

最終報告書

平成22年4月

篠山市議会
行財政改革調査特別委員会

目 次

1 . はじめに	2
2 . 「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」の審査について	
(1) 審査手法について	
(2) 審査方法について	
(3) 審査結果	
(4) 評価に係る特記事項	
(5) 議会としての取り組み	
(6) 報告・申し入れ	
	2 ~ 12
3 . 「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」の審査について	13
4 . 「篠山再生計画」の進捗管理等について	14 ~ 15
5 . 行政組織（体制）のあり方にかかる調査・研究について	16 ~ 17
6 . 終わりに	18
参考資料	
主な活動経過	19

1 . はじめに

平成11年の篠山市発足以降、それまでの旧町や広域行政における課題であった都市基盤整備を、合併協議に基づき合併特例債などを活用して短期間に解決してきた。

しかし、それらの事業に係る起債の償還とともに、国の三位一体改革等による地方交付税の大幅な削減等もあり、本市の収支バランスは崩れ、極めて深刻な財政状況に陥ることとなった。

こうした状況の下、本市では財政再建に取り組むため、今後の財政収支見通しを示すとともに、篠山再生市民会議の議論、答申を経て、「篠山再生計画(案)〈行財政改革編〉」を公表するに至った。

市議会としても、今後、想定される学校の統廃合と耐震改修や兵庫医科大学篠山病院の存続を始めとした地域医療の充実確保等、山積する課題への対応等含め、持続可能な行財政基盤の確立と市民福祉向上のため調査研究を行うことを目的に、平成20年6月27日に「行財政改革調査特別委員会」を設置し、調査と議論を重ねてきた。

【参考】

行財政改革調査特別委員会設置決議より

- | | |
|----------|-----------------------------------|
| 1 名 称 | 行財政改革調査特別委員会 |
| 2 設置の根拠 | 地方自治法(昭和22年法律第67号)第110条及び委員会条例第5条 |
| 3 目的 | 持続可能な行財政基盤の確立と市民福祉向上のため調査研究を行うこと |
| 4 委員の定数 | 9人 |
| 5 付議事件 | 行財政改革の調査研究に関すること |
| 6 設置期間 | 平成22年4月30日まで |
| 7 閉会中の調査 | 議会の閉会中も継続して調査できるものとする。 |

行財政改革調査特別委員会名簿

委員長	林 茂	副委員長	渡辺 拓道
委員	小林 美穂	委員	本莊 賀寿美
委員	吉田 浩明	委員	西田 直勝
委員	隅田 雅春	委員	河南 克典
委員	森本 富夫		

2. 「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」の審査について

行財政改革調査特別委員会では、まず「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」の実施項目を中心に内容の審査を行った。

（1）審査手法について

124項目と多岐にわたる取り組み項目からなる再生計画(案)を審査するため、政策総務、文教厚生、生活経済の各常任委員会、議会のあり方研究会と連携し、個別項目の審査を行い、それらの審査も踏まえた上で、行財政改革調査特別委員会で全体的な審査を行った。

【行財政改革調査特別委員会】

「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」中、担当部署が限定されない横断的な項目の審査を行うとともに、常任委員会等での審査を踏まえ、全体的な審査を行う。

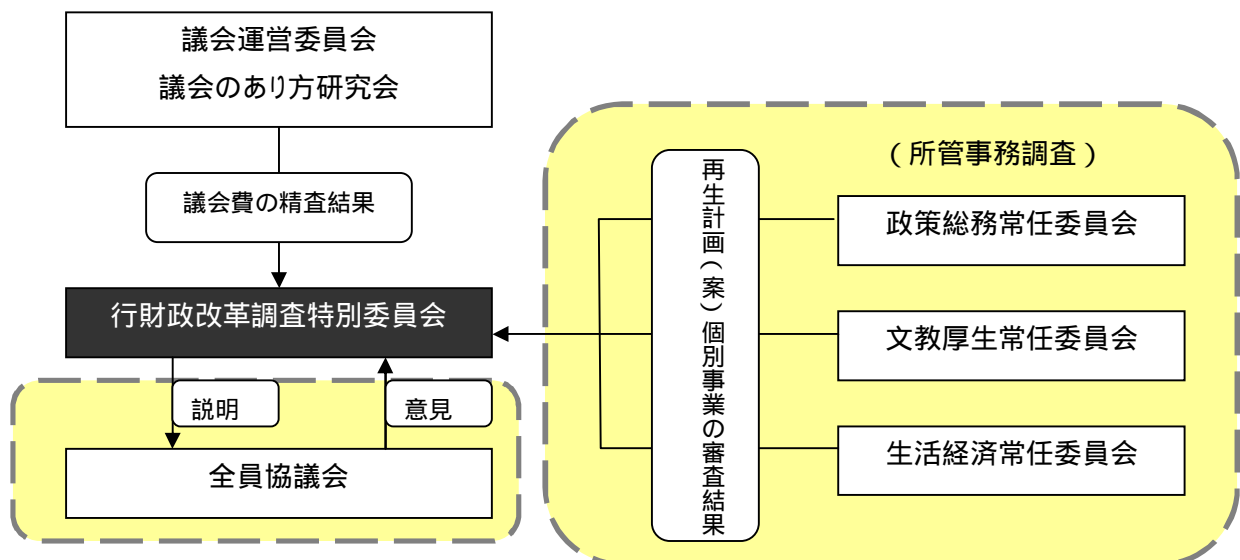
【各常任委員会】

「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」中、「所管に係る事項」について、審査を行う。

【議会のありかた研究会】

「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」中、「議員定数・報酬」の検討を行う。

（イメージ図）



(2) 審査方法について

審査については、以下の内容で行った。

審査内容

根拠：

条例改廃等の有無、時期について

効果額の適正度

効果額の積算根拠及び適正な設定がされているかどうか。

項目実施による影響

対象者や数、対象条件、その他、市民に与える影響はどうか。

対象者への説明方法等

周知のための説明手法等について

計画の実効性

実施可能な計画かどうか。

(3) 審査結果

審査については、個別項目の必要性のみの判断ではなく、財政再建の視点に立った上で総合評価を行った。主な審査の結果は下記のとおり。

なお、現時点で、実施に向けた取り組みが具体的に見えない項目は、「判定不可」として取り扱うこととした。

総合評価

「A」・・・実施可

「B」・・・調整後実施可

「C」・・・要検討

「判定不可」・・・現時点で判断が困難

内訳	項目数	A判定	B判定	C判定	判定不可
審査結果	121	96	13	4	8

「議員定数・報償」(2項目)は、議会のあり方研究会で検討することとした。

「兵庫県の新行革プランの実施にともなう事務事業等の見直し」(1項目)は、この時点では不確定要素もあり、審査項目から外した。

(4) 評価に係る特記事項(抜粋)

現時点で判断が困難な項目(判定不可評価)

「学校適正配置」(別冊1-P5)

今後、篠山市立小中学校適正配置等審議会を設置し、検討を重ね、具体的な計画を策定していくとのことであり、現時点において、具体的な提案もないことから、審査することはできない。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「隣保館の運営方法の見直し」(別冊1-P8)

隣保館の今後のあり方を示されたい。

地元移譲に伴う修繕費の発生や国庫補助金の返還の可能性等、不確定要素も多いことから、調整の上、経費も含め、その方向を早期に示されたい。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「研修センターの地元地域への移譲」(別冊1-P9)

移譲に伴う修繕費の発生等の不確定要素を整理されたい。

指定管理期間内の変更であり、地域と十分に調整されたい。

施設用地の扱いについては、無償譲渡も検討されたい。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「学校給食センター業務の委託」(別冊1-P14)

給食のコスト面、安全性、危機管理体制などを考慮しながら、直営方式と民間委託を比較検討中とのことであり、その方策が決定されていないことから、現時点で審査することはできない。

業務委託になると、指揮命令系統等、日常業務への影響も大きいことも想定されることから、委託ありきではなく、実態に沿った見直しを検討されたい。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「篠山市保育所適正配置計画に基づく保育園の統廃合と幼保一体化」(別冊1-P17)

統廃合にあたっては、保護者等の理解が得られるよう努められたい。また、通園時間などにおいて、子どもに負担にならないよう配慮を求める。

幼保一体化については取り組むべきであるが、学校適正配置との関連含め、現時

点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「公共交通対策事業の見直し」(別冊1 - P 22)

市としての構想と具体的な計画が見えてこない状況である。費用、効果額の見直しも出ていない状況では判定をすることは難しい。

行財政改革編に入れる項目か検討する必要がある。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「総合窓口の設置」(別冊1 - P 30)

市民サービスの向上が図れるとしても、職員数が減少している中で実現可能な計画が具体的なことが示されていない状況では判定をすることは難しい。

行財政改革編に入れる項目か検討する必要がある。

現時点では項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

「各種台帳の一元化」(別冊1 - P 82)

システム統合には、大きな経費が伴うにも関わらず費用計上が想定されていないこと、検討を行うとしている次期更新時が平成22年度以降となることも想定されることから判定することは難しい。

費用と効果を見極め、次期更新時には検討されたい。

本計画に掲載する項目であるかも検討が必要である。

項目実施に向けた取り組みが具体的に見えない。一定の方向が見えてきた早い段階で示されたい。

再検討を要する項目（C評価）

「図書館業務の見直し」(別冊1 - P 12)

市民センターの図書コーナーを自習コーナーとし、そこでITサロンを実施する提案であるが、人員を配置しない方針では、管理上に問題があり、図書館機能は維持できないと考える。図書コーナーは、学校や地域にとって重要な役割を果たしており、人員を配置した上で、存続を検討されたい。

市民団体やボランティアとの協働を進めること等含め、コスト削減の方策を検討されたい。

「篠山口観光案内所の運営の見直し」(別冊1 - P 79)

観光案内所の職員は、案内所の運営だけでなく、放置自転車撤去等の駅周辺の管

理も担っており、単体のみで考えるのは難しい。

計画案に記述されているとおり、現段階で観光案内機能を廃止することは、今の良好な状態を悪化させ、削減額以上の効果額を失う恐れがある。

観光まちづくりを目指す本市の動きと逆行している感もあり、その位置づけを明確にするまでは廃止するべきでない。特産展示スペース含め、収益事業や経費節減の運営を検討されたい。

「情報化推進事業の見直し」(別冊1 - P104)

市民センター図書コーナー(自習コーナー)への移設を前提とするのではなく、行政が取り組むべきサービスであるのかも含め、ITサロン自体の必要性を検討されたい。

必要性を認める場合においても、有料化だけでなく、ボランティアの活用や機器の更新の必要性等、経費節減の運営体制について検討されたい。

「直接搬入ごみ手数料の改定」(別冊1 - P115)

手数料の改定に伴う搬入量の減による収入減とともに不法投棄の増加等につながる可能性もあり、効果が十分に見込めないのではないか。

近隣市町との比較においても高額な料金設定は、事業者負担も大きく、実施すべきでない。(ゴミ収集にかかる費用負担を事業者だけに求めるのは如何なものか。)

必要な調整を行った上で実施すべき項目(B評価)

「定員の適正化等」(別冊1 - P1)

「組織・機構の見直し」(別冊1 - P121)

まちづくり方針も明らかにした上で、組織・機構と人員配置(非常勤、嘱託職員含む)の計画を提示されたい。

定数減ありきでは、行政サービス低下になりかねない。効率よく対応できるような人事配置を行うとともに、職員の意欲が出せる体制を整えられたい。

職員数減に伴う事務の簡素化や事務量の削減等も検討されたい。

「給与(正規職員)の引き下げ」(別冊1 - P3)

生活給としての配慮も必要であり、職員労働組合の理解が得られるように努力されたい。

「支所組織の見直し」(別冊1 - P4)

支所で行う最終的な行政サービスとともに、それに伴う課題への対応策を明示された上で、住民理解と協力を得られたい。

交通網の整備や新たな担い手としてのまちづくり協議会等の育成等、フォローア

ップ施策に努められたい。

「定員の適正化等」・「組織・機構の見直し」も含めた中での人員配置を示すとともに、公民館との連携等も含め、横断的な人員の活用も検討されたい。
跡地利用についても示されたい。

「中央公民館方式の採用」(別冊1 - P 6)

公民館は、地域の生涯学習の拠点であり、その役割は重要であることも鑑み、支所と連携したあり方も検討されたい。

各公民館が所管する各種団体との協議、調整を十分に行われたい。

「篠山チルドレンズミュージアムの運営の見直し」(別冊1 - P 10)

指定管理者制度を導入した平成20年・21年の結果の検証をしっかりと行い、指定管理者とともに効果的な運営方法を検討されたい。

これまで培ってきたミュージアムクラブ等の地域とのつながりも大切に、効果的な運営方法について検討されたい。

「西紀運動公園の運営の見直し」(別冊1 - P 11)

一旦休止したプール、グラウンドの再開に膨大な改修費が想定されるとともに、指定管理期間中の休館に伴い違約金発生の恐れ等が懸念される。

公園の利用者は固定化しているものの、年間76,500人に及び、市民の健康増進の観点に立てば、公園は存続すべきである。さらなる経営努力による利用者の拡大や利用料設定を上げるなど、できる限り経費のかからない運営方法を早急に検討されたい。

管理者の工夫が活かされ、サービスの向上も期待できる利用料金制度の導入を検討されたい。

「酒造記念館の運営方法の見直し」(別冊1 - P 15)

丹波杜氏の文化的な価値も鑑み、存続すべきである。

関係団体が費用負担や行政との協働を積極的に模索している本事例は、市民と行政の協働のモデル的な取り組みとなる可能性がある。

存続を前提に、費用負担や自分たちでできることを模索している丹波杜氏組合とともに、酒造メーカーとの連携や経費節減方策を検討されたい。

行革に対する丹波杜氏組合の協力を評価した上で、経費削減に向けて取り組まれたい。

「市営篠山口駅西公営駐車場管理の委託」(別冊1 - P 19)

今後の運営方針について検討する必要があるとともに、民間の状況も見ながら、

縮小や売却も視野に入れられたい。

「消防施設整備事業の見直し」(別冊1 - P 42)

安心・安全確保を最優先して取り組まれたい。

項目実施までに、施設の安全性の確認を十分に図られたい。

「外出支援サービス事業の見直し」(別冊1 - P 61)

民間業者への業務委託を段階的に行っていく予定となっているが、対応できる民間業者が少なく、民間事業者育成の具体的な方策を検討されたい。

サービス低下につながらない様に検討されたい。

「各種イベントの自主運営」(別冊1 - P 78)

イベントの位置づけを明確にした上で、取り組まれたい。

「市道建設事業の休止」(別冊1 - P 81)

道路は開通してこそ効果がでるものであり、将来を見据えた投資という視点も踏まえ、検討されたい。

その他 (A 評価)

「診療所のあり方の見直し」(別冊1 - P 7)

当初、東雲診療所は廃止が前提であったが、現在、民間移譲も視野に入れ検討しているとのことであるが、市内4診療所で一般財源7,500万円(18年度決算)の持ち出しあり、経営主体や運営のあり方を検討し、経費削減に努められたい。

地域の人の利用促進に努め、地域医療機関の確保に積極的に取り組まれたい。

「さぎそうホールの管理運営の見直し」(別冊1 - P 13)

利用日数67日のうち、一般利用がわずか9日と、この利用状況が改善されない限り、休館も止むを得ない。(休館に伴い、今田中学校体育館に仮設ステージの設置や今田体育館の改修が必要となることも想定される。)

「公共施設の管理の見直し」(別冊1 - P 21)

施設用地が市有地である場合、その扱いについては以後のトラブルとならないように、統一した方向で整理されたい。

市所有の他施設においても、実態に応じた管理の見直しを行われたい。

「非常勤特別職の報酬改定」(別冊1 - P 24)

「各種委員会等の報償費の改定」(別冊1 - P 25)

既存の各種審議会・委員会等の必要性等についての検証を行い、廃止・統合できるものは積極的に整理されたい。

「北庁舎跡公用車駐車場の賃貸借契約の見直し」(別冊1 - P 34)

市有地との交換も検討されたい。

「市バス運行業務委託の見直し」(別冊1 - P 35)

公平性が保てるように利用規定を明確にされたい。

他の市有車両の利活用も図り、受益者負担が軽減できるように検討されたい。

「資源ごみ集団回収奨励金事業単価の引き下げ」(別冊1 - P 40)

事業開始当初の逆有償対策としての役割は終わっている面はあるものの、リサイクル意識の涵養や青少年への環境教育に重きをおき、実施されたい。

「消防団組織・機構の見直し」(別冊1 - P 43)

消防団のあり方について、十分に検討を行い、その方向性を示されたい。

「篠山市女性委員会委員数の削減」(別冊1 - P 53)

女性委員会のあり方についても検討されたい。

「ねんりん館施設管理の見直し」(別冊1 - P 75)

指定管理期間の管理形態の変更については、契約の一方的な破棄ととられかねず、慎重に行われたい。

「歴史街道事業負担金及び推進協議会負担金の廃止」(別冊1 - P 80)

400年祭事業までとしているが、明確なPR効果が見込めなければ、早期脱退も検討されたい。

「被服貸与の使用年数の見直し」(別冊1 - P 89)

「緊急車両の更新年の延長」(別冊1 - P 90)

市民の命に直結する活動であり、活動に支障をきたさないように状況を把握し、計画に縛られることなく柔軟な対応を行われたい。

「補助金の見直し(平成21年度からの実施分)」(別冊1 - P 106)

市のまちづくりの方向性とも整合性を図った取り扱いを行われたい。

一律削減ではなく実態に沿った対応を行うとともに、一定の補助基準を設け、執行されたい。

補助金の統合も検討されたい。

「市税の徴収率の向上（現年課税分）」（別冊1 - P108）

「市税の徴収率の向上（滞納繰越分）」（別冊1 - P109）

「介護保険料の徴収率の向上」（別冊1 - P110）

「国保税の徴収率の向上」（別冊1 - P111）

「市営住宅家賃の徴収率の向上」（別冊1 - P112）

「水道料金の徴収率の向上」（別冊1 - P113）

関係部局とも積極的な連携のもと、目標達成に向け総合的な対応を図られたい。

（5）市議会としての取り組み

また、行財政改革推進にあたり、篠山市の将来における財政運営及び市民にも行政サービスの低下や負担が求められていく状況を鑑み、市議会として、市民の負託に応えることや、市民や市と痛みを分かち合うために、議会のあり方研究会を中心に議会費の精査等を行い、以下の取り組みを実施することとした。

議員報酬の見直し（議員期末手当の引き下げ）

6月及び12月に支給される期末手当について、50%の削減を行う。これにより、年間支給額（報酬＋期末手当）換算で、年額14%の減額となる。

【効果額】 (単位：千円)

H20	H21	H22
8,934	17,262	17,262

参考：現任期中（～H24.4末）に限る。

議長交際費支出基準の見直し

慶弔や弔意等において支給している議長交際費について、支出基準を見直し、原則本人のみとする。（H20.9月より実施）

【効果額】 (単位：千円)

H20	H21	H22
23	46	46

参考：H19年度実績（香料、供花） 46,000円

また、管財契約課で予算化している電報料金（H19実績（11件）：17千円）についても削減となる。

(6) 報告・申し入れ

時間的な制約のある中での審査であったが、慎重かつ熱心な審査を行い、前述のような課題等も見えてきたことから、20年度実施項目等の審査結果を第



一次報告、21・22年度実施項目を含め、全体の内容審査等を行った結果を第二次報告として取りまとめた。また、平成21年9月1日及び9月30日には、結果及び市議会における行財政改革の取り組み提案を含め、議長から市長へ申し入れを行った。主な内容は以下の通り。

「篠山再生計画〈行財政改革編〉」の策定にあたっては、取り組み実施後の行政サービスのあり方を示されたい。

「篠山再生計画〈行財政改革編〉」の策定にあたっては、現時点で、その実現性に疑問を抱かざるをえない項目も見受けられる。市内部での再検討や市民、関係団体等との調整を十分に図った上で、真に実効性のある計画とされたい。

「篠山再生計画〈行財政改革編〉」の推進にあたっては、市と市民の関係が重要であり、篠山市自治基本条例の理念に沿った「公と民の関係づくり」を具現化、実践化されたい。

補助金等のあり方について、理念等が曖昧であるために、イベント支援・補助金の基準が明確でないように見受けられることから、理念等を明らかにした上で、市のまちづくりの方向性との整合性を図られたい。

普通会計（一般財源）に係る取り組みだけでなく、財政健全化法の対象である特別会計、公営企業会計についても十分に取組みたい。

行財政改革は、「篠山再生計画〈行財政改革編〉」の策定、実施で終了するものではない。行政が担うべき市民サービスを示した上で、篠山再生への取り組み方針に基づき、引き続き、行財政改革の推進を図られたい。



3. 「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」について

次に、将来に向けた魅力ある篠山づくりを進めていくための計画である「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」が示されたことを受け、審査を行った。同計画の審査は、時間的な制約もあり、全員協議会での報告等も活用しながら行い、意見を取りまとめの上、平成21年1月8日に議長から市長へ（第三次）申し入れを行った。主な内容は以下の通り。

併せて、申し入れ後には、担当各課へヒアリングを行い（別冊2参照）計画の着実な進行を求めた。



「篠山再生計画＜まちづくり編＞」の策定にあたっては、時間的な制約から市民の意見を十分に反映できなかったことなど、策定プロセスに課題があった。次期総合計画をはじめとする諸計画の策定においては、十分に留意いただきたい。

「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」は、市の最上位計画である総合計画との関係が不明確である。総合計画との位置づけを明らかにした上で、計画推進を図られたい。

次期総合計画の目標人口については、「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」の目標人口に影響されることなく、将来人口の分析・議論を十分に行い、設定されたい。

「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」は、現在の市の財政状況や職員数の減が予想される中、財源が示されていないことなど、実現性に疑問を感じる。真に実効性のある計画とされるため、早期に財源の明示を求めるとともに、組織機構等の体制を整えられたい。また、活力ある篠山市の創造に向け、積極的に政策誘導を図られたい。

「篠山再生計画＜まちづくり編＞」の進行管理については、進捗状況の公開、半期毎のチェック、市民との協働を計るチェック項目の設置など、効果的な進行管理（PDCA）体制の構築を図られたい。

「篠山再生計画＜まちづくり編＞」の推進にあたっては、自治基本条例の理念の具現化、真に市民との協働計画とするためにも、計画の中に「市民にできること」の意味を記述されたい。また、市民による参画と協働が最も求められることや人口減少社会における地域力向上対策の必要性からも、「地域コミュニティの再構築」は最重要課題であり、財源や人的支援を含めた具体的な支援策を明らかにするとともに、「シンボルプロジェクト」として積極的に取り組まれたい。その際は、補完性の原則に基づき、行政の下請けとならないように十分に留意されたい。

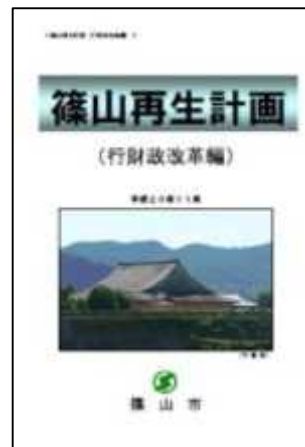
4. 「篠山再生計画」の進捗管理等について

「篠山再生計画（案）＜行財政改革編＞」及び「篠山再生計画（案）＜まちづくり編＞」に係る申し入れにより、計画の一部が見直された。申し入れによる主な変更は以下の通り。

【主な変更内容（抜粋）】

行財政改革編

- ・「議長交際費の支出基準の見直し」、「広告料の確保」を新規項目として追加。
- ・「議員報酬の見直し」項目について、議員期末手当の引き下げ額を記載。
- ・特別会計に係る項目（6項目）を収支見通しの積算から除外。
- ・「自主財源の確保」項目について、滞納繰越分の効果（目標）額を計上。（但し、収支見直しには含まない）
- ・「定員適正化」項目の効果額を H19 年度対比で計上。（全体の方式に統一）
- ・「公共施設の管理の見直し」、「各種台帳の一元化」項目を削除
- ・「図書館業務の見直し」、「情報化推進事業の見直し」項目について、市民ボランティア等の活用による存続検討を記載。
- ・「篠山口観光案内所の運営の見直し」項目について、施設の有効活用を検討する旨を記載。
- ・「総合窓口の設置」項目をまちづくり編に移行
- ・「ごみ選別委託業務の見直し 古紙類の処分の見直し」を自主財源項目へ移行。



まちづくり編

- ・総合計画との関係性について、平成 20 年度から 22 年度の総合計画実施計画との位置づけを記載。
- ・「地域コミュニティの再構築」について、「まちづくりシンボルプロジェクト」の一つに移行。
- ・計画中、「市民にできること・市民が行うこと」についての意味を追加記載。



なお、計画策定後は、申し入れ内容を中心に各常任委員会等において、進捗管理等を行っていくこととした。

また、平成19年6月に「地方公共団体の財政健全化に関する法律（財政健全化法）」が制定され、平成20年度の決算から、自治体全体の財政情報の開示を徹底し、新たに「実質赤字比率」、「連結実質赤字比率」、「実質公債費比率」、「将来負担比率」の4つの財政指標をもとに、一定の基準を設け、財政状況の悪化した自治体には透明なルールのもとに早期の健全化措置を導入し、財政再建を促されることとなった。こうした中、議会としても、山積する課題への対応等も見極めながら、早期健全化や再生の基準に陥らない持続可能な行財政基盤の確立に向け、厳しく財政指標を注視していくとともに市民への説明責任を果たしていく必要があることから、平成20年9月には、「財政健全化法に基づく自治体運営～篠山再生へ向けて～」と題し、兵庫県市町振興課課長を講師に、財政健全化法の仕組みやその見方について、全議員参加の研修を実施、財政健全化法から見る篠山市の財政状況を確認してきた。



今後も財政健全化法に基づく、健全な行政運営について監視していく必要がある。

5 . 行政組織（体制）のあり方にかかる調査・研究について

行財政改革調査特別委員会では、これまで、篠山再生計画の審査等、主に財政面からのアプローチを行ってきた。再生計画の進捗管理含め引き続き、財政面での検討も必要であるが、一方でそうした状況下における組織の簡素合理化、事務の効率化、職員数や給与の適正化等の行政改革も検討していく必要がある。こうしたことから、最も市民サービスに影響がある「組織（体制）のあり方」について、組織の簡素合理化、事務の効率化、職員数や給与の適正化等の行政改革を調査・研究を行うこととした。

具体的には、職員数が減じていく中で如何に住民サービスを落とすことなく効率的かつ機能的な組織を構築していくか、また職員の能力を活かせる体制等について、職員課へのヒアリング調査や市が実施した人材育成アンケート等も参考に、審議を重ね、意見を取りまとめの上、平成22年4月13日には、議長から市長へ（第四次）申し入れを行った。主な内容は以下の通り



組織全体を大局的な視点から統括する「人事室」の設置を検討されたい。

近年の急激な職員数の減少により、職員の業務負担の増大や部署間や職員間で負担の差が生じる等の問題が起こっている。しかしながら、所管の業務量や職員の能力、適正等の把握が十分にできていないため、適正な人事管理や配置等の対応できていないのが実態である。については、人員削減や機構改革だけにとどまらない実質的な行政組織の見直しを行っていくため、市長直轄の組織として、組織全体を大局的な視点から統括する「人事室」の設置を検討されたい。

また、将来的には、賞与や昇格、表彰等、人事評価の反映手法についても研究されたい。

「自治体経営」の観点から、効率的かつ機能的な組織のあり方を検討されたい。

これまで地方自治体の権限が小さかったとはいえ、その組織運営に「経営」の観点が欠落していたことは否めない。将来にわたり住民への責任を果たしていくため、行政は「自治体を『経営』する」との意識を強く持つ組織に変貌しなければならない。

スケジュール管理と事務日報による業務量把握

篠山再生計画では、平成 25 年に職員 450 名体制が掲げられている。しかしながら、事務量の把握が十分に行われておらず、その根拠は乏しいといわざるを得ない。ムダを省き、効率的な組織や業務体制を構築していく上でも、各部署においてできるだけ綿密な業務スケジュールを立てるとともに事務日報を導入し、事業評価や業務棚卸しと合わせて正確な事務量を把握されたい。

分権時代にふさわしい機能的な組織、行政サービスの構築

分権時代にふさわしい住民自治と補完し合う組織のあり方や行政サービスを検討し、柔軟で機能的な組織・機構づくりに努められたい。これまでの行政主体のやり方を早期に脱皮し、自治会やまちづくり協議会等の住民自治組織の強化をすすめながら、内部においては繁忙期における応援体制や課や係を越えた応援体制を早期に構築されたい。

新しい会議形態を積極的に活用し、ホンネを共有されたい。

組織改革を成功させるためには、職員のホンネが共有できるかにかかっている。旧来の日本型組織では、その円滑な運営のために時間外のコミュニケーションによって「ホンネ」が共有されていたが、最近では価値観が多様化し、そのような場を設けることさえ困難になりつつある。よって今後は、業務時間外のコミュニケーションも重視しつつも、研修や業務の中で意識共有を図っていくことが重要になってくる。

職員一人ひとりが高いモチベーションを維持し、各職員がもつ力を十分に発揮できるよう「対話」を重視した新しい会議形態を積極的に活用し、ホンネを共有することで意識のフラット化を進めながら、組織の潜在力を引き出されたい。

なお、対話を重視した会議形式は、松戸市や横浜市等で先駆的に取り組まれており、研究されたい。



6 . 終わりに

平成20年6月27日に行財政改革調査特別委員会を設置して以降、「篠山再生計画（案）〈行財政改革編・まちづくり編〉」の審査を始め、持続可能な行財政基盤の確立に向けた調査・研究を行い、2年間の活動の中で見えてきた課題については、委員会でとりまとめの上、議長から市長へ申し入れを行ってきた。

見えてきた課題に共通するのは、これからの行政サービスのあり方や仕組みがはっきりと見えないことであると考え。これらの課題解決に向けて、行政は、将来像をはっきりと示していくとともに、これまでから取り組んできた市と市民の関係を一層進めていくことが重要となってくると考える。

本市には、市民と市が一体となってみんなで考え、みんなで責任を持ってまちづくりを進めるという篠山市の地方自治の基本を定めた「篠山市自治基本条例」のもと、市民と市は、個性豊かで活力ある自立した地域社会の実現と市民福祉の充実を図る目的を達成するため、参画と協働によるまちづくりを推進することを定めているが、住民自治を担うべき市民の意識醸成やまちづくり協議会等の住民組織の育成についての課題も多い。

本市の財政再建は緊喫の課題であるが、市民サービスとのバランスという点においても非常に困難な道のりが想定される。これから、本当に必要となってくるのは、自治基本条例を絵に描いた餅とするのではなく、「公と民の関係づくり」を具現化、実践化することであり、市民、行政、議会が一体となり、それぞれの役割、責務を果たしていくことで、新しい篠山の将来像を見いだしていきたい。

行財政改革調査特別委員会としての活動は終了するが、今後も篠山市議会は、篠山市の自律的な財政規律の維持向上や公民連携等の重要な課題解決に向け、引き続き取り組むとともに、政策に関わる執行機関の活動に関するチェック機能を発揮していけるように取り組んでいきたい。

【参考】

主な活動経過

平成20年	6月27日	行財政改革調査特別委員会設置
平成20年	7月15日	議員全員協議会（財政研修）
		第1回行財政改革調査特別委員会
		各常任委員会（項目審査）
平成20年	7月28日～8月4日	第2回行財政改革調査特別委員会
平成20年	8月5日	第3回行財政改革調査特別委員会
平成20年	8月11日	第4回行財政改革調査特別委員会
平成20年	8月22日	議員全員協議会（第一次報告）
平成20年	8月28日	各常任委員会（項目審査）
平成20年	8月25日～29日	市長へ申し入れ（第一次）
平成20年	9月1日	第5回行財政改革調査特別委員会
平成20年	9月4日	第6回行財政改革調査特別委員会
平成20年	9月11日	第7回行財政改革調査特別委員会
平成20年	9月25日	議員全員協議会（第二次報告）
平成20年	9月30日	市長へ申し入れ（第二次）
平成20年	9月30日	第8回行財政改革調査特別委員会
平成20年	10月21日	全員協議会（計画報告）
平成20年	10月28日	全員協議会（計画報告）
平成20年	11月19日	第9回行財政改革調査特別委員会
平成20年	12月24日	第10回行財政改革調査特別委員会
平成21年	1月8日	市長へ申し入れ（第三次）
		第11回行財政改革調査特別委員会
平成21年	2月5日	第12回行財政改革調査特別委員会
平成21年	2月6日	第13回行財政改革調査特別委員会
平成21年	9月4日	第14回行財政改革調査特別委員会
平成22年	2月1日	第15回行財政改革調査特別委員会
平成22年	2月16日	第16回行財政改革調査特別委員会
平成22年	3月11日	第17回行財政改革調査特別委員会
平成22年	4月5日	市長へ申し入れ（第四次）
平成22年	4月13日	