

## 第1回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成24年4月17日(火) 13時30分～15時45分	
場 所	小牧市役所南庁舎 5階 大会議室	
出席者	<p><b>【委員】(名簿順)</b></p> <p>山下 史守朗 市政戦略本部長 (小牧市長)</p> <p>金野 幸雄 流通科学大学 総合政策学部特任教授</p> <p>浅野 良一 兵庫教育大学大学院 学校教育研究科教授</p> <p>田尾 雅夫 愛知学院大学 経営学部教授</p> <p>萩原 聡央 名古屋経済大学 法学部准教授</p> <p>後藤 久貴 公認会計士</p> <p>松岡 和宏 市長公室長</p> <p>秋田 高宏 総務部長</p> <p><b>【アドバイザー】</b></p> <p>宮脇 淳 北海道大学 公共政策大学院院長</p> <p><b>【コーディネータ】</b></p> <p>佐々木 央 (株)富士通総研</p> <p><b>【事務局】</b></p> <p>大野 成尚 市長公室次長</p> <p>小塚 智也 市長公室 市政戦略課長</p> <p>舟橋 朋昭 市長公室 市政戦略課 市政戦略係長</p>	
傍聴者	20名	
配付資料	資料1	小牧市市政戦略会議の組織及び運営に関する要綱
	資料2	自治体経営改革戦略会議について
	資料3	委員名簿・配席表
	資料4	地方自治体を取り巻く動向について
	資料5	本市における自治体経営改革の概要について
	資料6	自治体経営改革戦略会議の進め方について
	資料7	本市が目指すべき自治体経営の姿(たたき台)
	参考資料1	小牧市審議会等の会議の公開に関する指針
	参考資料2	小牧市情報公開条例(抜粋)

### 主な内容

#### 1. 開会

##### (1) あいさつ(市長)

- ・地方分権や地域主権の時代と言われる中で、自治体の経営や地域運営のあり方をゼロベースで見直し検討したい。
- ・重要なテーマであるため、専門的な見地から意見を頂きたい。

##### (2) 会議の運営等について

- ・事務局より、資料1及び資料2、資料3を用いて、自治体経営改革戦略会議の趣旨、会議の進め方等について説明。

## 2. 議題

### (1) 会議の公開について

- ・事務局より、参考資料1を用いて、会議の公開・非公開の規定等について説明。
- ・委員により会議は公開と決定。
- ・記録用のビデオ撮影、ケーブルテレビや新聞記者による写真撮影と議事要旨の公開を了承。

### 【会議の公開の決定を受け、傍聴者入室】

- ・市長より会議の目的や趣旨についてご挨拶。挨拶の主な内容は以下の通り。
  - ・市政戦略会議は、市長のトップマネジメントを支えるために、市長を本部長とする市政戦略本部の中に設置され、主要課題ごとに、中長期的な視点から解決に向けた議論を行う。
  - ・市長公室が事務局を担い、外部コーディネータのもとで、行政セクターと専門家、市民の代表として地域運営の責任を担う市長が参加する。市民公開のもと、市長が課題解決に向けて外部の有識者等と意見交換をしながら、ゼロベースで議論を進める形は、他の自治体でも例がない。
  - ・自治体経営改革戦略会議では、地域主権時代の自治体経営のあり方を考える。
  - ・本市は地の利を活かして、産業都市として発展を遂げてきた一方、産業空洞化や、高速道路整備の進捗、地域間競争の激化など、本市を取り巻く環境が変化している。地域経済の先行きが不透明な中、本市の財政状況は厳しさが増すと予測している。
  - ・社会構造についても様変わりし、人口減少と高齢化が進んでいる。本市の高齢化率は19.1%で全国平均より低いですが、7～8年後には25%を超え、さらに増えると予測している。本市が目指すべき自治体経営の姿、超高齢社会に対応し得る自治体経営・運営のあるべき姿を如何に再構築するか、新しい創造が求められている。
  - ・地方分権、地域主権が求められる中、地域の課題解決に向けて、自らの判断と責任を持って、時代に対応した創造性・機動性が発揮できる行政経営にしていかなければならないし、一層の効率的・効果的な行政経営を行いたい。
  - ・市長が、行政のトップとして、あるいは市民の代表として、リーダーシップを発揮し責任をとる自治体経営が必要である。行政評価、予算編成、内部統制、人事給与などが連携した自治体経営の構築にチャレンジしたい。
- ・事務局が資料3を用いて、委員、アドバイザーの紹介。各委員から自己紹介。

### (2) 自治体経営の動向と当面の検討範囲について

#### (3) 本市における自治体経営の概要について ((2)と関連が深いため、あわせて検討)

- ・コーディネータより、地方自治体を取り巻く動向について、資料4を用いて説明。
- ・事務局より、本市における自治体経営改革の概要について、資料5のp1～p4を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。

#### i) 民意の市行政への反映のあり方

- ・市民協働については、公開と参加の仕組みが明確に構築されていない。市民の意見を反映させながら、いかに経営改革を行うかが大切である。

**ii) 民意の結果としての「市長マニフェスト」の「総合計画など市の行政計画」への反映のあり方**

- ・地域主権や地方分権は、権限や財源の地方への移譲がメインと言われるが、それは手段に過ぎない。地方分権の目的は、小牧市の場合は、市長をトップとした行政部局と議会の相互の自律性を高めていくと同時に、お互いの責任の明確化を図ること、地域の民主主義の質的向上を図ることである。権限や財源が移譲されても、自由に意思決定ができなければ、職員や地域にとって負担が大きい。今回の地方自治法等の改正では、このような議論が視野に入っている。

**iii) 行政計画の達成に向けた組織目標のあり方**

- ・今までは、後追いで行政評価をしてきたが、組織の目標設定のあり方で仕事の質の6～7割が決まる。組織の目標設定の段階でしっかり議論し、それに対し組織が行動できたのかを客観的に検証することで、市民が納得し、職員の評価にも活かすという循環が必要である。

**iv) 行政計画及び組織の目標の達成に向けたPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルのあり方**

- ・市長のマニフェストに基づく新しい総合計画のあり方を検討するにあたっては、総合計画のマネジメントの事務で職員が疲弊しないように配慮したい。従来のように、達成できる目標設定、成果の数字のつじつま合わせ、といったマネジメントに落ち入らないよう注意が必要である。
- ・経営の自律性や信頼性の面で、地方自治体をひとくくりにはできないため、自治や経営のあり方も異なる。過疎地域等の自治体は、人口が減少しているため、高齢化率が上がっても65歳以上人口の絶対数が増えるわけではない。しかし、小牧市のような大都市部では、高齢化率の上昇に合わせて65歳以上人口の絶対数が増え急激に変化する。

**v) 市民に分かりやすく客観性・納得性の高い行政評価のあり方**

(該当意見なし)

**vi) 行政計画及び組織の目標の達成を促進する人事評価・人事制度のあり方**

- ・定数削減が行われる一方で、自治体の責任が大きくなり、仕事が増えているという矛盾をどう解決したらいいか。
- ・職員と業務の関係については、能力のある人が力を発揮すれば倍以上の仕事ができる。スリム化のプレッシャーを与えることで、モチベーションが上がるのではないか。
- ・人は経営資源の一つであるが、人数ではなく能力で考えるといい。能力向上と意欲向上ができるような、戦略に適合した人事制度ではないといけない。人という資源を使いこなすために、その人の幸せも考慮しないとけない。
- ・国や県、他自治体の動きについていく時代ではなく、小牧市自身が新たなモデルを作らなければならない。目標管理や人事制度を見直すことで、職員も自ら目標を掲げ、創造性、機動力のある組織にする必要がある。

**vii) 客観性・透明性の高い持続可能な行政執行体制のあり方**

- ・社会を取り巻く状況が転換期を迎えているが、その変化に行政の仕組みが対応していない。また、市民はどうしたらいいのか、何を変えなければならないのかが浸透していない。これまでのやり方では社会は回らないし、行政も真正面から対応しなければならない。

## viii) その他

### 【財政状況について】

- ・本市の直近の財政力指数は1.24（3カ年平均）、経常収支比率は82.8%、実質公債費比率は0.7%（3カ年平均）で、他の自治体と比べると良好である。しかし、経常収支比率は年々上昇しており、弾力性は低下している。リーマンショック以後に法人市民税が約半減する一方、義務的経費が増加している。将来的には、厳しい財政運営が強いられると考えている。

### 【これまでの行政改革の取り組みについて】

- ・本市では、昭和61年から4次にわたる行政改革大綱を策定し、取り組んできた。また、市長のマニフェストでも、行政改革の断行を掲げている。そこで、マニフェストの項目と第4次行政改革大綱の中で、本市が重点的に取り組むべき行政改革の指針として、「重点改革プラン」を新たに策定し、持続可能な行財政運営のため、人員の有効活用など効率的に進めていきたい。さらに、市民との協働を充実することで地域課題の解決に取り組んでいきたい。
- ・小牧市では、外部評価を取り入れながら、効率的な行政運営に取り組んできたが、「効率性」の中身が具体的ではなく、行革の取り組みが青写真の段階にある。
- ・売上が減り、経費や借金が増える状況は、会社であればつぶれる。どの自治体でも、入札制度の見直しや、外郭団体の削減などに取り組んできたが、歳入・歳出への影響が示されておらず、効果が見えてこない。
- ・高齢化率の低さなどから、小牧市は他とは違うという議論のままで来てしまったが、今取り組まなければ手遅れになる。社会の発展は段階的に進むものだが、小牧市では今までがよかつただけに早くから危機感を持って取り組んでいる自治体に比べて遅れているのではないか。

### 【今後の行政改革の推進方法について】

- ・一般論ではなく、具体的な削減方策を検討した方がよい。削減は簡単ではないが、関西と比べれば、小牧市はまだ雑巾を絞れる状況にある。
- ・財政状況が厳しい時に取り組もうとしても何もできないため、余裕があるうちに取り組んだほうがよい。
- ・定数削減等の行政組織内の議論も重要だが、組織内にとどめると不幸である。議会や地域、県などの広域圏との関係の中で、いかに小牧市を位置づけるかが大切である。
- ・市民と危機感を共有できるかという点については、市長の思いと市民との間に温度差を感じる。行政、議会、市民が将来のデータを共有し、当事者意識を持つことが重要である。客観的に小牧市が置かれている状況を把握し、市民と現状認識を共有する必要がある。

### 【市民協働について】

- ・行財政改革の達成には市民協働が欠かせないが、市民の間で危機感を共有できるかどうかがかぎになる。そして、市民、NPO など様々なアクターを乗せて走るビークルをどのように設計・築造するかが重要。NPO だけではなく地縁型のコミュニティへの動機付けが大切である。
- ・コーディネータより、自治体経営における本市の課題認識について、資料5のP5を用いて説明。

### （4）本市が目指すべき自治体経営の姿について

- ・コーディネータより、自治体経営改革戦略会議の進め方について、資料6を用いて説明。
- ・コーディネータより、本市が目指すべき自治体経営の姿（たたき台）について、資料7を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下の通り。

#### **i) 民意の市行政への反映のあり方**

- ・タウンミーティング等の手法を用いて、市民の意見を行政計画に反映できるといい。
- ・民意の行政への反映のあり方は、どんな方法でもデメリットがある。市民の意見を聞くということは、全部政策に反映させるということではなく、行政側も市民側も気づきを得ることが目的で、そこに危機感も芽生えてくる。

#### **ii) 民意の結果としての「市長マニフェスト」の「総合計画など市の行政計画」への反映のあり方**

- ・地方自治法の改正で、総合計画の位置づけを変えた。これは、右肩上がりの総合計画のあり方とは変わってきていることを認識したため、自治体経営のポイントになる。
- ・民意を市政に落とし込むことは不可欠である。しかし、前市長が示し議会の同意を得た総合計画がある一方で、新たな方向性を示した新市長のマニフェストを落とし込むための制度的担保がない。現在は、暫定措置として、マニフェストと総合計画を合わせた主要事業実行計画を策定している。

#### **iii) 行政計画の達成に向けた組織目標のあり方**

- ・既存の制度であっても、オープンに議論する必要がある。例えば、組織目標が人事評価のためのものになっており、十分な検討がなされてこなかったが、本来、組織目標はトップとじっくり話して組織内で共有する必要がある。制度が機能するようにしなければならない。

#### **iv) 行政計画及び組織の目標の達成に向けたPDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルのあり方**

- ・資料7の図に市民との関係を位置づけることが大切である。市民も自治体の人的資源である以上、公共を担っていただかないと行政がパンクする。
- ・資料7で示されたビジョンに、今後、色々な要素を加えることで、新しいモデルになるだろう。PDCAが前提だが、実現できるだろうか。

#### **v) 市民に分かりやすく客観性・納得性の高い行政評価のあり方**

- ・これまでの行政評価は、評価のための評価であった。適正な指標を設定し、改善に向けた取組として行政評価を用いることができるなら、PDCAサイクルが実現できる。
- ・行政評価については、すべてに市民の納得を得ることはできない。ここでいう納得とは規範性のことであり、市長が示した価値観に基づいて行政評価を行うことである。今まで評価がうまくいかなかった理由は、ものさしがなく、コスト分析にとどまっていたためである。

#### **vi) 行政計画及び組織の目標の達成を促進する人事評価・人事制度のあり方**

- ・目標管理がうまくいかない理由は、その前提となる行政内の情報が一世代前のものだからである。今までの行政活動を正当化するための情報になっており、意思決定するための情報になっていないからである。どこかでトリガーを作り、市民に今までとは違う資源配分のあり方についてみせることで議論が進む。

#### **vii) 客観性・透明性の高い持続可能な行政執行体制のあり方**

(該当意見なし)

#### viii) その他

##### 【今後の行政改革の推進方法について】

- ・市民の間には、小牧市は大丈夫という意識があると思われるため、小牧市の現状にかかる認識を市民に共有してもらう必要がある。
- ・民間企業では、前の経営者の負の遺産を全部出すことで、経営が回復する例がある。自治体が今までやってきたベースを捨てないまま、計画や評価分析を行うことがもどかしい。例えば、職員の業務など、今までやってきたことを全て洗い出し、改革を行うと一番効果が出る。
- ・危機感だけで頑張るのはしんどいため、V字改革の先にある夢を語ることが大切である。今頑張ることで、市民に喜ばれ、街が良くなるといった話が必要である。
- ・小牧市はいいねと言っている状況が一番危険である。市民だけでなく、周辺自治体の住民も思っていると、小牧市への転入が起これ、65歳以上の人口の集中により一気に経営環境が悪くなる。
- ・今の小牧市は、ジェットコースターの一番上でこれから落ち始めるところにある。行政経営は機動的ではないので、一度落ちると民間企業と比べて止められない。早めの対応が必要である。

##### 【市民協働について】

- ・自治体経営は、成熟した市民がいる地域ほど成功する。行政がNPOを援助するのではなく、市民がNPOを作ろうという感じだと職員も熱心にならざるを得ない。

#### (5) その他

- ・次回は5月29日(火) 午後に開催予定。

### 3. 閉会