

岩倉市行政改革集中改革プラン
(第2次行政改革を含む)

平成19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17年3月に総務省が「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」を策定し、全ての地方自治体に対して、「集中改革プラン」の策定及び公表を求めた。岩倉市では、平成12年に策定した「第2次岩倉市行政改革大綱（以下「大綱」という。）」に基づいて行政改革の取り組みを進めていたが、総務省の指針を受けて、平成17年度から平成21年度までの5年間を計画期間とする「岩倉市行政改革集中改革プラン（以下「集中改革プラン」という。）」を平成17年11月に策定し、大綱との整合性を図りながら、さらなる行政改革の取り組みを進め、その実績について、毎年度、当委員会の検証を受けてきた。

本年度は、3年間の任期満了に伴い、岩倉市行政改革検証委員会を構成する委員10名のうち公募による委員4名を含む6名の委員が改選された。新しい委員を中心にこれまでとは違う視点での意見も出され、非常に活発な議論が行われた。

市から提出された資料に基づき本委員会が検証した平成19年度の行政改革の実績について、その検証結果を報告する。

II 総論

現時点における岩倉市の行財政のレベルは、「大綱」及び「集中改革プラン」に基づいて行政改革に取り組んできた成果もあり、全国約1,800の地方自治体の中でも悪くはない位置にあると思われる。

しかし、日本はすでに人口が減少し始め、右肩下がりの時代に入っている。また、ここ数年間に大量に退職する団塊の世代が5年後には65歳以上となることによって、人口の4分の1が高齢者という超高齢社会に突入する。通常は、人口が減少すれば行政需要も減少するが、高齢者の比率が増加するため、年金、介護、高齢者医療など社会保障の分野の支出が大幅に増えることになる。このような環境の中、岩倉市が今の行財政の水準を維持しながら、持続可能なまちづくりをしていくことは、決して容易なことではないと思われる。

これまでの岩倉市における行政改革の取り組みは、他の地方自治体に類を見ないような短期間での大幅な正規職員の削減や各種手当をはじめとする給与の適正化など、全体としては進んでいると思われる。しかし、「大綱」の中に掲げられている「政策立案と調整は民主的コントロールの及ぶ政治、行政（市役所）が担当し、政策実施は、将来的には民間企業、NPO等が担う分野を拡大する考え方を本市においても導入すべき」という基本視点

に合致していないと思われる報告や発言もあり、すべての部署で、改めて基本視点を大切にする姿勢が必要と考える。

また、検証の過程で、基本計画である「大綱」の基本理念が、実行計画である「集中改革プラン」に反映されていないと思われる項目があるという指摘や、計画期間全体の、あるいは各年度の具体的な数値目標が掲げられていない箇所が散見されるなど、検証の対象が明確でないとの指摘もあった。次年度の目標設定及び実績報告の際には、これらの指摘を考慮するとともに、「大綱」及び「集中改革プラン」の計画期間の満了が近づいてきていることを配慮し、より実効性のある「計画（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）サイクル（以下「PDCAサイクル」という。）」を確立し、改革が上昇のスパイラルに乗るように努力してほしい。

Ⅲ 各論

1 事務事業の再編・整理、廃止・統合

① 事務事業等の見直し

市の内部に設置されている「事務事業及び民間委託等検討委員会」を中心に、様々な事業の見直し等について検討されているが、行政改革は、経費とサービスのバランスをとることが大切であり、行政内部だけでなく市民の意見を反映する仕組みについての検討も必要である。

一方、人口減少と超高齢社会の到来を迎えている中で、現在の市民サービスを維持しながらの行政改革にもいずれ限界が訪れるので、そのような視点での情報発信も必要な時期になってきていると思われる。

また、事務事業の見直しの中で、駐車場の有料化について検討されているが、学校の敷地内への教職員の駐車についても、今後、児童・生徒の安全確保の観点、公平性の観点など、多様な観点から総合的に検討してほしい。

② 行政評価システムの導入

平成17年度から試行されている事務事業評価は、順次対象事業を拡大し、平成19年度は、全ての実施計画事業のうち評価が可能と考えた93事業について実施された。法令で義務付けられているものなど岩倉市に裁量の余地がない事業もあるが、制約条件の中で何ができるかという発想も必要である。

また、担当課でも課題として考えているとのことであるが、将来的には、第三者による外部評価も取り入れるなどにより、より客観的かつ精

度の高いシステムを構築してほしい。

③ 電子自治体の推進

電子申請ができる手続きを順次拡大しているが、現段階では、かかった経費に見合う利用がされているとは言えない状況にある。電子自治体の推進は政府の方針でもあり、先行投資的な意義はあるということは理解できるが、常にコストパフォーマンスの意識を持ち続けてほしい。

また、内部で独自開発を行った場合においても、人件費、備品の使用、光熱費などのコストは発生しているため、これらの経費を把握し、よりの確な節減経費の積算に努めてほしい。

電子入札については、現在はまだ実績が少なく評価は難しいが、落札率の時系列比較、他市との比較等により、なぜそうなったのかを検証し、それを今後の業務に活かすという姿勢が必要である。

2 民間委託等の推進

④ 民間委託等の推進

老人憩いの家の施設管理業務の外部委託が実施され、また、水道業務のうち配水施設等管理業務及び検針、徴収、収納業務の民間委託が決定されるなど、民間委託は一定進んできている。

なお、民間委託の検討に当たっては、「大綱」に掲げられている「Plan（計画）は市で、Do（実施）は可能な限り民間やNPOで」という基本視点を大切にして、まず、これに合致しているか否かの検討を行い、その上で、現時点で委託する環境が整っているかという検討をすべきである。

また、民間委託等の推進は、それ自体が目的ではないので、委託したから終わりということではなく、委託後の行政サービスについて、市が責任を持って評価と検証を行い、必要があれば見直しを行う体制を整備することが重要である。

⑤ 指定管理者制度の活用

「事務事業及び民間委託等検討委員会」において、市が管理している施設について指定管理者制度の導入について検討が行われ、岩倉駅東の再開発に伴って建設される「(仮称)生涯学習センター」について公募による指定管理者制度を実施する方針が決定されるなど、一定の成果はあるが、民間委託の検討と同様、「大綱」の基本視点に沿って議論を進める姿勢が必要である。

また、指定管理者制度の導入によって、市民が施設を利用しにくくな

らないよう、施設の利用率などを定期的にチェックし、有効利用されていないようであれば、その原因を把握し、対策を講じる仕組みが必要である。

3 定員管理の適正化

⑥ 定員管理の適正化

⑥—1 定員管理適正化計画

平成13年4月1日に465人であった正規職員が平成20年4月1日現在で371人まで縮減され、平成22年4月1日に369人とするという「集中改革プラン」の目標数値が概ね達成されており、この項目における岩倉市の努力は高く評価できる。

一方、正規職員の削減に伴いパート職員が増加傾向にあるが、パート職員だからという理由で一律に低賃金というのは一考の余地があり、法に基づく任期付短時間勤務職員など他の方法による雇用を含め、その処遇について改めて検討が必要である。

さらに、これまでは総務省の示す基準により算定された定員モデルや、類似団体の職員数を指標として数値目標を設定し、これに向けて縮減の努力をしてきたが、岩倉市全体の業務に必要な人員をゼロベースから積み上げ、足りない部分を補充するという考え方もあるので、そのような指標についても今後の課題として研究してほしい。

⑥—2 組織・機構の見直し

平成21年4月に予定している機構改革に併せて、グループ制が全庁的に導入されるとのことであるが、より流動性を持たせるため、係単位ではなく、課単位あるいは部単位などもう少し大きい単位でのグループ制についても検討してほしい。

また、法律や制度が次々と変わる中でも、窓口で適切な対応ができるようにすることはもとより、市民の疑問や合理的な要求に対して的確に答えることができるような組織づくりを検討されたい。

4 手当の総点検をはじめとする給与の適正化

⑦ 給与の適正化

⑦—1 給与制度

国による特別交付税の減額措置を回避するという外的要因はあるものの、これまで国の基準を上回る基準で支給していた地域手当を、平成22年4月から国の基準どおりの3%の支給率とする方針が決定されたことは評価できる。

時間外勤務手当については、前年度との比較では縮減ができているが、

上限の目標としている平成16年度の実績は上回っている。後期高齢者医療制度の開始など、新たな行政課題への対応が必要であることについては一定理解できるが、目標達成に向けて引き続き努力を続けてほしい。

⑦—2 特殊勤務手当の見直し

特殊勤務手当は、前年度までにほとんどが整理、適正化されていると思われる。

⑧ 定員・給与等の状況の公表

定員・給与等の適正化については、岩倉市はこれまでに一定の努力をしてきているので、職員の削減と地域手当や特殊勤務手当の見直しなどの結果として、10年前と比較してどれくらいの人件費が縮減になっているのかということ、広報などで積極的に市民に知らせても良いと考える。

一方、調理員など技能労務職の退職手当をはじめとした賃金水準は、民間労働者に比べて公務労働者のほうが実態として高くなっている。そういったことを市民に分かりやすく情報公開して、それが妥当かどうか市民の検証を受ける姿勢が必要である。

⑨ 福利厚生事業

岩倉市の福利厚生事業については、雇用主である市の負担金と職員の掛金（負担金：掛金＝1：1）を財源として運営されている職員互助会によって行われている。他市との比較で見れば、市の負担額、事業内容のいずれもその規模は小さく、適正化が図られている。福利厚生事業についても、その半分は公費が投入されていることを十分に認識し、引き続き、市民が納得できる範囲での実施に努めてほしい。

⑩ 人材育成の推進

「大綱」では、人材育成について「職員の意識改革」が大きな柱とされているが、今回の実績報告の中でそのことが触れられていないのは残念である。人材の育成は、研修のレベルで達成されるものもあるが、方針管理・目標管理を徹底する職場の風土が非常に重要である。

また、勤務評定を行い、その結果を一時金（ボーナス）の支給率に反映させているのは、現時点では管理職のみとなっているが、多くの民間企業では管理職に限らず行われているものであり、一部の地方自治体でも全職員を対象に行われるようになってきている。公平・公正な評価が難しいとの理由でなかなか進んでいないが、先延ばしすることなく、早急に着手してほしい。

人事評価システムの構築は、今後の岩倉市の人事管理の根幹をなすも

のとなるので、まずは現状を認識し、問題を整理し、それを改善するためには何が必要かという議論を十分に行うことが重要と考える。

5 経費節減等の財政効果

⑪ 経費節減合理化等財政の健全化

経費節減に関して、「大綱」では「平成11年度末日を基準として11年間で10億円の節減」、「集中改革プラン」では「人件費を平成16年度比で10%の縮減」「物件費を平成16年度比で5%の縮減」等、平成19年度の計画では「経常経費の2%の縮減」と、それぞれの数値目標に整合性が取られているのかが分かりにくくなっている。実績報告によれば、個別には一定の節減が行われているが、市が実行しようとしている計画の妥当性が証明されなければ、それに対する検証も無意味になってしまうので、改めて全体的な整理が必要である。

市債の借り入れについて、民間の金融機関からの資金調達の割合が増えてくると、自治体が財政状況によって格付けされ、利率や償還期限などの条件に影響してくることがあり得るので、財政の健全化の中でも借入残高の管理がより重要になってくる。岩倉市単独では難しいかもしれないが、県や他の市町村と連携して、資金の調達と運用に関して、専門家を活用するような仕組みを考えるのも有益と思われる。

⑫ 補助金等の整理合理化

市民公募の委員と識見者で構成する「補助金検討委員会」により、各種補助金等についてその必要性や効果等の検討が行われ、その結果について報告を受けたとのことであるので、報告を尊重して補助金等の整理合理化に努めてほしい。

⑬ 投資的経費

建設事業については、これまで需要を過大に見積もる場合も見受けられるが、人口が減少し、右肩下がりの時代に入っているということを踏まえ、需要を適正に見積もり、場合によっては計画を変更することも含め、建設コストの縮減を図ることも重要である。

また、低コストでの工事を実現している業者があった場合には、その工事内容を十分にチェックし、コスト縮減につながるヒントがあれば他の工事にも活用できないか考えるなど、工事コスト縮減に対して積極的な姿勢で取り組んでほしい。

6 その他

地方公営企業の経営健全化

⑭— 1 水道事業

平成20年度から配水施設等管理業務及び検針、徴収、収納業務を民間委託するとのことで、目標のひとつは達成され、経費節減の効果もあるが、委託後も岩倉市の行政サービスであることには変わりはないので、収納率の向上をはじめとして、業務内容全般についての管理監督責任を果たすことが重要である。

⑮— 1 下水道事業

下水道の雨水整備は、平成63年度に市街化区域が100%宅地開発されるという前提条件のもとに作成された計画により進められているとのことである。ここ十数年の間に人口問題研究所による日本の将来人口の予測は複数回の見直しが行われ、いずれも大幅に下方修正されている。近年の集中豪雨の状況を勘案して、より低い確率で発生する豪雨を想定した浸水対策を行うということは理解できるが、その前提となる人口などのデータは最新のものを使うようにしなければ、市民の納得は得られない。この計画は新川流域16市町の共同歩調で策定している計画とのことであるが、このまま計画どおりに下水道が整備されれば、過大投資となると思われるので、岩倉市から関係市町に見直しを呼びかけてほしい。

IV 歳入の確保

① 市税

税務課による夜間徴収、全庁体制による一斉徴収、強化月間を設定しての差し押さえの実施など、収納率の向上に向けた努力は評価できる。しかし、「集中改革プラン」で設定している目標が達成できていないことには間違いない。また、「大綱」と「集中改革プラン」それぞれの目標の整合が図られていない。

計画期間の満了が近づいているので、税源移譲などの状況の変化も踏まえて、目標をどのように設定すればよいか、そして、設定した目標をどのように実現していくのかを、改めて検討する必要があると思われる。

また、市税の増収を行政経営という視点で捉えて、個人や法人が岩倉に流入しやすいようにするための総合的な戦略も、今後の課題として検討してほしい。

② 公有財産

岩倉市は不要な土地は所有していないとのことであるので、特に問題は

ないと思われる。

③ 使用料・手数料

毎年、個々の事業について順次見直しが行われているが、中長期的な視点も持って、受益者負担の適正化に努めてほしい。

V 第2次行政改革継続

① 保育行政や財政状況についての必要な情報を公表

平成12年度に全体で約10億円であった保育園費を、平成20年度予算で約7億3千万円まで縮減したこと、また、岩倉市がこの分野に他市に比べて多くの経費を支出していることを広報などで詳しく公表していることは評価できる。

しかし、岩倉市は保育サービスを全て公設公営で行っているが、公設民営や民間委託などを一部導入しながら、さらなるコスト縮減を実現している自治体もある。保育行政のあり方については、数値で表しにくい部分もあり、様々な議論があるが、先にも述べた「政策立案と調整は民主的コントロールが及ぶ政治、行政が担当し、政策実施は、将来的には民間企業、NPO等が担う分野を拡大する」という岩倉市の行政改革の基本視点到改めて立ち返って、より安いコストでより質の高いサービスを提供を追求する姿勢が必要である。

② 審議会等への女性登用率の拡大・公募制の導入

30%を目標としている審議会等への女性参画率が平成19年度実績では26.4%のことで、目標に近い数値となっている。しかし、当委員会では、10人中4人であった女性が改選により1人となった。公募制を導入するなかで、難しい部分もあるかもしれないが、できる限り多様な層の市民の意見を反映できるよう、公募のあり方について検討してほしい。

③ 事務事業の広域化の検討

ごみ処理など一部事務組合や広域連合で行ったほうが効率的なものは、岩倉市では概ね広域化が実施されており、現在は、消防行政の広域化について検討されている。

行政改革の推進のために広域化を行ったことによって、消防力が低下しないよう、特に、地域住民が力を発揮している消防団機能が弱体化しないよう、十分に留意してほしい。

④ 市町村合併の研究

現在の市町村合併特例法の期限が切れる平成22年3月末以降、合併の議論以外にも、一部事務組合や広域連合など事務の広域化について様々な議論が展開されることが予想される。

現時点では、岩倉市は「市町村合併に関する情報収集にも努める」としながらも、「行政改革を断行し、岩倉市の自立をめざす」方針のようであるが、市民にとってより安いコストでより良いサービスを提供するためにはどうすべきかという視点で、常に検討してほしい。

委員の意見

行政改革の進捗状況を検証する中で、委員から様々な意見が出された。その主なものを以下に掲げる。

- ・職員が減っているが、国や県から来た文書をしっかり掌握し、正確な判断を行う能力は低下させないようにしてほしい。
- ・PDCAサイクルということで見ると、実績報告書には「実施した」という報告はあるが、その結果どうだったかということがないと先に進まないの、そのあたりを工夫すべきである。
- ・この委員会は、岩倉市が本当に良い方向に向かっていくための会議であると感じた。市の職員も一生懸命仕事をし、市民もいろいろな目で検証をしていくということが、岩倉市にとって大切だと思う。
- ・コストの縮減は民間企業でも当然行っているが、おのずと限界もある。民間の感覚では、まず収入ありきから始める。
- ・厳しい財政状況の中でも、夢を持って取り組むことが非常に大切であり、行政改革のプランの中でも明確に示すべきである。
- ・少子化による人口の減少は、岩倉市だけでどうにかなるものでもないが、若者たちが安心して子供を作ることができない、それ以前に結婚もできないという状況が根本にある。行政改革の議論の中でも、この状況にどのようにストップをかけるかという視点もないと、あまりにも寂しい。
- ・民間と行政が違うのだという意識が、委員の中にもある。売り上げが3年や5年で半分になるということはよくあることで、その中で必死に取り組んで生き残っている企業もたくさんある。そういう意味では、民間も行政も基本的には変わらないと考えている。
- ・工事の落札金額は、安ければ良いというものでもないと思うが、予定価格の積算をシビアに行えば、もっとコストの縮減につながると思う。そういう部分にウエイトを置いて改革をしてほしい。

- ・他に比べて著しく低い金額で落札した業者が施工している工事をよく観察すると、コストを削減するための良いヒントがあるかもしれない。そういう前向きな対応をしてもらいたい。
- ・数字が出るところと出ないところはあると思うが、節減金額だけを数字で出されても、全体の分母が分からないと、実際にどれだけの効果があるのかが分からないので、工夫してほしい。
- ・市が補助を出して建設した集会所等は、利用率が非常に低いものもある。他の地域の住民も使いやすくして有効利用を図るべきである。
- ・行政改革の基本視点である「P l a n（計画）は市で、D o（実施）は可能な限り民間やN P Oで」という方針が、市民に理解されていない。もっとP Rすべきである。
- ・市の広報は、内容が盛りだくさんで逆に分かりにくくなっていると思う。もう少し内容を精査して割愛しても良いのではないか。また、目次は分かりやすくタイトルを1行で書くべきだと思う。
- ・環境への配慮は大切だ。避けて通れない話だし、行政として、人として、必ずやらなければならない。自らやるのとやらされるのでは効率性も成果も雲泥の差がある。ぜひ自ら積極的に取り組んでほしい。
- ・I S O 1 4 0 0 1は、後々の審査などで経費がかかるので、認証取得を見送ったということは理解できるが、いつでも取れるというくらいのレベルで環境マネジメントシステムを構築してほしい。
- ・行政改革の検証の議論の中では、行政が行う個別の業務の問題点はひとつの事例であって、クレームを処理する場ではないので、限られた時間の中で議論するためには、そこに多くの時間を費やさないよう工夫してほしい。
- ・保育士の年齢構成が高いことについて、10年経てば解消するとの話があったが、何らかの仕組みや制度を変えなければ、根本的な解決にはならない。
- ・「保育行政や財政状況について必要な情報を公表する」というタイトルで、実際には保育園の民営化の是非が議論の対象となっている。これまでの検証の議論の経過の中で変わってきたと思うが、初めての委員には分かりにくいので資料の作成方法を工夫してほしい。
- ・保育園には年齢の高い保育士がいるというのが、岩倉市の保育の良さでもあるということには理解できる部分もあるが、やはり、いろいろな観点で見て、子どもたちを育てていくということに関して考え直すことも必要と思う。
- ・改革は、一人ひとりのやる気の問題であるという気がした。その中でどのようにシステムを築き、どのように市民に分かりやすく伝えていくかということが大切だと思う。
- ・P D C Aサイクルと言っているが、まだP Dの繰り返しで終わっているような気がするので、しっかりチェックして、問題点に対してアクションを起こしてほしい。
- ・多くの財政指標が愛知県内では最下位かそれに近いという認識を持つことが

大切だと思う。そういう前提に立って、行政改革によってこれをどこまで引き上げるのかという目標を設定すべきと考える。分かりやすい目標を設定し、さらにその目標を達成するための年度別の目標を設定しないと検証は難しい。

- ・理想と現実のギャップを埋めるのが経営であり管理である。それを支えるのがアイデアである。
- ・岩倉市においては、総務部長の退職金も学校給食の調理員の退職金もそれほど変わらない。これは悪平等の典型ではないかと思う。行政の内部においても、市民サービスの提供という部分でも、等しき者を等しく扱うというのが、本当の平等であると考える。
- ・原点に戻って、市民にとってより安いコストでより良いサービスを提供するという前向きの姿勢で行政改革に取り組むこと、それこそが、市民にとって役に立つ仕事であり、働き甲斐もあり、誇りを持って仕事ができると思う。

VI 参考事項

検証経過

平成20年7月16日	第1回岩倉市行政改革検証委員会
平成20年7月17日	第2回岩倉市行政改革検証委員会
平成20年7月18日	第3回岩倉市行政改革検証委員会
平成20年8月19日	第4回岩倉市行政改革検証委員会

岩倉市検証委員会委員

委員長	昇 秀 樹
副委員長	櫻井 勝男
委員	村田 重則
委員	本 田 誠
委員	櫻 井 晃
委員	浅野 優子
委員	山 崎 昭二
委員	鈴 木 勝利
委員	浅 田 光治
委員	中 村 哲士