

会議録

会議名	八王子市行財政改革推進審議会（第4回）	
日時	平成29年8月15日（火）9時30分～11時30分	
場所	八王子市役所本庁舎 議会棟4階第6委員会室	
出席者氏名	委員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員 (会長、副会長、以下50音順)
	関連所管	なし
	事務局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、田倉 洋一行政管理課長、三浦 清志主査、平島 耕太主任、伊藤 雄太主任
欠席者氏名	なし	
議題	(1) 議論の方向性について (2) 事例発表 ・委員による事例発表 (3) 事業の担い手の明確化について (4) その他	
公開・非公開の別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	【審-13】 議論の方向性について 【審-14】 委員による事例発表（時久委員） 【審-15】 行政が直接担うべき業務の整理について 【審-16】 多様な雇用形態の職員の任用基準について	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成29年 9月29日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会 第4回審議会

平成29年8月15日

【飯島会長】ただいまから八王子市行財政改革推進審議会第4回の会議を始めさせていただきます。

本日は、議事といたしまして三つございます。一つは議論の今後の方向性に関するもの、それから時久委員による事例発表、そして3番目といたしまして、事業の実施方法の手法の見直しについてであります。

それでは、審議に先立ちまして、事務局から資料等の御説明をお願いいたします。

【事務局】それでは、本日お配りしております資料の確認をさせていただきます。

本日お配りしております資料は、全部で4点ございます。まず1点目ですが、資料ナンバー「審－13」としました議論の方向性についてというものです。2点目が資料ナンバー「審－14」、時久委員によります事例発表の資料であります。3点目ですが、資料ナンバー「審－15」、行政が直接担うべき業務の整理についてとなっております。最後に、4点目ですが、資料ナンバー「審－16」、多様な雇用形態の職員の任用基準についてとなっております。

【飯島会長】どうもありがとうございました。それでは、次第に沿いまして、議題1から入らせていただきます。

これまで第3回にわたりまして審議会を開催させていただきましたが、これまでは主に各委員の御意見であるとか、市からの概略的な説明を中心にさせていただきましたが、今回から審議会の方針を踏まえつつ、どう審議を進めていくのかということに関して、委員間での認識の共有が必要になってきますので、それに当たりまして、「審－13」の資料を御用意させていただきました。

これを見ますと、まずは行政サービスのあるべき姿であるとか、それから手段、しくみ、制度、それらの全体的な関係を図式的に一つの案として示させていただいております。これにつきまして、まずは事務局から御説明をお願いいたします。

【中部行革推進課長】それでは、「審－13」に基づいて御説明をいたします。

審議会では、各回でテーマに沿って議論をしていただいているところですが、どこに向かって議論しているのかがわかりにくい、全体が見えないという委員からの御意見があり

ましたので、市の目指す姿や、それに向けての議論の方向性を示すイメージ図をお示しいたしました。会長からの御助言をいただきながら現時点で考えられるもので構成していますので、もっと違う視点からこういうことも議論していくべきではないかななどの御意見をいただきたいと思っております。

最初に社会背景ですが、人口減少と人口構造の変化、広域化・標準化、分権の進展の3点が主なものとして挙げられます。国全体の傾向として、人口減少の局面に入っており、生産年齢人口の減や老年人口の増加など人口構造も変化しており、経済規模の縮小などが推測されます。また、広域化・標準化では、複数の地方自治体が協力して広域的な連携の仕組みを積極的に活用し、事務の共同処理や公共施設の一体的な整備、相互利用を行うなど、より効率的で、かつ質的にも向上したサービス提供が可能となる取組が広がっています。そのためには、自治体ごとに異なる事務の標準化やICTの活用による効率化が必要になってきます。また、分権の進展として、各地方公共団体は、みずからの判断と責任により、地域の実情に沿った行政運営を展開していくことが大いに期待されています。

そうした中で、本市が目指す行政サービスを考えたときに、行政コストの削減を進めていく必要はありますが、サービスそのものの低下を招いてはならない、つまり行政コストを縮減していく反面、サービスの付加価値を高め、高品質な行政サービスを提供し、高付加価値行政を目指していくことをあるべき姿と捉えています。そこで、行政コストの削減や高品質行政につなげていくために、どのような手段、しくみ、制度を構築していく必要があるのかということが議論の中心になってきます。たとえば業務の委託化などは、行政コストを削減するとともに、民間のノウハウを活用してサービスの効果、効率性を高めていくことが可能であり、職員が担う業務であれば正規職員が担うのか、または嘱託員か、臨時職員かを整理し、実施手法の適正化を図ることで最適雇用形態ミックスの状態が作り出せます。

また、業務プロセスを分析し、業務の集中化や組織そのものの見直しを図ること、高品質行政を提供するためには人材育成は不可欠であり、それを効果的に実現する人事制度の構築など、最適組織編成を行うことが高付加価値行政につながっていくのではないかといいこと、そして行政の持続可能性を担保するための歳入の確保策として、人、モノ、資産の活用や税収の確保策、負担の適正化も同時に考えていく必要があるのではないかと、これらの関係性をイメージ図としてお示ししたものです。委員の皆様からさまざまな御意見をいただきまして、私たちの視点にはないものを加えていきたいと考えております。

説明は以上です。

【飯島会長】ありがとうございました。ただいま御説明いただきましたが、諮問事項の一つとして、行政コストの削減がございましたので、こちらは、このあるべき姿の中に取り入れています。さらに、過去の八王子市の資料を拝見しますと、人材育成に関しまして、とりわけ高付加価値な行政を目指すということもございましたので、そちらの要素も取り入れて、アウトプット面に関するものも要素として加えて、その差としての付加価値を高めていくという骨格になっております。

それにつきましては、いくつか手段があるかとは思いますが、現在、これまで審議会の中で取り上げさせていただいたテーマ等を考慮いたしまして、一つは、雇用形態の見直しがございます。あとは、それだけではなくて、行政の組織の話も可能であれば検討できないのかと。さらには、もう少し財政的な側面も諮問事項の2番目にごございましたので、こちらの歳入確保、負担の適正化や資源の活用、この辺のところの税収確保というようなことでも加えております。

これ以外にもまだ抜け落ちている点もあるかもしれませんし、ここはこういうふうに直したほうがよいのではないかなど、また、ここでの論点は大きくくりで示しているだけですので、それぞれに関して、こういった観点を強調すべきだろうかなどを御指摘いただけるのではないかと思います。これを踏まえまして御意見や御質問を承りたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【寺西副会長】高品質行政ですが、この図から受けるイメージだと、どうしても市が住民に提供する行政という観点が強調されている感じがします。今までの改革を見てみると、市民や民間団体との連携を目指してという趣旨が盛り込まれていたと思います。コストをかけずにどう実現できるかが課題だとは思いますが、ドイツの例でいうと、住民を巻き込んで住民の意見を反映したかたちで都市計画などを策定するというような取組があるようで、日本でもいくつかの市で真似て実施しているという事例があるようでした。

前にお話しいただいた小・中学校の統合であるとか、学校の建て直しだとか、そういう機会にその地域の施設のあり方などを含めて住民の意見をよく聞くという話があったと思うので、そこに少しドイツが行っているようなしくみを入れると、もう少し市民が主体というニュアンスが出る気がしました。一つは、高品質行政のところ、市民の積極的な参加を何らかのかたちで実現するという趣旨が描かれているといいと思います。

【飯島会長】ありがとうございました。今の論点から、市の現状はどうなっていますか。

【中部行革推進課長】市は、市民参加条例を定めており、計画を策定するときには必ず市民の皆様の御意見を聞くことになっております。パブリックコメントや説明会、こういった審議会も手法の一つとして挙げられております。こうした取組は、現在、どの自治体でも実施していると思います。

【寺西副会長】ドイツは、たとえば市民から委員を募るなどのところをもう少し手間暇をかけて、本当にアトランダムに抽出して依頼をして来ていただくやり方をしているようです。今までの八王子市を見ると、市民や市民団体の参加というと、どうしても町会など見えているところに声をかけるというのが趣旨だと思うので、そこにもう少し手間暇をかけられないのかなと。要するに、巻き込まれる市民の裾野を広げるという趣旨なのですが。

【中部行革推進課長】まだそこまでは達していないというような感覚はあります。もっと地域の方々に自分のまちのことについて真剣に考えていただけるような環境づくりができればいいということですね。

【寺西副会長】そうですね、もっとそこに進めたらいいのかなというところですね。

【宇田川行財政改革部長】本審議会については、各委員の方にお願ひする、または公募によって就任していただいておりますが、そのほかに、無作為抽出で委員の方を選ぶ方法もあります。まず登録をしておいていただき、了承をいただいて、こういった会が各部署ありますので、そういったときに担っていただけないかというアプローチも、昨年度から始めたところですので、そういった市民参加の手法、選択肢を広げていくようなことは徐々にではやってきているところなので、今後もお知恵をいただきながら広めていけると思っています。

【飯島会長】ありがとうございます。ほかにはいかがでしょうか。

【前原委員】社会背景の中で、地域コミュニティの希薄化を取り上げていますが、地域の考えでいいますと、コミュニティだけでなく、むしろそのもとになる、一般的に今言われている少子高齢化で過疎化が進んでいる、それから耕作放棄地もあるという状況を踏まえていくと、地域コミュニティの希薄化ということではなくて、一つの大きな項目になるかと思ひます。

それを一つ入れてもらうということと、もう一つ、地域コミュニティの希薄化に関しては、最近、町会自治会の加入率が下がっているということが話題になっています。では、それがどうしてかという話ですが、地域で加入率を上げていくにはもう限界があります。声かけを行ったりするのは一番効果的な方法だとは思ひますが、それだけだとなかなか効

果が上がらない。そうすると、地域でやろうとしていることを行政が条例などでバックアップしてもらえないかという話がよく出ます。

さまざまなサービスの面でも、町会、自治会に加入しなくても困らないという話が出ます。どういうことかという、昔はごみの収集においても、それぞれの地域にごみの収集場所があって、そこには掃除をするなどの義務も生じて、そうしないと収集してもらえないということがありました。行政サイドから見ると、今の戸別収集がいいという思いはありますが、反面、町会、自治会に加入しなくてもそういうサービスは受けられるというのがあるものですから、行政サービスの向上と、地域の住民がかかわることでコミュニティの向上が図れるという部分がだんだん薄くなっているという気がします。

たとえば街路灯の照明は、町会、自治会である程度負担をして明かりをつけている部分があっても、町会、自治会に加入しなくてもその道は通れると、それはどうしてかなんていうのが何年来ずっと続いている議論です。どうというまい案も実はないですが、先ほど言った条例的なもの、最近では品川区かどこかで良い条例を策定したという話を聞いているのですが、そういうものを参考にして、条例などで縛りつけて入らなくてはならないようにするというのもどうかとは思いますが、ある程度の縛りも必要かと思っています。

それから、行政のコストの削減について、外部の委託は良いのですが、行政が軽くなった部分が地域の負担になることはやめてほしいと、これもよく出る意見です。たとえば、情報の回覧やアンケートの収集など、いろいろな要望が出ると、町会、自治会は協力します。行政とすると必要なことであり、意義があることですが、それは地域にお願いしている格好でやっています。それが、行政コストが削減されたということなのか、地域にしてみると、実は負担になっているということになると、うまくないかなと。

先ほどと関連しますが、協力するに当たって、たとえば町会、自治会へ加入してもらえりようなバックアップでもあれば、こういうことをやってもいいというような、お互いにサポートし合うような関係ができると、不満などがなくなると思います。今、やらされている感が強い部分があります。

【寺西副会長】 八王子市広いですから、かなり地域性がありますよね。

【前原委員】 そうです。それも難しいところですが、私は西の一番山に近いほうですが、過疎や空き家、町会、自治会に入らないなどの問題は、地域の問題かと思っていましたが、最近では町なかでもまったく一緒です。これは市全体として取り組むべき問題であると思います。

【伊佐委員】私が考えることを一言申し上げますと、ここに書くとしたら、地域のコミュニティーの希薄化、まさにそのとおりなのですが、あわせて、コミュニティーに属していない人はいないわけで、結局どういうことが起きているかという、広域化だと思います。ある人が、自治会には入っていないけれども、文化サークルに入るために電車に乗って行くとか、昔の仲間と一つの趣味の会を大きなくくりの中でやっているとか、人と人とのつき合いをコミュニティーと捉えるならば、隣近所のコミュニティーにおけるお付き合いは最小限度にしながら、コミュニティーの捉え方が変わってきて広がってきているというのが時代の背景で、これは避けがたい傾向だと私は思っております。

この場はコミュニティーに関するものでないので、それだけにしておきたいと思いますが、社会背景ということをこういうくくり方をされたときに私が感じたことは、左側に書いてあることと右側に書いてあることの視点が違うといいますか、社会背景というよりも、行政の方向性の変化ということが右側に書いてあるように思いました。広域化・標準化というこのことだけは中身を読んでも、どうもよくわからない。特に財政の広域化、共同処理の拡大というのは、今、課長からお話があって初めてわかりました。つまり、急速な社会のICT化ということのほうがわかりやすいと思えました。それからもう一つ、人々の価値観の多様化ということが、社会的背景としては動かしがたい傾向としてあるように思います。それは、価値観という意味では、働き方に対する人々の考え方の変化もあるということを含めての意味です。

それから、分権の進展というのは、市の資料を見ますと、分権時代に対応した取組の推進などありますが、どうもこれはよくわかりません。一市民から見ますと、分権の進展というのは結局どういうことを言っているのかというのがいま一つ、表現だけだと思いますが、はっきりのみ込めていません。もしも可能ならば追加で説明してください。

【中部行革推進課長】平成12年ぐらいから地方分権改革を国で推し進めてきておりまして、各自治体で主体的に行政というものを考えていく、そういう流れです。特に八王子市については、平成27年に中核市になったということで、周辺の自治体より多くの権限を都からも移譲されておりまして、地域性に合った、八王子の独自のまちづくりというのは進めていける環境にあります。そういったことで、背景として入れさせていただいています。

【宇田川行財政改革部長】具体例で申し上げますと、たとえば子ども施策に関する事業について、国や都が、補助金を支出するものがございます。以前は個別事業ごとに支給され

ていたものを、包括的な補助金に変え、どの事業にいくら使うかは、自治体で決めてくださいと。枠として渡しますからという流れに変わってきたということもあります。

そのほか、公の施設運営にあたり、指定管理者制度という、行政の職員が直接実施するのではなくて、民間事業者に管理運営を任せる方法を構築した例もあります。事業者を選定するに当たり、一般の入札制度ですと金額だけですが、金額を重視するのか、行政のスキルを一定の手法を使ってはかっていくのか、その選定方法についても行政ごとに考えるという、法律で大枠を決めて、細かいものについては各自治体の考え方で整理してくれという時代になってきたというのが、分権というかたちの流れで進んでいると思います。

【伊佐委員】わかりました。

【飯島会長】ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。

【前原委員】あるべき姿の中に、高品質行政があります。高品質行政のイメージが吹き出しで出ていますが、これは本当にそのとおりで、インパクトがあると思いますが、では、これが市民の満足度はどうなのかということを経済的に評価するときの尺度はつけておいたほうが良いと思います。資源を活用したり、形態を見直したり、人材育成をする、それらの項目の満足度について、もともと狙ったものはこのぐらいで、それに対してこうなっている、だから今回やったのはこういった効果がありましたというような、数値化というのはどうですか。難しいかもしれませんが、よりはっきりしていいと思います。

【飯島会長】図表を見ると、行政評価の場合、事務事業評価だと行政コスト計算を行っていて、どうしてもコスト削減のほうに結びつく感じがしますが、行政評価は別に財務データだけではなくて、非財務的なデータ、たとえば活動指標であるとか成果指標であるなど、不十分な点はあるでしょうけれど、その辺の内部的な評価というものもちろん一部この高品質行政のところには一応結びつきます。

あと何か今現時点で市として答えられることはありますか。

【宇田川行財政改革部長】行政評価の中身としては、事務事業評価と施策評価に分けることができます。事務事業評価については、予算に計上した事業が効率よくできたか、当初の目的どおりできたか、達成できたかという視点の評価が主になります。施策の評価は、資料としてお配りしています「八王子ビジョン2022」の施策ごとに目指す姿を書いておりますが、そこに指標もお示ししながら、その目指す姿になっているかというものを市民満足度調査、世論調査を用いながら、評価しております。今、「八王子ビジョン2022」の計画全体の見直しを行っておりますので、その中で指標についてもより民意を反映で

きるよう見直しを進めています。

そのほか、体育館や市民センターなどの公の施設や事務所などの窓口を中心に、市民満足度調査というものを実施しています。市民満足度調査は、行政サービスに対しての市民の満足度と、市民が大切に思っているかどうかという重要度の二つの指標ではかっています。その満足度調査を実施する中で、御意見をいただきながら、事務改善に役立てております。またこの調査では、たとえば八王子駅南口総合事務所に来られた方は、サービスの利用目的であるとか、どこの地域から来られたとかという情報もあわせていただくことによつて、南口周辺の方が南口総合事務所を使っているのか、川口のほうからも川口事務所に行かないでバスで一本で行けるという交通の利便性が良いことによつて、南口に行く方が増えたなどの統計をとりながらサービスの改善に役立てているところです。

【飯島会長】 ありがとうございます。

【伊藤委員】 「審－13」の資料の中で、多分この資源活用なり、業務プロセス検討にも入ると思いますが、今、皆さんのお話を伺っていて、この図から直接見えづらいのは、地域において市がサービスをどのように提供するか、そこで住民がどうかかわるかという視点が明確になっていないのかもしれないと思いました。もちろんコミュニティーのこと自体は行財政改革と直接関係ありませんが、市が地域においてサービスを提供するときのあり方は、行政のサービスの提供体制にかかわることですので、この行財政改革の検討に含めてもいいと思います。

具体的には、先ほど地域に押しつけてはいけないということがございましたが、地域の課題を行政、市役所がきちんと汲み取った上で、地域も行政も資源が限られてきているというのが現状ですので、その中で、どのようなサービス水準を提供するかということを検討するようなくみは、どうしても必要になってくると思っています。国では新しい地域自治組織のあり方など、さまざまな制度を検討していますが、八王子市としても、既存の地域の組織との関係や、あるいは地域における行政サービスの提供体制、たとえば支所や出張所の組織の体制も含めてかもしれませんが、この部分について資源活用なり業務プロセス検討の中での検討できる余地があると思いました。

【飯島会長】 ありがとうございます。ほか、いかがでしょうか。

【納富委員】 コミュニティーの問題は大事にしたほうがいいと思います。さまざまな課題がある中で、自治会を例にとれば、行政の中でどういう位置付けで考えるのかというところが一つある気がしています。もちろん強制力ということにはならないのですが、どう自

治会を活用していくのかを改めて強く意識すべきではないかと思っています。見方を変えれば、自治会の意義・在り方といったものが明確になると、それなりの意義を住民が感じていけるきっかけづくりになり、併せて各自治会での役員の運営の御苦勞に対して、どう負担を軽減できるのか、あるいは運営しやすくできるのかというところにもつながると思います。それに向けて、行政と一体となって、どうやってかさ上げ、底上げしていくのかという視点があってもいいような気がします。

自治会の加入率は60%台と言われており、これは八王子市全体の平均ですので、地域差があるわけですが、中長期的な加入率の低下懸念に対し、手遅れになる前に、加入率引き上げは叶わないまでも低下を防ぐことに対して何か効果が出せればと考えます。このコミュニティーの問題は、さまざまな課題に関わるものと思われ、具体的な意見を示しておく必要はあるように思います。

【飯島会長】ありがとうございます。時久委員はいかがでしょう。

【時久委員】そこに住み始めると自治会に入るものだとは私たちは思っていて、確かに引越してきたころ、みんな普通に加入していました。けれど、期が変わるごとに一家庭減り、二家庭減り、自治会って入らなくていいという、これまでの認識が変わったこともあります。先ほど、電灯についても自治会費から出ているというようなことなども、自治会役員になって、さまざまなものに参加するとわかりますが、自治会から抜けたり、特に若い世代で近所のつき合いも希薄になってきてしまうと、どんどんコミュニティーの希薄化に拍車がかかると思います。私は自治会に加入すること意味はあると思いますが、私どもの地域だと、1年間で3,000円ほど会費を支払いますが、若い世代で3,000円の会費は別に支払わなくていいという認識が広がってしまうと、大きな災害などが発生した際どうなのかと感ずるところはあります。

【飯島会長】貴重な御意見ありがとうございました。

今までのご意見をまとめさせていただきますと、お配りした「審-13」について、どうしても行政の話しか見えてこないのが、御指摘としては、地域住民やコミュニティーが、行政サービスにかかわってくる負担をそれなりに今までできてきている。行政だけではなく、住民なりコミュニティーを含めた全体像、この公共的なサービスをどうしていくのか、負担と受益との関係も含めてどう捉えるのか。ここでは、とかく諮問事項をあまりにも直接的に捉え過ぎて、行政コスト削減にあまりにも目が向き過ぎているのですが、もう少し視点を広げて、地域住民等々の視点を入れる必要があるということかと思っています。

あとは、それぞれ個別について、アウトプットの品質についても、住民の目線はこれから必要であろうと。それはどう評価していくのかという課題もあろうかと思えますし、コストの削減、それもやはり先ほど御指摘がありましたように、住民の負担が逆に増える可能性も出てくると、全体としてそれをどう考えるのかですね。あとは、業務プロセスの見直しであるとか、これは役所の組織的な面にもかかわってくるかもしれませんが、出先の問題であるなど、組織的な問題をどう捉えていくのか。この辺は、他の自治体でも先行例があるかと思えますので、ここには出てこない御指摘いただいた視点を加味しつつ、もう少し行政サービスを広く捉えていくと。だけれども、諮問事項についても、やはりそこはきっちり押さえてそれを広げていくようなかたちで少し視野を広げるという方向性ということかと思えますので、その辺を踏まえ、今後の審議を進めさせていただければと思いますが、よろしいでしょうか。

【宇田川行財政改革部長】 行政がかかわる部分、民がかかわる部分、市民だけではなく民間企業という部分もあるかと思えますが、そういった公共領域の全体像をお見せしつつ、自助、共助、公助の領域について包括地域ケアシステムなどの地域福祉というものも踏まえつつ、各々の役割というものと、その中での公助の領域、行政範囲の効率性というところの2段構えと言いますか、そんなかたちで整理していければとお話伺いして思いました。また、資料等提供させていただきながら御議論いただければと思っております。

【飯島会長】 どうもありがとうございました。

では、そのようなかたちで今後の審議を進めさせていただきたいと思えますので、よろしく願いいたします。

それでは、続きまして議事の2番目ということで、時久委員から、これまでの御経験に基づきまして報告をしていただきたいと思います。

第3回までの審議の中で、これは前回、伊藤委員からも御指摘いただきましたが、正規職員がやらなければいけない仕事であるとか、またはそれと嘱託員、臨時職員との関係性等々ですね、業務範囲の問題であるとか、今後委託の考え方、そういったこと、またはそれに伴って人材育成であるとか、また、組織の問題であるとかをどう考えていくかと、さまざま問題が出てくるかと思えます。このようなことにも関連します。

まずは、民間での御経験をお持ちの時久委員から、これまでの御経験に基づいた事例報告をお願いします。

【時久委員】 事例報告をさせていただきます。

今回三つの観点、1がコスト削減、2が人材育成、3が社員のモチベーション確保というところで、今までの私の経験からの事例報告をさせていただきます。

まず、1のコスト削減です。景気のアップダウンではコスト削減の短期的な方法は、残業制限、給与カット、費用の縛り、出張の制限、外部のトレーニング自粛依頼がありました。景気の問題が長期化してしまったときのコスト削減の方法として、固定費、人件費の削減をどうしても求められるということがありました。

まず第1に行ったことがアウトソースになります。アウトソースする際、指揮命令が必要な業務ということで、私が民間に勤めていたとき、非正規労働者というと大体パート社員であったり、派遣社員が多かったです。業務をお願いする注意点としては、パート、派遣、特に派遣の方はスキルの高い方、さまざまな会社を経験されている方が多いので、あの正社員より仕事できるのに、というような、ディモチベートにつながることはないように最初に正社員との業務範囲の違いを明確にしておくことが重要かと思います。

次に、レコグニション、御褒美のようなものですが、非正規の方は正社員と違って賞与などが無いと思います。そうするとボーナスを払うというわけにはいかないですが、モチベーションのためにちょっとしたお食事会をするなど、税法上問題にならない程度の御褒美を準備することも必要かと思います。

また、一連の業務を外部リソースにということで、業務委託を行う場合は、業務範囲を明確化することと、定期的なレビューを行い、対外部リソースや、対その受ける顧客などとのレビューや、アンケートを実施するなどが重要になってくると思います。

非常に重要なのが、指揮命令権がないところが、最初のパートや派遣等と大きく違っているところになります。指揮命令が不可だから、何か問題があったときや苦情が上がったときに、直接その業務について、担当者に言うことができないという縛りがありますので、最初の時点で、そのフィードバックの方法として、定期的な対業務委託会社とのレビューの方法を確認しておく必要があります。

次に、私の経験からですが、以前、人事の仕事をしていたときに海外派遣の業務を担当していたことがありました。二人でインバウンド（海外から来る派遣者）、アウトバウンド（日本から海外へ行く派遣者）をサポートするというのが主な仕事でしたが、固定費の削減ということもあって、二人で担当していた仕事を一人で行うかたちになりました。私はその一人になりました。

今まで二人でも忙しい仕事だったのですが、それを一人でと言われたときに、まずは業

務内容を棚卸しするところから始めました。大きく三つに分けて、コアジョブ、社員でないといけない、アウトソースが難しい仕事、2番目がルーチンジョブ、経理への支払伝票を記入したり、他のチームへの毎月報告するようなものですね、そして、単純作業に分けました。

その中で、どの部分をアウトソースにしていくかと考えたときに、まず一つ目として、オリエンテーションのビデオ化がありました。これは、三つのジョブでいえば、コアジョブとルーチンジョブに当たります。

アウトバウンドの仕事の中で、海外派遣予定者へ派遣規定等を個別に説明をするということをしていたのですが、人数もそれなりに多い中で一人2時間、3時間ほどかけて説明していたので、非常に時間がかかりました。関西圏にも事業所があり、自分から行くケースもありましたので、その辺りの時間を削減するため、説明場面をビデオ会社に撮ってもらって、派遣予定者へビデオを送付し、まずはこれを見て質問があったら、その後受けるかたちに変えていきました。

あとはマニュアル化。特にルーチンや単純作業についてはマニュアルにまとめ、三つ目として、ルーチンの中で単純の仕事がありますので、2番目と3番目の仕事を集めて、その当時のパート社員や派遣社員に持っていく流れになりました。

パート社員や派遣社員にお願いすることになって、既存の他グループのパートの方が実際に担当してくださるのが一番安定性もありますし、会社の事情もわかっているので良かったのですが、あくまでも助っ人でしたので、1カ月や2カ月といったような一時しのぎでしかなく、常に次の枠を考えないといけないというデメリットがありました。

新規でパートの方を雇う場合、比較的成本安なのは良いのですが、新しく採用した方なので、本人が履歴書に書いた自身のスキルと求めるスキルとの齟齬があったり、会社が直接雇用するものなので、勤務に問題があった場合の入れ替えが難しいというところがデメリットでした。

三つ目は派遣社員。派遣社員は、スキルはそれなりに安定していますし、あとは、直接雇用していないというのが最大のメリットであると思います。デメリットとしては、コストが高い、業務内容の制限が挙げられると思います。これは、もともと派遣会社へ依頼をする際、業務内容を提示しますので、隙間時間にシュレッターをお願いすることも難しい場合があるということです。

この海外派遣の業務ですが、二人をまず一人にして、結局、一人になってから何年か行

いましたが、いろんな国同士で行っている仕事でしたので、国の中でどうしても対応しなければいけない業務だけを残して、外部の委託業者に完全アウトソースというかたちに変まりました。これは、ITの進歩によってリモートでマネジメントができる環境や海外に行かなくも仕事ができる環境が整いつつあったためです。人数も減少し、外注をして社員を置かないようにしていくという会社の方針が変わっていったためでもあります。外注化によってサービス低下は否めず、必要最低限のサービスしかお願いできません。複数回海外へ派遣される方も結構いらっしゃるので、1回目のときはこんなによかったのにと文句を言われたこともありました。その辺は、事前に、状況を説明し、今までのサービスはないということをお伝えしておくということが、より重要だったと思います。

次に、アウトソースを受ける立場です。まさに今、社会保険労務士として仕事をしていますが、社務士、企業の人事や労務関連を請け負う仕事をしておりますので、今、アウトソースを受ける立場になります。実際、社労士として仕事をしてみて、アウトソースされる側になると、複雑なプロセスや工程が多いこと、あれもやってこれもやってとか、原則ルールはこうだけれども、既得権を持っている人が何人もいる複雑な状況が多いと感じます。社内であれば、苦にならないことかもしれませんが、社外の間人ですし、いろいろな会社を担当していますので、そういうところは厳しいと感じています。アウトソースする前には、シンプルにしておいてほしいと感じます。

例外が多かったりすると、もともと受けたコストがありますが、最終的に割に合わないことになって、加算報酬をお願いすることになったり、加算報酬を受けられないから業者を変えようということになれば、当然またそこでコストや手間がかかってきます。

給与計算など、締め切りが決まっている業務に関しては、社内で回していたスケジュールではなく、社外用に余裕を持たせたスケジュールにしてほしいと感じます。

あとは、当然マニュアル化をしていくと思いますが、法改正があったときなどの改訂や、不具合があったときのメンテナンスなどのルールを決めておかないと、マニュアルを作成したがつくりっ放しで何も変わらなくなります。外注先でも当然担当者が変わっていくことがありマニュアルで受け継いでいくことになりますので、最初にルールを決めておくことが重要だと思います。

以上が、アウトソースに関するものです。四つ目、エのところでは再編プログラムをあげました。これは、コスト削減で固定費を削減するための最終手段です。前職では再編プログラムも経験いたしました。事業トップから、事業部単位で費用削減数値を与えられて、

それに基づいて、その組織、仕事の内容に応じた方式を選択する流れで行いました。

大きく分けて方式は三つありました。一つ目がエクセスジョブ方式。エクセスというのは余りとか余剰という意味ですが、仕事の内容を見直して、一人の仕事の中で、この仕事自体不要なのではとか、ほかのジョブへ統合できるのではというところから人を減らすと方向に持っていくものです。組織全体を全部別のアウトソース会社に渡してしまうようなかたちもあります。

組織全体を切り離しとありますが、これは、部門の中のある工程部分を担う部署は外注化するなどがあまります。その部署が会社を立ち上げて、もとの会社から仕事を請け負うようなケースもありました。

二つ目は、国の組織を閉鎖するという事です。今までは3カ国3拠点で一つの大きな製品をつくる事業部があったところを、1拠点のみを残して閉鎖してしまうケースに該当します。閉鎖された拠点の組織にいる方はすべて余剰となってしまう、リストラの対象になります。仕事自体が全部なくなるのではなく、残った拠点で今やっている仕事がある場合は、そこに手を挙げて応募できるチャンスもあり、決まった場合は海外転籍となります。

三つ目が希望退職方式です。いわゆる手を挙げてもらうということです。この事業部では50人希望退職を募るというアナウンスを行い、手を挙げた方が対象になります。この再編プログラムは、後のコミュニケーションのところでもまた触れます。

人材育成については、人事評価の絡みのこととお話ししたいと思います。

人事評価は3段階の相対評価でした。それプラス要改善者とありますが、これは、与えられた仕事できていない方になります。それは次のパフォーマンス・マネジメントでお話ししたいと思います。

人事評価のプロセスは、期の初めに面談をして評価レビューを行います。前期のランキング、1、2、3が報告され、今期これから求められるスキルや必要なトレーニングや研修について等のコミュニケーションがされます。

自己評価の場もあります。自分から上司に対してアピールする場で、たとえばこれができたら評価して欲しいや、社外トレーニングを受けたいという希望を出したり、自分は今こういうエンジニアの仕事をしているけれども、いずれはこういう仕事に変わっていきたいなどをアピールする場にもなります。変化が激しい会社でしたので、変化への対応能力が必要だということは、口を酸っぱくして上司が言っていたと思います。

パフォーマンス・ボーナスというのがあります。これは、事業部長に割り当てられた原

資から、主にランク1の人がもらう個人に対して支給されるボーナスになります。

ランクがよければ、当然昇給もよくなるのですが、年齢ではなく、給与はその仕事のレベルに応じたレンジで管理されていて、そのレンジの中間点が50%マイルとして、あなたは今何%マイルのところにいるといった通知がされます。当然レンジの中で上のほうにいるとのびしろがないので、パフォーマンスはきちんとできていても、もっと上げていくためにはステップアップしていかなければ昇給が難しくなるといったコミュニケーションなどもこちらでされていました。

次に、パフォーマンス・マネジメントです。これは、先ほどの要改善者、パフォーマンスが低い方、ローパーフォーマーへの指導になります。これは、パフォーマンスに対する継続したコミュニケーションが重要になってきて、最初はランク3がついてもこのままだとランク3にもならないため、パフォーマンスを何とかしてもらわないと困るといったコミュニケーションがされます。いきなりだめと言うものではなくて、このままだとまずいというアラームを鳴らします。それでもできない場合は、ランク外もあり、ランク3にも満たないという記録が残ります。このままだとまずいといったような、1カ月置きや2カ月置きの継続したコミュニケーションがされました。

私は、マネージャ、部下を持つ管理者たちに対してアドバイスをする立場にあったのですが、いつも言っていたのは、記録を必ず残しておいてくださいということでした。言った言わないという問題が後々出てきますので、必ず面接シートを作成してもらって、話した内容や数カ月後の目標設定など双方が確認したことを必ず記録として残してもらうようにしていました。

対象社員に対する指導ですが、マネージャが指導に応じてスケジューリングをしていく場合もありますし、シニアレベルの方の場合は、ある程度本人にイニシアチブをとってもらい、マネージャが指導していくようなかたちになっていました。スケジュールを区切って評価をしていきますが、最終的に改善が見られない場合もあります。メンタル疾患が絡んでいるケースもありました。その場合は、産業医との連携も必要となります。レベルを下げることによって給与を下げることもありましたし、仕事が変わり、給与が下がるケースもありました。以上がパフォーマンス・マネジメントについてです。

最後に、社員のモチベーション確保です。ダイバーシティという企業文化を取り入れていました。多様な人材を積極的に受け入れることによって企業を成長させていく文化です。新入社員に対する研修や新任マネージャに対する研修も行っていました。さまざまな

立場やバックグラウンドの人であっても意見が言いやすい、受け入れてもらいやすい環境であったと思います。

二つ目としては、オープン・ドア・ポリシーです。風通しがいい組織ということです。たとえば部門長や事業部長は、基本的に部屋を持っているということではなくて、大きなフロアの一角にパーティションで区切られる程度のところに席があるのが基本的なスタイルで、意見や提案をするときに、気軽に行ける環境にあったと思います。

三つ目が、ちょっと聞きなれない言葉だと思いますが、MBWAです。Management by wandering aroundです。Wandering aroundは、歩き回るなどの意味で、部門長や事業部長であっても自分の席に座っていろいろな人からの報告を待つのではなく、ふだんからフロアを歩き回って、話しかけてみる等自分からコミュニケーションを図るという企業文化です。それなりに守られていたと思います。

コミュニケーションですが、上位マネジメント、部門長だったり、事業部長だったり、あとは、海外のもっとトップレベルのマネージャが実際に来て、定期的な情報提供や情報共有が比較的行われていた会社だったと思います。期の初めに、キックオフミーティングというかたちで、当期の方針や方向性の発表がされていました。あとは、事業部のトップの方針や部門や部というかたちでのブレイクダウンした方針が発表されたり、月に1度の全体ミーティングでもポジティブな情報のみでなく、ネガティブな情報も共有されていたと思います。

四半期や半期ごとの業績や業績賞与、業績賞与は、半期の会社の業績率によって決定されます。確定したらすぐに発表され、タイムリーな情報のシェアがされていたと思います。あとは、ベストプラクティスの発表やレコグニション、御褒美的なもの、たとえば商品券だったり、全体として、非常に業績がよかったときは、ホテルでパーティーを行ったこともありました。

最後に、再編プログラムでのコミュニケーションのお話ですが、先ほどエクセスジョブという話をしましたが、エクセスジョブの対象になった方は、基本的に直属上司である方から通知を受けます。直属上司は、まだなりたてのマネージャもいれば、それなりに経験を積んだマネージャもいましたので、通知するマネージャ向けのトレーニングも行いました。通知する際には、必ず今後の事業部の方向性やなぜあなたのジョブがエクセスになったのかなど、経緯が説明されたり、対象従業員の感情への対応ということで、特に1回目のリストラプログラムの際は、寝耳に水という方が多く、感情を直接ぶつけてくる方や泣

いてしまう方、取り乱してしまう方もいましたので、ロールプレイなどのトレーニングを行いました。

公正で公平な対応が求められるため、きちんと意見を聞いて、その場で答えられないことであれば、後ほどきちんとお答えするような対応を行うなどのトレーニングも行ってきました。

プログラムのパッケージの充実ですが、これは一人一人に対してプログラムパッケージというかたちで、一つのファイルのようなものをお渡ししていました。それは人事で作成しておりまして、最終的に本人が退職するかどうかの選択をするため、その判断材料となる情報をきちんと提供できるようなものをつくるということを心がけました。

具体的にパッケージに含まれるものとしては、個々人の退職金の金額や再就職支援プログラムの情報、退職までの流れ、FAQなどです。個別の質問が上がってきますが、対象となった方がタイムリーにシェアしたほうがいいものがあれば、FAQの内容をアップデートしてメールをBCCで配信することもしていました。

以上が私の事例発表になります。

【飯島会長】ありがとうございました。コスト削減、人材育成、モチベーションの確保という三つの観点から、詳細について御報告いただきました。

全体を通して、やはり業務の明確化はしっかりと行っていくということと、それからさまざまなコミュニケーションは非常に重要であると。さらには、それを踏まえての評価も明確に行っていて、うまくさまざまな課題を解決していくということのように伺いましたが、今後の検討課題においても、先ほどの「審-13」を見ますと、御報告いただいたお話の中では、雇用形態の見直しであるとか、人材育成、人事制度、さらには業務プロセス検討にも関係してくるかと思います。

市の状況につきましては、3番目の議題で取り扱いますので、それに先立ちまして、今の報告について御質問等があれば、ここで承って理解を深めさせていただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

【納富委員】「アウトソースを受ける」に関してですが、対象となる業務プロセスにつき委託側から「今こうやっているの、このとおりにやってください」と言われて、それをまずは受けるということがスタートになっているのでしょうか。それとも委託者のやり方について説明を受けるけれども、それに対しては、当然時久委員のような専門的な立場から見ていておかしいとか、こうしたほうがいいのかという論点はすぐ見えるだろうと思っ

ていまして、実際のところ、「ここはこう変えてこういうかたちで受けたほうがいい」などのやりとりを行いながらその受け方を決めることになっているのでしょうか。

というのは、最後にマニュアル化という記述があって、このマニュアルというのは、まさに今の委託先が使っているものをそのまま使うようなマニュアルになるのか、あるいはこれは委託される時久委員でつくられるマニュアルなのかということにもつながるのですが、その辺を少しお聞きしたいと思いました。それによっておそらく報酬の決め方も変わってくると思います。非常に効率良く、生産性の高いやり方をするのであれば、受託側として通常よりも良いペイをもらってもいいのかと。

【時久委員】 そうですね、たとえば給与計算や、社会保険業務の仕事では、マニュアルがきちんと整理されて受けるというケースは正直あまりありません。たとえば小さな会社であれば、社長さんが片手間で行っていたものを受けることがありますので、プロセスなんかはできていないことがほとんどです。やり取りする中で相互同意して契約することになりますが、実際行ってみて調整していくことになります。厚生年金保険の取得手続では、被扶養配偶者がいた場合、国民年金第3号手続がありますが、それが結構漏れていたこともあります。さかのぼって年金機構に依頼して手続をしていく場合、さまざまな添付資料を準備しなければいけないといった手間がかかってきます。受託してから一連の作業として非常にスムーズに流れていくケースもあれば、漏れがあったりするなど、すごく苦勞することもあります。

マニュアルに関しては、大きな会社でそれなりの業務を請け負う場合は、その会社でのマニュアルがあり、それを受けますが、社内では良いマニュアルであっても、社外の私たちが受ける場合機能していないものもあります。特に社会保険手続を受けた場合、法改正が多いため、受けたときはそれほど複雑でなかったけれども、法改正を重ねて非常に複雑化されていく場合があります。当然受けた後に、自分たちなりのマニュアルを作成していきます。自分が最初に受けても、いずれは他のスタッフが担当していくケースも当然ありますので、その受け側でのマニュアルをアップデートしていきます。受けるときにそれなりのマニュアルがないと、かなり苦勞するところはあります。

【寺西副会長】 マニュアルを作成する際、どんな仕事でもすべてを網羅するマニュアルを作成できることはないように私は思います。必ず例外や想定していなかったことが出てくるケースがあると思うので、マニュアルを作成するときの考え方として、原則だけを絞って作成し、個別で発生することは都度相談するほうがやりやすいのか、それとも完璧を目

指したほうがいいのか、どちらでしょう。

【時久委員】きちんとした会社だと、その会社で使っているシステムマニュアルなどがあります。システムは随時アップデートされたり、法改正によって変わることがあるので、最初は機能しているマニュアルも、それが何か月、何年か経つと機能しなくなったり、システムを入れ替えることもあります。原則だけはとりあえず押さえて、あとは作業する人が自分なりにメモをとって作りこんでいくのが一番機能的だという感じはします。

【寺西副会長】市はどうでしょう。アウトソーシングをしているときに当然マニュアルなどを作成して渡していると思いますが、何か思い当たるところはありますか。

【中部行革推進課長】委託する際は仕様書を作成します。委託業者がやるべきことは、すべてその仕様書に盛り込んで契約をするというのが基本です。専門的に業者をお願いする部分もありますが、定型的な部分は内部でマニュアルも作成されているので、そういったものの活用も加えていけると考えております。

【宇田川行財政改革部長】先ほど申し上げた指定管理者制度などは、大きな枠組みだけを決めて、施設管理の方向性を示しながら、最低限行っていただきたいことは示します。了解は取ってもらいますが、プラスアルファの部分は、指定管理者の創意工夫で行ってもらうやり方をする部分もあります。新しい手法という中で、包括的に委託するようなものについては、自由度を決めながら任せるというところで、要は民間側のスキルやノウハウを引き出し、創意工夫をしてもらって、行政が行うよりそれ以上のサービスを提供できるようなことを目指しているものもあります。

【伊藤委員】よろしいですか。大変興味深いお話ありがとうございました。企業と申しますか、民間のことがあまりよくわかってないかもしれないのですが、今回お話しいただいた中で、たとえば再編プログラムのエクセスジョブ方式ですとか、ある種、外資系の企業だからなのかということをお伺いしたいと思います。業務・仕事に求められる能力と、それに応じた人の配置というのが一体になっていて、もうこの業務は要らないので、それをやっている方はほかに移ってくださいというかたちでの対応ができると思うのですが、たとえば日本の一般的な企業ですと、たまたまその人がその部署にいて、その業務をやっている。普通は人事異動で定期的にいろいろなところに回っていく組織運営の仕方をする可能性もありますが、日本型の企業と申しますか、行政組織もそうですが、そういうところにこういう業務と人が1対1で張りついているようなことを前提したかたちでの業務の効率化を進めていくということについて、どうお考えなのかということをお聞かせいた

だけだと思います。あるいはそういう懸念は実はそんなにないのかどうか。

【時久委員】そうですね、人事異動は、上位が決めてプロ野球のトレードのような感じで移ることもありますが、どちらかというところ、社内公募制度もありますので、自分が手を挙げて承認されれば異動するというのが多かったと思います。

あとは、先ほどのパフォーマンス・マネジメントにも関係してきますが、問題があって仕事が変わって、変わった仕事につく方は、再編プログラムが走ったときはどうしても対象になりやすいです。パフォーマンス・マネジメントという一連のプロセスを行うと、自分はこの会社では活躍できる場がないという気持ちになっているところにそういうプログラムが来ると、すんなり納得できるケースもあります。ほかの会社だと活躍できる方もいらっしゃると思いますので、自己都合で退職するよりもプログラムに乗ってやめたほうが、ベネフィットも受けられて、退職金も加算がありますので、少しの間であれば退職金や雇用保険の失業給付を受けて生活していくことができます。そこで自分のスキルを磨くということもあります。

部署ごとエクセスというところがありましたが、若い社員、特にまだ入社して間もないエンジニアがたまたまその部署にいたというケースもありました。アグレッシブで、それなりに技術的に自信がある方であれば、加算退職金をもらいつつ、自分で新しい仕事を見つけて、20代や30代前半の方であれば良いところに就職したという話も聞きます。同じ会社内でも縦割り組織になっているので、部門間での異動が難しいところが非常にありました。

【伊藤委員】では、今の日本の企業の中では、こういった方式は入れようと思えば比較的受け入れられる感じでしょうか。

【時久委員】そうですね。そこはやはりコミュニケーションだと思います。

【伊藤委員】古いタイプの日本型の企業というイメージから相当変わっているということですね。

【寺西副会長】銀行などはどうなのでしょう。

【納富委員】人事異動について言うと、いろいろとその背景があるわけですが、業務方針に応じた適材適所をベースとしながらも、結果としてのその仕事への向き不向きを勘案することもあれば、教育・キャリアパスという観点でのローテーション人事という印象が強かったですね。今のお話を聞いていると、少し言い方は悪いですが、教育というより、企業としての効率追求型の色彩が非常に強い感じがしました。

【伊佐委員】確かに銀行では、教育という観点に重きを置いたローテーションを組んでいて、人を育てていくということへのウエイトが非常に強いですね。しかし中身は随分変わってきているようで、銀行の業務もさまざまなタイプや種類、スキルが要求されるものがありますので、そういうものについて、このグレードであれば社内の資格はこういう資格がついて給与はいくらだということで、希望者を募るというか、自信のある人は手を挙げてくれという制度が導入されているとも聞いています。

それから、私はカリフォルニアの銀行に7年ほどいましたが、この話を聞きながら、再編プログラムについては、これは非常に日本的なものを加味したものであると受け取っております。というのは、アメリカの場合は、1,000人ほどの銀行でしたが、給与の決め方、人の面接等々は一人一人、1対1で行いますが、コンピューターで出したその人の受け持っている貸し金がどれだけ利益を上げたかということが全部データ化されていて、年2回、あなたの給料は次回これですよ、ところが不渡りというか、貸し倒れが多いから給与を下げる、やめるかやめないかということその場で、もう必要ないという、出ていってもらいたいという場合には、はっきり口頭で伝えるだけで終わっていたようです。

もし1カ月以内にやめる場合は、次の就職に対してリコメンデーションデータ、こういう立派な良い仕事をしていましたという推薦状を書いてあげると。もしも1カ月以内にやめなかったら、その手紙は出さないと。それから3カ月たっても辞めなかったら、紹介があった場合にも良い返事はしないというおどかしまでやっていましたが、その辺りの難しいことになると、日本人ボスはとてもできないので、アメリカ人ボスで行ってもらっていました。

【納富委員】国によって、やめていただく方法はある程度確立しているわけですよ。でも最後は人の問題なので、恨まれてやめてもらうよりはファンのままでやめてもらいたいという考え方を、日本人としてマネージしていた時、一つ大事な視点としていましたね。

【伊佐委員】それから一つ印象的なことは、いわゆる支店長クラスをやめさせるときには、頭取が直接出向いて、君はもう今日で、この時間で終わりだと、机の上を片づけて仕事をやめるように言います。つまりデータが全部持ち出されることをすごく恐れていまして、支店長が出ていかないと、頭取がそこに来て、早く出ていけと、かばんに自分の私物を、そんな荒治療もやっていたみたいですね。

ですから、オープンドアというか、偉い人が入り口にいるという話ですと、私のいたローカルバンクは特色があって、銀行の正面玄関、本店の入った隅のほうに頭取がセクレタ

リーと複数のスタッフを置いて、正面玄関から頭取が座っているかどうかがすぐ見えるような、そういうコミュニティーバンクでした。これは大銀行とはまったく違って、学ぶところが多かったような気がします。

【飯島会長】ありがとうございました。

今日のお話は、この審議会だと、とかく、事務局からの資料もそうですが、委託する側から見ていて、委託される側の視点がなかったと思います。委託される側という視点のお話をお聞きすることができて、非常に重要なお話がお伺いできたと思っております。

あと、先ほどからもお話がありましたように、人の問題は非常に重要ですね。役所の場合ですと、先ほど伊藤委員のお話でもありましたが、役所なりの独特の人事制度があります。ただ、だからといって、さまざま自治体はボトムアップ的に業務の改善を行っているところもあるようですが、そういうことを自発的に行うためには、それを推奨するようなシステムなど、ある程度方針を示す必要があると思います。今日お伺いしたことも非常に参考にしつつ、さらなる活性化ということに今後の審議で結びつけていければと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、次に、第3議題になります。資料に基づきまして、先ほどから委託の問題も出ておりますが、市の職員が担うべき業務について、まずは事務局からイメージを示していただきまして、正規職員、それから嘱託員、臨時職員の関係についてどのように捉えるべきなのかということ、さまざまな御意見をちょうだいしたいと思っております。

まずは、それに先立ちまして、事務局から資料に基づきまして御説明をお願いいたします。

【事務局】それでは、説明をさせていただきます。資料は「審－15」と「審－16」になります。

まず、「審－16」につきましては、現在、八王子市における職員の任用基準について定めてございまして、それぞれの雇用形態の職員が担う業務の範囲を示したものになります。今回説明といたしましては、もう一つの資料の「審－15」を主に進めたいと思っております。

それでは、「審－15」の資料を御覧ください。こちらの資料は、行政が直接担うべき業務の整理について、皆さまに議論していただくにあたり現状をお示ししたのものになります。資料中央に白抜きで記載してあります現状と囲ってある箇所が、現在、正規職員を初めとした職員が直接担っている業務と、外部化している業務の分けになります。それぞれ

の傾向といたしましては、正規職員は、政策立案や進行管理などの非定型的かつ随時庁内外との連携、調整が必要な業務や公権力の行使に当たる業務に携わる一方で、窓口の受付や資源物の収集といった単純定型業務にも携わっているということがわかります。また、災害時などの緊急対応において現場での判断が求められる業務につきましても正規職員の業務の領域となっております。

嘱託員につきましても、資格の活用などによる高度な専門性が求められる業務のほか、窓口などの定型業務によって専務的に従事しており、さらに、臨時職員、こちらにつきましても、それぞれの業務の補助要員として役割を担っていることとなります。

委託につきましても、施設の清掃といった定型業務から情報システムの構築や保守といった専門的非定型業務まで幅広く導入している実態がございます。

個別の事業の例を二つ御説明いたします。

まずは、医療保険部において行っている保健事業になります。こちらで正規職員が担っている役割としましては、事業の企画立案や進行管理、嘱託員や臨時職員の指導・監督といった総合的な調整事項や監督事務が主なものになります。嘱託員は、その資格や専門技能を生かして相談や指導といった業務を行っており、臨時職員は補助や入力といった単純定型業務を担当しております。また、各種検診や健康診査といった専門性が高く、専門機関が有する設備などの使用が必要な業務については医療機関に委託するなど業務ごとに役割を明確化させており、それぞれの担い手によって効果、効率的な事業実施に努めているところであります。

下の図書館の事例も同様で、それぞれが個々の役割を担っておりますが、1点、図書館の特徴がございます。資料にもあるとおり、窓口受付につきましても、正規職員、嘱託員、臨時職員全ての職員で対応しております。これは、図書館の窓口業務は市民センターのような典型的な貸し館業務とは異なりまして、本の貸し出しや返却から、利用者の質問、要望に応えるレファレンスなど多岐にわたるためであります。基本的には司書の資格を有している嘱託員の業務として整理はしておりますが、地域課題や行政課題等に対する対応も求められているため、正規職員も配置している実態がございます。

このように現状として職員が直接担っている業務を性質に分けたものが、資料の左側に示しました職員が主に担っている業務の性質になります。これは現在の職員が主に担っている業務になりますが、実績として一部委託化している事業もございます。今後、この業務の担い手をどのように明確化していくかが一つの課題だと感じております。ここでは①

から⑥まで六つの業務に分けておりますので、順に説明をさせていただきます。

まず、①と②は、現在、限られた範囲であります。一部委託を導入している業務の性質になります。①が政策を企画・立案する業務になります。この業務は、地域課題や市民ニーズを把握した上で、課題解決に向けた政策を企画・立案するという行政としては正規職員の担うべき業務ではありますが、こちらにも記載してありますとおり、公共交通計画策定事業のように、民間事業者の専門的なノウハウを活用して、こちらニーズの調査、分析を行い、その結果をもとに民間事業者が政策を市に対して提案するといった手法もごございます。ただし、このデメリットもございまして、職員の本来やるべき政策企画・立案能力が減退していってしまう、また、庁内の組織横断的な視点からの対応が不十分になる可能性があるというようなことが挙げられます。

②の庁内外との調整・交渉業務につきましても、八王子市という組織を代表しての折衝を行うため、職員が直接担うべき業務ではありますが、こちらにも記載したとおり、区画整理事業のように公益財団法人が事業の実施主体として取り組んでいる事例もごございます。この企画整理事業は、長期的で年度ごとの進捗状況により事務量が変化する特殊な事業であるため、人員体制などフレキシブルに対応できる都市づくり公社のような外部団体のほうが効果的な事業展開が見込めるためであります。一方、デメリットとしましては、住民との交渉から工事まで一括して委託であることから、市としての区画整理事業に対するノウハウの喪失が考えられます。

このように、①や②のように委託化についてはメリットもデメリットもごございます。一まとめで正しい手法というのはなかなか導きませんが、事業の特性を踏まえて個々に判断していく必要があるのかなというふうに思われます。

続きまして、③の公権力を行使する業務になります。こちらは、本審議会において何度かご説明いたしましたが、地方独立行政法人法の改正により対応が大きく変わろうとしております。現状では、指定管理者制度による施設の使用許可や、あと、建築確認など、ごく一部の業務に限られていますが、資料の図にあるとおり、今回の法改正により窓口関連業務の民間委託への範囲が広がることとなります。これにより、公権力を行使する業務の民間委託化が今よりも進むということが考えられます。

続きまして、④から⑥につきまして、マネジメント業務、ノウハウの継承が必要な業務、危機管理における判断を要する業務、こちらにつきましては、現状での職員としての最終的な判断や決断が必要な業務なり、委託化など外部に委ねる業務としては課題があるもの

であります。そのため、今後もし法改正等により新しい仕組みが構築されても、最終的には職員が担うべき業務として残るものかとも考えてはおります。しかし、先ほどの時久委員のお話にもございましたとおり、民間事業者のほうでは、業務全体そのものをアウトソーシングするというケースもございますので、そういった点につきましても委員の方々のご意見を頂戴できればと考えております。

このような業務の性質を明確化することで、資料、こちら右上にございますとおり、委託する業務の範囲を広げ、職員が担う業務の範囲を縮小させることができると。そうすることにより、行政コストの削減と付加価値の増加という目的を達成できる可能性を拡大することができるというふうに考えております。

説明のほうは以上になります。

【飯島会長】ありがとうございました。

ただいま行政が直接担うべき業務の整理についてということで、資料、審－15に基づきましてご説明していただきました。さまざまこの資料についてはご質問等があるかと思いますが、まずはこちらの左端ですね、こちらのほうに職員が主に担っている業務の性質ということで、先ほど6つほどリストアップしていただきました。

これを見ますと、1番目と2番目、こちらにつきましては、やはりメリット、デメリットが、つまり例えば①政策企画・立案する業務、これについては、確かにこれは職員が主として担うべき業務ではないかというようなご意見があるかと思いますが、たとえば、先ほどの御説明にもありましたように、一部では、やはり計画の策定、これについては外部に委託をしていると。ですから職員の役割としては、そういうふうに外部委託していくつか選択肢を示していただいて、最終決定は職員がやるというような役割も考えられるかと思えます。その辺はどう考えるべきなのかという論点もあろうかと思えます。

また、②につきましては、こちらは区画整理事業についてのお話が出ておりますけれども、比較的委託をするに当たって、一定のルールに基づいてやることが決まっているというのであれば、これはメリットのほうが大きいと思えます。ただ、反面、これは後ほど、例えば議論の方向性の中で負担の適正化というような話題も今後出てきますけれども、これに関して、やはり徴税関係の業務、これについても一部では委託というのも可能性としてはなくはない。ただ、反面、徴税関係に関しますと、やはり税金を払えないということは、福祉的な観点から、ほかにも国保の問題であるとかさまざま複合的な問題も絡んできて、そうすると、単純に徴税の部署だけでは解決できない、庁内の調整も必要になってく

ると。そういうふうを考えていくと、単純に委託ができない可能性も考えられると。この辺のところをどう考えていくのかということもあろうかと思えます。

また、たとえば5番目につきましては、これはノウハウの継承が必要な業務。これは確かにノウハウを継承するというのは非常に重要ですし、人材育成の観点からもこれは外すことはできないと思いますが、ただ、本当にノウハウが必要というのはいさ少し絞り込みができないのかと。内容によっては、もう少し工夫をすれば、ノウハウが必要だというふうな事業、取り組みであっても、もう少し何か委託を広げていくような領域を広げていくという工夫がないのかどうか、そういうふうな、さまざまこの六つの中でもいくつか論点があるかと思うんですが、その辺のところも踏まえまして、まずはこの六つに関して、これ以外にもまだあるというようなお話もあるかもしれませんので、その辺、大きくりのところでまずは御意見をいただきたいと思えます。いかがでしょうか。

【寺西副会長】話がずれてしまうかもしれませんが、八王子市の行財政改革のあゆみをもう一度見てみたら、平成14年度に雇用ポートフォリオの推進という言葉が初めて出てきていて、それからずっと継続で来ているということになっているんですね。あと、このあゆみを見ていくと、そういった効果で人件費がこれぐらい減ってきたという流れが出てきていて、さらに、こうした雇用ポートフォリオの見直しで人件費の削減が見込める余地があるのかどうか、その辺はどう考えてらっしゃるのでしょうか。もう行くところまで行っていると思っていらっしゃるのか、それとも出しているように、想定してないような事例で、余地があると考えていらっしゃるのでしょうか。

【宇田川行財政改革部長】行政業務の効率性は、今後も高めていかなければならないと思っています。実際の現場職員でいきますと、前にも申し上げたように、八王子市の職員数はピーク時の平成9年で3,950人であったのが今2,700人台で、約1,200人減らしています。分権や行政ニーズの多様化を背景に、一方で、職員数は減らしています。これは、人を減らして職員に負荷をかけるというのではなく、たとえば下水道事業でいけば、公営企業というかたちで、法に適した企業会計を導入する取組を強めています。それによってどういうことが起きてくるかということ、企業会計ですので、公共性もありませんが収益を意識した事業に展開していかなければいけない。今までは、一般会計から赤字補填するような事業のあり方だったのですが、それに対して、みずからその赤字をどうやって解消していくかということを考えていくことになります。こうした企業経営を進めていくには、今までどおり行政職員が行えばいいのか、部分的に委託するのか、もしくは丸

ごと独立行政法人なり公社化を図って、そこをお願いするのかというような手法も含めて考えていかなければいけないと思っています。

【寺西副会長】検討の余地がまだあるという認識ですね。

【宇田川行財政改革部長】はい。

【納富委員】前回、トヨタ生産方式を話題にしましたが、いわゆる改善活動という表現をすれば、これはもう不斷にやり続けるもので、1回やったからいいということではなく、やれば必ず次の課題が見えてきて改善はできるということに足場があるわけです。トヨタのような企業と同じようにやるかというのは別問題ですが、改善のネタは絶対に残り続けているはずだという意識で業務を見ていくことは必要だろうと思いますし、それを市役所で言えば、庁内みんなが見えていて、同時に、先ほどの「高品質行政のイメージ＝市民満足度志向の行政」の一項目に置いた「透明性を市民に対して示していく」という観点で言えば「示し続けていく」ところに最後はつながっていくと。そうすると、いい意味での緊張感が内外にできてきて、改善の活動を続けていく枠組みに持っていけそうな気がします。

【飯島会長】確かに企業ですと、利益や目標が明確でわかりやすいと思います。もちろん行政も目標はありますがわかりづらいと。ですので、なおさら明確に方向性を示さないと改善は続いていかないと思います。そういう意味では、今の御指摘は非常に重要かと思えます。

【宇田川行財政改革部長】もう1点の視点として、働き方改革があります。業務時間内に集中して仕事を行い、残業はできるだけしない。残業をしない時間を使って、介護や子育てなどの家庭のことや、仕事に役立てるための自己研鑽に努めるなど、自分の生活といいですか、ライフワークを選択していく見直しにもなるのかなと思っています。そういった視点も含めて、今回の改革について御議論いただければという思いもあります。

【前原委員】今、働き方というお話が出ましたが、働き方なのか、それとも働きがいかで大分変わってくると思います。先ほど改善というお話も出ましたが、自分が考えて、提案をして、それをやることによって評価につながれば、やらされている感よりも、働きがい、生きがいにつながっていくと思います。だから働き方イコール働きがいなのか、働かせ感があるだけで働きがいはないのかというところが出てくると思います。先ほど納富委員がおっしゃった、たとえばトヨタだと褒賞制度がありますが、市ではどうでしょうか。

【納富委員】たとえばこの賞だったら3,000円とか、あるいは年間通じて頑張ったという非常に高い評価だと1万円とか、もちろんこれは税法上所得扱いにされているんです

が、そういった方法で努力に応じていくという観点、それは非常にわかりやすい事例ですけど。一方で、今、前原委員の御指摘にあった働きがいという観点でいくと、必ずしもお金がすべてではないというところもあって、いろいろな組み立てを持っておくことも継続させる一つの方策になると思います。

【田倉行政管理課長】今、八王子市では、人事評価と事業評価が連動しておりますので、年度当初に組織の長が、自分の組織としてはこういう事業をやっていくので、年度目標としてはこういう目標とするということを職員に説明して、その後、職員と個別に面談をします。面談とともに個々の職員には自己の目標を立てさせ、年度末に成果をもとに人事評価を実施します。その人事評価が昨年度から、勤勉手当に上位何%の者について、加算する制度を導入しました。先ほどの時久委員の発言にあった褒賞というのでしょうか、額と対象は多くはないですが、そういった制度自体は導入をしています。

【納富委員】それは、自分にしかわからない評価ですね。

【田倉行政管理課長】褒賞という意味ではそうです。しかし、組織の中で良い取組があれば、こういう取組があってこういう改善がされたので、みんなも提案をしてほしいということを、組織の長が朝礼などで周知しています。

【伊佐委員】業務の質によって外部に委託するもの、それから本当に市で行わなくては行けないもの、こういう分け方もあると思いますが、すべての職員が正規社員として期待されている、これが最初からできるわけではないので、人材の育成が非常に重要な課題としてあるわけです。この議論でいつも思うのですが、結局生産性を上げるという観点、切り口から見直してみると、非常に違ったものが見えてくるような気がして、これを切り口とした議論が少し加わるのではないかなと思います。

今、人事制度についても、新しいものができて、それに沿ってやっているということですが、本当にやりがいがある、やる気を起こさせる人事制度になっているかどうかということについて掘り起こして取り組んでいかないと、本当に生産性の上がった、良い組織はできていかないと思います。ですから切り口で高付加価値行政を行うにはというアプローチも必要かもしれませんが、ある意味では改革ではなくて改善かもしれませんが、中から起きていく人事制度を軸とした働きがいのあるモチベーションの高い組織につくり上げていくにはどうしたらいいかという視点も、僕はこれからの審議会の中で場を設けてやっていかなくてはいけないという気がいたします。

時久委員のお話の中にも、期首の面談で定期的な評価のレビューというのがあえて1項

目設けられて御説明がありました。解雇されることがおそくない市の職員は、身分制度が安定しているということで、外資系の企業と対極にあるものだと思いますので、その辺りへの問題意識、重要性というか、評価の仕方が組織としても少し低いのではないかと思います。

【伊藤委員】今回、この「審－15」の資料で現状が非常にわかって、参考になりました。正規職員が現状行っている業務であっても、果たしてそれを正規職員が行うことが適当なのかという業務もございます。ただ、これは今後非常に難しいと個人的に思っているのは、今回、質的にその業務が整理されて、正規職員の方、嘱託の方、臨時職員の方あるいは民間委託できるものということになったのですが、では今度、正規職員がこういう業務を行うにしても、果たして現行の執務の体制あるいは人員が適切かどうかという問題があります。量的に業務量に応じた人員配置になっているかどうかと組み合わせて考えていく必要があると思います。ただ、それは実際やってみるとおそらく大変難しく、先ほどの外資系の企業のように、業務に応じた人の配置というのは、市役所の場合、基本的には明確に1対1の関係になっていませんので、非常に難しい課題であると今の時点で思っています。

それからもう1点、左側の⑤のノウハウの継承が必要な業務というのがあります。これは確かにそのとおりですが、中身を精査していくことは非常に難しいと今の時点で思っています。今の時点で私が何となく印象で思い浮かぶのは、たとえば法制的な執務の知識、これも場合によって外部化できるかもしれませんが。市役所の中で、法律が改正された際どう対応するかというようなノウハウといった法的な知識、あるいは現場で、生活保護の窓口に来る方への対応は一朝一夕には身につかないわけですので、人材育成とかかわりませんが、長期的な視点で職員に身につけてもらわなければいけない知識があると思います。

ただ、これはやはりある種、暗黙知のようなものでして、これを「見える化」して、ここまで外部にお願いできるということになるかが非常に不安です。ですから項目として、このノウハウの継承が必要な業務というのは非常に重要ですが、これを分析していくと結構難しいのではないかとというのが今の時点での感想です。

【飯島会長】ほかはいかがでしょうか。

【納富委員】今お話を聞いていて、テーマとして細かく見る必要もある気がしました。たとえば、職員の今担っている業務の中で、政策を企画・立案ということで、今ある委託事例として、公共交通計画策定事業の委託がありますが、この種の業務を委託できる具体的には委託先はどういうところでしょうか。思いつくのは、ほかの市町村での経験を持って

いるコンサルティング会社なのですが、そういうところなのでしょうか。

【田倉行政管理課長】そうです。

【納富委員】それは市役所ではカバーし切れない情報を取り扱うからでしょうか。

【田倉行政管理課長】情報分析のノウハウは民間調査会社が持っているので、交通に関するいわゆるビッグデータや、市から提供しているデータを分析していただいた上で、この例でいえば公共交通のあり方や、八王子市にある公共交通空白地域に対してどのような対応が考えられるのかという案が示されることとなります。

【寺西副会長】よく交差点などでカウンターを持って数えています、あれは委託されているのですか。

【田倉行政管理課長】市が直接委託しているものもあれば、国道や都道でも行っていますので、それぞれの道路の管理者が行っています。その目的も、計画を策定するためにしているものもあれば、信号の時間を調整するために行っているもの、交通量を調査し、修繕計画のために使っているものもあります。一つの調査がさまざまな目的で使われていると思います。データを集めて分析するノウハウを持っている業者に委託をしています。八王子市は、こういうデータをもとに道路網とか公共交通網の整備状況を踏まえ、最終的に計画を策定することなどに活用しています。

【納富委員】そういったコンサルティング会社を何社かアサインして、その提案をそれぞれに出させ、その中で、どれがいいのかを選んで判断するという仕事を職員で行っているという理解でよろしいですか。

【田倉行政管理課長】そうですね、今、入札の方式が大きく二つあります。一つがプロポーザル方式といって、内容も含めた提案を行わせるものと、金額で決定する競争入札という方法がありますので、こういうようなものについてはプロポーザル方式を採用しているものも多いかと思います。

【納富委員】ここを読むと、計画策定事業の委託となっていますが、内容としては、現状調査とデータの整備を中心に試案を作成してもらうということですね。

【田倉行政管理課長】そうです。

【納富委員】わかりました。

それから、先ほどのノウハウの継承ですが、継承の対象は何だというところを細かく見ていく必要があるという気がします。まさに伊藤委員がおっしゃるように、暗黙知に類するところは、人材育成的な観点で維持すべきでしょうし、事務的に間違いなくやればいい

ところについては、社会環境や法制の変化に対応が必要ですが、その点はマニュアルや仕様書のアップデートでカバーできる気がしますので、少し細かく業務プロセスを切り分けて手触り感が示せるようにしていくほうが、答申の示し方としても説得力が出てくるように思います。さらっと読んでしまうと、なるほどで終わってしまいがちですが。

【飯島会長】確かにノウハウというのは、伊藤委員や納富委員が言ったように難しいと思います。これは私のほかの役所での経験で、公開情報なので申し上げると、たとえば原子力規制で検査官の問題がありまして、この間も審議を行ったのですが、結局この場では、情報上、委託するほうが委託されるほうが優位にあるというイメージを持ちますが、将来的には、たとえば委託されるほうが委託するほうより優位に立つ可能性は十分念頭に置いて、この委託の問題は考えておかないといけないと思います。

実際、今、原子力の場合ではそのような状況で、事業者のほうで圧倒的に情報を持っていて、規制する側は事業者に比べて情報が少ないです。要するに規制する側と規制される側というのは、これは伝統的な問題ですが、この場合でいえば委託する側は、最低限これは押さえなければいけないところは明確にすると。そういう意味では、先ほどおっしゃっていたように、マニュアルで最低限押さえられるということが明確にできるものが一つ対象であるということと、万が一、自治体から不都合が起きたとしても重大なリスクには至らないようなものであるなどのリスク管理の面からも見ておかないと、何を委託するのかということの問題は結構難しいという気がします。最終的に委託する側のほうが優位に立つ可能性まで考えたほうが良いと思います。

【宇田川行財政改革部長】会長のおっしゃるように、ノウハウのどの部分を継承していくか、市がコントロールをどう確保するのかということだと思います。市場での競争性によって、当該業務自体の精度や価格は精査されていきます。また、場合によっては、工事の管理監督者のように、監視監督する者自体も外部から調達する方法もあります。職員としてノウハウを継承しなければいけない部分がどこかも含め、公務員が担うべき役割についても、御意見をいただきながら整理できればと思っております。

【飯島会長】ほかはいかがでしょうか。

【納富委員】委託をしていく範囲を増やしていこうという傾向に見えるので、委託した後の管理をどうするかというところを明確にしておくことは、より一層やっていく必要があると思います。育てるという観点からも。それから委託は、多分コスト削減だけではなく、行政が自分で実施するよりも、委託したほうがパフォーマンスが良いというところもおそ

らく大きな観点だと思うので、改めて委託業務の管理などを明確にしていく必要があると思います。

【飯島会長】ありがとうございます。

【時久委員】参考になるかわかりませんが、給与計算一つとっても、小さな会社であったり、個人クリニックのようなところだと、人事担当がおらず、社長や院長が片手間で給与計算を行って、それまで間違いだらけだったというようなケースだと、毎月報酬を払うからお願いと渡された場合、それなりの成果はあると思います。今まで間違いだらけで、それでも手間暇かかっていたものが、外注に出すことによって、経費がかかっても、自分の負荷が減り間違いもなくなったということで良いと思います。

会社によっては、会社内の手間や工数が減っていないケースもあります。外注しても、それまでの担当者がそのままだったり、並行した作業が続いているようなケースです。それが最初の1カ月、2カ月だったら良いのですが、ずっと並行した作業が続いてしまうと、正確性は上がりますが、何のためにアウトソースしたのかとなってしまいます。

もしかしたら会社の中で、その業務ができる人がいなくなってしまう危機感をお持ちなのかもしれませんが、やはり外注化することにより、ノウハウはすべて継承されていかなくなってしまうようなことがあるかもしれないけど、コスト削減というメリットがあるわけですから、ノウハウの継承は一部なくなっても管理するところに重点を置く意識に変えていくことが必要になってくると思います。

【飯島会長】ありがとうございました。このトピックについて確認をさせていただきたいと思います。

まず、この「審-15」の資料につきまして、職員が主に担っている業務の性質ということで、事務局から六つほど上げていただきました。このくくりについては概ね異論はないと理解しております。

ただ、細かな点でいきますと、大きな論点として、ノウハウの継承ということが、これは、5番目は直接的にかかわってきますが、ほかの部分でも、それはメリット、デメリットというところはそんなにかかわってこないのではないかなというような御指摘が多いと思います。その際に、いくつか論点を御指摘いただきましたが、暗黙知というようなものです。これは自治体の中で人材育成などを考えていけば、そう安易に外注化などは難しいのではないかなということがあったかと思えます。

今、六つほどあげていただいています。知識につきましても、本当に行政独自のもの

なのか、または民間でもできるものなのかというところの精査をしていくことが必要になってくるだろうと。ただ、それは非常に難しい課題ではあるけれども、必要であろうという御指摘があったかと思います。その際に、単純にマニュアル化できるのかできないのかということなどの付随的な論点があったかと思います。

あともう一つは、大きく論点としては、人事制度であるとか、個々の職員の働き方の違い、考え方に対してどう対応していくのか、あとは、改善の活動に対して、それなりに一部褒賞というのも人事評価の上でなされているというお話もありましたが、ほかにも余地がないのかというのは、人事制度の課題としても一つ可能性は考えられるのではないかということであったと思います。とにかく改善ということでしたけれども、そういうしくみをつくること自体が改革になってきますので、改善、改革というのは連動しているものだと理解して検討していく必要があるかと思います。

大きく人事制度に係るような問題も必要であるということと、それからこの六つについては、もう少しノウハウや能力等々、細部にわたる検証、そういうようなことであったかと理解しておりますが、今後踏まえて審議を進めさせていただきたいと思っております。

ほか、ここが抜けているや確認しておきたいことがあればお受けいたしますが、いかがでしょう。

それでは、事務局から次回審議会について御提案があるということですので、御説明をお願いいたします。

【中部行革推進課長】次回審議会につきましては、9月の2週というお話をしていましたが、今回皆様に議論の方向性をお示しさせていただいたところです。事務局としても、本日は皆様からのたくさんの御意見をいただいた中で、整理する時間を設けたいと考えています。また9月に議会もありまして、整理する期間としては厳しい状況に置かれている事情がありまして、大変恐縮ですが、9月は1回お休みさせていただいて、次回は10月17日の火曜日、9時30分から開催させていただきたいと思いますが、皆様、いかがでしょうか。

【飯島会長】今御提案いただきましたが、秋以降は答申に向けて具体的な審議が必要になってきますので、そのための資料づくりについて、今日の御意見を踏まえたかたちで進めていく必要がございます。また、市役所内部の業務量から考えて、できれば9月は1回お休みさせていただいて、10月、次、2カ月後というかたちで、もし問題なければお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

(異議なし)

【飯島会長】ありがとうございます。では、次回は1回休ませていただくことにいたします。では、最後に、事務局から次回の日程について御確認をしていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

【納富委員】もともと9月には予定されていたことがあったと思いますが、それとの関係でスケジュールの変更に及んでいくのでしょうか。

【中部行革推進課長】ビジョン2022の中間報告を9月に予定していたと思いますが、作業が少し遅れ、9月におそらく皆様にお示しできる状況にはありません。皆様にお話しできるのが10月に入ってからの可能性が高い状況にあります。また、中間見直しですので、大幅な見直しにはならないため、この10月の審議会ですら触れさせていただければと思っております。

【飯島会長】最終答申としては、来年の7月ぐらいということによろしいですね。

【中部行革推進課長】はい。

【飯島会長】一応日程は現在組まれています。答申案の確認はどうするかという問題などもありますので、その辺りは、進捗状況を見てから御相談させていただきたいと思っておりますので、お願いいたします。

それでは、本日はこれもちまして第4回の審議会を終わらせていただきます。

【宇田川行財政改革部長】会長、1点お願いさせてもらってよろしいですか。今日はさまざまな御意見をいただいたところですが、次回審議会まで期間があいてしまうこともありまして、本日もし言い足りなかったこと、もしくは何かお気づきの点がありましたら、メール等で構いませんので、お手数ですが御意見いただければと思います。ぜひよろしくお願いいたします。

【飯島会長】まだ御意見いただいて取り入れさせていただく余地はございますので、よろしくお願いします。

【宇田川行財政改革部長】いただいた御意見については、また会長と御相談させていただいて詰めさせていただきたいと思っておりますので、ぜひよろしくお願いいたします。

【飯島会長】よろしくお願いいたします。それでは、本日の審議会を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。