

大阪狭山市行財政改革推進委員会  
意見集

平成18年2月

大阪狭山市行財政改革推進委員会

## 目 次

	ページ
<b>行財政改革の基本的な考え方</b>	<b>1</b>
<b>市民協働の推進と市民サービスの質的向上</b>	<b>5</b>
1. 市民協働の推進	5
2. 市民サービスの質的向上	12
3. 情報公開と市政情報の提供	14
<b>財政運営の健全化</b>	<b>18</b>
1. 財政運営の計画化	18
2. 事務事業の見直し	20
3. 民間委託等の推進	24
4. 受益者負担の適正化	27
5. 補助金・負担金の見直し	29
6. 自主財源の確保	32
<b>簡素で効率的な行政システムの構築</b>	<b>34</b>
1. 組織機構・定数の見直し	34
2. 人事制度の改革と給与の適正化	37
3. 行政システムの再構築	43

## 行財政改革の基本的な考え方

### 〔改革の視点〕

- \* かつての行革の時代ではない。根本的に考えやシステムを変えないと追いつかない。
- \* 戦後60年来続いてきたこれまでのシステムを改革する必要がある。今こそ本当に大阪狭山市独自の改革案を出して模範を示すべきだ。
- \* 行財政改革をやらないといけないということは構造的なものだ。
- \* 分権型、少子・高齢型、三位一体改革が実行された暁には、5%から10%の歳入のブレイクダウンを覚悟しなくてはならない。それに対して、その風圧にどう耐えて、給付水準をできるだけ下げずにがんばるにはどんなまちづくりができるのかということに向かって進んでいく必要がある。
- \* 狭山藩が一番初めに版籍を奉還したが、経済的な理由が一番大きいということだ。小さくても文化が高い誇りのあるまちにしていこうとするなら、大阪狭山市として最大限の努力をしないといけないと思う。
- \* 聖域を設けず財政全般にわたって改革する必要がある。
- \* 小さいまちで文化の誇り高いまちとして独立独歩でいくのであれば、住民も職員も団体も議員も身の丈にあうよう対処していく必要があるのではないかと。そうでなければ、どこかと合併しないと仕方がないのではないかと。思う。
- \* ボトムアップ型の改革・改善よりも、トップダウン型の改革のほうが有効ではないか。
- \* 市民社会改革を頭に入れて、行政改革を提案する必要がある。
- \* 行財政改革あるいは地域社会改革は非常にやりやすい人口規模なので、今がチャンスだと思う。

### 〔意識改革について〕

- \* 改革はかなりの犠牲を払ってやらないと実行できない。まず、全公務員の意識改革が必要だ。
- \* 職員の発想の転換が必要だ。いつまでもお役所の考え方が随所に現れている。そこを変えないと改革はできない。
- \* 税の徴収率が昨年度に比べ1.9減っているならば、職員の給与も1.9減らすというような企業の収益の考え方を取り入れるなど、政策が細るのではなく、まず自らが細るというような考え方が必要だ。
- \* 職員の資質(正義感や執務に対する誠意等)は他の自治体の中でも水準以上に高いと思うが、人口規模のわりに垢抜けする方向をめざすがゆえに、泥臭さを早く捨ててしまっ、市民との距離がだんだん遠くなっているのではないかとこの危惧も少し感じる。
- \* 市民のレベルも高い。

- \* 大阪市及び大阪市周辺の近郊都市病にかかっている面もある。全国動向に対して非常にアンテナが弱いので、危機感を持ったほうがよいと思う。
- \* 市民と一緒に改革するという手法について非常に足腰が弱いのではないか。

〔今後のまちづくりについて〕

- \* 今後の大阪狭山市のあるべき姿の具体的な形がわからない。道州制に対する言及が大綱の中にあって然るべきだ。国がめざしている方向に対する大阪狭山市に対する位置付けがない。
- \* 平成8年度の大綱には、何をすべきかという重点的なものが見えない。大阪狭山市がどういう方向に行くべきか、どういうふうに位置づけするのか、市の現状の機能・特性の確認をもう一度した上での議論が必要だ。
- \* 住環境が充実し、住みたいと思う魅力あるまちにしないといけない。現状では都市機能が分散しているので、商業圏、行政・文化施設圏、公園等憩いの場所を集中させ、どんな形でいろんな投資をしていくのかという現状の確認と見直しが必要だ。

〔議会改革について〕

- \* 議会の関係は、付帯的な意見として載せたらどうかと思っている。
- \* 議会自身も情報公開や情報提供、市民と協働の議会改革というものが課題としてあるということを事実として認識しておいたほうがよいと思う。

〔提言の体裁等について〕

- \* 市長が述べられたビジョンは、市民が行政に参加してもらえるシステムを早く作っていきたいということだったので、すべての改革の方向をそのような方向に書き直して欲しい。
- \* 提言をまとめてこれで終わりということにならないか危惧する。
- \* 今の財政状況では、第1章には歳出の削減など無駄なものを排除する話があるべきではないか。市民協働が重要なものとしてみんなに受け入れられて推進力になるのかと思う。まず無駄を省き行政がするよりも市民に任せようほうがよいという部門について協働するべきで、最初に協働ありきというのは目的としてはよいが、最初にあやふやな内容が出ると実態が上がらない。数値目標を掲げて取り組むべきだ。
- \* まず初めに行財政改革という根本的・基本的な火急の問題についての提案を重視すべきだ。市民協働を最初にもってくると、視点がぼけてしまわないか。
- \* 極端にいうと大綱は2章だけでよい。2章の1部だけで残りはないほうがよいと個人的には考えている。今回の議論で光っているという部分に丸印を打って、他のところは不要ではないかと思う。あまりよいことをたくさん書くと何もなかったことと同じだ。
- \* 5年、10年では情勢が大きく変わるので、今、何が一番関心を持つべきかということ

とを理解する必要がある。

- \* 市民が中心になってまちづくりをしていくという観点が今までの大綱と一番違っているところだと思う。
- \* 人件費の削減などは当然行うものであるが、市民委員が集まって英知を出し合ったことを考えると、市民協働は今回の大綱の一番大きなことだと思っている。
- \* 「はじめに」を追加して、特にこれからの5～10年には市民協働ということを大事にしていくと盛り込めば、順番は問題ではない。
- \* フィロソフィーというようなものをはじめにうたっていただかないといけない。
- \* 「はじめに」を入れて、協働がなければ行財政改革は本物にならないということと、行政自身で、財政改革をきちんとしないといけないということを記入する。短期改革ではなく中長期改革だから、市民もたえず見守っていかないといけない。
- \* 大綱は、市の方針やめざすべき姿を示すものであるので、抽象的になりがちだ。その中に具体的な方策を盛り込まないと理想を掲げているだけになる。
- \* 数値目標は入れにくいと思うので、参考としてそういう形の数値目標が出たのだということと、財政システムを立て直すということに対して厳しく議論したということをもその中に取り入れて欲しい。
- \* 大綱のフィロソフィーの中に、行財政改革を真剣に取り込んでいくということを入れて欲しい。
- \* 総合計画や関連する計画の中でうたわれていることについては、大切にすることを中心に入れていきたい。

〔提言書や意見集について〕

- \* 中身が議論されていないもので意見集に入っているものや、それに対して逆の意見もあるのに発言する機会がなかったものがあり、それらが意見としてだけ載っていたら、それに対しての反論は委員のなかで誰もなかったのだととられてしまうことを危惧する。
- \* 意見集は必ずしも全員一致の意見ばかりでない。
- \* 一般的に議員も含めて、もっと真剣に厳しく提言すべきだったのではないかという気がする。私としては期待したものと違ったということだけ言っておきたい。
- \* 数値目標を持つというのは大事だということはわかるが、提言で私たちが具体的な数値を言うのではなく、数値目標をきちっともった執行をなささいという提言をするのが提言だと思う。
- \* 行政において数値目標は設定してもらうべきだ。総務省の指針に具体的な数値目標を設定することが書かれているし、きちんとした数値目標を持つことは大切だと思う。
- \* 数値目標を定めながら行財政改革の全編を通じて言われていることなので、当然のことだ。

〔その他〕

- \* 私見であるが、行財政改革のキーワードを6つにまとめた。費用対効果の観点からの業務の見直し、既得権の見直し、ボランティア精神の発揮、社会正義（納税義務、徴収義務、扶助費支給審査の強化など）、市民との協働（地域の活性化と市民参加）、その他の要件等・見直し事項

## 市民協働の推進と市民サービスの質的向上

### 1. 市民協働の推進

#### 〔市民協働の理念〕

- \* 行政評価制度に関するホームページに「行政経営をめざす」ということが述べられており、「顧客である市民」という立場で書かれているが、市民は顧客ではなく共にまちを作る仲間であると思う。
- \* 国は民営化を進めると言われているが、私たちは、住民経営を進めていきたい。
- \* 市民にボランティアでやってもらったら安上がりにはできないかという論点は、不愉快であり間違った議論である。初めからコストダウンを狙って市民との協働をやるのではない。市民はお客さんではなく共同経営者なのだ。それがまさしく協働の思想だ。だからこそ実行段階だけでなく計画段階から関わらせて欲しい。
- \* 財政難だから市民との協働をするのではなく、今が絶好のチャンスだということ、本来の住民自治と団体自治の姿を取り戻そうということで、市民が主体になって市民ができることは市民がしようということではないといけないと思う。
- \* 行政側から見て必要な市民協働と市民からみた市民協働というのは少しニュアンスが違う。市民からみた場合は、今までの行政システムとは違うやり方でやるのだということで、行政側から見た場合は、最終的には財政面への寄与を期待する市民協働だと思う。2つの混在した市民協働は目的対象を分けて考えないといけないのではないか。
- \* 市民協働といった場合、市民から見た市民協働と行政から見た市民協働の理解が少し違うのではないかという意見もあったが、それは共通認識にしておかないと市民協働は進まないの、職員向けと市民向けにしていけないといけない。
- \* 行政だけの責任ではなく、市民側にもシステムの変更が必要ではないか。
- \* 市民ももう少し意識転換して、市民社会側にもっと自己批判していただく部分もあるので、サービスをもっとよこせ、パフォーマンスを上げろと行って、なんら経営にも関わろうとしない、文句を言っているばかりではないかという行政側のストレスを感じる。
- \* 市民公益活動団体との協働によるまちづくりの進め方に関するガイドラインはすばらしいまとめになっている。この中に書いてあることをすべて実施したら市民協働のあり方についてはもうすでにこれに集約されている。
- \* 協働には住民との協働(コミュニティ型協働)と志をもった課題別の市民との協働(アソシエーション型協働)の2通りある。
- \* コミュニティ型(地域住民自治)とアソシエーション型(課題別市民自治)の2つ

の集団があり、それらが一緒にならないと実際に地域社会は生きていかない。2つが縦と横と織り成してはじめて足腰の強い地域自治ができると思う。

〔行政と市民の役割分担〕

- \* 住民自治と団体自治の仕分けや新たな仕切り直しということは今までの行財政改革の中にはあまりなかった視点だ。
- \* 行政と市民の役割分担、協働にはいろいろ形態があり、民間主体型、民間主体の協働でやるのか、あるいは行政主体の協働型、行政主体型の4つがあると思う。それを的確に市民に出さないといけない。
- \* 「民間委託等の推進」は、行政が主体的に責任を持つ部分を民間事業者等にお願いして変わりにやってもらうという世界である。行政の責任領域における協働
- \* 市民ががんばっている世界にもう少し行政も市民社会に参画し、行政がバックアップ(お金・人の支援など)していくという協働型が一般に補助・支援という。これは市民側に責任があることを行政が応援することだ。市民責任における行政との協働
- \* 市民にも行政にも責任があるが、どちらにも責任があると言い切れない中間領域があり、この部分は負担金を出すという方法になる。上記2つの領域の中間
- \* 行政の責任領域における協働、市民責任における行政との協働、ちょうど真ん中のこれから開発していこうという部分がある。
- \* プライベート・ファイナンス・イニシアティブ(PFI)やアドプト制度、指定管理者制度において、市民もしくは市民公益団体、市民コミュニティ団体がどのような協働を実行可能なのかを想定して第1章を書き足したほうがいいのではないか。
- \* 指定管理者制度の話は避けて通れない。地域のコミュニティ団体やNPOが管理者になることが可能な施設がいっぱいあるので、地域自治、市民のほうに活力が完了するような制度の使い方はないのかという視点が欲しい。
- \* 大きな意味で市民協働という仕組みを進めていく過程で、長い目で見たときの大きなまちづくりに対する責任を誰が取るのかということが非常に心配だ。市民協働という形の行政システムをつくる上において、最終的・総合的な責任はやはり行政がとるのだということを明確にしておかないといけない。
- \* すべての部局において市民参画の手法を取り入れるべき項目、事業等を総点検して、積極的に取り入れるべきだ。
- \* 協働という視点と生涯学習という視点を持った事務事業の見直しを全セクションでして欲しい。
- \* 市民協働を進めていくためには行政の守備範囲と市民の守備範囲を市民と行政の合意のうえで見極めることが一番大事だ。そのために、それぞれの分野における新たな委員会の設置や既にある審議会を活用してはどうか。プロセスを通して進めて



いくことが市民力の向上と職員の意識改革に繋がり、対等な立場での協働のまちづくりというものになると思う。本来、補助金を出すべきものなのか、補助金の中には本来、行政責任において委託するべきものも含まれているのではないかと、様々な角度から見極める必要があり、それが守備範囲を定める第一歩になってくると思う。

〔市民参画の手法〕

- \* 市民協働を考えた場合の情報提供のあり方や資源配分の仕組みを考える必要がある。
- \* PLAN DO CHECK ACTIONのサイクルのうち、現在は総合計画など各種計画への市民参加が図られているので、現在は、PLANとACTIONに市民が関われる回路ができていますが、DOとCHECKが抜けている。PLANを受けての実行プロセスにも市民を深く関わらせるべきではないか。各部局の現場にできれば机も置いて欲しい。
- \* 市民本位の組織機構というのは、市民が行政にもっと参画していける方向をより作っていくことを目標とするものと考え、事務事業単位あるいは各グループの一角に市民がボランティアで参画していけばどうか。市民との協働方式や市民参加を導入していけば、人事制度や組織機構、定数についても相関関係がある。
- \* 市役所の中では、ルーチン業務に値するものが非常に多いが、本当に公務員の仕事として職員がしなければならないのか。ルーチン業務は民間委託することができる。
- \* 庶務業務なども民間委託する時代になっている。9割近くの維持管理の業務には、市民協働という格好で市民参画型の行政システムにし、職員をまちの戦略的な方向付けを考える軍団にしないといけないと思う。
- \* ルーチン業務はオープンにして、市民に参加させることが大切だ。団塊の世代が退職した後の補充の問題として、こうした人にルーチン業務を担っていただき、トータルの職員数をドラスティックに変えていかないといけない。
- \* ファミリーサポートセンターなどは市民が運営に関わっていくケースだと思うが、市民が住民自治を進めていくなら、さらに経営に関わって評価に関わるという一貫した関わりが非常に重要だ。
- \* 今後の大阪狭山市の環境問題などのまちづくりの中で、特に今回ごみ問題について住民参画を進めていく必要性をすごく感じた。
- \* 環境・教育・福祉といった直接、市民に関わる分野については、市民が直接働く場を市役所の内外に確立していくことも考え方の視野に入れたほうがよい。
- \* 長野県茅野市では、株式会社パートナーシップ茅野という会社を立ち上げ、職員は全部市民である。お年寄りの配給サービス、自然保全、環境保護など、環境・教育・福祉といった直接市民に提供するサービスを行っている。これらのサービスについ

てできる限りアウトソーシングし、ある程度繰り返してやっていくと、直接、働く場が出てくる。

- \* 評価主体に住民を入れることと、その前段階で評価をする道具をつくる(ベンチマークの設定)ところに住民が入るといった様々な関わり方が抽象的にされていくべきだ。
- \* チェック機能が大切だ。継続してなされているのかということの評価委員会や査定委員会などでチェックするというのを継続してやって欲しいと思う。

[コミュニティ型協働について]

- \* アソシエーション型の公益活動に関する制度が整備されており、課題別市民自治との協働の推進だけが表に浮上しているきらいを感じる。それだけでは不十分で、コミュニティ型の政策が必要だ。
- \* 総合的な地域協働型の地域住民自治型の住民自治組織について政策的に力を入れていくべき時期にきているのではないか。地域社会は課題別で構成されていないので、総合的に解決していかなければいけない。全国で新型の地域自治組織が続々と結集されつつある。それに一番取り残されているのが、大阪府内の大都市近郊都市だ。この危機感は持ったほうがよい。
- \* それぞれの地域ごとに10年後のまちづくりビジョン(教育、福祉、都市計画等の総合型の地域ビジョン)を作り、行政と役割分担するとともに、早く計画を作ったところから公共投資の配分投資を行うというルールづくりをしてはどうか。まちづくりに差が出てくるが、住民自治で対処する責任と権利が果たしきれていないのだから事業の優先順位をつけられても仕方がない。
- \* 福祉や教育の分野や自治会等、単位がバラバラで縦割りのにやっているの、補助金なども重なっている部分がある。それを地域的な単位を作って福祉、防災、教育など一緒にみんなで考えるというようなシステムが必要だ。重なっている補助金の見直しを含め有効な活用ができるのではないか。
- \* コミュニティ(地域自治)の経営というのは、自治会が中心になるのが望ましいと思うが、自治会がすべてではなく、老人会や婦人会、こども会、消防団、警察、郵便局、新聞配達所、福祉会など、月に一度、ラウンドテーブル(円卓会議)で集まるという仕組みだけでも作っていけば、地域経営という思想が出てくるのではないか。その中で団結・競争という自治競争にもっていくというルールに切り替えていかなければならない。
- \* 参考事例として宝塚市役所の小学校単位のまちづくり協議会がある。団結して動き始めたところを手伝い、計画を作られたところに補助する。その計画の実行のシステムが作られたところには行政の優先投資もするというルールに切り替えつつあ

る。神戸市の場合、地域団体が自治会・町内会だけではなくて校区福祉会や婦人会が集まっている。補助金も全部一括して交付金に切り替えるという制度も予定している。年度中の残金は基金に積んでもよいという独創的な制度だ。

- \* 住民エゴというのは絶対ある。信頼関係を作るのは住民エゴを無くすことと、行政側の公正な執行がなければ信頼関係は生まれない。一生懸命努力するということに補助し、後はほったらかしという行政では信頼関係は生まれないと思う。
- \* 住民自治協議会システムというのは、まさしく都市型コミュニティ自治システムなので大阪狭山市でも十分可能だ。
- \* 住民コンセンサスは議会が必ず課題別に代表している建前だ。地域型自治、課題型自治を考えると議会はオールマイティー型ではないので、住民の直接自治、コンセンサスということにシステムをダウンして保障していくべきでないか、そういう意味でのコミュニティ施策をもっと有効に出していかないと行政改革は完了しないのではないかと感じる。
- \* 自治会、地区長、地区長会のこれからの意義は大きくなると思う。学童やPTAを中心にしたもの考え方は今の少子化の時代ではほとんど意味をなさない。末端の自治会組織、公益団体の力をもうすこし利用していくような市民協働が必要不可欠だ。福祉と環境・防犯の2つについて特に地域の自治会が中心になって取り組める項目だと思う。
- \* 地域住民自治組織といった場合にすぐに自治会が出てくる発想を変えて欲しい。
- \* 自治会イコール住民自治協議会ではない。

[まちづくり基本条例について]

- \* まちづくり基本条例は、市民協働のガイドラインの中に書いてあることが基本になれば十分に条例になると思う。地域格差というアンバランスなことを前提としたときの市民憲章的な条例を制定することは結構なことだ。
- \* まちづくり基本条例というのは、駅前再開発条例や地区計画を推進するなどの特定の重点地域のハード面整備のための支援条例というように理解されてしまう危険性があるし、商店街の振興条例にもよく使われているので、はっきりと自治基本条例とされたらどうか。
- \* 自治基本条例について展望を開いていただきたい。市民公益活動は指針に基づき推進して欲しい。
- \* 市民と議会と行政の役割と権能の3点セットがそろえば自治基本条例だ。自治基本条例の策定にあたっては、議会議員も各会派の代表も入って作るということになり相当シビアな議論をしないとできない。

〔フロアマネージャーについて〕

- ＊ フロアマネージャーや行政サービスパートナーの配置などは市民協働の形なのだろうかと思う。
- ＊ 市民窓口におけるフロアマネージャーは、批判的な意見もあるが市役所に来たときの印象が良くなったと聞いている。

〔市民協働による公園管理について〕

- ＊ 公園はその規模、性格、立地条件で違いがあり、公園の使用目的、活用方法は多様であるので、維持管理方法も重要だ。
- ＊ 狭山副池の自然を作る会が発足し活動を開始したが、多くの生き物や植物が育つ場となるよう良好な整備、自然活動の計画が必要だ。市が情報提供や専門知識の提供、場所や資金などの支援の提供、利害調整といったコーディネイトに徹していただくとともに、管理の分担を明確にしていきたい。
- ＊ 街区公園、ニュータウンの街区公園の維持管理の見直しについて、市は街区公園の現況をどの程度把握しているのか。このまま維持管理を続けるつもりか。街区公園には適しない費用のかかる樹木が植えられているように思う。撤去費用などはこのまま維持するより安くつくはずだ。一樹木の特性を知った上で決めるべきだ。今後、街区公園を市民と協働し、市民が楽しみながら行政に参加できるシステムづくりをお願いしたい。

〔市民活動支援センターについて〕

- ＊ 市民活動支援センターの整備というレベルと市民協働による公園管理のレベルは次元が違っている。
- ＊ まちづくりはひとづくりということである。大阪狭山市の中のNPOや支援センター等で協力しあい、市民にもっと意識をもってもらえるようなきっかけづくりもできればよい。
- ＊ 制度や仕組みづくりが遅れている。今年から市民スタッフの採用等いろいろな業務の新たな委託などをされているが、仕組みや意思統一が全然されていないというのがあるので、早く制度化すべきだ。
- ＊ 市民協働の提案募集については、細かい制限があったので自分たちでできるところからやったほうがいいと感じた。そのような状況では市民協働は生まれなくなると思う。提案方法についても市民参画で検討すべきだと思う。
- ＊ すべての市民が参加するのは理想論だ。協力していこうという類の市民は、いわゆるNPO活動や個人市民結集のアソシエーション活動から出てくるのが期待できる。
- ＊ 市民活動支援センターは、初期投資と維持経費をかけてまで設けないといけないの

か。今後、一点集中のセンター方式がよいのかが非常に疑問がある。市内の自治会の集会所、公民館、コミュニティセンター等の公共施設を利用することができないのか。

〔審議会委員等について〕

- \* 委員会の人件費について、基本的に市民の参画は無償でいいと思うが、1回あたりの額で予算を決めないで年額に定めるなど、もっと議論も深めることができ、予算も変わらないような方法を考えていったほうがよい。
- \* 委員会の委員には、経験豊富な市民がボランティア的に市政に参画してもらえばよい。例えば校医を担当しておられる医師や教育委員などの報酬はゼロにしたらよいと考える。
- \* 各種委員会の数が多い。地区長がメンバーになっている委員会が21ある。重複している費用がいくつあると思うので、整理統合によってトータルの経費を削減してはどうか。
- \* 既存の団体はかなり閉鎖的な感じがする(例えば青少年指導員会や民生委員などの選出方法や活動内容が不明、婦人会や子ども会なども組織率が低い)ので、まちづくりや地域づくりを本気でやっていくなら、既存の団体だけを集めるという形はやめて欲しい。やる気のある人を集めて推進して欲しい。
- \* 地域福祉に関わっている団体が市民団体として次々育ってきているので、新しいところを取り込んでいく市にならないといつまでも既得権益化した団体が牛耳っていくということになるのではないか。
- \* 各種団体の既得権益を無くしていく1つの方法として、委員を公募する場合には、既存の団体枠を設けず、全部公募して公開してはどうか。(市民だけではなく団体も募集しないといけない。)
- \* これから住民の力でまちづくりを進めていくためには、いかにして住民の力を引き出していくのかということを考えないといけない。そのためには、計画に関わるということで、公募市民による審議会等への参加というケースもある。
- \* 公募しても市民の参加が少ないというのは市の怠慢だ。市民が参画できるようなシステムを市が構築しないといけない。もちろん住民も意識改革してもらわないといけないので、いろんな公開をすれば市民は興味をもってくる。

## 2. 市民サービスの質的向上

---

〔市民満足度について〕

- \* 住民で経営していく、いいまちづくりという使命追求を目的とした行政改革も進めていっていただきたい。
- \* 顧客満足主義という言葉は使わないほうがよい。住民満足度の最大化などといった場合、市民のエゴイズムを許してしまうことになりかねない。
- \* 顧客満足度という言葉は、民間ならともかくコスト感覚を共有できない市民との間では通用しない言葉である。コスト感覚を共有できるシチズンシップをもった市民と手をつなぎ、その段階での満足度なら使えるといった使い分けをしてはどうか。
- \* 市民満足度は顧客満足度からきている。市民が顧客ではないということは確かだ。
- \* 市民はお客さんではなく主権在民であり市民が経営者だ。
- \* 市民満足度という言葉サービスをサービスの質的向上に変えてはどうか。
- \* 市長の所信表明で、「満足はできなくても納得のできる」ということを言われたので、市民満足度という言葉は省いたほうがよい。
- \* 地区によって考え方や基盤、生活環境に相違があるので、市民満足度、市民生活の質的向上というものが全体の総意という形でまとめられているのか認識しないといけない。
- \* 大阪狭山市の地域にあった住民ニーズとそれに対する満足度は何か、市民の生活の質的向上というのはどんなものかという議論を進めていかないといけない。
- \* 市民満足度というが、市民側からみた満足度と行政側からみた満足度は違う。市民側の場合は、甘えやエゴが入り客観性が失われる可能性があり、行政側では市民満足度の向上と行って行き過ぎの行政をする危険性がある。市民満足度というのはいろんな条件によって変わってくるので、危険性はできるだけなくす方向のやり方をすべきである。
- \* 市民側と行政側の両者の考え方の欠点が直せるような委員会ができればよい。
- \* 満足度をベースにした行政システムをやるなら、定期的に満足度や質的向上を検証するシステムが必要だ。
- \* 市民満足度というのはお互いに信頼関係があれば10%の満足度であっても満足するが、信頼関係がなければ90%の出来高であっても満足しない。信頼関係を築くには情報交換が必要だ。横浜市や武蔵野市も実際にやってきたのだから大阪狭山市ができないことはない。
- \* 市民満足度は受動的な満足度と能動的な満足度とがあるが、まちづくりに自分たちが参画することで、大阪狭山市がこれだけよくなったということにつながれば能動的な満足度につながるの、能動的な満足度という観点で行財政システムをこれか

ら前進して改革していくことが必要だ。

- \* 受動的満足というのは消費者満足だ。能動的満足というのは経営者満足だ。そういう意味で、消費者満足という言葉がそのまま出てくるのはまずい。今回は、市民も経営者であるので、市民協働という言葉が使えるのだということをもっと濃厚に出したほうがよいと思う。
- \* 能動的な市民層を増やすためには、NPO支援だけでは足りない。地域コミュニティベースでの経営体というものを育てていく、作っていくという次の政策ステップに入らないと本当の行財政改革ではなく、地域と連動しないのではないか。
- \* 市民の意識を高めていくことは、一足飛びに実行され、完成するというものではないので、地道にPRし目的地に近づけるといやり方をしないといけない。

〔フロアマネージャーについて〕

- \* フロアマネージャーや行政サービスパートナーの配置などは市民協働の形なのだろうかと思う。
- \* 市民窓口におけるフロアマネージャーは、批判的な意見もあるが市役所に来たときの印象が良くなったと聞いている。

〔職員の接遇研修について〕

- \* 職員の接遇研修の実施は疑問に思う。研修すれば質が上がってくる、改善されるという考え方は大きな間違いである。研修による成果がはっきりしないと意味がない。いわゆるOJTということで十分接遇の向上が図れるので、できる限り経費が発生しないで効果が上がる方法をとっていただきたい。
- \* 新規採用のときに徹底的に公務員は全体の奉仕者だということを叩き込んでおくことが大切だ。

〔アンケートの実施について〕

- \* 市民協働というのは公共サービスにおける社会的役割分担をすることなので、窓口サービスを充実させるためのアンケートだけでなく全市民に対し意識調査を実施すべきではないか。将来的に効果が現れるような施策についてのアンケートは経年で言い変化を見る必要があると思う。

〔休日開庁について〕

- \* 休日や祭日にどれだけ利用者があるのか。負担増を求めて休日開庁するのは反対だ。
- \* 日曜出勤したから日曜出勤手当をもらうのではなく、フレックスタイムを利用するなどいろいろ工夫をして欲しい。

### 3. 情報公開と市政情報の提供

---

- \* 情報公開はアカウンタビリティの根拠なので、広く一般市民にぜひ知って欲しいという性質のものではなく、知りたい人に情報を提供するものだ。情報の生の声を公開するもので、加工処理するということは避けるべきものだ。わかりやすく情報公開することは、ある種の加工処理をして市民へ情報提供するものなので広報だ。広報という概念と情報公開という概念とを整理したほうがよい。
- \* すべての情報をわかりやすく市民公開するのは原理的に不可能なので、情報公開と情報提供を分けたほうがよい。
- \* 情報公開と情報提供を分けて考えないといけないことが少しわからない。受けて側から言えば必要だから情報公開し、情報を提供されているというわけで、公開とはインデックスみたいなもので、非常に大雑把な情報があるという姿に近いのではないかと思う。
- \* 情報公開と情報提供の管轄を分けることは市民にとっては不親切だと思う。欲しい情報を公開するとそれが公開資料なのか提供資料なのかが初めてわかってくるところがある。ルールのもとに縛られないで動いてくれる職員も多くいるので、職員の裁量のもとでやっていく今の方法がいいような気もする。

#### 〔情報公開について〕

- \* 情報公開条例に関する審議会や委員会に市民公募型の委員や市民を代表する委員が入っていないのは問題だ。
- \* 情報コーナーでは自由に閲覧することができ、そこにはない文書については、担当部署を通じて請求していただくというのは確かに充実したといえる。
- \* 公開請求をしないと公開されない。どのような資料を提供して欲しいのかがわからない。
- \* 市民だけでなく市外の方でも請求があれば公開するというようなことが充実なのかと思う。共済の問題等、隠しておきたい情報を見ることができず、公開されていなかったということがあった。市の方が隠しておきたいことでも請求があればオープンに公開してくれるというような充実であればよいと思う。
- \* 行政も積極的に説明責任を果たすような方向にして欲しい。

#### 〔情報提供について〕

- \* 市民との協働の視点からどのように構築していくかということをも具体的に考えていくためには、情報提供がいかに市民に対して行われるかという視点が必要だ。
- \* 人事、財政、業績など何をどれだけやっているのかを伝えることが必要だ。



- \* 市として政策情報を事細かく公開していただきたい。政策情報とは、争点情報（行政組織の中で、汚職、談合、累積赤字、団体圧力、政党間の争点、市長及び議会の意見書、世論調査、行政相談等）、基礎情報（地域生活、産業、文化指標、地図、法務（要綱集）、財務諸表、統計地図、財務、地域の特性、施策構想等の情報）、専門情報（個別の課題を解決するための技術情報）の3つがあると思う。それらの情報を事細かく市民に流していただければ、市民なりにいろんな提案ができる。
- \* いろんな委員会が有償・無償ばらばらであり、調べないと市民や公益的団体がどのように市政・行政に参画できるのかわからない。
- \* 大阪狭山市が合併のアンケートをとったとき、直接的な方法でとったにもかかわらず、それに対する回答数は非常に低い。直接的にお願いしてもそれに対して興味を持っている人が非常に少ないので、市のホームページ、広報誌などいろんな形で拡充すれば、それなりに効果が伴うという見方をすると危険だ。委員会に参画すると、一生懸命読む。
- \* 市役所の広報だけでなく、行政全般の広報思想の中に、市民の視点をもっと入れるというチャンネルが必要である。具体的なシステムの中に、もう少しそれを入れる工夫が必要ではないか。
- \* 役所の立場で情報公開するのではなく、市民の立場で市民がわかるような情報公開をしないといけない。市民がわかるような用語でやっていただくのがよい。
- \* 情報提供の仕組みを市民にわかりやすくするために、市民がそこに入って行く過程をつくることだ。
- \* 行財政改革に関する市民の関心をより深めるために、推進委員会の委員会報告をぜひ広報誌で取り上げて欲しい。
- \* データをそのまま加工せずに情報提供するのではなく、市民向けにわかりやすく工夫する必要がある。本委員会の議事録を公開しているが読みにくい。
- \* 情報を発する側と受ける側の視点が一致していないと効果がない。広範囲にわたって情報提供されているので、受け手が欲しい情報に対する的確な情報提供になっていないという感じがする。重要な情報は繰り返し与えていくことによって意識付けを明確にしていくような情報提供の仕方が必要ではないかと思う。
- \* 広報誌で提供した情報等をもう一度咀嚼してさらにわかりやすい内容にして提供することも検討が必要ではないか。そのためには各自治会や各団体を通じて、二次的な情報発信元として、きちんと情報提供することも必要だ。
- \* 情報提供の方法として、生の形の情報を中間の媒体的なところ（自治会、NPO等）でクッションをおいて、それぞれ個別に興味がある市民に流すというやり方について賛成する。
- \* 情報過多の時代なので、情報の重要性を自分たちがランク付けする能力が低下しているのかもしれない。すべての情報を同じレベルで見ってしまうので、パブリックコ

メントのような呼びかけの記事にも感受性がなくなっていると思う。

- \* 市民満足度というのはお互いに信頼関係があれば10%の満足度であっても満足するが、信頼関係がなければ90%の出来高であっても満足しない。信頼関係を築くには情報交換が必要だ。横浜市や武蔵野市も実際にやってきたのだから大阪狭山市ができないことはない。
- \* 行政と市民とが手を取り合ってお互いに改革を進めていこうとする場合に絶対に必要な条件は情報の共有だ。情報の対称性を確保するための仕組みとして情報提供ということはもっと工夫がいる。
- \* 直に市と市民が情報を交換するということは現実ではまだ先の話になるだろうから、その1つの手段として中間支援をするところを活用すればどうか。
- \* 行政基礎情報は完全公開が原則なので、コンピュータ上ですぐにアクセスできるシステムに切り替えていくということは当然だ。
- \* 武蔵野市では、すでに十数年前から市民に1冊3千円くらいで、武蔵野市のすべての道路や公園の状況、遊休未利用地の場所、公共施設の配置などの情報を全部地図に落とされており、CDで販売されている。これが本当の情報公開の形であると思う。
- \* 情報公開というよりも情報交換が必要ではないか。横浜の中田市長がとられたカレミーティングのように、市長と市民と職員が一同に集まり食事をしながらミーティングをするような場があれば、柔らかく意思の疎通ができるので、そのような事例をとりあげてはどうか。
- \* 情報提供の方法としてマスメディアを利用するということを書いていただいたほうがいいのではないか。
- \* メディアを通じて情報を公開するというのは、自治体の広報課は必死になってやっているが、取り上げてくれないのが現状だ。取り上げてくれるための努力はもう少し必要かもしれないが、やっていることはやっている。
- \* 企業市民を通じた情報提供を入れてはどうか。狭山に各企業があり、市民だけでなく周辺から来ている人にも情報を提供する。また、その人たちからも情報をいただくというやり方だ。
- \* 市の行政側からくる情報がホームページや広報誌といったルートを使うと、うまく伝わらない。そこに中間的な媒体を置くということも有効な手段であり、それが自治会であり、NPOであると思う。それに対して民間企業がいいのか、近隣の住民も含めたものでいいのかはよくわからない。

〔ホームページを活用した情報提供について〕

- \* ホームページを活用している市民は少数だ。パブリックコメントについても、関心のある市民は見るが、関心がない市民の意識等も高めながら、情報提供を進めて欲

しい。

- \* 今の広報誌が実際どれだけの人に読まれているのか、インターネット上のホームページはパソコンに馴染みにくい高齢者にはアクセスしにくいものなので、多様な媒体が必要だと思う。
- \* 大阪狭山市のホームページで、検索機能を使っても一回でたどりついたらめしがないので、見たい情報をさがすのに一苦労する。受け手が必要な情報がすぐに検索できるような提供の仕方を工夫していくことが必要だ。
- \* 広報誌も非常に大きく広い範囲のことを載せているので、必要な情報にすぐに行き着けないということを感じる。
- \* 市民の意見を取り入れながら、ホームページの改良をしていけばいいのではないかと思う。NPOや市民公益団体も市内に多くあるので、そういうところからホームページの作り方などを逆に市のほうが学んでどうか。
- \* ホームページを活用した情報提供の研究は、技術的な問題もあるが市民参画型で一定の技術革新ができるはずだし、市民のニーズも反映できるではないか。
- \* 電子技術を使ってどれだけ情報の公開化が徹底できるか。

## 財政運営の健全化

### 1. 財政運営の計画化

#### 〔財政健全化フレーム〕

- \* 住民が事業の経営に関わる、評価に関わるというふうにして市の行政サービスを住民が担っていた場合、5年後の狭山の財政フレームはどうなるのか。
- \* 市長は、市民が行政サービスを提供する立場に立って欲しい、つまり、小さな行政、住民自治を進めていって欲しいということだと思うが、こういう視点に立った健全化フレームが全然わからない。
- \* どこの地方公共団体でも赤字再建団体になると大変だと言われるが、市民は赤字再建団体になったらどうなるのかわからない。シミュレーションし、市民にどれだけの影響があるのか、内部の職員に対してどれだけの影響があるのかを教えていただきたい。
- \* 経常収支比率96.3が今年94.9になったということだが、それでいくと平成20年には94.6というのは、どういう方針なのか。

#### 〔財政運営〕

- \* 不当な圧力や不公正な行政執行はやめて欲しい。
- \* 財政運営の計画化の中で、歳入縮小・歳出拡大型から均衡の取れた財政運営にする必要がある。これは財政基盤の確立と市税等自主財源の増強だと思う。
- \* 財政運営の適正化のために市民と議会と市役所の3つの機能が連携してチェック機能を強化する必要がある。
- \* 人件費も含めて配分し、全体をわかるようにするという方向や、歳入がこれにどれだけついているかということバランスシート型で整理されていたら、少し前にいくのではないか。

#### 〔各部における自主的な予算編成の推進〕

- \* 投資的経費については、自治体政府として、独自性を発揮していただければよい。
- \* 「庁内分権を推進する」というところで、市長が自分のビジョンをもっとリーダーシップを発揮されて徹底的に各部に通達し、もっといきわたらせて各部が分権できるのならそれに越したことはない。市長が逃げているような書き方に取られるので心外だ。
- \* 行政評価は、財源の枠配分と連動させるべきである。財源の枠配分は経常経費だけをやるのではなく、人件費も含めて枠配分をするという方向性が必要だ。施策レベ

ルで評価をするのは、住民が考える施策の方向性をある程度一致させていくことができないからで、事務事業評価だと市民にはわかりづらいし、事業部署では事務事業の生き残りを考えた評価を下してしまう。結局はただ単に負担が増えるということになりかねないということだ。

#### 〔実績評価制度の導入〕

- \* 事務事業の見直しを推進するための実績評価制度の導入について、節減額の一定割合を予算編成時に考慮するという書き方だが、評価システムを効率化するためには、実行した職員の給与を介して反映させて、提案評価システムの結果がやった人に直接還元されるようなシステムにしないといけないと思う。
- \* 実績評価制度というのは、与えられた予算に対して一定のコストダウンをして予算を残した場合、むしろ手柄になるというシステムになると思うが、そこにおけるルールはどういうふうに設定するのか。
- \* 実績評価制度について、時代遅れのものや大阪府の方針に従ってカットされているものなど、他の動きに連動して予算を削減されたものについて考慮する必要はまったくない。褒美をあげるという感覚のように受け取れるが、市民にとって必要な予算を組むのだという姿勢を明確にさせていただくほうがよい。
- \* お金だけでなく、どれだけ時間がかかったか、どれだけ人を投入したか、病気で休んでしまう職員をどれだけつくらなかったか、職員のモラル・士気をどれだけ高めたかということもすべてコストに関わる話だ。それを業績評価に反映する方向でシステム化を検討していくことも必要ではないか。最終的にパフォーマンスを上げていけば、コストは逆に下がってくるので、他のほうにそれをまわすことのできるシステムを工夫することが大事だ。
- \* 削減したものでやっていけたのだとすれば、それが1つのベースになるべき。市民の生活に影響がないのであれば固定的に1つのベースにして、次はさらに努力していくのが民間型の発想だ。
- \* 民間のように、枠配内で予算が残れば次のステップのために2年あるいは10年先まで予算をストックし、活用すればよいと思う。今までのやり方であれば、使い切らないことには次の予算がもらえないということがあったのではないか。

## 2. 事務事業の見直し

---

### 〔事務事業の見直しの視点〕

- \* 事務事業の見直しにあたっては、市民と行政側の感覚・認識にずれがあるのではないかと。過度なサービスの提供は不要だ。市民参画の評価委員会等で十分に議論すべきだ。
- \* 市は10年間でいくら予算が足りないのか、何と何を削ってどの辺までが最低の線かというのがわからない。一般管理費とされる職員の給与なども少なくして、収入を増やして、受益者負担もする、職員の給料も減らし、議員の報酬も減らし、いくらほどめざしているのかという気がした。
- \* 事務事業の見直しは非常に大事だと思うが、過度なサービス提供はないか。市民が不満と考えているサービスに相反して、市民が当たり前と思っているサービスというものの見直しも必要だ。それは行政側の感覚・認識のずれと対照的に市民の感覚のずれというところを見直してそこを一致させていく、共有させていくことが必要だ。職員の意識改革ももちろん大事だが、市民の意識改革も同時にやっていかないとこのまちづくりというのはなかなかうまくいかないのではないか。
- \* 「所期の目的を達成したのもや実情に合わなくなったものにはついては、廃止・縮小・統合するなど整理合理化を図る。」について、所期の目的は何だったのかということを確認にして廃止されること。
- \* 事務事業の見直し、民間委託等の推進も結構だが、聖域を設けないで一律に5%カットするというようなことを示して提案しないと市民の協力を得られない。
- \* 市側の集中改革本部を立ち上げ、専門的な議論をつめ、市民側と専門委員会とのキャッチボールをしながら評価基準を決め、ゼロベースの評価をしていくという過程を踏む必要がある。

### 〔コストと効果について〕

- \* 全体で共通しているのがコストとパフォーマンスの関係だ。
- \* コストの情報公開が必要だ。コストが高くて必要なのかどうか市民同士で議論しなければならないところもある。市民同士が経営者・評価者としてそれを納得するかどうかということの場を作るためには、結局は情報公開ということがキーワードになってくる。
- \* 費用については、コストと理解する。この中でのコストは人件費や時間、職員の健康、あるいはうつ状態の職員をつくらないことにもなるというコスト感覚で見ていただきたい。
- \* 効果というのも難しく、最終的には住民がどう満足するかということになる。エゴ

イスティックな住民の満足と非常に視野が広く経営感覚でものを見る住民の満足とは違ってくるし、腰掛け気分の住民の満足とも違ってくる。

- \* これだけ無駄であるということを市民に公開したら、市民から声があがってくると思う。市民は意外とこれらの情報を知らない。当事者だけでなく、一般の市民に公開することによって、市民を見方につけたらよいと思う。
- \* 当事者市民の満足ではなく税負担をしているその他の市民も満足するかどうかが問われる。
- \* 効果については、当事者の満足ばかりではなく、租税負担者である市民全般のゼネラルな満足というものを意識しなければ、エゴイズムになる可能性もあるので、費用対効果の言葉を使うときには、注意していただきたい。
- \* 効果といった場合、当事者の満足度ばかり追及していると大多数の市民は損をする。情報を公開することにより、みんな見ている中で議論するしかないというルールだ。

〔チェック機能について〕

- \* 議会で行政改革推進チェック委員会を設けていただくと同時に、行政改革推進について市民査定委員会を今後とも開催して欲しい。
- \* 各部署での改革は、市民とともに話し合って改革し、それをチェック（評価する）ということについても一緒にやって欲しい。
- \* チェック機能が大切だ。継続してなされているのかということの評価委員会や査定委員会などでチェックするということも継続してやって欲しいと思う。
- \* すべての部局において市民参画の手法を取り入れるべき項目、事業等を総点検して、積極的に取り入れるべきだ。
- \* 協働という視点と生涯学習という視点を持った事務事業の見直しを全セクションでして欲しい。
- \* 各部署での改革は、市民とともに話し合って改革し、それをチェック（評価する）ということについても一緒にやって欲しい。
- \* 評価のための情報公開というのが必要である。

〔個別事業の見直し〕

- \* 扶助費だけが增加しているとのことなので削らないといけませんが、それより先に、無駄や常識的に考えておかしいことを削らないといけない。
- \* 扶助費の適正化に向けて、どのような基準で手当が必要かを専門的な立場で見直す必要がある。
- \* 報酬制度の整備が必要。
- \* 幼稚園再編については、対策を十分に考えて対応し、全庁的な体制で図るようにしたほうがよい。

- \* 幼・保一元化の内容ではなく、そのことにより予算がどう変わるのか、保育園、幼稚園に入れたいというまちの人口がどれだけ減るのか等、実際のパフォーマンスや効果がどうであるか言っていただきたい。その情報がわからないと議論できない。
- \* 目的を達成したという事実は何らかの形で証明していただきたい。担当者の恣意的な判断で決めるべきことではないので、経営委員会など市民参画型の意思決定機能があるのではないか。
- \* 「既存の公共施設については、社会資本を有効に活用する観点・・」について、社会資本という言葉をもどのように理解しているのか。社会資本という言葉が、マナー、ルール、プライドなどの部分も含めているし、制度・習慣・法システムも含めると、もっと突っ込んで、集団・NPO、コミュニティの活性化・個人ということも入ってくるので、ここでは、既存の公共施設については、ハードとしての社会資本というふうには抑えているほうが、後の議論として広がりやすいのではないか。
- \* 「市民の利便性の向上を図るため、公共施設のフルオープン化をめざし、開館日や開館時間の拡大を図る。」ということも、総論的に反対する理由はまったくないが、これに対応した労働時間面の調整などについては、齟齬を来たさないようにできるのか。
- \* 日曜出勤したから日曜出勤手当をもらうのではなく、フレックスタイムを利用するなどいろいろ工夫をして欲しい。
- \* 狭山・美原医療保健センターの見直しについては、狭山は非常に病院も多いし、端のほうにあって、利用もしにくいのになぜそのまま残っているのかと不思議に思っていた。
- \* 英会話教育推進事業の見直しは、費用対効果はないと思う。市がお金を出して中途半端なことはやらなくてもよいと思う。幼稚園での英語教育は廃止すべきだ。
- \* 公共施設の開館についてはよいが、民間になるとだいぶ違うと思う。民間だから安くついて、最賃法も関係なくボランティアでやってくれではうまくいかない。
- \* 外郭団体の見直しは、当然やらないといけない。
- \* 市の玄関受付業務の委託廃止とフロアマネージャーなどの廃止
- \* 広報誌配布業務委託の見直し（地区会の活用）
- \* 高齢者への祝い金の廃止
- \* 遊休土地の売却の検討と非効率な施設の統廃合・廃止
- \* 借入金の金利の利率の見直し（借り換え）
- \* 委員報酬の見直し
  - ・ 各種審議会などの委員への報償費の全廃
  - ・ 選挙時の投票立会人報酬金の見直し
  - ・ 国勢調査員への報酬の見直し
  - ・ 校医の報酬の見直し



- ・ 各種委員（民生委員、教育委員、農業委員など）
- ・ 報酬の大幅見直し又は廃止

### 3. 民間委託等の推進

---

#### 〔責任領域の仕分け〕

- \* 補助金はあくまで市民責任、民間責任であるにもかかわらず、それでは頼りないという点で行政から応援しようというものだ。
- \* 行政責任でやるべきものを民間でやってもらっているものは委託料として出ているはずだ。その辺りの仕分けはきちっと終わっているのかどうか。
- \* 「民間委託等の推進」は、行政が主体的に責任を持つ部分を民間事業者等にお願いして変わりにやってもらうという世界である。行政の責任領域における協働
- \* 市民ががんばっている世界にもう少し行政も市民社会に参画し、行政がバックアップ（お金・人の支援など）していくという協働型が一般に補助・支援という。これは市民側に責任があることを行政が応援することだ。市民責任における行政との協働
- \* 市民にも行政にも責任があるが、どちらにも責任があると言い切れない中間領域があり、この部分は負担金を出すという方法になる。上記2つの領域の中間

#### 〔民間委託・民営化〕

- \* 市役所の中では、ルーチン業務に値するものが非常に多いが、本当に公務員の仕事として職員がしなければならないのか。ルーチン業務は民間委託することができる。庶務業務なども民間委託する時代になっている。9割近くの維持管理の業務には、市民協働という格好で市民参画型の行政システムにし、職員をまちの戦略的な方向付けを考える軍団にしないといけないと思う。
- \* ルーチン業務はオープンにして、市民に参加させることが大切だ。団塊の世代が退職した後の補充の問題として、こうした人にルーチン業務を担っていただき、トータルの職員数をドラスティックに変えていかないといけない。
- \* 固定的・経常的な歳出項目については、その予算、発注方法の見直しが必要であり、民間委託はぜひ進めていかないといけない。
- \* アウトソーシングが良いというわけではない十分に人がいてその上アウトソーシングするのであれば、アウトソーシングの部分がプラスになる。
- \* 民間でできることは民間にさせたらよい。民間でやれるのだと判断されたら、どんどん推進するとトータルの費用が削減される。
- \* 民間委託の推進ということでは、指定管理者制度以外にもプライベート・ファイナンス・イニシアティブ（PFI）という制度もあるが、大都市以外の地方自治体ではあまり使われていない。
- \* 委託料は、行政責任をアウトソーシングしているので、一定程度の契約の出し方に

についてのルールの見直しが必要と思う。特に随意契約等についての理由は説明責任を完全に果たせるのか、入札基準の中に大阪狭山市独自の適正な基準が欠けていないかをチェックするため、総合評価入札制度について検討していただきたい。

- \* 規制緩和もどこまでが適当かどうか。役所がきっちり権限をもって抑えるところと民間に任せるところについて、いろんな議論をしていく必要がある。
- \* 行政として本来やらないといけないことはきちんとある。それまで含めて民営化するのとはとんでもない。
- \* 行政がしないといけない部分を民間に渡し、民間でよい部分を行政が握っているというところがあるので、本来、市がしないといけない部分と民間でよい部分は考えてやっていただきたい。

#### (指定管理者制度)

- \* 指定管理者制度の導入、PFI等いろいろあるが、コストダウンのための制度だと勘違いされている場合がある。パフォーマンスアップのための制度であり、よりよい効果を出すための制度なので、そこをどう使っていくかということも勉強が必要だ。
- \* 教育に関して、民間委託や民間的な考え方を導入することについて、今、教育基本法に則って、国がもう少しきちんと統制をとらないといけないという話や、都道府県に機能を任せるといった議論があり、それによって大阪狭山市も大分考え方が違ってくると思うが、どう考えているのか。
- \* 社会教育センターや文化会館や体育施設などを含めて指定管理者に任せるとするのは、教育というものを完全に指定管理者に委ねてよいと思っているのかどうか、市なりの積極的な見解は何かあるのかどうか。
- \* 大規模施設、大規模のスキル、技術がいるような特殊施設と、中から小規模の施設でまた話が変わる。地元密着型の施設やセンター型施設とでは話が変わる。政策開発・社会投資をすべき公民館・図書館・文化ホール・博物館などの単なる貸し館、貸し本屋とは違う施設は、コストダウンということで民営化してよい施設なのかという疑問を感じる。それらの施設は必要課題に対応した使命を持っているので、その使命をまっとうできるような能力・資格を持った団体であるべきでないか。
- \* 体育館も池尻体育館をはじめ6施設ほどあるのに、市民活動をもっと活発にしているのであれば、少しずつに分けて市民に分担すればよいと思う。一括して委託というのは、市民公益活動の促進の取り組みとは、まったく関係なしにやっているように感じる。
- \* もう少し市民公益活動促進委員会を作ってやっている動きなどとマッチングさせてもらいたい。
- \* 指定管理者団体の対象とは、法人・その他の団体ということで、いわゆる権利能力

がないといわれている任意団体も対象に入ってくる。その意味では非常に問題が多いが、NPOやコミュニティ団体、地元団体に任せるとするのは、市民自治力向上のための有効な戦略として認められている。地域のコミュニティ施設では、地元NPOやコミュニティに優先的にまわす方法により、地域の声を増やすことに繋がってきて経済効果があるという意見もある。

- \* 意図的にもっていったとは思っていないが、採点するときに重点的な項目で、財政基盤や組織力が問われると、弱小のところは落ちていくので、市民の活性化を図るための指標として、一般的な式をあてはめるのではなく工夫する必要はないのか。
- \* ボランティアでできるものもあるのだから、それを細分化して発注するほうが、より地域に貢献できるのではないか。建物の維持管理と中の運営を切り離してやっていけば、もっとコストダウンと質を向上することができるのではないか。
- \* 公募選定するときに、応募団体が書類を書けるように1ヶ月以上の期間を与えないと素人ではとても書けない。
- \* 管理委託料後払い方式を採っているところは、民間のNPOは参入できない。資金的繋がりができないので、前渡し、上・四半期などあるが、前渡しで繋いで最終精算という方法を取らないと民間は来るなというサインと取られる。
- \* 4年や5年の指定期間を与えないとイニシャルコストを回収できない。単年度予算でいきたいがために債務負担行為を立てない自治体が結構増えているが、トータルコストを示さなければ民間企業は来ない。
- \* 今後の指定管理者制度の運用について透明化・あるいは健全なルール化を作っていたきたい。
- \* 財団法人や社会福祉法人などに受託されたことを市民は非常に懸念するので、ホームページの中にこういう団体が応募したが、こういう理由でここを選んだということを情報発信していただきたい。
- \* 特定の政党や特定の宗教、営利活動等に委託を受けたところが積極的に関わらないということは基本原則だ。そのことは十分配慮されたい。

#### 4. 受益者負担の適正化

---

- \* 行政が最大限の努力をしてから市民に負担をもっていくということが趣旨なので、財政が厳しいから安易に市民に負担を求めるのはよくない。
- \* 社会正義として、市民は払うべきものはきちっと払わないといけない。
- \* 受益者負担など歳入を増やさなければいけないということが重要になる。
- \* 適正な受益者負担を進めるために、市民参画の評価委員会を設けて本当にこれが適正かどうかの検討をしてはどうか。
- \* 受益者負担等による市民への負担については、財源をどういうところに投資する（将来型施策）というような情報発信をしないと一方的に受益者負担ということでは、反発を食らうと思う。

##### 将来型施策

1. 子育て手当やベビーシッター制度など、母親が働きやすい環境づくり。
  2. 環境保全・憩いの場づくり
  3. 金剛駅西口を中心とした商業圏の開発
  4. 公共施設の耐震化や高齢者対策のバリアフリー化
  5. 市民や職員の努力を具体的な投資項目に還元するという内容をどんどんPRして、情報公開することにより市民の理解を得る。
  6. 職員の努力を一部手当など職員の待遇面に反映させることで、やる気を増していく。
- \* 受益者負担の適正化は納税の不公平感の解消を図ることから、当然のことと考える。
  - \* やったことによる効果がどれだけあるのかということを確認しなければならない。
  - \* 補助金負担金等は一般会計ベースでは6%に過ぎないが、人件費はその4倍であるため削減効果大きい。人件費、手当、互助会共済組合、共済組合の負担金の適正化を実施しないと受益者負担の適正化は市民に受け入れられないということを確認しておかなければならない。
  - \* 受益者負担の適正化については、選択的、必需的ということの優先順位をどう考えるかの整理を仕直さないといけない。
  - \* 受益者負担の適正化の見直しを考える点として、いつ、だれがどのようにして見直したのか評価基準を設定し、その基準に基づいた評価をどのようにするのかの過程をいかに市民にわかりやすく説明するか（その評価に市民が参加するのかしないのかも含め）が大切だ。
  - \* 受益者負担の場合、施設の原価回収原則が100%ならば必要不可欠なサービスであるが、100%に満たない特定の市民を対象にした私益的な施設であればできる限り原価回収原則100%に基づいた受益者負担をとるとするような基準に基づ

いて原価を計算しておけばよい。

- \* サービスを受ける場合、サービス原価が積算しにくいので、サービスの特質を考え、同じようなサービスを他都市と比較することも1つの根拠になる。
- \* 施設の使用料・講座教室の受講料の見直しは、投資する効果とコストパフォーマンスが参加者自ら判断できるので、すぐ実施したらよい。
- \* 各種サービス利用料、手数料、保育料等は施政運営方針に基づいてメリハリや優先度をつけてやらないと受け入れられないと思う。一律カットではなく、やらないといけないことは増枠するということも考えて残しておくべきだ。
- \* 補助金、負担金、交付金の各項目で一番大きく占めるのは、負担金全部の約半分を占めるごみ処理に関する問題なので、受益者負担が必要であるという理解が得やすいのではないかと思う。
- \* 循環バスは赤字を容認しても市民サービスを続けるということであれば、受益者負担というものを考え、運賃の値上げをするべきだ。
- \* 下水道事業の負担、補助については、将来、上下水道関係の事業が赤字ということであれば受益者負担という形で値上げすることも必要と思う。

## 5. 補助金・負担金の見直し

---

### 〔責任領域の仕分け〕

- \* 補助金はいくまで市民責任、民間責任であるにもかかわらず、それでは頼りないという点で行政から応援しようというものだ。
- \* 行政責任でやるべきものを民間でやってもらっているものは委託料として出ているはずだ。その辺りの仕分けはきちっと終わっているのかどうか。
- \* 「民間委託等の推進」は、行政が主体的に責任を持つ部分を民間事業者等にお願いして変わりにやってもらおうという世界である。行政の責任領域における協働
- \* 市民ががんばっている世界にもう少し行政も市民社会に参画し、行政がバックアップ（お金・人の支援など）していくという協働型が、一般に補助・支援という。これは市民側に責任があることを行政が応援することだ。市民責任における行政との協働
- \* 市民にも行政にも責任があるが、どちらにも責任があると言い切れない中間領域があり、この部分は負担金を出すという方法になる。上記2つの領域の中間

### 〔見直しの基準〕

- \* 原則的に補助金は全部見直しの対象とし、例外を認めない。
- \* 負担金及び補助金等については、現在もらっている団体も含めてその活動内容を公表し、もらった補助金によってどのような効果があったのか、どのように役立ったのかということを説明する責任が市民側にもあるということをお願いしたい。
- \* 行政は補助責任があるが、最終的には市民責任、民間責任であり、もらっているほうが責任が重い。当然団体からの説明責任があるという論理をはっきり確認していただきたい。
- \* 補助金、負担金は、当初の理由と現状がどう違っているのか、必要性や妥当性、有効性という点を評価基準にして、補助対象額のどの程度までみるのか、零細な補助金についてはどれだけ効果があるのか等をどのような手順を踏んでいくのか整理する必要がある。（市の内部で全部済ませて結果と理由を公表して納得いただく、見直しの過程の中に市民が参加していただく、競争原理の中に市民による審査委員を入れていくのかという整理をすればよい。）
- \* 選択的サービスなのか、不可欠なサービスなのかということで物差しは違うということだ。
- \* 必需サービスと選択的サービスを見極める。選択的サービスの中でも優先度が高いものは、総合計画で序列が決まってくるし、時代の緊急性も物差しとして、ある程

度は挿入できるような仕組みが欲しい。

- \* 補助金を一律にカットするというやり方はおかしい。今後、機能面などいろいろな意味で伸ばしていくのだとすれば、そのものについては、いろいろな助成をしていくのは当然のことだと思う。
- \* 重点政策だから切ったらいけないが、慣行、慣例的にやっていて政策効果がないからやめるという判定、判断はどこでやるのかという仕組みが必要だ。
- \* 効果や評価という言葉についての評価の物差しには、地域社会における自治力の増強、安全件数、犯罪件数の減少、住民の選挙への参加率など、様々な公共的效果が多数あるので、それらを誰がどう評価するかという仕組みについての提案が必要だ。
- \* パブリックな公開の議論・物差しを共有して決める仕組みがないと行政任せになりかねない。
- \* 妥当であるかどうかは、市民が判断することなので公開が一番必要だ。
- \* 最終的には市民の良識によって見直すということにならざるを得ないと思うので、積極的な情報の公開を進め、市民の意識、常識を高める必要がある。インターネットを利用し、できるだけ多くの機会を利用して公開することからはじめてみてはどうか。市民全体の関心が深まり、レベルが上がるということ以外に誰も決定する権限は無いだらうと思う。
- \* 当初に市が認めたときの判断基準が明確になっていない限り、市民は提案ばかりになるので、まず整理してもらわないといけない。
- \* 判断基準を整理(公共サービスなのか選択サービスなのか)する能力は誰がもっているのか。ゼロベースでいいのではないか。過去のことを斟酌すると既得権の議論を呼び起こすのではないか。
- \* 行革推進委員会とは別の専門委員会を作って議論すべきだ。
- \* 補助金の見直しについては市側の集中改革本部を立ち上げ、専門的な議論をつめ、市民側と専門委員会とのキャッチボールをしながら評価基準を決め、ゼロベースの評価をしていくという過程を踏む必要がある。
- \* 某市では、既得権益を守ろうとする人と市のやり取りをテレビ公開したためかなり効果があった。要するに改革というのは透明性が確保されて一回動かないと、同じところに戻ってきてしまうのではないかと感じる。
- \* お金という財産の既得権益という権限に踏み込むので、できる限り透明に議論を尽くし、弱い人が損をしないような判断基準が必要だ。
- \* 補助金カットや受益者負担は理屈でいうのか財政難ということで行くのか。財政難ということで行ったほうが市民には理解されやすいと思う。理屈で行くと、今までなぜ補助しているのかの反省を先にしなさいと言うことになってくると思う。



〔各種補助金等の見直し〕

- \* 文化会館の管理運営費の見直しが必要だ。
- \* 文化振興に関する負担、補助金等については文化をめざす都市づくりをするなら安易な削減や受益者負担というものは考え物であり、長い目を見たときに市がどういうふうなまちづくりをするかということと併せてやっけていかなければいけない。
- \* 文化振興事業団に対する補助金については特に評価を厳密にする必要がある。
- \* 来年度は新規の補助金はなくして欲しい。狭山池まつりは半額にすべきではないか。
- \* 農林水産商工費の負担補助は、ギブアンドテイクで市がテイクするものは何であるかをもう一度考える必要がある。(各駅前を商業圏にするための整備等に使い、歳入に結びつくのであれば価値はあるが、そうでなければ中身を見直しすべき。)
- \* 特別会計予算の中の補助金、負担金については、保険料の100%納入を達成することが先決であると思う。
- \* 社会福祉協議会への補助、事業内容の見直し・評価をきちんとしなければいけない。独自でバランスシートが成り立つような運営が必要だろうと思う。

〔新たな補助金制度〕

- \* 既得権の見直しで、職員、議員、又は各種団体への補助金なども見直していかねばならない。公募制や透明性を発揮したり、サンセット方式を採用したりして、だんだん既得権を減らしていく必要があると思う。
- \* すべての補助金を公募制にし、全部サンセット方式にすることがどれだけ可能なのかを別の委員会の中で洗ってもらった必要がある。
- \* 新しく参入するNPOが拾い上げられるような補助金システムにできないか。
- \* 補助金の統合ブロック化は、地域における住民自治協議会のようなものが形成された場合は、各小学校区単位で福社会やPTAなどばらばらに出ている補助金を一括して一箇所にまとめ、翌年に繰り越すこともできるものであり、自分たちの住民自治協議会の内部において基金にすることもできるものである。
- \* 縦割り補助金を全部統合するというアイデアもいくつかの自治体で出てきている。市川市では、市民税の1%を市民団体の活動補助金として渡すという確約をし(住民税が減ってくれば絶対枠は減る)その1%についてどのように配分するかは、公募・プレゼンテーションで一定数の投票を得て決めるというシステムだ。市民活動のための基金を貯めていく方法も池田市がやっている。マッチンググラントやマッチングギフト方式もある。
- \* 本市でもマッチングギフト方式を実施しているが全体としてはなかなか広がっていないと思う。基金を集めても市民からの寄付がなかなか集まってこないといった状況だ。
- \* 市民社会に向けて、市民団体やNPOもアピールしていかないと負けていく。

## 6. 自主財源の確保

---

〔市税・国民健康保険料〕

- \* 税金が落ちたということは市民の責任ではない。地方税法に基づいて徴収されており、納税している市民にとっては、税金が落ちたから市民が払ってくれないというようなものの言い方や考え方は避けて欲しいと思う。
- \* 国民健康保険の未納の問題では、8億5,000万円前後の滞納額があり、単年度で見ても約2億円の滞納となっているので、徴収し、納税していただくことによって歳入が増える。
- \* 歳入を増やすということで、税金・国民年金の納税率をアップすることが第1だ。
- \* 生活保護など必要のない人がごまかして受けているようならきちっと対処しないとイケない。
- \* 国民健康保険などの平均所得の低い方々が入っている保険の滞納というのは非常に切実な世界で、なかなかのちもさっちもいかないというのは理解する。しかし、市民税の滞納もどんどん増えるので、ほったらかしにできない世界である。何か研究・工夫がいるのではないか。
- \* 保険料は不能欠損処分が2年しかないのだから、戦術・戦略も練っていただきたい。完全にほったらかして、無視しているという人を中心に集中的に徴収する体制に切り替えていただきたい。
- \* 目標の設定が低い。本腰をあげて保険料を徴収するためには、資格証でもいいが、払わない人には払わないという形の信賞必罰でやらないとイケないと思う。
- \* 全部局の課長以上の全員が国保の徴収に回ることも1つの例として検討してはどうか。市民感情を逆に和らげるいいアピールになるので、やるかやらないかは、お任せする。
- \* フランスは、全部払ってあとで返ってくるシステムの保険制度みたいだ。日本もそのようにしたらだいぶ減るのではないか。
- \* いわゆる療養費払いというものは、保険証を忘れた場合にその形をとる。審査にかかるコストや点数制度の問題などがあるので、一律に言えないところもある。
- \* 徴収についても委託という考え方ができないのか。

〔税金アップ〕

- \* 既存の企業以外に新しい企業誘致（サービス産業）によって、法人税という税金をもっとアップすることや勤労人口増を図ることによる税金のアップが必要である。
- \* 自主財源の確保は、企業の誘致ということによって財源を増やすことができる。ハイテク関係の研究室やサービス産業等の誘致を積極的に進めていってはどうか。企

業誘致に際しては、地域の精通した地域住民と協働して進めていくべきだと思う。

- \* 経済活動の活性化というのは法人を増やす、企業を増やすだけではないので、所得能力の高い人たちを人口構成比の中に安定的にビルトインするという政策も大事だ。税負担者から年金生活者になって、今度は給付を受けるほうに回ると上下がずいぶん違ってくる。バランスの取れた人口構成のまちにすることは、税負担とサービスのバランス回復ということで大事だと思う。
- \* 今までの市役所には財源が足りないといいながら、稼ぐという発想が無かったように思う。広告料収入にしても、民間とタイアップして拡大していく方法があると思うが、広告担当の一元的な窓口を設けて、広告主や代理店のニーズを把握し、交渉力を強め、ノウハウを蓄積しておよそ全市的な収入を増やすという戦略性を高めていくべきだ。
- \* 広報誌の広告のほか、公用車のホイールカバー広告、ホームページのバナー広告、市バスの内・外部やその他施設内への広告掲載などがある。(バス料金は変えてもいいと思う。)この企画には市民協働で豊富な経験をもっているリタイア組の地域住民やボランティアの積極的な参加を市として推進し、市職員はコーディネーターとすべきだ。
- \* 収入増というのは、翻って貯まっている人から取り立てるだけでなく、もっと税が増えるような経済の活性化ということも考えないといけない。
- \* 商業サービス地区という形で総合計画に書かれているが、そこから今の税収を期待するというような見通しをきちっとしておかないといけない。

〔未利用財産の処分について〕

- \* 未利用財産等についても情報をすぐに出せるように整理しておく必要がある。
- \* 目的がきちんとある用地を売却するのはおかしいので、目的を達成して欲しい。
- \* 今さら箱物を目的にしてもらっては困る。要らないものや効率の悪いものは売らないといけない。
- \* 市所有の未利用財産の処分については、市有地の利息を払わないといけないので、早く売れということだと思うが、まだ引き取っていないという土地は、数年のうちにかたをつけたほうがよい。
- \* 開発会社の抱えている土地が有効利用されればよいが、ヘタ地になったり交換用地としてうまくできなかつたり、代替用地としてそのまま塩漬けになっているものも含めて市民に知らせるべき責任があるのではないかという意見だ。含み損というのがあるので行財政改革の対象であるということで確認しておいたほうがいい。

## 簡素で効率的な行政システムの構築

### 1. 組織機構・定数の見直し

#### 〔組織機構〕

- \* 市民本位の組織機構というのは、市民が行政にもっと参画していける方向をより作っていくことを目標とするものと考え、事務事業単位あるいは各グループの一角に市民がボランティアで参画していけばどうか。市民との協働方式や市民参加を導入していけば、人事制度や組織機構、定数についても相関関係がある。
- \* グループ制になって管理者数が減っているが、全体的に見て21%の人員が課長、部長といった管理職になっている。管理職がもっと兼務すれば、管理職を減らすことができるのではないかと。また、プレイングマネージャー制を導入し、一般職員と同じような仕事を並行してやっていると、充実した内容になるのではないかと。
- \* 市民からわかりやすい組織機構とするために、各グループの責任者である課長はグループ長にし、統括課長は部次長とすればどうか。
- \* 以前のはんこ行政などにより意思決定が遅く、ロースピードになっていないか。意思決定コストについて問題はないのか。

#### 〔定数の見直し〕

- \* 10年間で25%削減することだが、補充せずして25%であれば、要するに内部は淀んでくるのではないかと。
- \* 市の中でも100万人の都市もあれば、200万人、300万人の都市もある。大阪狭山市は5万7千人であり、市の中では中小企業にあたる。中小企業というものは中小企業並みの人員や給与、賞与があると思うが、公務員にあってしかるべきだ。
- \* 平成16年度から平成18年度までに人員を6%削減することだが、25%ぐらいは下げてしかるべきと思う。
- \* 国の10%の削減を考慮すれば、民間が20%、30%とやっている中で、民間の発想に準じて20%を仮に設定してみてもどうか。
- \* 人員削減については、今後10年間くらいで市議員を含め職員の20%削減という目標の設定が必要である。具体的には、各グループで1割以上を民間人に置き換えるという目標設定をして進め、目標をアップしていくことが必要だ。
- \* 初めから人がいないのだという発想でいくと業務を思い切ってカットできる。少数だから精鋭になれる。
- \* 千人あたりの職員数が8.6で、去年は8.1という説明を受けたが、大阪狭山市では市民病院がなく、清掃業務も府内では直営が多い中で業者委託されているので、近隣市の河内長野市の6.1と比較すると、6点台とは言わないが、7.5くらい

- というのを目安で、退職不補充でいくというようなことをされたらどうかと思う。
- \* 職員数は、市になってからこの10年間くらいで減ってきていると思うが、町から市になったとき、かなり職員が増えたと認識している。パソコンなどIT化が進んでいるので、民間に比べるとまだまだ人がゆったりしているのではないかと思う。
  - \* 行革というのは、短期的に取り組まなければならない部分があるから、短期的に目標値を設定していく必要がある。
  - \* 自治体の仕事の場合、対人サービスがかなり大きいので、減った後の業務がどうか、市民サービスにしわ寄せがくるような減らし方をしていないかどうかをチェックする必要がある。
  - \* 年齢構成や職員の勤労意欲とも関係するので、合理的な考えの上に立った削減ということが求められる。
  - \* 職員数も自然減しか仕方がないということになるが、ワークシェアリングやタイムシェアリングなどでもいいので、とにかく減らしていこうということでないで倒産してしまう。
  - \* 職員数削減の手段として、アウトソーシングなどがあるが、国が決めた「新地方行革指針」の中にも言われているように、市民、市民団体との共生、地域協働という形をもっとこれから主題として考えていく問題だと思う。
  - \* 維持管理する業務に対する人員というのはかなりカットしてもいいのではないか。
  - \* 国の指針をみれば、総務管理部門や旅費給与の計算など、定例的業務についてできるだけ民間委託を図り、ドラスティックに人員削減を行うこととされている。今後、官民競争という時代に入り、民間にどんどん仕事を持っていかれ、職員は残っているということになれば、結局は民間に委託費用を出す分だけ費用が上乘せになるというような事態になってしまう。
  - \* 部門別の職員数の状況と主な増減理由という部分を見ると、比較的、民生や衛生といった部門の職員を減らし、一方で減っていないのが総務部門である。定型的な業務や内部管理を行い、内向きのサービスを行っている部門の職員をそのまま置いて、対住民サービスの部門に手をつけているやり方はいかがなものか。
  - \* 平成17年度の予算の大体9割近くは維持管理の業務だが、本当に公務員の仕事として職員がしなければならないのか。ルーチン業務は民間に委託することができる。庶務業務なども民間委託する時代になっている。維持管理の業務には、市民協働という格好で市民参画型の行政システムにし、職員はまちの戦略的な方向付けを考える軍団にしないといけないと思う。
  - \* ルーチン業務はオープンにして、市民に参加させることが大切だ。団塊の世代が退職した後の補充の問題として、こうした人にルーチン業務を担っていただき、トータルの職員数をドラスティックに変えていかないといけない。
  - \* 定期的に2、3年ごとにチェックできるシステムが必要だ。人事当局が定数管理の

うえでやっていると思うが、その物差しはどうなっているのか。

- \* 達成度あるいは進捗度確認のための達成度評価委員会の立ち上げを提案する。
- \* カットしたときに仕事の中身がどうなるかということよりも、大阪狭山市に合ったものとして、市民と協働して取り組むような事業の見直しを行うと、そこから大阪狭山市に適正な人件費や定数が出てくるのではないかと思う。
- \* どれくらいまで切り詰めたら、精鋭になるかという見込みはわからない。いわゆる永続的な改革、ずっと挑戦していくのだという気持ちにならないと答えが出ないだろうと思う。むしろそういう気風、作風、組織倫理から確立していく必要がある。
- \* 職員数の削減だが、数字で示すのがわかりやすいが、削減数は改革の本筋ではないと思う。問題は、仕事の量と質で、量とは裁量権の多さ、質とは職員の能力と仕事の仕方にあると思う。
- \* 団塊の職員が退職するという問題については、退職者を民間人として市民協働の中に取り込んで採用していけばどうか。

〔職員の採用等〕

- \* 今後、団塊の世代が大量に退職した後の組織と公共サービスのあり方について、優秀な職員の採用を欠かせない。特にこの不況時においては採用するチャンスだと思う。無能といえば語弊があるが、そのような方には勇退していただいて、優秀な人材を採用していただきたい。
- \* 免職することは原則的には考えられない。世代交代の中で吸収していくことが一番落ち着きやすい方法であり、長期的に考えないといけない。分限条例を発動するのはほとんど実際には考えられない。
- \* 公開試験制度は必要だと思う。
- \* 定年制の完全実施と再雇用条件の見直し（民間の条件を基準に）

## 2. 人事制度の改革と給与の適正化

---

〔人事考課制度・目標による管理制度について〕

- \* 改革の視点に無理があっては逆に職員の士気を失ってしまってパフォーマンスが落ちる。
- \* 優秀な人が専門家として通用する人材になるようにすべきだ。経済分析や法律の専門家といえる人はどれほどいるのか。職員の専門性を評価して育てる人事体系に転換すれば、職員の専門能力は高まるものと思う。
- \* 定員が削減され給与が下がっていくという時代の中で、職員がいかにやる気と責任感をもてるかというあたりをつなぐものとして、公開、公平、公正な人事考課制度を導入することだと思う。人事考課制度では、よくできる人には給料を高くして、そうでない人にはあまりあげないということを期末勤勉手当等で差をつけようという考え方がある。また、どちらかというところではなく、できる限り能力をしっかりと高めていけるように仕組みづくりを作っていこうというのがある。短期的には、これをできたらこれをあげますよという制度にしたほうが早いように見えるが、公務員は、後者のほうが適しているように感じる。
- \* 市民のほうを向いて、いかに自分たちがサービスを高めていけるかという点をもって、大阪狭山市型の人事考課制度を考案しないといけない。
- \* どのような仕組みを作っていけば大阪狭山市で少数精鋭が実現されるのかということ、業績評価かそうではなく責任感とやる気というキーワードをとれば、裁量権をずっと抱いていくやり方がよいのかという議論を繰り返す必要がある。
- \* 市民参加で人事評価に関する指標を開発・検討するという考え方はありえるか。
- \* 職員研修制度と人事評価とは連動するのかどうか。
- \* 評価基準が明確化されていないと職員の士気は下がるばかりで上がることは考えられない。給与に反映させるということは、反面、評価基準が明確でなければ職員感情としてはおさまらないと思う。
- \* 評価指標ということの明確化、公開化はありえるのか。
- \* 市民との協働システムを構想しながら、“市民との協働事業を何個あなたはつくり上げましたか”、“それをどれくらいうまく成功させていますか”ということの評価するなどの人事評価システムの項目もいるのではないか。「地域担当職員制度」も導入しないといけない。
- \* 公開、公平、公正な人事評価制度、考課制度が鍵だ。
- \* 評価の物差しは何であり、その評価の価値項目は、評価される対象者である職員はもちろんのこと市民にも公開されているか。
- \* 成績評価の仕方は、上から下への垂直下降型評価だけなのか。部下からも上司を評

価する権利があるのか、あるいは同僚同士で評価する回路があるのか。岸和田市や寝屋川市が導入しているような360度評価(上席に当たるのは垂直の上司だけでなく上司と同格の人を二人ほど自分が指名できるという制度、当然、同僚からもでき、部下からも行う。)の方向になっているのか。

- \* 目標管理の目標設定は、各部局で違うと思うが、それらの目標は部局ごとに独自に組み立てられて応用されているのか。
- \* 目標による管理制度の目標を設定していくときに、どのように設定していくのか。業績目標かあるいは工夫や努力といったところを取り入れていく目標管理制度なのか。
- \* 職員数400人くらいの規模で、試験をしないとどんな仕事ぶりか分からないということでは、日頃の管理監督ができないような事務事業をやっておられるのかと思う。試験制度や評価制度になると、上司の顔を伺い評価ばかりを気にする職員を作るのではないかと心配する。管理的な要素にばかり注意がいつているような気がする。
- \* どこかに客観性や公明性、透明性・公平性と専門性を併せて入れて欲しい。客観性などを確保してもらわないと試験をする意味がない。
- \* せめて個人には公表するようにお願いしておきたい。
- \* 昇任昇格試験制度みたいなものをなぜするのか。すでに平成18年度予定で議会答弁されているので、意見として記録を残していただきたい。
- \* 昇任昇格試験と簡単に言うが、担当業務によって細分化していくとゼネラリストが必要なところやスペシャリストが必要なところなどそれぞれ特性がある。それを昇任昇格試験で一律に決められることができるのかと思う。昇任昇格試験について議会で答弁されたとのことだが、本当に有効なものかどうか考え直さないといけないと思う。
- \* 能力評価制度というのは試験だけではなく、部下から上司を評価する、同僚同士が評価するという、いわゆる360度人事評価制度が日本のいくつかの自治体ですでに導入され始めている。試験をするなどとは言わないが、試験だけでこの話は終わらないと思う。
- \* いわゆるゼネラリストの評価とスペシャリストの評価は違うはずだし、その人たちが同じような試験制度で、例えば課長評価などをした場合、専門職は不利になる。極端なことを言えば、起案や支出命令が書けなくても、課長として立派な人がたくさんいる。リーダーシップを持っている課長のもとでしっかり庶務的サポートができる職員がいるという組織もあるので、起案の書き方もあまり分かっていない、支出命令もわからない、そういう人が課長になれるのかということになると、組織の健康さを維持する上でそれでいいのか。
- \* 能力は単に1つや2つではなく、10や20の項目数が出てくるぐらい必要だ。遅



れた自治体はだいたい5項目ぐらいしか人事評価の基準がないが、その5項目ぐらいで人間を判定できるのか。

- \* 職員数でも管理部門だけが減らないで、市民サービスの部門について減らしている。試験するなど内部の仕事ばかり増やしているが、市民生活の向上、市民福祉や安全の方面に力を入れて欲しい。管理的な要素はできるだけ削減して欲しい。

(希望降格制度)

- \* 地方公務員法第27条、第28条に懲戒と分限の規定がある。意に反して、降任又は免職をすることはできないと法律ではうたっており、昭和51年の大阪高等裁判所の判決でも、分限処分は法律の準拠によらなければならない、条例や規則で決めるものではない、それは許されていないと言われている。確かに、降任を希望されて意に沿えばできると解釈できるが、法律上は意に反してということなので、法の趣旨はやはり意に沿えばよいということではないと思う。分限という処分があり、懲戒ではないので、それを活用されたら済むことだと思う。この希望降格制度を確立することによって行財政改革になるのか理解しにくい。
- \* 制度として設けるかどうかということで、その自治体の姿勢が見えるのではないかと。

(給与の適正化について)

- \* 国家公務員と地方公務員は厳しい試験に合格されてなっているのだから、中小企業の従業員と一緒にはいかないと思うが、非常に給料が高く、首も切られないのにのんびりとしているという感じを一般市民は持っていると思う。
- \* 市民アンケートなどを見ていると、職員は身分が安定していて高い給与をもらっているわりに仕事をしていないという意見が多い。地方公務員の給料を議論する時に、ラスパイレス指数を問題視するが、国がこうだから大阪狭山市も右にならうというふうな考え方はそろそろ止めたほうがいいと思う。市の財政の逼迫度、民間でいうところの業績に連動していくことを市も少しずつ修正する必要があると思う。
- \* ラスパイレス指数を基準にしないで町の基準に戻る。
- \* 民間に比べて人員が多いというのは抽象論だ。4、5人の零細企業から何千億円の巨大企業までが全部民間企業なので、議論の物差しは狂ってしまう。また、民間は利潤極大化、マーケットエリアを広げていくことを使命として持つが、行政は、公共性追求というもう1つの柱があるので、どう折り合いを付けるかという問題や市場と政府との役割分担という議論もあるので、物差しを細かく提示しないとけない。
- \* 市の財政が逼迫して、赤字団体に足を一步踏み入れるという段階では、トータルの給与体系をそれに合せ、赤字にならないように見直す必要がある。
- \* 初任給についても、国より高いというデータがあったが、国に合わせるか、または

大阪狭山市にあった額に見直すべきだ。

- \* 退職金や共済金の関係は、大阪市の関係とよく似たところがあるかもしれない。
- \* 定年退職など55歳、57歳で昇給停止になるところがあるが、大阪狭山市はどうなっているのか。再雇用の条件は、民間の厳しいところでは給料が何分の1になる。公務員は緩やかな規則になっているようだが、その辺をきちっとしないといけないと思う。
- \* 10月に給与のカットが復元されたが、そのことの答えだけではがっかりした。コストダウンを継続していこうと思ったができなかった、努力して交渉したけれどもできなかったなど、いろいろ過程があると思う。そういう考え方をみないつまで忘れずに持ち続け、改革を続けていくのだという信念を忘れずに持っていたきたい。
- \* 給与カットの継続、時限条例で給料が10月から復帰したとのことだが、事情が変わったのか。変わっていなかったら、1、2年前に市長が判断されてみんなが決めた条例をなぜ延長しなかったのか。
- \* 職員・議員の報酬（退職金含む）などの見直し
- \* 大阪府市町村職員互助会からの退会給付金の廃止
- \* 賞与計算上の「役職加算」の廃止、
- \* 引き続き進捗度を見守っていくような機関も必要だ。
- \* 人件費の中のアルバイト費用も多い。対象や賃金が妥当なのかどうか、市民協働という格好でボランティアの活動で充足できないのかどうかなどを考慮し、費用の削減を図る必要があるのではないか。
- \* 人件費の削減は簡単なことだと思うが、スト権もないので、ある程度の保障は必要だと思う。それよりも私は見合った仕事をちゃんとする職員になって欲しい。給料が高いといわれる中にはそれだけの仕事をしていないから高すぎるのではないかという感覚が生まれているので、職員がそれなりの仕事をするということをまずはして欲しい。
- \* 給与のカットが復元されたり、手数料を上げるべきだろうと議論している段階で実施されたりしているが、財政改革推進委員会で審議しているのであれば、そのあたりはストップするなどのことも考えてもらわないと真剣さが無いのかという気がする。
- \* ラスパイレスと言っているが、国家公務員と比較せず、民間とも比較しないとだめだということを真剣に考えていただく必要があるのではないか。もっと大阪狭山市にあった独自の考え方でやって欲しい。
- \* 自治体の行財政改革でラスパイ指数というのは全国共通の指数で物差しになっているので、ラスパイレス指数についての記述がないというほうが、むしろ弱いと思う。
- \* 職員数については、平成17年12月1日に451人とわざわざ書いており、非常

に削減したことを強調しているが、ラスパイレスについては「復元する可能性が高い」となって具体的な数値を示していない。これは、悪い言い方をすれば、市役所にとって非常に都合のよい書き方となっている。

- \* ラスパイレス指数について、平成17年4月の96.4というのが算出されているので、同じ分母を使えば平成17年10月にカットを復元したときの数字が出ると思う。平成17年4月に96.4になったというのは、たまたま期間限定型の処置をしたからそうっただけで、しなかったら全然違うわけだ。処置をしないことに戻したわけだから、参考でも良いので、こうなると形で示していただきたい。

〔各種手当について〕

- \* 人件費の中で50%の手当が本当に妥当なのかどうか。その中身を精査していく必要がある。
- \* 市の手当が国と比較して5千円くらい高い。
- \* 特殊勤務手当は見直され大幅に減るとのことなので期待したい。
- \* 管理職手当について、以前、ミニコミ誌で管理職手当の記事が掲載されていた。総体的にはわからないが、河内長野市など近隣市と比較して高いという感じがするので見直しが必要だ。
- \* 給与手当が民間並みの適正な形になっているのか、市民参画型の評価委員会を設けて検討していくことが必要だ。
- \* 期末手当は国の横並びという形になっているが、財務状況に見合った配分方式にする必要があると思う。
- \* 市民感覚でおかしいと思う手当はよく検討すべきだ。

〔福利厚生事業について〕

- \* 職員の健康保険料や各種共済金の市の負担金を減らす。
- \* 市民の納得の得られるような福利厚生費にしていきたい。二重取り三重取り、闇というようなものは止めていただかないといけないと思う。
- \* 互助会への補助金の廃止

〔その他〕

- \* 保護政策に甘んじているような人には襟を正してもらおう。同時に、行財政改革も法律で守られているのだから仕方がないと手をこまねいているだけではだめだ。地方分権一括法ができたのだから、地方自治として法律(=条例)を変えることを伴わずに現状を打破できない。
- \* 職員の組織や行動の陰で目に見えない形で潜む、非効率をもたらす要因を掘り起こし、排除し、縦割り構造であったときの後遺症ゆえの無償益、自己利益を守る体質

が残っていないか、他の部署には情報も流さないという現象が残っていないか。また、部署が組織とポストを独占させるのを止めさせて、職員の配置を流動化させ、組織を越えて情報を共有すべきだ。

- \* 職員が上司の顔色ばかり伺っていないか、職員がプライドを持ってフルパワーで仕事をしているか。
- \* コスト意識を欠いていないか。職員の裁量領域を広げ、責任を与えると仕事に対しやる気を起こすので、管理職は環境づくりを常に考えないといけない。
- \* 会議が仕事になっていないか。合意形成にはミーティングが不可欠で書類自体が私物化していないか。報告や打ち合わせといった形式だけの会議が多い。重要な場が政策論争の場になっていない。会議とは、生産性を高めるものでなければならないと思う。
- \* 職員が市民に向いているか。

### 3. 行政システムの再構築

---

#### 〔行政評価システム〕

- \* 経済性評価、効率性評価までの取り組みは行っていると思うが、有効性評価に該当する政策効果性評価へと評価システムのレベルアップを行うのであれば、総合計画はもとより各種の基本計画、実施計画等に一定の達成目標数値を入れなくては完結しない。
- \* 資源配分をするときに、人とお金は自治体の大きな資源だ。事業費を支出している部署に分権化していく考え方をとるのが枠配分の考え方であり、それを保管していくのが行政評価という位置づけを行っていき、その枠配分をより充実させていくために施策評価がある。
- \* 行政評価は、財源の枠配分と連動させるべきである。財源の枠配分は経常経費だけをやるのではなく、人件費も含めて枠配分をするという方向性が必要だ。
- \* 市民が関わるべきところは、政策や施策のレベルだ。
- \* 施策レベルで評価をするのは、住民が考える施策の方向性のある程度一致させていくことができないからで、事務事業評価だと市民にはわかりづらいし、事業部署では事務事業の生き残りを考えた評価を下してしまう。結局はただ単に負担が増えるということになりかねないということだ。
- \* 行政評価システムは、かえって評価のための仕事が増えるという弊害もある。評価システムそのものの改善・改革が必要だと思う。
- \* 行政評価というのは全体の市民生活を支えているあらゆるものであるので、一番全体を見ることができるのは市民だ。事務事業評価システムが施策評価にバージョンアップされるのなら、現行の行財政システムを見直し、検証するということが必要である。そこに住民の視線を入れていくことは非常に大事だ。
- \* 評価(CHECK)の段階の参画として、評価主体に住民を入れる、評価する委員会の中に住民が入るという立場と、その前段階で、評価基準づくりや評価のベンチマークづくり、評価のポイントをあてはめるなどの作業に、市民が関わられるようにしてはどうか。
- \* 行政評価の導入目的は、職員の業務効率アップということであり、最終的には市民が顧客であり、顧客の満足度アップということだ。また、そういう部分によって、行財政の改善に貢献できないと何もならない。特に、財政面への削減が可能でなければ意味がない。
- \* 基本的には行政の仕組みをまるっきり変えた形で考え、それをもう少しを展開していけばどうか。その中で、行政評価システムが戦略的な方向に向いた形で実際に運用されるのかどうか。

[その他]

- \* 内部情報システムや総合文書管理システム、入札契約事務の改善というのは、大・中・小のレベルでいくと中ぐらいではないか。
- \* 今後、情報システムに関する業務委託がどんどん進んでいくと思うが、とくに業務システムにかかる費用が非常に大きいので、そういうものによつての費用効果というものを評価し、情報システムにかかる費用に対して本当に省人化ができていのかどうか評価してみる必要がある。
- \* ペーパーレス化や行政評価については行政を進めていくうえでよいことだと思う。