

平成 25 年度第 5 回行政改革推進委員会 記録

【開催日】 平成 26 年 2 月 7 日（金）午後 1 時 30 分～午後 4 時 10 分

【場所】 下呂市役所 3 階 第 1 会議室

【出席者】 委員 岩垣美雪委員、神戸 久委員、熊崎洋司委員、谷口美都子委員、
中島真貴子委員、中島政彦委員、中島ゆき子委員、無笹悦臣委員、
森川範江委員、堀田秀行委員

（欠席：小瀬恵美子委員、田立 卓委員）

事務局 星屋昌弘総務課長、杉山勝彦主任主査

【進行】 会長

【配布資料】 レジメ 第 5 回下呂市行政改革推進委員会次第

資料 1 第 3 次下呂市行政改革大綱について（答申）

資料 2 第 3 次下呂市行政改革大綱答申&パブリックコメント&委員会 対比表

資料 3 第 3 次下呂市行政改革大綱答申に対する委員意見

【協議内容】

第 3 次行政改革大綱（案）の答申に向けた協議

【発言要旨】

（1）第 3 次下呂市行政改革大綱の答申について

- 事務局 第 4 回委員会で提案のあった第 3 次行政改革大綱の答申案について、パブリックコメント及びこれまでの委員会での協議内容をまとめた資料が「資料 2 第 3 次下呂市行政改革大綱答申&パブリックコメント&委員会対比表」である。また、答申案について委員からの意見及び事務局からの意見をまとめた資料が「資料 3 第 3 次下呂市行政改革大綱答申に対する委員意見」である。

これから、大綱の答申案を、読み上げるので、委員の皆さんに確認していただく。

— 資料 1 第 3 次下呂市行政改革大綱について（答申） 読み上げ —

○委員 「である」と「です」「ます」と混ざっているので、同じにする必要がある。

— 「平成 26 年 1 月、………現状です。」（1 行目から 4 行目）の確認・修正—

- 事務局 委員から、日経平均株価の記述について、2 月の答申であるのに 1 月の記述で良いかとの意見があったことについて、どうか。

○会長 今、日経平均株価は 1 万 4 千円台であるし、平均株価は 1 月の平均であるから、ここの記述は「1 月末」とする。

— 「人口減少及び少子高齢化………転落と予測されます。」（6 行目から 10 行目）の確認・修正—

- 委員 「人口減少及び高齢化」（6行目）に「少子」を入れてはどうか。少子化の方が高齢化より問題である。
- 事務局 財政的に厳しいという意味では、人口減少と高齢化によって税収が減少するということがある。
- 会長 社会保障費がどんどん増えてくる。このことについても記述する。
- 委員 将来のことを考えると、これからの子どもたちのこと、少子化が問題である。
- 会長 「人口減少及び少子高齢化により税収が減少し、社会保障費等の増加が予想される」という記述とする。
- 委員 「財政規模の縮小」（9行目）の「縮小」は、「縮小」か「縮少」か。
- 事務局 「縮小」である。
- 委員 「地方交付税の合併による増額」（9行目）は、合併特例債という表現は使わないのか。
- 事務局 合併特例債というのは、地方債のことをいう。合併特例とは言えるので、「合併特例による地方交付税」と修正する。

－「このような環境下において…指摘されています。」（11行目から14行目）の確認・修正－

- 委員 11行目と13行目で「第2次下呂市行政改革大綱」が出てきている。13行目はいらぬ。

－「行政改革の成果をあげている…転換する必要がある。」（15行目から20行目）の確認・修正－

- 会長 「行政は「下呂市の行政改革は待ったなしの最優先課題」である」（17行目）の「行政は」は必要か。行政改革は行政だけが行うものではない。

－「第3次下呂市行政改革大綱（案）の…答申します。」（21行目から25行目）の確認・修正－

- 会長 「実効性を担保するための制度や仕組み」（23行目）については、第2次行政改革大綱の実施計画でも、やると書いてあったが、やるための制度とか仕組みが全く考えられていなかった。例えば、成果主義でやるといっても、レビューする方法はどうするかなどということが考えられてなかった。経営理念を考えるのも、特定の部署だけが作るのではない。全体の組織から人が集まり作らないとできない。そういう仕組みが必要である。
- 事務局 「戴く」は常用漢字外なので、「頂く」とする。

－付帯意見1の確認・修正－

- 会長 「低減」（1行目）という漢字はこれで良いか。
- 事務局 「逡減」であると思うが、「逡減」は「だんだん減る」という意味であるので、「段階的に低減され、」の「段階的」を削り「逡減し、」とする。
- 会長 「財政健全化は、合併時点から緊急の課題であった。」（3行目）の「合併時点から」というのはこれで良いか。合併時から緊急の課題であったのに10年たっても変わっていないのか。いらぬ。
- 委員 「地方交付税の増額」（1行目）の「増額」は、いらぬ。「合併特例による地方交付税

が」が良い。

- 事務局 「平成24年度の決算…518億円となり、」（3,4行目）は前文に書かれているが
必要か。
- 委員 付帯意見なので、いらぬ。

－付帯意見2の確認・修正－

- 会長 「下呂市の将来のあるべき理想の姿及びそれを実現するためのビジョン」が何度か出てくるので、省略して記述する。
- 委員 「利害関係者」（5行目）とは。市民は含まぬのか。
- 会長 下呂市に関係する者は全て。行政、市民、NPO、各種団体である。
- 委員 「市民を含めた利害関係者」（5行目）の「市民を含めた」は必要ない。
- 委員 「理想の姿及びそれを実現するためのビジョン」とは。下呂市の総合計画のことか。
- 会長 総合計画は理想の姿・ビジョンとは言えない。市民を含めて共有できていない。
- 事務局 総合計画は来年度に策定する。総合計画は、市民を含めて作成する。
- 委員 最近、カタカナとか英語とか日本語にできるものは日本語にしてくれということをよく言われる。この答申もホームページで公開するので、みんながわからない表現はすべきでないと思うが。
- 会長 行政改革が進んだ自治体は、普通に使っている。日本語で簡単に表現できない英語がある。

－付帯意見3の確認・修正－

- 委員 前回委員会で会長が提案した答申案の付帯意見3には、マネジメント展開図がついていたが、答申書に記述するのかが。記述するのであれば、改めて説明願いたい。
- 会長 将来の姿（目標）がなければ現状と比較して何がたりないのかが分からない。そのギャップをうめることが行政改革である。ギャップについて戦略マネジメントを作って、施策を行っていく。それを表す関係図として答申書に載せる。
- 事務局 その関係図に記載されているが、総合計画とビジョンとは違うのか。
- 会長 総合計画でもビジョンは作っているのだが、共有されていない。ここでいうビジョンは共有されてこそビジョンである。
- 事務局 本来は、総合計画イコール、ビジョンでなければならないということか。
- 会長 ここでいうビジョンは下呂市のビジョンであって、そのもとで総合計画のビジョンがあつていい。
- 事務局 行政改革は行政の改革であり、あくまでも総合計画が頭にあつて、それが理想の姿であり、そこにビジョンがある。
- 会長 そのビジョンが共有されていない。
- 事務局 これからは、みんなが共有する総合計画のビジョンを作っていかなければならないということ？
- 会長 総合計画とは市役所のビジョンであり、ここでいうビジョンは下呂市全体のビジョンである。

- 事務局 総合計画が下呂市全体のビジョンである。
- 会 長 ビジョンは下呂市の全ての利害関係者が共有できるものでなくてはならない。総合計画は共有されていない。
- 会 長 関東学院教授の「自治体における戦略マネジメント」についての論文がある。「第一に、総合計画がボトムアップ型で策定されるのに対し、戦略計画はトップダウンあるいはミドル・アップ・ダウン型で策定されることである。総合計画では、各部局での執行部としての事業計画を先に決める。当然のことながら、顧客のニーズについては一応把握しているであろうし、また当該事務の進捗度に応じた事業計画を立案するであろう。これらを束ねて各部の事業計画を盛り込み、さらに各部の事業計画を横断的に調整することで、総合計画（基本計画）の策定がなされよう。一方、戦略計画では、まず、地域や自治体のビジョン（将来像）を提示し、これに沿ったかたちで政策目標のプライオリティづけ・目標水準の設定を行う。各部の担うべき施策・事業体系はビジョンや政策目標から演繹的に導かれる。」「第二に、ビジョン・政策目標の具体性である。総合計画では、ビジョンや政策目標が具体性を欠き、包括的・抽象的文言にとどまるのに対し、戦略計画ではビジョンの明示と政策目標の具体化と数値目標を設定する。総合計画では、各部課での自律的な執行計画の策定・実施を尊重する。そのため、包括的なビジョンや個々の政策目標は抽象的で総花的なスローガンのようなものとなりがちである。」とある。
- 事務局 戦略計画といわれたが、総合計画の中で戦略をねるための計画ということで良いか。
- 会 長 総合計画があつて、それを戦略計画によって、施策に落とししていく。
- 委 員 第3次下呂市行政改革大綱にビジョンがないので、そこ（ビジョン）を入れてくれということ。
- 会 長 ビジョンができれば、今度は戦略マネジメントをやらなくてはいけないということをお願いしたい。
- 事務局 （会長が言っていることは、）何かをやろうとするときには、ビジョンが必要であるということ。実施計画を進めようとしたときに、しっかりとビジョンを持って進めなさいということである。
- 会 長 ビジョンを作るには時間がかかる。だから、その間は小さな改革になる。
- 委 員 ただし、市民が共有するビジョンとなるとパブリックコメントを含めてやると間に合わない話で、市長が戦略的にこのビジョンをやるという形でやっていかないと平成31年度の財政健全化のために間に合わない。
- 事務局 ここでいうビジョンとは、今回行政改革大綱を作っているのだが、それを総括するビジョンということか。
- 会 長 行政改革のためとかではない。下呂市がどういう下呂市を目指しているかである。
- 事務局 そうなると総合計画である。
- 会 長 企業では、例えばマーケットシェアでナンバーワンになるといった大目標がある。各部署では、その大目標に合わせたビジョンがある。
本来、総合計画は中長期計画である。それもビジョンがあつて初めてできる。総合計画の上にくるのがビジョンである。
- 事務局 ビジョンは誰が作ることになるのか。
- 会 長 企業で言えばトップ、代表取締役である。
- 事務局 市となると市長ということか。そうなると市長が変わったらどうなるのか。

- 会 長 市長が変わっても、ビジョンは変わらない。だから、ビジョンは下呂市の全ての利害関係者のためにあるものであり、共有するものである。
- 事務局 今は総合計画が市のトップの計画であり、それに基づいてその他計画が成り立っている。
- 委 員 総合計画のビジョンに不満があるかもしれないが、市民に共有されているかいらないかということ。
- 会 長 他の自治体の勉強が必要である。瀬戸市、滝沢村。これらの自治体は、総合計画の上にビジョンがきている。これまでのことを常識にとらえず、考える必要がある。
- 委 員 企業は収益をあげるといったことが第一目的であるが、行政は赤字になってもやらなければいけないということがある。
- 事務局 そのためなかなか一つに決められないことがある。
- 会 長 改革に成功している自治体があるので、まずは学習することである。

－付帯意見4の確認・修正－

- 会 長 付帯意見2ができたなら、付帯意見3をすると、その次は付帯意見4をするということである。
- 会 長 目標があつて、それが達成できなかつたら、なぜできなかつたのかを分析して、何をやらなければいけないのかを考える。その繰り返しである。

－付帯意見5の確認・修正－

- 会 長 これまで法令主義とか手続主義で行政を行ってきたのを、市民第一主義、成果主義に切り替えて民間経営手法を導入して行政経営をなささいということ。

－付帯意見6の確認・修正－

※委員からの意見は特になし。

－付帯意見7の確認・修正－

- 委 員 資料3のNo.29はいいのか。(No.29:「実体は一般会計から毎年30億円の繰出し金によって賄われている現状」について、ともすれば、必要以上に繰出しがされているように感じられるが、公営企業の繰出しは法律に定められた繰出しである(地方公営企業法において公営企業の経営収入をあてることが適当でない経費として通達があるものに充てていること)ことを理解いただきたい。)
- 会 長 本当にこういう説明で経営改革ができるのか。特別会計は自己完結型である。
過去の慣習に従って正しいことをやるとしたら、こういう言い方するのであろうが、本当に正しいことをしようとしたらそうではない。特別会計の経営改善をほっといて、一般会計から繰出すのが本当に正しいことなのか、である。
- 事務局 下呂市のような圏域が広いところについては基盤整備にお金がかかる。それを使用料だけで賄うことは難しいので、国は地方交付税によってそのバランスを図ろうとしている。た

だ、それでいいのかということではなく見直しはしっかりとしていかなければならない。しかし、そういうものがあるということを言っている。

－付帯意見 8 の確認・修正－

- 会 長 財政規模縮小のために、真っ先にできることは管理職比率の改善である。
- 委 員 公務員は身分保障があるのでないか。
- 事務局 今の身分をなくすのではなく、退職する役職をそのまま補わないで行っていくことは可能である。
- 委 員 人事考課や人事評価によって給料に反映するといったことは言わないのか。
- 会 長 それをやろうとしたら、ビジョンをしっかり作って、そのための目標をもって、それを達成したら評価するといったことをしないとできない。評価があいまいになってしまう。
関連して付帯意見15で、組織改革に貢献した人が得をする報償制度について入れている。
- 委 員 ユニット（1行目）というのは、市ではどういう表現をしているか。
- 事務局 部とか課である。
- 委 員 そういう表現がいいのでは。
- 会 長 ユニットでいい。
- 委 員 前は理事とか監とかがたくさんいたが、今はなくなってきているか。
- 事務局 なくなってきている。
- 事務局 事務局として独立している組織もある。だからといって、その組織に仕事を集めるといったことも難しい。そのため少人数の課もある。
- 会 長 そうであれば、その課には課長をおかず部長が兼任すれば済む。
- 事務局 今までは、あまり課長とか部長とかは減っていない。組織を変えていかなければなかなか減らない。これからは組織の改革により減らしていく。

－付帯意見 9 の確認・修正－

※委員からの意見は特になし。

－付帯意見 10 の確認・修正－

- 会 長 今までの施設の光熱水費がどれだけで、一本化したらどうなるか。古い施設を取り壊すのにどれくらいかかるか。新しい庁舎が壊れた時の別の場所での対策本部の設置といったバックアップ構想とか、そういった情報公開がしっかりされるのか。

－付帯意見 11 の確認・修正－

※委員からの意見は特になし。

－付帯意見 12 の確認・修正－

○会 長 第2次行政改革の時も、指摘したがアクションが起こされていない。

－付帯意見13の確認・修正－

○会 長 パブリックコメントにあったが、市民が知りたい情報と行政が出そうとしている情報とにミスマッチがあることから、前回の大綱答申案に付帯意見として追加した。

－付帯意見14の確認・修正－

※委員からの意見は特になし。

－付帯意見15の確認・修正－

○委 員 「意識改革／組織改革」の「／」の意味は。

○会 長 意識改革ができれば、組織改革につながるということを表してみた。

○委 員 市の職員は能力が高いので、自由に意見やアイデアを出し合って動く組織ができればよい。

－付帯意見16の確認・修正－

※委員からの意見は特になし。

○会 長 第2次行政改革大綱の付帯意見で、委員の見直しについて意見しているが、見直しがされているのか。

●事務局 市民の意見を聴こうとすると、委員会を設置してしまうことはある。なかなか委員会は減っていない。

○委 員 昼間の会議となると、なかなか若い人は難しい。インターネットなど新たな意見聴取の方法を考えないといけない。

●事務局 今日の委員会で出た意見を踏まえて答申案の修正を行い、12日、13日頃に委員のみなさんに送付する。また、3月には実施計画の説明を行いたい。

(2) 次回委員会の開催について

●事務局 答申は、2月21日（金）午後1時半からである。