

平成23年度 第5回 行政改革推進懇話会 会議要旨

日 時	平成23年10月31日（月）19：00～21：15
場 所	北館4階 教育委員会室
出席者	<p>座 長 朝 沼 晃 副 座 長 林 宏昭 委 員 島津 久夫 委 員 高原利栄子 委 員 野崎 勝義</p> <p>事 務 局 山中市長 岡本副市長 青田行政経営担当部長 南雲財務担当部長 山口総務部長 稗田財政課長 岸田行政経営課長 山川行政経営課主査 御宿行政経営課職員</p>
会議の公表	<p style="text-align: center;"> <input checked="" type="checkbox"/> 公 開 <input type="checkbox"/> 非公開 <input type="checkbox"/> 部分公開 </p> <p><非公開・部分公開とした場合の理由></p>
傍聴者数	1 人

1 議題

新行政改革実施計画における具体的な取組事項（案）について

2 審議内容

上記の議題について、以下の点について意見交換を行った。

（朝沼座長）定刻になりましたので、第5回の懇話会を開催したいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

第4回は具体的取組事項案の2ページの組織の活性化と人材の育成、中項目の17番目ぐらいまでと思います。組織の効率化、課題解決の柔軟な組織体制づくりということについて御意見ございましたら、どうぞ。

（野崎委員）17番の課題ですけれども、公債費500億円を切るというのが選挙公約か何かで出ているのですか。これは何年次でしたか。

（青田部長）市長マニフェストでは26年度末までに500億円を切るとしています。

（野崎委員）分かりました。

（朝沼座長）17番の課題の定期的な進行管理あたりについて、ほかに御発言ございませんでしょうか。

課題の定期的な進行管理というのは、現実には既に試行錯誤の段階かもしれませんが、始めておられるのですか。

（青田部長）ここに掲げていますように、議会との約束検討事項、それから集会所トーク

での要望については、できるだけスムーズに回答できるように、進行管理を行っているところですが、どうしてもばらばらになる部分があります。それと進捗度合いの悪いものについては定期的に、なぜできないのかとか、どういう方法があるのかという検討を丁寧にやっていく必要があるかと思えます。

単にできないということではなくて、どの点が障害になっているのかとかを探っていないと、所管だけで解決できない部分もありますので、組織横断的にやっていく必要があるかと思っています。

(朝沼座長) その前提となる課題そのものですが、これはきちっと整理されて、目標というのか、課題は認識されているのですか。

(青田部長) 議会での約束検討は、はっきりしていますし、集会所トークでも一度持ち帰って検討しますと言った部分については返すべきことですから、市長のマニフェストもありますので、それについて定期的な進行管理が必要かと思えます。

(野崎委員) 組織横断的にする場合、どこかが幹事となってということですが、私の経験では割合現場の力が強くて、なかなか管理部門の言うことを聞かないというような実態があるのですけれども。

(青田部長) むしろ現場が聞かないというより、行政経営課を含めて庁議室で進行管理をするのですが、現場は現場でなかなか人もお金もさけないという状態というものもあるのは事実です。そこでみんなが寄り合うことによって何らかの工夫ができないか、そのあたりも含めて少し工夫が要るところではないかなというふうに思えます。我々が進行管理をやっているのを踏まえると、まだまだ進行管理自体がちょっと甘いかなと、達成できるためにはどういう工夫が必要なのかというのは具体的に示す必要があるのかなと思えます。

(岸田課長) そういう意味では、課題を抽出して管理するのは我々行政経営課がやっているのですが、進行管理につきましては、例えば、本市ですと月曜日、朝から庁議という市長、副市長を交えて各部長が集まる場がございますので、その庁議で一同に全所管のトップが集まる場がございます。そこで課題を共有して、それぞれで進行管理をやっていくという、それも定期的にやっていくというのも有効な方法だと思っています。

(朝沼座長) それを取りまとめておられるのは、行政経営課ということになるのですね。

(青田部長) はい。

(野崎委員) その会議にはトップが出ておられるのですか。

(青田部長) そうです。会社でいえば企画会議といいますか、少しそのあたりを強化すべきところではないのかと感じています。

(林 委 員) 集会所トークというのは、どういうものですか。

(青田部長) 今年は選挙もありましたので、選挙後になりましたけど、毎年春ぐらいに5月、6月ぐらいにかけて、市長が14の集会所に出向いて直接語りかけて、今年度の施策について説明をした後、要望とか意見を聞く場を設けています。結構身近な要望が多いのですが、それに対してこれは検討しますとか、持ち帰って考えますと言った場合はそれに対するお答えが必ず必要ですので、それがすぐにできるものだったらいいですが、なかなか時間がかかるものもあります。

(林 委 員) 行革みたいなものも議題になったり、テーマになったりするのですか。

- (山中市長) そもそもは15年就任しましたときに、15年行革をしたときにまさにトップダウンでしたので、説明責任が要るのではないかとということで、各小学校区単位よりもちょっときめ細かくとなると集会所かなと思い、各集会所を夜7時半から9時という単位で回って、説明をしていきました。それが毎年のことになりまして、毎年その年度の施策を御紹介しながら、また御意見をお聞きしながら毎年4月、5月を中心にさせていただいております。野崎委員さんも御出席いただきまして、御指摘をいただいているところでございます。
- (林委員) ここで出すのが適切なかどうかという問題がありますけど、行革の中で住民サービスの向上とありますよね。行革の中で、市民参画みたいな、このところは市民グループで担ってもらえるのではないかとか、あるいはこういう部分は我々の手でもできるのではないかとというような。押しつけになるとボランティアを行革に使うのかという話になるのですが、そうではなくて参加してもらおう形で。そうすると、今、市役所の人やっているけれども、これは自分らの手でもできるのではないかとというようなことが出てくる場とかというのはあるのですか。
- (岡本副市長) そういう意見もこの中であります。例えば、自治会の活動のあり方の問題とか、あるいは行政と市民との協働事業のやり方の話とか、そういうのも出てくることはございます。ただ、自治会自体が非常に活発な自治会とそうでないところがありますので温度差はございます。
- (林委員) 一方的に聞くとなると、ある種、苦情を聞くだけになってしまうと思います。でもこれを市が手を抜いたら、手を離したら、後どうしたらできますか、とかというようなところに市民を巻き込むというのは、まさに市民協働だったりすると思います。この17番のところ、突然こんな話を出すのがいいのかわかりませんが。
- (青田部長) 住民の方もその市の施策に対する御理解といいますか、それは我々の責任の部分もあると思います。もっとわかりやすく政策を伝える、そういう努力をしないとだめでしょうし、一方で、林先生がおっしゃったように押しつけにならないような形でもっと自発的に、本来税金の配分ということを見ると、行政は今の時代どこまでやるのかということをし少し考えていかないと、何でもやるという時代ではありませんので、そのあたりについてもっと御理解いただきたいという部分はあります。
- (林委員) そういう意味では、是非そのような場所は市民協働の場として使っていただきたいと思います。
- (青田部長) はい。
- (朝沼座長) 何か御意見ございませんか。
17番につきましては、今、出ました意見ということにしたいと思います。
次、18番の男女共同参画の推進ですけれども、既にかかなり進めておられるということですね。何か障害になっているような、あるいは抵抗があるとかというようなことはあるのですか。
- (青田部長) 19行革をつくったときに、附属機関の委員とかも含めて、委員の構成割合のうち女性を少し増やした方が良いということで、そのときはまだ国も20%とか、多いところで30%も行っていないようなところだったのですが、40%を目標にできるだけ男女の構成割合を、ほんとは半々に近づけるぐらいの工夫をしたかったんです。阪神間、兵庫県でも芦屋市はまだ高い方です。まだ

40%にはちょっと到達はしていませんが、大分一定進んできたかなというふうに思います。

それと実際に男女共同参画については条例も含めて大分進んできたのかなというふうに思います。まだまだしていくことは必要ですけども。

(朝沼座長) 行政委員会などでは大体どれぐらいですか。3分の1ぐらいですか。

(岡本副市長) 超えてまね。

(山中市長) 多分兵庫県でナンバー1ではないかと思います。

(青田部長) あんまりナンバー1と言ってほしくないというのがありますけど、随分、率は高いと思います。

(林 委員) 課長さんの女性の割合はどのぐらいですか。

(青田部長) 課長は、あいまいですけど、まだ20%いってなかったかな、20ぐらいだったかな。ただ、他市と比べるとまだ良いかなというぐらいの程度だったかなという記憶はしているのですが。

(朝沼座長) 一般職員で、女性で一番ポストが上の方というのはどういう方がいらっしゃるのですか、どれぐらいの方が。

(青田部長) 今、次長が1人いますね。

(岡本副市長) 今年の4月までは教育職で部長級がおられましたけど、現場の方へ出られました。今、部長の下に次長がございまして、そこに1名いるだけです。課長級はかなりいます。

(朝沼座長) その前提として、市の職員全体の中で女性職員の割合はどれぐらいですか。

(青田部長) その割合も私も正確には覚えてないですけど、何%でしたかね。この前、議会の方で少し管理職の登用を高めてくださいというのは御意見あったので、そのあたりについては若干うろ覚えでしたけど、さっき管理職員というのは申し上げたとおりだったんですけど、部長職も含めて、積極的な登用をということは議会でも指摘を受けました。

(朝沼座長) この件については、行政の方でより努力をしていただくということで。それでは、次に中項目2番目の事務の効率化・職場の能率向上というところに入っていきたいと思います。19番から22番まである訳ですけども、その範囲内で御意見ございましたら自由に御発言いただければでしょうか。

(青田部長) 座長、補足ですけど、実は総務省で、6回ほど地方公共団体の職場における能率向上に関する研究をしておられます。その中の項目は今回の案にほとんど入っています。実際問題として公務の能率を高める、単に行革というのは切ることだけではなくて、少し生産性を上げようという、そういう角度から、細かいことを言いますと、例えば、オフィスの環境整備、民間の会社ではすごく熱心です。あと、文書管理の問題も結構取組はされているんですけども、まだまだ効率的とは言えないところが指摘をされていますので、もっと仕事の環境をよくしていこうという、そういう取組をすべきと思っています。済みません。先ほどの男女の職員の比率ですけども、30%です。

(朝沼座長) 女性の割合がね。

(山口部長) 課長級以上でも14、5%ぐらいです。

(朝沼座長) そうですか。

(青田部長) 先ほどの発言は済みません。15%ぐらいということで。

(林 委員) 前回もモチベーションのところ色々出ましたが、中項目の2番は、そこに結びつきますよね。予算の削減についても、やらないといけないことをやめ

て削減しては駄目ですが、同じことをするのに安く済ませた努力がどのように報われるかとか、必ずしも金銭的なものだけではないのかもしれないですけど。そこがないと効率化だと言っても、どうモチベーションをつけられればいいのかということだと思います。

(野崎委員) この前、岡本副市長からちょっと難しいということで説明がありましたが、小項目19番の中の41番の繁忙期の柔軟な職員シフト。これは難しいと言っておられましたが、これは取り組んでみようということですね。

(青田部長) どうしても事務が集中する、一方で、林先生から分散すると無責任になる部分もあるという御指摘は受けていますので、否定はできませんけども、片寄りがまだまだあると思っています。できるだけ分散化できる部分は分散化したい。それで効率を上げていきたいという思いはあります。それを具体的にどういう方法でやるかということが非常に課題かなと思っています。部長級、課長級の中で、仕事の配分を見ていかないとだめだと思います。

(野崎委員) セクショナリズムの考えの管理職がいると、自分のところさえきちんとやっていたら良いだろうと言って助けないのです。それは全体のモラルであり、業績評定的なものが加味されないと、これだけやっていたら自分は十分だと、評価も一緒だしというようなことだと難しいでしょうね。

(林 委員) O Bの方を繁忙期のときだけ来てもらうとかということをしているのではたかね。

(青田部長) いいえ、そこまではまだできてないです。

(朝沼座長) それは、後でも出てきます再任用の問題ですか。

(岡本副市長) 今、林委員がおっしゃったのは、再任用が終わった方、リタイアされている方ですね。

(林 委員) そうですね。非正規と言えば非正規なのかもしれませんが、柔軟に仕事を御存じの方に忙しいときだけというのは。

(岡本副市長) いや、それはないです。

(野崎委員) 林委員がおっしゃっているのは、年中雇用ではなく、ピークカットでということだと思います。

(青田部長) 部分的、期限的な活用ですね。それは国でも、他の自治体でもそうでしょうし、リタイアしてしまうとどうしてもそれ以上役所の中で例えば期限を決めて働くとか、そういう形はあまり聞いたことがないですけども、本当はそういうことができるのであれば考えた方が良くもしませんね、人材活用という点では。

(朝沼座長) 行政の中のどの部門でも、再任用などが機能し得るようなものではないと思うんです。管理部門や、あるいは現場との絡みが出てくるような部門とか、長年の経験と勘も必要な、一般の事務処理手続ではない部門で人材を活用する。そういう部門もあるのではないかな。ですから、その前に、どういう部門で一度退職された経験者を活用できる余地があるのかということを経験者でまず先に検討しなければいけないでしょうね。

(青田部長) そうです。例としてあるのは、1年、2年の任期ですけども国税のO Bを税徴収に充てるとか、そういうのは結構広がってはきています。それから警察O Bとか、そういうのはあります。

(島津委員) 41番、34番、35番というのは共通していると思うんです。前回は青田部長の方からありましたけど、フレキシブルな組織にしようと思ったら、その事務

も併任辞令みたいなのにして、この事務もその人に職務権限を持たせていないと、今の役所のやり方ではできないと。

繁忙期の柔軟な職員シフトというのも、選挙の事務とかであれば併任の辞令を受けたりするので、そういう本当に短期的なものはやってはいるのですが、税の話とかはそこまでやっていません。それはそれぞれの課に所属していて、忙しいときはここでとか、プロジェクトチームをするときはこの事務やってという前提として、それぞれの職場でその人の事務量の整理がきちりできていたら、この2割分はプロジェクトチームに回しますよとかはできると思います。しかし、そこまで精査できていないので、やればできないことはないと思うんですけど、やれば今おっしゃったようなことというのは可能になって、忙しくなったときには柔軟に対応すると。それにはまず、それぞれの職場の仕事を整理して、やればいいんですけど、なかなか難しいでしょうけど。やったらやれないこともないかなとは。

(青田部長) それは定員管理にもつながるところですよ。

(島津委員) つながりますよね。また、組合からすると、一体そこに何人要るんだという話になってしまうと思うので、当局からすればややこしいと思いますけど、納得いく説明であれば組合も納得すると思います。しかし、今それを支援するのはなかなか難しいですよ。

(野崎委員) 印象として、できることはやってこられたが、しんどいことが残っているという感じですね。だから、これを本当にやるためには何か一つ皮をむかないと達成できないのではないかと。というのは、どこかにセクションだとか、既得権だとか、既成概念とかありますから。例えば、44番の予算執行での節減ですか。節減したら、こういう節減があつて、効果がありましたというふうなことがPRされたり、何か表に出て評価されるというようなことはあるのでしょうか。

(青田部長) 取組自体は行政経営でも紹介している部分はあります。ただ、本当はおっしゃるように、それが例えば表彰まで結びつかないとしても少し高めると言えますか、ある部分ではそれだけの節減をしたのだったら何%還元しますよというやり方をすればまたちょっと変わってくるのかなという部分もありますね。

(野崎委員) 民間の場合は収入があつて、経費を節減したら利益がそれだけ増えますから、これは明らかに評価の対象になるのですよね。それがすぐ給料にはね返るとかは別として、よく頑張ったなど。ところが、役所の場合はしんどい思いをして、あるいは新しいアイデアで仕入れ方法を変更したとか、工夫したとしても、それはその人の自己満足だけで、かえって何も考えずに今までどおりしている方が、失敗も少ないでしょうし、結果的に傷を負うこともないから、かえって給料上がっているとかというようなことがあるのと違うかな。

(青田部長) おっしゃるとおり、それは国でも何度も指摘はされていますし、各自治体でもモチベーションを高めるためにどういった工夫をするかというのは、公務労働の場合は課題かなと思います。やっている人とやらない人の差がつかないといえますか。

(野崎委員) 前回出ましたけども、それを一部緩和しようというのが提案制度だとか、改善運動だとかということでしょうね。

こういうふうにはいいことがありましたと言って、みんなですばらしいなと言

って認め合うとかということですかね。

(朝沼座長) 結局は職員全員からいろんな提案をしていただいて、まず、それが良い提案であるかどうかという問題、そこでの評価も一つ。次に、現実にそれをどのように実行されたのかというような、今度は成果の問題。だから、先ほどの予算執行の節減も、具体的な成果が全部人事評価のところへ繋がっていかないとやる気は起こりませんものね。

その組み合わせはばらばらではないと思います。やる気が起こるというところには、金銭的にどうだというのはあるかもしれないけれども、評価として、具体的に点数で言えば何点、これは加算されますとかというような目標があればまた違うのかなと思います。人事評価が上がれば、おのずから、いずれ給与の面とか、何かでもまた評価されていく、還元されていくとは思うんですけどね。皆繋がっていますから、ばらばらなものではないと思います。

(林 委員) はっきりと、この課では行革でこれだけ努力して予算削減をこれだけしたとかというのを目に見える形にして、それが積み上がっていくとうれしいとかあると思うのですよ。使い切りでなくするのは、行政でも大学でもなかなか難しいですが。

(青田部長) まだ、芦屋市は、割と節減という点では使い切ろうという発想は大分なくなってきたというふうに感じているんです。

(林 委員) まだあると思うのですよ。

(青田部長) 予算主義ではなくて、決算主義にいかないとそれはなかなか直らないというふうに。要するに、予算とったらそれで終わりという、そういう考え方ではなくて、実際にどれだけ工夫をしたのかという結果が問われると言いますか、そういうことも考えていかないと。

(林 委員) 予算のときに、例えば100予算をつけて90で済んだときに、翌年の予算は90という発想になるのか、90まで下げたのだから予算は95にして、あと5ぐらいは自由に使って良いよという形にするのかというのは、どのようになっているのですか。

(稗田課長) 具体的にルール化まではしてはないんです。当然、過去の実績を見ながら予算の一部分はそれぞれの部に配分して、その中で自由に自分たちの中で予算を組んでいただくような仕組みを取り入れていますので、その配分の額の中で、先掛けといいますか、プラスアルファをする場合というのはございます。あと、今、現状で申し上げますと、学校の予算に関しまして、一部学校の自主的な取組の中で、特に光熱水費、これの節減に取り組んだ部分について一定額を学校の予算に還元するという仕組みを昨年度から取り入れておりまして、一部そういうふうな取組もやっているところでございます。

(朝沼座長) 御褒美と言ったら語弊があるかもしれないけれども、還元というか、削減して、頑張ったところは来年度それだけ減らしますよ、さらにもっと減らしなさいという、これだけはいけませんよね。減らした分を他で希望のある部分の予算としてつけてくれとかと言ったときには、前の実績を考慮してつけていくなどの柔軟な対応をしないと。

(野崎委員) 役所の場合は、例えば100予算ついていて、これは例えば道路を100か所メンテナンスするための予算であると。ところが、仕事を十分消化せずに10余ったと、そういうケースもあるから、余るのがすべて正しいという訳ではないのでしょうね。

- (稗田課長) おっしゃられるように、予算と決算との離れている額について、どういう理由で乖離したかというところの分析が非常に重要でして。
改善された部分については、先ほど申し上げたように、一定、次の予算の段階でも、当然その予算をベースにして次、積算をすることになりますけど、それが当たり前で普通であれば、その決算額が当たり前というベースでこちらの方は見ますし、その改善の幅といいますか、そこはどのような理由によって改善されたか、減額されたかというところは予算の調整の中で色々所管と調整しているところです。
- (朝沼座長) 使わなかったら皆、優秀という訳ではないですよ。サボった結果、使わなかったということもあり得るわけですから。
- (稗田課長) 以前はすべての予算に対して、1項目ずつ確認をしながら調整をしていた時期はありました。特に、平成15年、16年という非常に厳しいときは前年度1割カットというようなシーリングをかけながらやってきましたけれども、ここ最近先ほど申し上げたように、一部の予算については各部の方へまとまった額で配分して、その中で調整して組んでいただくような仕組みを取り入れていますので、全部が全部、財政の所管の方でチェックをしているというやり方にはなっていないということです。
- (朝沼座長) 次の項目に移りたいと思いますが、中項目の3番目、職員の意識改革・能力開発です。この辺は各委員でそれぞれ御意見が色々出てくるところかと思いますが。
- (野崎委員) 例えば、ベテラン職員で私は無理はしません、きちんと朝出てきて定時まで働いていますし、上司は余りうるさいこと言わないでください、という職員に対して何か、芦屋市としてはその人にインセンティブを与えて、そのままではだめですよと、普通より評価が落ちるよというようなことはあり得るのでしょうか、それとも、打つ手なしなのでしょうかね。
- (青田部長) 難しい部分でしょうね。
- (岡本副市長) 打つ手なしですね。
- (野崎委員) 打つ手なしですか。そこが組織としてしんどいんですね。出勤していても、取るべき電話はとらないとか、電話を取るのは最後であるとか。みんなが出ているので、それだったらやむなく取るとか。
- (岡本副市長) それよりも、昇任を望まないです。係長にもなりたくない。昇任は望まずに普通の職員で、自分のワークライフバランスというのか、9時5時でいきたいのだという職員がおりますね。
- (野崎委員) 例えば民間でしたら、それが明らかに見えてくると、その地位が維持できなくなります。管理職の立場からすると能率を上げないといけませんから。
- (岡本副市長) その人は一般職のままずっといる訳です。一般職のままですといるけども、普通の働き手であれば1年たてば4号給ずつ給料は上がると。
- (野崎委員) 上がっていくのですね。
- (岡本副市長) ええ。そこが一生懸命やる者とそうでない者とでも一緒だという部分があるのです。
- (野崎委員) そういうことですね。この会議に出てから感じることは、管理職の給料をカットされているから、ますます楽をする人生の方が得だと、体悪くしてまで管理職になる必要はないということになってくるような気がします。
- (岡本副市長) そうですね。係長でも課長になりたくないというのが何人かおります。

(野崎委員) 係長までだったら時間外手当出るのですよね。

(岡本副市長) 係長は一部しか出ません。

(林 委 員) 昇任は試験ですか。

(岡本副市長) いえ、違います。

(林 委 員) 抜擢ですか。

(岡本副市長) 普通の実績の中での評価ですね。

(林 委 員) それはなりたくないというのは、なれというときに拒否できるということですか。

(岡本副市長) それをしますといろんな問題が起こってくるんです。無理やりしてしまいますと、中には退職にまでなってしまうという者がおります。

(野崎委員) 退職してくれたら良いのではないのですか。まず、そうですね。それで退職してくれるのだったら全部管理職にしたら良いのではないのですか。

(岡本副市長) それで退職させますと、今度は数が足りなくなってくるんです。

(野崎委員) その分、次年度に採用すれば良いのではないのですか。とにかくやらないと。

(岡本副市長) そうすると、今の定数枠はある程度1割とか2割とか多い目に持っておかないと業務が回らない。先ほどの繁忙期のところに手伝いに行くのも、ちょっと余裕枠を持っておかないと、それができません。そういう問題が起こってくるんです。

(野崎委員) 例えば、ある年に全部してしまわずに、一つずつそういうことをしていくと、これはぼさっとしていたら駄目だというふうになってきますよ。民間だとやりますよ。

(岡本副市長) それはそうです。しかし、公務員はなかなか大変なのですよ。

(野崎委員) 管理職は、自分の責任果たせないですからね。

(青田部長) 公務労働の場合、いかにモチベーションを上げていくかということは、非常に課題かなと思います。

(野崎委員) ずっと聞いていると、管理職はすごくしんどい思いをして、なおかつ管理職手当がカットされてくるとね。

(青田部長) 最近、いろんな他市の方と交流をしていますと、モチベーションが高く、単にお金だけで働いてない、一生懸命やっている公務員というのは見かけますので、そういう方とどんどん交流をしていかないといけないと思っています。

(野崎委員) そういう方が芦屋市を背負っていつてくれるのでしょうかし、全員がそのような人だとは私言っていないですよ。

(岡本副市長) そうです、一部ですよ。

(野崎委員) 一部であることは分かっています。ただ、それが認められていると非常に組織風土を悪くしますよ。

(林 委 員) 学生に言うのですが、以前は民間企業でも窓際族という方がおられたりしたけど、結局、そこを民間は許さない方向に向かっている訳です。だけど、公共部門はそれがまだ許されるのかというのは、民間の方からすると非常に強い憤りなり、違和感のあるところだと思います。だからといってすぐ解決策が出てこないのが難しいのですけど。

(野崎委員) やめてくれるのなら、これは簡単なのですがね。

(青田部長) それぞれの項目で、単に分断するのでなくて、組み合わせとといいますか、効率を上げるような仕組みづくりというのは、もっと研究していく必要はあるでしょうね。

一つ一つの項目はいいとしても、それが分断されると効果は余りないのかなというふうに、前の行革でも感じましたので、できるだけ密接に関連づけるということを考えないと難しいのかなと。

(林 委員) さっき言われた余裕とかいうのは、繁忙期のときにだけ来てもらえる専門的な知識のある人などが確保できれば解決できる可能性もある訳ですよ。やはり全部絡んでくる話で。

全部切ったらいいと思っっているのではないですよ。労働環境は、公共部門の人が標準というか、そこが良くないと民間はそれ以上にはならない訳ですから、きちんとしたところはきちんと維持したらいいと思っっています。ただ、そうは言っってもという部分ですよ。

(野崎委員) 公務員の世界は人材派遣とかないのですか、株式会社総務部という総務部の人員を派遣するような会社もあるのですけど。

(岡本副市長) 職場によって、人材派遣で職場の一部を賄っている部分もございます。

例えば、市民課の受付窓口、あそこの職員は全部人材派遣です。

(野崎委員) そうですね。

(青田部長) 今は業務委託という形になってはいますが、派遣はそれぞれ特定の業務で忙しいところがはっきりしてましたら派遣になじむのかなというふうに思います。

(野崎委員) 23番、24番、25番については、かなり切り込まないと、題目を上げておくのはいいですが、5年後に結局何もできていません、というのが一番なりそうな結果ですが。

(青田部長) 具体的な仕掛けは必要でしょうね。

(林 委員) これは前回も話が出ていたと思いますが、見直しという項目が多いですよ。ある程度見直しの方向というのはお持ちなのですかね。

(青田部長) 表現としては見直しとか検討というのが上がっていますが、効果が薄かったのは、なぜ効果が薄かったのかとか、どういうふうに変えていくべきなのかというのは、今の段階では全てができてはおりません。そういう意味では具体的な方法論を変えていかないと、項目を上げただけでは題目に終わってしまいますので、そのあたりが一番重要ではないかなというふうに考えているんです。

具体的に1課1改善運動というのも、これは副市長からも言われたんですけど、今、大体50項目程度がエントリーして、1チーム7分でやっっているんですが、大体2時間から3時間枠で終わるようにしているのです。それをもっと時間を延ばして、少し盛り上がりが出るように1チーム15分ぐらいでやらせるとか、ちょっと違った工夫ですね。尼崎市さんはこの辺が熱心ですけども。私も2月に見学に寄せていただいて、自発的に参加するという取組で40%ぐらいやっっているという、参加率です。非常に工夫されて、ある意味楽しさも取り入れながらやっっておられます。

(野崎委員) 何かイベントみたいにしないと、なかなかね。

(青田部長) そうですね。ちょっとした、お祭りみたいな感じですから、一般の市民の方とか他市の方もよく来られます。

(朝沼座長) 当然こういうことを期待していい訳だし、目標として掲げるのはいいのだけど、どういう場でそういう提案を引き出していくのか。例えば、いろんな方法あると思うのですけど、こういう会議形式で、かた苦しい雰囲気の中で提

案を出していくのか。それともお茶を飲みながら、あるいは業務が終わってから場合によっては職場の社員食堂みたいなところで意見交換会とか提案会みたいなものでやるとか、そういうしゃべりやすい場をセットするような、そういう工夫が必要かなと。

このような会議の場で提案してくださいとなると、特に若い方にとっては、偉い方がいっぱいいらっしゃる場所でやるというのも言いにくい部分もあるだろうし、それをいろんな部署、課単位とか、係単位でも良いですが、気楽に改善したら良い部分とか、無駄だと思う部分とかについて、重要な発言を引っ張り出せる雰囲気、場所づくり、そういうことも考えないといけないなという気はします。工場があるような会社だと、現場では昼休み時間を使ったり、お茶の場で提案させたりというような工夫をしている会社もあるんですがね。

(青田部長) 先日、テレビで紹介されていた事例としては、その会社はフリーアドレス制になっていて、社員が最初に来たらパソコンに登録をして、その後コンピューターが席を勝手に決めるという仕組みになっているのです。例えば、部長さんの隣に新人さんの社員や女性の方が来て、部長さんからいろんな仕事のことを教えてもらったり、あるいは反対に若い人が近くにいることで、部長がパソコンのことが分かっている社員にフォローしてもらおうといったような、相互に良い効果があるようです。

ただ、人事部門はオープンなスペースでは仕事ができないので、別個で業務を行なうそうです。最近、取り入れている会社は多いみたいですね。だから、案が出やすい雰囲気を作ることに積極的に取り組んでいます。それぞれの良いところを引き出すことに関しては民間企業の方が本当に熱心ですね。

(朝沼座長) 意識改革などというのは、上層部がどんどんリードしていくという面も必要でしょうけど、一番大事なのは下からそういう意識というのは強制してもなかなか出るものではありませんから、下の方から湧いてくるというような機運が盛り上がってこないと本当の意味の意識改革できませんものね。その雰囲気をどうやって作っていくのかということところです。

島津委員はどうですか、どうしたらそういう雰囲気が、特に若い世代からも出てくると思えますか。逆に言えば、今何が問題なのか、そういう意見が出ていくのか。

(島津委員) 人事評価の中で、先ほどの野崎委員がおっしゃったような、ことなかれ主義の人については、管理職ではない人なので今は置いておきまして、人事評価制度というのは課長級以上に導入されていて課長補佐級以下への評価の実施については意見が分かれていると思います。これから入れる、入れないというような話をしていくと思うのですが、少なくとも課長級以上に導入されている人事評価というのにも、見直しと書いていますけど、問題があるのではないかなと思います。今後、下位の職員へ入れていきたいという話であれば、今の制度を見直していかなかったら、なかなか良いものとは思えないなと思っています。

というのも、御存じかどうか分かりませんが、今のやり方というのは年度の初めに三つ目標を設定しています。それを上司のチェックを受けていて一定の点数を下回ったら減をすると、達成できていたら、プラスマイナスゼロという減点法なんです。幾ら頑張ってもプラスにはならないという仕組み

みになっています。先ほどの課長級でも、とりあえず無難に過ごしていきたいというふうになってしまうと思います。芦屋市は特別な市だと思うので、プラスの思考になるように考えていかないと、より良い町にしていけないと思うんです。しかし、今の評価制度だと失敗したら減点するだけで、良いものを生み出してもプラスの評価はもらえないというのがあるので、なかなかそういう機運が出てこないと思うんです。

そのやり方を下におろせという話は置いておいて、少なくとも、今、課長級以上を対象とした人事評価もそんな状況です。その状況を工夫していかないと、下の職員がそれは良いなというふうには思えない。プラスの評価をするというのは、評価する側も難しいと思うのですが、今のやり方だと平均点を取るという組織にしかならないと思います。芦屋という特異性というか、よりプラスの市というのを作っていくには良くないかなと思いますね。まず、うまいことやってみせて、下の職員も良いものを出していこうというふうになっていくのではないかなと思うので。まず、少なくとも課長級以上で実施している人事評価制度は変えていかないといけないなと思いますけども。

(朝沼座長) 人事評価の対象になるのは課長級以上。それ以下の方はその人事評価というのはないのですか。民間企業ではそんなことはありませんよね、人事評価というのは入社したときからでしょう。なぜ、そういうことになるのですかね。私にはなかなか理解ができません。

(青田部長) 制度上と言いますか、それでやったのが今の人事評価を先ほどから議論になっている、やってもやらなくても一緒ということではなくて、上司と部下との話の中で、職に対して気づきを与えると言いますか、そういう機会を与えるというのも大きな目標の一つなんです。

(林 委員) 人事評価は、民間でも上司ばかり見て仕事をする人が出るとか、色々あると思いますが、ただ、芦屋市では課長に評価でプラスになったら何が報われるのかが分からないです。部長になったりするのですかね。それらを反映したことで、良いことはなかったのですか。人事評価制度は課題のある制度だけれども、導入したことで適切に評価されているというような話になっているのか、それとも全然生きていないという話なのか、どちらなのでしょう。

(青田部長) 難しいですけど、客観的にある程度人を見る形にはなるでしょうね。業績も含めて具体的に書くことで、だめだった点と良かった点というのが分かりますので、それはそれで意義はあるのかなと思います。もちろん、もっと良い意味で精度が高まれば良いんでしょうけども。

(林 委員) このようなケースがあるかどうか知りませんが、マイナス点にならないようにした人の評価が高くなって、部長に昇進した人が、周りから見て、「あの人が部長？」となっているのなら、今の方法はだめだと思います。ただ、結果として評価が反映されている部分で納得できる部分もあるということであれば、やらないよりはやったほうが良いという話になると思うのです。やり方をうまく改善していく必要があるなと思います。

(岸田課長) 私は課長ですから、部長から評価される側ですけど、年度当初に今言いました三つの目標を立てるのです。部長からはあなたが今やろうとしていることより、一つ下駄を履かせた、かといって5段も10段も高い目標ではつぶれてしまう可能性もあるので、一つ背伸びした目標を立ててくださいという指導がありまして、それを三つ立てて、今ちょうど年度途中なんですけど、それ

が仮に年度の終わりに達成できれば、それは私自身の自信にもなるかも分かりませんが、結果的にそれが業務の面でも一つ下駄を履いた、背伸びしたところへ自分が一つ伸びたということの結果的に思えることは効果としてはあると思います。

(青田部長) 持ち上げてくれていますが、私は目標が低かったらちょっと上の目標を立ててくれないかと言ったり、それから余りにも難しい目標である場合、少し下げて、今の状況よりもちょっと背伸びをしてもらおうような目標立てをするように指導しています。現状に甘んじることなく、少しでも背伸びをしてくれないかという、そういうやり方が結果的には良い形に結びつくのではないかなと思っています。

(林 委員) 島津委員のマイナスの受けとめ方が違う訳です。きちんと共通の土俵で同じように認識してもらおうとかということをやらないといけないのではないですか。一方的にやっているから、というような話ではなかなか納得もいかないでしょうし。

(青田部長) それから、日頃から職員間でコミュニケーションをとっているところは良いんですけども、私自身がもっと目配り、気配りしないとだめなんだと思うのは、他の部署についても、機会があるたびに話をする、あるいは困っていることがあったら聞くというスタンスでないとだめだと感じています。しかし実際は、なかなかできてないのが実情で、あまりこういうことは言えないんですけど。

(野崎委員) 目標設定して話し合っ、そして反省する。非常にシステムとして進んでいると思うのですよね。ただ、目標設定するときは上司の能力にもよります。上司が、目標にチャレンジしようというプラスアルファで部下にインセンティブを与えられるかどうか問題です。どうしても目標を設定するときは達成できるように低目の目標設定をする場合が多いのです。

それと、絶対にプラス面があるべきだろうと思います。アメリカの会社でしたら、目標設定してどんな結果でしたかという部長マター、さらに人事などで評価し直すということで、だれかが結局チェックしているみたいです。非常に難しい話ですけどね。例えば、課長以上、部長、次長になるときにそういう評価の積み重ねが、次の次長になり、部長になる材料にもなるとか、何かインセンティブになればいいですね。本人の善意だけに頼っていると非常に善意のない人は乗ってこないですからね。

課長以下の方は結局、共通の評価基準、業績評定というのはできないから多分年功序列だけなのでしょうね。今聞いた話では評価してないということですから。休んでいるか、休んでないとか。

(青田部長) ある程度は、所管ごとではやっているとは思いますが、具体的にはっきりと基準を今示してやっている訳ではないので。

(林 委員) 若い人で早く係長になりたいと思っているのかとか、課長になりたいと思っはるのかどうかというのを1回聞いてみた方が良いのかもしれないですね。

(朝沼座長) 私どもの感覚では昇進を希望しない人がいるということが、ちょっと信じられないんですけど。組織に入ったら重要な仕事を任せられてやっていくというのが生きがいだろうし、企業にも若い人の中にそういう人もいるみたいなことを最近聞きますけど。余り偉くなるのは嫌だとか、取締役になったら責任ばかり重くてなりたくないとかというような人もいらっしゃると思うけ

れども。

(野崎委員) 部長から取締役ですと、それは人事評価で結構ですけど、下位の職員の話とはすごくレベルが違う話になりますよね。

(青田部長) 両方の面があるとは思いますが、上に対して魅力がない、それから下は下である程度お金と時間ももらえるんだったら、そうあくせくはしたくないという両方の面があるんでしょうかね。ですから、少し別の意味で魅力というか、何かをつけないと難しいのかなと思います。

(岡本副市長) 少し年齢の高い平の職員でしたら、ある程度の時間外勤務をしたら、課長補佐とか課長よりも給料が高いのです。

(野崎委員) 高いですね。

(岡本副市長) 年収と責任感、それを無視してしまったら平である方が良いという。あまり課長と一般職、あるいは係長との格差が明らかに違うということでもなく、比較的近いです。今、時間外勤務でしたら倍率も100分の150とか、200とかになってきていますから、ちょっと残業すれば管理職よりもはるかに年収が多いという現象が起こってくるのです。部長級よりも年収の高い係長級とか、そんな一般職はいると思います。

(朝沼座長) どう考えても私は納得できませんが。

(岡本副市長) 公務員の給料形態というのは何も芦屋が特殊だということではなくて、そうなっているのです。

(野崎委員) 例えば役職によって退職金の月数を変えるとかというのは公務員の中では難しいですか。

(岡本副市長) ないです。一律です。

(野崎委員) 部長は100で、平は60カ月の30%というインセンティブがないのですね。管理職になって市会議員の先生からいろいろ言われるよりは楽をしている方が良いでしょうね。

(岡本副市長) 給料はずっと昇給しますが、そんなにぐっと上がっていません、じわじわとなっているのです。

(野崎委員) そこで更に管理職の手当をカットしているし、踏んだり蹴ったりですね。

(朝沼座長) そのような話を聞くと、何か納得できるような感じになってきますが、納得してしまっただめですね。そうすると、給与体系の差の出方が問題ということになってくるのですかね。

(岡本副市長) だからといって、仮に正しい形に直しても、その問題は解決しないと思います。給料というのは、そんなに部長級や課長級と大きく違うというのはないと思います。時間外勤務をさせなければいい訳です。させなければそれなりの給料にはなると思うのですけどね。

(野崎委員) 職場によって時間外をやらないといけないところがある訳ですね。

(岡本副市長) 課税課などは季節的な問題がありますから、必ず残業があります。

(野崎委員) 例えば1号とか2号とか、年度によって給料が上がりますよね。それを3年に1回上げるとかいう形にはできないのですか。

(岡本副市長) できないですね。

(野崎委員) 民間はそれをやりますけどね。

(岡本副市長) 民間はそれができるんですけど。何もなければ、1年間で4号上がるんですけど、すごく細かく刻んであります。それを例えば3号しか上がれない、2号しか上げないというのは評価で、そういうのを設けたらいい訳です。

こういう点以上だったら4号給だと。だめだったら3号給だと。そういうことをすれば良いんです。

(野崎委員) 私にしたら下げてほしいのです。せめてゼロと4でも、これだと長い間で変わってくるだろうなと思います。

(岡本副市長) 周辺の地方公共団体で、そういった人事評価をやっているところはないですね。

(野崎委員) 鹿児島県の阿久根市ぐらいだったら実施したのでしょうか。

(青田部長) 県とか市を比較すると、県はすごく違うなと思うのは、例えば採用で1年目、2年目の職員であっても、とにかく説明会で説明させるんです。すごいシステムだなと最初思いました。僕がちょうど30歳になるぐらいの手前のときの説明会なのですが、説明しているのは20代と分かるような、卒業して入って2、3年目ではないかなと思うような職員が説明するのです。案の定、質問とかすると答えられないのですが、それでもやらせるのです。芦屋市ではそこまでやらせない。だから、どんどん下位職員にやらせない、なかなかレベルも上がらないし、モチベーションアップにもつながらない。反対に失敗しても、いや、ここは良かったというぐらいに褒めてやっていると伸びないです。結局課長級が何でもやれば良いという風土になってしまうと、マイナスなのかなと思いますけど。

(朝沼座長) それはおっしゃるとおりですよ。特に我々みたいな業種ですと、若いときから仕事を任せられて、その代わり責任も負いながら、報酬をもらって仕事をしている訳ですけど、その自覚の中で短期間で皆3年、4年、5年ぐらいになるとそれぞれ自信をつけていくのです。もちろん、その上司はできる仕事、1人で任せられる仕事のより分けをきちんとしたり、それから事前にどういう書面を書くんだとか、今度はどういう尋問をするんだとかということもきちんとチェックし、それで送り出して、もちろん上司も同席しているのですが、そこで行き詰まったりしたら助け船を出してやるとか、基本的に若い人に責任を持たせてやるから伸びるのが早いのですよ。それで自覚もできますし、仕事のおもしろさも分かってくる。

それは組織が変わっても、どうやってそういう場を与えていくか。しかし、野放しでやれではとんでもないことをするので、そこをどうチェックし、監督していくのか。ミスでもいろんなミスがあつて、少々のミスならカバーできるものはいっぱいあります。大ミスをするとなり返しのつかないようなことがあるから、それをどういう形でチェックをするのか、どの組織でも同じではないかと思うのですが、やらせていかないと力はつかないと思います。信じて任せてやるという、勇気は要りますけど、それがないと伸びないです。

(青田部長) 役所の中で機能しているなど感じるのは、大世帯である課税課とかは、課長級がどんと構えられるのです。係長級が課長級に近いような仕事をやっているんです。大世帯だと育つんです。先輩後輩の関係も残っていて、ところが、少人数のところになると、どうしても課長が係長兼務ということをやらないと回っていかないという部分があります。なかなか難しいのですが、そういう組織風土というか、少し変えていかないと人が育たないだろうなと思います。

(朝沼座長) 25番に多様な人材の確保というテーマがありますが、新規採用者、面接制度の見直しというのは、これはどういうことを意図しておられるのですか。

- (青田部長) これも前回、前々回ぐらいに申し上げたと思うんですけど、私も事務職に限らず、例えば栄養職、調理職、それから他の職、土木職とかについても面接をしております。その中でどうしても専門的な角度から面接をしないと、我々事務職ではなかなか分からない部分があるのではないかなと感じています。例えば、池田市がやっているようなプロの面接の方を新規採用のときに招いてチェックをするという、そういうことによってより良い人材を確保するという、そういうことが大きいと思います。生涯賃金で考えると億単位の買い物になる訳ですから、良い人材を採るためには心血を注がないと、今後のためにならないなどは思っているところです。
- (野崎委員) 例えば、技術職の面接をされる場合に、人事担当の部門が面接されますけども、私の場合、専門的な分野でしたら当該部門の社員が、面接と一緒に同席してかなり意見を聞いてくれます。面接はそういうシステムにはならないのですか。
- (青田部長) それは部長級でも技術職とか、土木職がそれぞれいれば。
- (野崎委員) 課長職ぐらいでも良いのですが。案外若い社員を入れるときがあります。そういう人を座らせておいて、あるいは質問させて、後でどうだったかと聞く、参考にするということです。
- (青田部長) どうしても人物評価も型どおりにならざるを得んのかなという部分は否めません。
- (岡本副市長) 受験者の方がプロ化してしまっていて、公務員試験だったらどういう質問がされるかというのを全部専門学校で勉強してくるのです。だから面接官が見抜けないのですね。実際、それを採用したら全然だめだったとかということにもなりかねません。受験者の方がプロなのです。
- (朝沼座長) そのような情報を逆に市が仕入れて、それを絡めてから質問するような工夫もしないと、模範的な回答が返ってくるでしょう。
- (青田部長) そうです。私はわざと意地悪な質問で、楽だから来たのではないですかとか、保障されているから来たのではないですかという質問を結構しましたけど。そこで私が答えを期待していたのは、こういう保障された世界だからこそ一生懸命働きますというような方がいたら、他は目をつぶっても全部丸をしてあげようというぐらいまで思っていたんですけど、そういう答え方じゃないです。予備校的な答え方です。ですから、短時間の面接の中で見抜くというのはなかなか難しい部分があります。ただ、勉強になったのはやる気を感じるかというのは表に出ますけどね。
- (林 委員) 池田市には何か聞きに行かれたりされましたか。
- (青田部長) そこまではしていません。たしか、ホテルの人事だったのか、その営業なのか定かでないですけど、池田市の倉田市長が連れてこられた方という形で面接を、全然違う角度でやったという、そういうのが初めみたいですけど。
- (林 委員) もちろんそれもマニュアル化して同じことを言えば、イタチごっこかもしれませんけども。
- (岡本副市長) ちょっと精神疾患のような人は分からないときがありますね、通常に面接しましても。ですので、そういう専門的な職種の人を面接のときに入れたりして、できるだけ努力はしているんですけど。
- (野崎委員) 一度採用してしまうとね。
- (岡本副市長) そうなんです。中には、採用してしばらくしたら職場に出てこないとい

う者もおりますから。

(朝沼座長) そういう問題が出ていますね。

自治体によっては最近、法律家資格、法曹資格を持った人の採用とか、それから公認会計士資格を持った方の採用とかというのをやっている自治体が出てきているようなのですが、その辺のことについてはどうですか。

(青田部長) 弁護士さんの方も新司法試験の制度が変わって、人数が増えましたから。

(朝沼座長) 就職難になっていますから。

(青田部長) はい。そういう意味では聞いたことがありますし、東京都と三重県の伊賀でしたかね、採用しているということを知りました。それなりの効果はあると聞いています。ただ、それぞれの自治体に合ったような形でないと、それもなかなか難しい部分があるのでしょうか。専門職の任期付での採用というのは、若干ですけど、例が出てきているという感じでは聞いております。

(朝沼座長) どこまで本当に役に立つのか、まだ分からないところはありますが、何らかの刺激にはなる可能性はありますね。特に任期制でも、2年とかというような形。このごろ、国家公務員でもいろんな部署が任期制でどんどん採ってきていますので。それは一つの刺激材料ということなのかもしれませんし、検討する余地はあることかなとは思いますが。

逆に、例えば、職員が企業に研修に、半年とか1年、研修に行ってもらうとか、そういうようなことはどうなのですか。実施されたことはあるのですか。

(青田部長) 現在は県に行くというのはあります。

(岡本副市長) 上級官庁に1年ないし2年派遣というのはずっと続いています。兵庫県と、それから土木事務所に技術職を出しています。

(林 委員) 大学の宣伝みたいになるのですが、採用のときに、今は修士を取って入っても、いわば年を食って入っているだけですよね。例えば、総合計画などの部会でも職員の方が事務局をするのではなくて、僕らが何か言っても、「先生、そう言うけど違う」と言えるぐらいのスタッフをきちんと置くべきだと、私は思っているのです。公務員全体の話なので、なかなか難しいとは思いますが、そういう発想や、修士論文をきちんと書いたらそれだけの、1本きちんと研究した人はいるのですよね。外国ですと、課長さんなどは大体ドクターの位を持っていますよね。しかし日本では、国の中央官庁の職員がそういう人ではないので、一緒に外国に行ってヒアリングとかに行くと、向こうのディレクターであればドクターと書いてあるから、すぐみんな引き下がるのです。質問すれば良いよと言っているのですけど。専門職的なもの、あるいは研究者と言うとちょっと言い過ぎですけど、お金がかかる話ですが、市役所の職員として入った人でもそういうところで専門分野について磨きをかけてもらうとか、そういうことが検討されてもいいのに、と思っているのです。

(青田部長) ある意味では大学とももっと交流ができれば一番いいのでしょうね、本当は。レベルも上がるのではないかなと思います。

(林 委員) 今は大学院に入っても、入って修士の間に公務員試験受けて、要するに浪人にならないためだけに入っている大学院生がいるのです。それは悪いとも言えないのですが、入ったらきちんと一つ何か見つけていけよと私は思っているのですが。去年、1人、修士を取って堺市に入ったのですが、結局入ってしまうと同じではないですか。身につけたものを行政のどこで生かすのかという話です。市に入ってもすぐではなくても良いのかもしれないですけど、

なかなかそういうのを生かす、国の官庁が大学出の人しかいないのに、地方の役所にもっと高学歴の人がいると国は嫌がるかもしれませんが、どこかでやらないとずっと変わらないなという気はしていますね。

(岡本副市長) 兵庫県でしたら、弁護士の資格を持っている方とか、公認会計士資格を持っておられる方は何人かおられるようです。兵庫県と神戸市ぐらいです。芦屋市のレベルではそういうのは余りいないですね。

(林 委員) これは国の問題が大きいと思います。大学院を重点化しておいて文科省ですら修士を採用しないというのはどうかと思います。

(岡本副市長) そうなんですか。

(林 委員) 結局、国家公務員 I 種試験というのは大学を出た人だけ。修士で変な癖がついたり、色がついている人が嫌だということもあるのかもしれないですけどね。

(青田部長) そのあたりは朝沼先生の方も、関学のアカウンティングスクールは、そうですね、公務員がわざわざ学校に行って勉強する訳ですから。

(朝沼座長) あっちこっちの地方自治体から派遣されて来ておられますね。

(青田部長) そういう方は当然モチベーション高いですね。

(朝沼座長) 東北から飛行機で週末にやってきて集中して受講する。それでまた帰られるという人もあるみたいです。1年間あるいは2年間、本当にそうやって派遣して来られているのですよね。ですから、職員を専門職大学院とかというところへ1年、2年研修してもらおうというのも大事でしょうし、受け入れ先があるかどうかの問題がありますが、できれば一度、民間企業の雰囲気や空気を経験するために、それこそある程度の課長クラス、係長から課長くらいになるレベルで行かれたら、良い勉強になるし、役立つのではないかと思います。

(林 委員) 以前、公務員をしている後輩が最近若い人は全然研修に行きたがらないと言って嘆いていました。でも、研修を機会として、中の職員だけではなくて、例えば他の自治体の人と会うとか、あるいは民間の人と会うとか、そういう研修の場は必要だと思うのですがね。

(朝沼座長) 内部でももちろん研修というのは大事なんでしょうけど、自治体の体質的なものがあるような気がするのです、この芦屋市だけではなく。空気を変えていくには、駆け出しの職員ではだめですね。係長、課長ぐらいのクラスの方を、外の空気を1年ほど、本当に国内留学みたいなものですね。そういう人が1人だけでは大した効果が発揮できないかもしれないけど、そういった人が5人、10人と出てくると、おのずから雰囲気が変わってくるのではないかなという気がしますね。少し投資されても良いのではないのですか。

(青田部長) そうですね。ある意味では投資という考え方でしょうね。

(朝沼座長) 当然、税金を使うわけですけど、そういう人材を育成するという意味でそういうところに費用を出していかれるというのは、私は良いことではないかなという気がするのですがね。

(野崎委員) 要員計画の中である年度に来たら、例えば管理職が足りなくなるというようなことが予測されるような状態はあるのですか。逆に管理職がずっと余っている状態ですか。

(岡本副市長) これからしばらくの間は管理職が足りないという状況です。

(野崎委員) 足りない。思い切って何人か民間から雇われたら、もしかしたら新しい文化

を持ってくる可能性がありますね。多分芦屋市だったら非常に希望者は多いと思います。

(朝沼座長) 28番の危機管理マニュアル等については、何か御意見ございませんか。これは、特に震災とか、そういうようなことを念頭に置いているのですか。

(青田部長) 高原先生が内部統制の関係をやっておられると思いますので、今後危機管理マニュアルというのは単なる自然災害だけでなく、不祥事、それから、例えば、金銭とかにまつわる部分、損害賠償とか、そういう場合もありますから、業務全般に通じるところはあると思うんです。今は単に場当たりに起きたらどう対処しようかという、そういうことなんですけど、常にそれは備えておくべき事柄なのかなというふうに。

(朝沼座長) ここでおっしゃっているのは、内部統制の一環としての危機管理ですか。

(青田部長) そこまで行けばいいんですけど、日ごろの危機管理から。

(朝沼座長) そういう部分まで広げた広い意味なのですね。

(青田部長) そうですね。単なる自然災害とかだけではないというふうに。

(野崎委員) コンプライアンスですね。

(青田部長) そうですね。それも実践的にやらないと、例えば何かですぐに記者会見開かないといけないというときに、対応できないのでは、それはどうしようもないと思います。

(林 委 員) 行革の実実施計画の中で、見直しとなっておりますが、今のマニュアルにはこういう部分がないので作っていかうかという具体的な内容を入れたものがまたできるのですか。

(青田部長) 作ります。危機管理に関しましては19年にそれぞれ課ごとにマニュアル作成ということでやったのですが、これを少し実のあるものにするためには実践的な訓練といいますか、そういうものを含めて研修が必要でしょうし、実のあるものにしていくためには、常日ごろから考えておかなければならないことなのかなと思います。今は、単にマニュアル的なものはあったとしてもその見直しは、多分まだされてないという状況にあると思います。

(朝沼座長) マニュアルは既に一応ある訳ですね。

(青田部長) 19年のときにそれぞれ各課長さん方にはマニュアルを作ってくださいということで、テーマはこれこれを選んでやってくださいということで作ってはいます。

(朝沼座長) 芦屋市全体としてそういう内部統制システムとしての危機管理マニュアルはでき上がっているのですか。それ自体はまだないのですか。

(青田部長) そこまではでき上がってないです。

(朝沼座長) 実際にそういうマニュアルは作ったけど、19年以降、網の目をくぐるような不祥事が起こったとか、何かそういう事態はあったのですか。

要するに本来は危機管理の対象になるような、あるいはチェックをしなければいけないようなことが漏れて、事件というのか、不祥事までいかないにしても、そういう事実が発生したことがあったのですか。

(青田部長) それが正しいのかどうなのかというのは分かりませんが、下水の方で汚職の事件ありました。それはまさに、特定の職員が専門的にずっとその業者とつき合っていて、それで上司の目が届かなかったという部分がありましたけど、個人に起因することが多かったとしても、それが周りからちゃんと見えなかったのかどうかとか、そういう問題があると思います。ですから、こういう

事案に限らず、常に起こり得ることなのかなというふうに思います。

(野崎委員) 技術職のような特殊な分野というのはどうしても異動が難しいですよ。

(青田部長) そうですね。それで専門的になるとなかなか口を出しにくいのではないのでしょうか。そのあたりは私も技術職ではないから分からないんですけど。

(野崎委員) そういう部分でしばしば起こりますね。異動しているところはそんなに起こらないんですけどね。

(朝沼座長) 技術職の方というのは、市では支店がある訳ではないし、転勤もないし異動がまず100%ないのですかね。

(岡本副市長) 土木職の場合はあります。例えば、機械職とか電気職とか、そういう職種は比較的限られています。

(島津委員) どうしても職員が減っているのです、本当に長期にわたって在職しないと覚えられない技術系の仕事もあるんです。3年ぐらいで人事異動を回していてもだめだということもあります。それ自体は悪くないのですが、5年、10年かけないと覚えられない仕事だったら、きちんと次に引き継げる要員を横に置いておけば良いんですけど、どうしても人が減らされていくとその余りがいなくなっている状況です。1人に偏ってしまってより悪循環ですけど、動かせなくなって、その人がいないと回らないところもあります。それはそうならないように引き継げるような配置をして欲しいという話はしているんですけど、なかなか余分に人を配置する状態には今はまだないと思うので、徐々にそうしてほしいなと思っているのですが。

(朝沼座長) 高原委員、このあたりについて何か御意見ございませんか。

(高原委員) リスク管理の件だと、どの程度のリスクを想定しているのかということも大事だと思いますので、当然、今までマニュアルも持ってらっしゃることなので、それを今回は4年経ちますので、見直しされるということなのかなというふうに拝察したのですが。

(青田部長) より実践的なことを考えないとちょっと役に立たないでしょうね。

(高原委員) そうですね。

(朝沼座長) マニュアルは作っただけでは意味がないので、具体的にそれがきちんと機能しないといけない訳でしょう。一番具体的に考えやすいのは、何らかの問題が発生したときに、その原因を追求して、そしてそれが起こらないように防止するための手当として、どういうチェック、手続が必要だったのか、モニタリングしたら非常に分かりやすくなるのですがね。先ほどおっしゃったような問題が発生した後、組織上の欠陥というのは厳しく洗い直されたのですか。

(青田部長) 外部の委員会の方ではそういう検討といいますか、それも含めて行いましたけども、そういう事件とか事故に至らないまでも、日頃からそういう実践的な訓練といいますか、それは必要でしょうね。そうでないと今は単にマニュアルをつくっただけというのではあまり意味がないのではないかなというふうに思います。

(岡本副市長) 管理責任を問われる場合がありますので、危機管理マニュアルも作っていないのかということでは問題がありますね。現実に事件が職場で起こったことがあるのです。それでマニュアルはと言ったら、そのマニュアルは作っていないと。そういうことになりますと、管理責任が問われることになります。細かく動きを見て、それぞれに合うようなマニュアルを充実してほしいと、

10個マニュアルを作らないとだめというところを今8個しか作ってないという場合は、あと2つは作りなさいと、また作成済みのマニュアルについても改善するなり、工夫してほしいという思いなのです。

(朝沼座長) 問題なのは、マニュアルを作っただけでは本当は意味がなくて、内部統制のマニュアルというのは皆そうなのでしょうけど、毎年改正や見直しが頻繁に行われてない組織は全然活用されてないと、そういうことだろうと思います。年間を通じていろんな事務処理、手続は途切れなく起こっている訳で、そこでいろんな問題というのは発生しているはずなのです。そのマニュアルどおりきちんとして行って、何も問題ないというのは結構だけれども、普通は必ずある。だから毎年そういう細かいところを今回はどう改正しないといけないのか。そうすると他のところではこういう問題が発生してしまった。その原因はこうなのだと。そうするとマニュアルをこう変えないといけないとか、それを毎年やっていかないと本当に意味がないのです。作ったからこれで安心という訳ではありませんものね。

(青田部長) 21番の業務標準化の推進もそれが言えることです。業務を標準化することによって手順がはっきりする。そういう意味で自分達がやっている業務のどこに問題があるのかというのははっきりするんですけども、ですから、マニュアルというのはそういう点でも有効な部分はあるかなと思っています。

(朝沼座長) もちろんそう。それも作らないと基準もない。前提問題が欠けているみたいな、根本の問題が欠けていることになります。ただ、私が申し上げているのは、作っただけで安心してしまっていたら何の意味もないと、マニュアルそのものがいずれは死んでいきますよね。だから、その辺を意識して毎年見直していくというぐらいの努力を積み重ねていかないとだめだと思います。

(林 委員) 47番にテーマを与えた自主研究の促進とあるのですが、これは今何か自主研究とかされているケースがあるのですか。

(青田部長) 自主研究は制度としてあります。それをより市政の課題と言いますか、そこでもっと生かせないかなという思いがあるんです。グループを作って研究をすれば、一応補助は5万円ほど出しています。そういう補助をしますということをやっています。しかし別な意味でもっと活発になるような仕組みづくりをやらないと、それも生きてこないのかなと感じていますもっと活発に自主研究をやっているということの方が、行革にも通じるかもしれませんけども、アイデアがどんどん出てくるというか、そういう場作りも必要かなと思いますけども。

(林 委員) 行革も含めてでしょうけど、市民の方に研究成果を聞きに来てもらって、市民にプレゼンするとか、そこにむしろ市民も参画してよという、いろんな仕組みを考えていかないとなかなか難しいでしょうね。

(朝沼座長) こういう自主研究を促進してもそれを発表する場がなく、研究させて一部の上層部にその報告が上がるだけでは何の意味もありません。それを発表し、良いものはまた表彰するとか、先ほどから出ている何かインセンティブのようなものを与えていくというような工夫も必要だと思います。発表の場とかというのはどうなのですか。

(青田部長) 今はそこまでしていないんですけども、そういう場というのも必要かなというふうに思います。

(朝沼座長) そうですね。それだと励みになりますよね。

それでは次の3ページ、大項目としては市民から信頼される行政のところへ入りたいと思います。住民サービスの向上、それから透明性の向上という中項目がありますけれども、全般にわたって御意見ございましたら御発言をお願いします。

(野崎委員) 32番関連ですが、私などは、口座振替は嫌だけでも、ネットで支払えたら良いなという思いがあるのですが、芦屋市の場合ネットで払えないのですか。

(青田部長) 払えないです。マルチペイメントですかね。ネットバンキング。

(野崎委員) 銀行まで行って振り込まないといけないのですか。

(青田部長) そうです。

(野崎委員) やっていただけたらありがたいのですが。

(青田部長) 納付環境は変わって来つつあります。

(野崎委員) 国の関係はネットで払えますよね。

(岸田課長) 国税は払えます。

(青田部長) 結局、手数料とかシステムの関係の費用が大きいんですけどね。芦屋市はその環境は遅れているのは確かです。

(高原委員) 32番のところで、現行の行革の継続状況はDという評価ですよ。ということは一部実施、あるいは実施したけれども効果が見られないという判断であって、コンビニ納付に関しては、システム更新等で3,000万円ほどかかるということをおっしゃっていましたが、これは今の評価でDなのですが、これを何か改善して、さらに新しいことを何か取り組まなければならないという方向なのか、それとも、これは合わないからあまり考えていかないという方向性なのか、いずれの方で考えておられるのですか。

(青田部長) 20年度のときにコンビニ納付も検討したのですが、そのときに一番の障害になったのがシステム更新の費用だったのです。ただ、納付環境が大分変わってきましたので、手数料も若干下がってきた。それから近隣市ではほとんどコンビニ納付は当たり前という時代にあっては、これは避けられないと感じています。ですから、システムの更新に合わせて、その環境だけは作っておかなければならない。そういうふうを考えていますので、これはいずれにせよ、市民の利便性の向上という点で挙げておくべき必要性を感じています。ですから、当初の評価はDというのは、検討したんですけど、結局できなかったという部分です。

(岸田課長) これはもともとの芦屋市役所の基幹の電算システムが更新時期に来ておりまして、コンビニ導入をするしないにかかわらず、システムの改修時期が平成25年を予定していると。その全面改正のときにコンビニに対応できるシステムを作るということで、当初の問題が解決されるのではないかということなのです。

(高原委員) 時期が合うということですか。

(岸田課長) そうです。

(林委員) こういうのは、そのシステムを芦屋市がやれば、西宮市や神戸市もやらないといけないときに一緒にという発想はないのですか。

(岸田課長) コンビニ納付につきましては、阪神間では逆にほとんどの市が導入されています。むしろ芦屋だけ導入されていない。

(青田部長) 作る時にですね。それが一番コストダウンも含めて良いのでしょうけど、それぞれ市役所の中でのシステムが違うぐらいですから、できたときの導入

でそのときのシステムが安かったりとか、利便性が良かったかもしれませんが、まだだんだん年を経る度に、実は使い勝手が悪くなってきたとか、そういういろんな問題が出てきますので、本当はそれぞれ共通して開発して開発コストを安くあげるといのは本当に一番良いのかなと私、素人ながらに思うんですけど、なかなかそれがすんわりはいかないですね。

(野崎委員) 全国の市のかなりの部分は共通業務だと思うのです。

(青田部長) そうです。あとカスタマイズする必要がないのです。

(野崎委員) そうですね、実態として。だから多分そのノウハウもということだったら、業務分析なんかも早いだろうし、コスト的にも安いような気がするのですが。

(林 委 員) 税金のe L T A Xを芦屋は導入しているのですか。

(岸田課長) この9月から導入しました。

(林 委 員) これは共通ですか。どこかのセンターがやっていますよね。

(岸田課長) そうです。今、兵庫県が中心になって県共通のシステムを立ち上げています。

(林 委 員) 県共通ということは、大阪府と違ったりするのですか。

(岸田課長) そうですね。基本的には兵庫県が、今、窓口になっていますので。

(青田部長) 本当は全国共通の方が良いですよ、それは当然。

(岸田課長) e L T A Xシステム自体は総務省の大きなセンターがございますので、基幹のセンターが。ただ、県下の各市町村の個別システムへの連携についての代表で、今、県が窓口になって、各市町村のシステムに送付するシステムを作ってくれているんです。

(青田部長) 本当はそういう発想でいくと、電算システムだけでなくって自治体で共同仕入れということを実は考えるべきなのかもしれませんね。何かの材料とか、備品、それからいろんなシステムも含めて、本当は何でも共同購入というのを考えるのが効率的なのかもしれませんね。

(林 委 員) 今、総務省で住民税の話をしているのですが、結局企業が全部の自治体とやりとりするのは、これは何とかならないのかということが課題です。

(青田部長) 非効率の部分ですね。

(岡本副市長) 情報関連企業が生きていくためには絶対それは実施しないと違いませんか。今、子ども手当とか児童手当は各市町それぞれがやっているから、1本の本来したシステムで良いはずなのですがね。国は一切言わない。

(林 委 員) 韓国ではソウル以外は今1本でやっていますよね。ソウルだけが入ってないそうで、何かシステムが違うのですかね。

(青田部長) 韓国はかなり進んでいるというふうには聞きましたけどね。

(林 委 員) 進んでいます。統一化していくのですよね。

いろんなシステムあるいは依頼先が色々違って、結局市ごとにあの人がいないと分からないシステムになってきているのが、これだけIT化して合理化と言っているのに、そこがなかなかついていかないですよ。

(岸田課長) ただ、e L T A Xは、国税のe - T a xもそうですけど、今までは各企業がそれぞれの市に送っていたものをポータルセンター1本送れば、ポータルから各市へ分配されるという仕組みですので、e L T A Xになってから企業は1本です。

(青田部長) 備品から何か、共同で何かやるということは本当の意味でコストダウンも図れることなのですよ。

(林 委 員) ITの部分は便利にもなるし、効率化もできるし。

(島津委員) 29番の市民参画ですけど、この分野というのはまだまだ開拓のしがいがあるのではないかなと思っていて、私も市民参画という言葉をよく使うんですけど、本当に実践しているかという、まだまだしていないと思っています。我々役所で働いているとそれぞれの課で仕事していて、どうしても自分達で仕事しますよね。自分達でできなかつたら、じゃあ、今の発想で委託したらどうかとか、指定管理にしたらどうかとかということなのですが、これは市民に任したらどうかという発想というのではないかなと思うんです。そういう精査というのは。

ただ、あまり大局的な視点では見ていなくて、市民さんがしてくれる仕事ではないだろうかという発想がなくて、各所管課長が自分の裁量で判断している次元です。全庁的に判断してはいないと思うので、もっと開拓すればそれこそコストダウンというのにつながるでしょうし、実際自分で最近やっても、自治会とかにお願いしてみたらすごくやってくれたりする仕事もあったりとかするんですよ。そういう部分というのはまだまだ開拓する余地があるし、是非すべきかと思います。自分達職員も減ってきて、予算もなくてとなればそういう分野を開拓していくべきかと。

ちょっと話が戻ってしまうのですが、そういう意味でも市民さんと触れ合う機会をもっと持たせるというか。新人のときから下手したら全然市民対応しないようなところに配属されて、ずっとそのまま過ごす職員も中にはあったりします。若いうちは少なくとも直接住民対応するようなところを経験していくべきかと思います。そうでないと年を取ってからいきなり住民に苦情言われて全然対応がだめだという人もいたりします。そういう市民さんと対応経験して、すごくそれに得意な人がいたら、また市民参画の方面で頑張ってもらってもいいと思いますし、もっと開拓できたら良いと思うんですけど、今、そういう仕組みになっていないと思うんです。

市民参画課というのがあるのですが、別にそこがそういうことをやっている訳ではないので、今後全庁的な視点で市民さんを利用するという訳ではないですけど、力を借りていくかという、もっと整理していくべきかと思いません。

(林委員) 最初に私が申し上げたのは、まさにそういうことなのです。そのような項目があっても良いのかなと思うのです。ですから、行革を市民も巻き込んでと言うと、押しつけみたいになってしまいます。でも先程の1課1改善なども幾つかの課が発表するから市民に聞きに来てくださいよとアナウンスすることでも、立派な市民参画だと思います。そんなことかと思われるのか、良いことやっているねと思われるのか、あるいはこんなことだったら市民でやっても良いのではないかという話も出てくるのか。そういう場が要るのだろうかと思います。

(青田部長) そうですね。

(林委員) 集会所トークも一つのきっかけかもしれませんし、先程の自主研究のプレゼンも聞きに来て良いでしょうし。

今言われているのは、公園管理でも市が直接やっていなくても、ほうき等を用意しますから自治会でやってくださいと言えば、それだけである程度経費が浮くかもしれないですよ。芦屋がどのようにやっているか分かりませんが。そういうことをやれば、自分達でできるよという人がいると思うので

すけどね。

(野崎委員) 総合計画を作ったときに、市民側は市民参画という言葉をよく使っていましたよね。今問題提起があったみたいに、ニーズと市民ができる能力を持っているのだという部分のすり合わせが必要なのでしょうか。総論的には、総合計画の中で出ていると思います。

(青田部長) 先ほどおっしゃったように1課1改善というのを市民に見てもらおうというのは、尼崎市さんはそこまで進んでいますけども、役所の仕事をもっと知ってもらうという努力は必要でしょうね。そうしたらいろんな意味で、こういうふうに改善したらいいんじゃないですかとか、建設的な意見も出てくると思います。単に要求だけじゃなくて、こういうふうに税金の配分を使うべきだとかというのが、もっと建設的な角度で出てくるのではないかなと思います。集会所トークではどうしても要求型が多いのは、ある程度やむを得ないなという部分はありますけど、それは役所をもっと知ってもらうという我々の努力もまだ足りないかなというのは感じています。

(朝沼座長) 市民参画で気をつけないといけないのは、市民の側に立って、行政がすべきことを市民に押しつけているというふうにとられたら、絶対うまくいきません。ですから、先程の行政内部の改革でも、私言いましたけど、下の職員から意識改革が出てきて、下から盛り上がっていくというのが本物になると。それと同じように市民の方から、これだったら市民がやれるのではないかと、行政はもっとほかのところにお金も使ってくださいという、そういう雰囲気が出てこないと本当には定着しないでしょうね。無理やり押しつけられているというような感覚で受け取られるようなケースは難しいでしょうし。どういふものにそのニーズがあるのか、そのすり合わせをどういう機会を設けて発見していくのか。そのためには市民との触れ合いをどういう形でやっていくのかというのが大事になるのかもしれないけど。

よろしいですか。特になければ今日はこれぐらいで終わりたいと思います。

あと、事務局のほうから何か連絡事項なりございますか。

(青田部長) 懇話会の議事録の関係ですけど、一部修正できてない第2回の分がありましたので、また再度メールで資料を送らせていただきます。その上で、また署名いただきたいと思います。

(朝沼座長) それではよろしいでしょうか。御苦労さまでした。これで終わらせていただきます。

(青田部長) ありがとうございます。