーシップをつくるため</p> |

| | |
|---------------------|--|
| <p>加藤（高） 委員</p> | <p>には、どういうことをやっていけば良いのかという視点で物を考えていく方がより近道です。</p> <p>総花的に進めていくとどんどん個性がなくなり、リーダーシップがなくなっていくような気がします。おそらく必要なのは強烈なリーダーシップだろうと思います。それを担わせるためには、どんな行革を行えば良いのかという逆発想をしていった方が良いのではないのでしょうか。</p> <p>私もえべつ未来づくりビジョンを拝見して漠然としていました。これまでの話でもありましたが、改革という名前が付いているので、ある程度びっくりするようなことをやらないといけないかなと思います。今まで通りでいけば、今まで通りの流れの結果にしかありません。</p> |
| <p>加藤（美） 委員</p> | <p>私も各委員とほとんど同じですが、えべつ未来づくりビジョンを見て感じたのは総花的ということ、また、他の地域と何が違うのかということです。他の地域と若干文言は変わりますが、結局個性が分かってなくなっています。</p> <p>キーワードとして「子育て」という言葉が出ていますが、江別市として「子育てしやすい住宅地域」をまずは考えても良いのではないかと考えています。</p> <p>「子育て」をキーワードとして、その時に市民が協働で参加できるのか、それこそ高齢者のマンパワーをどのように活用できるのか、高齢者も色々な人がいるのでどのように人間関係をコーディネートするのかという役割を担うのが、まさに自治会や市役所ではないのでしょうか。そのようなマネジメントやコーディネート役を市役所の中で育てるとというのが、1つの方向性なのかと思います。何か1つ具体的なものを想定して議論し、この抽象的な言葉の裏には具体的に何か想定されているということが分かった上で、抽象化していく方が我々の議論が成立すると思います。</p> |
| <p>石井委員長</p> | <p>この委員会が総合計画の重点をどのように解釈したかということスタートラインにせざるを得ないと思うので、間違っていたら、後で当局の方で修正していただければ良いと思います。</p> <p>色々な状況を見ると江別市の特性は住みやすさであり、未来に繋げる言い方をすれば「子育て」ということです。これが一番分かりやすい積極的な方向性であると考えられます。積極的な方向性のために行革を進めていくというのが正に総合計画をベースにした行革という姿になるのではないのでしょうか。最初に具体的な何かを置いてやっていかないと議論が収束せず、上手く方向付けができません。また、最後には全体に戻って、それが1つで良いのかという議論をしなくてははいけません。</p> <p>今はその部分のコンセンサスとして、江別らしさを出すということ「子育て」とするのはいかがでしょうか。</p> |
| <p>中村委員</p> | <p>この大綱は全体的には良くできていると思いますが、先ほどから出ているように、この5年間に何をどうするかということ具体的に突き詰めていくことが必要です。</p> <p>先ほど「子育て」をキーワードとして住みやすさを言われていましたが、更に人に帰ってきてもらうことの手立てとして、情報発信は非常に重要です。つまり、住みやすさをアピールすることです。江別市は、情報発信の仕方がいま一つではないかと思っています。例えば、映像を使う、ホームページの内容をもっと充実させ分かりやすくする、または、楽しくするなど、まず表面から入って行けるようなものも重要ではないかと思っています。</p> <p>大綱にはそういう方向に行きそうなように書いていますが、少し具体性に欠けます。SNSという言葉を使っても、どのようなものか、誰をターゲットにしているのか、市民なのか全国的なものかなどを想定しない中で書かれているのではないかと思います。もう少し具体的にこうしたいというのがあって総論が出てくるので</p> |

| | |
|-------|--|
| | <p>はないでしょうか。総論から漠然と入っていくのではなくて、こうしなければならぬというマスト条件を拵げていく議論があってもいいと思います。</p> |
| 石井委員長 | <p>行革は、本当は積極的な経営戦略だと言って良いのですが、これまでがむしろマイナスイメージだけを全面に出す形態が多く、それでもう限界だというのが今回のスタートラインです。なぜ限界かという前向きな目標設定とリンクしていないためです。</p> |
| 服部委員 | <p>資料を何度も読みましたが、だから何だろうという感じです。優秀な内容であり、この通りできるのならすごいのですが、ではどのようにやったら良いのか突き詰めたことが書かれていません。皆さんからも意見があったように、どれをやるのかというポイントを置いた方が良いのはもちろんであり、「子育て」や「高齢化」は大事なことです。ライフスタイルにしても、高齢者も子どももこれから楽しいと思える江別づくりをしなければなりません。</p> <p>実際の問題で江別の高齢者は、冬になったら交通手段がないので、家から一步も出ないのが現状です。コープの宅配システムなどで買い物をしているのです。子ども達は元気が良いから外に出ています、交通手段は減っていく一方であり、高齢者はほとんど出ていません。これからますます高齢者が増えていく中で、高齢者は行きたい所にタクシーで行くしかないのです。これは何とかならないのでしょうか。今の行政改革の中に入っているのでしょうか。</p> <p>例えば、市立病院や市役所、市民会館、体育館、コミュニティセンターや駅に行きたくとも、手段がタクシーしかありません。施設を利用しなさいと言われても行く手段がないのです。有料でも良いので、恵庭、千歳のように循環するようなバスがあると良いです。高齢者でも外に出て、利用してくださいというやり方ができないのかと市民目線では思います。高齢者や子どもが住みやすく、交通アクセスや一人ひとりのライフスタイルを尊重するようなことが大切であり、デイサービスに頼らない生活を自分達が個々に作れるようなことを考えていただきたいです。</p> |
| 石井委員長 | <p>交通問題を行革計画でどう取り込むかは少し難しい面がありますが、みんなが暮らしやすいという部分を書くか書かないかは別として、当然目的にはなります。ですが、交通は政策そのものをどうするかという話となり、計画と個別政策とはまた違います。</p> <p>方向感としては、計画の優先的な目標となりうるところを行革大綱に取り込んではどうかということをお話の議論のまとめとしますと、「子育て」はその可能性が充分あります。また、その他に1つか2つ並ぶような項目があれば良いと思います。先ほど中村委員がご発言された情報発信のように、政策そのものの進行や推進をポイントとして、「子育て」「協働」の組み合わせができるかもしれません。</p> |
| 事務局 | <p>総合計画の冊子を送付させていただいていますが、当然この総合計画の中には色々な政策の項目があり、この色々な項目の中にそれぞれ個別の計画があります。行政改革については、まちづくり政策09-01に位置付けられる個別計画となりますので、総合計画の全部をこの行革の中で担うというものではありません。この中の一部分を推進するための個別計画ということです。全てを網羅したものを送付してしまいましたので、全部を読み込んで理解して下さいというように感じられてしまわれたのは、説明不足でした。</p> |
| 石井委員長 | <p>今議論しているのはそういうことではありません。お話の意味は充分理解していますが、今は行革の目的をどう設定するかという議論です。要するに、後ろ向きに何かを減らす、何かを止めるということが行革なのか、そうではなく何かのために重点化</p> |

するのを行革と呼ぶのかということであり、少なくとも今回は後者に何らかの形で転換しないと、行革を変える必然性、あるいは変える意味を明確に市民に伝えられないと思います。

推進というのは、全体を受けていますので、まさにどう推進するかということを実体的に織り込んで行革計画を考えないと、従来の枠を全く脱皮できません。ただ、あまりあれもこれもとなっても困るので、行政計画としてバランスをどう取るかを見て項目を並べることは必要です。

今は職員だけが頑張れというようなものであり、頑張る目標がないまま頑張れというような構造になっています。職員に負荷がかかり過ぎて、後で困るのではないかと思います。要するに、政策面の重点化とそこに職員が向かって何をやってくかということがセットの議論にならないと、具体的な推進計画へ落とし込む時に事務局サイドで重荷になるのではないかと考えます。事務局のお知恵も借りて、どのように出していくかはもう一度一緒に考えたいと思いますが、少しそういう方向を出した方が見えるのではないかと思います。

隼田委員

先ほど各委員から総合計画が総花的で、漠然としているという話が出ました。

この計画は市民会議から汲み上げていく過程では、加藤委員がおっしゃったような具体的なところから話していき、昇華していった経緯があります。交通の話が出ましたが、そのような一つひとつの具体的で身近な市民の感覚や、直観的なものを並べていただきました。それを限られたお金の中や、高齢化が進み子どもはどんどん減っていく状況の中で、どのように再構築していくのかという話をした時に、税金をどんどん投入し借金をつくるということではないというのが最初の共通合意でした。

その上で、どのようにまちを良くしていくのかと言ったら、皆で汗をかくしかなく、汗をかく時にどのように汗をかくのか、また汗をかく人はどんな人かということになります。例えば、団塊の世代が元気な高齢者としてたくさん増えてくるので、その人達が地域社会でどのように活躍できるのか、活躍の機会をどう提供するのか。また、そういう人達とセットとして、Uターンして来る人達や新たに入ってくる人達も含めて、子育て世代をどのように取り込んでいくのかということになります。それができると、人口のバランスもよくなってくだろうし、税収も安定します。拡大はしないが緩やかな減少の中で安定した住み良いまちをつくっていきましょうという議論でした。

そのためには、どうしてもコーディネートをするようなプロフェッショナルが必要になります。市民の方が色々役割を担うにしても、様々なバックグラウンドを持った人達が騒がしくすると、分裂してしまいがちです。そこを上手く取りまとめる黒子役になるようなプロフェッショナルが必要であり、私はそれが行政だと思います。行政が黒子役に徹するような役割を担っていかないとイケません。色々な人達を適材適所で上手く回し、様々な部局を総合的に扱いながらやっていけるようになると、まちは良くなっていきます。

議論には市内での積極的な移住ということもあり、例えば、大麻団地だと高齢者は札幌に移ってしまう方が多いのですが、そうではなく、市内のより便利な駅周辺に引っ越していくような形も考えられるのではないかと議論もありました。デンマークでは、同じ地域で引っ越しをするというのが30年前から進められていて、かなり上手く回っています。元気な時に同じ地域内でより利便性の高い所に引っ越しをして、そこでコミュニティをつくり、みんなで助け合いながら楽しく生きていく仕組みがあります。こういう仕組みを上手く江別でつくろうとしたら、どういうことを考えたら良いのかということ、私はメンバーの一人として議論してきました。その中で、先ほどから出ている「子育て」や「住みやすい」ということを上手く回していくために、行政組織をどのように変えたら良いのかという話ができればと思います。

| | |
|-------|---|
| 石井委員長 | <p>私が「子育て」というキーワードを話したのは、4つ掲げられた基本理念の他のものはもう言い古されており、新しいものは「子育て」であると考えたためです。なおかつ、北海道は少子化対策が最も重要な施策であり、そこが経済的な活力の源泉にも成り得るのではないかという議論もあります。そういうことも踏まえて、江別市らしい方向付けとして考えました。もちろんそれ以外にやらないという意味ではないですが、重点的にそこを中心に色々なことを進めるとい議論をしていくと、もう少し具体的なイメージもできます。いずれにしても、このようなことを念頭に置いて議論し、また最後に戻ってくるようにしたいと考えています。事務局の方にも少しアイデアをお考えいただくことにしておきたいです。</p> |
| 石本委員 | <p>先ほど、どんな情報発信ができるかという話がありました。隼田委員の話を聞いていて、これこそ情報にすれば良いと感じています。これまではどうしても総花的に何かをしようとしてきました。そうではなくて、例えば江別ならこんなことも考えられる、先進地域ではこんなことを既にやっているなど具体的なことが広報紙などで語られていくと良いと思います。</p> <p>例えば、駅前に託児所をつくり面倒をみるのは高齢者で、お母さんは子どもを預けて札幌に働きに行けますよというような具体的なものが、初めて情報になるのだと思います。皆さんは情報にしようとする、どうしてもすごく曖昧模糊とした具体性の伴わないものを取り上げようとします。そうではなくて、今みたいなこんなことができた面白いのではないかという情報発信は、江別市には合っているような気がします。</p> <p>隼田委員のお話を伺っていても、計画のどこにそういうことが語られたのか探しようがなく、それはもったいないことです。情報は宝のうちに使って外に出すべきだと思うので、そういう情報発信の考え方を少し変えられると、ものすごく変わるような気がします。</p> |
| 石井委員長 | <p>それは行革の分野ですので、上手く提案をしていきたいと思います。</p> <p>それでは、「4. 行政改革の目指す姿」の議論を進めます。3はある意味では従来型のものであり備忘録的に入れたような感じですが、そのため1、2を中心に進めます。</p> |
| 浅野委員 | <p>前段で総花的という話がありましたが、その部分はごもっともです。</p> <p>質問ですが、個人的には江別市の職員は今でも充分能力が高い方がたくさんいると思います。江別市ではどのような人材像を持っているのでしょうか。</p> |
| 事務局 | <p>6ページの中で人材育成基本方針ということに記載しています。これは、市の中でこういう人材が市の職員として望ましいという大きな方針であり、これに基づいて職員の研修、採用等を行っています。これが求められる職員像やあるべき職員像という考えです。</p> |
| 浅野委員 | <p>例えば、職員研修などはかなり頻繁に行われていますか。</p> |
| 事務局 | <p>専門的な研修から一般的な研修まで実施している状況です。</p> |
| 石本委員 | <p>所属を度外視したプロジェクトチームをつくるような場面はありますか。</p> |
| 事務局 | <p>個々の事業やテーマに沿って、比較的若い職員を集めてプロジェクトチームをつくり、検討するという場面はあります。</p> |

| | |
|-------|---|
| 石本委員 | そこで出てきた案は、上役のチェックを受けないで外に出ていくものですか。 |
| 事務局 | チェックは入ります。 |
| 石本委員 | それは少し勿体ない。せつかくプロジェクトチームがあるのなら、それをもっと生かす仕組みを作った方が、意欲が増すと思います。研修などでのシミュレーションはあまり達成感がありませんが、実際に反映させることができるとう達成感が得られます。人の能力は達成感がないとなかなかエンジンになっていかないので、達成感が得られるようなシーンをたくさん作った方が、能力向上に繋がっていくのではないのでしょうか。人の使い方としてはその位すると良いと思います。 |
| 浅野委員 | 職員の大量退職について記載されていますが、大量退職はどの位の規模ですか。 |
| 事務局 | 近年の例では30人位の規模となっていますが、退職職員はそれ相応の役職に就いています。それに代わり新人が採用されますが、数の上では合っけていても個々の職員が持っている能力では当然イコールにはなりません。 |
| 石井委員長 | 基本目標2の最後に戦略毎につくるとありますが、戦略はいくつありますか。 |
| 事務局 | 4つの戦略があります。 |
| 隼田委員 | 戦略毎に横断的組織をつくるということでしたが、この未来戦略の中で1～4にオーバーラップしたものが山ほどあったわけですが、その戦略間の情報共有や意見調整はどのように横断的組織が行っていくのでしょうか。そこがまた新たな縦割りにならないのでしょうか。 |
| 事務局 | 現実的にはその可能性はありますが、まずは目標を共有することが第一条件です。4つの戦略に基づいての横断的組織ですが、それも1つの組織ではありません。例えば、今は次年度にどのようなことを目標とするのかを整理している状況です。また、各施策と個々の戦略とは記載されているような位置関係にあることもご理解いただきたい。総合計画の話となってしまいますが、戦略1の「協働のまちづくり」は、全てに共通するテーマです。戦略2、3は、具体的にそれぞれ産業活性化、住みよい江別づくりという戦略となります。それをシティプロモートという形で積極的にPRしていきたいというのが4つの戦略の位置関係です。当然各戦略が密接に関わっていますので、意見交換をしながら進めているのが実情です。今は寄与するような事業を持ち寄り、さらには新しい事業を追加し来年度に向けて進めています。 |
| 石井委員長 | 横断的な組織は、やはり定着させるための試みをきちんとやらないといけません。4つ一遍につくったら、一般的な行革と全く逆行する動きにしかならないと思います。4つつくらないといけないことは否定しませんが、行革戦術としてはむしろ1つや2つに限って重点化し、なおかつ市長や副市長に直属する横断的組織というようなものを試みってみるなど、踏み込んだことをしなければ仕事量が増えるだけで全く逆行してしまうことは明らかです。行革で書いていくならそういうイメージを持っていかないといけません。ただ、上手くいけば、権限も含めて縦型の組織を横型の組織に相当程度特化してしまうことは良いのかもしれませんが、どちらにしても、一度に変わる話ではないということと、発言するための担保をどこに見つけるかということ意識しないと、絵に描いた餅になってしまいます。 |

| | |
|-------------|--|
| 加藤（美） 委員 | <p>他の市に比べて少ない人数で頑張っているとありますが、課題も増えてきているので、人数を増やしたいということは本音としておそらくあると思います。そして、更に横断的な組織とし屋上屋を架すような形になってしまえば、せっかく今まで定員管理をきちんとしてきたにもかかわらず、その反動として職員を増やしてしまうと、これまでの努力が水泡に帰すリスクもあります。</p> <p>そもそも仕事量が多すぎるのではないかとということはどう考えるのか。仕事のメリハリの問題であり、真に必要な仕事と、そうではない仕事、スクラップすべきものと、その上で新しく横断的に注力をするべきものなど、そういう議論はどこでどのくらい進んでいるのかが気になります。</p> |
| 石井委員長 | <p>事前の事務局との話の中で、私もそのことについて聞きました。具体的に練られているということではなかったです。</p> |
| 事務局 | <p>ご指摘の通りで、まだ進んでいない部分があります。</p> |
| 石井委員長 | <p>民間であれば業務分析を行い、どの部分で労力が掛かっているかを調べてそこをどうしたら減らせるかを考えます。これが、一般的な業務量をコントロールするやり方ですが、その意味の現状分析が全然出来ていません。</p> <p>どのように職員がより高いレベルの仕事に重点的に就いていくか、もしくは、資質を上げるための時間を上手く持てるかということです。今はターゲットが分からないから、進めることはできない状況であり、どこをターゲットにするのという現状把握と業務分析をしないといけません。</p> <p>私は、調整を含めた意思決定に時間が掛かる気がしており、逆にいうと、それは専決権限を入れれば少し改善するという対処法があるということです。どこが問題か分かれば対処法は出てきます。何が問題か分からないと、何を出したら良いかは明確になりません。そこをきちんと押さえた議論をして整理し、方策を考えないといけません。</p> <p>いずれにしても、職員に新たな能力開発や業務展開を期待するならば、加藤委員がおっしゃったとおり、何らかの形で仕事を減らすことも考えなければなりません。職員レベルで仕事を増やすことは書いてありますが、具体的に減らすことは何も書いていないので、実効性が危ういのです。このままだと職員はくたびれて大変でしたということになってしまいます。</p> |
| 中村委員 | <p>例えばインダストリアル・エンジニアリングのような物の見方をすることなど、現状分析をするには色々な手法がありますが、そういうものを今までどのくらいやってきたのでしょうか。</p> <p>また、指定管理者制度が導入されたのに、その指定管理を管理する仕事が増えています。その辺の簡素化が必要だろうし、書類が多いということを見直せば、もっと今の職員の仕事量が減って次のことができます。</p> <p>住み良いまちづくりに関連してですが、以前やっていた地域担当者制度では、職員が地域の中に入って行ってまちづくりの応援をし、その中で核になっていました。まちの活性化を市の職員が中心になって仕掛けていくことを、協働という意味でも進めていけると良いと思います。</p> |
| 延田委員 | <p>「江別市の現状」の中の人口推移についてですが、私は以前住宅ローンを扱っていましたが、驚くようなところの土地がなかったり、中央区より高くなっているような場所もありました。そうして、私の住んでいる江別市を見ると、高齢化で空き家になっているところが市内にはたくさんあると思います。そこには、ガスも電気も既に通</p> |

| | |
|-------|---|
| | <p>っているので新規敷設の必要がなく、家が残っていたとしても改築などをする事もでき、比較的安く住むことができると思います。費用の面からも若い方が来やすいのではないのでしょうか。労働人口が減って高齢者が増える中で、建築業者などと組んで若い方を取り込んでいけないのでしょうか。</p> <p>また、行革の目標項目は各部署で問題点を洗い出しているものですか。</p> |
| 事務局 | <p>大綱とセットでそれぞれ推進計画を定め、その推進計画の項目についてはそれぞれの部局で行う部分も網羅されています。政策調整課で進めいくものもあれば、他の部局で進めていくものもあります。</p> |
| 正田委員 | <p>よく分からないというのは、具体的なことが書かれていないから分からないのです。1つのテーマについて、管理職を入れず若い人達を横断的に各部署から集めて、それぞれの問題やトラブル、またその改善方法などを話し合う作業があっても良いのではないのでしょうか。</p> <p>私も広報課に報告したことがあります。道路の縁石に草が生えて、抜くこともできなくなっているところが多々あり、そういうところは水が入って道路が壊れてしまいます。このような部分を大事にすれば、後にお金が掛からなくなるので、そういったこともどこかで考えていただいたら良いのではないのでしょうか。</p> <p>また、人材育成とは教える側と伸びようとする側両方のプランが必要です。人事考課とはまず自分で自分を評価し、それを上司が見て違う所があったら見直しをするものです。自分の弱みも分かり、上司が自分をどう見ているのかも分かります。人事考課は市役所にもあるのかもしれませんが、形骸化しているのであれば、もう一度考え直してはいかがでしょうか。</p> |
| 石井委員長 | <p>目標管理制度を入れると、また作業量が増えるというジレンマもあります。行革の立場からは、業務評価についても非常に重要であり、もっと頑張ろうという事が記載されています。しかし、それが曲者でかなり作業量を増やしており、牽制機構を入れてきたことで、各部署がどんどん疲弊する現状も実はあるのです。ある意味では、業務評価は相当手を抜いて、形骸化させている自治体が多いです。そうしないと、重点化して頑張れないというようなところまで組織が疲弊しています。そこは我々も意識して、本当に大事なことをしなさいという代わりに、やはり何か止めるというぐらいの方向付けをしないと、職員に全部負荷が掛かる形になってしまいます。そこは上手くバランスを考えて議論しなければなりません。</p> <p>極端に言えば、意識と能力の高い職員を前提にしたなら、担当者専決があっても良いのではないかという話になり、それで事務は合理化されます。乱暴な言い方ですが、割り切って決定システムに手を入れなければ、この基本目標が達成されません。今の綱には、何もそういうことが書かれていません。やはり、上が決めるという常識を壊さなければ簡素化できないと考えます。職員の仕事は絶対に減らず、やる気も付与できないのです。仕組みとしては、そういうことを考えなければいけません。精神論では乗り切れない部分なので、そこをどう触れるかという所は議論が必要です。</p> <p>ここまでの議論で職員の話は出てきましたが、協働は全然方向感が見えていません。行政がどう関わって、何をやってもらうか。何をやるかというところがとても分かりにくいです。</p> |
| 中村委員 | <p>誰と協働するのでしょうか。</p> |
| 石井委員長 | <p>市民に色々なことをやってくれという話だと思います。行政と協働という言い方をしていますが、基本的には市民がそれぞれの持ち場で地域ニーズに則した活動をしてくださいということです。行政から言えば、そういうものが定着したら、そこから退</p> |

| | |
|-------|---|
| | <p>出できるイメージがないわけではないです。この辺りは、行革目標として何を目標とするかというのはかなり難しいです。要するに、行政の守備範囲として誰に何を求めているのかということです。市民参加を強制するということがロジックとして成り立つなら分かりやすいですが、そういう話ではありません。皆さんはいかがでしょうか。</p> |
| 服部委員 | <p>市民と言ってもリーダーがいなければどうするのでしょうか。引っ張っていくリーダーを先につくらないと、方向付けができません。</p> |
| 中村委員 | <p>江別市には自治会があります。自治会組織は、機能している部分が多く、そこでの情報公開や情報共有をどうするかが重要です。</p> <p>協働は誰とするのかという話ですが、市民活動団体、NPO法人が江別には200近くあります。今は支援事業という形でやっていますが、支援事業でお金を出すだけでなく、知恵も出しコラボレーションし、バックアップするようなことが必要です。現状はバックアップする組織やコーディネートをしあげる力が弱いと思います。</p> <p>協働は、一般市民の人に一緒に頑張りましょうと言ってもなかなか立ち上がってくれません。その中でリーダーという話がありましたが、市民活動団体やNPO法人、自治会などある程度組織化されているものが活性化していく。要するに、市と一緒にっていくということです。市と望むようなことを自分達が進んでやっていくような手助けが大事です。そこに力を入れるという体制をつくっていくことが大切だと思います。</p> |
| 石井委員長 | <p>具体的には、自治体職員で中間支援組織をつくってもらうという話になります。何か見える取組がイメージできないと、本当にここは苦しいです。</p> |
| 中村委員 | <p>5、6年前、懇談会ということで市民活動団体代表を集めて、活性化するにはどうすれば良いのかという議論をしました。そこで市民活動センターができて上がった経緯があり、そこを今はNPO法人が民設民営でやっています。市としてももう少し積極的に関わっていく部分が必要です。</p> |
| 石本委員 | <p>実際にどんな活動をしているNPO団体があるのか、リストか何かあるのでしょうか。</p> |
| 事務局 | <p>リストアップはしています。</p> |
| 石本委員 | <p>それを知りたいです。そうすると、どんな強みがあって、どこが弱いのが掴めます。</p> |
| 中村委員 | <p>市民活動センターにコラボの種という形で、市民活動団体やNPO法人をある程度把握はしています。ただ、それらを活性化するというところまではいっていません。あるのは分かっていますが、活性化するまでの対応は、まだまだ弱いです。</p> |
| 石井委員長 | <p>どう協働するかというターゲットが見えないと、分かりにくいです。逆に、先ほどは「子育て」みたいなことを少しいメージして、先行的にそういうもので書いてみたらどうかというような言い方をしました。協働の方は、具体的なイメージがないと戦術にはなりません。総花的に書いてしまうと、行革計画でなくなってしまう。</p> <p>ただ、コーディネーターを強くする方策を考えるという議論はできます。それはそこに絞り込んで何か戦術を具体化していけば、少なくともそこには辿り着ける可能性</p> |

| | |
|-------|---|
| | <p>があります。</p> |
| 中村委員 | <p>そこで何を重点的にやっていくかは、その中で力のある市民活動団体などを活性化させていけば良いと思います。</p> |
| 石井委員長 | <p>あまり門戸を狭くする必要は必ずしもありません。コーディネーターをつくっていくために、市役所職員が一定の役割を果たさないといけないような方向性を考えていかないと、実効性はなくなります。</p> |
| 隼田委員 | <p>今の話に関連する事で、市民会議での市からの資料に、あるNPOを理事としてバックアップしている人達のほとんどが行政マンという事例がありました。会長や何人かの理事は違うのですが、実際に事務的なことを一手に担っているのが、現役行政マンでした。この方達は、裏方に徹しています。黒子として能力のある市民をどんどん出してきて事業展開をされていました。私とその団体と長く付き合っていて思ったのは、これを行政が組織の中でやるのが協働を実現する上で、本来の行政サービスなのではないのかということです。そういうこともあり、市民会議の資料として出させていただきました。先ほど委員長がおっしゃった中間支援組織は正にそういう役割を担っています。</p> |
| 石井委員長 | <p>今、たまたま新年度の自治体学会のシンポジウムの基調講演者を探しており、旧自治省の方にお願ひしました。公務員が地域に出ていくのが地域活性化の早道であり、公務員は仕事をセーブして現場に出ていきましょうという話です。そういう方向性を出すと、全体に合うのかもしれませんが。それぞれの目的間のバランスも含めて、市民に働いてもらうための基礎サービスは、むしろ行政マンが頑張つて黒子となる。その分行政そのものは簡素にして重点分野をどう能率よくやっていくかというバランスを図らないと、結局職員は疲弊してしまいます。自分達がやるということを前提に行革計画を策定しないとイケません。市民が参加していないから参加してくださいと書いても、全く実効性がないものになります。行革計画として取り上げる部分は、自分達に何ができるか、何をすべきかという視点で書かざるを得ないと思います。議論を少し整理するとイメージができやすいと思います。</p> <p>それでは、時間も迫っているので、大綱の5番以降を次回までにもう少し読み込んでいただき、具体的に本日の議論を踏まえて色々なアイデアを入れていかないと形になりません。そこは宿題にさせていただいて、次回の議論をできるだけスピーディーに進めたいと思います。感覚的に言うと、今書いてあることだけでは不十分であると私自身は思っています。積極的にどうすべきというところを考えてきていただきたいと思います。事務局より何かありますか。</p> |
| 事務局 | <p>【次回の日程について確認】</p> |
| 石井委員長 | <p>もし次回ご出席できない方がいましたら、事務局に意見を出していただければと思います。</p> <p>以上で平成25年度第2回行政改革推進委員会を終了します。</p> |