



# 村上市行政改革大綱

(案)

平成21年2月

新潟県村上市

## 目 次

行政改革の必要性	1
行政改革の基本方針	1
1 組織・職員改革	1
2 財政改革	2
3 行政サービス改革	2
4 施設改革	2
具体的改革方針	3
1 組織・職員改革	3
(1) 組織機構改革	3
(2) 職員定員改革	3
(3) 職員勤務体制改革	3
(4) 職員意識改革	3
2 財政改革	4
(1) 財政指標等情報公表	4
(2) 歳入改革	4
(3) 歳出改革	4
3 行政サービス改革	5
(1) 窓口改革	5
(2) 電子自治体化改革	5
(3) 事務事業改革	5
4 施設改革	5
(1) 施設利用活性化改革	5
(2) 施設管理改革	6
(3) 施設統廃合等改革	6
市民協働のまちづくりの推進	6
(1) 市民との協働によるまちづくりの推進	7
(2) 情報の共有化とまちづくりへの参加	7
(3) 市民、民間団体への支援	7
行政改革の推進	7
1 計画期間	7
2 推進体制	7
3 改革の実施と進行管理	8
4 進捗状況の公表	8
用語の解説	8
資料編	9

## 行政改革の必要性

平成20年4月1日に合併した村上市は人口約7万人、そして新潟県内で一番広い面積(1,174km<sup>2</sup>)の市となりました。

私たちの市が将来においても自立した自治体であるために、そして地域特性を活かした行政サービスを行っていくには時代の変化に対応できる行政と地域社会の仕組みづくりが必要です。

新市誕生時、982人の職員体制でスタートしましたが、これから毎年度全ての職種で多くの職員が定年を迎え、10年間で約380人が退職となります。

こうした職員構成の激変を見据えて、今から組織・機構を柔軟に改革していかなければなりません。

また、集落・町内(275行政区)では押しなべて高齢化が進んでおり、いわゆる限界集落等への対応も待ったなしであり、早急な対策を講じるとともに、地域づくりのパートナーである市民・団体・集落・町内等との協働の仕組みを確立していく必要があります。

これら本市の状況に対応し、活気ある自立した自治体であり続けるためには、財政基盤の確立がどうしても必要です。財政状況の悪化は行政サービスの低下にも繋がり、市民生活に支障をきたしかねません。

そのため、合併市町村基本計画にある「各年度の退職者の7割分を減じます」を実行していき、約700人の職員体制を目指し、健全財政を維持し、事務事業の見直しなどによるスリム化を行っていくとともに、地域活性化に向けた新たな取り組みや、地域や市民との協働のまちづくりを進め、村上市にふさわしい市民サービスができるまちづくりを進める必要があります。

## 行政改革の基本方針

### 1 組織・職員改革

急激に職員数が減少変動する中で、多様な市民ニーズや国・県からの事務・権限移譲による事務量の増大、更には全庁的なプロジェクト事業等に対応できるよう本庁・支所の事務分掌を明確にする中で本庁機能の充実と職員配置のバランスを図り、市民が利用しやすく業務効率の高い組織づくりを目指します。

一方、支所には、今後最も地域づくりに必要となる市民・団体等との協働の仕組みを支える体制を新たに整えるとともに、支所の空きスペースを地域の公共的団体等に開放し、地域の活性化を図り、高齢化などへの対応を支えていく地域活動の拠

点を目指します。

また、職員給与等の適正化を図るとともに、大胆かつ柔軟に行政課題に対応できるように研修を通じて個々の能力の向上や意識変革などの職員改革を積極的に進めていきます。

## 2 財政改革

合併後の本市の財政状況は厳しい状況にあります。昨今の国の財政状況を考えると地方自治体に対する財政支援は削減の方向であることが予想されます。また、最近は為替変動や諸物価値上がりなどにより消費が落ち込み、この状況が続けば、市税等の歳入にも悪影響を与えかねません。

このようななかで、新たな行政課題にも対応しながら、歳入と歳出の両面において徹底的な見直しを進め、安定した財政基盤を確立していくために、1合併新法における特例措置がある間に財政の健全化を図っていく必要があります。補助金については、分かりやすく公平・公正な制度としていくほか、地域づくりや産業等の活性化を支援する補助制度を創設します。

また、公営企業会計や特別会計についても効率化・健全化に努めます。

## 3 行政サービス改革

広大な市域をもつ本市の地域事情については、電子自治体化の推進を図ることなどで対応することにより、手続きの申請や届出に係る窓口サービスの維持を目指します。

合併直後の今だからこそ、前例・形式主義といったこれまでの枠組みや発想から脱却し、徹底した事務事業の見直しを行い、整理や統廃合を進めます。「あれもこれも」から「あれかこれか」という選択により、市民サービスにメリハリをつけます。

また、郷土を愛する市民の力を引き出す施策を実施して、市民や地域がそれぞれでできることを担っていただくことにより行政のスリム化と地域活性化を図り、市民と行政の協働によるまちづくりを進めます。

## 4 施設改革

市が管理するすべての施設について、市が所有する必要性を検証し、所有、廃止または民間等に譲渡すべきなどの仕分けを行います。その上で、引き続き市が所有すべきものについては、直営、部分的アウトソーシング、民間のノウハウにより市民サービスの向上と経費節減が期待できる指定管理者制度の活用など、施設利用者の満足度向上を図り、その施設に最も効果的・効率的な管理手法を実施していきます。

## 具体的改革方針

### 1 組織・職員改革

#### (1) 組織機構改革

今後の職員数の減少に対応し、新たな行政課題や多様化する市民サービスに対応できる行政組織等の再構築が必要であることから、合併によるスケールメリットを生かし、施設の統廃合を進めるとともに、本庁・支所間の所管を明確にして市民の視点に立った分かりやすい、利用しやすい組織となるよう随時見直しを行います。

また、地域を構成する市民、各種団体、事業者などと協力・連携を図りながら、それぞれが持つ特性を効果的に活用できる「協働のまちづくり」システムの構築、体制の整備を進めます。

あわせて社会経済情勢や本市の直面する課題に即応した職員配置を目指すこととし、平成23年4月を目処として組織機構の再編を実施します。

#### (2) 職員定員改革

効率的に職員数の削減を進めていくために中・長期的な視点に立ち、具体的な数値目標や実施時期などを明確にした「職員定員適正化計画」を策定し、適正な定員管理を推進します。

なお、新採用の職員数については、前年度退職者数の3割を原則とします。

#### (3) 職員勤務体制改革

社会構造の変化に伴い市民ニーズも多種多様化し、行政の弾力的なサービス提供が求められています。

より一層、時差出勤制度の活用を進めるほか、現実的で弾力性に富んだ勤務体系を模索し、職員が意欲的、効率的に取り組める制度づくりを進めます。

#### (4) 職員意識改革

市民ニーズの多様化、複雑化及び地方分権や権限移譲の進展により、地方公共団体の業務が増大する一方、計画的な職員数の削減により職員一人ひとりはこの厳しい現状を十分認識し、常に市民の視点に立ち、効率的な行財政運営に参画する意識をより高めることが、これまで以上に強く求められています。

この点も踏まえ、より一層、職員間における意識の差の解消に努めるとともに、その育成にあたっては、既存の研修制度や専門研修等を効果的に活用し、職員の能力開発やレベルアップを図るとともに、職員の意識・教育改革として正当に評価する制度を構築した「人事考課制度」の導入を進め、職員の士気高揚につな

る人事管理に努めます。

また、職員の地域活動への積極的な参加を推進し、直接、市民との対話を通じ意識の改革にも努めます。

## 2 財政改革

### (1) 財政指標等情報公表

自治体財政をより広い範囲で健全化・再生する基本的な性格を持つ「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が平成21年4月1日から施行されます。

その内容は、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率、将来負担比率の4つの健全化判断比率からなり、毎年、監査を受けたあと、議会に報告し、市民に公表することが義務付けられています。

これらの数値はもとより、財政状況や補助金等に関する情報などについても市民に積極的な公表を行っていきます。

### (2) 歳入改革

自主財源の乏しい本市にとって、歳入の大きな割合を占める市税の増収を図ることは、行政の大きな課題です。産業の振興を図り、地域経済を活性化させ、税増収につながる施策を展開するとともに、収納率向上の取り組みを強化し、納税相談業務や滞納処分に努めるほか、税負担の公平性を図るため、課税客体や課税区域の見直しを行います。

また、使用料・手数料については、適正な原価計算を行って見直し、市報、ごみ収集日程表やホームページなどへの広告掲載についても検討を行います。遊休資産については、入札に参加しやすい仕組みづくりを進め、積極的な売却に努めるなど、様々な取組みにより歳入改革を行います。

### (3) 歳出改革

委託料、使用料及び賃借料など各区分ごとの歳出の見直しにより歳出改革を行います。補助金については、長期化、既得権化するなどの問題点を踏まえ、公平性・透明性・公益性を確保するため、補助金交付基準を定めるとともに、新たに検証する制度を構築します。地域づくりや産業等の活性化を支援する新たな補助制度も創設します。

また、地方公営企業法の適用を受ける上水道事業にあつては、水道事業者自ら実施する業務と外部に委託する業務の区分の見直しや包括的な委託方式の研究などに取り組むとともに、特別会計についても見直しを行い、効率化・健全化に努めます。

### 3 行政サービス改革

#### (1) 窓口改革

職員一人ひとりが「全体の奉仕者」としての自覚を認識し、窓口における市民の利便性と満足度を高めるために、職員の接遇マナーの向上に努め、わかりやすく、信頼される窓口環境の整備を図ります。

また、縦割りの対応の是正と窓口の総合化等を推進するとともに、窓口取り扱い時間や年度末の利用等も含め、市民ニーズにあった窓口体制の実現を図ります。

#### (2) 電子自治体化改革

行政の簡素・効率化、積極的な情報提供、市民サービス向上の観点から、情報セキュリティに十分配慮しつつ、高度化された情報通信技術を積極的に取り入れ、総合行政ネットワーク（LGWAN）、住民基本台帳ネットワークシステム、住民基本台帳カード、公的個人認証サービスなどを利活用し、行政情報の電子化とその総合的利用、事務事業のシステム化、ホームページの充実等に積極的に取り組みます。

また、市民誰もが利用しやすい情報通信技術の普及が課題でもあることから、市民の視点に立ち、「誰もが簡単に利用できる情報通信」のための環境整備の推進を図ります。

#### (3) 事務事業改革

限られた財源と人員で「最小の経費で最大の効果を上げること」を基本として、事務事業の徹底的な見直しを行い、行政関与の必要性、受益と負担の公平確保、行政効率、効果等を検証し、事務事業の再編を進めるとともに、アウトソーシングや指定管理者制度などについても、積極的かつ計画的に取り入れていきます。

また、許認可等各種申請の事務手続について、市民サービスの向上の観点から、本庁・支所間の事務決裁の電子化により処理日数の短縮化を図るとともに、地方分権の推進に伴う国県の事務・権限移譲についても整理を行い、行政手続の簡素化、迅速化につながるものについては、広く周知に努め、市民サービスの向上を図ります。

### 4 施設改革

#### (1) 施設利用活性化改革

市民利用の多い施設は、市民要望の内容、利用実態、利便性、費用対効果等

を検討し、可能な限り、開館日の拡大、開館時間の延長、実施事業の改善など利用者の側に立った改革を行います。

入館料収入がある施設は、魅力あるイベント企画や効果的な施設改修などを行い、入館者の増加を図る取り組みを実施します。

合併による組織改変や少子化の進展などに伴い、支所や学校の空きスペースなどを地域の活性化や少子高齢化対策のために有効活用を行います。

## (2) 施設管理改革

施設利用者のサービス向上と管理経費の削減を図り、効果的な施設管理を行うため、指定管理者制度の活用や業務委託などを積極的に推進します。その取り組みについては、地域団体・NPO・企業等の積極的な参入・参画が得られるように配慮して地域の活性化を図っていきます。

公園等の市民に関わりの深い施設は、ボランティアや地域団体の協力を得ながら有効活用に努めます。

また、直営で管理する施設についてもサービスの向上や経費の削減を図ります。

## (3) 施設統廃合等改革

合併に伴い600を超える多くの施設を有することになり、そのなかには、類似した施設や老朽化した施設もあり、今後の維持管理費や建て替え経費などの増大が懸念されます。

このため、各施設について公共性・地域性・類似性・設置目的・社会環境の変化・使用頻度・規模など多面的な視点から検討を加えて見直し、統合・廃止・譲渡などを進め、適正な施設配置を行います。施設を廃止する場合は、その後の有効活用方法についても併せて検討します。

## 市民協働のまちづくりの推進

地域の住民団体、ボランティア団体やNPOをはじめとした市民活動団体、さらには企業などとも対等な関係に立って、協力し合い、相互に補完する関係(パートナーシップ)を築き、市民との協働による地域の特性を活かしたまちづくりを推進するため、活動の中心となる人材の育成、活動主体に対する活動場所や必要な情報の共有化を図り、協働のための仕組みや環境づくりに努めます。

また、様々な歴史や文化があるこの地域において、「自分たちの地域は自分たちでつくる」という意識を持ち、地域活動に取り組んでいけるよう、市の支援体制の強化



を図るとともに、新たな補助・支援制度の整備を図ります。

#### (1) 市民との協働によるまちづくりの推進

市民と行政のパートナーシップのもと、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するために、「市民協働のまちづくり指針」を定め、市民参加の促進と、地域協働による行政運営の仕組みづくり、環境づくりに努めます。

#### (2) 情報の共有化とまちづくりへの参加

市民と行政の関係を緊密なものとして築き上げていくために、積極的な情報の提供を行っていきます。

また、各種施策に市民の声を反映させていくために、主な実施事業への検証制度を取り入れ、市民とともに考え、議論できる環境を整えていくとともに、市政に対するさまざまな意見、要望をしっかりと受け止め、的確に応えていける体制を確立し、市民本位の行政運営に努めます。

#### (3) 市民、民間団体への支援

まちづくりや地域の自主的な活動を行う市民や民間団体に対して、適切な支援を行うための補助・支援制度の整備を行います。

また、支所庁舎の空きスペースを貸し出すなど、市民と行政とが一体となれる組織づくりを検討し、市全域において総合的なまちづくりが行える体制を築いていきます。

## 行政改革の推進

### 1 計画期間

この村上市行政改革大綱の計画期間は、総合計画の計画期間と合わせ、平成21年度（2009年度）から平成28年度（2016年度）までの8年間とします。

実施計画は、平成21年度（2009年度）から平成24年度（2012年度）までの4年を前期、平成25年度（2013年度）から平成28年度（2016年度）までの4年を後期とします。前期における改革の実施状況等を検証し、それを踏まえて平成24年度中に後期実施計画を策定します。

### 2 推進体制

民間の有識者からなる行政改革推進委員会を設置し、行政改革に対する市民の意見を反映させます。また、庁内の推進体制として行財政改革推進本部を設置し、その推

進を図ります。

### 3 改革の実施と進行管理

行政改革の実施にあたっては、大綱に基づき、年度計画と可能な限り数値目標を定めた具体的な前期実施計画を策定し、計画的に取り組めます。

また、改革の進捗状況を行政改革推進委員会に定期的に報告し、意見を求め、実施計画の進行について適正管理に努めます。

### 4 進捗状況の公表

改革の進捗状況について広報やホームページ等により、広く市民に公表します。

## 用語の解説

### 1 合併新法における特例措置

地方交付税の算定については、合併して5つの自治体が1つになったことによって以前に比べて経費がかからなくなるため減額になりますが、市町村の合併の特例等に関する法律（平成16年法律第59号）第17条第2項により、合併年度とそれに引き続く7年間（平成20～27年度までの計8年間）は、合併前の市町村が存在した場合に算定される額の合計額が保障され、また、その後、激変緩和措置として5年間（平成28～32年度まで）かけて段階的に正規の算定方法に移行するという財政的支援があります。

## 資料編

### 1 「行政改革の推進に向けて 基本方針」の諮問・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

非常に大規模な改革となるため、市での具体的作業に入る前に、平成20年9月18日付けで村上市行政改革推進委員会に別紙1の基本的な方針について諮問しました。

### 2 「行政改革の推進に向けて 基本方針」の答申・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

平成20年10月9日に村上市行政改革推進委員会から別紙2の答申がありました。

## 行政改革の推進に向けて 基本方針

### 1. 改革の必要性

平成20年4月1日に合併した村上市は人口約7万人、そして新潟県内で一番広い面積(1,174km<sup>2</sup>)の市となりました。

私たちの市が将来においても自立した自治体であるために、そして地域特性を活かした行政サービスを行っていくには時代の変化に対応できる行政と地域社会の仕組みづくりが必要です。

新市誕生時、982人の職員体制でスタートしましたが、これから毎年度全ての職種で多くの職員が定年を迎え、10年間で約380人が退職となります。

こうした職員構成の激変を見据えて、今から組織・機構を柔軟に改革していかなければなりません。

また、300近くある集落・町内では押しなべて高齢化が進んでおり、いわゆる限界集落等への対応も待ったなしであり、早急な対策を講じるとともに、地域づくりのパートナーである市民・団体・集落・町内等との協働の仕組みを確立していく必要があります。

これら本市の状況に対応し、活気ある自立した自治体であり続けるためには、財政基盤の確立がどうしても必要です。財政状況の悪化は行政サービスの低下にも繋がり、市民生活に支障をきたしかねません。

そのため、合併時に約束した「概ね人口100人当たり職員1人」の職員体制を目指し、健全財政を維持し、事務事業の見直しなどによるスリム化を行っていくとともに、地域活性化に向けた新たな取り組みや、地域や市民との協働のまちづくりを進め、村上市にふさわしい公共サービスができるまちづくりを進める必要があります。

### 2. 改革の推進

#### (1) 行政改革大綱及び同実施計画の策定

職員の大量退職に即した組織・機構の構築や協働のまちづくりの仕組み

づくり、財政基盤の確立などを進めるため、村上市行政改革大綱を平成20年度中に策定します。

大綱の計画期間は平成21年度から28年度までの8年間として、組織・職員改革、財政改革、行政サービス改革、施設改革を中心に構成します。具体的な方針は前期4年間の実施計画を平成21年度中に策定し実行していきます。

## (2) 推進体制

### 行政改革推進委員会

民間有識者からなる行政改革推進委員会を設置し、行政改革に対する市民の意見を反映させます。

### 行財政改革推進プロジェクト

庁内に行財政改革推進本部を設置し、本部会議のほか4つの改革部会を中心に全庁を挙げて改革に取り組んでいきます。

## 3. 行政改革大綱策定に向けた基本3方針

これまで経験したことのない行政全般にわたる大規模な取り組みとなるため、策定の具体的な作業を進めるにあたり、予め改革の中心となる「適正な職員数」、「組織・機構」及び「補助金」の3方針について確認し、その方向性を定めます。

### (1) 大綱の目標年度(平成28年度)に目指す体制

#### 「適正な職員数」

今後10年間で職員の3割以上の大量退職があるが採用を極力抑え、概ね人口100人に対し職員1人の職員体制の実現を目指します。

#### 「組織・機構」

急激に職員数が減少変動する中で、多様な住民ニーズや国・県からの事務・権限移譲による事務量の増大、更には全庁的なプロジェクト事業等に対応できるよう本庁・支所の事務分掌を明確にする中で本庁機能の充実と職員配置のバランスを図り、市民が利用しやすく業務効率の高い

組織づくりを目指します。

一方、支所には、今後最も地域づくりに必要となる市民・団体等との協働の仕組みを支える体制を新たに整え、また、支所の空きスペースを地域の公共的団体等に開放し、地域の活性化を図り、高齢化などへの対応を支えていく地域活動の拠点を目指します。

## (2) まちづくりを支える制度

### 「補助金」

協働のまちづくりのパートナーである地域、団体、市民等に分かりやすく公正・公平な補助金制度とするための基本指針を定めます。

- ・事業費補助を原則とします。
- ・団体等の運営費補助は期間を定め段階的に減額するサンセット方式を原則とします。
- ・地域づくりや産業等の活性化を支援する補助制度を創設します。
- ・小額補助の見直しや類似補助の統合を積極的に進めます。
- ・補助率が高いものは引き下げし、低率でも高額になるものは限度額を設けます。

平成 20 年 10 月 9 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

「行政改革の推進に向けて 基本方針」について（答申）

村上市行政改革推進委員会では、平成 20 年 9 月 18 日に村上市長から諮問を受けました「行政改革の推進に向けて 基本方針」について、委員会を 2 回開催して審議を行い、このたびその結果がまとまりましたので、下記のとおり答申いたします。

記

基本方針については、その方向性について概ね了解します。  
なお、次の点について提言いたします。

1 職員数について

合併市町村基本計画では、平成 27 年の人口は、62,088 人に減ると推計されています。概ね人口 100 人に対し職員は 1 人を目指すということであれば、8 年後には約 620 人となるはずですが、説明では約 700 人体制を目指すとのこととです。

整合性に欠けますので、概ね人口 100 人に 1 人で約 620 人の職員数を目指すのか、あるいは合併市町村基本計画にある「各年度の退職者の 7 割分を減じます」を実行していき、約 700 人の職員数を目指すのか整理し、適正な職員数を検討のうえ明記する必要があります。

2 市民との協働について

これからは、市民と協働で市政を運営していかなければなりません。職員数についても、地域力を高めることによって、計画以上に削減できる可能性もあります。いかに地域の人たちと一緒にまちづくりに取り組んでいけるかということが重要です。

### 3 職員改革について

職員を削減し組織も小さくなるなかで、職員の意識改革の部分についての記載がありません。職員が減れば減るほど職員は頑張らなくてはいけないと思われます。協働の仕組みづくりや地域を担う職員の意識改革や研修・派遣などによる人材育成を進めていただきたい。

### 4 その他

委員会での主な意見は別記にまとめましたので、十分検討してください。



## 別記

### 村上市行政改革推進委員会での主な意見

#### 1 組織・職員について

市として職員や組織・機構について、村上市が8年後にどうしていくかということを合併協議で議論したはずなので、そのプロセスを示してもらわないと判断ができない。

消防署や保育園については施設の数を含めた必要人数というのがあるわけなので、そういったところから、きちんとしたシミュレーションをしていかなければいけない。足りない分を臨時職員で対応するにしても、今年は100人足りないから100人臨時職員で対応するといったこともきちんと定めておく必要があると思う。具体的な計画を作っていく必要があると思う。

職員や組織の方針は、村上市としてはこう考えているということを示してもらって、行革委員会に諮問してもらえればいい。基本的な方針、考え方を示さず、目標だけ説明されて、委員会から答申を受けましたと言われても、委員会としても困るので、きちんとした方針、シミュレーションを出してほしい。

適正な職員数や、組織・機構、人件費がいったいいくら掛かっているかということを検討するには、きちんと表を起こして、総体でいくらいるんだと、一般職が何人いて、消防職が何人いて、いくら払っているんだという資料の提示が必要である。

組織について、再編、課の統廃合、事務分掌や職制についても見直しをしなければいけない。組織の中で実効性の薄いところはないのか、機能していないところはないのかということも検討しながら、職員を減らしていった、その分を住民に還元するといったことが見えるようなものが必要ではないかと思う。

合併して6ヶ月が経過したが、合併当初は比較的住民サービスの向上ということで、支所には旧町村の職員がほとんど残って、今までの延長業務のような形で仕事に取り組んでいるが、これから職員を削減していく中で、人事交流も含めて見直していかなければいけない。

現場の職員だからこそ生まれるアイデアもあるはず。行政の中でコミュニケーションを密にして、アイデアを出して実行していくために、それが有効性があるかどうかを検証していくような仕組みづくりが必要になってくると思う。

組織再編を行っていく中で、暗いことばかりでなく、明るい面も作って、人口を増やしていくような取り組みをしていかなければいけない。そういう課なりを作るなど、自然の良さ、自

然の産物、自然の観光を外に向けてPRしていくような組織づくりも大切だと思う。

職員が減れば減るほど職員は頑張らなくてはいけないと思う。人によって出せる力は違うだろうが、自分の持てる中で頑張らなければいけない。そういった職員改革のところを進めなければいけないと思う。

職員改革として、前向きに職員一人ひとりが頑張ってもらうために、人材育成というものをどうやって進めていくかということも行政改革として必要なのではないか。まずは人材育成をした中で地域との協働を進めていけばより良いものができると思う。

職員の意識改革については、大事なことだと思う。今いる職員でなく、これから採用される職員について、公益に関心がある優秀な人材が必要である。部署によってはエキスパートの育成が必要である。また、採用時にどの部署にどのような人材が欲しいのかということも明確にした上での採用の仕方、つまり採用担当者の意識改革ということも必要になってくるのではないかと思う。

## 2 財政について

5ヶ年間の収支計画書を作成したらよい。

職員退職金や市庁舎などの修繕準備金などを計画計上するための貸借対照表を作成し、市民に公表したらよい。

## 3 補助金について

補助金について、原則論は分かったが、運営費補助であれば福祉についても全部削るのが、産業部門などと同じ土俵で議論していくのが、全部の補助金について拾い出しをして公表してもらわないと判断ができない。

補助金について、基本方針にあるように、削減をしていくという方向性については賛成である。ただ、削減していく中で、内容をよく精査すること、それと補助金の交付を受けた団体等は行政と自分たちの関係だけでなく、最終的にサービスを受ける市民に対する繋がりというものを大切にしなければならないと思うので、補助金の交付を受けた団体等も、その補助金で何をしたのかということも市民に知ってもらわないといけないという意識を持ってもらわなくてはならないと思う。そういう点をきちんとしていかなければ、これから補助金を削減していくにしろ、どこかの団体に補助金を交付していくにしろ、市民の理解が得られないのではないかと思う。

#### 4 市民協働のまちづくりについて

これからは、なんといっても地域の人たちと一緒にやっていかなければならない。これだけは、しっかりとした議論をしていかなければならないと考えている。これから大雑把に100人に1人としている職員についても、地域力を高めることによって、もっと削減できる可能性もある。どう地域の人たちと一緒にまちづくりに取り組んでいけるかということが重要になってくるのではないかと考えている。

行政が何をやるかということを考えると、公共福祉に限ると思う。その公共福祉をこれからどうやっていくかということを考えれば、もう既に、市民が参画していかないとどうしようもないということは、市民だって分かっているはず。それと同時に、官の人材よりも優秀な民の人材もたくさんおられる。そういった人たちに大いにまちづくりに参画してもらって、そして、参画してもらっただけでなく、それに対する支援体制を考えていかなければいけない。そうしないと行き詰ってしまい継続していかないだろう。市民協働のまちづくりということが、一番重要なポイントを占めていると感じている。

#### 5 施設について

福祉や教育といったお金で計れないものを除いた、税金を投入しているすべての施設について、民間への売却とか、業務委託とか、あるいは職員の削減のための有効な改革案をきちんと示すとか、そういうものが必要になるのではないか。その上で行政改革というものを示さなければ、市民が納得しないのではないか。また職員としてもモチベーションが下がってくるのではないかと思う。

#### 6 その他

若年層が働きやすいまち、残りやすい地域、あるいはIターン・Uターンが可能な地域、または経済活動が盛んな地域、そういったことについても何かしら考えていけるようにしていきたいので、そういったことを討論できる場を作ってほしい。

少子高齢化が進む中で、地方自治体の活力や住みやすさは、人口の多少のみで計られるものではないと思う。新しい村上市は、それぞれの地域が大切に守ってきた自然環境・歴史・文化がある。地理的にも、鉄道・高速道路が整備されていく中で、これらを利用した情報発信の可能性はまだまだ考えられると思っている。単に削減や効率のみが考えられるのではなく、もっとよくなれるという意識の中で改革が進められるよう期待する。

全般的には、基本方針については良いと思うが、一言付け加えると、これがありきというものが多い。例えば職員数を減らすことがありき、支所を残すことがありきで、何かありきというふうにあるが、これから人口が減っていき、市の歳入も減っていく。本来であれば歳入を見込んで、身の丈にあったことをしていくのが本当のやり方だと思う。これだけのサービスを

したいから、これだけ掛かるが、地方交付税や税収を考えた時に、足りない分はどうやって補うのか、そういったことも抜本的に考えるのであれば、徹底的にそういうことも考えて、色々なことをしなければいけないと思う。

国が破たんしかけているわけだから、いつまでも自治体にお金が交付されないことも含めて、新しい手法を考えていかなければならない。それは市民にこういう状況なんだから我慢しなさいということかもしれない、あるいは自主努力をしなさいということだと思う。上杉鷹山が言った自助、共助、公助というふうな3つのスタイルをしっかりと市民が考えなければいけないということをいつも考えていた。そういうことを強く言っていると思う。市民から、今までしてくれていたことを何でしてくれないんだと言われても、断固としてこれはこういう理由ですということを言えるように、行政としてしっかりと示していく方が良いと思う。抜本的に考えて、オブラートに包んだような表現でなく、もっと過激な言葉を入れていっても良いと思う。

実際、場所によっては市役所に来るのに1時間半以上掛かる地域がある。しかも、公共交通機関がまったく無く、高齢者が一人暮らしをして、自分で除雪をして暮らしている人が居る。今まで3人でやっていた仕事が2人でやったり1人でやったりすることになるので、確かに職員も大変である。しかし、いくら協働といっても、そのしわ寄せが結局地域にいくわけだから、職員が減るから、支所も減らすし、その分地域が頑張れと、しかもそれこそ後期高齢者と呼ばれる人たちをつかまえて、頑張れと言うことに対しては常に疑問に思っている。

旧村上市の近くの集落と、旧山北町の地域のような、市役所に来るのに1時間半以上も掛かって、医者もいない、郵便局もない、コンビニもないという地域、ましてや高齢者が多い集落に掛かる負荷が違うということを知るべきである。