

下呂市行政改革推進本部長様

下呂市行政改革に関する
30の提言

平成16年12月24日

下呂市行政改革推進委員会

はじめに

合併により、多くの市民は、今まで培ってきたことが、急激に変化しないかと、恐れや不安を抱いているように感じます。今、必要なことは、合併してよかったと市民が実感できる市政を進めることであろうと思います。そのためには、今まで各町村が取り組んできて、成果をあげてきた事業を、市全体として取組み、市民が等しくその効果を実感できることではないでしょうか。

大きな問題ばかりでなく、たとえ些細なことであっても、市民が広く、等しく行政サービスを楽しむことができ、身近で目に見える効果があれば、市民はそのことに大きな喜びを感じることができるであろうと思います。

行政改革推進委員になったことにより、私たちに多くの市民の皆様から意見がよせられました。懐疑的な意見もあれば、期待を込めて要望や改善を求める意見もありました。こうした、私たち委員に対する期待の声は、裏を反せば、今まで、こうした声を、行政に届ける術をもたず、届いたとしても、放置されてきたのではないかと思い知らされた気がしました。

私たち委員も、職員と同様、多くの市民の皆様から、行政改革の推進とその効果に対して、厳しい目を向けられており、大きなプレッシャーを感じると同時に、やり甲斐を感じています。

行政と住民との間に方向性や考え方の相違が見られることも多く、この委員会が、そうした溝を埋めるような活動ができないかと考えています。自分たちの声で、市民の皆様の説明し、理解してもらうことこそが必要であり、そのために、私たちが納得できる結論を導き出していくことが、何より重要であろうと思います。

私たちは、決して職員のみに一方向的に痛みを求めているのではありません。しかし、市民の望む行政改革とは、安直に補助金の削減や使用料等の値上げに走るのではなく、その前提として、役所内部で効率化できる部分は徹底的に効率化してほしいということであろうと思います。

合併を迎えるにあたり、比較的メリットのみが強調され、デメリットが隠れて（隠されて）しまったように思います。積極的に情報を開示し、市民に対しても行政改革に対して理解を求め、市民とともに考え、市民と行政が一体となって新しい下呂市をつくっていくことこそが、行政改革の目的であり、今、最も重要なのでないかと考えています。

役所のために役所が行う行政改革ではなく、市民のために市民と役所が一体となって進める行政改革となることを期待して止みません。

この提言については、委員会の総意としてまとめたものではありません。5回の委員会を開催し、議論の経過や意見を中間的にまとめたものです。素直な市民の声として、真摯に受け止め、様々な課題を検討する糧としていただきたいと思います。

【行政改革推進委員会委員提言 1】

徹底した情報公開と市民の参画について

徹底して、市民に対して広く速やかに情報を公開して欲しい。行政の動きを刻々市民に伝え、市民の意見を広く求め、市民が分かりやすく納得できる市政の運営に努めてもらいたい。

従来、行政の中で方向性が既に決定し、市民が意見を述べても変更できないような段階で、初めて市民に知らされることが多かったように感じるが、様々な政策や事業の必要性を議論する計画段階から、広く市民の参加を求めていくことが必要である。

【行政改革推進委員会委員提言 2】

市一制度への早急な改善について

合併はしたが、未だ市として統一されていない多くの業務がある。市民に直接影響のあるものから、内部的な事務まで様々であり、日々の業務の傍ら、徐々に均一化されていっているものと思うが、少しでも早くこうした課題を解決するよう努めてほしい。

内部的にも統一した事務マニュアルを作成し、市民に等しくサービスが提供され、市民に混乱を与えないような手段を講じていく必要がある。

【行政改革推進委員会委員提言 3】

市民活動の支援について

近年、市民活動が活発になる「芽」が、まちのあちこちで見られる。地球環境の悪化から、紫外線対策への取組みを保育園などで行ってきたが、学校へ上がると受け入れてもらえないなどの事案がある。

まちづくりに対して、市民との協働を基本に据えるのであれば、NPOの設立や市民活動の支援と市民活動を受け止めてくれる市の窓口（セクション）がないことも課題と思われる。組織・制度の両面から、市民活動を支援する体制の整備が必要であると思う。

【行政改革推進委員会委員提言 4】

市民の意識改革について

何でも行政にやってもらう。という今までの方向性を見直し、市民自らが、自分たちでできることは、自分たちでやるように仕向けていくことも大切なことである。

行政が担う分野と市民が行う範囲の明確化やボランティア等による行政への市民の積極的な参加を促すような方向へと導く努力をしてほしい。

この場合、情報公開の推進と広報・公聴のあり方が重要となってくる。組織とともに手法の検討も必要である。

【行政改革推進委員会委員提言 5】

観光立市の実現について

歳出を抑制するばかりの行革でなく、歳入を増やす視点も必要である。市長の提唱する観光立市の推進、各種産業と連携した地産地消の実現等に向けた、組織の見直しや事業の構築、戦略的な広報宣伝が必要である。

観光協会と行政が両輪となり、下呂温泉と周辺施設（施設や自然）との連携等、様々な方法が考えられ、観光立市実現により、産業の活性化を図ることも重要である。

【行政改革推進委員会委員提言 6】

各種審議会のあり方について

現在市には多くの委員会や審議会等が設置されている。それぞれに設置の目的があり、目的に応じた活動がなされていることと思うが、形骸化した委員会も存在することも予想される。

これら各種委員会等のあり方を検討し、その必要性や類似の委員会の併合や委員会の兼務等を検討してみる必要性はないか。

【行政改革推進委員会委員提言 7】

施設の効率的な配置と有効活用について

箱ものと言われる施設の整備に全国各地で厳しい目が向けられている中で、下呂市でも多くの建設計画があるが、原点に返って全ての事業の必要性等を検討してもらいたい。まず施設建設ありきの発想ではなく、どうしても必要な施設であるのか、同じ効果を得るために他の方法はないのか、長期的な財政計画の中で適当かなど、総合的に検討する必要がある。

コンベンションホール、アリーナ

コンベンションホールについては、現観光会館の老朽化に伴う代替施設として必要性は理解できるが、規模、収容人員、内容等が適当であるか。

また、アリーナについては、スポーツイベントの開催により下呂温泉への誘客がひとつの目的ではあるが、既存施設の有効活用と連携、ソフト事業の推進で充分効果は足ると思われる。建設ありきの議論ではなく、まずそうした試みを多元的に試行実施することの方が先決であると思う。

金山病院と小坂診療所

下呂温泉病院の改築計画が県で進められている状況のなかで、下呂温泉病院をトップにすえた総合的な地域の医療体制の中で検討していくべきで、今、市として必要なことは、下呂温泉病院に金山病院を補完するような機能を有するよう強く県に求めていくことである。

金山病院の建設を下呂温泉病院より先行するようなことがあれば、県の計画の過程で適性規模等の議論の中で、下呂温泉病院の規模が縮小されるばかりか、存続そのものが危ぶまれる。

金山病院ありきの発想ではなく、外来を主体とした下呂温泉病院のサブ施設、民間への払い下げ等の議論も必要と考える。

また、小坂診療所についても同様の視点から検討されたい。

他の施設

- ・市役所建設は既存施設の有効利用（空いたスペースの有効活用も含む）が最善と思われる。
- ・高地トレーニングセンターについては、市政懇談会等で市長も住民に対して説明し、既に事業が開始されている。完成後の円滑で効果的な運営を目指して、今から確実な準備が必要と思われる。

公共事業のあり方について

大型事業の多くが、合併特例債の充当を考えての事業であるが、単独財源も含んだ借金を増やすことに他ならない。その借金が、将来的に下呂市の財政運営を厳しくさせることは容易に想像できる。有利な起債を利用しない手はない、といった安直な発想に基づいた事業実施ありきの計画ではなく、市にとって、どうしてもなくてはならない必要な事業であるか、といった市民にとって、ごく当たり前の観点を大切にして、事業の見直しが必要である。

また、補助事業においても、補助金には必ず市の一般財源が裏打ちされての事業であり、多額の市費が投入されることにも充分配慮して、補助金を使わなければ損だというような発想で事業を行うことなく、必要な事業を選択する（情報公開により市民に選択させる）ことが、今後の行政運営には必要となってくる。

さらに、従来、予算重視であったシステムから決算に重きを置き、適正な事業の事前・事後の評価をし、結果を広く知らせていくことも必要である。

第三セクターの運用について

第三セクターは、旧町村が産業振興と雇用創出等の目的で進めてきたが、採算性に多くの課題を有しており、今後、市の財政の足を引っ張ることも危惧される。

第三セクターに関しては、専門委員会が組織されるとのことであるので、そちらの委員会の範疇にまで踏み込むことはできないが、少なくとも、民間では、施設建設に対する負債の償還等、原価消却までも含めての採算であるのに対し、減価償却のリスクを持たず、運営費のみで独立採算がとれないような状況は、明らかに問題がある。

将来にわたって、安定した経営がなされるのであれば問題ないが、それができないのであれば、赤字が拡大する前に早急に手段を講ずるべきである。

地元企業と競合する業務もあり、赤字補填など論外である。第三セクターの経営方針や経営内容、赤字の場合の対応や市場開拓の方向性など、市民に対して十分な説明が必要である。

補助金・負担金等の見直しについて

今まで各町村で助成されていた各補助金等について、その必要性や支給率等も検討が必要である。町村間で、格差があるものがあれば、早急に一元化していくことは当然である。

森林環境の保全について

森林保全の仕組みづくりが大切である。山の状態を監視するパトロール等のシステムを構築し、専門職員による森林パトロール等により、山の状況を常に把握し、水環境・自然環境の保全に努める。こうした、地道な活動により、森林本来の機能を回復させることにより、コンクリートの構造物によらない災害対策などを進めることになる。

受益者負担の適正化について

行政が行う業務の多くが、必要経費と受益者負担のアンバランスの上に成り立っている。経費と負担の差を市民サービスという形で税金で補っており、使わない（利益を得ない）者にとっても、必要のないサービスに対して、負担をしているともいえる。

行政サービスの根幹であり、税負担の必要性について論ずる必要はないが、税負担と受益者負担のバランス、サービスとコストのバランスについては、検討する必要があると考える。

アウトソーシングの積極的な推進と委託料の見直しについて

現在、市で行っている全ての業務を見直せば、必ずしも公で行わなくてもよい業務も多くあると思う。行政が、当然のごとく民間で行うことが可能な業務を独占するのではなく、民でその業務を行うことが可能であれば、民で行うことを基調とし、コストにも充分配慮した上で、徹底したアウトソーシングを進めてもらいたい。

業務を受託する企業にとっては、当然に競争の原理が働きくため、高い質が確保されることは明らかで、民間に新たなビジネスチャンスを生むことも確実である。

また、現在委託している多くの業務に対して、その必要性や妥当性を徹底的に精査し、より安価な方法を導き出していくことも早急に進めることが重要である。

保育園の民営化

市内においても正職員より臨時保育士の方が評判がいいという事案もある。民営化先進地の事例からも、単にコスト削減の効果のみでなく、保育の質も向上し、保育ニーズに対する対応も早いとの評価もある。保育の質を落とさずに効率化を図る手段として、民営化は急務である。施設管理や運営の業務、給食業務や窓口業務など、民営化（民間委託）された事案は、全国に多数ある。そしてその大半が、コスト削減とサービス向上という効果を得ていると聞いている。他の自治体で行っている業務については、下呂市においても可能であると思う。質の確保の問題についても、監督機能を充実させれば充分可能である。

振興事務所の組織・権限について

振興事務所の組織については、将来的には縮小の方向に向うであろうことは、多くの市民の共通の認識であろうと思われる。

しかし、合併後間もない現段階では、一挙に振興事務所の機能を大幅に縮小することは難しいかも知れないが、縦割りの振興事務所の組織を見直すことは必要と思われる。

また、振興事務所を中心とした地域振興のために地域特化した事業や予算配分についても、検討することも必要であり、庁舎が分断していることで発生する不効率も大きなものと考えられ、管理部門と業務部門等、庁舎のあり方についても一考を要する。

機構改革と人事について

役所は民間企業に比べ、意志決定までに多くの時間と人的エネルギーを使いすぎる感がある。結果的にそれはサービスの低下という評価しか受けない。スリムでコンパクトな組織へと改編し、システムを変えることしか方法はないと思われる。

また、現在の組織・人事は、山田市政を反映したものではなく、合併前の協議の中で決められてきたものである。1日も早く市長自らが、職員の資質を把握し、職員の潜在能力を引き出す、市長自らの意志を反映させることができる人事と組織改革を早急に行うべきである。

機構的にも、現段階で、今の組織がベストではないことは明らかで、市長の施策を反映させ、かつ、効率的、機能的な組織へと総合的に見直すことが必要である。

特に市長の意志を十分に行政に反映させるために、市長秘書室（市長公室）の設置や市長の重点施策への重点的な職員の配置等が必要であると思う。市長が市民や職員と対話するための、時間的な余裕もつくりながら、市長の意向をスムーズにスピーディーに反映させていくことのできる組織への変革が重要である。

組織のあり方（応援体制）について

行政の場合、組織や所属に対して固定的な観念が強いが、民間においては、忙しい部署・業務に人材を集中することは、少ない人数で最大の効果をあげる効率性からみて当然のことであり、特定の業務において（例えば税の申告や選挙等）多忙な時期には、縄張り意識にとらわれることなく、柔軟な職員配置を考えてみることも必要であると思う。

また、1人1役の係制から、一定の業務を互いに補完しあいながら行えるチーム制への移行や職員のやる気を喚起するためのF A制（自己申告制度）の人事への反映、所属する部署・業務以外で活躍の場を与え夢を育てるようなシステムづくり等、様々な方法が考えられる。

職員給与のあり方について

本来であれば、合併協議会で定数や給与の問題について議論し、適正化・平準化され市の発足を迎えるべきであったが、それがなされていない。

かつて、役場は給料が安く、役場の給料だけでは生活が苦しいと言われた時期もあった。しかし、時代の変化とともにそうした状態も解消され、未だ抜け道すら見つけられない、長引く経済不況に、多くの民間企業があえいでいる現状では、地元企業の給与ベースを大きく凌ぐベースになっており、市民の血税が、全て職員の給与費に消えてしまうといった現状の中で、単に国の基準によるのではなく、下呂市としての適正な給与体系こそが必要である。前年度の給与費との比較において、マイナスとなるような改善を望む。

労働の対価として当たり前給料ではあるが、今の下呂市の中で、職員の給与水準は本当に適正な水準なのか。財政状況が逼迫し、市民に対して痛みを分かち改革を進めようとしたとき、職員自らが、給与といった最も理解されやすい面で、何の痛みも感じないような改革では、決して市民の理解など得られないと思う。民間と比べ職員の恵まれた給与実態には、市民はあきらめと怒りさえ覚えていることを充分認識してほしい。

そして将来、職員の皆さんの頑張り、経済・財政事情が好転すれば、共働博愛の精神をもって、そのときには分配されるべきであろうとも思う。

法令や制度において、身分や給与が保証された公務員において、強制的にこれらを行うことは困難な状況であろうことは理解している。しかし、下呂市の未来と不況にあえぐ民間の状況とを鑑みて、必ずや職員には理解されるものと考えている。

さらに、通勤手当等各種手当や出張に伴う旅費日当の見直しなどについては、早急に見直しを行うことが可能と思われる。

1世帯2人の職員がいることの是正について

職員に同一家族（夫婦・親子等）がいることへの市民の批判は大きい。

市役所は、市内で最多の職員を抱える事業所であり、市職員への採用を望む若者も多い状況下で、市民に公平な機会が与えられるような職員の雇用を望む声が市民の中では大きい。

1人の職員の退職により、そこには明らかに1人の若者が、愛すべき故郷での雇用のチャンスが生じてくるのである。若者の雇用の確保と定着とを進めようとする、市の方針及び市民の総意に反して、権利を盾に自らの経済的事由を優先させせる職員については、一方で、結婚により配偶者が退職し、どちらか一方の所得で立派に生活している職員のことを思えば、大きなペナルティーがあっても当然であると思う。

権利も保障され、法制面から強制的に退職させることができないことは十分理解している。しかし、市民の側から言わせてもらえば、貴重な税金が特定の世帯に人件費という形であっても、他の職員と比較して、倍の税金が投入されているとも言える。市の発展と市民に理解されやすい行政を進めることに加え、行政改革を積極的に進める上で発生する市民への影響も必至で、市民に理解いただく上からも、市のために働く職員の姿として、下呂市の将来にとって、今自分が勤務していることが、本当にこれでいいのかと自問自答し、職員の意識改革の中で考えていただきたい。

職員の能力評価について

日本の社会構造として、長く定着していた年功序列の人事は、今日、既に消滅していると言っても過言ではない。しかし、行政においては、未だ年功序列の人事が行われている。

民間と異なり、数字に表すことのできないノルマの達成度等、明確な人事考課に対する評価指標の構築が難しいことに起因していると思われるが、先駆的に実施している自治体もあることから、年功序列制度を改め、人事考課による昇給・昇格・降格や能力給への移行も含めて検討し、職員が常に自己啓発し、やる気に満ちた職員づくりを進められたい。

また、ただ漫然と日々の業務を行うのでなく、職員個々、部署等の目標を明確に定め、結果を評価するシステムの構築も重要である。

職員の意識改革について

職員に「下呂市の将来は自分たちが・・・」という気概が見られないように思う。

民と比較して官の対応の悪さはよく批判されるところで、正職員と比較して臨時職員の方が市民の評判が良いなどという事例もよく耳にする。例え、民と同じレベルであっても、官であることで批判は避けられない。民のレベルを超えて、初めて、評価されるであろうことを十分に理解されたい。

職員は市役所に働くことに感謝し、住民から、あなたがいてくれてありがたい。と思われる職員であることを常に心してほしい。なんと言っても、サービスの原点は、爽やかなあいさつが原点であると思う。裏を返せば、それができないようでは、職員である資格がない。下呂市になって、変わったなどと言われるよう、自分の仕事に対し常に高い意識を持ち、あいさつ運動の展開と職員教育を強く望む。

また、同じ仕事を行うにしても、有能な職員が業務を行うことで、できる合理化もある。職員には常に自己を高める努力を惜しまないでほしい。

さらに職員の守秘義務についても更に徹底する必要がある。

職員の天下りについて

公務員を定年退職し、退職金・年金をもらいながら、再就職先が、市民から見た「天下り」の座につくことは遠慮してもらいたい。

「天下り」と「再就職」の考え方の相違や、年金を受給している経験ある職員を安く雇用するというメリットがあることは理解している。しかし、そのことで、家族を養う柱である中高年の失業者や有能な若者が就職できないでいる現実は悲しい。

公務員の場合、現役時代に民間を凌ぐ給与水準であることに加え、年金や退職金など民間より恵まれた環境にある。こうした状況も踏まえて、市の退職者が、こうした職に率先して就くようなことはいかかなものかと考える。雇用の確保と若者の定着を進め、いきいきしたまちづくりを進める上で見直しが必要である。

また、その実態及び、そこで新たに退職金等の給付が発生してくるのであれば、そうした内容について調査・開示されたい。

【行政改革推進委員会委員提言 2 2】

職員研修について

民間出向を経験させ、民間の厳しさを学んでほしい。気を緩めれば、すぐに経営がマイナス方向に動くという実態を体で覚え、サービスマナーやコスト意識を学ぶ必要がある。
また、民間への出向も検討する必要がある。

【行政改革推進委員会委員提言 2 3】

職員の勤務態度について

庁舎内が禁煙になったことに伴い、勤務中にペランダでカップコーヒーを飲んだりする姿が見られる。こうしたことは市民から見て、決して良い評価を与えるものではない。外部の目にも配慮したルールづくりが必要である。

【行政改革推進委員会委員提言 2 4】

予算の執行について

年度末になると、予算化された予算を使い切らないと、翌年度の予算確保が難しくなる等の理由から、予算消化のために無理に経費を使った。ということ聞いたことがある。
これを節減の結果と受け止めることが重要で、企業同様、経費をいかに節減できるかという点を大切に考えて欲しい。

【行政改革推進委員会委員提言 2 5】

業務量の測定と職員数の抑制について

合併のメリットのひとつに、職員数が抑制され少数精鋭で行政運営がなされるということがあったように思う。しかし現実はどうか。

合併間もない時期で、他の自治体と比べて職員数が多いことはやむを得ず、法的にその身分が保証されていることは承知しているが、給与の減額も遅配もなく、リストラもノルマもなく、民間から見れば天国の感がある。

また、職員個々の能力の差、気構えの差、やる気・責任感の差が大きすぎるのではないか。能力とやる気のある者に絞り、職員 1 人ひとりに責任を持たせる体制をつくる必要がある。

役所内の業務量を測り、その業務に対する必要な人員の測定を行うことが必要で、そうした観点から適正な人員をつかみ、その方向に向けた削減努力が重要である。今後、アウトソーシングを進める上からも、こうした観点からの比較や測定資料としても必要であると思う。

この作業が困難を極める作業となることは想像できるが、しっかりとした業務量の測定がなされ、どの部分をどのように人員を配置し、効率化していくのかという考え方を基本にしなければならぬと考える。

【行政改革推進委員会委員提言 26】

公用車両の見直しについて

現状の市所有の車両全てに見直しを行い、必要性を検討する必要がある。

保険、車検、燃料、修理代等の維持経費も考えれば、車両を購入・維持するよりも、必要に応じてレンタル（リース）することを考えた方が安価なケースもあると思う。適正な配置計画や費用の比較なども含めた検討が必要である。

【行政改革推進委員会委員提言 27】

公共事業の発注方法の見直しについて

同じ納税者として、地元企業優先、地元企業育成の方針は理解できる。しかし、そのことが競争意識の低下につながっているような状況はないのか。現に地元企業と市外の業者との価格差は大きく、市民の血税を注ぎ込む事業であるからこそ、何でもかんでも地元企業優先の方向性については、検討する必要もあるのではないか。

【行政改革推進委員会委員提言 28】

情報ネットワークの一元化について

企業においては、情報ネットワーク、システムの構築は、合理化、効率化、スピード化、正確化等、顧客満足度の向上とコスト両面から判断して実施している。

行政の行う情報化についても、単にサービスの向上や時代の趨勢といった側面だけを見ることなく、合理性や効率性といったコストの面からも明確な目標を定めて実施すべきである。逆な言い方をすれば、コスト面に反映されない情報化は必要ないと判断することも重要である。（単なる手段である情報ネットワークを目的にしてはならない。）

【行政改革推進委員会委員提言 29】

各種イベント等の内容の公表について

市内各地で様々なイベントが行われている。全額市の負担なのか、住民（企業）の負担金はあるのか、何に使われたのか等、運営費の内容を公表してほしい。

その上で、必要性や効果等、市民レベルで議論していくことが必要である。

事務経費等の削減について

事務経費の削減は、市全体の財政に大きな削減効果を即効的に表すものではないかも知れない。しかし、民間でもまずこうした点からメスを入れている。

電気をこまめに消す、用紙は両面を使うなど、些細なことからはめることが重要で、そうした実践が職員の行革に対する意識を向上させ、そうした姿が市民にも伝わるといった波及効果は大きなものが期待できると思う。

また、合併により使用が減少した施設等もあると考えられる。電気の契約電力が適当であるか等の見直しも当然に必要となる。