

平成 19年5月10日

さぬき市長 大山茂樹 殿

さぬき市行政改革推進委員会
会長 谷 幸 夫

行政改革の推進に関する提言について

社会経済や生活様式が変化する中で、住民が期待する公共サービスは質、量ともに拡大する傾向にあります。限られた行政資源の中で、今後も住民の期待に応えるためには、効率的な行政の運営をめざして、不断の努力による改革が求められています。

平成18年夏に報道された「夕張ショック」は、当委員会においても大きな衝撃を受け、さぬき市を二の舞にしたくないという思いに意を強くしたところです。夕張市は、平成18年9月4日付けで公表した「夕張市における財政再建の基本的な考え方」において、「その行政運営は、本市財政の許容範囲を超えたものだった。」としています。

さぬき市は、「全国の自治体と横並びにいるから大丈夫」という意識に埋没することなく、本市行政運営が許容範囲であるかどうか、公共性、妥当性、民主性などの観点から業務を点検し、地方分権にふさわしい市政の推進を実行されるよう強く期待します。

さぬき市行政改革推進委員会は、平成18年度において、委員会を3回、事務部会を7回、事業部会を6回開催し、さぬき市行政改革実施計画の進捗状況に関する審議はもとより、それぞれの付託案件について、より詳細な議論及び検討を重ねてまいりました。

ここに全委員の総意に基づき、さぬき市の行政改革の推進については、事務部会及び事業部会の報告書のとおり提言します。

事務部会報告書

平成19年3月19日
行政改革推進委員会
事務部会

1. 市長及び本部会議メンバーとの意見交換について

当部会では、「新市長に直接、提言書を提出していない」ことにより、当部会の意が伝わっていないのではないかという懸念があることから、提言書を新市長に提出後、適当な期間経過後、推進委員会開始前に市長と本部会議メンバーとの顔合わせを行うことを要望します。

2. 行革推進に共通する留意事項

(1) 過去に行政改革推進委員会より提出している「行政改革の推進に関する提言」を認識され、行革を推進されることを望みます。

(2) 基本的な現状分析が終了していない部課があるように思われます。例えば、施策の「事務処理マニュアルの作成」には、全課が関連するにもかかわらず、未だ進捗状況調書を提出されないのは疑問に思います。該当部課は早急に処理され、次のステップに移行されるように願います。

(3) 行政改革実施計画の施策（取組事項）に関する進捗状況調書について（各施策個別に対するコメントは、第1回から第7回の事務部会の会議要旨を参照してください。）

ア. 目標管理の活用により、施策の確実な実施を推進してください。

① 施策の計画（目標）が、「本来あるべき姿」となっているか、また、施策が職場全体で、計画（PLAN）—実施（DO）—評価（CHECK）のサイクルで推進してください。

② 担当者一人で施策を推進するのではなく、職場全体の中で対話を通じて情報を共有し、推進してください。

イ. 施策に関する進捗及び同調書の記載は、内容を更に詳細に把握し、職場全体で十分精査した上で、事務局へ提出してください。以前に比べ改善されています、まだ温度差があります。

ウ. 施策のランク区分をする必要について検討してください。

例えば、

① 業務（事務）改善レベルで、担当課単独で推進可能なもの

② 市全体に影響を及ぼす施策を、関連する部課の規模や実施難易度で2～3段階程度のランクに区別する等

エ. 検討中が多く、検討の内容が不明確となっています。また、進捗状況が前回に比べて下がっているものがあります。一つでも進んで上がるよう努力と前進をお願いします。

例えば、P 4 8 「グループ制の導入」(B→F)、P 6 7 「議会会議録の公表」(C→E)、P 7 6 下水道課の「各種使用料・手数料の見直し」(C→E)等。

また、平成18年7月時点で進捗状況調書が提出されていて、「実施済」でないのに、今回の12月末時点での進捗状況調書が未提出のもの。

例えば、国保年金課の事務処理マニュアルの作成、総務課の各種使用料・手数料の見直し等。

- (4) 施策の推進遅れが散見できます。施策はどこ(誰)が作成し、また、どこ(誰)の仕事でしょうか? 何をどうしたら、スムーズに推進できるのでしょうか? 計画期間中(平成15年度~19年度)に「実施済」となりますか。計画に対して真摯に取り組みをお願いします。
- (5) 進捗状況を精査して行く時点で突き当たる問題点が、「各職場や市全体の仕事量と職員の業務遂行能力」のバランスはどうなっているのかということです。業務遂行能力とは、能力評価、業績評価、すなわち「人事評価制度の導入」が大事な施策となります。早期の実施を望みます。
- (6) 行政評価システムの導入は、期待している施策の一つです。早期の実施を望みます。
- (7) 全庁に関連する施策については、関係各課が協議の上で、または代表の課が素案を作成し、それを参考に関係各課が独自の基準を作成してはいかがでしょうか。例えば、「全市規模の行事における庁内の人的応援体制の構築」の施策
- (8) 前企画部の岡野部長が在任中、「行政改革推進委員会の使命について」を確認しましたが、その回答は、
 - ① 前年度の行革に対する検証
 - ② 次年度の行革に対する提言
 - ③ 緊急的な問題に対する提言ということでした。行革の更なる推進のため、できれば、施策及び施策の進捗に対する事務部会の意見と職員の反応並びに生の声を聞く機会を設けてください。
- (9) 18年度の提言書の中に、提言書に対する回答をいただきたい旨を明記すべきと思慮します。また、提言書の回答は自分のこととして、書く以上は、責任感と危機感を持って実行してください。なお、回答は、担当課(者)を明記願います。

- (10) 今後、提言書がどのように流れていくのか。温度差をなくすためにも、職員すべてにいきわたり、把握し、理解して行動してください。
- (11) 施策の「組織・機構の見直し」に、行政改革推進担当課設置を追加提案します。
- (12) 施策に「職員の意識改革の推進」がありますが、行革を、職員がどれだけの意識を持って取り組んでいるのか疑問に思います。手探りでやっている状況ではありますが、さぬき市が生き抜いていくためにも、本施策に「行革の推進」という一項目をいれて、責任と信念を持って取り組んでください。
- (13) 蛇足かもしれませんが、進捗状況調書等書類には、作成年月日を明記願います。

3. 事務部会の協議内容

- (1) 行政改革実施計画の施策（取組事項）に関する進捗状況調書の内容確認をしています。前述のとおり、各施策個別に対するコメントは、第1回から第7回の事務部会の会議要旨を参照してください。

- (2) 事務局に「一般会計 補助金助成金一覧表」及び「行政改革実施計画に基づく節減等効果額一覧」を作成依頼し、内容の確認をしています。

ア. 資料2（19.2.5）「一般会計 補助金助成金一覧表」

番号欄 8・13・15・21・25・36・40・47・48・50・54・77・78・81・89・90・95・98・99・101・110・113・114・137・153・154・162・168・169・170・175・184・185・188・198

の「補助金助成金」の内容精査の上、統合及び廃止することで、節減が図れないか検討をしました。今後も継続して審議を行います。

イ. 資料2（18.11.13）「行政改革実施計画に基づく節減等効果額一覧」及び（18.12月末現在）のもの

効果額合計から「定員及び給与」部分を除くと、別紙（行政改革実施計画に基づく節減等効果額一覧）のとおり、約4年間の他の施策の効果は、計画の41%であり、更なる推進が必要です。

4. 平成19年度の行革及び第二次大綱等に向けての重点・優先施策

- (1) 過去に挙げた具体的な施策は次のとおりです。

ア. 16.3.22 行革大綱及び同実施計画に対する提言

- ① 補助金の整理・統合など
- ② 職員の職務遂行能力
- ③ 組織・機構、定員及び給与、人材の育成・確保

④ 行政改革の周知

イ. 17.5.31 行政改革の推進に関する提言について

- ① 支所のあり方
- ② 公共施設の管理のあり方
- ③ 小・中学校の規模の適正化

ウ. 18.5.1 行政改革の推進に関する提言について（赤澤市長に提出）

- ・ 行政改革実施計画の施策（取組事項）に対する提言

(2) 平成19年度の重点・優先施策は次のとおりです。

- ア. 補助金・助成金の適正化
- イ. 地域イベントの見直し
- ウ. 新たな少子化対策の検討
- エ. 現在の事務局を発展させ、より行革推進を図るため「行政改革推進担当課」（新設または現課の兼務可）を設置

5. その他

- (1) 市民病院移転の問題に関しては、「無駄なことはしない。」「今までのやり方では財政はもたない。」を念頭に、経費や場所等の総合的な面からもスピードを上げて取り組んでください。
- (2) 職員の定員の問題もあるが、議員の定数についても、行政改革推進委員会で考えてもいいのではと思います。

(注1) 文中P〇〇は、「平成17年度行政改革の実施状況について（進捗状況）平成18年7月及び平成19年1月」のさぬき市行政改革実施計画の施策（取組事項）に関する進捗状況調書のページの意

(注2) 文中「調書」は、上記（注1）の「進捗状況調書」の意

(注3) 文中の「提言書」は、年度作成の「提言書」及び期中に実施される行政改革推進委員会の委員提出の「提言書」を含む。

「以上」

事業部会報告書

平成19年2月13日
行政改革推進委員会
事業部会

1. はじめに

私ども事業部会としては、本年度当初より6回の部会を重ねてまいりましたが、その間、昨年11月にて中間報告をいたしました。以降においても、事務局より提示される「進捗状況調書」等を重点に、各案件に関し忌憚のない議論を重ねてきたところであり、主たる内容は次のとおりです。

- 1 付託された案件に関し「進捗状況」と「効果額」の確認
- 2 行政担当部門における推進段階で「障害となる問題点」の聴取
- 3 関係各課から出された「進捗状況調書」に関する諸問題点の指摘と改善案の具申
- 4 付託案件以外であっても「市民からの要望」並びに日常における諸問題に関する情報の交換と改善策の協議

これらを通じて感じた点は、各推進委員の強い「使命感」であります。行政当局の改革に挑戦する熱意と行動姿勢に加え、側面的支援者とする行政改革推進委員が、両輪となって加速を加えつつ、今日に至ったことは事実であると考えます。未だ完遂までの道のりは残されておりますが、なお一層のねばり強い推進を期待しているところであります。

2. 現段階（平成18年12月末まで）における成果の把握

日常業務の遂行に併せ、年間30回にも及ぶプロジェクト推進会議を計画するなど、自部門内、更には全庁的改善・改革活動は、心身両面での苦労と努力は大なるものと推測されます。しかし、活動のプロセスを振り返ったとき、プロジェクトチームの役割（機能）に関し、本来的であったか否か疑問があります。ともあれ、産出された成果も事実であり、それは、有形（金額、数量等）のものとして表出できるものと、風土改革に代表される無形の効果があります。当然、その2面を正確に把握して、その努力に報いるため評価すべきではありますが、一般的に後者は、その後相当期間を経過して顕在化するものであります。

当部会としては、有形の効果を下記に示しておきたいと思えます。

なお、プロジェクトチームの位置づけ・活動実態に関して、現状分析を行い、その中から問題点を明らかにするとともに、第二次行政改革大綱で改善

等の必要点があれば、制度改正をしておくことが肝要であります。

項目別効果額の概要（一部、事務部会との重複あり）

〈単位：千円〉

項目	付託件数	計画（目標）	効果（ ^H 15～18年）	達成率%
事務事業の整理合理化	10	131,814	17,959	13.6
民間委託の推進	5	975	5,639	578.4
補助金の整理合理化	6	39,247	104,671	266.7
定員及び給与	3	387,500	818,000	211.1
人材の育成・確保	8	0	0	—
会館等公共施設	4	0	0	—
経費の削減（庁内）	3	233,592	48,700	20.8
公共工事	2	0	0	—
合計	41	793,128	994,969	125.4

上記効果額、すなわち、活動の成果は少なからず市の財政健全化に寄与できたものと確信いたします。以降も引続いての活動を強く希望するところであります。

なお、参考までに、職員の人数削減状況について下記に示し、計画を上回る実績であることを付記しておきます。

〈参考〉職員数の増減

〈単位：人〉

14～18

項目	年度	14	15	16	17	18	(19)	計	%	
		削減人数	Ⓐ計画	△20	△19	△5	△3			△8
		Ⓑ実績	△20	△20	△21	△31	△26	(—)	△118	
新規採用	Ⓒ実績	0	0	10	9	7	(8)	26		
Ⓓ実績増減			△20	△20	△11	△22	△19	—	△92	167.3

Ⓓ/Ⓐ×100

3. 進捗状況（期間目標管理）に関して

現在、抽出されている事業部会付託案件は、41件であります。これらはすべて、行政当局から出された事項であり、それらは、市民の安寧が最終目標と理解しております。同時に、さぬき市という会社の永続的“自活経営”

を目指すものであり、必達目標と考えます。

項目別進捗状況一覧表（事業部会付託分）

〈単位：件〉

区 分	進捗表示	17年度末時点	18/12月末時点	増 減	備 考
実施済	A	18	18	0	
継続中	B	18	19	1	
準備中	C	3	2	△1	
検討中	E	2	2	0	
合 計		41	41	0	

上記に示すとおり、完了に至った件数は、18年度のみで捉えると0件であり、未だ到達日が見えて来ないものも散見できます。以降「成り行き管理」とならないよう、個別の実行計画書を作成し、再スタートすることを強く望みます。この場合、客観情勢の変化により、「改革の必要なし」とする案件も皆無とは言えません。廃案へと進めるのも重要であります。

4. 改革推進上における「阻害要因」について

すなわち、問題点の把握とその顕在化であります。その多くは市民感情、公平性、妥当性、まれには、政治的配慮等々が挙げられます。改革の本旨は、これらを乗り越えてこそ実現するものも少なくありません。

我々事業部会として、これらにかなりの時間を費やし議論を重ねてきました。対策に関する結論は見出せませんでした。現下の財政実態（実質公債費比率19.4%＝県下ワースト3位）を踏まえ、極力曖昧さを排除するため、場合によっては“強行突破”の英断も重要と考えます。その際、十分な説明と合意に導く努力と工夫は、行政の不可欠な責務であり、職能要件であると考えます。

5. その他

1) 個別案件（主なもの）に関する件

イ) 地域イベントの見直しについて

従前の総花的実施の実態から相当の変革が伺えますが、なお一層の集約化（地域特性重視と自活運営）が望まれます。引続いて、市観光協会との連携を蜜に目標達成に向け努力されるよう要請いたします。

ロ) 委託業務の集約化及び民間委託の推進

庁内業務にとどまることなく、行政運営又は第3セクター委託事業についても精査し、更なるコスト削減へ向け、協議のテーブルに

乗せながら改革への挑戦が求められております。(市民病院、施設管理公社、S A公社、公園事業等々)

ただし、当部会においては、対象施設(事業)の抽出のみにとどめ、中身に関する議論は差し控えることといたしました。

ハ) 遊休資産の活用又は廃棄に関する件

前回の提言(案)にも記述したとおり、多くの遊休資産は多額の維持コストを要します。専門プロジェクト(仮称)を早期に立ち上げ、これの対策が急務と考えます。遊休資産の廃棄は、損金の発生になります。民間企業の多くは、中長期的観点から年次的に廃棄すべく実行するのが通例であります。前回提言(案)に重ねて、早期着手を期待したいと考えます。

二) 職員の意識改革について

“性善説”の立場から少々逸脱しますが、「成果を挙げたら報われる…」という職場は、おおむね活性度が高まります。人事考課制度の導入に向け、当市も推進中ではありますが、当市においては、他市に先駆け早急な試行と本格導入が必要であります。そのことが、現状維持の風土から「現状打破」の職場へと風土改革が展開する方策の一つと考えます。

ホ) 行政と市民の協業について

時代の要請でもあり、今後の重要なテーマであります「男女共同参画社会」の醸成、あるいは「次世代育成支援対策」に係る事業は、特に市民とともに推進すべき事項と考えます。これらに関する講演会、講習会、各種事業の開催に関しては、地域の諸団体、グループ等々の参画が必要条件と判断します。各々の役割分担を明確にしつつ、行政との協業が、以降の目標達成に向けての潤滑油になるものと考えます。

6. 今後の進め方について

平成15年度以降、行政改革に着手し、相当の努力と時間を費やしましたが、産出した効果も着実に計上できております。着手すべき案件は極めて多く、中には「日常業務」の範疇と思われる案件も少なくありません。

第2次行政改革大綱が示される平成19年以降の推進活動に関しまして可能な限り“重点項目の抽出”とその推進が適切と考えております。

ただし、残された未解決案件については、放置されることなく、日常業務における改善活動として、常に、P・D・C・Aのサイクルを廻しつつ、業績に寄与させていくことが不可欠であります。以上

平成18年度さぬき市行政改革推進委員会委員名簿

No.	氏名	所属部会	備考
1	谷 幸夫	事務・事業部会	委員会 会長
2	中川 順子	事業部会	委員会副会長
3	工藤 衛一	事務部会	部会長
4	矢木志津枝	事務部会	副部会長
5	田中 優子	事務部会	書記
6	近藤 健二	事務部会	部会員
7	冬木 和代	事務部会	部会員
8	堀河まさみ	事務部会	部会員
9	山崎 将	事務部会	部会員
10	岩崎一二三	事業部会	部会長
11	中山 宏	事業部会	副部会長
12	多田トミ子	事業部会	書記
13	国方 利弘	事業部会	部会員
14	田村 征道	事業部会	部会員
15	梶田 和治	事業部会	部会員
16	山本香代子	事業部会	部会員

さぬき市行政改革推進委員会設置要綱

(設置)

第1条 さぬき市の基本理念である「自立する都市」の実現を目指し、社会経済情勢の変化と市民ニーズに的確に対応するとともに、地方分権の時代にふさわしい行政システムの確立に向け、広く市民の意見を求めるため、さぬき市行政改革推進委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(組織)

第2条 委員会は、委員20人以内をもって組織する。

2 委員は、次に掲げるもののうちから市長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 各種団体の代表者
- (3) その他市長が適当と認める者

(任期)

第3条 委員の任期は、1年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任することを妨げない。

(会長)

第4条 委員会に会長を置き、委員の互選により定める。

2 会長は、会務を総理し、委員会を代表する。

(副会長)

第5条 委員会に副会長を置き、会長が委員のうちから指名する。

2 副会長は、会長を補佐し、会長に事故あるときはその職務を代理する。

(会議)

第6条 委員会は、会長が招集する。

2 委員会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 会長は、会議の議長となり議事を整理する。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、総務部政策課において処理する。

(その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

附 則

この要綱は、平成14年10月11日から施行する。

さぬき市行政改革推進委員会事務部会設置要領

(設置)

第1条 市の事務について提言するため、さぬき市行政改革推進委員会に事務部会（以下「部会」という。）を置く。

(所掌事務)

第2条 部会は、さぬき市行政改革推進委員会から付託された市の事務について調査審議し、その結果を委員会に報告する。

(部会の組織)

第3条 部会は、委員10人以内で組織する。

(部会長等)

第4条 部会に部会長及び副部会長をそれぞれ1人置く。

2 部会長は、会務を総理し部会を代表する。

3 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故あるとき、又は部会長が欠けたときは、その職務を代行する。

(会議)

第5条 部会の会議は、部会長が招集し、部会長は会議の議長となる。

2 部会の会議は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 部会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(庶務)

第6条 部会の庶務は、総務部政策課において行う。

(その他)

第7条 この要領に定めるもののほか、部会の運営に関し必要な事項は、部会長が定める。

附 則

この要領は、平成17年11月28日から施行する。

さぬき市行政改革推進委員会事業部会設置要領

(設置)

第1条 市の事業について提言するため、さぬき市行政改革推進委員会に事業部会（以下「部会」という。）を置く。

(所掌事業)

第2条 部会は、さぬき市行政改革推進委員会から付託された市の事業について調査審議し、その結果を委員会に報告する。

(部会の組織)

第3条 部会は、委員10人以内で組織する。

(部会長等)

第4条 部会に部会長及び副部会長をそれぞれ1人置く。

2 部会長は、会務を総理し部会を代表する。

3 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故あるとき、又は部会長が欠けたときは、その職務を代行する。

(会議)

第5条 部会の会議は、部会長が招集し、部会長は会議の議長となる。

2 部会の会議は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3 部会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(庶務)

第6条 部会の庶務は、総務部政策課において行う。

(その他)

第7条 この要領に定めるもののほか、部会の運営に関し必要な事項は、部会長が定める。

附 則

この要領は、平成17年11月28日から施行する。