

行財政改革の推進に向けての意見

平成20年4月2日

伊勢原市行財政改革推進委員会

本委員会は平成 18 年 11 月に設置され、伊勢原市行財政改革推進計画(第一次計画・平成 17 年度～ 19 年度)の進ちょく状況について、市の担当部局の説明を求め、率直な意見交換を行い、行政外部の視点から点検してきた。

現在、伊勢原市では、第一次計画に基づいて、行財政の「改善」から「改革」へと転換を図っているところであり、事務事業の執行方法の見直しや休廃止、職員の削減などの面で実績を着実に上げているものの、改革の本格的な成果を得るのはこれから先になると考える。

そのため、第一次計画の枠組みを第二次計画(平成 20 年度～ 22 年度)に継承し、改革の基本方針を堅持していく必要があるというのが各委員の共通認識である。

一連の点検を通じて明らかになった伊勢原市の行財政改革推進上の課題と今後の方向性について、本委員会の意見を次のとおりとりまとめた。

1 協働によるまちづくりの展開

市民参加推進指針や市民活動促進指針の制定、会議公開や審議会等への公募市民参加制度の創設など、第一次計画に位置づけた市民協働の基盤づくりは、ある程度進んできた。今後、「協働によるまちづくり」を実際に展開するために、市職員は「知恵を出し、汗をかき、頭を下げる」ことが役割となることを改めて認識してほしい。そのことにより、多様な市民ニーズにこたえていく展望が開けることになる。

財政状況が厳しいから新しい市民ニーズにこたえられないと「できない言い訳」を考えるのではなく、どうすればできるか、市民協働を起点にした発想と行動が必要であり、市政の幅広い領域で協働によるまちづくりを展開していくよう、全庁的な取組を求める。

2 市役所の仕事の再構築

平成 19 年度末から「団塊の世代」職員の定年退職が始まった。伊勢原市では定員適正化計画の定年退職者不補充の原則に従い、5 年間で 1 割(80 人)の職員削減を進めている。今後、市役所として未体験の領域に入るが、行政が重点的に担うべき範囲を明確化し、市役所の仕事のしくみを根本的に変えることにより、この局面を乗り越えることが可能になる。人件費を含むフルコストの原価計算を行い、最適なサービス提供手法を選択し、市役所の仕事を再構築していかなければならない。今、改革を先送りすることはできないはずである。

行財政改革という往々にして「廃止」「削減」などのイメージのみで受け止められがちであるが、改革には、それぞれの仕事の第一線で働く職員の創意と工夫が不可欠であり、職員がやりがいを持って取り組むことができるような条件を整えることは、市長以下、市の幹部に課せられた重要な責務と受け止めていただきたい。

3 目に見える成果の積み上げを

第一次計画の進捗状況を点検する過程で、市の取組内容と市民感覚との乖離、あるいは、結論の先送りや取組のスピード感の鈍さを懸念するものもあった。

改革の成果を着実に上げていくためには、現状と課題を正確に分析し、判断することを基本として、いつまでに、何を、どのようにするのか、到達すべき目標を明らかにし、それを実行するマネジメントサイクルに組織的・継続的に取り組むことが不可欠である。

また、行財政改革への市民の理解を得るには、取組の成果を市民の目に見える形で提示する必要がある。今回策定した第二次計画に位置づけた取組を確実に実施していくことに加え、実行段階でいかに成果を上積みすることができるか、それぞれの仕事の現場における主体的活動をもとに、関連部局を巻き込み、改革の実をあげていくよう求める。

4 改革を推進する新たな「評価軸」の確立

総論として、現在の市の財政状況が極めて厳しいことと行財政改革が必要であるということは、既に職員の共通認識になっていると理解している。しかしながら、こうした危機感をバネとして、自ら改革の担い手になろうとする職員は、いまだ少数派であるように見受けられる。職員の意識を変えるには、その行動規範となる「評価軸」そのものを変える必要があり、「市民から見て有能な職員」が評価される新たな人事評価制度を確立し、改革を担う人材を育成していくべきである。民間企業では、55歳役職定年制をはじめとして、若いうちに第一線の管理監督者として活躍させる人事制度を設けているところが多い。伊勢原市でもこうした民間の事例や先進自治体の取組にならって人材育成の仕組みを大胆に見直して組織の活性化を図るべきであり、若い世代をベテラン職員がサポートするような体制づくりを早急に進めていく必要がある。

なお、本委員会として市の幹部職員に特に求めたいのは、幹部職員の本来の役割の中に、担当業務の効率的運営が重要な位置づけを持っていることを再認識することである。それぞれが所管する施策・事業の目的を達成する役割と同時に、それをいかに効率的に実施するのも幹部職員の極めて重要な役割であり、この点も職員の評価軸に明確に位置づける必要がある。

これから数年間、伊勢原市の行財政改革の成果を左右する正念場となる。本格化する少子高齢社会、人口減少時代の始まりの中で、社会の変化や市民ニーズの多様化に柔軟に応える自治体への体質転換を図らなければならない。

改革を進めるポイントは、①このままではいけないという「認識」、②自分が何とかしようとする「意気込み」、③こうしたらうまくいくという「方法論」がかみ合うことである。伊勢原市における行財政改革を進める上で、市長を先頭に各職員がそれぞれの立場において改革の当事者として努力を惜しまず取り組んでいただくよう強く望むものである。

平成20年4月2日

伊勢原市行財政改革推進委員会
会長 森谷 亘 暉