# 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２０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月に総務省は「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ることとなった。岩倉市では、すでに平成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、市民による検証を受けていたが、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月に策定した。そして、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、その進捗状況等については、「住民への公表の義務付け」「検証の機会確保」という総務省指針の趣旨を踏まえ、引き続き、毎年度、当委員会の検証を受けることとしてきた。

本年度は、これまで長年に渡って委員長を務めてきた昇委員長が辞任し、岩崎新委員長の下で検証を行い、昨年度に引き続き活発な議論を行った。

本報告書は、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２０年度の行政改革の実績について、その検証結果を取りまとめたものである。

## Ⅱ　総論

1　行政改革の基本的な考え方は、まず財政改革を図るための行政改革の諸施策を積極的に推進することであり、そのためには財政改革の目標（長期及び年度別計数目標）の設定が不可欠である。

そして、行財政改革の効果的な推進のチェック手段として「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。）」の導入及び早期確立が必要となる。

そこで、市からの提出資料を検証すると、財政改革の目標（長期及び年度別計数目標）が未設定のため、特定の諸施策については一定の成果が見られるものの、総体的には行政改革の改革度合いが十分把握できず検証不能の状況であった。また、昨年の当委員会の指摘事項としてＰＤＣＡサイクルの確立を要請したにもかかわらず未だ不十分な項目が散見された。以上の点について、平成２２年度の当委員会開催時までに改善されるよう強く要請する。

2　集中改革プランの計画期間は残すところ１年となった。あと１年で最終的な取組目標に少しでも近づけるよう進行管理に最善を尽くしていただくこととなるが、来年度は集中改革プランの総括を併せてするべきで

ある。それには計画期間５年間の取組の目標に対する達成度の分析が必要となる。この間、市を取り巻く行財政環境は大きく変化したものの、前述したＰＤＣＡの上昇スパイラルを少しでも実現するためにも総括が必要であり、また、この総括と並行して、総括を活かした次期の行政改革取組目標等の策定の準備にも取り掛かる必要がある。なお、現在、平成２３年度から始まる第４次総合計画の策定作業中であるが、次回の総合計画は行財政環境の変化を踏まえつつ、行政が達成すべき目標と数字を示したものになると思われるので、総合計画に盛り込む事業の集中と選択をするためのツールとして次期行政改革方針を活用することも可能であると考える。

３　最後に、市行政すべてに言えることであるが、市民向け資料を作成する際はできるだけ視覚に訴えるようなものとし、市民が直感的に理解しやすく読みやすいと感じるような資料の作成に心がけるべきである。

## 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

職員の提案による事務事業等の見直しが少なくなってきているとのことであるが、職員が常に事業を見直し、事業の必要性や民間に委託できることは民間に委託するということを意識することはとても重要なので、今後はより多くの提案が出るようなしくみ作りに努める必要がある。

また、将来的には、市が行っている事業を市民が自らやろうという動きがあれば、それを支援し実現することにより、結果として経費節減につなげて市民にお返しするような仕組みを構築することが必要になると思われるので、その進め方を今から研究しておくことが必要である。

#### 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、行政評価に対する職員の意識を高めることを目的として行われているとのことであるが、集中改革プランの目標は、評価結果の公表により行政の透明性を図るとともに市民参画の市政を実現することにあり、この目標の実現とは隔たりがあるといわざるを得ない。目標達成に向け、早期に実行に移すべきである。

また、今後は次期総合計画の目標に対する進行管理の方法として検討していくとのことであるが、その際には第三者による外部評価も視野に入れながら、市民にわかりやすい指標を定めるとともに評価の過程がわかるようなシステムの構築に向け努力されたい。

### ③　電子自治体の推進

電子申請は、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、本当に市として進める必要があると市民に納得してもらえるかという視点に立ち返って、引き続き先行投資として進めるか、あるいはコストに見合わない事業として検討すべきかを検証する必要がある。

ホームページは、広報と並んで市民に岩倉市を知ってもらうための重要な媒体であるので、ホームページの特性である具体的な情報の提供、情報へのアクセスしやすさ、わかりやすさを活かしたホームページづくりに心がけてほしい。このためには、市民からの意見を吸い上げて企画を見直すなど、利用する側の視点に立ってホームページのあり方を考えていく必要がある。

## ２　民間委託等の推進

### ④　民間委託等の推進

みどりの家の施設管理、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を実施するとともに、総合体育文化センターなど既存施設についての施設管理についての方針を決定するなど、民間委託等は一定進んできている。

また、民間委託を検討する指針としての「民間委託検討ガイドライン」を策定したとのことだが、今後は民間委託を行った後の行政サービスの変化や市民に対する影響を測るためのモニタリングの仕組みを早急に整備する必要がある。また、継続性・発展性も重要であるのでチェック項目に加えるべきである。なお、サービスの根本は人が担うものであるので、委託先の団体等が不当に安い人件費で働かせ、結果として質の低下やいわゆる「ワーキングプア」を生み出すようなことがないかをチェックすることも必要である。

### ⑤　指定管理者制度の活用

すべての施設の管理のあり方についての検証は、平成２０年度までに終えたとのことであるが、昨年度も指摘したように、「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」という基本視点を忘れず、最小の経費で最大の効果が上げられるような施設管理のあり方を求める姿勢を常に持ち続けてほしい。特に生涯学習センターは、大きなプロジェクトであるので、管理運営の目標を的確に設定し、その実現に向けた努力が必要と考える。

また、生涯学習センターの指定管理者選定に当たってはプロポーザル

方式を行ったとのことであるが、市民サービスの向上という観点から、今後公募による指定管理者の選定を行う場合には、応募した団体等に対し、自己評価の仕組みやサービス評価委員会の設置を義務付けるなどの方法により利用者の声を確実に聴取するという方法もあるので、導入の検討を行っていただきたい。

## ３　定員管理の適正化

### ⑥　定員管理の適正化

#### ⑥―１　定員適正化計画

平成２１年４月１日の職員数は３６５人で、平成２２年４月１日に３６９人とする「集中改革プラン」の目標数値は達成されているので、今後も少なくともこれを維持すべきと考える。

定員管理が目標どおり進む一方で、時間外勤務の増加やパート職員の増加といったマイナス要素も見られる。この機会に民と官の役割分担を見直し、現在行っている仕事が真に市がすべきことであるかどうかを検討し、総括した上でこれからの岩倉市にとって必要な定員数を改めて議論して決めていくことが必要であると思われる。

また、職員の年齢構成がいびつになっており、近い将来、幹部職員が不足するなど将来的に組織として安定した成長を遂げられるかどうか不安がある。すでに４０歳を上限とした社会人経験者を採用するなどの対策をとられているが、今後も年齢構成の偏りを解消するような手立てを早急に講じる必要がある。

#### ⑥―２　組織・機構の見直し

平成２１年４月に機構改革が実施され、グループ制が全庁的に導入されたが、ＰＤＣＡサイクルをまわすことより、岩倉市にふさわしいグループ制のあり方を求め続けてほしい。

## 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

時間外勤務手当については前年度に比べ２，１４１時間増えており、「集中改革プラン」の目標値である平成１６年度実績と比べれば５，４３９時間増えている。定額給付金や後期高齢者医療など平成２０年度に新たに実施した事業があるという要因は理解できるが、ここまで大幅に増加している実態を勘案すれば、時間外勤務を抑制する意識が末端の職員まで浸透していたのか、組織として管理職員が部下の時間外勤

務を掌握し、計画的に勤務させるという意識を持っていたのか疑問である。

このようなことを行っても、今後、時間外勤務の縮減が見込めないということであれば、定員管理の適正化における指摘と重なるが、改めて現在の仕事のあり方を検討し、人材の配置を見直すべきであると考える。

**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が、今後も見直しに向け検討を続けてほしい。

**⑧　定員・給与等の状況の公表**

平成２０年度は新たに「技能労務職員等の給与等の見直しに向けた取組方針」を公表したが、市民から何も反応がないということであれば公表した意義が感じられない。他市との比較や身近な数字に置き換えるなどの工夫をして、市民にわかりやすく気軽に読んでもらえるような資料の見せ方、公表の仕方に配慮されたい。

**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ということができる。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**

昨年度、人材育成は「職員の意識改革」が大きな柱になると指摘したにもかかわらず、このことに対する取り組みが全く述べられていない。すでに本報告冒頭で指摘したところであるが、ＰＤＣＡサイクルをまわすという基本をおろそかにして行政改革は進まないので、検証結果に対しては確実にアクションを起こすとともにその結果を報告してほしい。

職員の意識改革をもたらす有効なものの一つが職員提案制度の活用である。１３件の提案がありながら１件も採用実績がなかったとのことだが、より多くの提案が出されるように、かつ出された提案が少しでも実務に生かされるような仕組みづくりに積極的に取り組んでもらうことを望む。

また、人事評価システムの導入については、住民の満足度を上げることを基本とすることはいうまでもないが、業務の達成度を評価するため

の行政評価システムの目標管理と一体になって進めることにより実効性が伴う。人事評価システムを確立することは、組織の見直し、組織のフラット化にもつながる。人事評価システムの導入は「大綱」以来検討するという段階にとどまっている。もう待ったなしの状況にあると考え、早急に着手していただきたい。

## ５　経費節減等の財政効果

### ⑪　経費の節減合理化等財政の健全化

市債の借入額について、平成２０年度決算においては目標額の年８億円に対し、９億８千５百万円と１億８千５百万円目標を上回っている。平成２０年度の借り入れは普通建設事業に対するもののほか、地方交付税で措置される臨時財政対策債が含まれているとのことであるが、本来両者は区別して考えるべきであり、少なくとも資料として検証委員会に提出する際には区別して提示してほしい。

なお、起債をすることは次世代にもコストを公平に負担してもらうという側面があり一律に悪いことではないが、借り入れが増加し続ければ本来行うべき行政ができなくなり、将来破綻してしまう可能性があることは夕張市の例を挙げるまでもなく明らかである。本市の市債の借入残高は事業費の抑制と金利の低下の要因もあいまって順調に減少してきているようなので、今後も引き続き財政の健全化に努めていただきたい。

### ⑫　補助金等の整理合理化

「補助金等検討委員会」で検討が行われ、平成１９年度末に報告を受け、平成２０年度に各団体に説明し理解を得た上で、平成２１年度以降に整理合理化を実施していくとのことだが、補助金等の整理合理化は、さまざまな要因を考慮しながら絶え間なく取り組み続けなければならない。したがって、「補助金等検討委員会」の検討結果報告書に基づき着実に進めるとともに、個別の補助金ごとの進捗状況を整理した表を提出するなど検証ができるような見せ方の工夫をしてほしい。

### ⑬　投資的経費

集中改革プランの目標は「平成１７年度を基準年度として平成２１年度までに７％の縮減を目標とする」としているが、毎年度の縮減割合を積み上げた結果７％となるのか、平成２１年度と平成１７年度を比較して７％の縮減とするのかが不明確である。平成２１年度は集中改革プランの最終年度ということもあるので、この目標に対する考え方についてきちんと整理していただきたい。

また、公共工事のコスト縮減実施項目として「施工効率に留意した適

切な発注ロットの設定」とあるが、見せ方の問題として、適切な発注ロットとはどのようなものであるかを明示する必要がある。

## ６　その他

### 地方公営企業の経営健全化

#### ⑭―１　水道事業

配水施設等管理業務及び検針、徴収、収納業務の民間委託を実施したが、収納率が向上するなどおおむね順調に実施されている。

また、水道料金について水量の使用が少ない世帯に対するサービス向上のため基本水量を見直したが、この改定には２７．４％の世帯が該当しているとのことである。今後は右肩下がりの状況であり、水道使用量の減少が心配されるが、安定的な水道事業経営の観点から、確実な収入の確保に一層努めてほしい。

#### ⑮－１　下水道事業

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下水道の雨水整備計画は、今後の人口減少の予測から考えれば過大な計画となるという昨年度の検証委員会の指摘に対し、市としてどのように考えるのか具体的な資料を基にした回答が行われなかった。繰り返すがＰＤＣＡサイクルを回すことは行政改革の基本となる。市としての考えを検証委員会にわかるように示してほしい。現在の雨水整備計画については、５年ごとに行う事業計画の見直しのときに、これらのことを考慮した大幅な変更を行っていただきたい。

また、一般会計から下水道事業に対し６億円を繰り出しているとのことであるが、下水道事業の財政状況を積極的に市民に伝えるような手立てを考えてほしい。

## 歳入の確保

### ①　市税

平成１９年度に行われた税制改正により、市県民税の税率が所得状況に関係なく１０％にフラット化され、結果として低所得者層の負担が増大することとなったが、このような状況の変化に対応して集中改革プランの目標を県内市の平均収納率に５年以内に到達することに改めたことは、やむをえないことであったと考える。

滞納繰越分を増やさないためには、課税した年度内に確実に徴収する

ことが基本となるが、資力があるにもかかわらず滞納を続ける者に対しては、公平性を担保する観点からも積極的な競売を行うなど厳正に取り組んでほしい。

なお、市町村が共同で徴収事務を行う広域連合を作り、そこへ債権を引き渡して徴収を代わって行わせるという取り組みを行っている事例があるので参考にしてほしい。

**② 公有財産**

岩倉市は不要な土地を所有していないとのことであり、従来国有地であった土地が市に移管されたものを市民からの申請に基づき処分しているということなので、この項目は特に問題がないと思われる。

**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。

## 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**

保育制度や財政状況の公表については広報いわくら及びホームページを通じて行われており特に問題はないと思われる。

しかし、大綱の目標は保育制度や財政状況を公表し議論を行うことであり、必要であれば別の場でもよいので議論を行い、その内容等を報告してほしい。

**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は、前年度に比べて改善しているが、目標には到達していない。また、会議の種類により女性の参画割合のばらつきがある。より多くの女性が市政に参画していただけるよう、会議の開催時間を考慮したり募集方法を改めたりするなど、より一層の工夫が必要である。

**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。

地域消防のあり方は安全安心なまちづくりの一翼を担っており、地域住民の関心が高い。したがって消防行政の広域化について検討している

内容は随時公開して市民の意見を取り入れてほしい。また、実際の災害においては常備消防に加え、消防団や地域住民の役割が大きいのでこれらの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**

５年ごとに実施される市民意向調査の中で合併の必要性に対する考えを聞き、合併に関する市民の意識をデータとして把握できたとのことである。

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一方、行政改革を断行し自立をめざすことが目標であるとのことであり、ＰＤＣＡサイクルをまわして確実に行政改革を進め、市民がそれを実感できる成果を出すことが必要である。

## Ⅳ　検証経過及び委員

**検証経過**

| | |
|---|---|
| 平成２１年８月　５日 | 第１回岩倉市行政改革検証委員会 |
| 平成２１年８月　６日 | 第２回岩倉市行政改革検証委員会 |
| 平成２１年８月１１日 | 第３回岩倉市行政改革検証委員会 |
| 平成２１年８月２４日 | 第４回岩倉市行政改革検証委員会 |

**岩倉市行政改革検証委員会委員**

| | |
|---|---|
| 委員長 | 岩崎　恭典 |
| 副委員長 | 伊達　征人 |
| 委員 | 村田　重則 |
| 委員 | 本田　誠 |
| 委員 | 梅村　均 |
| 委員 | 浅野　優子 |
| 委員 | 山岍　昭二 |
| 委員 | 鈴木　勝利 |
| 委員 | 浅田　光治 |
| 委員 | 中村　哲士 |