

第3回 長野市行政改革大綱改定専門部会 議事録

日 時：平成24年1月31日（火） 午後1時30分から

場 所：市役所第一庁舎 8階 第1委員会室

出席者：（委員）小林(明)部会長、村澤副部会長、小林(俊)委員、成澤委員、山崎委員
（長野市）事務局（行政管理課）

1. 開会

（事務局）

それでは、定刻となりましたので、只今より「第3回長野市行政改革大綱改定専門部会」を開会させていただきます。

本日は、大変お忙しい中ご出席いただきまして、ありがとうございます。なお、本日は北原委員さんから、所要によりご欠席との連絡を受けておりますので報告いたします。また、本日の会議は3時頃までを予定していますので、よろしく願いいたします。

それでは、お手元の次第にしたがって進めさせていただきます。

最初に、部会長様のごあいさつをお願いします。

2. 部会長あいさつ

（小林部会長）

専門部会もこれで3回目ということで、今まで2回はこれまでの取り組みについていろいろとお話をお聞きして、皆様のご意見をいただけてきました。いよいよこの回からは、大綱の骨格作りの方向に向かいます。今回新たに行政側としての総括、また、市職員のアンケートによる意識というものも資料として提出されていますので、その点も踏まえて、新しい大綱をどういう方向性で考えていけば良いかという大枠の検討に入っていくことになろうかと思えます。ですので、今日はその方向性がある程度出るように議論が進められればと思っていますので、よろしく願いします。

（事務局）

ありがとうございました。

それでは、会議に先立ちまして資料の確認をさせていただきます。本日は3つ資料がございます。資料1として「第5次行政改革大綱実施計画の取り組み状況について」が1部、資料2として「行政改革・行政評価に関する市職員アンケート調査結果概要」が1部、それから、資料3として「第6次行政改革大綱策定の方向性について」が1枚ございます。また、参考資料として、「これまでの専門部会における主な意見」、「改革項目一覧」というものがございますが、よろしいでしょうか。

それでは、小林部会長様、よろしく願いいたします。

2. 議事

(1) 第5次行政改革大綱実施計画の取り組み状況について

(小林部会長)

それでは、資料1について事務局から説明をお願いします。

(事務局)

まず、資料の説明をさせていただく前に、「審議の進め方」というものをご覧ください。一番左側がこちらの専門部会の審議の状況になります。そして、中央が審議内容になりまして、一番右側の行政改革推進委員会というのは、副市長をトップとする市役所内の行政改革を推進するための本部になります。

本日は、先程部会長さんからもご説明いただきましたとおり、次期大綱策定の方向性について議論をスタートしていきたいと考えております。この議論のスタートにあたりまして、庁内の委員会において第5次行政改革大綱実施計画の取り組み状況について確認をして、こちらの資料のとおり確定したものです。もう一つは市職員の行政改革に関するアンケートですが、こちらも庁内の委員会で確認をして、本日資料としてご提出して説明させていただきたいと思っております。以上2つの資料を参考にいただき、過去2回の部会の中でもいろいろとご意見をいただいておりますので、それらのご意見等も踏まえて第6次大綱の方向性というものについてご検討を進めていただけたらと思っております。

それでは早速ですが、第5次行政改革大綱実施計画の取り組み状況について説明させていただきます。参考資料として付けさせていただきましたが、現在の行政改革大綱実施計画、つまり行政改革大綱に基づいて市で取り組んでいる各実施項目の一覧になります。今の大綱では、毎年、向う5年間の計画を立てて取り組むこととされておりまして、今現在の最新の実施計画は、平成23年度から27年度までの5ヵ年についての改革項目が取り上げられています。これが今年度当初に決定させていただいたもので、現在のところ67項目に取り組んでおります。今日ご説明させていただくのは、この67項目のうち、第5次大綱が平成24年度までの計画となっていますので、まだそれ以降もさらに取り組みが必要と思われる項目と、ある程度この大綱の実施計画の所期の目的・成果が得られると考えられる項目の大きく二つに分けましてご説明させていただきたいと考えています。

まず、資料1をご覧くださいまして、今後も取り組みが必要な項目として庁内でも検討を重ねた結果、29項目については第6次大綱以降においても取り組みが必要と考えているものです。ここで表の説明をさせていただきますと、一番左側の「番号」は67項目のページ番号に沿ったものを載せてあります。「担当部署」というのがこの改革項目に取り組んでいる担当課になり、「項目名」等に続いて「担当課の見通し」とありますが、これは直接改革に取り組んでいる担当課としての考え方が載せてありまして、大きく4つの区分に分けて確認しています。1つ目が「順調」、2つ目が「概ね順調」、3つ目が「困難」、4つ目が「保留・中断」ということで、改革に着手したものの、困難であったり、外的な要因等で現在保留・中断しているものについて主な項目で取り上げてきています。

では、簡単に内容について説明させていただきたいと思っております。1枚めくっていただくと、それぞれの項目の詳しい取り組んだ内容等が書いてあります。全体を通して、施設の見直しという

項目が、かなり残っている傾向にあります。個々の施設の取り組み状況については、ここでは説明を省略させていただきますが、それ以外の項目で主なものについて説明させていただきたいと思います。

では、3 ページの一番上の項目をご覧ください。「本庁舎駐車場の有料化」については平成 18 年に財政構造改革懇話会から提言をいただいて、増収対策の一つとして行政財産の有効活用の視点から検討を進めたところですが、ご承知のとおり第一庁舎・市民会館の建て替え等がその後の計画で載せられてきましたので、その中で検討していくということで、今現在はその状況を見ているということになります。

続きまして、5 番の「職員定数・人員配置の適正化の推進」について、こちらについては審議会でもご議論いただいているところですが、定員適正化目標策定時に想定していなかった新たな増加要因、これは国の地域主権改革あるいは消防福祉法の業務量増加などにより、目標の見直しを含めてまだ検討する余地があるということで、今後も取り組んでいくことと考えております。

その下の項目で行政管理課の「施設の存廃・再配置などの方針策定」について、こちらの審議会からも意見書をいただきまして準備を進めてきたところですが、まず全庁的な視点で施設の見直しを行うに当たっては、公共施設白書というようなもの、つまり市が持っている施設を全て白書という形で取りまとめて、そこで課題を明らかにして議論を進めて、施設全体の再配置計画を策定することとしておりまして、これの影響で他の施設の見直し等が進んでいない部分がありますので、今後力を入れてやっていきたいと考えているところです

次に「予算編成手法の見直し」について、取り組んだ内容・課題の所にありますように、行政評価結果の予算編成への反映、予算要求枠配分方式の実施、重点施策の決定など、様々な方法で事業のスクラップアンドビルドと選択と集中に取り組んできましたが、担当課では予算編成という方法では完成形ではなく、PDCA サイクル等の手法を用いて常にその手法を改善していきたいということなので、まださらに検討を進めていきたいと考えております。

次ページをご覧くださいまして、一番上の「バスターミナル連絡室及び大門連絡室の見直し」ですが、これは今現在、バスターミナルと大門地区に市の連絡室がございます。こちらがピーク時と比較して利用が減少傾向にあるということで見直しを進めようと考えてきたところですが、住民票等の自動交付機の設置やコンビニで交付ができる方法が出てきたり、あるいは長野駅の駅周辺整備事業で駅舎の建て替えの計画が出てきたりしているので、そういった計画を見ながらさらに検討していきたいということで、今後も取り組んでいくことと考えております。

次に「おでかけパスポート事業補助金の見直し」ですが、利用者が今後も増加することが見込まれる中で、適正な利用者負担を考えていくことが目的ですが、現在市の路線バスについては IC カードの導入を進めています。利用実態の把握やその後の検討をするにあたって IC カードに切り替えた後でなければ状況がつかみづらく、IC カードに切り替えたところで利用者負担について検討を進めていきたいということで、今後も継続と考えています。

次に「公設民営保育所の見直し」についてですが、松代の清野と西条に市が設置して社会福祉協議会が運営している保育園があります。こちらの統廃合を考えていましたが、やはりそこだけというわけにはいかず、全市的な視点で全ての公立保育園を対象とした適正配置計画を策定して、その中で計画を進めていきたいということです。これも大きく言えば施設の見直しに関連してくる事かと思いますが、適正配置を目指す中でこの 2 園についても考えていきたいと思っております。

育園の民営化につきましては既に4園がほぼ順調にスタートしているところですが、これで民営化が終わりということではなくて、適正配置を考えながら検討を進めていきたいということなので、今後も継続と考えています。

その次の5ページですが、そのほとんどが施設の見直しに関連してくる項目になりますので、説明を省略させていただきます。

6ページに進みまして、審議会の中でもご議論いただきました「公民館への指定管理者制度の導入」について、今後も引き続き取り組んでまいりたいと考えています。今の状況を申し上げますと、担当課で全ての住民自治協議会に指定管理者制度の導入方法や制度の説明をしています。その中で、それぞれの住民自治協議会で議論いただいて、引き続き説明を希望する住民自治協議会、つまり、ある程度できそうな感触を得たところに対象を絞り、今後は具体的な業務内容、指定管理料の説明を行い、進めていきたいと考えています。

次のページは体育関連の施設の見直しが中心になります。

以上が今後も取り組みが必要と分類した29項目の大きな傾向と考えているところです。その次のページから、これまでの取り組みにより成果(完了)が認められる38項目ということで分類しています。8ページの左の「番号」は先程と同じく67項目のページ番号で、「担当部署」、「項目名」があり、あとは「完了予定年度」と「着手年度」を載せています。こちらについては詳しい説明は省略させていただきたいと思いますが、気になるポイントだけ何点か挙げさせていただきます。

まず11ページ行政管理課で担当している「指定管理者制度の導入推進」が載せてありますが、平成18年度から施設の指定管理者制度導入を進めてきて、当初掲げた目標を概ね達成できたと考えています。ただ、それで終わりということではなく、今後は指定管理者制度を導入した施設においてサービスの向上に繋がるようなモニタリング評価の方法の見直しを進めていきたいと考えているところで、指定管理者制度については導入の時期からサービスの向上の時期に入ってきていると考えています。

12ページの「市税、使用料、保険料などの各種未収金対策における新たな効果的方策の検討」について、部会の皆さんからも収納率の向上は大事だのご意見をいただいているところですが、実施計画の中で掲げた目標はトータル収納のサービスをまずは実施するというところで取り組んできて、その部分については順調に進んできております。来年度にはシステムの構築ができ、25年度からはスタートできる見込みですので、この部分の改革項目については完了と考えています。これで収納対策全てが終わったということではありませんが、ここで取り組んだ項目としては完了したということで、こちらに整理しています。

13ページ「市立保育所の見直し」について、当初予定した三輪保育園、城東保育園、川田保育園、下氷鉋保育園の4園については民営化が完了となってきましたので、この項目は完了に整理しています。

以上、事務局の方で若干気になる点について説明させていただきました。説明は以上です。

(小林部会長)

はい。ということで、市の各部局ではこのように考えているということですが、個々の項目について良い、悪いという議論をここで始めてしまうと議論が後戻りとなってしまいうので、市では

このように認識しているということで理解いただき、また大綱を作った後に具体的な実施計画を作ると思いますので、これを踏まえてまた新しい実施計画に載せるべきか、具体的な施策の中に反映していただければと思います。敢えて個別の項目については議論しないということで、全体的なご質問やご意見があればお出しいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

.....

全体的な流れとすると、積み残しは施設の見直しや補助金の見直しといったところが多いという感じがしますね。

(事務局)

私共も各担当課に項目の進捗状況ということで調査票の提出を求めて整理しましたが、施設の見直しの関連は着手してからなかなか結論が出ないまま来ているものが多いです。また、補助金の見直しについても、どうしても過去からの慣例があったり、相手がある話ですので、なかなか市の思うとおりに進められないというのが現状ではないかと考えております。

(小林部会長)

その中で公共施設白書を作るというのは、いつ頃出来上がるんですか？

(事務局)

来年度中にはまとめたいと考えています。

(小林部会長)

では、次の大綱の実施計画の中には反映できそうですか？

(事務局)

時期的には微妙なところですが、いずれにしても我々としてはやっていかなければならないことなので、少しでも早く進めたいと考えております。

(小林部会長)

それを市民の皆さんに開示して利用実態をお知らせして、場合によってはいろいろな変更や廃止について理解を求めていくという使い方もするわけですね。

(事務局)

はい。現状を見ていただいて、議論のスタートラインとしたいと考えています。当初は、利用率や収益が悪いような個々の施設を抽出して、それを重点的に改革していこうと考えていましたが、個々の施設で見直しに入っていこうとしたときに、どうしても利用者や地区の方との話し合いで行き詰ることがあるので、もう少し大きなところで、長野市の方針として「このような施設はこうしていくんです、でないと財政的に厳しいんです。」というような議論をさせていただいて、そこを押さえた上で、個々の施設をどうしていきたいというお話をさせていただきたいと考えています。

(山崎委員)

今、市が取り組んでいる市民会館・市庁舎、長野駅前広場等の整備計画それぞれに合わせて、例えば本庁舎の有料化の件は平成 18 年に提言があったが、取り組みそのものが計画との整合を図りながら進めていくと、今説明いただきました。しかし、せっかく良いことなのだとすれば、事業は事業で進めて、有料化の件は暫定という形ででも実施していったらいいのではないのでしょうか。そして、整備計画が整ったら、またその時にしっかりと議論して見直すという形も考えられるのではないのでしょうか。今進んでいる事業が一段落するまで提言があったことが実施できないとなると、ただ先延ばしになる気がするのですが。

(事務局)

これは平成 18 年に提言をいただいてから、我々も即プロジェクトを立ち上げて、有料化の検討をいたしました。その際に、実際に有料化するとなると、駐車場法という法律で一台分の区切りや照明、出入り口の切り角などについていろいろと縛られている部分がございます、それを改良するとなると相当な金額がかかるということになり、また、出入りの動線や道路の状況からしてもちょっと難しいということになりました。そして、その時にも庁舎の建替えの計画というものがありましたので、その際に有料化していこうということになりました。一度は検討しましたが、その時点で改良してもまた庁舎の建設の際に壊さなければならないのも効率が悪いということもありまして、この計画に合わせることとした経過がございます。

(山崎委員)

わかりました。

(小林(俊)委員)

この実施計画を作ったときから社会情勢が変わっているというものがありますよね？例えば定時制高校の奨学金の件は、高校の授業料無償化でなくなっているんじゃないですか？つまり、この計画を作ったときから世の中が変わってるという場合があると思うけれど、前に作った利用者負担の基準に基づく見直しをすれば、この場合は解決じゃないかと思いますが、そういったものがこの中にはないですね。

(事務局)

定時制高校の件は平成 19 年度で要綱は廃止しましたが、その時点でまだ在校生がいたので、制度とするとなくなっていますが、在校生が卒業するまで給付が残っている生徒がいたので続いていたということです。

(小林(俊)委員)

他にも、長野市の都合ではなくて、世の中の変化で変わってきているものがあるのではないかな。例えば、利用者負担の基準はもうできているのだから、それは動かしようがないですね。

(事務局)

利用者の方にどのような負担をお願いしていくかという基準について、サービスの類型化に応じた利用者負担の割合を作成して、それを基準に今見直しをしています。実際に特定のサービスの利用者負担を見直すとなったときに、関係者などからご理解を得られない等で、なかなか基準どおりに見直しが進まないということもございます。

(小林(俊)委員)

でも、それを言っていたら、我々は何をやったのかということになってしまう。

(事務局)

ただ、庁内では利用者負担の見直しについてもう一つの方法として、かかった経費に対して利用者にご負担いただくので、なるべく多くの方に利用していただければ一人当たりにご負担いただく利用料は低くなるということで、利用状況の悪い施設については、まず利用者を増やすような方策を立てるということに取り組んでいるところです。

利用者負担の基準の作成以降、国内の経済状況が非常に悪い状況となってきたので、見直すことに対して関係者や市民から理解を得づらいつい社会情勢になってきているということはあると思います。そのような中で、利用者を増やすような取り組みをしながら、できることから基準に基づいた利用料に近づけるべく努力しているところですが、このような経済情勢の中で、なかなか進まない状況だと考えております。

(小林(俊)委員)

納得できないですね。そうやって個別項目をやっていたら何もできない、基準を作っても仕方がないということになってしまうんですよ。

(事務局)

長野市の方針としてそのような基準を作っているの、それに近づけられるように少しずつやってきているところです。一度に基準どおりのところまではいかないですが、少しずつ基準に近づけるような努力はしているところです。

(小林(俊)委員)

放課後子どもプランの件についても審議会で有料化の方針を示したにも関わらず、結局それを無視している。それでは審議会の存在する意味がなくなってしまうじゃないですか。

(小林部会長)

そのあたり、次の大綱の取り組みの中では、やり方を考えていただく必要があるかもしれないですね。

(小林(俊)委員)

それから、もう一度確認するが、「担当課の見通し」が「困難」とは何が困難という意味ですか？

(事務局)

当初に設定した期限までにはできそうもないという意味で、第5次大綱の期間の中では完了する見込みがないので、第6次大綱の期間においても引き続き取り組んでいく必要があるという意味です。

(小林部会長)

よろしいでしょうか。それでは、大体理解いただいたようなので、進めさせていただきます。次の項目で、職員アンケート調査結果概要について、事務局からお願いします。

(2) 行政改革・行政評価に関する市職員アンケート調査結果概要について

(事務局)

それでは、資料2をご覧ください。こちらのとおり、行政改革・行政評価に関する市職員アンケートを実施いたしました。調査の趣旨・目的はご覧のとおりですが、部長職以下の全職員を対象としまして、2,614人中1,250人から回答があり、回収率は47.8%でした。実施時期は昨年12月19日から今年1月6日までといたしまして、調査方法は「ながの電子申請サービス」とありますが、基本的には今職員一人一台パソコンがありますので、各自のパソコンからインターネットを通じて回答いただいているものです。アンケートですので、無記名で誰から回答いただいたかは分からないようになっています。

次ページに進みまして、分析フレームワークとございますが、このアンケートの目的は一番右下の「今後の方向性」で、今後の改革項目の選定や行政評価の改善すべき項目を最終的に一番聞きたかったわけですが、その前段として、例えば左の枠の「日常の成果指標」や「組織評価」とありますように、その職員が属している組織の雰囲気と職員の意識に関連性があるかどうかということも今後分析していきたいと思っております、そのようなことが載せてございます。右の方に「行政改革・評価への関わり」とありますが、行政評価を今後見直すこととしている中で、課題が分析できればということで掲げている項目です。

では、結果のご説明をさせていただきます。3ページの回答者について、質問1は役職を聞いていまして、部長・次長クラス、課長クラス、課長補佐クラスまでが管理職となります。以下、係長・主査クラス、一般職員とありまして、一番回答率が高かったのは部長・次長クラスとなっております。

それでは、最初の方は職場の風土と職員の意識にどのような関連があるかという項目なので、また後で閲覧いただくこととして説明は省略させていただきます、10ページをご覧ください。項目としては「行政改革について」ということで、「行政改革の取り組みへの認知度」について職員に聞いてみました。結果はご覧のとおりですが、「あまり知らない」、「ほとんど知らない」という職員が合計で約55%、半数以上の職員となっております。これを分析して係長以下に限定すると、さらに10ポイント程増えて、約65%の職員が行政改革についてあまり知らないという状況です。その理由としては「行政改革大綱や実施計画の内容をよく知らないから」というのが大半を占めておりまして、このあたりが今後大綱の改定に向けて一つの課題になるかと考えています。

では、次のページをご覧ください。「行政改革の効果」ということで、これまでの行政改革の取

り組みにより効果が上がっていると思う項目について回答を求めています。この中で一番大きな割合を占めているのが「民営化・民間委託の推進」、二番目が「職員数の削減」、これが職員の正直な答えだと考えています。こちらの回答の傾向については、部長クラスから一般職員まで各階層ともほぼ同じような割合となっています。「民営化・民間委託の推進」については先程説明させていただいたとおり、指定管理者制度を導入した施設がかなり増えてきていること、あるいは保育園の民営化や上下水道局の徴収事務の民間委託ということが、職員の間でも認識されていると考えています。

では、次のページをご覧ください。今まで以上に行政改革に取り組んでいくべきと思わない理由について聞いているところですが、「改革による削減・縮小ばかりでは、職員のモチベーションが上がらないから」と答えている職員が一番多かったです。これはその次の項目にも関連してくると思いますが、次の質問の今後重点的に行政改革を実施すべき事項というところでは、「事務の効率化」、「職員の資質向上・意識改革」、「組織機構の見直し・組織の活性化」の3つが大きな割合を占めています。また、このアンケートの最後に自由記載ということで自由な意見を求めましたが、その中で職員の職員に対する意見が結構多かったというのが、今回のアンケート結果の特徴になっています。

それでは 14 ページをご覧ください。「行政評価について」ということで、毎年事務事業評価を庁内で行っているところですが、「行政評価の認知度」ということで、担当する業務に関する事務事業評価の内容・結果を知っているか聞いています。事務事業評価というのは全ての事業を対象として毎年行っているので、ほぼ全ての職員が本来であれば事務事業評価に関わっているわけですが、内容・結果を知っている職員が約 45%で、知らない職員が約 55%います。これも係長以下の職員となると、やはり 10 ポイントほど増えて、約 64%の職員が自身の担当している業務の事務事業評価結果を知らないという結果が出ています。また、補佐以上の職員で集計しても、「あまり知らない」、「ほとんど知らない」という職員が 25%程になりました。ある意味で、行政評価自体が形骸化してしまっているのかということが、このあたりから考えられます。

それでは、次のページをご覧ください。「行政評価の活用度」ということで、評価結果が予算要求における事業の優先付け等に活用されていると思うか聞いたところ、一番多かった回答は「わからない」で 39.4%ありました。その主な理由については次の質問項目にも関連してきますが、予算編成との連携が明確に位置付けられていないからというのが理由ではないかと考えています。このあたりも、今後行政評価を考えていく上で必要なことかと分析しているところです。

それでは次のページ「評価作業に関する意見」のところ、先程の事務事業評価について実際に調書を作るなど関わったことがある職員が約 33.8%おりますが、その職員に評価作業について改善すべきと思われる点を聞いたところ、一番多かったのが「目標・成果の数値化が困難である」ということです。これは行政の業務全般にわたって、評価にあたり、できるだけ目標を数値化しましょうということをやっていますが、それがやりやすい業務もあれば、なかなか難しい業務もあるということで、約 20%の職員が目標・成果の数値化が困難と考えていることが分かりました。あともう一点が、「評価作業の簡素・効率化を図るべき」ということで、なるべく大きな負担とならないようにやっていくことが、よい評価にも繋がっていくのではないかと考えています。

最後に 18 ページの「意識向上効果」ということで、行政改革や行政評価の取り組みにより、施策の目的・成果について強く意識して行動するようになったと感じることがあるか聞きましたが、

一番多かった回答が実は「特に感じることはない」というのが約 30%で、3人に1人くらいの職員がそう感じているという残念な結果ですので、次の大綱ではこの数字が低くなるような方向で考えていきたいと思っています。以上、アンケート結果の概略を説明させていただきました。

(小林部会長)

はい。ありがとうございました。

(小林(俊)委員)

消防職の回答者の割合が大きいですね。正直なところ、消火や救急搬送といった緊急対応の中で行政改革と言われても、難しい部分があると思う。消防職の方がだいぶ数字を動かしていると思うので、集計のしかたを少し変えてみてもいいかもしれない。

(事務局)

こちらのアンケート結果は速報値ということで、確かにまだ十分な分析まではできておりません。今後、職種や役職などによる分析を行い、結果をまとめて公表していきたいと考えておりますので、よろしく願いいたします。

(小林部会長)

これは毎年やっているわけじゃないんですね。

(事務局)

はい、今回初めてやったものです。質問項目を作成するにあたって、何を目的として作った方がいいのか難しい部分がありまして、総務省や他市で実施した職員アンケートを参考にさせていただきながら作成いたしました。他市の状況を見ると、毎年アンケートを実施して職員の意識の変動を表しているところもありますので、我々としてもこれを機に折を見て実施して、「何年前はこうだったけれど、いまはこうなっている」というように、推移を追えるようにやっていきたいと思っています。

(成澤委員)

最初にアンケート結果を見たときに、回答率が低くて50%を超えていなかったことが一番ショックでしたが、初めてやったということなので、これを継続的にやって意識を変えていかなければいけないのかなと思います。こういったアンケートをやって、個人的な誹謗中傷になるようなものがあると困ると思っていましたが、そういったものはなくて良かったと思っています。

これを見て、まずは、意識の向上を図ることが一番大切だと思いました。また、同じ意識に持っていくことが大変なことだと感じましたし、これだと行革もなかなか進まないなど、アンケート結果からすごく感じました。

(村澤副部会長)

16ページの事務事業評価というのは、全部の事業が対象ですよ。その割に「これまでに評価

作業にかかわったことがない」という人が多いと感じました。最初の資料作りというところでは一般職員の方も関わっているはずだと思うんですが、それでもこれだけの人が関わったことがないと答えているのは、どのような想定なのかちょっとイメージがわからないのですが。

（事務局）

事務事業評価というは、当課から各担当課に事業単位で調書の作成依頼をしまして、その課の中で調書を作成してこちらに提出してくることになっています。大体は課の中で各担当の係長が作成することになると思いますが、その際、具体的な事柄をさらに担当者に聞くことはあっても、担当者からすると一緒になって作成しているという意識はないと思います。たぶん調書を作成するのは一人が代表してやっているとありますが、それを所属長に持って行ってヒアリングを受けて、さらに部局長のヒアリングを受けるといった一連の作業に関わっていないということだと思います。おそらく調査票を小分けにして分担してやるということはしていないので、そのためのミーティングなどをしていたとしても、これがそのためのものだとは分かっていなければ、自分が明確に関わっているという答えが出てこなかったのではないかと思います。

（村澤副部長）

事務事業評価そのものが庁内で理解されていないということですね。事業というものは常に評価されるものだという意識が必要だと思います。

（小林部長）

やり方がまず違うのではないですかね。事務事業評価で、その事業が良いか悪いかという評価もいいかもしれませんが、日常の中から、どういうことを改善していくのかという意見を常に吸い上げていくことは、民間では当たり前に行っているんですね。そういう姿勢がない。これを見ていると、とにかく調書を作ればいいということだから、共有化ができていないということではないですかね。

（事務局）

制度開始当初はいろいろと議論してやっていたと思いますが、これも平成14年に本格的に始めてからいろいろと試行錯誤して続けてはいますが、どうしても調書を作成するための評価のような形になってしまっているのが現状だと思います。少なくとも評価に関わってなくても評価された内容くらいは知っておくべきだと思いますが、それさえも知らないという状況なので、根本的にやり方などを変えていかなければいけないと思っています。

ただ、例えば税の職場や市民課など、ある程度決められた仕事を回していくところもありますので、そのようなところでは事務事業評価といっても課で1つくらいしかなくて、恐らく庶務担当の係長が中心にやって、他の職員はそういうことに関わらないという職場もあると思います。逆に企画関係のようなところは一人でいくつも抱えているということがあるので、そのあたりの差はあると思います。そういう意味では、事務事業評価の単位は今、予算の最低の区分にリンクしていますので、そのあたりをもう少し考えて、自分のやっている仕事をどうやってより良くしていくか、と考えるもらうことに繋がるような仕組みにしていきたいと思っています。

(村澤副部長)

それがたぶん人事評価制度とリンクしてくると思います。毎年自分がやりたいことを所属長と契約行為のように交わして評価されるようになれば、常日頃、自分の仕事の目標を見て取り組むと思います。

(事務局)

実際今、個人の業績評価ということで、自分で目標を立てて、今年度はどこまでやったか、また、できなかったのはなぜか、自分の担当する仕事の評価はやっています。それは人事評価の中で、その上に組織の目標があったりしますが、事務事業評価は行政改革の視点から来ていて、自分たちの事業を客観的に評価するということですが、本当はそこに携わっている人が事業の目的に向かって自分なりに目標を立ててやっているわけで、それは自分たちで各々評価しているので、そこをリンクさせるやり方も一つの方法だと思っています。

(小林(俊)委員)

市役所あたりになると職種が本当に多岐にわたるので、同じレベルで物事を考えるというのも、確かに難しいところはありますよね。

(小林部会長)

製造業では、パートさんがチームを作って仕事の改善の提案をやっていくというのが、経営を変えていく基となっているんですよね。そういう個々の人の意識付けができていかないと、変えるのはなかなか難しいと思います。ですので、アンケート結果を見ても、そのあたり強く意見を持っている方がいらっしゃいますよね。

行政評価のやり方を含めて、意識をどうやって向けていくのがポイントになっているかと思っています。

それでは他によろしければ、次の項目に進みたいと思います。

(3) 第6次行政改革大綱策定の方向性について

(小林部会長)

今までのいろいろなご意見を含めて、私から事務局にたたき台となるものを作ってもらようようにお願いしました。そのあたりを踏まえて、第6次大綱の方向性について、事務局から説明をお願いします。

(事務局)

それでは、資料3をご覧ください。第6次行政改革大綱策定の方向性についてということで、事務局案を取りまとめました。今後、策定骨子ということで、大綱の骨組みをこの部会で作っていただきますが、そのたたき台ということで、これまでにいただきましたご意見、実施計画の進捗状況、職員アンケートの結果等を踏まえて課内で検討して作った事務局案になります。構成としては3点に分かれていまして、最初は行政改革に取り組む理由・目的、その次が行政改革の取

り組みの部分、一番最後が行政改革の取り組み方法ということで、今まで実施計画の進捗状況や管理方法が庁内でどうなっているのかご議論いただきましたので、まだ具体的な案はありませんが、その辺の検討をしていきたいということで載せてございます。

まず最初に、行政改革に取り組む理由・目的ですが、一点目として少子高齢化、生産人口の減少ということで、昨日も国の方から、高齢化が進み、生産人口が減るという発表がありましたけれど、これは長野市も同じ状況にございまして、部会からも再三ご意見をいただいておりますが、こういった社会情勢があるということです。もう一点は、長野市は平成 17 年と平成 22 年に市町村合併を行ってございまして、市域が拡大している状況にあり、そのような状況の中で住民サービスをさらに向上していくために行政改革に取り組むということで、行政改革に取り組む理由・目的について整理させていただきました。

それを踏まえた行政改革の取り組みになりますが、ここで枠の中に掲げている項目は、まず、「事務事業の効率化」で、これは部会の中で再三ご議論いただいておりますとおり、行政改革に取り組む全てに共通してくることかと思ひまして、最初に掲げて「全ての基本となる取り組み」と整理させていただきました。その次の項目が「職員の定員、人員配置の適正化」、「職員の意識改革・組織の活性化」で、これは部会の中でご意見をいただいたり、実施計画の状況、あるいは職員アンケートの結果等からも大きな課題ではないかと考えて掲げてございます。その次が「効率的、計画的な行財政運営」といことで、一点目は予算編成等も含めた行政経営における PDCA サイクルの活用の見直し、二点目として適正なアウトカムを設定した行政評価の実施、三点目として第三者評価の実施等を盛り込んでいったらどうかと考えました。同じ枠のくくりとしては、「負担の適正化」ということで、利用者負担の見直し、あるいは収納率の向上などが含まれてくるかと思ひます。その次の項目としては、「公共施設の適正化」ということで、これは新規項目とありますが、第 5 次大綱の中では特にこういった項目で取り上げてこなかったもので、新規項目と表示してございます。この中で、公共施設の再編、適正配置などについて検討していきたいと考えています。その下の項目が「行政の役割の見直し」で、住民自治協議会との連携などがここに含まれてくるかと思ひます。最後の項目としては「民間活力の活用」ということで、PFI などによる民間資金の活用、あるいは民営化等の推進、指定管理者制度の充実などでくくらせていただきました。全体的に似たような項目については点線で分類してありますが、「事務事業の効率化」については全てに共通する部分として、いわゆる経営資源で「ヒト・モノ・カネ」といわれる部分の「ヒト」の部分で言えば「職員の定員、人員配置、意識改革等」の部分で、「カネ」の部分が「効率的、計画的な行財政運営」や「負担の適正化」、「モノ」の部分が「公共施設の適正化」、また、「行政の役割の見直し」や「民間活力の活用」は、全般的に関連してくる問題ではないかということで整理させていただきました。以上、事務局案ということで、よろしく願いいたします。

(小林部会長)

はい、ありがとうございました。これがたたき台ということですね。

(事務局)

ここに載っていない項目ですとか、この項目はもっと違う意味があるのではないかというご意見がありましたら、また次回に繋げていきたいと考えています。ある程度の方向性ということで、

こういう項目で取り組んでいくべきということで考えております。

(小林部会長)

何かご提案、ご意見などがあればどうぞ。

(成澤委員)

「行政改革に取り組む理由、目的」の三番目になりますが、「 」、 の状況下における住民サービスの充実」となると、あれもこれもというイメージで捉えられてしまうので、このような社会に向かって、できることを選んでいくという方向性しかないかと思えます。中には厳しく捨てなくてはならない部分も出てくるのではないかと思えます。

(小林部会長)

そうですね。税収の面や財政的な面からも、要望はたくさんあると思いますが、「充実」という言葉を使ってもいいかというところですね。その部分、考慮していただくということで、よろしいですか？

(事務局)

はい、わかりました。

(小林部会長)

他に何かお気付きの点はございますか？

.....

では一つ、住民サービスの向上については、お金をかけてやるのではなく、利便性や対応する職員の応対力を向上させるといったところがポイントとしてあるべきだと思います。市役所の中だけで改善して終わりではなく、結果としてそれが何らかの形で住民の皆さんに還元できるような仕組みにできるといいですから、効率化すべきところは効率化して、その分、ワンストップサービスなどの相談に来た人が使いやすい窓口にするという視点があってもいいのではないかと思います。

(村澤副部会長)

少子高齢化というワンフレーズですが、少子化と高齢化は別々の意味がある気がします。生産年齢人口の比率が高まっていかないと財政的にも基盤が弱くなっていくと思いますが、そういう意味では、少子化と高齢化は別の大きな意味があると思います。そういう時代にふさわしい行政ニーズをどう捉えて、選択・集中していくかということになると思います。

(事務局)

表現するときに少子化、高齢化、生産人口の減少をそれぞれ分けるということですね、わかりました。

(小林(俊)委員)

不安定な社会情勢の中で、政策の転換への対応は難しいところがあると思います。例えば、財源の確保という意味では、交付税制度がどうなっていくかということもありますよね。

(村澤副部長)

職員アンケートに、「決めてから実行するまでに一年かかる」という意見がありましたよね。ですので、一年の間にまた変わってしまう場合など、情勢への細かい対応をどう考えていくかですね。

(小林部長)

それは当然、予見が変われば変えていかざるを得ないということですよ。それに対する対応を早くするという事だと思えます。それは組織の活性化ということを含めて、素早く体制をどうやって作っていくかということになるかと思えます。

(山崎委員)

法律の案などを事前に入手できるように、何か努力をしているのではないですか？

(事務局)

方向性ですとか検討段階の情報をある程度はいただいています。

(山崎委員)

そういうことは、どの部局でやっているのですか？

(事務局)

東京事務所がありますので、そこで情報を集めたりしています。

(小林部長)

大綱の中にはあまりそのようなことは入ってこないと思いますが、個々の施策に関して言えば、それでできなくなってしまうものも出てくる可能性はありますね。

(小林(俊)委員)

大規模プロジェクトの位置付けは長野市にとって財政的にも大きいと思いますが、大変なことだと思いますね。

(事務局)

次の大綱の期間をまた5年間と定めた場合には、ちょうどその5年間に大規模プロジェクトが入ってくるイメージになります。

(小林(俊)委員)

なので、例えば増えていく市債をこれ以上増やさないというようなことも、大事なことだと思います。

(事務局)

実際に平成 18 年に国の三位一体改革がありまして、そこで交付税が大きく落ちるということで危機感を持ちまして、財政構造改革懇話会を作って将来的な財政推計に基づいて計画を立ててやってきましたが、200 億返して 100 億起債する、つまり 100 億ずつ返していこうという計画で、今はその当時の市債残高に比べれば良いレベルまで来ています。やっとここで落ち着いたところでまた大規模プロジェクトが入っていくとまた少し上がりますが、それを見込んで今までやってきているところです。

(小林部会長)

ただ、小林委員がおっしゃったように、その前提となる財政のところ、今後市債が増える中でも効率化が必要ということですね。

他に何かございますか？

事務局とすると、今日はどこまで作り上げるイメージですか？

(事務局)

太字の項目の中身の部分をもう少し膨らませて全体を整理しながら文章化したものを、策定骨子のたたき台ということで、次回お示ししたいと考えています。今日は、先程ご説明したとおり、項目で足りない部分や、ここには載っていないけれど必要なことなどをいただけるとありがたいと思います。

(小林(俊)委員)

「これまでの専門部会における主な意見」というのは、我々の意見ということですよ。

(事務局)

はい、参考資料の方は、お出しいただいた意見を事務局で抜粋したものです。

(小林部会長)

定員に関しては、敢えて削減という言葉は使っていないということですね。ここはだいが議論になった部分だと思いますが。

(小林(俊)委員)

減らすつもりでいたけれど、今まで考えられなかった新たな仕事が出てきたという意見もありましたよね。

(事務局)

業務量が増えている分野はあるということです。

(小林(俊)委員)

大事なことだけれど、難しいですよ。何かあると職員は増えて、それを減らすのが、なかなか難しいんですよ。なので、新たな仕事が増えるときは、今までやっていたことを何かやめなければいけないのだろうけど、それが今まで定着していると利害関係者がいたりして、やめることに対して説明するのがなかなか難しい。本当はそれをやらないと肥大化していただけなんですがね。

(事務局)

そういう意味では、単に削減ではなく適正化という言葉を使っているのは、事務事業の効率化で事務事業を見直して、それにふさわしい職員の定員を設けるという両方の意味を含めているものです。

(小林部会長)

新たな事業が出てくるので相対としては大きく減らせないかもしれないけれど、増えた分を現在の人員でカバーする努力はしているということですね。

(事務局)

行政の役割ということで、基本的にその仕事を市でやるべきなのか、民間に任せたら良いのか、あるいは住民自治協議会など住民の皆さんにやってもらったら良いのかという振り分けがあると思いますが、仕事を減らすことが全て「やめる」ということではなくて、その割り振りをもう少し明確にやれば職員数も必然的に適正化されると思います。

(小林(俊)委員)

例えば、中核市になって保健所ができて、この辺りは県と市で保健所が二つあるわけです。これは非効率な部分です。

(事務局)

今は中核市のお話でしたが、国の地域主権改革の中では更に県から市に権限委譲されてくるものがいくつか法律で定められていまして、どの程度かは今調査中ですが、それによって業務が増えてきているということは事実でございます。

(村澤副部会長)

業務量が増えてくるときに、それに見合った交付税は見てもらえるのですか？

(小林(俊)委員)

地方財政計画というのを総務省が中心になって作っていますが、国の施策が決まると地方の負担額が決まってきます。例えば国から県に事業が移管されると、国の予算は減るけれども県の予算は増える、すると地方財政計画の中で事業費を確保する、その財源も確保するというのが一応

のシステムなので、基本的には財源がついてくると考えていいですね。

それから、皆さんの意見の中に「長野市に拠点を置く企業活動の促進」とありますが、これはどんな意図でしょうか。

（村澤副部長）

これは私が出したのですが、税収が常に安定的にあるということは、生産年齢人口の比率が高いということに他ならないと思います。そのためにもどうしたら良いかという一つの例として、企業活動をしている人達に長野市に拠点を置いてもらえれば、税収を増やして基盤を安定させていくことができると思うので、行革とは少し離れるかもしれませんが、目指していく方向性として取り組んでもいいのではないかと思います。

（小林(俊)委員）

それは非常に大事なことです。交付税を計算するときには税収を割り落としして計算するので、例えば 80%で計算されているところを 100%集めれば、その 20%は固有財源で単独施策に使うことができるんです。なので、税収というのはとても大事なわけです。

（小林部会長）

ただ、傾向とすると国もそうですが、地方自治体が税収を上げる画期的な方法というのはないですね。傾向とすれば生産性が落ちて人口も減っていきますから、その中にあるということは前提条件として持っていなければいけないですね。

他に何かありますか？

（成澤委員）

「行政の役割の見直し」の「住民自治協議会との連携」のところ、住民自治協議会が今以上に高齢化が進むということ踏まえて考えていかなければいけないと思います。住民自治協議会が市役所のOBの方の活用になってしまっているとは思いますが、現状はそうなっているのではないかと考えています。実際に組織として運営するのはそのような人達でないと難しいと思うので、何でも住民自治協議会の役割でいいのかどうかということと、先の計画ですので、住民自治協議会自体がもっと高齢化していくことを念頭において考えていかなければいけないと思います。

（小林部会長）

方向として、自分たちの地元のことは自分たちでやろうという考え方はわかるので、それをどうやってうまく運営していくかということでしょうね。

他に何かございますか？

皆さんのご意見もありますが、この大綱の文章を作っていく中で、「住民サービスの向上」などの前向きで職場に対しても明るく働き甲斐のある職場となるようなイメージを取り込んだ言い回しにしてもらえるといいかと思います。職員アンケートを見ると、削減ばかりで後ろ向きなイメージを持たれている人もいます。もちろんそれもやらなくてはいいませんが、それを

やるとどうなるかというところで、しっかりと明るい面を出していただけたらと思います。

それでは、今日の審議事項は以上となりますが、次回以降の予定を事務局からお願いします。

(事務局)

今出していただきましたご意見に基づき、事務局で策定骨子のたたき台を作らせていただき、また部会でご検討いただきたいと思っております。予定としては、「審議の進め方」のとおり、次回の第4回部会では策定骨子の作成に入っていきたいと考えておりました。この策定骨子を今年度中には完成させて、それを庁内の推進委員会とこちらの審議会に報告するという考えております。それを前提とすると、次回の部会を2月中旬頃に開催したいと考えております。日程の詳細については、また改めてご連絡させていただきたいと思っております。

(小林部会長)

よろしければ、以上で本日の会議を終了いたします。

(事務局)

長時間に亘り、ご審議ありがとうございました。それでは、本日いただいたご意見を基に骨子案を作成し、早々に委員の皆様へメールでお送りしたいと考えておりますので、またよろしくお願いたします。

本日はありがとうございました。