

芦屋市行政改革基本計画及び

実施計画に対する意見

平成19年10月30日

芦屋市行政改革推進懇話会

平成19年10月30日

芦屋市長 山中 健 様

芦屋市行政改革推進懇話会
座長 稲 沢 克 祐

芦屋市行政改革推進懇話会意見

阪神・淡路大震災により重大な被害を受けた芦屋市では、財政再建を最優先課題として平成15年10月に行政改革実施計画を策定し、徹底した内部努力、施策・行政水準の見直し、民間活力の導入の積極的な推進、財源の積極的な確保を基本方針に68項目にわたる取組がなされてきた。その結果、財政再建団体に転落するという最悪の事態は避けられたと言える。

しかしながら、少子高齢化社会への対応、環境対策、災害・犯罪に対する対策など、市民ニーズは高まっている。加えて、生涯学習などの多様化・高度化したニーズも顕在化してきている。

一方、行政サービスを展開していくにあたっての基盤となる財政状況は、三位一体の改革の影響による税収の大幅な減少、学校の耐震化など早急に取り組むべき事業の財政需要を考慮すると、依然として楽観できる状況にはなく、財政の健全化に向けた取組を継続しなければならない。

もとより、本来の意味での行政改革は、「公共サービスは官が提供するもの」といったこれまでの概念や非効率な行政運営を見直し改めることで、これらの課題に対応できる行政システムを構築し、市民とともに芦屋らしさの実感できるまちづくりを目指すことにある。

そして、地方分権の大きな流れのなか、新たな時代への対応を進めながらも、財政の健全化を図る。この命題に対しては、「入るを量りて出るを制する」仕組みづくりと、職員が誇りを持って働ける組織づくりを進めること、そして、自治の主役たる市民が参画し協働する地域社会が欠かせない。

今後5年間において実施・検討すべき取組について、市長から意見を求められた当懇話会は、6回にわたって慎重に議論を重ねた結果、次に掲げる事項について一層の充実を図られるよう意見を申し上げる。意見の趣旨を参考に今後の芦屋市の行政に活かしていただきたい。

1 現状に対する認識

- (1) 阪神・淡路大震災に起因する芦屋市の財政状況の悪化は、とりわけ深刻であったが、市長以下職員の努力と、市民、議会の理解と協力により、財政再建に向けて舵が切られたと評価できる。
- (2) 財政再建のために歳出削減を続けてきたため、公共施設の耐震化や施設保全などが後回しにされている部分が見受けられる。将来、こうした事業への財政需要が相当額見込まれる一方で、今後も財政状況は楽観できないことから、新たな時代に対応していくための施策については、緊急性、必要性及び費用対効果を十分に考慮したうえで計画的に実施していくことが求められる。

2 新たな時代への対応

- (1) 公共施設の耐震化、待機児童対策、安全・防犯、環境対策などは、どの自治体でも取り組まれていることに対応していくことは当たり前のことであるが、取り組みに際しては、芦屋市民として誇りが持てる自治体経営をしていただきたい。
- (2) 「公が本来どこまですべきか」を十分に議論することが重要である。民ができるところは民に任せ、官がすべきことは官が行う。その際に、どのようにして民に任せるのか、執行状況をどのようにモニタリング、評価するのかの議論を尽くすべきである。
- (3) 限られた予算だからといってサービスが低下しては意味がない。よりよいサービスを提供するにはどうすればよいかを考え、従来のようなコストを下げる努力にとどまらず、公共サービスの質を評価しフィードバックしていく仕組みづくりを行うべきである。
また、公共施設については、計画的な施設保全などの効果的な行財政運営の工夫をされたい。

3 財政健全化への取組

- (1) 単年度会計・予算主義から脱却しなければならない。長期計画と単年度計画を組み合わせる実質的な複数年度会計とする工夫が必要である。
- (2) 民間活力の導入を検討するにあたっては、職員の配置先があるかどうか、トータルな定数管理、人事管理のなかで職員の士気の低下を招かないように、進めていただきたい。

4 市民の参画と協働

- (1) 市民生活へ直接影響する改革も必要になることから、現状を市民にしっかり訴え、同時に職員に危機感があることが必要である。
市役所の危機感を市民に伝えるよう最大限の努力を求める。
- (2) 芦屋らしさのひとつに市民力の高さがあり、特に女性ボランティアの活動には注目すべき点がある。身近な生活課題の充足について、市民が参加できる仕組みをより充実すべきである。また、民間の力を発揮できる「場づくり」を進めていただきたい。
- (3) 行政施策の見直しにあたっては、市民の理解と協力が得られるか否かを基本的な判断基準にすること。市民の意向とずれのない「ローカル・オプティマム」を絶えず問い直す機会を積極的に増やす必要がある。

5 組織と人について

- (1) 職員数を削減していくときに、業務の見直しがなされなければ、間違いなくサービスが低下する。業務、事務事業について、「よりよいやり方がないか」「何のためにしているのか」「本当に必要なのか」「優先順位は間違っていないか」などの見直しを行う必要がある。
- (2) 人事の評価制度がいまだ構築されていない。目標管理、人事評価は民間では当たり前である。公共セクションの難しさはあるだろうが、職場の活力を高め、個人の働き甲斐につながる制度を早急に構築すべきである。
- (3) 組織目標の管理と評価、経営資源を配分する仕組みがうまく機能していないと見受けられる。市長のマニフェストに基づき、芦屋市の方針を明確にするとともに、それぞれの部長の目標を明確にしたうえで、庁内の分権を進めること。具体的には、予算・人事に関する権限を委譲していくことなどが必要である。
- (4) 情報公開を徹底し、市民に対する透明性を高めていく努力をしたうえで、市民が納得でき、職員が誇りを持って働くことができるように努めていただきたい。
- (5) 小さなことの積み重ねが合理化につながっていく。改善は今からでもできる。楽しみながら改善していくことが全庁的な仕事を減らすことにつながる。「職員が毎日改善を考えている。」そんな職場風土を作っていただきたい。

6 実施計画への意見

- (1) すぐできることをするのは改革ではなく改善努力である。
改革をする際には、絶対、無理だと思われるような壁を突破することをしなければならない。ゼロからの発想で、大胆に、プラス思考で取り組んでいただきたい。
- (2) 改革である以上、チャレンジングな目標を設定していただきたい。改革の実施計画であるならば、その実現が計画期間内に困難だとしても、目標を高く掲げることで自体が素晴らしいという認識を持つべきである。
- (3) 全般的に、実施内容が既存の取組の継続や検討にとどまっている。
検討、適宜見直し、財政効果額が未定という項目が多く見られる。
また、目標数値を設定できるもの、改善・改革の効果が財政数値で把握できるものは、可能な限り数字を計上すべきである。
- (4) 優先順位を整理しなければならない。実施にあたっては、重要性、緊急性の軸からその重点化を図ること。重要性が高く緊急性も高いものはすぐ取り掛からなければならない。一方、重要性は高いが緊急性はそう高くないものはじっくりと取り組めばよい。そういった目線で項目すべてをカテゴライズし、メリハリをつけて実施するべきである。
- (5) 女性登用率の目標を40%に設定しているが、国・県あるいは芦屋市の現在の状況にかかわらず、あるべき姿として50%を目指すべきである。
- (6) 再任用制度によって組織活力が低下する懸念や、人件費抑制の中での職員のモチベーション向上策の不足があってはならない。一方で、人口増を収入増、都市の活力につなげるという積極的な施策の欠如などを指摘する。
- (7) 計画は実施されてこそ意味がある。改革・改善の成果について、本実施計画の進捗管理を厳格に行っていただきたい。

7 その他

行政改革基本計画及び実施計画のうち「公共サービスの運営のあり方の検討（市立芦屋病院、保育所、幼稚園）」については、芦屋市において、別途、機関を設置し、検討する予定であったため、当懇話会においては審議対象から除外し、その是非について検討していない。

以上

芦屋市行政改革推進懇話会委員名簿

座 長 稲 沢 克 祐

関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
芦屋市行政評価委員会 委員長

委 員 上 島 康 男

(株)ウエシマコーヒーフーズ 取締役会長

委 員 遠 藤 尚 秀

日本公認会計士協会 理事
新日本監査法人 行政経営室長（公認会計士）
芦屋市指定管理者選定委員会 委員

座長代理 中 田 智 恵 海

佛教大学社会福祉学部 教授
(財)芦屋ハートフル福祉公社 副理事長

委 員 細 井 良 幸

芦屋地方労働組合協議会 議長

委 員 松 村 は る み

(株)アンリ・シャルパンティエ 代表取締役

(敬称略・五十音順)