

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21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年間の計画期間とする「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、平成21年度の行政改革の実績に加え、5年間の集中改革プランの計画期間が終了したことに伴い、計画期間における行政改革の実績に対する総括についての検証を併せて行った。

本報告書は、それらの検証結果を取りまとめたものである。

## II 総論

- 1 昨年度の検証報告において、行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ために、行財政改革の目標（長期及び年度別計数目標）の設定を行うとともに、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を強く要請した。

本年度、市から提出された資料によれば、このような要請にもかかわらず、将来の岩倉市を見据えた行財政改革の目標（長期及び年度別計数目標）が引き続き未設定となっているため、相対的な改革度合いが十分把握できず、検証不能の状況が続いた。これは、当初に作成した計画の妥当性をその後検証することなく取り組んできた市の姿勢がもたらした結果である。今後は、市における計画すべてに言えることであるが、常に計画の妥当性の検証を行い、改める必要があると判断したら改める勇気と決断力を持ってほしい。また、PDCAサイクルの導入及び早期確立については、前年度の当委員会による指摘を翌年度のアクションプランとし、そのプランに向かって行動するのがPDCAサイクルを回す前提となるべきであるが、本年度に市から提出された資料には、その痕跡がほとんど見られないことから、PDCAサイクルを回しているのか疑問に思わざるを得ない。今は、PDCAサイクルを意識し、標榜する段階ではない。上昇スパイラルに乗るためのPDCAサイクルの導入と確立に努めてほしい。

- 2 前項で、「計画の妥当性及びその検証」の重要性を指摘したが、このことに匹敵す

る重要課題として「プロセスの妥当性及びその検証」がある。しかしこちらへの認識は極めて低く、改善の緒につかない。推察するに、行政の実務において、プロセスそのものがあまり重要視されず、目標を達成するための手段・打ち手、工程、評価方法・評価基準等のプロセスの設定が計画時に明確にされることもなく、また長年にわたり検証結果報告書にも出てくることなく議論の俎上に乗らなかったためであろう。

「よい結果（成果）は、高レベルのプロセスから生まれる。低レベルのプロセスからたまたま生まれた成果をフロックという。」ゆえに、組織には常にプロセスのグレードを向上させる姿勢・努力が要求される。第4次総合計画の中にはこのことを反映し、フロックに一喜一憂する管理からの脱却を図ってほしい。

- 3 集中改革プランの計画期間は、平成21年度で終了した。本年度は、計画期間5年間における取組みを総括するための資料として、大綱と集中改革プランの目標達成度分析シート（以下「分析シート」という。）が提出された。この分析シートは、当委員会に提出し検証を受けた後も、行財政改革を進めるための課題を整理し、次の行動を起こすためのツールとしてぜひ活用してほしい。特に、「未達成事項（残された課題）」と「今後どうすべきか」の内容については、この検証結果と合わせて次期の行政改革取組目標等に取り入れることで、継続的に行財政改革を進めるべきである。そのため、第4次総合計画開始前の空白期間である平成22年度を有効的に活用すべきである。

次期の行政改革取組目標等の策定については、いまだ行われていないとのことだが、当委員会としては早急な策定を求める。行財政改革の実現には、取り組むべき目標を可視化することが前提となる。市がこれまで取り組んできた努力を水泡に帰すことなく続けていくために、ぜひ新たな行政改革取組目標等の策定を急ぐべきである。

平成23年度から第4次総合計画が動き出す。第4次総合計画は、来るべき少子高齢社会に向けた、今後10年間の羅針盤となる。「第4次総合計画を着実に進めるために必要な行財政改革は何か」という視点を持って、総合計画の推進エンジンとして次期の行政改革取組目標等を策定することが重要になるはずである。その際、総合計画に盛り込まれるであろう数値目標により、次期の行政改革取組目標等が可視化されることを強く要望する。ただ、その際、本年度、23年度、達成状況の観点からは24年度の3年間、行政改革の検証が不可能になることを懸念せざるを得ない。やはり短期目標の検討と検証体制の整備は急ぐべきであると考えている。

- 4 環境への配慮についての項目は、大綱から集中改革プランに整理する段階において、当委員会の検証の対象から除外されている。市では、平成21年3月に「岩倉市地球温暖化対策実行計画」が策定され、現在はこの計画に基づき温暖化対策が実行されているとのことである。しかし、温暖化対策は地球規模の問題であり、市民と職員がそれぞれの立場で目標を持ち取り組むべきものであり、早急な対策が求められている。従って、次期の行政改革取組目標等を策定する際には、必ずこの項目

を加えるべきである。

### 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

平成14年度から20年度までに見直した全168事業の再評価を実施したとのことであるが、過去に検討した事業を見直すことは、市民ニーズを始めとするその時々<sup>1</sup>の社会環境の変化等に対応していく上で必要なことであると考えられるので、今後も継続してほしい。また、今後は、行政評価システムを活用した仕組みづくりに取り組むとのことであるのでできるだけ早い段階で実現してほしい。

##### ② 行政評価システムの導入

平成21年度は、担当課に対し、実施計画事業の明確化を目的として、事業の効果を計るための指標を設定させ、その根拠等について再検討をしたとのことである。

平成17年度から試行されている事務事業評価は、5年を経過し職員の意識は定着していると思われるが、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という目標は達成されていない。まずは部分的でも構わないので、評価結果を公表し、市民の意見を聞くべきである。そして、市民の意見を聞きながら、事務事業評価等を統一的に管理できる行政評価システムの導入を進めてほしい。

##### ③ 電子自治体の推進

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。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、スピーディーさ、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。

#### 2 民間委託等の推進

##### ④ 民間委託等の推進

民間委託等を進めるに当たり、最も大切なのが利用者の声である。民間委託等を進めることによる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してほしい。その方策の一つとして、利用者が気軽に意見を言えるような仕組み作りに努めてほしい。

##### ⑤ 指定管理者制度の活用

生涯学習センターは、大きなプロジェクトであるが、供用開始に当たり特に大きなトラブルがなかったことで、市は「順調に開始された」と評価しているが、本来はあらかじめ稼働率等の目標を設定し、その実現に向けた努力をすべきであると考

える。

また、指定管理者制度や民間委託等は、民間の活力やノウハウを生かすことが大きな目的であると考えられるが、公共と民間の差を感じるのは、経営能力と管理能力である。今後、公募による指定管理者の選定に当たっては、市内外を問わずそのような能力に秀でた者を選ぶことにより、市行政の経営能力と管理能力の向上につながるのでぜひ検討してほしい。

さらには、指定管理者制度は5年間を限度とした複数年度の施設管理を団体に委ねることなので、委託する団体の継続性の観点から、団体における人材の育成や確保について適切な対応が取られているかを担保しておくべきである。

### 3 定員管理の適正化

#### ⑥ 定員管理の適正化

##### ⑥—1 定員適正化計画

集中改革プランの目標は、平成22年4月1日までに369人とするというものであり目標は達成されている。しかし、平成21年4月1日の職員数365人から比較すれば増加に転じている。職員数を減らすのは難しいが増やすのは容易である。今回増やすに至った理由は理解できるものの、行財政改革の観点からは、今後も安易な増員は行うべきではないと考える。

一方、行政サービスは、基本的に人で成り立つものである。これまでの削減を振り返り、公務としての必要性を改めて精査するとともに、市と市民の役割分担を考え市民との協働を進めながら岩倉市の実情にあった定員を定めるべきであると考え

る。

##### ⑥—2 組織・機構の見直し

平成21年4月に機構改革を実施し、グループ制が全庁的に導入された。平成21年度は、所属長に対してグループ制導入のメリットとデメリットについてヒアリングを行ったとのことである。平成22年度には、全職員に対しアンケート調査を実施するとのことなので、このアンケートは自由な意見を言えるようなものにするとともに、これにより得られた意見を参考にしてPDCAサイクルをまわすことにより、第4次総合計画を実現するのにふさわしい職員配置と岩倉市にふさわしいグループ制を実現してほしい。

### 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2,500時間増えており、集中改革プランの目標値との隔たりが著しい。特殊要因もあり増加したとのことであるが、例えば、業務の棚卸しにより職員がすべき仕事は何かを整理したり、業務量とサ

ービスの関係をマクロ的に分析したりするなど特殊要因に左右されないような組織づくりを工夫してほしい。

## ⑦—2 特殊勤務手当の見直し

特殊勤務手当は、これまでにほとんどが整理、適正化されていると思われるが、本当に必要な手当かどうかをゼロベースで考えるなど、見直しに向けた検討を続けてほしい。

## ⑧ 定員・給与等の状況の公表

平成21年度は、市ホームページに人事行政に関して市民の意見を聞くページを設けるとともに、市政モニターに対し「人事行政に関するアンケート」を実施したとのことである。ホームページからの意見は寄せられなかったとのことだが、引き続き、市民の目線に立ち、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、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、公表の仕方に工夫してほしい。なお、反応がなくても、これからも公表は必ず続けてほしい。

## 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思われるが、今後も負担割合や事業内容等について、妥当性を常に検討するとともに、積極的に公開に努めることなどにより、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、職員の意識改革を推進するための取組みの一つとして、職員提案制度の活用を指摘したが、平成21年度は褒賞制度を取り入れるなど提案しやすい環境に改善されており評価できる。また、平成23年度には、全職員が目標管理（方針管理）を試行実施するとのことであるが、これを、集中改革プランに掲げる「職員の意欲・能力を最大限に引き出すための公正かつ客観的な人事評価システム」の導入に向けた第一歩としてもらいたい。

昨年度の指摘に重なるが、市の事務を客観的に評価するための行政評価システムと、取り組むべき目標を設定しその達成度を評価して人事考課に生かす人事評価システムを一体となって進めることにより、職員の意識改革を進めるとともに実効性を確保してほしい。

## 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

当委員会に提出された資料について、基本的には予算を基にしている。市民の代

表である議会に対し報告する前であるという事情は理解できるが、予算はあくまでも計画であり、できるだけ当該年度の実績である決算ベースでの資料の作成を行っていただきたい。また、決算に関する数字が直前まで確定しないということであれば、1次報告、2次報告としてその時点でわかる数字を報告することも可能であるので参考にしてほしい。

## ⑫ 補助金等の整理合理化

「補助金等検討委員会」で検討が行われた結果を受け、平成21年度以降に補助金の整理合理化が実施されている。一方で、市内部においても、補助金を出すことについての費用対効果の検証を今後も続けていくべきであるが、補助金については一つの事業の中に包含されてしまい評価されないことが多いので、事務事業評価の項目として加えるよう配慮したほうがよい。また、市からの公金を受け取る以上、補助金を受けた側も評価を受け、説明責任を果たす必要があるため、補助金を受けた団体もPDCAサイクルを回すよう促すべきである。

## ⑬ 投資的経費

集中改革プランの目標を「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ため、この目標に対する考え方を整理するよう昨年度指摘したが、今年度も明確な回答が得られなかった。当委員会としては、各年度の縮減額の合計額を積算基準額の合計額で除して算出した割合を目標値と比較すべきであると考えているが、繰り返し指摘しているように行財政改革を進める上で必要なのは計画の妥当性を検証することである。今回のように、当初の計画における目標のあいまいさや現実の値との隔たりなどが生じたため計画の修正が必要であると判断したら、速やかに修正をすべきである。

## 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、給水停止を適切に行うなどにより収納率が向上しており、集中改革プランの目標は達成されていると評価できる。

#### 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指摘に対し、市としての方針は説明された。今後も計画のベースとなるシミュレーションの条件を変えるなど工夫をしながら、過大な計画とならぬよう

状況に応じた対応をしてほしい。

## 歳入の確保

### ① 市税

昨年度に目標を変更し、県内市の平均収納率に平成20年度から5年以内で到達することとしたが、平成21年度は現年分、滞納繰越分ともに目標に達成できなかった。一斉徴収や夜間徴収の実施など市の努力は理解できるが、結果として達成できなかったのは事実である。公平性の観点からも未納額を減らすよう全力を挙げてほしい。

なお、昨年度に指摘した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仕組みについては、平成21年度に設立のための研究会が発足したとのことなので、この点は評価したい。

### 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。また、見直しを行った場合は、利用者数の変化にも気を配るべきである。

## 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

保育制度とその財政状況を広報いわくら及びホームページを通じて公表し、議論を行っているとのことだが、市民や保育園に通わせる父母が岩倉市の保育行政についてどのような評価をしているかという達成度の評価を行うことでさらに議論が深まることも考えられるので参考にしてほしい。

### ② 審議会等への女性登用率の拡大・公募制の導入

公募制の導入について、単純な公募制とした場合、一人の市民が多くの審議会等の委員を兼ねたり、個人的な意見ばかりを述べたりするなどの弊害も考えられる。例えば、名簿から無作為で選び、参加の意思を聞き了解を得られた方からさらに抽選で選ぶといった方法もある。大綱の目標である「幅広い市民の参加・参画を図る」ことを目指してよりよい公募制のあり方を研究してほしい。

### ③ 事務事業の広域化の検討

事務事業の広域化について、日ごろから考え方や将来目標を検討・研究して、いざというときに積極的に打って出るような姿勢を持ち、広域行政圏のリーダーシップが取れるくらいの力をつけてほしいと思う。

### ④ 市町村合併の研究

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、行財政改革を断行して自立を目指すとのことである。しかるべき時期に備え、行財政改革を進めることで財政状況の改善を図るとともに、市民にとって魅力あるまちづくりと近隣市町にとって魅力あるまちづくりの両方を実現してほしい。

## IV 検証経過及び委員

### 検証経過

平成22年7月26日	第1回岩倉市行政改革検証委員会
平成22年7月29日	第2回岩倉市行政改革検証委員会
平成22年7月30日	第3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	山北	正明
委員	本田	誠
委員	梅村	均
委員	浅野	優子
委員	山嵜	昭二
委員	鈴木	勝利
委員	浅田	光治
委員	中村	哲士

## V 附属資料

### 検証委員会における委員の意見

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

- ・ トップが「火の用心」といえば、その部下も「火の用心」といい、末端に至るまで「火の用心」という「火の用心型」ではいけない。火災防止のために何をすべきかを、それぞれの立場・持ち場に指示できるようにしなければいけない。
- ・ 広報は不親切、説明不足と感じている。レイアウトやデザインは職員が作っているとのことだが専門家に見てもらうことも必要である。いいアウトプットのためには、何か工夫をし、組織の力をつけなければいけない。よりわかりやすいものをつくるのが原点なので実践してほしい。
- ・ 市においては予算をいかに適切に執行するかに主眼が置かれている。予算を使うことでどれだけ住民の福祉に向上したかということが最も大切なことであると考える。
- ・ 岩倉市は名古屋や他県の人にとっては影が薄いなどという印象かもしれないが、通勤では地理的には有利なところにあると思うので、うまくベッドタウン的な誘致をし適切な政策をとれば人口増も可能ではないかと思う。
- ・ 地域でどうするのか、1人暮らしのお年寄りをどう助けるのかを考えると、行政に頼るのではなく、まず近隣住民で3日間生き残る仕組みを作らないといけない。その観点でいうと防災訓練はどうあるべきかを考えると防災訓練に必要なお金を地域に渡しますので、地域の実情にあわせた防災訓練をやってくださいという方法もある。
- ・ 行政に関心を持つ人がまだまだ少ない。公募の募集コメントも工夫した方がよい。地域のことはすべて市役所がやってくれると思っている人が多いように感じる。
- ・ 行政はかなり変わってきたと感じるが、一方でまだまだの部分もある。例えば、人件費と物件費の問題もそうだが、都合の悪いことになると他市との比較を持ち出してくる。改革しようと思ったら、そこは一度リセットし違う方向から検討してほしい。「見える化」から「見せる化」に尽きる。
- ・ 本当に実効性のある検証を行うためには、目標の妥当性の検証が不可欠である。次回行政改革検証委員会では、市長の方針があり、その方針の展開を各課で数値目標を立て総合的にまとめたものを検証できるようなシステムを構築してほしい。
- ・ 当初から比べるとしっかり行財政改革に取り組んでおられると思う。職員には市の組織内部の感覚でなく一般市民の感覚を持ってもらうことが大事になる。それには、市民との接点を持つことと、市民にとって生活が行政と関わっているのかの情報を開示することが必要だと思う。
- ・ 検証委員会に参加して、行財政改革の検証を自分の生活と関わらせて考えることができた。また、最近若い人が行政に対して興味を持たないことが気になっている。広報、ホームページなど若い人が興味を持たない記事が多い。面白くない記事でも面白く見せる方法はある。知らず知らずに情報が入ってくるということが大事になる。