

提言書

新生長門市のあるべき姿

平成 18 年 2 月

長門市行政改革懇話会

平成 18 年 2 月 20 日

長門市長 松林正俊 様

長門市行政改革懇話会
会長 伊村 隆

新生長門市のあるべき姿について（提言）

長門市行政改革懇話会において、4 回にわたって慎重に協議を重ね、別添のとおり「新生長門市のあるべき姿」として提言をまとめましたので、報告します。

新生長門市のあるべき姿

長門市行政改革懇話会

はじめに

「長門市をより立派な、そして日本国民に誇れる優れた郷土にしたい」との強い意志のあらわれが、長門市行政改革懇話会の設置に結びついたものだとして理解し、長門市長そして関係された各位に敬意を表します。

我々任命された委員も志を同じくするものであり、期待に応えるべく真剣に討議を重ね、ここに「新生長門市のあるべき姿」として提言致します。

提言に際しましては、絶対にはずせない財政問題そして目指すべき市職員像に絞って行います。

提言 1 . 財政健全化 - 赤字を出さない市財政

(1) 永続する企業

私企業であるならば、最も大切なことは、「永続すること」であると考えます。

経営者は、企業を永続させることをいつも考えています。

ヒット商品を出したり、他社に先がけたサービスを提供して一時的に繁栄することはできても、それが永く続かないものであるならば、真の意味で社会に必要とされている企業であるとはいえません。

しかしながら、「企業の寿命は30年」ともいわれているように、永続させることはなかなか困難なことであることも事実です。

企業は、永続するために日夜努力しているわけですし、また真の意味での顧客満足を勝ち得た企業だけが生き残っていくことができ永続できる、ということも事実であろうと思います。

(2) 顧客から見た場合の企業

逆に顧客の立場から見ればどうでしょうか。

個々の企業の栄枯盛衰に関心はうすく、最適な商品、最適なサービスを提供してくれるところがあれば満足であるわけです。

つまり、倒産する企業があっても、それに代わる企業があれば良いということです。

混沌とした経済状況である今日、企業倒産は日常茶飯事です。

しかしながら、日本国内はいたって平常であり、暴動などありません。

それは、倒産企業に代わる企業があり、商品、サービスを提供できていることも一因であると考えられます。私企業の場合には、このように代替するものがあります。

(3) 行政の場合

では、行政の場合はどうでしょうか。

もし、行政が何らかの事情で機能不全に陥った場合、代替するものはあるでしょうか。

あるはずがありません。

万一、行政サービスがなされなければ、我々の生活は不便、不具合なものとなることが予想されます。世の中は不信、不安、争い事に満ち、善悪の判断さえ困難なものとなり、最悪の場合、暗黒の世界が展開することにもなるでしょう。

そうならないようにするためには、何が必要とされるでしょうか。
 企業が倒産しないためには、まず財務面での充実が必要なように、行政においても、財政の健全化が必要とされるのは当然のことだと考えます。

(4)現在の財務状況

では、現在の長門市の財務状況はどのようになっているのでしょうか。

財政状況を示すおおまかな数値(H16年度・普通会計)を下記に示します。

歳入

自主財源(地方税収入等)	88億	(36%)
依存財源(交付金等)	157億	(64%)
計	245億	(100%)

歳入のうち約64%を国や県からの交付金が占めています。

この交付金は将来的には減額される見込みです。

また、人口が減少すれば税収も減少します。

歳出

義務的経費(人件費・公債費等)	104億	(45%)
投資的経費(建設費等)	52億	(23%)
その他(物件費・繰出費等)	73億	(32%)
計	230億	(100%)

義務的経費のうち 議員、委員、職員等の人件費に54億
 借入金返済等(公債費等)に 33億

支払われています。

合計で87億になります。

ちょうど歳入のうち、税収等の自主財源にあたるくらいの金額が、人件費・

公債費等で歳出されている勘定になります。

借入金残高

301億

この金額は歳入の1.27倍にあたります。単純に一般企業で考えてみると、

一年間の収入(売上)	245億
借入金	301億

ということになります。もしこのような状態の企業があったとしたら、既に倒産状態であるとみられても仕方がないでしょう。

借入金増加額

歳入のうち地方債発行額(新たな借入金)	37億
歳出のうち公債費(借入金返済額)	33億
差引借入金増加額	4億

歳入 - 歳出

245 - 230 = 15億

この15億は、繰越金として次年度（H17年度）の歳入へまわります。

ちなみにH15年度の繰越金は7.5億でした。

H16年度の繰越金が増加した主な理由は、合併時廃止した基金を剰余金として繰入れたものです。（基金残高約17億）

経常収支比率

長門市 96.4%

山口県内市町村平均 95.4%

市町村の財政状況をみるのによく用いられるのが経常収支比率です。

75%が望ましい

80%を超えると弾力性がなくなる

といわれています。

目標とする数値としての経常収支比率

市の財務状況を判断する際、適用される指標はいろいろありますが、何かひとつあげるとした場合、この経常収支比率が適切であろうと考えます。

経常収支比率はどうしても必要とされる経費（人件費、公債費、物件費等）が経常一般財源（税収等）のなかで、どの程度を占めているかを表しています。

（5）身動きできない市財政

その数値が96.4%ということは、自由に使えるお金が、予算全体のうち $(100 - 96.4) = 3.6\%$ しかないということになります。

これでは活力ある市政を望む方が無理です。

「長門市は、財務上、手足を縛られていて、何もできない状態である」ということができます。

このようになった理由は下記の通りです。

1991年のいわゆるバブル崩壊以降、資産価値の下落、民間需要の大幅減少等により、大企業、銀行等の大型倒産が連続しました。

当時は、3つの過剰が叫ばれました。

- ・在庫の過剰
- ・設備の過剰
- ・人員の過剰

です。

大企業を中心に大規模なリストラが実行されました。

政府は、危機に陥った日本経済を支える為に、大規模な財政出動（公共事業）を行いました。

必然的に、地方自治体の負担も大きくなり、経常収支比率の悪化を招くことになりました。これは全国的な傾向です。

最近、政府、地方自治体、特殊法人等あわせた借金（公的債務）が1,000兆円以上あるとかいってマスコミが騒いでいます。

利子の支払いだけでも巨額にのぼるので、この借金はなかなか減少できません。日々増加しています。政府は借金を減らす為に地方交付税を減額する意向です。そうすると市財政は、ますます苦しくなります。

(6) 数値目標

長門市の財政を健全化し活力を取り戻す為に、自由に使えるお金を現在の3.6%から今後4年間で(H21年度までに)6%(経常収支比率94%)にもっていくことを提言致します。

これは団塊世代の大規模な退職が予定されていることを考慮した数値です。

そして、10年後(H27年度まで)に20%を目標とします。

最終的に30%までもっていった時に、長門市は全国のお手本として認めてもらえる状態になったといえるでしょう。

具体的な取り組み

一年間におよそ0.6%増加させれば、H21年度6%になります。0.6%はおよそ0.7億円にあたります。(将来の税収・交付金等は未定なので、これは予測数値)今後4年間、毎年、義務的経費+その他の経費で0.7億円ほど歳出を減額します。H18~H21の4年間でおよそ2.8億円ほど歳出を減額できれば達成される見込みです。物件費でまかないきれない場合には、人件費で補うこととなります。

(7) 赤字を出さない市財政

H16年度で、借入金が4億円ほど増加しています。まずはこの借入金を増やさないことが大切です。借入金が増加すれば利払いが増加します。

借入金を減らす

借入金を毎年減らしていくことが大切です。H21年度には借入金を返済額よりも少なくしましょう。そして、それ以後毎年減らしていきましょう。

歳出公債費 > 地方債発行額

ということになります。

責任をとる

集中改革プランにより、あらゆるコストを見直します。

さきにかかげた数値目標がH21年度中に達成できない場合には、人件費より補うこととなります。

それが『公的使命感を負った者の責任のとり方』ということだと考えます。

提言2 . 人材育成 - 羨ましがられる職員から尊敬される職員へ

(1) ヒトがすべて

「企業は人なり」とよくいわれます。企業を繁栄させるのもヒトであり、倒産させるのもまたヒトのなせるもの。

すべてはヒトのなした選択、判断、行動の結果であり、良きにつけ、悪きにつけ、ヒトに原因があり、その結果を甘受するのもまたヒトなわけです。

とするならば、中・長期的にみた場合、人材育成に重点を置くべきなのは当然であると考えられます。

(2) 市民から見た職員像 - 羨ましがられている存在

住民の立場から見ると、現状の職員像は、

- ・ 一生、安定した生活が保障されている。
- ・ 不況に関係なく収入が安定している。
- ・ 倒産することがない。
- ・ いいところに入った。
- ・ 羨ましい。

といったところが本音でしょう。

実際、『結婚するのだったら、相手は市の職員がいちばん』といった声も、時々耳にします。

しかし、そのままでいいのか。

羨ましがられている状態のままでいいのか。

(3) 理想とする職員像 - 尊敬される存在

住民の納めた貴重な税金を収入源としている職員であるならば、住民と共に悩み、住民と共に苦しみ、住民と共に喜ぶ職員像が求められているのではないかということです。

いや、むしろ住民が苦しんでいる時にこそ、住民の先頭に立って苦しみを取除く方向に引っ張っていく姿こそ望まれているのではないかと思うわけです。

その姿こそが税金を収入源としている人々に求められているのではないかと思います。

そこで、市職員のあるべき姿として、「住民から尊敬される職員像」を明らかにし、時間をかけて養成することを提言するものです。

では、尊敬される職員の条件というものを具体的に考えてみたいと思います。

尊敬される職員像 - 1 志が高い

およそ一年程前のことだと記憶していますが、「民間の給料と比較して公務員給与が高すぎる」との批判に反応したテレビ局が(確か北陸地方の)市職員にインタビューしている場面の放映をたまたま目にしました。

その時の職員の返答は、およそこのようなものでした。

「難しい試験に合格して職員になったのだから当然だ」

そのテレビ報道をみてこのように思ったことを覚えています。

- ・ 多くの公務員の深層心理には、このような意識があるのだろうか。
- ・ 給料というものは

- ・属した組織・団体の業績に反映されるもの。
- ・成した仕事の質・量に反映されるもの。
- ・製造した商品・成したサービスの対価として支払われるもの。

といった認識が無いと言わざるを得ない。

- ・民間企業では、成果、業績を上げた社員を優遇する給与体系でないとなかなか激しい競争に勝てず、企業自体の存続が危ぶまれるが、入所すれば身分が保障されている役所の職員だと、こういった意識になるのも仕方のないことなのだろうか。
- ・全国放送される可能性のあるテレビ局のインタビューとわかっていながらこのような返答をするということは、民間企業の実情などは自分達、公務員とは無関係だとの意識があるということであろう。
- ・このような意識が代表的な公務員意識だとしたら、国家国民を幸福の方向へ導いたり、住民サービスに熱意を燃やす優秀な人間に育てることは相当困難であろう。
- ・そして、このような状態がいつまでも放置されているならば、日本国は決して良い方向には行かないであろうし、なんとか公務員の意識改革を行わないと、日本国の発展は危うい。

このような危機意識もあって、理想的な市職員像としての「尊敬される職員」をかかげ、その最初の条件として、高い志を持つことをあげた次第です。

では、高い志とは具体的にどういった志をいうのか、考えてみたいと思います。

(1)住民を「このまちに住んでよかった」と言わせるのが公務員の仕事であるという認識を持つ

テレビ局のインタビューに対して「納税者、地域住民に対してどのようにすれば満足していただけるかをいつも考えており、私の人生の大半をそこにそそぎこんで、実際に満足していただいているので、このくらいの給料をいただいてもいいのではないのでしょうか」と返答できるくらいの意識と実績を持ち合わせていること。

(2)住民の意識の向上に寄与したいという志を持つ

人間はひとりひとり顔が違うように、関心を持つ領域も違えば、反応も違います。同じサービスを行っても、満足する人もいれば不満足な人もいるでしょう。ここがサービスの難しさであり、手腕が問われるところでもあるでしょう。行政としては、納税者、住民すべてに均一のサービスを行うのが建前であり、その満足度を上げていかないといけないわけですから、つらいところがあると思います。そこで、「住民の意識の向上に寄与する」という考え方を導入し、それが広がっていけば住民意識が向上し、行政サービスがよりスムーズに行えると思えるのです。

ここでいう意識の向上とは、例えば、自分自身の利益、損得を離れ、公共のお役に立てることが自分の喜びであるというようなより高次な考え方をいう。

住民にこの考え方を受入れてもらうためには、まず職員自身がこの考え方を理解し、身に付け、実践することがどうしても必要になります。

行政改革に関する職員提言にもありますが、「市民との協働体制の確立」は、これからの行政の方向性を示した大切な考え方だと思います。

市民と協働で活動する場は、「市職員のあるべき姿」をみせる場ともなり、「市民の意識の向上に寄与する」よい機会ともなるでしょう。また市民参加により、「行政コストの低減」にもつながるものだと考えられます。

(3)長門市が全国に先駆けて行政改革を行い、成功し、日本国内各市町村の手本となるのだという強い意識

今からおよそ140年前程にこの日本で歴史的な事件が起きました。明治維新です。多くの若者が自らの生命を懸けて戦いました。そして二百数十年続いた幕藩体制を打ち破り、開国し、近代国家への道を開いたのである。彼等は、欧米先進国に負けない国家をつくるというこの一点で団結し、偉業を成し遂げました。世界の歴史上、まれにみる改革でした。権力者が自ら改革を断行し、自ら権力の座を捨てたのですから。その維新の志士たちの中心にいたのが山口県人だったのです。彼等の高い志から学ぶものは、たくさんあると思います。

尊敬される職員像 - 2 仕事ができる

尊敬される職員の条件として「仕事ができる」ということは、どうしても必要です。給料をいただいている以上、「仕事ができる」ということは、当然のことでもあります。では、どのようにあれば「仕事ができる」といえるのでしょうか。

(1)知識・技能・技術を身に付けている

どの職業についても、知識、技能、技術がないと仕事ができるわけがありません。新しい職場に就いたら、すみやかに知識、技能、技術を習得する必要があります。各職場ごとにマニュアルを作成し、朝に夜に自学自習し、またOJTにより身に付けましょう。マニュアルには、習得期限の目安も記入しておく必要があるでしょう。

(2)改善ができる(仕事 = 作業 + 改善)

決められた作業をこなせば良い これは時がゆっくり流れた古きよき時代の遺物だと知るべきです。変化の激しい21世紀においては

仕事 = 作業 + 改善

だとの認識が必要です。各自が自分自身の作業を見直し、例えば無駄を発見し取除く、例えばより効率的でより省力化できる作業方法を作り出す、等により改善していく。あるいは、作業自体が必要のないものかもしれません。前任者がやっていたからと、ただ漠然と必要のない作業を行っているかもしれません。このようにして、毎日行っている作業をひとつひとつ洗い直し、改善していく。そして、自ら問題点を発見し、指摘し、自ら改善していく。あるいは改善方法を提案していく、このような姿勢が求められています。

(3)責任をとることができる

人間には「より成長したい より大きくなりたい」という本質的な欲求があります。現在の自分と過去の自分とを比較してみて、そこに成長している自分自身、大きくなっている自分自身を発見することは、他人にはわからない喜びでもあります。仕事をしていて、以前できなかったことができるようになったり、様々な経験を積んで高度な判断力を身に付けることができるようになったりすることは、“生きがい”そのものにつながることもあります。人間が本来持っているこの成長願望ともいうべきものを大切にすることは、人材育成にとっても有効なことだと思います。

そのためには、積極的に仕事に取り組み、自分の成した仕事に誇りを持つ。責任を持つ。それを個々に求め、また組織として容認する。そのような社内体制がどうしても必要となります。責任を持つということは、成功すれば賞賛されますが、失敗すれば評価を下げられることもあるわけで、私企業でも責任逃れの上手な人はいます。ただ、そのような人は、長い仕事人生の間では周囲の知るところとなり、そのような人間だと性格を見抜かれ、重要な仕事は任されなくなったり、あるいは人間として重きを置かれなくなったりします。

行政では、この責任を持つということに関して、曖昧な部分が多いということが言われています。書類にハンコがたくさん押してあることなどをとらえて、責任をとらないシステムだということもいわれています。

もし、それが本当だとしたら、これは非常に残念なことであり、「人間の成長を妨げるシステムである」といえるかもしれません。

そこで提案ですが、「誇りを持って仕事を成し、成功すれば賞賛される。仮に失敗しても反省し、失敗の原因を探り、失敗を教訓だととらえ、敗者復活のチャンスを与えられる」このような体制をとること、そしてそれを根付かせる。

そのためには、

- ・「新しい仕事にチャレンジしてもし失敗でもしたら減点されるので、何もしない方がよい。その方が減点されることもなく安全だ」との意識を変革させるために、減点主義を止め加点主義へ切り換える。
 - ・提案書・稟議書等のハンコをその重要度に応じて、3～4個ですませる。
 - ・改善書や提案書の提出回数を競わせること。
- 等を是非取り入れていただきたいと思います。

(4)個性の花を咲かす

行政サービスという仕事の性格上、均一化、画一化が要求されることが多いと考えられ、仕事に個性を出すということは、なかなか難しいことかもしれません。

しかしながら、物質的に満たされてくると、人間は次には、精神的、文化的な豊かさを求めるものであり、行政サービスにも個性が求められてくると考えられます。

「他の市町村がやっているから我がまちにも必要だ」といった時代の次にくるものは個性化の波であり、「他のまちと違った、精神的、文化的な高みを要求される市政」だと考えられます。

そのためには個性を生かした発想のできる職員、既成概念にとらわれない発想のできる職員が要求されると思います。

決められたことを淡々に行なう行政マンが必要とされると同時に、またイノベーションのできる行政マンも必要とされると思うのです。

例えば市役所の庁舎の中に入っただけで他と違ったもの、自由闊達で何かワクワクとする、このまちは何かやってくれそうな気がする、そのような気分させる雰囲気がある、そんな職場づくりを望むものです。

以上、人材育成について述べてみました。

結論としての職場のイメージは、

- ・若い職員は、その若さを武器として自由な発想で新しい提案をどんどん行い、またフットワークよく各所をとびまわっている。
- ・中堅職員は職務内容に習熟しており、着実に職務を遂行する実力を持っている。また、若い者の相談相手になるなど職場をまとめあげることに貢献している。
- ・幹部職員は、提案された案件などを吟味し、取捨、選択を行い、自らの経験や人脈を生かして外部や上部団体・組織に働きかけ、その実現に努力している。

このような体制、職場雰囲気のもとに市政はとりおこなわれ、自ら改革を進めている。また、そういった職場環境下においてこそ、人材育成も自然体のままでなされていくものであると考えます。

提言の実現へ向けて

尊敬される職員を育成するための手順としては

幹部職員(部・課長)の意識の統一が最初の一步となります。

一般職員は、幹部の一挙手一投足に注意を払って見えています。見ないようで見ていると考えて間違いありません。

即ち、職場の雰囲気は幹部職員が作っているのです。

言葉をかえていうとするならば、職場の意識の統一ができない時、その責任は職長にあるということでもあります。

そこでまず、幹部職員がこの提言“あるべき姿”を自らの意識に落とし込むことが必要となります。幹部職員の一挙手一投足の言動が“あるべき姿”そのものであり、一般職員のお手本となる必要があるのです。

従って、幹部職員に限定した“あるべき姿について検討する場”がどうしても必要となります。

その場では

この提言の一つ一つについて

- ・同意できるか
- ・同意できるとしたら、次にはどのような行動をとるべきと考えるか

徹底的に討議し、

『そもそも、公務員の仕事・職責とは何なのか』

『公務員は、何のために存在しているのか』

『公務員の使命とは何なのか』

『今、なぜ、このような考え方が必要なのか』を納得できるまで話し合い、全員の意識の統一をはかります。

政治の世界では“総論賛成、各論反対”ということがあたりまえのようにまかり通っているようですが、“総論賛成、各論賛成”にまで、意識を統一することが必要です。

中堅職員、若い職員の意識の統一

幹部職員の意識の統一ができた後、いよいよ一般職員レベルへの意識の落とし込みに入ります。課単位での職場集会を開き、課員ひとりひとりの意見を聴きます。

人数の多い職場(例えば15人以上)では、中堅職員と若い職員とに分けて行うことも必要でしょう。ここでは、ひとりひとりの自由な意見を聴くことが大切です。決して上から押し付けるのではなく、分け隔てなく個々の考え方を聴いてあげることです。

そして、時代認識を説き、協力を仰ぐことです。

“あるべき姿”に向かって努力することが、必ず個々の人間の成長につながることで、また、それが住民に喜ばれ、自分自身の喜びにもつながることをねばり強く説くことです。

なかなか理解してもらえないからと、短気を出したり、あるいは上司の命令であると、強権を発動するのはなるべくやめた方がよいと思います。

なぜかという、強制的なやり方は、どこかで反発を生むことが多いからです。

表面には出てこなくても、内面で反発を持った人がいると、なかなか意識の統一をはかることは困難です。

ところが、協力を仰がれたことに対しては、人間は素直に取り組めるものです。

従って、とにかくねばり強く、ねばり強く、何度も何度もその必要性を説くことです。

特にポイントとなる箇所は『意識の向上』についての論述です。

『自分自身の利益、損得を離れ、公共のお役に立てることが自分の喜びであるというような、より高次の考え方は、絶対に身に付けられないといけません。』

説明するまでもないと思いますが、

- ・ 公的な仕事をして、給料をいただいているのが公務員
 - ・ 私的な仕事をして、給料をいただいているのが住民
- です。

その住民に対して、意識の向上、即ち公務員意識を持ってもらおうとしているわけですから、公務員自身が意識の向上から逃れられるはずがありません。

いや、本来の姿をいえば

意識の向上を身に付けた人が公務員として採用されているはず

ですから

『自分自身の意識を確認する』という意味でこの項目に取り組んでいただきたいと思っています。

そういった意味でいえば、入所式等、新人としての職員採用時に、「長門市職員としてのあるべき姿」を、わかりやすく記した書面を本人に示し、音読の後、署名するといった行事をとりおこなうことも意識の向上、統一、確認に有効だと思えます。

集中改革プラン検討会議の設置

全職員の意識の統一が成された後、『長門市行政改革実施計画(集中改革プラン)』の各項目ごとに、担当部署で会議を行います。

そこでは、実行する場合の予想される問題点の把握、その解決方法、実行手順等を検討し、実行していきます。

課単位で全員参加で話し合うのが、結果的には時間の短縮になると思います。

おわりに

行政運営に民間企業の経営理念や経営手法を導入するという考え方は、21世紀という変化の激しい時代に対応した考え方であると思います。

『強いから生き残れるのではなく、変化に対応できるものが生き残れる』といわれています。激しい競争という荒波にもまれている民間企業は、個々のカラーに違いはあっても、それなりに生き残る術を身に付けているものです。

これからは公的機関といえども例外とはなり得ず、変革の波にもまれていくことでしょう。

将来、どのような姿になっていくのか。

これまでのように日本全国同じスタイルでこれからもいくのか、あるいは米国のように州が変われば税率が変わったりするのか、住民は住みやすいまちを求めて転居するというようなことになっていくのか。

予断を許さないところがあります。

危機的状態である現在の長門市の財政状況を好機ととらえ、変化、変革を職員みずから体験し、『自己変革にこそ生きる道あり』の精神で、この問題の解決にチャレンジしていただきたいと思います。

最初は職員個々の意識に温度差があるでしょう。しかしながら、回を重ねていくうちに、職員個々の理解が深まり、必ずや意識の統一がはかれるものと考えます。多くの人々が意識を統一し、一つの目標に向かって突き進んでいくことができれば、必ずや目標は達成されます。

その時の喜びというものは、大きいものです。

当事者でないといわかりませんが、その時の達成感というものは、すがすがしいものであり、永く記憶に残るものです。

その達成の過程で連帯感というものが生まれてきます。

この連帯感こそが困難な仕事を成し遂げていく原動力となります。

この連帯感こそが何物にも変えがたい大切な宝物となるのです。

資料

長門市行政改革懇話会委員名簿

氏名	区分	備考
石村 弘治	知識経験者	
伊村 隆	知識経験者	会 長
大井 克一	市民公募	
岡村 節子	知識経験者	副会長
小崎 真一	知識経験者	
高林 正義	市民公募	
中村 典子	知識経験者	
山下 毅	知識経験者	
吉田 栄次郎	市民公募	
吉村 典和	知識経験者	

(50音順：敬称略)