

## 第2次経営改革アクションプランについて（那覇市）

### 1 那覇市の概要

- (1) 人口 317,523人（男：153,231人 女：164,292人）
- (2) 世帯数 134,828世帯
- (3) 面積 39.23km<sup>2</sup>
- (4) 予算額 1,239億6,200万円（平成22年度一般会計当初予算）
- (5) 議員数 40人（条例定数40人 法定上限数46人）

※数字は平成22年3月31日現在

### 2 事業の概要

#### (1) 経緯

経営改革アクションプラン（第1次）は、地方自治体を取りまく内外の大きな環境の変化に伴って生じた新しい課題に、迅速かつ適切に対応するために、従来の行政運営手法や発想を大胆に転換させ、「最小の経費で最大の効果をあげる」自治体へ根本から作り変えることを目的に平成14年4月に策定された。

引き続き第2次では、第1次で掲げた77のプランメニューのうち、取り組みを終えたものをメニューから外し、この間新たに課題として浮かび上がってきたものを加えるなど、34の推進項目と各課推進小項目（81項目）という編成に発展的に再構築したもので、推進期間は平成17年度から21年度までの5年間となっている。

#### (2) 主な内容

ア 那覇市の経営ビジョンとして市民、地域団体、NPO、事業者など多様な主体と行政が担う「協働社会の実現」とした。

イ 「協働社会の実現」に向けて、次の3つを行政経営の基本理念として明らかにした。

①住民自治の原理 ②補完性の原理 ③持続性の原理

ウ 行政経営改革の基本方針（3つ）及び行政経営改革推進の枠組み（8つ）で構築。

エ 3つの基本方針に基づく8の枠組みの下に、34の推進項目を設定し、

各課でそれに寄与する具体的な推進小項目（81項目）と5年間のスケジュールを設定し、目標管理による進捗管理を行うこととした。

オ 推進項目のうち定員適正化のための定員目標数値を定めた。

カ 次に掲げる指針等との関連を明確にした。

- ① 国の集中改革プランを取り込んだかたちにした。
- ② 三位一体改革緊急対応ビジョンを取り込んだかたちにした。
- ③ 新那覇市行政改革大綱及び新那覇市行政改革実施計画を本プランに置き換えた。

### (3) 取り組み状況及び総合評価

市では年度ごとの取り組み状況と5年間の総合評価等の周知をしている。

ア 推進小項目別の進行状況

- ① 完了済及び完了 26件
- ② 順調及びほぼ順調 34件
- ③ 停滞 17件
- ④ 未着手 2件

(削除・重複があるため総数は79件となる)

イ 総合評価（21年度推進小項目の60項目中）

- ① 手段・方法及び目標値の設定ともに適切であった 33件
- ② 手段・方法は適切、目標値の設定は適切とは言えなかった 8件
- ③ 手段・方法は適切とは言えなかったが、目標値の設定は適切 3件
- ④ 手段・方法及び目標値の設定ともに適切とは言えなかった 16件

## 3 委員・会派の所感

- 今回の視察では、第2次アクションプランについて、平成21年度の取り組み状況と5年間の総合評価等の説明を受けた。総合評価として、当初掲げたアクションプラン81項目のうち削除した3項目を除く78項目の約75%がほぼ目標を達成したとの評価を行ったとのことである。

財源が乏しく、行財政運営が厳しい自治体では、いかに効率的に行財政運営をしていくかが、重要な課題である。各自治体では、さまざまな手法がとられているが、このアクションプランもその一つである。各課で推進小項目を定め、行政の効率化を推進する手法は、健全財政を堅持している

本区にとっても、効率化を図る手段として、参考になると思われる。

- 最終目標を『市民の日常をゆたかに』と決め計画を推進してきた。

計画を決定する大前提として持続性が肝要なため、限りある財源を将来を見据えて現世代と次世代の受益の負担のバランスまでもしっかりと計算し、市民目線第一の基本的行政サービスが出来る仕組みづくりを確立されている。

その柱となる行政経営基本理念の3つは、

- ① 住民自治の原理に基づく経営
- ② 補完性の原理に基づく経営
- ③ 持続性の原理に基づく経営

となっている。

2006年から始まった5年間の取り組みの進行状況と評価の中では、停滞と未着手が24.4%と現実の厳しさも痛感しているが、何よりも、市民目線に立った取り組みの全てが、しっかりと現状認識されていることが今後の推進にも大きく貢献している事実がある。

- 第2次経営改革アクションプランは、平成16年からの国の「三位一体の改革」や、平成17年からの国の地方自治に対する行政改革の指針である「集中改革プラン」などをふまえた第1次プランに引き続く計画である。

最終目標は「市民の日常を豊かに」とのことだが、アクションプランの主な内容は、定員適正化という職員削減、指定管理者制度などによる民間委託化、受益者負担による有料化などである。

見込まれた財政効果77億円を上回る、職員削減効果などによる財政効果があったとのこと。財政の基本指標である経常収支比率は、平成14年の88.3%から平成19年の92.3%へ悪化した。

その主な理由は、生活保護費など扶助費の増によるものとの説明。

行政プロセスへの市民参加が目を引いたが、行政への外部評価や審議会委員など当初50人の公募に対し数名しか集まらず、目標設定が不十分とのことある。

市民が参加したくなるような目標そのものが不十分だったのではと思った。

## I S O 9001 について (那覇市)

### 1 事業の概要

#### (1) 経緯・目的

市では、行政サービスは「お役所仕事」という言葉が示すように、ともすれば不親切、無愛想、非効率という印象をもたれがちであり、市民の市役所に対する評価や、印象には大変厳しいものがあったことから、このような印象を持たれている市役所を変える必要があり、その手段として I S O 9001 の導入を目指し、平成 1 4 年 7 月に市民サービス部門の最前線の課であり、市民の利用が最も多い市民課(本庁)において、I S O 9001 の認証を取得した。

その後、窓口サービスの向上と市民との協働をさらに高めるため、平成 1 6 年 9 月に、市民課三支所・市民活動課(現：市民協働推進課)に適用範囲を拡大し、さらに平成 2 0 年 1 2 月には、市役所のあらゆる分野で市民本意の行政サービスが提供され、さらなる市民満足度の向上が図られることを目的に、市長事務部局全部署に適用範囲を拡大している。

#### (2) I S O 9001 とは

I S O 9001 とは「国際標準化機構 ( I S O )」が定めた、製品・サービスの品質保証のための国際規格(標準を定めたもの)です。

I S O 9001 は、組織が自らの仕事の質を高めるため、また、顧客(市民)の要求を満足させるために、P(計画・目標)、D(実行)、C(評価・分析)、A(改善)サイクルを回し、継続的に改善する仕組み。

#### (3) 導入効果

- ア 業務マニュアルの整備
- イ 業務改善及び改善意欲の向上
- ウ 接遇の向上
- エ 苦情・要望等への迅速な対応
- オ 予防処置による繁忙期対策の実施

#### (4) 今後の課題

- ア 他のマネジメントツールとの整理、連携
- イ QMS(品質マネジメントシステム)に関する情報の共有化
- ウ 文書化の負担の軽減

- エ 内部監査の充実
- オ サービス品質の維持・向上

## 2 委員・会派の所感

- より良い行政サービスを提供することは、I S O 9001 の取得にかかわらず重要なことであり、那覇市が行っている不適合サービスの管理で使用している「不適合処理票」・「不適合管理表」は、日々行っている行政サービスを向上させていくうえでは、参考になると思われる。
- 市役所は、市民への最大のサービス産業であり、行政サービス及び事務に関する品質方針を定める中でI S O 9001 の推進を定義づけし、市職員の品質に対する明確な目標の設定と管理を推進した。

なかでも推進にあたり、サービスの決められた基準に不適合または潜在的な不適合の洗い出しに注力されていることが興味深かった。

表面的に現れていない状況でのサービスを停滞させるものの排除を、精力的におこなうことの難しさも併せて理解することが出来た。

どの組織にも当てはまるが、目標を共通認識させ続ける取り組みと、I S O 9001 を通常業務の一環として捉え継続的改善と、更なるレベルアップを目指す研修体制と管理能力の大きな底上げを続けることが重要な課題である。
- I S O 9001 導入後の市民満足度アンケートでは、トータルの市民満足度が、平成14年の第1回調査の74.1%から平成20年の第14回調査で93.6%と上昇したとのことで、市民にとっての成果はあったようです。

質問で職員の負担が重くなったこと、非常勤職員などへの指導について質しました。当初職員の負担はあったとのことですが、7年たって現在は定着したとのことでした。

非常勤職員への研修は行っていないが、現場での指導などで理解されてきているとのことでした。
- 那覇市「第2次経営改革アクションプラン」「I S O 9001」

基本方針を「市民が主体となる市役所づくり（市民協働）」「市民の視点立った市役所づくり（顧客志向）」「時代に応じた市役所づくり（経営感覚）」

とし、第2次は2005年度から09年度までの5年間を設定。

第1次で掲げた77項目のうち、完了したものをはずし、さらに新たな課題を追加。34の推進項目をさらに各課別の推進小項目81に分け、その取り組み状況と5年間の総合評価を市民に公開している。進行状況は小項目ごとに「完了」「順調」「ほぼ順調」「停滞」「削除」の5段階で、総合評価は「手段・方法及び目標値の設定ともに適切であった」「手段・方法は適切であったが、目標値の設定は適切とは言えなかった」など、4段階で明示。課ごとに達成率をパーセンテージで示してもいる。

こうしたことを推進した背景に、品質管理の標準規格「ISO9001」認証取得事業がある。不親切、無愛想、非効率の代名詞のように言われた「お役所しごと」から脱却するには、トップのリーダーシップと改革理念に加えて、職員の意識改革が必須であるとの考えから、市民の利用が最も多い市民課に02年にまず導入、現在は全部署に拡大し、市民本位のサービスの提供、市民満足度の向上が図られている。具体的にはやはりPDCAサイクルの実践。プラン（計画・目標）、ドゥー（実行）、チェック（評価・分析）、アクション（改善）のサイクルを回し、継続的に改善していくことが目標必達の要だという。

那覇市ではこれまで45施設に指定管理者制度を導入してきたが、「今後、指定管理の見直しをすべき施設として考えているものはあるか」と質問したところ、「保育園については見直す方向」との回答があった。こうしたことも、丁寧に事業を分析し、評価をしているからこそと考える。

江戸川区では2006年3月に、2001年度からの「行財政改革推進プランの成果と今後の取り組み」について、また、07年9月に「今後の主要課題に対する取り組みについて」を公表しているが、きちんとした総合評価をしていない。本区でもPDCAサイクル確立のもと、しかるべき評価をして、継続か修正かの適切な判断をしていかなければならない。

※ 報告書の作成にあたっては、那覇市提供の資料を参考にしました。

## 第4次総合計画について（名護市）

### 1 名護市の概要

- (1) 人口 59,869人（男：29,920人 女：29,949人）
- (2) 世帯数 25,297世帯
- (3) 面積 210.37km<sup>2</sup>
- (4) 予算額 259億7,716万円（平成22年度一般会計当初予算）
- (5) 議員数 27人（条例定数27人 法定上限数30人）

※数字は平成22年3月31日現在

### 2 事業の概要

- (1) 総合計画の全体構成と計画期間
  - ア 全体構成 総合計画は、基本構想、基本計画（前期・後期）、実施計画で構成される。
  - イ 計画の期間
    - 基本構想 平成21年度～平成30年度（10年間）
    - 基本計画（前期） 平成21年度～平成25年度（5年間）
    - （後期） 平成26年度～平成30年度（5年間）

#### (2) 総合計画策定の意義

総合計画の策定は地方自治法第2条第4項の基本構想策定の規定に基づくものであり、名護市の振興発展の将来像を描き出すとともに、これを達成するために10年間の計画期間に取り組むべき必要な施策の大綱を定めたものである。

また、総合計画・基本計画は、基本構想に描かれた将来像を具体化するための基本施策を総合的・体系的に築きあげることが狙いであり、本基本計画の策定に当たっては、第3次総合計画の推進状況を点検評価し、新しい時代の潮流への対応の視点を加えて前期5年間の計画づくりに取り組んでいく。

この基本構想のもとに基本計画や実施計画を策定し、独自のまちづくりを計画的に進めていくものである。

(3) 総合計画策定の基本的な考え方

ア ISO9001（H20.3取得）マネジメントシステムとの整合性

- ・施策（PLAN）と事務事業（DO）の整合性を図る
- ・成果指標を設定する
- ・評価に基づく施策立案・見直しをする

イ わかりやすい計画

- ・施策の目標を設定する
- ・各分野における重点事業を示す
- ・平易かつ簡素な表現を用いる

ウ 多様な主体の意見の反映

- ・市民アンケートを実施する
- ・市民満足度を表す成果指標を工夫する
- ・まちづくり懇話会を開催する

エ 実効性の確保

- ・財政計画、行革大綱との整合を図る
- ・実施計画の見直しをする（3ヵ年計画で毎年見直す）

(4) 策定体制

ア 推進体制

職員の創意意欲を喚起し計画の実現性を高めるために、職員参加の推進による全庁体制で取り組む。また、市民とともに今後のまちづくりについての意見交換等を行う「まちづくり懇話会」を市民・行政それぞれの「気づきの場」として位置付け、今後のまちづくり活動の実践へと繋げていく。

イ 市民との連携

- ・市民アンケートの実施
- ・まちづくり懇話会の開催
- ・情報公開

### 3 委員・会派の所感

- 総合計画を策定するに当たり、一番注目するところは、まちづくり懇話会の設置と、提案だけでなく策定そのものに直接関与し、「実施」という視

点で策定したことである。

そうした中で、まちづくり懇話会のメンバーが、今後もまちづくりに関心を持ち、財源に関わるところまで、入っていけば、完璧な真の住民参加ができるので、そのことに期待したい。

- 沖縄県の歴史観にたち、これまで本土との格差是正や名護市の特徴である豊かな自然環境を生かしながら発展していくまちづくりを目標として、これまで3次にわたる総合計画を推進してきた。

しかし、大きく変化する気候・情報・経済のグローバル化の中で、地域の活力を探り、市民の知恵と行動によってコミュニティの課題解決を図る必要があると捉え、名護市の将来象を描くと共に、その実現に向けた長期戦略を打ち出し、方向性を示すものとしている。

作成に当たって興味深かったのは、市民アンケートを実施し、関心の高いものを抽出するのだが、市民及び市職員で構成された52名が（52名が多いか少ないかの議論は残ると思いますが）短期間の中において60回以上もの懇話会を実施し、作りこまれたことに感銘を受けました。

地域における、まちづくりの懇話会が「気づきの場」となり、実を結んでいく一つの方法であることを学んだ。

- 名護市の「第4次総合計画」で印象に残ったのは、総合計画策定のための「まちづくり懇話会」である。

公募の市民28人とまったく同数の市の職員を充て、合計56人を「健康・福祉」「教育」「産業」「都市基盤」の4部会に分け、市民アンケートなども踏まえ15回にわたる部会の審議を行った。

「まちづくり懇話会」の意見は、庁内につくる総合計画策定委員会に提案。提案されたができないものについてはできない理由とその代替りの案を担当の部長が説明する。

そのようにつくられた総合計画案を議会代表なども参加する審議会にかけ、庁議決定を経て議会で議決された。

## 金融・情報通信国際都市構想について（名護市）

### 1 事業の概要

#### (1) 策定の背景・目的

名護市では、これまで昭和50年に開催された海洋博覧会以降、「産業基盤づくり」「公共施設の充実、産業発展における各種制度への取り組み」を行ってきたが、平成12年度より新たな産業の創出を目的として、金融・情報通信産業の集積に向けた構想の策定に着手した。

関係機関の連携のもと、各種調査が実施され、有識者等からの意見聴取を行った結果、金融・情報通信産業の推進にあたっては、特区としての位置づけと併せた産業振興策を講ずる必要性が指摘され、その後、特区の創設に向けた機運が高まり、平成14年4月に施行された沖縄振興特別措置法を根拠法として、同年7月に金融業務特別地区（通称「金融特区」）、続く9月には情報通信特別地区（通称「情報特区」）として指定を受け、平成15年度に「国際情報通信・金融特区構想基本方針」を庁議決定し、諸関連施策を展開させてきた。

平成14年度以降の取り組みにより、企業進出が進み、インフラ整備が進んだ名護市では、さらなる金融・情報通信拠点としての飛躍のために、従来の方針に加えて、他地域にはない特色ある特区としてのまちづくりの推進という観点を盛り込んだ新たな構想として「金融・情報通信国際都市構想（通称 金融IT国際みらい都市構想）」を平成19年3月に策定した。

#### (2) 基本構想

金融・情報通信産業に携わる人々が世界中から集い、喜び・感動・充実感を持って滞在・生活し、そこから新たなビジネスが絶え間なく創造されるための空間・環境づくりを行う。

##### ○ コンセプト

- ① 金融・情報通信産業の集積に向けて企業誘致とまちづくりを一体的に進める。
- ② ジュニア層からシニア層まで応援する幅広く一貫した人材育成を進める。
- ③ 「人」と「企業」と「街」の情報が効率よく循環する情報発信の仕

組みづくりを進める

- ④ 企業誘致・サポート体制を強化し、平成30年度末の金融・情報関連産業の直接雇用者を2,500人に延ばす。

(3) 金融・情報通信国際都市の具現化に向けて

ア 基本計画（金融・情報通信国際都市形成計画）の策定

基本方針の策定から約5年が経過した中で、これまでの諸事業の進捗及び成果を検証するとともに、強化・改善が必要な事項を明確化し、現在の社会情勢を踏まえ、新たな展開を見据えた今後の目標及び事業展開のあり方を示すことを目的に、平成19年度、新基本計画として金融・情報通信国際都市形成計画を策定した。

イ 基本計画における主要事項

- ① 「インフラ整備」、「人材育成」、「情報発信」の3分野に関する5年計画（ロードマップ）の策定
- ② 特区制度の活用を力点を置いた企業誘致・企業サポート活動の展開
- ③ 直接雇用者数2,500人（累積）の達成（目標年度 平成30年度）に向けた取り組みの継続

## 2 委員・会派の所感

- 金融特区制度は、平成14年4月に施行された沖縄振興特別措置法（沖縄振法）において初めて創設された制度であり、特区内に進出する金融関連企業は、一定の要件を充たせば税制上の優遇措置を受けることができる制度である。情報特区制度は、情報通信関連産業の集積の牽引力となる特定情報通信事業の集積を促進するため、情報通信産業特別地区内において、課税の特例措置を行う制度である。

このような特区を目指した背景としては、出生率・人口の自然増加・14歳以下の人口割合が全国一高いことと、台風は多いが地震係数が低いことがある。

この構想の取り組みにより平成22年2月末現在で約940人に雇用が達成された。

特区関連事業を推進する専門機関としてNDAが設置され、企業誘致活動や指定管理者として企業ニュースにこたえるサポート体制を整えてきた。

企業誘致、雇用機会の創出に向け、インフラ整備、人材育成、情報発信の三分野に関する5年間の事業計画を作成し、NDAとの連携、平成23年度末が期限となる金融・情報特区の延長に向けて法的基盤の有効及び必要性について、国や県と現在調整を進めている。

新たな企業誘致並びに立地企業の業務拡大には人材の育成が喫緊の課題であり、市内小学校から高校・専門学校までを対象とした進出企業からのゲストティチャー等（例えば竹中平蔵）を招聘し、金融・ITキャリア教育を実施するなど学校教育と連携しながら、次世代の人材育成に努め、地域経済の再生と雇用の創出に取り組んでいる。

雇用状況の厳しい地域における自治体にとっては、いかに雇用機会を確保するかが、喫緊の課題であり、そのために自治体には、進出する企業にとって、地域社会全体の魅力あるものにしていくことが求められており、そのことの重要性を痛感した。

- 豊かな自然環境の反面、新たな産業の創出が常に課題となっており、産業振興策を打ち出すことが義務付けられている環境下の中で、平成12年に振興策の策定に乗り出し、その後の特区の創設に向けた機運と先進的な判断により平成14年に金融特区・情報特区として指定を受けるに至り、雇用創出を目指し計画を推し進めたところに先進さを感じる事が出来た。

現地に足を運んで感じたことは、道路を含むインフラ整備や、市内の中心部と市外の格差も大きく、市民の理解もスムーズにはいかなかったと、お聞きした。

その中で、雇用創出の目標を1,500人とし、平成20年度には870人を創出するまでになり、更に、目標達成を視野にいれ、平成30年度には2,500人まで引き上げる計画の実現に取り組む姿勢と施策の先進性を痛感した。

- 失業率の高い県全体よりもさらに1%高い状況の改善のため、企業誘致と雇用の促進は市政の重要な課題と感じた。

国の特区指定により税制上の優遇措置をはじめ、各種助成制度などで、今日まで29社が進出、1,016人の雇用者増につながったとのこと。

優遇税制などの条件を満たしている企業は、29社中1社のみだそうですが、建物や通信環境などのインフラ整備により、安い料金でオフィスを

提供、アフターケアなどによるメリットで企業を誘致している。

マルチメディア館や未来1号から3号館など多くのハコモノ施設をつくって企業誘致をすすめている。

その建設費は国の「県北部振興事業費補助金」を活用。たとえば24億円の工事費がかかった未来2号館は市の負担は1割で、あとは国の支援で建てた。

米軍基地に働く名護市民は270人とのことだが、いわゆる「思いやり予算」だけでなく、国が米軍基地のために費やしている振興費などの負担はどれほどのものかは、名護市をはじめ沖縄のいたるところで感じざるを得ません。

○ 名護市「第4次総合計画」「金融・情報通信国際都市構想」

地方自治法2条4項には「市町村は、その事務を処理するに当たっては、議会の議決を経てその地域における総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想を定め、これに即して行うようにしなければならない」と定められており、自治体は、基本構想・総合（長期）計画・基本（実施）計画の三層構造としているところがほとんどである。名護市の第4次総合計画は、2009年度から向こう10年間を構想の期間とし、前期5年と後期5年に分けて基本計画を策定している。

①ISO9001 マネジメントシステムとの整合性②わかりやすい計画③多様な主体の意見の反映④実効性の確保、が基本的な考え。

策定体制で注目すべきは、一般公募市民28人と職員28人による「まちづくり懇話会」の設置。市民・職員同数で今後のまちづくりについて意見交換を行う場として、また、市民・行政それぞれの「気づきの場」として、実践につなげる貴重な機会になったという。

名護市では今年の1月、普天間基地移設受け入れの是非が最大の争点となった市長選挙が終わったばかり。市の第4次総合計画ができてすぐに新市長が誕生したことになる。このことについて、「首長選挙では市長マニフェストが注目を浴びているが、市長任期と計画期間がずれており、すでに総合計画ができた後に市長就任となった。計画とマニフェストの関係をどのように考えるか」と質問したところ、「大勢の市民参加によってできた計画であり、十分民意を反映したものであるので問題はない」ときっぱりと

回答があった。また「3ヶ年の実施計画を毎年見直すとしている点については、財政力を担保することに力点を置き、実効性を確保するためとのこと。名護市でも那覇市同様、前期の推進状況を点検評価し、新たな成果指標を設定のもと、その評価に基づく施策立案・見直しのPDCAがしっかり機能している。

江戸川区の現在の総合（長期）計画「えどがわ新世紀デザイン」は期間が2002年度から11年度までの10年間とされており、来年度が最終年。

これに基づき3ヶ年ごとにつくられている実施計画は、最後の1年間の計画がないままに予算執行されるという事態にもなっている。次期総合（長期）計画策定に向けては、さらなる市民参加はもちろんのこと、ち密な点検評価のしくみがまず必要である。

※ 報告書の作成にあたっては、名護市提供の資料を参考にしました。