

# 添 付 資 料

北見市行財政改革大綱策定に関する

主 な 意 見

## 北見市行財政改革大綱策定に関する主な意見

北見市行財政改革推進委員会の中で出された主な意見は、下記のとおりです。

具体的な考え方	意見内容
策定・実施全般について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申に具体的な改革項目を列記しても、取り組む職員や地域住民の意識が変わらなければ、改革は成功しない。行財政改革を進めるに当たっては、全職員が「意識を変える」こと、その上で「大綱」に挙げた項目の取り組みが始まるのであり、「大綱に挙げた具体的な項目に取り組む姿勢」を大綱の前面に表記すべきではないか。</li> <li>・今まで以上に、行政運営全般について、PDCAサイクルに基づく行政評価の取り組みが、「質」、「量」とともに重要度が増しており、大綱の前面に表記すべきではないか。</li> <li>・現在の逼迫した財政状況などを市民と共有できる表現が「大綱」にないと、行財政改革の取り組みが進まないと考える。(現在の財政状況を大枠で表現する必要がある。⇒強烈な印象を与えるような表現が必要である。)</li> <li>・行財政改革(財政健全化)を進める中でも、将来に向けた行政基盤を整備するため、合併特例債などを活用したまちづくりが必要であり、「合併によるスケールメリット」という表現に終わらせることなく、市民に希望を持たせる意味からも、大きく表現してはどうか。</li> <li>・事業の重点化という意味で、地域再生、都市再生などの産業の振興に伴う特例債の活用などは盛込むべきである。</li> <li>・今後、北見市が持続的に発展していくためには、ただ切り詰めていくだけでなく、夢のある行財政改革大綱を策定するための議論を行っていききたい。</li> </ul>
(1) 職員の意識改革と人材育成の推進	
①改革意識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主・自立を考える場合、「自律」も含め人(職員)の「意識改革」が必須であり、自ら律して行財政改革に臨む姿勢が必要である。</li> <li>・「自分に与えられた仕事は必ずしっかり行う、業務を見直し改</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
	<p>革する、部下を育てることで自分も育つ」、この3つが仕事であり、「ヤル気」を起こさせるシステムの構築が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から不信感や批判を受けないくらいの意識を持ち、説明できることは徹底的に説明し理解が得られる努力をしていく意識の醸成が必要である。</li> </ul>
②人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員を評価する基本にあるのは、市民に対するサービスや応接、政策の立案能力などもあるが、仕事に「ヤル気」、「やりがいを持つ」ことが基本であり、そこが評価の根本であり、その説明を抜きにして、大綱に表現をするべきではないのではないか。</li> <li>・民間・役所での出世していくシステムとして、「やればやるだけ失敗のリスク」が高くなり、評価のデメリットが大きくなるとすると、「前例踏襲主義」となり、前向きな取り組みが難しくなる。職員も出世しようとした場合、無理を避け、「失敗しないで事なかれ主義」に徹し、結果として前例踏襲主義となり、改革の意欲が湧く職場環境とならないことから、人事評価システムを抜本的に変える必要がある。</li> <li>・人事評価を行う場合、「評価するとしたら育てる」、「育てるとしたらどうなってもらいたいか示す」、「育ったら評価し処遇する」という、人事評価が必要である。</li> </ul>
(2) 行政ニーズへの迅速かつ的確な対応を可能とする行政体制の確立	
①行政評価に基づく組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事業の行政評価に基づき、業務の適正配分及び業務の一元化・合理化に取り組み、組織のスリム化を図る。</li> </ul>
②効果的・効率的な組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分庁舎として民間施設を利用しており、総合支所の空きスペースの利活用を含め、各自治区の活性化の観点から、部局の配置など分庁方式を検討すること。</li> <li>・今後も「自治区制度」を続けるとした場合、迅速かつ効率的に政策決定をしていく制度などスリム化した行政システムの構築と「自治区制度」がリンクしていくのか心配である。</li> <li>・事務の効率化を図る上で、総合支所、支所、出張所の見直しは必要である。</li> <li>・市の組織として、本庁と総合支所の役割を明確にすべきではないか。</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合支所との連絡調整部門として設置とした、「調整室」のあり方などを含め、スムーズな意思決定ができる組織づくりが必要である。</li> <li>・不断に業務内容や業務量を把握し、適正な人事配置を行うことが必要である。</li> <li>・国の新しい政策を俊敏に掴み取り、部局間の垣根を超えて、柔軟に対応できる組織体制の整備が必要である。（政策に合わせたプロジェクト体制の構築など。）</li> <li>・国の制度や仕組みが多くあることから、これらに対応する効率的な仕組み、意思決定プロセスが短くて済む仕組みなど、北見独自の行政システムの構築を考える必要がある。（国の事業も：計画から実施まで3年間位の期間設定があったが、現在では6か月位で実施予定としなければ採択ならない状況も増えている。）</li> <li>・国庫補助事業を実施する場合、従来であれば国⇒道⇒市⇒事業主体が通例であったが、事業によっては、現在は国⇒事業主体といった状況もあることから、これらに対応する組織横断的な柔軟な組織体制とすることが必要である。</li> <li>・決裁など意思決定については、縦割りとした方が速く、縦割り全てが悪いわけではないが、事務が細分化され部局に跨る場合は、調整行為が必ず必要であり、この場合は横割りとした方が、意思決定が早まり連携が図られ、効率的な組織となることから、横割り型で政策に柔軟に対応できる組織体制に向けて検討する必要がある。</li> <li>・前例主義に捉われない、行政の仕組みづくりが必要である。</li> <li>・財政状況を考慮した場合、新庁舎建設よりも旧町の庁舎（空きスペース）を利用した、分庁舎方式などを当面の方策として検討した方が、市民に理解が得られるのではないかと。</li> <li>・行財政の運営に当たって、他都市の先進事例などを迅速に取り入れる組織風土の構築が必要ではないかと。</li> <li>・行政として予見、想定されるあらゆる課題に対応できる組織体制の確立が必要ではないかと。（予防の観点をもって対応できる組織体制の確立）</li> <li>・縦割りの組織の中で、配当された予算は使い切るとの体制となっていないかと。</li> <li>・旧町の職員は、年齢・役職に関らず、意思決定（決定権⇒YE</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
	<p>S・NO) をある程度もって迅速に対応できる仕組みがあったように感じる。本庁は組織が大きく横の対応も難しいことから決定に時間をようすることが多いと思うが、旧町の良さを取り入れ、組織内分権のような、組織体制を考えてはどうか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織のスリム化に取り組み、『小さな行政体』を目指すべきではないか。</li> </ul>
③電子自治体の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本庁と総合支所、総合支所と総合支所にネットワークを構築することにより、事務の簡素化、迅速化が図られ、住民サービスの向上に繋がるのではないか。</li> <li>・各総合支所のサービスは統一し、それぞれの地域の文化、特性を生かした自治体事務を行う総合支所としてはどうか。</li> <li>・会議や書類運搬などにより、長時間にわたり総合支所から職員が不在となる場合がある。効率的な組織体制とする必要があるのではないか。</li> <li>・日常業務の効率化を図る上で、電子化を推進すべきである。(公共施設などに各種証明書・住民票・戸籍謄抄本などの自動交付機の設置など)</li> <li>・日常的な業務を効率化し電子化を図ることはいいが、国が進めている電子化をそのまま進めるのではなく、市民サービスの向上や効率化に繋がっているか、事業内容を検証しながら、取り組む必要がある。</li> </ul>
(3) 定員管理及び給与の適正化等	
①定員管理の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定員を一律削減(定員不補充)とせず、事務事業の行政評価に基づく見直しにより、定員削減効果を見出す手法を考えるべきではないか。</li> <li>・合併による事務事業の整理統合や見直しにより、職員定数を削減することは可能ではないか。</li> <li>・計画性のない職員数の削減、適正な行政サービスを実施していく上では心配であり、バランスのとれた職員採用計画が必要ではないか。(職員の減少により、活気のない職場環境となることが心配である。)</li> </ul>
②給与の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員会等非常勤職員の報酬について、無報酬とすることも含め</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
	<p>検討すべきではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員給与の削減は、事務事業などの見直しを行った上で、最後の手段として実施しなければ、安易に財政の収支調整機能（調整弁）として使われる危険がある。また、市民感覚も地元民間給与と比較し仕方がないなどの「意識・感覚」となることが心配である。</li> </ul>
（４） 市民との協働によるまちづくりの推進	
①地域協働の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治区の設置期間は設けられていないが、自治区の在り方を含め、定期的に見直す必要があるのではないかと。</li> <li>旧町にとって自治区制度、まちづくり協議会の設置意義は、非常に高いと認識しており、制度の確立に向けた取り組みが必要である。</li> <li>地域内分権を進めるに当たっては、権限を地域コミュニティなどの団体に与えることが、活動を進める上では表裏一体として必要である。（『小さな市役所』を目指す、具体的な取り組みとして。）</li> </ul>
②市民の意見の市政への反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画を立案し実行段階に至るまで、長時間を要しており、現在の行政システムでは限界がある。計画を立案する段階から町内会・自治会といった、地域コミュニティからの意見や提言を吸い上げるなど、計画から実施段階に至るまでの間、市民が参画していく仕組み、組織作りが必要である。</li> <li>限られた予算の中で市民に理解が得られる事業を実施するためには、まちづくり協議会もあるが、市民や町内会などが事業選択に関わるような制度が必要。</li> <li>「役所批判」をする人達から、突っ込みができないくらい、自らを「律」し、仕事に対する透明性の向上を図り、仕事の経過、過程を明確にし、市民に対する情報開示を意識した業務遂行が必要である。</li> <li>旧北見市においては、対立軸がしっかりできていたことから、常に説明責任を果たしうる仕事が求められてきており、このことが一つの防波堤的役割を果たしてきたと感じている。（悪い面もあるが「まあまあ」、「なあなあ」の体制が許されない体制となっている。</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
<b>（５） 民間活力の導入</b>	
①民間委託の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まだまだ民間にできる行政事務は、残っているのではないか。 (小さい市役所[行政]⇒『官から民へ』を目指すべき)</li> </ul>
<b>（６） 自主性・自立性の高い財政運営の確保</b>	
①経費の節減合理化等財政の健全化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼動年齢人口が減少していく中、借入金をどう償還していくのか、償還計画も含め心配である。</li> <li>・常呂病院の赤字対策や厚生連に対する赤字補填対策などの考え方が心配である。</li> <li>・合併に伴う各種事務事業実施による地方債の増加が心配である。</li> <li>・財政指標の公表に当たっては、民間が行っている「複式簿記」方式により公表を行うよう、大綱に盛り込むこと。(特に、バランスシート、損益計算書の作成)</li> <li>・移住支援をしているが、この地域は働く場所が無く、賃金が低い状況にあり、雇用を創出し、賃金ベースが上がるような取り組みのためのインフラ整備であれば、特例債を利用することも必要である。</li> </ul>
②事務事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併に伴い、新市に引き継がれた事務事業について、PDCAサイクルの手法に基づき行政評価を行い、合併の趣旨を踏まえ見直しに取り組んでいただきたい。また、未調整や経過措置を設けた事務事業についても見直しを行うこと。</li> </ul>
③補助金等の整理合理化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助対象事業や補助団体の見直しが必要ではないか。</li> <li>・補助事業を実施する場合、補助金交付額に剰余金が発生した場合は返還することとなり、不足が生じた場合は追加交付なしとする状況があり、事業の発展性を阻害している制度と感じている。剰余金が発生した場合、翌年度新たな事業構築のため繰越できるよう、制度内容を改善する必要があるのではないか。</li> <li>・集中改革プランの補助金の見直しを見た場合、一律削減などの方策が見受けられ、事業内容の精査、発展性などの見極めを行うなど、メリハリのある処方箋が示されていない内容と感じた。</li> </ul>

大綱（素案）の項目	意見内容
⑥公的施設の再編統合・新設抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併により新市に引き継がれ、重複している公共施設の統廃合は進んでいるのか。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一体性の確保を図る意味からも、自治区間の連携が図られる仕組みづくりが必要ではないか。（地域間交流が図られるまちづくりが必要である。）</li> <li>・選挙区からの選出に関らず、各自治区を担当する議員制度を設けてはどうか。</li> <li>・行財政改革に取り組む意思、意欲を盛り込むことにより、おのずと効率的な行財政運営などの方向性が打ち出され、具体的な取り組み項目（給与の削減・職員の削減など）についても整理されていくのではないか。（明るい北見市となるためには、10年先を見据えた計画が必要）</li> <li>・昭和60年代から全国画一的な「金太郎飴」のようなまちづくりが進められてきたが、現在、それぞれのまちが個性を持ち、その個性を表現できるまちづくりを実現するための、行財政改革ができないか考える必要がある。</li> <li>・全部の項目に関するような指針的なものの表現が必要ではないか。（先々のことを考えた場合、プラスになることがあれば財政的にきつくとも「やろうね」、途中で「振り返ろうね」、「マイナス」になることは勇気をもって「止めようね」など、全体に網がかかる表現を集めたものが、前段に必要ではないか。</li> <li>・行財政改革の推進期間（大綱の計画期間）が10年間となっており、時代にそぐわなくなった場合、随時見直しを進め、臨機応変に対応することが必要と考える。</li> <li>・市民に理解を求めるためには、行政側の厳しい見直しがあつて、初めて市民負担を求める改革があることから、行政側が何の変化もないといった、市民と行政との意識の乖離がある場合は、大綱を策定した意味がなくなると考える。</li> <li>・いつまでも到達できない目標掲げるのではなく、目標に到達するためには、目標の値を下げることも必要と思う。目標に到達できる妥当な水準を探すという方法もあるのでは。</li> </ul>



大綱（素案）の項目	意見内容
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民に対して姿勢を見せるという観点から、職員は努力する姿を、市民には夢を語れるような行財政改革とすることが必要である。（市民が増えるとか、活性化の中で市民税が増加することによる改革もあってもいいのではないか。）</li> <li>・評価というものは、すぐ目に見えて出てくるものではなく、大人になった時、北見に住んでいて良かった（まちを愛する心）と思われた時に、評価がされるのではないか。</li> <li>・将来に向かって明るい北見市を作るうえで、人が集まるような産業振興の推進が必要ではないか。</li> </ul>