

## 市政一新市民会議からの提言 ～改革の総仕上げに向けて～

平成 14 年に市政一新市民会議が設置され、これまでの間、名張市の行政改革大綱である「市政一新プログラム」の策定やその推進について、様々な検討を重ね、多岐にわたる提言を行ってきたところである。

平成 24 年 5 月よりスタートした第 5 期となる市政一新市民会議においては、「市政一新プログラム-完結編-（平成 22～25 年度）」の取組について審議し、財政改革のみならず、行政運営の質的な変革を促進する観点から、必要な意見や提案を行ってきた。

平成 25 年度が最終年度となる本プログラムが、真に改革の総仕上げとなるよう、以下の事項に十分留意され、引き続き、多岐にわたる取組を効果的に推進し、未来に向かって貴市が大きく躍進するための礎を築かれることを期待する。

### 記

- 1 地域力や市民力が発揮されるよう、単なる情報提供に留まらず、将来のビジョンや問題意識が地域内・地域間で共有される仕組みや体制の整備に努めること。また、地域ビジョンの実現に向けて新たに創設された「ゆめづくり協働事業提案制度」については、地域の資産形成に繋がるような制度運用に留意すること。
- 2 単なるコストダウンではなく、施策の選択と集中によるパフォーマンスの向上をめざす段階にステップアップする必要がある。次世代に向け、生産性の効果が見込まれない取組に資源を集中するのではなく、産業誘発や定住条件の向上など、名張躍進に向けて効果が期待できる新たな政策提案やその実践に、積極的かつ柔軟に取組むこと。
- 3 多様な行政課題や市民ニーズに的確に対応するため、職員の意識改革と能力開発は極めて重要であることから、専門性の確保や個人の適正、また、心身の健康管理に配慮しながら、人材育成や職場環境づくりを進めること。加えて、職員がやりがいや意欲を持って働くことができる人事評価制度の構築に努めること。
- 4 行財政改革の推進にあたっては、市民の理解と協力が不可欠であり、そのためには、市の財政状況など行政情報を的確に、また、分かりやすく伝える必要がある。これまで以上に、踏み込んだ情報提供を行うことにより、市民との相互理解を深め、行財政構造の転換に、引き続き、強力に取り組むこと。

第 47 回から第 50 回までの市政一新市民会議における各委員の主な意見を別紙にまとめ、参考資料として添付する。

平成 25 年 3 月

名張市長 亀井利克 様

市政一新市民会議  
会長 中川 幾郎

## (別紙) 市政一新市民会議(第5期)での主な意見

---

### 基本項目1 . 参画・協働の推進と情報共有

---

地域ビジョンの実現が大きな課題で、「参画と協働の推進」の発信に加え、ビジョンの確実な推進・実現に向けて、地域力や市民力を更に引き出してもらいたい。そのために、単なる情報提供だけでなく、考え方の共有を図る取組も大切である。

地域ビジョンに関しては、人材的な面や活動体制など地域間格差が心配である。そのために、ゆめづくり協働事業提案制度が、地域力を高める取組となるよう工夫してもらいたい。例えば、事業選考を行う「まちづくり予算会議」の地域役員等への公開など、他地域とのビジョンの相違や取組等を肌で感じる環境整備が必要と考える。

高齢化の進展による地域の人材不足には、更に地域間交流を視野に入れる必要がある。

地域ビジョンは、住民に宣言している行動方針と位置付けるべきで、十分留意して運用してもらいたい。

地域ビジョンは、各地域が試行錯誤し策定している段階である。現時点で、マニフェストのように決定したものにすると硬直化すると考える。骨子は大前提であるが、今後、様々な事を経験し、具体的な行動計画は市民の中で醸成を待つ、また、修正も有りうるかたちが良いと考える。

ゆめづくり協働事業提案制度の対象は、地域ビジョンに基づく事業である。しかし、抽象的で曖昧に策定された地域が得をするということではいけない。具体的な協働事業の提案が提出された段階で、地域ビジョンの行動計画化作業も平行して進める必要がある。

ゆめづくり協働事業提案制度の予算配分について、事業内容で差がつくのは当然と考える。ガイドラインで審査項目を設けており、地域ビジョンの内容と市の方向性が合致する事業かどうか、地域の皆さんにも理解していただく必要がある。それが、地域力を上げるための市の指導になると考える。

ゆめづくり協働事業提案制度においては、他地域の取組や計画を知り、自分たちの地域の取組を再確認できるような事業提案から採択までの仕組み・手法が重要である。

ゆめづくり協働事業提案制度が、地域の資産形成にどう使われるのか、何を残すのか、明確にしてもらいたい。また、市として、そのような指導や取組が必要である。

ゆめづくり協働事業提案制度のガイドラインに、「地域の資産形成への繋がり」という観点を入れるべきで、人的資産や組織資産、絆の資産なども資産と解釈すれば良いと考える。

参画・協働の推進には、住民自治で解決すべきか、団体自治の責任か、市と住民が協働か、役割分担が重要である。今後の地域の取組評価には、何らかの指標設定が必要と考える。

市民に伝えたいこと、求めていることを明確にし、議論することが重要である。市の施策の市民理解度や対応度を評価する指標があると、地域ごとの状況の差も分かり、良いと考える。

今後、経済成長の時代ではない。行政に何をしてもらうか、自分たちで再考しないといけない。市の総合計画等の活動評価に加え、各地域づくり組織の取組等を自己評価し集約する、また、その進行を見極める仕組みが必要と考える。

地域の住民自治に加え、NPO等の個人市民結集型の地域社会の課題解決活動も住民自治である。これら2つの住民自治と行政がいかに効果的に手を結ぶかが重要である。

地域づくり代表者会議を更に活用し、研修や情報交換（他の優れた事例や悩み等）に生かすべきである。地域づくり代表者に加え、事務局長や主要役員も自由参加できる合同研修会等の実施も検討してもらいたい。

地域担当監が、1人で5地域担当することは困難ではないか。地域と行政は、常に連絡を密にし事業展開する必要があり、パイプラインである地域担当監の増員が必要と考える。

---

---

## 基本項目 2 . 事務事業の効果的・戦略的な展開

---

---

第1次からこれまでの市政一新の取組に対する課題や成果の整理が不明確である。検証結果を次期計画に反映させる必要がある。

市政一新の取組や考え方が地域に浸透すれば、市民が大きな期待を寄せていることを職員が認識する。それが職員の意識改革に繋がるため、その状況になるよう進めてもらいたい。

新しい公や提案公募型事業などについて、意図する内容が実現されているかの検証や評価が必要ではないか。取組推進の結果、蓄積された様々な課題があると思われ、当事者等の意見を聴きながら、今後どうあるべきか議論を行う必要があると考える。

単なるコストダウンではなく、パフォーマンスアップの改革に入る必要がある。次世代生産・再生の効果や産業誘発、定着定住等の効果が無い取組は止め、新たな効果ある政策を

提案する柔軟性も必要である。そのようなスクラップ&ビルドの段階に入る必要がある。

市政一新プログラムは取組項目が多いため、優先順位をつける必要がある。また、削減による効率化ではなく、「このまちに住んで良かった」、「もっと住み続けたい」などと思えるようなプラスアルファの要素を入れる必要がある。

---

---

### 基本項目 3 . 人材の最適活用と組織・機構

---

---

人材育成は、研修に加え、一定の権限と責任、ポジションが与えられ、その職務を全うすることで、職務能力が育成されると思われる。室長以下職員への委譲や裁量範囲の拡大がどこまで進められているか疑問に感じる。

職員の権限・責任範囲の不明確に加え、組織のフラット化でマネジメント機会が与えられず管理職に就いていないか。その状況があるなら、組織構造から考える必要がある。

人事評価について、処遇への反映方法が賞与等でなく、人事異動の検討資料として活用されることは良いと考える。年功序列ではなく、適正な能力を有する者が適正なポジションに就くことが大切である。

人事異動の指針が市民には見えず、適任者が適所と異なる部署へ異動するケースがあると感じる。新しい部署への異動は、研修からのスタートとなり、無駄と感じる。異動の必要性は理解するが、専門性の向上が必要な部署では現場経験も大切であり、人事異動では考慮する必要があると考える。

昇格・昇給のルールに加え、横の異動のルール（例：総務・企画部門への異動は現場・窓口経験3年以上など）を明確にすると組織が活性化する。そのようなコストを要しない人事制度の改善も考えてはどうか。

職員研修について、役割や専門性に応じた研修体系が必要と考える。

民間企業では、業務向上をめざしQC(クオリティーコントロール)活動が行われている。この取組は、職員の意識を変え、市民満足度の向上にも繋がると考える。更にオフサイトミーティングなどを幅広く行い、業務改善の取組、先鋭的な活動を行うのが良いと考える。

市役所は名張を代表する事業所であることから、男女共同参画など人権意識をしっかりと持った職員であってほしい。

「新しい公」委託事業等を活用した研修会（フォーラム・学習会など）の開催で、職員と市民が共に受講すれば温度差もなくなるだろう。また、研修経費も節減できると考える。

職員が市民目線で研修受講すれば、市民が期待することも意識し、危機感を持つことにも繋がる。「職員研修への市民参加」、「市民対象講座等への職員参加」、そのような相互参加の取組が良いと考える。

人材育成や研修は、めざす職員像が市民に分かる内容で進めてもらいたい。加えて、職員の意識改革や職場風土の変革等の成果把握・評価を行い、次の改善に繋がる取組を継続してもらいたい。

目標管理制度は、職員の働く意欲の向上に向け、成果と昇給の関係が具体的であれば、分かりやすく励みにもなると考える。難易度は、当該年度ごとに市長の目標等を踏まえ、部長が凡そ判断すれば良いと考える。

目標管理制度は、いかに人事評価や給与等に反映できるかがポイントであり、それにより職員の取組姿勢も大幅に変わるだろう。「高い目標に挑戦する意欲」、「目標達成に向けた努力やプロセスの重視」、「正當に評価する制度の構築」が大切である。

名張市の目標管理制度は、様々な角度から目を配った制度とを感じるが、本当に細かな業績評価決定表が上手く機能しているのか。標準以上の評価に力点を置くことで、職員の取組意欲につながるのではないかと考える。

目標管理・人事評価制度は、公平性の確保は困難だろうが、昇給等へ活用する仕組みまで整備する方が良いと考える。また、制度運用には手間が掛かるため、本来の目的を見失わず、業務量に見合った効果が得られるよう運用してもらいたい。

人事評価は、職員の処遇を決めるものであり、科学的に行う必要がある。能力評価は、同僚や部下からの評価も取り入れることで、より科学性を帯びると考える。また、市民対応の多い部署では、市民評価も加味できるような仕組みも検討してもらいたい。

市民と職員との協働・参画により、研修体系や職員文化を創るという次のステップも考えるべきである。人事評価の評価基準や項目のあり方も、市民の参画・協働で検討する機会があっても良いと考える。

メンタル不調の職員が増えていると聞き、職場環境が原因ではないかと感じている。目標管理・人事評価等の制度も大切であるが、職員が生きがい・やりがいを持ち、働くことができるよう、コミュニケーションやチームワークを含め、メンタルの部分への対応が大切である。

科学的な人事評価制度の導入に伴う摩擦やストレス増大は確実で、出来る限りショックを和らげる方法を導入してもらいたい。人権にも関わるため、科学的かつ精密な制度設計が必要である。

メンタル不調は上司が対応する必要があるが、時には、上司との間でパワハラ関係が存在する場合もある。その救済に係るパイパスづくりが大切である。ハラスメントに対する救済制度や外部機関の設置にも留意してもらいたい。

職員には元気になってもらい、市民と一緒に頑張ってもらいたい。

---

---

#### 基本項目 4 . 自立と持続可能な財政基盤

---

---

市の財政悪化の要因を、きちんと認識する必要がある。中央西土地区画整理事業や土地開発公社、市立病院等の影響が大きいと説明されるが、実際どうなのか。合併しなかったことによる歳入マイナスなど、財政悪化の検証や丁寧な説明が必要と考える。

中期財政見通し（H24.11月作成）について、全国や県内他市の数値と比較すると、決して楽観視できない非常に厳しい財政状況である。資料提示の際は、市の財政指標の情報に加え、県内他市のデータがあれば、より理解しやすいし、それらを基に、今後の財政状況をどうしていくか、根本的に考えていく必要もある。

共助のシステムづくり、市民のモチベーションを引き出す際には、市の財政状況を明らかにする必要がある。市財政の厳しい状況について、市民が理解しやすい情報提供や資料づくりを工夫してもらいたい。

市の財政状況の本当の厳しさが市民に浸透しておらず、甘えもあると感じている。市民が主体的に行政の取組に協力が得られるよう、行政側から厳しい財政状況等を丁寧にアナウンスしてもらいたい。悲観的な話しが先行してはいけないが、歳入が苦しいときは、市民に協力してもらい、歳出抑制を図るなど、もっと市民の力を借りるという姿勢をアピールした方が良い。