

平成18年度（第2回）熊本市行財政改革推進計画委員会 議事録（要旨）

1 日 時

平成19年1月30日(火) 午後2時から4時まで

2 場 所

熊本市役所 庁舎4階モニター室

3 出席委員（敬称略、順不同）8名

米澤和彦（会長）、松崎景子（副会長）、小西砂千夫、浜田浩生、徳永理映
岩永邦子、田中広幸、吉住博之の各委員

4 配布資料

- ・ 資料1 「市政改革プラン」と「行財政改革推進計画委員会」の役割について
- ・ 資料2 熊本市人材育成基本方針（案）

5 次第

（1）開会

（2）会長挨拶

（3）議事

報告 「市政改革プラン」と「行財政改革推進計画委員会」の役割について

【資料1】

議題① 熊本市人材育成基本方針（案）について

【資料2】

議題② 補助金の見直しについて（非公開）

（4）閉会

6 議事録（要旨）

米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本日は、議事として「熊本市人材育成基本方針（案）」と「補助金の見直し」について2つの議題を予定しているが、このうち議題②「補助金の見直し」については、内容を公開することにより、不当に市民の間に混乱を生じさせるなどのおそれがあるので、熊本市情報公開条例第7条第5号の規定により、会議を非公開とするので、了承いただきたい。 ・ 傍聴者、報道関係の方には、議題①の審議終了後は、退室いただくようお願いする。 ・ それでは、まず、審議の前に、前回、「市政改革プラン」と「行財政改革推進計画」の関係、本委員会の役割などについて質問がなされていたので、そのことについて事務局より説明を願いたい。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 報告「市政改革プラン」と「行財政改革推進計画委員会」の役割について説明
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局からの説明が終わりました。委員の皆様からの質問をいただきたい。
委員一同	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特になし
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 続いて、議題①について事務局より説明願いたい。
人事課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 議題①「熊本市人材育成基本方針（案）」について説明
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局からの説明が終わりました。委員からの意見をいただきたい。
吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民として、市職員の姿がどうあるべきかと考えると、まずは、良識ある社会人であって欲しい。 ・ 次に、規律、倫理観をきちんと持ち、的確な事務処理を行う知識、技能を有してもらいたい。 ・ また、一部の人達だけに対する奉仕者でなく全体の奉仕者であるという意識を持ち、仕事を遂行するにあたっては、公平かつ公正でなければならない。 ・ さらに、民間企業でよく言われるコスト意識を持つことが必要である。 ・ これらは抽象的ではあるが、市民としてはこのような市職員像を求めている。 ・ また、人材育成には、人事制度、研修、自己啓発の三本柱があると思う。

吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度については、採用試験から昇任試験までの任用制度、それから給与制度、勤務成績の評価である人事評価があり、その充実が必要である。 ・ 研修については、自己啓発がベースになると思うが、体系的な研修と職場研修が重要である。 ・ 体系的研修については、組織を上げて、新規採用者、中堅職員、管理監督者まで一連の研修システムを確立し、各職員の能力を高めていくことが必要である。 ・ 職場研修については、単に集合研修を行えば良いということではない。上司が人材の育成をするという意識を持ち部下を指導することが大事で、実務において誤りがあればそれをきちんと指導する、そのような職場風土の確立が必要かつ重要である。 ・ また、この基本方針（案）を見ると、人事制度、人事管理制度、人事行政という用語の使われ方が混乱しているようであり、これらを整理する必要があると思う。
小西委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員に求められる役割、能力をはっきりと明示して、それを基に職員の人材育成を図っていく、この方向性は大事であり評価できる。 ・ そのうえで、これから申し上げるとは、今後の課題ということを受け止めていただきたい。それは、基本方針（案）の5ページには、局長・部長、課長、課長補佐、係長の管理職の役割が一般論として記載されているが、こういう一般論で十分かということである。 ・ というのは、予算編成は、総合計画（実施計画）の目標体系に沿って企画財政局で行っている。つまり、総合計画があるから予算があり、個々具体の政策がある。同様に、総務局としては、総合計画があって目標体系があるから、その実現のために組織があって人が張り付いていると認識すべきである。 ・ これは、組織、人員配置と予算、政策とが総合計画を挟んで対称的におかれていることが本来のあるべき姿とすれば、部長、局長のミッション（使命）はこれで良いが、局・部になってくると、そこには総合計画の目標体系がつながってくるので、それとの関係性が必ず出てくるはずである。 ・ そこで、今の段階では、各職位のミッションは一般論として良いが、次の総合計画では、予算、政策と行政評価との関係のように、組織、組織目標と人事評価が同じようにつながってくることになり、この人材育成基本方針もそれを目指しているという姿を見せていただきたい。 ・ 今のところ一般論として、こういう形で記載しておくが、これは、今後につながる中間地点での明示であるという認識を持ってもらえればという意見である。

<p>浜田委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ まず、感想として、市民に信頼されるということは大事であるが、その前に良き市民であって欲しい、市民と職員を分けているような印象を受ける。市職員である前に、良き市民であれという自覚を持つというような文言を含めることができないか。 ・ 次に、吉住委員から指摘があったように、仕事の前に良識ある社会人であってほしい。 ・ 以前、市職員の不祥事が報道され、市民の信頼を失墜するということがあったが、年間の懲戒処分の件数はどれくらいあるのか。これまでの人材育成の効果が上がっているのか、その辺の検証を行うという意味でお尋ねしたい。 ・ また、専門職の育成については、職員全員が課長、部長に昇任するのではないので、このような取り組みは重要だと考えるが、複線型の人材育成を図る場合の専門職の役職、賃金は、どのような扱いになるのか。 ・ 自己申告制度については、平成16年度から全職員に提出を求めているということであるが、効果はどうであったのか。
<p>徳永委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「市民協働」というキーワードが出てくるが、市民が活動する場合、市民はボランティアなのに対し、職員は職務の中で行うという決定的な状況の違いがあると思う。 ・ そこで、「市民協働」ということを遂行するのであれば、市民感情としては、職員が仕事を超えた気持ちや誠意をそこに持って欲しいということだ。カリスマ性とまではいわないが市民に尊敬されるような職員がいれば、市民も協働して一緒にやっていきたいという気持ちになるかと思う、そのような職員の育成を是非行ってほしい。 ・ 人事評価制度については、評価というのは通過点であり、評価されたものがフィードバックされ、その評価が正しかったのかどうか検証すべきだと思う。また、人事評価を組織内だけで考えるというのは、組織内だけで評価されるということを頭に描きがちなので、例えば、局毎に懇話会的な、企業であればステイクホルダー（利害関係者）的な考え方で、組織と第三者を含めた懇話会的なものがあれば、評価もより公正にできるのではないかと思う。 ・ また、女性職員及び女性管理職の登用については、当然、能力を有することが前提だが、市民感覚として男女同数であることを踏まえて、積極的に行っていただきたい。
<p>田中委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価制度については、その結果を公開していく方向なのか。
<p>米澤会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以上の質問、意見等に対して、事務局より説明を願いたい。

<p>総務局長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ まず、総論的なことについて、私から述べさせていただく。 ・ 小西委員から指摘いただいた総合計画と予算、行政評価、それと対峙する局毎の使命と組織、人員の整備については、今後目指すべき方向だと考えている。 ・ 今回、研修については、人材育成センター研修、職場研修、自己啓発を三本柱として充実を図っていく。 ・ 人材育成センター研修については、プレゼンテーション研修、条例制定研修など選択科目を増やし、職員の選択を重視したものへと工夫してきており、これからも充実していきたい。 ・ 職場研修については、上司が部下指導をきちんと行い、仕事を通じて必要な知識等の取得のための研修を行う、そのために必要な予算は、人材育成センター予算の一部を各局に振り分けている。 ・ 自己啓発についても、職員自身が自己啓発するための環境を整えていきたい。 ・ 職員の不祥事が平成18年度も発生したことから、各職場における倫理や規律に関する研修を実施、徹底させている。 ・ また、女性職員の登用に関しては、積極的に行っていく。市の審議会委員の構成も、設置要綱を改正し、女性委員の割合を同数化とする予定である。 ・ 職員が行っている市民ボランティア活動に関しては、人事評価の中で評価していくことにしている。
<p>行政経営課長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 局長以下各職位の組織のミッションは、事業のミッションに合わせるべきで、基本方針（案）5ページに記載する一般的な役割では不十分であるという指摘については、そのとおりであると考えている。 ・ ちなみに本市では、総合計画で政策、施策、事業と呼んでいるが政策が7分野、その政策を支える施策が45、その施策を支える事業として400程が体系化され、このほかに予算事業として細事業1500程があり、これらがピラミッド形式で、目的と手段という事業体系をつくっている。 ・ 小西委員が指摘されたように、組織は政策を執行するためにあるということを考えると、組織のミッションもすべて政策体系に対応しておかなければならない。その意味では、現在、局が15、部が47、課が166あるということで、政策で局、施策で部、事業で課というように仮に定義したとしてもなかなか合致せず、組織の目的と各手段が整理されていない現状である。 ・ 今後、新しい総合計画を平成19年度から策定をする予定であり、組織もこれに対応するように整理していきたいと考えている。 ・ そして、それが各局のミッションというようになるように努力して

行政経営課長	いきたいと考えている。
人事課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 吉住委員から研修に関して、示唆に富んだ話をいただいた、本市としても、そのような趣旨を踏まえこの素案づくりに取り組んだ。 ・ 用語関係で整理すべきとの指摘については、見直しを行いたい。 ・ 次に、浜田委員から指摘のあった、市職員である前にまずは市民であるという文言がない、市民と職員が分離したような記載となっていることについては、職員もまずは市民であるという観点から全体を見直し、記載を行いたい。 ・ 職員の処分の件数については、年間3～4件あり、職員としての意識が薄れていると感じている。そのため年2回は公務員倫理に関する研修を行い、職場内で何故そのようなことが起きたのか、あるいは自分の職場でそのような懲戒処分にあたるようなことがないか、職場内で考える機会を持たせ、個人に動機付けをする機会を設けている。 ・ 専門職の育成については、今年度から公募制で用地、税務関係職員のエキスパート（専門）職員の位置づけを予定している。この場合、賃金は、給与表が1つであり、これを分けることは困難である。ただ、役職では、複線型人事ということで、昇任については試験ではなく、別枠で考えていきたい。 ・ 自己申告書については、平成16年度から全職員に提出を義務化し、人事課で見ているが、その職員の勤務評定と合わせたときに、個々人の希望が、勤務実績等に裏打ちされたものか見極めなくてはならない。異動は、モチベーションが上がるようにできるだけ希望通りとしたいが、現実的には困難である。 ・ 徳永委員から意見のあった、職員がもっと地域活動をできるような取り組みをとということについては、職員の地域活動をなんらかの形で評価できないかと考えている。現状では、地域活動を積極的に行っている職員もいれば、全く無関心の職員もいる。そのような中で、例えば、課長昇任試験の面接で、地域活動の中身について評価をする。単に役員をしているというだけの評価ではなく、活動の内容を踏まえた上で評価していく。また、係長昇任試験の中に、地域活動を評価していく方法ができないか今後の課題としたい。 ・ 女性職員の登用は、毎年0.5%程度伸びている。昇任は性差なく、あくまでも職員の能力に合わせた上で役職につけるとするのが原則であり、数値にとらわれず、能力があれば管理職に女性職員を登用していきたい。また、以前は、用地課や保護課のケースワーカーに女性職員はいなかったが、現在は、同じような機会を与えている。 ・ 勤務評定の公開については、本人に開示することによってどういった点が自分の強みなのか、弱みなのか分かってくる。人から言われ

人事課長	<p>ないとなかなか分からない。その意味では、人事評価は公開が原則であると思うが、いきなり公開したのではいろいろな問題が起きてくる。それなりの下準備が必要である。例えば、目標管理に基づく業績評価制度、あるいは面接制度を十分に行いながら公開を進めていく準備を進めたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> 昇任基準については、これまでは選考で、ある一定の年数が経った職員を昇任の対象としていた。しかし、昇任基準が不明確であるという職員アンケートの結果もあり、これを明確にするため、管理職（課長級）昇任試験を平成16年度に始めた。そのことによって公平となり、昇任試験が昇任基準だと考えている。係長昇任試験についても、導入後はこれが昇任基準になっていくと考えている。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 他に、質問、意見はないか。
吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> これから団塊世代の大量退職時期を迎えるが、企業でも高い知識、技能を持った方々が一度に多数退職することになる。 市においては、技術、技能の伝承が問題になってないのか。そのために職員の再雇用制度、再任用制度の検討をしているのか。
人事課長	<ul style="list-style-type: none"> 来年度から民間企業では団塊世代の大量退職が話題となっているが、市では、団塊世代を大量採用していないことから、今年度120人程度、来年度180人程度、その後も同程度の退職予定者を見込んではあるものの、技術承継の問題は生じないと認識している。 再任用制度については、本市では63歳まで退職者を雇用しており、退職者の約3割が制度の活用を希望している。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> この委員会の役割を前回説明いただいたが、市政改革プランは5年計画でスピードをもって取り組み、我々の役割は、行財政推進改革計画がどれくらいのスピードで着実に行われるかの進行管理を行うことだと認識している。 確認だが、行政改革、財政の健全化が5年計画のなかで、全体的にどれくらいのスピードで行われているかということをチェックするなどの委員会は別にあるのか。 今回は、人材育成基本方針や補助金の見直しといった、計画の個別の項目を行っており、この委員会では全体が見えない。 5年計画の中で3年目となれば民間だと動き始めるが、人材育成基本方針は3年過ぎて素案の段階だ。
総務局長	<ul style="list-style-type: none"> 第1回会議でご報告したとおり、行財政改革は2年間で55億の経費効果があり、概ね順調に進んできている。

総務局長	<ul style="list-style-type: none"> しかし、計画の64項目の中には進んでいないものもあり、進行管理は、担当する局はもとより、三役も交え、総務局、企画財政局で協議を行っている。 また、その結果については、議会に決算等含めて報告をしている。 人材育成基本方針については、昨年完成する予定だったが、修正する部分もあったので、今年度の提示となった。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 了解した。改革のスピードを我々がチェックするという点で、気になったので確認させていただいた。 基本方針（案）の実行計画については、この素案で書いてあるとおりでよいか。
人事課長	<ul style="list-style-type: none"> 職員団体と協議をしていかないといけない項目もあるが、できるものから取り組んでいきたい。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 実行計画について、第三者が評価するシステムがあるのか。また、それはどこか行うのか。この委員会が行うのか。
総務局長	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成基本方針の取り組みは、この委員会に進行状況を報告していく。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 行財政改革推進計画については、5年経ったら全体的な評価を受けないと、何のための改革かわからない、その辺も含めてこの委員会を進めていけば良いということか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> はい。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 了解した。 他に質問、意見はないか。
岩永委員	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針（案）については、市が自らの資料、他都市の状況等に基づいて作成されたと思うが、スピード、自信をもって実行に移していただきたい。5年の間に結果が見えて、問題点も出てくると思うが、それからまた修正していくことが必要であり、大事ではないか。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> 計画については、項目、重点項目、年度計画を決めてスピード感をもって実行する。その後、公開し、外部で評価されるようなシステムづくりをお願いしたい。 次に、議題②「補助金の見直し」について移る。

米澤会長

- ・ これからの審議は、冒頭に説明したように非公開とさせていただく。事務局より説明を願いたい。

これ以降、「議題②補助金の見直しについて」の議事録は非開示

※ 主な意見等については、次のとおり。

- ・ ある団体に対して、市域全体の活動に対する助成と地域での活動に対する助成が二重に行われているようだが、これらの見直しは行っているのか。
- ・ ある事業に関して、全体の予算がある中で、実績がないという理由でその一部の補助金が廃止されるようだが、廃止してもその事業目的を達成するためには、支障がないということか。他にも同様な事業があるのではないか。全ての補助金をそのような視点で見直しを行えば、膨大な時間と作業が必要なのではないか。
- ・ 補助金を削減や廃止する団体等には、きちんと説明して理解を求めるなどの配慮が大事である。説明責任を果たし、理解を求めることが必要だ。
- ・ 補助金が出せないなら、市として知恵、労力を出すなどの配慮が必要だ。
- ・ 担当課が作成した補助金の目的、効果等の評価を行ったシートのやりとりのみで調査を行ったということだが、実態把握のためにヒアリングが必要ではないか。
- ・ 補助金の見直しについては、これから3年間かけて見直すということか。その際、どういう見直し方をするのか。
- ・ 補助金の在り様自体を、どうするかという根本がはっきりしない限り、結果として、あまり変わらないのではないか。力関係で微妙になるのではないか。

※ 主な回答については、次のとおり

- ・ 団体に対する補助金については、その名称で重複しているような印象を受けるものがあるが、補助対象の内容は異なるものである。
- ・ 補助金を廃止するにあたっては、実績の有無、他の事業による目的達成の可能性などを精査している。
- ・ 補助金については、今回の見直しに止まらず、3年後には全部一から見直すこととしている。
- ・ 補助金削減後のフォローは、必要に応じて、所管課で何らかの代替策を講じるものと考えている。
- ・ 補助金の見直しに係るシートは所管課で作成しており、実態把握が不十分な点があるかもしれない。次回の見直しにあたっては、団体からのヒアリングを考えたい。

米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以上で、議題②「補助金の見直し」についての審議は終了する。 ・ 引き続き、行財政改革推進計画に関する審議を行う。 ・ 確認だが、本委員会の役割は、行財政改革推進計画の5年間のプランで、全体的なスピードをチェックすることだと認識している。 ・ しかし、年2～3回の開催しかないので、議論の内容については、枝葉を切らざるを得ない。 ・ まずは、64項目の計画が、どういう形で進んでいるのかを見て、重点項目の中で、今年度の計画が終わったという報告のチェックをするのが我々の最大の役目だと理解している。
岩永委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ この委員会では、64項目の細かいことは議論できない。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 64項目について、1年間で3回に分けて、年度計画に基づき、ここまで取り組んだというチェックをするという進め方でも良いか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前回の委員会で、平成18年度実施計画での各64プログラムのスケジュールとこれまでの取り組み状況を説明した。 ・ この委員会では、各プログラムの進行管理を全体として行っていただき、このうち課題が多く、取り組みが遅れている項目に絞ってご意見をいただくことをお願いしたい。 ・ そのようなことから、人材育成基本方針の件については、プログラムにあったが、今回やっと案がまとまった。それに対して、委員会の意見をいただき、よりよいものにして早く実施したい。 ・ 補助金の見直しについても、このプログラムにあったが具体的に進んでいなかったため、見直しのやり方等について各委員のご意見をいただいているということである。 ・ 全体の進行管理については、新年度、行政経営課で各プログラムの所管課と協議し、平成19年度の実施計画を作成する。その時点でこの委員会に報告し、全プログラムについての意見をいただく機会を設けたいと考えている。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 了解した。 ・ ただ、事業は予算と関係するので、年2回～3回の開催をどう割り振るかは、今後事務局と相談させていただく。 ・ 委員会は、全体のスピードを見るということで確認させていただく。 ・ 小西委員はいかがか。
小西委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画の全体を見ることは大変重要な指摘だと思う。 ・ こういう委員会の位置づけとか使い方というのは、それぞれの自治

小西委員	<p>体で個性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 熊本市の場合はこの委員会を臨時的に使っておられ、組織的に使っていないようである。会長の指摘については、重く受け止めていただければと思う。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ できるだけ皆さんがやりやすいように、意見を言って、ともかくスピード、情報公開と評価、やってどうだという話ですから、きれいに作文しても通用しない。そうでないと、5年後、この計画の評価をされてこれは何だという話になる。大学ですら変わってきており、市役所もぜひ変わっていただきたいと思う。
小西委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 熊本市の場合、毎年の予算編成と総合計画の進行管理において、それぞれが積極的に連携しながら進めているとは感じられないが、議会で進行管理、予算審議を行う中で、その辺はきちんとしているのだろうと思う。 ・ この行革の委員会を、総合計画の進行管理全体のシステムの中でどのように使っていくのかということについては、あまり詰まっていないようだ。 ・ この委員会で何をすれば良いのか、まだ十分納得できていないところもある。次年度以降の開催にあたって、事務局で工夫をいただければと思う。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ まとめていただいき、ありがとうございました。 ・ できるだけスピードをあげて市民に情報公開し、それが評価できるシステムに移行できればと思う。 ・ 他に質問はないか。
吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 900ページ近くある行政評価の報告書があり、いろいろな事業の評価が事細かに書いてある。これは、市役所の支所、図書館に置いてあると思うが、どういう経緯、進捗状況か知ってもらうためのものか。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・ まちづくり戦略計画の年次報告である。
吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 膨大な資料でなかなか読む気にならないし、よく理解できない。これを作成するのは、膨大な作業だと思う。この委員会の委員には配布しないのか。事細かな評価というのは、我々は知らない。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100ページ程度にまとめたものがある。

吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 私は見ているが、中身が膨大なので進捗状況がよく分からない。
企画財政局長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 裏を返せば、市役所の仕事がそれだけ多岐にわたっているということである。
吉住委員	<ul style="list-style-type: none"> ・ こういう委員会で個別につぶしていくには、時間的余裕もなく難しいので、市側にどういう問題提起をすれば良いのかと思う。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 折角の委員会であり、効果のあるものとしたい。 ・ 基本はスピードをもって改革しないと、評価が受けられないということだ。 ・ 他に質問、意見はないか。
行政経営課長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第3回の日程について、決算等を考慮し、7月末にお願いしたい。次回は、平成18年度の各プログラムの成果、実績についてまとめたものをこの委員会に報告させていただきたい。 ・ 加えて、平成19年度に取り組む内容についても説明申し上げたいと考えている。 ・ 詳しい日程については、後日連絡させていただく。
米澤会長	<ul style="list-style-type: none"> ・ よろしく願います。 ・ 以上をもって、平成18年度第2回熊本市行財政改革推進計画委員会を終了する。