

平成 29 年度 第 1 回熊本市行財政改革推進委員会 議事録（要旨）

1 日 時

平成 29 年 8 月 2 日（水） 午後 1 時 30 分から午後 3 時 00 分まで

2 場 所

市役所議会棟 2 階 議運・理事会室

3 出席委員（敬称略、順不同）

澤田道夫（会長）、藤本愛英（副会長）、本田清悟、田中三恵子、石井美代子、木村光伸、松下康恵、村山勝年、前田有紀

4 配布資料

資料 1 第 5 次行財政改革計画の進捗状況について

資料 2 「熊本市は行財政改革を推進しています」両面カラーチラシ

資料 3 市役所改革の取組について

資料 4 時間外勤務縮減の取組について

5 次 第

（1）開会

・総務局長あいさつ

・委員紹介

（2）会長あいさつ

（3）議題ア 第 5 次行財政改革計画 平成 29 年度実施計画 について

議題イ 市役所改革について

議題ウ 時間外勤務の縮減について

（4）閉 会

6 議事録（要旨）

澤田会長	・これより、議事を進行する。議題ア第5次行財政改革計画 平成29年度実施計画 について事務局から説明をお願いします。
総務審議員	・議題アについて、【資料1】、【資料2】に基づいて説明
村山委員	・「プログラム【40】総合的な人材開発の推進」について、再雇用を見据えたプログラムを追加していただきたい。再雇用者はその環境条件から、モチベーションが上がらないということが、どの部門においても発生する可能性が高い。現役の時に、将来を見据え、定年後の資質向上に結び付く研修を行っておけば、より将来の展望が広がると思う。現役時代に資格取得を勧める等、めざす道筋をつけておけば、再雇用になった時に職場域も広がり、雇用主、被雇用者両方にプラスとなる。
澤田会長	・職員の継続的な能力開発に関するご意見である。事務局はご検討いただきたい。
前田委員	・【資料1】「1 実施項目の進捗状況集計表」進捗Bのものについて、42件のうち震災の影響以外で進捗が遅れているものはあるのか。
総務課長	・進捗Bのうち「震災の影響による休止」以外では、震災の影響によるスケジュールの遅れがほとんどであるが、それ以外のものも若干ある。
前田委員	・震災の影響以外で遅れているものを、どうやって改善するかが重要であると思う。そこはどのように改善していくのか。
総務課長	・実施計画を策定する前に、担当課に進捗状況とともに、遅れているものに関しては、今後どう進めていくのか確認している。今年度は、当委員会に対する中間報告として、10月にもう一度、進捗状況を確認する予定である。
前田委員	・今のところ、Bは若干の遅れなので、この場で議論するほど重要な遅れではないといった認識でいいのか。

総務課長	<ul style="list-style-type: none"> ・計画終了の平成30年度までに達成することが目標であるので、進捗管理をしっかりと行い、確実に押し進めていかなければならないと考えている。
澤田会長	<ul style="list-style-type: none"> ・進捗Bの42件のうち、「休止」以外の35件がどういった条件で進んでいないのかを精査して、次回の委員会で内容を報告していただきたい。
本田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・「プログラム【69】熊本市市民病院の経営形態の検討」について。直営で運営しているものを独立行政法人化することでどのようなメリットがあるのか、公共性よりも効率性が優先されるのではないかと、また、病院運営の透明性はどうなるのか危惧するところである。そういう懸念を払拭できるように、できるだけ丁寧に、市民のコンセンサスを得ながら進めて欲しい。熊本市では、例えば指定管理であるとか、どのような事業を外部に委託しているのか、資料があれば熊本市全体の事業を見るうえで分かりやすい。 ・【資料1】「4指標の推移」、「行財政改革の取組が進んでいると感じる市民の割合」について、行革というのは市民に見えにくく、今あるものを削っていくというマイナスのイメージもあるので、そこが市民に伝わりにくいのではないかと。そういった意味では、こういうチラシを作ったのはいいことである。 ・「信頼できる市政と感じる市民の割合」はかなり目標値に近い。熊本市も自信を持っていいのではないかと。
澤田会長	<ul style="list-style-type: none"> ・熊本市で独立行政法人化した部門はあるか。
総務課長	<ul style="list-style-type: none"> ・独立行政法人化した部門はない。
澤田会長	<ul style="list-style-type: none"> ・おそらく、市民の方は独立行政法人化とは何なのか分からないと思う。外部に委託する、指定管理に出す、そういうものと独立行政法人化との違いは何か、メリットは何かを丁寧に説明をして欲しい。 ・他にご意見はあるか。
田中委員	<ul style="list-style-type: none"> ・「プログラム【16】熊本市市民病院の経営形態の検討市立保育園の

<p>総務審議員</p>	<p>見直し」について、黒髪乳児園を民営化したとのことだが、民営化した後のフォローは考えているのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民営化する際には、引継ぎをスムーズに行うために、一定期間引受法人と熊本市が合同保育を行う。その期間、保育の質の確保、サービスの継承を行っている。引受法人には、基本的に熊本市が行っているサービスを継承していただくようお願いしている。
<p>田中委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・一定期間とはどのくらいか。
<p>総務審議員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に、合同保育は1年間である。
<p>田中委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、合同保育をやっているのか。終了しているのか。
<p>総務審議員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民営化前に行う。黒髪乳児園は平成28年4月1日に民営化したので、平成27年4月1日から合同保育をやっていたことになる。
<p>田中委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・合同保育の結果について、評価をしているのか。
<p>総務審議員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価を行っているかは、把握をしていない。
<p>田中委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「サービスの向上」「質の向上」がいろんな目標に謳ってある。保育の質が低下しないように、その後も継続的に取組をやっていく必要がある。
<p>総務審議員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・引受法人に引継ぎが終わって、今年度は担当課が保護者との意見交換会、引継法人との意見交換などを行いながら現状を把握していく予定である。
<p>澤田会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ぜひ、引継ぎ後のフォローをお願いしたい。 ・委員の皆様にご一点質問である。【資料2】のチラシについて、市民の皆様に行財政改革を知っていただくということだが、皆様の目から見て、ここをこうしたほうがいい、というアドバイスはあるか。

田中委員	<ul style="list-style-type: none"> ・身近な回覧板で、「今月は、こういうことを実施した」と前面に出して、随時回すといいのではないか。 ・コンビニでの住民票の発行は、プライバシー保護に対応しているのか不安である。プライバシー保護のために取り組んでいることが書いてあれば、安心して利用できると感じた。 ・業務の効率化については、どういう手法で時間外勤務削減に取り組んでいるのか分かりにくい。例えば、窓口業務は、お客様が待っていれば、終業時間になっても終わりにはできない。フレックスタイムにして、時間外勤務の削減を行うといったことが書かれていれば分かりやすいと感じた。
村山委員	<ul style="list-style-type: none"> ・チラシ裏面の財政基盤の強化について、財政基盤の強化は地方財政に重要なこと。例えば、水の問題について、事業計画の中で収支のバランスをどうするか見えない。収支のバランスをみて、水道料金の値上げではなく、一般市民のふところが痛まないところで収入を増やすのが行政の立場ではないか。水道局は独立採算で、収入を増やす事業をやっていると思うので、そういうことを財政基盤の強化のところでPRすれば、わかりやすいのではないか。水をどう利益に持っていくか。行政が、地下水を掘った人にも還元できるような総合的な取組を行い、大切な水がお金にかわるようなことを、何かの機会に触れればいいと思う。財政基盤を強化する策として、収入増を第一条件とするのか、また支出を抑えることを優先させるのか、プライオリティをつけ、段階的に財源確保に向かうのも一策である。
澤田会長	<ul style="list-style-type: none"> ・いくつかご意見をいただいた。また何か気づいた点があれば、事務局に伝えていただきたい。議題を先に進める。 ・議題イ市役所改革について、また、議題ウ時間外勤務の縮減については、昨年度から当委員会で意見をいただいているところである。現在の取組状況について、事務局から議題イ、ウを連続して説明していただく。
改革プロジェクト推進課長 行政管理部長	<ul style="list-style-type: none"> ・議題イについて、【資料3】に基づいて説明 ・議題ウについて、【資料4】に基づいて説明

前田委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市役所改革の取組について、具体的にはどういうことをするのか。職員提案はこれまでもやっていたが、今年度、新しい取組をやったことで提案が増えたのかどうか。地域担当職員を活かす仕組みづくりとは、具体的にどういうことなのか。窓口サービスは十分良いと思うが、具体的にどこまで質をあげるのか、決まっていることがあれば伺いたい。
改革プロジェクト推進課長	<ul style="list-style-type: none"> ・職員提案について、これまでの職員提案制度は、様式や期限といったルールが決まっていたため、アイデアレベルの応募が難しかった。今回はルールを変えて、匿名でも応募できる、書式も問わない、いつでも応募できるとしている。その中で、募集を開始した6月だけで30件以上の応募があり、年間では、これまで以上の応募があるのではないかと考えている。この提案は、随時担当部局と調整をしていきながら、できるものはすぐに試行し、トライアンドエラーを繰り返して、いい形の改善ができればと考えている。 ・地域担当職員を活かす仕組みづくりについて、現在、地域担当職員が、ご挨拶回りで、ニーズを聞いて回っているところ。これまでは、地域で聞いてきたニーズを、担当部局と調整して実現する仕組みが出来ていなかった。今回は、まちづくり担当の市民局と一緒に、地域担当職員が聞いてきた地域ニーズを担当部局に伝え、地域ニーズを反映した新たな政策や予算を実現化していく仕組みづくりを行う。この仕組みを使って、平成30年度の予算編成をこれから検討していく。 ・窓口サービスの向上について、住民異動が多い年度初めの繁忙期は、窓口で2、3時間待ちもある。それ以外にも、市民の皆様からもっとこうして欲しいという声も寄せられている。そこで、6月に区役所の窓口担当職員によるワークショップを開催し、市民の皆様が満足して、さらには、サービスを提供する職員も満足する、Win-Win（ウィン-ウィン）な窓口改革をやろうと話し合った。その際に3本柱として「速い、やさしい、均一で正確なサービスを提供する」というテーマが決まった。今後は、テーマに寄り添い、ひとつの目安として、市制130周年になる2019年に向けて、少しずつ市役所のサービスを充実していければと考えている。

<p>本田委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口サービスの向上について、市職員がワークショップを開いて議論しても限界があるのではないかと。市民がどう感じているのか、市民の意見を吸い上げる仕組みを、この間に入れていく必要があるのではないかと。
<p>村山委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務について、一番多いのは、お客様に対する業務なのか、内部の業務なのか。また、平成 27 年度に長時間勤務職員に対するヒアリングを行った結果、分かったことがあったら教えて欲しい。
<p>行政管理部長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務が多い業務について、時間外勤務はシステムで管理しているため、データはあるが分析は行っていない。市民の皆様に対する業務で、時間外勤務が多いのは福祉部門である。高齢の方、障がいのある方が各種申請をして、申請の審査決定をしていく過程が一番多いのではないかと。内部の業務では、財政部門の予算査定が多い。予算には事務的な経費と政策的な経費があり、政策的な経費については、国の動向や市民の皆様の意見を聞いて政策に反映させるために、予算の組立てから財源の確保まで、長期に渡って取り組むので時間がかかる。 ・平成 27 年度の長時間勤務の職員へのヒアリングについて、自分も課長としてヒアリングを受け、部下にヒアリングも行った。仕事のやり方を変える必要があるものは、部下に対してやり方の助言も行ってきた。職員の健康は確保する必要があり、職員が一人欠けると、市としては多大な損失である。職員の健康管理には、今後もきちんと取り組んでいきたい。
<p>村山委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・私の経験から申し上げますと、仕事を依頼する人と受ける人との間で、その仕事に対する価値観が同一であることが重要だと考える。管理者は仕事の内容を詳細に理解し、何をいつまでに成し遂げて欲しいと、具体的に指示を出すべきである。毎日の仕事の中で、仕事の重要性を共有して進めて欲しい。部内の仕事なら、電話連絡で済ませられるものは電話で良い。公的業務は、文書化し記録を残すことは重要であるが、内容次第では簡略化できるものもある。仕事のやり方は随時見直し、とにかく時間外を減らす努力が労使双方に必要である。時間外勤務を無くすことは、最終的には健康管理にもつながる。

藤本委員	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務縮減と市役所改革と両方に共通することで質問だが、ノー残業デイの設定や、午後 10 時までには必ず退庁する等の制度が出来ていることは良いと感じる。こういう枠組みも職員の対話、コミュニケーションがあって生きてくる。コミュニケーションを取るための会議や、面談の制度があるのか。長時間勤務職員に対するヒアリングも定期的に行っているのか。
改革プロジェクト推進課長	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでも人材育成の観点から、所属長と職員が目標を確認する機会として、期首面接、中間面接を行ってきた。市役所改革では、それをさらに進めるために、市役所の幹部、いわゆる市長、副市長、局長の会議の中で、職員同士の対話が重要であり、これから市役所を担っていく若手の職員と積極的に対話を重ねていきたいと幹部が宣言をしたところである。 ・さらに、主管部長クラスの研修や、各局から推薦された若手の研修の中で、職場の上司や部下と「上質な生活都市」の実現に向けて対話を行い、その対話を研修にフィードバックする、という課題を掲げているところ。こういった取組を進めて行く中で、よりコミュニケーションを深めていければと考えている。
石井委員	<ul style="list-style-type: none"> ・市役所改革が、個人的な改革であるような印象を受けたため、チームを挙げて改革を行うのがいいのではないかと思ったところ、そういう取組をしていると聞いて安心した。 ・職員の体制の中で、非常勤職員との兼ね合いについて。職員を守るのも大切だが、非常勤職員の対応も考えていただきたいと感じている。職員を重視するために、非常勤職員にしわ寄せがいかないようにしていただきたい。
澤田会長	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の方々も、非常勤の方々も、一緒に市役所を運営していくチームなので、それは非常に重要な視点である。 ・労働団体関係者代表の木村委員から、何かご意見はないか。
木村委員	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりセンターについて、土木関係が入っていない。地域ニーズとしては、土木に関するニーズは高い。まちづくりセンターがある程度の権限を持っていれば、その場で解決でき、先ほどの窓口サービスについての、市民の求める速さの部分が解決されるので検討していただきたい。

<p>労務厚生課長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務の縮減に関して、「労務管理及び庁舎管理の徹底」の取組の検証を、職員の意見を含めてやっていただきたい。地震や火事の関係で、職員からすると、突然、労務管理や庁舎管理が始まった。職員がどのような受取り方をしているのか。35%縮減は達成しているようにみえるが、どこかで職員に負担がかかっているのではないか。 ・労務管理と庁舎管理の取組について、職員の健康管理の面からいえば、月 100 時間超えの過重労働の職員に対する面接について、平成 27 年度 5 月は 57 名だが、地震後の平成 28 年度 5 月は 1,100 名だった。その後、時間の経過とともに減少し、11 月から時間外勤務の 35%縮減、平成 29 年 2 月から「労務管理及び庁舎管理の徹底」の取組が開始すると、2 月からは平成 27 年度の実績を下回り、それ以降 6 月までの実績では、ずっと下回っている状況である。 ・面接の中で、この制度ができて良かった、自分達も早く帰れるようになったという声があった。災害復旧最優先の、ゴールが見えない状況が続いた中での取組だったので、職員の健康管理の面では良かった部分もある。ただし、今までその先までやってきた仕事を止めて帰っているの、今後は、その影響について検証が必要だと考えている。
<p>澤田会長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・システマ的にすることによって、そこで踏ん切りがつくという効果があるかもしれない。さらに、仕事のしわ寄せが職員に無いのかどうか十分注意して欲しい。松下委員、ご質問は無いか。
<p>松下委員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市役所改革の取組を見て、「上質な生活都市」は個別的な問題であり、非常に難しいと感じた。先日、校区の夏祭りを開催したが、「あれを呼んで欲しかった」「開始の時間が早くて暑かった」など、様々な声があり、とても個別に対応できない。みんな、思うことはそれぞれあるということが一つ。それでも、みんな文句を言いながらも頑張って開催するのは、この祭りが子ども達だけで参加できる場であり、子ども達がたくさん集まって、喜んでくれるからである。祭りに例えたが、公務員の仕事も同様であり、それが公務員の真骨頂ではないか。公務員であることに自信を持って、やっていただきたい。

澤田会長

- ・実施計画等の資料を見て思うのは、外部委託したほうがいいのかどうか。市じゃないとできないものがあるのではないかと、一つひとつにきちんと向き合っていたきたい。例えば、「プログラム【33】市営墓地・納骨堂管理における指定管理者制度の活用」に関連して、車を運転しない友人が、お彼岸のお墓参り用臨時バスが、地震の影響で中止になっていると嘆いていた。今年のお盆はバスが出ると、市政だよりに載っていたのを見て、すごく助かったと言っていた。
- ・一人ひとりの求めるものは異なるが、必ず向き合っ欲しいものがあるのだなと感じた。みんなで一つのことに取り組んだ時に、体験を共有する、時間を一緒に過ごすことで、絆が強くなることもある。熊本は地震があって、それがあると思う。公務員の方は大変だが、ぜひ向き合っていたきたい。
- ・本日、皆様から様々なご意見をいただいた。再雇用、非常勤職員の方が正規職員の方と一緒にやっていく仕組みづくりや、職員同士のコミュニケーション、改革の取組をしっかりと進めていくことの重要性について意見があった。
- ・職員一人ひとりの意識の改革が重要である。何よりも管理職の方々が、しっかりと意識を変えていただきたい。管理職の方々が、若手の職員が持ってきたアイデアを否定したり、一蹴するようなことだと、若手の職員が、何を言っても無駄だと思ってしまう。「これは無理です」という若手に対して、「では、どうやったらできるのか」という投げかけをやっていくような組織文化にして欲しい。若手に問いかけて、思考をフル回転させるような、管理職の取組が非常に重要だと思うので、そこを是非検討していただきたい。
- ・以上で、議事を終了させていただく。