

平成24年12月5日

嘉麻市長 松岡 賛 様

嘉麻市行政改革推進審議会  
会長 山崎 克明

嘉麻市行政改革実施計画の実施状況（結果）について（答申）

平成24年10月15日付けで貴職から諮問のあった標記の件について、本審議会において慎重に審議を行った結果に基づき、下記のとおり答申いたします。

記

嘉麻市では、合併当初の危機的財政状況を打破するために、平成18年度より継続して厳しい行政改革に取り組んでこられました。現在は、平成23年2月に策定された第2次行政改革大綱及び第2次行政改革実施計画に基づき、取り組みが進められているところです。

この第2次行政改革では、普通交付税の優遇措置が平成28年度から5年間で段階的に削減されることにより、急速に悪化する財政状況を踏まえ、「平成28年度以降の市民サービスに重大な影響がないよう、適切に対応するための十分な準備と必要な体制を整えること」を基本目標として取り組むこととしています。

今年度の審議会では、第2次行政改革実施計画の初年度にあたる平成23年度の実施状況について諮問を受けて、計5回にわたり審議を行ってきました。

平成23年度の実施状況については、現時点で計画を上回る効果額が出ており、その進捗状況が予定以上の結果であったものが当該実施計画に定められた全36項目42件のうち30件と、全体の71.4%であり、概ね計画通りであったと一定の評価をしております。

しかし、取り組みが「遅延」又は「未着手」となっている事項の中には、今後の行政運営の鍵を握る重要な取り組みが含まれています。そこで、審議会では、確実な行政改革の推進のため、これらの事項に関する改善策や方針等について重点的に審議したところです。

また、本年度は第2次行政改革大綱の趣旨を踏まえて、嘉麻市の将来を見据えた大きな視点から今後の行政運営のあり方についても審議いたしました。

審議結果については、別紙審議会意見として取りまとめましたので、市長を始めとする職員各位におかれましては、強い意志と実行力をもって取り組まれることを期待いたします。

## 審議会意見

### 【総括的意見】

#### 1. 今後の行政運営のあり方について

現状における財政見通しをみたとき、地方交付税の優遇措置が段階的に廃止されることに伴い、平成28年度より収支が赤字化し、平成33年度には約15億円の赤字になることが予想されております。このままでは、果たして市民サービスが維持できるのか、果ては嘉麻市の存続が危ぶまれるのではないかと市民は危惧しており、抜本的な行政改革が求められています。

このような状況の中、第2次行政改革の基本目標に掲げる「自立した自治体として確固とした行政基盤を構築する」ために種々の取り組みが行われていますが、他方では大規模な事業が創出されております。

これについては、政策的な判断において、市民に有効な事業として、市執行部及び議会の承認のもと決定される事業であります。今後、地方に対する国の支援が薄くなっていく現状を考えると、一層の財政の健全化を目指し、身の丈に応じた行政運営が必要となってきます。

現状における市の実情を認識するとともに、将来の厳しい財政見通しを考えると、市長におかれてはその危機感を市議会とも共有され、更には市民生活に重要な影響を及ぼすものについては、市民への説明責任を十分に果たし、財政状況についても充分考慮された上で実行されるべきではないかと考えます。

以上のことを踏まえ、今後、安定した行政運営の実現に邁進されますことを強く念願するものです。

#### 2. 第2次行政改革における課題と問題点について

第2次行政改革の基本目標に掲げる「自立した自治体として確固とした行政基盤を構築する」ための取り組みの中で、第2次行政改革大綱は職員数の計画的削減が重要な事項であると位置づけています。このことは、第2次行政改革に示された効果額の約84%が人件費の削減であることから伺えます。

しかし、今回の実施状況を見ると、遅延・未着手となっている項目12件のうち7件が職員人事に関わる事項となっています。言い換えれば、この人事に関わる事項がいかにも速やかに推進されるかが、第2次行政改革の進捗の大きな要因となっていると言っても過言ではありません。

特に計画的な職員数の削減のためには、組織の活性化や質の高い職員の育成を図ることはもとより、合併により非効率的な組織運営となっている分庁形態を解消し、その機能を集約し、効率的で機能的な組織を確立しなければ、その実現が難しいことは言うまでもありません。

その解決のためにも庁舎問題の方向性が早期に示されることが必要となってきます。

とは言え、この問題は大きな政策課題であり、その早急なる進展を望むことは難しいことが推測されます。

しかし、急激に悪化する財政状況を目前に控えた中、定められた実施計画を着実に実行していくことは必要不可欠であり、庁舎問題とは切り分けて考えられる事項については、でき得るかぎり改革を推し進めていくという強い意志を持って臨まなければなりません。

現状においても職員が減少していくことによる事務量の増大が予想され、地方分権一括法の施行により国から地方に権限委譲される新たな事務の発生により、職員にかかる重責は一層厳しい状況ではあると思いますが、市長の強力なリーダーシップのもと、職員一同一丸となって改革の実施に向けて尽力されることを切望いたします。

### 3. 協働の推進について

近年の市民サービスは行政だけに期待している時代ではなくなっており、行政と市民（市民活動団体等）とが協力して市民サービスの質を高めていく「協働」という視点で行政運営の推進を図ることを考えていく必要があります。そのためには、行政が率先してNPO等の市民活動団体の活動しやすい環境を整えていくことが求められます。すなわち、今後は、市民のニーズと行政側から提供できるサービスの最も合理的で最適な一致点を探り、行政と市民が協力し合う協働という理念に基づき、より良い地域づくりを推進していくことが、そして更にはこれまで行政が提供してきたサービスを市民（市民活動団体等）が担うことも大切な課題となっていきます。

こうした観点から、今後は行政と市民とは共に助け合い、協力し合う関係にあるということについて市民の理解と意識の改革も必要となります。職員が削減されていく状況の中、キメの細かなサービスの提供を維持して行く体制づくりのためにも、協働のまちづくりの担い手である行政区、ボランティア・NPO等の市民活動団体の育成・支援は益々重要となってきます。

また、今後は行政の役割分担を明確化し、「民間でできることは民間で」との観点に立って、指定管理者制度等の民間活力の導入の推進を図ることも重要な課題となってきます。

### 4. 行政改革の進捗状況の管理について

行政改革の推進状況を継続的に把握・管理するため、当該管理責任者は定期的に（例えば4半期ごとに）行政改革推進本部長に報告し、行政改革推進本部長はそれを受けて、適切な助言・指示を行うことにより、行政改革の実効を上げることに努めていただきたいと思います。

## 【個別事項に対する意見】

### (1) 早急なる対応が求められる事業について

#### ■No. 9 指定ごみ袋規格の見直し

この取り組みに関しては、市民の生活に密接に関係する事項であり、行政として市民の声に耳を傾けることは当然必要なこととあります。嘉麻市のおかれている財政状況や市としての見直しの趣旨や姿勢を市民に十分に説明し、市民の理解を求めることに努め、この取り組みの早期の実現に向けて早急に取り組むべきであると考えます。

なお、ごみの減量化を図るとの観点から言えば、ごみ袋の規格の見直しを行うことよりもごみ袋の値上げを行うことも一案であると考えられます。

#### ■No. 28 給与制度の（体系）の見直し

#### ■No. 33 人事考課制度の本格運用

嘉麻市のおかれている財政状況に鑑み、ラスパイレス指数が全国平均を上回る状況が続いていることに住民の理解を得ることは難しいと思います。

現状では、人事院勧告を反映させた給与・手当の減額及び55歳以上の昇給停止等が行われていることは聞き及んでいますが、地域の民間給与との比較検討を行うなど抜本的な給与体系の改革が必要と考えられます。

具体的には、人事院勧告に準じた勧告のシステムの構築を検討していただきたい。また、人件費の総枠について人事院勧告の10%カットについてもご検討ください。

併せて人事考課制度による能力や成果を反映させた給与制度の確立は早急に図られるべきです。ことに、現在人事考課制度が未実施となっている技能・労務職の職場については、管理監督責任の所在の明確化をはじめとする職場マネジメント制度を確立し、組織として例外なく人事考課制度が導入され、それに併せて職員の能力や成果を反映できるような給与体系の見直しが図られることは、嘉麻市の行政改革を行う上で、可及的速やかに取り組むべき課題であると考えます。

### (2) 期限を定めて実施すべき事業について

#### ■No. 29 民間委託の推進

定員適正化計画により職員が削減されていく中において、現状の市民サービスを維持していくためには、民間活力の積極的な活用が必要となってくることが予想されます。そのためには計画の十分な検討を行い、実施時期等を具体的に定め、これを着実に推進していく必要があると考えます。

#### ■No. 32 施設の統廃合の推進

現存する施設の統廃合を推進していくためには、地域住民や関係団体の理解を求める事が必要不可欠となりますが、そのことが容易ではないことも推測に難くないとこ

ろです。しかし、人口 42,000 人程度の自治体に重複して存在する社会教育施設やスポーツ施設等を現状のまま維持していくことは、財政状況から見ても非常に厳しい状態にあり、施設の統廃合は避けては通れない課題であると考えます。今後、十分に住民の意向を調査し、人口規模等に適した公共施設のあり方について検討し、計画的に施設の統廃合を推進していくべきであると考えます。

### (3) 実施内容について具体的な検証が必要な事業について

#### ■No. 3 1 指定管理者制度の導入推進

指定管理者制度の導入の方向性が示されている 1 1 施設については、現在直営で運営されていますが、人件費や施設の維持管理費の縮減努力は行われており、現状では概ね適正な方法で運営されていると思われます。

特に図書館においては定期的に管理者が代わっていく指定管理者制度の導入により、継続して行ってきた活動において築いてきた管理運営のノウハウや地域住民との繋がりが絶たれてしまうなどの点が懸念されるどころです。

現状の図書館運営については、市民ボランティアの育成に力をいれ、市民によるボランティア活動を積極的に取り入れる等により、コスト削減の方策を考えることも大事ではないかと思われます。また、将来的には 4 つある図書館のうち、メインとなる図書館を定めて、他の図書館は分室化して、地域住民の利便性を確保しつつ人件費や運営経費の削減を図ることを検討するべきであると考えます。

美術館や郷土館など文化的施設においては、その特殊性及び施設の規模を考えたときに、指定管理者制度が馴染まないのではないかといった意見もあります。ただ、見直しの方向性にある施設への指定管理者制度の導入については、他団体における状況等も十分に検討し、コスト比較を行う等により、市民サービスの向上や管理経費の縮減等が期待できるものについては、指定管理者制度の導入を図っていただきたいと思えます。

また、将来施設が老朽化していくことに伴う維持管理費の増大が懸念されるため、公共施設の適正配置を検討することはもとより、併せて、過剰なサービスが提供されていないか等についても検証し、将来の財政状況を視野に入れたサービスを提供することが必要と考えます。

### (4) 庁舎問題と切り離して行政改革を推進していくべき事業について

#### ■No. 2 1 組織・機構の見直し

#### ■No. 2 2 グループ制の導入

#### ■No. 2 4 決裁区分の見直し

#### ■No. 2 5 総合支所の見直し

平成 2 3 年度実施状況の中で、未実施・遅延の 1 2 件のうち 7 件が組織体制に係る

ものであり、その進捗状況が第2次行政改革実施計画を推進する上において大きなウエイトを占めています。現状の取り組み状況及び進捗状況における未着手又は遅延の理由については、庁舎問題の解決を待って組織を考え直すという市の考え方も理解できないわけではありませんが、庁舎問題についてはその方向性が早急に示されるべきであります。その上、著しく財政状況が悪化していくであろう平成28年度を目前にし、また職員数の削減による職員の負担増に鑑みると、上記の問題は庁舎問題と切り離して改革を進めるべきであると考えます。

#### (5) 新庁舎の方向性の決定が求められる事業について

##### ■No.26 分庁の見直し

合併協定の中で定められた事項である分庁方式及び総合支所方式の見直しについては、新庁舎の問題が大きく関わってくる問題であり、それについては、大きな政策課題であることから、現在、議会及び執行部において十分な検討がなされているところです。しかし、今後、職員数の削減及び平成28年度からの地方交付税優遇措置の段階的削減による著しい財政事情の悪化に鑑みると、現行の分庁形態を維持していくことが難しくなっていくことは容易に予想されます。コスト削減の面からでもできる限り早い段階での方向性を決定されるべきであると考えます。

#### (6) 十分な検討を要する事業について

##### ■No.30 ケーブルテレビ事業民営化の検討

審議会では、ケーブルテレビ事業は公共サービスとして有効な情報発信手段であるとの前提に立った上で、その運営については、コスト面を考慮し、民営化の検討をすべきとの方向性を示したところです。

#### 【平成23年度審議会指摘事項に対する対応についての意見】

■市民サービスの充実とコスト削減のためには、自治会等の地縁団体やボランティア・NPO等の市民活動団体と行政との協働や、それらの団体に公共サービスの提供事業を委ねることも必要になると考えます。そのためにはそれらの団体を育成・支援し、その活動をサポートする体制が必要になります。こうした観点から、自治会等の地縁組織やボランティア団体・NPOの育成と活動の支援のための専門部署を早急に設置することが望まれます。

#### 【その他の意見】

■現状では、教育委員会分室の業務内容等に対する市民の認知度が低いように思われます。もっと市民に周知徹底し、その認知度を上げていくことにより、市民が利用しやすい環境づくりを図っていく必要があると考えます。

他方、嘉麻市の財政事情を考慮するとき、今後この分室は市民の利用状況等を見て業務内容を再検討の上、整理縮小されていくべき部署であると考えます。

■今後、継続して行わなければならない事業が短期雇用の臨時職員に任される恐れがあり、そのことに対する不安や、若く有為な人材であっても臨時職員という身分が確立されていない状況下にあることで個々人のモチベーションが低下する恐れがあります。その結果、市民サービスへの影響が懸念されるため、今後、臨時職員の雇用を増やすことよりも正規職員によるワークシェアリングを推進していくことも大切ではないかと考えます。

■多くの臨時職員が生きがいを持って働いていける環境づくりを行うことも必要ではないかと思えます。

■去る3月議会においてケーブルテレビの全市拡張事業についての平成24年度予算が可決されたところではありますが、嘉麻市の財政事情を考慮した時、その実施時期やコスト等を十分に検討されることが強く望まれます。