

## 第 16 回練馬区区政改革推進会議 議事概要

日 時	平成 28 年 11 月 30 日(水) 午後 6 時 30 分～ 8 時 30 分
場 所	練馬区役所本庁舎 5 階 庁議室
次 第	1 開 会 2 議 題 (1) 公共施設等総合管理計画（素案）、学校施設管理基本計画（素案） (2) 人事戦略の策定に向けた検討 (3) 外郭団体の見直しに向けた検討 3 その他 4 閉 会
配付資料	資料 1-1 練馬区公共施設等総合管理計画（素案）について 資料 1-2 練馬区公共施設等総合管理計画（素案）【区立施設編】概要版 資料 1-3 練馬区公共施設等総合管理計画（素案） 資料 1-4 練馬区学校施設管理基本計画（素案）について 資料 1-5 学校施設管理基本計画（素案）概要版 資料 1-6 練馬区学校施設管理基本計画（素案） 資料 2-1 平成 28 年度練馬区職員意識調査の結果について 資料 2-2 （仮称）練馬区人事戦略 構成（たたき台） 資料 2-3 「3 今後の人事・人材育成施策の方向性」の骨子（案） 資料 3 外郭団体の見直しについて 参 考 平成 28 年度の開催日程等について（追加）
出席委員 (名簿記載順・敬称略)	土居 丈朗、別所 俊一郎、赤尾 由美、浜野 慶一、相澤 愛、川口 明浩、熊野 順祥、萩野 うたみ、上野 美知子、上月とし子、中村 弘、若林 信弘
欠席委員 (敬称略)	なし
区出席者	区長 前川 燿男 副区長 黒田 叔孝 副区長 山内 隆夫 教育長 河口 浩 特別参与 三枝 修一 専門調査員 斉藤 睦 企画部長 佐々木 克己 総務部長 小西 将雄 〔事務局〕 区政改革担当部長（企画課長）森田 泰子 区政改革担当部区政改革担当課長 富田 孝

	企画部財政課長 佐古田 充宏 企画部情報政策課長 田邊 裕晶 総務部参事（総務課長） 大滝 雅弘 人事戦略担当部長（職員課長）小淵 雅実 人事戦略担当部人材育成課長 枝 由加里 土木部計画課長 小山 和久 教育振興部長 大羽 康弘 教育振興部教育施策課長 中島 祐二
--	--

## 1 開 会

### 【委員長】

それでは定刻になりましたので、第16回区政改革推進会議を開催いたします。まず、委員の出欠状況につきまして事務局からお願いします。

### 【区政改革担当課長】

本日は、全委員にご出席いただいています。

### 【委員長】

区政改革計画などの策定について事務局よりご報告をお願いします。

### 【区政改革担当課長】

本年3月に区政改革推進会議からいただいた提言をはじめ、委員の皆様から様々なご意見をいただき、お陰様で先月区政改革計画を策定することができました。ありがとうございました。区政改革計画では、取組16としてICTについて記載していますが、その個別計画である情報化基本計画もあわせて策定しました。情報化基本計画についても、皆様にご議論いただき、策定することができました。ありがとうございました。

また、お手元に三つ折りになっているパンフレットがあるかと思います。区政改革は、区民参加と協働を根幹に据えて取り組んでいくこととしています。そうした取組の一環として、まちを優しくするアイデアや企画を考えていらっしゃる団体に対して、区は、活動費の一部を助成しています。このパンフレットは、ケアラズカフェCoもれびさんが、その助成を受けて作られたとのこと。詳細をご紹介いただいてもよろしいですか。

### 【委員】

「練馬ふれあいてつどう ねりまち駅のごあんない」と書かれていますが、これは居場所マップになっています。開いていただくと、私達のケアラズカフェCoもれびを含め16団体の皆さんに参加していただいています。これは私どもが作った地図で、歩きまたは自転車で行ける距離の顔の見える関係団体に声をかけました。活動は、高齢者の支援、障害者の支援、子育てママの支援などをされていたりと、趣旨や年代は様々なのですが、「地域」をキーポイントにこのような地図を作りました。地図を作るだけではなく、実際に顔の見える関係を作るということをととても大切に考えました。

この地図を作るにあたり交流会を開き、16団体の方々に集まっていただきそれぞれの活動を発表していただき、地域の方々にも参加していただくイベントを開催しました。60名以上の方に参加していただき、取材も入りました。本当に関心が高いということを感じました。デザイナーさんに思いを話し、居場所を「駅」と考えてプレートも作りました。この場所の方たちにはそれぞれ、開催時にそのプレートを入口などにかけていただくことにしています。また、

パンフレットの表紙の色々な人の顔は手書きで描かれています。色々な方が色々な居場所で声をかけ合いながら、顔の見える地域での助け合いをやっていこうという、小さな活動だと思います。パンフレットを作るに当たっては、担当課の方々には、相談に乗っていただいたり、一緒に各関係団体へ挨拶に行っていたりとお力添えをいただきました。今回はこのように完成形をお見せできればと思い配付させていただきました。

**【委員長】**

ありがとうございます。では、本日の資料について確認をお願いします。

**【区政改革担当課長】**

《資料について説明》

**【委員長】**

続いて、今年度の推進会議の追加日程案について提案がありますので事務局から説明をお願いします。

**【区政改革担当課長】**

《追加日程案について説明》

**【委員長】**

次に、議事概要について説明をお願いします。

**【区政改革担当課長】**

《議事概要について説明》

## 2 議題

**【委員長】**

それでは、本日の議題に入ります。まず、今年度、二度にわたりご議論いただいた「公共施設等総合管理計画」および、その個別計画である「学校施設管理基本計画」について素案が公表されました。各委員には既に素案が郵送されていますが、改めてポイントをご説明をいただきたいと思います。事務局からお願いします。

**【企画課長】**

《資料1-1～3の説明》

**【教育施策課長】**

《資料1-4～6の説明》

**【委員長】**

それでは、皆様から公共施設等総合管理計画と学校施設管理基本計画の素案についてご意見、ご質問がありましたらお寄せいただきたいと思います。

**【委員】**

公共施設等総合管理計画の38ページの適正負担の方針についてです。使用料の見直しのことが書いてありますが、「サービスを利用する人と利用しない人との『負担の公平性』」と書いてあります。なぜサービスを利用しない人の負担が生じるのでしょうか。その次の文章では、「利用する人が応分の負担をすることによって、利用しない人との負担の公平性が確保される」と書かれています。公共施設を建設、維持管理するときは、税金を通じて全ての人が応分の負担をしていると思います。そここのところが書いていない。このサービスを利用する人と利用しない人との負担の公平性という部分はもう少し補足して説明した方がよいと思います。

**【区政改革担当課長】**

施設の維持管理等には税金が投入されています。また一方で、実際に施設を使っている方に使用料を納めていただいています。利用する人と全く利用しない人がいる中で、負担のバランスをどうしていくかべきかをこれから考えていかなければいけないということです。今後見直していく中で、記載について分かりやすい説明を入れていきたいと思っています。

**【委員】**

リーディングプロジェクトを5つ選んでいます。何を基準に選んだのか教えてください。

**【企画課長】**

具体的にこれから取り組む5つのプロジェクトを選んでいます。主として、施設配置の最適化方針を中心としつつ、維持更新の方針や運営の方針をミックスしたような形で取り組んでいきたいものをここに挙げています。

**【委員】**

この5つのリーディングプロジェクトが緊急性を要するということではないのですか。

**【企画課長】**

具体的に、今から、取り組むものをここに挙げています。将来的にはもっと色々なプロジェクトが出てくると思います。この素案で区としての考え方を案としてお示しし、方針を決めた上で具体的に取り組んでいきたいと思っています。

### 【委員長】

リーディングプロジェクトの位置付けが40ページの冒頭あたりに少し触れられていると良いと思います。先駆的な好事例になり得るという取組であれば、そのようなトーンで書いた方がよいと思います。試行錯誤で今まで取組をした前例はないが、ここで何もせずに手をこまねいてはいけないという取組であれば、そのようなことも伝わるとよいと思います。

### 【委員】

資料1-2について、維持・更新の方針で、「築50年を目途に、施設状況に基づき長寿命化の適否を判断し、適するものは築60年を目途に改修を行い、目標使用年数を80年に」すると書かれていますが、築140年まで使うという想定ですか。

### 【企画課長】

今までの考え方は、基本的に60年が耐用年数という考え方でした。それを60年が経過する前に改修を入れることで長寿命化できるものは、20年延命しましょうということ、最長で80年ぐらいと考えています。一律60年ということではなく、さらに長寿命化が可能なものについては、80年ぐらいまで伸ばしていくことを目指していきたいということです。

### 【委員】

公共施設等総合管理計画の108ページに道路整備の現状がありますが、西部で7割が未整備、東部で3割が未整備と書かれています。練馬区は23区平均よりもかなり整備が遅れているとのことですが、遅れている理由が書かれているとよいと思います。また、どの程度までこの計画期間中に整備をしたいと思っているのかも書いてあるとよいと思います。次の111ページの都市計画道路の図ですが、地名がどこかに入っているとよいと思います。

### 【計画課長】

整備の目標は、111ページに記載してあるものが、今後約14年間で着手、整備していく路線です。ピンク色のものが区で施行を予定しているもの、黒色のものが東京都で施行を予定しているものです。東京都施行の部分が約13キロ、練馬区施行の部分が約5.6キロあります。まずはこの未整備の都市計画道路の整備を行っていききたいと考えています。

なかなか都市計画道路の整備が進まなかった理由は、都市計画道路は都心の方から徐々に整備され、練馬区方面はなかなか手がついてこなかったということと、基盤整備にしっかり取り組むという姿勢がこれまで重要度として低かったのかもしれないと考えます。図面での地名表示については工夫していきたいと考えています。

**【企画課長】**

104ページに少し歴史が載っていますが、練馬区は急激に都市化が進んだために都市インフラが未整備なまま市街化が進行してしまいました。既に家屋が建ち並んだ中で都市インフラの整備を進めてきたということで、歴史的な経過の中で非常に立ち遅れているという状況があります。

**【委員】**

道路整備のことを書くのは簡単ですが、利害関係者がいて大変です。よく住民と対話をしていただき、整備を進めてもらえればと思います。

**【委員】**

自転車駐輪場についての記述がありますが、自転車道については記述がありません。交通安全対策上、自転車道は区内でも問題になっていますが区の考えはありますか。

**【計画課長】**

現状では、車道側に走行レーンをつけたり、歩道が広い箇所においては歩道に走行レーンを設置するなどの対応をしています。

**【委員】**

この計画の中には盛り込まなくてもよいのでしょうか。

**【計画課長】**

素案には盛り込んでいませんが、今後の維持管理の方針に関わるものが出てくれば、そのようなことも検討していきます。

**【黒田副区長】**

補足させていただくと、練馬区の都市計画道路の整備が遅れているとお話したのと同じように、歩道も整備が遅れています。自転車レーンも設置できないような道路しかないというのが現状です。したがって、都市計画道路の整備をしながら、その道路に自転車レーンを作っていくというのが今のところの考えです。

**【企画課長】**

110ページの都市計画道路の整備の中で、歩道、沿道の緑化とあわせて自転車走行空間を整備すると記載があります。都市計画道路以外ではなかなか厳しいですが、これから新しくつくる道路についてはなるべく自転車走行空間を備えるようにと考えています。

**【委員】**

108ページに道路整備の未整備部分について、西部地域が約7割、東部地域が3割と書いてありますが、昔、都市計画道路は事業決定や計画決定などがあつたと思います。今はないのでしょうか。事業決定の70%の整備率なのか、計画決定の70%の整備率なのか教えてください。また、他の区の状況なども少し書いてもよいと思いました。都心部はもちろん整備率が高いと思いますが、どのようなところが低いのか書いた方がよいと思います。

**【計画課長】**

都市計画道路の整備プロセスは、現状でも都市計画決定を行い、その後事業認可を経て整備する方法で行っています。表示しているパーセントは、計画決定の未整備の部分のパーセントを表しています。少しわかりにくい部分については表記を考えたいと思います。

**【企画課長】**

整備率については、23区平均だと64%、都全体だと62%です。練馬区は50%ですので著しく低い状況であり、特に西部地域の30%というのは大変低いということです。

**【委員】**

138ページと139ページで、自転車駐車場の(4)の①の収支の状況で、利用料金制度に基づいて指定管理を行うと、収入が7億円弱、支出が7億1,900万円ということです。維持管理の考え方として、自転車駐車場というのは、基本的に収入が支出をペイしてもよいものではないかと思われまふ。指定管理者が1億9,000万円を区へ返納しているが、それを上回る2億1,000万円を区が支出している。負担すべき費用の整理がまだできていない部分があります。139ページの(2)の②では、施設の維持管理について、区による施設改修と指定管理者による日常的な維持補修があることを前提に、今後は指定管理者による設備等の更新の範囲を拡大し、迅速な対応によるサービスの向上を目指しますと書いてありますが、負担すべき業務の範囲を整理して、収支がペイするような競争を目指す必要があるのではないかと思います。

**【黒田副区長】**

138ページの図をご覧くださいとわかるように、土地を全部区で持っていればよいのですが、借地というところもあり、駅直近で借地料が高いということです。今後、まちづくりを行う中で、公有地化を進め借地料がなくなれば、指定管理者からの返納部分が増えることもあるかと思ひます。

もう一つは、管理の仕方を民間の競争原理で行うべきというお話であろうと思ひますが、公社が管理しているので、民間と同じまたはそれ以上に管理料は安くできていると思ひています。

### 【委員】

学校の適正配置について、旭丘小学校、小竹小学校、旭丘中学校が過小規模校ということで、3校を1校にして小中一貫教育にすることは非常によいことだと思います。地域住民に対しての説明会の状況、反応などを教えていただければと思います。

### 【教育施策課長】

10月10日、12日に説明会を開催しました。旭丘小学校、旭丘中学校の敷地に小中一貫校をつくるということもあり、小竹町にお住まいの方は少し通学距離が遠くなります。小竹町にお住まいの方々からは、できれば小竹小は残してほしいという意見を多数いただきました。一方で、旭丘地域にお住まいの方からは、各学年とも小学校は1学級しかないので早く統廃合を進めてほしいという要望もいただいています。

### 【企画課長】

旭丘地域は、過小規模校という状態が続いていたので、以前から地域の方とご相談をしています。学校の統廃合の問題、それから先ほどお示したリーディングプロジェクトの中でも、高野台運動場の廃止、地域施設の再編などについては、利用している方からかなり抵抗がある旨のご意見が多く寄せられています。他に、委託をさらに進めるという方針を出していますが、それについても、公設直営でやるべきであるというご意見をいただいています。一方で、区政モニターアンケートなどの無作為抽出の方も含めたアンケートでは、地域施設の再編や委託を実施すべきであるというご意見も多数あります。総論的にはよくても、ご自分の関わる施設については様々なご意見があるものと受け止めています。

### 【委員長】

それでは、議題2ですが、前回に続いて、「(仮称)練馬区人事戦略」をご検討いただきたいと思います。人事戦略について、資料説明をお願いします。

### 【職員課長】

《資料2-1～3の説明》

### 【委員】

一番気になったところで、新規採用職員を対象とした育成指導者制度と書いてありますが、位置付けが不明確ではないかと思います。新規採用職員は、最初に研修制度があり、それぞれの職場に送り込まれて、そこでオン・ザ・ジョブで様々な学んでいくのですが、それに対する育成指導者というのは、誰かが仕事をしながら、新規採用者に対して何か指導をしていくということなのでしょう。それともそのような立場の人を設けるのでしょうか。新規採用の職員と

というのは、オン・ザ・ジョブで周りの人がそれぞれ注意して指導していけばよい話であって、わざわざこのような人を設ける必要性が果たしてあるのかというのが疑問です。

また、「人事ナビゲーションシステム」というものがあるようですが、これは誰のためのシステムなのか、これを利用する人は誰なのかよくわかりません。

#### 【職員課長】

育成指導者制度ですが、いわゆる育成専従で担当するという職ではなく、職場の先輩が新入職員に教えていくということです。昔は、先輩の職員が色々と指導しながら新規採用職員を育てましたが、その機能が非常に低下しているのが実態です。同じ職場の先輩を指導者として、教え育てるという体制をつくっていきたいと思います。

「人事ナビゲーションシステム」ですが、もともと人事評価制度を取り入れるに当たり導入した制度です。目標管理シートや、自分が希望する仕事、そういった自己申告に使うもので、職員は自分が年度当初に立てた組織目標、自分の仕事の目標などを確認することができます。また、上司も過去に職員がどのような仕事をしてきたのか、過去にどういう目標を立てて、どういう達成をしたのかを、随時見られるようにすることにより、人材育成に役立てていこうと導入しました。

#### 【委員】

1 ページで、「適正な人事評価の構築」とありますが、今までどのような評価制度をやっていたのか教えていただきたいです。それから、その次の「目標管理型の業績評価の導入」とありますが、自己申告書を書かせているということであれば、これは既にやっているということでしょうか。

#### 【職員課長】

能力評価項目の設定は、今まで職層ごとに細かくは分けていませんでした。ざっくりとした評価項目だったということです。これを今回、職層ごとに分けています。また、「目標管理型の業績評価の導入」ということで、今年度から、新たな人事評価制度を導入しました。既に目標を設定して、現在、1年間の仕事がどうであったかという達成面談をしています。

#### 【委員長】

どこまでが既に着手しているものなのか、どこからがまだ着手していないのか、または制度としてはあるが、運用はまだしていないのかということが、最終的に施策として仕上げるときには、はっきりわかるようにしていただきたいと思います。

### 【委員】

成績を評価して、成績がよい人については勤勉手当を増やす、昇給させるということはよいと思いますが、勤勉手当を増やす人が20%で、勤勉手当を減らす人が20%いて、それで勤勉手当の額をゼロサムで維持することは、経験上やめた方がよいと思います。大した金額ではないのですから、気前よく一生懸命頑張った人にはプラスで出すということのみにしておいた方がよいというのが東京都で働いた経験から感じました。

それから、2ページに「公共施設等総合管理計画等を踏まえ」という表記がありますが、これはなぜ公共施設の管理計画が定数管理に影響してくるのですか。

### 【職員課長】

今後の様々な業務の委託の計画について、一部、公共施設等総合管理計画の中で位置づけています。当然、具体的に、何年度に何を委託するという位置付けはできていませんが、今後の施設のあり方、仕事の委託のあり方といったものにも踏み込んでいますので、それを踏まえてという記載をさせていただいています。いずれにしても、平成29年度に定数管理計画を定め、具体的にお示しさせていただきたいと思っています。

### 【委員】

委員がおっしゃった『勤勉手当』についてですが、賞与で反映するのは良いと思うのですが、給料自体に『勤勉手当』があるというのは民間企業としてはすごく違和感があります。頑張るのは当たり前であり、頑張らない人を下げ、頑張った成果を出した人を上げるというのが民間企業です。どうしても何か手当をしたいというのであれば、別の表現の方が良いと思います。

### 【委員】

頑張っている職員と頑張っていない職員というのは、何を基準に判断するのか、評価制度の中にはあるのですが資料の中の表記ではよくわかりません。また、職員意識調査は、他の区でもやっているのでしょうか。やっているとすれば、練馬区特有の傾向のようなものが見えてきたり、他の区と情報のやりとりもできると思います。他の区と色々と照らし合わせることによって、練馬区だけが、特定の部分の意識が低いということであれば、それは練馬区が考えなければいけないところになると感じました。

### 【職員課長】

全く同じ質問ではないですが、各区で行った調査結果もあり、人事委員会が行っている調査結果もありますので、改めてご紹介させていただければと思います。

### 【委員】

給料を上げれば職員は頑張るのでしょうか。「業績を適正に評価し」というのはそのとおりですが、民間企業と区役所で何が違うのかというと、区民サービスが提供されることでどれだけ区民の皆さんに喜んでもらえるかということだと思っております。そのような視点が読んでもなかなか見出すことができないので、区民の目線から見て、こんなに区民が喜んでいるのだというのを、何かしら人事評価のプラスに入れていただきたいと思います。本当に区民の方々の顔を思い浮かべながら仕事をしていただくような区の職員をもっと評価していただけるような制度にしていただきたいと思います。

### 【委員】

人事制度改革をやる理由は、みどりの風吹くまちを実現するためには区政改革をしないとイケないという事であり、その担い手としての職員を育成していくということだと思います。改革するわけですから、変化を求めないとイケない。チャレンジしてもらわないとイケないわけです。資料の表現に「信賞必罰」とありますが、必罰となると、チャレンジして失敗したら罰を受けることになる。そうすると新しいことをやる必要がないわけです。やったとしても、すごく時間をかけて、絶対失敗しないような形でやることになってしまうのではないかと思います。企業においても大企業病と言われる、要は、「やります、やります」と言って、何をやっているかわからない、旧態依然たる状態で生産性が上がらない、こういうことになってしまいますので、頑張った人を適正に評価するというのは良いと思いますが、少しでも失敗したら罰するのはいかがかと思っております。そうすると、目標管理型業績評価といっても、目標そのものを低くしてしまうということにもなりかねませんので、チャレンジするという雰囲気はどこかにないこの人事制度はうまくいかないのではないかと、または、人事制度はうまくいっても改革はうまくいかないのではないかと、思います。

### 【委員】

6 ページに、まちを元気にするアイデアをテーマにした対話集会「ねりまビックバン」への若手職員の参加とありますが、友人が実行委員長をしていました。友人はこの取組を大変評価をしていました。区民と一緒に考える場に職員が来てくれたということがとても嬉しかったと言っていました。

区民は、「何か区は変わり始めた」ということを感じたいのだと思います。区民の声を拾ってもらえるようなシステムがあればよいと思います。私も地域活動をしていると、区役所の中を歩いても、部長さん、課長さんなど様々な方に声をかけていただくことがあります。異動になった後も気にかけて来てくださる方もいます。そういうことを区民は見ています。きちんと職員のことを私たち区民は見ていますよということをお伝えしたいと思います。

**【委員】**

この調査はどうやっているのかというのが気になります。この調査は無記名でやっているのですか。

**【職員課長】**

無記名で行っています。

**【委員】**

インターネットですか、それとも紙を配って行っているのですか。

**【職員課長】**

紙を配って行っています。

**【委員】**

職員の方が全部で4,780人いて、80.8%の回答率ということですが、この数値を職員課長は高いとおっしゃられていましたが、低いですね。これは100%であるべきでしょう。その組織の中でやっているのであれば、皆が回答すべきではないですか。900名ぐらいの職員が回答していないということは、実質的、潜在的には調査結果の数字はもっと低いと考えるべきなのではないでしょうか。おそらく管理職の方々はほぼ全員回答をしていると思いますが、もっと低い数値になる可能性も出てくるかもしれないというところを汲みとっておかないといけないのかもしれない。

**【委員】**

4ページの問題意識で、管理職選考の受験率が1.3%とありますが、ほとんどいないということでしょうか。また、9ページの⑤の「女性職員の活躍促進」のところで、問題意識の4番目に「心の健康問題等による」とありますが、このような書き方では女性職員イコール心の健康問題というように思われてしまうので書き方を改めた方が良いのではないかと思いました。

**【職員課長】**

後段の件ですが、書き足りないところがあり、このような記載になっていきますので修正します。それから、管理職の受験率が1.3%ということですが、試験は一定の年数を経験した職員は受けられます。保育士、事務、それ以外の職種も含めた職員全体の中での1.3%です。今年度は管理職選考を受けた職員が、事務だけに限られますが、14人いました。そのうち一次で8人合格しました。倍率としては約1.8倍でした。本来ならばどのぐらいの倍率がいいのかというのは難しいですが、やはり組織の要である管理監督者ですので、多くの人材の中から適任者を選ぶべきだと思います。区の1.3%では、まだ低いと考えています。

**【総務部長】**

これから定年を迎える管理職は非常に多くなってきます。言ってみれば穴が開いてしまう。それを補うために、わざわざ取組の中に管理監督職員の育成という項目を設けなければならないような現状なのです。こういうふうになればもっとよいというアイデアがあれば教えていただければと思います。

**【委員】**

お金のかからない解決方法は現在の管理職の方がニコニコと楽しそうに仕事をすることだと思います。

**【委員】**

管理職の配置に穴が開いてしまった部署は穴が開きっ放しなのですか。それとも強引に埋めるものなのですか。練馬区だけではないと思いますが、一般の民間企業でも、同じ傾向にあるのかもしれませんが、管理職になりたい理由、なりたくない理由があるはずです。そこがきちんとわかっていないと、施策も改善もできないのではないのでしょうか。管理職になりたい理由がきちんとわからないと、やみくもな施策になるのではないかと感じました。

**【総務部長】**

穴が開いたところを開きっ放しにしておくわけにはいきません。本来であれば私どもは60歳で定年ですが、フルタイムの再任用の管理職として働いてもらい一定期間補うしかありません。他の区でも再任用の管理職が大分増えている状況です。昇任意欲が低い理由は、一つとして給与面の問題があります。特別区の人事制度でがちがちに固められている部分もあり、ハードルは低くないと考えていますが、区としてできる対応はやっていこうと思います。

**【区長】**

このような人事戦略を作ろうという発想は、職員から出てきました。私は非常に良いことだと思っています。自分たちで問題意識を持ってこういうものを作りたいという姿勢を伸ばしてやりたい。まさにこれは私がやっている区政改革の項目の一つです。

ここで2点申し上げたいのは、一つは、今、総務部長も言いましたが、特別区の人事制度は一本でできています。給与制度自体が人事委員会一本ですから、区が独自で決められない。それから、例えば管理職、職員の任用にしても、その手順、順番が決められています。そうなってしまうと、練馬区独自の戦術はほとんどとれないのです。そういう中で人事を考えなくてはいけない。

もう一つは、私がやっている区政改革とは何かというと、主眼は政策だと思っています。区民の皆様の参加と協働など色々なことを今までやってきました。できるだけ職員を闘う集団、サービス意識を持った集団に変えたいと努力しているつもりです。

また、私も東京都で人事部長をやりましたが、今、委員の皆さんのお話を伺って、発想から変えなくてはいけないと思いました。職員が頑張っって作ったこの骨子（案）は、どちらかというところと制度論なのです。制度論は大変大事ですが、今、お話があったように、区民の目から見てどう見えるか、区民から見てどういいう職員が一番うれしいのか、そういう具体的な視線を入れて少し考え直そうかと思っています。今日のご意見を参考にしながら、検討させていただきたいと思ひます。よろしくお願ひします。

#### 【委員】

区は、基礎的自治体なので、直接的に区民の方と接する部署もあれば、間接的に区民に貢献する部署もあるわけですから。その点をわきまえて評価しないと、区民から評判が良いから、悪いからというところに重きを置きすぎると、少し間違った方向に行ってしまうと思ひます。

また、個人的な見解ですが、人間が動くためにはモチベーションが重要であり、一つがお金で、もう一つが自己実現だと思ひます。昔のように、区民のためという使命感で動く職員はほとんどいないのではないかとと思ひます。仕事をしていて面白くないと管理職にもなりたくないと思ひるので、それをクリアする一つの方策は権限委譲だと思ひます。権限を持たせてやらせるということが非常に重要なことだと思ひます。

また、区長からお話のあった、23区の制度にがんじがらめになっているというのは事実なので、これに対してどんどん意見を言っってほしいのですが、そこにとどまらず、今の地方公務員法には昔のままの法律で実態と合わなくなっってきている部分があると思ひます。地方公務員法のおかしなところにもどんどんメスを入れていくというくらいの姿勢をもっってやっってほしいと思ひます。

#### 【委員】

職員の健康管理について、ストレスチェックを実施すると10ページで書いてありますが、福祉関係の職員、特に生活保護の担当の職員が次から次へと体を壊したり、住民とルールとの板挟みになっって、精神的にも疲れてしまったりというのを嫌というほど見てきました。こういうストレスチェックというのを、さらに密にやってもらいたいと思ひます。

#### 【委員】

先週、雪が降った日に、用事があっって区民センターに証明書を取りに行きました。雪が降った日は、外気温は2度くらいの寒い日でした。朝一番に行ったら、施設に入った途端、すぐに汗をかいてしまうほど暑かっったのです。そこで、職員の方に、「暑くないですか」と聞いたのです。すると、「暑くありません」と言いました。「では、寒いですか」と聞いたら、「寒くもないです」と言いました。エアコンの設定は19度に設定するそうです。自動ドアが開いたり、閉まったりするので、センサーが、温度を低く感知していたのかもしれない。私

は汗をかいていたのですが、もう一人の若い方も汗をかいていました。私は職員に、「外気温が2度の日なのだから、もう少し室内温度を下げたらどうですか」と言ったら、「一括で温度を設定しているため、難しいです」と言われました。皆、外気温が2度に適した格好をして来庁しているわけですから、室内温度を19度にまでする必要はないと思っていたのですが、例えば15度にしましょうとした場合は、ここにある信賞必罰というところで言うと、職員の自主性を評価するのか、あるいは勝手にやったということで罰せられるのか、どちらなのでしょう。

**【職員課長】**

区民の視点で物事を考える方を評価するというのが考え方です。

**【山内副区長】**

この事例だと様々に感じる区民の方もいます。一概にどちらが良いとは言いきれません。業績評価、人事評価というレベルにつなげる事例としてはなかなか難しいので、少し考えさせていただきたいと思います。

**【委員】**

人事・人材育成の資料の10ページで、過重労働対策だとか、ストレスチェック、ハラスメントの話がありますが、これは女性に限った話ではないので、ここは別項目としてもよいのではないかと思います。

**【委員長】**

それでは、続きまして、外郭団体の見直しに向けて検討したいと思います。事務局から資料が示されておりますので、ご説明をお願いします。

**【総務課長】**

《資料3の説明》

**【委員】**

外郭団体、管理団体、報告団体等にいずれも「指導監督」などの言葉が出てくるのですが、区の指導監督にこれらの団体は従わなくてもよいということですか。

**【総務課長】**

今後、管理団体については、指導監督については従うという考えに則った運営をしていただくということを前提にした協定を結びたいと考えています。

**【委員】**

もし、その団体の長が、区の指導監督に従うのは嫌だと言った場合には、協定違反として何かペナルティーを設けることはできるのですか。

**【総務課長】**

少し難しいかと思います。必ず指導に従わせるところまではできないかと考えています。

**【総務部長】**

運営に関わる重大なことや、区にとって重大と考えることについては、団体に従っていただくように強く求めることはあり得ると思います。

**【山内副区長】**

外郭団体、特に管理団体等に位置付けているところは、区の業務を補完・代替することが主な業務ですので、区の業務を補完・代替することについては、指導監督権は強く及ぶということは考えられますが、管理団体の全ての業務が区の業務の補完・代替ではないので、管理団体独自の業務の部分については独立的であると思います。しかし、補助金や、委託費など、区からの財政的な支出を受けての業務であれば、それは補助要綱なり、あるいは委託契約の中でも指導監督という形で及びます。

**【委員】**

例えばこの表でいくと土地開発公社の団体の収入額が約68億円あり、区の委託料が約34億円とあります。したがって区の財政支出が50%という表がありますが、残りの34億円は土地開発公社の場合はどのような収入があるのでしょうか。

**【総務課長】**

基金からの借入金です。

**【委員】**

借入金というのは、最終的には区が払うお金ですよ。単年度で見れば区の委託料が34億円ですが、将来的には残りの34億円は区が負担するようなシステムになっているにもかかわらず区の財政支出の割合が50%という数字を出すことの意味は何でしょうか。

**【総務課長】**

数字の出し方については改めて精査をさせていただきたいと思っています。

**【委員】**

団体収入のうちの区の支出を除いたその団体独自の収入の性格も様々あり、例えば自分たちで稼いだ金もあれば、最終的には区がそれを引き取るときに区債などで払わなければいけない性格のものもあるので、総収入の中の単年度の区の財政支出の比率を示すことの意味が団体ごとに違うのではないかということをお願いいたします。

もう1点は、この表に書かれているとおり区の派遣職員は確かに少ないですが、人件費補助など出ている団体もあると思うので、人数のところは団体の総人数で、括弧で区の派遣人数を書くべきだと思います。

**【委員】**

外郭団体の事業の見直しと整理ということで、みどりの機構が今年3月に解散したということですが、半年経って、解散したことによるプラス効果、あるいはマイナス効果が生じたのか教えてください。

**【総務課長】**

みどりの機構については、実施している事業を整理し、多くの部分を環境まちづくり公社に移管しました。環境まちづくり公社のまちづくりセンターがもととあり、まちづくりと緑を一体で運営していく方がよいらろうということで、多くの事業を環境まちづくり公社に移管して、みどりの機構は解散しました。顕著な成果が出たかどうかということはまだ確認をしていませんので、別の機会にご報告させていただければと思います。

**【委員】**

解散したことによって何の不都合もないということであれば、解散したことが一番の成果ではないかと思います。

**【総務課長】**

解散に当たっては、行っている事業についての丁寧な見直し、関係のある区民の方も含めて様々な説明をした上で移管したということもあり、大きな不都合はなかったと聞いています。

**【委員】**

外郭団体の見直しについて、もう一つ大事だと思うのは、補助金なりをもらうということに甘えないような、効率的な運営をする仕組みをつくるべきではないかと思っています。やはり民間だったらもらえないような補助金を払うということは、高コスト体質を生みやすいと思うので、そういうことをなくす仕組みが必要だと思います。

### 3 その他

#### 【委員長】

それでは、終了時刻が近づいてまいりましたので、ご議論はまだ尽きないところもあると思いますけれども、本日はこれにて終了したいと思います。様々なご質問、ご意見がさらにこれからも出てくるかもしれません。追加の質問等の取り扱い、それから次回の会議につきまして、事務局から説明をお願いします。

#### 【区政改革担当課長】

《質問・意見の受付等について連絡》

### 4 閉会

#### 【委員長】

本日の推進会議はこれにて終了させていただきます。お忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございました。