

企画総務委員会 行政調査報告書

1 調査期間

平成23年10月4日（火）から10月6日（木）まで

2 調査先及び調査概要

(1) 岡山県倉敷市（10月4日）

「行財政改革について」

急激な社会経済状況の変化に対応するために策定された「行財政改革プラン」に関する調査・研究。

(2) 兵庫県加古川市（10月5日）

「防災対策について」

地震や台風などの災害が起きたとき、携帯電話やパソコンを使って避難情報を見ることができるシステム「防災ネットかこがわ」に関する調査・研究。

(3) 大阪府寝屋川市（10月6日）

「行財政改革について」

21年度から取り組んでいるブランド戦略「ワガヤネヤガワ・プロジェクト」に関する調査・研究。

3 参加委員

委員長	出羽邦夫
副委員長	高橋正利
委員	しもむら 緑
委員	山本 亨
委員	林 恒雄
委員	田中 哲
委員	西原文隆
委員	かたくら 洋

4 同行幹部職員

企画経営室長 坂本康治君

5 調査概要

別紙のとおり

調査概要 【倉敷市】

1 市の概要

倉敷市は岡山県南部に位置し、広い平野部となだらかな丘陵地帯からなる。面積354.72平方キロメートル、人口約48万人であり、気候温暖な風土で、米、野菜、特産の果樹から魚介類などの自然の恵みを十分に受けた産物が市民生活を潤している。

明治24年の山陽鉄道開通を契機に紡績業が発達し、昭和3年の市制施行後も逐次市勢を拡大した。戦後の自動車工場に始まる工業都市化は、干拓地の工業用地転用による積極的な誘致政策によって水島臨海工業地帯が形成された。更に、昭和39年には岡山県南新産業都市の指定を受け、日本有数の重化学工業地帯として発展してきた。昭和42年に倉敷・児島・玉島の旧3市が大同合併し、新しい倉敷市が誕生した。その後、高度経済成長と共に山陽新幹線や瀬戸大橋などが順次整備され、そうした広域交通網の結節点としての優位性を活かしながら瀬戸内の交流拠点都市としての機能を高めている。

平成13年度の保健所政令市に続き、翌14年には中核市に移行し、更なる発展を目指している。

(参考/地方公共団体総覧ほか)

2 調査事項

(1) 行財政改革について

倉敷市は、行財政改革の取組として、「人口減少社会の到来」、「地方分権の進展」、「経済状況・財政構造の変化」、「インフラ・施設の大規模修繕時期の到来」など、急激な社会経済状況の変化に対応するため、平成23年度から27年度までの5年間の行財政改革プランを策定している。特にインフラや施設の大規模修繕については、民間の施設管理手法であるファシリティマネジメントを推進し、施設の長寿命化、維持管理コストの削減に取り組んでいる。

(2) 行財政改革プラン

- ア 行財政改革の経緯と現状認識
- イ 計画策定の趣旨・目的
- ウ 計画の基本的概要
- エ 計画の体系
- オ 実施項目

3 主な質疑応答等

Q：行革を進める上では職員の意識が一番大事である。倉敷市では全職員に行政課題の提出を求めている。どんな小さい課題でも抽出するところから始まると思うが、その点について職員の意識はどのようになっているのか。

また、大勢の職員に提出いただいた後、審査等を行って最終的には市長の合意がないと出来ないようであるが、そこに行き着くまでにしぼられてしまうのか。

A：職員の意識については大変難しい問題である。事務事業評価も職員の意識改革のツールとして、自分たちの仕事を毎年見直し指標で管理する。毎年見直すことで経営感覚や見直しマインド等を育てていくということをやっていたが、作業の割には効果がありませんというので、2年前に廃止した。今はテーマをしぼって行っている。もう一つは、行政系品質向上活動のようなものをやり始めたが、それもやはり、民間の経営品質と行政では相容れないも

のがあるということで途中で廃止した。

行革課題に「キャリアデザインを意識した人事評価・研修の実施」があり、ここが今回の肝になると思っている。キャリアデザインを意識している職員はまだ少ないし、理解していない。しかし、キャリアデザインがないと、何を検討するかといった自主的な動きができない。来年どこの部署に異動するか分からないと、来年度に向けての勉強をする意欲が生まれない。ある程度の年数を経験している職員は、この先自分がどのような部署が適しているか、どういうキャリアを歩いていきたいかを意識し、それをある程度部課長が共通認識しながら進めていかないと、本人のやる気も起きてこない。

担当課から提出された課題で最も多く落とされたものは、内容が具体的ではなく、これから考えることだが、行革課題として挙げておいたほうが予算が付きやすいのではないかといったケースである。もう一つは、やりますとは言わなくても、すぐにできるようなものは採り上げていない。それはすぐにやってくださいと言っている。全体的には半分ぐらい採り上げている。

Q：今回は外部コンサルタントを入れないで内部だけで取り組まれた。しかし、外部の目と自分たちの考えることが違ってくる場合がある。したがって、大きな課題については、内部で検討すると同時に、外部の声が必要なこともある。

A：それについてはおっしゃるとおりである。ただ、同時期に総合計画を策定しており、そこからは市の方向性を決めるということなので、企画段階から多くの市民に入ってもらった。したがって、行革プランの策定にあたっては、すり合わせはきちんとし、市長にもすべて見てもらっている。

Q：ファシリティマネジメントは、各局にまたがってくると思うが、何人ぐらいが担当し、役割はどのようになっているのか。また、施設についてはいくつぐらいが対象になっているのか。

A：組織については全体的なことなので企画経営室で見ている。実質的な稼働部隊であるが、財産の活用については、管財部門で長期修繕計画を作り、そこに民間からファシリティマネージャーの資格を持っている人を採用している。施設については、市営住宅は既に計画を作っており外している。また、学校は耐震化の関係があり、最優先課題なので外している。それ以外については3年かけて劣化度をすべて調査し、その結果に応じて優先度を判断し、予算付けしている。

Q：外部の視点をどのように入れるかという点である。本区では、総合計画や行財政改革実施計画を策定する際には、より多くの区民に参加していただくということが大前提になっている。この行財政改革プランの策定にあたって市民参加をしなかったということについて、相当の抵抗があったと思われるが、その点はどうかであったのか。

もう一点は、年間を通して進行管理をされているようだが、節目には行財政改革特別委員会で報告し、議会からの意見を反映させていく仕組みになっているのか。

A：市民を入れなかったことについての反応は議員も含め全くなかった。

本市の行財政改革特別委員会は、市民病院の改善計画を作ることが目的だったので報告していない。今後どうなるか分からないが、現在は各常任委員会で実施項目を説明している。

Q：従来の反省から、大綱と実施計画について見直しているのか。

A：今までは、大綱の部分で方向性については審議会を開いたり、パブリックコメントなどを行った。しかし、今回は大綱と実施計画の2本立てを見直し、実際に何をするのが重要であり、行革計画に具体的な実施項目を記載することとした。そうすると市民の意見は入れづらいので、市民参加の形をとらなかった。

Q：総合計画と行財政改革プランは同時並行で進んでいるので、行革プランには市民参加を取り入れなかったということか。

A：市民参加の点で言うと、総合計画の方に入っているということで満足していただいていると思う。

Q：いわゆる行政サービスの見直しで、公園の清掃や図書館の運営まで市民参加にしている自治体もあるが、市民参加やNPOの活用については検討されなかったのか。

A：おそらく外部の意見のメインになるのがそこになるかと思う。図書館の運営については非常に問題意識を持っているが、方向性が見えていないので記載していない。開館時間の延長についてのみ入れた。

市民参加という部分では、実施項目の中に、「協働事業の拡大」がある。これについては全庁的に何があるのか、入口に立とうということである。今の段階では洗い出しを行っている状況である。

Q：指定管理者制度は企画経営室サイドでは進めたいが、それぞれ現場の抵抗が大きく進んでいないということか。

A：現状は進んでいる。総務省の勉強会等には担当者が行っている。おそらく成功事例のひとつだとは思っているが、特に更新性と言って、公募したときに、もしお互いの条件がよく、評価がよければ、次は非公募にするという制度を作ったのは、おそらく日本初だと思っている。指定管理者制度については、非常に先進的に取り組んでいると思うが、残っている施設があるのも事実である。

Q：各課題をサイクルする中で、1年間やってみてなかなか進まず今後廃止するといった場合に、バツで取り扱うという説明だった。当初の計画はこうだったが、途中でなかなか進まないの、この計画は断念しますということについて、例えば、対議会とか、市民の皆さんにあきらめましたよということが言えるのか。

A：説明責任はある。できないからやめますというわけにはいかない。理由が説明できればよい。そのような見直しこそが行革である。

Q：プラン策定のプロセスにおける、担当課とのヒアリングに、行革担当と財政課職員のほかに人事課が入っているというのは、これまでもこのような形で取り組んできたのか。

A：これまではプロジェクトチームを作っていたが、まとまらないので、今回からは、一対一でやろうということである。人事は人の問題もある。廃止だけではなく、新たな事業については人も増えるので人事課が入っている。

Q：先ほど、キャリアデザインの話も出ていたが、人事課の出した評価に左右されるということはないのか。

A：それはない。それはやってはいけない。根底が揺らいでしまう。

以上

4 添付資料等 原本添付省略

調査概要 【加古川市】

1 市の概要

加古川市は、兵庫県南部のほぼ中央に位置し、南は瀬戸内海に面している。県下最大の河川加古川が市の中央を流れ、平坦な平野が広がる。海岸部は遠浅のため埋立てが進み工業用地となっている。気候は温暖で雨が少ない。

昭和39年に工業整備特別地域の指定を受け、臨海部に鉄鋼を中心とする企業が進出し、また大阪や神戸に近いという地理的条件から宅地開発も進んでいる。現在、面積138.51平方キロメートル、人口約27万人であり、東播磨の中核都市として成長を続けている。

行政施策としては、「都心機能の充実」「水と緑のまちづくり」「市民のウェルネスライフの実現」「生涯学習社会の実現」「市民と行政のパートナーシップによるまちづくり」の5つの重点事項に取り組み、市民のだれもが住んで良かったと実感し、誇りに思える「ひと・まち・自然がきらめく清流文化都市 加古川」の実現を目指している。(参考/地方公共団体総覧)

2 調査事項

(1) 防災対策について

加古川市は、阪神・淡路大震災を教訓として、様々な防災対策に取り組んでいる。地震や台風などの災害が起きたとき、携帯電話やパソコンを使って避難情報を見ることができるシステム「防災ネットかこがわ」を構築しており、メールで緊急情報を送信するほか、休日の救急医療機関、地震情報や津波、大雨に関する情報を提供している。

(2) 防災ネットかこがわ

ア システムの概要

イ 加古川市の防災活動

- (ア) 災害対策本部
- (イ) 災害警戒本部
- (ウ) 事前連絡会
- (エ) 災害時初動体制
- (オ) 災害時要援護者避難支援制度
- (カ) 総合防災訓練
- (キ) 自主防災組織

3 主な質疑応答等

質疑省略

4 添付資料等

原本添付省略

調査概要 【寝屋川市】

1 市の概要

寝屋川市は、大阪府の東北部、淀川の左岸に位置し、大阪市域の中心より15キロメートル・京都市域の中心より35キロメートルの距離にあり、北河内地域の中心部に位置する。地勢は東部丘陵地帯と西部低地帯の二つに大別でき、丘陵地帯は生駒山系の一部をなし、海拔50メートル前後である。また、低地帯は淀川などの河川が形成した三角州で、河内平野のうちでも低湿地帯と呼ばれ海拔2～3メートルとなっている。気候については、比較的四季おだやかである。

昭和36年に水本村と合併して現在の寝屋川市となり、大阪・京都のベッドタウンとして急速な躍進を続け、現在、人口約25万人の都市に発展した。

行政施策においては、第四次総合計画における将来像である「ふれあいいきいき元気都市 寝屋川」を実現するため、「まちの元気」「人の元気」「市政の改革」「市民との協働」を柱とした施策を推進し、行財政改革を一層進めるとともに、職員の意識改革・行動改革を進展させ、改革の成果を市民生活の向上、まちの活性化にいかす。また、「大阪元気コミュニティ創造特区」の認定を受け、地域コミュニティの形成を図るとともに、地域公共ネットワークを活用した地域情報化を推進している。

(参考/地方公共団体総覧)

2 調査事項

(1) 行財政改革について

寝屋川市は、21年度から取り組んでいるブランド戦略「ワガヤネヤガワ・プロジェクト」の一環として、市職員のサービス意識醸成に向けた取組である「ねやがわサービスマインド」を策定し、市職員・市役所がイメージアップしていくことを目的に、長期的に取り組む「サービスプロジェクト」と、日常的に取り組む「サービスアクション」を設定している。

(2) ワガヤネヤガワ・プロジェクト

- ア ブランド戦略の背景と定義
- イ 基本戦略（ブランド確立に向けた主な取組）
- ウ 重点取組

3 主な質疑応答等

Q：箱物を作るときには目に見えて分かるブランド戦略は必要だと思うが、なかなか目に見えず、実感しにくいところがある。

A：ソフト事業なので非常に難しい面がある。目に見えての効果は分からないが、何らかの効果測定は必要である。

Q：非常にすばらしい取組だと思う。はじめてから2年ということであるが、このような取組をしてみて、職員の反応、意識はどのような感じなのか。

A：すべての職員が賛同してくれているかは分からない。しかし、名刺を配るという意識が出てきた。いかに市民の皆さんと協働関係をつくっていくかという中で、まず協働するには信頼関係を築くことが必要である。今回、ブランド戦略室を立ち上げるにあたって、まちのブランドという一つの基軸が見えた。そして、職員一人一人がイメージアップし、プロフェッショナルとして市民対応するために、率先してあいさつをするなど、職員のイメージアップという取組もしてきた。本市では人事評価制度を平成13年度から管理職に導入し、昨年度

から全職員に広げた。行動基準等を示してそれを人事評価に反映させている。まず、意識がついていかないといけないので、人事制度の中でも浸透させていくことが大事である。

Q：さきほど職員数が1300人ほどということであった。人口規模と比較すると本区と同程度であり、大変な努力をされたと思う。職員の負担はどうか。

A：職員適正化計画に基づいて対応している。退職者数と新規採用者数の調整をしているが、再任用職員や非常勤職員などを採用して対応している。

Q：本区でも地域学セミナーなどやっているが、リピーターが多く、新たな広がりが見えない状況である。区民にアピールするのは大変である。

A：ワガヤネヤガワ大学で連続講座を開講しており、定員30名であるが、やはり約半分はリピーターである。去年は香里園エリアを中心に行った。

以上

4 添付資料等 原本添付省略