

## 第49回市政一新市民会議・会議録（議事要旨）

---

・開催日時 平成24年11月22日（木曜日）13時30分～15時15分

・場 所 名張市役所 庁議室

・出席者 委員

市川 知恵子（関係団体）  
奥田 昇也（学識経験者）  
高北 和司（関係団体）  
坪田 公兒（関係団体）  
中川 幾郎（学識経験者）  
野邊 薫（公募委員）  
室谷 芳彦（関係団体）

\* 50音順・敬称略

議題にかかる市担当者

総務部理事（人材育成・部政策調整担当） 栢本 昌展  
人事研修室研修厚生担当室長 大西 哲

（事務局） 企画財政部長 山口 伴尚  
行政改革推進室長 石田 圭二  
行政改革推進室員 伊藤 優子  
今村 典義

・欠席者 委員

岡山 啓子（関係団体）  
久原 宏（公募委員）  
福田 尚子（関係団体）

\* 50音順・敬称略

・内 容

1．市政一新プログラム - 完結編 - （2011（平成23）年度）推進報告について

...資料1

**事務局**

〔資料説明〕

**会長**

今の説明に対してご意見をどうぞ。

## 委員

資料1の7ページにある歳出のところの扶助費というのは、どういう費用なのか。

## 事務局

生活保護や児童扶養手当などの福祉関係の費用。

## 会長

では、1人ずつご意見をお願いしたい。

## 委員

財政について、名張は長期間厳しい状況が続いているが、その間にいろいろな取組みをして、着実に成果を上げているとも伺えるが、平成 23 年度の経常収支比率を見ると、かつてないほどの数値に跳ね上がっている。このような突発的な変動や、98.8 という異常数値を見ると、一般市民としては、本当に財政健全化は着実に進んでいるのだろうか、解決されるべき問題がまだ解決されていないのではないかと懸念する。その辺りをきちんと市民の方々にも分かりやすく説明をし、この第2の項についても、その辺りに触れた内容の報告にしていきたい。

## 会長

この経常収支比率については、公債費の償還年度が近づいてきて集中しているから上がっているのだと思うが、その説明が抜けているのではないかと。

## 事務局

そのとおりであり、土地区画整理事業に係る公債費(借金の返済)が特に 22、23 年度に集中していることが、この経常収支比率を上げる大きな要因になっている。それに加えて、平成 22 年度に、ある企業が合併して予定以上の法人市民税が入ったのだが、そのために、翌 23 年度の交付税の額が減った。しかし、23 年度の法人市民税の額は、臨時的なものになったので、当然、縮小することになる。23 年度はこういった一時的要因が重なって、経常収支比率が非常に高くなっている。これについては、あらためて、きちんとご報告させていただかないといけないと思っている。

大きな目で見ると、平成 14 年に非常事態宣言を出した段階では、このままでは財政再建団体になることは避けられないという状況だったが、そこから改革をスタートして、現在は財政再生団体に陥るといような危機的状況からは、もう脱しつつある。そういう面では健全化に向かっていることは間違いないが、過去のさまざまな事業に伴う負債があることや、市立病院の赤字補填であったり、あるいは名張市のももとの財政的な体力そのものが市町村合併等をしていないので厳しいということがある。つまり、劇的に改善するところには至っていないが、着実に健全化に向いつつあるという認識である。そのことについては、次回の会議でまた協議いただきたいと思っている。

## 会長

そのようにお願いしたい。

## 委員

質問だが、2 ページの事務の効率化というところで、業務支援センターというのをチーム体制により開設し、とあるが、これはアウトソーシングをしたということか。

## 事務局

アウトソーシングではなく、臨時職員を置いて行っている。会議録の作成や、封入作業など、庁内での共通業務を一箇所ですべてまとめて処理するというので、現在、行政改革推進室に臨時職員を二人置いてやっている。集約してやっているのだから、効率がよく二人分以上の仕事ができています。

## 委員

質問だが、同じく7 ページの歳出のところ、22 年度 23 年度決算額で歳出合計に対する人件費の割合が、約 2 割になっている。名張市のような規模で、総歳出に対する人件費の割合は、だいたいどこでもこのくらいなのか。それとも名張市がとてつもない低い状態になっているのか。

## 事務局

名張市については、人件費の比率は低い方だと思っている。ただ、人件費はカウムの仕方が難しい。例えば、3 ページの職員数の数字をみると、消防の分が新たに増えているが、これは、伊賀南部消防組合が解散して名張市が消防を行うことになったためである。組合のときは、名張市の職員としてカウムされず、人件費についても市の会計としては、負担金として組合へ支出することになる。こういった部分があるので、比較が難しいが、基本的には、人件費の比率は低い方だと思っている。

## 委員

市民の立場、税金を払っている立場からすると、そういうところをオープンにした方がよい。名張市は少ない人数でこれだけのことをやっていると市役所サイドのアピールも必要なので、人件費が少ないのであれば、そういうところもアピールしたらどうか。

## 事務局

はい。市の広報で財政状況等をお知らせする際に、人件費の部分も含めて、いろんな角度からお知らせしているが、もっとわかりやすく、さらにいろんな方法で、市民の皆さんに説明やお知らせをしていくように努めていきたいと思う。

## 会長

はい、次のかた、どうぞ。

## 委員

6 ページの歳出の 5 番、民間活力の導入による効果額というところで、「保育所の民営化」の下に「その他民間活力の導入」とあり、この項目については金額が入っておらず横バーとなっているが、敢えてこの項目を書いている意味はあるのか。

## 事務局

この項目は、財政早期健全化計画の取組みの一つとして設定されているが、取組み自体についてのみの設定となっており、目標額といった金額的な部分については設定していないので、金額欄については横バーで表現している。

### **委員**

ということは、何かそういう民間活力を導入しようと思っていたけれども、結果的に何もしていないということか。

### **事務局**

金額的には上がっていないということである。11 ページの「民間活力の発揮」の項目でいうと、「 保育所民営化の推進」であれば、当然金額的に上がってくるが、「 指定管理者制度の活用」、「 新たな幼保関係の推進」についても取組みはしているが、それが効果額として上がってこないということである。

### **会長**

それでは、これは報告なので以上とする。

## **2 . 名張市職員の人材育成について ...資料 2**

### **( 人事評価について )**

#### **総務部理事**

人事評価については、平成 19 年 3 月に策定した第2次市政一新プログラムに人事評価制度の導入を掲げた。平成21年度から医療職、保育士、幼稚園教諭、消防職等を除く管理職を対象に試行導入し、その後、一般職まで試行範囲を拡大しながら現在に至っている。平成 25 年度からは現在試行の対象となっている職員の中で本格実施を行う予定であり、本年度はそれに向けた再検証を行っている。

人事評価制度は、単なる内部管理手法ではなく、組織力の向上により、良質な行政サービスの継続的な提供を可能にするためのツールであるため、業績及び能力・態度の項目について、評価を行う。業績評価は、総合計画や市長の指示事項といった組織の目標に沿って個人がその使命に基づいて目標設定をし、その目標の難易度と達成度で、評価を行うこととしている。能力・態度評価は、人材育成基本方針において職員に求めている能力や、新しい公の推進に必要な市民協働意識等を含めて、行うこととしている。

業績評価と能力・態度評価を総合的に評価して、頑張った者が報われるという職員の意識改革を進めながら、人事異動の検討資料であったり、面談を通じた人材育成や職員の能力開発のためのツールとしての活用を図っていく。

人事評価制度により、公平性、平等性を担保することで、さらに職員の意識改革も進められるのではないかと考えている。

### **( 研修について )**

## 人事研修室研修厚生担当室長

資料2の22ページの研修の体系について、平成23年度、24年度の実施内容を中心に説明する。

(自己啓発について)

自己啓発は、庁内LANを利用して、役に立つと思われる資料を紹介し、そこから各自の職場の課題などを見つけてもらう、といったことをしている。

(職場研修について)

職場研修は、特に、新規採用職員について、一定の期間、公務員としての役割・心構えなどの集合研修を受けた後、それぞれの職場の中に入って、実務の中で一つひとつ仕事を覚えていくという形をとっている。今後に向けた課題として、トレーナー制度(あるいはメンター制度)の導入を考えていきたいと思っている。メンター制度は、指導員を予め決めておいて、その人から細かなことを教わるというものであり、仕事以外のことも含め、相談できるような体制を作っていくことで、悩みへの対応もでき、業務の向上になっていくといわれている。また、指導する側としても今後管理職になったときにその部署内の対応を掌握できる力を身につけていけるという面も考えられる。

(職場外研修について)

職場外研修については、主な実施機関は、津市にある三重県市町総合事務組合や、大津の方にある全国市町村国際文化研究所(JIAM)、千葉市の市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)がある。派遣する職員については、人事研修室から指名する場合もあれば、希望者を対象とする場合もある。

階層別研修は全て指名制である。新規採用職員研修は、市庁舎内で行うものと三重県市町総合事務組合がワンステップ研修と称して行っているものがある。

ステップ研修は、ツーステップ研修、スリーステップ研修、マネージャー研修、そして、リーダー研修がある。

ツーステップ研修 ……三級昇格者、30歳前後の職員

スリーステップ研修 ……次に主査級に上がる者、35歳前後の職員

内容は、問題解決法やマネジメント能力の育成

マネージャー研修 ……主査に上がった者、40歳前後の職員

リーダー研修 ……管理職となった者、50歳前後の職員

専門研修は、応募制としており、三重県市町総合事務組合が実施する研修などである。パワーアップ研修と呼ばれているもので、能力の向上や人づくりが中心になっている。

専門能力向上研修として、ここに記載しているものの他、平成23年度から所属別職

員専門研修を実施している。これは、専門的な知識や技術の習得を目的としており、職員が自ら受講したい研修を見つけて応募するものである。人事研修室で一括して予算を確保しているため、各部署で予算を確保できなくても、これを利用すれば研修を受けることができる。これを使う条件として、復命書の提出だけでなく、所属の中、あるいは全職員を対象として還流報告をすることを義務付けている。23年度は、通信教育も含み10件の利用があった。24年度は、11月現在で10件決定しており、もう少し勧奨していきたいと考えている。

意識改革研修は、三重県などが主催するもので、今の時勢を敏感に感知するための研修であり、応募制である。

人権研修については、全員で50人いる同和行政担当主任を中心とした研修を行っている。今年度は、この同和行政担当主任の他各所属から1名ずつを対象とした人権相談力アップ研修を実施した。また、今年度は新規採用職員研修のなかで人権研修に力を入れている。4月に座学、10月にフィールドワークを実施し、最後にもう一度、締め括りの研修をしたいと考えている。部落解放大学や人権大学講座は、三重県または大阪へ受講しに行くものである。また、セクハラ、パワハラ研修も人権研修の一つとして、毎年実施している。

特別研修については、メニューの全てはできていないが、海外派遣研修として「とうかい号」による洋上研修へ職員を派遣している。その他、各部署の職員が中心となって身につけるべきことのなかで、職員全体に広げていかなければならないことについては、人事研修室主催の職員研修として行っている。今年度は地域部が新設されたこともあり、まちづくり研修を行った。

防災研修としては、実際災害が起こったときにどのようなことが考えられるのかを想定した災害図上訓練を行っている。

こういった研修を現在しているところであり、職員アンケートを取りながら、職員が望んでいること、市民満足度を高めるために必要なことなどを考えながら、今後の研修のテーマを見つけていきたいと考えている。

## 会長

意見があればどうぞ。

## 委員

この資料2は平成16年に出されたもので、何度も目を通して。研修の体系のところについては今説明を聞いて、行政と民間の事業体のギャップをととても感じた。例えば民間の場合であれば、新規採用する場合、その能力のある人を採用する。だから研修はあまりない。既にできているまたは可能性を持った人を選ぶ。そのあたりがたいへん大きな違いとして出ていると感じた。今の時代に一から叩き上げるのは、新卒入れて2年ほどで、2年

ほど叩いて伸びなかったら、その人は暫くニートということになる。それくらい厳しい時代の中で、これだけの研修をして職員を叩いていかなければいけないというのは、資金も含めてすごく労力があるものだなと感じた。

ただ、消防、防災などは、常に研修が絶対に必要だと感じる。例えば使う器具1つにしても日々進歩しているし、4月からドクターヘリが飛ぶようになったように、状況も変わっていく。専門性が非常に高いところは、かなり研修が必要だと思う。

また、市役所の中での人事異動の動かし方について、何を指針にしているのか、我々には見えないところがあり、適任者がいるのに、その人が適所とは全然違う部署へ異動する、ということが多々あると感じている。全く知らない部署へ行って、今度はまたその研修を受けなければいけない、というような、たいへん無駄なことをしているのではないかと感じる。

同じところに同じ人があまり長くいることも、体質としてよくないというのは、わからないでもないが、より専門性を高めるところについては、現場で叩き上げることが大切である。いくら研修しても身につくとは限らず、現場で叩き上げた人は強いので、私のそういう意見があったということを報告して、今後人事異動するときに考慮をお願いしたい。

## 会長

では次のかた、どうぞ。

## 委員

職場研修にしても、職場外研修にしても、人材を育成するということは、公務員に限らず、民間にとっても大変重要なことのひとつだが、第一印象として、本当に手厚い研修をされていると感じる。

民間の研修というのは、必要最小限の研修であって大半が自己研修である。どういう能力を持った自分になりたいか、会社の業績に貢献するためには自分はどういう能力を身に付けていかなければいけないか、というのは大半が自己研修である。

自己研修させるための環境づくりや、義務化、会社で言えば業務命令みたいなものが多々あるが、それについてのフォローなどは大変厳しい査定の中で、また管理監督、指導の中でやらされている。だから、これだけの研修体系を持っている民間会社は、おそらくないだろうと思う。もちろん、この研修体系全てを、職員の全てが受けるということではないだろうが、そうした印象を受けた。

それから質問であるが、市政一新プログラムの推進実績のなかで、職員の意識改革が掲げられていて、15年度から18年度の取組みの結果、19年度以降に取り組むべき課題が四つほど挙げられているが、それにもかかわらず19年度以降の職員の意識改革の取組みの中にそれらが全く出てきていない。これはなぜなのか。職員の意識改革について「優秀な提案が活用される仕組みの確立」とか、「提案者へ選考過程等フィードバックする仕組みの確立」とか「所属する組織にとらわれない提案が行われる仕組みの確立」、「職員

提案を継続的に推進する仕組みの確立」といったことが 19 年度以降の取組みとして挙げてあって、ならば、こうした課題がどうなったのかと思い、19 年度以降のプログラムの実施内容を見ても、どこにも出てこない。なぜ出てこないのかどこかで説明がほしい。

また、職員の意識改革を図るには、職場の風土改革が必要であるが、これがどういうふうに高まってきたのかということも見えない。この資料は平成 18 年に作られているが、16 年ごろからこういった人材育成とか職員の意識改革に取り組んできていると思う。しかし、そういった取り組みの結果がこのプログラムの実施内容の中でも全然出てこない。研修受講のべ人数が何千人といった数字ではなく、それでどうだったのか、ということが肝心である。そのあたりを教えていただかないとこの会議の意味が全くないと思う。貴重な時間を費やしての会議であるのに、そういった内容がわからないのでは、会議を有意義に進められない。第 2 次プログラムの実施内容の報告を見ても、19 年の職員の意識改革の項目では、一案一新運動による平成 18 年度提案の未実施項目のフォロー調査をしたとか、実施を促したとか、こういった報告であり、こういう内容を示されても我々がどう意見すればいいのか見えてこない。この市民会議を改革改善に結びつくものにしたいと思っているので、たいへん落胆した。おそらく、他のメンバーの皆さんもそうだと思う。

職員の人材育成にしる、意識改革にしる、この資料 2 は大変豊富な内容でまとめられているというのはよくわかった。もう少し、職員像が市民の我々にもわかるような内容で是非進めていただきたい。そして、職員の意識改革がどこまで進んだのか、職場の風土がどういうふうに変革してきたのか、そういった点をきちっと精査し、評価して次の改善に繋がるような取組みを続けていただきたい。

## 会長

では、次のかた、どうぞ。

## 委員

名張市のこの市役所というところは大きな意味では 1 つの事業所だと思う。それで、特に名張を代表する事業所にお勤めの方が、私たち市民が求めるものの中に「市職員は公正、公平な」という意識、その理念を持って、と書かれている。その意識の中で一番大事なのは、やはり人権意識かなと思う。

その人権意識の中でも、男女共同参画の意識というものも持っていただきたいと、最近特に思っている。それで、この研修体系の職場研修の中の所属人権研修というところで男女共同参画も含んでいると思うのだが、この研修の受け方について、一つ思うことがある。それは、名張市はいろいろな委託事業を市民団体に出していて、その中で、例えば人権に関わることであれば、男女共同参画のフォーラムや、男女共同参画に関わるいろいろな講演会、学習会などの委託事業を受けているが、そういうものを一般市民の方と一緒に市の職員も受けてはどうか、ということである。一緒に受けることによって、温度差もなくなってくるだろうし、研修をする経費も節減できる。

## 会長

次のかた、どうぞ。

## 委員

この人材育成基本方針ができてから 8 年になるので、どういう成果があったのかを聞きたい。また、この巻頭の市長の文章は、とてもいい言葉だなと思って読んだし、興味があるところがたくさんある。

私は仕事の関係で、名張市とは大変密接な関係を持たせていただいているが、ここ最近、いくつか感じたことがある。それは、室長レベルの能力が非常に低下しているのではないかということである。例えば平成 13、4 年頃は、係長と話しをしながら、その室内の政策あるいはちょっと室を越えた政策にも反映するようなことを実現していただいた記憶がある。最近、何回か関係の何人かの室長のかたと話をしたときに、プレーヤーレベルでお話をされてるな、と非常に落胆したことがある。私は、もっと違う仕組み、システムであったり、施策であったり、そういうことに反映していただきたくて提案しているのだが、非常に現場レベルでの対応が返ってくる、ということを感じていた。それで、それはなぜなのだろうと、ずっと思っていたら、この 6 ページに、「...名張市職員の削減と団塊世代の退職」というのがあって、「...その結果、30～40 歳代の職員が十分な経験への制度的支援がなされないまま、室長、部長に昇格をし、責任あるポストを担うことになるという問題が起こっています。」と書いてあり、そういうことが今起きているのかな、これなんだろうかと感じた。

私は人材育成というのは、研修もさることながら、やはり一定の権限と責任を与えられて、そのポジションを与えられて、その職務を全うするというところでしか本当の職務能力は育ってこないと思っている。人事評価のシステムもそうだが、今、その権限と役割、そして責任というものが、どの程度室長以下の職員に委譲されているのか。この資料にも「裁量の範囲を広める」ということが書かれているが、そういうことが本当に行われているのか、ということも疑問に思う。職員個人としての権限責任の範囲が不明確であるということも書かれているが、権限や責任を与えられて初めて職員は育つと思いで、そういうものが不明瞭のままきているのではないか、あるいは、役職が減らされてフラットな組織になったという印象はあるが、そこでやはりマネジメントの機会を与えられないまま、ぼんと室長などになっていくのではないかなと思う。組織の構造から少し考える必要があるのではないか。

また、人事評価に関する質問だが、来年度からの本格実施というのは、何に反映させるのか、教えていただきたい。もう一つ、私の組織でも非常に悩んでいることで、お尋ねしたい。この推進報告では人材の最適活用という項目において、人事評価制度の有効活用ということを書かれているのだが、人材の最適活用ということを考えるときに、最も大事なことは、職員が元気で、健康で働くことができるということだと思う。そういう意味で、メンタル不調を起こして休職したり、通院したりしている職員はどのくらいいるのか、そこに対する手立てはどんなふうになっているのか、やはりパフォーマンスはぐっと落ちるので、そのことも

少し教えていただきたい。

## 会長

後でまとめて答えてほしい。

## 委員

今回この人材育成については、今現在例えば名張市がこういう問題に対して住民から苦情があって、その1つが例えば対応が悪いとか、あるいは専門性が全然ないとか、そういうことを並べて、その原因に対して対策をこうしよう、というのを、我々で提案をしたいと思っている。この基本方針は素晴らしいが、現実的に、住民からこういう苦情があったから、これに対してはこうしないといけない、というのを、住民にアピールしなければ先ほど言われたように民間と市役所の差が大きいとか、そういうところに繋がると思う。

個人的には、例えば市役所の職員が住民から見ても非常によくやっていると言われるなら、こんなことをする必要はないと思う。まして、それなら給料が先ほど歳出の2割くらいだったけれども、4割にしてもいいと思う。民間と公務員というのは、やはり違うのだから、それだけの仕事をやっているというのを住民が理解したら、それが費用対効果であって、それでいいと思う。ただ、判断できるだけのものを示してもらわなければ、何とも言いようがない。苦情のうち、これが何パーセント、この苦情は何パーセント、だからこういうふうにしましょと、それを提案していただいたほうがいいと思う。

## 委員

先程の委員のご発言のとおりだと思う。顧客満足度という言葉があるが、役所にとっての顧客満足度とは一体何なのか。そこに尽きるのではないかと思う。市民の笑顔や市民の幸せが顧客満足度であるならば、そのために職員がどうすべきなのか、というところに尽きるのかなと。ただその顧客満足度があまりにも漠然として曖昧すぎるから、今一つ、どの方向に向かえばいいのかわからないというのが現状ではないか。私は、職員は頑張っていると感じているが、私も研修の体系は、手厚すぎるという感じを受けた。全員を四番打者にしたいのかな、そのためにこれだけの研修体系があるのかな、というふうに思った。実力のない人を四番打者にするためのシステムならば、とても非効率である。組織は、だいたい2:6:2といわれる。最初の2割は、放っておいてもついてくる人、真ん中の6割は、言ったらやる人、最後の2割は言ってもやらない。よく言われるのは、その最後の2割を削るとまた2:6:2ができてしまう、というのだが、私はそうではなくて、9番ライトの人に役割を明確にすると、組織というのは、非常に効率よく回るのではないかなと考えている。だから、この研修体系などは、良いとは思いますが、全部が全部網羅しようとしすぎているのではないかなと思う。もっと専門性を立てないと非効率のようにも感じた。

## 会長

委員の皆さんにご発言いただいたので、質問があったことや、意見を言われて返事を求められたことについて、返答をどうぞ。

## **総務部理事**

人事評価の本格実施の内容についてだが、本格実施の目的は、1つは人事異動のための検討資料として使うことであり、もう1つは、内容を見てどうしても評価が落ちるといった職員については面談を実施しながら育成をしていくことである。他市の例では、人事評価をボーナスに反映しているところもあり、当市についても将来的にはそういったことも考えていく方向だが、現在は、人材育成あるいは職員の能力開発に活用していきたいと考えている。

メンタルヘルスについては、メンタル不調で現在休職している職員は10名余りである。他にも休んではいないが通院しているという職員はいる。対応としては、人事研修室の担当職員が病院へ同行して、市としてどういった対応をしていくのかといったことについて、直接主治医と相談する。また、病院に同行するほか、家に訪問したり、市役所へ出てきてもらって面接をする、といった形で状況を確認する。そして復帰するタイミングについても、主治医を含めた三者で相談しながら進めている。

この人事評価あるいは研修について、今いろいろご意見等いただいた。このことについてはこれから充分、人事研修室の中でもう一度検討させていただきながら、またご相談もさせていただけたらと思っている。

## **人事研修室研修担当室長**

男女共同参画も含めた、いろんな委託事業に対しての職員の受講については、担当部署から職員に対して案内しているが、何人の職員が参加したかについては、人事研修室では、把握はできていない。また、男女共同参画に伴ったセクハラパワハラの研修については、今年度は、来年2月に実施する予定で今の担当部署と話を詰めている。

もう1点、例えば市民からの苦情はどんなものがあって、それに対して市民会議の方からのご提案をというお話、ありがとうございました。ご指摘いただいたことへの回答にはならないかもしれないが、研修を受けた職員にアンケートを取っているなかでは、待遇研修を希望する声が一番多い。窓口の対応であったり、電話の取り方、あるいは来庁されたかたへの対応の仕方についての研修を受けたいという希望が多い。

## **総務部理事**

人事異動の動かし方については、概ね4年から5年で異動するような形で考えている。専門性を高めるためには、長く留まった職場というのにも必要になってくる。このことは、私も承知しており、長い職員だと7年8年、異動せず勤務をしている職場もある。しかし、一般事務職という形で職員を採用しているので、別の部署へも異動して、広く業務を知ることにも必要になってくる。そんな中で、また再度専門性のあるところへ異動するということもある。

ただ、職員が本当に少なくなってきたうえ、定員適正化計画に基づいてこれからも削減していくことになると、やはり市民の皆さんに満足をしていただく業務をするためには、

専門性を持った職員の配置も必要になってくるので、こういったところについてもこれから参考にさせていただきたい。

## 会長

他に意見があればどうぞ。

## 委員

多くの民間企業では、クオリティーコントロールという、生産品の品質管理でなくて業務の品質管理として、仕事の上でどういうふうに業務内容を向上させていくかというQCサークル活動を続けていると思う。

名張市では、オフサイドミーティングか何かで、それに似たことをしているのかと思うが、例えば市民からの苦情に対してこういうふうに処理しました。こういうふうに対応しました。こういうふうに業務内容を改善しましたなど、そういったものを、庁内で広く、これはうちの部署には関係ないよ、ということではなく、広く勉強会のようなものを実施しているのか。

## 総務部理事

当該部署だけでなく、庁内で広く共有してといったことは、今現在はやっていない。今聞かせていただいて、本当に必要なことだと感じた。

## 委員

民間では、事例研究みたいなものを行っている。こういうふうな業務の取り組み方をして、それを発表して、それでその業務の進め方とかやり方とかは、どこが評価できて、こういう点はこういうふうに変えた方がもっとよくなるぞとか、そういうお互いが1つの日常業務の事例に対して、やっていく。こういうことは、民間企業では大変活発だし、それが職員の意識を変えろということと、やはりお客さんの満足度、そういったことに繋がっていくと思う。

民間企業だったら、自社の製品を購入していただいたところとか、使っていただいている方というふうには、お客さんが限定されてくるが、行政の場合、名張市民平等に皆さん行政のサービスなり恩恵を受けたいと思っておられるから、顧客はどこですかと聞く必要がなく、それだけ焦点も絞りやすい。ただ、相手が人間だから逆にまた難しい面もあるが、そういったオフサイドミーティングなどをもっともっと幅広く、そして内容のあるもの、つまり、業務の取り組み方についてもっと先鋭的にやるのがよいと思う。

## 総務部理事

ご提案ありがとうございます。市民の方からの苦情に対する対応といったことに関しては、研修の一環として、講師を招いて研修をするといったことは行っているが、実際の日常業務の中でクレームなりご意見をいただいたことに対してどのように処理をしたかという、そういう生きた研修というのは、まだきちっとできていないので是非参考にさせていただきたい。

## 会長

他に意見があれば、どうぞ。

### 委員

プログラムの推進報告に関する話の中で、少し気になったのだが、19年度以降の取り組みが必要であるという項目があって、それがどうなっているということについて記載がない、そのことに対して、行政は今のところまともに答えをしていない。それはなぜか。これが行政であり、それを是正しないといけないと思う。なぜかといえば、かなり以前のこういう会議の記録があって、そういったものをずっと継承しながら、現在この16年の基本方針を持ち出してきたわけで、その途中なので、この平成16年の人材育成基本方針は、絵に描いた餅、それも長く経ちすぎて焼くこともできないな、というくらいに思う。

それから、30代40代の管理者が誕生して、体質が弱くなったのではないか、という意見があったが、そんなことはないと思う。自分の企業では、課長は32歳で十分やっている。

### 委員

よその組織はそうなのだが、行政として、室長としてどうか、とうことで、室長になるまでに経験が蓄積されないで室長になっているからかな、というふうに思った。

### 委員

そういう面はあると思う。基本的に生産性を求める事業体ではないので、その体質をどうしたらいいのか、ということである。本当は生産性というのは住民サービスが生産としての価値を求めるとい部分がないといけない。我々の民間は生産性を追及するので、それでもって日本の社会はもっているわけだから。

最近、ここ何年か私もいろいろな取組みを通じて行政の職員といろいろお付き合いが出てきた。古いかたはやっぱり古い、そういう体質だから堅いが、昔に比べたらかなり変わってきたかたが多くなった。以前は市民会議でもむちゃくちゃな話ばかり言ってこんな話ではできなかった。今はこういう話がこういうきちんとした場に出てくる。こういう具合に結局行政を育てていくのは我々ではないか、市民が行政を育てるとい具合に考えないといけないのではないか。行政は決定権、執行権を持っている。予算も握っている。だから上手に行政と付き合って結局は民間力の知恵というのものも、行政が吸収して、いい体質になっていけばよいと思う。

### 委員

人事評価の反映の仕方が賞与などではなく、今のところ人事異動の検討資料として使うというのは、よいことだと思う。やはり今までの年功序列型で役職が下りてくるということではなく、適正な能力を持った人がそのポジションについていくということがとても大事だと思う。

### 会長

先ほど、委員からご指摘があったとおり、少し論点として抜けていると思った部分があっ

た。この平成 16 年の人材育成基本方針について、その方針の見直しをします、と書かれているが、見直しをしていないのかしているのか。また、ここに総合計画のための調査等に基づく現状分析があるが、これに対応する最新のデータはあるのかないのか。ないのであれば、ここから以後変化はあったのかなかったのか。そのあたりの見解が欲しかった。この平成 16 年以降、これだけ頑張ってきてるんです、だからこういう変化が出てますよとか、そういうものを何かを伝えて欲しかった。とにかく追いまくられながら研修やってますという感じで、それだけたくさんやってるの？ということで、量的な問題に少し論点が置き換わってしまった気がする。

もう一つ、研修の位置付けについて、資料でも触れていないので補足しておく、地方公務員法上の使用者側としての研修を供給する責務がある。これが市民には理解されていないのではないかと。市民は研修を受けさせてもらうのは権利であり、ありがたいことだと思っているのではないかと。そうではなく、行政職員は研修を受ける義務がある。その反面権利もある。それは相互の関係であり、職員側からいうと、今週こういう研修を受けさせて欲しい、ということ提案する権利が内包されている。そして、行政の使用者側からいうと、こういう研修を受けさせたい、と責務化する、という双方向の流れがあって、その双方向の中で研修体系は形作られるというのが正しい解釈だと思っている。公務員法上、これは権利なのか義務なのかという論争があったのだが、私は両方だと思っている。だから、職員から上がってきた、こういう研修を受けたいというものも、研修の中身はどうだったのか。反対に、所使用者側から受けさせねばならない、絶対に受けてほしいと思っている研修がどれなのかということは、体系的に整理されていてほしい。その中で、いい研修システムが出来ていくのではないかと。

そして、この研修のプランニングも、市民と行政職員との協働と参画によって研修体系が形作られる日はいつか来ないだろうか。それこそ参画と協働で職員文化を作っていく、という名張の次のステップがあるのではないだろうか、という気もするが、まだ市民が口を出すような雰囲気が見えてこないなあというのが、皆さんの苛立ちではないかと。

総務省は、科学的人事評価法を導入すべく勧めているが、その一方で人材育成基本方針を作れと言っている。名張市の場合、人材育成基本方針は、もう 16 年にできているから、ありますということになる。一方の科学的人事評価法の導入に関しては、評価対象者を一般職まで拡大し試行実施したということで、かなり前に進んでいるわけだが、この評価するに当たって初級、中級、上級、あるいは係長、課長、部長、あるいは専門職、一般職、技術職という分野部門があるので、それを集めたら評価のベンチマークがとてもたくさん必要なのだが、一般職まで拡大し試行実施したという、その中身は、どんな評価ベンチマークなのか。そういうことをこのメンバーに示しても差し支えないのではないかと。併せて、そういう評価ベンチマークのあり方に関しても市民参画と協働で検討する会議みたいなのがあっていいのではないかと。

研修が多いか少ないかということに関して言うと、名張はやや少ないほうである。一般の行政からすると、まだ項目がそれほど多くはない。行政は、特定の1つの製造業の会社などではなく、さまざまな部門があるので、絶えずそういう研修のシステムをつけておかないと追いつかない。名張市の研修の事業数は、中規模くらいではないかと推測する。中核都市になったらプログラムの中身がこれの2倍のレパートリーがある。大阪市の規模だったら4,5倍くらいある。ただそれを受ける機会が職員1人当たりにもどれだけ保証されているかということになると、名張は多いのかもしれない。プログラム数が多いのか、職員1人当たりの受講機会が多いのか、ということは別問題だが、この資料からは、それも見えてこないと感じた。

また、例えば男女共同参画とか人権の研修など市民と一緒に受けていいのではないかという意見、これは大賛成である。一般市民に公開して研修をしている自治体は多い。市民と同等のレベルで研修の中身を聞くということはとても職員にとって刺激になる。これは市民レベルで期待されていることだというのがわかるので、職員だからより高いものを要求されているということではなくて、このくらいのことはわからないといけない、という危機感を持つことができる。そういう意味では一般の市民どうぞご自由にお聞き下さいという研修が時々ある。反対に市民向けの講座へ職員研修で行かせるというのもある。それは互いにしていると思う。その場合経費の節減にもなる。例えば公民館でする男女共同参画市民講座、そこに男性の管理職は行ってくださいとか、そういう双方向型の研修システムも最近採用されている。

それにしても、平成10年に比べたらのべ150人くらい職員が減っているのだから、そのことを考えるとよく頑張っていると思う。相当現場に負荷がかかっているはずなので、先ほどご提案があったQC活動のような、自分たちの職場規律をどういうふうに改善したらいいのかという運動を推し進めるのは、ある意味で職場の柔軟性を回復する起爆力になるかもしれない。福岡市や尼崎市などでもやっているが、かなり若手の職員が元気になるようだ。こうすれば紙を無駄にしなくてすむよとか、こうすればお客様は喜ぶんじゃないですかとか、そういった職場提案運動なのだが、実例があるので、導入する力を持っていると思う。

職員を150人も減らして凌いできている、その中でなおかつモチベーションを高めるとするのは非常に厳しい課題であることは事実であり、とにかく頑張っていたきたいと思っている。次に、お聞きするときは、今日指摘したことをプラスしてほしい。

### 3. その他

次の日程調整 (開催予定日時: 平成25年2月18日 午後1時半)

以上