

平成26年度 第2回秋田市行政改革市民委員会議事録 要旨

1 日 時 平成26年8月20日（水）午後3時～4時43分

2 会 場 秋田市役所 会議兼応接室

3 出席者

(1) 委 員

小西知子委員、小国輝也委員、石沢真貴委員、金持史宣委員、
境田未希委員、柴田誠委員、高橋慶委員、成田幹壽委員
〔欠席〕齊藤敦委員、森園浩一委員

(2) 秋田市

高橋総務部長、中島総務部次長、千葉総務課長、鷲谷総務課長補佐、
佐々木副参事、伊藤主席主査、佐藤主席主査、柿崎主査

4 案件

(1) 第6次行政改革大綱素案について

資料に基づき千葉総務課長が説明を行い、意見交換を行った。

主な内容は以下のとおり。（委：委員発言／市：市側発言）

委：8ページの組織執行体制の改革において、芸術・文化・スポーツなどを一元的に所掌する部門を新設するとある。県も2年前から観光文化スポーツ部を創設した。そういった状況を踏まえて、商工部から観光を切り離すような考えなのか。

市：県の組織体制を意識したものではないが、エリアなかいちを中心としたにぎわい創出の部門における、ハードやソフトを所管する部門が別々であったり、文化、スポーツ関係を教育委員会が所管しているものの、プロスポーツの支援を通して街を元気にするとか、文化部門の施設を観光行政に活かすという視点も出てきていることから、関係する業務を一元的に管理することによって、効率的に管理できるのではと考えているところです。ただし、商工部門から観光を切り離して、新しい部門を作るのか、それとも、既存の部の中に新たな課を設けることが良いのか、その辺りも検討していきたいと考えております。

委：県は新たな部門を設置するにあたって、観光と交通政策をまとめるという視点から始まっている。交通政策をどこに置くのが良いか検討した結果、文化もスポーツも含めた新たな部門を設置することとしたものである。これからどうするかは、是非慎重にやってもらいたいのだが、観光振興を進めるという時に、観光をどのように扱うか。観光は

1次、2次、3次、いわゆる6次産業とよばれるものであり、波及効果が大きいものと捉えて進めて頂きたい。そして、文化・スポーツを観光と結びつけることによって産業となりうる可能性もあると思うので、そういった考えも必要だと思う。ただし、文化とスポーツに関しては教育的な面もあることから、そこまで一元化できるのかという疑念はある。本当に観光とにぎわいと文化とスポーツを全て一緒にやるのかということになるため、そこはきちんと仕分けなければならない。本来、成長プランなり市のこれからの政策をとりまとめたとした時に、どうやって全庁の体制を作るかが重要である。ある組織を作って、そこに任せておしまいということではいけない。また、新設される部門が何をやるのか、政策の立案は企画部門で行うものかと考えるが、事業を行う部門なのか、それとも企画立案も行うのか、きちんと整理しておく必要がある。

委：県で実際に統合しているが、成果が出ているという認識なのか。また、ある程度の期間が過ぎれば統合した部門をもとに戻す、時限的に考えるのも良いのではという思いもある。もう一つは、秋田市の職員のキャパシティの問題もある。職員の数を減らしている現状があるが、事業量は増える、やらなければならないことは増える、しかし、職員数はほとんど変わらないといった状況で、プロジェクトチームが出来たとしても対応できるのか。秋田市を一つの会社と見立てて棚卸しをして、そこから対応が可能かどうかを確認した上で進める必要があるのではないか。人間的なものなのか、財源的なものなのか、ネットワークの問題がないか、調査・見直しすることも必要なのではないか。砂上の楼閣にならないようにしっかりと現状を把握する。そこに無理があると、職員は無力感や差別感を感じ、事業が薄く広がってしまふ。人もお金も少ないとすると薄くなってしまい、本来出したい効果が得られなくなるのではと危惧している。

市：どこの自治体もそうかもしれないが、残念ながら縦割りが染みついております。委員の話にもあったが、新しい部門を新設したがゆえに、逆に横のつながりが断たれてしまうという場合もあります。また、職員の数の話もあったが、自治体において効率的でないのは、例えば、税務であれば3月から5月まではとても忙しいが、そのピークを過ぎるとそれほど人員は必要でない。年度の途中で人員のやりとりをすることができない組織になっているという不自由さもあります。そして、この組織については、いたずらに部を増やすのか、例えば今ある商工部や農林部を整理したうえで取り組むべきなのか、いろいろと考えたうえで、新設するのが良いのか、どこかの部に一元化するほうが効率的なのか検討し、先ほどの話にもあった職員の数という物理的な要素についても十分に配慮してまいります。もう一つの大きな要素

は、現在市内に庁舎が分散しており、観光物産課で担当する物産は農林部とつながりが強いが、農林部は八橋にあるため物理的に不便な面もあります。現在、着工している新庁舎が完成すれば同じ建物に全て入ることとなります。そうなれば、今よりも、職員の効率的な配置を実現できるのではと考えているところです。こういった様々なことを考慮のうえ、より良い組織を作っていきたいと考えております。

委：7ページの公共サービスの改革の目標として掲げている2つめの指標、市民サービスセンターで取扱う戸籍や住民票等の全体に占める割合とあるが、公共サービスの改革の目標としてどうなのか。サービス内容が向上することが目標なのか、利用者の数を増やしたいのか。別の解釈があるのかもしれないが、サービスセンターを利用するほうが便利だから利用する人が増える、というのは分かるが、この改革の指標として、ふさわしいかどうか。

市：サービスの改革の一番目の目標はソフトだと考えています。本市は現在都市内地域分権を進めるために市民サービスセンターを整備している。2年後の新庁舎の完成と同時に中央市民サービスセンターが設置されることで、7地域全てにサービスセンターが整備されることとなります。そのあかつきには、本庁まで来なくても、その地域のサービスセンターで用事を済ませることが出来るようになります。そうとらえると、この指標は人数ではあるが、今まで本庁で取り扱っていたものが、各地域のサービスセンターへシフトしていったら、身近な場所で手続きが取れるといった意味で公共サービスの進展にあたるものと考えて、指標の一つに掲げたところです。様々な指標はあると思うが、ほかに何か適切な指標があるという方は、ご意見を頂ければと考えております。それぞれの改革において目標を定めているものの、公共サービスの改革の部分の目標を立てるのが難しく、内部でも二転三転して、今日の委員会に借り置きしたところです。ぜひ、ほかにご意見がおありであれば、今後成案に向けて修正していきたいと考えているので、よろしく願います。

委：ここでの指標は公共サービスに対して市民が満足しているかという視点ではないか。そうしたときに、本当に質抜きにして、近くのサービスセンターで手続きが出来ましたというだけで、市民が行政サービスに満足しているのとらえるのには疑問がある。こうしたほうがよいとは言えないが、窓口サービスだけでなく、様々な行政サービスに対して市民がどれだけ満足しているかはかることについて、研究しなければならないのではないか。行革に取り組む究極的な理由は、市民に対するサービスを向上させることだと思うので、満足度調査といえば簡単だが、そこは検討する必要があると思う。また、公共施設の全体最適化という記載もあるが、これも目標数値としてどう表していくかの

記載がなされていない。なかなか難しい問題だと思っているが、どう捉えていくのか。地域の人口に対してどう配置していくのかと考えていくと、面積が広くて人口密度が少ない地域には施設はいらないうということになってしまい、これはそう簡単にはいかない。最適化というからには、最適化された状況を示すことの出来る指標を提示する必要があるのではないか。

市：市民の皆さんの公共サービスに対する満足度というのが一番重要と考えていますが、満足度というものは公共サービスというよりも秋田市に住んでいる方々の住みやすさに繋がるようなものが多いととらえています。公共サービスの水準とは異なり、例えば景気の動向や自然災害の状況などによって左右される場合があります。分かりやすいのは雪がたくさん降った年の翌年に調査を行うと、住みやすさは悪い結果となります。こういったことを考えて、今回仮置きした目標を提示したところですが、具体的にこの先どうするかについては、公共サービス以外の要件も加味される部分があるものの、満足度についても必要なものなのかどうか、もう少し時間を頂きたい。何か良い案があれば、委員の皆様からも提案して頂きたい。また、公共施設の全体最適化についてだが、前回も少し話したが、今ある施設を全て維持するのは難しい状況にあります。最適化という意味合いには満足してもらおうという最適化と維持していけるかどうかという最適化の意味も含まれます。この先の経済状況を考慮すると、全ての施設を維持するのは難しく、そうなれば、近隣の施設を統合して、例えば、子どもとお年寄りが共有できる施設にするということも含めて全体最適化ととらえています。利用者の多い少ないだけで判断はできないとは思いますが、将来にわたって維持できるような規模の施設の数を見極めるということも最適化であり、それに対してうまく指標を設けることができるのか研究させて頂きたい。

委：重なる形になるかもしれないが、市民満足度は目にとまったところである。顧客満足度CSという言葉があるが、こちらが良いとしてやったことを、相手が良いと思うかどうか。マッチングがうまくいかないといけない。市民サービスセンターや市税のコンビニ納付というものがあつたが、リクエストがどれくらいあるのか、しっかりと市民と会話したうえで、ニーズを把握する必要がある。

委：10ページのイメージ図のところで、公共サービスの改革、財政運営の改革、組織・執行体制の改革、それぞれの改革が矢印同士で繋がっているという説明だが、この繋がりの方が一番難しいところではないかと感じている。市民サービスの向上に向けて、どう繋げていくかという説明は、今の3つを並べているだけでは分からない。3つをどう繋げていくかという説明もなければ分かりにくいものになってし

まう。

市：おっしゃるとおり、財政運営と公共サービスには表裏一体の部分があることから、言葉を書き足すなどして、書きぶりについて検討します。

委：新たな組織の新設を検討している、垣根を外して取り組んでいくということだが、全体でどのような目標、目指す方向を見いだすか。そして、それに対してどのようにアプローチしていくか。計画が共有されていないと、それぞれがそれぞれの方向に進んでいってしまう。言葉だけ先走ってしまうことがままある。イメージアップを狙うだとか、観光客を増やすだとか、物産展を開催するだとか、個別のパーツばかり進んでしまうことが一番怖い。どのようにして、全体として目標を捉えていくのか。

市：これまでもそれぞれの部署で行ってきてはいるが、様々な分野が関連していることから、イメージとしては、最終的に何かと何かを一緒にするとしても、関連する部分の業務は別に残るものと思われれます。そうはいつても、秋田市として目指すもの、より効率的なものは何かを検討し、近づけるような組織体制を整備したいと考えております。

委：市のコンセプトとしては、市民との協働というものがある。公共サービスの改革の目標についても、実際には、後で第2の改革の項目に出てくるサービスセンターへの権限移譲に取り組み、削除するものは削除していくことで繋がっていくものと理解していた。8ページの一元的に所掌する部門を作る、行政が練って導き出したものだと思うが、最初から完璧なものを求める必要はなく、動き出してからも変化して対応していくというふうに捉えている。市民サービスに対する満足度についても一生懸命取り組んでいるのは分かるので、一市民の代表としては、市民と行政が協力して取り組むことによって、停滞している秋田を良くしていきたいと考えている。

委：過去に委員が市民意識に関係するアンケートを数年前に行っていたと記憶している。ここ数年でIT機器の状況などの社会環境が変わってきたことにより、市民意識も変わってきたように思うがどうか。市民意識をはかるアンケートは定量調査になるが、そういった聞き取り調査などをもう一回行うことが必要ではないかと考えるがどうか。市民意識をどうはかるか。市民が求めているものと行政が取り組もうとしているものが乖離していれば、最悪な結果となってしまう。

委：先ほどの市民の意識調査、満足度調査の話の時に、経済環境や社会環境によって満足度が変わるのは、確かにその通りである。県は毎年意識調査を行い、厳しい結果を目の当たりにしていた。そうなると、産業労働部が悪いと言われて弁明に努めていた。満足度の調査を行わなくても、市民のニーズ、何を求めているかについては調査を行っても良いのではないかと考えている。時代の変化に応じて、どういった施

策を求めているのか、この施策はもういいよと思っているだとか、ニーズを把握するやり方であれば、市政批判に繋がるような調査にはならないと思う。

市：行政改革と同時に両輪として県都『あきた』成長プランという総合計画も近々見直す予定です。総合計画の見直しに合わせてニーズの見直しも検討しており、行革だけでなく、市政全般として、あまり景気に左右されない設問というものもあると思うので、企画財政部門と相談しながら、総合計画の位置づけに参考とします。そして、行革の参考になるような設問も考えながら意識調査を試みるということも参考になると思われることから、検討していきます。

委：ニーズ調査はウォンツ調査になってしまうこともある。公共サービスとして本当に必要なのか、それとも民間で対応できるサービスなのか。そこを掘り下げることによって、サービスの必要性や有料・無料が良いのかという議論につながっていく。検討した内容をどう行政改革として見せていくかという点もある。

市：繰り返しの話になってしまうが、雪が多かった翌年の調査では、秋田市に行政に何を望むかという問いに対する1位は、除排雪でした。ただ、この除排雪にいくらかかったというデータを示すと、除排雪をやってくれという人と同じくらい、お金をかけすぎではないかという声もありました。一番良いのはお金をかけずに除排雪を行って欲しいという要望だと思いますが、それはなかなか難しい。そうすると、どこで折り合いを付けるか。行政の立場からは、効率的なお金の使い方をするという玉虫色の回答になってしまいます。それでも、除排雪であれば、市民の皆さんから、ここは協力できるよというようなお話もあるかもしれない。市民との会話の中から見つけていくことも必要だと感じたところです。

委：都市内地域分権に関する話合いは過去にされていたかもしれないが、今は、にぎわいに関する話に市は重きをおいているように感じる。そして、そのにぎわいに関しては、あまり市民と会話をしていないように感じる。

委：仲小路に関しては、あまり話合いがなされていない。通知が送られてきて対応するという形のため、こちらから、ああしたい、こうしたいとかを伝えてにぎわいを作り出すという状況ではない。商売をしている私たちが思うにぎわいは、何かやっているから行くということではなく、何かを買いたいとか目的を持った人が来るという感覚である。にぎわいを作らなければいけない市というのは、魅力がないということをして市が認めているということではないか。そこに観光をぶつけて県外の人を連れてきて、にぎわいを作るとするのはそもそもどうなのかという気はする。にぎわいということをどう捉えていくかという

視点が、商売をしている側と行政で必ずしも一致しておらず、にぎわいを起こすための話が下からあがっていったものではなく、上からおりてきたものという感覚がある。そう考えると本来のニーズとは逆の形になっているかもしれない。なかいちと絡めた話で、ある人からなかいちがなくなると、秋田の中心から仲小路は関係なくなってしまう、保戸野のほうに中心がいったらお店が困るでしょうと言われたが、それは違うと思う。にぎわいを作りあげたのは商店街であって、何かを作りました、にぎわいはそっちですという考えではないため、にぎわい創出という言葉自体にしっくりはきていない。

委：組織・執行体制の改革の目標に、にぎわい創出という言葉があるがなかなか、重い発言だったと思う。行政職員は商売のプロではないため、四苦八苦している状況だと思う。

委：にぎわいとは、どうやって出来るのか。イベントをやり続ければ人は来るかもしれないが、それはいつまで続けられるのか。にぎわいの創出、にぎわいとは何なのかを、もう一度よく考える必要があると思う。現在のなかいちは、人に来てもらって、店舗や商店街にお金を落としてもらわなければならない。年間通じてお客さんが来る、地域の人はもちろんのこと、人口減少していく中では外からの人が訪れないと成り立たない。そういう意味では、税金の投入も必要な部分がある。この話は行革と言うよりも、どちらかというとな政策的な話になってしまう。観光と商店街は表裏一体のものであり、そこを切り離れた組織はあり得るのかという認識はある。

1 1 ページ改革の項目以降

委：25ページの職員の資質の向上についてだが、鬱などの病気になる職員が増えてくると職員の健康管理も重要になると思う。また、職員が倫理観を持って仕事に取り組むことも必要だと考えるが、そういった部分の細やかな内容はこの行革大綱ではなく人材育成基本指針などに書き込まれるということで良いか。

市：健康管理については産業医へ相談できる体制を整えておりますが、委員の指摘のとおり、メンタル系の病で休職する職員が多くなっている傾向があるというのは事実であります。酷くなるまで我慢してしまう、ここで休んだら仕事に影響があるのではないかと考え、我慢に我慢を重ねて、その結果、最後に倒れて長期間休むことになってしまう。早く休んで、早く回復するとしていけば、職場に復帰できた例もあったかもしれません。また、研修については、研修計画を策定して積極的に取り組んでおり、これらについては、行政改革に含まなくても通常業務の中で適切に取り組んでいきたいと考えております。

委：公共サービスの改革において、地域との協働、町内会などとどうや

って一緒に取り組んでいくのが良いか。コミセンには指定管理を導入して、市民協働の役割を果たしてもらいたいという行政の思いがあるようだが、町内会に行政サービスのどのような役割を担ってもらいたいのかといのが一つ。今は、町内会に任せて終わりというスタンスではないか。重要なのは任せるというのではなく、市が町内会の中に入って行って、ニーズや市の行政に対する思いを話し合いながら、意見交換、情報交換しながら仕組みを作りあげるべきではないか。行政サービスの改革として、町内会へ預けっぱなしではない仕組みづくりが必要である。12ページ、指定管理者制度の評価結果の公表についてだが、その際に利用者の満足度はどのように把握するのかを確認したい。15ページになるが、市有施設のあり方の見直し、前段の部分の内容が2行しかなく、もう少しわかりやすく、見直しの基準を制定するだとか、見直しの考え方を示すだとか、どのように示すかはわからないが、ある程度は書き加える必要があるのではないか。先ほどの職員の意識、これはどうやって向上させるのか、という気がする。最後の働き方の見直しのところ、これからは女性の力の活用が重要である。結婚し出産して、子育てから仕事、職場に復帰する際の環境をどう改善するか。市が率先して環境づくりを進めるとすれば、新庁舎に職場内保育所を設置するなど検討することはできる。全体として、人口減少・高齢化を大きな問題として認識しているという前段に対して、個々の取組を見てみると少し離れているような気がする。

市：市内には千を超える町内会が存在します。全ての町内会を毎年毎年見直すのは現実的には難しいかもしれませんが、現在、各サービスセンターに地域支援職員を配置し、地域の町内会やもう少し大きい連合町内会へ出向いて、この課題にはこういう制度がありますなどと、市の制度の説明を行うことなどで意見聴取、やり取りをしようとしております。町内会の役員はそれだけでなく、地域の防犯だったり見守り隊だったり、赤十字の活動にも参加するなど、どうしても役割が多くなっています。そういう方々の負担を少しでも軽くしたいという考えはあります。以前は会長に資料を送付して会員に配ってもらい、としていましたが、これを見直して、地域支援員と通して様々な意見を聞きながら進めていきたいと考えております。ただ、地域支援員を配置してから間もないことから十分にコミュニケーションが取れているかは疑問ですので、今後の方向としてはそうしたいと考えております。また、指定管理の評価結果の公表ですが、利用者の満足度はアンケートで図ることとしています。それを確認してどういった意見があるのか、市でも把握しております。すぐに対応出来るものがあれば対応する。評価結果、公表の仕方は難しい部分がありますが、どの施設においてもアンケート等で意見を聞いて対応することとして

おります。市有施設のあり方の部分については、廃止や見直しという項目をこれだけ並べていながら、前段が2行で終わるのは乱暴な書き方かもしれません。文章を加えて、どういった視点から進めるということをご理解いただけるようにしたいと思います。市有施設については、総量を維持するのは無理という点については、ほとんどの皆さんが理解してもらえます。しかし、各論に入るとご近所のかたから、うちの施設だけはやめてくれとなってしまいます。そういった場合には類似施設の有無についての説明が必要になりますので、廃止する際の説明など、書きぶりを膨らませるよう検討します。それから、数年前に松葉谷さんという女性の助役が誕生した時に、子育てに関するヒアリングを行ったことがありました。その時には、山王近辺には市役所、県庁、秋田銀行の3つがあり、保育所を作れば相当の枠があくのではという話がありました。あの当方で400人くらい保育所に預けていたと記憶しております。企業内保育のようなものを進められればいいのですが、そうなった時の経費は職員が負担するべきであって、行政のお金を投入すべきではないという意見も出てきますので、いずれにしても秋田市では、待機児童対策を通して働きやすい環境整備に努めていきたいと考えております。また、ここに取り入れたいとしていたのは、女性管理職の登用の拡大です。私の個人的見解かもしれませんが、女性に対して、入所してからそれなりの職務を与えずに、いきなりある程度の年齢になったので管理職になるといったケースもあると思います。これだと管理職になった人にもものストレスが増えてしまいます。現在は入所する職員の男女の割合はほとんど変わりませんし、女性の技師の数も相当増えております。庶務経理は女性というような職種の色分けも現在はありませんので、女性自身も将来に管理職になるに向けた経験を積んできている状況です。そのため、このままでも女性職員の管理職は増えていくものと確信しております。そういったところで、女性職員が継続して働いていける環境づくりは、ここにある項目を達成するために、具体的に個別の施策はやっていくべきと感じているところです。

委：民間にいた人間から見ると、社員教育というかOJTが足りないと感じる。成り行きで副主幹まであがってしまう現状がある。本来は、管理職になるまでにどれだけ努力をするかが重要であり、係長、課長、次長とその立場に応じた管理能力など、身につけることはたくさんあった。民間と違うのは分かるが、人を教育することやスキルをあげることは、組織づくりにつながっていく。一つの目標に向かって進んでいく必要があると思うが、以前に必要なと言われ、住む世界の違いにとまどったこともあった。教育、研修によって資質を向上させることは重要である。人事評価や目標管理制度のような、実のある目標

を設定させれば自ずと管理能力が備わっていく。そのあたりは民間とは違うと感じることが多いが、教育や研修は徹底してもらいたい。

市：実は秋田市で研修は相当多く実施しております。新採や各階層の研修があり、そのほかに法律的な研修も、ある程度の年代になったら必ず受けなければならなりません。地方公務員法や自治法の研修もしかり。接遇の研修も受けています。それから人事評価は毎年全員が目標を立てて、上司から前期後期評価を受けています。評価の際は面接を行い、やり取りをしてここを頑張ってもらいたいという話をしています。そういった中においても職員の危機管理意識の薄さから業務ミスや不祥事があとを断たないため、部局ごとにも研修を義務づけています。業務の合間を縫って研修を受けさせてはいるが、民間から比べると公務員は成績を上げて何もしなくても変わらないだろうと思われ、研修の効果を感じられないと思うことはあるかもしれません。そういったご批判を受けないよう、研修により、成果をあげるとともに、私が講師を務めるときは、この仕事のプロとしての働きぶりを身につけるよう話しているところです。不祥事については、あらためてお詫びを申し上げるとともに、今後も研修を継続して続けてまいります。

委：目標を共有して一致団結して進むことが組織の底上げに繋がる。それが整わないと何をやっても進まない。ぜひ、頑張ってもらいたい。

市：組織力の向上を目指して取り組んでいきたい。どのような部門を作るにしても、結局は人に頼る部分があるので、縦割りの弊害を改善するとともに、職員の資質の向上に努めてまいります。

委：質疑はこれで終わりたいと思います。事務局から何かありますか。

市：次回の第3回は、11月に、第6次行政改革大綱の成案を主な議題として開催する予定としております。後日、開催案内をお送りいたしますので、どうぞよろしく申し上げます。また、説明時にも申しあげましたが、本日以外にも素案に対してご意見等がございましたら、お気軽にご連絡くださいますよう、申し上げます。

(終了：午後4時43分)