

平成29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29年10月4日（水） 10:00～11:00

場 所：江別市民会館 23号室

出席委員：中村忠之委員長、吉川哲生委員、浅野善之委員、中井悦子委員、坂上伸也委員、
中尾敏彦委員、豊田選子委員（計7名）

事務局：企画政策部北川部長、企画政策部福島次長、政策推進課金子課長、毛利主査、
坪松主査

傍聴者：なし

会議概要

1 開会

2 報告事項

行政改革推進計画の取組状況（平成28年度）について

事務局から説明

- ・江別市行政改革推進計画（平成26年度～平成30年度）：（資料1）
- ・江別市行政改革推進計画の取組状況（平成28年度）概要版：（資料2）
- ・江別市行政改革推進計画の取組状況（平成28年度）（案）：（資料3）

【質疑】

○中村委員長

平成31年度に向けて中間の進捗状況の報告であるが、特に、進捗が遅れている9ページの「職員提案制度を活用した政策の推進」や10ページの「庁内公募制度の活用・推進」について提案など意見はないか。「庁内公募制度の活用・推進」においては、プロジェクトチーム参加者を募集し特定課題への対応策を検討することを目指しているが、今年度の状況はどうなっているか。

○事務局

平成29年度に入ってから、ふるさと納税の江別市としてのあり方や、寄付をしていただいた方への返礼品をどういうものにするか等について検討するために、プロジェクトチームが結成され、若手を中心に話し合いが進められ、施策に反映しようとしている。

また9ページ「職員提案制度を活用した政策の推進」については、このページには記載はないが、今年度、担当の総務課で制度の見直しを行っている。平成27年度の欄にて「制度の見直しを検討する」と記載しており、当委員会にて意見をいただいたが、平成28年度は制度の見直しに至らず、従来通りの制度で10月から募集を行った。その結果、3件の職員提案が出てきた。その中で、「職員提案制度の活性化について」という提案があり、職員の中でも問題意識持っていた職員がおり、担当としても制度の見直しが必要であるという認識ではあったが、しっかりした制度を作り込み、実施するまで少し時間かかってし

まった。

まだ決定には至っていないが、見直しの方向性としては、大きな政策を提案し、理事者や幹部にプレゼンを行うことが昨年度までの仕組みであったところを、今年度からは一人ひとりの業務改善事例を全庁内で共有する仕組みにする予定である。従来は、これから行いたいことを提案するだけであったが、今後はそれだけではなく、既に取り組んだことを発表して共有するという制度とすることが所管課の意向である。審査についても、既に取り組んだ改善事例については、書面審査を検討している。このように変更することで、提案件数も伸びるのではないかと考えている。

○中村委員長

採用された場合、褒賞等はあるのか。

○事務局

採択、一部採択となった場合褒賞を授与している。

○中村委員長

そういうことであればモチベーションになると思う。

また、資料2の「2行政改革推進計画の成果指標」にある職員に関する項目の、下向き矢印が少し目立つのではないか。例えば匿名での内部通報制度のようなものがあれば、職員の不満を吸い上げる役割を果たすのではないかと思うが、地方自治体ではそのような制度はあるのか。

○事務局

「公益通報者保護制度」というものが、市役所に仕組みとしてあり、総務課が担当している。市役所や市内の事務所等については市で必要な措置を講じることとなるが、それ以外については通常は直接処分、勧告等をする権限を有する行政機関に通報することとなり、そういったケースの通報が市役所に来た場合はそちらを案内している。

○中村委員長

以前、私が所属していた部署では「スピークアップ制度」というものがあり、完全に匿名性で行うことを徹底し、誰が通報したかわからないよう対処した上で実施していた。

○事務局

食品偽装が騒がれたあたりにできた制度であり、当時市役所で作成した部分については、商工会議所などを通じて各企業に照会することもあった。また、市の職員の場合は、公益通報者保護制度で受け付ける部分もあるが、別組織で「公平委員会」という、国で言うところの人事院のような機能を果たす組織があるため、そちらに申し出るという場合もある。

○中尾委員

資料3の9ページ「2. 進捗状況」の平成28年度の取組実績に「提案募集3件応募有」とあるが、それぞれどのような内容か、また、採用はされたのか。

○事務局

1つ目は、先ほどの説明のとおり「職員提案制度の活性化」という提案で、「一部採

択」となり、現在総務課にて見直しを行っている。

2つ目は、「人工知能（A I）・ロボットを活用した業務改善」という提案である。電話や窓口対応などにA Iを活用するといった提案であり、これについては「採用」ではなく「参考」という結果となった。ただちに導入しないにしても、現在既に行政にA Iを取り入れている自治体もあり、将来的には取り入れていく必要があるという認識となった。

3つ目は、「いわゆる神エクセルの縮減とデータ収集の効率化」という提案である。「神エクセル」とは、コンピュータ関係の俗語で、「神様のように完璧に作り込まれたエクセル」という意味で広まっているが、これを使用することがむしろ業務の弊害となっているということで「採択」となった。エクセルは通常表計算ソフトとして使用するが、例えば1つのセルに1文字ずつ入力し作文用紙のように使用すると、見栄えは良いが、表計算ソフトとしては機能せず、さらに構造が複雑化し、加工する際は多くの時間を取るなど利便性を悪くしているといった実態がある。見栄えを優先してエクセルを複雑化するのではなく、もっとシンプルにエクセルを使い、誰でも簡単に使用できるようにしようとする提案である。「採択」との結果を受けて、各部署が神エクセルの縮減について検討し、改善状況を事務局に報告したところである。

○中尾委員

提案件数が3件というのは、職員数や市役所の規模からすると少ないと思うが、比較的少ない理由と増やすための対策についてどう考えているのか。

○事務局

これからのプロジェクトなど比較的大きな提案をしなければならないという心理的なハードルがあると思うが、職員アンケートを実施した際に自由記載欄があり、その中で「職員提案をするほどの時間的余裕、人的余裕がない」という意見が多かった。そういうことが1つの要因としてあるという問題意識を持っている。しかし、人員を増やすことは財政状況から見てもできない。職員を増やすのではなく、仕事をどれだけシンプルに、簡素に行い、不必要な仕事を減らすかということがこれからの課題としてあると思っている。この課題を解決することで、新しいことを考える時間や余裕が生まれるのではないか。

それと同時に、今回新たに制度の仕組みを変えようとするのは、提案はしていなくても、日々小さなものから大きなものまで含めれば改善している業務はあるはずであり、それをただ拾えていないだけなのかもしれないという考え方がベースにある。今後は業務改善事例の募集となる予定のため、1つの課に1つくらい必ず提案するものがある形になるのではないかと考えている。

○中村委員長

日頃のちょっとした思いつきということであれば結構あるのではないかとと思う。

○中尾委員

市と北海道、国とは違うと思うが、公務員は与えられた仕事を無難にこなし、余計な

ことはしないことが基本的な考え方だと思っている。しかし、新規の事業を行わないと、予算、人員が減少するため、何でも良いから新規の事業を始めるということが公務員にとって重要なポリシーであると漠然と考えている。提案にしても、ゆとりや時間がないということだったが、本当に必要ならば時間を作ってでも提案するのではないかと思うが、それが余計な仕事であり、優先度が低いということはないのか。

○事務局

公務員を外からと内からでは見る目が違うと思うが、予算、人員を確保しなければならない、事業を作らなければならないということは、市町村職員は意識していなく、何か守ろうということはない。市民協働関係、国から下りてくるもの、その他様々な事業が増加していき、一方で職員の定員は10年、20年で全く変わっていきなく、職員は業務をこなすことに必死になっている。その中で、例えばファイルの位置を変えるだけで改善になっている可能性がある。そういった、職員が日常で自然に行っている改善を拾って、職員同士で共有することによって、結果的に業務改善、考える力を涵養していくということになる。ルーティンワークの多い部署には、新規事業よりも事務改善の中で工夫するしかない職員も多くいる。江別市の財政が豊かになったということは全くなく、ますます苦しくなったということが、職員の共通認識になっており、手元にあるものを少しでも改善することに注力している。

○中井委員

仕事よりも、まずはコミュニケーションだと思う。部下がやりたいことを上司が聞いてくれるかで随分変わるのではないかと日々感じている。人の能力を見るコミュニケーション能力があると、様々な発言が出てくると思う。

また、資料の作りについてだが、この資料だと詳しいことが分からないので、先ほど説明にあった3件の職員提案の内容などについて、もう少し詳しく記載していたらわかりやすいと思う。

○中村委員長

中には表現の仕方が平成27年度をコピーしたような感じに見えるものもある。例えば、取組実績については、ただ平成28年度の欄に羅列するのではなく、平成28年度の何月に実施したものかを記載するなどした方がよい。

また、中井委員が指摘された部下とのコミュニケーションに関連するが、江別市役所の課長の下には多い部署で何人くらい人員がいるのか。

○事務局

課の単位はまちまちだが、課長以下2、3人程度の小さな課から、大きい課では係が複数あって課長以下が十数人というのがパターンとなっている。平均的には、2つ程度の係で10名弱程度が一般的だと思う。現在は、正職員だけではなく非常勤職員などがある場合もあり、そうすると大所帯になっている。介護保険課などはそのような部署の1つであるが、全体的には、課長の目が届かないほどの大きな課はあまりない。

○中村委員長

10人程度の課では、コントロールしやすく、コミュニケーションも取りやすいのではないか。

○事務局

先程の中尾委員の発言にも関連するが、職員アンケートの中で、下から何か提案することについてはあきらめ感があるという意見も何件かみられた。下の職員がそのような意識を持つのは望ましくないため、課長レベルの意識改革が必要になる。

○吉川委員

10ページの「庁内公募制度の活用・推進」の「取組実績」に「特定事業主行動計画推進委員会」とあるが、これは何のために開催している会議なのか。

○事務局

法律上、市が「特定事業主」として、子育て支援や職員のワークライフバランスをどう考えるかについて盛り込んだ計画を作らなければいけないため、それに向けて庁内係長職主体の推進委員会を作り、議論して計画の見直しを行った。係長職の指名を行っているため、公募としてのプロジェクトチームには至っていない。実績としてこの程度に留まった。

○吉川委員

記載にある「特定課題」が職員のワークライフバランス、子育て支援という課題と捉えて良いか。法律で決まっているので、この委員会に関しては発案してできたものとは違うと言える。

○事務局

その通りである。

○吉川委員

発案して出てきたのは、平成26年度までさかのぼり、最近は出ていなく、今年度はふるさと納税についてのプロジェクトチームが該当するということだが、少し話がずれるが、ふるさと納税の観点からいうと、江別市はふるさと納税による収入額と、江別市民が市民税を控除されたことで市外へ流出した金額とではどちらが多いのか。

○事務局

その比較だけで言えば、昨年寄付を受けた金額が5,000万円弱であり、流出した市民税の額は寄付金よりも低かった。その部分だけで言うとプラスになっていた。しかし、寄付をしていただいた方へ返礼品を送っており、それをマイナスとカウントすると、マイナスとなる。江別市のスタンスとしては、江別市外の方に江別市を知ってもらうために送っているため、市のPR経費という認識をしている。

○吉川委員

例えば所沢市はふるさと納税制度を廃止していることもあり、どちらが良いとは一概には言えないが、江別市においては、市をPRするための返礼品とコスト、事務作業を勘案して考えられているのだと思う。ふるさと納税のプロジェクトチームに関しては職

員が自ら手を挙げたのか。

○事務局

特産品を利用するので商工労働課など部署指定はあるが、一部そのような形になっている。

○吉川委員

何か課題が出てきた際には、最初は誰かが対応について発案することとなるが、そこで人数がどれくらい集まるかによってプロジェクトチームになることができるか決まると思う。しかし、ふるさと納税の場合のように部署を指定して依頼しないと集まらない可能性がある。発案からプロジェクトチームへというルートだけではなく、庁内公募制度で出てきたものを、幹部が吸い上げてプロジェクトチームを作るというルートも考えた方が良いのではないか。

○事務局

政策推進課にて平成26年度から開始したこの行政改革推進計画は5か年計画となっており来年度で終了のため、来年度はその後の行政改革を具体的にどうするかを考えなければならない時期となる。その検討の中でプロジェクトチームのような形ができないか考えているところである。現場の細かな仕事のあり方や問題点を身をもって認識しているのは、係員や若手、中堅職員なので、議論してもらい、それを行政改革推進計画に最終的に色々な場面で反映できれば、現場の声が反映された計画になる。

○浅野委員

資料についてだが、非常によくできた資料になっているが、内容は抽象的でありPDCAサイクルが実際機能しているのかどうかが見えないため、その部分についてはどう考えているのか。

○事務局

指標もアンケート結果が主体となっているので、実際に具体的な成果としてどうなのかつかめない部分があるため、成果指標が果たしてこのような形で良いのかも含めて次期の計画に向けて考えていく必要がある。

○豊田委員

資料2の「2行政改革推進計画の成果指標」の「基本目標3健全な財政と市民サービスの向上を両立させた行政運営」の「③市からの各種行政サービスの内容・量に満足している市民割合」が平成27年度、28年度連続して増加しているが、具体的な行政サービスのどういうことに満足しているのか。反対に、不満はどのようなところにあるのか。

○事務局

アンケートにて指標を取っており、毎年市民5,000人を無作為抽出して行っている。その中の質問項目にあるが、理由の欄は設けていないので、何が満足で何が不満なのかまでは把握しきれていない。

○中井委員

そこが一番大事ではないのか。

○中村委員長

「基本目標 1 市民参加と協働による行政運営」の「②市民参加の機会についての市民満足度」が平成 27 年度から平成 28 年度にかけて下がっている。これも捉えにくいのか。

○事務局

その部分も同じアンケートでの回答であり、その理由までは把握していない。このアンケートは、かつて 3,000 人に対し行っており、同じ質問で量としてはおそらく 10 ページ以上はあったと思う。行政評価、事務事業評価のために、色々な指標を取る必要があり、膨大な量となってしまった。そこで、現在は質問を A と B に半分に分け、それぞれ 2,500 人ずつを対象に実施しているが、それでもまだ膨大な量である。委員のご指摘のとおり、満足度の理由まで聞くことが今後の課題になる部分であるが、設問の量が膨大であることもあり、実際の回収率も 4 割程度しかなく、そのこととのバランスも考慮しなくてはならない。また、総合計画の中で継続して取らなければならない指標となるため、質問内容を途中で変えると統計上不都合が生じることもある。このため、次の総合計画時に、理由を探るものとするのか、また、何を落とし何を細分化するのかということなどについて検討したいと考えている。

○中村委員長

「公表している」と記載のものは、ホームページに載せているという意味で良いのか。

○事務局

「公表している」と記載があるものは、ホームページに記載されている場合が多い。また、冊子などを本庁舎の情報公開コーナーに置いている場合もある。

○坂上委員

話は戻るが、資料 3 の 9 ページ「職員提案制度を活用した政策の推進」の職員提案は、個人的に提案をするのか。また、「取組における課題」に「他市の事例を踏まえながら幅広い視点で検討」とあるが、提案が少ないのならば、民間企業の手法を学ぶことは考えていないのか。有名なところではトヨタがある。

○事務局

基本的には個人的に提案するものである。また事例研究については、公的機関の参考事例を集める傾向にあるが、トヨタなどは業務改善について先進的に行っているので、そのような民間の事例も参考にしていく必要があると考えている。

今回、業務改善事例の発表というような新しい仕組みに変わっていくが、民間では様々な取組が始まっている。それを今後も取り入れ、随時見直しを行いながら新しい制度を作っていくことが必要になる。今回のみで見直し終了とはならないと考えている。

○坂上委員

浅野委員のご指摘にあったが、昨年度の委員会の中で、「進捗状況や目標値がわかりにくい」という話が出て、「目標値」という項目を追加したが、実際に目標値を設定できたものが 6 項目しかなく、もったいなく思う。また、目標値としてわかりやすいもの

とそうでないものがある。例えば資料3の26ページ「水道メータの検針方法見直しと電子化の推進」は、目標値である「電子式メータ設置率」が年度ごとに記載されておりわかりやすい。しかし、例えば25ページの「証明書等のコンビニ交付の普及拡大」の目標値は、「平成26年度のコンビニ交付件数からの増加」となっているが、これは平成26年度の数値を元に、交付件数が増加すればそれで良いということなのか。また、7ページの「協働に対する意識の醸成」の目標値は「派遣職員数」となっているが、「イベント回数」にした方がわかりやすいのではないか。その他にも、目標値の設定の仕方が適切ではないと思われるものがあるため、その部分を見直した方が良いのではないか。

○事務局

坂上委員のご指摘のとおり、目標値の設定の仕方に課題があると思っている。それ以前に、取組内容の設定そのものが適切かどうかとも議論する必要がある。来年度から次の計画の検討に入るので、その際にはプランの設定と、それに対応する目標値の設定について、意見をふまえて改善していかなければならない。

○中村委員長

目標値に関しては、なかなか数値で表せない部分もあり難しい面がある。

○坂上委員

個人的には必ずしも数値で表さなくても良いと思う。

○事務局

今回の26項目は、当初から取り組んでいるものを継続していくことを前提としているものが多い。現在実施していないことを、5年間の内に実現するという項目であれば、それに向かってどのように進捗しているか管理ができる。今期の計画では向上しているところが見えないことが次期に向けての課題となっている。

○中村委員長

他にご意見はあるか。

○委員

なし

○中村委員長

それでは、「平成28年度行政改革推進計画の取組状況」を承認してよろしいか。

○委員

了

3 その他

○事務局

今日の報告に関しては以上となるが、来年度は次期の計画に向けて検討し、再来年の平成31年度当初から計画を開始できるようにしていかなければならない。

現在の国内の情勢では、働き方改革をどうするかという議論が行われている。地方自治体に対して国から働き方改革に関する指示、指導はないが、世の人々の健康や人生のあり方を見直すためには、仕事のあり方も変え残業を減らす必要がある。江別市の時間

外勤務は金額でいうと2億6千万円くらいの規模になっているが、これは一般会計のみであり、企業会計である水道部や市立病院は含まない。この金額は国からの手当てが一切されていなく、全て一般財源である。このままこの金額を出し続けることはできないという財政的な側面もある。職員の健康を管理し、ひいては女性が安心して働けるような社会を築くためにも、この問題は重要だと考えている。今期の行政改革においては重要視されてないが、次期はそのような視点を持つことが重要となってくる。

4 閉 会