

## 第2次岩倉市行政改革・平成14年度実績検証結果報告

岩倉市行政改革検証委員会

## I はじめに

平成12年度から始まった第2次岩倉市行政改革は、平成14年度に集中改革期間の最終年度を迎え、第三者機関による検証も今回で2回目となった。

公募による委員を含む市民各層からなる岩倉市行政改革検証委員会では、昨年度の検証結果を踏まえ、市民の視点を大切にしながら、平成14年度の実績報告書について検証を行い、その結果をここに報告する。

## II 総論

岩倉市行政改革検証委員会では、岩倉市が作成した、行政改革実施計画の平成14年度実績報告書全てについて検証を行った。

このような検証に不慣れであった昨年度に比べ、実績報告書の内容や記述の仕方に前進が見られ、委員からも、行政改革を進めている職員の姿勢に対し評価する意見が出された。また、長年の懸案であった特殊勤務手当の見直しや、職員の削減、経常経費の削減等に取り組み、大きな前進が見受けられた。

しかし、国では公務員制度改革が進んでおり、自治体をめぐる状況も急激に変化している。イギリスやニュージーランド等でのNPM（ニューパブリックマネジメント）改革をモデルに、日本においても、国立大学の独立行政法人化や、特殊法人の廃止・民営化等の改革が進んでいる。また、介護や水道事業に民間事業者も参入できるようになった。自治体においても、今から、安くてよいサービスの提供ができる体制を作っておく必要がある。また、岩倉市の職員として誇りを持って仕事ができる仕組みに変えていく必要がある。

職員は、行政改革に前向きに取り組んでおり、検証システムも評価に値するが、十分であるとは言えない。分かりやすい資料の整備や、調整手当等の課題もある。

また、改革は、上からの強制だけでは長続きしない。職員一人一人が自ら改革する気にならなければ、持続した改革はできない。市民や職員の多数が自ら改革する気持ちを持つよう、情報の開示や、情報の共有を大切にしながら、来年度以降もよりレベルの高い改革を目指してもらいたい。

## III 各論

行政改革実施計画の各項目について、検証委員会が出された主な意見は次のとおりである。この意見は、第2次岩倉市行政改革大綱にある行政改革の主要事項の項目順に整理したものである。

### 1 組織・機構の見直し

#### (1) 組織・機構の再編

平成13年度に、新庁舎への移転に合わせ組織・機構が見直されたが、行政事務は多様化しており、委員からも、制度に対する見解が職員間で違っていることがある、との指摘が出された。多様化・複雑化する行政事務に的確に対応していくために、複数のルートで

職員へ情報が伝達されるような仕組みを考えてもらいたい。そのことにより、市民と行政・職員との信頼関係が深まり、市のイメージアップにもつながることとなる。

保育行政については、昨年引き続き官民のサービス・コスト比較等の情報開示をすべきである旨の指摘をした。少子高齢化の時代であり、この分野に資源（人材や財源）を投入することはあり得ることだが、市民に周知されていないことが一番の問題である。昨年の検証内容よりよくなっているが、まだ不十分である。民間の状況や、官民のサービス・コスト比較を周知すべきである。努力していることは分かるが、さらに努力し、他の可能性も探りながら、効率的な行政となるような検討が必要である。この項目は、岩倉市の行政改革にとって最も大事なところであり、さらに一段と改革を進めるようにしてもらいたい。

## **（２）審議会、協議会等の見直し**

報酬の適正化については、事務局で試算し、その後は、政治的な判断、責任で行うこととなる。

## **２ 定員・給与の見直し**

### **（１）定員管理の適正化 （２）定員適正化計画の策定**

昨年度の検証委員会の指摘を受け、資料として職員の退職・採用計画案が検証委員会に提出されたことは、評価したい。

なお、税の徴収も民間でできるようになるなど公務制度も変わってきており、アウトソーシングも進んでくるため、職員数はその変化により変動する。資料で示された職員数は、上限を示していると言える。

### **（３）給与等の適正化**

成績率の導入は、国の改革に合わせて行わないと、できないようになる。公務員制度改革に合わせ、一般の職員にも成績率を導入することを検討すべきである。

## **３ 人材育成の推進**

### **（１）職員の意識改革 （２）職員の能力開発**

若い人が誇りを持って仕事ができる環境を作ってもらいたい。大きな流れは、業務は後でチェックするが、基本は任せること。地方分権にしてもその流れの一つである。

## **４ 財政の健全化**

### **（１）経常経費の削減**

節減は、思ったより大きな額となっている。しかし、経常収支比率が90%を超えるなど財政は硬直化している。2006年度以降資金繰りで困る団体も出てくる。バランスシートを作り、市場に判断してもらうこととなる。

### **（２）歳入財源の確保**

課税客体の把握について、実績報告書では全体が把握できず、この実績が、どれくらいの水準に達しているのか判断できない。無申告調査で、すべての無申告者872人の調査をしたことは100%の実施となるが、その結果の評価が100%になるのかは分からない。後日検証委員会へ提出された資料で説明責任が果たしたが、成績主義で評価しようとすると、この実績報告書では分かりにくい。

収納率についても、行政改革で目標を掲げて取り組んでいる項目であるが、率が下がっ

ており目標が達成できていない。実績報告書では、どれだけ努力したか、目標が達成できなかったやむを得ない理由があったのか、説明しきれていない。

また、県水の値上げを水道料金に反映しているが、それは供給者の論理であり、工夫してもできなかったため値上げするという、民間が持っている感覚が必要である。

鑑賞事業の有料化については、事業に係る経費と入場料を説明すれば、比較多数の市民の理解は得られるのではないかと考える。十分な説明がポイントであるとする。

市税が高くとも住みたい町となるか否かは、介護保険がリトマス試験紙となる。介護力等が客観的に分かる資料を作り市民に公表すべきである。

### **(3) 公共事業のコスト縮減**

実績報告書では、公共工事コスト縮減の全体像が見えない。公共工事全体がどれだけあり、どこまで実施して、どれだけ残っているかが分からない。

また、コストの縮減額は机上で計算したものであり、委員からは、これで行政改革となるのか、との意見も出されている。コスト縮減により節減できた経費は、他の事業へ回すべきである。

## **5 事務事業の見直し**

### **(1) 事務事業の整理合理化**

事務事業評価システムの導入については、委員からは、昨年の実績報告書でも調査研究としており、調査結果や方向が出されていない、との指摘があった。15年度実施の計画であり、早急に検討して方向を出してもらいたい。

検証と別に行政評価を行っても二重手間となる可能性もある。行政評価を行うのであれば、検証より項目は増えるが、この検証のバージョンアップも方向の一つである。

民間委託については、委員から、委託のスピードをもっと速めるべきであるとの意見もあった。給食等市のすべての仕事について民間との比較資料を作成し、来年度に検証委員会で検討することとしたい。この民間とのコスト比較は、担当職員にコスト感覚を持ってもらうため、事務局ではなく担当課が行ってもらいたい。人件費、減価償却分も含みコストを計算し、民間、NPOの場合も計算することとし、事務局は、計算方法のマニュアルを示し、担当課から出された資料をまとめてもらいたい。なお、中長期的にはこの資料を市民に公表すべきであると考えているが、オープンにする時期は、慎重に検討していくこととする。

また、職員にも数値を示し、コスト感覚を持ってもらうことが大切である。まずは、職員の意識改革、そして、改革されなければ、市民に示して、市民からの批判を受けるべきである。民間では、競争原理が働くのでコスト縮減のため給与を下げたりするが、行政にはそれが無いので、市民にオープンにすべきである。今は、オープンにする資料がないので早急に比較資料を作成し、可能なものから順次公開していくということである。

財政についても中長期の見直しを作り、市民にオープンにすべきである。その上で市民に我慢してもらうところは耐えてもらうということである。行政改革で行政も痛みを伴うが、市民にも協力してもらうこととなる。

### **(2) 規制緩和の推進 (3) 情報化等の推進**

外国人が急増しており、先進地を参考に、意思疎通ができる仕組みを作る必要がある。

現在岩倉市では、ごみの出し方を3か国語のパンフレットで提供しているが、各施設の利用方法くらいは、外国語で情報提供する必要がある。また、住民間の意思疎通を図るためにも、情報交換が必要である。

金がない時代に行政改革を進めるためには、市民と情報を共有することが大切である。すべてのことに市民参加を進めることが必要であり、市民の理解が得られると、行政の方向も変わってくる。パブリックコメントの実績はないが、公開することが大切である。

## 6 補助金等の整理合理化

補助金等の見直しは、補助金等の目的に沿うように見直してもらいたい。

## 7 地方分権社会への対応

事務事業の広域化では、スポーツ施設などの広域利用、相互利用を考えるべきである。これからは、施設をいくつも建設できる時代ではないので、相互利用が必要である。

また、ごみの不法投棄の対応などは、岩倉市だけでなく近隣自治体と足並みをそろえて行わないと効果が上がらない。

市町村合併は、緩やかな合併の考え方などもあるが、いずれにしても、職員、市民を巻き込んで論議することが大切である。

## 8 環境への配慮の推進

岩倉市環境保全率先計画に基づく行動が進められており、紙の削減や電気、ガスが節減されている。

## 9 ボランティア・非営利活動団体（NPO）などの市民活動の推進

2007年に団塊の世代が退職する。その人たちがNPOで活躍できる場を作っておくことが大切である。職員の退職者補充もNPOやボランティアの活用を考えるべき。市民活動支援計画を2005年くらいに見直し、以上の点を視野に入れてほしい。

交付税等市の歳入が減っており、こういった人たちが、行政のかなりの部分を担うまちとなるような、まちづくりを進める必要がある。

# IV 委員からの意見

末尾に、この検証全体を通じて検証委員会委員から出された岩倉市の行政改革についての意見を記載しておく。

### 取組姿勢

- ・改善することはよいことだが、改善により生じた時間をどう活用するかが求められる。
- ・行政改革を取り組んでいる管理職の姿勢が、一本化されているかどうか疑問である。
- ・行政改革は意識改革と言われたが、意識改革は、今日からでもできるが、やらなければ10年先でもできない。
- ・職員は、問題意識を持っており、それを整理し、使い、改善していく必要がある。
- ・全庁的な行政改革に取り組む必要がある。機会あるごとに、職員に伝えていくことが必要である。
- ・検証は大切なこと。職員は、立ち向かう姿勢を持ってもらいたい。企業や市民がこの検証委員会に入っているが、まだ不満を持っていると思う。職員はそれを感じ取ってもら

いたい。

- ・市民のやる気、職員のやる気を引き出すことも、行政改革の実施効果の一つとしてあるのではないか。
- ・大幅な減員に対し、お互いの仕事を理解し改善に取り組んだ結果、減員に対応できるようになった経験をもっている。そのような状況におかれればやらざるを得ないし、変わっていくものである。
- ・検証委員会での指摘は、継続して生かしてもらいたい。
- ・目に見えないもの、数値で表せないものの中に、本音と建前がないか。
- ・職員の中にも温度差がある。検証委員会の名を借りて組合等にも当委員会の指摘を伝えてもらいたい。報酬をもらっており、委員にもそれだけの責任がある。
- ・出前講座もよいが、窓口などでその都度、その人の言葉で説明することが大切。また、窓口であまりにもへりくだった言葉遣いをしていることがあるが、へりくだるのではなく相手に合わせて話すことが大切。
- ・コスト比較は大切。委員の期待もありしっかり行ってもらいたい。
- ・マニュアルは手段。それをTPOに合わせいかに使いこなすかが大切。
- ・当事者に問題解決をしてもらい、行政はそれを支援するのがこれからの方向である。
- ・情報開示は大切なことだが、正しい行動を見極める目や心も大切。市民も目や心を養っていかねばならない。
- ・情報公開は、職員の意識改革が大切。すべての職員にその必要性を伝えてもらいたい。
- ・公務員がよい時代は終わった。検証委員会では、宿題に対する回答がきちんと出されており、行政改革を進めている職員の能力は高いと思う。しかし、市民はそのことを知らない。この職員の熱意が伝わるようにしてもらいたい。
- ・情報公開は大切なこと。情報を隠すと市民に不信感が生まれる。公開することで信頼関係が生まれる。市民の代表は議員ではなく、市民であり、市民が主人公。職員には市民に目を向けた行動が求められる。
- ・教育行政は気を使う部門だが、事務部門など一般的な部分には、行政全体の考えを取り入れていくべき。
- ・予算査定にもこの検証委員会が出された意見を取り入れるべき。
- ・改革は、市民が求めているところまで、まだまだ到達していない。

## 取組内容

- ・手を付けられなかった特殊勤務手当の改善ができたことは成果である。職員の意識の表れでもある。守るべきところ、新しい感覚で見直すべきところ、いろいろとある。
- ・行政サービスがよいと認識されれば、市町村合併でイニシアティブが取れるので、行政改革にきちんと取り組むことが必要である。
- ・岩倉市は小さな町なので、特色を出すことを行政改革の中でも考える必要がある。
- ・市町村合併には、市民として関心を寄せる必要があるが、広報だけでは見過ごしてしまう。
- ・市町村合併は、行政、市民にとって究極の問題。区を単位に区長が中心となって市長や職員が出向き市民の意識改革をしたらどうか。

- ・市町村合併は、市民が知らないことがかなりある。職員のレベルは高い。市民に理解できる説明をするよう努力してほしい。
- ・市町村合併は、J Cのアンケートを見ても合併の是非について論議している時期は終わった。
- ・J Cでは、25人で1,600人のアンケートを集めた。400人以上の職員がいる岩倉市は、もっと多くのアンケート結果を集め、意見を反映してもらいたい。
- ・市町村合併の資料を見ると、議員の給与が高い。議員も成績主義で給与に見合った働きをしてもらいたい。市町村合併に反対している議員は、高い給料をもらっているからと市民の誤解を招かないように。
- ・実施効果欄の記載事項に、効果ではなく希望といった内容のものがあるのではないかな。また、意欲ではなく、逃避といえる部分もある。
- ・各課の努力が数字として表れているが、P D C Aがきちんと示されていない。実績報告書にもきちんと記述してもらいたい。
- ・市民が参加しており、実績報告書は、市民が分かる言葉で記述することが必要である。
- ・配付された用語集の内容も難しい。
- ・配付資料は、専門用語があり分かりにくい。その解説を期待していた。それが情報を共有しているということ。情報が開示されても、理解できなければ正しい判断ができない。
- ・資料は、全体が分かるよう、数値化した、見やすいものとしてもらいたい。
- ・実績報告書は見やすくなったが、検討・調査の項目は、その結果を記述すべき。
- ・実績報告書に事例を記述してもらおうと分かりやすくなる。まねることが必ずしもよくないが、よいものは取り入れ独自性を出してもらいたい。
- ・実績報告書に、サービス効果を具体的に記述してもらいたい。
- ・実績報告書は分かりにくい。P F IやB T Oなどの専門用語の日本語訳も必要。また、P D C Aを可能な限り明確にすべき。
- ・グループ化もよいが、1課に1人くらいはエキスパートがいて、よりよいサービスが受けられるようにしてもらいたい。
- ・保育行政は、岩倉市政の目玉と思っていたが、委員の意見を聞いて、もう一度考える必要を感じた。
- ・高齢者行政では、医療ではなく予防を考えることが必要であり、医療費の抑制につながる。
- ・保育行政は、情報公開がまだ不十分と言われたいようにしてもらいたい。以前は議会で問題とならないよう広報等に情報を掲載しないこともあったが、行政改革に聖域はない。論議、開示が必要な部署は、情報を提供してもらいたい。
- ・行政改革は、最後は人である。職員の研修や評価が必要である。
- ・役所ことばの見直しは、期待していたものと違っていた。
- ・外国人にも市民としての責任を果たしてもらい、同じ岩倉市民としてサービスが受けられるようにしてもらいたい。地域にも責任を持ってもらい、外国人を育てていけるとよい。
- ・出前講座を行っていることを市民は知らない。広報で常時周知したらどうか。

- ・市民の立場に立ったサービスは、速さだけでなく、知らないことを知らせることもサービスである。信頼ができれば、少しくらい待たされても信頼関係は保たれる。グループ制で切磋琢磨してほしい。

## その他

- ・小さなことから行政と市民の信頼関係が生まれる。
- ・市政懇談会の出席者が130人では少ない。また、年配者が多く、若い人が少ない。サイレントマジョリティーがもっと市政に目を向けるべき。自分たちの意識改革ができていない。
- ・市税だけでは歳出をまかなえない。収入を確保するため、他に目を向けることが必要。ベンチャー企業等の産業を立ち上げるためには、行政はもちろん職員の支援も必要である。
- ・無駄をなくすためにも、仕事、作業の仕組みを変える必要がある。
- ・外国の子どもも多いと思うが、多くの国から来日しており、学校の受け入れ態勢や、学校と家庭との連絡は取れているか。
- ・図書館の利用方法なども、外国人のことを考慮し行っていく必要がある。
- ・市民からの意見に積極的に取り組むことが、行政に対する市民の評価を高めることになる。
- ・意見を言わない人のほうが、今の世の中では多い。広報等でPRすることで行政に関心を持ってもらえるようになるのではないか。
- ・岩倉市の保育の取り組みは、魅力的であり、子どもが小さいうちは岩倉でも言われている。しかし、地価が高く、その人たちが岩倉に定住できないことは残念なこと。どこへでも移動できる人をひきつけておくためには、魅力が必要である。安心できる老後など、魅力あるまちづくりを進めてもらいたい。

#### IV 参考事項

##### 検証経過

- 15年7月16日 平成15年度第1回岩倉市行政改革検証委員会  
平成14年度行政改革実施事項・検証事項実績報告書の検証
- 7月18日 平成15年度第2回岩倉市行政改革検証委員会  
平成14年度行政改革実施事項・検証事項実績報告書の検証
- 7月30日 平成15年度第3回岩倉市行政改革検証委員会  
平成14年度行政改革実施事項・検証事項実績報告書の検証
- 8月 7日 平成15年度第4回岩倉市行政改革検証委員会  
平成14年度行政改革実施事項・検証事項実績報告書の検証

##### 岩倉市行政改革検証委員会委員

- 委員長 昇 秀樹
- 副委員長 大野 勲臣
- 委員 蟹江 登喜子
- 委員 木ノ本 みゆき
- 委員 長瀬 三枝
- 委員 中村 明彦
- 委員 千原 眞知子
- 委員 本田 誠
- 委員 松浦 紀光
- 委員 宮崎 哲一