

# 行政改革への提言書

平成22年3月

宇都宮市行政改革大綱策定懇談会

## 提言に当たって

少子・高齢化の一層の進行や、世界同時不況の影響を受けた経済の停滞など、地方を取り巻く環境が厳しさを増す中、分権型社会の進展を踏まえ、個性豊かで活力に満ちた地域社会を実現するため、基礎自治体においては、自らの判断と責任において行政運営を進めることがより一層強く求められている。

このような中であって、日々、高度化・多様化する市民ニーズに対して、行政が画一的に対応し、あらゆる行政サービスを提供し続けていくことは、もはや困難な状況にあり、今後は、これまで以上に、「行政を運営する」ことから、市民とともに「都市を経営する」という視点に立って、行政改革を進める必要がある。

市民に選ばれるまち「うつのみや」として、今後、より一層激しさを増すことが考えられる都市間競争を生き抜くため、改革を進めるに当たっては、従来の取組を漫然と続けるのではなく、限られた財源で、市民満足をより高められる新たな取組を積極的に進めるとともに、それを支えるための行政運営のあり方や仕組みを、今、改めて見直さなければならないと考える。

この行政改革大綱策定懇談会は、改革の道しるべとして、今般、宇都宮市が新たな行政改革大綱を策定するに当たり、それぞれの立場や視点から、幅広く意見・提言を行うために設置されたものであり、私たち委員は、このテーマについて、よりよい宇都宮市となることを願い、活発な意見交換を重ねてきた。

この提言書は、これまで5回にわたる懇談会の活動を終えるに当たって、各委員からの意見・提言をまとめたものであり、委員18人の行政改革への熱い思いと期待が込められている。

市においては、この提言書の趣旨を十分に踏まえ、今後も、厳しい社会経済環境の中にあっても、市民生活の安定に向けた施策・事業を継続的に提供できるよう、不断の改革を推進されることを強く望むものである。

## 目 次

1	行政改革のあり方について	1
(1)	行政改革全般について	1
(2)	市民と行政のパートナーシップについて	2
ア	基本的認識	2
イ	信頼関係の構築について	3
ウ	協働の実践について	4
(3)	行政の内部改革について	5
ア	基本的認識	5
イ	行政の仕組みと事業の見直しについて	5
ウ	改革を支え、進める職員について	6
2	行政改革の推進に当たって	7
3	行政改革大綱策定懇談会開催経過	8
4	宇都宮市行政改革大綱策定懇談会委員名簿	9

## 1 行政改革のあり方について

### (1) 行政改革全般について

- 少子・高齢化の進行や世界同時不況など、社会経済環境が厳しさを増す今日、これらの環境変化に柔軟に対応できる、安定した行政運営が何よりも求められている。そして、その達成に向けた改革の取組はすべての自治体での重要課題であり、宇都宮市においても例外ではない。
  
- 平成27年以降に予測される宇都宮市における人口減少社会の到来や、少子・高齢化の進行に伴い、都市の活力の低下が懸念される中、宇都宮市は市民一人ひとりの生活の安定を最終目標とする改革を不断に進めるべきである。そして、改革を進める上では、本当に困っている市民に手を差し伸べる姿勢を持ち続けなければならない。
  
- 宇都宮市ではこれまでも経費削減や新たな歳入の確保など、行政のスリム化・効率化に向けた取組を積極的に進めてきたが、行政として当然に担うべき部分にまで改革を進めるべきではない。  
すなわち、改革を進めるにあたっては、「市民サービスの向上」、「市民生活の安定」という市政運営の基本を常に踏まえ、これまでの改革の流れを更に加速することはあっても、改革によって「市民サービスの改善が図られない」、「市民サービスが低下する」ということがあってはならない。
  
- 行政改革が進むと、市民の負担が増えるという印象が一般的には強い。したがって、改革を進めるに当たっては、改革の取組自体を目的とするのではなく、「市民が満足するサービスを新たに提供でき、また、サービスを拡充できる」という視点を持つことが重要である。
  
- 行政のスリム化・効率化を進め、その成果を新規事業・拡充事業へと積極的に活用し、市民満足の更なる向上を実現することで、最終的には「自分たちのための行政改革である」と市民が感じることを、常に「優しさ」と「温もり」を持った改革を進めるべきである。

## (2) 市民と行政のパートナーシップについて

### ア 基本的認識

- 厳しい社会経済環境の中では、予測困難な変化への対応力と財政面における柔軟性の確保が必要不可欠となることから、これまでの改革の取組の成果を生かしながら、市民と行政との協働による新たなまちづくりや地域社会の活性化が今求められている。

すなわち、現下の厳しい社会経済環境の中、増大する市民ニーズに対して、行政の範囲を拡大しながらサービスを提供し続けることは難しいことから、また、市民自らの目指すまちづくり像を効果的に実現するためにも、今後は、市民が積極的に公共的な課題の解決に関わることがさらに重要になる。

これからの地域社会では、行政からの支援（「公助」）によるもののほか、「互助」や「自助」により解決される課題が多くなるものとする。

- このようなことから、行政改革については、行政内部の効率化に向けた取組である「狭義の改革」だけにとどまらず、行政や市民、企業、NPOなど、都市の構成員同士のパートナーシップの向上や協働の実践を含めた「広義の改革」まで、広くとらえるべきである。

- 行政改革を実効性の高いものにするには、職員の意識改革はもちろん、市民自らが行政に依存する体質から脱却し、自ら考え、行動するよう、意識を改革することが必要である。そのためには、市民一人ひとりが協働の理念を理解し、積極的に参画する姿勢が不可欠となる。

すなわち、「協働」とは、市民と行政の信頼関係を基本とするものであり、重要なパートナーとして、お互いが目指すべき姿を共有して、「よりよい宇都宮」を共に創り上げるものでなければならないと考える。

## イ 信頼関係の構築について

- 社会経済環境が厳しくなる中、市が実施できなくなった取組を地域に押し付けているとの認識が一部の市民の中にあることや、協働の取組への熱意やその熟度に地域差があることは事実である。

したがって、協働の更なる推進にあたっては、その前提として、市政は市民の様々な負担により支えられ、運営されているということを、まずは行政自らが認識しなければならない。

- 信頼関係の前提として、行政と市民の情報の共有は何よりも重要となる。行政と市民の双方が、それぞれの持つ情報の積極的な提供と交換に心掛けるべきであり、情報を共有してはじめて、双方は理解し合えるようになると思う。
- 市民との信頼関係を築くに当たっては、行政は市民の声や思いを大切にすべきである。そのためには、市政世論調査やパブリックコメント、また各種審議会から寄せられる意見のほか、窓口や電話でのクレームなど、さまざまな場面・媒体を通して、市民から届けられる声を組織的に受け止め、真摯に対応しなければならない。
- 行政が、市民からの信頼をより高めるためには、職員一人ひとりが協働の理念や必要性を十分に理解し、地域における各種行事に積極的に参加するなど、職員も市民の一人として、率先して協働を実践する姿勢が不可欠である。

## ウ 協働の実践について

- 地域の特性を生かしたまちづくりを進めるためには、それぞれの地域の実情を踏まえながら、地域自らが、それぞれのまちづくりに向けた議論を通して、課題を発掘し、その解決に向けて主体的に活動することが求められる。  
地域の意思に基づく市民の主体的な活動が、自分たちの描くまちの姿を実現できる力となる。
- 市民協働の取組が円滑に進む場面においても、行政は常に地域のまちづくりを全市的な視点から見守り、必要に応じて、市民や地域を適切に支援するべきである。
- 行政に対して、積極的に発言のできる市民や団体の数は少ない。行政からの「押し付け型の協働」とならないためにも、市民との十分な対話を通じて、まちづくりを進める上での地域ごとの基盤や状況を的確に把握するとともに、相互の役割分担が適切かどうか、また、行政からどのような支援が必要なのかを定期的に点検・確認することが必要である。
- 協働に対する市民の評価は、市民ニーズが十分に反映されない場面において明確になるものであるから、職員一人ひとは常に市民と向き合い、意思疎通を図り、相手の思いや反応を受け止め、その後の取組に生かす姿勢が重要になる。
- 協働の一形態として位置付けられる民間委託を進めるに当たっては、経費削減の視点ばかりでなく、「市民満足は高まっているのか」、「委託後の行政サービスの質や水準は向上したのか」を絶えず検証することが必要である。

### (3) 行政の内部改革について

#### ア 基本的認識

- 改革の取組には、「迅速に実施すべきもの」、「継続的に取り組むべきもの」、「慎重に進めるべきもの」があり、それらを十分に踏まえながら、効果的に市民サービス向上に努める必要がある。
- 行政内部の効率化を目指す上で、従来と同じ取組により成果を上げ続けることは難しいため、常に柔軟な発想を持ち、取組を進める上での新たな考え方や枠組みを追求し、実行に移すことが必要である。

#### イ 行政の仕組みと事業の見直しについて

- 現下の厳しい社会経済環境を克服するためには、市が実施しているサービスを点検するとともに、メリハリのある財源の配分を実施することが今まで以上に求められることから、新たな改革では、「重点化」、「優先化」を意識した取組を推進すべきである。
- 行政改革の推進に当たっては、内務事務など、効率化を進める必要のある部分では積極的に取組を進めていかなければならないが、セーフティネットの構築など、市民生活の根本に関わる部分にまで、改革を進めるべきではない。  
市民の生活に対する不安感の募る時代であればこそ、改革を通して、市民生活の最低水準を維持するという強い意気込みを市は持つべきである。
- このようなことから、改革の推進に当たっては、社会保障や福祉、また、健康や学校教育、環境など、市民の安定した生活を確保することを念頭におきながら、行政資源の選択と集中を進めるべきである。

## ウ 改革を支え、進める職員について

- 職員は、「全体の奉仕者としての矜持（誇り）」を持ち、日々の改革の取組を進めるべきである。
  
- 職員は、「ゼネラリスト（幅広い分野における知識や実行能力を持つ者）」であると同時に、「スペシャリスト（特定の分野における知識や実行能力を持つ者）」でなければならない。
  
- 市民からの信頼を高めるためには、協働の理念や必要性を十分に理解し、率先して協働を実践する職員一人ひとりの努力と姿勢が、また、市民満足度をより一層向上させるためには、職員一人ひとりのモチベーション（動機、意欲）や満足度を高めることが、それぞれ不可欠である。
  
- 職員がプロフェッショナルとしての意識を持つことで、かえって市民感覚から遠ざかるようなことがあってはならない。したがって、市民の視点から能力を発揮できる職員を育成していくことが重要である。
  
- このようなことから、職員の育成の核心は、知識の蓄積だけの「知識人間」ではなく、蓄積された知識をもとに、自ら課題を発掘し、克服できる「知恵人間」を目指すことにある。

## 2 行政改革の推進に当たって

- 改革を進めることで得られた経費の削減効果等の成果を市民サービスの充実に生かしていることを広く公表するなど、改革の取組内容と成果について、定期的に整理し、市民に分かりやすく伝えるべきである。

市は常に、市民に理解され、支持される改革を目指さなければならない。

- 改革の推進に当たっては、大綱の策定と同様、市は市民の立場からの意見を取り込むことに常に心掛けるべきである。そうすることで、着実に成果をあげ、また、市民から評価される取組を確保することができる。

- また、市民に支持される、市民感覚に基づく改革を進めるためには、大綱に基づく毎年度の具体的な取組を検討する際、市民から意見を求めることも必要になると考える。

- 大綱とは「改革の考え方や取組の方向性」を掲げるものであり、大綱に基づく具体的な取組については、大綱とは別に検討・整理されるべきであり、また、この際、大綱を具現化する取組ごとに、具体的な目標を設定し、毎年度の進捗状況を効果的に管理すべきである。

大綱自体に、数値目標を掲げるべきとの考えもあるが、個別の取組ごとに目標を設定することで、進捗状況をより詳細に把握することが可能となり、結果として、着実な推進に結び付くものとする。

### 3 行政改革大綱策定懇談会開催経過

#### 第1回 行政改革大綱策定懇談会（平成21年6月30日）

- ・ 懇談会の進め方について
- ・ 第3次行政改革の成果と課題について
- ・ （仮称）第4次宇都宮市行政改革大綱の策定について

#### 第2回 行政改革大綱策定懇談会（平成21年8月26日）

- ・ 前回の懇談会における委員意見について
- ・ 本日の懇談会の議論のポイントについて
- ・ （仮称）第4次宇都宮市行政改革大綱策定の基本的な考え方について

#### 第3回 行政改革大綱策定懇談会（平成21年10月28日）

- ・ 前回の懇談会における委員意見について
- ・ 行政改革の成果と市民サービスへの反映について
- ・ 本市における行政経営システムについて
- ・ 市民協働と行政改革の関係について
- ・ （仮称）第4次宇都宮市行政改革大綱の構成（案）について

#### 第4回 行政改革大綱策定懇談会（平成21年11月24日）

- ・ 前回の懇談会における委員意見について
- ・ （仮称）第4次宇都宮市行政改革大綱（概案）について

#### 第5回 行政改革大綱策定懇談会（平成22年2月22日）

- ・ 第4次宇都宮市行政改革大綱の策定について
- ・ 第4次宇都宮市行政改革大綱（案）について
- ・ 行政改革への提言書（案）について

#### 4 宇都宮市行政改革大綱策定懇談会委員名簿

◎：会長 ○：副会長 (敬称略)

区分	氏名	役職名等
学 識 経 験 者	とおい ようこ 遠井 洋子	税理士
	○ なかむら ゆうじ 中村 祐司	宇都宮大学 国際学部 教授
	ふじもと かずお 藤本 一男	作新学院大学 人間文化学部 教授
	◎ みずぬま ふみお 水沼 富美男	株式会社 とちぎテレビ 代表取締役社長
	わだ さえこ 和田 佐英子	宇都宮共和大学 シティライフ学部 准教授
各 種 団 体 の 代 表 者 等	あおき たかゆき 青木 孝之	宇都宮市PTA連合会 会長
	いざわ きよひさ 井澤 清久	社会福祉法人 宇都宮市社会福祉協議会 常務理事
	いしじま ひろし 石島 洋	栃木県経営品質協議会 代表幹事
	いはら まさよ 井原 昌代	NPO法人 宇都宮まちづくり市民工房 理事
	かなえだ ゆうこ 金枝 右子	宇都宮市消費者友の会 会長
	きくしま たかゆき 菊嶋 貴之	連合栃木宇河地域協議会 事務局長
	さいとう こうし 齋藤 公司	社団法人 宇都宮市医師会 副会長
	さいとう こうぞう 齋藤 高藏	宇都宮商工会議所 常議員 商業小売部会長
	そえだ かねこ 添田 包子	宇都宮市女性団体連絡協議会 会長
	つるまき くにひろ 鶴時 邦博 (平成21年8月6日まで)	宇都宮市自治会連合会 副会長
もりさき つねまさ 森崎 常正 (平成21年8月7日から)	宇都宮市自治会連合会 副会長	
公 募	うえやま しげる 上山 茂	公募委員
	のざき じゅんいち 野崎 淳一	公募委員
	まつもと こういち 松本 幸一	公募委員

(区分ごと氏名50音順) (敬称略)

