

平成28年12月27日

秦野市長 古谷 義幸 様

秦野市行財政調査会 会長

同 行革推進専門部会 部会長 斉藤 進

第3次はだの行革推進プラン実行計画実行方針等に係る意見書

第3次はだの行革推進プラン実行計画（以下、「3次プラン」と呼ぶ）に掲げた改革項目の着実な実現を図るため、改革主管課において5年間の具体的な取組内容を示した実行方針及び進行管理シート（以下、「実行方針等」と呼ぶ）が作成されました。

この「3次プラン」の推進に関しては、今後、実行方針等に基づき取組状況等の把握・評価を行うことから、従前の新はだの行革推進プラン（以下、「新プラン」と呼ぶ）の取組結果を踏まえ、「3次プラン」の実行方針等に対し、当調査会において審議を行いました。

その結果、当調査会としての意見を次のとおり取りまとめましたので、十分に留意いただき、引き続き積極的な改革に取り組まれることを期待します。

1 新たな視点による行財政改革の推進

「3次プラン」で掲げている目標累積効果額16億円は、「新プラン」の40億円と比べると大幅に減少しています。しかし、これまでの改革により職員数は一定の削減数に達しており、さらに歳出面では、今後も社会保障関連経費の増加など厳しい状況が予測されます。一方で、公共施設の量的削減に関しては計画的に行われていることから、今回の効果額推計に一定の理解を示すものです。

「3次プラン」には、「新プラン」の総括と総合計画後期基本計画でのリスタートといった2つの目標が挙げられますが、今後の行財政改革では、特に将来人口の減少に伴う税収減に対応するため、「減分の配分」に向き合わざるを得ないと考えます。

この場合、「3次プラン」の改革項目は「新プラン」からの継承項目が多数あり、その中には市民との合意形成が不可欠な項目が引き継がれており、改

革の効果が生じるまでに時間を要することが想定されます。

そのため、市民生活に同化・定着している事業についてもその削減を求めざるを得ず、従って市民と課題を共有しながら、改革を推進することが極めて重要になります。

そこでは、「市民の理解と合意形成」のプロセスを進行管理の中に位置づけることが不可欠であり、また取組みが遅延した改革については、早期に原因を究明し、速やかに軌道修正を図るなど、改革を着実に実行することが重要となります。

こうして今後の人口減少や少子高齢化の進展といった社会情勢の変化に対し、従来の発想や取組みに捉われず、ヒト・モノ・カネ・サービスといった経営資源の最適化を図り、更に市民との協働強化を視点に加え、行財政改革に取り組むことが求められます。

また、今後の行財政改革計画の策定に当たっては、改革の効果を金額で捉える評価手法から評価軸の転換（改革による「便益」や「時間」などの考慮）を図り、効果を多軸で捉える手法を検討されたい。

2 質の向上を意識した改革の推進

「新プラン」の総括評価報告書で述べたように、今後の行財政改革においては、効果額のみを掲げた改革では、単に経費削減だけの改革になる恐れがあるため、従来の行政サービスの見直しを含め、いわゆる質の向上につながる改革が必要とされます。例えば、スポーツ協会、文化会館事業協会及びシルバー人材センターなどへの支援のあり方は、補助金額を見直すだけでなく、政策目的に照らし、団体との協働のあり方等を見直すことが求められます。

この場合、政策目的と現状の事業内容の整合性を検証し、業務を民間団体に任せて事業継続を行うか否かといった点も視野に入れた改革が求められます。

なお、公共施設再配置計画ではトータルコストを把握していますが、「3次プラン」の効果額ではその把握をしていないことから、今後はトータルコストの考え方を職員に浸透させることが求められます。

3 市民への理解促進と職員の人材育成

行政は企画調整機能が損なわれない範囲において、組織の縮減や職員数の最少化が望まれるが、今後は、更に「減分の配分」といった極めて厳しい改

革に向き合わねばなりません。この「減分の配分」といった改革は、市民の理解と協力、合意なくして成しえないものと考えます。

そのため、担当職員には、市民への説明能力やコミュニケーション能力、さらには対話し、理解を深め、合意形成するコーディネート能力が求められます。

また、行政職員だけではなく、市民にも当事者として行財政改革の重要性を認識し、主体的な行動や責任ある発言が求められます。そのため、きめ細かな情報の提供や問題意識を深めるための対話・協議の場が必要と考えます。

つまり、改革の実行において、新たに施設の運営やサービスの変更が必要となる場合、関係住民への説明を徹底し、理解を深め、共に課題に取り組むといった意識の強化が求められます。

特に、有料化や費用負担増など市民生活に直接影響する改革項目については、事前の段階から関連情報を提供することで情報の共有を図り、対話を通して改革に取り組むことが必要と考えます。

4 議会との連携強化

「減分の配分」の時代には、特に議会においてこの考え方（「減分の配分」）に対し合意を得ることが重要です。すでに、量的削減といった行政努力に限界がみられることから、議会において議論を深め、議会からも市民に向け、これら改革の必要性を説明するといった役割を期待するものです。

5 継承項目や改革の遅れた項目の早期実現

「新プラン」から継承している項目については、これまでの「新プラン」と同様の取組みでは、今回の「3次プラン」においても改革が進まないことが予想されます。そのため、改革方針の抜本的な見直し、実現期間の厳守など改革の進捗状況を常に明らかにする必要があります。

また、「3次プラン」において、実行年度や目標効果額を「実行に向けた検討状況を踏まえ設定」とした改革項目については、早急に改革実行に向け具体的な改革内容を明らかにすることが求められます。この場合、検討に時間を要すとしても、それぞれの検討状況や課題を常に示す必要があります。

なお、制度創設から既に10年以上が経過している指定管理者制度については、これまでの取組成果を踏まえ、今後の公共施設運営のあり方を抜本的に検討する必要があります。

6 重要項目の選定と全庁的な検討組織の設置

「公共施設再配置計画の推進」、「民間委託等の推進」については、特に優先すべき項目とし、重点的な進行管理が求められます。

更に市としての方向性を示す必要がある重要な改革については、主管課だけで改革に取り組むのではなく、先進例や改革課題を関係各課の連携により検討し、またその方向性を定めるため、庁内での横断的な取組み強化が求められます。