

平成 29 年度 第 2 回宇治市行政改革審議会

議事要旨

宇治市

宇治市行政改革審議会 議事要旨

<開催年月日> 平成 29 年 9 月 11 日 (月) 14 時 00 分～16 時 30 分

<開催場所> 宇治市役所 7 階特別会議室

<出席者>

西村 健一郎 (委員長)	京都大学 名誉教授
伊藤 弘子 (副委員長)	マイクロ(株) 取締役会長
井上 一郎	京都産業大学 名誉教授
内良 親正	(一社) 宇治青年会議所 副理事長
越智 よし子	越智社会保険労務士事務所 社会保険労務士
佐藤 雄二	山崎製パン(株) 京都工場 工場長
多田 ひろみ	宇治市女性の会連絡協議会 会長
長岡 一正	市民公募委員
樋口 始郎	樋口鉦泉 (株) 代表取締役会長
西村 徹也	連合京都南山城地域協議会 事務局長

計 10 名

<事務局>

木村 幸人	副市長
貝 康規	政策経営部 部長
岩本 裕子	政策経営部 副部長
山田 雅彦	政策経営部行政経営課 課長
大北 浩之	政策経営部行政経営課 副課長
桑原 大	政策経営部行政経営課経営推進係 主任

計 6 名

<審議会次第>

1. 開会
2. 審議等
 - ・答申について
 - ・宇治市第 6 次行政改革 実施計画の取組状況 (案) について
 - ・宇治市第 6 次行政改革の中間総括等について

<会議内容>

1. 開会

事務局) 失礼いたします。

定刻になりましたので審議会を始めさせていただきます。

まず、本会議は「宇治市行政改革審議会会議の傍聴に関する要項」に基づきまして、会議を公開させていただいております。本日も傍聴希望があり、入場いただいておりますので、ご報告申し上げます。

◆副市長挨拶

事務局) それでは開会にあたりまして、木村副市長よりご挨拶を申し上げます。

《 副市長挨拶 》

2. 審議等

委員長) それでは資料に沿って事務局の方から説明をお願いします。

《資料1：宇治市第6次行政改革 実施計画の取組状況（案）》

《資料2：宇治市第6次行政改革中間総括》

《資料3：宇治市第7次行政改革における基本施策及び取組項目（案）》

《参考資料1 京都府下市町村民間委託状況ほか》

《参考資料2 行政改革に対する行政改革審議会及び議会からの主な意見》

《参考資料3 職員研修について》

委員) 資料2の給与等の適正管理についてですが、平成28年の実績で時間外勤務時間が職員全体で150,757時間とありますが、一人当たりの平均では、年間どの位の残業時間になるのですか。また管理はどのようにされているのですか。

事務局) まず、基本的に所属長が業務を把握して、それぞれ時間外が必要かどうか、個々で判断しています。その中でお願いする時は残業命令をしています。実績がそれぞれ出てくるのですが、国では過労死などのいろいろな問題がございますので、月単位で例えば、45時間未満で帰る、60時間を超えると、業務について改め会議を行ったりし、改善を行うことをしています。段階的に45時間、60時間、80時間とあるのですが、残業時間が長くなるほど、しっかりとその時々、所属課において業務把握をしていくという形でしております。

15万時間未満の目標に対する実績は、たしかにここ数年でみると、目標には達していませんが、徐々に目標には近づいてきていますので、意識を持ち続けてきて、それが現れてきたのではないかと思います。平均でいくと、府内のなかでは少ない方だと伺っています。

委員) 具体的にどれくらいあるのですか。

事務局) 宇治市では、一人当たり年間で、約126時間くらいです。14市の平均と比較しますと、宇治市は13番目ですので、下から2番目という状況で、残業時間は少ない分類に入ります。

委員) 季節によって、忙しい部署、暇な部署はあるのですか。それはあまり関係ないのですか。

事務局) それは、各課の業務の内容によります。例えば市民税を担当している課でしたら、課税する時期が忙しいですし、予算編成の課であれば、冬場とかが忙しくなり、イベントを持っている課であれば、イベントの時期が忙しいとか、どうしても課によって繁忙期、そうでない時期の差はあります。

委員) その時に、その課によってだいたい忙しい時期が、決まっているのであれば、課によって変形労働時間制を導入すれば、結構、残業時間が減るのではないかと思います。繁忙期の残業時間等、クリアできるのではないかと思います。

委員長) 労働時間の問題について、行政改革でかなり前からやってきて、平成28年度はその効果が少し現れたと感じますが、平均で出しても意味がないのではないかと思います。

普通の方は、定時少し遅れて退出すると思いますが、ある課、ある部署など、そう簡単には帰れない忙しいところはどのような所なのかということも挙げていき、平均でなく、具体的に掘り下げていって、対策を考える必要があるのではないかと感じます。効果が現れてきて良いのですが、忙しいところは、なぜ忙しいのか分析していかないと、現実的な対応というのは、やはり難しいのではないですか。季節的な問題もあれば、恒常的に忙しいところもあればいろいろあると思います。

事務局) 基本的に、職員の適正配置に努めています。各課の業務量を、しっかり把握する中で、それに必要な人員を配置するような取組をしています。その中でも、季節に

よって、業務量の多寡が出てきます。そういったところは、臨時職員や嘱託職員を配置することで対応しています。ただ、それですべてを解決できているというわけではありません。実際 15 万時間という結果もありますので、適正な配置を基本に対応してまいりたいと考えています。

事務局) 今日、ご報告させていただいておりますが、時間外の分析とか、対策については、個別、課単位で去年と比較してどうなのか、各月単位でどうなのかを分析してそれぞれ対策は、しっかりとやっているところです。

委員) 残業代は、残業をすることで支払わないといけない。変動労働時間制を取り入れることによって、人件費の抑制ができる。働いている時間は同じでも、めりはりをつけて働く事によって残業を抑えることができるのではないかと。

委員) 考え方なのですね、今ご報告あったように、平均値でいいという考えがあるので、一回一回どうであるのかが遅くなってしまっているような感じがします。

一般企業であれば、そんな呑気なことはいってられませんね。ここがたくさん残業する、季節ごとにはあたりまえじゃないですか。一年単位で動いていくので、もちろん季節で 12 月が暇であったり、来年が忙しかったとか、そんなことはないですね。

12 月が忙しいところは忙しい、4 月が忙しいところは忙しい、決まっているわけなので、そのことは念頭において、配置基準をもう一度しっかり考えていかなければ、この問題は解決できないと思います。その時に手当をして、パートで補うとか別の係が補うことをして、初めて対策を取り組んでいるということになると思います。忙しいから忙しいのだと、それでまかり通るようなところであれば、そんな楽な運営・経営はないわけですから、忙しいところをいかに切り込んでいくかが、大事なことじゃないかなと思うので、ぜひそういう風なことを考えていただければと思います。

議会にこの評価を報告される時には、必ず平均値ではなく、どういう風にクリアしてきたかということを示していただきたいです。資料 1 の 6 ページと 7 ページの給与等の適正管理というところが、C 評価ですけど、流れでわざと C 評価で来ていると思います。全然 B とか A にならないんです。そこを今の話題につなげていくべきではないかと思います。民間であろうが行政であろうが、ここの談義は変わりません。ここをしっかりと詰めて、リンクさせて、誰をどの様にあてがって、それが行政運営をまかになっていくことに繋がっていくと私は思います。その点はいかがでしょうか。

事務局) 今の 7 ページのところは、まさに行政改革の本来の取り組むべきところで、実際に給与体系でも、27 年度についての評価は B にさせていただいております。相対的に一段と力を入れるところでないかと思います。ただ、我々も今の取組の実績では、

27年度からこの間、問題でありました年末年始の加給金の廃止や、国から受けた総合的な給与体系の見直し、管理職の給与カットや少しずつではありますが、進めてきているところです。行革においても、引き続きしっかりと取り組むべきものと考えています。

委員) この問題に関しましては、どの業界においても後送りになりがちですよ。自分の給料が減ったらいやだということで、誰でも思うわけで、そこにメスをいれなければ、しっかりと行政はできない、ここは原則のところではないかと思えます。

事務局) 時間外は、先ほども申し上げたのですが、確かに報告の仕方は平均などで、お示しをさせていただいています。委員がおっしゃっている、個別の部分というのは、我々が十分か不十分かというのはありますが、それぞれの部署の状況に応じて、臨時職員・嘱託職員を入れたり、時間外の縮減対策を行ったり、我々としては行っているところがあります。平均の話ばかりしていると見えないところもあります。我々としては、報告をどういう形でさせていただくか検討させていただきたいと思えます。決して何もやってなくて、放置しているわけではありません。それぞれの状況に応じて対策をやってきています。ひいては、全体として、段々と下がってきているということで、少しご理解いただきたいです。

委員) やっているんですよ、と言われますが、みんなやっているんです。ここにいる人もそれなりに、みんなやっている中で、いかに評価をしていくのかが大事です。やっているのに、C評価ばかりで、ちょっとB評価になって良かったな、またC評価だということを楽しんでいるとしたら、私としてはやっていないのと同じことだと思います。

委員) 先程、部課内でとのお話がありましたが、全庁的な業務の見直しはどこがされているのですか。

事務局) 全庁的に我々でしたら、行革を担当している部署ですので、我々の立場からも各部局とのヒアリングや話をしています。

委員) 全庁的な所見から見直しを行うことは、ある程度まとめないと、時間外や人員の削減に結びつかないのではないかと思います。

事務局) 行政改革の立場からすると、我々は政策経営部です。定数や給料や時間外の関係は市長公室の人事課がございまして、そういった部門が、全庁的な業務の状況も把握しながら、各部局とやりとりをしながら、改革できるものは行い、人の適正配置

がどうなのか、しっかりと全庁的な対応はやっています。決して各部署にまかせきりではなく、そういった進行管理を行っています。

委員長) 管理職というのは、どれぐらいの割合でいらっしゃるのですか。

事務局) だいたい職員数が、1400名ぐらいおりまして、うち管理職が200名程度です。割合としては、14%くらいです。

委員長) 頭でっかちということでもないですね。適正という評価でしょうか。

事務局) 組織の体系として、それぞれの部があり、課があり、係がある構成になっております。ピラミッド型の人数配置で言いますと、部長・副部長それから所属長の課長、副課長をいわゆる管理職といたします。係長や係員は、当然体制で必要な定員でいうと、人数が多くなりますので、割合はさっきお伝えした割合になります。

委員長) それは、管理職には入っていないのですね。

事務局) 管理職は、副課長以上です。

委員長) 団塊の世代が、定年退職で辞められたあとの課題は何かありますか。

事務局) 私の記憶では、平成19年から平成23年くらいまで、退職された方がいわゆる団塊の世代かと思います。当然抜ける人数が多いので、それぞれ穴を埋める形で昇格をしてきました。平均年齢が若返りました。そこで役職が急に上がった時に、それぞれの職員の意識づけ、それから研修に力を入れる必要があるということで取り組んできております。激しく急に変わったのですが、5年くらい経ってきていますので、少し落ち着いてきたと考えています。

委員) 参考資料3でマネジメントの中身に関して書いていません。具体的に何をどういうことを把握しているのか、これでは分からないと思います。もう少し業務の内容に、計画を立てたり、目標を設定し、その時に戦略を立てて、計画を立てたものに関しては、もう少し、業務管理とか予算管理に関して具体的にどういうことをするのか、それに対して、どういう能力が必要かを把握する必要があるのではないかと思います。そうでなければ、研修する時に、どういう能力を伸ばすのか、具体的な研修の内容におこしていかないといけないですし、いろいろな研修、研修内容、自己啓発など、効果がどうだということもマネジメント能力をもう少し具体的に示していく、抽象レベ

ルが高いので、どういう研修をしたか、どう変化したかなど、具体的に書いていただけるとありがたいです。少し提案ですが、各部署ごとに、担当ごとに、どういう作業があるのか、それをリストアップします。各々のレベルにおいて必要な能力がはっきりすれば、具体的にその能力を上げるためには、何をどうするのがよいのか、作業レベル、階層別に必要な能力を整理することが大切だと思います。

事務局) 例えばですが、組織で人事異動があります。組織として配置した職員が誰であっても市民サービスを適切に提供できるように、民間でもあると思いますが、数年前から、業務引き継ぎを異動になる時に、書式を定めて、しっかり継続性を持って行っています。それが業務の適切な進行に役立つというわけです。ミスがないように、しっかりと状況、事例も織り交ぜながらやっております。一方で将来、未来に向かって、例えば、一年間で何が課題であって、四半期単位でどういうスケジュールで取り組んでいくのか、引き継ぎで課題が見つかるわけですが、今年はこれをやっていく、これを第一目標、優先的にやっていく、それから業務管理をします。所属の時間外は何が課題であるのか、組織的として共通認識をもって進めていく、チェックをしていく、半年のタイミングでどれだけ進捗していくか、組織を含めて全庁的に、取り組んでいるところです。委員がおっしゃいましたように、各階層であるとか、各種類、組織によってしっかりと PDCA のサイクルでチェックしていくという観点も重要だと思いますので、そういった取組も入れていけたらと思います。

委員長) たしかに市の職員は、採用試験を通過してどこに配属されるか、その配属先の仕事が全部分かっているわけではないですね。職員研修というのは、監督職務の研修というのは、もちろんあるだろうし、一般公務員の研修というのはあるわけです。やっとならば全然関係のない部署に異動しなければならない、そういうのを人事でやられるのでしょうか、不満とか苦情とかは汲み取っておられるのですか。

事務局) それは、職によって、さまざまですけれども管理職員であれば、迅速な対応をするために一年でかわる者もいます。ただ若手はしっかりと覚えて市民に対する窓口とか、政策立案するとか、予算対策に関わるとか、いろいろ経験させる意味で、3年以上ぐらいのペースでということもあります。毎年、全職員については、それぞれの思いを調書という形で意見を聞いて所属内でも把握をして、人事と話をしていくことになっています。

委員) 宇治市のことは全て、職員が分かっているような方向性は、良く分かりますが、私は福祉の仕事をさせていただいておりますが、介護であれば集団指導ということで、毎月、厚生労働省から下りてくる分厚い指針書みたいのもので、動いています。その指

針書の中でも何年も前からやっている同じこともあれば、改正されたことが入ってくることもあります。全体がこれを覚えて、これを基本に仕事をしていますが、宇治市は実地指導などでいえば、ベテランもいれば、今年配属、4月に配属されて実地指導に2か月で来られます。全然勉強していません、分かるはずないですよ、分厚いですから、そこが、私たちは指定事業ですので、国の厚生労働省の指定に従ってする仕事です。プロとして業務を極めた人が来ていただきたいです。ちょっと話は逸れますけれども、重箱の隅をつついて、肝心なことはやらずに帰ってしまうことがあります。それでいいのかと思いますけれども、実地指導に4人も来ているのに、時間が足りないのです。私たちは、宇治市長からの通達書で、何時から何時まで指導を行います。何時に来られると思って用意するのです。時間があるからと、勝手にすらっと言われるのです。それは違うと私は思います。通達があれば、1か月ぐらい前からずっと調べていきます。それなりに分かった人がそういう時には、来てほしいです。宇治市のこと全体をよく皆で知ろうというのは、その気概はとても大事なことと思いますが、そういうところは違いますね。何をするのかということですが、お尋ねされる時に、何をしにいらっしゃるのかと言うことを後ろでじっと聞いてくれるのは構わないんですけども、あまりない知識の上で、がんがん言われて、あれ持ってきて、これ持ってきてと言われて、肝心なところが本当におろそかになってしまいます。そこをどういう風に人事研修や人員配置をされているのかなと思います。

事務局) そういうことはあつてはならないと思います。ただ、いろんな事情で、そういう仕事ばかりやるという事になかなかならない。長くしてるものもおりますし、適性とか見ながら動かしていくのですけれども、異動した場合に、それぞれに今おっしゃった通り、心掛けていかなければいけないです。特に、福祉は細かい部分があります。

委員) 細かいところが、ちょっとずつ変わります。

事務局) よく変わるということも分かります。変更部分があるとしたら、きっちりと勉強して行っていると思いますし、異動すれば、早く仕事レベルに到達するように、勉強、研修すべきものだと思います。十分な状態で行っていない者もいるかもしれませんが、ちゃんと出来るように指導していかなければいけないと思います。また行った時にポイントをはずす指導を行うことなどはいけないので、ポイントを教えていけないといけません。それはそこにいる組織の人間が良く分かっているわけで、そこはきちっと異動したばかりの職員などに伝えた上で、業務を行うことが基本だと思います。そういうことを今回聞きましたので、私のほうで、伝えておきます。我々としては、今申し上げた通り、たしかに大ベテランの人と、経験の浅い人も、

利用者の方はそれ一本でやっていらっしゃるので、皆様、経験豊富ですから、どうしても、差が出ることはあるかも知れませんが、大きなポイントを外すというのは良いと思いません。関係のところを確認したいと思います。その中で先ほどおっしゃいました、どの能力が大切か、例えばこの仕事をやっているある人はすごく良く出来ている、なんで出来ているのか、こういうことをやっているから、こういう能力を持っているから、こういう対応が出来ているからなど、ある程度職場の中で共有して持って欲しいです。それを新しく職場に配置された人には伝えていくことが大切だと思います。

委員) 補足しますが、次に来た時は、ふせんをいっぱい貼って勉強して来ます。一日で済まなくて、明日のうちにしますというのを来られた人がさらっと言われます。そうするためには、人が足りないところを入れて給料が発生しますと私は申しあげました。明日も受けますけれど、宇治市長の命令でこの実地指導を行うようにとの通達ですので、申し訳ないですが、明日するのであれば、また市長命令を持ってきてくださいとお願いした経過があります。

事務局) おっしゃる通りでございます。

委員) でも、次は良く勉強して来ますと言われます。

事務局) それを最初からやるように、伝えていきます。

委員) 良かったです。ありがとうございます。

委員長) 他になにかございますか。

委員) 時間外勤務についてですが、残業を行う場合は担当職員が自分で決めるのですか。事前に報告等は必要なのでしょうか。また、民間企業に出向等を行い勉強しても良いのではないかと思います。

事務局) 時間外の問題ですが、どの業務で残るのか、その必要性を管理職などが聞く中で、翌日で可能であれば翌日で、当然事前に把握してやっています。出向の関係は、民間には、今現状としてはありません。例えば京都府や自治体への出向をしています。民間は受け入れ先の兼ね合いもありますので、現状としては出来ていません。

委員) 例えば、10月15日に防災訓練があります。日曜日ですが、市の職員さんは、日曜出

勤になるのですか。それとも違う日に休みをとって、日曜出勤じゃなくて通常の業務という扱いになるのですか。休日出勤になると、1.35 倍の残業代の計算になるので、日曜日に来た人は別日に休みを取ることで、休日出勤じゃなくて、通常業務という形をとる事は出来ないのですか。

事務局) 日曜日ですので、時間外として扱うことに、一旦なります。本来休みを取る日に出ていくので、振替休日で、代わりに違う平日に休むことが出来ないか考えます。出来るのであれば、そういう形で休む、他業務の都合上、休みをとる事が難しい場合は時間外として、手当を支給する形になります。

委員) 時間外の手当は出ない通常の業務という形ですか。

事務局) 細かい点を申し上げますと、1.25 倍や、夜間は 1.35 倍といろいろと率が、労基法の関係で決められています。100%分のところを振り替えることになるので、25%分というのは、賃金として手当として支払う形になります。日曜は、通常の 1.35 倍という形になりますので、35%分を振り替えたとしても、支払う形になっています。

委員) 振替を取ったとしても、そうやって払っていくということですね。私達の場合は、日曜出勤はないです。入社の際に、労働条件提出書について説明を行っています。日曜日出勤しても、他の日に休みを取ったら、1.35 倍ではありません。対応する時に労働条件提出書を出しておく形で民間企業はやっているのです、そのように対応してもよいではありませんか。

事務局) これからは委員がおっしゃった意見も、さきほどの変形労働時間と合わせて、工夫ができる部分は、検討して参りたいです。参考にですが、外部の施設などは、月曜日が休館のところは、土日に勤務しています。そういうところの職員の休日は、土日ではなくて、月曜日が休みです。それぞれの配置、職場に応じる形にしています。一般事務職の大多数が、そういう勤務体系の形となっております。

委員) 僕らの場合は、災害のボランティアで出ていますが、休日に出てもお金が出ていません。

委員) 民間の企業になると、キャリアドック制度と言って、入社して 5 年 10 年目もしくは、昇進した管理職とか節目節目に、キャリアコンサルタントの資格を持った方にカウンセリングを受けて、自分の適性を見直したりとか、自分がその企業の中で、どのようにキャリアを伸ばしていくのか、そういうカウンセリングを受ける機会を制度として

導入している会社が増えていますが、宇治市としては、そういう取組はしているのでしょうか。

事務局) 現時点では、していません。

委員) 今のカウンセリングの件ですが、資格者が行っているのですか。

委員) そうですね。民間企業で社員に対して、今後のキャリアについてのカウンセリングを行うような内容です。

委員) それでは、あなたはこういう仕事が向いてますなどの話をされるのですか。

委員) カウンセリングなので、指導ではないです。自分を掘り下げて、自分で見直します。

委員) 自分で考えるのですか。

委員) そうです。適性に対して、いろいろなペーパーテストがあります。そういうのを行っているところもあるとは思いますが、基本的にカウンセリングは押しつけではないです。自分の中で、自分の奥にあるものを自覚をさせる、手伝いをして下さいます。

委員) そういう資格を持っておられるのですか。

委員) 持っていますが、やっていません。なかなか難しいです。

今でしたら、大学の進路指導部にキャリアカウンセリングがあります。資格を取りましたが、勉強すること自体も、自分自身の今後のキャリアを考えるにはとても役に立ちました。

委員長) 市の職員の方、一口に言えば市民サービスだけでも、多岐に分かれています。先ほども話にありましたけれども、施設、福祉の問題から、税務から予算から政策となんでもありの中で、自分にとって何が本当に適性なのか、という風なことは市としても、そういうふうなことを少し考えてみたいという人に、こういうカウンセリングを受けたらどうだということを人事の参考にするとはまでは言わないですけど、考える必要があるかも知れないです。

委員) その様な事でうつになられた職員の方はおられますか。職員さんで、自分の適性に合わなくて、うつになって、入社拒否というか。

委員) あっても言えないのではないですか。

事務局) どの組織でもあると思いますが、仕事のことだけでなく、いろんな原因があると思います。合わない仕事をずっとやるというのは懲罰しているわけではないので、合わなければ合う仕事を出来るだけ探しながら、その人が適性や、やりがいを持って働けるような、基本的な組織として、それでも動いている中で、合わないこともあるかも知れませんが、委員からもお話のあった専門職の方のカウンセリングなどは出来ていませんが、より考えていかなければいけないと思います。

委員) 僕は産業カウンセラーの資格を 5、6 年前に取りました。実際にカウンセリングする中で、組織の中に産業カウンセラーやキャリアコンサルタントなどを持たれたほうが良いと思います。組織内には、例えばやる気のない人がいますよね。だいたい組織というのは、1400 人もいれば、一般的にいうと 2 : 6 : 2 非常にやる気のある方が 2 割いて、やる気を出してもらうことを組織的にやっていくのが、非常に有効だと思います。そのために専門的な知識を活用する、外部的に活用する、あるいは内部でそういうことに対する知識やスキルを身につけて、少し時間はかかりますがトレーニングしていくことが非常に有効だと思います。

委員長) 行政サービスの品質といってるんですね。

委員) 品質というのは、もう少し具体的な内容ですが、何をもって何がどういう様にやっていると品質が上がるのか、各個人レベルで、自分は何をしたらいいのかイメージが出来るレベルまでおとしていかないといかないと、抽象的なままではいけないと思います。

委員) 参考になるかどうか分からないんですが、私の企業は社員 300 人程ですが、その中でいろんな問題がおきるため、ストレスチェックというのをやっています。カウンセラーは、産業医に来てもらって気持ち的なものも相談したり、いろいろなことで、雇用問題というのが、本当に大きな問題と企業は思っています。人がいないのです。今いる人に、しっかり研修していただいて、人間力を高めていき、長く勤めていただくことが重要なことです。今申し上げたように、カウンセリングや研修などをしますが、市として今後の雇用ということについて、どういう風に考えているのか、ぜひ第 7 次行政改革で、こういう問題を取り上げてほしいと思います。人がいなくなっていくじゃないですか、わが事業におきましては、団塊の世代の方が、あと 10 年くらいしたら、担い手がぐんと下がってきます。今外国人も入れようか、組合を作っているいろいろやっ

ていますが、ハローワークや人材バンクなど、いろいろ手立てを打っていただいています。ぜひ市としても人材確保というところに念頭に入れていただき、何かの施策か手立てを打っていただけるとありがたいです。あらたにイノベーションをやっていかなければ、飛躍はないと思っています。

委員長) 第7次の行革に進ませていただきたいと思います。第7次の行革は、資料3に、第6次行革との比較表があります。見て分かるように、持続可能な行財政運営の確立、時代に即した組織体制の確立などがあります。第6次行革の網掛けの部分はありませんが、いかがでしょうか。ご議論をお願いします。

委員) 第6次行革からの比較表を拝見させていただくと、一般企業の方が、この場には多くいらっしゃるし、ずっと議論されています。研修は人材育成のために行いますが、ほぼ順調できています。今、委員が言われた一つの企業として出していただいた人材育成としてのマネジメントの部分も考慮され、給与等の適正管理については、その結果職員の意識改革が出来たので、時間外が15万に下がってきました。その要因がなんだったのかなとお聞きしようと思ったら、返答が、意識が高まってきました。その後、具体的にどこの部署が残業が少なくなったんですかと聞いたら、そこの所は今から把握しますという形です。事務の品質向上のところで研修を行った、アンケートも行った、アンケートの結果を受けて事務の品質向上プログラムを策定します、と2年も3年も前から言われています。でも今回もまたアンケートを取ったけれど、プログラムの策定は出来ていません。また来年に持ち越しになっています。7次行革のところで、いいなと思う部分もありますが、3番目の、時代に即した組織体制の確立が、組織改革の推進、給与の適正管理、人材育成の推進です。一番行革の中で大事なところが、C、C、Bの所がずっとC評価です。そしてBの所が、そこの所が一つの中に入っています。それで整理していこうという形で書いていると思いますが、時代に即した組織体制の確立だけでしたら、いろんなところでカウンセリングしたらどうでしょうか、などの意見が出たと思いますが、意識改革しなかったら、深く追求していくことを課題にしていくことにならないと思うので、時代に即した組織体制の確立とともに、意識改革の確立化のところを行政改革の大事なところに入れてほしいと、自分の中で感じています。

委員長) 意識改革とは、どういうことですか。

委員) 意識改革と言いながら、今まで全部それてきています。先行して、それに対して具体的にどういう風な形で、細かく行っていくのかです。組織体制や効率化など、ずっと言われながら行革と来ているので、意識改革をどこかで入れていただきたいです。

委員長) どういう風に意識改革の文言を入れるか、確認させてください。

事務局) その資料 3 に基づきましては、あくまでたたき台で、職員の意識や職員がしっかりと取り組んでいく観点があります。そういう視点で行きたいと思いますので、またみなさんのご意見を伺って検討していきます。

委員) すごく気になっていることが、目標管理です。評価するやり方を使い方によっては非常に有効ですが、ものすごいリスクを伴います。実際にこれですぐぶん混乱した会社があります。もともとアメリカで開発された手法です。具体的に、目標をどう設定するか結構難しいです。優しい目標を設定すれば達成しますし、チャレンジ的な目標は達成しないなど、結局目標をどう達成するかとなると管理者の能力が重要です。会社の方針から落としていって、その部署において、会社の方針と整合性を考えながら部下たちの能力と兼ね合わせて、適切で妥当な目標を設定するというのはマネジメント能力ですが、そこをいい加減にするとバラバラになってしまいます。これをビジネス誌ではしっかり言っていますし、宇治市さんの場合、見直しするのが大事ではないかと思います。これが機能しなければ、上手いかななくなるし、現時点でどのようなやり方をしているのか、特に目標設定をどうしているのか、今どういう問題になっているのか、どういう効果が出るのか、どういう問題になるのかを洗い出して行政改革を考える必要があります。一般的にはうまくいってないところが多いのが実態であります。

委員長) うまくいってなかった原因はあるのですか。

委員) マネジメント能力、目標設定ですが、各部署の部員が各々に対して会社全体としてどのような方針のもとに役割分担、目標設定をすればよいのか、それを出来る人が、そんなに多くないです。そういうことが出来るように能力を上げていかなければならないです。会社に関与せず、各部署でやっていることが多いです。非常に局所的とか、場当たりのやっています。大きい企業では、富士通なんかも、いち早く取り入れたと思います。

委員) 私たちは認知症の仕事をしていますが、宇治市は認知症に一番やさしいまちづくりをしているといいますが、何もこちらに声がかからないので、もったいないと思います。宇治市はレモンカフェなどをやっていますが、私たちが携わっている業界に何もありません。私たちはそれぞれで、デイサービスや認知症に関わる仕事をしていますが、ここに全然声がかからないというのは、何も民間活用になっていないと思います。宇治市としてはいろいろ施策をうたれて、病院からお医者さんをお呼びだり、いろんな

講演をしています、その元の所も認知症に携わっている業界に何も声をかけません。勝手に宇治市のしていることに参加すればよいという姿勢に感じます。

全国大会を昨日とおとといと国際会館でしましたが、大会参加者のみなさんに、宇治市は認知症にやさしいまちづくりしていますが、あなたは どうして いますか と聞かれますが、日々の仕事は一生懸命でも、宇治市のまちに来て何もないので、もったいないと思います。

私たちとしては、お声がかかって初めて協力させていただくのです。

私は、奈良の事業所も持っているのですが、奈良県庁に行くと、京都が一番認知症に特化したところで、宇治市はもっと特化したところですから、宇治市や京都府に習い勉強してますと言われます。せつかく認知症に関して日本一とうたわれているのですから、そこを日本一にされていかれたらよいと考えています。さきほど申し上げましたように、団塊の世代の方がリタイヤされる時代になれば、もっと大変な時代になってくると言われています。私たち介護に携わる者はおっしゃっていただいたら、本当になんでもさせていただく体制をとっています。

委員長) 民間活用は大切ですね。

委員) そうです、民間活用といいながら出来てないです。

委員長) 他にございませんか。

委員) 今後のことで、達成、概ね達成、具体的には言いませんが、達成と評価されているところもあると思いますが、中身は市民目線で評価されているのですか。市政をすみずみまで徹底され、取組の中の具体的にされた事に対して、達成という評価に繋がっているのかなと思います。

職員意識改革というのは、政治系の話になってきてしましますが、いかに市民目線という感覚で、取組を具体的に考えて、その上での評価だと思います。疑問に思うことがあります。以前実施された来庁者アンケートと比較しますと、来庁者の満足度が向上しているのは伺えます。ただ、それで全ての対応が向上しているのですか。市民目線にたつて、この辺りに重点を置いて改善活動を検討していただきたいです。

窓口混雑予想カレンダーで、情報提供はされていますけれども、対象者に対しての働きかけとしての点では評価できませんが、実際担当窓口が混雑する予想が分かるのであれば、応援職員を配置するとか、そういう対応は考えていますか。どうしても月曜日は混む曜日だと思います。本日も、一階の窓口で行列が出来ていましたが、さらに市民目線という感覚をどういう風に捉えて、この行革の問題に取り組まれているのか、もう少し明確にさせていただいた方がいいんじゃないかなと思います。それから、保育

所の待機児童数が 29 年 4 月 1 日時点で、待機児童数が 10 人ということですが、宇治市では潜在的に何人いるんですか？

事務局) 120 人位です。

事務局) 今回の案として、事務局の提案は各論でしたので、外そうと考えていましたが、非常に重要な施策が待機児童対策だと思っています。それは教育施策や福祉施策を各行政項目に入れ続けるかどうかです。定義後でも、4 月はここ数年ずっと 0 でしたが、待機児童が出ています。それをいかに解消していくことかと思えます。

委員) 入れるか入れないかと言うより、そういう所をどういう風に考えているのか、少し分かりやすく説明していただきたいです

事務局) 今後この 7 次行革のピックアップの項目の案として行っています。これから具体的にどういう風にしていくかです。具体的な取り組みの中で、どうやってそれぞれ表現していくかが、さきほどの品質向上の話の中で、市民サービスをどう見ているかは、職員が提供するサービスをいかに質を上げていくかというところでは、上質と言う観点は前回の所から、引き継いでいくべきと思っています。事務局としては、継承していきたいと思っていますところがございます。委員からお話のあった目標管理は非常に勉強になりました。海外の欧米諸国の対応や、実際に効果がどうなのかというお話もありますし、我々も今回一つの意識改革マネジメントの中で、実際に取り入れてそれを評価としてやっているのですが、いかに評価するかとなると、数値化など非常に難しい課題であると認識しています。改めてどういう風に 7 次行革の所に入れていくのか、継続はして参りますが、具体的な手法についてまたご議論いただければ幸いです。ありがとうございます。

事務局) 第 5 次行革の時は、各項目で数値目標を立ててやってきましたが、数値目標の良い部分もありますが、それだけを達成したら全て達成したと見える部分で数値目標を立てるのも難しいです。それを達成したので、今回第 6 次行革では、文言という形で、目標設定をして評価をしています。逆に、委員がおっしゃっていただいたような評価の難しさがあります。それが達成出来ているのか、中身を少しづつ見ていくと、十分じゃないところや、十分なところやこれが達成と言えるのかという部分もございます。今回 7 次行革に向けては目標設定をどうさせていただくのか考えたいと思います。

委員) それを比較したほうがいいのかではないですか。委員がそれを言っているのだと思い

ます。要は今回でも、前回それで抽象的だから分からないとこちらからの意見がありました。他の市と比べて宇治市は、先ほどの労働時間の件で、下から数えて二番目で、ある程度下調べをしているのが分かります。文字の時は数値でその目標が低ければ意味がないのではないかとこちら側から話があり、今度は文言にすると抽象論という話になったということであれば、比較対象を常に設けるとよいのではないですか。宇治市と京都の中の市でもいいでしょうし、あるいは他の都道府県で宇治市と非常に近い所、世界遺産がある、あるいは人口が近いそういった科学的根拠に基づいて、比較対象を設定します。それでどうなのかという風に行革として、こちらに投げかけた方がよいと思います。何回も同じやり取りをここでしています。宇治市は1400人の方がいらっしゃるのですから、はっきりいって、いろんなことも研修もしっかりやっていますでしょう。だけれども結局やり取りがいつも明確になっていないので、同じことの繰り返しになるのです。今回そういうことであれば、比較対象をして、ここと比較してこのように結果を出していきます。と、いう風なやり方にすれば、非常に分かりやすいのではないかと思います。これだけだと、自己満足の世界じゃないかと思います。これだけの大所帯ですから、いろんなことをやっていると思います。ただそれが、事前に比較対象もせず、それに対してどうやって答えるのかを事前に確定していないから、結局同じやりとりになるのではないかと思います。

委員長) こう言ったご意見を踏まえて第7次行革は、よろしく申し上げます。今日は皆様、ご意見はよろしいでしょうか。

委員) 目標設定に関しては、どうしても経常的目標と、形成的な目標があります。経常的な目標と形成的な目標をミックスした形、どうしても経常的なものにかたよると、本来の所からずれます。今回も残業時間を減らすといっても、仕事がどれだけあるのかということ。時代が変わってくれば仕事も増えますし、そういう意味では増えた減ったという所をもう少し具体的に落としてどういう仕事があるのか、仕事の列挙します。それが、どれぐらいの規模があるのか各部署の具体的に、こういう仕事があるので、どれぐらいの時間かかるのか、その仕事自体が難しいとか易しいとかリストアップします。その辺の所を基本に考えて、新しい仕事も入ってくる、そうした場合こういう仕事がこれだけあるというのを具体的に列挙して、これだけ時間使っているからこれはこれだけ難しいとします。そういうものを全部合わせた形で、仕事がこれだけ増えてこれだけ難しいから目標はどれだけ減らすか、そんな風な一段下げた感じで、ちょっと検討するのも意味があるのではないかと思います。単に時間が増えたからとこうするというつもりはないと思いますが、やっぱり改革していこうと思うと一歩、具体的にやっていただき、こちらも判断させてもらいたいなと思います。

事務局) 活発な議論いただきまして、ありがとうございました。本日長時間、時間も少し超えましたけれども、本当にご真剣な議論をいただいて、感謝しております。次回以降でございますけれども、また事務局として、資料作成を進めてまいりたいと考えています。日程につきましては、先ほどご提出いただきました日程調整表をもとに調整をさせていただきます。事務局から後日改めて連絡をさせていただきます。本日は、誠にありがとうございました。