

【行財政運営】			
No.	委員	意見	対応
1	福士委員	<p>資料5-1の右側の行政運営の視点について、<u>かゆいところに手が届くほど、あまりにも行政サービス過剰</u>なのです。しかし、財政というバランスを考えたとき、<u>市民もそれなりのリスクを背負う意識を積み重ねていかないと市の運営は難しい</u>と思います。</p> <p>雪の問題を解決する財政等を踏まえた会議で、例えば「雪目的税（仮称）」をつくってはどうかの話がありました。結局、結論を出さず、毎年、大変な除雪費となっています。しかし、いつまでも大きな金をかけていいことではなく、<u>市民もそれなりのリスクを考えられるようなことを記載するよう考えたほうがよろしい</u>と思います。</p>	<p>「持続可能な財政構造」の実現に向けては、財政運営の視点として「行政が行うべき役割、サービスの水準」について検証・評価を行い、市民にご理解いただいたうえで、事業の再編・再構築を推進していくこととしております。社会情勢の変化に対応し、行政が担うべきサービス水準を拡充する場合には、法定外目的税の導入を含めた「受益者負担のあり方」も検討してまいります。</p>
2	梶井部会長	<p>「部署間の縦割りを打破し、協働の文化を持つ組織を目指す」とありますが、これは、当然克服されているはずのことです。ここで<u>協働を言うのであれば、やはり、市民との協働だろう</u>と思います。</p> <p>それから、札幌市では、<u>中間団体</u>といいますが、<u>NPOなどがかなり頑張っていますので、そういう市民団体との協働、中間集団への支援のことを入れてもいいのでは</u>と思いました。</p>	<p>行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「様々な課題に対応した公共サービスを隙間なく提供するため、多様な機関・団体との協働・連携を進める」ことを明記します。</p> <p>その上で、行政運営の取組方針に「ウ 多様な主体による連携・協働の推進」として記載し、市民、企業、NPO、中間支援組織、地縁による団体（町内会、自治会）、大学、他自治体など様々な主体と連携し、社会的課題を継続的に解決していくよう取り組んでまいります。</p>
3	吉岡委員	<p>行財政運営における方向性について、<u>NPOなどとの協働はもちろん進めていく必要がある</u>と思います。困っている市民がいて、一人も取り残さず、本当に困っている人に手を差し伸べるのが行政の仕事であるのに、<u>自分たちの仕事は最後のとりでなのだ</u>という意識と覚悟が足りないのが問題なのではないでしょうか。それが読み取れないので、<u>それがにじみ出てくるような書き方にするといい</u>と思います。市民は行政の職員の方たちを頼りにし、協働の思いをお持ちの方もたくさんいる。</p>	<p>行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「市民の困りごとや不安に共感し、市民に寄り添うことを原点」と明記します。その上で、行政運営の取組方針に「ア 市民サービスの高度化」に、「多様な市民ニーズへのきめ細やかなサービス提供体制の構築（複合的福祉課題を抱える市民への支援体制の構築、子ども・子育て家庭への支援体制の強化など）」を追記します。</p> <p>また、素案においては第3章の冒頭にて、「「まちの姿」の実現に向けては、行政職員一人一人の、市民の命を守る最後のとりでとしての意識や、個人や地域が引き受けることができない分野を担う責任感」と職員の意識についても記載しております。</p>

No.	委員	意見	対応
4	高橋委員	<p>「職員力の向上」と「組織マネジメント力の向上」に関して、職員力向上研修や職員エンゲージメント向上施策と出ており、非常に重要だと思っております。<u>市役所の皆様が、特に若い方々が夢を膨らませて働ける、仕事を通して自己実現をしていくことができる</u>と最もよいのではないかと思います。そこで、研修から一歩踏み込んで、<u>大学や大学院などでじっくり学ぶという時間</u>を持ってもらうのはどうかと思っています。<u>目の前の仕事から少し離れたところで社会や世界を考える時間</u>を持つ、少しまとまった時間を持つことができれば、そういう枠組みがあるといいのではないかと思います。</p>	<p>行政運営の取組方針に「エ 職員力と組織力の向上」の「○職員力・専門性を向上させる人材の育成・意識改革」に、「<u>キャリア形成につながる研修・人事配置</u>」として記載し、主に若手職員が仕事を通じて自己実現を目指す環境を構築する取組を進めてまいります。</p> <p>また、現行においても、<u>大学課程の履修や国際貢献活動を目的とした自己啓発等休業制度</u>を設けており、職員の公務に関する能力向上に資するよう取り組んでまいります。</p>
5	山中委員	<p>「行政運営への市民の参加の促進」が、いかにも「行政が行うことに市民の意見を聞きたい」と読めます。本来は、<u>市民が行政と話し合いながら、市民が地域課題を考えることに支援をもらう</u>ほうがよい。札幌市がいいまちになるためには住民が協働し、話し合っ決めて決めることが大事。そして、その決めたことが行政運営に反映されるのであれば、<u>行政運営の一部は市民で担う、NPOで担う書き方もあり得る</u>。それは、オとして新たな項目をつくるぐらいしたほうがよい。</p>	<p>行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「<u>様々な課題に対応した公共サービスを隙間なく提供するため、多様な機関・団体との協働・連携を進める</u>」ことを明記します。</p> <p>その上で、行政運営の取組方針に「ウ <u>多様な主体による連携・協働の推進</u>」として記載し、<u>市民、企業や各種団体など様々な主体との連携・協働により、社会的課題を継続的に解決していく</u>よう取り組んでまいります。</p>
	山中委員	<p>もう一つ、私もずっと北海道とともにある札幌の話随分させていただいたのですけれども、取組方針の中の連携についてです。これは行政と行政の連携ということでしたが、<u>行政と行政をつなぐような市民を支援することがやはり必要</u>。</p> <p>現状と課題に「札幌市だけでは解決しない様々な問題」と課題が挙がっていますが、逆に、<u>北海道の市町村が解決できない様々な解決に対応した札幌みたいな双方向の視点が入るといいのですが、まだ双方向には見えない</u>。</p>	<p>行政運営の取組方針に「ウ <u>多様な主体による連携・協働の推進</u>」として記載し、<u>市民、企業や、NPO、中間支援組織などの各種団体、他自治体など様々な主体と連携し、様々な社会的課題を継続的に解決していく</u>よう取り組んでまいります。</p> <p>また、併せて、北海道と共に発展する札幌市「取組方針」に、「相互に連携・協力を深めていく」文言を明記し、北海道、各市町村、双方向の視点で、また、前述の多様な主体との連携・協働も含めて、地域課題等の解決に取り組んでまいります。</p>

No.	委員	意見	対応
6	岡本委員	<p>行政で働くことを選択する人は、難しい試験、面接を通り、うまく表現することにも長けてるのでしょうか、実は結構ドライにやっていて、熱い思いなんかないと思う瞬間もある。この会議も、私はこういうまちにしたいという発言を聞いたことがなく、「それは書いていない」ばかりだと、結局、処理する仕事にしかならない。もっと言えば、パズルや謎解きをする感じで仕事をされていると思うときもあり、残念。</p> <p>職員力や根拠のある行革と書いていて、<u>人と人の関係性の中で自分の思いを乗せていけるかどうか、そのつながり感が実は一番大切だ</u>と思っています。民間で頑張っている人と一緒に酒を飲み語り合うのは、しがらみがあってできないのは分かるのですが、<u>率直に話し合えるような、立場に関係ない空間が、ITやデジタルの可能性含めて共有できる場ももどこかで仕込んでほしい</u>です。</p>	<p>職員は、例えば「事務局」の立場であったり、その場面ごとの立場に応じた振る舞いをする傾向にあり、それが起因してご指摘の印象を与える側面があるものと推察します。今は存在しませんが、様々な立場の方と職員が本音で意見をぶつけ合うような議論の場があっても良いのではないかと受け止めました（企業経営者やNPOの方、若者などと対話形式のワークショップを増やし始めています）。</p> <p>なお、職員の「思い」に関しては、行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「<u>市民の困りごとや不安に共感し、市民に寄り添うことを原点</u>」と明記します。</p> <p>さらに、行政運営の取組方針に「ウ <u>多様な主体による連携・協働の推進</u>」として記載し、<u>市民や企業、各種団体など様々な主体との連携・協働として、取り組んでまいります。</u></p> <p>また、答申案においては第3章の冒頭にて、「<u>「まちの姿」の実現に向けては、行政職員一人一人の、市民の命を守る最後のとりでの意識や、個人や地域が引き受けることができない分野を担う責任感</u>」と職員の意識についても記載しております。</p>
7	定池委員	<p>「市民ニーズは多様化、複雑化」は、元々見えていなかったものが見えてきたところもあると思う。ただ、「行政は大変なのです」がにじみ出ていて、逃げを打つように見えない書き方も必要。やはり、<u>行政にしかできないセーフティーネット、最後のとりでとして固く守りますという覚悟は見せていただきたい。</u></p> <p>それから、防災や復興は役所の部署横断。風通しが悪いと、部署の担当が支援の切れ目になってしまい、支援のはざまに落ちてしまう。実際、<u>平時から部署間の縦割りをいかに打破しておくかが災害対応などの危機管理上でも非常に生きますので、ぜひ推進していただきたい</u>です。</p> <p>また、災害時はジェンダーなど社会課題が顕在化し、困り事を持っている方々が一番大変な目に遭います。そういう課題を解決していくことは大切で、<u>行政だけではなく、自分たちの力のできる自治組織にお金を出し、市民生活の向上につなげる</u>など、守りではなく攻めの姿勢を見せていただくと、札幌市の気概が見えるのではないかと思います。</p>	<p>行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「<u>制度をまたぐ複合的な課題を解決するための市役所内での組織横断的な協働文化の醸成はもとより、様々な課題に対応した公共サービスを隙間なく提供するため、多様な機関・団体との協働・連携を進める</u>」ことを明記します。</p> <p>その上で、行政運営の取組方針に「ウ <u>多様な主体による連携・協働の推進</u>」を明記し、また、「エ <u>職員力と組織力の向上</u>」には「<u>組織間の横の連携強化などオープンでフラットな組織づくりの推進（柔軟な組織運営の実現、縦割り打破に向けた取組など）</u>」を記載し、取り組んでまいります。</p> <p>さらに、素案においては第3章の冒頭にて、「<u>「まちの姿」の実現に向けては、行政職員一人一人の、市民の命を守る最後のとりでの意識や、個人や地域が引き受けることができない分野を担う責任感</u>」と職員の意識についても記載しております。</p>

No.	委員	意見	対応
8	中田委員	<p>今後の財政状況を考えたとき、選択と集中をより一層明確にする必要があるというのは十分理解できます。その一方で、公共的な構造物や施設、あるいは、その整備、更新の管理というのは市民生活に直結するものであり、市民の安心・安全な暮らしを守るという意味で非常に重要な部分だと思います。そこで、公園の官民連携の推進事業とありますけれども、これは公園ばかりではなく、いろいろな施設にも当てはまると思うのですが、<u>PFIや民間委託など、それらを財政の運営の方針の方向性の中に盛り込んでいただきたいですし、民間の力を活用することによって必要な市民サービスを提供するというような文言はどうか</u>と思っています。</p>	<p>ご指摘の点について、財政運営の視点「メリハリの効いた財政運営」に「<u>札幌の強みを生かした産業の育成、積極的な企業誘致などの産業振興を進める</u>」記述を加えます。</p> <p>また、財政運営の視点「将来世代に過度な負担を残さない健全な財政運営」に「<u>民間活力等の活用を含めた</u>」の文言を追記します。</p> <p>なお、公共施設の配置、整備への民間の力の活用については、都市空間分野の基本目標20の目指す姿2の施策に、「市民ニーズや社会経済情勢、デジタル技術の活用を見据えた多様で柔軟なサービスを提供するため、老朽化した区役所など公共施設の更新にあわせて、<u>民間活力やノウハウを活用しながら、施設の集約化・複合化や、効率的かつ効果的な配置・整備等空間活用の最適化など</u>を行います。」を掲げ、取り組んでいく考えです。</p>
9	柴田委員	<p>市民のための協働について、<u>市民のために協働し、挑戦する中間支援組織を支援する市役所であってほしいと思う</u>のです。これは部門にもよるとは思いますけれども、実はNPOや中間支援組織というのは、お金はないかもしれないけれども、専門性は高く、高い品質のものをつくるのが可能です。</p> <p>それに、中間支援組織というのは縛りが少ないので、いろいろな形で活動をつくることのできるのです。例えば、札幌市でお金が止まった場合でも、中間支援組織、優れた団体をつくっておくと動くかもしれません。それだけのスキルに達すれば、ですが。これは、札幌の文化の方ともよくディスカッションになるのですが、<u>直接やるのではなく、市民団体を中継して動かすとスキルが残る</u>のではないかと思います。</p>	<p>行政運営の目指す姿「市民のために、協働し、挑戦する市役所」の中に、「<u>様々な課題に対応した公共サービスを隙間なく提供するため、多様な機関・団体との協働・連携を進める</u>」ことを明記します。</p> <p>その上で、行政運営の取組方針に「ウ <u>多様な主体による連携・協働の推進</u>」として記載し、市民、企業、NPO、中間支援組織、地縁による団体（町内会、自治会）、大学、他自治体など様々な主体と連携し、社会的課題を継続的に解決していくよう取り組んでまいります。</p>
10	木村委員	<p>「ウ 職員力向上」について、例えば、今までは「新卒で採用され定年までが標準モデルで、市役所の中のことをよく知る人が評価されていた」が、「その評価基準を変え、外部人材を登用し、市民との連携や外のことも分かる人も評価します」など、<u>変える基準に則って職員力を向上させますとするとよい</u>。今の記載だと、在籍している職員の力を伸ばそうと当たり前で表面的に見えるので、これから<u>変えたいこと、革新させたいこと</u>を書いたほうがいい。</p>	<p>「ウ 職員力向上」と「エ 組織マネジメント力の向上」については、行政運営の取組方針に「エ <u>職員力と組織力の向上</u>」として記載しました。多様な課題の解決に向け、「<u>従来の価値観にとらわれず広い視野を持つ</u>」職員育成や、「<u>迅速かつ効果的に適応できる組織づくり</u>」の推進により、行政経営の品質を向上させるよう取り組んでまいります。</p> <p>また、<u>評価基準の変更など、時代に合わせた人事制度のあり方について</u></p>

No.	委員	意見	対応
		<p>「エ 組織マネジメント力の向上」も同じ。何が課題だったのか、もっと踏み込まなければいけないことなど、覚悟を示すと良いのではないのでしょうか。例えば、昔は市政に思いがある人が入ってきたが、今は札幌市役所もたくさんある働き先の一つになった。「中小企業だったら市役所に勤めたほうが良い」という人が集まってきて、昔よりも職員に高い使命感を求めるのが難しくなったのだったら、それを課題として、<u>もっと熱い思いを持って市政ができる行政官を育てるにはどうしたらいいか、そのために組織マネジメントを変えなければいけないという話を書いた方がいいと思います。</u>その方が、「一市民として札幌市にもっと注目し、自分も参加しよう」となると思います。</p>	<p>は、絶えず検討を行って実施してまいります。</p>
11	佐藤（大）委員	<p>職員力の向上という意図はよく分かるのですが、<u>組織マネジメント力の向上の意味が分かりにくい</u>のです。組織マネジメント力とは、組織力を向上するということだが、組織力とは何か。職員力の向上は、個人が能力を持ったり、その人の思いで仕事をし、高いレベルの成果を出すことが大切で、組織はそれを支えたり、アレンジする力が必要だと思います。つまり、組織が力を持って何かをするというのは、結局、個人を生かすことと逆方向。その意味では、組織マネジメント力や組織力というより、オープンやフラットということで、外とオープンに関係性を持つことができる力です。また、職員力があるなら、<u>個人を生かすという意味で、例えば、柔軟性やアレンジ力があるような組織を目指すなど、具体的なことを書いていただければ</u>と思います。組織が強いと個人の自由が制約されてしまい、その人たちが生かされるという印象がすごく弱くなる。</p>	<p>「ウ 職員力向上」と「エ 組織マネジメント力の向上」については、行政運営の取組方針に「エ 職員力と組織力の向上」として記載しました。その上で、「管理職マネジメント力向上」や「職員エンゲージメント向上」の取組により、「○変化に柔軟に対応できる組織マネジメント力の強化」や、「柔軟な組織運営の実現」や「縦割り打破に向けた継続的な取組」により、「組織間の横の連携強化などオープンでフラットな組織づくり」を推進してまいります。</p>