

平成27年度 第1回江別市行政改革推進委員会 会議録（要点筆記）

日 時：平成27年9月17日（木） 18:30～20:00

場 所：江別市民会館 23号室

出席委員：石井吉春委員長、隼田尚彦委員、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（計6名）

事務局：企画政策部北川部長、企画政策部三上次長、政策推進課千葉課長、中島主査、
左川主任

報告課：総務部財政室財政課野口課長、柴田係長、野本主任

会議概要

1 開 会

○石井委員長

- ・傍聴希望者の傍聴許可

2 報告事項

（1）行政改革推進計画の取組状況（平成26年度）について

事務局から説明

- ・江別市行政改革推進計画（資料3）
- ・江別市行政改革推進計画の取組状況（資料1）

【質疑】

○石井委員長

過去の委員会の中では、行政改革の質を変える必要があるという議論もあったが、一方で行政改革が仕事を増やすとの意見もあり、最終的には、「市職員の意識を上げること」が必要と結論付けた。しかし、「江別市行政改革推進計画」の基本目標2「意識と能力の高い職員による柔軟な行政運営」の成果指標「職員の意見が施策に反映できる組織・制度になっていると思う職員割合」において、初期値48.7%からの目標が「上昇」と設定され、平成26年度実績は49.9%と微増であった。この「微増」という結果をもって、取組項目が「予定どおり進んでいる」と評価できるかもしれないが、成果指標が50.0%に達しない状況から、目標が「達成されていない」という見方もできる。この指標を内部評価した際、そのような議論があったか確認したい。極論であるが、成果指標の結果をもって、担当課が各取組項目において「予定どおり進んでいる」という評価を追認しただけともみえる。

例えば、基本目標2「意欲と能力の高い職員」の採用では、採用手法を変えて職員採用したのであれば、「意欲と能力のある職員」を採用した実績をもって、「予定どおり進んでいる」との評価になるはずである。しかし、この視点の記載が何もないことはいかがであろうか。過去の委員会にて、この基本目標2の評価は非常に難しいと意見を述べ

たが、難しい故に「できている」と評価したことについて、内部での議論の有無を確認したい。

また、過去に行政改革は、従来の手法の取組から「軸を変えるべき」と意見を述べたが、従来どおりの取組を進めて単純に評価すると、結局「軸は変わっていない」という議論となり、行政改革としてのテーマ設定とこれに対する評価の面で非常に難しい。

行政改革は、取組をまとめて評価するのではなく、どのように進めるかという問題意識を再確認してほしい。基本目標2-(3)の「ワークライフバランス」の問題も特に難しく、単純に「予定どおり進んでいる」と結論付けられると、その真偽を確かめたくなる。事柄を進めていることはわかるが、その評価は、輻輳的な視点で物事を検証しないと、外部から誤解をまねくことになる。どこまでの議論を要するかは迷うところであるが、現状ではバランスが悪いと感じる。

○事務局

資料2の「江別市行政改革推進計画の取組状況」は、計画に沿って取り組んだ項目の進捗状況をまとめたものである。ご指摘のとおり、成果指標は初期値から誤差の範囲と言える数値変動であり、この指標だけでは評価はできないと考えている。この5年間の進捗状況から、取り組んだ結果の評価・成果の部分をどのように評価するか、今後の進捗管理の中で検討しなければならない。また、内部的にも事務局から担当課へ課題を提起し、議論を要すると考える。

○石井委員長

この進捗状況に対する評価方法は、従来から「取組が予定どおり進んでいるか否か」のみであったか。

○事務局

この取組状況は、従前の推進計画を踏襲しており、進捗状況を測って成果としている。

○石井委員長

職員提案制度で例にとると、件数が伸び悩めば更に取り組みを進めるよう職務が与えられ、結局、基本目標2「意欲と能力の高い職員による柔軟な行政運営」が職務とされるのではないか。職務にしてしまうことで、「意識と能力の向上」にはつながらないと思う。過去の委員会でも、取組項目は具体的に分かりやすく意見を述べた。職員も「職員の意識と能力の向上」が「予定通り進んでいる」と評価されることをどのように感じるのか。

また、基本目標2の成果指標が49.9%では、目標を達成しているが、達成度は低い。指標の低さだけを理由に「取組ができていない」と結論付けた場合、計画全体としてどうするのかという課題が残る。

基本目標2が難しい目標設定であるため、成果指標の設定が異質と感じる。他の目標では、取組の事象を積み上げて評価する指標設定のため違和感はないが、人材の問題については、必ずしもそのような評価が馴染むものではない。

基本目標2のすべてがおかしいのではなく、いくつか気になる点がある。

○事務局

ご意見のとおり、改めて難しい目標設定をしたと感じている。前回の行政改革の計画では、国からの「職員の5%削減」という通達もあって取組を進めた経緯がある。しかし、単純に職員数を減らした結果、団塊世代の退職と併せて、多方面に歪みが生じ、組織体制の見直しが必要となった。市としても議会で認められる職員定数まで計画的に職員を採用して、様々な業務に対応しているところである。

このような情勢から、行政改革の成果を分かりやすく数値化できる内容が少なくなってきた中での行政改革の計画策定では、現状の職員の質を向上させて市政運営するなどの難しい選択肢しかなかったと、客観的な視点で感じる。

この難しい目標「意欲と能力の高い職員による柔軟な行政運営」に対して、従来どおりの進捗管理で「年2回の職員採用の実施」という活動指標のような設定には、違和感がある。

また、成果である「職員の意識調査の結果」が上がっていないのに、すべて「できている」という見え方にも、何らかの改善策を検討しなければならないと考える。他市の先進事例等も踏まえて、今後の課題として捉えて検討したい。

○石井委員長

行政改革の経緯については理解した。だからこそ、職員の意識付けなどで実現可能なことに取り組むことが大切である。一方で、江別市において、難しい目標設定をしたことは良いことだったと考える。ただし、従来どおりの形式的な進め方では不足があり、行政改革としては本末転倒な結果になってしまう。そのため、職員の意識をどのような手段で向上させるのか、困難な課題であるが、改善が求められる。

○事務局

ご指摘のとおり、職員提案制度の結果にノルマを課すようなことにならぬよう、職員から自然と提案が集まってくるような組織構造を目指し、今後も取組を続けたい。

○石本委員

今回、計画と取組状況を確認して気になったのは、基本目標2の中での取組項目1「職員提案制度を活用した政策の推進」である。

人材教育はこれからの行政に必要なことであるが、取組もせずに職員提案を募っても結果は得られない。職員提案には日常的な訓練が必要であり、取り組むべき内容は、訓練の場の提供と考える。訓練による日常的に議論する環境にて人材育成をする、という具体的な取組が伴わなければ成果は見込めない。そのため、このような仕組みづくりに重点をおいた方が、目標設定としては取組しやすくなると感じた。

人材育成は、これからの江別市にとって必要な視点であることから、職員の自発的な提案の環境づくりを目標とした方がよい。

○石井委員長

前回、この取組項目では「女性職員の採用推進」の意見を述べた。この意見は取り入れられなかったものの、地方創生の趣旨にも近いと考える。「意欲と能力のある」とは非

常に抽象的な内容であり、どのような状態を指すのか。「女性職員の採用推進」にこだわりはないが、このように形式的な変更は、実施するだけで質の変化が見込まれ、実態を変える側面がある。現状を変えるというのは悪いことではない。変えるときは、新しい取組をいくつか入れた方が分かりやすい上、進捗管理の面では成果指標に近いものになる。

○石本委員

目標のためにどんな工夫をしたかが必要な目線である。

○石井委員長

全職員に対して、市全体で行政改革に取り組んでいると周知することが望ましい。

○中村委員

人材教育は一朝一夕ではできない。職員個人の興味や生かすべき能力により教育方法は異なる。能力の向上を図る手段には健康運動の推進で職員の意識が変わることもある。いろいろな教育の手法があるが、仕事面の能力だけでなく、傾聴の能力なども含めて考えていく必要がある。また、経験による技術伝承も考えられる。この人材育成のテーマにおいては、方向性を明確にしなければならない。

○隼田委員

市の評価は概ね順調としているが、どのような観点から評価をしたのか分からない。

元々、総合計画を推進するために適正な行政改革を図るという目的があった。総合計画が総花的だという意見もあるが、今までと異なる仕組みを取り入れる必要性から、大幅な取組の変更となる可能性もある。この大幅な取組の変更のための人材育成を、どのようにしていくのが課題である。具体性をもって、計画に対する取組の進捗状況を質的に評価しないと、なんとなく評価したと見られ、結果、評価項目を達成していても、総合計画を推進する上で適切な改革になっていない可能性もある。

また、早急に対応しなければならない課題もあるが、スピード感が感じられない取組もある。しかし、全体的に「予定どおり進んでいる」とされている。これは、何かしらの視点の欠落があるものとする。

原状では、人材育成の手法がブラックボックス化していることから、これを明確にすることで、職員も働きやすくなり意欲が出るはずである。このような効果が上がらないということは、内部的な情報共有、意識共有、または情報の発信方法や管理面に問題点があるとする。

○加藤委員

基本目標2の人材育成の「意識と能力の高い職員」について、能力は発掘することが重要であり、意識を高揚させる仕組みや仕掛けをしていかないと他の目標にも影響してくると考える。

○服部委員

全体的に柔軟な対応に欠けていると感じるほか、石本委員と同意見である。

○石井委員長

基本目標2の目標設定が難しいことを理由に「できていない」と評価すべきという話ではない。難しい目標であることを明確に位置付け、地道に進めるしかない。目に見て変えられることがあれば、年度に1つ程度のアイデアを職員の意識付けのために入れることは必要と考える。

人材育成のために職員研修で費用がかかるが、人材育成には費用をかけなければならない。

○中村委員

職員にエキスパートを求めることも必要であるし、総合的な能力の向上も必要である。エキスパートな人材の育成のためには、短期大学への修学や民間企業への出向も必要と考える。

○石井委員長

札幌市は、卒業生が毎年、グループで自主的に海外研修を企画し、市の費用負担で研修させるといふものがある。この武者修行的な手法の研修も、長い目で見ると市費の使途としては意義のあるものと考え。この研修は、意識のある職員から経験していくため、そのような仕組みも視野に入れて検討するとよいのではないかと。

○事務局

今年度から、道内自治体初の取組として、テレビ局へ研修として職員が出向している。また、過去の研修では、決められた予算内で好きな研修内容を選択して受講できるような仕組みがあった。現在、仕組みは変わっているが、若手職員へ対して、課題解決型で部をまたいで受けたい研修を選択して受講ができる予算を確保している。

そのような研修に力を入れたり、若手職員の意見を聞きながら発展させたりすることも視野に入れて、行政改革の柱に掲げた人材育成を具体的に進めていきたい。

○石井委員長

このことについて、江別市は先駆的に取り組んでいるので、今後も頑張ってくださいと思う。

○石本委員

先日、業界の人との議論で、最近の人は何でもパソコンを活用しており、技術も情報の収集も長けている。しかし、直接、面と向かって互いに意見を交わし、新しいものを生み出すことが不得手であると話題になった。

パソコンを不使用とする時間を作っても、対人関係を磨きアイデアを出し合えるような能力向上の仕掛けを作ってみてはいかがか。

これは、公務員に限ったことでなく、どの業界でも共通した意見と考える。

○石井委員長

教育者の立場としても、そのような傾向を感じる。

ほかに意見や異議のある委員がいなければ、計画の取組状況を承認するがよろしいか。異議がないことから、取組状況を承認する。

(2) 使用料・手数料の見直しについて

財政課から説明

【資料】

- ・ 使用料・手数料の見直し方針
- ・ 使用料・手数料の改定素案
- ・ 平成27年度 使用料・手数料見直し算定結果及び改定素案
- ・ 使用料手数料見直し算定原価及び改定素案一覧表
- ・ 使用料（貸室）の算定方法

○石井委員長

建物の復元価格は、同一工法であれば概ね同じになるような考え方なのか。

○財政課

物件は、ほとんど共済の保険に入っているため、再調達価格を用いる。

○石井委員長

構造ごとに単価が決まっているのか。

○財政課

そのとおりである。今、建て直せばという計算である。

○石井委員長

了。その方が、その時々水準等による波の影響がなくなるので、影響を配慮されているということか。

○財政課

今、資材が高いという状況であれば計算すれば高くなる場所である。

○石井委員長

この20%未満を据え置きにするということは、20%未満であれば大きな変化ではないということで、実質的な弾力条項になっている。多少の変動では上がらないが、総合的に一定的な経年変化で2割以上となった場合は上げることになる。小刻みに上げるものは排除しているということである。

○財政課

そのとおり。期間としては4年であり、今回は改編のサイクルが長かったこともあり、激変緩和として20%の据え置きとしている。今回は、前回の見直し方針として定めたものに則って進めている。

○石井委員長

これは10%とすると相当上がるのか。

○財政課

乖離幅をすべて埋めるということになると、一千何百万円という影響がでるが、使用料を上げることによる利用者の減少の要素も考慮する必要がある。考え方としては、積極的な活用を図ることも限度を設けている。

○石井委員長

負担の大きくなるものは負担してくださいといった趣旨でよろしいか

○財政課

そのとおりである。

○石本委員

いつも議論にあがるのはセラミックアートセンターであるが、趣味性が強い施設であるからか。

○財政課

今回のセラミックアートセンターの見直しは、自分の都合で窯を使用する個人専用利用のみであり、内容は電気料金の値上げによる見直しである。ある程度の個数を施設が決まった日数で焼く際には現行のまま料金は変わらない。

○石井委員長

電気使用によるもので仕方がない。

○中村委員

今の料金の説明は減免前のものと思うが、市民会館と公民館を比較し、減免割合が大きく違うとして利用者から減免要望が多い。市民会館は、減免について条例で定められていると説明するが、他の施設は、そんなに減免を要する状況なのか疑問である。

高齢者は90%が減免になるため、使用料が千円であれば支払額は百円である。そこまで受益者の負担を減らしているなら、見直して差を埋めることはできないのか。

市民会館でももう少し減免の率が上がれば、利用者のお得感が高まる。また、市民会館は耐震診断を実施し耐震強化を要する。耐震関係の費用分は使用料に反映されないのか。

○財政課

工事の完了後には、完了後モデルとした再調達価格が設定される。

○中村委員

それでは、4年後に見直しということによろしいか。

○財政課

そのとおりである。4年の間に消費税増税の予定もあるが、現在は4年の幅を想定し、4年間の総合的な要素で4年サイクルを考えている。

○石井委員長

減免制度は、今回の見直しとは別の話である。しかし、個人的には気になる部分もある。高齢者を一律割引対象にするのは、時代に合わない意識は持った方がよい。高齢者は相対的に所得のある世代であり、統計上、若年者世代よりも高齢者の方が裕福であるのは明らかである。属性として弱者を決めて利用させるのは時代遅れと感じる。

利用料金を上げて使わないのであれば使わせなくても良い、とするのも公共施設の維持管理を適切に検討する上では必要な視点である。

今回の議題とは関係しない案件であり、参考意見としていただきたい。

○財政課

前回の改定時には、高齢者であれば9割減免という内容を、高齢者が過半を占めるような団体であれば減免対象とするといった制度見直しを行ったと事である。また、高齢者特別の料金設定ではなく、一般と並べるかわりに若年層の金額を下げることもやっている。実態に合わせて、今後も検討したい。

○石井委員長

了。ほかに意見のある委員は発言願う。ほかに意見や異議のある委員がいなければ、使用料・手数料の見直しを承認する。

異議がないことから取組状況を承認し、議事2報告事項を終了する。

(3) その他

特になし

3 その他

特になし

4 閉 会