

第 5 回明石市行政改革推進懇話会 要旨

日 時	平成 23 年 1 月 27 日(木) 午前 10 時～午後 0 時	
場 所	明石市役所議会棟大会議室	
出席者	委員	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、澤井委員、柴田委員、竹中委員、藤田委員、(10 名出席) 南島委員については所用のため欠席
	市	和田政策部長、森本総務部長、林財務部長、加藤中心市街地活性化プロジェクト係長、萩野財務部税務室長兼債権管理課長、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、池田二見市民センター所長、藤林文化芸術部次長兼文化施設担当課長、岸本福祉部次長兼福祉総務課長、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、長洲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 【事務局】 東政策部政策室長、梅木総務部次長、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、島瀬政策室係長、田辺総務課行政改革係長、吉田財政課財政係長、勝見総務課主事、松永総務課主事
	傍聴者	0 名
【主な議事内容】		
(事務局) (資料 1～4 が揃っていることを確認。)		
<p>(会長)資料 1～4 については、各委員に事前送付されていたことと思う。本日の我々の仕事は、資料 2 行政改革実施計画(案)(以下計画(案)という。)をより良いものにすることであり、それ以外の資料は、計画(案)をより理解しやすくするためのものであると思う。従って、まず事務局から計画(案)を中心に資料の説明を 30～40 分程度でお願いし、その後、質問・意見を申し上げたい。</p> <p>事務局からは、本日の懇話会の後、計画(案)をパブリックコメントに付す予定であると聞いており、その後にパブリックコメントから出てきた意見をどう「実施計画」に反映させるべきかに関し、もう一度この懇話会が開かれると思うが、我々がこの計画(案)について意見を言うのは今回が最後になる。各委員には、このことを踏まえてご意見をいただきたい。</p>		
(1) 市より資料 1～4 を一括して説明		
<p>(市)・まず、前回の懇話会で各委員からいただいた意見とこれに対する考え方を資料 3 にまとめているので説明する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(資料 3 に基づいて説明) ・次に計画(案)について説明する。 ・(資料 1 に基づいて計画の全体像について説明) ・前回の懇話会の資料では計画の基本理念を「シェイクアップあかし～行政経営への転換～」としていたが、計画との関連がわかりにくいという意見もあり、 		

「市民満足を高める行政経営」とした。

- ・行政経営とは、「行政の目的を達成するために、目標を定め、組織を整えて、限られた資源を効率的に配分しながら、持続可能な運営を行うこと」と考えており、その中身は資料1上段に記載している4つの理念に整理した。
- ・この理念の下、資料1中段の5つの目標を掲げ、この目標を達成するための着眼点と取組例をその下に記載している。
- ・(資料2に基づいて説明)
- ・計画の構成は、本編4章と用語説明の資料編からなっている。
- ・(以下、第1章から第3章までを順次、説明。)
- ・「表2 今後の財政収支見込み」のうち、今後の歳出の見込みについては、生活保護費等の扶助費の増等に加え、特に、市民病院の地方独立行政法人化に伴う必要経費として、平成23年度には資本金として約10億円、平成24年度以降は毎年度約4～5億円の収支不足の補てん額を計上している。
- ・第4章には、目標ごとに具体的取組項目を列挙しているが、目標の達成に特に有効な取組みをピックアップして資料4を作成しているため、後ほど説明する。
- ・(資料4に基づいて説明)
- ・現在の担当部の考え方に基づき、取組項目に関する現況と課題、平成25年度末に目指す姿、実施概要を記載しているが、各委員には、担当部と違った切り口からの考え方はないか、取組みをさらに推進できる効果的な手法はないか、市民視点で見た場合にこの取組み方はどうかなどのご意見をいただきたいと考えている。
- ・(以下、各取組項目の説明)

(2) 審議

- (委員)・行政経営の4つの視点のうちの「市民視点」という言葉からは、変動する市民ニーズに対応するというニュアンスが余り感じられない。また、これまでは市民視点はなかったのかというように感じてしまう。少し言葉を足した方がよいのではないか。
 - ・また、「部門ごとの自立性の向上」というと、縦割りだけで、部門間の連携を重視していないように見える。
- (市)・部門間の連携は非常に重要であると考えており、第3章 計画の進行管理の部分で、有機的な連携の強化を掲げている。
- (委員)・計画の進行管理の部分だけでなく、基本理念の部分でも連携を深めることに触れてほしい。
- (委員)・現在の明石市民の満足も大切であるが、他市の子育て世代や高齢者に向けて明石の魅力をアピールして、明石に移り住んでもらうための戦略が必要である。計画に入れ込むことはできないか。
- (市)・現在策定中の第5次長期総合計画では、今後、人口減少が見込まれる中でも、10年後の人口29万人を維持し、少しでも増やしていくことを目指してい

る。戦略としては、これまでのような開発型ではなく、住みやすさを高め、魅力あるまちづくりを進め、これらを広く発信していくことで人口増加につなげたいと考えている。これらの戦略については、行政改革実施計画には書きづらいが、具体的取組項目「転入者誘導策の実施」において、転入者誘導策の枠組みづくりに触れるなど、一部盛り込んでいる。

(委員)・具体的取組項目の「平成25年度末に目指す姿」欄の記載について、各取組項目の達成を測る基準を明確にすべきではないか。明確になっていなければ、単なる決意表明になってしまい、各部の努力がどのように報われるのか、はっきりしない。

例えば「予防接種事業の充実」では、「定期予防接種について、予防接種率95%以上が達成されている」となっており明確だが、「施策評価のしくみづくり」では、「・・・互いに連携して機能し、・・・」などとなっており明確でない。

達成を測る基準が明確になっていなければ、成果が上がったのか否かはっきりせず、それぞれの取組みのために投入したコストが有効であったのか否かを判断できない。

(会長)・「平成25年度末に目指す姿」欄に、定量的な目標が示されている項目と定性的な目標が示されている項目があるが、定性的な目標では、この計画が終了したときに目標が達成できたのか否かを判断できないのではないかという指摘であったと思う。

・私は、定性的な目標については、第3章に示されている「計画の進行管理」の中で、目標の達成に向けて取組んでいくと理解しているが、事務局から見解を聞きたい。

(市)・目標を数値で表せる取組みと表せない取組みがある。平成25年度末に目指す姿ということで目標を掲げているが、これを達成するために、平成23年度～平成25年度の年度ごとの取組みの計画を立てることとしている。その上で、計画の進行管理のPDCAサイクルの中で、目標を数値で表せる取組みについては、その数値が達成できているか否か、目標を数値で表せない取組みについては、年度ごとの取組みの計画がどこまで進捗しているかを明らかにし、最終的には平成25年度末に目標に到達できたか否かを判断したいと考えている。到達していない場合は、平成26年度以降に新たな取組みを行うこととなる。

(委員)・今の事務局の説明にも、到達したか否かを平成25年度末に判断するというステップがあったが、そのときに到達したという判断をする基準なり方法が明確でなければ判断できないと思う。それは計画を立てる時点で明確にしておくべきではないか。これだけの成果を出すために、これだけのコストを投入するというで始めないと事業として成り立たないし、基準や方法が明確でなければ平成25年度末に困ってしまう。そういう状態の取組みでは実際に取り組む方もやりがいがないということにならないか。

(市)・達成を測る基準を明確にすべきというご指摘は正にそのとおりであると考え

ている。しかし、現実に数値で測ることができるものと、測りにくいものがある。例えば、満足度を上げるといったときに、何がどうなれば満足度が上がったのかということになる。第3章 計画の進行管理で「施策評価のしくみづくり」をあげているが、この中で、今は漠然とした目指す姿を掲げている項目についても、具体的にはどのような状態であるかを明確にしなければならないと考えている。

(会長)・先ほど例にあがった「施策評価のしくみづくり」でいうと、目標を数値的には捕らえられないということは共通理解ではないかと思う。しかし、この取組みを担当する総務部が、平成25年度までの間で、「計画」にあがっているこの点については、このような取組みを行っていますという報告があると思う。その報告に対して我々が「目指す姿」に到達しているか否かを毎年度、判断するという形で評価することは可能ではないかと思う。当然、庁内でも同様の取組みが、同時並行的になされるものと理解している。

(委員)・計画の基本理念のうち「市民視点」について、行政が、市民が顧客であるという意識を持つのは当然であるが、市民が顧客であると書くことで、逆に市民の過大な要求を助長することにならないか。また、「部門ごとの自立性の向上」について、計画の進行管理で部門間の連携に触れていても、計画の理念のところで「部門ごとの自立性の向上」というと、縦割りだけで、部門間の連携を重視していないように見える。

・具体的取組項目の「1105 小学校コミュニティ・センター(以下「コミセン」という。)の地域住民による管理運営」に関連して、現在、コミセン職員が市職員であることによって、コミセン職員が地域を向いて仕事をしているのかという問題があると思う。また、地域住民がコミセン運営委員長ではなく、コミセン職員の言に従ってしまうという問題があると思う。については、地域住民での運営管理について、地域住民組織による職員の採用を含めて実施することを考えているのか確認したい。

・具体的取組項目の「2401 市民病院の地方独立行政法人化」について、本当に公務員の身分を離れた方が医師の確保に有利なのか、また本当に経営は好転するのか、赤字が増えるたびに市が補てんするといった事態にならないのか、そのあたりを確認したい。

(会長)・3つの意見をいただいた。1つ目の基本理念に関する意見は、先に別の委員からいただいた意見と重なるので、2つ目、3つ目の意見について、市の見解を聞きたい。

(市)・「1105 小学校コミセンの地域住民による管理運営」については、先進的に取り組んでいる自治体もあり、また地域からの要望でもあるので、先進自治体の取組みを研究し、モデル事業を実施しながら、本当に明石に根付くしくみか否かを検討し、本格導入に向けて考えていきたい。委員からいただいた意見のとおり、先進自治体では、職員の採用を含めて地域で行っているところもある。この点については、さらに調査研究を重ねて判断したい。

- (市)・「2401 市民病院の地方独立行政法人化」について、現在、平成 23 年 10 月の地方独立行政法人化に向けて準備を進めている。この取組みの目的は、地域で必要とされる医療を引き続き市民病院で提供していくために、市民病院の再生を図る手段として、地方独立行政法人という運営形態に変更したいということである。運営形態を変更し、公務員制度の枠組みを離れることによって、現在の市民病院の最大の課題である医師・看護師の不足を解決する方策が手に入ると考えている。また、赤字の問題について、市民病院は平成 21 年度で約 12 億円の赤字が発生しており、また、計画（案）の今後の財政収支見込みの説明でもあったように、財政計画上は、地方独立行政法人移行後も毎年度約 4～5 億円の赤字という枠組みとなっている。しかし、市民病院としては、運営形態の変更を活かし、医師の確保等に関して柔軟な運営を行い、医療の質を上げることによって、収支改善を図りたいと考えている。
- (委員)・安定した経営をするための財源が乏しくなってくるなかで、サービスへの要求は高まってくるというのは、公でも民間でも同じである。例えば、公園や道の雑草刈りなどは、住民が行えばよいが、行政任せになっているという状況である。そのような状況では、市民がサービスを要求するばかりにならず、自ら動いてもらえるようにアピールしていくことも大切である。そういう意味で計画（案）では、市民と市役所のパートナーシップということも入っており、全体としては良くできていると思う。パートナーシップにおいては、今後も増加する高齢者の力を、人の持つ他者の役に立ちたいという欲求に働きかけるなどして、どのように取り込んでいくかが重要である。
- ・一方、計画を実現していくためには、実務にどのように落とし込んでいくかが重要であり、チェック・評価が必要となるが、それがどのように行われるかが少し見えない。職員が日常業務に取り組む中で、この計画に対する取組みをどのように時間を作って、どのような仕組みに則って行うのか。トップダウンとボトムアップが融合することが必要である。例えば窓口サービスの質であっても、クレーム数の推移などで数値化することはできる。この計画の達成に向けたブレイクダウン、あるいはボトムアップの中で、最前線の現場でこの計画の中身をどうやって成し遂げているかを明確に見える形にしていくこと、細かい工程を作っていくことが重要である。
- (会長)・2つの意見をいただいた。後者の意見は、先に別の委員からいただいた目標の達成基準の明確化に関する意見と同様のものであろうと思う。今後、年次的な進行管理の中で、目標の達成に近づいているということが分かるよう資料やデータを求めていくということになる。
- (委員)・その上で聞きたかったのは、この取組みを実施していくときに、具体的に誰がどういう風に行うのかという部分がこの計画には見えないので、現実にはどうなっているのかというところである。
- (市)・取組項目ごとに担当部を記載しており、担当部において目指す姿の達成に向けて計画を立て、これを実施していく。さらに実施した結果について評価し、

取組みの改善につなげるというPDCAサイクルを回していく。取組みの実施に当たっては、パートナーシップということで、適切な市民参画や協働を図りながら取り組んでいく。

(委員)・現場がボトムアップの形で行うということか。

(市)・そうである。

(委員)・市民と市役所のパートナーシップに関連して、市民・NPOとの協働の中では、市からの助成金等の活動資金が出ていると思う。これらの資金の用途等について、担当部署によるチェックは行われていると思うが、市全体でのチェック機能は働いているのか。特に、市の幹部層の意向で、ある事業をNPO等に丸ごと委託するような場合に、そのようなチェックがあまり有効に働いていないように見える例もあるので伺いたい。

・近年、民間にできることは民間にということで、指定管理や民間移譲が盛んに行われているが、流行のことというのは少し疑ってかかる必要があると思う。指定管理施設で直営時に比べて使い勝手が悪くなったという話しも聞く。民間企業は営利団体であり、基本的に利益の出ない仕事はしない。市営バスの民間移譲についても、移譲を受けた企業が、採算が合わないために路線を廃止するといった場合に、公共性の面から助成するといった可能性もある。市民病院の地方独立行政法人化についても然り。黒字になるに越したことはないが、営利団体ではできないことを行うのが市であり、どの程度かという議論はあるが、若干の赤字が出ていることは仕方ない面があり、あまり民間移譲や指定管理を進めるのはいかがかと思う。

(市)・市民・NPOとの協働事業について、コミュニティ推進部では「市民実践活動助成事業」と「市民提案型パイロット事業」を行っているが、事前に審査会を設けて提案書やプレゼンテーションの内容を審査し採択している。その中で事業収支計画のチェックも行っている。また、事業終了後には、担当課に報告を提出してもらうほか、報告会を行い、同種のNPOの方にも入っていただき、ご意見をいただくような形を取っている。

(市)・一般的には、補助金、助成金等を支出した場合には、その資金の用途、事業の実績や委託業務の履行状況等を一次的には所管課がチェックする。また二次的には市の監査制度があり、2年に一度、全部署の支出状況の監査があるので、その中でチェックすることとなっている。

(会長)・委員からの2つ目の意見では、「市営バス路線の民間移譲」や「市民病院の地方独立行政法人化」といったいわゆる公営企業改革の取組みに関して、必ずしも民間企業と同様ではなく、一定の税の投入があっても良いのではないかとということであったと思う。この点については、私も基本的に間違っていないと思う。ひとつ気になるのは、「2402 自動車運送事業の廃止(市営バス路線の民間移譲)」の平成25年度末に目指す姿として、「・・・路線移譲後も、公共交通として移譲前と同様の利便性が確保されている。」と記載されている点について、移譲したら本当に利便性が確保されるのかということである。

むしろここで記載すべきことは、「2401 市民病院の地方独立行政法人化」の平成25年度末に目指す姿の「・・・市の附属機関である「地方独立行政法人明石市立市民病院評価委員会」は、効果的に評価機関としての役割を果たしている。」と同様に、民間移譲後も利便性が確保されるよう、民間事業者のパフォーマンスをチェックする組織を作って評価していくなど、制度的な枠組みを作っていくと担保しておくといったことではないかと思う。

(委員)・資料4の「4303 人物重視の職員採用」の現況と課題欄に、「多様化する市民ニーズに対応できる職員を確保することが可能になった」との記載があり、その前段で「人物重視の職員試験に変更した」とある。公務員試験の縛りの中で、これまでは人物重視ではなかったのかとも取れるが、考え方を確認したい。

(市)・より人物重視という意図である。これまでは、できるだけ客観的にということで、教養、専門の筆記試験が主体であった。しかしこれからの時代はこれだけでは不十分であるということで、より人物重視の採用を行っている。

(委員)・具体的取組項目の「1201 市ホームページの改善」について、近年は高齢者の方でも利用される方が増えており、積極的に取り組んでほしい。また、若い世代の転入を伸ばすため、ホームページを窓口としても捉えてほしい。「3101 窓口サービスの抜本的見直し」にも関わってくると思う。「3103 インターネット施設予約システムの導入」の取組みが掲げられているが、インターネット施設予約システムだけに留まらず、ホームページを通じて受けられるサービスを拡充するように努めてほしい。

(市)・委員のご指摘については、そのとおりであると認識している。また市外の方に明石市の良さを知ってもらえるよう、シティープロモーション事業を計画中であり、この面からも積極的に取り組んでいきたい。

(委員)・近年、障害を持つ児童が普通学校を選択することが多い。そういう場合、校舎に階段しかなく、上層階の教室や体育館で行われる授業や行事に参加できないことがある。現在、学校の耐震化に優先的に取り組んでいることは承知しているが、これと併せて、できるだけ早い段階で、障害を持つ児童を持つ児童も、難なく利用できるような設備を整備してほしい。

(市)・学校の耐震化については、平成20年度から耐震化特別対策事業として取り組んでいる。学校については、地域の避難所となっていることもあり、耐震化が最優先課題であると考えている。教育環境の質的向上、バリアフリー化については、耐震化の次の優先課題であると認識しているが、財政面、技術面から同時に行うことは難しい状況であるので、ご理解いただきたい

(3) 閉会

(会長)・冒頭に申し上げたように、計画(案)について、本日のような形で我々が議論するのは、今回で最後になる。この後、本日いただいた意見を計画(案)

にできるだけ反映するよう、事務局と私が相談して進めたいと考えている。本日の意見を踏まえれば、大きく手を入れる必要はないのではないかと考えている。修正後の内容をもってパブリックコメントを実施していくことになるが、委員の皆様にはそのように進めることに異議はないか。

(全委員)・異議なし

(会長)・ありがとうございます。それでは、最後に事務局より、今後の予定等についての説明をお願いしたい。

(事務局)・本日は長時間に渡る熱心なご議論ありがとうございました。本日のご意見については、今後、会長と相談しながら、計画(案)に反映できるものは反映していきたいと考えている。また計画(案)全般的に、計画の中身を変えない範囲で文言等表現の調整を図りたいと考えているのでご了解いただきたい。

・この後のスケジュールであるが、本日の意見を踏まえた修正後の内容で2月1日(火)から3週間、パブリックコメントを実施したいと考えている。その後パブリックコメントでいただいた市民の意見を踏まえた修正を行い、再度2月下旬頃に本懇話会を開催し、ご審議いただきたいと考えている。日程等については改めて調整させていただく。

(市)・熱心な議論ありがとうございました。様々なご意見をいただき、ようやくこのように具体的な計画(案)の作成までこぎつけた。本日、特に印象に残ったのは、「市民視点」の捉え方についてのご意見と、「自立」ということが、セクショナリズムに陥らないかという強い懸念をいただいたご意見、この計画を執行するための工程表が必要ではないかというご意見である。

・3つ目のご意見に対しては、この計画の実施にあたっては、細かな工程を具体化して実施していくということをこの場で明言したい。

・2つ目のご意見に対しては、「自立」ということは、決してセクショナリズムに陥るということではなく、意思決定や事務をスピーディーに行うことで市民満足につなげていくという意図であるので、今後、会長と相談して文言調整等を図りたいと考えている。

・この計画については、みなさんに読んでもらって、わかってもらうということが大切であると考えている。その面から見ると、庁内でも少し長いのではないかと、言葉の重複があるのではないかといった意見がある。この点、計画をより分かりやすくするという観点で、文言修正があり得るということをお断りして、ごあいさつとさせていただきたい。ありがとうございました。

(会長)・それでは、本日の行政改革推進懇話会は以上で終了とする。ありがとうございました。