



平成 25 年度

沼津市の行政改革の推進に関する提言書

平成 25 年 12 月

沼津市行政改革推進委員会

< 目 次 >

1	はじめに	1
2	市民協働の推進について	1
(1)	議論の背景	1
(2)	基本的な考え方	1
(3)	議論の概要	2
(4)	今後の方向性	3
3	職員の資質・能力の向上について	4
(1)	議論の背景	4
(2)	現状の取組	4
(3)	議論の概要	4
(4)	今後の方向性	6
4	おわりに（2年間の総括も含めて）	7

1 はじめに

沼津市においては、平成 23 年 3 月に「第 2 次沼津市行政改革プラン」を策定し、より質の高い市民サービスの提供と効率的な行政運営を目指すため、個別の取組を着実に推進してきたところであるが、本プランの基本理念にある「市民と行政の協働の推進」及び「市民の視点に立った行政サービスの提供」については、様々な行政ニーズが求められている中、より一層推進に向けた取組に努めていく必要がある。

このような状況を踏まえ、当委員会では沼津市における行政改革の今後のあり方についてテーマを設けた上で議論を進め、平成 25 年 3 月に当委員会から沼津市へ「公共施設のあり方」と「歳入確保策の推進」について提言を行ったところであるが、今回は、「市民協働の推進」及び「職員の資質・能力の向上」についてそれぞれ議論を行った結果を取りまとめ、沼津市へ提言するものである。

2 市民協働の推進について

(1) 議論の背景

近年、社会の高度化及び多様化に伴い、従来にも増して様々な行政ニーズが求められるようになり、これに対応する公共の範囲も益々拡大している。

公共サービスの性質や分野によっては、行政のみがそれに対応するのではなく、市民、市民活動団体及び事業者等の多様な担い手が主体となる「新たな公共サービスを提供する仕組み」を形成し、サービスの質・量を確保しつつ、地域の実情に合った市民本位の公共サービスを提供できる体制の整備を進めることが重要である。

そのためには、沼津市における市民協働の推進にあたっての具体的な手法や課題などを明確にした上で、市民及び市民活動団体等の市政への更なる参画を促す必要がある。

(2) 基本的な考え方

沼津市の市政運営の指針となる「第 4 次沼津市総合計画」を着実に推進していくためには、市民に開かれた市政を推進し、市民主体の協働によるまちづくりを進めると共に、簡素で効率的な行財政運営に努める必要がある。

また、第 2 次沼津市行政改革プランにおいても、行政改革を進める基本理念の 1 つとして「市民と行政の協働の推進」を掲げ、平成 24 年 4 月に「沼津市市民協働に関する基本指針」を策定した。

この基本指針では、協働を推進するための施策の柱として、「1. 情報の集約と共有化」、「2. 人材育成」及び「3. 市民等の参画機会の拡充」を掲げており、この柱に沿った取組を各課においてそれぞれ実施しているが、基本指針の施行から一年が経過する中で、各課の取組状況及び成果が見えにくいこと、市民協働の具体的な推進や手法が見えにくいことが課題となっている。

以上の状況を踏まえ、当委員会では、以下の2つの視点を基本に、沼津市における市民協働の具体的な推進手法等についての議論を行った。

ア. 市民と行政との信頼関係の構築

市民協働の推進を行う中で、まずは行政と協働の担い手となる市民及び市民活動団体等との間に信頼関係を構築する必要がある。

イ. 目的意識をもった市民協働の推進

市民協働を実施するにあたり、行政発の場合と市民及び市民団体等から始まる場合の両方あるため、行政と市民及び市民活動団体等が、目指すべき目的を明確にし、協働の必要性を認識し合うことが重要であり、その上で異なる主体が地域的課題をそれぞれ分担して解決していくことが求められる。

(3) 議論の概要

当委員会では、以下の4つの課題について議論を行い、各委員からの意見や具体的提案等を要約したものを提示する。

① 活動・交流の場の確保

活動・交流の場の確保は、市民活動を活発にし、協働の担い手を育成する上で重要な課題である。

沼津市としては、サンウェルぬまづをNPOセンターとして新たに位置付けているが、同施設を初めて利用する場合、事前に利用者登録が必要になることや、会議室等を借用する場合に仮予約をした上で後日、使用承認申請書を提出することとなっており、利用手続きが煩雑であることから、申請手続きの簡略化及び同施設の利便性向上を図ることはもとより、それ以外にも地区センターを市民活動の拠点として位置付けるなど、市内の既存の公共施設のクオリティを高めつつ、複合的な利用や空きスペースの有効活用なども視野に入れ、市民活動の場の確保に努める必要がある。

② 市民、市民活動団体及び事業者等の市政への参画の促進

沼津市では、「附属機関等の設置及び運営に関する指針」において、公募委員の委員定数に占める割合を20パーセント以上とすることや、女性委員の登用を委員定数の30パーセント以上となるように努めているほか、エコ活動推進事業におけ

る協働提案システムなど、市民及び市民活動団体等の市政参画に対する取組が一部の事業で進められているが、その取組をさらに進める必要がある。

また、本市の附属機関等の会議は平日の日中に開催されることが多いが、より多くの人にとっても会議に参加しやすい開催日時に変更するなど、見直しをする必要もある。

さらには、他市の先進的な取組や事例を参考にするとともに、沼津市が行っている出前講座等において、エコ活動をはじめ、生涯学習やNPOなどの分野で、市の職員以外にも市民及び市民活動団体等に講師を依頼するなどし、市民参画が可能となる場面を増やすように努める必要がある。

③ 評価の仕組みづくり

市民協働を効果的に実施していくためには、「市民主体の協働のまちづくり」を評価する仕組みづくりを考える必要がある。

新規事業はもとより、既存事業においても協働によって効果が上がる事業に対しては、誰がどのような役割を担うことが最も適しているのか等を十分に検討し、協働事業としての評価や確認を行い、事業の推進を図る必要がある。

④ 人材育成等

市民協働の推進にあたっては、社会的課題の解決に挑む社会起業家としての感度を持った市民及び新たな仕掛けや手法を構築できる行政職員を育成し取り込んでいくことが必要である。

特に、若者世代については、多様な感性を持っていることから、この世代を上手く取り込むことにより更なる市民協働の活性化が期待できるため、人材育成を継続しつつ強化していくことや、NPOの活動支援の方策として新たな資金調達手段となるクラウドファンディング等の活用など、経済的な視点を含めた研究を進め、地域の問題点を新たなビジネスに転換するような取組も必要である。

(4) 今後の方向性

沼津市における市民協働の具体的な推進にあたっては、幅広い分野で実施することが求められるため、既存の公共施設を有効利用するなど、市民団体等の活動・交流の場を確保しつつ、先進事例等を参考とし、市民や市民活動団体等が参画していく体制を構築した上で市民協働の推進に努めることや、現在、沼津市内にあるNPO法人と今後どのような関係を築いていくのかが重要となる。

その際に、市民協働を推進する事業の評価や確認を行うシステムを構築し、必要に応じて事業の評価・確認を行いながら事業の推進に当たることが必要となる。

また、協働事業に対して経済的な視点を持ちつつ、柔軟に考えることのできる行政職員や、協働の担い手となる若者世代の人材育成を強化していくことも併せて必要である。

3 職員の資質・能力の向上について

(1) 議論の背景

地方分権の推進等に伴い、基礎自治体としての職員の意識改革と能力のさらなる向上を図るための具体策が必要であり、また、市民の視点に立った行政サービスの提供や、市民主体の協働のまちづくりが求められている。

(2) 現状の取組

沼津市では、「沼津市人材育成基本方針」に、沼津市職員に求められる職員像として「市民の立場で考え、市民とともに行動する職員」、「想像力と適応力を兼ね備えた職員」、「主体的・自主的に責任を持って行動できる職員」及び「広い視野と専門性を持った職員」の4つを掲げている。これらを実現するため、「自己啓発」、「職場研修」及び「職員研修所研修」を実施している。

また、職員研修では、人材育成のため「1. 行政課題への対応能力強化」、「2. 職場活性化能力の向上」、「3. 職員の自己啓発」、「4. 基本的な能力・知識の習得」及び「5. 意識の向上・行動規範」の5つの具体的な取組を推進している。

さらに、市民の皆様にとって便利で親しみやすい市役所とするため、沼津市役所の組織風土の改革の取組を推進するとともに、「沼津市職員の信条」を常に心に置きながら業務を遂行している。また、平成25年度から職員のモチベーションの向上を図るとともに、創意工夫による実効性のある提案を求めることを目的とした「職員提案制度」を新たに実施している。

(3) 議論の概要

当委員会において議論した結果、各委員から様々な意見や具体的な提案等が出された。これらを要約し、以下のとおり提示する。

① 目標の設定

まず、沼津市が向かうべき方向性を明確にし、また、沼津市が売り込んでいくものが何であるかをはっきりさせ、各課の具体的な目標を定めるべきである。

その上で、チームなどをつくり、数値目標を各自でしっかり定め、目標達成が十分に果たせた職員には良い評価をする仕組みを考える必要がある。

また、他市では実施されていないような取組であっても、沼津市が先進的に実施していくことも必要である。

② 組織風土

- ・ 沼津市の組織風土がどうなのか、他市と比べた際の相違点は何なのかを把握する必要がある。また、市役所だけではなく、市民の風土もあるので、両者のバランスを取りながら組織風土の改善を実施していく必要がある。
- ・ 例えば、滞納している市税や国民健康保険料などを徴収するために年に1回全職員による徴収強化キャンペーン等を実施することなどで、全庁一丸となって取り組むことも組織風土の改善につながると考えられる。

③ 人事評価制度及び職員育成

- ・ ゼネラリストとしての性格を有する公務員としては難しい面もあるが、市役所の業務は多々あり、専属の部署がある中、例えば、税徴収部門では滞納者との折衝のために、税法等を熟知していることや、これまでの折衝で得られた経験やノウハウが重要であることから、ゼネラリストだけではなくスペシャリストを計画的に育成することも必要である。
- ・ 人事評価制度については、明確な数値化・可視化が必要である。数値化については、実現可能な数値を定め、実現するという方向で考えていく必要がある。
- ・ 職員の組織風土は、若い職員のモチベーションが大きくかかわってくる。そのため、若い世代の職員に対する職員研修については特に留意すべきである。
- ・ 人事評価制度の推進に当たっては、長期の視点で、やる気・やりがいの向上につながるための仕組みが必要である。
- ・ 行政コストの削減の一環として、旅費の削減は当然のことであるが、市の事業や取組などに関連する最先端の発表会や、研修会等が他市で開催される場合などは、職員の学ぶ場にもなるため、積極的に職員を派遣し、そこで得られた情報や手法などの結果及び沼津市で実施する場合にどのように実施したらよいか取りまとめた報告を発表させることにより、職員の育成や職員の情報共有にも繋がると考えられる。

④ モチベーションを向上させる方法

- ・ 例えば、接客が必要な部署においては、民間への企業派遣研修の実施や、逆

に民間企業の方を市役所に派遣してもらい、職員の気付きやモチベーションの向上を図るなど民間企業との交流も有効であると思われる。

- ・ 職員提案制度の推進や職員同士が前向きなコミュニケーションが図れるような機会を提供するよう努めることが大切である。
- ・ 市政の取組についての更なる周知方法をよく検討し、市民の反響をモチベーションにつなげることも必要である。

⑤ 市民協働の推進

- ・ 沼津市では、NPO体験研修や地場産業体験研修などが実施されている。市民協働が求められている時代にあって、職員と市民が互いを知り合う機会がさらに必要である。

また、沼津市職員が努力している姿を市民に見ていただき、市民から応援する形で背中を押してもらえる仕組みもあわせて考える必要がある。

- ・ 市の重要な計画や施策等の策定に携わった職員が、策定後にすぐ他部署へ異動してしまうことがある。組織としてやむを得ないことであるが、少なくとも市民協働で策定した計画等に携わった職員は、計画等が実施されてからある程度の期間が経過するまでの間は異動しないよう、人事的配慮することも必要である。

(4) 今後の方向性

沼津市が向かうべき方向性や市内外に広くアピールすべき点を明確にした上で、具体的な数値目標を定め、その達成に向けて個々に取り組み、十分な取組ができた職員に対して評価する仕組みを構築することが必要である。

人事評価制度については、評価の透明性や、職員のやる気・やりがいにつながる仕組みなどを考慮することも大切である。

また、スペシャリスト及び若手職員の育成と、モチベーションを向上させるための取組、民間企業との相互派遣及び市民との交流やコミュニケーションを増やすための体験研修などを検討され、市民から信頼される職員の育成に努めるべきである。

4 おわりに（2年間の総括も含めて）

当委員会の現在の委員は、平成24年1月1日から平成25年12月31日までが任期である。この間に、沼津市の行政改革の推進について、必要な助言及び提言等を行ってきた。

これまでの総括や、今後の沼津市の行政改革を更に推進していく上での必要な視点及び意見を取りまとめたので、今後の沼津市のためにも是非、役立てていただきたい。

まず、沼津市は今年市制90周年を迎えたが、市制100周年の節目の年に向け、更にその先の沼津市が目指す方向を明確にし、どの方向性を持って市政を進めていくのかを定め、将来のことまでも含めてしっかりと具体的に描かれていること、そして、それを達成するための方針や仕組みなどを市長以下、職員全員で共通の認識を図る必要がある。

次に、沼津市の行政の特徴として、「守り」の傾向が伺える。これを改善し、これまでも議論の中であった、「攻めの姿勢」とするには、他市にない沼津市オリジナルの新しい取組や事業等をはじめ必要がある。加えて、沼津市の行政サービスのクオリティを高めるため、質の改善を常に行う努力をすべきである。

そのためには、沼津市が行っている個々の事業を洗い出し、「引き続き沼津市で継続していくもの」、「民間へ出すもの」、「市民協働で実施するもの」などの項目に仕分けることや、一つ一つの業務のやり方や進め方、ひいては、業務組織体制の抜本的な見直しを行うこと、更には、新たな人事評価制度を導入し、職員の資質能力及びモチベーションの向上を図るべきである。

また、職員を削減していく傾向がある中、沼津市に新しい風を起こせるような職員の育成、職員が新たな取組にチャレンジできる仕組みの構築、更にはスペシャリストを育成する観点からも、正規職員に限らず、他団体等で活躍したOBなどを臨時職員として雇用するなど、人件費削減を行いつつ、新たなノウハウを構築することも考えられるので、限られた「人・財」を工夫して有効活用し、組織体制も見直す必要がある。

最後に、附属機関等で女性委員の登用が拡大されているように、女性が更に市政等へ参画できる体制づくりや、市政に行政経営的な視点及び経済的な観点を取り入れ、具体的な数値目標を定め、個々の目標を明確にすることも必要である。

以上、沼津市におかれては、これまでの提言の内容を踏まえ、市民の視点に立ちつつ、実現に向けて真摯に取組を進められ、行政改革の大きな成果が得られるよう、当委員会 は切に願うものである。

平成 25 年 12 月 19 日

沼津市行政改革推進委員会

委 員 長	日 詰 一 幸
委員職務代理者	中 山 隆 子
委 員	刈 屋 隆 子
	木 村 美都子
	芹 澤 孝 昭
	三 須 王左武
	柳 田 武 彦
	山 口 憲 三