

## 第 4 回明石市行政改革推進懇話会 要旨

<b>日 時</b>	平成 22 年 10 月 8 日(金) 午前 10 時～午後 0 時	
<b>場 所</b>	明石市役所本庁舎 8 0 6 会議室	
<b>出席者</b>	<b>委員</b>	佐々木会長、和田副会長、池内委員、宇治委員、柏木委員、切山委員、芝田委員、竹中委員、南島委員、藤田委員、(10 名出席) ※ 澤井委員については所用のため欠席
	<b>市</b>	和田政策部長、森本総務部長、萩野財務部税務室長兼債権管理課長、嶋田中心市街地活性化プロジェクト次長兼課長、宮崎コミュニティ推進部次長兼市民課長、八田コミュニティ推進部コミュニティ推進室長、藤林文化芸術部次長兼文化施設担当課長、前田福祉部こども室長兼保育課長、山本保険・健康部次長兼地域医療課長、林環境部次長兼環境保全課長、石角産業振興部次長、笹岡土木部参与兼次長兼道路整備課長、佐野土木部次長兼土木総務課長、小田代都市整備部次長、山場都市整備部建築室長、進藤下水道部次長兼下水道建設課長、長渕交通部次長兼総務課長、大西水道部次長兼浄水課長、巻野教育委員会事務局次長(管理担当)、梅木消防本部次長兼警防課長 <b>【事務局】</b> 東政策部政策室長、宮脇総務部職員室長兼人事課長、箕作財務部次長兼財政課長、永富政策室課長、小川総務課長、森下管財課長、島瀬政策室係長、吉田財政課財政係長、田辺総務課行政改革係長、勝見総務課主事、松永総務課主事
	傍聴者	1 名
<b>【主な議事内容】</b>		
<p>(事務局)・(1)は前回懇話会で委員から質問のあった行政サービスの質の比較の回答。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(2)は前回懇話会で議論できなかった過去の計画の取組み内容。</li> <li>・(3)は現在検討中の第 5 次長期総合計画の骨子案。</li> <li>・(4)は次期行政改革実施計画の基本的な考え方と柱となる具体的取組。</li> </ul>		
<p>(会長)まず、資料 1、2 について市から説明をしてもらい質疑応答し、その後資料 3、4 で市から説明をしてもらい質疑応答という形で進めたい。</p> <p>資料 3 の第 5 次長期総合計画については、懇話会の直接議論すべき内容ではないが、今後議論すべき次期行政改革実施計画の内容に関係してくる内容で、資料 4 が懇話会で直接議論すべき内容となる。</p>		
<p>(1) 行政サービス(施策)の水準を比較する指標について</p> <p>(市)資料 1 について説明</p> <p>全国 41 ある特例市のうち 37 市(うち 7 市は合併等により現在中核市)を対象に福井市が集めたデータを参考に作成。順位の母数が違うのは、指標がない市があるため。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都市施設関係：1 人当たりの公園面積が低い順位だが、市の面積に占める割合が高い順位になっているのは、市域面積が小さいため。</li> <li>・水道料金：一般家庭で月 30 m<sup>3</sup>使用した場合の月額。</li> <li>・教育関係：図書館蔵書数が少ないのは、明石公園内にある市立図書館のすぐ隣に県立図書館があり、そこと役割分担していることが原因と考えられる。</li> </ul>		

## (2) 明石市のこれまでの行政改革への取組経過について

(市)資料2について説明

- ・本市の行政改革については、平成8年8月策定した行政改革大綱に基づき、より簡素で効率的な行政運営をめざし、最終目的は市民サービスの向上であるとの認識のもと、行政改革実施計画を策定し、行政改革推進本部及び行政改革推進委員会等の推進組織により全庁をあげて取組を進めてきた。
- ・行政改革大綱では、重点事項として記載している6つの事項について行財政全般にわたって総点検を行い、行政改革を推進することを定めた。
- ・平成8年度～平成10年度の3カ年の行政改革実施計画では、6つの重点事項に基づき具体的な実施項目を125項目掲げ、改善に取り組み11億7千万円の効果をあげた。
- ・平成11年度～平成13年度の3カ年の行政改革実施計画では、平成9年11月に国が策定した「地方自治・新時代に対応した地方公共団体における行政改革推進のための指針」も踏まえ、記載の4つの基本方針を定め取り組んだ。  
数値目標として記載の4項目を掲げるとともに、行政改革大綱重点6事項に基づき、記載の各項目について、具体的な実施項目を112項目掲げ、改善に取り組み28億円の効果をあげた。
- ・平成14年度～平成16年度の3カ年の行政改革実施計画では、それまでの行政改革の取組の成果を踏まえつつ、記載の4つの基本方針を定め、取り組んだ。  
数値目標を2項目掲げるとともに、5つの大きな柱に基づき具体的な実施項目を51項目掲げ49億2千万円の効果をあげた。
- ・平成17年度～平成21年度の行政改革実施計画は、中長期的な視野での財政健全化を図る必要もあり、必要に応じて計画の見直しを行うことを前提に5カ年の計画とした。この計画では、平成17年3月に国が策定した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」も踏まえ、「行政改革の最終目的は、市民サービスの向上にある」との基本的な認識を維持しつつ、中長期的な視野で持続可能な財政構造の構築に向けて取り組むことを基本方針とした。  
数値目標として記載の2項目を掲げるとともに、実現に向けた方策として、「市民・民間との協働や市民本位の改革へシフトする」ことや「事務事業の見直しの項目は目的別に分散する」などの考えの下、具体的な実施項目を93項目掲げ記載の各項目について取り組んだ。  
平成19年度から計画の見直しを行ったため、削減効果額は平成17年度～平成18年度で47億2千万円となった。
- ・現計画は、平成19年4月に地方分権改革推進法が施行され、地方自治体が自己決定、自己責任により地域経営を行う新たな分権自治の時代を迎えることとなり、平成18年8月に国が策定した「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」を踏まえ、平成17年度～平成21年度の計画を平成19年度～平成22年度の4カ年の計画に改訂したもの。  
市自らの責任により自らの方向を決定する「分権自立改革」を計画の基本コンセプトとし、市民サービスの向上を最終目的に、行財政運営全般にわたり一層の見直し

を進め、より簡素で効率的な市民本位の市政運営の推進に努めることとし、記載の「人・体制」など4つの各項目について、具体的な実施項目を80項目掲げ取り組み、平成19年度～平成21年度で81億円の効果をあげた。

#### □(1)(2)の質疑応答

(委員)資料1の指標というのは、各事業の目的を達成するうえでの成果をきちんと評価できるものにすべきで、指標の選び方は大切であると感じた。

(市)指標のとり方によって様々な見方があり、地理的条件など様々な条件により変わる。

(会長)記載の指標以外にもたくさんの指標があると思うが、全部を記載せずに1ページにまとめた形にしたのでこのような資料になったと思う。

### (3) 第5次長期総合計画策定の進捗状況について

(市)資料3-1、2について説明

- ・来年度からの長期総合計画策定に向けて、今年1月に審議会を立ち上げ9月までに7回実施し、市議会でも第5次長期総合計画の特別委員会を6月議会で認められ9月までに4回委員会を開催し、各小学校区で意見交換を行うために開催したまちづくり懇談会を7月～8月に17回実施するなど意見交換を図った。また、広報あかしでも7月15日号から10月1日号までで4回特集をくみ掲載をするなどの周知を図りながら現段階でまとめたものが提示している資料。
- ・次期計画では将来ビジョンや基本的な方針を示し、第4次のように具体の施策・事業の展開は示さず、考え方の土壌のみ示し、具体的内容は各分野で作成している個別計画で示す予定。
- ・骨子案を元に議会等での審議内容や地域からの意見を踏まえ、現在市としての素案を策定中。素案ができ次第、議会で審議してもらうとともに市民からの意見も聞きたい。それらをまとめて、年内にはある程度原案を作り上げたい。そして、来年の3月には議決をもらい策定を進めていく予定。

### (4) 次期行政改革実施計画について

(市)資料4について、P25、26で次期計画の基本的な考え方を、P29～32で次期計画の柱となる具体的取組についての考え方を、P33の図を見ながら説明。

#### □(3)(4)の質疑応答

(委員)長期総合計画の「子どもの健やかな育ちで、みんなの元気を生み出す」という着眼点よりは、みんながわかりやすい行動方針のようなものを書き、高齢者も共に生きていくことで子どもたちが育っていくとしたほうがいいのではないか。

行革の計画でも、P31に若い世代に使いやすいサービスが高齢者にやさしいサービスにもつながると書いてあるが、若い世代と高齢者は求めてものも違い、それぞれの世代にあったサービスを提供することが大事なのではないか。

(会長)長期総合計画において、基本構想で「人」を重点的にみていこうとしているが、重点戦略でいきなり「子ども」に絞っているのは少し違和感があり、高齢者等も入れるべきでは、という指摘かと思う。また、行政改革についての質問についても同様で、

子どもだけでなく高齢者等様々な世代に対する個々のものを考えるべきではないかという指摘ではないかと思う。

なお、質問は一括で受けて、市側からまとめて回答という形で進めたい。

(委員)視点4の戦略的な人事管理について、以前と比べて危機管理体制などの対応が遅いような気がするが、適正配置となっているのか。判断できる人がきちんと対応でき、その場で対応できなくてもきちんと伝達できるような体制になっているのか。

資料3-1の基本構想の「明るい未来への展望をひらく」の2点目の項目にまちを支える人とあるが、これはどのような人をイメージしているのか。

(委員)一つ目は長期総合計画と行政改革実施計画の関係について、行政改革実施計画が長期総合計画の行政経営の展開の部分を受けているのはわかるが、総合計画の大枠の中のこういう部分を行革の実施計画でみていくといった役割分担についてももう少しあった方がわかりやすい。

二つ目は行革の実施計画の中で、単年度ごとに何を達成するのか、3年後の具体的な成果目標をあげないといけないと思う。視点を4点あげているが、それぞれの現時点での達成目標があればわかりやすい。また、行政経営について、長期総合計画の中で10年後のイメージがあると思うが、3年という行革の計画でどういう役割を担い、単年度ではどのように展開していくのかということもあればわかりやすい。

三つ目は行政管理について、従来の行政管理と新しい行政経営で何が違うのか。行政管理を行政経営に変えると具体的に何がどう変わるのか、何がよくなるのかということや、理念、目指すものがあった方がいい。

最後に長期総合計画の戦略計画の部分について、資料3-1の下の方に行政経営の展開として5項目掲げているが、行政改革実施計画の中では4項目掲げており、『自立した地方行政の推進』がない。同じことをしようとして整理ができていないのか、行革の実施計画でもう一つ定義をする必要があると考えているのかをお聞きしたい。

(委員)資料P27で、4つの視点に基づく各取り組みは市民サービスの向上を目指すための手段であって、その手段を通じて市民サービスの向上を目指すことが図示されているが、取り組んだことでどの市民サービスがどのように向上したかがわからない。結果として、市民サービスにどのような影響があるか、市民サービスの向上が市民にとって実感できるものであるのか、市民サービスが向上したと判断する基準などがこの図では明らかになっていない。

市民にとって重要なのは、取り組み内容(手段)ではなく、取り組んだ結果市民サービスが向上することで、手段が結果として得られる市民サービスにどう結びつくかが明確になっていないと具合が悪いと思う。

(委員)管理から経営に変えるということだが、管理と経営で何が違うのか。以前が悪かったのなら、それをどう変えるかということが最も大事であり、具体的な理論に対し

て具体的な手法が明確になっていることも必要となる。

また、具体的な取り組みについて目標と実績をだしていくことも必要であり、そうすることでわかりやすくなり、情報も広まりやすい。

(委員)今後の生活に希望があるかという視点で計画をみたときに、長期総合計画をふまえて4つの視点を挙げてはいるものの、市が様々な世代の市民の将来の生活をどう考えているかという基本的な部分も目標に入れるべき。

(事務局)長総について、子どもの面ばかりを前面に出しており、偏っているふうに見えるのではないかという意見について、着眼点から内容に至る計画構成のつなげ方がわかりにくいということは長総の審議会でも意見が出ている。考え方自体はおかしくないと思うので、細かい表現の仕方を考えていきたい。

まちには「安全安心」や「活力」が欠かせず、活きたまちというのは、人がつくっていくものだというのは審議会でも言葉。そしてまちづくりを担う人材をいかに確保していくかということが大事ではないかと思う。ただそこでも「若い世代」と世代を限定して記載しているので工夫したい。

長総と行革の関係は、計画期間が10年と3年で違うが、行政経営の分野については、行政改革実施計画の中で挙げている考え方が現時点での行政経営のあり方であると思う。長総ではもう少し長期的な視点で今後を見据えた内容をできれば入れていきたい。

(事務局)P31の視点2 市民満足度の「若い世代に使いやすいサービスが高齢者にもやさしいサービスにつながる」という部分について、個々のサービスは違うが、若い世代が受けるサービスは高齢者に対するやさしいサービスにも共通する部分があるのではないかと考え記載したが、分かりづらいところもあると思うので表現を考えたい。

行政改革実施計画に長期総合計画の行政経営の展開の『自立した地方行政の推進』の視点がないことについて、行革の視点1の参画と協働のまちづくりの推進のような取り組みにおいて、自立した地域や地方行政の推進といった大きな課題についても含んで考えている。

具体的にどうなるのかという質問については、具体的な取り組みまで現段階では考えていないが、今後4つの視点に基づきすでに挙げている項目以外の取組項目を庁内で検討してもらい、行革の取り組みの中に盛り込んでいきたいと考えている。

(事務局)総職員数の推移について、大まかに分けて正規職員、市職員OBの再任用職員、臨時的雇用の職員の3つに分類される。平成14年度から本格的に数値目標を掲げて人員数減に取り組んできた。H14.4.1現在で正規職員は2,874名、当時再任用職員はいなかったのも全て臨時職員として469名、併せて3,343名いた。それ以降正規職員については毎年削減の取り組みをしてきたが、正規以外の職員については人件費が正規職員の半分近くということもあり、正規職員が抜けた後変わりに置き換えるなどを行ったためH17までは増加傾向であったが、平成18年度以降指定管理者制度や包括的な民

間委託を進め、減少傾向にある。結果としてH22.4.1現在で正規職員は2,410名、再任用職員が184名、臨時職員が667名、総職員数は3,261名となっており、臨時職員等を入れると平成17年度に4,000名近くに増加したが、現在では平成14年度と比較しても80名程度減っている。

業務量に応じた職員配置について、4月1日付けの人事異動前の2月に全所属長とのヒアリングをしており、その中で来年度の業務量を聞き、それに応じて人の増減を決めている。その時点では国・県の方針も決まっておらず、業務量も不明確だという点はある。また、一人ひとり職員の能力に差があり中身をどうするかも難しい。人事としては業務量に応じた配置をし、忙しい職場には重点的な配置をしているが、年度途中の変化もあり、業務量の変化に応じて年度途中での人事異動にも対応するようにしている。

(市)水防体制等危機管理の対応について、通報に対してきちんと対応できるような体制づくりに努めていきたい。

(市)資料3-1の基本構想の「明るい未来への展望をひらく」の2点目の項目の『まちを支える人』という表現について、前段のまちづくりの基本構想に理念として『一人ひとりを尊重し』と掲げている部分と整合をとりながら表現を工夫したい。

行政管理と行政経営の違いについて、行政経営となると顧客視点で市民満足度をいかに向上させるか、ひいては市民サービスの向上など質の向上につながっていく。また、効果測定の方法については、できるだけ数値化できるものについては数値化するとともに、市民からより声をきけるようなアンケートをするなど工夫する必要がある、今後の課題として考えていきたい。

(市)3年間でどのような効果を上げるのかについて、現時点では視点を示しているが具体的な取り組み項目を挙げてないので、3年間で何をどうするというということは言いにくい。ただ、次期行革計画の視点の考え方において、全てが3年間で完了するというものではない。例えば窓口サービスを改善すると挙げているが、ワンストップサービス一つをとっても全てができるわけではなく、3年間でどこまでやるかということについては、成果がわかるようにしたいと思う。

(委員)管理から経営ということについて、重要なポイントがあれば是非見える形で入れていって欲しい。

長期総合計画の行政経営の展開の「自立した地方行政の推進」が、行革の視点1の「参画と協働のまちづくりの推進」の中に含んでいるというのは少し飛躍しすぎのような気がする。

(市)長期総合計画の行政経営の展開のポイントの一つである「自立した地方行政の推進」について、行政改革でどこまでの自立を目指していくのか整理する必要があると思う

が、現時点ではあえて行政改革実施計画でとりあげなくても現行の4つの視点に盛り込んでいけるのではと考えている。

(委員)危機管理体制について、大規模な災害等が起きた場合にも市全体としてきちんと対応できる体制にあるのかどうか疑問に思う。

(市)大規模な災害に対しても、それぞれの危機管理体制があり、緊急連絡網もきちんと整備されているので、きちんと対応できると考えている。

(会長)次期の行政改革実施計画は、行政管理から行政経営への転換というのが非常に大きなポイントだと思う。P29の2の行政経営の理念でそのことが書かれているが、管理では計画を策定し、計画に基づいてその計画をより効果的・効率的に進めていくことが求められる。それが経営となると、進めることに加えてそれぞれの状況に応じて、コスト、ノウハウ等をいかにうまく組み合わせて、市民ニーズに応えられるようにすることが求められる。今までの行政改革がどちらかというと管理を中心にしていたのに対して、次期計画はもう少しレベルを狙っていこうとしており、長期総合計画と非常に関連が深くなっている。これから市がどういう方向に進むのかということに対して、3年間の行革の実施計画での考えを次期計画では具体的に示そうとしている。

最後に次期計画に、①市として高齢者を強みとするために方策、②女性のパワーの活用策、③他の市にはない海を活かす方策、④公園でない小さいスペースとしての緑を市全体としてつなぐ方策、⑤文化を考慮した方策の5点を盛り込んでもらいたい。