

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

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
前文	<p>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。人口減少およ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、そして平成31年度から25億円の合併特例債がなくなり財政規模の縮小を余儀なくされています。</p>		
	<p>このような環境下において下呂市第2次行政改革大綱で「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3次行政改革大綱(案)において、合併依頼の基本理念である「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。</p>		
	<p>行政改革の成果をあげている自治体では、将来のあるべき姿およ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およ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」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る。</p>	<p>・財政状況の構造変化の中、どのように財政の健全化を図っているのかということは重要なテーマであることは当然だが、「どのようなまちであり、どのようなサービスがあり、どのような市民生活になっていくのか」の将来ビジョンを市民に向けて具体的に啓示すべきである。(市民4)</p>	<p>・下呂市のビジョンがあいまいである。元気な下呂市とは何なのか、それが明確でないから行政改革を進める市役所のあるべき姿が見えてこない。行政改革大綱の策定では市役所のあるべき姿とした改革としたほうが良いのではないか。(平成25年度第1回)</p>

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
	<p>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およ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。</p>		
	<p>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。</p> <p>また、私たち市民へ下呂市の将来のあるべき姿・ビジョンおよび行政改革の実施・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。</p>	<p>・第2次行政改革期間において補助金は増額されているように見える。どのような見直しをどのような根拠で行ってきた結果であるのか市民に分かりやすい形で公表する必要がある。(市民4)</p> <p>・未納になっている固定資産税や市民税があることを、市民が簡単に知れるようにし、滞納率が減少している過程が見えるようにすべきである。(市民5)</p>	
	<p>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。</p>		

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
1. 市民への第三次行政改革大綱実現 - 市長のメッセージ	<p>平成26年度から合併特例債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25億円の交付金が削減となることから財政健全化は緊急の課題である。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。</p>	<p>・合併特例に基づく地方交付税の縮減については、合併時点ですでに知られていたはずであり、合併特例が終了となる平成31年度からの予算についても将来予測をもって適正に検討されてきたはずであるが、数字の根拠をもって市民に対して分かりやすい「総括」を明示すべきである。(市民4) 【再掲】</p>	<p>・行政改革は2つの側面を持っていて、一つは行財政の健全化、もう一つは住民満足度である。住民満足度を下げて行財政の健全化をあげたところで、それではいけない。(平成25年度第1回)</p> <p>・518億円の市債残高があり、財政シミュレーションでは毎年市債を30億円発行して、毎年公債費を30億円支払っていることになる。これでは、後年度ずっと市債残高をひきずることになるわけだが、償還計画がどのようになっているのかを教えてください。(平成25年度第2回)</p> <p>・下呂市の人口規模などから第2次行政改革では同類の瑞浪市くらいまで財政規模を縮小させることが必要であると言っていたが、なかなか財政規模が小さくならない。その要因は、公債費と繰出金で60億円近くあるということである。そしてこれが平成30年度まで同じ規模で継続する。市債発行を抑制するルールが必要である。(平成25年度第3回)</p>
2. 下呂市の共有ビジョン	<p>第一次・第二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およびそれを実現するためのビジョンが市役所職員及び市民に共有されていないことがあげられる。第三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。</p> <p>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。</p>	<p>・財政状況の構造変化の中、どのように財政の健全化を図っているのかということは重要なテーマであることは当然だが、「どのようなまちであり、どのようなサービスがあり、どのような市民生活になっていくのか」の将来ビジョンを市民に向けて具体的に啓示すべきである。(市民4)</p>	

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
3. 政策から施策展開へのマネジメント	<p>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・施策には数値目標およ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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実施計画の作成にあたっては、具体的な目標（数値目標を含め）を掲げないと達成できないし、その評価もできない。（市民2） ・大綱では具体的目標を示し、評価体制を作り、評価することを明記すべきである。（市民2） 	<p>・事務・事業の棚卸が必要。市民のニーズは総合計画に現れるわけで、その計画をビジョンや政策目標、優先順位を付けて実施する「戦略マネジメント」が必要である。選択した事務・事業の計画には数値目標を定め、後に目標及び成果（結果）に基づいた評価によって、次の計画・方針への仮説を立てて必要に応じて対策を検討し、また計画を見直す。そのPDCAサイクルが大事である。（平成25年度第3回）</p>
4. 結果(成果)に基づく評価	<p>第二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三次行政改革大綱(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。</p>		
5. 改革モデルの導入(新しい公共経営：New Public Management)	<p>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。</p>		<p>・NPM（New Public Management）の導入を検討されたい。行政は成功している他の自治体から学ぼうとしていないと感じる。学習する組織となって欲しい。（平成25年度第2回）</p>

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
6. 第三次行政改革大綱に取り組む環境整備	第三次行政改革大綱の基本計画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、仕組みおよ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。	・人事評価は、職員の質の向上のために具体的な評価基準を明らかにし、実践していくべきである。(市民5)	・市役所職員が成果の追及を目指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ものとして、改革イニシアティブが必要で、そのため人事考課や自己啓発の奨励を図っていかなければならない。(平成25年度第3回)
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。	・地方公営企業や特別会計について、具体的な記載が必要である。(特に予算規模が大きい下水道、金山病院、国保、介護保険事業)(市民2) ・金山病院について、外部からの経営診断者を招き対策が必要である。(市民2) ・下水道事業は加入率に地域格差がある。原因の追究と対策を実施すべきである。(市民5)	・特別会計へ繰出を行っているが、特別会計は原則独立採算をとるべきであって、毎年赤字を補てんするものであってはならない。このことは、特別会計の経営改善が図られていないためであり、特別会計が経営努力をしない限り、市の財政は良くならない。下水道事業へは約17億円の繰出しがされている。この17億円が利用者の負担となるとかなりの負担である、経営改善の仕組みづくりが必要である。(H24年度第2回)
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およびキャリアプランの責任は有してではなく、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。		・行政はキーポイントとなるひとつの事に対しては、その対策をやってきたのだが、大して大きな成果が得られなかった。それは、外部環境の変化に対して市役所の組織、システムが対応しきれていないためである。合併して職員だけが減ったが、物事の見え方や行動の仕方が何ら変わっていない。組織文化を変えないと大きな改革につながらない。職員の意識改革、命令を受けてやる組織ではなく市民のためにアクティブに動く組織、役職毎の目標を管理しその目標を達成するシステムがないと下呂市はよくなる。(平成24年度第2回) ・行政経営システムの構築により、学習する組織が構築され、問題解決するスピードを上げることができる。(平成24年度第2回)

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
9. 第三次行政改革大綱の執行マネージメント	<p>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の招聘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。</p>		<p>・行政改革は、若い職員からなるプロジェクトチームを設置するなどして、大綱を確実に実施していった欲しい。(平成25年度第3回)</p>
10. 庁舎の一本化	<p>庁舎の一本化については、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。</p>	<p>・庁舎の一本化について、①新しい庁舎を建てることは多くの出費を伴う ②庁舎が一本になったからといって意思疎通や意思決定が早期に行えるとは限らない、権限と責任を明確にすれば早期に意思決定ができる ③防災の観点から庁舎は分散していたほうが良い。(市民2) ・庁舎の一本化こそ重要な計画である。事業の規模や分野によりどうしたら実行するのか、客観的な決め方を明らかにすべきである。(市民5)</p>	
11. 市民の意見公募について	<p>第三次行政改革大綱(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。平成21年の第二次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)およ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。</p>	<p>・市民に意見を求めるようなことはメール配信を無料化にし、能動的に一斉配信すべきである。(市民2) ・実施計画は委員会に諮るだけでなく、市民からも意見を聞くべきである。(市民2)</p>	<p>・パブリックコメントは0件である。モニター制度なども有効であり、意見聴取の仕方を根本的に見直さないといけない。また、CATVを活用することで広報のあり方が大きく変わるが、CATVへの加入は地域によって格差がある。(H24年度第2回)</p>

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
12. 産業の振興	人口減小傾向が今後も続くと予測されている現状および交付金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す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。	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に密着した、守らなければならない企業を監視・支援等をしながら共にいきる関係づくりが今以上に必要である。(市民3) ・一定の税収の確保のためには人口流出を抑制するだけではなく、人口流入を図ることができる施策の構築がほとんどできていない。(市民4) 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業誘致や農業発展など活性化させる考えが、この行政改革では薄いように感じる。(平成25年度第1回) ・下呂温泉は観光地ではなく宿泊地であるということをおある人が言っていた。だからこそ、ここに宿泊してもらうために何かを仕掛けていかなければいけない。小坂の滝であったり、金山の巨石群であったり観光資源や、地元野菜や肉を使った宿泊を提供するなどである。温泉を売り物として農業や林業などの税収をあげる方向性を目指していかなければならない(平成25年度第2回)
13. 市民とのコミュニケーション	平成26年1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およ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およ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およ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ります。	<ul style="list-style-type: none"> ・「行政の透明性や情報公開」は施策の1項目ではなく、行政改革全体を包む理念として全面に掲げるべきである。(市民1) ・行政改革推進委員会委員による報告会の機会を持つ必要がある。(市民2) ・NPO法人やボランティア団体の取り組みを、誰もが情報を得やすいように市ホームページで紹介したり、会員募集などの実質的な支援、団体同士が互いの取り組みや成果を共有し、共に育ちあえる場や機会を設けて育てることに力を入れるべきである。(市民5) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページには、情報収集の役割と情報伝達の役割があるが、下呂市の場合は情報伝達だけである。しかも限られた範囲である。情報収集手段としては地域審議会や市政懇談会で行っているというが、そんなに収集できないし、それこそ限られた対象での収集である。市政モニター制度のほうがずっといい。(平成25年度第1回) ・ホームページは見直さないといけない。下呂市のホームページは情報が探しにくく、また加工しなければ使えないことがある。市民が欲しいと思う情報を入手しやすいホームページであれば、もっと市民の自主性が生まれてくると思う。(平成25年度第1回)
○行革に対する関心付け		<ul style="list-style-type: none"> ・大綱及びそれに基づく実施計画に関する総括の市民周知が不十分であり、行革大綱に関心が向けられていない。抜本的な対策が必要である。(市民4) 	
○機能面		<ul style="list-style-type: none"> ・効率性(=集約)にばかりでなく、「機能」の側面に明確な意思を向けるべきである。(市民4) 	

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
○職員の育成		<p>・深い専門性の求められる領域において人事異動が頻繁に行われることで行政運営に支障をきたしている場面が少なくない。スペシャリスト（特定分野に深い知識や優れた技術を持った人）がいなければジェネラリスト（広範囲にわたる知識を持つ総合職的な人）の活躍は難しい。（市民4）</p>	<p>・少数精鋭の職員で経営ができるような行政改革をしていかないと、結果的に財政削減に結びついていかない。（平成24年度第2回）</p> <p>・民間では所属長が人を育てる計画も持っている。今の組織では人を育てる責任が不明確であると思う。職員を育てることも行政改革である。（平成24年度第2回）</p> <p>・行政改革で、職員は順調に減ってきているが仕事は減っていないため行政品質が悪くなっている。本来は効率性があがったから職員が減るのであって、職員だけが減っている。（平成25年度第1回）</p> <p>・結局、先ほどの生産性と効率性が上がり、有効性も上がれば自然と職員が減るわけである。そして、残った職員は専門性がなければやっていけない。生産性を挙げて人員を適正化させる。適正人員化させるということは、そこに専門性をもった職員が置かれ、そしてその職員に権限を与え業務に当たらせる。そういうことをやってみれば、市民の安心度、満足度が上がっていく。これは組織改革である。（平成25年度第1回）</p> <p>・、職員の品質という意味では目標管理を導入することによって職員の能力向上につながる。（平成25年度第2回）</p> <p>・振興事務所にオールマイティな職員を配置することで、必要以上に本課へ行く必要</p>
○補助金見直しの公表		<p>・第2次行政改革期間において補助金は増額されているように見える。どのような見直しをどのような根拠で行ってきた結果であるのか市民に分かりやすい形で公表する必要がある。（市民4） 【再掲】</p>	
○安易な市民主体の論調		<p>・職員の縮減や行政出先機関の廃止の中で、安易に「地域の役割」「市民が主体」という論調は、責任回避、市民への丸投げという印象を拭えない。（市民4）</p>	

区分	答申案	市民公募意見	委員会会議録
○税滞納状況の公開		<ul style="list-style-type: none"> ・未納になっている固定資産税や市民税があることを、市民が簡単に知れるようにし、滞納率が減少している過程が見えるようにすべきである。(市民5) 【再掲】 	
○施設の総合的見地からの統廃合		<ul style="list-style-type: none"> ・施設の統廃合は進めなければならないが、廃止等の判断にあたっては、単に施設に係る収入と支出のみならず、その施設があることによってもたらされる利益・効果など幅広い観点から評価する必要がある。(市民5) 	<ul style="list-style-type: none"> ・合併によって施設が増えることは分かっていたことで、合併してから10年がたとうとしているのに、余剰施設について、処分を含めた有効活用の検討が未だされているということは、時間がかかりすぎている。(平成25年度第1回)
○目標の共有			<ul style="list-style-type: none"> ・部長、課長、職員がいる、この3つが同じ目標を意識していれば、行政のスピードは速い。生産性があがるということ。組織改革、職員の意識改革を最初にやらなければならない。(平成25年度第1回)