

## 平成 23 年度 第 1 回 燕市行政改革推進委員会（概要）

【日 時】 平成 23 年 7 月 5 日（火）午後 6 時 00 分～午後 8 時 10 分

【場 所】 燕市吉田産業会館 視聴覚室

【出席者】 委員 五十嵐勝也、梅田豊久、北村啓一、笹川常夫、滝澤惇三、  
竹之内佐美子、田村 秀、中野信男、細野美恵子、本間稔  
(敬称略)

事務局 市長 鈴木力、企画財政部長 岡本泰輔、同課長 五十嵐嘉一、  
同参事 堀孝一、同副主幹 田辺一幸、同副参事 杉本俊哉  
同主任 石黒昭彦、同主事 五十嵐康紀

### 1. 開会

### 2. 委嘱状の交付

### 3. 市長あいさつ

市長：皆さん、こんにちは。本日は皆さま大変お忙しいところ、今年度第一回の燕市行政改革推進委員会にご出席をいただきましてありがとうございます。ご挨拶をいたします。

日ごろ皆さま方におかれましては、燕市の行政運営に多大なるご理解とご支援を賜っておりますことを、この場をお借りしてお礼を申し上げます。また、今回、委員の任期満了に伴いまして再任というかたちでご了承いただきましたことを重ねてお礼を申し上げるとともに、新しく、公募を含めて委員に就任された方々におかれては、それぞれの立場から忌憚のないご意見をいただきますよう、心からお願いいたします。

さて、市町村などの基礎的自治体を取り巻く環境は、大きく変化しており、なんとといっても経済がかつてほど好調でなく、グローバルな経済環境の中での競争となっているなど、地方の経済はいろいろな意味で厳しい条件に置かれています。また、税収が上がらない一方で、少子高齢化が進み、いわゆる義務的経費と言いますか、日本全体で社会保障の関係経費が放っておいても自然増になるという厳しい財政事情にあり、その中で市民の方のニーズ・要望が複雑・多様化してきているという状況です。

そういった環境の変化、厳しい状況の中で市民の皆さまのニーズに応えていくためには、効率的な行政運営、少ない経営資源の中で最大の効果を生むという、人の問題、仕事の進め方の問題など、いろいろなことに取り組んでいかなければなりませんし、何でもかんでも行政でやるのではなく、市民の方ができるところは市民に任せる自助、地域でできるところは地域でやる共助、行政の役割としての公助、そのあたりを役割分担しながら、限られた資源を効果的に活

用しながら進めていくことが必要と思っています。

行政改革においては、ただ単にお金を減らすとか、切り詰めるということではなくて、仕事の進め方、職員の意識・能力の問題などすべてにおいてやり方・システムを改革していくという広い意味での改革が求められています。

前期基本計画の4年が過ぎようとしているわけですが、この取組の評価、検証をやりつつ、今後の後期基本計画をどのように進めていくか、皆さまのご意見をいただきながら進めていくという認識でおります。前期実施計画を見ると、いろんな項目が網羅的に書かれており、大綱に載せる必要があるのかと疑問を感じるものから、きちんと取り組まなければならないことまで、非常に多岐にわたって書かれていて、行政改革大綱後期実施計画として進行管理していくには細かすぎるものも含まれているという印象があります。後期実施計画においては、大きな方向性・基本となる部分はしっかりと吟味し、絞り込みをしていくことも必要になるかと思えます。このような観点から、後期基本計画策定の基本的な考え方を後ほど事務局の方から説明させていただいて、皆さまの意見を頂戴しながら、後期基本計画を策定し、市として実行していきたいと思えます。

財政の問題、組織の問題、そして人の問題、そういった観点から燕市の行政運営を改革していくためのご意見を頂戴したいと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。

#### 4. 委員紹介

(順次、委員名簿順で委員紹介)

(順次職員の紹介)

#### 4. 会長及び会長代理の選出・あいさつ

燕市行政改革推進委員会要綱（資料No.2）について説明した後、会長及び会長代理を選出する。

会 長 田村 秀さん

会長代理 中野信男さん

**会長：**ただいま会長に指名をいただきました新潟大学の田村でございます。これまでに会長をさせていただいたという経緯もあり、引き続きまして会長という大役をすることになりまして、微力ではございますが燕市の行政改革の推進のため尽くしていきたいと思えますのでよろしくお願ひします。

先ほど市長からも話がありましたとおり、社会環境の変わる中で、基礎的自

治体の行革の役割も高まっています。

私もいくつかの自治体で行革の仕事をさせてもらっていますが、最近の一つの動きとして、幅広い行革のテーマがある中で、重点的に何をやるべきか絞ってといたしますか、選択し、集中して取り組んでいくことが重要となっています。

燕市においてもさまざまな政策課題のある中で、限られた時間の中で行革の委員会を開催していくこともあり、成果の上がるような運営をしていきたいと思っておりますので、皆さまのご協力をよろしくお願い申し上げます。

**会長代理：**会長代理を引き受けさせていただく理由の一つは、会長が行政の専門家ということもあって、行政の素人の感覚でモノを見るというのも必要ではないかということをおもっています。

そういった意味で、先生から教えてもらいながら、また皆さんと一緒に考えていきたいと思っております。

この委員会の活動を通じ、私の会社の活動について考える訓練、また商工会議所の活動として市民と協力した事業を考えるきっかけとなるものと思っています。一生懸命考えていきたいと思っておりますのでよろしくお願い申し上げます。

**事務局：**ありがとうございました。市長は他の公務の都合もありまして、ここで退席させていただきます。

<市長退席>

## 6. 議題

### (1) 今後の審議スケジュールについて

**会長：**それでは、事務局から提出されている議題につきまして、資料に基づき審議いたします。

最初に「議題番号(1)今後の審議スケジュールについて」を、事務局から説明願います。

(事務局：資料No.1に基づき説明)

#### ◎質疑応答

**会長：**ただいま、事務局から今後の審議スケジュールについて説明がありました。本日が第一回、第二回の委員会に後期実施計画の案が示され、また1月に第三回が開催される予定ということでありました。ただいま説明した内容、あるいは説明が無かった項目について質問などがありましたら、挙手をしてから発言をお願いします。

**会長**：ないようなので、私から1点。本日の議論を踏まえて、今後庁内で後期実施計画の実施項目を検討するということになるかと思いますが、各委員からの意見を踏まえて、前期の項目を引き続き入れるか、入れないかなどの検討をするということによろしいでしょうか。

**事務局**：そのとおりです。

**会長**：ということですので、議事を進める中で、重点的に取り組むべきと思う項目などがありましたら、その都度委員の皆さまから提案をしていただければと思います。

## (2) 燕市におけるこれまでの行政改革の取組状況について

**会長**：次に「議題番号(2)燕市におけるこれまでの行政改革の取組状況について」でございます。これまで委員を務められている方はある程度ご存じのところもあろうかと思いますが、また、新たに委員になられた方にとっては初めてのところもあろうかと思いますが、では、事務局から説明願います。

(事務局：資料No.2に基づき説明)

### ◎質疑応答

**会長**：ただいま、事務局から燕市におけるこれまでの行政改革の取組状況について主な項目をピックアップして説明がありました。ただいま説明した内容、あるいは説明が無かった項目について質問などがありましたら、挙手をしてから発言をお願いします。

**委員**：資料2全体に関してになりますが、説明をお聞きしていて、全体的にスピード感がないのではないかと、民間企業では倒産につながりかねないのではないかと。また、「前例にとらわれない発想の大転換」といえるような項目が見られないのではないかとという気がしています。

**課長**：スピード感がないという印象を持たれたことについては、ご指摘のとおり部分があります。決して手を抜いているというわけではございませんで、合併前の団体間の調整や、住民、関係諸機関の理解を得たうえで進めるということをやってきたところもあります。そうしたこともあり、合併後の平成18年度、19年度は行革に関するスピード感があがらなかったということがありますが、平成20年度から行政改革大綱前期実施計画ということで策定してからようやくスピード感が出てきたのではないかと感じています。

また、「前例にとらわれない発想の大転換による財政の健全化と行政サービスの向上」という基本理念は、後ほど説明させていただきますが、後期実施計画の策定にも継承していきます。

ただ、「前例にとらわれない発想の大転換」ということに関しては、我々もなかなか苦手なところもありまして、前例や、前例でなくても他市の先進的な取組を参考に進めてきた感があります。後期の実施計画を策定していく中では、ご指摘のあった点を取り入れながらやっていかなければならないと考えてい

ます。

**会長：**総論としては、確かに「前例にとらわれない発想の大転換」ということは重要ですが、一方で、法律によって安定的な行政サービスが求められているということがあります。

また、他方で、市役所だけでは進められないというもの、たとえば「幼保の一元化の議論」などもそういうところがあるかと思いますが、燕市に限らずいろんな意見調整、地域間や関係機関間などの調整がある中で、スピード感が出なかったというところもあるのではないかと思います。

ただ、そうはいつでも今のご意見のとおりスピード感を持って取り組まなければ行革は進まないということです。

**委員：**計画や目標に対して、実施した結果の分析をすれば後期実施計画の策定に有効ではないかと思えます。

実施状況の中で、良かった点や悪かった点、反省すべき点を分析しておけば、思考も楽になり、成果もでやすいのではないかと思います。

また、もう1点、効果の点について、金額には表せない部分で良くなったところなど、政策的な効果というものもあろうかと思えます。これについても実施状況の中で表示すれば次の計画や職員のやる気につながるのではないのでしょうか。

**事務局：**現在担当課で効果や課題の検証をしていますが、いただいたご意見を踏まえまして、財政的な部分以外の検証も加え、後期実施計画の中ではそのようなものが表せるように取り組んでいきたいと思えます。

**会長：**確かに、定量的な部分だけでなく、定性的な部分も重要で、特に、行政改革の最たるものである組織風土改革などはなかなか金銭的に数字だけで表せないところもあります。

**委員：**補助金の適正化のため、補助金やNPOの助成金などを、市民サービス支援センターなどを作って一元化する方向にあると認識しています。燕市でもそのような一元化に向けた検討はできないのでしょうか。

**事務局：**イキイキまちづくり活動助成制度として、11団体13事業に対して補助金を交付するに当たり、一元化の観点から、今年度からそれぞれの団体に事業の提案をしていただいて、公益性などの視点から採点をするという手法を取り入れています。

また、平成20年の検討委員会での意見を踏まえ、補助金の支出について運営費補助と事業費補助に区分しているところですが、すべての補助金についてそのようになっているわけではないので、スピード感を持って取り組んでまいります。

なお、今後補助金を支出している団体名、補助金額を市のホームページで公表する予定としています。

**委員：**いくつかあるのですが、4番のまちづくり出前講座の充実について、平成22年度メニュー以外の申し込みが半数とあるのですが、このような状況は市民のニーズとのズレが生じているものと思えます。どのような申し込みがあった

のでしょうか。

続いて、11番、自主防災組織設立・支援についての項目は、吉田庁舎を軸として、燕・分水サービスセンターと連携していくということだと思いますが、この表記を見て、吉田サービスセンターはどうなっているのかと思いました。

また、12番のまちづくり協議会への支援についての項目で、「職員ボランティア」の検証とありますが、何か問題点があって、それを検証するという事なののでしょうか。

**事務局：**1点目のメニュー以外のまちづくり出前講座に関しては、こちらで把握していませんでしたので、後ほどお答えいたします。また、メニューにつきまして、市民の皆さんが何を知りたいのかということをもっと重点で検討していく必要があると思っています。今後新たなメニューを検討していく予定でありますので、組織機構改革などもあり、取り扱い課が変わっていることなども踏まえまして、ニーズを反映したものにしていきたいと思っています。

自治防災組織設立・支援については自治会長さんへのお願いなどの働きかけをしているのですが、吉田庁舎ではサービスセンターではなく、総務課で直接対応しています。燕と分水ではそのような部署がありませんので、サービスセンターの協力をいただいているということです。

**事務局：**「職員ボランティア」については、平成22年11月から、まちづくり協議会が、よりうまくいくようにということで、手探りで始めたところがあります。その充実に向けて検証を行っていききたいということです。

**委員：**「職員ボランティア」ということではなく、その地域の職員が市民のボランティアとして参加するやり方もあるのではないかと思います。

**委員：**そのボランティアというのはどのような支援をするのでしょうか。運営がうまくいっていないまちづくり協議会はどのようなことに苦慮しているのでしょうか。

**事務局：**市内にはまだ立ち上がったばかりのまちづくり協議会もありまして、積極的に活動をしていただいている協議会と積極的に進めたいと思ってもできない協議会との差があるのが現状です。それを支援するために職員ボランティアということで活動しているものです。

**委員：**まちづくりのお話に関して、今年から提案型事業ということで進められている事業がありますが、団体の10%の負担分があります。そこに補助金を充てられるようにしていただくと、自己資金の少ない団体も大きな事業ができるようになり、使い勝手もよくなると思うのですが。

**事務局：**持ち帰って担当課に話をしたいと思っています。

**会長：**後ほど質問に対して事務局から回答をする際には、質問された委員だけでなく、全委員に対して、メールでも、文書でもけっこうなので送っていただくようお願いいたします。

**委員：**43番の人事評価制度の導入と処遇への反映について、民間ではすでにやっていることとなりますが、今後どのような実施スケジュール・リミットを考えているのでしょうか。

**事務局：**勤勉手当など、現行制度も勤務成績に基づいて支給されるのが原則ですが、現状はそのようになっていないことから、今年度試行・来年度本格実施というのが担当課の考えです。

これまでの経緯としては、職員組合との関係もあり、まずは管理職から試行を始め、現在全職員を対象として試行となっているというのが実態です。

また、先ほどのまちづくり出前講座の関係では、新庁舎建設に係る申し込みがメニュー以外のものとしてありました。

**会長：**人事評価については、どの自治体にも当てはまる話で、県庁や新潟市でも不十分であると思っています。こと人事評価に関しては、実施しなければ説明がつかない、組合は自分の首を絞めていることになると思います。

公務だから実施しないのでは、市役所を不要だと言われてしまいかねないので、まずは実施することで現行の制度を適切に運用し、やりながら民間のやり方を取り入れるなど改善していくという方法もあるのではないのでしょうか。

**委員：**もう1点。42番の時間外勤務手当の削減については、過年度の実績と比べて平成23年度の削減目標が3%と低くなっているのですが、この割合の根拠はあるのでしょうか。

**事務局：**燕市では週休日の振替の徹底などにより、徹底した時間外勤務の削減に取り組んだ結果、かなり圧縮が進んできたものと考えています。今後確実に削減を図るうえでの数字としてこの3%となっています。

ただ、この数値で十分なのかという意見をいただいたことを担当課に伝えさせていたきたいと思います。

**委員：**財政的効果見込み額について、人件費がほとんどを占めていることについて、年齢の高い人が抜けて、人件費の低い若手の職員が採用されることで人件費が抑制されるのはある意味当然のことではないのでしょうか。それよりも行政改革としては、職員のモチベーション、意識改革や組織の風通しにつきると思いますが、そのあたりを今後どのように進めていくかという方向性はあるのでしょうか。

**事務局：**市長の意向もありまして、民間との人事交流を取り入れるなどの職員の意識改革、能力向上に取り組んでおります。確かに人件費の削減は、合併の目標でもあったので、今のご意見を踏まえて、後期実施計画の策定にあたっては、財政的効果額に表れない他の項目も意識していきたいと思っております。

**委員：**民間では繁忙期に合わせて、人員のやりくりをしている事例があります。市役所でも、忙しい時期、忙しくない時期があるのではないかと思うので、「課」の概念にとらわれず、時期や時間に応じて職員を柔軟にやりくりすれば、時間外勤務手当や人員の問題は解決していくのではないのでしょうか。

また、異動の年数も、どのような期間が適正化ということもあろうかと思いますが、検討していただければ、組織の弾力性のためになると思います。

**委員：**事務の電子化や住民票のコンビニ交付など、利便性が向上してもその分の職員人件費を削減するという意識がなければ、いつまでも効果が出ないのではないのでしょうか。公共施設の管理なども含めて、サービスの向上、効率的な運

営でもっと効果が出る部分があるのではないのでしょうか。

**事務局**：我々も今いただいたご意見のような考え方が前例にとらわれない発想の大転換につながるものと認識しております。燕市でも利便性向上の観点から、水道料金に加え、税金のコンビニ収納も検討を進めているところです。

また、郵便局での住民票の交付も市内6局に取扱い局を増加させています。

これに合わせて職員の人件費を削減していくということについては、なかなか進んでいないというのが現状ですが、先ほどもありました、金額に表れない政策的な効果、利便性の向上と合わせて、職員人件費の削減という観点を盛り込み今後の取組を進めていければと思っています。

勤務・組織形態の見直しについて、市役所はなかなか弾力的な組織運用が難しいのですが、今、我々の企画財政課は企画のスタッフ、財政のスタッフで構成しておりまして、それぞれ忙しい時には業務を分担するというようにしています。このようなスタッフ制により弾力的な運用を目指しています。

また、現在各庁舎の縦割りとなってしまうものを、平成24年度の新庁舎建設を目指して、弾力的な組織運営が実現できるように、後期実施計画の中に盛り込んでいければと思っています。

### (3) 燕市行政改革大綱後期実施計画（案）の概要について

**会長**：質問もだいぶ出ておりますが、時間も経過しておりますので、今後の方向性としまして、後期実施計画案の概要について、当日配布の資料の内容の方に移らせていただきたいと思います。まだまだ質問し足りないということもあるかと思っています。追加で質問がございましたら事務局の方にしていただいで結構です。

それでは、「議題番号（3）燕市行政改革大綱後期実施計画（案）の概要」について事務局から説明をお願いします。

（事務局：資料No.3に基づき説明）

#### ◎質疑応答

**会長**：ただいま、後期実施計画案の概要について、方向性といいたいまいしょうか、事務局から説明がありましたが、質問などがありましたら、挙手をしてから発言をお願いします。

**委員**：資料にある地域主権の本格化というのは、どのようなことでしょうか。噛み砕いてご説明いただければと思うのですが。

**事務局**：いわゆる地方分権一括法、今第二次の法案が現在国会で審議されているところですが、国からこれをやりなさい、法律でこれをしなければならぬという制限、義務付け・枠付けが廃止されるという方向に進んでいます。これにより、自治体の権限が拡大されるという情勢が、ひとつ。



また、財政の側面からは、よく一括交付金と言われますが、地域自主戦略交付金の創設が今後行われます。

そうしますと、地方が責任を持ってやらなければならないことが今までよりも増えてきます。そのような情勢にあることを踏まえて後期の実施計画を策定していくということです。

**委員：**地方の自立と考えてよろしいでしょうか。

**事務局：**地域主権といいますと、それぞれ地方が自分で決めてやるということが増えていきます。それに見合った財源や責任、市役所の体制にしていくということになります。

**委員：**財政の健全化の観点から、無駄を排除することは大切だと思いますが、財政を切り詰めていくだけではなく、5年後、10年後といった長期的な視点で見たときにこんなに良くなりますよ、というのがあると、市民が夢を持てるのではないのでしょうか。

**委員：**推進項目の「2公共サービスの向上」という項目について、これから詰めていかれると思うのですが、おおざっぱなイメージなどはあるのでしょうか。

**事務局：**前期実施計画で達成できていなかったものは、後期実施計画の中で達成しなければならないものがあります。また、総合窓口・ワンストップサービスは、実現の方法は、ワンフロアのようなかたちがいいのかななどを詰めなければなりません。新庁舎の建設に合わせて確実に実施しなければならないものと考えています。

**委員：**これからは財政的にもお金がかけられないという情勢にあるわけですので、職員が市民のニーズを先取りして政策を実施して結果を検証していく、そしてそれを繰り返していくような仕組みはできないのでしょうか。そして、もう一つ、全職員が気配りや思いやりを持てる組織となるような研修やOJTを実施するという項目を実施項目に入れてもらえるといいのではないのでしょうか。

抽象的ではありますが、市民は、自分たちの要望にすぐに対応してもらえたり、気持ちがあかってもらえると、もっと満足度が上がるのではないのでしょうか。サービスの向上にもつながっていくものと思います。

**事務局：**行政改革大綱後期実施計画の計画期間は、総合計画の後期基本計画の期間にあたっています。行政改革の実施計画と総合計画はこれまでどおり車の両輪として実施していくわけですが、総合計画の中には公共施設の建設など、市民の皆さまに夢を持っていただけるようなメニューを入れていきたいと考えています。これに対し、行政改革の実施計画は、総合計画のメニューを実現するためのレシピととらえていただいて、財政面での裏付けとなるような施策や総合計画で載せているハード面以外の部分、きめ細かな住民サービスにつながるようなもの、ご意見をいただいた市民ニーズを先取りするような取組などを計画に盛り込んでいければと考えています。

**委員：**新庁舎の建設に向けて、是非これまで話してきたことを実現していてもらいたいと思います。

**会長：**新庁舎の建設が平成25年の5月ということですから、新庁舎のオープン

に向けて、行革の視点から組織の体制づくりをしっかりと進めていただきたいと思います。

**事務局：**後期実施計画期間内に新庁舎がオープンするということもありまして、後期実施計画策定に係る燕市を取り巻く状況として新庁舎における効率的な行政運営という項目を入れさせていただいたということです。

## 7. その他

**会長：**今後のスケジュールとも関係してくるかと思いますが、今日さまざまな意見をいただきましたが、それを踏まえてこれから庁内で実施項目を検討していくということですので、今日出せなかったけど、気づいたことがあるというような場合には事務局の方に連絡していただければと思います。

それでは、質問も出尽くしたということで、最後に「次第の7. その他」について、事務局から説明をお願いします。

**事務局：**次回の委員会の日程に関してですが、今ほど説明させていただきました資料3にあります「後期実施計画の柱立て」にぶら下がる具体的な実施項目の検討作業を、これから進めさせていただきます。

個別の具体的な取組を検討することになってまいりますので、作業終了を11月上旬くらいと考えておりまして、その11月上旬に第2回の委員会開催を予定しております。この間、期間がありますので、先ほど会長からもありましたとおり、お気づきの点など事務局までご連絡ください。

**会長：**今の点に関してですが、委員会としても最終的な原案をいきなり見るよりも、透明性や公開性の観点から、中間段階での荒っぽいもの、素案でけっこうですので見せていただいてキャッチボールをさせていただいた方がいいかと思っておりますので、可能であればそのようにお願いしたいと思います。

行革は、財政を見直すという観点もありますし、職員の意識改革や人材育成があり、最終的には組織のマネジメントの在り方、組織風土を変えていくことであり、それがまわりまわって住民サービスの向上・コスト削減につながっていくということではないかと思っております。

後期実施計画推進項目の柱立ての中では、やはり3番目の組織風土改革の項目が重要になってくるのではないかと思います。企画財政課だけではなく、総務課の所管するような項目も多くなってくるかと思いますが情報共有を進めて、また、ワンストップサービスなどすでにやっている団体のものを参考にするなど、場合によっては組織の見直しをしながら、燕市モデルとして発信できるような取組を進めていただきたいと思います。

それでは、本日本日予定していましたが議事内容はすべて終了しましたので、第1回行政改革推進委員会を終了させていただきます。皆さんご苦労様でございました。