

平成25年5月24日

村上市長 大 滝 平 正 様

村上市行政改革推進委員会  
会長 高 橋 武 志

村上市行政改革大綱後期実施計画（原案）について（答申）

平成25年3月18日付けで諮問された標題について、本委員会で審議した意見を別記のとおりまとめましたので答申いたします。

行政改革の実践には、市長のリーダーシップと職員の意識改革・資質向上、そして住民意識の高揚が重要であり、職員の意識改革・資質向上には、職員各々が日常の仕事も含めた市全体の行政改革に関し意欲を持つことが必要です。

また、住民意識の高揚には、職員が地域に積極的に関わることで住民の声を聴き、地域と信頼関係を築きながら行政改革の必要性を住民に分かりやすく伝えていくことが重要です。

これらの要件が揃うことで、行政と市民の信頼関係が構築され、目指すべきまちづくりに生かされる行政改革になると考えます。

全体的に、実施にあたっての「検討・検証」が目立っており、問題点がわかっているものは早急な改革に取り組んでください。

なお、この後期実施計画を実践することで得た成果を、子育て支援や若者の定住化の施策等に重点的に振り向け、若者が住みたいと思えるような村上市にしてください。

## 村上市行政改革大綱後期実施計画についての意見

### 1 組織・職員改革

#### (1) 組織機構改革

- ① 職員減に対応した室制は、市民に対して明らかに周知不足であり、市民にとって馴染みの薄いものとなっている。

そして、待遇面だけの係長が存在しているなど適当でない組織となっているように感じられる。

よって、業務内容の市民への周知はもちろん、支所の体制に合わせて業務量を把握し、職員の職責及び待遇を含めた総合的な検証を行い、再度室制の必要性等を検討していただきたい。

- ② 広大な市において過疎化や限界集落の増加が進んでおり、限界集落では自助・共助・公助の機能の低下や多くの問題課題が発生している。

過疎地域、限界集落の対策を検討する部署を設け、市職員の問題意識を明確にして、先行事例等を参考にしながらハード面・ソフト面の検討をしていただきたい。

#### (2) 職員定員改革

- ① 定員適正化計画の精度を高めるためには、合併による事務重複解消によるもの、民間委託、指定管理者制度導入によるもの等の事由別定員適正化計画も必要である。

そして、子どもにとって重要な幼児期の養育を担う保育士の正規職員の比率の現状から、行政サービスへの影響や職員一人当たりの業務量の変化等の比較検証をして、技術職の中途採用制度の実施や3割補充にとらわれない様な柔軟な採用をしていただきたい。

- ② 地方公務員給与と均衡の原則となっている国家公務員給与との比較対象の民間企業は、大都市の給与水準の高い企業である。地方の民間企業の給与水準と大都市企業では大きな格差があるので、市と地方民間企業でも給与の官民格差が大きいと考えられる。

地方交付税等から再配分を受けている地方公務員の給与水準は、地方経済と連動する仕組みを検討し、構築することが必要である。

- ③ 前期の職員定員適正化計画を上回る退職者により、行政サービスへの影響が出ていると思われるので、窓口業務は委託・臨時職員等対応すべきと考える。

- ④ 再任用制度を導入するには、再任用者を豊富な行政経験を持つ貴重な人材と認識し、どのような役割を期待するのかを明示し、再任用者もその期待を自覚することが重要であるので、受け入れる業務の環境整備が必要である。

また、再任用制度導入により職員の年齢構成の不均一及び人件費の増加への対応の協議も必要である。

#### (3) 職員勤務体制改革

- ① 命令に基づかない時間外勤務者は、ルールを遵守していないことになる。

ルールを遵守しない公務員の存在は、市民から資質欠落のそしりを受けかねないので、勤務時間内の喫煙禁止の徹底等のモラル面を含め、ルールの遵守を徹底させるような実施を望む。

ただ、命令に基づかない時間外勤務者が存在することについては、業務量の適正の検証も必要

と思う。

#### (4) 職員意識改革

- ① 職員の意識を改革するためには階層別、専門別研修を計画に沿って実施するだけでなく、組織や職場の風土を改革する必要がある。行政全体が組織風土・職場風土改革の重要性と必要性に関する認識を共有し、プロジェクト等を作って実践していくことが必要であり、組織風土・職場風土改革と研修計画を両輪として進めることが重要である。

また、階層別、専門別研修だけでなく自衛隊などの異種業務への体験研修なども職員の意識を改革するうえでの一つの手法になると思う。

- ② 人事異動による職場環境の変化は、若手職員の人材育成、意識改革も期待できると思う。

期間を区切ったUターンも行うなど、本庁と支所、支所間の人事異動の更なる積極的な実施を望む。

- ③ 人事考課制度は、人材育成のためという導入目的を明確にして、研修や会議を重ね、組織全体が考課制度の本質を理解し、育成・昇給・昇格・人事異動等へどのように活用していくか認識を共有することが重要である。

また、考課から評価へと一歩踏み込んだ制度として、昇給・昇格・人事異動等に適正に反映させることが必要と思う。

## 2 財政改革

### (1) 財政指標等情報公表

- ① 補助金の公表については、公表により透明性と説明責任は大きく向上しているが、効果を検証し公表することも必要である。

- ② 公開項目を拡大し、情報を市民に提供することは透明性も増して良好と思うので、積極的な実施を望む。

### (2) 歳入改革

- ① 市税の口座振替の啓発・促進は、新規課税者のみを対象にするのではなく、全納税者を対象に積極的な利便性の周知、口座振替への切り替えの依頼を推進していただきたい。

- ② 市県民税の特別徴収の促進は、より多く特別徴収事業者に移行させるために個々に訪問を行うなどの取り組みが必要である。

- ③ 市税のコンビニ納付等の取り組みは、コストに見合う効果があるか疑問に思うので、更なる検討を経て方向を検討していただきたい。

- ④ 市民税における新潟県地方税徴収機構の活用を図り、滞納者については来庁していただき、話し合いの上、滞納分については計画納税（毎月定額等）を実施してほしい。

- ⑤ 収納推進員については、費用対効果を検証する必要がある。

- ⑥ 施設の使用料や手数料等の財政運営に与える影響が比較的小さいものは、行財政改革の側面より料金統一のための見直しと位置づけ、その上で、費用を削減し、稼働率の向上を前提とした受益者負担を基本とするものとするものとする。

- ⑦ ごみ指定袋による負担確保は、公平な受益者負担を図るだけではなく、ゴミの減量化やリサイクルの重要性を啓発する上でも必要な取り組みと考える。

ただ、ごみ袋は生活に不可欠なものであり、地域経済の状況を充分踏まえる必要はあるため、激変緩和措置等の検討も必要である。

- ⑧ し尿処理、上下水道の使用料は財政運営に与える影響が大きいものであるため、料金統一と行財政改革の両面からの見直しを考える必要がある。

料金収入減が財政負担に大きな影響を与えるのであれば、計画されている料金統一（見直し）の中で再検討も必要と考える。

公共性が高く生活に不可欠なものであり、料金の値上げは難しさが伴うので、現行料金より大きく値上げせざるを得ない地域がある場合は、激変緩和措置等の検討も必要である。

- ⑨ 自主財源確保のためには、封筒のみにこだわらず、市の行政資産を広く有料広告として積極的に有効活用する必要がある。そのためにも広く市民に広告に関する意見を求めるような取り組みをしてはどうか。

- ⑩ 民間企業では遊休状態になっている固定資産は、基本的に減損会計で損失計上の対象となる。

行政であっても村上市内の経済状況を考え、売却可能財産は早急に売却し、その他の財産は遊休化を防ぐために、貸し付けも含めた経済的価値を発揮する取り組みが必要である。

また、取り組みの一つとして市道脇の緑地となっている部分などは駐車場として有償貸付することも検討してはどうか。

- ⑪ 調査報告書の有償頒布は、ホームページ等を活用した地域を限定しない取り組みにしていただきたい。

また、予約制にするなど工夫して有償頒布に取り組んでいただきたい。

- ⑫ 市税等の12期払いは、企業等の定年退職者にとっては給与からの特別徴収に慣れているため、12期払いの方が馴染みやすいと思うので、納税者の1回あたりの納税負担の軽減と、納付忘れを防ぐ効果からも取り組みが必要と考える。

ただ、年金受給者には市税納付時期を年金支給時期と合わせることの検討も必要である。

- ⑬ 井戸水や市販のボトルウォーターの飲料者に対し、積極的に水道水の需要拡大を図ることは必要なことである。

また、水道水ボトルウォーターは安全、安価なことと保存期間から、非常時の備蓄飲料水には効果的と考える。

### (3) 歳出改革

- ① 補助金の見直しについては、外部評価を取り入れた効果検証を行っていくべきと思う。

- ② 財政が逼迫しているので各地域、事業ごとに違う課題と、公平性、公正性のバランスを考慮した制度総体のあり方、個別負担金のあり方について早急に検討することが必要である。

- ③ 特別職の報酬は、民間企業と比較した場合や市民感覚では、まだ高額といった印象を受ける。

社会情勢の変化や県内市及び類似団体等の状況と併せて、村上市の財政状況や地元企業との官民格差等も考慮しながら、民間企業経営者を含めた有識者による検討が必要と考える。

- ④ 行政委員会の報酬は、他自治体でも月額支給から日額支給への見直しが行われている。現状で月額支給のものは、職種による質的、量的内容を検証して、日額支給の検討も必要と考える。
- ⑤ 公用車の燃料費等の削減を図るためには、今後のエネルギー事情も考慮し、電気自動車等への切り替えを検討する時期ではないだろうか。
- ⑥ 公用車の集中管理化の取り組みくらいのことはすぐやれると考える。財政が逼迫しているなか、経常的経費の見直しは危機感を持ってやること。
- ⑦ 水道メーターの検針業務の包括委託に併せて、検針を四半期単位で行い、使用料金は前年実績額を仮徴収し、半年毎に本清算することでも相当の経費削減になる。
- また、委託する検針業者には、市が交付する身分証明書の携帯と、分かりやすく統一されたユニフォーム着用の検討も必要である。
- ⑧ 道路の維持管理は指定管理者制度にはなじまないと思う。
- もし、導入を検討する場合は、受け皿として想定される地元建設業者等の十分な地域環境調査が必要と考える。
- ⑨ 中学校安全対策費の見直しをするのであれば、少子化のなかで新自転車通学者への負担補助と考へ、自転車、ヘルメット、雨合羽等のトータルの費用負担を検討することも必要と思う。
- ⑩ 上水道事業、簡易水道事業、下水道事業、集落排水事業については、現状と今後の人口減少や施設の老朽化等を想定すれば、事業の財源確保は難しいと思う。
- この事業は公共性が高く生活に不可欠であり、料金の値上げは難しさが伴うが、計画されている料金統一（見直し）と併せた取り組みも必要と考える。
- 料金統一（見直し）の前段として、水洗化 100%の普及、職員定員管理の適正化、検針業務の民間委託、使用料金滞納者の解消、滞納者整理事務の民間委託、低利債への借り換え等により、一層の経費削減と効率的な運営に取り組むことが必要である。
- ⑪ 国民健康保険特別会計については、地元の経済情勢や高齢者の増加に伴い、被保険者の所得状況は厳しく、医療費の増加も続き、財政運営は厳しさを増すと思われ、繰出金の減少は見られるものの、国民健康保険特別会計の将来を見据えた明確な安定計画の検討が必要である。
- また、医療費の抑制と事業の財源確保には、被保険者資格管理の適正化、重複、頻回受診者指導、ジェネリック医薬品に関する情報提供、特定健康診査・特定保健指導の充実、スポーツの推進、国民健康保険税の収納率向上など、積極的かつ具体的な取り組みが重要である。
- ⑫ 蒲萄スキー場特別会計については、スキー人口の減少や管理費用の増加等、存続するにも色々な課題があると思われる。村上市のスポーツ振興や観光振興等の観点も含め、閉鎖・運営方法の見直しを第三者委員会等でのゼロベースによる検討が必要と考える。
- ⑬ 介護保険特別会計については、今後も高齢者の増加により、介護保険サービス利用者も増加し、財政運営は厳しさを増すと思う。
- 給付費抑制のためには、家族や介助者の負担軽減と介護費用の抑制に向け、保険、医療、福祉、介護の連携による積極的な介護予防事業が重要と考える。
- また、各分野の連携により在宅介護の充実を図ることで、要介護度の比較的高くない人は、在

宅介護サービスを利用してもらうなど、介護施設の重点化の検討も必要と考える。

- ⑭ 情報通信事業特別会計において、情報基盤の整備は情報の地域間格差解消と、高齢者の安否確認等に効果がある。

告知端末機の修繕費が増え続けているが、故障していない告知端末機も多くあると思う。故障した端末機の使用法や故障原因を調査しながら、修繕費の改善に取り組むことが必要である。

また、修繕費等のランニングコストは、告知端末機導入時におけるメーカー決定の重要な判断材料であるから、導入時に試算されているランニングコストとの違いはないのか、導入メーカーへの確認も必要である。

### 3 行政サービス改革

#### (1) 窓口改革

- ① 接遇マニュアルの作成も必要だが、それだけでは接遇マナーの向上が図られることはないので、職員教育の徹底、職員意識改革が必要である。

意識改革で最も重要なことは、環境を変えることであり、そのためには組織や職場の風土を改革する必要がある。

行政全体が、組織風土・職場風土改革の重要性と必要性に関する認識を共有し、プロジェクト等を作って実践することが必要と思う。組織風土・職場風土改革と「接遇マニュアル」の作成、研修を両輪として進めることが必要である。

- ② 民間企業での研修は職員の意識改革からも極めて重要で有意義と考えられる。ぜひ研修先を確保し、実施されたい。
- ③ 支所の夜間窓口に対しては利用実績が年々減少している。実態を見て利用者が限定されているのであれば思い切って廃止してもいいのではないかと。

#### (2) 電子自治体化改革

特になし

#### (3) 事務事業改革

- ① 行政評価制度は政策決定や予算編成に役立つ情報を提供する仕組みであり、その評価内容がマネジメントサイクル上で有効に機能することが重要である。

そして、その評価結果は分かりやすく市民に伝えることが必要である。

- ② 震災時において、地元事情に精通している消防団員の必要性、重要性が改めて認識されているが、地元消防団だけでは団員の確保は難しく限界がきている。

団員確保には、市と地元消防団の連携強化だけでなく、地元企業と連携し、新規就業者への加入推進等を図る必要がある。

また、消防団員と自主防災会の分担区分を明確にして、実際役に立てる自主防災会に育成することも大切である。

- ③ 消防備品の移譲については、正規団員の大部分が被雇用者の現状である中、日中比較的集落に残っている自主防災会員に、現役引退した小型ポンプを払い下げして活用できないだろうか。

- ④ 現状では緊急に土地を取得する必要性は低く、先行取得した土地も土地開発基金により長期保有されている状況だと思う。土地開発基金の必要性や有効活用の方策を、早急に検討することが必要である。

また、社会情勢の変化や新たな行政課題に対応していくために、硬直化されている財源を一般会計に戻すことも必要である。

- ⑤ 文書管理の電子化について、計画上ではシステム導入に関わる経費及び維持管理に関する経費が計上されていないので、費用対効果を考え、計画すべきと思う。

## 4 施設改革

### (1) 施設利用活性化改革

特になし

### (2) 施設管理改革

- ① 指定管理者制度の導入目的は、競争原理の導入によりサービスの向上と経営の効率化を図ることであり、入り口段階で新規参入のチャンスが多く与える必要がある。そのためには、選考基準を明確にした公募による選定が基本と考える。

これまでの管理実績の評価や施設の設置目的、性質等から公募できなかつた施設も、一定の猶予期間後は公募が望ましいと考える。

また、更新の「再指定時」にも公募が望ましいと考える。

そして、指定管理者制度を有効に活用しつつ、行政としての責任を適切に果たすために、公営での問題点の検証及び指定管理者に対して的確なモニタリングと評価を継続的に行うことが必要である。

### (3) 施設統廃合等改革

- ① 旧市町村単位で建設、設置された公共施設・設備の多くが老朽化しているなかで、合併による重複施設・設備の統廃合や老朽化施設・設備の更新の検討は必要なことである。

公共施設・設備の規模と老朽化度の把握や更新費用を算出し、財政的に可能な範囲で維持する公共施設・設備の優先順位を付けて、施設・設備の整理統合をすすめることが必要である。

また、市民全体で納得いく公共施設・設備の方向性を見出すためには、施設・設備の情報を受益者だけでなく、市民全体に分かりやすく公表していくことが必要である。

- ② 学校の統廃合は、市町村の財政難を背景として小規模校の整理統合的色合いの強い形で進められてきたと考える。

ここまで一定の統廃合が進んできたなかで更なる学校施設と教育環境の検討は、より慎重に進めていく必要がある。そのためには新たな検討委員会などを設け、教育的見地と財政的見地の両面から検討することが必要と考える。

また、学校に求められやすい地域コミュニティの活性化としての役割や、災害時の避難場所としての機能等を切り離して考えることは難しいと思うが、「子供たちの教育の場」として何をどのようにすることが最良なのかを一番目に検討することが重要と考える。

- ③ 消防は、地域住民の「生命・財産」を守るという最も基本的な行政責任を果たす組織であることから、公平なサービス提供が求められる。大規模災害や救急サービスなどの対応には、地域事情を充分考慮した消防力の検討が必要である。

## 5 市民協働のまちづくりの推進

### (1) 市民との協働によるまちづくりの推進

- ① 協働のまちづくりについては、施策のあらゆる機会を捉えて市民へ分かりやすく周知することと、各協議会が取り組んでいる成功事例等の情報発信をしながら、市民への啓発とあらゆる機会を通して市民を巻き込む方策の実施が必要と思う。

また、協働のまちづくりを進めるには、単なる情報の提供だけでは不十分であり、そこにある課題も明確にして、情報とともに課題についても行政と市民が共有していくことが必要である。

### (2) 情報の共有化とまちづくりへの参加

- ① 市報は「後報」でなく、これから発生するものを早く報告してほしい。
- ② ホームページは、誰もが覗きたくなる魔法の箱ではない。良質の情報を提供すれば見てくれると思わず、見る気になる仕掛けが必要だと思う。
- ③ 出前講座は、行政機関の行っていることを知りなさいという押しつけにならないよう、広く一般市民に受け入れられるような工夫が必要である。
- ④ 市政提案制度や市政懇談会、パブリックコメント制度という住民の声を聴くということから、聴いた声を施策に反映させるという一歩進んだ制度への取り組みが重要である。

これを形骸化させないためには、制度の意味を行政職員が十分に認識し、行政が実施する施策の目的や費用対効果等、細やかな情報を住民に提供し、説明責任を果たしていくことが必要である。

- ⑤ 行政と市民が協働でまちづくりを推進するには、是非とも全職員の積極的な参加を望みたいし、そこで地域の住民とのコミュニケーションを図って本来の仕事に活かしてもらいたい。

そのためには、行政における部署間や職員間の意識の温度差を解消する必要があるので、協働のまちづくりに関する研修の徹底と協働のまちづくりを視点とした人事考課制度や目標管理制度の導入、職員の地域のまちづくりの参加を制度的に支援する仕組み等の検討が必要と考える。

### (3) 市民、民間団体への支援

- ① 協働のまちづくりは長期的な取り組みになると考えられ、マンネリズムや主体性のない活動になることを危惧している。

継続していくためには、各協議会が地域の特色を最大限発揮した上でお互い切磋琢磨して行くことが重要であるし、全市的な視点から協働のまちづくりを推進するための具体的な取り組みの立案や、その実行に際しての調整と評価等を行っていく委員会などの設置の検討も必要と思う。

- ② 今日、世帯構成人員が減少し、協働に参加する人が限られているというのが現状であり、参加する母体となるものは集落組織やNPO法人等である。

行政はこうした組織の育成と強化と、併せてまちづくりリーダーの人材育成に取り組むことが



必要である。

また、協働のまちづくりは次世代に続けていくものであるので、次世代を担う若者や子供たちがもっと参加できる仕組みを創っていくことが重要である。

- ③ 行政が運営を誘導することは極力避けるべきだが、活動拠点の確保や組織の自立に対して厚い支援が必要と思う。将来、安定した活動を継続できるか否かは組織の自立が重要と考える。