

企画総務委員会 行政調査報告書

1 調査期間

平成21年10月6日（火）から10月8日（木）まで

2 調査先及び調査事項

（1）静岡県浜松市（10月6日）

「行財政改革について」

行政サービスなどについて、職員と市民や有識者が、事業の必要性などを議論する「事業仕分け」に関する調査・研究。

（2）愛知県蒲郡市（10月7日）

「情報化推進施策について」

行政高度情報化推進事業として、システムやネットワーク管理、職員研修などを実施している「情報ネットワークセンター」の運営に関する調査・研究。

（3）神奈川県小田原市（10月8日）

「行財政改革について」

市の重要懸案事項への取組に際し、各分野における有識者や専門家に市長が直接、専門的・学術的見地からの意見を求め、施策構築における方向性決定の一助とする「行政戦略アドバイザー制度」に関する調査・研究。

3 参加委員

委員長	中村光雄
副委員長	とも宣子
委員	はらつとむ
委員	林恒雄
委員	千野美智子
委員	木内清
委員	片倉洋

4 同行理事者

企画経営室長 織田雄二郎

5 調査概要

別紙のとおり

調査概要 【浜松市】

1 市の概要

浜松市は、静岡県西部にあり、東京・大阪の2大都市圏のほぼ中間にある。北には古戦場で名高い三方原大地が赤石山脈に連なり、南は遠州灘に望み、砂地と低湿地とが海岸線に平行する。東は天竜川に沿う沖積平野であり、西は浜名湖に面する丘陵と細長い平地からなっている。冬は「遠州のからっ風」と呼ばれる西北西の強い季節風が吹くが、降雪もほとんどなく温暖な気候で、豊かな自然に恵まれたところでもある。面積は1511.17キロ平方メートルで、岐阜県高山市に次いで全国2位、人口は824,299人（平成21年9月1日現在）となっている。

浜松は、古来「ひくま」と呼ばれて万葉集にもその名が記されている。伊場遺跡出土の奈良時代木簡には、「浜津」の名が見えるが、鎌倉時代以降は広く浜松と呼ばれるようになった。また、中世には、引馬宿が栄えて近世の浜松宿に引き継がれたように、浜松の地は古くから東海道の宿駅として発展してきた。戦国時代には、徳川（三河）、今川（駿河）、武田（甲斐）の係争の地となったが、三河から浜松入りした徳川家康は、元亀元年（1570年）浜松城を築き、三方原合戦という試練を経て、着々とその勢力を広げていった。この後、駿府城（静岡市）へ移るまでの17年間浜松は家康統治下の城下町として栄えた。また、万葉集の研究で知られる加茂真淵など学問の研究者も輩出した。

浜松市が誕生したのは明治44年、このときの人口はわずか36,782人。その後、周辺市町村との合併や転入・出生などにより増加し、市制施行から17年目の昭和3年には10万人を越えるまでになった。戦争によって、昭和20年には81,437人に激減。しかし、戦後の目覚ましい復興により、昭和29年には20万人に、そのわずか3年後には30万人に達した。昭和57年には50万人。平成8年には中核市に移行し、平成15年には60万人に達した。そして、平成17年7月1日、天竜川・浜名湖地域12市町村の合併により、人口は80万人を超え、現在、静岡県第1位となっている。平成19年4月1日には全国で16番目となる政令指定都市に移行した。

（参考資料 地方公共団体総覧、浜松市ホームページ）

2 調査事項

（1）行財政改革について

ア 「事業仕分け」

（ア）概要

市が行っている行政サービスなどについて、職員と市民や有識者が、事業そのものの必要性や仕事の進め方を議論し、今後のあり方を考えていくもの。

（イ）導入の経緯

国では「行政改革推進法」、「公共サービス改革法」が制定され、行政改革の更なる推進のための新たな手法として、総人件費改革、公共サービス改革、公会計改革などが制度化されるとともに、平成18年8月には、新地方行政改革指針に加え「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」が示され、地方公共団体における一層の行政改革が求められているところである。行政改革推進法等では「事務事業の分類、整理等の仕分けを踏まえた公共サービスの見直し」に関する規定が置かれた。これは、行財政改革について検討を行うにあたり、事業の継続を前提とした改善ではなく、この事業は市が行う必

要があるかという、そもそも論からスタートしようとするものである。

また、市長マニフェストに掲げられた「すべての事務事業を見直し、行政のスリム化を図る」ことを実現するため、事務事業の見直しを行う手法の一つとして、実施するものである。

(ウ) 効果

官民の役割分担の明確化と事業の本来の望ましい姿について提案、整理ができる。また、市民の目線、外部の目線など、多様な立場での意見交換が可能である。さらに、市場化テストなど市が今後取り組むべき方向性の決定にも活用できる。

3 主な質疑応答等

Q：事業仕分けの結果、不要、廃止とされた事業については、常任委員会や予算・決算特別委員会などの場で議会側から何か意見は出ていたのか。

A：議会に報告しているものもあったが、無理な日程で進められたこともあり、ある程度方向性が決まっていた。これはあくまでも市民の意見なので、事前に議会からは特に意見は出ていない。今後の方向性が出た段階で正式に議会に報告した。

Q：廃止された事業が他の事業と統合されるなどして、名称を変えて復活することはあるのか。

A：基本的にはない。

Q：交流姉妹都市事業はどうだったのか。

A：廃止した。

Q：シンクタンクの対応、実績には行政側として、満足できるものだったのか。

A：市長から試行でいいからとにかく実施するようにとの指示があった。短い期間での実施というのが原因であったのかもしれないが、シンクタンクに対する職員の評価は半々であった。シンクタンクには大学の先生も入っていたが、意見のやり取りに対しては職員の評判はよくなかった。提出した事業に対して、まず否定することから始まったのがその理由だと思われる。職員からすれば今まで自分たちがやってきたことをなぜ頭ごなしに否定されなければならないのかと不満が多かったようである。

しかし、後で突き詰めてみると、事業仕分けの手法は、まず否定することから始まるらしい。その辺を十分に理解しないで職員が事業の説明をしたところ、すごい勢いで否定され、説明を求められ、こんなものいらないと言われたことに対し、職員としては今まで責任を持ってやってきた仕事を全否定され、感情的に面白くないということもあったようだ。行政側としてはシンクタンクに対し、良いとか悪いとかの判断は出せない。結果として、あのやり方しかなかったのかなという思いはある。

Q：市民、コーディネーターの印象はどうだったのか。

A：職員からすると感情的に攻められたという印象である。話し方は横柄でマイクを投げられたこともある。お互い感情的になってエスカレートしてしまうこともあった。地域性の強い課題について、地域のことを知らない人間にこんなものいらないと言われるとこの人は何も分かっていないと思ってしまう。また、ITなどの専門用語で攻められると職員では分からない部分もあった。

Q：そんな中でも事業を減らしていったのか。

A：所管課も廃止を考えていたところもある。これから新たにやっ払いこうとしている事業をひっくり返されたことはなかった。100事業を出すように言われていたが無理だった。どんな事業を事業仕分けに出していくかということが課題で、例えば市民が関心を持っていて、なおかつ市民の意見が分かれているような事業を出すべきかどうか迷ってしまう。どういった事業をいつ出したら効果的か、出すタイミングが非常に重要である。

Q：最終的に議会が意見を出せるということだが、市民参加が3人だけで市民の意見を十分反映できるのか。また、どうやって選んだのか。

A：市政モニターの人で市の総合計画にも携わった人である。市政モニターは手を上げれば誰でもなれる。

Q：昨年度初めて実施したということだが、この結果を受けて、今後はどうしていくのか。また、これは政令市になったのをきっかけに始めたのか。

A：これはすべての事業を見直すという市長のマニフェストの一つであった。今年度はやり方を変えて、まず自分達で内部評価したものについて、外部評価をしてもらおうという手法を取った。しかし、一長一短があり、大ナタを振るうことはできなかった。今後は、内部評価の後、市長・副市長の意見も反映させた後に、外部評価をしてもらおうと考えている。行政評価の手法は他の自治体でも有効利用されておらず、これが絶対の方法というのがないので、今後も試行錯誤しながら毎年見直していきたい。

Q：議会の権能との関係について、議論になったことはないのか。

A：昨年度の事業仕分けには、そんな声も一部にあったようだが、今年度のやり方については今のところ何もない。

以上

4 添付資料等 原本添付省略

調査概要 【蒲郡市】

1 市の概要

蒲郡市は、愛知県東南部に位置し、赤石山脈の山ろくを背に三河湾の波静かな海をいただいて市街地が形成されている。気候はきわめて温暖、風光明媚な町で、温暖な気候を生かしたフルーツ栽培が盛んである。山間部は特にみかんの栽培に適しており、ハウスみかんについては、日本有数の出荷量がある。蒲郡オレンジパークでは、農業と観光を結びつけ、地域農業者と都市生活者のふれあいの場としての「ふれあい農業公園」でみかん狩り、いちご狩り、ぶどう狩りなどで年間を通して、多くの観光客が訪れている。また、国定公園に指定されている三河湾内には、大小幾多の島々が点在し、海岸一帯は、マリンスポーツに適した観光地として大変恵まれた地形である。面積は56.81平方キロメートルで、人口は83,682人（平成21年9月1日現在）となっている。

戦乱100年を経て、織田、豊臣に続いて徳川が幕府を開いた江戸時代は、松平紀伊守の領地として農業、漁業、製塩が盛んになり、次第に発展してきた。特に蒲郡市で製織される「三河木綿」は遠く、平安初期に農家で綿花を試織したことに始まると言われ、早くから織物・繊維ロープ工業が発展し、昭和40年代には、工業製品出荷額のうち、80%近くを繊維関連が占めるほどになった。しかし、その後ニーズの変化や工業の多様化の結果、相対的に繊維関連の比率も低下してきているが、蒲郡市の工業分野のトップであり、繊維ロープ製造業会においては、日本一の製造量を誇っている。また、蒲郡の港は、当時蒲郡と熊野地方を結ぶ重要な港として、藩主の年貢積出港として栄え、明治に入ってから、木材、石材、米などの輸送でにぎわった。明治維新後は西洋文化の流入とともに暫時、町は近代化されていったが、特に明治21年、東海道線全通とともに東西との交流も盛んに行われることになった。こうして蒲郡は明治24年、町制を施行し、明治39年には近隣3村を併せて1万人となった人口は、大正中ごろには2倍に増えた。昭和29年、この蒲郡を中心に隣接する三谷町、塩津村を加え市制を施行、県下15番目の市として発足した。翌30年に大塚村を、同37年には形原町、さらに38年に西浦町を合併した。

（参考資料 地方公共団体総覧、蒲郡市ホームページ）

2 調査事項

(1) 情報化推進施策について

ア 「情報ネットワークセンターの運営について」

(ア) 概要

情報コミュニティ事業としてIT技術を使用した行政情報の受発信を行っている。内容としては、ホームページの運営、携帯電話用のウェブサイトの開設、メール配信サービスなどである。行政高度情報化推進事業としては、システムやネットワークの運用管理、職員研修などITの利点を生かした自治体運営を行っている。また、セキュリティ対策事業として系統別にネットワークを分離、ウイルスチェックサーバーの設置などをおこなっている。

(イ) 導入の経緯

情報ネットワークセンターは、①高度できめ細やかな行政サービスの実現 ②教育・学習の情報化 ③産業の情報化支援 ④「生命の海科学館」の活用、の4つをキーワードに生命の海科学館との複合施設として郵政省等の補助を受け、平成11年に建設された。

(ウ) 特色

教育・学習の情報化支援としてホームページから学習教材をダウンロードできる。また、施設は市民に広く開放され、科学館も併設されているので多くの市民の利用がある。

3 主な質疑応答等

Q：ホームページから学校の学習教材が取れるようだが、それは独自に開発したのか。

A：独自で開発したものである。自分で取り出して、自宅で学習できる。これは市民に限らず誰でも利用できる。学校の先生の意見を反映させているので学校の授業でも使える。

Q：学校関係は情報を共有化できると良いという思いがある。図書館の蔵書なども共有化できると良いと思っているが、図書館や学校との情報の共有化についてはどうか。

A：そこまではまだやっていない。

Q：図書館相互の情報の共有化についてはどうか。

A：図書館はやっている。移動図書館もあり、活用している。

Q：このセンターは、どのくらいの予算で運営されているのか。

A：約2億円である。

Q：システム整備の構築にはどこかのノウハウを活用しているのか。

A：富士通を利用している。当初は職員が何も分からず業者に丸投げであった。しかし、今は業者とも対等に話ができるようになり、業者委託は保守が中心である。

Q：コンピューターシステムの所管はまた別のところでやっているのか。

A：こちらのセンターでやっている。

Q：システムの改修やメンテナンスでシステムが止まったときは全庁的に影響すると思うが、どのように対応しているのか。

A：確かに影響する。しかし、バックアップ体制をとっているので影響は少ない。また、例えば税務システムや年金システムなどはそれぞれの課が持っており、影響はない。ネットワークセンターでは主にネットワーク関係やメールなど全庁に関係するものしか管理をしていない。各課独自のシステムは各課で管理、運営をしている。

Q：こちらのスタッフの数は少ないようだが、問題はないか。

A：何かトラブルが起きてもネットワーク上でこちらから操作ができるので、ほとんど解決できる。本庁にいらなくても特に不便はない。

以上

4 添付資料等

原本添付省略

調査概要 【小田原市】

1 市の概要

小田原市は、神奈川県南西部に位置し、東京からの距離は約85キロメートル。気候は温暖で、年平均気温は約16℃、年間降水量は2000ミリ前後。地形は、東部の丘陵地、酒匂川が貫流する中央の低地、箱根連山を背負う西部の山地の3地帯に大別される。東部は曾我丘陵と呼ばれ、梅・みかん、西部山地はみかん、中央低地は米穀・野菜・梨の産地となっている。一方、南部は相模湾に面し、小田原漁港を拠点として水産業が営まれている。面積は114.06平方キロメートルで神奈川県の面積の4.7%を占め、横浜市、相模原市、川崎市について4番目の広さを有しており、人口は198,402人（平成21年9月30日現在）となっている。生活圏としては、鉄道5路線が集中する小田原駅周辺に近隣都市を商圏とする商業が古くから集積するが、全国的な生活拠点の郊外化の波に漏れず、鴨宮を中心とした川東地区に複数の郊外型大規模ショッピング施設ができ、商圏の二極化が進んでいる。

室町時代後期から末期にかけては、北條早雲、氏綱、氏康、氏政、氏直の5代95年の間、城下町として全国的に知れわたった。江戸時代には、東海道の宿場町として繁栄した。明治4年に小田原県の県庁所在地となり、ついで足柄県庁、神奈川県小田原支庁などが置かれた後、同22年の町村制施行により、新玉、万年、幸、緑、十字の5町が合併して小田原町となった。その後、昭和9年の東海道本線丹那トンネルの開通に伴って、小田原は交通の要衝として再び脚光を浴びるようになった。昭和15年12月20日に近隣の足柄町、大窪村、早川村、酒匂村の一部、1町3村と合併して市制を施行し、小田原市が誕生した。その後、昭和23年には下府中村と、同25年には桜井村と、同29年には豊川村、上府中村、下曾我村、国府津町、酒匂町、方浦村、同31年には曾我村の一部と合併した。さらに同46年には橘町と合併し、今や産業、経済、教育、文化等の各方面にわたり、県西地域における中核都市として着実に発展を続けている。

（参考資料 地方公共団体総覧、小田原市ホームページ）

2 調査事項

（1）行財政改革について

ア 「行政戦略アドバイザー制度」

（ア）概要

市の重要懸案事項への取組に際し、各分野における有識者や専門家の方々に市長が直接、専門的・学術的見地からの意見を求め、施策構築における方向性決定の一助とするもの。

（イ）内容、対象者

①聴取する内容は、国、県、他都市における事例や各種データの分析を行い、専門的・学術的見地からの意見。

②対象者は、有識者や専門家などとし、市長が認定する。

（ウ）方法

①アドバイザーには、新総合計画における4つの基本理念（案）ごとに設定された個別テーマに基づき、意見を求める。

②意見聴取の場は非公開だが、結果の要約、趣旨等については、市のホームページなどで公開する。

③この制度は、市長が直接アドバイザーから意見を求めるものであるが、テーマによっては関係する所管の部局長も同席する。

3 主な質疑応答等

Q：行財政改革に市民が参加をして意見が言えるというのはとても良いことだと感じた。市民が参加しやすい配慮をされているようだが、会議の時間帯や費用弁償について伺いたい。

A：基本的には平日の夜6時から8時に開催している。仕事の都合で欠席される人もいる。費用弁償は一人一回につき3千円である。

Q：行財政改革の検討項目は誰が決めたのか。

A：この委員会の中で決めた。組み立ては委員長が考えている。

Q：行財政改革で節約できたお金は何に使うのか。市債の返済か。

A：もちろん市債の返済もあるが、市長の姿勢として「市民の命を大切に」ということがあるので、福祉施策、特に少子高齢化対策などに予算をつけている。減らすだけではなく、市民のために重点施策に予算を投入している。

Q：行政戦略アドバイザーの5名はどのように選んだのか。また、基本計画の改訂にあたり、このアドバイザーが市長のバックボーンになることもあるのか。

A：人選は市長自ら決めた。また、将来的にこのアドバイザーが市長のバックボーンあるいはブレーンになるかどうかは今のところ未定である。

Q：アドバイザーへの謝礼の5万円は、市の規定があるのか。

A：特に規定はない。研修の講師などはある程度の目安はあるが、今回は謝礼ということで、ざっくりしたものである。

Q：市長がアドバイザーの意見を聞いて、行財政改革検討委員会を作ったのか。

A：行政戦略アドバイザー制度は始まったばかりであるが、行財政改革検討委員会は昨年11月から始まっているので、直接の相関関係はない。また、行財政改革検討委員会は公開しているが、行政戦略アドバイザー制度は市長の責任において、専門家の意見を聞いており、非公開にしている。ただ概要は市長のブログなどで公開している。

Q：この二つの事業の効果はどうか。

A：行財政改革検討委員会のほかにも4つの検討委員会を立ち上げている。地域コミュニティ、小田原駅前、市民会館の建築など、検討委員会の中で市民の意見を効率的に吸収しようと考えている。市民が市の行政施策に参画するという面ではかなり進んでおり、大きなメリットである。反面、時間がかかるということがあるので、全ての面でうまくいくということではない。

一方、行政戦略アドバイザー制度は先月始まったばかりである。市長が悩んでいることや人に聞かれたくないことなどを議題にしている。今後の施策の方向付けをするにあたっては、大変、市長の参考になっていると思われる。

Q：市の財政状況について、平成21年度の市債が31億円で76%増となっているが、財政健全化の流れの中において、これだけの増加は何か理由があるのか。

A：今年度において特に大きくなった理由はない。今までの積み重ねである。

Q：行財政改革検討委員会について役所側の検討組織はどんな体制をとっているのか。行革のテーマの中で公共施設の統廃合、管理運営の見直しがあるが、どんな施設が対象となっているのか。施設を絞り込んでいるのか、あるいは全ての施設を対象としているのか。また、コンサルタント会社がついているなら社名を教えてください。

A：組織としての対応は行政改革推進課が中心となっている。財政、人事はそれぞれの課がやっている。施設のあり方は全体の現状分析を行い、施設の老朽化など物理的なマネジメント、管理運営のマネジメント全般に取り組むように持っていきたいというのが考え方である。コンサルタント会社は使っていない。ただ、学識経験者のアドバイスは受けている。

Q：行政戦略アドバイザー制度の話伺って、市長のポリシーが見えたような気がする。他の自治体にもこのような事例はあるのか。また、行財政改革検討委員会についてであるが、職員の理解、意識改革につながったのか。

A：当市の行政戦略アドバイザー制度は、市民の意見を正しく判断するための市長のアドバイザーである。同じような事例が他市であるかどうかインターネットなどで調べたが、見当たらなかった。断定は出来ないが他に例はないと思われる。職員の意識改革についてだが、先般、事業仕分けを80事業について実施した。あと職員による業務改善提案制度を実施して、優秀者には市長から表彰をしている。今後は市と市民との情報の共有化、透明化、ガラス張り、仕事の成果の出し方などが重要になってくるので職員の意識改革は重要だ。

Q：行財政改革検討委員会委員の公募方法について伺いたい。また女性の委員は何人か。

A：ホームページ、市の公報などで広く公募し、小論文を書いてもらい、選考している。15名の応募があり、6名に絞った。女性は1名の応募があったが、選考で落ちた。

Q：市民と一緒に作る白書というのは難しいような気がするがどうか。

A：これもやってみないと分からないところがあるが、行政と市民の意見を交えて作るというのが基本姿勢である。

以上

4 添付資料等 原本添付省略