

第4次杵築市行財政改革大綱(案)に係るパブリックコメント募集結果について

「第4次杵築市行財政改革大綱」の策定にあたり、パブリックコメントを実施しましたので、いただいた意見に対し、次のとおり本市の考え方を公表します。

今回、ご意見をお寄せいただき誠にありがとうございました。

1. 募集期間 令和2年7月8日(水)から令和2年8月7日(金)まで(31日間)
2. 募集結果 23件(4人)
3. 意見と回答

No.	意見の概要	市の考え方
1	<p>後半の煮詰めが甘い 大綱P31までの全体がそこそこ合っているので良しとし、5年の時間があるので、途中での見直しをすれば良いでしょう。P32(5)基本方針から先の「活動の進め方が煮詰まってなく、選択や集中などの耳障りの良い言葉を並べているだけで、行財政改革を成し遂げるには考えが甘すぎることです。</p>	<p>行財政改革大綱では、行財政改革の基本理念等をお示したものであります。大綱の実施計画であります「未来戦略推進プラン」において、具体的な取組内容をお示したいと考えています。</p>
2	<p>意識改革が重要であり、最優先で考えること P-23にある「大綱の実施及び進捗管理を行う行政改革推進本部が適正に機能していなかったという全庁的な対策不足」を繰り返さないために何を するのか、という事ではないでしょうか。 職員の意識改革と組織力の向上①から④までの内容について、具体性の全く無いありきたりな文章です。 本部長・副本部長が率先垂範で意識改革を始めてこそ、職員がついてくることを認識していますか。</p>	<p>本部長及び副本部長が職員の先頭に立ち、不断の改革に努めてまいります。また、職員の意識改革と組織力の向上は、「未来戦略推進プラン」の実施項目の中で、具体的な取組内容をお示したいと考えています。</p>

No.	意見の概要	市の考え方
3	<p>実行計画推進システムを構築しましょう。            今回の活動を「実行計画推進システム」として立案・実証・修正の流れを繰り返しながら確立させましょう。並行して意識改革も進める事が重要で意識改革を伴わない活動では、掛け声と気合と妥協と割り切りで終わってしまい第三期と同じ結果になり、行政組織が目標を達成できない理由も殆どがこれです。</p>	<p>いただいたご意見を参考に、「未来戦略推進プラン」を確実に実行するための適切な手法等の構築に努めてまいります。</p>
4	<p>体系図の弱み、体系図の右半分に推進項目と具体的な実施項目があります。            この体系図が上位の考え方となり、それを実践し実現(達成)するのが、今は描けていない右半分の実行計画推進システムとなりますが、これでは判りません。</p>	<p>体系図の右半分の推進項目と具体的な実施項目については、「未来戦略推進プラン」の中で実施内容と合わせて示したほうがわかりやすいと考え、大綱では取組項目のみを掲載することに変更しました。</p>
5	<p>推進体制の弱み、P38.2で体系されているが、担当課が計画推進の最前線にいて活動するわけであり、一番重要な「担当課の推進体制、担当課と本部長を含めた幹部との連携体制」が描かれて全体図が完成するわけですが、これも判りません。</p>	<p>いただいたご意見を参考に、「未来戦略推進プラン」においてお示しをしたいと考えております。「未来戦略推進プラン」は、毎年度見直しを行うこととしていますので、さらなる改善に努めてまいります。</p>
6	<p>進行管理の甘さ、P36.1に進捗管理フロー図が記載されています。取組項目進捗管理として一次評価(担当課)、二次評価(行財政担当課)となっています。            評価は外部にしてもらおう事で、自分達が進めるのは「取組項目進捗管理」です。取組項目進捗管理という最前線の一番重要な活動を、課(行財政担当課)が課(担当課)を評価する等と言う、極めて甘い管理です。</p>	<p>行財政改革担当課による進捗管理による評価を実施し、本部長、副本部長による市本部や有識者による委員会での外部評価を行い対策に努めているところであります。今後も適切な手法等の構築のため、改善に努めてまいります。</p>
7	<p>PDCAサイクルによる推進            Netで何処からでも手に入れられるあまり意味のない内容で、こんなものを作る暇があったら、推進体制をもっとしっかり作れば、事足りるます。            沢山悩んで沢山勉強して、5年後に杵築式PDCAサイクルとして他の自治体が参考にするレベルのを、作り上げましょう。</p>	<p>いただいたご意見を参考に、「未来戦略推進プラン」に反映させ効率的なPDCAサイクルに取り組んでいくとともに、改善に努めてまいります。</p>

No.	意見の概要	市の考え方
8	<p>「緊急財政＝萎縮」とならないように、緊急財政対策で感じたのだが、算術により各分野の支出を減らし、値上げを図ったように感じられた。そこにこれだけは譲れないという「理念」がはっきり掲げられていれば、市民は「よし！一緒に頑張ろう」という機運に一気になったと思う。</p> <p>P32の基本方針に「限られた財源」、「限られた人的資源」とあるが、例えば教育や福祉の市民活動に力を注ぎ、伸びへと展開する等、本市ならではの理念と特徴を見せてほしい</p>	<p>市としての説明責任を果たしていき、市民の皆様のご理解とご協力をいただきながら一緒になって取り組んでいきたいと考えています。</p> <p>また、いただきましたご意見を踏まえ、「限られた財源・人的資源」の中、本市ならではの特徴を活かした対策を講じていきたいと考えています。</p>
9	<p>「市民を巻き込む」</p> <p>もっと市民がかかわれる仕掛けをして、自発的に動けるように「意見の言いやすい場づくりなど」を行い、職員だけでなく市民もろとも頑張るほうが達成感も大きいと思う。</p>	<p>行財政改革の推進に市民の皆様のご理解とご協力は欠くことができず、職員だけでなく市民の皆様と一緒に改革を進め、その成果を実感できるよう取り組んでいきたいと考えます。いただきましたご意見を踏まえ、市民の皆様が主体的なかかわりを持てるよう、ご意見を言いやすい場づくりなど、環境の構築に努めてまいりたいと考えています。</p>
10	<p>P10※26の「行政需要」の用語解説がわかりにくいので、わかりやすい表現に変更してもらいたい</p>	<p>「行政需要」の用語解説の修正を行いました。</p>
11	<p>P21「PDCAサイクル」もまだまだ一般的な言葉になっていないので、注釈の用語解説が必要です。</p>	<p>「PDCAサイクル」の用語解説を追加しました。</p>
12	<p>P32「アウトソーシング」についても注釈の用語解説が必要です。</p>	<p>「アウトソーシング」の用語解説を追加しました。</p>
13	<p>P22 財政悪化の要因について、3項目について述べています。</p> <p>市の財政については、監査が行われていますが、その監査のあり方が適切であったのか、また監査意見はどうであったのか、意見のとらえ方が行政内部でどのようであったのか、が全く書かれていません。監査に対する分析項目が加えられるべきだと思います。</p>	<p>監査につきましては、市の財務に関する事務の執行、経営に係る事業の管理について、法令等に違反していないかなど適正に実施し、意見をいただいております。財政悪化の要因は監査のあり方ではなく、監査意見等に対する組織横断的な対応ができていなかった内部的な要因と捉え、監査には言及していませんが、それらを踏まえた上での組織的な要因を記載しています。</p> <p>いただいたご意見を踏まえ、さらなる改善のための対策を講じていきたいと考えております。</p>

No.	意見の概要	市の考え方
14	P36 進行管理は年度ごとに行うとなっていますが、年度単位ではなく、この緊急財政状況の中では、上半期、下半期と年度内2度行い、進行管理の庁内徹底を図ることが必要ではないか。	いただきましたご意見を踏まえ、定期に行うだけでなく不断の改革に努め、進行管理については適宜対策を講じていきたいと考えております。
15	財政状況悪化の分析を組織的要因に限定している。 (焦点限定) 行政需要と制度改革を所与の条件とし、問題発生源に踏み込んでいない。	大綱につきましては、合併以降から現在までの財政状況の分析を行い、悪化の主たる要因を記載しております。それらの要因に対し、早い段階で対応できなかったのは組織的要因であると考えております。今後は、業務の改善に努め、進行管理を徹底し、健全な財政運営に努めてまいります。
16	問題発生分野と大綱取組分野がずれている。 (守備範囲のずれ) 基本理念と3つの視点が唐突、不自然であり、3つの基本方針で掲げる具体的取組項目に誘導したいためか、無理な論理展開になっている。	基本理念については、「緊急財政対策」を踏まえてもなお、基金の取り崩しを行っている状態であるため、第4次行財政改革大綱に取り組む上での理念として、基金に依存することのない持続可能な行財政運営の実現を掲げました。その実現のため、3つの視点を持って基本方針や取組項目を推進するとともに事業の検証をしていきます。
17	市民に対し裏付けのない大綱(案)になっている。 (低い信頼度) 緊急財政対策を包括した大綱を作成すると表明しているにもかかわらず、緊急財政対策に対比できる施策案と適用時期を掲げている箇所が大綱(案)に見当たらない。市民に対して行政サービス劣後順位を初めて表明した緊急財政対策案の重さと影響度を軽視している。	「未来戦略推進プラン」の中で、実施項目など具体的な取組内容をお示しし、今後住民説明会などにおいて説明を行っていききたいと考えております。

No.	意見の概要	市の考え方
18	<p>大綱(案)策定方針が吟味されていない。 (見切り発車)</p> <p>過去の大綱の取組と成果について分析しているが、大綱作成プロセスには触れていない。第4次大綱作成にあたって、緊急財政対策を包括することは、次の3点をリスク要素として認識し、これまでの大綱作成プロセスを見直すことにつながる。</p> <p>○行財政改革大綱案策定におけるリスク要素</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 総合計画の無批判受入</li> <li>2. 過去行財政改革大綱の失敗様式踏襲</li> <li>3. 緊急財政対策の苦渋選択結果の棚上</li> </ol> <p>緊急財政対策の苦渋選択結果は、多くの行政サービスについて総合計画で掲げる将来像と衝突している。総合計画が非現実的で陳腐化していることになる。緊急財政対策が否定した事実を尊重すべきである。総合計画を無批判に受け入れ行財政改革大綱をつくることは、財政悪化対応で学習した知見と経験が無駄にすることになる。</p> <p>財政悪化の組織的要因分析は詳細に行われたが、過去の行財政改革大綱自体についての失敗要因の分析がされていない。にもかかわらず大綱作成にあたって同じ様式を採用している。大綱案は様式の改定を含む作成プロセスの見直しが触れられていない。</p> <p>緊急財政対策の苦渋選択の経緯と結果の大綱への包括あるいは反映について、触れられていない。</p> <p>行政組織を対象にした組織的要因分析は、行政上級職が行う計画策定プロセスに及んでいない。</p>	<p>大綱策定にあたりましては、緊急財政対策時に市民の皆様からいただきましたご意見や職員からの意見を、庁内組織であるワーキンググループ(職員)、プロジェクトチーム(課長以上)で検討し、その上で、外部有識者からなる外部委員会にて協議、意見をいただき、素案(たたき台)を作成しました。今年度に入ってから推進本部と本部専門部会にて検討を重ね、審議会で審議をいただき策定を行っております。作成プロセスには触れていませんが、緊急財政対策を包含した内容であること、担当以外の多くの職員での検討を重ねたことは、過去(第3次大綱)の作成プロセスにはなかった部分です。</p> <p>いただいたご意見を踏まえ、今後策定します「未来戦略推進プラン」において、さらなる基準の作成等に取り組み、市民の皆様にご説明をしていきたいと考えております。</p>

No.	意見の概要	市の考え方
19	<p>大綱(案)の問題整理が中央行政と同じである。 (埋没する重要問題)</p> <p>市上位計画群は、国・県を向いた編集になっている。 行政上級職が文責を担うためか、市民、議会、行政組織(一般職)向けに整理編集された計画がない。象徴的なのが市民が不安に思う現実的な問題が、網羅的に整理掲載された文書がないことである。</p> <p>国・県関連計画文書は、全ての切り口が中央で共通化された分類と用語に沿っている。例えば、県民、市民、人口減少、少子高齢化、公共施設、社会インフラアンケート調査、まちづくり、コンパクトシティなど、上げると切りがない。中央で地方の問題に取り組む場合は、これらの普遍的な言葉が重要になるが、中央から最も離れた地域の問題にこれらの概念や言葉を展開・適用すると途端に行き詰る。地域・地区の問題は議論に参加できるが、市民の問題となると簡単にはいかない。にもかかわらず多くの上位計画は杵築市民を最小単位として展開される。このレベルの計画書で行政を行う限り、地域の現実的問題が整理され、優先付けされるのは難しい。</p> <p>国・県関連計画文書のもう一つの特徴は、目標数値化、透明化、説明責任の3点セットを好むことである。本来これは、行政上級職に向けた概念で、行政組織全般に通用するものではない。一般行政職にとっては逆に本来業務専念の妨げになりかねない。</p>	<p>各計画を推進していく中で、地域の課題につきましては、地域の皆様のご意見をいただきながら推進しておりますが、今後も一層の対応をしていきたいと考えております。</p> <p>数値化等につきましては、改革に対しまして、行財政状況が改善されたのかを市民の皆様にご公表したいと考えております。このことから、実施項目につきましては、目標指標・数値化を行うようにしておりますが、いただいたご意見を踏まえ、職員の負担にならないよう効率的な業務運営に努めてまいります。</p>
20	<p>議会との接点を考慮していない。 (議会の無力化)</p> <p>市議及び市議会の無力化が財政健全化説明会で指摘されたが、市議会への議論には展開されていない。議会提出議案が理解できない書き方や提出後の議員の調査・分析に時間がないなどの問題が想定され、市議会が余力をもって審議案件の事前調査と準備ができる運営体制が求められる。市の議会運営プロセスにおける仕事のやり方が改革の対象となる。適切な議会のチェックは行政にとって、抵抗勢力ではなく支援勢力である。</p>	<p>行政と議会の関係は重要であり、必要不可欠であると考えております。いただいたご意見を踏まえ、議会との協力のもと適切な手法等の構築について努めてまいります。</p>

No.	意見の概要	市の考え方
21	<p>行政組織の余力管理に向けた視点が弱い。 (疲弊する行政職員)</p> <p>行政需要と制度改正に追われ行政組織内の職員に余力がない。インプットを取捨選択するための判断を現場の一般職に求めずに、行政上級職が実施すべき。第4次大綱で市民にむけ、行政サービス劣後順位を明確に示し、サービス低下を甘受し、それに合わせた生活様式を変えてもらう。国や県には財政の縮減を表明し、行政支援を要請する。緊急財政対策同様に苦渋の決断を行い、インプットを抑え、行政組織に余力を持たせる。</p>	<p>行政組織のあり方につきましては、推進項目の1つとして検討をしております。また、状況に応じて、組織の再編等の再構築に努めてまいります。</p>
22	<p>改革という呼び名への執着は自由であるが、第3次行政改革大綱までの14年間を費やし、さらに第4次大綱で5年間続けようとしている。改善と改革を混同しているので、せめて改革案件と改善案件を分けて展開してほしい。</p>	<p>行財政改革は、国による地方行財政改革の方針に沿いながら、本市を取り巻く状況を踏まえ、改革に取り組んできたところです。 いただいたご意見を踏まえ、プランでは、継続して取り組む案件と新規に取り組む案件を分けて記載します。</p>
23	<p>本文中で「事務事業」という言葉が多く使用されているが、行政用語か、訂正又は用語解説を求める。</p>	<p>「事務事業」の用語解説を追加しました。</p>