

会 議 録

会議名	第2回川西市行財政改革審議会		
事務局(担当課)	総合政策部行政経営室経営改革課		
開催日時	平成29年6月26日(月) 18時30分から20時30分		
開催場所	市役所4階 庁議室		
出席者	委員	上村 敏之 委員、和田 聡子 委員、田辺 彰子 委員、 國津 元司 委員、三好 公一 委員、武内 秀男 委員、 吉田 誠 委員、真鍋 由香里 委員	
	その他		
	事務局	松木総合政策部長、作田行政経営室長、的場経営改革課長、 船木財政課長、大村経営改革課長補佐、中村、冨田	
傍聴の可否	可	傍聴者数	0人
傍聴不可・一部不可の場合は、その理由			
会議次第	1. 開会 2. 議事 3. 閉会		
会議結課	別紙審議経過のとおり		

審議経過

発言者	発言内容等
事務局	<p>ご案内しておりました時間がまいりましたので、「第2回川西市行財政改革審議会」を開会させていただきます。皆様におかれましては、本日はご多忙にもかかわらず、お集まりいただき、誠にありがとうございます。本日も活発なご議論をいただけたらと存じますので、よろしく願いいたします。</p> <p>まず、資料の確認させていただきます。</p> <p>◎資料確認</p> <p>それでは、上村会長、議事の進行をよろしく願いいたします。</p>
会長	<p>皆さん、こんばんは。</p> <p>本日の会議は、会議時間を概ね2時間程度とし、午後8時半を閉会の時刻として進めてまいりたいと思っておりますので、何卒ご理解・ご協力をお願いします。</p> <p>それでは、議事に移らせていただきます。</p> <p>本日は、「組織力の向上」ということで、「機動的な組織編成」と「人材育成の推進」の大きく2つの項目について、議論を進めていきたいと考えております。</p> <p>まず、事務局より「機動的な組織編成」について、ご説明をお願いいたします。</p>
事務局	<p>本日の議事は機動的な組織編成と人材育成の推進についてですが、行財政改革、いわゆる効果額としては直接表れにくいものと考えております。後期実行計画を策定するなかで、これからの5年間で行財政改革を着実に進めていく上では組織、あるいは職員の力が大変重要になってくると考えております。そのような視点から組織力の向上を本日の議事とさせていただきました。その点をふまえて皆様にご審議いただければと考えています。それでは機動的な組織編成につきまして、資料に基づいて説明させていただきます。</p> <p>資料1は、A3横の川西市の組織図です。前回も説明させていただきましたように、川西市は部、その下に室、その下に課というような体制をとっております。こちらの体制は平成14年から始めています。当時は団塊の世代で、管理職を一定確保することによって組織力を発揮させるということを目的としていましたので、部室課という組織体制をとっておりました。それから約15年経過しています。</p> <p>まず1点目として14年から市と教育委員会の職員数が1,036名から771名、およそ300名程度減少しています。それと先ほど申し上げたように団塊の世代、50歳以上の職員が大量に退職されたという経過がございます。15年後の現状ですが、この組織を維持するために、経験の少ない職員が管理職になる、あるいは若い職員が管理職を担うといった状況が出てきております。今の職員構成を考えると部室課の体制がどうかということが1つ課題となります。</p> <p>つぎに資料2の説明をさせていただきます。こちらも前回簡単にご説明させていただいた内容です。阪神間各市の職位別の職員数一覧表です。以前にご指摘いただきましたように、皆さんがお調べいただいた職員数と若干異なるかも知れませんが、阪神間の職位別構成比を比較する為に、こちらで一部加工したものですので、あくまで構成を見ていただきたいと思います。まず一番上の川西市の部・次長級があわせて5.9%で、阪神間で一番多い状況です。他市におきましては室長級を置いていない市もございますので、部・次長級で比較すると明らかだと考えております。課長級につきましては阪神間でも中位くらいです。課長補佐級の構成比が阪神間でも一番多い状況です。係長級・主任級は逆に少ないというのが阪神間と比較した時の本市の状況です。</p> <p>続いて資料3をご覧ください。本市の平成19年度、24年度、29年度の年齢</p>

発言者	発言内容等
	<p>別職員数をまとめたものです。特徴としては、先ほど団塊の世代が退職したというところと関連します。平成19年度の52歳から55歳が177名、56歳以上が181名となっていたところが、平成29年度で52歳から55歳が84名、56歳以上が69名ということでかなり減少しています。一方で24歳から27歳、28歳から31歳については団塊の世代の方が退職された時に採用をしている職員の年齢構成として、ここの区分が増加傾向にあります。現在の実態としましては52歳以上の職員が減ってきて、24歳～31歳の職員が多くなっています。その間の例えば40歳から43歳、ちょうど課長・課長補佐を担う職員や、あるいは32歳から35歳の係長級を担う職員の割合が少ない傾向にあります。そういう実態の中でどういう組織であることが適しているのかということが、私どもの課題と考えております。資料1の組織のあり方の部分で部室課の室制度をどうするか、例えばこの課と課を統合したほうがいいのではないかという部分については当然内部で検討していくべきと考えています。</p> <p>委員の皆様方には機動的な組織を目指すために川西市としてはどうあるべきなのか、あるいは活発に議論できる組織になるためにはどういう風な組織運営をするべきなのかなど、組織全体からの観点でご議論いただければと思います。皆様の経験や見識を聞かせていただきたいと思っておりますので、その点を踏まえまして、ご審議お願いしたいと思います。</p>
会長	<p>ありがとうございました。 ただいまの説明について、ご意見を伺いたいと思います。ご意見はございますか。</p>
委員	<p>職員数については市が適正だと考えている職員数なのか。</p>
事務局	<p>平成29年度の職員数でいいますと職員定数管理計画を上回っております。計画に基づいて職員数を削減してきていますが、現在、女性職員が増加したことにより育児休業職員の割合が増えておりまして、育児休業職員のために一定数職員を確保して休業中の所属に配置している場合や、想定していなかった業務の対応などで若干上回っています。</p>
委員	<p>平成29年度以前に適正人員を計画され、それに基づいて実際に人員を配置するということになると思う。各部や課ごとに必要な適正人員といったものが計画としてはあるのか。</p>
事務局	<p>計画のことから簡単に説明しますと、当時平成25年度、前期実行計画の職員定数の計画を作る際に基になっていたのが人口推計となっております。人口推計でこれくらい減少するというを見込んで職員定数管理計画を策定しました。しかし、実際は推計ほど人口が減少しなかった現実がございます。ですから各部や課ごとに5年間の適正人員といった計画はございません。あくまでも人口推計を基に、職員数も併せて減らしていこうという計画を策定したのが現状です。</p>
委員	<p>どこの企業でも部であろうが課であろうが、仕事の量によって人員配置が計画されていると思う。人口推計に基づいてされるのも1つの方法だと思うが、実際の仕事量に対して適正な人員を何名配置するのが望ましいかというのはプランニングをされると思う。それに基づくと、今の配置人員というのは計画人員より上回っているところがある。計画の基になるものがなければ、適正な計画人員の配置ができないのではないか。</p>
事務局	<p>計画時点ではありませんが、実態としては毎年、私ども経営改革課が各部・課へヒアリングを行い、業務量や職員の状況等を聞き、職員の配置をしている状況です</p>

発言者	発言内容等
	<p>。計画は立ててはいますが、それに見合うような職員数を配置したということで、若干計画数からズレが生じています。ただ、後期計画策定に向けては経営改革課としましても、今後5年間の事業量等を各部・各課から聞き、そこを見込んで職員定数管理計画を策定したいと考えております。</p>
委員	<p>平成29年度にスタートし、平成34年までの計画の中で年度ごとに計画人員が何名、それに対する職員配置数が何人、それとラスパイレス指数を取り込んでその数値を出してもらえればありがたい。平成29年度はスタートしているから今の計画人員が実数となっていると思うが、平成30年以降に関しては自然退職と年代別希望退職者も発生するだろうという予測のもとで、年度ごとに数値を出してもらえれば推移が見えてくると思う。</p>
事務局	<p>職員定数管理計画はこの審議会とは別に、別途作成する予定にしておりまして、定年退職数や毎年どれくらいの退職者が出ているのか、業務量を見て定数管理計画を策定していく予定にしております。もし職員数の推移、組織あるいは人材育成の部分で参考になるということであれば、次回に向けて大まかな資料をご用意することは可能です。</p>
委員	<p>なぜかという、行財政改革の大きな一つとして人員の変化が基礎になってくると思う。そういう計画があるにも関わらず、現配置人員が増えている。それが行財政改革の収支のバランスを崩している要因にもなっているのではと思っている。計画人員を上回って配置すると、それだけ人件費も上がっていく。収支改善を求めてやっていくための適正配置人員を私自身は知りたいと思う。</p>
委員	<p>最初の説明で職員数771名というのが耳に入ったが、市長部局が例えば555人で教育委員会が289人と足していくと数字が合わないがこれは臨時職員の方も入っていると理解すれば良いか。</p>
事務局	<p>先ほど説明させていただいた人数ですが、平成28年度時点の市長部局と教育委員会の職員数です。</p>
委員	<p>正職員では業務を賄えきれないので、補完的に業務を行うための臨時職員を毎年契約されていると理解してよいか。</p>
事務局	<p>おっしゃるとおりです。</p>
委員	<p>資料1について説明いただいた際に、平成14年の職員構成を受けていくつか、現状に合わないという認識をもっておられるという説明だった。管理職に無理やりする必要はあるかどうかとか、管理職の数が多からということではなくて、室とか課の組織体制が決裁を取る際等に1つ多く回るといった、実際に運営する上で支障になっているという理解でよいか。室で複数の課を管轄しているので横の合理的な展開も可能になっている部分はあると思う。おっしゃっているのは室があることによって、機動的な運営に支障があるという認識をされていると受け止めてよろしいか。</p>
事務局	<p>例えばですが、同じ部に室長が数名いて、その下に課長がいるというところで、誰が権限を持っていてどういうふうに迅速的に判断するのか、誰が責任者だということところが少しはっきりしていない部署があります。あるいは室はあるが課がないようなところもございます。そこには室長もいて主幹（課長級）もいます。責任者が室長なのか主幹なのか、どちらなのかというところで支障が出ている部分もあります。</p>

発言者	発言内容等
委員	それは職務権限の付与の仕方の問題であって、そのことが意思決定を遅らせているとか合理的な業務執行ができないということと直接結びつくのか、組織を変えないと改善できないことなのか。もしくはルールを決めればできることなのかというのがよくわからない。これは組織を変える必要があると認識されているのか。
事務局	ルールを明確にするというところも1つあります。それとその部分を解消することと組織をスリム化することによって職員数を抑制できるといったいくつかの理由がありまして、組織を見直したほうが良いのではないかと考えています。
委員	病院もそうですが、外出しする業務を進めていかれると思う。この人員を見ていたらまだ外出していない業務もあるが、それが当然人員計画や組織に影響すると思う。今検討している中で、外出しすることで業務内容が変わる組織があれば教えてほしい。
事務局	業務委託を検討している事業を説明させていただきますと、ゴミ収集、中央図書館、斎場に指定管理制度を導入するということがあげられます。
委員	<p>職員の数を語る前に、川西市役所の仕事の棚卸しができているのか。職員が日々どれだけの仕事をこなしているのかという、総グロスがどのくらいあるのかということ誰がコントロールしているのか。上席者が部下の仕事をどうマネジメントされているのか。例えば業務日報があるのかとか。部下のA君は何をやったのかというのは誰が把握しているのか。</p> <p>民間の企業ですと人が多ければ多いほど、そこが一番利益の根源となるので生産性を上げるうえでは、一人ひとりの社員がどれだけ効率的に業務ができるかが重要になります。質問をすると必ず忙しいと言うが、どれだけ仕事の成果が上がっているのかというのが疑問な所もあるので、その辺りから攻められたらどうかと思う。</p> <p>決裁のシステムについて、電子決裁なのか未だに帳票を持って市役所中を回っておられるのか。その辺も生産性を上げるためには当然電子決裁システムを入れないと効率が悪い気がする。</p> <p>我々民間ではそういうところを重要視している。個人商店の能力のある人の集まりが会社ではなくて、組織としてどれだけ生産性を上げていくか。例えば、手薄な部署もあれば人が余っている部署もある。それを上手くやるためには管理職が全体を見ながら、ここはイベントがあって大変だから1週間はその部署に応援を出してあげるといようなお助けマン的なものもあればよいと思う。この課はこれだけと決めてしまうと普段は暇だけどここだけ忙しいとか仕事の波がかなりあると思う。</p>
事務局	<p>1点目の事務量の総グロスについてですが、事業別で予算・人員配置を組んでいるが、事業にどれだけの職員が必要なのかというところは、事業別の作業量はなかなか測れていません。</p> <p>上司が部下の事務を把握しているのかということですが、後程説明をさせていただく予定にしております、人事評価ということで、年間でどれくらい事務を担当し、目標設定して進めているかということはしていますが、日報等で把握できているかというのは全市的にはないのが現状です。</p> <p>電子決裁ですが、システムはあるものの現在は紙運用しており、活用できていないのが現状です。</p> <p>応援体制についてですが、例えば、現在は兵庫県知事選挙を迎えておりまして、その為にこの時期だけは選挙で人がいるという事業がございます。そのような時は各部から1名ずつ出して、今回は3名を応援として選挙管理委員会に行ってその事務を執行し、その後また戻るといような体制はとっております。ただ、随時その時に応援するよう体制ではなく、選挙や花火大会のような大きい事業の時に応</p>

発言者	発言内容等
	<p>援体制をとっているのが実情でございます。</p>
委員	<p>前回資料の行財政改革前期実行計画における取組状況の中で、平成25年度から始まって実施されているものも多々あると思うが、検討段階で実施に至っていない部分は平成29年度の中で実行に移されるということで良いか。</p>
事務局	<p>平成29年度に実行するものと、平成29年度中は難しいため後期に向けてどう進めるか検討しないといけない項目、両方ございます。</p>
委員	<p>前期で難しく、後期に実施する可能性もこの中にあるという事で良いか。</p>
事務局	<p>その通りです。</p>
会長	<p>機動的な組織編成という事でご意見をいただきましたが、皆さんの意見を聞いていて思った事がある。</p> <p>そもそも組織力とは一体何か。定義付けしないと、何に向かって走っているのかわからない。私なりに解釈すると、組織力というのはおそらく、成果を上げていく組織が組織力があるということになるのではないかと思います。</p> <p>川西市は総合計画があつて、施策があり事業があるわけで、その成果を上げていく事が、組織力だと一般的には考えられる。その場合、その成果を上げるための組織とはなんぞやというところに落ちていくのかなと思います。その為にはこの階級ごとの組織図が望ましいのかとかそういう視点で考えればよいと思う。</p> <p>ここからはミクロな話しですが、そもそも施策ごとや事業ごとの成果がきちんと測れているのかというところが根本的な課題です。事業自体の成果が図れていないと組織力の向上も何もないので、そこがないといけないなと私自身は思いました。</p> <p>成果が上がっている・上がっていないを判断する指標などがあつて、成果が上がっているのなら、その為の労働力としてこれだけ職員が必要ですよという積み上げがあると思います。人口規模で行政の方の人数が決まるというのは、それはそうかもしれませんが、一方で仕事量に応じた積み上げが合理的だと思っていますので、両面から考えていく必要はあるのかなと思います。年齢構成がいびつになっているのは、時代を背負っているので仕方ないと思いますが、是正していくべきだと思います。この部室課についてバランスが悪いというのは、おそらく私達よりも当事者の職員がよく分かっていることで、それは事業ごと施策ごとの成果というのをきちんと認識できているかできていないかにかなり関わっているという気がします。もしきちんと認識できているのなら、上から下の流れは相当スムーズにいくと思うのですが、認識せずにこの事業は昨年度もやっているから今年度もなんとなくやろうとやっているのなら、何の為にやっているのかということからわからなくなってしまうのかなということです。</p> <p>この話しというのは、おそらく行政の方が思っている肌感覚が非常に大事だと思うので、そこは尊重して部室課の整理について原案を出して頂きたいと思っています。他の委員の方はどうでしょう。おそらく当事者でないわかりづらい話しだと私は直感的に思いました。</p>
委員	<p>ヒアリングされているということでしたが、どこにヒアリングしているのかだと思います。たぶんトップはいい事しか言わないと思う。それが本当に末端の意見を聞けば人が多いのか少ないのかわかると思います。基本、自分たちの都合の良いようにしか言わないので、鵜呑みにしないようにすることだと思います。あと組織は割れば割るほど自分たちの範囲が狭くなって、その範囲の事しかなくなる。同じものであれば、ある程度くっつけていくと、こっちが忙しかったら暇なほうが手伝うというかたちになると思う。実際うちの会社でも、もともと営業と内勤があつたのですが、組織を業務部と営業部を分けずに、営業部に統一することによって、お</p>

発言者	発言内容等
	互い気を遣うようになってきています。たぶん人数が多いから適当に割ってもう1つ作っているところが実際にあると思います。本当に各室なりが何をやっているかということ把握する必要があると思います。そこは何の為に存在するか、今言われていたように成果という所で、そこは何を目的としているのかとか、そういうのがない部署は無くして吸収していったって人員を減らしていく必要があると感じます。
会長	私もほぼ同感です。ミクロな話なので個々を見ていく必要があるのですが、統合していくということもあり得るのかなと思います。ただこれは私達委員で決めるのは難しい話なのでぜひ今後事務局から原案を出して頂いてそれに対して考えるということにしたいのですが、いかがでしょう。
委員	実際に携わっていらっしゃる職員の方が組織を統廃合していかれるということで案を出して頂くのですが、その案というのはある程度お持ちですか。少なからずこの組織図から改正として出せるものはあるのでしょうか。
事務局	委員の皆様には先ほどからご審議いただいている方向性については私どもとしては意見として受け止めさせていただきたいと考えており、具体的な組織については、審議会でお出しする事は想定しておりません。
会長	わかりました。ではこの審議会ではこういう考え方の方向性で組織を見直してくださいという議論をするという理解でいいですか。
事務局	はい。
委員	行財政改革の狙いというのは、収支の均衡であると思います。今まで行政がやってきた仕事を全て行政がやるのではなく、地域に協力を依頼しながら本来行政がやるべき仕事をやってもらうのはどうか。それ以外に地域で抱えている課題とか問題点に関しては、地域のほうにお願いして協力してもらう。それによって地域分権、地域別構想に含めていただいて、なおかつ必要であれば一括交付金に多少なりとも上乘せすることで、仕事量が軽減されていくという、減った分は地域にお願いし地域が抱えている課題として解決してもらう。それもひとつの行財政改革の狙いではないかと思っている。何でもかんでも市がやっているような時代は過ぎたのではないか。できるだけ地域に協力してもらってやっていただくような、そういう環境づくりを市としてやっていかないといけないと思いますけどね。
会長	では機動的な組織編成については議論の内容をまとめていただいて、その方向性で組織編成を進めていただきたいと思います。 次に人材育成の推進について事務局よりご説明をお願いします。
事務局	資料4をご覧ください。 「川西市プロ人材開発コンパス」ということで他市では人材育成基本方針と呼ばれているものの川西版です。これは平成21年度に策定したものです。こちらは本市がめざす都市像の実現に向けて、職員一人ひとりがスキルアップする必要があり、また、部長・室長・課長などの職位、あるいは階層毎に必要な能力を認識し、行動につなげることが組織力向上につながることから、このような指針を策定しております。 それでは6ページをご覧ください。トータル人材育成システムとして5つの視点を設けております。「人材の確保（採用）」「人材の開発」「人材の活用」「人材の評価」「学ぶ風土づくり」でございます。こちらを柱としており、次に8ページの①②の重点方策がございます。 まず人事評価制度（業績評価、能力評価）でございますが、こちらは民間の企業

発言者	発言内容等
	<p>でも取り上げておられる部分もあるかと思いますが、本市でも目標の達成に向けて職員自らが取り組みそれを評価する、目標管理の評価システムを取り入れております。その目標管理をする上では組織でいうと部の目標があり、それに基づいて室長課長課員、上からつながった形で目標設定をして、目標設定時と中間期、期末に面談し、進捗状況を確認しながら1年間の事務を管理職が確認していくという仕組みです。</p> <p>もう1つは能力評価で、3、4ページに階層と役割を示しており、能力発揮の行動チェックということで政策形成力・統率力という項目がございます。これについて職員が意識して、1年間取り組み、最終的に上司がチェック、評価するという仕組みを取り入れております。この業績評価と能力評価を人材育成基本方針を基に進めているのが川西市の仕組みでございます。それと先ほど重点方針にございましたOJT体制の確立。仕事を通して職場で研修するという事で取り組んでおります。</p> <p>つぎに資料5をご覧ください。こちらは人事評価、OJT体制とは別で人材育成基本方針を基に職場外の研修として階層別に研修を設けております。主任研修、主査研修、課長研修があり、基本的には昇任した時に研修をしているのが実態でございます。それ以外に研修をいくつか書かせていただいておりますが、この辺りは基本的には希望制をとっております。ここに記載はしていませんが、それ以外に川西市では内閣府に派遣研修を行っております。昨年度までは兵庫県にも研修として派遣していましたが、ただ他の自治体がおこなっている民間企業への派遣は現在おこなっていません。</p> <p>ご説明したものが現状で、川西市として、どういう人材育成を進めていけばいいかという点についてご意見・ご審議いただければと思います。</p> <p>説明は以上でございます。</p>
会長	<p>ありがとうございました。</p> <p>ただいまの説明について、ご意見を伺いたいと思います。ご意見はございませんでしょうか。</p>
委員	<p>これがまずは職員に浸透しているかどうかです。システムとしてはいいかもしれないですが、それを皆が理解しているかが一番重要だと思う。</p> <p>例えば、会社の方針として朝礼で言ったりとかして、意味はわからなくても言える状況にしているところが多い。これを活かしているかどうかというのが一番大事だと思っているのですが、そのあたりはどうでしょうか。良いことを書いてありますが、それが本当に市民に伝わっているのか。</p> <p>この前、他市の市役所に行った時に窓口でアンケートをとっていました。川西市の市民は市役所に来てどう思っているのか、本当に市役所の職員の方が市民の為に何かを成し遂げようということをどれだけ意識しているのかなというふうに感じます。それがないとこのようなルールを作っても意味がないと思う。</p>
事務局	<p>こちらの人材育成基本方針がどれだけ職員に浸透しているかということは、まだまだ浸透しきれていないというのが現状でございます。これを職員に浸透させて実際に行動に移すというのが目的ですので、そういう意味合いでは更に浸透させるべく方法は考えていかないといけないと思っております。</p> <p>窓口対応につきましては、川西市も毎年、来庁者や市民、事業者からアンケートをとっております。約8割の方に対応は良いと評価していただいております。ではあとの約2割の方はどこに不満を持たれていて、更に高めるにはどうしたらいいのかということの結果を次年度にどう活かすかということが課題だと認識しております。</p>
委員	<p>今の委員の最初の質問について、私もそれにつきるといいますか、本当に良いも</p>

発言者	発言内容等
事務局	<p>のを作っておられるのに、作ったことで終わっているという印象があります。それでお答えが『浸透しきれていないと思います』で終わっていて、なぜ浸透しないのか。本当にいいキャッチで『か・わ・に・し』と表記されて更に5つの項目があり、なぜ浸透していないのかということ事務局側は要因をどのように受け止めているのでしょうか。</p> <p>この人事評価制度について始めは課長級以上から試行的に制度がスタートし、平成29年度から全職員に実施することになりました。ですからこれから全職員まで浸透していく事になります。</p> <p>この制度は委員も言っていたように、もともとは部の方針から課の方針を決め、それに合わせて個人が目標設定をしていく。部の方針自体は他課の人間からのチェックが入るような仕組みができており、部内の自己満足だけで終わらないような評価の仕組みもできているわけです。ですから仕組みとしては、しっかりとしたものがございます。</p> <p>これを一人ひとりの職員が真剣に取り組み、成果が上がっていくような形で意識できていくかということだと思います。</p> <p>皆様にご意見をいただきたいのは、民間ではこんな取り組みをしていて、組織の成果を上げているということをお聞きしたいと考えています。</p>
委員	<p>内容的に良いものを作っておられますね。実際、この能力評価と業績評価を上司が職員にカウンセリングして、その結果、何らかの形で反映されていますか。採点が良ければ、昇給やボーナス時に反映されるようなことはされているのですか。企業で長年そういうことをしてきたが、ただ単にやれと求めるだけではなくて、何らかの形でそれを反映させることも必要かなと思います。</p>
事務局	<p>委員がおっしゃったことが現在できているかといえば、そこまではできておりません。各組織によって点数の平準化がまだされていないなど、この制度が成熟していない部分があり、そこは1つの課題だと思います。制度の最終的な目的は、評価をボーナスの一部に反映するなどを目指してはいますが、現段階ではそこまでできておりません。</p>
会長	<p>行政で成果を賞与に反映させる仕組みというのは可能ですか。</p>
事務局	<p>可能です。1つは期末勤勉手当に反映させるという方法がございます。もう1つは基本給の昇給に反映させる方法があります。</p>
会長	<p>昇給はわかりますが、単年度の賞与に反映させることも可能という事ですか。</p>
事務局	<p>ボーナスは、期末手当と勤勉手当に分かれていますので勤勉手当で反映することができます。</p>
委員	<p>他の自治体の事務事業を見せていただく時に一番思う事は、自治体の職員はローテーションが早く、引き継ぎ時間も短いので、業務を前年踏襲でそのまま引き継ぎ、自分がやりやすいように追加で資料を作っていたり、IT技術を導入しているのに、不必要な事務が残っていたりする印象があります。問題意識を持ち、事務改善を図ると言われているが、個人レベルのコスト意識を浸透させる制度がないかなというのが印象です。</p> <p>それを植え付けようと思うと、業務や事務改善のコンテストをきっかけにして、実際事務を行う人が考える仕組みが必要かと思う。評価だけではなくて、プランを取り入れる事も考えた方がいいと思います。この制度を職員に浸透させるのであれば、簡単な文言ではなくてもっと小さい個人個人でできることを浸透させるべきじ</p>

発言者	発言内容等
	やないかなと思いました。
会長	そうですね。作業レベルでどう改善するかですね。
委員	<p>前回会長からお話しがありましたように、川西市の財政を職員が本当に理解しているのかというお話しにも通じると思うのですが、その時間を削減出来たら他の事もできるかもしれませんし、今回残業のデータも提供されましたが、残業代は条例を変えずに改善できる場所ですので、そういうところを削減するとか、市の財政も考えて自分がどうあるべきかという意識を植え付けるといいですか。それが重要だと思います。</p>
委員	<p>その通りで、前例踏襲というのが非常にまずいですね。なんでそんな帳票を付けているのかと聞いたら前任者から引き継いでいます、というのがうちの会社ではよくあります。優れた管理者がその業務に入り、合理化できる場所はないかというのを取捨選択しないとイケない。</p> <p>報奨制度について、3ヵ月か半年程度に市役所が求めている能力とかテーマに沿ったコンテストをやって市長表彰で金一封を出すとかちょっとやる気を引き起こすようなことが必要かと思う。</p> <p>1つ心配なのはまずいことが起こった時にその日のうちに責任者まで報告が上がっているかということ。それが一番企業にとっても行政にとっても大事だと思う。報告をしないことがより悪い懲罰的なことがあると職員に植え付ける。嬉しい話しは遅れても良いが、まずい話しは素早く報告を上げなさいという風潮を庁内に作るべきじゃないかと思う。これを徹底すべき。なんとなく蓋をしまって最後に吹き上がることが民間でもあるので、なるべく早く処理する方がいいと思う。大きな組織になればなるほど報告の義務は徹底するべきかと思う。</p>
委員	<p>公務員だからこそできる、行政だからこそできるということを職員に浸透させていく意識付けしていく視点も大事だと思う。私は公務員と民間と経験しているが、やはり民間になると利益追求に変わってしまった。公務員時代の方がお客様第一みたいな感覚があったなと感じるところがある。公務員としてのやりがいみたいなことを市の職員みなさんにどう意識付けしていくか。行政だからこそできるということも大事だと感じた。</p>
委員	<p>私は週に平均したら2、3回くらい市役所に訪問させてもらって各窓口を回って色々な相談事とかさしてもらっている。10年ほど前から比べると極端に良い方に変わった。好感の持てる対応もしてもらっているし、挨拶もきっちりしてもらっているし、市民感覚で親切丁寧に対応してもらっている。以前から意識の改革がされているなといつも感じている。そういういいところを今後とも伸ばして頂きたいと思っている。</p>
委員	<p>春先は新たに課長が変わられたときに、変わったばかりなのでわかりませんと言われたことがある。今聞いていてこれが浸透していないというのが、この冊子も税金で作られているんじゃないのというのがあり、最初に一般職員から浸透させていけないといけないのにどうしてそこができなかったのかなという思いです。</p> <p>アンケートのところで今、中学校の評議員をさせてもらっていて、学校の方はアンケートをとっていて、教師・生徒・保護者という立場ごとにとり、それぞれの立場で見えてくると思う。そこで学校はどう運営していくかということに活かしている。これだと、例えば育成なら育成されている側の者の意見しかわからず、立場によって変わってくるが見えません。そういう細かな数値はわかるのか聞きたいです。</p>

発言者	発言内容等
事務局	<p>この制度について、2つ目に言われた部分ですけれども例えば私も評価する側であり評価される側でもあります。つねに評価する側だけでは決してなく、評価をされながら評価をするということになります。そして面談というのを非常に重要視していますので、上司と意見をキャッチボールしながら自分が成長するための制度という位置付けでございます。</p> <p>1つ目に言われたようなご意見があるのは当然だと思います。ただ公務職場の中でこういう評価というのは果たしてどうなのかという議論もありました。その中ではいきなり全職員というのは難しいということで、管理職からスタートし、検証しながら各職員に広めていくという所です。</p>
会長	この研修をやっているのはどこの部局でしょうか。
事務局	総務部の職員課です。
会長	研修自体の改善はどうやって図っていくのですか。今年の研修のどこが悪くて、次回からの改善についてどのように計測されているのですか。
事務局	研修の受講生にアンケートをとっております。その中で意見を書く欄、数字で評価する欄がございまして、その内容を職員課が把握した中で、次年度の研修に活かすという仕組みになっております。
会長	そういう意味ではPDCAサイクルがまわっているということですね。階層別研修の中身は何をテーマにしているのですか。
事務局	例えば新任課長研修ですと、今までは評価される側だったものが評価する側になってくるので評価に対する研修ですとか、法令遵守の部分も管理する立場になるのでそういう研修をするということでカリキュラムを組んでおります。
会長	今やっている仕事を個別にこのテーマでこの事業・施策をどう改善するかと言うような研修内容はないのですか。
事務局	この階層別の研修に関してはありません。
会長	例えば、政策形成力を研修でつけてもらうということが書いてありますが、政策形成力を付けようと思うと政策について学ばないといけないと思うのですが、その政策について学ぶ研修になっているのですかという質問でもあります。
事務局	そういう意味では、なっておりません。
会長	<p>研修の中身も大事で、もちろん人事評価制度についても浸透させないといけないし、法令遵守も大事なのですが、やっている仕事は施策をどうするか、事業をどうするかということなので、具体的な事業とか施策を取りあげて、その事業をどう改善していくのかという個別事例をやっていく研修も入れないと、自分のやっていることが一体どう市民に跳ね返っているのかという具体的なケーススタディにならないんじゃないかと思えます。そういうことを繰り返してやることによって日々の業務作業の改善という事が具体的に見えてくるかと思えます。</p> <p>この研修制度のあり方を具体的に行政改革の中で行政改革のマインドを付けることが本来の行政改革だと思います。こうやって審議会で議論してコストカットだけではなくて、行政の職員の中からもっとこの部分は改善できるとか、ここはいらんのではないかと中から出てくるのが本当の行革なので。ケーススタディをやらないと、たぶんかわらない。</p>

発言者	発言内容等
	<p>ぜひこの研修の中にコンテンツとしてそういうものを入れていく。そうしたら横の展開ができて、自分の職場の仕事が業務としてどうだろうという風に考え出すわけですね。それで全体的な波及効果として、より改善できるということだと思います。ここに書かれている人材開発のことは、まさにそういうところを狙っているのかと思っていたのですが、話を聞いていると、研修内容にちょっと問題があると思います。ですので、研修自体も改善していただければと思いました。</p>
委員	<p>最初にこれが浸透しているのか質問された時から、評価制度が課長から順番に入ってきたので、他の職員にはまだ十分に浸透していませんと事務局が回答されたような印象を受けたのですが、それは人事評価制度の話しであって、川西市の職員はこういう人になってくださいという、めざす職員像とか研修プログラム自体が一般職員に無かったわけではないと思います。</p> <p>それを市は何故浸透しなかったかと考える時に、評価制度が一般職員には無かったからということだけだと、評価制度が入ったからといってこの目指す職員像に一般職員の意識付けが必然的に向くわけではないと思います。質疑の印象では、浸透しなかった原因分析というか、目指す職員像になるための意識付けというのは、研修内容の事もそうですが、認識がずれているんじゃないかなという印象だった。評価制度を入れなければ使えないものですか。</p>
事務局	<p>すみません。私の回答が中途半端だったと思います。人事評価制度の浸透につきましては、管理職から順番に来ていたためです。ただ、私が言いたかったのは人事評価制度の仕組み自体は、非常に優れた制度だと思っています。それを通した中で、よりこういうことに対して習得しやすくなるのではと感じてはおります。そういう意味ではこの制度を大事にしていきたいと思っています。</p>
委員	<p>評価制度を否定しているわけではなくて、最初にありましたように川西市ってこういう職員ですよということを復唱するとかどこかに貼っておくとか、意識付けができると思います。評価制度が入るまでは浸透しなかったという事は何らかの手を打たないと浸透しないということだと思う。ですから評価制度を回す事はもちろんですが、評価点になるかならないかということだけではなくて、こういう職員になって欲しいということを浸透させるための手立てを講じないと評価制度が入っただけでは評価項目にならないと思う。意識付けというのは難しいと思います。</p>
委員	<p>これを浸透させるのにはすごく時間がかかると思います。1回言って聞いてくれたらこんなに苦勞する事はたぶんないと思う。ひたすらいかに言い続けるかだと思いますし、先ほどあったように貼り出すとかも1つの方法だと思います。貼っていれば、市民の人が見たときこういうことを目指してくれている、私達の為にやってくれていると少しでも伝わると思います。</p> <p>人事制度の方で疑問に思ったことがあります。評価する人と評価された人とはきちん話し合っているのかどうか。あなたのここができていないから、この評価ですよ、こうすれば上がれますよという対話がきちんできているのかどうか。仕組みだけなら部下は一向に進歩しないと思います。ここは良くないけど、ここはすごく評価できますよというような対話がないといけない。自分がどういう評価を受けているかを理解しないと変わっていけないと思います。</p> <p>アンケートの話が出た時に、そのままということでしたが、放置しているアンケートなら取らない方がいいし、それを集計するために無駄な時間を使っていると思います。何を目的としてアンケートを取るか、目的に応じた質問をしないと意味がないと思います。ただアンケートをしているだけなら意味が無い。何故アンケートを取るか、その結果、どうするかということをしつくりしていかないとアンケートを取る意味が全くないと感じます。</p>

発言者	発言内容等
委員	T o D o リストというか、時間管理、仕事の優先順位を若い職員にやって欲しいと思います。たくさん仕事を抱えておられると思うので、どうコントロールするかというマネジメントを若手職員から導入研修するべきじゃないか。おそらくたくさんある仕事をどうコントロールしていいかわからない、時間制約がある中でどう自分でコントロールするか、もしくは自分でダメかと思えば、どう上司に助けを求めるか、そのようなマネジメントの方法を研修でやっていただきたいなと思います。
会長	採用3年目研修にタイムマネジメント研修というのがありますが、その通りのものでしょうか。
事務局	タイムマネジメント研修はしているのですが、おそらく委員がおっしゃっているそこまでの効果は得られていないのが実態かと考えています。
委員	手帳を全員が持ってT o D o リストを作って、やるべきことを列挙し、終わったものを消し込み、自分の仕事として見届けていくという日々の業務の流れを習慣づけた方がうまくいくと思います。
会長	各部で目標があって、その目標は課員まで浸透できていると考えていいですか。
事務局	仕組みとしてはそうなっているはずです。
会長	それで目標に対して戦略があってそこに施策があって、個々の業務があって、業務をこなしていると目標がきっちり改善できているというような、その改善ができた、目標を達成できつつあるというのは課員まで見えていると考えていいですか。
事務局	部の目標の設定で指標もありますので、目標達成できているかどうかは最終の段階で確実に入れているはずです。
会長	<p>行政なので難しいとは思いますが、自分がやっていることに対してどう改善できたかは見えるようにしておかないと、日々やっている業務の意味を見失いがちになりますね。民間企業だとわかりやすいですが、行政の場合は分かりにくいので、そこをどう見せるか非常に大切です。難しいのですが、そういう体制にしておかないとなかなか問題意識を持ってないですね。</p> <p>とはいえ、コスト意識を持っていただくというのはすごく大切だと思うので、この部分で目標を達成するとかいう以前に、税金を使っているという意識を持ってこの時間の使い方でもいいのかとか、空いている部屋の電気を消すとか、そういう小さいところから改善していく、改善するマインドを持っていただくのが大切だと思います。</p>
委員	最近残業って生活給にされている方が結構いらっしゃるというじゃないですか。職員の方もそれをされているのかどうか重要だと思います。そうであれば改善して早く帰って給料が下がるなら誰もしない。職員の何パーセントくらいが残業代をもらって、それをどれくらいの方が生活給としているのかなと、分かれば教えていただきたい。
会長	それは事務局ではわかりませんね。
委員	より少ない費用でより大きな効果を上げるという。行政は予算主義ではなくて、当然予算を残しても問題はないのでしょうか。
事務局	もちろんそうでございます。予算を残して事業を行わないというのはいけません

発言者	発言内容等
委員	<p>が、事業を実施したうえで残る分については当然問題ございません。</p> <p>現実的に生活給とされている方は民間にもいらっしゃるんですが、国を挙げて残業を止めましょうという流れになっているので、困っている方もいっぱいいらっしゃるんですけど、生活のスタイルも変えましょうという流れになるので。</p> <p>もちろん臨時雇用の人から調整すればいいと思うのですが、だから残業を認めていいよというのは、世の中の流れに反していると思います。その中でも効率的に生産性を上げていただけるようにしてほしい。仕方がないというのは少し違うと思います。</p>
事務局	<p>資料でもお答えさせていただいていますが、労務管理制度にて何時から何時まで時間外勤務を行うということを事前に申請し、それを受けて課長級から命令して初めて時間外を行うということをしておりますので、生活給というものはないと考えております。</p>
委員	<p>もちろん仕事があるから残業すると思うのですが、生産性をあげて残業がないようにするというモチベーションにならないのではないかと思います。上司の方がいかに日中に作業が出来るようにやっていただくかということになるかなと思います。</p> <p>あと1点、残業代を1人当たり平均にしたら川西市はそれほど多くないと私の印象では思ったのですが、特殊勤務手当の内容を見ていると、市民的には納得できないようなものがあると思うのですが、これは市町村では一般的な手当ですか。税務手当や勤務時間中の滞納の取り立てなど、危険手当はわからなくもないですが、他市と比較してどうなんですか。</p>
事務局	<p>資料6の平成18年度に職員手当の抜本的な見直しを行いまして、そこでかなりの手当を見直した経緯がございます。</p> <p>正確には把握できておりませんが一般的な手当になると考えております。</p>
委員	<p>これをまず浸透しようと思えばまずトップから本気で考えないと絶対無理だと思います。経営改革課だけなら本当に駄目で、部長とか室長を集めてこうやっていくぞということをしかりやっついていかないと、『何かあいつら言っているな』で終わると思います。ましてや民間であれば給料に関わるので、何かしらやると思うのですが、やろうがやるまいが税金は入ってきて給料は確保できるという事実がある以上、やはりトップが皆でやっついていこうという風にならないと本当に難しいと思います。先程から何度も話しに出ていますが、本当に今の川西市の状況を職員はわかっているのか。言っていないのではないかと。</p>
事務局	<p>本日、審議会の始まる前に全部長・室長を集めまして今の状況をお話しさせていただいたところです。明日は全課長を招集しまして、その旨を伝え、今年に行財政改革の事についても伝えて、それぞれの部のメニューをそれぞれの部・課からあげてくださいと直接伝えたいと思います。</p>
委員	<p>それを1回やって終了になってしまうと、それで終わってしまうと思う。それであれば後日状況報告を受けないといけませんし、言いましたで終わってしまうと言っただけで伝わっていないと思います。1回言っただけで伝わるなら楽ですが、伝えるというのはすごく難しい事で本気で何回も言わないとたぶん難しいと思う。それを言い続けられるかどうか重要でやり続ける、言い続けて少しずつ効果が出てくると思いますし、室長や課長をいかに上手にそういう気にさせられるかが大事なんじゃないかなと思います。</p>

発言者	発言内容等
会長	<p>本日は組織力の向上について議論をしたのですが、この取り組みは中長期的にはかなり効果があると思いますが、残念ながら短期的な効果はなかなか見だしにくいがあるかもしれません。ただ現時点で考えておかないといけないことではあります。もう1つ先程言いましたが、やはり行革というのは、職員の人達が考えてきて、自分達に還元できるというところにいかに落ち着けるかというところが魅力なので、ぜひ職員研修の中身をそういうものを目指したものにしてもらいたい。職員自身で考えてどうやって仕事を市民のためにどうするのかを考えていくということがすごく大事だと思いました。</p> <p>本日の議事については以上ですので一旦事務局にマイクを返します。</p>
事務局	<p>皆様ありがとうございました。</p> <p>次回以降の日程につきましては、第3回を7月11日（火）、第4回を8月10日（木）に開催させていただく予定としております。時間と場所は、本日と同じく18時30分からこの庁議室にて予定しておりますので、皆様ご多忙かと存じますが、ご出席の程よろしくお願ひいたします。</p> <p>なお、第5回につきましては、お配りしています封筒の中に日程調整表を入れておりますので、ご記入の上、期日までに事務局へご提出いただきますようお願いいたします。</p> <p>それでは、本日の会議はこれで終了とさせていただきます。 本日は誠にありがとうございます。</p>