

宇都宮市の行政改革に対する提言書

平成26年11月

宇都宮市行政改革大綱策定懇談会

提言に当たって

行政改革といえば、まず思い浮かぶのは財源や人員の削減ではないでしょうか。「スリム化」という表現もよく使われています。「現状の行政サービスには無駄が多い。」「もっと少ない人員で事業の遂行はできるはずである。そもそも行政が直接やらなくてもよい事業もあるはずだ。」「民間の活力を活用すれば市民の満足度はもっと上がる。」といった考え方が多くの人々の間で共通認識となっているからです。地方自治法においても「最小の経費で最大の効果を」と明記してあるのですから、行政のスリム化は終わることのない至上命令のようなものかもしれません。

行政に付随するイメージとして、「お役所仕事」と揶揄されるような非効率、先例踏襲、形式主義などを思い浮かべる人々も多いはずですが。人口52万人の中核市宇都宮のお金の使い方には無駄が多いに違いないと連想しやすいことも事実です。

こうした市民の厳しい視線・批判に行政は謙虚に耳を傾け、日常の行政業務の改善を図っていかねばいけません。市場におけるモノやサービスの売買と同様に、行政活動においても納税者が拠出する「金銭に見合った価値のサービス」を対価として提供しなければならない、という考え方が今や時代の趨勢です。

行政のスリム化努力を今後とも継続しつつ、本懇談会では新たな側面から行政改革を達成してほしいというメッセージを送ることとなりました。

そのキーワードの一つが「ネットワーク」です。なぜ行政改革とネットワークが結びつくのでしょうか。それは、公共サービスを行政だけで担うことがもはやできなくなったからです。行政が人々に対して「依らしむべし。知らしむべからず」とした古い時代観念はとっくの昔に通用しなくなりました。しかし、その後も行政の所管する領域は広いままで推移してきたのではないのでしょうか。そして遂に、従来の行政サービスが人員の面でも財源の面でも提供できなくなる事態に直面したのです。

1990年代以降の地方分権において、とくに90年代後半以降に「協働」が強調されるようになったのは、従来の行政サービス、さらには公共サービスを行政以外のNPO・住民組織、企業などと協力して提供したり、行政以外のセクターが担い手となったりするのが不可欠となったからです。

そうなる行政改革の目線は行政以外にも広がっていかざるを得ません。これまで宇都宮市が積み重ねてきた狭義の行政改革の成果に立って、広義の行政改革が初めて問われるようになったのです。時には行政だけでなく、市民とも痛みを分かち合うことが必要となってくることもあるのではないのでしょうか。しかしだからこそ、新たな行政改革は協働とネットワークの力を原動力に、よりよい地域を自分たちが作り上げていこうという前向きの推進力につながっていくはずで

す。

その意味で本提言は、本懇談会委員全員の熱い思いが込められた形で、新しい時代のかつ市民に開かれた行政改革への第一歩を強調した内容となっています。

宇都宮市行政改革大綱策定懇談会
会長 中村 祐司

目 次

| | | |
|---|-------------------------|---|
| 1 | 行政改革のこれまでの評価と今後のあり方について | 1 |
| 2 | 改革の基本的な方向性について | 2 |
| 3 | 求められる取組について | 4 |
| 4 | 宇都宮市行政改革大綱策定懇談会開催経過 | 6 |
| 5 | 宇都宮市行政改革大綱策定懇談会委員名簿 | 7 |

1 行政改革のこれまでの評価と今後のあり方について

○ 宇都宮市では、これまで、民間活力の活用や内部努力の徹底など、改革の取組により得られた成果を必要性の高い施策・事業に優先的・重点的に配分し、市民サービスの向上を推進してきた。その結果、施策・事業に対する市民の「満足度」は向上しており、これまでの行政改革の取組は、一定の成果を上げていると評価できる。

今後とも、「経営資源の選択と集中」、「市民と共に進めるまちづくり」を基本とする「市民重視」の行政改革の取組をより一層推進するべきである。

○ 近年、多くの自治体で取り組んできた行政改革は、「縮小均衡」、「市役所の内部改革」を主眼としてきたように感じるが、我が国においては、人口減少、少子・超高齢化が一層進行し、都市間競争が激化する中、宇都宮市においては、改めて、行政改革を「うつのみやを更に発展させていくために取り組むもの」と定義すべきである。

すなわち、市民、事業者、地域団体、NPO法人などの「多様な主体」やそれらの「活動」、豊富な知識・経験を持つ高齢者や高等教育機関などの「人材」、様々な資源や特色・機能を持つ「地域」、民間の「ストックや資金、ノウハウ」など、「うつのみやが持つ社会資源全体を視野に入れた改革」という視点を持ち、それらの資源を「輝かせる」ための改革に取り組むべきである。

2 改革の基本的な方向性について

(1) 多様な主体・資源との交流・連携

- 「うつのみやのさらなる発展」を支えていくためには、行政・民間を合わせた多様な主体が持つ人材、ノウハウ、資金、すなわち「うつのみやが持つ社会資源全体」が、世代や地域、分野を超えて、相互に交流し連携し合う「多角的・多面的なネットワーク」を築き、市が「核」としての役割を担いながら、あらゆる社会資源全体を「輝かせる」ことが必要である。

- そのためには、「短期・集中的」な視点で資源の有効活用を図ることに加え、50年、100年先を見据え、持続可能な都市の実現に向けた「布石」として、「長期的」な視点も踏まえながら、多様な主体・資源の育成・活性化に向けた環境整備、さらに、それらが相互に交流し連携し合うための「仕組みづくり」にも速やかに取り組まれない。

(2) 最適なサービスの確立

- 宇都宮市が、高度化・多様化する行政課題に的確に対応し、将来にわたって「市民満足の向上」を実現していくためには、多様な主体や資源のネットワークを効果的に活用し、行政とそれらの主体との「適切な役割分担」を踏まえながら、「資源配分の最適化」に取り組んでいかなければならない。
- すなわち、それは、「市民重視」の前提のもと、社会経済環境や市民ニーズを踏まえながら、「一律から集中」、「公から民」、「現金給付から事業給付」などの手法により、サービス提供や経営資源の投入を「シフト」させていくことであり、それらを通じて、時代の変化に対応した「最適なサービス」を不断に希求することである。

(3) 市民の納得・共感に向けた努力

- 「多様な主体との交流・連携によるまちづくり」や「最適なサービスの確立」に取り組む過程では、一時的に、市民と行政が「痛み」を共有し、共に「努力」しなければならない場面が生じることもある。
- ただし、これら「市民と共に進めるまちづくり」を実現する上では、世代、性別、居住地域など様々な属性・背景をもつ市民が、十分な情報のもとで、納得・共感することが求められることから、市にはそのための努力が当然に求められる。

3 求められる取組について

○「市民と共に進めるまちづくり」について

地域ごとに異なる歴史、特性、住民ニーズを踏まえた、特色豊かなまちづくりを展開するためには、地域がより主体的に活動する必要がある。

また、地域の役割が増大する中であっても、地域が自ら考え、納得した上で進めるまちづくりを実現するためには、様々な活動主体が有機的に連携し、相互に交流し合う「活力に満ちたネットワーク」の構築や、効果的な活用が望まれる。

○「多様な人材の活用」について

「市民と共に進めるまちづくり」を実現する上では、宇都宮市に立地する数多くの高等教育機関が存在感を発揮することが考えられる。

市民の「活力」と行政の「公共性」に、大学などの高等教育機関の「専門性」が加わることで、相乗効果が生まれ、より効果的にまちづくりを進めることができる。

○「民間活力のさらなる活用」について

「雇用の創出」、「税収の増加」など地域経済の好循環が期待できるため、今後とも、民間活力を積極的に活用すべきと考えるが、その際には、民間と行政の特性を意識しながら、それぞれが担うべき役割をより一層明確にし、連携することが必要である。

○「公共施設のマネジメント」について

多くの公共施設で、建築後、一定期間が経過していることから、今後、その維持管理経費が増大するであろうことは容易に想像できる。

このようなことから、利用者ニーズを的確に把握した上で、「ネットワーク型コンパクトシティ」など、将来のまちづくりを見据えた「施設の適正配置」や、高機能化・多機能化に向けた「施設の再編・統廃合」を検討されたい。

また、施設の長寿命化による「ライフサイクルコストの低廉化・平準化」に、引き続き、取り組む必要がある。

○「ICT（情報通信技術）の活用」について

市民サービスの向上や経費の削減に向けて、「社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）の構築・運用」や「インターネットなどの活用による納税方法の多様化」などに取り組むことに加え、利便性と内部事務の効率性の両立に向けて、既存の事務事業へのICTの水平展開を進めるべきである。

○「職員数の適正化」について

効果的で効率的な行政経営の推進に向け、改革の担い手である職員については、「選択と集中」の考え方のもと、必要な人数を適正に配置するべきである。

○「職員の意識改革」について

市民に理解・信頼される組織を構築するためには、職員自身の変革が必要となる。職員一人ひとりが、豊富な知識と戦略的な思考に基づき、「前向き」に「やる気」を出して、自らの職務に向き合えるよう、職員の資質・活力の更なる向上を期待したい。

○「行政改革の着実な実行」について

行政改革の取組の推進に当たっては、全庁的な推進組織が進行管理することや、具体的な取組項目に、可能な限り、数値目標を設定することなどにより、成果を着実にあげ、適正に評価することが必要である。

○「市政情報の発信」について

市民満足度の向上に向けては、行政の取組に対する市民の関心を高めることがまずは必要であり、その取組が身近に感じられるよう、立案・実行・評価・改善のあらゆる場面で、行政は「わかりやすく」、「丁寧に」伝えるよう、更に努力するべきである。

4 宇都宮市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26年5月28日）

- ・ 「(仮称)第5次宇都宮市行政改革大綱」の策定について
- ・ 第4次行政改革の成果等について

第2回 行政改革大綱策定懇談会（平成26年8月7日）

- ・ 「(仮称)第5次行政改革大綱」の基本的な考え方、方向性等について

第3回 行政改革大綱策定懇談会（平成26年10月9日）

- ・ 第2回懇談会における意見等を踏まえた検討状況について
- ・ 今後の行政改革の取組について

第4回 行政改革大綱策定懇談会（平成26年11月11日）

- ・ 宇都宮市の行政改革に対する提言書（案）について

5 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 | あら き ひろし 荒 木 宏 | 作新学院大学経営学部 教授 |
| | きく ち まさ ひこ 菊 池 昌 彦 | 株式会社とちぎテレビ 常務取締役 放送本部長 |
| | すが わら ゆう じ 菅 原 裕 志 | 株式会社足利銀行 地域振興部 地域振興グループ 審議役 |
| | 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 |
| | よこ お のり よし 横 尾 昇 剛 | 宇都宮大学大学院工学研究科 准教授 |
| 各種団体の代表者等 | いな の ひで たか 稲 野 秀 孝 | 一般社団法人宇都宮市医師会 会長 |
| | い はら まさ よ 井 原 昌 代 | 特定非営利活動法人宇都宮まちづくり市民工房 理事 |
| | おか じ かず お 岡 地 和 男 | 社会福祉法人宇都宮市社会福祉協議会 常務理事 |
| | かな えだ ゆう こ 金 枝 右 子 | 宇都宮市女性団体連絡協議会 会長 |
| | かわ づ あき お 川 津 昭 夫 | 宇都宮市自治会連合会 副会長 |
| | きみ じま みち お 君 島 道 夫 | 連合栃木宇河地域協議会 事務局次長 |
| | さい どう こう ぞう 斎 藤 高 藏 | 宇都宮商工会議所 副会頭 |
| | き さ き ひろ ゆき 佐々木 宏 幸 | 一般社団法人栃木県建築士事務所協会 会長 |
| | なか やま ちか お 仲 山 親 雄 | 一般社団法人栃木県中小企業診断士会 会長 |
| | よし だ おさむ 吉 田 治 | 宇都宮市地域まちづくり推進協議会 幹事 |
| 公 募 | おお たけ ひで き 大 竹 秀 樹 | 公募委員 |
| | すが や ひろし 菅 谷 浩 | 公募委員 |
| | め ぐろ ま ゆ 目 黒 雅 結 | 公募委員 |

(区分ごと氏名50音順) (敬称略)

