

第5期第10回静岡市行財政改革推進審議会 会議録

- 1 日 時 平成25年10月8日（火）13：30～17：00
- 2 場 所 静岡市役所静岡庁舎新館 170会議室
- 3 出席者 **【委員】**
曾根正弘会長、足羽由美子委員、青山葉子委員、遠藤純子委員、木村幸男委員、高橋節郎委員、竹内良昭委員、土屋裕子委員、の場啓一委員
- 【行政】**
〔検討部会員〕
池谷行政管理部長（部会長）、木村企画部長（副部会長）、望月財政部長（副部会長）、遠藤行政管理課長、大石行政管理課行財政改革推進担当課長、深澤政策法務課長、豊後人事課長、天野企画課分権交流推進担当課長、川崎財政課長
〔外郭団体関係課〕
障害者福祉課
〔新大綱策定関係〕
青木情報管理課長、糠谷人事委員会事務局長
〔使用料見直し関係〕
糟屋子ども未来部長
- 【外郭団体】**
静岡市しみず社会福祉事業団
- 【事務局】**
田中副主幹、窪田副主幹、小泉主査
- 4 欠席者 **【委員】**
高橋正人委員
- 【行政】**
中島企画課長
- 5 傍聴者 静岡新聞、中日新聞、建通新聞
- 6 会議次第 次頁「次第」のとおり
- 7 会議内容 3頁以降に記載

第5期 第10回静岡市行財政改革推進審議会次第

と き 平成25年10月8日(火)
午後1時30分から
ところ 静岡庁舎新館 170会議室

1 開会

2 議事

【審議事項】

(1) 外郭団体における「市としての公益性の検証」について

- ア 静岡市しみず社会福祉事業団、障害者福祉課 . . . 資料1-1
- . . . 資料1-2
- . . . 資料1-3

(2) 新行財政改革推進大綱の策定について . . . 資料2

○基本方針「行政運営」

- ア 人材育成・活用の推進

イ 効率的な組織体制の確立

ウ 情報化の推進

3 その他

- (1) 使用料の見直しについて . . . 資料3

- (2) 今後の日程について . . . 資料4

4 閉会

1 開 会

《開会宣言》

2 議 事

(審議事項)

(1) 外郭団体における「市としての公益性の検証」について

ア 静岡市しみず社会福祉事業団、障害者福祉課

《静岡市しみず社会福祉事業団説明》

《障害者福祉課説明》

曾根正弘会長：ただ今の説明に対し、ご意見、ご質問があればお願いしたい。

木村幸男委員：今回、現場を見学させていただいた。県の委員のときに県の関係施設に何度も行っているのですが新しい体験ではなかったが、現場でがんばっている職員の方々を見ると頭が下がる。説明の中で、知的と精神の介護度が低く出やすいとあったが支援区分の認定のことか。また、なぜこのようなことが起こるのか、憶測でもいいので教えてもらいたい。

障害者福祉課：おっしゃるとおり、区分認定の判定がどうしても低く出る。合議体で行うが、1次から2次の変更率がだいたい40%程度ある。このシステムについては、介護保険の判定を基につくっているが、介護保険でも当初は知的、精神が低めに出るという傾向があった。身体の場合には、訪問したときにその場で確認できるが、知的と精神の場合は、日ごろの状況を聞いて判断せざるを得ない。加えて、知的の方の場合は見慣れない人が来るとがんばってしまって、それが良い状態に見えてしまうということも聞いている。今、その検証のため、全国100自治体でモデル事業を実施しており、静岡市も参加している。

足羽由美子委員：社会福祉法人の理事をしているため、事業内容は理解しているつもりであったが、サービス内容が多岐にわたることが、今回視察をしてよくわかった。これまでの団体は、予算やコストなどが問題であったが、逆に、もっと市の予算を投入する必要性が高いと感じた。現場の看護師さんなどに聞くと、家庭で入浴できない人のための特殊浴槽が必要だが、なかなか難しいという声もあった。難病が加わってきており、財源確保が難しいという話も聞く。また、老朽化の問題、土地は広いが耐震性など、かなり予算がこれからかかってくる。サービスを充実させようとするれば、もちろん予算がかかるし、現状維持でもかかる。そこに予算の割り振りができないかと思う。もう一つ、今後の課題として、エリアが限られていることがある。市内に、必要としている人は多いが、どうやってその人たちを、この施設に連れてくるのか。エリアの拡大やサービスの手の伸ばし方を今後の課題に入れていただきたい。

曾根正弘会長：それは、旧静岡市の地域か。

足羽由美子委員：清水の中でも、現在、通所されている地区以外のところにもニーズがあるはず。

曾根正弘会長：その辺のネックはあるか。

障害者福祉課：エリアの問題は、通所のサービスのことだと思う。自分で来ることができれば良いが、送迎の場合は車の問題が出てくる。事業団においても車の増車を随時しているが、他法人のエリア、キャパの問題もあり、空白はないようにしているものの、厚いところと薄いところがあるので、そのバランスは今後考えなければならない。

高橋節郎委員：これこそ、見てみないとわからないというのが実感であった。見てよくわかった。果たして、この職員の数で十分な措置ができるのかという行革とは別の議論が必要ではないかと感じた。もう少し厚い措置が必要なのではないかと思った。

土屋裕子委員：現場の職員の方と利用者の方の雰囲気が非常に良くて、働く職員の姿勢が利用者に伝わっているのではないかと感じた。民間にも同様の施設がいくつかあるが、サービスに違いがあると聞いた。具体的に、事業団は民間でできないどのようなことをやっているのか、そのあたりを教えてもらいたい。また、足羽委員からもあったが、もう少し市の予算を事業団に入れて、充実したサービスが提供できるよう、市としてもそのような方向に向かっていただきたいと感じた。

しみず社会福祉事業団：言いにくい部分もあるが、総合支援法に変わり、程度区分の関係で職員の配置などが必要となった。重たい方は、当然手厚くしないといけないが、そうなると増員が必要で、経営的には非常に厳しくなる。事業団は、公設民営という立場なので、一人でも多くの方に利用していただくということで、過度に職員は増やせないが、現員にプラスアルファをして、なんとか対応している。また、重度の方の受け入れの部分が民間と違う。

土屋裕子委員：多少無理をしても、民間ができないことをしているということか。

曾根正弘会長：状況に応じて人を増やすことはできるのか。そういう人材がいるのか。

しみず社会福祉事業団：人材自体は、人材センターなどに求人をかけたりしている。勤務体制の問題や経費的なものを鑑みて、1人2人、またパートで雇用している。

青山葉子委員：民間とは違うため、定員がいっぱいになったときに、すぐに介護の人を雇って増やしていくことは難しいと思うが、先日見学したときに、うなばら学園は定員60人に対して既に58～59人の方が入所してほぼいっぱいであった。例えば、ここにもっと入りたいという人がいた場合の対応はどうなっているのか。

しみず社会福祉事業団：原則、125%までは受入れ可能となっている。ただし、先ほども説明したとおり、障害の程度が重度の場合、又は危険行為をする方を受け入れる場合などもあるので、受入れについてはいろいろな場合を判断して調整している。特別支援学校を卒業した生徒が年々増えており、定員を1割2割と超えてきたときには、事業団内の他の事業所に利用の場所を動かすなど、障害の程度に応じて利用の調整を図ることはできると思う。

遠藤純子委員：事業仕分けでいえば、「拡大」を出したいような事業と思っている。自立が困難な方たちで、個人個人によってもニーズが違う。きめ細かなサービスが必要で、それに対応できていると感じた。家族への支援も必要とあったが、障害者、保護者ともに歳の多い方が多く、保護者の方なくなったり対応ができなくなったようなときに、受け入れてくれるところがあるのか。また、障害者に関する法律が二転三転したため、指定管理期間がその都度異なるという説明を聞いたが、今の指定管理期間が終わった後、市としてどのように考えているのか。ある程度の指定期間があった方が、安定した経営ができるのではないかと感じている。利用料金制の説明が、よく理解できなかったが、以前の措置費のようなものか。利用料金を利用者から市がもらって、それを事業団に給付する形なのか。利用者の人数によって、事業団の運営費用が変わり、経営に影響がでてしまうのではないか。

障害者福祉課：事業団については、平成18年度から指定管理者制度を導入しているが、非公募で行っている。今までの実績はもちろんだが、障害者の方、特に知的、精神の方は環境変化の対応が難しいこと、また事業団の運営も安定しているので、非公募でやってきた。加えて、事業団のように、一つのエリア内に知的、身体など6つの事業所をもつ施設は、市内には他にない。人員の確保の問

題もあり、やはり事業団しかないということで非公募としている。指定管理者制度の中には指定管理料制と利用料金制があり、指定管理料制は、指定期間内の総額を決めて、年数に応じて按分したものを定額で払うもの。4事業については給付事業であるため、国、県、市から入るので、それを市が受けて、事業団には固定の金額で支出するが、市が受けるときは利用者数に応じたものとなる。利用料金制は、直接、施設側が利用者から受け取る利用料にプラスして給付費を受けるので、利用が増えれば増え、減れば減ることになる。他の法人が行っている運営の形態と全く同じとなる。なお、保護者の方が亡くなった場合の受入れについては、その障害者の状態によって変わってくる。在宅で、訪問介護などのある程度手厚い居宅系のサービスでいられるようであれば在宅でいてもらうが、難しいようであれば施設入所となる。ただ、施設入所の場合は定員があり、140名程度の入所待ちがあるため、そのような時はショートステイをつなぐなどの工夫をしながらサービスを提供していく形となる。

的場啓一委員：みなさん、元気いっぱい仕事をされていて、それを担当の方も暖かく見守っていて、とてもいい雰囲気を感じた。説明の中で、措置制度から支援制度に、障害福祉サービスから契約へと制度が変わってきたとあったが、メリットとしていろいろなサービスが受けられる、選択できるようになったが、一方で利用者がサービスをどの事業所からどのように受けようかと考えるときに情報が少ないということもあった。経済学的にいうと、情報の非対称性が存在している。一般的に、情報の非対称性が存在したときは、それを解消するのが行政の仕事といわれているが、回避するために、どのような努力がされているか。また、事業団は100%市の出資であり、半分市のようなものであるため、事業団としてはどのように努力されているのか。二つ目が、資料1-2の7頁で、公益性について市として自ら判断しているが、上段は公益性が高いとなっているが、下段の利用料金制を見ると、事業の公益性は高いが、外郭団体としての公益性が低いという判断がされている。低いという判断をされたあたりを、もう少し説明いただきたい。どのように理解をすればいいのか、確かに事業自体は非常に公益性が高い事業であるということは、意見の一致するところであるが、市が100%出資する社会福祉法人で公益性がないということは、なかなか判断できない。次に、8頁の「今後の市の考え方」の「将来」というところに、組織の自立化と事業の民営化とある。組織の自立化は、将来的には自立して運営していただきたいという希望だと思うが、事業の民営化については、どうも民間では排除されるような利用者があり、その受け皿として公設民営である事業団の施設があるという説明だったと思うが、そういう役割を担っているにもかかわらず、組織の自立、事業の民営化で民間と同じように運営していただきでは、ますます排除されてしまう利用者が発生する恐れがあるが、その点はいかがか。

障害者福祉課：情報の非対称性の取組としては、区の窓口において、またホームページ上でサービス等の説明をしており、加えて、委託により相談支援事業所を市内11カ所で運営している。虐待についても行うが、どういったサービスが使えるのか、また困ったことへの相談を受けるとともに、事業所の情報も説明し、提供している。身体、知的、精神については各区に3カ所ずつ、重度心身障害者等が2カ所、あわせて11カ所で、情報の格差の解消に努めている。さらに26年度までに、介護保険のように、サービス等利用計画を策定したうえで、サービスが提供されるように変わってくるので、ケアマネ的な相談支援員が話を聞きながら、どこの事業所を使うかなどのマネジメントを行っていくことで格差は解消されていくことになる。また、7頁の外郭団体としての公益性が低いという部分であるが、下段の利用料金制をとっている「清水ひびきワーク」以下の4事業については、NPOや株式会社など様々な形態の法人が実施している状況にある。他でも実施しているというこ

とを考えると、外郭団体として設立した当時ほど、公益性が高くないであろうという判断をした。

8頁の民営化については、これまで指定管理の施設として15施設持っていたが、順次、条件を満たしたところから民営化してきた。民営化によって、利用できなくなる重度の方の対応をどうするのかについては、基本的に自立支援法の給付の中には、重度の方を請け負ったときには、基本の給付費に当初より多い人員が配置された場合に上乘せする基準があるので、これによりプラスアルファの給付費があるため、他の事業所でも重度の方を受け入れているところもある。ただ、外郭団体である事業団は頼みやすいという事情はある。社会福祉法人としての責任、また、制度の運営基準の中では、定員を超えているなどの理由がなければ、受入れを拒めないことにもなっている。そのため、民営化した場合でも対応できるのではないかと考えている。

しみず社会福祉事業団：事業の周知については、事業団のホームページ、年2回の広報などを通して、関係機関に周知、交流館での活動紹介などを行っている。また、地域に根差した活動をしていかなければならないため、駒越地区の地区社協の福祉計画策定委員会に委員として職員を派遣し、計画や企画の立案に協力している。さらに、地元の小中学生を対象とした福祉学級の開催など事業団を知っていただく努力をしている。

竹内良昭委員：働いている方々の善意で成り立っていると感じる。たいへんな仕事をされている。的場委員からも意見があったが、外郭団体としての公益性については、NPOや株式会社など他の団体があるから、公益性が薄れているという説明であったが、事業はもちろん、そこに事業団があることに公益性があると思う。営利企業であれば、当然儲けが必要となる。そう考えると、事業団がそこにあって、そういう事業を行っているということ自体が公益性を持つことになると感じる。

曾根正弘会長：低いという表現が良くなかったかもしれない。

障害者福祉課：7頁は、4事業については低いということであって、これ以外の事業も、また地域での取組も独自の事業として行っているのだから、それらを加味しながら、今後事業団と検討していきたい。

曾根正弘会長：それでは、皆さんから外郭団体の公益性について意見をいただきたい。

木村幸男委員：公益性については問題ない。足羽委員からもあったように、むしろできることなら増やしたい。行革は何も削るだけではない、シェイプアップであり、必要なところはつけることが大事だと思っている。介護というと、ケースが多いため、高齢者介護の関心は高まっているが、障害者介護の関心が薄れている。できることなら、市長や局長にちゃんと見てもらい、知ってもらう必要がある。そして、しっかりと予算をつけていただきたい。

遠藤純子委員：公益性があることで問題ない。自立が困難な人たちに、一人一人のニーズに応じてサービスを提供することは、障害者福祉に関わらず、行政として必要であると感じている。先ほど言ったが、拡大していただきたいと思う。

足羽由美子委員：今、シェイプアップの話が出たが、誤解を恐れずに言えば、他の事業でついている脂肪をとって、こちらへと思う。今、関わってる社会福祉法人では、泊まりを受け入れる施設がないということで、ここのような施設のニーズは非常に高い。やはりそこに資金を投入していくべきと思う。したがって全く問題なく公益性はあると思う。先ほどの公益性は低いという部分は、表現を変えた方が良いのではないか。

青山葉子委員：事業の公益性については何も問題ないと思う。現場の方からは、他市に視察に行くと風呂や宿泊の面で遅れていたと伺った。現場の声を吸い上げてよりよい事業になったらいいと思っている。

高橋節郎委員：事業の公益性は、もちろん高い。外郭団体としての公益性が低いということについては、若干問題があると思う。一方で資料にあるように、様々な形態の法人が実施しているということになると、そのあたりの線引きが必要となる。公でやらなければならない部分と民間でやれる部分をきちんと整理し、今後、見ていく必要がある。

竹内良昭委員：公益性はあると思う。先ほどの公益性が低いという部分は事業の一部、外郭団体の公益性については、トータルで出す必要があるのではないか。どんな団体にも、一部にはそういう事業もある。ただ、先ほど高橋委員からもあったように、だからといってそのままにするということではなく、工夫していってほしい。

土屋裕子委員：公益性には全く問題ないと感じた。皆さんの意見にもあったように、予算をもっとつけて、サービスや事業の拡大にもっていただきたいと思った。施設が充実すると、入所者が増え、職員の増員も必要となる。人が人を相手にする事業は、机の上で考える以上に大変なことが多いと思うので、利用者の家族、働く職員のこころのケアなども含めた形で、より一層の充実を考えていただきたい。

的場啓一委員：公益性については問題ないと思う。ただ、今後事業団として、市とタッグを組んで事業を進めていくうえで、期待を込めて話したいが、まず、公設民営であるという役割を明確にさせていただきたいということが一つ。そのうえで、行政など公的機関との連携という点では、他の民間団体に比べ優位性があるので、その優位性を活かしながら機能的な対応をしていただきたい。また、一つの場所でこれだけのサービスを提供しているところは、たぶん他にない。このメリットを活かせるような事業展開を検討していただきたい。それと、公益性を全面に出すためにも、利用されている以外の一般的な家庭との交流にも積極的に取り組んで、社会福祉法人として社会貢献、社会と連携した事業について、一層の充実を考えていただきたい。

曾根正弘会長：一通り意見をいただいたが、公益性については全く問題ない、高い公益性があるという認識であったと思う。できれば他の事業と比較検討し、調整して、こういう福祉事業の予算を厚くするよう努力してほしい。予算だけでなく、民間に任せられる部分の調整をすることで、コストをある程度抑え、人員を厚くする要素もあるのではないか。現場の声が反映されるように、働きかけてほしい。また、最後に的場委員からあったように、民間施設と比べた優位性を意識し、活かしていただきたいという意見であった。

2 議 事

(審議事項)

(2) 新行財政改革推進大綱の策定について

○基本方針「行政運営」

- ア 人材育成・活用の推進
- イ 効率的な組織体制の確立
- ウ 情報化の推進

曾根正弘会長：それでは、審議事項の(2)の「新行財政改革推進大綱の策定について」を議題とする。最初に前回の審議会及びその後のメールによる委員の意見、新大綱の全体像の試案について、事務局から説明願いたい。

《事務局説明》

曾根正弘会長：本日は、基本方針「行政運営」について行うが、お手元の全体像のとおり、3つの改革の方向があるので、概ね30分ずつ審議をしていきたい。なお、新大綱の策定については、来年3月の中間答申に向けて委員の意見を取りまとめていくことになるので、質疑応答よりも意見交換を中心に進めたいと思うのでお願いしたい。最初に、改革の方向「人材育成・活用の推進」について審議する。

《人事課説明》

曾根正弘会長：起草者である的場委員から、課題や審議のポイントについて説明願いたい。

的場啓一委員：まず、人材の育成については、採用した職員をいかに育成して、静岡市民のため、市役所のために能力を最大限発揮させていくことができるのかが重要であり、研修がポイントとなる。職員のモチベーションを高める研修ができていっているのかが一つの視点となる。これは民間企業も同様であるが、割り当てる研修や押し付けの研修になりがちであるが、そうではなく、自主的、自己啓発的な研修を充実させることが有効であると思う。節目の研修という説明があったが、採用から数年の高いやる気を持っている若手職員を対象とした研修が、特に重要であり、10年後、20年後を見据えて育成する必要がある。また、派遣研修を行っているということであったが、公務員は井の中の蛙になりやすいため、庁外での研修や人材交流、他機関への派遣研修の充実も大切となる。人材育成全体としては、それぞれの研修は、その目的を明確にしたうえで、結果をトップマネジメントに活用する仕組みまでを構築する必要がある。計画しただけ、実施しただけではなくて、いかに市政に反映するかという仕組みまでできて、初めて全体が完結すると考えられる。

次に、人事制度についてであるが、人材育成ビジョンには、新たな人事制度として、複線型人事制度の導入がある。一般的な複線型人事制度と違い、エントリーステージの次に2つのステージを設けて、それを職員が選択し、将来のステップアップにつなげるというもので、ゼネラリストとスタッフ職としてのスペシャリストを分ける一般的な複線型人事制度とは違うユニークな制度であるため、着実に制度設計して実施して行ってほしい。ただし、複線型は、仕事の選択の幅を広げることになるが、対象の職員を将来的に同じ質の管理職に育てることができるかどうかという疑問がある。その点に注意が必要と思う。

次に、人事評価制度であるが、既に目標管理制度を導入しているということであるので、後は実施した結果を、いかに本人にフィードバックするのが大切となる。職員は皆、市役所の仕事で生活の糧を得ていることから、評価結果は人事異動や担当する仕事だけでなく、給与に反映することが重要となる。今は、管理職だけとなっているが、できるだけ早期に全職員に反映する制度を構築する必要がある。

最後に、人材の確保については、様々な場所でPRしているということであったが、就職を希望する学生にとっては、職場がいかに魅力的であるのかが非常に重要なものとなっている。それを逆手にとれば、静岡市の職場の魅力をいかにPRするのかにかかってくる。その意味でも、採用後の人材育成体系としてこのようなメニューで能力アップを図るであるとか、幅広いキャリアパスが準備されていること、また、先輩職員の声などを、直接ホームページやいろいろな場面で発信してい

くことが効果的と考える。

曾根正弘会長：それでは、委員の皆さんからの意見をお願いしたい。

足羽由美子委員：職員採用試験実施状況で、22年、23年、24年の大卒事務の最終合格者数が63名、85名、57名となっているが、これは退職者数とリンクしているのか、説明願いたい。

人事課：後ほど説明する定員管理計画と退職者数を調整したうえで、採用人数を決定している。

足羽由美子委員：それは、一定人数を確保するため、補充をしていくという考え方か。

人事課：補充というよりも、定員管理計画による全体人数があるので、そこから退職者が何人出るかによって、採用人数を決めていく。

高橋節郎委員：この改革の方向である「人材育成・活用」が、大切なのは当たり前と思う。内容的にも、採用から始まって、研修があり、評価がある。私も銀行員なので目標管理も行動評価もやっていて、全て当たり前と思う。この行革審の場は、そういうところまで入っていく議論なのか、もう人材育成や活用は当たり前なので議論の余地はないということでは終わらせるのか。資料はこれだけあるが、何をどこまで議論していくのかが、正直わからない。

曾根正弘会長：どこまで突っ込んだ議論をしていくのかということであるが、余り細かいところまでいくと審議会の議論として意味を成さなくなる。我々が議論するのは大きな方向性であるはず。ただ、具体的な事例なしに、しっかりとした議論はできないので、ときには細かなことに立ち入ってもよいと思う。

高橋節郎委員：続けて質問させてもらうが、人事評価の結果を反映している勤勉手当とはどのようなものか。

人事課：給与の体系の中で、6月と12月に勤務成績に基づいて支払われるもの。いわゆる賞与。

高橋節郎委員：感想であるが、民間企業では収益や売上げなどの最終目標があるため、目標設定がしやすいが、そういったものがない行政は難しいのではないかと。銀行でも、営業店はそういった直接的な目標設定ができるが、本部部門は目標が立てにくい。行政も同様ではないかと思う。そういう難しさがあると思う。また、人材育成や研修は必要であるが、最終的に職員に期待されるのは、個別のスキルよりももう少し大きいプロデュース能力やコーディネートする能力などの総合的な能力なのではないか。

曾根正弘会長：市役所の場合、実績が難しい。民間企業であれば、売り上げなどがあるが、実績も実力もなかなか把握できないと思うので、評価は難しい。制度が先行しても、民間的な理解とずれがあると思う。そこをしっかりと理解する必要がある。

足羽由美子委員：今、プロデュース能力という話があったが、昨日、NPO法人をつくりたいというアメリカ人の夫婦の相談を受けた際、市からの提案を求めて相談に行ったが、具体的な提案がなく、たらい回しにされたという話を聞いた。市民は、自分たちが何かしたいときに、市でできないならばどこに行ったら良いのか、こういうアクションを起こせばできるというような提案ができる職員を求めている。そういうプロデュース能力、提案力を伸ばしていく必要があるのではないかと。また、この中で期待するのは派遣研修であり、この建物の中にいると外で民間企業がどのようなことをしているのかを知る機会は少ないので、民間企業に入っていくと、外の世界を知る良い機会であると思う。ただ、受け入れている民間企業から、どういう基準で人を選んで派遣してくるのかわからないという声を聞いた。派遣される人に、どこまで目的が浸透しているのか。もっと選考の精度を上げていかないと、せっかくの機会がもったいないと思う。ふさわしい職員を派遣してもらいたい。

曾根正弘会長：私ももちろん民間で育ったが、最初に言われたことは、何でもすること。市役所の場

合は、役割に応じて仕事をする、自分の役割を守ってきちっと仕事をするを教えられているのではないかと思うがどうか。

人事課：役割は確かにあるが、チームワークで仕事をしているので、臨機応変に対応することは、所属長を始め、研修の中でも伝えていきたい。

曾根正弘会長：一つの考え方であるが、役に立つことは何でもやるんだという気持ちが、市役所にも必要と思う。

木村幸男委員：かなりきめ細かにできているという印象を受けたが、一流企業と比べると普通と思う。

政令指定都市間で情報交換をして、自分のところのないものを取り入れる、民間企業をターゲットにして、その事例を吸収していくということも行われているのか。

人事課：一般的には、組織が似ているため政令指定都市の情報を取り入れている。ただ、大きな組織であり、これまでの蓄積もあるので、すぐに取り入れられるものとそうでないものがある。取り入れられるものは取り入れている。民間企業の情報については、情報誌や研修講師などからの情報提供により入手しているが、すぐに公務職場に活用できるものと、そうでないものがある。

木村幸男委員：資料を見ていて感じたことは、様々な取組が行われているが、制度を整えれば人が育つかといえば、そうではない。銀行で人事も行い、部下も育てたが、制度で人が育つわけではないので、そこをどうするのが課題である。あと、聞いた話だが、東京都庁では民間企業の人事担当者に採用面接の面接官をお願いしており、評価の結果が大きく違うということであった。一例ではあるが、人を見つけるという点で、誰を面接官とするかは、システムとは別の問題で改善の余地があるのではないか。

曾根正弘会長：先ほどの人事課長の説明にあったとおり、これまでの伝統があり、教える人、評価する人自体に系譜があるため、それが変わらなければ、なかなか一挙に職員が変わることはないと思う。

木村幸男委員：それは企業にもある。そういう伝統を、どこでどのように破っていけるかということが、組織の活力である。私は、行革の委員を第1期のときにやったが、そのときに人事制度の改定を行わなければ意識は変わらないと言った。組織改革であれば紙の上でできるが、意識改革は机の上ではできない。意識を変えるためには、そのための制度をつくっていかねばできない。人事考課制度を給与表とリンクさせていく以外にはない。民間企業では当たり前のことで、入社2年目から評価が給与に反映されてくる。今は第5期であるので、10年近く経って管理職の勤勉手当に反映しただけであるが、その間は何をやっていたのかということになる。当時は、人事はアンタッチャブルといわれた。自分も銀行の人事にいたので確かにわかるが、ただ、アンタッチャブルで伝統を守るだけの企業は落ちこぼれて傾いていく。壁を破っていくことを、この審議会でプッシュしていくべきではないか。

曾根正弘会長：そういうきっかけとなる考えを打ち出していければ良いと思う。

遠藤純子委員：静岡市人材育成ビジョンの6頁に、女性職員の更なる活躍促進のための研修の新設という部分があり期待しているが、具体的にどのようなことを行うのか。男女共同参画計画にも市役所における女性の積極的な活用という項目があり、必要なことだと思う。女性の場合、家庭生活や子育てとの両立であるとか、今の社会では男性よりも仕事を続けることに壁があるように思う。例えばメンター制度やクォーター制度の導入が考えられないか。

人事課：女性職員の更なる活躍促進のため、「働き成長し続ける女性職員のためのキャリアプラン研修」を実施している。男女共同参画社会が進んだとはいえ、出産、育児、介護など家庭での責任の重い

女性職員に対し、キャリアを考え、これから組織にどう貢献していくのかを考える機会にしていきたい。研修では、先輩の女性管理職がこれまでの家庭生活との両立の中で、どのような工夫をしてモチベーション高く仕事に臨んできたのかを語り、後輩職員を勇気づけるような内容となっている。また、メンター制度、クォーター制度については、数値目標を設けてはいないが、それに変わる事業を展開しており、研修のほか、配置や業務分担を男女の区別なく行うよう工夫している。国の省庁へも、民間企業へもそれぞれ2名、女性を派遣するなど、子育て中だから派遣に参加できないというような意識を持たないように、広く声をかけて女性職員の育成にあたっている。特にメンター制度は持っていないが、研修を通して先輩職員の声の後輩職員に届け、また育児休業中の職員を応援するため、SNSを使った取組なども行っている。

人事委員会事務局：先ほどの場委員から、人材確保のために先輩職員の声が届けてはどうかという意見があったので、現状を紹介する。職員採用パンフレットでは、市長のメッセージのほか、先輩職員の写真と仕事の紹介なども行っており、また、採用説明会には人事委員会の職員とともに若手職員が出向き、就職を希望する学生と直にやり取りをし、市の業務などの説明をしている。なお、採用パンフレットは、市のホームページでも公開している。

曾根正弘会長：ぜひ、情熱と使命感を失わないよう育成していってほしい。

遠藤純子委員：もう一点、お願いしたい。市には非正規職員も多く、その方達のモチベーションアップも無視できない数となっている。非正規職員への研修も必要と思うが、行っているのか、また今後行う予定はあるのか。

人事課：階層別研修の中で、非常勤職員に対しても集合研修を実施しており、市長講話などにより同じ職員であるという意識づけを行っている。また、正規職員と同じように、自ら手を上げて受ける選択研修も受講することができることになっている。

足羽由美子委員：職員採用パンフレットの先輩職員の紹介では、皆、退庁時間が18時となっており、民間企業から見ると非常に早いように思えるが、若手職員の時間外勤務は上司の命令で行うのか。管理体制はどのようになっているのか。

人事課：時間外勤務は、上司の命令に基づいて行うことになっている。

曾根正弘会長：命令がなくても行うことはないのか。

人事課：命令があって行うことになる。

曾根正弘会長：では、ただいまの意見を取りまとめて、審議会としての案を作成するので、後日、確認をお願いしたい。

事務局：審議会終了後、また意見聴取をさせていただくので、言い切れなかったものは、メールで送っていただきたい。

曾根正弘会長：それでは、次の改革の方向「効率的な組織体制の確立」について行う。

《行政管理課・人事課説明》

曾根正弘会長：起草者である的場委員から、課題や審議のポイントについて説明願いたい。

的場啓一委員：まず、組織・機構の効率化については、組織機構図を見ると、非常にわかりにくい組織、機構となっている。名前も似かよっていて、何かを相談したいとき、どこへ行けば良いかわからない。住民にわかりやすい、組織としていくことが肝要となる。現在は、局・部・課・担当という体制になっているが、一般的には課の次は「係」がわかりやすいのではないかと。また、他政令指

定都市と比べると部の数が多いため、この縮小が必要ではないか。組織は大きくなるが、意思決定が迅速になる。その時々で必要に応じて組織機構改革を行っているということだが、合わせて定員を連動させて考える必要がある。組織・機構改革のポイントとしては、組織の統合を考えていくべき。統合により総合力、柔軟性の高い組織を作っていくことが重要と思う。組織の効率化では、運営状況や風とおしが問題になるので、定期的に組織を形式的側面と運営的な側面から点検するとともに、庁内分権を一層進めていくことが重要となる。

次に、定員管理については、市民10万人当たりの職員数を見ると、静岡市は決して多くはないが、中身が問題となる。部門ごとの定員適正化の検討が必要ではないか。現実との乖離を解消するため、客観的な手法により、部門ごとの定数を算出して、是正すべきところは是正すべきではないか。また、定員管理については、仕事の量と質の面から考えることが重要となる。量については、市が行うべきかという視点で検証すべきであり、質については、市民サービスの低下を招かないよう、ICTの導入や外部化の検討、市民との協働などの手法を併せて検討する必要があると考える。なお、非常勤職員が増加しているため、正規職員と非常勤職員との役割や仕事の分担についても、これからは検証が必要となる。

最後に、職員の給与についてであるが、先ほどの議論にもあったが人事評価結果の給与への反映は、必ず行うべきであると考え。公務員の給与は仕事に見合った給与、職務級であるので、仕事の内容に見合った給与でなければならない。給与に見合った仕事をしているかという視点での見直しが必要である。また、18年度、19年度、22年度と特殊勤務手当の見直しを行っているが、まだ、かなりの数が残っている。他市と比較するなどして、必要性について検討していくべきである。

曾根正弘会長：それでは、委員の皆さんからの意見をお願いしたい。

青山葉子委員：人材と予算は同じように捉えられているが、人件費をトータルで見ると低く抑えていても、不要なところに多く配置されていたり、逆に不足したところがあると、適正な定員とはいえないのではないかと。また、非常勤職員の比率が増えたことによって人件費が下がっているように見える。非常勤職員の増加は、今の社会の流れかもしれないが、非常勤職員は、同じ仕事をしているのに給与が低く、立場が弱いというなかで、適正な運営ができるのか疑問を感じる。

行政管理課：先ほどの場委員からもポイントとして解説があったが、部門ごとの職員数については、客観的な数を出していない。今、総務省でも研究会を立ち上げ、検討しているということであるため、それを受けて見直しを行っていきたい。部門ごとの実数と計算で出た数を比較し、地域の実情を考慮しながら、検討することが必要と考える。また、人件費が下がっていることについては、非常勤職員の増加もあるが、職員給与が下がっていることも要因となっている。非常勤職員については、正規職員と同じ仕事ということではなく、専門的な資格、知識、経験を必要とする業務や業務量が一時的に増加するもの、短期間で終了することが明らかな業務などに活用している。なお、勤務形態の多様性、柔軟性を活かして、一定の時間帯のみに業務が集中するものや毎日の勤務を要しない業務などにも活用している。人件費の増加は財政の硬直化を招くため抑制していく必要があるが、一方、新たな行政需要が生じて職員の増加が必要になる場合もあり、そのバランスをとって、効率的な人員配置を行っていくことが定員管理と考えている。

高橋節郎委員：一般論ではあるが、組織で問題となるのは、縦割りの弊害であり、現在の様々な課題は、一つの局や部で完結するものばかりではなく、組織をまたがることが多い。これだけ多くの局や部があるため、誰が調整するのか、リーダーシップを取るのか、権限を持って行うのが重要となる。現在は、スピードが求められる時代であるので、簡素な組織とし、更に庁内分権を行い、ス

スピードを重視して仕事を進めるべきと考える。なお、正規職員と非常勤職員を合わせると、職員数は、ほぼ横ばいとなっている。定員管理については、指定管理者や外郭団体を含めた広義の「定員」について検証することが必要ではないか。民間企業でも、こういう数字を出すときには、子会社やグループ会社を作って、そちらに人数を出してしまうケースが多い。どこかの段階で検証が必要と考える。

行政管理課：縦割りの弊害はよく言われることで、それらを解消するため、担当部長や担当課長をつくり、今まで複数の組織で行っていたものを1つの組織でできるようにするなど対応している。決裁も、今までいろいろな課に合議していたものを、極力、課内でできるように見直しも行ってきた。今後も必要な見直しを行い、スピードを重視した運営をしていきたい。また、指定管理者や外郭団体を含めた人員については、今後、検討していきたい。

木村幸男委員：人事は公平であるべきであり、特に評価と人事異動が公平であるかどうか考える必要がある。静岡市は、大型合併をした企業と同じであり、銀行合併の走りである第一勧銀では人事で大変苦労したと聞いた。給与は、人事委員会でチェックできるが、人事異動を検証するところがない。公平性は、職員のモラルや効率的な組織運営にもつながるので、どこかで見ていく必要がある。こういう意見は、庁内では言えないので、審議会で言っていくべきではないか。

曾根正弘会長：それでは、その他の意見については後ほど事務局に伝えてほしい。それらを含め、審議会としての案を作成するので、後日、確認をお願いしたい。次の改革の方向「情報化の推進」について行う。

《情報管理課説明》

曾根正弘会長：起草者である的場委員から、課題や審議のポイントについて説明願いたい。

的場啓一委員：まず、システムの最適化についてであるが、各種システム最適化の留意点として、単に効率化するのではなく、蓄積したデータを、いかにトップマネジメントや各セクションの意思決定に役立たせるのかを考えて取り組んでほしい。蓄積したデータやICTのメリットを、いかに住民に還元できるかを考える必要がある。システムを構築することが目的ではなく、いかに使いこなすかが課題となる。

次に、情報化の推進についてであるが、情報化推進計画の3つの柱のうち、「行政サービスの高度化」と「地域活力の向上」に関する取組に、特に力を入れていくべき。「行政サービスの高度化」については、ホームページはできるだけわかりやすく楽しいものに、防災情報は住民にいかに適切に情報提供できるかなど、受けての立場に立ったICTの活用が重要となる。「地域活力の向上」については、行政情報をいかに学校や市民に提供し、活用していくのが課題となる。特にGISを活用した情報戦略を考えていく必要がある。まちづくりの基本となる「まちづくりカルテ」をICT上で構築することも地域活力向上の一つの手法となるのではないか。

木村幸男委員：資料にはクラウドからビックデータまで入っているが、こういったものだけでなく、SNSなどを市民参画や広報に活用することも可能ではないか。JCが始めた市民討議会なども、非常にマンパワーが必要だが、電子システムを使って行うことで簡便に、ローコストで行うことができる。市民参画に電子システムを活用できないか検討してはどうか。もう一つ、「情報化」という呼び方は民間企業では大型コンピューターが普及しはじめた1970年代後半から使われている。クラウドの時代に違和感がある。「情報最適化」などがふさわしいのではないか。

曾根正弘会長：自治体クラウドというものは、他の自治体も含めたものか。

情報管理課：クラウドの方式は様々あるが、他の自治体と共同利用する方が効率的であるので、その方向で検討していきたい。

曾根正弘会長：SNSの話が出ていたが、佐賀県の武雄市ではフェイスブックを活用している例があるが、検討はしているか。

情報管理課：静岡市でもフェイスブックは、今年5月末から運用している。

曾根正弘会長：電子自治体とは少し違うのかもしれないが、市民サービスとして推進してほしい。

高橋節郎委員：情報化の推進は当然進めていくべきものであるが、それに伴って、セキュリティの強化が問題となってくる。ここに大きなコストがかかってくる。ICTは、メンテナンスやバージョンアップなど、システムが大きくなればそれだけコストがかかる。これらコストを含めて、考えていかないと大変なことになる。

土屋裕子委員：時代の流れとしては、こういうものだとは思っている。ただ、高齢化が進んでいく中で、利用率がどうなっていくのかも気になる。私も得意な方ではないが、情報化が進めば進むほど、取り残されていく人が増えてくる。IT難民のような人が増えては困る。アナログの部分も当面は残し、しっかり充実させていく必要があると感じる。

曾根正弘会長：いわゆるデジタルデバイドの問題。

遠藤純子委員：皆さんの意見と同じだが、IT弱者への対応も怠らないでほしいと思う。また、時代の流れではあるがコストとの関係を考えるべき。少し古いが、国のパスポート電子申請システムが無駄に終わったという事例がある。利便性が高まるのはわかるが、需要がどの程度あるのかを考え、需要の高いところから進めていくべき。また、高橋委員と同様に、情報のセキュリティには、十分な配慮が必要と考える。

青山葉子委員：情報化推進計画の体系図を見ると、行政サービスの適正化や地域活力の向上のために進めていることはわかったが、主要施策の成果の中に、シニア向けの携帯教室があり違和感がある。これは、高齢者に携帯電話の使い方を教える講座か。

情報管理課：携帯電話安全教室は、年に9回、3区で開催している。IT弱者への対応として、メールの作成や送受信方法、振り込め詐欺の対策、災害時、紛失時の対応など、NTTドコモから講師を招き、講習を実施している。

青山葉子委員：市のサービスの紹介や利用方法などではなく、シニア向けに携帯電話の操作方法を講習しているものか。

情報管理課：高齢者は携帯電話が苦手な方が多いため、そういった方々に使ってもらうためのもの。10月からは、シニア向けスマートフォン教室に変えて実施している。

曾根正弘会長：それでは、大方の意見は出揃ったと思う。こちらも、何かあれば後ほど意見を寄せてもらいたい。それらも含め、まとめていきたいと思う。

3 その他

(1) 使用料の見直しについて

曾根正弘会長：次に、その他の(1)「使用料の見直しについて」を議題とする。所管より、説明を願いたい。

《子ども未来部説明》

曾根正弘会長：それでは、委員の皆さんの意見を伺いたい。

遠藤純子委員：市外の中高生から低額の利用率を取ることだが、現場では、どのように確認するのか。学生証を持っているとは思いますが、市内に住んでいるが、市外の高校に通っている場合もあり、具体的にどのように確認するのか。また、近隣の市ではどのように設定しているのか。他市の方が静岡市に来たときは有料であるのに、静岡市の人が他市に行った時、無料では公平感を欠くと思う。

事務局：子どもの判断については、パスポートを配る方法が一般的とられる。今回、高校生は対象ではないため、小中学生には教育委員会の力を借りて、学校で配付することになる。市内外の施設の有料、無料については、博物館や動物園、科学館などは近隣の市には無いが、例えば焼津市のディスプレイパークなどは、プラネタリウムのみ有料で他は無料となっている。

遠藤純子委員：このあたりは考慮が必要と思う。浜松市は、どのようにしているのか。また、パスポートを持参することが子どもにできるのかという点など、低額を取ることは良いと思うが、その確認が難しいのではないかな。

曾根正弘会長：グループであれば問題はないと思うが、ばらばらに来たときの判別が難しい。

事務局：政令指定都市の動向だが、資料の文化施設という部分を見てもらうと、11市が子どもを有料としている。ただし、減免規定があり、市内の子どもや学校行事では無料としている。有料としている市は多いので、どのような方法が良いのか検討していきたい。浜松市の動物園については、中学生以下無料となっているが、市内外の区分や減免規定について検討中となっている。

浜松市だけでなく多くの市で、今、見直しを行っている。

曾根正弘会長：社会の趨勢としては、一部負担という方向ではあるが、不公平の生じないように行わなければならない。

土屋裕子委員：公平性は、市内外の子どもの公平性ということでしょうか。

曾根正弘会長：税金を負担しているかどうかということになると思う。

土屋裕子委員：今は少子化の時代であり、教育の問題も様々な場面で注目されている。そういう中、静岡市は子どもに対してこういう政策をとっているということで、子どもに対して平等、不平等の考えはいらぬのではないかな。税金を納めているかどうかなどは、大人では必要と思う。子どもに対しては、市内外関係なく、子どもはみんな平等だという姿勢のほうがイメージも良いのではないかな。

遠藤純子委員：コスト的には、市内の子どもに全員パスポートを持たせるコストと、市外から動物園などに来ている人の入園料と比較ができると思うのだが。一定期間、アンケートを取るなどして、比較してみてもどうか。

曾根正弘会長：入園者の大部分が市内だと、意味が無くなる。

遠藤純子委員：毎年、学年が変わるので、毎年作るようであると、コスト的にどうか。確かに、受益者負担という考え方では、やるべきことだと思うが。

事務局：土屋委員の意見については、政令指定都市でも有料化している市が約半数というのは、各市いろいろな考えがあって進めているためだと思う。子どもを全て無料にしている市もあり、一律有料化して減免で対応している市もある。遠藤委員からあったコストについては、どのようなパスポ

ートをつくるかによって経費は違ってくる。入場者の割合の推計は出ているが、例えば日本平動物園については、小中学生が年間7万8千人程度で、そのうち市内が約3万人、残りの5万人弱が市外、県外となっている。多くの方が市外から来ている。もう一つ大きいのは科学館で、小中学生18万5千人のうち、市内が10万人、残りが市外となっている。

竹内良昭委員：有料化していくにするつもりか。

事務局：施設ごとに違うが、基本的に大人料金の半分程度と考えている。半分のところもあれば、3分の1のところもある。たとえば動物園であれば、現在、大人は600円のため、200円あたりの金額になるのではないかと思う。まだ、決定しているわけではないので、想定となる。

曾根正弘会長：全体の傾向としては、導入の方向のようだが、いかにクレームのないような手法で行うのが重要。

木村幸男委員：障がい児などはどうなるのか。

事務局：障がい児については、各施設で既に減免の規定を持っているので、引き続き適用される。

的場啓一委員：市内と市外の子どもの分けることの説明責任をきちっと果たす必要がある。市内の子どもは、親が市に納税していることへの還元ということで理屈がつく。また、市外、県外の人には納税がないので応分の負担をしていただくということで納得が得られると思う。ただ、金額の設定はかなり神経を使って行う必要がある。市のイメージに関わるので、あまり負担感を感じさせない料金設定にすべき。また、払っても、利用して良かったと思われるような施設の内容、後味の良いものにしていかなければいけない。

竹内良昭委員：無料だから来るという人たちもかなりある。中でいろいろなものを買ってもらえれば、入場料ぐらいの費用は賄えるという発想もある。大きな静岡市として無料でも良いかもしれない。市内、市外で取る、取らないで感情的になると楽しいはずのところ楽しくなくなってしまう。

事務局：こういったものも、重なっていくと大きいと考えている。

曾根正弘会長：取るか取らないかというところは大きな分かれ目だが、導入時には極めて低いところから始めていくということもできる。物販などで潤う部分もあるが、これからの時代の趨勢を見ると他の自治体でも導入していく方向にあるため、わが市も同時並行的に進めていく必要がある。もちろん児童館などは無料とすべきだが、博物館や科学館などの補完的な教育施設は、基本的には、極低額なところから行って、様子を見るということではどうか。大反対という方がいなければ、その方向で進めたい。

(「異議なし」)

曾根正弘会長：では、そのように進めていきたいと思う。本日の議事は、これで終了となるが、ほかに、事務局から連絡事項があればお願いします。

《事務局 今後の日程について説明》

曾根会長：これを持って、第10回行財政改革推進審議会を終了する。

署名 静岡市行財政改革推進審議会

会長 曾根正弘