

第 17 回 焼津市行財政改革推進審議会

1 開催日時 平成 23 年 5 月 30 日（月） 13：30～16：00

2 開催場所 焼津市役所 本館 6 階 603 号室

3 次 第

(1) 職員の定数・給与等について

①職員定数・給与等に関する意見書の提出について

②臨時職員数及び賃金について

③職員研修、人事評価について

④機構改革について

(2) 行政改革の取り組みの視点について

①行政の守備範囲について

②住民目線の行政について

③協働について

④広域行政の推進について

(3) その他

4 出席者

(委員)

五十右信幸 委員
大石人士 委員（副会長）
坂本光司 委員（会長）
杉山秀夫 委員
村松佳苗 委員
望月誠 委員
山本幸子 委員
良知トヨ 委員
小松みゆき 委員
服部敏之 委員
鈴木恒夫 委員

(事務局)

山田 副市長
渡仲 企画財政部長
岩谷 企画財政部次長兼企画調整課長
村松 人事課長
福與 財政課長
石原 企画調整課行政改革推進担当係長
秋山 企画調整課企画調整担当主査

5 議事録 別紙のとおり

<p>1. 開会 (事務局)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ただいまから、第 17 回審議会を開催する。 ・審議会条例により議長は会長が務めることとなっているので、坂本会長よろしく願いいたします。
<p>2. 議事 (坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・議題のところに、職員の定数・給与等についてとあるが、これは、一般職員、非正規職員等々である。①（職員の定数・給与等）のことについては、前回、結論が出たと思うが、今日、最終確認をしたいと思う。我々審議会として、市長宛てに答申を出すということで、前回の会議の中で、いろいろ皆さんからご意見が出て、その調整が必要だったので、今日へ持ち越ししているが、これが最終確認ということでこれから行いたい。 ・それから②のところは、同じ職員でも臨時職員あるいは賃金のことに関しても、審議会としての考え方をそろそろ示さなければならない段階なのかなと（いうことで議題にあげている）。 ・その次の③の職員研修と人事評価については、今までやり切れずに後へ後へ来ているが、今日、時間が取れるのであればやりたい。これで行革を進める、公務員の育成などができるかということ。 ・それから④は機構改革とあるが、かなりここ何年かで、焼津の組織機構も変わってきているような気がするが、もっといい改革があるのかということで議論したい。 ・もう一つ、ずっと前から議論を深めましょうということで、毎回のように出しているが、行政改革の取組の視点ということで、委員の一人である杉山委員が 1 年ほど前に問題提起していただいたことに関して、いろんな資料が見つかったり、いろんな答申が出ているので、その辺も絡めながらいきたい。今日これは結論を出すというよりは、毎回毎回小出しにしながら、時間を掛けてより良いものにしていくというものになるかと思う。 ・それから今日、概ね 16 時 30 頃までと書いてあるが、16 時に市長へ答申を渡すということで、時間を取っていただいているので、できれば今日この後、お時間が取れるということであれば 10 分か 15 分くらい一緒にお願いしたい。 ・それでは、①の職員の定数・給与等に関する意見書の提出ということで、前回の審議会で案は出したが、委員各位から多々のご指摘があったと事務局から聞いている。その全てを盛り込んだと思うが、ちょっと見ていただきたい。 ・1 のところは職員の定数・給与についてであるが、特にここでは人件費につ

いて、静岡県内の平均と比べたりしている。県内では（歳出総額に占める人件費の割合は）低い方から数えて7番目であるが、近年の傾向を見ると、毎年（ラスパイレス指数が）上がってきていることは事実であるので、その辺のことを指摘しながら、引き続き適正な給与制度ということで書かれている。

・2のところは、職員の数について述べている。静岡県の市の平均が6.9人に対して焼津市は6.1人である。その意味では、静岡県の平均を大幅に下回っていて、これまた少ない方から数えて4番目であるから、決して多すぎるということを表していないと思うが、ただ、集中改革プランの中の削減計画がもっと大幅に減る予定だったが、達成できなかった。そのことはまず見て見ぬふりはできないから、ここで指摘をさせていただいた。

・3のところは職員の諸手当のことである。一般民間感覚、市民感情からすると正直いかなものかという特殊勤務手当もあるということで、皆さん方からご指摘いただいたわけだが、近隣の市と比べて焼津の場合はきめ細かいが（数が多いので）いかなものかということもあった。また、本来業務に含まれるとみなされる業務についておかしいと、明らかに特殊性がみられるものに関して支出すべきであるということで、その辺のことを指摘している。

・4番目は通勤手当の問題。近隣の通勤の問題、刻みの問題、国とか県と比べると高めになっているということで、根拠について、市民が納得できるように再検討してほしいというのが4番目のところである。

・5番目のところは住居手当の支給についてである。焼津市が月額4,000円を支給しているという中で、国とか県は支給していないということで、市民感情からするといかなものかということで、もし本当に必要であれば根拠を示すようにということが5番目である。

・最後のところが選挙事務手当である。選挙の時に立会をする市民が、（公務員も立会をするわけだが）、基本的には仕事に対して差のないような形が出ていて、片方が高い手当をもらって、片方が日当という形で時間給800~900円ということがどうなのかということに関して、引き続き関心を持って改革に取り組んでもらいたいということ。

・事務局の方で、委員各位からいただいた意見は活かさせていただいたと思ったが、もし、お気づきの点があればお願いしたい。よろしいか。
では、これを答申ということで市長の方へ提出したい。

・次の、臨時職員数及び賃金についてということであるが、何か事務局の方で補足があればお願いしたい。

(村松人事課長)	(資料 8、10 の説明)
(坂本会長)	<p>・ 資料 10 は臨時職員の数、どこにどんな人がいるのかという資料で、資料 8 は業務の内容による賃金である。これをどう改革していくかということだと思いが、ご質問、ご意見をお願いしたい。</p> <p>・ 私の方からちょっと確認をさせていただきたい。資料 10 で、平成 19～22 と書かれているが、平成 19 年は内訳はわからないが 327 人、それが翌年 363 人。それからまた 1 年経ったら約 190 人くらい増えて 558 人。平成 22 年 4 月には 599 人。そうすると、平成 19 年から 22 年にかけて、わずか 3 年間であるが、1.5 倍くらいに増えている。確かに一般職員については削減計画の中で減少していることは事実であるが、一方で、臨時職員数が増えている。もちろん必要性があって増えているのだと思うが。平成 19 年は内訳はわからないのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・ 平成 20 年 4 月から 21 年 4 月にかけては、途中で大井川町と合併した関係があり、学校給食組合、学校関係が増えているというのがある。</p>
(良知委員)	<p>・ いろいろな業務が増えてきたという状況の中で、コスト意識を持って、という状況の中で臨時職員を増やしているのかもわからないが、常勤の状態ですつとどのくらい続くのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・ 一応、半年で更新は一回。1 年が原則である。常勤としては。</p>
(良知委員)	<p>・ 1 年が原則で、例えば、また新しく、同じ業務について入れるという形になり、総体的に人数としては変わらないというわけですね。</p>
(村松人事課長)	<p>・ そうですね。</p>
(良知委員)	<p>・ 一般的に企業で歳入歳出の部分で考えて、歳入がどんどん減って来る状況の中では合理化というのをやるわけである。今まで、例えば一人の能力が 100 とした場合には、合理化された時には 120 以上出せという状況の中で人員を削減していく。それで、はっきり言いまして、一般事務補助というのを考えると、いるに越したことはないというのはわかるが、本当に事務の合理化、つまり IT を入れ込んで、そこに事務の合理化のための費用も掛けながら、なおかつ事務補助も必要になって来るという状況は、多少想像できるが、でもこれは許されていいものかなというのがある。</p> <p>・ それから、常勤ですつと雇用しなければ行政の仕事が成り立たないならば、</p>

	<p>やっぱりそこは臨時でない方が、私は妥当ではないかと感じる。そんなに違いのある業務をやっているのかなというのを、時々見て感じる。ややもすると、臨時職員の方がパソコンを使えてバリバリ出来て、正規職員の方がパソコンを使えないという状況も実際に一般企業の中でもあるので、そういう状況の中で、臨時であるということによって安価な労働力として使うのは、私としては、もし本当に必要であるならば、それなりの対応をすべきであると思う。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時職員の雇用に関する本質的な部分のご質問であったと思う。後ほどまとめて議論しようと思う。言われたのは、慢性的というか構造的というか、物的質的を含めた人材不足があるならば、(臨時職員が)やればやるほどキャリアが蓄積されていくわけであるから、一つ一つ教えてあげる必要がない、まさに即戦力として使えるわけであるから、そのことの正規と臨時のことについて、我々が提言を出そうとしていることと相反することかもしれないが、大事な視点であると思う。 ・もう一つは、半年で更新されて最長1年という話があったが、結果的には市役所として契約というよりは、その部署ごとの1年であるのか。
<p>(村松人事課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市役所としてである。
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ということは、半年ないし1年あると、強制的に契約はなくなるということですよ。他の部署に比べてまた再びというのは県庁の中などではよくあることだが。
<p>(村松人事課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・原則は半年で、1回更新で1年であるが、2～3年という臨時職員もいる。
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・例外がいくつかあるということか。
<p>(村松人事課長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・はい。
<p>(望月委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・正直言って税収は下がっている。民間で言えば売上である。その時に、どういふふうにかコストを下げて、利益を確保するなり、赤字にならないように努力するときに、人件費をどうするかという問題は一番早く出てくる。その時に、より効率的に、文明の利器を使ってIT化してみたり、指定管理者として施設を委託したりということになってくると、本来なら減っていったいいんじゃないかと思うが、先程会長が言ったように、正規職員は減っていったいが、臨時職員が増えているとなると、トータルの人件費ならびに人員というのはどうなっているのかというのが見えてこない。 ・要は、職員は最高学歴を出てきて、地方公務員の試験を受けて、それなりの

職員の人たちがいるが、この組織というものの自体に問題があるんじゃないかなと僕は常々思っている。というのは、コスト意識が全然ない。コスト意識を持たなくてもいい組織だという。もうこれからはそれは違うんじゃないかという感じがする。公務員、役所であれ、ある意味コスト意識を持って向かわないと、市民の感覚、目線とはかなりギャップが出てきてしまっているふうに感じている。

・単純に言うと、焼津市役所は「株式会社 焼津市」という感覚で、物事を見たり、組織というものを作り上げていかないと。だから、そういうような感覚が、どういうふうにしたら養われるのかなと。そうしていかないと、この問題は解決しないんじゃないかなと。

・部分的に、上辺だけ、表面だけで物事を繕っていても、解決しないんじゃないかというふうに僕は感じている。そうすると人事というものに関わってくる。それは後の4番のところであるが、今、課長は2～3年の人はいるということだが、5～10年という人は臨時職員の中にいないか。

(村松人事課長)

・それはいない。要するに嘱託という、特別な知識を持ち、経験をしている職種についてはいるが、臨時職員については5～10年というのはいない。

(望月委員)

・例えば部署が変わっても？人物は同じであって。渡り鳥のように。

(村松人事課長)

・それは転々とする場合はある。

(坂本会長)

・今、望月委員が仰った、コスト意識、それが生まれるような逆評価とか、研修、機構改革の話というのは③、④の時にまたお願いしたい。

(鈴木委員)

・コスト意識の問題で、実はある現場を約1時間程、土木の現場を見る機会があった。その時に、「焼津市」という車に5人乗って来て、(全員)職員の方だと思うが、同じ作業服を着た人がいた。そのうちの1人はカメラを持っていた。約1時間くらい私は遠くで見えていたが、5人のうち一番地位の高いような方については、現場の監督と図面を見ながらいろいろ打ち合わせをされていた。もう1人の方はカメラを持って、現場を確認していたのではないかと思う。あとの3人のうち1人はタバコを吸っていた。それからあとの2人は、僕から見ると無駄話をしているような感じで、ほとんど現場を見るような様子はなかった。

・こういうようなところを垣間見て、2人で来れば十分間に合うのではないかと疑問を感じたことと、それから、一番若そうな人が運転席から降りたので、おそらくその方はドライバーのような役目をしていたんじゃないかと思う。それにしても、民間であれば2人もしくは3人で出来るようなものが、私はたま

	<p>たま目に付いた時は5人で担当をされていた。それがいいか悪いかは、僕は中身が全く分からないので論ずることはできないが、何かちょっと余分な人数がいるんじゃないかということをおもったので、その辺も、コスト意識、臨時職員、正規職員の部分でも検討していただく必要があるのではないかという感じがした。</p>
(山本委員)	<ul style="list-style-type: none"> ・常勤の臨時職員と正規の職員は、同様の時間、終日の勤務ということであるが、どこかでやはり違いがあると思う。諸手当であったり、待遇とかが違うと思うが、その違いの主なところというのはどんなものがあるかというのをまず教えていただきたい。 ・私も民間の感覚で行政のことが分からないが、常勤の中で臨時として働いている方が、部署を転々としながら5年とか10年とかいらっしやるということであるが、そういった方から優秀な方だったら、正規で採用したらどうかなというのがあるが、そういったことができないのかというのをお聞きしたい。
(村松人事課長)	<ul style="list-style-type: none"> ・正規職員と臨時職員の違いというのは、臨時職員の場合には、賃金と通勤手当が出ているだけで、職員に出ている住居手当とか地域手当は出ていない。休暇の関係も、年数として取得日数が決まっているので正規と比べてかなり差がある。要するに正規の方がいろいろな面で当然かなり待遇的には恵まれている。 ・臨時職員も定員適正化計画とかもあるし、あくまで短期雇用とか繁忙期の雇用ということで、常勤が267で、短時間の臨時職員が332である。332は時間的には非常に短い方がいらっしやるので、全てを正規というわけにはいかない。
(村松委員)	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時職員を使うというのは、たぶん役所的にはコストを下げたいというのが一番だと思うが、常勤の中に保育士さんなんかいらっしやるが、当たり前臨時職員というよりは、本来市職員であるべき人がこういう形というのも何か変だなというのも個人的にはすごく感じる。 ・それと、とにかく今こういう時代だからこそ、臨時職員というのも増えていると思うが、もっと生活の質を良くしていただくか、いろんな意味では本来正規であるべき人が、こういうふうになってしまうということ自体が問題であって、それが、市役所自体がそういう方向へ行っているというのが、とてもまずい状況じゃないのかなというのをすごく感じる。 ・だから、正規の職員も、自分たちも身を削りながら、変な言い方かもしれないが、同じような仕事をやっている人は、やはり同じような待遇をしていくのが、これからの時代だと思う。

<p>(服部委員)</p>	<p>・資料9のところで、これは前に説明いただいたと思うが、平成20年、21年の、焼津市の歳出総額、これは人件費ということですよ。(20年から21年に掛けて) 増えているということですよ。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・そうですね、この人件費は、普通会計の人件費ということなので、臨時も入っている。</p>
<p>(服部委員)</p>	<p>・やはり20年から21年に掛けて増えているということですね。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・人件費は減っている。人件費4が総計になる。</p>
<p>(服部委員)</p>	<p>・トータルとしては若干下がっているということですね。こういう行政であるので、企業と違い、なかなか行政の仕事というのは歳入が減ったからといって仕事を減らせられるかという、そうでない部分もあると思うので、それは重々わかっているつもりだが、やはり根本的には、じゃあだからと言って毎年毎年赤字でいいかというものではないので、要はその赤字をどうやって出さないようにするかと、借金を作らないようにするかということだと思う。</p> <p>・やはり企業的な会計手法というのを取り入れるというのも一つであると思うし、根本的な考え方として、税収の多い少ないに関わらず、仕事はこれだけだからという考え方自体を、やはり根本的に変えていかないと、毎年毎年、予算的な枠組みというか、歳出を各部門が予算化するというような考え方ではなく、これだけしかないんだからこれをどういうふうに配分するかというような考え方を取り入れていかないといけないかなと思う。</p>
<p>(小松委員)</p>	<p>・実際に、臨時の職員で働いていた友人がいて、別の市であるが、毎日仕事がほとんどないと。ないんだけど、一度、予算で作った枠の中で、辞めてしまうと、次に忙しくなった時にももらえない。だから初めから予算枠を作ってあり、忙しくなった用の、枠の臨時職員として取ってあり、遊ばせるわけにはいかないからいろんな仕事、要するにコピー取りとかをやっているということだったが、焼津市はそういうことはないですよ。</p> <p>・それと、臨時職員そのものが、最初からこういう事業があるから今年は何人取るというようなわけで予算枠を組んでいくのか。その都度、こういう事業があり、急に人が必要だから臨時でという形で予算を組むのか。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・前年度に、当初予算を組む時に、来年度の臨時の要求が出てくる。どの新規事業が、臨時職員でやるのか、やはり正規職員でいくのか、話していくと見えてくるので、その辺に応じて臨時を付けたり、正規職員に頑張ってもらいたい</p>

<p>(五十右委員)</p>	<p>うことであれば臨時職員なしでいっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的に、臨時職員と正規職員というのは、仕事の内容は同じなのか違うのか。もし同じであるのなら待遇とかいろんな意味で考えなければいけない。補助的なことで、どうしても補助の人は必要だと思うので、そのためのものであるということであつたら、期間的にも、金額的にも少なくしておかしくないと思う。 ・ただ、もし同じような仕事を、同じように時間的にも、責任立場的にもやっていて、それでこういうように、臨時職員と正規職員が（待遇が）違つたら、やっぱりこれは、村松委員が言っていたように、これはやっぱりおかしいなというふうに思う。その点がやっぱり、実態としてどうなのかなというふうに思う。 ・それから、使っている立場としては、当然、状況に応じて切りやすい人がいた方が、使いやすいのだと思う。それから財政面から考えても、臨時職員の方が、財政的にも負担がないでしょうし、それから、簡単に切れるということもあるので、市としてはやりやすいのではないかということはあると思う。 ・だけでも、やっぱり流れからすれば、雇用というところからすればもう少しちゃんと考えてあげた方がいいんじゃないかと思う。
<p>(大石副会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・どなたかも仰つたが、行革の中での議論はなかなか難しくなる部分があるかなと思っている。確かに労働経済、雇用のことを考えると、同一労働、同一賃金というのはまあ考えなくてはならないところであるが、臨時職員で採用している限りは、当然違うと思っているとは思いますが、そうした中で、臨時職員というのはそもそも何なのかというのは、これはよく考えないといけないと思っている。 ・それと、行革の立場から言うと、正規職員が減って来ているけど、臨時職員は増えていってしまっているのでは、新しいことをやらなければならないのならそれはそれで必要であるが、トータルでのコスト的なものはしっかり管理していってもらふということが大事であるということ。 ・それから、先程から言っているように、ある保険会社の最近の川柳の中で、「パート出せ 正社員じゃわからない」というのがあった。これは困る話で、そういうことがもしあるのだったら、採用の方法自体を変えていかなければならないと思う。 ・じゃあ全て正規職員にすればいいかということ、それはそれで違って、今、働

き方はかなり多様になっていて、専門的なことはやりたいが、別に職員になってやりたいわけではないよという人もいるので、その辺は多様性が必要だと思う。

(村松委員)

・でも、採用したからにはその辺のメリハリを付けてもらうことが、正規職員のやる気というか、本来の意味でのやる仕事というのは、ひょっとしたら別のところにあるはずだと思うので、そうでなかったら、皆臨時職員でいいので、まあ極端な話であるが、その辺のところがやっぱり、単にバッファ的に臨時職員を使っているというわけではないような形でやっていただきたいと思います。

・職員の定数のところでもあったが、定員適正化計画というのは本当にいったい何だったのかというのをしっかり考えないと、方向が違ってきているような気がする。なぜかというと、臨時職員を含めて焼津市は2000人の所帯であったかとお聞きしたが、その内、1/4以上が臨時職員というのは、何かとても変で、本当に適正化計画の適正な人数というのは、ただ減らせばいいというのを守って、残りは臨時職員をあてがうという考え方自体を、やっぱりちゃんと考えて、そこでちゃんと市の説明責任が問われるんじゃないかなというのは感じた。

(杉山委員)

・皆さんの意見とちょっと違うかもしれない。例えば市の仕事の中で、1年だけで終わってしまう仕事に正規の職員を雇うということは、これはあまり適正ではないと思う。その場合には、正規の職員と同じ仕事であっても、臨時で対応できるのであったら、臨時で対応してもいいと思う。

・それから、いろんな臨時を雇う時に、正規職員と同じ仕事を同じようにやっているというところに、臨時職員というのは適当でないと思う。臨時職員が本当に必要かどうかというのは、先程、人事課長が言われたように、半年前くらいに来年はどんな仕事が出てきて、これはいつまで続いて、というのを精査し、その上でもって臨時を付けるかどうかというのをやっているんじゃないかなと自分は思っている。

・ですからそういう意味で、臨時職員と正規職員の差というのはきちっと付けておかなければいけないし、その辺の考え方さえ出来ているのであれば、そういう形で進めていけばいいと思う。

・仮に25%が臨時であっても、極端な話、50%が臨時であっても、そういう考え方がきちっとして動いているのであれば、それはそれでもいいんじゃないかと思う。

<p>(望月委員)</p>	<p>・(資料10の右側の表を見ると) 幼稚園教諭と保育士が、平成22年4月現在が、幼稚園教諭が26、保育士が16とある。その左側の表の下から8番目(幼稚園教諭非常勤)のところは26とあるが、これは一緒という意味か。それと、そのちょっと上の、保育士、調理師の非常勤が併せて16ということで、これを示しているということでしょうか。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・そうですね。はい。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・そうすると、公立幼稚園と公立保育園で、何か新たに起こるから非常勤だとか臨時だといっているのではなく、365日建物もあって、200日以上の間、保育園に、幼稚園に通ってくる児童がいるのに、(ここでいう)非常勤というのはどういう意味なのか。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・非常勤なので常勤に比べて時間が短い方である。例えば1週間とか、午前中だけの勤務であるとか、そういうことである。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・そうすると市の公立幼稚園、保育園の先生というのは、8時間勤務ではないわけですね。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・正規は7時間45分である。その中で、早番、遅番、当然保育園の場合には7時~7時30分くらいから始まっている。早番で、非常勤の方が出てきている。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・正規の職員のところにプラスこれだけいると。例えば午前中だけの保育士だとか、午後だけの幼稚園教諭だとか。要は、非常勤が加わっていると。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・定員適正化計画の中で、国の方から強い沙汰があって、全国の市町が一斉に定員を減少させる、それはあくまでも、正規職員についてはどこも一斉に減らしていったわけである。焼津市の場合は、元々少なかったということもあるが、計画が十分達成できなかったということである。</p> <p>・一方で、あの中(適正化計画の中)に入っていない、臨時職員については増えている。</p> <p>トータルとすれば、正規、非正規を含めると、毎年毎年、過去の最高数を更新しているような形になってくるというのは、一般住民感情からしておかしいなということで、いろんな事情があるにせよ、あればそれはそれで説明責任というか、誰もが納得するような根拠を示さなければならないのかなという感じがする。</p> <p>・おそらくこれから、定員適正化計画の中で非常に厳しい、公務員を減らしな</p>

さいということと、もう一つ、おそらく焼津市が思っているのは、コストの問題である。正規の職員と、臨時職員というのは、見てのとおりであるが、700円～800円という、正規の職員から見ると何分の一かということになっている。

・頭数を減らしたかったということだけでなく、もう一つは、コストを下げたかったということで、やはり結果として、今まで正規がやっていたような仕事も、臨時の方でやらざるを得ないということも出ていると思う。

・いずれにしても、これをそのまま放置しておくというわけにはいかないでしょうから、先程、大石副会長が仰ってくれたように、あくまで臨時ということであるから、もし慢性的にあるならば、臨時という言葉はおかしい。むしろその部分については、何か違う仕組みを作るか、正規職員にするという手もあるが、せっかくその方が培った物を活かすことができない。

・正規職員を減らし臨時職員を増やすというのは何のための行革かとなるのでトータルの管理というものをしていけないと。何がいいかに関しては、他の市町、例えば周辺の市町がどうなっているかとか、できれば次回、その中で議論していくのも必要なのかなというのが一つ。

・2つ目は、今も言ったが、臨時職員といいながら、片方は常勤、片方は非常勤というのが実はある。同じような働きをしている場合には、本当は非正規雇用とするのはおかしいわけで、だから役所はずるくて、適当に切ってしまう。

・本来、生産性を発揮すれば一人でできる仕事を、たいした生産性を発揮できずに非正規社員で、自分自身の労を補てんするなんていう、そんなバカな話はない。先程鈴木委員が仰ってくれたのも、私はほんの一例だと思う。私も（会議への出席など）いろんな要請があり、4～5人が来られるが、どう考えてもおかしい。

・「日本で一番大切にしたい会社大賞」という表彰制度を作ったが、5月16日に第一回授与式があり、私は審査委員長をやっているので、審査基準を作った。その中で、社員の中で正社員比率が高いところ、本来、正社員と変わらないような仕事をやっているのであれば、それは、正社員として雇用すべきである。

・それで、その本人が正社員では嫌だと、非正規の方がいいということであれば、この限りではないと。正社員を希望している方がいて、その能力があって、100%の社員をみた場合、1割、2割しか正社員がいないということは基本的に私は（審査から）落とす。同じ仕事をやっていて、ボーナスが出るわけでもないし、時給700円～800円である。いろいろと議論する必要があ

と感じた。もう少し議論してからまた答申、トータル管理だとか、臨時とは何かとか、あるべき姿というのをまたまとめたいと思っている。

(村松人事課長)

・ではその次の議題に移りたい。3番の職員研修、人事評価に関することで、事務局の方からちょっと補足をお願いしたい。

・職員の研修については、4月に配布した資料1と2をご覧ください。平成19年度に改訂した「焼津市職員人材育成基本方針」と、毎年職員に配布している「職員研修実施計画」に基づき、職場における能力開発をより一層進め、職員の意欲を引き出させ、職員の意識改革を促し、資質の向上を図り、人材を育成するとともに、組織を活性化するために、自主研修、職場研修、職場間研修を3本の柱に職員研修を実施している。

・資料2の2ページをご覧ください。23年度の研修体系図がある。ここにあるとおり、職員一人一人には現在の状況と自己の使命を認識し、主体的に考え行動するとともに、複雑化、多様化する住民ニーズに柔軟かつ的確に対応し、常に住民福祉のため自ら進んで能力の開発に努めて、質の高い行政サービスの提供をすることを果たさなければならないので、こういった職員研修を実施している。

(以下、資料2の3ページ以降を説明)

・資料1の「焼津市職員人材育成基本方針」の19ページに掲載されている目標管理・人事評価制度として、新たな人事評価制度の実施に向けて、平成16年度から制度導入に向けて進めてきた。この制度は、目標管理による業績評価と、能力評価、態度評価からなる人事評価であり、人材の育成及び組織の活性化を目指し、行政課題の着実な推進と、行政運営の効率化を図るものである。

・また、人事評価基準の作成、職員への周知等に絡み、平成19年度から一般行政職、専門職を対象に試行し、平成20年度には労務職まで対象に試行し、現在制度の定着化を目指している。

・現在この人事評価制度は、本人及び考課者による考課を行い、事前面談、中間面談を通じて、お互いのコミュニケーションと活性化を図りながら、考課の公平性、客観性、納得性、透明性の確保に努めている。

・公平で客観的な人事評価の実施により、評価結果を人評や給与等の処遇に活かすことにより職員のモチベーションを高め、組織の士気を向上させる効果があると考えている。

・あと、研修の関係であるが、3月の東日本大震災に伴う派遣として、(発災後)

	<p>すぐに緊急消防救助隊が42、応急給水応援隊が14、県の方の現地支援が11人、また、焼津市独自の派遣として、石巻市へ保健師、技術職、一般事務を含めて6月までに63人の派遣を予定している。</p> <p>・また、気仙沼市の方へは、気仙沼小学校、避難所の運営支援にあたるということで、5～6月で計8班、2人ずつで延べ16人。3月からだと延べ167人の職員が現地を見て、実際の体験をして、今後の焼津市の災害の時に役立てるように体験をさせている。</p>
(坂本会長)	<p>・今日の3つ目の議題であるが、いつも私がここで言っているが、最大の行革は、公務員並びに賃金の意識改革と。意識を変える一つの方法は研修とか。あるいは正しいことをした人、頑張っている人を評価するという人事評価。それらについて、今、補足説明をしていただいた。</p> <p>資料1、2、3にあるような、この現状、こんな考えで、こんなことをやっているということであるが、何かご質問とかご意見があるか。</p>
(小松委員)	<p>・この研修の中身のところだが、ほとんど行政というか、内部的な研修というイメージがあるが、外部のいろんな、民間でやっているような研修に参加するとかはないのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・日本経営協会の研修には参加させていただいている。純粋な民間というところはない。</p>
(小松委員)	<p>・今後の考え方として、そういう一般のものとかもあっていいのではないかという気がする。何か、一部のところだけかたまって決めて話をしている中では広がっていかないんじゃないか。感覚の違いみたいなものがどんどん増してしまうばかりで。普通の、ごくごく一般の人がやっている研修会の業者の方が見えたりすると、何か新しい発見があったりとか、そこからの個人的なつながりとかが大きく出てきたりすると思うが。そんなことを考えていただけるといいと思う。</p>
(坂本会長)	<p>・資料2の2ページのところに、研修体系図があるが、非常に行政主導型であると思う。しかし、利益意識、コスト意識みたいなことからすると、民間から学ぶことが多い。</p> <p>例えば、商工会議所であってもいいし、他のところであってもいい。その中で手をあげる人があれば、行くようなチャンスを与えているのかどうか。与えるべきじゃないかという（小松委員の）ご指摘であったと思う。</p>
(望月委員)	<p>・根本のところは全然違う。物の見方が。同じ湖、池の中で、ごちゃごちゃ回しても水は変わらない。同じ成分である。だから、僕の場合は、採用（の仕方）</p>

を変えればいいと思う。極端に言ったら、新卒を採らない。これは極論であるが。例えば来年度10人採ると言ったら、新卒は5人しか採らない。民間の経験者、高卒だったら5年以上、大卒だったら3年以上、民間のどこかの企業（を経験した者を）採ると。

・だから、いつも同じ中で、僕は意識改革なんて難しいんじゃないかと思っている。だから、人を変えてしまえばいいんじゃないかという。それは、先ほど言ったように重要な人材であるが、同じプール、同じ湖、同じ池で育っているから、同じである。それだったら、違うところで育った、川で泳いできた人間を連れてきた方が、そういう感覚を持った方が（いい）。

・（そうしないと）コスト意識も生まれてこないし、市長が変わったことによって我々が言ったことが実現したかどうかは別にして、病院だって一部適用から全部適用と（なったように）。そういうように。あれだってコスト意識を持たなければ赤字垂れ流しになってしまう。だから、役所の中にも、ある意味では経済部だとか、水道局だとか、企業会計であっても、そういう経済としての感覚を持ったところの人は、逆に言えば民間人からヘッドハンティングしてきたらどうかという。部長にしても局長にしても。

・職員の人たちは行政のことを本当によくわかって立派だが、じゃあ、コストとか、市民とかの感覚からしたら僕はそういう方が早いんじゃないかなというふうに思っている。そうでないと変わらないという。感覚というものは、そういう企業とかに行かないとわからないじゃないですか。先ほど鈴木委員が仰った、たまたま商店街であるお願いをした時、100%2人で来る。どんな小さなことでも。民間だったら完全に1人で来るだろうと。その辺が全然違うんじゃないかという気がする。

・だから僕は、人事の採用をもっと見直した方がいいんじゃないかという。それと途中でヘッドハンティングすると。何か、市役所というのは、途中で入ってきた人というのは逆に出世街道から外れてるみたいなの（ところがある）。そうでなくて、途中で入ってきた人の方が民間感覚を持っているから出世が早いとか、そういうような組織になればいいと思う。

（坂本会長）

・ちょっと事務局にお聞きしたいが、静岡県庁は民間採用で何名か採られていて、一つの触発効果、もちろん専門性を活かすというのもあるし、もう一つは、民間感覚の人が公務員の組織に波紋を投げ掛けるというような形での役割を期待してやっているというのはあると思うが、焼津市の場合はその辺はどうなっているのか。

（山田副市長）

・民間からの採用ということで枠を作ってはやっていない。ただ、例えば大卒

	<p>の場合は採用年齢を延ばしたので、26歳までは受験が出来るような仕組みにしている。例えば今年の4月に、消防職で一人採用した。その方は、東京消防庁の方であった。やはり新しい血を入れないと、特に消防職は組織が100人そこそこであるから、そういうような枠の中では充分対応が出来ると思っ ている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今それで、むしろ枠が職員の抑制の観点から、あくまでも退職者の補充の程度で抑えているのが実情であるが、受験生の半分くらいは実は卒業して1年以上経っている方が結構いらっしゃる。 ・私の経験談でちょっとお話しする。ある県の審議会、具体的には教育委員会の審議会の委員をやっていたことがあった。どうしたら次代の静岡県を担うような若者が教育できるかといういろいろ出た中で、今、望月委員が仰ったように、学校の先生を変えなければダメだと言ったことがある。 ・もっと言うと、小学校、中学校、高等学校を含めて、学校の先生を志望する方に関しては、最低10年間社会のキャリアを経験して、人の顔を見ればいじめられているとか、苦しんでいるとか、困っているとか、その辺のことが32～33歳くらいまで、今まで苦しみの涙、悲しみの涙を見せたことがない人が、こども達の小さな変化に気づくはずがないから、最低でも10年間社会経験をさせて、それから受験をさせるということの方が、こどものためにも、地域のためにも、その先生のためにもなるということで、提案したことがあった。残念ながら未だに活かされなく、葬られているような感じがするが、全部そうするか部分的にそうするかという問題を含めて、やはり意識改革はもちろん教育でもできるわけであるが、もう一つ、望月委員が仰ったように、人を変える、人を変えるということは採用の仕方を変えるということ織り込まないと、この問題は解決できないのかなということをご指摘いただいたと思う。
(坂本会長)	<ul style="list-style-type: none"> ・私の経験談でちょっとお話しする。ある県の審議会、具体的には教育委員会の審議会の委員をやっていたことがあった。どうしたら次代の静岡県を担うような若者が教育できるかといういろいろ出た中で、今、望月委員が仰ったように、学校の先生を変えなければダメだと言ったことがある。
(望月委員)	<ul style="list-style-type: none"> ・副市長が仰ったのは今までと違った、一步進んだように思うが、民間経験者でないと通らないと、例えば(採用が)5人だとしたら3人はそれ(民間から)しか採らない。だから、新卒と同等じゃなくて、初めから民間経験者を3人採るという枠を作ってしまった方が、より組織としてリフレッシュするというかね。
(坂本会長)	<ul style="list-style-type: none"> ・静岡県は何%かはそうなんですよね。
(山田副市長)	<ul style="list-style-type: none"> ・静岡県というのは採用人数が多い。我々がいったときは300人くらい同期生がいた。今はたぶん半分くらいになっていると思う。半分になっても150～160人の枠はある。その中で、民間経験枠を設けるとするのはそれほど難しくない。

(良知委員)

・それで焼津市の場合は、一般行政職の場合は先ほど言いましたとおりあくまでも欠員補助が原則であるから、そうすると5～6人（の採用）、消防職だと4人くらいである。受験の機会均等という観点からすると、少ない人数で敢えて枠を設けるのはいかがかなと、私は個人的には思う。

それはあくまでも、採用者側がその年度年度、あるいは行政課題等を勘案しながら、そこで考えればいいかなと。

・ある井の中に居座っていると外が見えない形になり、外に教育に出すというのは良いことだと思うが、基本的にどこかのお金を払って教育をしなければ教育が出来ないということではなく、一番いい教育は、今盛んに市民協働と仰っているが、賢い市民だけでないということは事実であるし、その時に、（資料1の）2ページにもあるとおり、多様化・高度化する行政ニーズが、市民協働をやることによってこういう背景がある、つまり歳入がどんどん減ってきている中で、住民もそうならないといけないという状況があるんだということも説明しながら、行政マンだって元々は市民なのだから、市民目線（をもって）、じゃあ行政に対する顧客とは誰なのかと（いうことを考えて）。

・実はたまたま納税に関するアンケートが私のところに届いたものだから、私は納税をする時に一番考えるのは、私の税金は一生懸命滞納しないように払っているから、無駄のないように使ってねと思うわけである。それで、行政の皆さんも、基本的には市民である。自分の家計が厳しくなってきた時はどういふふうにやり繰りをするかというのは当たり前前にできているはずなので、その意識をきちっと、もう一回持って欲しい。

・もう一つ言えば市民協働をきちっとやってほしい。市民も、非常に我儘な市民もいるわけであるから、その人に関しては情報公開をしながら、説明責任をきちっと果たしながら、それも行政マンの能力だと思っているので。顧客でもあり、我儘な要求者もあるかもしれないが。何か、市民協働というのをお題目のようにずっと前から、（職員の）教育も市民協働のためにと、いろいろ書いてあるが、果たして市民協働ってちゃんとやっているのかというのは、実は、焼津市だけではなく、NPOの相談会をやっていると、市民協働を進んでやっているところと、お題目だけでやっているところと、やっぱり職員が違うという感じがしている。

・だから、（職員の）教育はお金を払ってどこかマネジメント会社、コンサルタント会社へ行くのもいいかもしれないが、やはり、今一番必要なのは、市民目線になってやるということだから、市民がどのレベルにあるかを知って、その上で、その市民の意識を変える。で、市民は市民で、行政を理解しながらも、行政マンの意識を変えていくという、もう一回市民との関わりをもう少しきち

っと持ってもらふことによって、情報公開の意味合いとか、説明責任の意味合いというのをきちっと理解した上で、それが意識改革に繋がっていくと思っている。それは双方にとって利益があるし、お金もそんなに使わなくていいと。ぜひぜひそれを真剣に、教育の中に取り入れて欲しいと思う。

(村松委員)

・資料1を見たとき、素晴らしいと正直思った。素晴らしい勉強とか研修をなさっているということで見ている。私が入っているクラブが、NPOになる・ならないということで、良知委員を講師に呼んで、先日勉強会をした。その時のことをいろいろ思い出しながら、たまたま資料1の8ページに、各階層に求められる役割と能力というところに、管理職、指導監督職、一般職の全ての人たちのところに、市民協働のことが書いてある。これはいつ作ったのかと訊いたら、平成19年とのことである。だから、結構前からこういうことに取り組んでいるのに、ちょっと遅いかなと正直感じた。

・この間の良知委員との勉強会の中で、本当に行政の各部署が、これをNPOに市民協働でやってもらったらいかがかという、そういうふうに出るといい。そうすると、それに手を挙げる人って結構いると思う。そうなったら楽しいよね・・・という話をした。確かに先程、皆さんの話を聞いていて思ったのは、ずっと役所の中で積み重ねてきてもちろんキャリアは積んだんだけど、外の空気を吸っていないので、どこをどうやったら市民協働になるかということ自体が、もしかしたら全然思いつかないでいるんじゃないのかなというのをすごく感じた。

・だから、恐くても何でもいいから、良知委員が仰ったように、いろんなことを言う市民と協働してみたりとか、そういうことが行政の中の意識改革に繋がったりとか、それをやることによって、市民も楽しくなるだろうし、市のために自分たちも協力できるという、そういう意識、Win-Winの関係が築くことが早く出来ることを、本当に願っている。

(坂本会長)

・教育というのは3つの方法がある。この資料にもあるが。一つはOJT。それからOff-JT。もう一つは自己啓発支援と。この3本柱じゃないかと思う。私は皆さん方の議論と同じだが、一番大事なのはOJTであると。仕事を通じて切磋琢磨する、研鑽すると。Off-JTというのはコンサルタント会社とか、いろいろな会社が主催するところに行つて、それはそれで異業種の方との接触をしたりするのだが。やはりなんといってもOJT、仕事を通じてというところであると思う。

・私の経験で言うならば、最大のOJTの効果というのは、先輩が後輩のアドバイスをする、あるいは後輩が先輩の背中を見ながら、凄いなあとか、一日も早くあになりたいなあと思うようなこと自身が、上司、先輩の背中が最高の教

育になるんじゃないかなと思う。

ここに綺麗に体系図として描いてあるが、何かもう一ひねり、新しい視点が必要なのかなという気がする。

・ ついでに言っておくと、皆さん方の議論を聴いていると、やはりコスト意識に関して求められているという中で、ならば、そういった研修というものが全ての階層で等しく行われなければならないが、まあこれを見ると、そういうものがもしかしたら中に含まれているのかもしれない。市民が期待しているのはコスト意識の問題、それから、こんなことまで考えてくれるのかという、親切的な、誠実な、自らが泥を被ってやってくれるような人を求めている。専門性というのは、それはそれで、弁護士の先生なり、会計士の先生なり、不動産鑑定士なり、それはいろいろなところがあるわけで、本当の意味でのプロフェッショナルみたいなものではないわけであるから、求めているのは人柄がいいとか、あるいは、コスト意識みたいなことになってくると、そういうところをもっと高めてもらうこと。

・ 最後に一つだけ事務局に訊きたいが、市役所では、キャリアプランというのは個人ごとに持っているのか。入庁してから、50歳～60歳まで、どういふ研修を受けているかというもの。

(村松人事課長)

・ 階層別研修という形でであれば、入ったときからある。いつ、どんな研修を受けたかが履歴で残っている。

(鈴木委員)

・ 私は行革委員に就いてから、私はもっとも自分自身勉強しなければいけないなと思いつつながら、皆さん方の意見を聴いているが、ある時に、やはり行革委員となった以上は、自分の目の届く部分から、行革の情報発信をするのも委員の役目かなという感じで、考えを新たにすることがあった。

・ 例えば、そういう視点で2つ3つお話をさせていただくと、先程、臨時職員の話が出たときに、1年間の単年度事業だから臨時職員を頼む、採用するという発想、僕はこれは非常におかしいんじゃないかという気がする。それはなぜかというと、通常、民間の人も役所の人も、自分に課せられた任務というものがある。例えば23年度は、こういう事業をその課で、その部で起ち上げようとするのであれば、別に臨時職員を雇わなくても、自分たちでプロジェクトを組み、足りない分は他部署からお願いする。そういうふうになれば、多少の残業代等は考慮しなければいけないが、全体のコストを考えたときには、そういう取り組み方、考え方はできないのかなという感じがしたのが一つ。

・ それからもう一つは、先程、東北の震災の場所に、相当の職員の皆さんが派遣されているというのがあった。まさしく、これは民間目線の生きた研修だと

僕は捉えることができると思う。こんな生きた研修というか、そういう意味での研修はあっては困るわけであるが、そういうものを職員の皆さんが、役所に帰った時に、役所的なまとめ方、総括のことをするのではなく、民間目線で協働作業、そうしたようなまとめ方ができないものなのかどうか。そういったところから、役所は一定の改革、あるいはこんなところがポイントとして考え方が違うんだなというような、そういうまとめ方、総括が出来ないのかなと、いうふうに感じている。

・それからこの前、やはり私のところにも納税のアンケートが来た。非常にがっかりするアンケートで、正直言って答えたくないものであった。なんでこんなにくだらないアンケートが来るのかと。だったらその窓口の人が、納税者にどうですかと、訪問した時や窓口で聞けば、充分わかるようなものである。あんなに素晴らしいアンケート用紙にお金を使ってすべきようなアンケートではない。

・それからもう一つ、この間、津波訓練があり、私ももちろん参加をさせていただいた。その時に、先程副市長が、防災局に素晴らしい人材が入ったよということでご説明いただいたので、今後はそういうことはないだろうということで安心感を得たが、実はある避難場所に、防災局から2人の職員がみえた。その自治会の役員の皆さんに、挨拶で、我々は今日このエリアで、何人の市民が参加するかカウントすることで伺いましたからよろしくと、こういう挨拶であった。おいおい一体なんだよと、人数をカウントするだけであれば、それこそそのエリアの誰か市民に任せれば、後で報告をさせれば間に合うことである。でも、防災局というお立場にある職員であるから、もっと目線を変えて、仮にそういう役職で来られたにしても、それは人の前で言うべきことではない。これがやはり行革の原点のように思う。そんなことを感じた。

(五十右委員)

・人間はなかなか変らないと思う。例えばこういう研修会を設け、1日や2日受けても、なかなか変らない。先程、いろんな方から、外の空気に触れる必要があると、同じ川の中でやってもなかなか変らないと、だから外からの違った空気が必要なんじゃないかということ言われていた。また、逆に、中から外に出て行くということも必要ではないかという気がする。

・それはただ講義を受けるとか、研修を受けるということだけではなく、前に鈴木委員が言われた、職員の人が会社に入ったという話で、その話が凄く印象に残っている。出向制度みたいなものを設けたらどうかなと思う。例えば半年とか1年とか。自分の行きたいところというか、自分が特技を持っていることとか、そういったものを煮詰めるという意味でも、外の空気を吸うという意味でも、そういう意味での研修というのが必要ではないかと思う。

そうすることによって、肌で感ずるものがあるという気がする。それをまた、

	<p>役所に違った空気を入れることが出来るという気がする。</p>
(山本委員)	<p>・この研修のシステムのことであるが、先程、坂本会長からも少しお話があったが、誰がどのように研修を受けていたということがしっかり管理されているということだが、それは自己管理というのはしていないということなのか。自己管理として、自分がどれだけの研修を受け、何時間と言うことの管理はされていないのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・個人個人の意識の問題で、やっていると思う。</p>
(山本委員)	<p>・提出を求めたりということも全然ないと。年間でこれくらいの研修を受けなさいよとか、決まりというか、推奨というか、そういったこともされていないのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・自己啓発はしなさいと推進はするが、例えば何日間とか、そういうのはない。</p>
(山本委員)	<p>・私の一つの提案であるが、私たち税理士会の方でもあるが、私たちは年間36時間という研修をしなさいということで自己管理をしている。別に36時間という時間にこだわるわけではないが、専門的な研修を受けるというのはもちろんのこと、先程からお話しが出ていとおおり、全く違う外部の話聞いてもどうかと思うような研修であっても、専門以外の話を聞くということが、仕事をしていったり普段の生活をしていく上で、物凄くプラスになったという印象がある。</p> <p>・市役所の職員の方たちにも、自主研修ということでお休みの日でもいいので、出て行って様々な研修に出ていただき、それを自己管理として記載して、年間まとめてこういった研修を受けましたということを報告し、それを人事評価の方に少しでも活かしていけると、市役所の方の励みにもなり、より良い人材が育っていくのではないかと思っているので、ちょっと一つ提案として挙げさせていただきたい。</p>
(良知委員)	<p>・今の自己評価の部分、人事評価の部分について、今回送られてきた資料がとても一杯あり、全部読むことは出来なかったが、基本的に整合性がとれていないというのを凄く感じた。どういうことかという、こういう教育をされて、実はいろんなサーベイ（既存資料の調査）もしているが、例えば、このマネジメントシートで、成果はどうだったんですかというとな成果はほとんど変わらないとか、去年より悪くなったとかいうのがある。</p> <p>・実は民間で成果がほとんど変わらないという、実はもう、いつもいつもCランクになってしまう。なかなか昇格のチャンスなんてこないわけである。ま</p>

してや、去年より悪くなったら減給処分である。これ（マネジメントシート）を見ていて、凄く私は、PDCAという言葉も行政は仰ってくれるようになったし、NPMという言葉も盛んに使われるようになった。

・ただ、行政のこの（マネジメントシート）中にはPDCAというよりもPDSという言葉があった。これは何なんだろうと私は思い、プランドゥーサーベイかなと思ったりしたが、そういうことをやっていて、とてもとてもこれだけの資料を作るのはかなり大変だろうなと思いながら見ていた。これって作って終わりなのかなと、自己研修を受けて終わりかなとか、評価がどこへどのように繋がっているのかという、全体的な整合性というのが、ずっと見ていって（わからなかった）。

・例えば、この頃の、市民意識調査というのもやっているし、いろんな調査もやっている、教育もしている、で、プランする、評価もしている。だけどそれって、どこへどういうふうに活かされているのかと、全体を見たときにわからなくなってきて、何か凄く空しくなった。

・東日本大震災の被災地に多くの職員を派遣してくださっているというお話は私も聞いている。とてもいいことだなと私は思っている。その人たちが帰って来て、何を感じ、どう意識が変わるかということも私たちも勉強のために聴きたい。そうすると例えば鈴木委員なんかは防災委員をやられているから、私も近所の防災委員の人に、こんな話をしていたよというのを伝えることが出来ると思うので、一緒に聴く機会を作ると、もしかしたら行ってきた方の後押しにも繋がるし、全体的な意識の改革にも、琴線に触れるのかなと思うので、ぜひお願いしたい。

（村松人事課長）

・大富公民館の方でも、消防職員の報告会がある。職員（職員間の報告会）関係だと、来月の2日に、気仙沼の避難所へ行った職員の報告会を行う予定である。

（坂本会長）

・一般市民の方も参加できるのか。

（村松人事課長）

・そこまでは予定していないが、今後そういった部分も含めて、危機管理課の方と検討したい。

（望月委員）

・被災地にどれくらい職員が行っているのか。

（村松人事課長）

・気仙沼には、5月に8人、6月に8人（行く予定）である。約1週間2人ずつで、それが4回である。

<p>(坂本会長)</p>	<p>・民間も参加した方が・・・。</p>
<p>(良知委員)</p>	<p>・(民間も参加)した方が、私はいろんな意味で、たぶんちょっと違う空気が流れると思う。</p>
<p>(山田副市長)</p>	<p>・実は私も4月5日～7日に、石巻、気仙沼、宮古へ行ってきた。写真を撮って来て、パワーポイントへ入れ、今まで5ヶ所で約1時間ずつ、行ったらこうだったと、津波の恐ろしさ(惨状を伝えることを)やってきた。今まで、職員の派遣は、3月11日に発災の後すぐに消防職員が(被災地へ向かって)出た(のを初め)、正確な数字は今持っていないが、だいたい130人くらいが現地に行っている。 あと、(これからの予定は)、30人近くは(今度は誰が行くということは)決まっている。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・報告会を何ヶ所かでやっているということだったが。</p>
<p>(山田副市長)</p>	<p>・今まで5ヶ所でやっている。自主防の皆さんに(対して報告会を開催した)。声が掛かればどこへでも伺うつもりでいる。</p>
<p>(大石副会長)</p>	<p>・民間企業の考え方というのを勉強する機会はたくさん必要だなと思っている。これは自分の経験であるが、平成4年から10年間くらい、旧志太地域(3市2町)の職員研修ということで出させていただいたことがあった。</p> <p>・焼津、藤枝、島田、岡部、大井川町の職員と、民間企業からも出てもらって、一緒にテーマを勉強すると、地域課題、緊急雇用ということでやった。今、だいたいその時の方々が、課長や主幹になっている。今、どう感じているかわからないが、研修が終わったすぐ後に民間の企業の方々と勉強会をやり、(そのことにより)新しい考え方だとか、コスト意識だとか、そういった面で勉強になったというお話を聞いている。</p> <p>・1年間の研修というと、これだけ人を削減している中で無理だと思うが、もっともっとそういったところで接触する場面を増やしていった方が絶対いいんじゃないかと思っている。公務員の方々も一市民であるので、いろんな人と交流すると言うが、それは例えば、スポーツ少年団とか、普通の地域の活動の中だけでは民間と交流したということにはならないと思うので、経営感覚やコスト意識といったものを勉強する場、実践ではないが勉強する場というのが出てくるのが大事だと思う。</p> <p>・私ども研究所の方では、県の方からずっと研修生を受け入れてやっているし、ある町の職員を受けたこともある。長い期間は難しいと思うが、とにかく交流</p>

する場面、出ていく機会が必要ではないかと思う。

・それと、協働だとかコスト意識というものを評価する、例えばここに資料3の中に勤務成績報告書というのがあるが、こういう中の一項目に、そういったものを入れていくということも、形式的なのかもしれないが、そういうところから始まっていくと思う。

なかなか一遍にはいかないで、やれるところから順番にやっていかないと、ついつい、じゃあ来年、再来年に延びていってしまうと思うので。

(坂本会長)

・ありがとうございます。とりあえずよろしいか。ここの議題、人材の研修、それから評価のところ、いろいろな意見が出たが、ちょっとまとめた話をすると、平成19年3月に、焼津市で「人材育成基本方針」という方針、報告書が出ている。今から4～5年前の策定であるが、状況がずいぶん変わってきているような感じがしているし、皆さん方がここで議論されている、あるべき公務員の育成するための制度設計みたいなものが、必ずしも十分ではないところが出てきているという感じがして、つまりこれが健康的に人材育成をやったとするならば、新しい、4～5年の間の時代の要素みたいなものが出ているような気がして、この辺のところも調整をする必要があるのかなと感じがした。

・それから二つ目であるが、人材の育成の問題というのは、望月委員が仰ったように、過去の段階からある一定の制御をしないと、なかなかそれだけでは難しいという、育成の問題と過去の問題は違うようであるが、実は根っこは同じところにあるような感じで、過去のあり方に関しても、副市長がお答えしたように、限界がある中であるから、同じように国とか県のようにはいかないかもしれないが、部長と課長も含めて、不可能なことではないのかなという感じがした。

・育成のことも、いろいろな社会研修というか、つまりOff-JTが（議論の）中心になったが、これに関しても、新しい視点が必要ではないかと、協働という視点がたくさん出ていた。市民と一緒に、あるテーマに関して、仕事をする過程の中で、民間の研修を学ぶと。お互い触発効果があるんじゃないかという感じがしている。

・果たして、ここで議論されていることが十分なのかというと、決してそうではないという感じがした。今日、残念ながら評価のところまでいかなかったが、当然、年功序列的な評価制度が中心になっているわけであるが、やはり、一生懸命努力している方が報われなければ、いかにいい研修をやったとしても、損するだけだとなってしまってもいけないわけである。旧態然とした年功序列でも問題があるし、かといって、民間企業は5～6年前に成果主義に移したが、しかしこれがことごとく失敗している。

・新しい評価のことに関しても、一部、大石副会長の方から言っていたが、少し議論していく必要があるのかなと思った。

・最後になるが、私は、「組織風土」が大事であると思っている。例えば、民間企業で朝礼みたいなことが行われている中で、そこで問題の共有、あるいは成果の共有をしている。そのことの中で、市民感覚からすると、担当者が代わればわからない、知らないというのが（行政では）現実多いわけであるが、そのことを含めても、（朝礼などの組織風土が）いろいろなことの育成にも繋がる。

・教育というのは、教える教育ではなく、「教えさせる」教育だと思っている。実は、人から教わることは、それはそれで一生懸命であると思うが、人の前で同じテーマで話す時に、その苦労たるや数倍かかる。それそのものがもの凄い勉強になる。最高の教育は私は「教える教育」ではなく、「教えさせる教育」であると思っているので、そのこともやることによって必然的に、勉強せざるを得ない状況に追い込むというのが実はあるわけであるから、今言ったようなことも、組織風土といえば組織風土である。

・今日ちょっと、そこら辺が不十分であったので、もう少し答申案を書きながら、それを皆さん方に叩いてもらうような形で、ちょっと議論をすれば次回あたりで方向が見えてくるのかなと感じがした。

・もう一つ、皆さん方のお手元の「行政改革の取り組みの視点」とある資料であるが、これは前々から、杉山委員がいつも言っている、我々も、行政も、市民も、常に心せねばならないということであると思うが、市（企画調整課）の方から説明をお願いしたい。

（岩谷企画財政部次長兼企画調整課長）

・はい、説明させていただきます。議事の(2)行政改革の取り組みの視点ということで、杉山委員の方から、かねてからこの①～④、行政の守備範囲について、住民目線の行政について、協働について、広域行政の推進について、ということで提示をされており、その都度答えていたとは思いますが、十分な説明がされていないまま今まで来ているので、今日は資料を使って説明をさせていただきます。

・今、市民協働とか市民目線が出てきたが、若干そういうものも補足しながら説明をさせていただきます。

・資料1に、この4点について行革の担当部局の方でまとめさせていただきました。この文章については、また読んでいただきたいということで、私の方からも①～④のことから部分的に話をすることになると思う。

・まず資料2の5ページに、行政の守備範囲についての表があるが、ここに、行政と住民の役割について概念的に書いた。一つ一つに事務の例示がしてあるが、これが（平成19年当時から）だんだん変わって来ているので、この辺が、PDCAをやっていかないと、わからなくなってしまうことの一つであると思う。

・この指針は、作成した平成19年11月1日に、庁内の共有のネットワークに掲載し、例示として載せている。職員は、こういったことになるとこういったものを見て参考にしている。

・今日はこういった概念的な行政の守備範囲について提示をさせていただき、総合計画の方を使って、①～④について説明をさせていただく。

（①行政の守備範囲について、②住民目線の行政について、③協働について、④広域行政の推進についての視点から総合計画書、資料3を説明。）

（坂本会長）

・行財政改革の審議をする上において、行政の役割と民間の役割の話はいつもこの場に出ていて、平成22年くらいまでのいろいろな資料を見ると、ここまでの資料はなかなかなかったと思うが、平成23年度からの第5次総合計画は、ずいぶん今までとは変わってきていると思う。

・次回またこのことについては議論するが、せっかく前から言っているのに、杉山委員にちょっとコメントをいただきたい。

（杉山委員）

・素晴らしい説明で感動した。ただ、だからこそこの行革の議論が必要なのかなとつくづく感じた。確かにこういう素晴らしい制度として出来ている。そういう中で、例えば今、一番初めの役割分担ということであったが、これが19年に出来てこういう分類がされているが、例えばこういう中で、保育園の（民営化の）ことについてどう考えるのか、民間アパートができていって市営住宅を続けていくことは果たしてどうなのか、そういったものが切れ込まれているのかどうか。

そういった具体的なことを何点かお聞きできればと思っている。

・この中では市がやるものとして捉えられていて、さらに見直しがされていると思うが、全体的な行政でなければならぬ事務と、民間でもできる事務、というものを分ける必要があるのではないかと。もちろんこの中で整理されていくということであればそれはそれでいいが、そういう目線で見ると、その中でさらに行政でなければならぬならば当然必要であるが、そうでなく民間ができるものは民間に任せる。ということできっと考えていかないと、これはずっと担当者がチェックしていくので、そのままになっていく。

・特に、保育園の問題は、民間でやるものと市がやるもので内容が違うのか、市でやる意味があるのか、もし、市がやる意味があるのであれば当然残すべきであるが、そうでないならば民間でやっていけば市の職員も減るし、全体の事務も減っていくので、そういうことは考えていけば出来ると思う。

・それから、住民目線の行政であるが、例えば道路を直してやっているが、きれいな道路が出来て、掘り返して、それをまた税金を出してきれいにする。あれを民間の方から見たら、当然自分の財産を壊されているわけであるから、なぜまたそれを元に戻すために自分で直さなければならないのかとなると思うが、現実にそういったものは出ている。

・そういったものはこれから整理されていくのか。住民目線というのは、通常の常識で見たときに、例えば道路がそういった格好になったとすれば、それは当然、チェックをしてきれいにする技術を持っているわけであるから、元へ戻してもらわなければならないのに、それはそのままになっていて、市の税金でもってまた掘り返す、それできれいにする。こういうものはまさに民間と官公と異なる（部分である）。社会通念からの違和感、こんなのはあってはいけない。そういった個々のことをまた質問をさせていただきたい。

(坂本会長)

・今回は、臨時職員数及び賃金について、かなり意見が出たので、これを少しまとめた中で提言が作成出来ればと思う。さらに、職員の研修、人事評価については、まだ議論が不十分のような感じがしているので、次回に延ばしたい。それから、行政改革の取り組みの視点については、杉山委員の方からまた別の角度から意見をいただきたい。お時間が来たので、事務局お願いします。

3. 閉会
(事務局)

・ありがとうございました。それでは次回、8月8日の午後1時30分～4時30分ということで、この603号室でお願いします。以上をもちまして、第17回行財政改革推進審議会を閉会する。ありがとうございました。