

第1回 行政改革推進委員会

<平成17年8月11日(木)PM7:00~9:00>

(会議の概要)

委員の委嘱

委員長に小林正樹委員、副会長に小池幸徳委員を選任

会議のスケジュール及び進め方について

袋井市の概要について説明、質疑応答



(委員意見の要点)

行政改革の1つの範とすべきものは、民間の経営努力(競争原理)である。

民間経営手法をそのまま行政に導入できないと思うが、いかに取り入れるかが必要である。

補助金を貰うために予算を余らせず、全て使い切らなくてはいけないというところが見られるが、「予算の単年度(使い切り)主義」から、「余ったら余ったで褒められるような文化」ができて貰いたい。

取り組みには様々なポイントがあるが、今回は「仕組みを変える」ことがキーワードであり、さらに、官民の役割の明確化こそが「行政改革の入り口」になるのではないだろうか。

第2回 行政改革推進委員会

<平成17年9月28日(水)PM7:00~9:00>

(会議の概要)

行政改革の進め方について

行政改革推進委員会に課せられた役割の再確認

(委員意見の要点)

国の厳しい財政状況からみて、各自治体はいかに自立した行政運営ができる仕組みを、市民・議会・行政の三者が共に協力しあい、痛みを分け合っても、いち早く構築するかが求められている。誰もが望む、夢膨らむ明るい未来像の話題は「総合計画」や「商業まちづくり」の各委員会にて並行して審議されておりますので、この委員会では、「いかにして将来目指すまちの姿」を実現させるかを論議することが使命だと思う。

行政が策定した計画書を追認させるだけの委員会ではなく、計画の策定段階から、このような委員会を立ち上げ、民間経営的な視点を行政経営に反映させていこうとする市の姿勢は高く評価できる。

国家予算の大枠をとらえると、資金の流れは確実に細くなっていくことは、間違いない。それに合わせて、袋井市を筋肉質にしていかなければいけない。そのような方向性の中で、事案を検討していくことが、我々行政改革推進委員会の役割だと思う。

財政の危機的な状況であるということは、一般的に誰もが解っているようであるが、実は、その具体的な内容については、正確にわかっている市民は少ないと思う。このような課題は、市民の日常生活を営む上では、身近なこととして考えにくいものであり、行政(官)にお任せという国民気質が根底にあると思う。

行政とNPOやボランティアなどが協働で、健康なまちづくりを行っていくには、そういうものが生まれ育つ土壌を作っていくと考えると、そう思う。

この委員会では、「行政改革の方向性や哲学」を我々なりに創り出し、それを市に提言し、具体的な計画などに反映できるもの、できないなど、提言の内容について検討いただきたい。

とても難しいことではあるが、「その先になにがあるのか」というものを示していきながら、行政改革を進めていかなければいけない。それをしないと、職員の志気の低下にもつながり、結果、市民サービスの低下を招くことが懸念される。

行政も企業も同じだが、インプット分のアウトプットを極大にするのが、目指すべき方向性だと思っている。つまり「少ないインプットで最大のアウトプット」である。市に置き換えれば、インプット(分母)がコスト、アウトプット(分子)が市民満足ではないか？

当委員会では、今春、総務省が示した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」に沿い、行政が行うべき役割を明確化することと、担うべき役割の中でも、民間のノウハウを活用すべき点などを次回以降議論していきたい。

第3回 行政改革推進委員会

<平成17年10月27日(水)PM7:00~9:20>

(会議の概要)

「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」について
集中改革プラン項目について

(委員意見の要点)

国家財政が危機が叫ばれている今、国が予算を組めなくなると、国は地方に対する様々な支援を打ち切るだろう。現状においては、この打ち切りにより、地方も予算を組めなくなる。そのようなとき、「袋井市は、この事態を想定して行政改革に取り組んできたのか」と評価させるような自治体になって欲しい。

民間活力を活用した場合、市の財政状況にどのような効果・影響があるか、どの程度できるかわからないがシミュレートしてみたい。どの分野の歳出を抑えていくことが必要なのかも確認できるのでは？

どんな経営にも、やはり「理念」が大切である。行政経営(改革)も同様ではないか。

民間事業者は、今やどんな仕事でもやる。しかし、お金を出して、ただアウトソーシングをすれば良いというものではない。

職員の定員管理については、単純に減らせば良いというものではなく、今後さらに増えるであろう住民ニーズに対して、応えられる職員定数というものも、大切なことではないか？

行政改革とは、市民サービスの向上なのか？、コストダウンなのか？
簡単に言うと、手をつけてはいけない分野にまで、手をつけることにならないか？判断を誤ると、誰も喜ばないことになる。経営者としては、とても難しい選択が求められている。

私達の次の世代にも理解を得るためには、「今、なぜ行政改革を行うのか」というものが見えるようにしてあげることが大切ではないか？

このような厳しい時代にあって、「厳しくても、次のこと(先)が見えるから、取り組める」といった思考が必要。市民や納税者、行政マンが、志を同じにすることが必要ではないか？

地域との協働をこれから行っていこうとするとき、もう一方で「補助金を削減しよう」というものは、実効性(整合性)があるのだろうか？

補助金に関しては言えば、それぞれの立場でその必要性を主張するもの。行政側も、その必要性を認めて現在交付している。しかしながら、今後は、その交付方法や、一定の期間を定めたいうえで、役割を終えているものはないかなど検証していくべきである。

今日の説明を受け、袋井市の行政運営(行政の効率化)は全体的には、大変よくできているという印象を受けた。施設管理・人件費の抑制など、特段問題となる事項が見えたらない。こうなってくると、次の取組の視点としては、単純にまず削減だけでなく、「クオリティーの確保」のコントロールという難しい問題となってくるであろう。

我々、経営者の視点から見ると、ターゲットが変われば取り組み方が変わる。つまり、「経営」の論理を入れていくならば、理念を明確に示していくことが必要だと感じる。それは、別の計画(総合計画など)になるのかも知れないが...

袋井市に限ったことではないが、行政には「競争原理」が働きにくい。「競争(市場)原理」から生まれる「サービス・質の向上」という視点から、行政を見つめ直してみたい。

第4回 行政改革推進委員会

<平成17年11月24日(水)PM7:00~9:30>

(会議の概要)

議員定数と報酬について

幼稚園・保育園の民営化について

今後の財政状況について(各項目のシミュレート結果)

(委員意見の要点)

市議会議員に関して、極端なことを言うと、「年俸1,000万×10名」とかであっても良いのではないかと思う。是非皆さんの意見を伺ってみたい。

現在の報酬(580万円)では、議員活動を本業とするのは難しいと思う。(意外と安い)定数に関しては言えば、市民 1人あたり 1人といった視点で見直すのはどうだろうか？

やはり、議員は「行政と市民」との橋渡しだと思う。それと、意見の違う議員も、やはり必要だと思っているため、議員が少数になることに不安がある。

議員には、時代の変化があろうとなかろうと、長期的なビジョンを持つことを求めたい。変化の先読みと、その後の対応が大切である。市と市民の両方を見れる立場として、行動していくことが求められていると思う。

議員定数は、合併協議会においても論議したが、個人的には、合併協議の内容よりも、さらに一步踏み込んだ削減を期待したい。

議員という不安定な身分など、環境側面も大きい要因であると思うが、議員の多くは、第2の人生として活動している人達が多く見受けられ、若き政治家が、本業として活躍できる環境を整えることも大切なことだと常々思っている。

やはりこの年収では、「青雲の志」を持った素晴らしい若者が、政治(まち)を変えようと出てこれる環境ではないと思う。

幼稚園の民営化に関しては、民営化により、経済性が重視され、公立より「保育の質」が低下することが懸念される。

質の悪い教育を行う幼稚園は、競争原理のなかでは生き残れない。しかし、その反面、現在良好な運営をしている園であっても、この先、いつ潰れるかはわからないのも事実。

行政がこのような原理のうえに立ち、運営を任せる団体を選択していくときには、選定基準や選ぶ目を養うことが大切になってくるであろう。

民間業者が経営を行った場合、仮に質の確保ができたとしても、地域バランス(園の分布)は変わってしまうと思う。

完全に民営化した場合には、運営していけない地域からは、園がなくなることも考えられる。

しかし、どの園も園児確保は命題、スクールバスの運行など、現状とは形を変えたサービスの提供を行うなど、その補完もしていくと思う。

民営化と簡単に言っても、次の担い手を探したり、保護者等への説明など、そのプロセスも大変重要だと思っている。しかし、教育現場にも、競争原理を入れていく必要性と、それによる効果は大いに期待できると思う。

公立幼稚園の先生は、今やとても厳しい競争率のなか試験を合格してきている。人件費が高いなどの理由から、民営化する論議をしていく際に、職員の質の確保が本当にできるのか心配である。また、現状の公立幼稚園であっても、切磋琢磨している。袋井市の幼稚園では、「一校一特運動」など、特色ある幼稚園づくりを積極的に行っており、各園が競って魅力ある教育を提供しようと園を挙げて頑張っている。

民間の幼稚園の良いところもあると思うが、公立幼稚園が悪いということはない。

行財政改革は、一地方公共団体だけの問題ではなく、国と地方との関係をはじめ、一体的に行わないと実効性に欠ける。三位一体改革ではないが、財源の問題を含め、諸制度自体の見直しもついてくることが必須である。

今までは、「縦割り行政」という言葉に象徴されるように、「部分最適化」だったものを、今後は透明性をもって「全体最適」へシフトさせていくことが重要。さらに、そのなかで優先順位を明確につけていく経営が望まれている。

国・地方ともに財政状況の厳しいなか、経済面から見て、この超低金利状態は、いつまでも続くものではない。ともなれば、国・地方ともに抱える借入金に対する利子負担は重く、これからの自治体運営に大きな財政負担となることが危惧される。

「経営」には、時代の先読み(潜在しているものを見抜く)能力が求められる。つまり、「進むべき道、あるべき姿」を創っていくことが、今後より大切になるのではないかと、それだけではいけない。

予見とともに、来るべきものへの準備、また回避していくべき術、舵取りが経営者の使命である。

今までは、「他力本願の時代」、これからは「自立と責任」に急速にシフトしていくことを認識する必要があるであろう。

民営化を論議するとき、「クオリティのコントロール」、行政が行う守備範囲(法令整備やチェック体制)をはじめ、公共性や安全性の確保がつかないと、本当の意味での行政改革は進まないと思う。

～ 幼稚園・保育園の民営化について継続審議 ～

第5回 行政改革推進委員会

<平成17年12月3日(土)PM3:00~6:00>

(会議の概要)

幼稚園・保育園の民営化について

市民病院の民営化について

補助金の見直しについて

(委員意見の要点)

民営化の論議において、市民に対し、「公立」から「私立(民営化)」へ変わったときの、保育に対する安心感をどう与えるかが成功の鍵になると思う。

公が行っているサービスだから、「安心(善)」という考え方はナンセンスではないか？

民間企業であっても、環境不適合(質の悪いもの)は淘汰され、結果、サービスは向上する。

「良い民営化」と「悪い民営化」があると思う。ちょうどこんな話しをしているときに、建築確認の話が出てくるが、官から民へ移行していく際に、セキュリティーのチェックをどうするかが非常に大切であると思う。

どうしても「官」の責任を求める風潮があるが、ここで言う「官の責任におけるセキュリティーチェック」という論議は、一方で大きな政府を助長している側面もあることを認識しなくてはならない。

一言で言うと、「今までは行政に任せすぎている」

社会環境の変化からも、これからは市民も現状をよく理解し、共にまちづくりをしていかなないと、この大きな変化には対応していけない。しかし、時代の変化により消費者(市民)も賢くなり、またズルくなってきている現状もある。

歳出削減から見た場合、幼稚園・保育園ともに民営化は行っていくべきだと考える。

端的なことを言えば、「行政改革は人を減らすこと」

人を減らすということは、仕事を減らすということになる。

民間の活力を使いながら、行政が担う仕事を減らさないと人は減らない。

袋井市では、ゴミの収集を完全民営化した。当時、市民の間では、「民間企業に任せてしまっても本当に大丈夫か？」との心配の声も多くあった。しかし、現在では極当たり前のように定着し、民間企業であっても十分環境保全の一翼を担っている。

民間の幼稚園や保育園を見ても、決して粗悪な運営(保育)をしているとは思わない。むしろ、斬新なアイデアを含め、優れている面も見受けられる。都市部では、私学幼稚園への入学希望があとを絶たないのは、その実績を認められてのことではないか。

民間企業の経営から幼稚園を市場として見た場合、園児の数は一過性のもの、現時点にて飽和しているからと言ってすぐに進出するかは疑問。マーケットの変動が大き過ぎる。また、個人的な意見であるが、教育は行政が担うべき役割が大きいと感じる。子ども達は、これからの将来(地域)を担う大切な資源であるため。

今までは、たまたま経済が右肩上がり、税収入の増加に併せ、公共サービスの多くを行政が担ってきた。しかし、公共サービスの中であっても、本当に行政が担わなければならないものと、民間でも十分担うことができるものがある。

行政改革を行ううえで最も大切な視点は、真に行政が担わなければならない仕事だけに絞り込むことである。その上で、民間でも担うことができるものは、民営化していくことが必要だと考える。

市民病院については、耐用年数等、今後老朽化してきている病院の建て替え需要を考えると、市財政への影響も巨額なものになるだろう。

市の一般会計からの持ち出し額が、毎年6億円もあるが、もっと経営努力(改善)をさせることはできないのか？

市民(総合)病院を民営化した際、どうしても採算の合わない部局がなくなってしまうのではないかと懸念する。(産婦人科や小児科など)

そうすると、ハードは行政が、運営は民間に...といったように、一定の負担を行政がしてあげないと、今あるような市民病院の運営は無理だと思う。例えば、借入金の利子負担をしてあげるとか...

公立病院が受け持つ医療(役割)についての見識が薄いため、軽率な発言になるかも知れないが、私見としては教育部門よりも病院の方が、民営化に馴染みやすいと感じる。

公立病院のあり方としては、中東遠レベルにて機能分担型の病院がある方が望ましいのではないかと。医者の確保もさることながら、各分野の専門性を利用者は求めている。

公立病院だから悪いということはない。三重県の事例でもあるように、全ての県立病院が黒字になったわけではないが、県立病院全体では、経営が健全化し、県財政への圧迫は解消された。また、その経営改善により、収益も上がった結果、職員の海外事例の研修派遣や最先端医療への研究など積極的な投資へ転じた事例もある。したがって、改善すべき点はまだあるのではないかと。

各自治体に1施設の自治体病院があることが不思議。

本当に各市町村に1つ必要なのか？

これだけ交通網が発達してきているなかで、近隣の病院に行くのに、そんなに不便があるだろうか？

それに、現実問題として、近くに病院があったとしても、専門医ともなれば浜松の 医院だって、皆さんそこまで足を運ぶでしょ？

自治体病院のあり方そのものを、よく検討する必要があると思う。私も個人的な見解としては、「広域」で良いのではないかと感じる。そして、できるのであれば、その運営も民営が望ましいと思う。

素晴らしい病院があると、我々はその病院へ通いますよ。近隣の自治体病院も、このような病院があると、その競争により淘汰されるでしょう。また、負けないよう経営努力も真剣に進むことになるだろう。つまり、競争により素晴らしいサービスが生み出されるのです。

補助金はなかなか難しい問題ですが、財政状況を考えていくと、私は、内容の精査をしたうえで、一律カットが良いのではないかとと思う。

現在、行政が支払っている補助金は、すべてその必要性を認めて支出しているものであるため、その精査を「行政に行え」ということは無理なことではないかと。

どの補助金も大切だというのであれば、一律カットが、ある意味平等でいいのではないかと。

また、このほかに市民にもわかりやすい(透明性の高い)評価システムを導入して、チェックしていくことが必要だと思う。補助金の見直しは、毎年行えばよいのではないかと。

補助金を見直すには、一定の基準を設けることも大切であるが、しかし、補助金の評価を誰がやるかが望ましいかは、もっと大切な問題である。

市長や市職員など、直接執行している人が行うことは、とても大変なことだと思う。

外部委員を登用して、ジャッジさせていく仕組みなどが必要だと思う。

補助金を見直す仕組みとして、そのほかに「サンセット方式(終期の設定)」を導入していくことが良いのではないかと。例えば、その期間も3~5年が望ましいと思う。

全体を通して、「事務事業評価」について少し触れたい。

民間企業では、極当たり前にやっている事業評価について、行政でも積極的に取り入れた方が良いと思う。これは、当たり前と言えば当たり前のことである。

なにをするのに、どれだけのコストや労力を費やし、どれだけの成果を得たのか？(成果志向主義の徹底)

これを職員にも、市民にも透明性を持って示し、評価していくことで行政改革を進めていく。成果志向の前提には、必ず目標設定と評価がついてこないと意味がない。「競争は自らが創っていけるもの」だと思います。

むしろ、競争をしていくことで、自らの役割を定め、高めていくことになると思う。

公共の仕事は、社会正義を示す素晴らしい仕事だと思っている。したがって、担い手が民間に変われども、市民にとってのセキュリティコントロールが重要であると認識を持つことが大切である。これから、ますます財政的に厳しくなっていく中で、職員のモチベーションも含め、公共のクオリティコントロールが非常に大切だと思う。

そのためには、市民を含めた公共に関わる人すべての「意識改革」が、最大の行政改革だと思う。

(会議の概要)

行政改革の必要性について

中間答申(案)について

(委員意見の要点)

行政改革を推進する根底にあるものについては、各委員と再三論議してきたところであるが、やはり行政のスリム化とコスト削減を訴えるべきではないか？

このような時代になってくると、今現在行っている仕事や、過去から継続的に行っている仕事(定例的な仕事)は、どんなに需要があり、忙しく、今、一生懸命このニーズに対応しようとしていても、これは、こなしているだけ、「消化」をしているだけである。

需要に対応することも大切なことであるが、それだけでは、「消化」をしているだけで、「価値」を創り出してはいない。

「価値」を創り出さない仕事は、いくら頑張っても「消耗」していだけである。社員も職員も疲労し、組織の活気もなくなる。

これから、より激化する「競争」に生き残っていくためには、「選ばれる価値」をいかに創造していくか。これが大切だと思う。

今は、現状を例えるならば、「タイタニック」と同じではないかと思う。つまり、「公共」という、とてつもない大きな船があり、その船の中では、優雅に歌い踊っている人達がたくさんいる。しかし、この船底には穴が空き、今まさに浸水をし続けている状態にある。しかし、船があまりに大きいことから、この事実を知っている人がごく僅かである。大きさをゆえに自分たちが乗っている船がどうなっているのか、気付いていないのです。

今、行政改革に必要なことは、まず「この浸水している状態を直そう」、「まず水を止めよう」ということ視点に立つことが大切ではないだろうか？

指定管理者制度の活用に関しては、「市民への説明責任」を十分果たして貰うことをお願いして、積極的な活用を図ってほしい。

組織論に関しては、「少数精鋭」もさることながら、組織そのものの見直しが必要。どの自治体でも言われていることであるが、縦割りではなく、市民ニーズに的確に対応できる組織編成をお願いしたい。

公平・透明性の確保については、やはり正確な情報開示(公開)のもとに、市民の協働参画を実現させていかなくては、行政改革はできないと思う。補助金の見直しに際しても、この点は大変重要なポイントになるだろう。

行政改革の最大のテーマ「財政の健全化」であるが、「いかに財源を創造していくか」は、これからの袋井市の重要な課題であると思う。

補助金の見直しに関しては、「一律カット」の意見も出ているが、補助金の交付期間、終期を定める「サンセット方式」の導入を是非提言していきたい。

また、その評価をする第三者機関が併せて必要だと思う。厳正かつ適切な審査には、行政に対する知識と広い見識が必要となってくる。公認会計士や弁護士など、各種団体と無関係な外部委員のほか、市民代表者からなる構成が望ましいのではないかと。