

行政改革への提言

～輝ける長門市の将来に向けて～

平成 25 年 11 月

長門市行政改革懇話会

1 はじめに

私たち「長門市行政改革懇話会」委員は、平成25年7月3日に委員を拝命するとともに、今年度が最終年度となる「第2次長門市経営改革プラン」の進捗状況を踏まえた問題点の洗い出しと、「第3次長門市経営改革プラン」の策定にあたり、更なる改革を推進するための諸課題について、提言するよう求められたところです。

今日まで4回にわたり懇話会を開催し、これまでの取組の成果と課題を検証しつつ、市を取り巻く現状を踏まえた上で、更なる行政システムの効率化と市民サービスの向上を図るため、委員がそれぞれの立場や視点から意見交換を重ねてまいりました。

この提言書は、こうした各委員からの意見・提言を踏まえ、懇話会の総意としてまとめたものです。

2 提言にあたって

長門市では、平成17年3月の合併以降、新たな自治体運営の体制を確立し、合併による効果を最大限に発揮した新市の建設を目的として行政改革に取り組まれてきました。

具体的には、2次8年にわたり長門市経営改革プランを策定し、厳しい財政状況を反映した職員数の削減や組織・事務事業の見直しに取り組まれてきました。また、人事評価制度、行政評価制度、指定管理者制度、パブリックコメント制度の導入など新たな行政システムの構築にも重点が置かれてきました。

これまでの改革では、職員数の削減や組織・歳出の見直しなどの取組により一定の成果はあったものの、職員数は類似団体に比べても、まだまだ削減の余地があるなど、依然として改革の途上にあると言えます。

こうした状況の中、さらなる取組を進めていくためには、これまで構築されてきた行政システムを検証し、真に実効あるシステムとなるよう運用面を見直すとともに、アウトソーシングを通じた職員数の削減や公共施設のあり方の見直し、職員と地域の関わり方の改革など、これまで未着手であった分野にも踏み込む「厳しさ」も持たなければなりません。

そして、改革にあたっては、なにより、市長以下すべての職員が共通の認識の下、強い意思を持って改革に取り組む姿勢が求められています。

また、改革の過程の中で、市民が行政に見放されたような気持ちになったり、行政から新たな負担を課せられるように感じたりしないように留意することも大切です。

さらに、こうした市の取組に加え、行政依存意識を払拭することや地域の課題は地域で解決できるよう取組を進めるなど、市民の意識も変えていくことが必要です。

こうした認識の下、私たち懇話会委員は、今後の行政改革の推進にあたって、次の4点に留意して取り組まれるよう提言します。

- (1) これからの市民サービスのあり方
- (2) 市民が求める職員のあり方
- (3) 持続可能な財政基盤確立の必要性
- (4) 地域活力向上を踏まえた行政改革

3 行政改革に対する提言

(1) これからの市民サービスのあり方

地方自治の根本は、『住民自治』にあると言って過言ではないでしょう。市民が、自ら主体的に地域の課題解決にあたるのが住民自治の基本であり、行政が果たすべき役割は、市民や地域社会ではどうしても解決できない公共的な課題を解決することにあります。

しかし、社会・経済の発展に伴って、市民が地域社会に対して費やせる時間が減少し、身近な問題であっても行政に解決を依存するようになってしまいました。自ら処理していたことを他に依存すれば、人件費などそれなりのコストがかかるのは当然ですが、高度経済成長の時代にあっては、そのコストはそれほど大きな負担ではありませんでした。

ところが、低成長の時代に入り、行政にかかるコストを負担することが、多くの市民にとって重荷に感じるようになりました。行政に任せきりになると、単にコスト負担が大きいだけではなく、なかなか市民の思うようにはいかないとか、痒いところに手が届かないということが出てきます。さらには、市民から見て無駄なことや無意味なことが行われているという意識も出てきます。

このような事態を解決するためには、行政の無駄をなくしてコストを削減することか、行政の行うことにできるだけ市民の意見を反映させることが必要ですが、そうした取組はこれまでの行政改革でも目指されてきたことです。

しかし、根本的な解決は、市民が、自分たちでできること、自分たちでやった方がよいことを、市民自らが主体的に取り組んでいく仕組みを作ることであり、つまりは、住民自治を実現することにあります。住民自治を確立した上で、行政は、果たすべき役割を明確にして、その役割をできるだけ効率的かつ効果的に果たせるような能力や技法を身に付ける必要があります。

そこで、市民サービスのあり方に関して、以下の項目について具体化に向けた取組を検討すべきです。

① 財政事情が極めて厳しい中、まず、職員一人ひとりがコスト意識を持ち、行政の無駄をなくすよう努力されたい。その上で、市民自らも「どうにかしないと」という認識が大切であり、「真に必要なものは行政に求めない」という意識の醸成が肝要である。

② 施策・事業の「選択と集中」により、場合によっては受けられなくなるサービスが出てくるかもしれないが、行政評価等を活用して、施策・補助金等の必要性を検討し、真に必要なものに使うという仕分けを実施されたい。

その過程では、行政自身が一方的に決めるのではなく、市民との議論の中で、市民が理解と納得ができる形で決めていくよう留意されたい。そのためには、地域協議会や自治会連合会、地域懇談会やパブリックコメント制度などを活用し、市民の意見を広く求めることも有効な手法と考える。

③ 公共施設については、合併以前に整備されたものが多く、目的が重複する施設がある。今後は、これら公共施設の老朽化に伴い、維持管理や改修・改築に係るコストが増大していくことが予想される。

人口減少を中心とする社会・経済情勢の変化に対応した適正な施設サービス水準を維持するためには、10年、20年後を見据えて、各施設における

将来コストや利用状況等を勘案した上で、市民の視点に立ちつつ、大局的な見地から、統廃合や再配置、民間委託等を含めて公共施設のあり方を根本的に見直すよう努められたい。

- ④ 地域づくりにあたっては、市民と行政とがその責任と役割分担に基づいて、ともに取り組むことが不可欠であり、そこにはお互いを認め合うこと、共感を持って進めないとうまくいかない。自主的な団体等が、それぞれの地域で継続して活動できるよう、行政のサポートや職員の協力体制に配慮されたい。
- また、市民が求める事業を続けることで担当する職員としても「やる気」が出るケースもある。さらに、「お互い様ネットワーク事業」などを活用して、地域が困っていることに対して地域の総意として対応していく、そういう例を浸透させるよう努められたい。

(2) 市民が求める職員のあり方

地方自治体の責務は、『住民の福祉の増進』にあると地方自治法に明記されています。また、「最小の経費で最大の効果を挙げ、常にその組織及び運営の合理化に努める」ことも求められています。

そこで行政は、限られた経営資源（人、モノ、金、情報）を効率的に活用し、住民の福祉の増進を図るよう努めることとなります。市民に信頼され満足してもらえるよう行政を運営するためには、行政組織の編成や意思決定の方法を見直すことも必要ですが、「組織は人なり」と言われるように、職員一人ひとりの意識や能力が重要な要素になってきます。

合併して8年が経過し、これまで2次にわたる経営改革プランの取組を通じてもなお、職員の業務に対する姿勢や意識について、市民が満足するレベルに達していない例も見受けられます。

そこで、市民が求める職員のあり方に関して、次のような項目に重点を置いた改革を進めることを求めます。

- ① 市の歳入の多くは、国や市の税金によって賄われていることを考えると、行政は「税収を得てサービスを行うサービス業」であると言える。こうした意識を、幹部職員を中心に職員全体に徹底し、日々の業務にあたるよう努められたい。
- また、職員は「身分を保証されているが公的な使命を持った立場」であることから、たとえば、数値目標が達成できない場合には責任を取るなど、幹部職員を中心に緊張感を持って日々の業務にあたるよう努められたい。
- ② 仕事に取り組む姿勢やその成果について正しく評価することは、職員のモチベーションや満足度を高めることとなり、職員の資質向上に不可欠と考える。人事評価制度や職員提案制度を活用しながら、職員の「やる気」を引き出し、いわゆる年功序列ではなく、意欲のある若い人、新しいアイデアを活かせるよう、希望を持った職員を伸ばすような、採用から退職までトータルの人材育成システムを構築されたい。
- ③ 職員も地域に帰れば一市民であるので、地域の行事や各種イベントなどへ積極的に参加することで、職員自身を豊かに、「引き出し」を多くすることとなり、多様化する市民ニーズに応えられるようになる。

今後は、「引き出し」を多く持った職員が、地域の自主的な取組を支援したり、地域と行政のパイプ役を担うなど、地域に入り、地域づくりに貢献できるように仕組みづくりに努められたい。

- ④ 長門市が目指すべきは、いわゆる「標準」ではなく、高い目標を立てて、職員一人ひとりの資質と能力の向上により、少ない人数でも十分に住民サービスを行えるという「全国に誇れるまちづくり」である。

日常業務に対しても、常に疑問を持ち、必要性や効率性といった観点から改善していく意識を職員全体に浸透させるよう努められたい。

(3) 持続可能な財政基盤確立の必要性

厳しい財政状況が続いていることから、これまでの行政改革では様々な収入の確保と支出削減の努力がされてきました。とはいえ、地域経済の低迷による市税等収入の減少や合併算定替えによる特例措置の段階的削減に伴う地方交付税の減少、今後予定される大型事業の実施に伴う支出が増加することが想定されており、今後の財政運営は、ますます困難となることが予想されます。

健全な財政を目指すことは、行政が市民に対して約束しなければならない大前提です。そのための支出の削減、とりわけ不要不急の事業や目的を達成した事業の見直しなど、従来から取り組んできた改革の手綱を緩めることなく推し進める必要があることは言うまでもありません。

しかし、支出の削減を進めることは、市民の負担が増えたり、地域や経済の活力を削ぐことがあったり、職員の志気を低下させたりする危険性も併せ持っています。

特に、市民生活や地域活動に直接影響するような支出削減や公共施設のあり方の見直しについては、あらかじめ市民の理解と納得が得られるような手順と手続きを取り入れるなど、改革の進め方や意思決定の方法に工夫が必要です。それによって、無駄な投資や不必要な事業を避けることが可能になり、財政基盤の安定につながるのです。

以上のことを踏まえて、持続可能な財政基盤の確立を目指した改革を進めるために、以下の点に注意して取り組むことが重要です。

- ① 平成24年度末で、長門市には255億円余りの地方債残高が残されている。この長門市を健全な姿で子々孫々に残していくには、この負債をできるだけ少なくしていくよう努められたい。

そのためには、地方債について借入額を返済額より少なくすること、歳入の規模に合った歳出規模に努めることに留意して取り組まれたい。

- ② 歳入の確保について、あらゆる角度から取組を強化するよう努められたい。特に、税・使用料等の未納金の対応については、公平性の確保や受益者負担の原則から、厳しい対応が求められている。統一的な「債権回収」専門の部署をつくって取り組むことも検討されたい。

また、ふるさと納税や遊休資産の売却、広告料収入についても、実効ある取組を粘り強く続けられたい。さらに、新たな収入源の確保についても、幅広い視点から検討されたい。

- ③ 「選択と集中」により、優先順位の高い施策・事業に対しては、必要にし

て十分な予算を割り当てていくべきである。

そのためには、財政の硬直化を判断する経常収支比率の目標を適正なレベルである 80%以下とするなど、独自の政策に使える財源を確保するよう努められたい。

(4) 地域活力向上を踏まえた行政改革

長門市では、総合計画に掲げる将来像を実現していくために、これまで2次におたる経営改革プランに基づき、さまざまな改革に取り組みられました。しかしながら、単に行政の無駄をなくしてコストを削減するという観点だけでは、改革を持続しきれないのではないのでしょうか。これらの改革を下支えしていくためには、どうしても地域の経済活力の向上が必要となってきます。

長門市が抱える様々な課題を誘発する主な要因は、高齢化だけでなく、少子化が同時に進み、生産年齢人口が減少することによる地域経済の低迷や若者の減少といった地域活力の低下があります。地域活力の低下は、市税などの収入の減少や行政需要の増加となって行政運営に影響を及ぼしてきます。

行政改革を下支えし、長門市を健全な形で持続させていくためには、歳出の削減を中心とした行政システムの効率化は続ける必要がありますが、一方で、地域経済を成長させ、雇用を創出し、その結果として税収の増加や若者の定住により、地域活力を向上させることが重要です。長門市の恵まれた地域資源を最大限に活用しながら、この地域独自の中長期的な成長ビジョンをしっかりと描き、そのビジョンに基づく政策を展開させることが求められています。

そこで、地域活力向上を踏まえた行政改革について、次のような項目に重点を置いて取り組まれるよう望みます。

① まずは、今後の長門市の進むべき方向性を打ち出し、その大きな目標を実現するために、行政改革や成長戦略指針等があるという認識に立たれたい。

その過程では、市民に対して分かりやすく情報を提供し、市民が理解と納得ができる形で進めていくよう留意されたい。市民も職員もともに進むべき方向性を認識し、共有することで、力強く前へ進めることとなる。

② 行政改革の進むべき方向と、成長戦略・市民協働等における計画の方向性が合致するよう留意して進められたい。

計画を実践するのは市民であり、舞台となる地域を一番理解しているのも市民であることから、計画の策定段階から市民との対話の場を設けたり、地域協議会や自治会連合会、地域懇談会やパブリックコメント制度などあらゆる手段を通して、市民への情報提供に努められたい。

③ 行政改革は、将来を担う子どもたちに健全な姿でこの長門市を引き継ぐための取組である。そのためには、若者が多く地元に残るような政策を推進されたい。

また、将来を担う今の子ども達の意見に耳を傾けることにも留意されたい。その答えは「働く場所があれば・・・」となるであろう。若者が定住すれば、地域の産業や行事の担い手にもなり、地域が抱える課題の多くが解決の方向に向かうものと考えられる。

4 おわりに

私たち懇話会委員は、輝ける長門市の将来に向けて、この提言書を取りまとめました。

行政改革を着実に推進するためには、市長の強力なリーダーシップの下、全ての職員が、長門市の厳しい現状と改革の必要性を十分に認識することが重要です。また、行政改革の進捗状況を市民に分かりやすく公表し、市民の理解と納得を得ながら改革に取り組む必要があります。

懇話会としても、第3次経営改革プラン策定にあたり提言したことが、どのように反映され、具体的に取組みられていくのか、責任を持って見届けていきたいと考えます。

市においては、この提言書の趣旨を十分に踏まえ、厳しい社会・経済環境の中にあっても、私たち市民が「住んで良かった」と実感できるよう、また、市民の福祉の増進に向けた施策や事業を継続的に提供できるよう、不断の改革を推進されるよう強く要望します。

資料 1

長門市行政改革懇話会委員名簿

任期：H25. 7. 3～H27. 3. 31

氏名（50音順）		区 分	住 所	備 考
1	おかざきしげお 岡崎 繁 男	知識経験者	日置上	
2	かみむらしんいち 上村 真 一	知識経験者	油谷新別名	
3	かみむらひでお 上村 秀 夫	公募	東深川	
4	きむらひろみ 木村ひろみ	知識経験者	日置上	
5	くろせただし 黒瀬 正	知識経験者	仙崎	会長
6	こばやしたかこ 小林 孝 子	知識経験者	油谷伊上	副会長
7	たおむらひろし 埴村 浩	知識経験者	油谷後畑	
8	はやしやすこ 林 康 子	知識経験者	俵山	
9	ひがしやまさとみ 東山里 美	知識経験者	三隅下	
10	ふじいまさし 藤井 勝 志	知識経験者	三隅中	
11	ふじたむつよ 藤田 睦 世	公募	油谷伊上	
12	よしむらのぶひこ 吉村 宣 彦	知識経験者	西深川	

資料 2

長門市行政改革懇話会会議の経過

回次	開催日時	会議の内容
第1回	平成25年7月3日(水) 18:00~20:25	○委嘱状の交付 ○会長及び副会長の選任 ○会議の進め方及びスケジュールについて ○行政改革に関する状況報告について ○第3次長門市行政改革大綱の策定方針について ○意見交換
第2回	平成25年8月29日(木) 18:00~20:10	○委員からの質問等について ○第3次長門市経営改革プラン(素案)に関する意見交換について
第3回	平成25年9月24日(火) 18:00~19:55	○委員からの質問等について ○行政改革懇話会の提言(素案)の検討について
第4回	平成25年10月29日(火) 17:55~20:00	○行政改革への提言(修正案)の検討について ○今後の日程について