

## 第 18 回 焼津市行財政改革推進審議会

1 開催日時 平成 23 年 8 月 8 日（月） 13：30～16：30

2 開催場所 焼津市役所 本館 6 階 603 号室

### 3 次 第

(1) 平成 22 年度行政改革の取組状況について

(2) 職員の定数・給与等について

①臨時職員数及び賃金について

②職員研修、人事評価について

③機構改革について

(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

(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"> <li>・ただいまから、第18回審議会を開催する。</li> <li>・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。</li> </ul>
<p>2. 議事 (坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それでは、議事のほうであるが、(1)の行政改革の取り組み状況、これを少し事務局のほうからご説明いただく。お願いいたします。</li> </ul>
<p>(事務局)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それでは、資料1と2で説明をさせていただく。 資料1のほうは資料2の実施計画をまとめたものでございますので、資料1を説明しながら資料2のほうを目を通していただければと思う。</li> <li>・まず、資料1の1ページであるが、平成22年度の行政改革の取り組み状況についてということでまとめをさせていただいたものである。第16回るときに行政改革の実施計画がまだ出されていないという指摘があったので、8月までには出させていただくという中でまとめをさせていただいた。 (以下、資料1、2を説明) 取り組み状況については以上である。よろしく願いいたします。</li> </ul>
<p>(坂本会長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何回となくこの話は出ておりましたけれども、私たちが審議会の中で改革をしたほうが良いというものも多々この中には織り込まれているような感じがする。</li> <li>・今までやったこと、やってきたこと、これからのことを含めて、今の資料1、2、あるいはさらに今日お配りした資料について、どんな事業に対してどう取り組んだ、その結果どういう効果があったのか、あるいは金銭的な効果はどのくらいあったのかと、こんなことに関して今話をさせていただいたが、ご質問、わかりにくい点等々ありましたらお願いしたい。</li> </ul>
<p>(五十右委員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・読ませてもらったが、全体的にずっと読んで、なかなかぱっと読んでぱっとわかりづらいという感じがする。例えば2のところ、市民目線に立った対応と意識改革を図る等と、こういうところで具体的にば一っと出ているんですけど、何かこの、事業と言っていいのかわからないんですけど、この取り上げ方が何かこういうとらえ方だけでいいのかどうかということをしごく思う。</li> <li>・例えば僕は井川の出身であるが、合併したときにどういうことを一番初めに思ったかという、庁舎が要するに本庁舎と枝に分かれる、支所に分かれるわけであるが、そのときにサービスとして今まで得ていたものが得られなくなってしまう。そういうサービスが悪くなるというか、そういったことが一番不安だったが、そういったものが果たして解決しているのかというふう思ったときに、決して解決していない。やっぱり本所へ行かないとだめな場合もあるし、本所</li> </ul>

に連絡してくれという場合が多々ある。

・だから、そういう意味で大井川にいる住民は結構不便を感じているということがあるが、例えば市民目線とか、市民の満足度とか、こういうふうに書かれているが、そういった視点というのがこの科目を見た限りではないですね。

・それから、マネジメントがいろいろ書いてくれてあるが、どういうことをやりますか、どういうことをやったということが書いてあり、また、結果がどうだったかということも一応ここに欄があるが、どういうことができていなかったかというのは、そういうのが具体的に出ていないんですね。

・そうすると、こういうのを幾ら立派に書いても、結局、市民サービスの向上にはつながっていかないような。読んでいてずっと何か違和感があり、この不思議さって何なんだろうなってずっと思っていたが、今日こっちへ来る途中で、あっ、そうなんだ、これって何かこういう不満が、市民からこういう苦情がありましたとか、こういうことを直してもらいたいとか、こういうことをどうにかありませんかとか、そういうのが何も出ていない。

・全部見たわけじゃないが、そういうのがないとというか、そういうためにこういうのってあるんじゃないのかなというふうに思う。こういうことをやりました、こういうことをやりますということしか載っていない。普通そうじゃないというか、大体こういうのをつくる意味は、こういう不安がある、こういう苦情がある、だから、よくしていきたい。では、よくしていくにはどうしたらいいかと。人を増やせばいいといったって人を増やせないよということが往々にしてあると思う。では、それをどういうふうな知恵でどういうふうにしていくかという、そういうことをマネージしていくのがマネジメントシートなんじゃないかなと思う。何か、読んでいても何かちょっと違うなという気がした。

(坂本会長)

・事務局でまた補足があったらちょっと答えてもらいたい。資料を出す指示も私がしていますから、私のほうの舌足らずだったかもしれない。基本的には、例えばたまたま旧の大井川町の市民サービスという話があったが、ここに関しては次のページの03—02—09というその中に書いてあるわけだが、さらにこの中身について今五十右委員がおっしゃった。

・当然、事務局とするとこれは集計表なものだから、それぞれの事業に関して個表があり、その中にはPDCAに基づいてもっと具体的なことも書いてある。そのものを刷るとかなり時間がかかってしまうんじゃないかということがあったので、今日ご意見の中でたまたまもしあるようでしたら、それは個表のような形で示すということでどうかと思う。ここでは主な要点を。(示してもらえればと思う。)ただ、どうしても舌足らずになるというのはいたし方ないのではないか

<p>(五十右委員)</p>	<p>とちょっと思う。皆さん方の中で市民の代表で出ているわけですから、皆さん方自身も広報マンとして活躍していただくためには知らないというわけにはいかないだろうから、大事なことに 대해서는 こういう場所でご指摘をいただいて、関心があるところに関して、また資料を出していただきながら議論することはいいと思うが、一つ一つというふうにやってしまうと非常に深く入ってしまってなかなか前へ進まないということがあったので、個表ベースはとめてある。その私の指示の仕方にちょっと問題があったかもわからないが。</p> <p>・ただ、こういう表の中で市民からの苦情とかそういったものがこういうふうになっていましてというような書き方というか、少なくとも、何か、読んでいても……。</p> <p>・要するに計画、それから、こういうことをやりますよ、こういう実績がありますよというだけで、こういうことをやって、こういう実績があったけれども、でも、こういう部分がちょっとサービスが足らなかったなとか、そういうような部分がこういう表に出るのではないかというか、それをすごい感じた。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・事務局からまたもし補足があれば次長のほうからお答えいただきたいと思うが、私は今言ったように、窓口サービス満足度調査、例えば、これを定点定期観測的にやっている中で、それは当然のことながら設問があって、その中で行政サービスに関して聞いていると思う。</p> <p>・もちろんその中でフリーアンサーみたいなことがあって、ここが気に入らなかったとか、ここをこうしてもらいたいとか、土日こうしてもらいたいとかというのは当然のことながらあると思うが、その中に関してのチェックというか、データベースとして当然役所で持っている、やっぱり改革したほうがいいもの、直してあげたほうがいいものはその都度直してくれているのではないかと思う。</p> <p>・そういった非常に生々しい個々のご意見に関しては、個表の中のまた個表という感じになると思うが、関心があるものに関しては出してもらえばいいのかなという感じがするが、ちょっと事務局、何か補足があれば頼みます。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・まず、市民目線に立った対応と意識改革を図るところでお話が出たが、結局、一つ一つの個表は事務事業の評価表の中にある。その中に市民の意見とか、議会の意見とか、そういったことを書く欄があり、それを書くことによってその事業がこういった手段をとってやっていったほうがいいのかということ、効率性とか、有効性とか、そういったものを含めて変えていっているわけである。</p>

・それはP D C Aでやっているが、この行革のこのシートはあくまで5年間で何が出来るという計画になっているため、そこから切り出してきて、ここへこういった9項目について該当するものを載せさせてもらっているということであるので、まだまだ今から増えていくと思う。

・1つ例を挙げると、今の市民目線のところで「耐震診断」地区ローラー作戦の推進というのは、これは啓発事業ではなく、もう実際に一軒一軒回って、土曜、日曜に職員が休んで、公民館等でそういった呼びかけをして、その家に行ったりして話をしている。こういった（耐震診断）がわかりづらいとか、なかなか啓発がうまくいっていないんじゃないかと言われて、そこで考えてこういう事業が出てきている。

・例えば木造住宅の耐震補強工事の見学会の実施なども、やってくれてあるお宅の現場（施工しているところ）を会場にさせていただいて、そこで1週間なり2週間、その家の方をお願いをして、来ていただいて見てもらっている。

・こういったのがわかりづらいという苦情があるからそこへ来たのであり、本当は最初からここまでやる事業ではなかった。皆さんが自分の家のことであるから危機管理を持ってやらなきゃいけないとってどんどん補助金を使ってやってもらえれば一番ありがたいが、なかなか27年までに100%、90%であったか、そこまで持っていこうということに関して、その数値を達成するにはやっぱり我々もこういうことをやらなきゃいけないということで、あくまでこの表は結果としてこれを今からこれだけ5年間やるぞというものをここへ載せてある。

・他の事務事業一個一個については、先ほど私が申し上げましたように、プラン・ドゥー・チェック・アクションでいろんな苦情も来る、要望も来る、意見も来るし、提案もしてくれる方がいらっしゃる。そういったものを入れて、そのところの担当者がこれをもっとよくするにはどうすればいいかということでそれを採用したり、ちょっとアレンジして変えてみたりしながらいろいろ工夫してやっていくと。手段に反映していくわけである。目標を達成するために手段に反映してやっていくと。それはこの表では出てこないの、その辺はちょっとご理解いただきたい。

(坂本会長)

・五十右委員、よろしいか、そんなことで。多分この後もいろいろ出てくると思いますから。

ではどうぞ、杉山委員。

(杉山委員)

・五十右委員の意見と共通する。私もこれを見ていて正直同じことを感じた。市民目線に立った対応というのは、この5項目、入っているこういうものにつ

いて議論して、市民目線ということを議論していく中で、こういうこと、個々のものが出てくるとちょっと想定していなかったんですね。もうちょっと大きな、そういったものが出てくるんだろうなって実は自分は思っていた。

・それで前々回に、資料を出してくださいということで、住民目線の行政についてということで資料を出していただいた。これも読ませていただいたが、この答えからすると、現在、市でやっているのは総合計画とマネジメントシートですか、これを連結して、これを全部中心にやっているわけですね。

・ところが、このマネジメントシートの中にどういう項目がどのように入っているかというのがものすごく細くなってきて、ちょっと僕らにはわからないという状況が今ある。

・そういう中で、前回回答していただいたのを見ると、そういうマネジメントシートを作成して公表してやっているのだから、住民目線に立ってということはその中に含まれているので要らないんだ、こういう答えだろうと思う。ちょっと言い方が悪いかと思うが、わかりやすく言うとそんな感じだろうと。

・だから、特に市として住民目線の定義づけはしてありませんと。しかもこれを読むとする必要もないというふうに読めてしまうが、例えば前回言ったように、きれいにした道路をその後、水道だとか、ガスだとか、下水道とかでまた掘り返して、その後ぼこぼこになってしまって、そして、そのままどうするかなど。またそれを税金で直しているということがあるわけだが、一般的に考えてみると、そういう公共のものを壊したんだから壊した人が直せよとなるのが常識だろうと思う。そういうところについて、では、このシートの中でどういようにとらえられているのかということがちょっと見えないうように思う。

それとか、この中では行政目的と矛盾した行為だと、こんなことは住民目線以前の問題だと、こう書かれているが、例えば同じ道路について言うと、道路工事中、最近ちょっとうちの周りで少なくなったのだが、ずっといっぱい道路工事中というのがあって、何でこれっぽっちのところを何年もかけてやらなきゃならないんだろうと思うところが何件かあって、夜歩くのがちょっと危ないなというような道路もあった。そういったところが考えてみると、道路というのは人が安全に通ってということがまず第一にあってきれいにされていくと思うんですが、工事をやることによって、その工事で工事中ということではちょっとこっと工事をやって1年間そのまま放置されている。

・ちょっと、それは本来、道路というのは安全に人が通行できるようにしようというのが本来あるべき姿だったと思うが、工事中とやることによって逆に危険な状況を生み出している。もちろんそれは規模の大小によってだとか、そ

れは工事中というのもやむを得ないこともあると思うが、そういったことを考えてみると、ちょっと常識的に考えてそういう行政というのはまずいんじゃないかなというのが、それは僕は住民目線という意味だと思う。

・前にも話したが、議員の人が視察に行ったりするときに職員がついていく。自分たちの政務調査費を使うときには職員はついてこないですね。結果は全部同じことをやっているわけであるが、なぜ片方は随行しなくてもいいのに片方は随行しなきゃいけないのかはわからないが、そういったことだって住民目線から見たらちょっとおかしいんじゃないかという、そういうことが各部署でいろいろ出てくるのではないか。

・そういう意味で、自分としては住民目線というのは、そういう意味で議論してきたつもりだったから、五十右委員が言ったので、この項目を見たら、住民目線って何かちょっとあれっという感じがしたのは、そういう意味で自分も同じような意識を持った。

・具体的にこのマネジメントシートというのがあるそうだが、その中で今言ったような内容のものはどういう位置づけになっているかということをお聞きしたい。

(事務局 岩谷次長)

・まず、道路のほうであるが、道路自体は工事を実施して、道路として機能するように工事をしていくわけであるが、拡幅工事があったり、修繕工事があったり、いろんな工事があると思う。そういったときには住民目線で工事をやっているかということではなくて、それはもう安全管理の話ですから、習慣で工事中でそのまま放置しておいてよいのかと言われることに関しては、それは当然うまくないなというふうに思うが、その理由が今ここではわからない。

・そういうことがあったよ、あったよと言われても、それでは、その工事がどうだったか。私がよく思うのは、なかなか土地を売ってくれなくて、そこで行きどまりになっていると。そのときにその方にあまり刺激を与えるわけにもいかないから、当然迂回して、安全で、段差ありとか、工事中とか、その間に用地課の人たちとか交渉する人が行って、なるべく早く売ってくださいよという、そういう話をしている現場は幾らでもある。

・それ以外にもいろんな工事、理由があって単年度工事でやっているの、大体3月10日までは現場が終わらないとうまくないということを言われており、3月31日までに検査が全部終わって、それから5月31日までに支払いなさいよですから、必ず現場は3月10日までに終わっているはずである。特殊の例があったときには延びますけれども。

	<p>・そうすると、3月10日にあるところまで工事をやると、それからあとは次に着手するまで放置する格好になる。道路も川も。そうすると、そこは当然工事中になるので、事業が毎年毎年あれば必ずそれは工事中ということで、そこで段差ありとか、ここは通行禁止にしますよとか、そういったふうになると思う。それをもって工事中というふうに言われるのであれば、これはもう当然そういう制度になっていますので…。</p>
(杉山委員)	<p>・その部分を承知した上ですので。</p>
(事務局 岩谷次長)	<p>・ですから、そういった現場がたくさんあるので、そういったものを市民目線からするとうまくないよと言われても、それは当然制度としてそうなっているので、なるべく危険でない状態にしているはずですので、それなりに理由があるのではないかなというふうに私は思う。</p> <p>それをふだんからチェックする機能はないかという話であるが、それは…。</p>
(杉山委員)	<p>・前段の、掘り返しの話はどうか。</p>
(事務局 岩谷次長)	<p>・掘り返しは、道路は大体4mから6m、それから、12m道路、いろいろあるが、12m道路ぐらいになると歩道がつく。歩道がつくと、当然、歩道の中へ下水道を入れたり、水道やガスを入れる。それをまず本管の仕事をやる。下水であれば処理場まで、水道であれば配水場から、管網になっているから、ですから、新しい道路ができるとそこへ入れる。そのときに、それが終わった後、今度は一軒一軒の引き込みがある。ですから、まず、工事をやったときに本管をやる業者と引き込みをする業者さんが違っている。発注者も違っている。現場も本管を入れて、下水もそうであるが、漏水検査や水圧テスト、全部終わらない限りはそこから個別の家へ引き込むことはできない。</p> <p>・ですから、そこで一度製品としてちゃんとしたものが市のほうへ提供されているかどうかということの検査が終わった上で、オーケーをもらってから引き込みをするわけである。そうすると、その間はどうしても空くため、その間は上の舗装をやらずに土にしておいて、あるいは防じんをしておいて、仮舗装しておいて、その状況にしておく。検査が終わってオーケーが出たところで、それは1週間か2週間ぐらい後だと思うが、それからもう一回今度は一軒一軒を掘り返すと。それは道路方向ではなくて、民地方向に掘り返しをします。汚水の取りつけ管とか、水道の引き込み管とか、ガスの供給管である。ガス屋さん水道屋さんは一緒には現場をできないので、別々になる。だから、これは、掘り返しではなく、段取りがあってそのとおりにやっているのだから、それを見て何回も掘り返しているということであれば、これは掘り返しだと僕も思うが、そこまで一遍に、水道もガスも本管も全部一緒に全部入れて、完成検査も全部オーケーになってやるというのは、ちょっと機能的に、物理的に難しいか</p>

<p>(杉山委員)</p>	<p>なと思うので、もし杉山委員が言われる掘り返しというのがそういうものでないのであれば、それは行政側の工程の管理がしっかりできていないということであろうかと思う。</p> <p>・質問の趣旨とちょっと違うので、私が言っているのは、そういうことがあって掘り返しのことは仕方ないと思う。それはいい。その結果、今までの道路がぼこぼこになってしまう。そのぼこぼこになった道路は税金でもう一回直すということである。それはちょっと無駄じゃないでしょうかと。</p> <p>・ですから、もしそういういろんな作業があつて、何回も掘り起こしをする必要があるからやっているんですよね。あつた結果、もとのような状況に戻してよと、そういう意味である。きれいな道路をいろんな理由があつて掘り返しをして、でも、結果としてきれいな道路にして戻してくださいと。当然のことだと思つたが、それはもう一回市が税金を投じてその道路をもう一回きれいにしなきゃいけないのか。それとも、いろんな事情があつて掘り返した。だったら、もとの戻せない人が工事の仕方が悪いのか、それとも、市のほうでそんな掘り起こしだから道路がぼこぼこになつても仕方がないよと考えるのかということである。そんなに深い意味はない。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・道路に復旧基準というのがあり、水道でもガスでも、一般の方々では自分の污水管とか下水管、農業用の水路を入れたりとか、いろんなものがある。それも今はどこもかしこも全部黒い舗装がしてあるので、その舗装の復旧幅は3m以上とりなさいとか、自分の掘削の幅に合わせて影響幅を見て、1mの舗装の下の路盤はそういう復旧をしなさいとか、いろんな、当然道路を掘るときの施工基準に合わせて現場でやっていただいて、復旧幅もそれでやらせてもらっている。</p> <p>・ただ、水道等、例えば給水、ガスもそうであるが、そのお金は全部施主さんに行く。例えば、「我が家は今度新築したが、水道を13から20に変えたいから入れかえますよ」といったときには、当然工事をやるのは指定店さんがやってくれて、その支払いはすべて施主さんが行う。頼んだ方である。市民が払うので、なるべくお金がその人にかからないように、なおかつ復旧幅も後であまり広いものにならないようにということで3mぐらいでやっているわけであるが、やはりその辺は、周りの地盤の状況とかそういったものでやっぱりたわむこともあると思う。すべてが完璧にはいかないと思う。あまりひどいものについては土木管理課のほうでそれについては直しなさいという、そういう指令も出しているはずである。</p> <p>・ですから、最終的に道路というのは地下の埋設物を入れるという、そういうものの道路の役目もありますので、どうしても地面の中に入れて舗装をやって、</p>

それが高級舗装でない、4 cm ぐらいの舗装でありますとどうしてもたわんでなる場合もあるので、それは5年なり、10年なり、15年のスパンでもって、あまりひどいところは修繕をかけたり、全体の補修計画を立ててやっていくとか、そういったことはやっている。ですから、そこを原因者である者に全部請求しなさいというお話だと思うが、それはなかなか物理的に難しいところがあるなということをご理解いただきたいなと思う。

(坂本会長)

・行財政改革の取り組み状況ということで、こういう形で出していただいて、ここに書いてある9本の柱、252本（の実施計画項目）について、これは私たちが行財政改革大綱という中で示した柱に基づいて一応は書いてあるわけだから、その意味では、私たちは行革大綱の中でこれが柱であると。あとは枝葉ということで、それを一応載せてくれてあるものだから、五十右委員がおっしゃるように、細かいこと、あるいは杉山委員がおっしゃるように、細かいことに関してもし何かあるということでしたら、また別表か何か、個表で（提示してもらえればと思う）。

・ここがわかりにくいですよということであれば言っていただくような形のほうが、私はこれ、全体を見ていて、市民感覚の中では確かにわかりにくい言葉だとか体系になっているから、将来的にはもっともっとおじいさん、おばさんにもわかりやすいような形のものが必要かもわからない。一応は大綱で示した大きな9本の柱に基づいてここに張りつけてくれて、その進捗状況みたいなことがここに書いてある中で、当然、わずか一、二行になっている中ですからわかりにくいことがあるでしょう。

・おかしいなと思うことに関しては、それは五十右委員がおっしゃるように、また、杉山委員がおっしゃるように、それは逐一この場で言っていただいて、それをまた個表を見ていただくなりという形で、それでいいのかなという感じは私はしていた。

(五十右委員)

・さっき僕が言ったのは、一番はやっぱり根本である。市民が役所に何を求めているかという、やっぱりよりよいサービスを求めているのであって、それが旧大井川町のとくと今とでやっぱりサービスが低下しているというふうに思っているわけである。だから、それは例えば役所の方の態度とか、そういった少しのことで変えられるんじゃないかという部分がある。そういった苦情というものがどういうふうに、これを見たときに、どういうふうに上がっているのかなというふうに思ったので、そういう質問をさっきさせてもらった。

・それが逐一上がっていて、改善できる部分はやっぱり改善してほしいし、それが半年とか1年とかというスパンでなくてもできることはいっぱいあるんじゃないかと思う。

	<p>・先ほど言っていた舗装ですけれども、やっぱりそれを本当に思う。きれいに      というか、水道を入れかえたり、ガスを入れかえたりするごとに道ががたがた      になっているというのは実際にやっぱり僕らが感じていることなので、そうい      った意味でやっぱりサービスが低下しているというか、やっぱり普通のサービ      スじゃないなというか、サービスしていないなというふうにやっぱり思わざる      を得ない、はっきり言って。</p> <p>・それは確かにいろんな理屈はあるかもしれないし、こういうふうなことでや      っているのでこうなってしまうんですよというのはあったにしても、でも、      やっぱり実際にがたがたのところを我々は走っている。それを今杉山委員      が言われて、ああ、そうだよな、実際にがたがたのところを走っているよなっ      ていうふうに今思った。それはやっぱり本当の感想である。</p>
(坂本会長)	<p>・ここばかりでずっと議論しているとなかなか前へ進まなくなってしまう。</p>
(杉山委員)	<p>今の関係？</p> <p>・この行革の取り組みの関係で。前回ちょっと途中になってしまったので、す      みません。</p> <p>前回も行政の守備範囲ということで資料をいただいた。これは確かにこうい      うのがあるんだなというのがわかったが、何かちょっと読んでいて自分が求め      ているものとちょっと違うなという気がしている。というのは、民間がやって      いるものと行政がやっているものと、これによってどういうように位置づけが      されているのかなというのがちょっと見えない。</p> <p>・この役割分担表というのがありますが、そういう中でちょっと私の理解が足りな      いのかもしれないので、前回ちょっと例を出させていただいた保育園の運営管      理とか、幼稚園とか、市営住宅とか、ああいった民間でもう既にあるもの、そ      ういったものと行政がやらなければならないものとの分担というのはどのよう      になっているのか。このマネジメントシートの中ではどういうように今なっ      ているのか。こういったものについては行政関係の行政が関与する妥当性という      のがそのシートの中にあっただが、その中にはどういうようになっているのかに      ついて教えていただきたいし、それはなぜなのかということについて、シート      の中でもしあれば教えていただきたいというのが1つある。</p> <p>・それから、協働ということでまた資料をいただいているが、この中で今説明      いただいたこの中ではたしか協働という項目が3つぐらいしか入っていない      が、今初めに言いました行政と住民の役割分担をするための指針という中で、      平成19年にできておりますので、これをこのとおりに分担をしていけば、行      政で民間なり、NPOなり、そういういろんな団体にもうちょっと助けてよと</p>

というようなものがいっぱいそれぞれの分野であると思うが、そういった分野を協働という中で、もちろんこの項目に入れる入れないはちょっと別であるが、これだけではなく、もっといっぱいある中で今精査されているのはこれだけですよということなのか、それとも今例に出ているのはこれだけですということなのか、その辺についてお聞きをしたい。

・それから、広域行政の推進ということで前回も資料をいただいているわけであるが、広域行政を推進していく必要があると考えると、こう書いてあるが、広域行政を具体的にどういう基準で進めていきたいと考えているのか、その辺の基準がないと、進めていくといっても具体的に何を進めていくのかということが見えないと思う。

・ここに例に出してある消防については県のほうから投げられて、それを結果として検討してという経過をたどっているはずで、こちらから自分たちの研究して、こういったものを広域でやったほうがもっと効果的ではないかとか、そういうようなことで議論として上がってきたものではないと思う。そういう意味で、もっとその辺の具体的な広域行政を推進していくと本気で考えるなら、具体的にどういう仕事を広域でやったほうがいいのかというものを具体的な基準なり何なりを考えて、その上で推進していく必要がありますというのならわかるが、その考え方も明示なしで、その上で広域行政をやりますといっても、今までそういうことを言ってきて全然進んでいないわけであるのが現実。

・ここで例の入っているごみ、し尿、火葬場とかというのは、もう一番初めにできたころからやっていることなので、あれからもう何年たっているのか。その後、看護学校ができてというくらいがあるわけだが、あまり広がっていないと思う。であるが、今は広域行政をやることによって、行政改革というのはやっぱりそういう事務というのを統一していったり、縮小したり、切り捨てたりということをやっていない限りはできないわけだから、そういう意味でこの辺のところについて基準とかについてどうのように考えているのかということをやっとまとめたいと思う。

・ついでにもう一つ、民間委託というのも書いてあるが、これも総点検を実施するということであるが、具体的にどんな考え方で民間委託を考えていくのか、その辺のところも基本的なことであるが、お伺いをしたい。

(坂本会長)

・お答えできる範囲で結構でだが、よろしいか。

(事務局 岩谷次長)

・まず、一番最初の行政と住民の役割の分担表であるが、最初に説明させてもらったのはこういう概念でやらせていただきますという、そういうお話をさせてもらったと思う。であるから、基準はない。これが基準だと、これによって

仕分けというものはない。それを今からやっていくのが行政の仕事だと私は思う。しかし、全くないというわけではない。

・例えば平成23年4月、まず、市の例えば公の施設246施設あるが、この中には今おっしゃいました保育園とか幼稚園、そういったものも全部入っている。それについて、指定管理者で行うかどうかという、つまり指定管理者であるからやっぱり民営、民間化していくまず第一のものであると思うが、こういったものについて、最初に小石川の駐車場とか、老人福祉センターとか、ディスカバリーパークとか、アクアスやいづもそうであるが、こういった94施設を導入している。

・今後、大井川の体育館やテニス場、野球場、陸上競技場、総合体育館、こういったものを指定管理者制度に移行していくというふうに考えている。逆に、施設の内容からいたしまして指定管理者で運営を任せるということは非常に難しいという施設も73施設あり、こういった仕分けはさせてもらっている。

・そういう中で、今、民営化ということで既に施設から何から全部ひっくめて民営化するということについては、当然そこに勤めている方もいらっしゃるし、それから、そこを利用しているPTAの方、父母さんとか、そういった方がいらっしゃるの、これについては、民営化したほうがいいのかどうかということについては、その施設の運営状況、例えば今幼稚園が非常に入園率が低くて50%ぐらいになっていると。片や保育園は4倍ぐらいの費用がかかっても待機児童もいらっしゃるという中で、それでは、今からこの施設をどういうふうに運営していったらいいんだろうかと。

・しかも少子化が進みますので、そういったときに幼稚園を民間化するか廃園にして、例えば今進められているこども園とか、そういったものに変えていくと。ですから、その辺は基準というよりも、当然、社会の情勢によって民営化していったほうがいいのかどうかというものを行政も市民の方も一緒になって検討していただくということが大事であって、行政が一方的にこういう基準でやりますということは今の協働の時代には合っていないんじゃないかなということで、今市が進めているのはそういったコストがどのぐらいかかっているとか、今後どういうふうな情勢になってくるのかといったものを市民の皆さんにご提供する。考えていただく。また、こういう審議会等の席で有識者の皆さんに判断していただくと、そういったことであるかなというふうに思っている。

・なかなか基準というのは作れば簡単であるが、その基準まで持っていくのが現状分析がかなりできていないとできないわけですし、最初に方針というものを立てるのがやり方であると思う。ですから、民営化するという方針は大きく時代の流れとして立っているわけであるから、民営化していく努力を我々が今

後進めていく中で、一つ一つが実験ではないが、うまくいけばそれが基準になって、そこが原点になって、それでは、それをまた踏まえてこういうふうに変えていきたいと思いますということであり、いきなり基準をつくってどうしてやっていきますかといきなり言われても、申しわけないが、今ここで答えるのは難しいなということで、概念と方針はある程度持っているが、それで、今現状は指定管理者もこういうふうに進んでいる。

・ですから、今度は幼稚園とか保育園についても、隣の藤枝とか島田が民間化して、そちらがよければ、市民の皆さんがよければそっちへ移行していくんじゃないかなというふうに思うので、その辺は市民の皆さんに理解していただいて、なるべく効率がよくて税金の無駄遣いがない、なるべく民間に任せることができれば、非常にありがたいなというふうに思う。

・それから、広域の行政のほうであるが、これも企画調整のほうで、私のほうでやらせてもらっているが、これは基準と言われてもなかなかこれもないと思う。当然、行政の効率化の中では、広域化して、そちらのほうの方が効率がいいものがあればどんどん効率化するために広域行政を進めればいいと思う。ですから、消防なんかもそういったことでいえば、当然広域的にやったほうが非常に効率もいいわけで、全国的に県内で1つにまとまればそれもまたいいわけであるが、いろいろ、地域事情などいろいろあるので、なかなか1つにまとめてやるということが非常に難しい。

・今、消防も藤枝と焼津は非常に近いし、非常に地域条件も合っているのでもうまくいくと思うが、これが静岡とか島田を入れ、山も入れやるということになるとなかなか難しいという中で、こういうふうに着ちついてきたと思う。決して上から、国から言われたからそのまま動いているわけではなく、当然、地域性を持った上でもって一番効率がいいか、どういうふうにしたほうがお金が一番少なくて済むか、人も非常に働きやすいかという中で決めているので、これも基準というよりも方針のもとでみんなが話し合っただけで決めてきたというものであるかと思う。

・当然それで決まってくれば基準もつくり、細かいところはそれに沿ってやっていくと思うが、方針と基準とはちょっと違うんじゃないかなというふうに思う。すみません、今はこんな程度でしかお答えできないが、よろしく願います。

(坂本会長)

・おそらく杉山委員、大事な話を今4点ほどしていただいて、それぞれが行革の中でまた時間を割いて、少し協働というテーマにもなるであろうから議論をしていくということぐらいに今日はしていただき、次回以降またそれぞれが行革の主なテーマになるような感じもするし、そんなことがあってかつてアクア

スの問題もやったわけであるから、非常に緊急性の高い問題ということで、また、残された課題、指定管理者にしても、民間委託にしても、では、具体的にどうするんだということに関して、ここでの意見を参考にしながらまとめたいという考えも事務局はあるようであるから、ぜひ次回以降少し議論するような形にしたほうがいいのかと、そう思った。

・あと、皆さん方からお話がなかったが、二重丸とか、丸とか、三角とかここ（資料2の目標達成の欄）に書いてある。これは、最初の議題である。皆さん方が出ていただくとよかったと思うが、実際、評価である。二重丸をくれるとかはともかく、丸とかペケに関しては外部評価を受けているかどうかである。我々の立場からすると、行財政改革審議会という立場からすると、丸をくれるところをペケをくれたくなるから、それについての評価システム、内部だけでやっているのか、それともやっぱりさっき言った市民目線ではないが、何かその辺のことにに関してどんな制御システムというか、調整しているみたいなことがあるのかなということが皆さん方も聞きたいところの1つじゃないかと思う。

・それから、もう一つは、一番最後のページのところで、評価のところに二重丸がくれてあって、26年度までの目標を達成しているということでしょう、1つは。これは、考えようによっては非常に目標値が低かったのか、あるいはラッキーな風が吹いていたのか、それは定かではないが、今後は下がる可能性だってあるわけである、当然。（今言った）後半はどうでもいいが、さっき言ったように、評価システムに関してはどんな評価をしているのかちょっと皆さんも聞きたいだろうから、甘い課長もいるし、辛い課長もいるしという感じがしますから。

（事務局 岩谷次長）

・外部評価については特にやっておりません。あえて言えば、ここの席で公表させていただき、それに意見がいただければ原課のほうへ話をして、それが1つと、それから、今現在、こういうふう目標値を出して、数値、具体的な数字を出して、それを達成するように仕事をするということは役所ではあまりない。全国的な役所を見てもそういうような風潮になっているが、その目標値を決めるという作業が今手探りな状態だと思う。

・例えば青少年の喫煙率をゼロ%にするという、そういう目標は立てても、多分達成できないと思う。それでは、何%までいいですかといたら、それは20%ですと言える人はいないと思う。そういうふう元々実のある議論というか、数値を入れたときに、これはある数値を80%まで持っていきたいといったときになぜ80%ですかといたら、当然今までの、過去のトレンドを見ながら我々が人と金を使ってやっていけばこのくらいになるでしょうと。

・だけれども、市の重要施策とか、これは非常に今時勢では上げなきゃいけないといったときには数値を入れて無理にでも上げるという、そういうようなことをやって目標値を決めていきますので、この目標値というのがプラン・ドゥー・チェック・アクションで行政が一番苦勞するところで、先ほどもおっしゃいましたが、低くしておけば楽にできてしまうと。そんな仕事はやっても意味がないわけで、あくまでそれは自己評価がいかにもじめにやってくれるかという性善説のもとで立っている。

・ですから、外部評価でいきなりばんばんやられてしまうと、担当も怖がって数字を上げないという、だから、褒めてやらせるということも行革の1つである。これは職員の人材育成もそうだと思うが。であるから、これは今手探りの勉強中の話であり、これについていろいろ言われるのは非常に我々も勉強になるので、どういったふうに思っているのかなというのは非常に我々も興味があるところである。

(坂本会長)

・1番の関係で何か。どうぞ。

(望月委員)

・今のにちょっと関連しているが、僕はいろんなことまではわからないが、資料2の1ページ目のところに商店街現状調査というのがたまたまあって、自分がこういうところに関わっているから、だが、ずらっと見ていくと、例えば広告なんかのところは、バスに乗れば、ああ、この会社（の広告）がだとか、窓口の封筒のところなんか（の広告）は、ああこういうところにあって（というふうに）、目に（見て）わかるが、それ以外のところは案外行政サービスを直接受けるとか、受けたとか、何かそういう人じゃないとわからないんじゃないかなという感じがする。

・例えばこの商店街の商店街調査で、調査したらどうするのか。例えば、その調査したものを調査しただけでは全く意味がなくて、過去に正直言って市内の商店街に5つか6つぐらい計画がある。それは多分、商工課に行けばほこりをかぶってあると思うが、そういうのはやる意味が（あるのか）というか、何のためにやったのか。

・この間、つい五、六年前も中心市街地活性化計画というのを県に出さなきゃならないといって何十人も市民を集めて、何百万円かでコンサルタントを呼んでやったのがぼんとできたのであるが、では、それが随時、年度ごと、計画がそれなりに実施されて、効果が出るか出ないかは別にしても、少なくとも実施されてきているのか。見ると1%ぐらいやっているかなというのはあると感じるが、残りの九十何%だかはどうなっているんだいと。だから、何のためにやったのかと。だから、これを見るときれいに出ているんだけど、我々素人みたいなのが見るとすごく、ああ、すごく立派でやっているなと思うけど、現

	<p>実その部分をスポットでぱっと抜いたときに実際にどうなのかなというのを疑問に思う。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・この商店街の現状調査であるが、取り組みの方針、内容としては、店主の生の声を聞くことにより既存の助成制度の改正や創設の参考にするということで、まず、年間120件は何でもいいから行って話を聴こうというのはこの担当課の考え方だと思う。1年間やってみたら100件しか行かなかったということで、120件までは行きませんでしたということで、実際はこの生の声を聴くことによって既存の助成制度につながった施策の数とか、事務事業の数がこの方たちの成果だと本当は思う。</p> <p>・ですから、そういったことをプラン・ドゥー・チェック・アクションをやることによって、今こういう意見をいただいたが、これって活動量だけで、では、200やったらいいのか、300やったらよかったのか、結果何につながりましたかといったら、つながらなかったらその活動はみんな無駄になるわけである。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・僕が言うのは、120の目標が100であろうが、50で終わろうが、60で終わろうが、そんなことではなくて、50なら50でもいいし、50がすごく充実していて、それが翌年度の施策に活きている。要は商工の行政側の現場に対する指導がうまくいっているというならいい。たった1でもいい、それは。120の目標を立てたけれども、1件しか（なかったと）。だが、それがあまりにもいい意見だったから、それに半年間かけて調査、研究して、それを次の年度にというならいいが、100行ったから立派だとか、100しか行かなかったからだめだとかというんじゃないで、それをどういうふうに関年度の施策に活かすかということのほうが重要であって、行った件数ではない、僕が言っているのは。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・そのとおりだと思う。今そういう説明はさせていただいたが、そういったものを変えていくということも、ただ、この人たちはそれだけの活動を今までやっていなかった。こういうことをやらないとまず声が聞こえないということでやり始めているので、まず生の声を聴くという段階があり、その次がその生の声を聞いた結果、自分のところの施策に事務事業として形にあらわすというのがある。</p> <p>・それが当然住民にとってもこれがいい施策であるということまであり、段階が3つあると思う。であるから、いつも一番上の段階をねらって仕事をするというばかりじゃないということだけのご理解願いたいと思う。ですから、これは、来年になれば施策として出てくるかもしれないが、そういうのは生ぬるいということであれば、当然生ぬるいと言われても仕方がないなというふうに思</p>

うが、これが意識改革であると思う。今までやっていなかったんですよ。やっていなかったものを100件聴いてきて、生の声を今集約していると。その結果、今どういうふうになるかというのは来年の我々としてもお楽しみだなというふうに思っているが、この書き方は要するに数値目標がいきなり成果につながる数値目標を我々も書いてもらいたいと思っている。

・ですから、今望月委員が言われたように、来年に反映した施策の数を来年必ず3つぐらいやりますということで事業をやれば、100件なのか、50件なのか、それは関係なくして、聴いた数、聴き取りの数が3つ、来年の事務事業として地元の商店街の方たちとこういう事業になりましたというのを成果としてあらわしてくれるのが一番いいと私も思う。ですから、ご指摘のとおりだと思ふ。

(望月委員)

・ということは、来年の中心市街地の商店街に対する施策は大いに期待ができる。

(事務局 岩谷次長)

・そうですね。原課はそういうふうに思うと思いますが。

(望月委員)

・22年、23年で2年間かかったので、少なくとも24年度は大いに期待できると。

それと、先ほど言ったように、五、六年前に中心市街地活性化基本計画というのを立てられた。こんな立派なものできた。だから、それとあわせて、では、来年度以降はかなり中心市街地に対する商業施策が目新しく活性化できるような、効果的な施策ができますよというのを期待して言っている。

(事務局 岩谷次長)

・期待するように仕事はしていくが、先ほどの中心市街地の話のところでもあったが、まさにこの総合計画、4年で作ったが、毎年毎年進捗管理をやっていないんですね、役所が。過去やられていない。それはなぜやられていないかというと、総合計画が数値の目標とか具体的な目標を年度ごとをセットしていないからだと思う。

・ですから、変えてきて、今回はこういう総合計画を作り、毎年度ごとこれだけの成果を上げますということを約束させてもらい、それが全部できれば一番いいが、それを毎年、(今年で言うと)7月30日に、市民会議、市民の皆さんに集まってもらってチェックをしていただいた。どれだけ進んだかというのと、これは今から明日、明後日、経営会議があるが、そのときに一個一個の施策がこれだけ1年間で達成できましたという中で、達成できない理由とかそういったものを確認した上で、達成できない理由がわかればそれが課題になるので、それを変えていくというプラン・ドゥー・チェック・アクションだと思う。

<p>(望月委員)</p>	<p>・ですから、中心市街地も5年間で立てたのであれば、毎年やればよかったんじゃないかなと私は思う。できなかったよねというのはみんなが認識して決めたのであれば、それはもうプラン・ドゥー・チェック・アクションで皆さんが5年たってできませんでしたという、そういう進捗管理をしたということだと私は思う。</p> <p>・ちょっと待ってくださいよ。我々は確かに基本計画を、中心市街地活性化基本計画の計画に対する参画を呼びかけられ、そのときも僕は言った。だから、過去に中小企業大学校とか、いろんなコンサルタントだとか、市から派遣されたいろんなのもう幾つもあるから、今さら何のためにつくるんだと。そして、それをただ単に商工の棚のところに置いておいたって意味がないし、コンサルタントにうん百万の金を払うだけ税金が無駄じゃないかと。</p> <p>・だったら、今まであるものを活かそうよと言ったら、いや、今度はそんなことはありませんと。これをちゃんとやるんだと。やるためにつくるんだからと。本当だと言った。だから、何日もかけて、1年何日か掛けて会議に参加して、中心市街地活性化基本計画というのができた。あのとき、多分県内で（策定していないのは）3つか4つしかなかった。だから、そのためのアリバイづくりでは困るよと言った。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・計画であるから、1年ごとにやっていったかどうかの確認をされていないのではないかなということは今私は発言させてもらったのだが。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・単なる僕らは策定委員だから、ただ策定するだけの立場であった。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・ええ。望月委員にだからと言っているわけじゃなくて、そういう仕組みの計画になっているということが間違いだと思う。であるから、今度の総合計画みたいに1年1年確認してやっていくと。それで、みんなと話して、できなかったらなぜということをやると。</p> <p>・その中で1つだけ、先ほどのことにちょっとだけ、申しわけないが、反論するわけではないが、それでは、来年、中心市街地とかこっちのほうに非常におもしろい施策がいっぱい期待できるよねという話であるが、世の中はどんどん変わっている。そういう中で3・11以降非常に世の中が変わってきているので、防災、津波とかそういったものにお金がシフトしていく、人もシフトしていくというのはみんな納得してくれるのか（どうかであるが）。例えば、皆さんの税金をもらって仕事をしているのは無限にあるわけじゃないから、それこそ選択と集中でそっちへシフトしなきゃいけないというふうになってくるのではないかなと思うので、担当がこういうふうにやったが、上から考えるとそういった中心市街地に今お金を入れるよりもこっちのほうの方が大事ではないですかと</p>

<p>(望月委員)</p>	<p>いう、そういう議論は役所の中でさせていただく。そういうことになると思う。</p> <p>・ ああ、いいですよ。何でもかんでもやるというのではなくて、だから、少なくとも担当がそういうようなアイデアなり行動を示して、商店街、中心市街地と一緒にってこういう方向性でこういう行動をしようよということになれば、ただ、予算がつかないよという話だけだから。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・ そうですね。すみません。</p>
<p>(良知委員)</p>	<p>・ 今ずっとお話を聞いていて、この間、総合計画のほうのところ（市民会議）にもちょっと出させていただいてお話を聞いた。そのときに一番感じたのは、市民がアンケートをとってこれを重要にやってほしいというのと、その当日出席したメンバーがこっちを重要視してほしいというので大分変わってきているということ。私の中では一番重要視してほしいのが財政の健全化だった。さっきも言ったように、財政はどんどんどんどん少なくなっているし、それと、高齢化率は高くなる、少子化にはなってくるといって、お金が必要なところがどんどん増えている、防災のためにも。</p> <p>・ といったときに、今のお話をずっと聞いていて私は思ったが、財政の健全化というのを行政内部ではどういうふうにとらえているのかなというのは思った。そのときに岩谷さんのお話を聞きまして、こういうものをつくったと。つまり今度は評価できる数値的なものを織り込んだと。各課が参画している。これはこれで私はすごくいいと思っている、ないよりも。</p> <p>・ 次に財政のほうの課長さんがおっしゃったことが、市民の評価が次の予算につながっていくというシステムを取り入れると。というと、市民もちょっと賢くなって勉強しなくちゃならないと。これも悪いことではないと思ってそのときはいたが、今ずっとお話を聞いていて何となくちょっと腑に落ちないというか、すっきりいかない部分が（あった）。</p> <p>・ 例えば今望月委員がおっしゃった商店のアンケートをしていくと。これで見るとずっと何年度、何年度、何年度、逆に同じことを何件に聴いていくと書いてあるが、もしかしたらこれは来年度やってみたらすごくいい案が出てきて、何年も同じことを続けなくてもよくなったと。そこで、その計画は没にして、新たにもっと効果のある計画を立てていくというのがPDCAで回すということですよ。</p> <p>・ 例えば先ほど五十右委員がおっしゃった、市民目線に立った対応をとって云々の中で岩谷さんがおっしゃったようなことが、要は耐震化に対してこういうことを市民の皆さんは自分たちの家に関して自己責任のもとで、こういう補助金</p>

も出るから、それを使って耐震化をしてくださいねと情報を流したのであるが、なかなかそこに食いついてくる人が少ないと。だから、それをもう少し施策が実のあるようにするためにこういうことをやると。それは市民がその情報に対して、その情報を取り込んでやらないから次のこういうステップをとるんだというが、私はそうじゃなくて、そういう施策があって市民が食いつきそう、市民が、つまり実際にアウトプットが出るような実施の仕方はどうあるべきかと最初に考えたら、もしかしたら最初からモデルハウスでやってみたと。10軒ぐらいやってみたと。とてもよかったよということをやっていたら、もしかしたらステップの踏み方が10段階踏まなくても5段階で済むかもわからない。

・そういうのを实际的に学びの中でやっていたときに、実はこの総合計画というのは、最初そうじゃなかったのが悪いと言っているんじゃない、そうやってお互いに市民も行政も学んだら、この総合計画というのはぼんぼん変わってきて、少なくとも私は財政の健全化のためには費用対効果というのは絶対に大切だと思っているから、その辺が市民だけじゃなくて行政も含めて計画の立て方も変わってくると。

・そのいろんな施策もだれのためにじゃない、何のためにやるのかということをしかりつかんでいけば、そこで施策も変わってくると私は思っているので、今まではこういうものがなかったとしたならば、今度できたことに関してやっぱり意識が行政の中も変わってほしいなど。もちろん市民も変わらなくてはいけない、そういうふう感じた。

(望月委員)

・これを岩谷次長にどうのこうの言う話ではなくて、だけど、もしかしたら一事が万事そうだとちょっと心配だから1つ訊くが、商店街の現状調査、前年度100件やったら、正直言って、今、これ、商店街の全戸ですよ。商売している全戸。回るとしたら、このペースで行ったら2年で終わりですよ。だから、正直言って甘いと思うが、だから、2年もやればもう全戸、全商店をくまなく回り切れる、本来は。だから、本当ならそれからどういうふうにしていくと。

・だから、ずっと5年間、商店街の現状調査で各店に話を聞きに行ったり、また去年行ったところに今年行くというようなね。だから、これは商工を批判する形になってしまうから、これが全部ほかの(部署の)ところが、さっきも言ったように、僕はわからないから、実際には。だけど、もしそうだとしたら、これは確かに素人が見たら立派であるが、意味がどれだけあるのかなという、そこが言いたかった。

(坂本会長)

・いろいろな意見が出ているが、この行革の審議会の中で重要度の高い、優先度の高いプライオリティーをつけながら議論している中で、非常に細かいことの事業については正直あまり入っていないくて、本来ならば一つ一つ、行財政改

革審議会ということであるならば、今言った一つ一つのことがあるかもしれないが、少し後回しにしながら、ちょっと本番のところがあったものだから、今言ったような議論をいたしますと一つ一つさかのぼってという議論までしなければということになるかもしれないが、そこまで私たちがやるかどうかはともかく、でも、皆さん方の意見を聞いていると、非常に大事なことを言っているという事で私は聞いていた。

・今望月委員が言われたところに関しても、毎年毎年やっているという意味はおそらく1つの、商工の彼らの肩を持つわけじゃなくて、場合によっては定点定時観測みたいなことの中で4年連続、3年連続同じような問題を抱えているとか、それは一時的問題じゃなくて構造的問題じゃないかという峻別もできるし、これは外部環境の問題じゃなくて内部の問題じゃないかということも、そこでやるかやらないかの判断をある一時の現象をとらまえて決断をするということをする場合もあるし、3年くらい様子を見ながら、その中で全く意識が変わらないと。これはご自身の問題だといって行政が考えているかもしれませんがね。

・だから、100件の問題だけではなくて、定点定時で観測する意味があるといったら商工の方はそういう点もあるのかもしれないし、望月委員がたまたま商店街に関係しているからであるが、おそらく出てくる結論というのは、私は、望月委員には悪いが、ほとんどが商店街の問題というのは内なる問題が多いというか、過ぎたるは及ばざるがごとしという結論が出てくるかもしれないから、いずれにしても、一つ一つのことに関してそれだけの検討をしながら計画を立てているか、それから、評価をしているか。良知委員の言い方では何をというよりは何のためという、我々から言うと政策理念というか、それに関するものから見てどうなのかという、それぞれの評価みたいなことも必要なのかなということ、ちょっといろいろ非常に深く大きい問題のような感じがする。

(杉山委員)

・お願いだけ。今、私、質問したが、結局意味がわからずに終わっているが、こんなに明文ではなくて、いろんな説明はいいので、今私が質問したことについて、一、二行で結構なので、文書でいただけないか。今返ってきた問題は私が直接聞こうとしたことではなくて、ほかの話をずっと織りまぜてやって終わっていますので、自分が本当に聞きたいことが返ってきていない。細かく説明は要らないので、簡単に二、三行で結構ですので、ちょっとそれだけお願いできないか。

(坂本会長)

・最初に言った4点のところか。

(杉山委員)

・はい。

<p>(坂本会長)</p>	<p>・ 杉山委員が4つほど、保育園の話、協働の話、広域の話や民間委託の話……。</p>
<p>(杉山委員)</p>	<p>・ それと、住民目線のところと、それから、協働のところと、それから、広域行政。民間委託を総点検するとあるので、その辺の考え方がもしあれば。なければならないで結構である。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・ 基本的には今日は次長がお話しいただいたところだと思うが、そのことを少し二、三行で結構であるからというので、資料としてあればということ。</p>
<p>(事務局 岩谷次長)</p>	<p>・ わかりました。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・ ちょっとご負担をかけるが、すみませんが。</p> <p>・ まだいろいろと、ここのところ、あるような感じがするが、ぜひこれからのやり方というか、テーマの取り上げ方の問題というか、そのところを少し議論した方がいいのかなという感じがしたので、まことに済みませんが、改めてまたさらにここのところをやりたいと思っている。</p> <p>・ それではまだ途中で申しわけないが、その次の議題のところであるが、次第を見ると、職員の定数・給与などということで、特に一番先にやりたいのが臨時職員の数及び賃金についてと。資料は3と、それから、資料8、10がちょっと入っているが、その次のところに論点整理資料と書いてあるものがあり、その下に状況表みたいなものが新たに作っていただいたものがある。</p> <p>・ その次の資料を見ると地方公務員法があり、その根拠らしきものがちょっと書いてあり、それから、前回の審議会での主な意見はこんなことが出ましたということで、臨時職員の雇用に関する基本的な考え方と、それから、数についてと。それから、雇用のあり方と処遇と。あとはその他ということで、こんなご意見が出ていたが、それらを踏まえて論点整理をすると前のページですね。四角で困んだところであるが、臨時職員の種類というのは、臨時という名であるが、結構いろんな種類があるということが前回の資料でわかってきたが、それと、あとは、適正な数、これをどうするかということで前回も議論が出たと思う。</p> <p>それから、それぞれに関して賃金が、時給、日給が違うわけであり、単価であるが、その辺のところに関してどう評価すればいいのかと、あるいは改革すればいいのかと。それから、正規職員は焼津市の場合はどんどん減少しているわけであるが、一方で非正規社員というか、臨時職員の方が増え、トータルとしては増えるという状況の中になっているわけであるが、それがもしも構造的なものならば、その対処の仕方でもいいのかみたいなこともあったので、正規職</p>

員の代替としての実態をどう私たちは評価すればいいのかと、そのことの議論であると思う。

・それから、正規職員のやるべき仕事、臨時職員のやるべき仕事の中での分析みたいなことも少し議論が出た。つまり括弧して職員の生産性、本当に正規職員がやらなければいけないのか。非正規職員でいいのではないかと。こんなことも議論があったと思う。この辺のことを何か前回の議論で出したことが主な論点だったと思う。

・それから、その下の方に状況ということで臨時職員数の推移と、それから、人件費等々で類似市町村ということで、焼津と島田、藤枝ということで書いてあるが、これは新たに説明をしてもらった方がいいか。もし何かご質問があったらしていただきたい。これは私の方からも頼んだので、焼津の場合、藤枝、島田の場合、下から上がるが、平成20年から23年まではちょっと出ていないものもあるが、一応時系列の分析をして、正規の職員の数、それから、予算に占める人件費の割合と。

・それから、今日の主なテーマ、臨時職員、嘱託員及び臨時的任用職員ということで、その金額、それから、人数、それから、右の方にはその合計としてのということで書いてある。議論しなければいけないのは真ん中だと思うが、そんなことがちょっと（ある）。それから、あと、真ん中のところが臨時職員の数ということで下から上がってきているが、現在の数が書いてある。これのことをあまり繰り返してもいけないから、前回あった議論を少し整理していただいた。

では、早速、この臨時職員の数と賃金について少し議論をしていただきたいと思う。お願いいたします。

(望月委員)

・論点整理資料の2ページ、地方公務員法というところがあるが、これははずばり、臨時職員というのは6カ月ということか。6カ月で任用を超えない期間で更新することができるが、再度更新することはできないということは、7カ月目はだめということか？

(村松人事課長)

・ではなくて、6カ月（雇用）をして、もう一度6カ月は更新できるが、本来は1年で……。

(望月委員)

・1年で終わりか。

(村松人事課長)

・であるが、実際、現実問題、3年ぐらいまでという現実はある。これは前回説明をさせていただいているが、本来は1年である。更新して1年。

(望月委員)	・ 地方公務員法に違反しているということか。
(村松人事課長)	・ 実態としてはそうである。
(望月委員)	・ だとしたら、違反を承知して雇っているということなんだよね。だから、なぜそこが、何でそうしているのかと。例えばこの中で見ると、学校の、資料のところを見ると、学校が非常に多い。一般事務補助というのはわかる。これだけのいろんな課、部があって、だから、そういうところに例えば1人、2人いれば何十人になると思うのであるが、学校の事務、労務というところで37人、学校って焼津市は今22しかないでしょう。合併して13と9、そこに、ということ、大体1校2人ぐらいはいるという。
(村松人事課長)	・ というか、正規が置いてある学校が非常に少ないということである。
(望月委員)	・ だから、単純に学校事務に1人、労務に1人ということは、23校あるんだから2人ずつで46人。
(村松人事課長)	・ 22だから44である。
(望月委員)	・ 44だね、44。そのところに37人も臨時がいるということは、7人しか正規がないということでしょう。その37は全部3年で切っているわけだ。
(村松人事課長)	・ 事情によっては1年で雇用が終わっている場合がある。
(望月委員)	・ 3年以上を超しているのはいないということか。
(村松人事課長)	・ 1カ所では3年で切っている。要は4年目、5年目と1つの学校でずっと勤めるということはないということである。
(望月委員)	・ ということは、4年目、5年目までいた人は次の学校へ行っているということか。
(村松人事課長)	・ 3年で例えば東小にいた場合に、次は南小に行くこともある。
(望月委員)	・ さっき会長がおっしゃったが、正規を減らして臨時を（増やしている）、そういう形が本当にいいのかなという気がするのだが。
(山田副市長)	・ 義務教育の負担法というのがあり、それで当然学校には教員がいる。それと、県費の事務員がいる。本来、学校の事務なり、あるいは物を買ったりお金を払ったりする事務は県費の職員がやっている。それに加えて、言ってみれば、P

	<p>TA会費とか、そういう市費で部分的に手当する部分があるものだから市費の職員を置いているのであるが、本来置かなくてもいいわけである。だけれども、言ってみれば言葉は悪いが、雑務的な仕事もあるものだから職員を配置してあるのであるが、かつては正規の職員を配置してあるのはおかしいんじゃないかということで、今はこういうように非常勤職員に変えた。言っている意味がわかるでしょうか。</p>
(望月委員)	<p>・わかります。</p>
(山田副市長)	<p>・だから、倍にすると44人であるが、言ってみれば、昔でいう用務員さんというのか、ああいうちょっとした補修をやっていただけのような人については、複数の学校をかけ持ちしていると。だから、44名にはならないということである。</p>
(坂本会長)	<p>・0.5人とか0.3人という人がいるというわけか。</p>
(山田副市長)	<p>・だから、Aさんは東小と西小と南小をかけ持ちでやっているよということである。</p>
(坂本会長)	<p>・今のところで、望月さんがおっしゃった半年が更新で6カ月(延長)だから、要は1年ということですよ。内々の中で3年ということは、その方が能力のある人で、世にもって替えがたい人なのかもわかりませんが、その3年がまた4年、5年もあり得るという話であるということですよ、現実的には、別の学校で。</p>
(村松人事課長)	<p>・そうですね。</p>
(坂本会長)	<p>・学校で採用しているのではなくて、もし市が云々だったら望月委員のような議論になるわけですよ。3年以上もあるということだね、現実的には。</p>
(村松人事課長)	<p>・ないとは言い切れない。</p>
(坂本会長)	<p>・別のところに行った場合ね。</p>
(望月委員)	<p>・いや、僕が言うのは、3年以上だとか、この地方公務員法でいうと、最大1年じゃないですか、この法を遵守すれば。だけれども、それを守りなさいよとかと言っているのではなくて、法を犯せという意味ではなくて、だから、その臨時というその雇い方なのか、その人に対する待遇なのか、何かおかしいのかわからないけれども、本来なら全く誰でもできるのであればいいのであるが、そこそこの仕事ができる人がいた方がいいわけじゃないですか、本来は。</p>

	<p>・だから、本当は3年でも5年でもいてくれるなら、その方がより仕事が、効率が上がるじゃないですか。効果が生まれるわけじゃないですか。1年ごとでやっていたら、1カ月だか2カ月、仕事を覚える期間があって、実際には1年で、はい、ご苦労さんと言っていたら、実質的には10カ月ぐらいしかもともにはやってもえなかった。</p> <p>・だけれども、もう3年、5年となれば何も教えなくても臨機応変にその都度その都度毎日のことに（対応してくれるわけである）。だから、ここに当てはまらないやり方というのがないのかなとかね。だから、例えば本来は正規の職員として雇うべきようなあれなのか。</p>
(服部委員)	<p>・コスト的な問題ということじゃないんですか。</p>
(村松人事課長)	<p>・それも要は職員数を減らして、要するに総人件費も減らすという中で考えた場合、コスト削減という1つを考えればやっぱり臨時職員というのが考えられる。</p>
(村松委員)	<p>・本当は一体何人いれば適当なのかというのが全然わからない。1人でもいいんじゃないかなと、何か、わからないと自分には思えてしまうんだけど。だって、時々伺っても何もしていない学校、ありますよね、2人くらいいても。</p>
(村松人事課長)	<p>・学校事務と労務員の分担があるんですよね、学校の中に。先ほど副市長がおっしゃったように、県の県費職員もいらっしゃる。事務室の中に3人ないし4人の外から見れば同じ職員のような形の方がいらっしゃる。労務職員はやはり印刷とか雑用が主になるが、そこら辺も学校の中で役割分担があるはずであるが、それが明確になっていない部分もあるのかなというふうに思う。やはり長い経験の方がリードしながらやっていくケースもあるし、やっぱり県と市の立場、予算とかがあるので、なかなか全部がスムーズにはいかない。</p>
(坂本会長)	<p>・今たまたま学校の臨時職員というか、すべてに関係する話だと私は思うが。山本委員。</p>
(山本委員)	<p>・コスト的なお話も今あったと思うが、雇う側というよりも、雇われる本人の方が臨時の方が都合がいいというふうにおっしゃる方もいるのではないかなと思う。むしろ臨時でいたい。待遇的に自分が働く時間とかそういったものも臨時の方がいいからという、縛りもないということだと思うが、そういう方もいらっしゃるというのもあるが、そういったところで雇う側の市役所の方の関係の人たちというのはそれでいいのかなのか。</p>

<p>(村松人事課長)</p>	<p>・もちろん臨時が、先ほど村松委員がおっしゃっていたように、どのぐらいいればいいのかというのも私ももちろんわからないし、その辺のバランスというのは難しいなというのを感じている。おそらくこの地方公務員法のところで最大1年までしか雇用できないということであると思うが、多分一旦やめたという形をとって採用をまたするという形なのか。</p>
<p>(山本委員)</p>	<p>・それもあある。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・そういう形で。私、以前これもお聞きしたかもしれないが、臨時職員の方で先ほど言ったように臨時でいたいという方ではなくて、むしろ常勤のほうになりたいという方を民間みたいにいわゆる引き抜きではないが、そういう採用というのはされてはいないか。</p>
<p>(小松委員)</p>	<p>・臨時の職員が採用試験を受けて合格すれば職員になるが、民間でいう、いわゆる臨時期間が長くて、そのまま正規になるということはない、試験なしでは。</p> <p>・私、NPOで学校の先生方とおつき合いがいろいろあるので、先生たちの現場の話をよく聞かせていただくのであるが、先生たちは本当に何か忙しくて、やることが。現状の教育というか、子供たちに向ける時間というのがどんどん削られてしまっているんですね、雑務が多過ぎてしまって。それは今まではやってくださっていた事務関連の人たちの数がものすごく減っているから、だから、それをやらなくてはいけない。</p> <p>・どこか研修で出張に行ったりして、その精算なんていうのは昔はほとんどされなかったそうであるが、それも今自分でやらなきゃいけないというようなことになっていて、それが結局自分のところにしわ寄せが来て、遅くまでやらなければいけないとか、家まで持ち帰るとかで、子供のほうを向けていないというような何か悪循環みたいなものをよく現状を見させていただいているので、私はこういうところの人数とかそういったものというのはやみくもにやたら減らせばいいというものじゃないと思う。</p> <p>・望月委員がおっしゃっていたように、本当に長くやっているベテランさんのほうがいいわけで、その人たちをどういう形で雇用していくかって、正規雇用にするということも含めて、新しい人が来ればまたそれだけ覚えるのに時間が掛かるわけだから、実務の部分というのが何か学校の雑務って違いますよね、ほかのところと。何でそんなに違うんだろうと思うぐらい実務というのが難しく複雑になっているので、その辺が普通のところともうちょっと近い形の教育の現場もなってくればいいんじゃないかというのもあるし、やみくもに数を減らすというふうなことではないと。教育のところに関してはであるが、そんなふう思う。</p>

<p>(山田副市長)</p>	<p>・基本は、市町村は学校施設を提供する。ハードを提供するのが市の責務である。それから、そこへ教員なり事務員を派遣して学校を運営するのは、これは県の仕事である。先ほど言ったように、市の非常勤を置いているのはPTAの会費とか、市にかかわる予算執行にかかわる部分もあるものだから置いているだけである。実態は、以前から指摘されているように、県費職員が市費の職員をあごで使っている。わかりますか。だから、正規の職員を引き揚げた、我々は。</p> <p>・それで、正規の職員はどこへ行ってもらったかという、福祉事務所とか、本来行政職としてやるべき仕事をやってもらっている。行政職の給料表を、給料をもらいながら県費の職員にあごで使われている。かつて今から30年ぐらい前に組合活動をやった職員をみんなそっち（福祉事務所等）へ回したこともある。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・副市長、本来なら今の市が雇っているというのか、頼んでいる臨時職員、事務、労務関係の職員は、本来は県費でやるべきなことなのか。</p>
<p>(山田副市長)</p>	<p>・だから、市費の、市のお金を執行しますよね。（その）部分がある、どうしても。それは市の職員がやるのであるが、正規の職員ほどの労働の量はないと我々は見ている。だから、勢いで、先ほどから申し上げているように、県費の事務員が市費の職員をあごで使っている。これを教育委員会に持って行ってくれとか。</p>
<p>(小松委員)</p>	<p>・県の職員は何もやらないのか。</p>
<p>(山田副市長)</p>	<p>・何もやらないとは言わないが、そういうのが実態。だから、もう一回言うと、市は施設を提供、学校を造ったり提供するのが市の事務だと。そこへ教員を派遣して教育をやるのは県の事務。ただ、身分だけは、一応身分の切りかえがあるのであるが、教員は市の職員になっている、形だけは。ただ、給料をくれるのは県、そのうち半分が国、だから、普通の人は給料をくれるほうへ顔を向ける。それが実態。</p>
<p>(望月委員)</p>	<p>・それでは、例えば、今小松委員もおっしゃったが、せっかく仕事ができる人がそろっているわけじゃないですか。1年目より2年目、2年目より3年目と。本来でいけば、3年目に異動だよって、ちょっと同じ学校にはいられないよというよなというよりは、例えば教育現場で雇うというのか、例えばし尿にしても何にしても、そこのために雇う。そういうそこのところではできないのか。そういうような何か制度みたいなものはないのか。</p>

(山田副市長)	・現場で雇う、それはない。それはPTAの皆さんがお金を出し合っ雇うし かない。
(望月委員)	・現場ということは、だから、ある意味、東小学校が雇う。だから、今、教育 の現場を提供しているのが焼津市、その焼津市の管理下にある現場、ですから、 東小学校が雇うということはないのか。
(山田副市長)	・それはない。
(望月委員)	・ないんですか。そういうことはできない。できないと。
(山田副市長)	・できない。学校長にそんな権限はない。与えていない。
(坂本会長)	・副市長、今望月委員が言ったことに関連するが、今のは私も学校長の権限の 問題でないということは知っていたが、市としてその業務を委託するというの はどうなのか。委託先との契約で、正規を希望する人、非正規で雇用する人、 あるいは業務の蓄積もある。キャリアの蓄積も出ますよね。だから、おそらく は指定管理者の問題だけではなくて、業務の委託ということは考えられないの か。
(山田副市長)	・学校事務ですか。
(坂本会長)	・今言った、臨時職員の方が三十何人もいるわけですよ、この資料で。
(山田副市長)	・はい、37人。
(坂本会長)	・その方々に対するものを市が臨時職員として雇用するので1年でころころか わると。自らのコンプライアンスを犯したようなことをやっているということ であるから、現実には。そうすると、逆に業務を民間に委託をしてしまうと、市 が学校事務の補助的な仕事をということは選択肢の1つじゃないかと。これは、 行革の中でどうするかという議論でしょうけれども。
(山田副市長)	・ただ、どうしても市の職員の身分が欲しい場面がある。それは権限を委任し た予算執行であるし、どうしても市の職員、臨時といってもこれは市の職員で あるから、その面については変わりないわけである。ですから、今会長がおっ しゃったような、全部委託へ出してしまおうというのは多分実際の現場では難し いのではないかと。
(坂本会長)	・だから、1%とか5%は残して、あとの業務をというのは考えられるわけ ですね、選択肢で。100%ではなくてね。

<p>(山田副市長)</p>	<p>・だから、先ほど言った昔の小使いさんみたいな方はできる。これはできると思う。これはあくまでも事実行為しかやらないものだから。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・臨時職員の関係で教育現場での現状が出て、そこをずっと議論しているが、大石委員。</p>
<p>(大石副会長)</p>	<p>・私、臨時職員の話が一番最初に、もう何回か前に、忘れてしまったが、言ったのは、今お話が出ているように、職員の方はキャリアというか、ノウハウを持っていらっしゃる方がいらっしゃるって、これは本当に正規の職員との比較で本当は話をしていたのであるが、臨時職員の方のほう全然仕事をしているようなものがある。それだったらもう非正規職員の人のそのキャリアを認めてあげて、もっとより働いてもらう。</p> <p>・臨時職員の中でもこの中にすごく差があって、ただ本当に事務だけやっているような人も、仕事の内容というのは制約されている、契約でこれとこれをやると決まっているわけであるが、でも、それ以上にやってくれている人がある意味正規職員をフォローしてあげているような、フォローというか、どっちかという、助けてやっているような職場もあったりするし、もう少し有効に臨時職員を使ってほしいなど。働き方によって本当に臨時職員のほうがいいのかという人がいっぱいいるので、ボーナスなんかも要らないし、でも、きちっと決まった時間でも一生懸命そのために、ある意味、皆さん、ボランティアに近いんですよ。時給1,000円、そういう人たちをもう少し評価してやることでパフォーマンスを上げていく。</p> <p>・一般の正規の職員も一生懸命負けちゃいかんと、そんなことを考えること自体おかしな話なのであるが、そういうような形で頑張ってくれるような臨時職員の給与体系もそうであるし、採用もそうだし、権限の与え方ももう少し今までと違ったものがあるのではないかとこのように思っている。</p> <p>・さっきから出ている学校の、多分私の知っている人もやっているが、あまりやるべきこともそんなに特殊なものはないものであるから、その部分ではあまりそういうのは発生しないだろうと。多分市のほうで委託したことをちゃんときちり仕上げたおいてくれれば良いと思うが、逆にそれ以外のところにはかなり専門性を持って、例えば図書館の関係をやっている方もいらっしゃると思うが、その臨時職員がそこにいるかないかによって全然図書館の運営の仕方が変わってきたりみたいなものもあると聞いているものであるから。公民館もそうであるが、そのところをもう少し評価するなり、もしそこまでやらないんだったら正規の職員がもっとそれをフォローできるようなことに持っていったらえれば良いなということで前からちょっと触れていたものである。</p>

(良知委員)

・今、臨時職員の給与の部分、結構出ているが、そうではなくて、私はやっぱり一番最初に考えなくてはならないのは、臨時職員というのはもちろん行政の仕事というのはこういう波があるし、でも、それは民間にもあるが、その波がもっと行政の場合は大きいから、その部分に補てん、補助するためにというのは、私はそれは十分わかるのであるが、やっぱり毎度毎度同じことを言って申しわけないが、右下がりの時代なわけである。高齢者が増えてきてというのが事務事業が増えているのかもわからないが、そういう事業が増えているのかもわからないが、やっぱり人数というのは、さっき言ったように、では、何人いたら行政が回っていくのかというのは、まず、人数、その次にももちろんやっぱりその臨時職員が正規の職員と同等、もしくはそれ以上の仕事をしているということだったら、もちろんそれに見合った労務の対価というのはきちっと払ってほしいと思うので、まず、人数が適正な人数というのはどういうふうにとらえるのかなというのが見えないものなので、例えば今副市長がおっしゃったように、法律上は、では、例えば学校には県の職員以外は置かなくていいと、極論を言ってしまえば。もしなかったら県の職員を、あなた、ちょっと教育委員会へ行ってきてなんて言えないはずである。たまたまいるからそういうことをやる。もちろん、忙しいのかわからないんだけど、すごく何か忙しく走り回っている状況があまり見えないので、だけど、まずは人数から精査していったほうがいいのではないかなというのは思う。その上でやはり労働に対して何かその対価がかなり違うなと感じるので、それはやっぱり不適切だと思っているので。働き方は、さっき山本委員がおっしゃったように、私は正規で1日きちっと働くよりもというその働き方の選択はあるだろうけど、対価の払い方がやっぱり異常に違うというのは感じている。

(五十右委員)

・僕もそれは思う。やっぱり雇われている方がそういうふうになっているから。同じ仕事をしているにもかかわらず対価が違うし、それから、そういう保障というか、ボーナスなんかも違うし、保険なんかも当然違ってくるし、そういう差別というのを本当に感じていると思う。そこはやっぱり何とかしてあげたほうがいいんじゃないかなということは思う。

(坂本会長)

・ありがとうございます。

ほかにこの点、臨時職員の数とか賃金に関する行財政改革のところであるが、何かご意見がほかにあるようでしたら。

・この事務局で用意していただいた次のページの下の方の焼津、藤枝、島田の職員の数、それから、その隣の嘱託員、金額、それから、人数ですか、この辺のところを出していただいたが、例えば藤枝というところがその下にあるが、藤枝の場合とそれほど人口的には変わるわけではないでしょうけれども、正規の職員が23年ベースで1,579と1,545、これは議論はしないが、その隣に

23年度のそれぞれのまちの嘱託員及び臨時的任用職員というのが書いてあるが、647人と597人と。一方、島田、ちょっと人口的には合わないが、391人という、これも一応少しは参考になるのではないかと思ってつけていたのだが、これを見ると極端に焼津が突出しているとか、そういう数字ではないような感じもするが、かといって、藤枝と島田に問題があれば、問題があるものと比較してもやっぱり問題でしょうから、単純にその中で議論するというわけにはいかない。

・焼津としてのあるべき姿ということが、どなたかが言われた、正しいことかもしれないが、良知委員がおっしゃったように、頭数をどうするかというのは何をしてもらうかということから議論していかないといけない問題でしょうが、ここの場所で何人ということをお我々が答申として出すということは、当然それは困難、不可能であるから、一応この方々のお立場を踏まえたり、あるいは賃金面だとか、雇用面とか、契約面で実際に合わせたような形でやられたしという形で書くのが精いっぱいなのかなど。

・私は民間の会社に随分たくさん入り込んでおまして、おそらく行政も同じでしょうが、ほとんど民間も非正規社員によって支えられているんですね。もっとはっきり言うと、もっとお気の毒なのはそのまた下の外注さんというか、仕入れ先というか、材料のような扱いをされているし、虫けらのような扱いをされているというのも多いわけであるから、そこで、私はそのことに関して、自分たちができない、やれないことをやってもらっている方々に対するそれが単価の決め方とかかといって私は本の中によく書くことがあるが、行政も基本的には同じようなこととかいうか、ただ単に時間軸で、緊急性を要しているから対応するというだけの問題ではないようなこともいろいろ色濃く出ているような感じがして、これは焼津市だけではなくて、私も国の関係とか、県の仕事とか、ほかの市町とか、法人会計も同じであるが、やっている中で焼津市が云々というのではなくて、全体的な問題になっているような感じもする。

・特に例の、さっき望月委員が言われた地方公務員法の中でも、臨時的任用は静岡県庁を含めて1週間とか1カ月間、間を置いて一応は御破算というか、実際はつながっているが。焼津市だけのことでなくて全体的に。それはなぜそうしているかということ、頼まれたから云々じゃなくて、さっきどなたが言われたキャリア、これまでの経験が非常に、嘱託とはいいいながら、即戦力とかいうか、正規職員並みに高い見識を持った人が山ほどいるということの証明、ただ、人間的に安全とか安心というレベルだけではなくて、それは基礎的前提であるから、果たして非正規社員がいいのか、あるいは非正規社員という公務員の中での一定の試験もあるわけであるから、賃金面で何か別のことでそれなりに。

・ちょっとこの辺、私も事務局と相談しながら次回のときに案みたいなのを、

何人が適正だとかということに関して議論をここでできるかできないか非常に難しいような感じがして、今横並びになって申しわけないが、特に焼津が異常ということでは上げられないわけであるから、もっと基本的なところ、人間としての対応をしてあげてくださいよということであるとか、本来正規社員がやるべき仕事を外へ任せておいて、俺たち、忙しいみたいなこともいかなものかと思うし、根本的なことに関しての答申案的なものをちょっと事務局と相談しながらつくらせていただいて、それを次回、皆さん方にお諮りし、これではちょっと生ぬるいじゃないとか、雲をつかむみたいな答申ではないかということであれば、それはそれでまた可能な限り数字を入れていただくみたいな形になるのかなというふうに考えているが、何かこの辺に関して、望月委員が何かありそうな顔をしているが。

(望月委員)

・先ほど杉山委員がちらっと課長に対して問いかけというのか、お答えをという中に1つ民間委託というのがありましたよね。だから、例えば、ちょっと資料を今日1部もらったものがあるが、例えば幼稚園なんかも臨時の職員の数が多くいますよね。だから、予算面から見ても、本来ならもう民間の幼稚園がいっぱいあって、少子高齢化で子供たちをバスでこの辺の本町から大富のほうまで、ないしは岡部の近くのほうまで迎えに行つては、言葉は悪いが、とりっこしているような、とりっこしていないのかもしれないが、少なくとも何キロもバスが走っているわけである、迎えのバスが。そういうときに実際に焼津で公立幼稚園が必要なのかなという議論は当然すべきであって、そうすると、これは多分十五、六年前にも出ていた話である、僕の記憶だと。

・僕の記憶だと、和田の幼稚園から陳情が出たという記憶がある。十五、六年、もっと前かもしれない。だから、その当時からこういう話題が出ているのに、いまだに方向性をどうしようかというのでは遅いんじゃないかなと。もうある程度方向性が決まっていなければならぬ問題なんじゃないかなと。だから、前向きの検討はもうやめてもらって、もうそろそろ焼津市も公立幼稚園をどうするんだとか、そうすれば、少なくとも2億6,700万もかかっているわけですよ、園に。園児数が500強ですよ。ということは、単純に1人50万の税金が投入されている。

・片や、私立のほうは1,000人弱で、ごめんなさい、880、約900弱で8,000万、だから、全然公立と私立の、だから、それだけでは言い切れないけれども、時代も含めて、もうこれは十数年前からこんなことが出ているんじゃないかなと。だから、それが例えば今度は臨時職員だとか賃金だとかということにも、当然これを見れば、保育園保育士とか、幼稚園教諭だとか、非常勤だとかなんとかって数いますので、だから、そういうことにひっかかっていくんじゃないかなと。

<p>(坂本会長)</p>	<p>・だから、今会長がおっしゃるように、具体的な数はなかなか我々が何人にしろだとか、賃金、時給800円を高いから790円にしろだとか、安いから850円にしろとか、そういうようなのはなかなか言いづらいし、わからないと思うが、もっと根本の部分はちゃんと提案、提言していかないとというふうには思う。</p> <p>・今日もいろいろと議論が出て、出尽くしたまでは行かないが、貴重な、ごもっともだというご意見が多かったものですから、ちょっと事務局と相談しながら、このことに関しての素案らしいもの、基本的な考え方というか、それに関する進め方というか、あるいはあり方みたいなことに関して少し整理して、何か答申に出すような形で次回少しお示しをして、また皆さん方からご意見をお伺いし、またそこで加筆修正するという形にしたいと思っているので、よろしいか、ここまでで。</p> <p>杉山委員、お願いします。</p>
<p>(杉山委員)</p>	<p>・正規職員でなければ絶対できない職と、それから、正規でなくてもいいよという職とがあると思うが、その辺のところを踏まえておいて、その上で財政的な問題があるので臨時職員を増やして、正規職員でやっていた分も臨時職員にやらせればいいよというような部分があるのかどうなのか、そういうような議論をちょっとしておいたほうがいいのかと思う。</p> <p>・今皆さんが言われたご意見とはちょっと意見が違うが、正規の職員が仕事をやっているのと臨時の職員が仕事をやっているのと同じ給与であるべきだと、もちろんそれで当たっていると思うが、だが、今市は全然金がないわけであるから、そういう状況のときにどうするかというと、民間ではそういうことを今やっていないわけですから、そういうことを行政がやることについてどうだろうかというのをちょっと問題として、どうなのかと、ちょっとその辺について。</p>
<p>(坂本会長)</p>	<p>・実際は正規職員と全く同じような質、量のお仕事、あるいはむしろぬきんでている人のほうがあるということも先ほど大石委員が言われたが、私もそんな人って全国各地に山ほど知っているが、しかし、現実その方に正規職員と同じような年収で700万とか800万とかいう形の給料を今の制度の中で出すということは非常に難しいと私は思う。もしその人がどうしても正規職員という希望があれば、年齢にも関係するが、その種の公務員試験ですか、場合によっては県とか国なんかは社会キャリアを重視した人をとるというのもあるから、その中でやっていただく。ないしは、さっき私が言ったように、全部はできないが、業務の委託をすることによって3人分とか4人分とか、そういうお仕事ができるという可能性だってあるわけである。</p>

	<p>・だから、今の制度の中で同じ仕事をやっているから、同一労働に対しては同一賃金というのが原則ではないかという形の中で出すのは非常に難しい、正直難しいのかなと。かといって、なるべくそれに近いような形での何か対処策みたいなことも提起しながら、こんなことをされたらどうですかということに、どうなるかわからないが、民間でやっているようなことも含めたような形でないと、私は正直気の毒なのが非正規社員の多くの方々が正直福利厚生面の面でも、給料の面でも、雇用状況の面でも決して恵まれない人がいっぱいいるわけである。その人によって支えられていることで、それをどうするかということに関しては、材料のような扱いをしちゃいかんということにははっきりしておりますから。</p>
(望月委員)	<p>・役所というのは、会長、前にちらっと聞いたことがあるが、ヘッドハンティングというのはできないのか。</p>
(坂本会長)	<p>・ヘッドハンティングというよりは県で、これは副市長が答えてくれたが、県の中で1年間に何十人か採るものだから、そのうち社会キャリアのある人を採るという枠が5人とか10人とかあるということである。市の中では採ったり採らなかったりの中で、数名になってくると難しいかなという話をこの前された。</p> <p>・しかし、検討の余地はあるというのを副市長がこの前してくれたが、実際ある、そういうものが。もっと別に言うと、公務員ではなくて、いろんな県庁で嘱託職員みたいな形、一応県庁の名刺を持っているが、実はそうじゃないという人も結構いらっしゃるというものもあるが、給料的には恵まれていませんよ、その方は、嘱託だから。正社員でしょう？</p>
(望月委員)	<p>・公務員で公務員試験を受けなければ、例えば焼津市の職員になれないのではなくて、非常に能力の高い、例えば今話題になっている臨時の職員さんであっても、それとか違う業種・職場の人でも、このことについてはもうプロフェッショナルだからどうしても役所として逆に欲しいというような場合、地方公務員の試験を受けなければだめなのか、ヘッドハンティングできないのか。臨時職員を任用替えるのではなくて。こんなすばらしい、これは市民にとっての宝だというような、違う職場にそういう人がいる場合はできないのか、焼津市は。</p>
(坂本会長)	<p>・私は100%不可能ではないと思うが、そういう例というのは全国あちこちある。あまりめったにはないが。役所のほうはこれについてはどうか。</p>
(村松人事課長)	<p>・採用試験に選考によるという制度がある。</p>

(望月委員)	・試験を受けなくても？
(村松人事課長)	・選考ということで、例えば観光協会は違うが、例えばそういう観光に秀でた人がいて、もうその人を呼べば活性化するというのであれば、そういった方を幾らかで条件を出して雇用することは不可能ではないと思う。
(望月委員)	・数年前に稲取がやったやつだね。
(村松人事課長)	・はい。
(望月委員)	・要は1,000万で全国公募して、応募したという。
(坂本会長)	・それは公務員じゃなくて、あくまでもあれは観光協会ですよ。公務員ではありませんから、それは。
(望月委員)	・あの形がとれるということね、市でも。
(村松人事課長)	・同じような形態ですね。ただ、その場合、もう完全に特定な業種になってしまうものである。公務員の場合、数年おきに異動がある。ですから、本当にその専門だけというとなかなかその人の将来といいますか、年齢にもよると思うが、例えば30の方があと30年同じ仕事でいいのかということもあるので、だから、その条件が大変であると思う。それと、あと、当然市民の理解が得られないことには、そういった形でどんどんやっていくというのはなかなか難しいのかなと思う。
(山田副市長)	・身近な例として、今藤枝市へ県から2人来ている。部長職2人か。それは今言っている、県を退職して身分を藤枝市が採用している。であるから、その採用は試験をやったわけではなくて選考でやったと。ただ、あうんの呼吸で2年か3年たったら県へ戻るよというのがありますが、実際にはやればやれないことはないということである。
(坂本会長)	・特別職の場合は頻繁にあるんでしょうけれども、今言った一般職でも、今副市長が言ったのは県から来られているとか、国から来られているというので、もっと広く民間というか、産業界を含めてということでしょう。
(望月委員)	・それから、今、臨時職員のそういうぬきんでた人たちがせっかくいるんだとしたら、そういう形なんかもあるのかなと思ってみたり、僕は個人的には今(焼津市立総合病院は)全部適用になったからあくまで院長の、管理者の責任なのであるが、僕はもともとはああいう、要はある程度コストを意識しなければならない場所、要は市立病院とか、ああいうところの事務方のトップは市の職員

が行くべきではないという考えなんです。それは無理であると。その人が能力があるとかないとかと言っているのではない。そうではなくて、そういう職場の経験がないのにコストをある程度考えなければならぬといっても、これは無理、逆に言えばかわいそうである、ある意味。

・それで赤字が出て市長のところへ頼みに来て、何億くださいとかということ自体、本来は向いていないんだから、そういうところは医療事務にたけた方をヘッドハンティングしてくればいいのではないかと、そのほうが余程いいというふうに僕は思っていた。今は全部適用だから院長が考える話なのであるが、だから、そういうのというのは役所というのにはできないのかなと。そういうことによって、ある特定の部署にとってはそのほうが効果、効率が上がるのではないかなと思っていた。

(坂本会長)

・おそらくその1つが先ほど言われた業務委託、実質的にはヘッドハンティングと全く同じような形になりますからね。現実、50、60の人を一般職としてというのはあまり聞いたことがないような話で、どこかの銀行がつぶれてしまって、その方々の雇用を維持しながら、かつ産業政策を強化したいとって元銀行員の支店長クラスをとっているという役所は山ほどある。それはちょっと緊急性みたいなことも、緊急雇用みたいなことを含めながら、あわせて市の産業政策とリンクしてきたという感じの例というものはあるが、あるいは採用するときに中国語ができる人、英語ができる人とかとって、あるいは貿易実務にたけた人という、専門職とか国際職で採るというケースもある。

・40歳とか50歳でというのはあまりないような感じがする。不可能ではないんでしょうけれども、現実的には専門性を要求するというのが行政ではないでしょうから、市役所の職員というのは総じて、全部とは言わないまでも優秀な人が多いわけであるから、そのことを踏まえると2年目でプロにならなければいかんというのは常識値でしょうから、かなりプロと言ってもいいような人というのは結構、焼津市はどうか知らないが、いっぱいおられる。もともとがよいものを持っていらっしゃる方だから。

・また、ローテーションシステムなんかでも1年、2年、3年でかえてしまうのではなくて、もしどうしてもということであれば、その人の希望を聞きながらそういう専門職としての扱い、これは後から出てくる評価のところにも出てくるような感じがする。評価を変えない限り、3年ローテーションであれもこれもオールマイティーの人を育てたいと思ったからか、専門職なんか出るのはないわけである。そういうのも本当はあってもいいのかなという感じがする。いずれにしても、今日の最初の非正規というか、臨時職員の数と云々に関しては、数そのものを提示するつもりはない。考え方とか、進め方とか、あるいは臨時職員とは？といったところから少し入って行って、5点か6点提案し

	<p>ようという形で、次回、すみませんが、それを少し議論していただいて、足りないことはぜひ指摘をしていただきたいと思いますと思う。</p> <p>・それではお手元の次第でようやく①で何か方向を次回出せそうな感じがしましたが、今度はこれも昨年の8月からずっと議題が上がっているものであるが、職員の研修、それから、重なるところと重ならないところがあって難しいところであるが、人事評価についてということで、資料は前回、前々回に配られている資料で、今日は特別な資料はないが、これも何回も議論しているから、すみませんが、今日、追加的に配られた資料、その3番目ですか。3番目のところに事務局がまとめていただいた職員の研修についてということで、前回までの主な意見ということで括弧して4つほど書いてある。1つは、職員の研修をやるときには、特に公務員の民間感覚というか、市民目線というか、コスト意識というか、それを高めてもらいたい、そういう職員であっていただきたいと、そういう研修が必要ではないかみたいなことが少し議論が出ていた。</p> <p>それから、その下のほうに協働の視点ということで、多分教育というのはOJTとかOFF—JTという形だけではなくて、もっと市民と協働して仕事をやるという中で触発される、あるいは市民から教えていただくみたいなことがあるのではないかとするので、これも教育の中に入れる必要があるのではないかみたいなこともちょっと出ていた。</p> <p>・それから、あと、その下に職場内研修（職場内教育）とあって、研修、OJT、OFF—JT、それから、自己啓発支援というのがあるが、一番大事なのはOFF—JTではなくてOJT、つまり仕事を通じて先輩の背中を見ながら、あるいは後輩がいるということの中でみずから主体的に勉強するというOJTが一番大事なことではないかと思うが、それをどう進めていくかみたいなことである。</p> <p>・あとはその他のところで5つほどあるが、それを踏まえたので一番上に論点ということで4つある。こんなことが前回までに出てきたご意見であると思う。これもできればそろそろという感じがするが、焼津市の行革審としての、これは正規、非正規問わずの話かわからないが、職員研修と人事評価についての答申というか、提言をどうするかということでちょっとご議論いただきたいと思う。お願いしたい。研修のところでも評価のところでも結構であるが。</p> <p>(小松委員)</p> <p>・確認であるが、勤務成績の報告書(16-資料3)というのはだれがつけるのか。その人の評価を本人評価ではなくて、その部課長というか、1つ上の方がつけるということではよかったか。</p> <p>(村松人事課長)</p> <p>・2番のところに課長、部長という欄があるが、課長、部長がつけている。</p>
--	---

(小松委員)	・すべて課長、部長か。
(村松人事課長)	・はい。
(小松委員)	・全員の分を？
(村松人事課長)	・その担当の……。
(小松委員)	・課長、部長はだれもつけないの。課長、部長の評価はないのか。
(村松人事課長)	・この勤務成績ではない。ただ、目標管理、人事評価制度をやっているの、その中では部長職については三役評価をしている。
(坂本会長)	・課長職は？
(村松人事課長)	・課長職は部長が評価している。
(小松委員)	・反対の場合はないのかなと、下から上にとというのは。そういうのもやられると何か刺激になるんじゃないかなと。
(山田副市長)	・かつて富士川町がやっていたんですね。結局いつの間にか消えてしまったというのがあり、何か制度的な欠陥があったのかもしれない。
(望月委員)	・消えてしまったのは部課長が嫌ったのではないか。
(小松委員)	・最近、民間だと360度評価と言って、同僚も見て、周りも見てという評価のやり方をする。そういうような導入の仕方とか。評価をきちんとするにはそういうこともありかなと。市民目線もそうであるし、市民からの評価とか、そういうことというのにも検討するあれがあるのではないかなと思う。
(坂本会長)	<p>・今後また別の形で答申を出すときに、焼津市の職員の評価に関する提言というか、答申という形でぜひ皆さん方からご意見をたくさん承りたいと思うが、今お話があったのは360度評価というか、あるいは部下の評価みたいなことも民間ではやっていらっしゃる場所もたくさんあるし、うまくいったケースとか、うまくいかないケースとか、いろいろ私も知っているが、これも1つの案だと思う。</p> <p>・先日、東京の某社長さんとお会いした。そこは日本で一番人気のある会社で、焼津市役所が全職員を挙げてもかなわないような会社であるが、4万4,000</p>

	<p>人ぐらい大学生が入りたいとって殺到するということであるから、想像を絶するぐらいいい会社だと思うが、その会社の人事評価をどうしているんですかという質問に対して、シックスメンバーズ評価ですということであった。6人の人が評価しているんだと。こんなことを言うておりましたから、それで、最終的にそれに対して説得じゃなくて納得ですか、説得じゃ困るが、納得されているという人が、それは離職率がゼロという、あるいはずっと業績が高くなっていますから、それで証明しているという感じもするし、いろいろとこの点について、ご意見がたくさんあるのではないかと思うので、どうぞ。</p>
(村松委員)	<p>・よくタレントで上司にしたいタレントナンバーワンというのをやる。ぜひ何かそういう、どの部長がついていきたい部長だとか、そういうのでやっぱり庁内でもそういうコンテストみたいなのをやって、頑張る部長だとか、頑張る課長だとか、(そういうのをやれば) ちょっとおもしろいんじゃないかなとは思う。</p>
(坂本会長)	<p>・先程もう一つ言っておくとよかったかなと思ったのは、4万4,000人の学生が集まるというのは、シックスメンバーズ評価システムというのを確立されてうまく機能している。必要があれば人事課長にまたお教えするが、もう一つ、福井に今従業員が3,000人ぐらいの会社があるが、そこは、さっき事務局でご説明された部長さんが課長さんをと、課長さんが係長以下をと、これは当然やっているが、もう一つのほうですね。</p> <p>・それ(上司が部下を評価する)だとどうしても主観が入ってしまうので、常日ごろお酒でも一緒に飲んでいる人はどうしてもかわいくなるというふうになるから、横の評価というか、すべてのメンバーが何らかの委員会に入っていて、ということは、焼津市も縦と横の組織ですね、その長の方がまた評価をすると、縦と横の評価が違う場合もあるし、全く同じ場合があったりして、ですから、主観をなくすというか、好きとか嫌いをなくすというので縦と横をやりながらと。</p> <p>・人を殺すに何をってという、これほど、評価ほど殺してしまうものはないわけであるから、研修よりも何よりも一番大事である。評価が正しければだれでも黙っていても勉強するだろうけれども、一緒に勉強をしても評価が問題があれば、もう勉強なんかするもんかと思ってしまうわけである。すごく評価って大事なことで、少し議論をしたほうがいいのかなと思いつつながら、民間では非常に先行した例がたくさんあるということと、行政も一時真似たことをやめてほしいと私が思っているのは、行き過ぎた成果主義であること。</p> <p>・日本では有名な企業がやって、それに右に倣った形で行政の一部が動き出しましたけれども、それをやり出した民間がやっぱりまずかったとってやめて、行政は挙げたげんこつをおろすところがなくて、いまだに悪いことを承知でや</p>

	<p>っていらっしゃるところも残念ながら結構あるから、だから、あくまで行き過ぎた成果主義みたいなことも、日本的な非常に大事なことを残しながらの評価みたいなことですね。かといって、やってもやらなくても同じというのはちょっと困りますから、その辺のさじかげんのところが非常に難しいと思う。人間であるから非常に難しい。どうぞ、良知委員。</p>
(良知委員)	<p>・まずは評価で一番重要なものは多分組織の風通しがまず基本的によくないと、そこから上がってきた評価というのは非常にアウトプットが出ないという経験をしている。今先生がおっしゃったように、1つは、あるレベル以上の管理職のちょっと手前とか、それを例えば私がいた会社なんかは、横全部、例えば私が総務にいたら、総務課の部長だけが評価するのではなくて、ほかの横の部長も、それから、私の会社は本社は別に、あちこちにありましたので、その全管理職が評価するという公正評価、それから、もう一つは、評価するときに非常に、どっちかという、褒める方向の部分を重要視するという部分で、今もう少しここを頑張るともっといいねという形でいかないと、最初は、実は、どちらかという、もっと頑張ればかりが多かったときには、言われた本人が頑張っているのにという部分があって、あまりうまく機能しなかったということがあるが、ここはすごくよく頑張っているねという部分で、どっちかという、相手にいい気分させておいてから、でも、ここを頑張るとねという感じの、その辺の評価する立場の人の人間性というのが非常に多く出てきて、どんな評価を同じようにやっても、その組織の、その課の、部の風通しのいいところはとてもそれがいい方向に循環していくのであるが、全く同じ評価制度を取り入れても通常の風通しが悪いところはどんどん萎縮していくというのがあるので、何か評価制度を全部同じものを取り入れたとしてもそういう結果になるということはやはりちょっと知っておく必要はあるかなと思う。</p>
(坂本会長)	<p>・どうぞ、服部委員、お願いします。</p>
(服部委員)	<p>・この評価って非常に難しいものだと思う。この資料3の勤務成績報告書、これは部課長が一応評価をするということだったが、裏のほうを見ても非常に一般的というか、抽象的というか、責任感があるないとか、一生懸命やるとか、早いというのは、非常に評価する人によっても物差しが違ったりだとか、私の会社でも会社で評価といえばなかなか難しく、今正直言って、評価制度を見直ししようと思っているのであるが、上司がやるとこういうような評価の仕方だと大体いつも同じになるんですね。どちらかといったら、好き嫌い、上司の合う合わないとか、好き嫌いというような感じになって、いつも点数のいい人は必ずいい、悪い人はいつも悪いというような傾向になりがちである。</p> <p>・その評価制度をどういうふうにしたらいいかという、いろいろなやり方があると思うし、一概にこれだというのは言えないと思うが、この評価にしたの</p>

	<p>は個人にもう一回こういうところがこうだよというような、何か今後の教育に役立てるといふか、教育といふか、あなたはこういうところがちょっといいんだけど、こういうところはちょっと足りないかなといふようなフィードバックするよなやり方はされてはいるのか。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・この報告書ではなくて、人事評価の中で当初と中間で面談をして、最後の評価をするわけであるが、その結果をフィードバックしているところもある。それはやはり徹底しないと公平感なり透明感といふのが出てこないのであるが、今それを実施の方向に向けている。</p>
<p>(服部委員)</p>	<p>・私のところもまだそこまでやっていなくて、これからやっていきたいと思っているが、要するに部課長、上司が評価するのであるが、例えばですね、自分で自分を評価したのと上司が評価したのと何がどう違うんだと。自分はこうだと思っているけど、上司はそう判断していない。それもこういうような抽象的な言葉じゃなくて、もう少し具体的に、会社でいえば、こういうふうな仕事をしてほしい、こういうふうになってもらいたいといふような項目を、ただ単に業務上必要な知識を持っているか持っていないか、業務上必要な知識って何ですか、それもやっぱり入社二、三年目の人と10年の人では違うでしょうし、やっている仕事によっても違うと思う。</p> <p>・ですから、細かくなってしまうが、各部門でうちなんかはこういう仕事はこういうふうになってもらいたい、会社はこういうことを期待しているよといふような具体的なことを入れて、要するに会社はこういうことを求めているんだよといふことを明確にしてやる。そういうことによってわかりやすくなる。自分もそれを評価して、上司が評価して、それが違った場合にはその評価が、評価がといふよりも、自分はこう思ってやっていたが、会社といふのはこういうふうに求めているのかなといふところがわかって、そこがいい意味でいい方向に行くのではないかなと思うし、結局はやはり一生懸命やっているつもりであるが、そこははたから見ると全然違うよといふところもはっきりわかると思う。</p> <p>・ですから、もうちょっと、まず、この評価の要素、仕事の実績でも、知識、早さ、正確さ、報告といふと一般的で、非常に抽象的過ぎて、もうちょっと具体的な文言を入れてもいいんじゃないかなといふ気はちょっとした。</p>
<p>(村松人事課長)</p>	<p>・先ほどの人事評価の中で目標管理と人事考課を足したものが人事評価といふことで、新しい制度として人事評価制度を今進めているが、その中では当初にすべての職員が目標を立てて、その進捗率がどのぐらいで、最終的にはどういった結果として、自分としてどのぐらいの力が発揮できたとか、進んだよとか、できなかったといふ評価、先ほど服部委員が言ったように、自分を自分で評価をする制度もある。その後、上司が再度評価をし直すといふことで、まだフィ</p>

	<p>ードバック、全部ができていないというのが課題としてあるが、最初、職員と話をして、今年こういった形で目標をつくり、中間面談で進捗状況とかいろいろなことを相談し、最終的に1月に自分で評価したものを上司が評価するという、その制度を今やっているの、今後、人材育成にも当然つながると思っている。</p>
(服部委員)	<p>・1つ思うのは先ほどの目標である。例えば商店街の人たちといろいろな現状を聞くだとかという、何件聞くだとかというのがあがるが、一番の大きな役所としての役目とか、あと、こういう財政的な問題を抱えていて、では、少なくとも税収が減っていく中でどういうふうにしてそういうコストを削減していったらいいかというような、そういう根本的なというか、大きな共通する認識というのは常に市の職員の皆さんに植えつけるというより、持っていて、その中でどういうことをやっていくかと。ただ単に目標計画、数字というのをこれは達成したよと、100件回ってきたよと。だから、もうこれはいいんだという、何のためにそれをやっているんだというところをちょっと勘違い、ただ単に目標、計画を達成したんだから、それでおれは仕事をしたんだというような勘違いにもなりがちなので、その辺はやはり上司の評価の仕方というのにもかかわってくると思うので、その辺のずれというのは往々にしてありがちじゃないかなと思う。</p>
(坂本会長)	<p>・そのとおりですね。どうぞ、ほかに。 望月委員。</p>
(望月委員)	<p>・直接これというのは、役所の人事の考え方が最終的にはここへ来るのかなと思っている。というのは、本当に役所というところは大学を卒業するとほぼ40年、38年ですよね。その38年の間に行政サービスのすべてを知り得て、そして、行政のすべての業務の市民に対する行政サービスのプロになるというのは不可能だと思うんですね。これだけ住民のニーズが多様化してきた中でとなると、やっぱりそこそこの、例えば教育系だよとか、福祉系とか、土木は土木として技術職として、実際に消防は消防として雇っている。事務職は事務職。</p> <p>・そうすると、やっぱりそこで消防は、僕なんかはすごく消防なんかは尊敬してしまうが、やっぱりあれはプロですよ。やっぱりさすがレスキューだとか、ああいう人命云々とかね。だから、彼らはやっぱりずっとその業務をやって完璧にプロになっている。だけれども、行政側の事務職になると3年、5年で、冗談を言ったら、課税課にいた人が教育へ行ったら、教育にいた人が今度病院へ行ったら、病院にいた人が今度水道局に来て、おいおいおい、昨日まで(違う部署にいた人が)大丈夫かいというような、ちょっと申しわけないけれども、それって本当にそこまで必要なのか。そのときに今度は評価を受けるといっても、受ける方も、自分は昨日来たばかりだってというのがあり、だから、それは本当に市民のためなのか、市のためなのかになっているのかなって。</p>

	<p>・ある程度、ずっとそこに30年、50年いろというのではなくて、ある程度その系統というのをね。最初のうちはいいですよ、数年の間は。だけれども、立派な課長、部長の評価したもので、これはこっちの方へ向いているんじゃないか、本人も自分はこっちだよって。教育畑だよとか、福祉畑だよとか、自分は課税課が得意で、滞納者は絶対出さないというのに生きがいを感じているとか、例えばね。そうあって当然じゃないかなと思う。すべてを回ってくるということ自体が本来おかしいし、この評価というのは現実正しい評価が生まれるのか。だから、人事のあり方というのがどうなっているのかなと思う、最初の。</p>
(村松人事課長)	<p>・一応、最初に入って10年間のうちで3カ所、要は管理部門ですとか、税とか、土木の関係、教育とか幾つかあるが、3カ所違うところを異動させて、適材適所になるような、その職員がどこに適正があるか、そういった判断をする材料として10年のうちに3カ所を異動させたり、あと、本人から意向調査という形で僕はこういったことをやっていきたいとか、こういった経験があるとか、そういったことをとっている。あと、上司からもこの職員はこっちの方がいいんじゃないとか、そういった意見もあるので、そういったものをすべて総合的に見る中でよかれということで人事異動をかけている。</p>
(山田副市長)	<p>・私の経験から言うと、できる職員はどこへ転勤してもできる。これだけは言える。今年の人事異動で一番うれしかったのは、若手30代の職員が先ほど言った人事評価が抜群であった。その彼がごみ問題をやりたいということで希望を出してくれた。そういう場面も実際にある。</p>
(坂本会長)	<p>・根本的なところであるが、職員の方の入庁してから退職されるまで、キャリア管理ベースみたいなものはしっかりしているのか。</p>
(村松人事課長)	<p>・履歴等研修履歴は入っている。</p>
(坂本会長)	<p>・それは入っているのか。それは当然、昇格だとか配置替えとかに当然機能しているわけですよ、それは。</p>
(村松人事課長)	<p>・はい、そうです。</p>
(坂本会長)	<p>・いずれにしても、この資料3のこの勤務成績報告書というのは、これは服部委員が言ってくれたが、もうそろそろ何かというところを感じましたよね、皆さんが。多分事務局も感じているのではないかと思うが。民間が必ずしもいいというわけじゃないが、しかし、本来、人事評価というのは評価のための評価ではなくて、人材を育成するための評価である。</p>

・それから、もう一つは、大石副会長が言っていたが、フィードバック  
というか、何で私はこれこれ5点満点で3点なのかと。そのことは説明しな  
ければいけないし、本人も説得ではなくて納得しなければいけないわけで、納得  
しなければ努力しませんよね。これこれこういう理由で3だったんだよと。こ  
こが足りなかったんだよと。ここをこうしたほうがいいですよとって、それ  
をペーパー1枚じゃなくて、大勢いらっしゃる職員ではないものだから、本当  
はマン・ツー・マン的にその人にその結果として努力を喚起するというか、人  
材育成型の評価であるべきであるから、先ほど若干フィードバックされている  
ような話も私はしたが、本当に現場の第一線の人まで、課長なりがその人と面  
接しながら、評価のためではなくて、やった結果こうだったよと。だから、こ  
の部署、君が異動を拒否しているから、このところの点が悪いから、異動すれ  
ばきっとそれが勉強になって良いことになるということ言えば、そうしたら、  
その本人はそちらの異動（希望）を出すであろうし、そうしたやっぱり誘導で  
きるような、育成するような評価みたいなことをしなければいけない。それが  
評価の項目だけではなくて、やった後の本人に対するフィードバックですよ。  
それも僕は一工夫していく必要があるのかなと。

(大石副会長)

・この中で先ほどもあったが、フィードバックですね。自分たちのところは本  
人がとにかくかなりの項目の評価をとりあえず出してもらって、それに対して  
上司が評価して、この辺が上司の考えているものと違うよということを経年必  
ずやっているということ。

・それから、さっき360度評価の話をしていたが、360度評価を毎年毎年  
やるのはとんでもない話であるが、少なくとも1つ上へ上がる、職位が上がる  
ときには360度の評価、ですから、いわゆる同僚、同じ職域がある人間と部  
下、それから、上の者と全部、それぞれ最低でも3人ぐらいのものをやって、  
それでレベルをとってというようなことは、多分この民間企業でも大分やっ  
ていると思うが、今まで公務員というのは評価するということはあまりなま  
なかつたと思うが、これからはやはりそういうのが必要であると思う。

・この勤務成績報告書のほうも、これは多分直に給与とかボーナスにすぐ反映  
するものではないと思うので、こういう中にはぜひ、先ほどから、一番最初  
に出てきたように、この職員は市民目線で仕事をしているとか、あるいは協働に  
ついてすごく意識を高く持っているだとか、あるいは環境問題、先ほど副市長  
がおっしゃったごみのほうでやりたいだとか、環境に対して、今行政に与えら  
れている課題についてどのぐらい関心を持っているかみたいな項目を入れても  
らって、あるいはそこまでやるとやり過ぎかと思うが、市長がやりたいと思っ  
ていることを反映して、いわゆるマニフェストだとか、総合計画だとか、特に  
総合計画に沿った自分のアイデアを出そうとしているのかというような項目  
も、変えながらやっていっていただくということが必要ではないかなと思う。

(坂本会長)

・それと、ローテーションのあり方、今10年で3カ所ということであるが、要はその後である、課題は。10年の間で3カ所やったが、本当はもっと適性がどこかにあるかもしれない。そこをどう見つけながら、かといって、それが15年、20年たってしまうからだと、もうそれだとかかり過ぎだとなってしまうから今さらという部分が出てくるので、そこをどういうふうに普段の中で専門性を持たせながらどれだけ広く勉強させておくかというところも課題かなと思う。

・まだたくさんありそうな感じがするが、全部終わることができなかったが、今日のところはそのぐらいで一応中締めのような形で次回に譲ることにさせていただく。どうしてもということがあればお聞きするが、よろしいか。

・次回、今日出た杉山委員から多々あった行政改革の取り組みの状況に関する資料の関係で、ちょっと4点か5点か、追加的な資料をお願いいたしましたから、そのことと、それから、臨時職員の数と賃金に関しては大方意見が出たから、事務局と相談してたたき台のようなものを用意するので、これを少ししたいていただき、よければそれを、下と一緒にするかどうかでもあるが、答申のような形でまとめたい。

・それから、今日あった職員の研修、人事評価も今日出ているが、今日の段階でよければ、極めて粗っぽい案のようなものを次回提示し、もしかしたら答申までは到底及ばないかわからないが、堂々めぐりにならないために少し案らしきものを提示して、それを皆さん方にもんでいただいて、それでよければそのまま1と2と一緒にして答申のような形にすればいいでしょうし、ましてやもし無理であるならば、これは別途またさらに深く突っ込んでいくということでもいいんじゃないかと思うが、そのような議論（をしていきたい）。

・それから、最後に、今日もできなかったが、機構改革に関してはこれは大事な話であると思う。総合計画という大きな、市でいうと憲法のような計画ができていて、それに基づいてすべての事業なり、すべての組織が構成されるというのが原理原則であるが、その辺から踏まえると少し変えたほうがいいんじゃないかというように思われる点も委員各位もお持ちじゃないかというふうに思う。その辺のことも次回少し議論したいというふうに思っている。

・今日は残念であるが、時間が来てしまったものですから、そのぐらいにさせていただきます。

あと、その他のところで次回の日程等々であるが、事務局のほうからご説明いただきたい。

(事務局)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次回の日にちにつきましては、10月24日の水曜日になる。午後1時半から4時半で、またこの会場をお願いをしたいと思う。</li> </ul>
(坂本会長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・では次回、10月24日ということで、先ほど言ったような議題についてやりたいと思う。建設的なご意見を皆さんが出していただくものだから、事務局にその都度その都度、課の中で処理すればいい問題だけではなくて全体に関するものだから、いろいろご足労を煩わせて申しわけないと思う。</li> <li>・また、人事課長にも何回となく何回となくここに同席いただいて議論いただいて申しわけなく思っているが、これも地域住民の幸せを願っているということの中であるからご勘弁いただきたいと思う。 最後に事務局の方、事務連絡は何かないか。</li> </ul>
(事務局)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ありません。</li> </ul>
(坂本会長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・では今日はこれで終わらせていただきます。</li> </ul>