

平成26年 2月21日

下呂市長 野村 誠 様

下呂市行政改革推進委員会  
会長 神戸 久

### 第3次下呂市行政改革大綱について（答申）

平成25年12月16日付け総務89号で諮問のあった、第3次下呂市行政改革大綱(案)について審議した結果、次の通り答申します。

平成26年1月、日経平均株価は1万5千円台を推移し円安傾向が続いている中、1月24日には国際通貨基金(IMF)は今年度の日本の成長率予測を1.7%に上方修正をしたことから日本の経済が回復途上にあると考えられますが、地方においては経済回復の恩恵が感じられないのが現状です。人口減少及び高齢化が進んでいる下呂市においては平成24年度の決算で市債残高が518億円、財政見通しで平成26年度から一般会計の実質収支が赤字に転落と予測されます。そして平成31年度からは、約25億円の地方交付税の合併による増額がなくなることから、財政規模の縮小を余儀なくされています。

このような環境下において第2次下呂市行政改革大綱で「市民と行政の連携協力による持続可能なサービスの実現」をめざして行政改革をすすめてきているが、第2次下呂市行政改革大綱の反省において、合併以来の基本理念である「市民の参画と協働」が市民の間に浸透・共有がされていないと指摘されています。

行政改革の成果をあげている自治体では、将来のあるべき姿及びビジョンを明確にして全ての利害関係者の間で共有し、民間の経営手法を取り入れ組織改革及び意識改革を実施しています。行政は「下呂市の行政改革は待ったなしの最優先課題」であると認識し、危機感を持って過去・現在の延長線上の行政運営から、下呂市全ての利害関係者が共有できる「将来のあるべき姿・ビジョン」を制定して市民第一主義の観点に立った成果重視の行政運営に転換する必要があります。

第3次下呂市行政改革大綱(案)の基本方針において、経営理念に基づいた意識改革及び経営効率を追求する組織体を実現すると明言されていることから改革の方向性や内容は評価できるものと考え、基本方針の実効性を担保するための制度や仕組み等を実施計画において明らかにすることを要望し、第3次下呂市行政改革大綱(案)を原案通り認めるものとして答申します。

なお委員会として付帯意見を別紙のとおりまとめました。今後策定される行政改革実施計画において実施して戴くよう要望いたします。

また、私たち市民へ下呂市の将来のあるべき姿・ビジョン及び行政改革の実施・進捗状況を、市民が理解しやすい表現で情報公開をして戴くことが、市民が積極的に行政への関わりを持つ動機づけになり「市民の参画と協働」を加速することにつながります。

市長には強力なリーダーシップを発揮され、職員・市民と協力して危機感を持って第3次下呂市行政改革大綱(案)の実現に取り組んで戴くようお願いいたします。

## 記

### 1. 市長のメッセージ - 市民への第3次下呂市行政改革大綱実現のために

平成26年度から地方交付税の増額が段階的に低減され一般会計の実質収支が赤字になると予測され、平成31年度には、その地方交付税が約25億円削減となることから財政健全化は、合併時点から緊急の課題であった。平成24年度の決算報告書によると下呂市の総市債残高は518億円となり、今後の市債発行について考えなおさなければならない。このような状況下において、市長の強い信念及び意思を持って痛みが伴う行政改革を実行するメッセージを市民に伝えて、市民の理解と協力を得る必要がある。

### 2. 下呂市の共有ビジョン

第1次・第2次行政改革が期待したとおりの成果にいたらなかった原因の一つに下呂市の将来の有るべき理想の姿及びそれを実現するためのビジョンが下呂市の全ての利害関係者に共有されていないことがあげられる。第3次行政改革大綱の実施には、下呂市の全ての利害関係者が共有できる下呂市の将来のあるべき理想の姿・ビジョンによって、市民を含めた利害関係者が大目標を目指して意識改革に取り組み、組織改革を進めながら優先度に従って、下呂市のあるべき理想の姿を実現する政策・施策を展開出来るものと確信します。

したがって、下呂市の全ての利害関係者に勇気と力を与える内容の下呂市の将来のあるべき理想の姿・ビジョンの制定は最優先の課題であり、市民を含めた検討委員会で議論され決定されるのが望ましい。

### 3. 政策から施策展開へのマネージメント

総合計画から事務・事業計画への移行について、下呂市の将来のあるべき姿・ビジョンが曖昧なことから、将来のあるべき理想の姿と現状のギャップを埋める手段を考える戦略マネージメントプロセスが実施されていないため、各々の施策がどのような目的で実施されているのか市民が理解しづらい。また、事務・事業・施策には数値目標及び達成時期を明確にして展開する事により、定期的に評価プロセスを実施できることになる。

### 4. 結果(成果)に基づく評価

第2次行政改革大綱実施において、成果に基づいた事務・事業の評価が十分にされないため、次のステップの改革・改善に至っていない。たとえば「市民の参画と協働」という施策を9年間実施しているが一向に進展していないと第3次下呂市行政改革大綱(案)に指摘されていますが、9年間の間に「成果に基づいた評価」が実施されて問題解決を実施したならば、現在のような状況に至っていないと考えられる。早急に成果に基づいて事務・事業が評価できる仕組みプロセスの構築が必要である。

### 5. 改革モデルの導入(新しい公共経営 : New Public Management)

現在の行政の現状を考慮すると、行政本来の業務と同時に自らの手で改革の仕組み・制度を構築するのは困難である。しかしながら、1日も早く「改革の仕組み・制度」を構築する必要がある。したがって、他の自治体で既に導入されており改革

の成果につながっている「New Public Management (NPM)」を下呂市役所に導入する事を推奨します。また、導入については外部のコンサルタントを採用して職員と共にNPMを実施することにより、改革の一貫性及び高品質の運営ができる体制を構築できる。

## 6. 第3次下呂市行政改革大綱に取り組む環境整備

第3次下呂市行政改革大綱の**基本方針**の実効性を担保するために、市役所職員が成果の追求をめざして自発的に自らが率先して改革を推進しようとする行動を引き出す制度、仕組み及び組織設計を行う必要がある。この改革イニシアティブが継続して実施することにより職員の意識改革を促進し、パラダイムシフトを実現できる。

合併以来、市民から寄せられた提案を今一度掘り起し、再考にも取り組むべきであると考えます。

## 7. 経営改善

特別会計について広報等では経営に問題がないと報告されているが、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を理解している市民は少ないと考えられる。市民に対して正確な情報を伝えて問題意識を共有して貰い、経営改善に取り組む必要がある。

## 8. 組織改革—管理職比率の改善

課長を含む総人員が5名以下の**グループ**が10**ユニット**以上存在している。民間企業と違い行政の課長の職務分掌には部下の評価及びキャリアプランの責任は有していなく、管理許容人数の拡大は可能であると考えられる。部長あるいは課長が複数の部門を兼任しても、兼任先の課長代理等の人材に課長の職務権限・責任の一部を委譲することにより人材育成の効果が期待できる。

## 9. 第3次下呂市行政改革大綱の執行マネジメント

庁内の全組織にわたる改革を執行するには今までの縦割りの組織ごとに実施するのは限界がある。したがって、新たにプロジェクトチームを編成して行政改革大綱の執行を行うべきである。課長レベルの強力なリーダーシップを持つ人材をプロジェクトマネージャーに任命し、組織横断的に集められた人材でプロジェクトチームを構築し、市長の直轄組織として行政改革実施に関する権限と責任をもたせる。外部のコンサルタントを**採用**することによりプロジェクトチームの能力向上ができ、行政改革のスピードを加速できる。

## 10. 庁舎の一本化

庁舎の一本化については、**慎重に検討**し市民の理解が得られる客観的な分析情報を公開する必要がある。なぜならば、庁舎を一本化しても「仕事のやり方」が変わらなければ行政運営の効率性・質的改善を達成できない。グローバル企業ではIT技術を導入して本社機能の分散化をして経営効率をあげている。「集中化」が**直ちに**効率性につながるとは一概には言えない。

## 11. 市民の意見公募について

第3次下呂市行政改革大綱(案)の意見公募(Public Comments)については従来の

公募プロセスに加えて行政改革推進委員会のメンバーのチャネルで行ったところ6件の意見が得られた。しかし、平成21年の第2次下呂市行政改革大綱の意見公募も0件であったことを考慮に入れると、意見公募が成果ではなく手続きに重点がおかれているように感じられる。市民のニーズ・意見を行政に反映させるのは重要な課題であることから、何時でも市民の意見を聞き入れる仕組み（江戸時代の目安箱）及び行政モニターの導入等を含めた市民からの情報収集プロセスを早急に構築して実施すべきである。

## 1 2. 産業の振興

人口減少傾向が今後も続くと予測されている現状及び地方交付税の削減による歳入の減少、高齢化による社会保障費の増大を考慮すると歳出の削減だけでは財政の健全化は限界がある。したがって、長期的視野に立ち下呂市の地理的条件を生かした新しい産業の開発・振興に取り組み、雇用につなげることで歳入を増やしていく政策を立案実施すべきである。後に続く世代にツケを残すだけではなく、私たちは後に続く世代のための灯りをともし政策を実現する責任がある。多様な価値観を有する人材を活用して、取り組んで戴くよう提案します。

## 1 3. 市民とのコミュニケーション

平成26年2月現在、行政と市民の間にコミュニケーションのミスマッチが存在しています。下呂市ホームページをはじめとする広報媒体及び市民とのコミュニケーションについて市民のニーズを再調査する必要があります。そして、調査結果に基づいた情報公開及びコミュニケーションシステムの構築を急がなければならない。既存の下呂市ホームページはお役所目線の行政の手続き情報が主体となっているため市民への支援情報を取り入れコンテンツの強化及び情報入手に至るアクセス・プロセスの簡素化を早急に実施する必要がある。

## 1 4. 住んで良かったと感じるまちづくりへの支援

下呂市の全ての利害関係者が共有する下呂市の将来のあるべき姿・ビジョンが無い状況であるが、NPOをはじめとする「地域づくり団体」の育成は緊急かつ重要な課題として捉えることができる。行政のサポートによる、現存するこれら団体のネットワーク化を行い交流の機会を促進し、新たな団体の育成を行う施策が必要である。

## 1 5. 意識改革／組織改革

全ての職員が下呂市のあるべき理想の姿・ビジョンを共有して、目標・信頼と価値観に基づく行動規範・原則を網羅した経営理念を基軸にした市民第一主義に立脚した成果主義・現場主義の行政運営を、民間の優れた経営手法を導入して実践・継続することにより、職員の能力向上及び内外の環境変化に対応できる組織文化を創造することになる。あわせて、組織改革に貢献した人が得をする報償制度を実施する必要がある。

## 1 6. 他の自治体のベンチマーキング

下呂市は行政改革に成果を上げている自治体の事例を検証して、優れている事例を下呂市の行政に反映しようとする姿勢がみられない。第2次行政改革が期待通りの成果をあげていない状況において、第3次行政改革は「待ったなしの重要課題」

であり改革に成功している自治体のベンチマーキングを実施して優れている事例を下呂市の行政運営に取り入れる姿勢が求められる。

### 下呂市行政改革推進委員会委員名簿

氏名	性別	地域	備考
岩 垣 美 雪	女	萩原	会長職務代理者
神 戸 久	男	金山	会長
熊 崎 洋 司	男	萩原	
小 瀬 恵 美 子	女	下呂	
田 立 卓	男	小坂	
谷 口 美 都 子	女	下呂	
中 島 真 貴 子	女	下呂	
中 島 政 彦	男	下呂	
中 島 ゆ き 子	女	金山	
無 笹 悦 臣	男	馬瀬	
森 川 範 江	女	萩原	
堀 田 秀 行	男	萩原	