

▽取組事例名	未来せいよ創造プランプロジェクトの実現	▽取組期間	平成22年6月～平成23年2月
		▽市町名	西予市

### ▽取組概要

平成22年に定めた第2次西予市行政改革大綱では、若手職員の行革参加が盛り込まれた。加えて、合併後7年が経過し、3年後に迫った交付税の算定替えの財政対応が急務であり、全職員が改革意識を持って職務を行うことが必須となっていた。これらの対応として、各部署からピックアップされた係長以下の90人でプロジェクトチーム「未来せいよ創造プランプロジェクト」を組織。延べ1,470事業を約9ヶ月に及び検証を重ねた。その結果、平成22年から平成23年度の当初までに111事業について事業の再編、削減、廃止を行なった。今後平成26年度までに提案に沿った事務事業の見直しを行うため進行管理を継続中。

### ▽取組みの背景

平成22年に「第2次西予市行政改革大綱」を策定し、「西予市の持続安定社会づくり」「共に考え、共に創る協働社会づくり」「西予市の行財政基盤づくり」の3つの改革を視点とした中に「若手行政改革チームの設置」が盛り込まれた。一方、合併後の行革の目玉として、平成18年度に行政評価システムを導入し、事務事業評価・施策枠予算による予算の策定など、財政の健全化に努め、毎年度1億円削減を目標に予算編成を行っていた。しかし、合併後のインフラ整備に伴う大型事業の実施や県内最大の面積を持つ「市」の条件整備による債務の増大など、既存での削減は厳しいと思われ、また平成27年度から段階的に交付税の削減も直面し、財政状況は非常に厳しいものとなっていた。

そこで行革大綱の実現と併せて、しがらみの少ない若い職員による自由な発想での事務事業改革・改善により、改革の基本理念である「創る改革」「壊す改革」を実現し、平成26年度までに5億円の予算の削減目標の実現とスクラップアンドビルドによる政策形成能力の向上が必要となった。

## ▽取り組みの狙い・具体的内容

### (取り組みの狙い)

平成27年度から合併による交付税の特例措置は段階的に算定替えが行われ、結果的に平成32年度には総額約20億円の減額になることが予測される。この対応策として、人件費、大型事業の終了等で15億円の削減を見込んでいるが、残り5億円について若い職員の発想力を活かし事業の改善・改革について提案を行い、5億円削減計画を策定すると共に政策形成能力の向上を図り、将来に向けた人材育成と事業改善・改革案を策定する。

- ・平成27年度からの交付税合併算定替えによる交付税減額の状況下で、自立できる自治体経営の確立。
- ・平成26年度までに20億円の削減(大型事業10億円、人件費5億円、事務事業の見直し5億円)
- ・事務事業のスクラップアンドビルドによる若手職員の政策形成能力の向上。

### (具体的内容)

- ・平成22年度
  - 5月 理事者、各部長、課長級への事業の概要説明
  - 6月 未来せいよ創造プランプロジェクト員(係長、専門員、主査90人)任命式・研修会の開催。
    - ・プロジェクト員を西予市の施策に応じた16のグループに分け、各グループのリーダーの選任。
  - 6月～11月 プロジェクトの目標
    - ・全事務事業1,470事業について徹底的に見直し、代替案の提案。
    - ・合併後の交付税算定替えを見据え、一般会計予算の一般財源適正化に向け目標5億円を削減計画の策定。
    - ・時代に即応した事業の展開をするため事業の廃止・休止を提案。
  - 7月 グループリーダー・事務局による意見交換及び進捗状況報告会を行い削減額や各グループ間で起こっている問題解決策などについて協議。
  - 8月～9月 各グループの進捗状況調査中間報告会実施。(プロジェクト員の士気のため、現況の削減額や問題点など各グループの提案を共有。)
  - 10月 最終取りまとめ後、グループリーダー・事務局による意見交換及び最終報告会開催。(399事業について改善・改革案6億円以上の削減案を提出)
  - 11月 最終案を元に各グループによる改善・改革案のプレゼンテーション開催。(理事者及び部長、関係課長が同席し、事業改革を行った事業の理由及びその影響の考察。また代替案の提案による削減効果の提案を3日間に渡りプレゼンテーション実施。)
  - 12月 提案を基に制度や社会的面を考慮し、実現可能な事務事業の平成23年度当初予算・政策に反映。
  - 2月 プロジェクト案の全職員への周知。担当レベルでの再考依頼。
- ・平成23年度
  - 7月～8月 プロジェクト案実現のための提案事務事業(41事業)の事業課へのヒアリング。(行政評価事務局(総務課、財政課、企画調整課)が実施)を行う。
  - 3月 未来せいよ創造プランに基づく改革実現に向けた、事務事業の改善・改革を図るため『「提案型」事務事業改革・改善計画書 未来せいよ創造プラン』の作成。

## ▽取り組みを進めていくなかでの課題・問題点(苦労した点)

プロジェクトチームは、グループ構成の関係で担当以外の業務についても検証を行うことが求められた。そのため、情報不足や経験不足などを補うために、庁内全管理職に協力を依頼すると共に、担当部署の利己的な圧力がからないよう腐心した。

プロジェクトに関する業務は全庁的な取り組みとしていることから、通常業務において市民サービスの低下を招かないよう配慮しつつ、チーム間の調整により業務の合間、もしくは業務時間外にプロジェクトに関する作業を行ったので、業務に関わった9ヶ月間は各職員とも心身共に負担となったと思われる。そのようなストレス等を解消するために、提案された改善・改革案が絵に描いたモチにならないよう事務局が確実な進行管理を行う必要がある。

## ☆工夫した点

- ・本プロジェクトでは普段の業務の枠を越えた意見の収集を行うため、事前に希望調書を取り業務の枠を越えたグループ構成を行った。また、自発的な活動を尊重し、その動きをスムーズに展開させるため、各グループに行政評価事務局員をサポーターとして配置。
- ・本市の行政評価は内部評価を推進しており、事務事業が市民に対してどのような成果があったのか各担当者が中心となり客観的に分析し、その成果を行政経営に反映させ質の向上を目指している。そのことから、住民のサービスに直結する事業（補助金・負担金など）の調整については、細心の注意を払い情報収集に努めた。
- ・必要に応じて現場確認の実施、他市町の状況調査の実施や事業担当者からヒアリングを行うなどの作業が生じるため、プロジェクト員に幅広い権限を与え、全職員に全庁的な取組みとして意識付けすることにより最重要プロジェクトとして遂行することができた。
- ・既成概念では既存の活動を継承し大胆な発想が生まれにくい。既存にとらわれることなく活動するため、本来の目的を随時再確認し、各グループの情報を共有できるよう進行状況を市イントラネット上で確認できるようにした。

## ▽取組みの効果

- 1 平成27年度からの交付税合併算定替えによる交付税減額の状況下で、自立できる自治体経営の確立
- 2 平成26年度までに20億円の削減(大型事業10億円、人件費5億円、事務事業の見直し5億円)  
結果・・・「事業改善・改革案・・・399事業」「削減額(案)・・・610,424,000円」
  - ・提案による改善・改革は平成22年度より次年度予算策定作業から行われ、111事務事業について事務事業の再編、削減、廃止などで総額302,000,000円の削減案が実現された。(ただし事業終了による廃止18事業を含む)さらに平成23年度には行政評価推進事務局が提案の分析を行い『「提案型」事務事業改善・改善計画書 未来せいよ創造プラン(平成22年度～平成26年度)』を策定し、継続した事務事業の改善・改革を継続中。
- 3 若手職員の政策形成能力の向上
  - ・若い職員の政策形成能力アップを狙ったプロジェクトは、職員の業務に対する問題意識の創出と幅広い知識の必要性など、大きな波紋を広げ全職員の意識改革につながった。また、縦横のネットワークが広がり政策立案等を行う際に情報提供や問題点の指摘などの、協力体制が構築できた。
  - ・平成24年5月に係長級以上231人に行った「平成24年度行政評価システムに関する職員アンケート」では行政評価や自治体経営を実践していくための課題は「事務事業の評価や改革改善をすることについての自分の意欲向上」と思っている職員の割合が最も多い結果となった。このことは、本プロジェクトの活動を通じて若い層から刺激を受け、問題意識を持ちながら事業展開を行っている職員の増大につながったと思われる。

## ▽住民(職員)の反応・評価

- ・プロジェクト員は使命感を持ちプロジェクトの推進にあたっていたため、目標をクリアした達成感は大きく能力的にも、精神的にも大きく成長できた。
- ・職員同士の交流も頻繁に行われ、合併による地域間の隔たりが解消され、今後の事務効率のアップにもつながった。一方市民へは、支所を含めた職員体制でプロジェクトを推進したことで、意見が偏ることなく多角的な事業の改善・改革案を策定ができたのではないかと。ただし、この提案が絵に描いたモチとならないよう継続した進行管理を行う必要性を求める意見が出されたことから、行政改革の更なる推進に取り組んでいく必要があるという意見があった。

## ☆取組み効果を踏まえたフォローアップ

『「提案型」事務事業改善・改善計画書 未来せいよ創造プラン(平成22年度～平成26年度)』を策定し継続した事務事業の改善・改革を行うこととしている。また、行政評価推進事務局によるヒアリング及び事業の進行管理を行い見直しを行っている。

## ☆将来的な構想のほか、他団体へのアドバイス

「地方分権」の進展に伴い、それぞれの自治体に、自己決定、自己責任による主体的な行政の推進が求められている。そのことは三位一体の改革による地方と国の一体的な改革により強化されたが、実現するためには地方自治体の能力向上が不可欠である。自治体職員の政策形成能力をますます向上させるとともに、市民に行政が何を目指し、何をしようとしているのか、現状はどのようになっているのか、その方向を分かりやすく説明していく必要がある。西予市では、総合計画実現に基づいた「行政評価システム」を導入することで、その作業の実現を目指している。

西予市が実施したプロジェクトは、「壊す改革」と「創る改革」を基本理念に、資源（ヒト・モノ・カネ）をどのように活かしていくのかを若い職員で検討するものであった。この作業は、近い将来行政の中心となる職員への意識高揚と問題意識の創出に加えて、しがらみの少ない若手のアイデアによる財政削減対策のカケでもあった。

在職中に自治体の合併があり環境が大きく変化した中で、右肩上がりの経済成長を知らず、合併特例による交付税の特例措置の終了を目前に控え、国も地方も財政難の現実の中、行政サービスの充実と事業の削減を中心にした行政改革などと矛盾した対策を平行的に求められていることは、若手職員にとって閉塞感としてストレスになっていた。そのような中で、柔軟なアイデアに望みを託したことがプロジェクト発足と成功の要因となっている。

若い職員は既成概念に捉われることなく、柔軟な発想による事務事業の見直しへも使命感を持ち取り組んだと思う。そして取組は、本市における行政改革の在り方を根本的に変えることとなり、職員間でも改革する意識を醸成できたことなど大きな財産となった。また、事務事業を根本的なことから練り直したために、若手職員だけでなく担当職員までもが、自ら持つ事務のあり方を再考するきっかけになり、事務事業評価システムの精度と熟度が上がったことは間違いない。なお、今回のアイデア実現のために、多くの権限と時間を与えて頂いた理事者を含めた幹部の寛大さに感謝をしたい。

一般的に改革はトップダウン方式で押しつけられるイメージがあるが、若手職員がこぞって意識してくれたことと、「行革」「行革」と数人の職員で叫んで一方通行で終わってしまうのではなく、多くの職員を巻き込むことで、数人の叫びはコダマになりそのコダマが市民に伝わり、市民と行政が共に問題解決に向けて取り組む協働型行政改革が達成されると考える。

他の自治体でも職員の能力を信頼し、コダマを広げる取組を行って欲しい。