

平成25年9月27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25年7月19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年度より平成22年度までの5カ年間、全144項目にわたる厳しい第1次行政改革に取り組み、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、平成23年度から平成27年度にわたる5年間で「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、引き続き行政改革の取り組みが進められているところです。

今年度の審議会では、第2次行政改革実施計画の2年目にあたる平成24年度の実施状況について諮問を受け、確実な行政改革の推進のため、取り組みが「遅延」又は「未着手」となっている事項を重点的に、計4回にわたり審議を行ってきたところです。

審議過程においては、必要に応じて所管課の出席による質疑及び書面による質問事項への回答や関係資料の提出等を求めながら議論を重ねてまいりました。

その結果、平成24年度の実施状況については、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34項目40件のうち25件と全体の62.5%であり、昨年に比べ8.9%ダウンしていることについて、審議会としては遺憾の意を表すところです。しかしながら、実施計画に定める効果額については、目標値264,551千円に対し、実績値が346,903千円と82,352千円上回っており、総体的な効果としては、ある一定の評価をすることができるところです。しかしながら、合併優遇措置の段階的廃止に伴う急激な財政事情の悪化に備えるため、それぞれの取り組みについては、今できることを速やかに改善していくという姿勢や、小さな改善を積み重ねていくことによりやがては大きな行政改革に繋がっていくという意識を持って、積極的に取り組みを進めることが肝要です。

更には、嘉麻市の将来を見据えた大きな視点からの行政改革として見たとき、遅延・未着手となっている取組事項の多くは、庁舎問題が大きな阻害要因となり、その進捗が阻まれていることは明白であります。また、合併特例債の活用期限が平成32年度であるならば一時の猶予も許されるものではなく、市としての方向性すら定められていない現状のまま時を経過していることについて、審議会としても憂慮するところです。行政改革の円滑なる推進には庁舎問題の解決が必要不可欠であり、早急なる対応が求められるところです。

審議結果につきましては、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多くの英知を結集し、この難局を乗り切るという強い意志と実行力をもって取り組まれることを強く要望いたします。

## 審議会意見

### 【総括的意見】

#### 1. 実施状況の記載内容について

実施状況の記載内容では、所管課として取り組んできた実績等が不透明なものが多く見受けられる。所管課が行ってきた取組内容や経緯等を詳細に記載し、特に、結果として遅延・未着手となっている事業については、問題点や課題がわかるような記載とすべきである。また、実施時期や検討期間等を記載することで、目標設定を明確にされたい。

#### 2. 行政改革に対する姿勢について

行政改革の実施には市民サービスの低下と受け取られかねない案件も含まれるため、全ての市民の理解を求めることは難しい。しかしながら、市の姿勢として決定した事項については、市長のリーダーシップのもと実施していくという強い意志が必要である。

### 【個別事項に対する意見】

#### No.4-1 徴収率の向上（現年度分【市税】）

それぞれの自治体が置かれている状況により諸条件が異なるため、一概に言えることではないが、嘉麻市の徴収率が他団体と比較して低いことは所管課として認識する必要があり、他団体の取組の中で参考となる事項については積極的に取り入れ、徴収率の向上に努めるべきである。もっとも、債権の差し押さえや多重債務者に対する過払い金請求を行うことにより税収等の増加を図るなど、法的に認められた範囲内における徴収率向上のための取組は積極的に行われており、計画策定時から見ても、徴収率は毎年向上しており、目標数値に近くなっていることは確かである。しかしながら、全体的な滞納件数からすれば、その解消率が低いことも事実である。滞納整理における優先順位を決め、具体的な目標を持って、なお一層の努力を重ねられ、徴収率の向上を図られたい。また、今後の滞納整理の一つの方策として訪問徴収についても検討されたい。

#### No.9 指定ゴミ袋の規格見直し

指定ゴミ袋の規格の見直しについては、近隣自治体の状況及び市民サービスの観点から、実質的な値上げとなるゴミ袋の規格見直しが難しいことについては理解するところである。しかし、ゴミ処理全般に係る経費が相当な金額になること等、市の財政状況からみても改革すべき事項であることは事実であり、今後、市として環境問題を考えるうえで、ゴミの問題をどのように解決していくのか、また、いかに効率的にゴミ処理を行うかを検討されるべきである。

効率的なゴミ処理のひとつの方法として、今後はゴミ処理の広域処理等も含めてゴミ処理施設の合理化を検討し、コスト削減の方策を検討すべきである。

No.21 組織・機構の見直し

庁舎問題の方向性が決まらないことで、全面的な組織機構の改編が難しいことは理解できるが、現行の問題点を把握し小規模な見直しを図る必要がある。現状においては、必要に応じ小規模な組織改編が行われているということであるが、今後も、小さな改善を積み重ねていくことにより大きな改革に繋げていくという姿勢で進められたい。

No.22 グループ制の導入

ここに提案した「グループ制」は、「係制」を廃止することを前提とした組織改正を意図するものではなく、あくまでも当面の短期的・緊急的課題に柔軟に対応することによって、事務の繁閑を調整し、職員の流動化とチームワーキング能力の向上を図ることを意図したものである。したがって、行政組織規則などに記載することを要しない。一般に言われる小規模な「プロジェクトチーム」あるいは「タスクフォース」と同意義である。現状では、住民税の申告時期など特定期間における課題解決に向けて、全庁的な応援体制で臨む等の取組みを行っているとのことであり、今後も必要に応じ現行の組織体制の中で柔軟に組織を動かし、的確に課題解決を図るために、庁舎問題とは切り離れたところで適宜見直しを図られたい。

No.25 総合支所の見直し

No.26 分庁の見直し

庁舎問題に大きく関わってくるところであり大きな政策課題ではあるが、現状を維持していくことで、より多く必要としている経費の削減や、今後削減される職員数に見合う効率的な行政運営を図るためにも、できるだけ早期にその方向性を定められたい。

No.28 給与制度（体系）の見直し

人事考課制度の一つの重要な役割は、評価結果を昇任昇格や給与に反映させることにある。優れた成果を上げた職員の評価結果が給与等に反映される仕組みができてことでモチベーションが向上し、ひいては職場全体が活性化し、より良い環境づくりに繋がる重要な制度である。そのためには、客観的な基準のもと公平で公正な考課が実施されることが必要である。人事秘書課においては、考課マニュアルの煩雑さから内容の見直しを行っている段階であるとのことであったが、客観的な考課を行うにあたっては、ある程度詳細なデータを蓄積することが必要である。考課マニュアルの簡素化については、その後の評価結果の運用方法を含め、十分考慮し検討されたい。今後は、実効性のある考課制度の実施に向けて、評価結果の運用開始時期等の目標設定を明確にし、できるだけ早期に詳細な考課マニュアルを構築されたい。

No.29 民間委託の推進

No.31 指定管理者制度の導入推進

現在の行政には、民間感覚を取り入れて効率的な行政運営を図ることが求められている。こうした中、経営（運営）の効率化と市民サービスの向上を目的とした民間委託や指定管理者制度の導入推進については、市民サービスに対する影響や職員

の処遇等若干の問題が予想されるが、市のリーダーシップのもと、期限を決めて強い意志を持って押し進めていく姿勢が必要である。

#### No.32 施設の統廃合の推進

現存する施設は地元住民にとって永年にわたり親しまれたものも多く、施設の統廃合については、十分に市民の意見を聞いた上で進められるべき事項であるが、市の財政状況に鑑みたとき、実施計画として定められた事項については、期限を定めて一定の改革の方向が見えるようにする必要がある。したがって、現在の市内の施設の状況や今後の財政に対する影響など、市民に積極的な情報提供を行うことで統廃合に向けての理解を求める必要がある。

#### No.33 人事考課制度の本格運用

技能・労務職の現場では人事考課の導入が未実施となっていることについて、職場マネジメントの観点から、その組織のあり方について非常に危惧するところである。現在、人事考課制度導入のために、職場内のコミュニケーションを図る取組みとして職場ミーティング制度が導入されているとのことである。そのミーティング内容を確認したところ、単に職場内のコミュニケーションを図るに止まらず、業務改善の大切なステップとなっていることは評価するところである。しかし、1回のミーティング所要時間が長すぎることや開催回数が少ないことが課題として挙げられるところである。1回の会議の開催時間を短くし、また、少なくとも2ヶ月に1度の割合で開催する等の改善を図ることで、課題解決の迅速性を図られたい。また、職場ミーティングで活用されているミーティングシートの扱いについては、問題点や課題の解決結果、または成果がわかるような内容にすることや、その後の業務改善に役立てるための記録として残す等、より実効性のあるものにするための工夫を行われたい。この職場ミーティング制度の質を高めると同時に、人事考課制度の実施時期についても明確な目標設定を行い、導入の速やかな促進を図られたい。

なお、人事考課制度の本来の趣旨を考えたとき、また、職員のモチベーションを高めるためにも、技能・労務職の職場における管理職登用制度について検討されることを要望する。

#### No.35 地域づくり交付金制度の創設

#### No.36 公共施設への里親制度の導入

この取組みが遅延していること理由に、第3次組織機構の改編が中止になったため、専門部署の設置が実現しなかったことが挙げられている。第3次の組織機構の改編に庁舎問題が大きく関わっており、早期の解決が難しいことは容易に理解できる中、この取組みについては、大きな組織機構の問題とは切り離して、組織の横断的なプロジェクトチームで取り組んでいくという考え方で対応していくべきである。