

平成21年10月29日

村上市長 大滝 平正 様

村上市行政改革推進委員会
会 長 小 川 勲

村上市行政改革大綱前期実施計画案について（答申）

村上市行政改革推進委員会は、平成21年7月30日に村上市長から諮問を受けました村上市行政改革大綱前期実施計画案について、下記のとおり答申いたします。

また、審議での主な意見を別記のとおりまとめましたので、実施計画決定の参考にしてください。

村上市が将来に渡って活力と夢と希望のあるまちをつくるために、将来に渡って独り立ちできる健全財政を目指すために、また、すべての市民が満足度の高いサービスを受けられるためには、行政と市民が力を合わせて、協働でまちづくりをしていかなければなりません。

この行政改革大綱前期実施計画が、市長の強いリーダーシップの下で、市民とともに確実に実行されることを強く希望します。

記

1. 改革が進むかどうかは、実際に行革大綱実施計画を進めていく職員一人ひとりが、与えられた業務をこなすだけでなく、市民にとってのサービスとは何かを見いだし、その担う使命を市民に対し約束、実行できるかにかかっている。それができるよう徹底的な職員の意識改革をすべきである。
2. 職員の人事交流は、職員に緊張感を持たせ、刺激を与え、新しい発見もある。本庁・支所の活性化と人材育成のために必要不可欠である。そのために、経験年数など一定のルールを定めて、旧市町村の枠を越えた人事異動を積極的に進めるべきである。
3. 職員給与の見直しについての記載がない。市民サービスや職員数と職員給与は密接に関係するものなので、職員給与に対するチェック体制や提言制度を設けて、職員給与の適正化を図るべきである。
4. 市民との行政情報の共有化を図っていくためには、結果を公開して、市民の意見を求めるだけでなく、政策立案段階や事業プロセスにおいても市民の意見を積極的に取り入れ、政策の各段階において情報公開すべきである。
5. 市民協働のまちづくりを推進するためには、一方的な行政の思いだけでなく、各地域の実情を反映した市民の視点を加味し、行政、市民双方が協働意識の醸成をしっかりと図りながら進めていくべきである。

別記

村上市行政改革大綱実施計画案についての主な意見

1 組織・職員改革について

(1) 組織機構改革

- ① 村上市で災害が起きたときの危機管理を考えると、何かあったときには上下水道というものが何よりも大事である。平成23年度に向けた役所内部の体制を充実させてほしい。
- ② 支所の室長と、本庁の室長との決裁の権限がどうなるのか。予算の付け方がどうなるかによって事務決裁のやり方が大きく変わってくるが、その辺の考え方を明確にされたい。
- ③ 自治振興課は、役所で待っているのではなくて、むしろ地域の中に入って行って、役所に行っても誰もいないような、常にどこかの地域に行っているというようなイメージで捉えたい。非常に期待している。
- ④ 地域の基幹産業である農業の振興には、農業委員会の役割がさらに増して来る。農業委員会の機能の充実を図るためには、事務局長を今後も専任とすることが望ましいと考えるので、検討してほしい。
- ⑤ 職制をスリム化し、命令系統を一本化し、風通しよくする必要があると思う。今すぐには無理としても、将来的には、課長一係長とシンプルなものが良い。
- ⑥ 地域の課題や地域自治組織活動について、最も身近な支所が中心になって完結できるよう組織再編を行うということになっているが、これからの支所の果たす役割は重要と思われる。支所にも予算執行の権限（金額制限あり）を付与し、地域の課題がスムーズに解決できるようにしたら良い。

(2) 職員定員改革

- ① 退職者の7割減という話だけの議論である。市の将来人口や総合計画事業などの様々なシミュレーションをした中で積み上げるかたちでないといけない。

(3) 職員勤務体制改革

特になし

(4) 職員意識改革

- ① 民間や他の自治体の人を受け入れるという考え方も必要である。県や民間との人事交流は、知識も得られ、人を育てるという意味では、一番良い方法である。
- ② 人材を育成するために、行政のトップの部・課長には、温かく若い人たちを見守るような我慢が必要である。
- ③ 部・課長の力によって、職員が持っている力以上に発揮されるということもある。職員のやる気を出させるのは、幹部次第である。
- ④ 一定の試行期間を経て人事考課制度を実施するのでは、甘い。一気にやるべきである。
- ⑤ 人件費は税金なので、透明性は当然、必要である。人事考課制度の導入も、第三者を入れて、透明性を高めていかなければならない。また、きちんとした評価の実施や、その評価に対する成果をどう反映させるかなどの制度作りも一緒に進めていくべきである。
- ⑥ 人事考課は、公平性、透明性の観点から市民を参画させて評価することが本当に大事なことである。組織的に難しい場合は、5地区からの推薦なり何らかの市民の声を反映させる

システムを作ることと考えてほしい。

- ⑦ 優秀な人材こそ、支所に回してもらえば、活性化になる。
- ⑧ 人事異動で、なるべく多くの課に行って多くのことをすべて100%分かる職員になれば、ワンストップで、みんなその人に聞けば分かるようになる。
- ⑨ 人事異動では、よく分からない人だけの集まりにならないようにする必要がある。
- ⑩ 職員にもこの行政改革を必ず実行しなければならないという共通の使命感を持ってもらい、理解と共感が得られなければならない。
- ⑪ 職員が、経費節減や事務量・組織など常日頃考えていることを職員提案制度などを利用して、幅広い提案をすれば、自らの意識改革につながる。

2 財政改革について

(1) 財政指標等情報公表

- ① 公表に当たっては、説明責任を果たすために、市民にわかるような公表の仕方をしていくというのが、一番大事なことである。

(2) 歳入改革

- ① 施設の使用料についてまちまちな面があると感じられるので、統制をとる部署があれば良い。使用料の見直しにあたっては、指定管理の運営者側に立った配慮がなされるような検討組織にしてほしい。
- ② 財政改革が行われてこれだけ改善しますという数値が出てくると良い。
- ③ 村上市に関わりのある人に対してふるさと納税をお願いするという働きかけを機会を捉えてしたら良い。
- ④ 市税・国民健康保険税などは口座振替を原則とし収納率向上を図る。また、諸税・使用料徴収の一元化を図るために滞納整理を担当する課を設置したら良い。

(3) 歳出改革

- ① 委託料見直しの実施に当たって、委託業者に様々な書類を求めるなど受ける側のほうの負担は大きいけれども、従来とあまり変わらないという結果にならないか、危惧する。実施するやり方について検討してほしい。
- ② やる気のある集落にとっては、どんどん行政と一緒に考えて、補助制度を充実させて、その中に組み込んで活力を生み出していくと、1つの集落が元気になることによって、その波及効果というものはすぐ出ていくと思う。この新たな制度の創設には非常に期待している。
- ③ 補助金制度は、どういうところにどんな補助金を出すという公開制度をとったら良い。また、必要なかどうかを含めながら、優先順位をつけ、出来るだけ新たな地域活動に対して、その財源が向けられるようなシステムになれば、もっと良い。
- ④ 補助金交付の審査基準について、市民もその審査に参画できるようなシステムができれば良い。

3 行政サービス改革について

(1) 窓口改革

- ① 平成23年度に市民アンケート「満足度調査」の数値目標を漠然と80%にするということだ

が、当市の住民としては、どうなのかと今の状況をまず確認、把握しないと、80%という目標設定が果たして妥当なのかどうか疑問である。

- ② 総合窓口をやるに当たっては、ベテランの職員が必要である。各課すべてのことに対してある程度知識のある人がそこに立たないと、かえって混乱してしまう。職員のスキルアップを図ったうえで、職員も市民に来てもらうのではなくて、総合窓口から連絡があったら、自分たちから下りて行くぐらいの気持ちでやらないと、上手くいかない。そういう検討をしてほしい。
- ③ 総合窓口の職員は、すべてのことを理解している人で、来た人の交通整理ができて、あなたの場合は、この部署とその部署で手続きが必要ですよというメモを渡して、そこで相談してくださいというかたちができるのであれば一番良い。
- ④ 転入されて来た方には、例えば住まいの近くの病院、郵便局、保育園等の概略図というものが、どうしても必要である。そういうものやゴミ収集カレンダー等をきちんと準備して、窓口においておくことによって、逆に窓口での案内というものが減ってくる。そういったものを、それぞれの地域に合わせて用意しておくことが必要である。有ると無いとでは全然違う。

(2) 電子自治体化改革

- ① 施設予約の電子化に当たっては、身分確認の方法をしっかりと確立されたい。その上で、市民に対しては、ある程度の優先権を与えるべきである。また、調整は、機械まかせではなくて、最終的には職員が行う必要がある。
- ② 情報弱者の対応の部分が、記述がない。情報弱者への対応を考慮してほしい。
- ③ 「むらかみ情報ねっと」は、捜査協力を依頼しておきながら、結果を流さないことがある。未解決でも一定期間経過後に配信終了通知などを流してほしい。
- ④ ある程度の専門知識のある職員がいないと行政としての判断や調整がきちんとできなくなる。電子化に当たっては、それができる技量を持った人材を育成する必要がある。
- ⑤ 使いやすいホームページにするなら、悪意を持った人も居るという前提で管理していかなければならない。その管理は、ある程度は業者に任せる必要があるが、全てを業者任せ、アウトソーシングでやると、後で反省することがあると思う。市で委託業務の管理をするときに専門知識が必要である。

(3) 事務事業改革

- ① 現在やっている事務事業の中には、旧市町村単位でやっていたが省略されたものが、かなりあると思う。例えば支払い通知は必要だと思う。そういうのをこの事務事業の見直しのなかで再度、取り上げていったら良い。支払い通知は、メールでもファックスでもかまわない。
- ② 合併前に旧市町村でやっていた事務事業のなかで、住民にある程度評価されていたもの、役所の中で事務効率が上がったものを、きちんと洗い出しをして、事務事業の見直しに役立ててほしい。
- ③ 役所の納付書でお金を納めに行ったときに、窓口で、納めに来た人の名前と住所と電話番号と金額を書いてくれと言われた。それで窓口の人に何のためにこれを書いて出さなければならないのかと聞いても説明ができない。では、どうやって使っているのかと聞いても説明ができない。そういう書類は必要ないと思う。役所が内部処理をするために、わざわざ市民に書かせているのではと思われる。すぐに調査して、もし必要ないのであれば、即刻やめるべき。そういった条例にも法律にも基づいていないことを、市民一人ひとりに対して強いるの

であれば、どんどん改革する必要がある。

- ④ 1年間の間に苦情が何件あって、それがどういう内容で、どう処理されているのかというのを、きちんと数字的、データの的に見ると、何が足りないか、どういう癖があって、どういう傾向があるから、それを直すためには、どういうことをしなければならないのかというのが出てきて、それを少しずつ改善していきながら、具体的に良くなっていく。内部での見直し、レビュー制度はすごく大事である。
- ⑤ 区長と事務嘱託員が兼務している区もあれば、そうでない区も存在する。双方の役割や任務を明らかにしたうえで、新基準に基づく委託費の算出と使途について検討されたい。

4 施設改革について

(1) 施設改革全般

- ① 施設改革について、数字で動いている感触が伝わってくる。愛だとかそういったものが全然感じられない。どこかに愛情の表現が入っていないと、改革というものを何のためにやっているのかということを、市民が受け取ってくれない。どこかに夢のあることをほんの少しでも入れていけば少し優しくなる。

(2) 施設利用活性化改革

特になし

(3) 施設管理改革

- ① 指定管理は、行政側から見たときに、ただ単に財政負担が少なくなればいいということが行政側のメリットというふうに単純に考えてしまうのであれば、疑問である。
- ② 企業等が応募を検討しやすいように、指定管理とする施設について収益状況の情報提供があれば良い。運営上の配慮をしてほしい。
- ③ 指定管理の施設について、物販等をやることに制限があると、民間としては副収入で運営することもできない場合がある。そういう制限を撤廃していかないと、指定管理はうまく回らない。
- ④ 指定管理者制度の窓口が1つではなくて、それぞれが見ていると、判断基準が、担当者によって曖昧になる。これだけシビアに見ていこうとしたときに、当然民間の方もシビアに見積もっていった話ということになるので、指定管理者を選定する上では、窓口は1つが良い。
- ⑤ 指定管理者制度について、1つの部署できちんと客観的に、それぞれの施設全体を見て、この施設は良いとか、見直しが必要だとかという判断をするところが必要である。
- ⑥ 指定管理は、選定するときに、公平に、そして透明に、公正になるようにして、市民の方からやって良かったと言われるようにしてもらいたい。
- ⑦ 公設民営化をやるとなったときに、朝6時から預かってくれるのか、そういう保育園を作れるのかという話が、実際に出てくると思うので、この地域にどういう公設民営化が合致するのかということを、もう少し具体的に詰めていかなければならない。
- ⑧ 荒川地区みたいに、240人くらいが集まってくるところと、1つの保育園に40人くらいしかないところが同じというのは難しいので、そうなったときに指定管理を受けるところが本当にいいのかどうか、そういうところが保育園の公設民営化の難しいところである。全体的に見て、仕様をきちんと固めたのはいいが、それで計算すると採算が合わないということにならないよ

うに、なんらかの工夫が必要である。

- ⑨ 子育ては良い子を育てることが大前提であるので、保育園の公設民営化については、どこかで市民もコントロールできるような仕組みづくりも併せて考えていく必要がある。
- ⑩ 保育園の公設民営化は、ケースとしてはわずかだが、市が全面的に看るというスタイルも検討材料として残しておいてほしい。この公設民営化については、導入とあるが、導入検討とか少し言葉を濁しておいたら良い。
- ⑪ 保育園の統廃合については、一市民として、これだけは慎重にやってほしいという願いである。運営経費の縮減を図るために、という文言が入っているのがすごく痛々しい。他のところの予算を削って、その半分だけでも保育のほうに付けて、保育サービスを上げるくらいの気持ちで、この公設民営化を導入してほしい。
- ⑫ 集落集会施設を各集落に移譲する際には、各集落の財産になるということだから、その移譲の手続きはどうするとか、建物の評価をどうするとかの細かい話が出てくる。また、集落の高齢化も進んでいる中で、施設の整備などの財源について、集落にくれたんだから、行政はあと知りませんでは困る。そういったことも考えていく必要がある。
- ⑬ 集落集会施設は、今後の維持管理も含めた中で、もう少し地域を見た中で、どういうふうに市がサポートできるか、お金だけでなく、色んな意味でサポートできるかどうかということを、もう少し考える必要がある。
- ⑭ 職員が行動で示していかないと、市民は、理解しない。なんでもかんでもコスト削減のために、アウトソーシングだ、委託だとするのは、いいことではない。

(4) 施設統廃合等改革

特になし

5 市民協働のまちづくりの推進について

(1) 市民との協働によるまちづくりの推進

- ① 各集落にかなりの権限を与えるべきである。例えば各集落の課題・問題があれば、議案を議会にかける前に集落に相談に行って、集落のほうの意見もある程度、通さないと、議会にはかけられないよというぐらいのことをこれから目指して、集落を充実させていく必要がある。それで初めて協働のまちづくりというところにいける。
- ② 何々をするから新しい組織を立ち上げるというのが、はたして効率的な運営になるのかどうか疑問である。それよりも、今、活動をしている組織・団体に併せて、共通認識を持っていたくための研修会とか、勉強会といったものをしていくほうが、効率的な活動推進になる。
- ③ 初めてのことで、「協働」ということに対して皆さんの捉え方が、少しずつ違う。
- ④ 協働意識の醸成は、一番最初の日ごろの取っ掛かりが大切なので、十分に市民が分かりやすいような方法で進めていってもらいたい。
- ⑤ 協働のまちづくりの中では、今まで行政がしてくれていたことも、地域に下りてくるということに住民が認識していないと、「今までしてくれたのに」とネガティブに思われてしまう。最初の協働意識の醸成という部分を、しっかりと、どういうふうな想いがある、そのシステムでやるのかということは、周知していく必要がある。
- ⑥ 職員に勤務時間はずれたときの私生活の部分でも、地域に深く関わってもらおうとすると、

かなり大変なことを逆に強いることになるという感じもする。職員の意識をそこへ向けていくということは、相当、明確なものを持ってしないと、かなり難しいものがある。具体的に進めていく方法を今一度ハッキリ持ったほうが良い。

- ⑦ 職員には、地域全体として必要なイベント・大会等に参加する場合は、別に代休をもらってもお金をもらっても構わないので、嫌々来てさっさと帰ったと言われないように、率先して行って、最後まで居て頑張りなさいというような意識改革が必要である。
 - ⑧ 協働という新しい考え方に入っていくには、最終的にはやっぱり人であり、人の考え方とか、取り組みの気持ちの持ち方というのが、非常に大切になると思う。本来、役所がやらなければいけない仕事を、この協働にかこつけて、市民へよこす、市民へかぶしてしまうというような、最悪の事態を避けるためにも、やはり職員の意識改革が絶対に必要である。
- (2) 情報の共有化とまちづくりへの参加
- ① 職員が地域活動に参加すべきとかいうことは、市の職員だからではなくて、その地域がちゃんと機能していれば、職業に関係なく、一住民として地域活動に参加してくる。
 - ② 退職される職員の方が相当いる。この方々は、地域社会においては、まだまだ重要な人材なので、その方々の地域活動への参加というのを大いに期待したい。行政改革大綱実施計画には記載できないと思うが、意識のなかに是非置いておいてもらいたい。
 - ③ 地域の中に暮らす市の職員、あるいは退職をされたOBの方々に、今それぞれ住んでいる地域の中で、率先してその活動を引っ張っていく役割を担ってもらうことを期待したい。
 - ④ 市職員OBの方々は、ノウハウを持っているので、引っ張って行って欲しいが、退職をされているので、拘束力があるのかどうか。個人個人の問題なので難しい。現役の職員については教育が可能なので、その意識を持ってもらいたい。
 - ⑤ 職員の意識改革により、職員から率先して協働のまちづくりと謳われているが、今の現状を考えると、職員に対する期待感是非常に薄い。地域の中でリーダーを育成するような方法をとったら良い。
 - ⑥ 協働のまちづくりをする際に、最初に何が大事だというと、まずはお互いに理解し合わなければ信頼関係はできない。理解するためには情報というものをお互いに共有し、理解して分かるというものがなければ、行動までいかない。
 - ⑦ 住民活動支援拠点は、行政、市民、企業の3つの協働の拠点として、住民活動の発信地として活動していく1つの方向性と、集落単位、地区単位の自治というものも必要であるし、まちづくり全体の方向性を見るところは、同じようで実は違う。二面性を持っている。どうすれば活力ある魅力ある地域になるのかについて述べられていない。そういうところからも情報発信していかないと、行政からの一方的な発信になり、どうなのか疑問である。きちんと謳ってほしい。
 - ⑧ 「協働」と聞くと、イベントのようなものを市民と行政が一緒になってやるのもあるし、ある一定期間でやるプロジェクトのようなものもあるが、一番大事なのは、日常の中で市民と行政が一緒になるというシステム。そういうものになっていかなければいけない。
 - ⑨ パブリックコメント制度自体も、もう少し広い意味で、もっと自由に提言やら困っていることも含めて声を拾えるような制度を検討してほしい。
 - ⑩ 意見を拾っていく方法は、懇談会だけではなくて、職員がもっときちんと集落の中に入って、

一住民として意見を拾う方法もある。

- ⑪ パブリックコメント制度の導入については、大いに進めて良い。市民一人ひとりが自由に意見を言えるようなシステムにすれば、なお良い。
- ⑫ まちづくりへ参加・参画しやすい仕組みをつくるのと同時に、活動を継続していくために必要なハード・ソフト両方の環境づくりについて、実施計画の中に謳ったら良い。
- ⑬ 気持ちとか情熱だけでは解決できない部分もある。気持ち、情熱を継続して、持ち続けていくためには、創意工夫のあるハードの整備ということが、ある程度は必要である。
- ⑭ 「市民相互の協働に繋がる仕組みづくりの構築」の実施が、平成23年度というのは遅い。それぞれの地域でどういうふうにしたい、どういう問題があるかということは、もう少し早く取り組んでほしい。
- ⑮ 集落という小さいコミュニティーの集まりが、まちづくりの原点で、そこから出てくるものと、行政が対等で、しっかり意思疎通ができれば問題ないと、協働を理解している。
- ⑯ 住民の意見の全部をくみ取るというわけにはいかないが、住民がどう思っているのかを、いつでも言ってもらえるような場所は、用意しておく必要がある。
- ⑰ 好き勝手にただ言うのが参画しやすい仕組みづくりということになってしまうと、うまくない。そこをどうルール化して、細かな意見でもないがしろにしないで、誠心誠意答えられるのかということが、まさに完成された仕組みづくりだと思う。非常に難しいが、そこをやっていないと、参画の意識も出てこないし、言ったって駄目だ、みたいな話になってくる。

(3) 市民、民間団体への支援

- ① 実施計画に書いてあることは、まちづくりの原点でとてもいいと思う。ただ、財政改革の中では、お金が足りなくなるから補助金や助成金を減らしていこうとしているのに、ここでは補助をしていくという考えなので、実はお金は出せませんでしたとならないように、十分検討してほしい。
- ② 補助制度や助成制度などのお金が絡んでくるものは、その評価、検証、決定をするところに、市民が入っていかないと、結局、お手盛りになる。
- ③ どの町内でも、どのまちづくり団体でも、非常に高齢化している。今後継続していくためには、意識的に仕掛けを作って、若者を取り込んで、そこで人材育成を図っていくという仕組みづくりを考えていかなければいけない。
- ④ 各地域のリーダーとなる人たちをどう育成していくのかという部分が、大きな課題である。野球大会や消防団の大会、お祭りなどの活動の中で、若い子どもたちを含めて、組織づくりだとか、次を担う人間を再生していくかどうかということが一番大きなことである。
- ⑤ 各支所を地域活動の拠点にするというのが、非常に大きなポイントになるのだと思う。一定の権限、予算を持たせると書いてあるが、これについては、スピードをもって対応するということが、非常に大切になってくると思うので、柔軟な対応をしてほしい。
- ⑥ 自治振興課というものは、非常に重要な課になると思う。率先して地域を理解しながら、地域に根差したかたちをとり、そしてまた地域に溶け込んで物事を進めていくような体制を整えていってほしい。
- ⑦ 協働の拠点となる、支所だとか自治振興室に異動する行政の担当者については、地域振興のために一番動く人というのが重要になってくる。それをどう育成していくのかという部分

が、大きな課題である。

- ⑧ 各地区に「〇〇地域まちづくり協議会」を置くというのは賛成だが、要望事項の寄せ集め、懇親会、懇談会、パブリックコメントだけでは、弱い気がする。協議会そのものを充実させて、協議会に一定の権限を与えるぐらいのところを目標にすべきである。
- ⑨ 協働のまちづくりというのは、従来からあったと思う。各地域の課題に対して作業をし、また足りないものは負担するというようなことは、自治の原点であり、その原点を大事にして協議会づくりを進めていけば、そんなに難しいことではない。
- ⑩ 「〇〇地域まちづくり協議会」を作る際に、旧5市町村一律に、要綱はこれで、人員は何人で、というふうに横並び一線でやってしまうと、機能しないものができあがる。立ち上げるときにはきちんと説明をし、各地区に合った協議会を設立する必要がある。
- ⑪ 「〇〇地域まちづくり協議会」には期待が大きいので、発足の仕方については、横並びではなく、各地区の情報を集め、慎重に描いていかないと、期待が大きい分だけ、期待はずれになってしまう恐れがある。
- ⑫ 「〇〇地域まちづくり協議会」が立ち上がったときには、地域の声も聴いていますよというだけのガス抜き、行政の上手な逃げ口上といった形骸化したものにならないようにしてほしい。
- ⑬ この市のなかには、もう限界集落になっているところが、相当数あるんじゃないかと思う。非常に寂れているところもあるようで、そういうところこそ、むしろ目を向けていくような配慮が必要である。