

平成22年度北上市職員協働研修

1月26日(金) 講師に橋本裕徳さん(三重県名張市名張躍進システム担当監兼行政改革推進室長)をお招きし、北上市職員協働研修ならびに政策企画課・地域づくり課合同勉強会を開催しました。

第1部:「北上市職員協働研修」 10:00~12:00

第2部:「政策企画課・地域づくり課合同勉強会」 14:30~17:00

第1部:北上市職員協働研修

■講演

「経営改革と協働

～市民参画・協働の実践と仕組みづくり～

講師 橋本 裕徳 さん

(三重県名張市

名張躍進システム担当監兼行政改革推進室長)



○名張市の概要

名張市は人口82,000~83,000人で面積は139km²とコンパクトです。住宅都市で、大阪まで1時間、名古屋まで1時間半であり、三重県にあるのですが、大阪のベッドタウンです。

一戸建ての家がたくさん建ち並び、人口も83,000人に増えましたが、平成15年2月の住民投票の結果、合併をしませんでした。そのため、協議会から離脱しました。財政的には厳しく、今も財政非常事態宣言を出し続けています。そのなかで、いろいろなコスト削減をやってまいりました。

○市政一新改革のはじまり

市政一新とは市行財政経営一新の略です。今までの発想の延長で何かを変えていくのではなく、発想を転換するんだという思いのもとに14年に現市長が就任したことと合わせ、「協働」「効率」「自立」を掲げ、様々な取り組みをはじめました。

・第一次市政一新改革

H15~18 コストダウン

とにかく赤字を出さないように事業や内部管理費は削る、業者もカットする、削りっぱなしです。

・第二次市政一新改革

H19~21 パフォーマンスアップ

生産性向上、同じコストならもっとうまい使い方はないかという発想を強く押し出しました。

・市政一新改革 完結編

H22~25 ブラッシュアップ

今までの仕組みづくりを磨きあげ、整えていくことが狙いです。まちとして持続可能なまちにするために、住んでいる人がこのまちに住んで良かったと思えるように、お金は厳しいけれど、将来に向けて可能性があるというまちを目指すために今、取り組んでいます。

○「協働」「市民参画」の場面と仕組み

・いい名張見つけ隊

隊員を募集し、名張のいいと思う資源の情報をどんどん募集しました。そして、印刷、編集の会社の方や写真を撮影する方、自然資源に造詣が深い方々と編集委員会を作って、皆さんのそれぞれの役割、能力を発揮していただきながら、写真集を作りました。

・広報発行は毎週

情報共有ということで、毎週発行しています。新聞折り込みで、新聞を取っていない方は直送させていただき、経費はかかりますがやっています。

・市長への手紙

広報の一番後ろには「市長への手紙」があります。目安箱ではないですが、直接、市長に意見や質問ができるというツールを作りました。

・市民と行政の約束

部門別指針、室ごとに約束をつくり、室の前に掲示してあります。市民の皆さまへの約束、市民の皆さまへのお願いということをやっています。

この中に、お問い合わせには2週間以内に回答するとあります。市長への手紙もそうですし、各室へ様々なお問い合わせがありますが、2週間以内の期限が約束です。

・広報特派員

広報の批評をしていただく方々がいます。1年間やっていたと、市の情報がわかるようになってきますので、地域づくりの活動、市民活動、NPOのリーダーなどの中核メンバーになって活躍しています。

○地域づくり組織のはじまり

人口1,000人位の山村にある国津地域では、人口減、少子化の問題を真剣に考え、北上でいう地域計画のはしりのようなもの、アララギプランをつくって平成9年にまとめて市に出しました。

この地域でもつくるんですよというメッセージを送ると、では私たちのまちも、と数カ所でそういった動きをし出しました。それが7~13年です。その頃になると、市職員5~10名位で地域振興チームを組織し、計画づくりや地域活性化に市として人材支援をするという制度をつくりました。

○ゆめづくり地域交付金

現市長の登壇を機に、地域づくりを本格的にやっということうことで、非常事態宣言の中、H15年に何に使っても良い「ゆめづくり地域交付金」を出しました。合わせて、H18年から地区の公民館の指定管理者制度をはじめました。

○地域づくり組織条例を施行

H21年4月、地域づくり組織条例を施行しました。15地域あるのですが、それぞれ条例設置の地域づくり組織ということで位置づけしました。

包括的な地域自治組織というイメージで、公共的団体から公共団体にやや近いという位置づけをしました。

そして、H15年につくった地域づくり委員会が条例も整理して、地域づくり組織として再出発しました。

条例の策定と合わせて、区長の委嘱制度を廃止し、窓口を地域づくり組織に一括しました。

これは大きな一歩でこれからどういったかたちになるのかがこれからの課題でもあります。

○自治基本条例の施行

条例は、H17年6月議会で制定され、H18年1月に施行しました。

名張市では第1次市政一新プログラムにおいて、つころうという話をして、3年でつくりました。そこで他所の事例なども参考にしながら、当時の企画担当の人が素案をつくりました。

この条例を基に、市民公益活動促進条例、H21年に

は、地域づくり組織条例をつくりました。

○事務事業評価のしくみ

今は550事業を公表し、考査制度をやっています。協働の有無、方法、可能性はあるのかを書くようにして、あとはコストや内容を書くようにしています。

考査委員会といって、4人ほど学識者、弁護士や税理士に来ていただいて、その人達が抽出事業の公開ヒアリングをしています。ヒアリングそのものは4年目になりますが、今年は本格的に公開しました。名張市は評決はせず、意見として受け止め、市民の方々に公開して見て意見も言っていただけるようにしています。

来年の腹積もりを公開して、「私たちがやったら効果は倍ぐらい出します」という主体があったら提案してもらったらいいのです。団体に目を付けてほしいという意味で見えるようにしています。

○協働委託の概念

委託というのは本当は市がやらなければならないことを手法として委託するのですから、委託された方がサービスを提供するのは発注した方です。市が発注したわけですから市民に向かいます。その成果は市に来るといことです。

協働委託の場合は、コンペで事業内容は採択されますが、その後、行政担当者と成果が市民に向くように調整を行い、委託契約を締結します。また、その事業で得られた成果に関しては、市と受託者双方で持つこととしています。

○結果としての協働、状態としての協働関係

協働は目的ではなく手法、手段と捉えています。絶対、目的化しないでください。

自分の与えられた担当事業の施策、目的のために、その事業、取り組みをどのようにしたら効果があるか、コストパフォーマンスはどうか、短期中期長期も含めて、それを考えたときにどういう団体とどういう絡み合いをするか、これで一番いいかたちにある団体に委託あるいは補助というかたちがいいという選択もあるかも知れません。そういう選択をして検証をしていくことが重要です。

一つの目標のために2つの主体が協働するイメージをことさら強くしないようにということです。自分にとって協働を行ったほうがより多くの成果があげられる、業務の効率が上がるのでやったほうがよいのではないかという考え方がよいと思います。

■質疑応答

質問1

協働、市民参加の捉え方は各セクションでそれぐらい幅がありますか。

回答1

各室、各職員で捉え方は、どのような事業を担当されていたかによってもだいぶ幅があります。自分の仕事が時間的に短く、与えられた成果がよりあがるとすればその方法を取ると思います。その手法はないか見出していく力が今、必要かと思えます。

その環境、きっかけ、条件を目標管理制度であったり、人事評価制度であったり、いろいろ横断的に見ながら、仕掛けを仕込んでいくというふうにしていきたいと思います。

質問2

市民会議のメンバーの中から市議会議員になるような方が出てきたということでしたが、主権者であるという意識をもった市民が増えているのかと感じました。この15年位で市民参画の仕組みを丁寧につくってきたことを通して、いつ頃から、名張市さんの市民と議会と職員の方が具体的にどう変わったかを教えてください。

回答2

気が付いたら空気が変わってきたという感じです。全体と部分を見ながら、今ここをどうするかを状況変化で対応しながら、絶えず、手法は点検して資源を投入する場面を変えていくということをしていくことをしています。

第2部：

政策企画課・地域づくり課合同勉強会

○協働委託の位置づけ

- ・成果は共有→次の活用を可能にする
- ・委託として契約関係で事業成果の担保をする
- ・市民が「市」の予算の執行をする
市民団体→総合計画→実行
…庁内での予算要求と一緒
- ・市民も市役所も「市民」の執行機関
→その成果は「市民の効果」
- ・市民と市役所は仲が良くなくても良い
…性質が違う組織を認知する
- ・「担当が変わったら、やってくれなくなった」担当としてしかできないことは…
→それを行うことが大切。その人にしかできない、

コストパフォーマンスの高い仕事を！

○地域計画

- ・地域計画は地域の自主的な計画である
→ビジョンが大切
- ・地域づくり組織は執行決定機関ではない→市役所のミニ版ではない
→総合計画と個別計画の擦り合わせ難しい。本来は市が認証、認定、承認という手続きをするべきではないのでは。
→お互いが自立した組織。その時々で協力連携。数年間でどうしていくか？短いスパンでどうしていくか？相当数が同時期に動きながらそれぞれが形づくられていく。

○自治基本条例

- ・自治基本条例の中で地域づくり組織をうたう→H21に地域づくり組織条例施行
市民公益活動…活動が大切→市民活動促進条例
地域づくり組織…組織を重視→地域づくり組織条例
→自治基本条例の中でそれぞれを色分け
- ・交付金→地域づくり委員会→地域づくり組織
…法人格は検討（社団法人、地縁法人…）
- ・区長制度を廃止、地域からの申し出によって、区長であることを認める。
市から区長へお願いしていたもの→区長の役割→窓口も地域づくり組織へ一本化
- ・区長＝自治組織の中にいる方という位置づけ。
地域づくり組織と基礎コミュニティの長の上位下位はない
- ・公共的団体から公共団体（包括的）→条例で担保
- ・区は基礎コミュニティ
※市民公益活動は団体ではなく活動・・・活動はだれでもやってよい！！
- ・自治基本条例は「勢い」でつくる。
→事業の役割においても活用
アドバイザーの意見をもらいながら。先例のいいところ取りをして、自分たちの市に合うようにアレンジ。
- ・憲法ではなく、活動、組織を促進するツールという意味合いが強い。
- ・議会基本条例はなし。

○目標管理

- ・初期→中期→最終の評価を室で公開
…初期～中期は内部の事務担当室レベルでの内部評価であり、途中の状態である。それらを決定前に公開。→行政評価・人事評価で活用

- ・評価は市民の人が見てもらうことが基本→見てわかるシートに。
…総合計画、予算要求、査定の基本シートにもなる
…現在、500 余り。もっと増やす予定。
 - ・作業アシストさんが督促。
 - ・作業アシストさんがインタビューして書く
→作業アシストさんを拡大する予定
- ・評価：予算の小事業で評価
(特別会計、事業会計、人件費のみ事業は除く)
- ・行革のためにつくっているのではなく、職員のためのものに！
例) 目標管理シートと事務事業シートで引き継ぎできるように
事務事業シート…過去、今年、以降 3 カ年の問題、課題、考え方
目標管理シート…重点施策、目標設定、現状と課題

○市政一新プログラム

- ・完結編のテーマ：つくられた部品をいかにスムーズに動かせる仕組みをつくるか？部品は役に立っているか？適材適所になっているか？→検証が必要
- ・力を出せる仕組みがあったとしても、力を出せる「部分最適」だけではなく、「全体最適」をしていかないと動かない。そのためにブラッシュアップ！
- ・できない理由を考えない仕組み
→自分達にできることから出発する。
サンドウィッチにならないように…。
- ・「できるのにしない」をなくす
例) 人事評価への反映で改善改革力

■質疑応答

質問 1

区長制が廃止され、地域づくり組織に一本化されたということだったが、従来、区長を通じてされていた連絡等は、地域づくり組織を通じてするように変更されたのか。

回答 1

地域の総意として区長が要望、提案、課題をいうのに対し、市は回答を出す。区長が言ってきたからといって、位置づけが高いわけではないが、地域の代表ということで意味が違う可能性はある。次の段階に進む可能性が結果として高い場合もある。

質問 2

夢づくり地域交付金の使い道の制限はあるのか。

回答 2

制限はほとんどかけておらず、しなければならぬ事業へ誘導する。(地域づくり組織条例で定義されている) 使い道に関しては、受け手が説明責任を果たすことが前提である。

質問 3

地域づくり組織条例ができる前の夢づくり地域交付金の受け皿は？

回答 3

夢づくり地域交付金条例の中で、地域づくり委員会を作ってくださいというかたちになっている。

質問 4

委員会と地域づくり組織は同じか？

回答 4

従前の夢づくり地域交付金条例を廃止し、移行したものである。総会を開いて規則・規約を見直し、地域づくり組織条例に合うかたちに半年～1年間で移行した。

H15～20…交付金の受け皿としての地域づくり委員会。H21～…条例に基づく公共的団体から公共団体に近い包括的自治組織の位置づけ

質問 5

行革、市民公益活動を担っている組織は？

回答 5

以前は生活環境部にまちづくり推進室があったが、今現在は地域政策室、地域経営室へ名称変更し、企画財政部に地域づくり組織が再編成されている。

質問 6

市内の横の連携はどのようにとっているのか。

回答 6

地域担当の部長が企画部局として調整している。

質問 7

市長への手紙など情報公開の作業で、事務量が増えることへのハードルはなかったか。

回答 7

慣れることが第一。室長は業務のマネジメントだけをする。それなら、市長への手紙はそんなに負担にならない。