

平成 21 年度

行政課題実践研修 報告書



岸和田市 市長公室 人事課

～ は じ め に ～

いわゆる地方分権一括法が施行されて以来、モノマネの政策やコンサル、シンクタンク頼みの安直な政策でなく、独自性を持つ政策を自前で創り出すことがとても重要になっています。そのため、多くの自治体では「政策形成能力」をもつ人材の育成に取り組み、努力を続けています。

本市では、このような流れが来ることを予想し、昭和 63 年からいち早く「行政課題研究」研修をスタートさせ、政策づくりの基礎となる「問題の発見、解決能力」の養成に取り組んできました。（過去 17 回で延べ 275 名の職員がこの研修を受講しています。）

また、採用後、5 年もすると、中核的な業務を担うようになることから、中核的業務を担う職員に「問題の発見、解決能力」を身につけて欲しいとの思いから、平成 19 年度より必須研修に位置付けました。（平成 20 年度は、18 名の職員がこの研修を受講し、これまでに 42 名がこの研修を受講しました。）

この研修は、従来型の受身の研修とは異なり、研修生が「主体的に考え、自主的に学ぶ」ものであるという点に大きな特色があります。この研修のエントリーにあたり、日々現実に直面している課題のなかから、この研修で取り組みたいものを 300 字程度のメモにして提出してもらいました。今年度、提出された 26 の課題について、研修生が議論をし、重要性が高く、自分たちの関心も高い 5 つのテーマに絞りこみをしました。それを受け、研修生は自分の興味のあるテーマについて、研究活動に入りました。

本報告書は、それぞれのグループが自分たちのやり方、ペースで調査研究をし、約 9 ヶ月にわたる研修の成果をまとめたものです。

グループによりテーマは違いますが、共通のイメージを見ることができた提案になりました。そのイメージを一言で言い表すとするならば、「コンパス」です。文献、先進都市の事例を集め、財政状況の厳しいことを踏まえ、費用対効果を意識し、自分たちの考えと経験をもとに、グループで十分議論をしてきました。その上で、岸和田の進むべき方向性を示し、進むべき道の第一歩を示した提案になっているからです。

職員の皆さんには、是非ご一読いただき、研修の成果が研修生だけのものではなく、職員全体のものとなるようにしていただきたいと思います。

最後になりましたが、和歌山大学の足立先生をはじめ、この研修に際して、快く視察を受け入れていただきました自治体の皆様、聞き取り調査、アンケート調査、資料提供など、ご協力いただきました皆様に心から御礼を申し上げます。

平成 22 年 3 月

市長公室人事課

も く じ

～ は じ め に ～	i
-------------------	---

●行政課題実践研修報告書

「岸和田市の財産を有効活用するために」	3
サマリー：「岸和田市の財産を有効活用するために」の研究概要	4
はじめに	6
第一章 岸和田市の現状分析	7
1. 岸和田市の人口構造の変化.....	7
2. 本市の公有財産管理の現状.....	8
第二章 視察による先進都市事例の調査	13
1. 尼崎市の視察概要.....	14
2. 大阪府の視察概要.....	15
3. 浜松市の視察概要.....	15
4. 佐倉市の視察概要.....	17
5. 考察	18
6. 先進都市事例を参考にした小学校水道料金のシミュレーション.....	19
第三章 公有財産を有効活用するための提案	21
1. 公有財産の有効活用に係る基本方針の策定.....	21
2. PDCAサイクルによる公有財産管理.....	23
3. 有効活用課の設置.....	25
おわりに	29
《参考文献・資料一覧》	30

●行政課題実践研修報告書

「予算管理体系の改善」	35
サマリー：「予算管理体系の改善」の研究概要	36
はじめに	38
第1章 本市の財政状況	38
第2章 本市の予算管理体系の問題点	39

第3章 先進都市視察	41
1. 経営型行政運営へ向けての制度整備（四日市市）	41
2. 一般財源ベースでの予算編成と重点施策枠の設定（吹田市）	43
3. 市民満足度の高い財政経営（多治見市）	44
第4章 新予算編成システムの提案	47
1. 総合計画と首長マニフェストを重視した予算配分	47
2. 既存システムと予算の連携による事業見直し及び インセンティブ予算の有効活用	49
おわりに	51
《参考文献・資料一覧》	52

●行政課題実践研修報告書

「施設管理の一元化を目指して」	61
サマリー：「施設管理の一元化を目指して」の研究概要	62
第1章 施設管理の一元化にむけて	64
1. はじめに	64
2. 用語の定義	64
3. 本市の施設とその管理・運営の現状	65
第2章 先進都市視察	67
1. 京都府	67
2. 豊中市	68
3. 平塚市	70
第3章 考察	71
1. 先進都市の手法から学ぶこと	71
2. 誰が主導するべきか	73
3. 本市における課題	74
4. 長寿命化しながら安心を得る	75
第4章 提案	76
1. 自主点検制度の導入	76
2. 自主点検結果のデータ化	76
3. 管財部門の主導	79
4. 職員研修	80
第5章 おわりに	81
《参考文献・資料一覧》	82

●行政課題実践研修報告書

「人にやさしい庁舎づくり」	89
サマリー：「人にやさしい庁舎づくり」の研究概要	90
第1章 人にやさしい庁舎づくりにむけて	92
1. はじめに.....	92
2. 用語の定義.....	92
第2章 岸和田市庁舎の問題点	92
1. 現状の把握.....	92
2. アンケート調査.....	93
3. 調査結果と考察.....	93
第3章 先進自治体の取り組み	96
1. 液晶モニターの活用（茨木市）	96
2. 新庁舎建設（西尾市）	98
3. 総合窓口・ピクトグラムの導入（松山市）	100
4. 床面経路表示・市民コンシェルジュの設置（岐阜市）	101
第4章 人にやさしい庁舎づくりへの提案と効果	103
1. 部署配置の見直し.....	103
2. 案内表示の刷新.....	105
3. コンシェルジュの導入.....	110
第5章 おわりに	112
《参考文献・資料一覧》	114

●行政課題実践研修報告書

「いきいき働ける職場をめざして」～業務量のバランスの観点から～	123
サマリー：「いきいき働ける職場をめざして」の研究概要	124
はじめに	126
第1章 組織形態	126
1. 官僚制組織とフラット化した組織.....	126
2. 本市におけるフラット化への取り組み.....	127
第2章 担当制に関するアンケート	129
1. 担当制に関するアンケートの概要と結果.....	129
2. アンケートからの考察.....	129
第3章 先進都市視察	132
1. 西宮市.....	132

2. 多治見市.....	134
第4章 考察.....	135
第5章 提案.....	136
1. 「業務のいろは」.....	136
2. 「思い・伝える・伝えあう」.....	139
第6章 今後の展開 ～もっと！担当制～.....	142
おわりに.....	143
《参考文献・資料一覧》.....	144

参考資料

・平成21年度「行政課題実践研修」受講者と活動実績.....	151
・行政課題実践研修 ～研修の目的、研究活動の進め方と成果～.....	160
・「行政課題実践研修」研究テーマ一覧.....	165
・「行政課題実践研修」エントリー・テーマ一覧.....	165
・【参考】「行政課題研究」研修テーマ一覧.....	167
・第3回「行政課題実践研修」成果発表会の次第.....	169
・第3回「行政課題実践研修」成果発表会の配布資料.....	170
・行政課題実践研修成果報告会 アンケート集計結果.....	174

行政課題実践研修報告書



テーマ

『岸和田市の財産を有効活用するために』

はじめに

第一章 岸和田市の現状分析

1. 岸和田市の人口構造の変化
2. 本市の公有財産管理の現状

第二章 視察による先進都市事例の調査

1. 尼崎市の視察概要
2. 大阪府の視察概要
3. 浜松市の視察概要
4. 佐倉市の視察概要
5. 考察
6. 先進都市事例を参考にした小学校水道料金のシミュレーション

第三章 公有財産を有効活用するための提案

1. 公有財産の有効活用に係る基本方針の策定
2. PDCAサイクルによる公有財産管理
3. 有効活用課の設置

おわりに

《参考文献・資料一覧》

チームパチスタ

納税課	小山 耕司
港湾振興室	森田 健明
教育総務課	文野 宏美
保育課	大塚 敦志
上下水道総務課	岩井 祐美
道路河川課	岡田 淳子

サマリー

『岸和田市の財産を有効活用するために』の研究概要

1. はじめに

少子高齢化や施設の老朽化に伴い、国や地方自治体の財産の適正な規模や配置、効率的な維持管理のあり方について根本的に見直しが求められている。本市も例外ではなく、早急にこの問題への対応策を講じなければならない。

今回の研究では、本市の公有財産管理の問題点を分析し、先進都市の取り組み事例を踏まえた上で、効率的な公有財産管理の方法を探り、具体的な方策を提案したい。

2. 岸和田市の現状分析

今回は、未利用・低利用の公有財産の有効活用を図る体制が形成されているかという観点から本市の公有財産管理の現状について確認した。

まず総務管財課を中心とした公有財産管理の現状について分析を行い、次に財産所管課へ行政財産の管理に関するアンケートを実施した。その分析とアンケート結果から、本市の公有財産管理における課題を3点提起した。

- ①公有財産の有効活用を促進するための組織体制が形成されていないこと
- ②総務管財課が管理する公有財産台帳が有効活用促進のために必要な役割を十分果たせていないこと
- ③総務管財課においても、財産所管課においても、公有財産の有効活用に積極的に取り組むための十分な職員体制が整っていないということ

3. 先進都市視察

現状分析から明らかにされた本市が抱える課題について、先進都市ではどういったアプローチで克服しているのか知るために、先進的な取り組みを実施している地方自治体へ視察を実施した。

未利用の市有地について売却、貸付などを積極的に行っている自治体として尼崎市と大阪府に視察を行った。もう一つがファシリティマネジメントを導入し、施設などを含めた公有財産について総合的に維持・管理を行っている自治体として浜松市と佐倉市に視察を実施した。

4. 岸和田市の小学校で使用されている水道使用料の調査

視察先の取り組みの中で、施設の保全情報システムの活用事例である水道料金の削減は本市でも取り組みやすい事例として特に印象的であった。そこで水道料金の比較を岸和田市内の小学校を対象とし検証を行った。

各小学校の一年間の水道料金と下水道使用料を比較し、児童・教職員を含む一人当たりの料金を算出した。その分析を行い、改善の可能性を提案した。

5. 公有財産を有効活用するための提案

現状分析からの考察や視察先の事例を検討した結果、公有財産を有効活用するためには、その必要性和方向性を示す基本方針を策定すること、有効活用を行う手続きを定めるということ、実際に有効活用を行っていく体制を整えることが必要であると考えた。

(1) 有効活用基本方針の策定

有効活用基本方針としては、庁内、庁外の関係者に有効活用の共通認識を持ってもらうことを目的として次の4つの方針を検討した。

第一に行政ニーズの変化に対応し、保有する公有財産の縮減を目指す。これは長期的な観点から、行政に必要な機能を維持しながら公有財産の規模の適正化を図るものである。

第二に個別の公有財産について後述の有効活用課と財産所管課が密接な連携を取りながら有効活用を促進する。

第三に専門的な見地から各施設を分析し、その状態に応じて維持保全の優先順位を付け、総合的な公有財産の維持保全を図る。

第四に先進都市の取組みなどを参考にしながら維持管理経費の削減を目指す。

(2) PDCAサイクルによる公有財産管理

PDCAサイクルによる公有財産の有効活用の継続的なマネジメントの仕組みを導入する。その内容は、まず公有財産の情報収集・整理（情報の可視化）を行い、公有財産を分類して有効活用方法を決定する。次に公有財産の有効活用を実施し、その結果を検証したうえで、次回の有効活用へフィードバックを行う。

(3) 有効活用課の設置

有効活用課の構成については、全ての公有財産の情報を収集・整理し分析する『情報収集・分析担当』、財産所管課との調整や活用方法を提案・実施する『有効活用推進担当』、財務面・施設の技術的側面から公有財産の適正な予算・維持管理を推進する『維持管理推進担当』の3担当を配置し、有効活用に取り組む。

これからの地方自治体は、公有財産を縦割りの中で管理するのではなく、その情報を集積し、庁内横断的に管理することで、有効活用を図っていかねばならない。その結果、歳入の確保、歳出の削減などの効果が期待でき、ひいては行政サービスの向上につながることになる。

はじめに

国や地方自治体は、多くの土地や建物、いわゆる公有財産を所有し運用することで行政活動を行っている。それらはもちろん当初は合理的な目的の下で取得され、運用されてきた。しかし、昨今の人口減少や少子高齢化に伴い、その適正な規模や配置の見直しが必要になっている。

また、多くの施設の老朽化が進行しているが、財政的な制約のなか、新たに施設の建て替えを行うことは容易に望めず、その効率的な維持管理のあり方についても根本的に検討していかなければならない。

本市のおかれている状況も例外ではなく、早急にこの問題への対応策を講じなければならない。

今回の研究では、まず、本市の公有財産管理の問題点を分析し、先進都市の取組事例を検討する。効率的な公有財産管理の手法を検討した上で、本市が今後取り組むべき具体的な方策を提案したい。

用語解説

この報告書において聞き慣れない用語について混同を避けるため、まず用語の解説を行う。

公有財産

地方自治法第 238 条において地方公共団体の所有に属する財産と規定されている。公有財産は行政財産と普通財産の 2 種類に分類される。行政財産とは公共の用に供する財産であり、普通財産とはそれ以外のすべての財産を意味する。公有財産の種類としては、同 1 項において不動産、船舶などの動産、地上権などの権利、株式など、様々なものが定められている。

今回の研究では、公有財産の中で大きなウェイトをしめる市有地や施設といった不動産に限定して研究を行った。

有効活用

ここでは公有財産を売却・貸付・使用許可することで歳入を確保すること、また施設の用途変更や統廃合などの施設の適正配置を行うこと、また公有財産の管理を効率的に行うことによる経費を節減することと定義する。

ファシリティマネジメント（以下、『FM』とする）

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会によると土地、建物、構築物、設備等の不動産すべてを経営にとって最適な状態（コストの最小化、効果の最大化）で保有し、運営し、維持するための総合的な管理手法と定義されている。今回の研究では、その定義に従い研究を進めることとする。

第一章 岸和田市の現状分析

1. 岸和田市の人口構造の変化

企画課が毎年集計を行っている岸和田市人口推計（平成 21 年 4 月時点）によれば、日本の人口推計と同じように、本市の人口も減少し続けることが予測される。また、年齢別構成の推移では、図 1 に示すとおり、少子化、高齢化が進み、同時に労働力人口が減少していくことが予測されている。

具体的な数字に表すと、平成 21 年からの 40 年間で 14 歳未満の人口が 10,635 人減少、15 歳～64 歳までのいわゆる労働力人口が 32,504 人も減少し、反対に 65 歳以上の高齢者は 7,782 人増加することとなる。

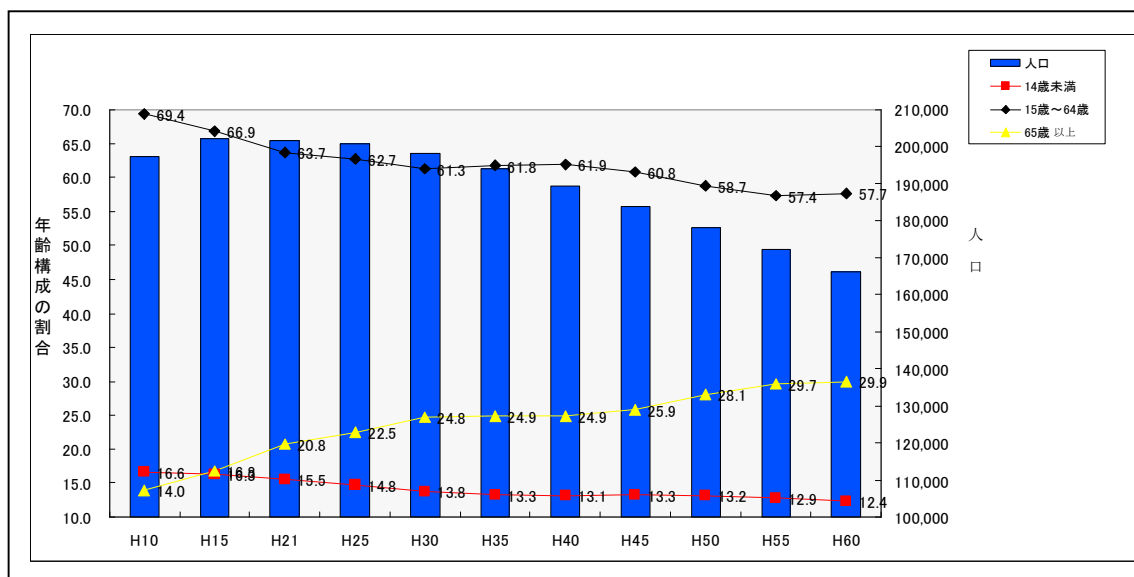


図 1 岸和田市の人口推計とその年齢構成の推移

これら人口構造の変化を始めとする社会構造の大規模な変化は、必然的に、地方自治体における公有財産のあり方や管理手法についても見直しを迫る。人口減少、財政状況の悪化を考えると、まず、保有する公有財産全体の規模の縮小に取り組むことが必要となる。

また、少子高齢化が進行するなか、学校施設の需要が減少するのに対し、高齢者福祉施設の需要が増加するというように、施設の用途、運用のあり方についても見直す必要がでてくる。

さらに、高度成長期に整備した公共施設の老朽化が進んでおり、今後、その更新時期が集中的に到来することを想定すると、施設の維持、保全、管理のあり方についても根本的に検討していかなければならない。

2. 本市の公有財産管理の現状

一言に「公有財産管理の現状」と言っても、様々な観点から分析が可能である。その全てについて分析することは困難であるため、今回の研究においては未利用・低利用の公有財産の有効活用を図る体制が形成されているかという観点から本市の公有財産管理の現状について確認した。

(1) 公有財産管理の現状

①公有財産の処分に係る体制について

本市の公有財産は、行政財産と普通財産で所管が分かれており、前者については財産所管課が、後者については総務管財課が所管している。行政財産に売却や貸付等の私権設定（以下、「処分」とする）を行う場合は、一旦用途廃止の手続きをとり、行政財産を普通財産に切り替える必要がある。その際、当該財産の所管についても財産所管課から総務管財課に移行することとなるため、公有財産の処分は、最終的に全て総務管財課で一元的に行われることとなる。

普通財産のうち利用計画が無いものについては、総務管財課において、順次、売却等の処分が進められている。

一方で、行政財産を処分等する際は、図2のような手続きがとられる。

まず、年1回、総務管財課が財産所管課に対し、所管する行政財産の処分等を要望するかどうかについて照会を行う。これは処分等の対象となる行政財産を把握する目的で行われる。つまり、財産所管課からの要望があつて初めて処分等の手続きが開始されるのである。

次に副市長以下で構成する保有地処分検討委員会で要望が出された行政財産について審議し、当該行政財産の処分の要否について意思決定を行う。そこで処分等を実施することが決まった行政財産については、普通財産に財産区分を変更した上で、総務管財課に所管を移し、具体的な処分等の手続きに入ることとなる。

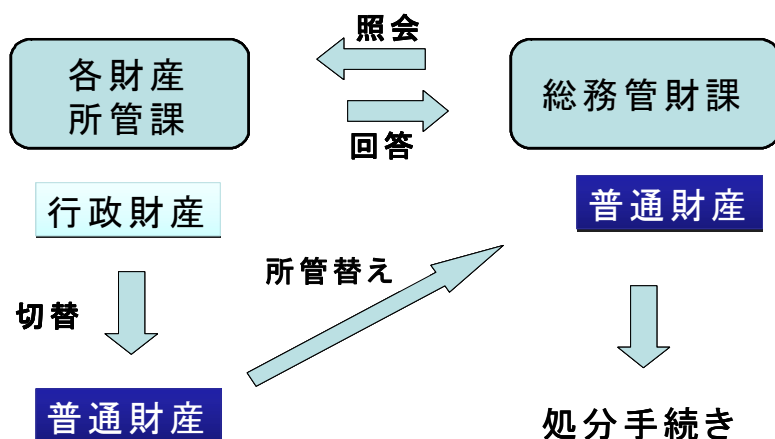


図2 本市における公有財産処分の流れ

これまで述べたように、行政財産の処分を要望するかどうかの判断は財産所管課に委ねられている。しかしながら、財産所管課の本来の業務は、所管する行政財産を有効活用し、行政目的を達成することであり、未利用・低利用の行政財産を洗い出したり、別の有効活用の方途を模索することではない。

一方で、総務管財課が担っている公有財産の売却や貸付に係る業務は、売却等の処分をすることが決定した財産について、実際に売却や貸付等の契約を締結し、履行するまでの事務手続きである。

これらの現状から、本市においては、公有財産の有効活用に積極的に取り組む組織体制が十分に整備されていないといえることができる。

②公有財産の情報管理について

公有財産の有効活用を図るためには、前提として次の（ア）～（ウ）の情報が必要となる。

（ア）未利用・低利用の公有財産がどこに、どの程度あるのかという情報

（イ）個々の公有財産が現在どのように利用されているのかという情報

（ウ）公有財産の現在における資産価値に関する情報

また、これらの情報は財産所管課のみに把握されているのではなく、全庁的に共有されている必要がある。

本市において、公有財産に関する情報が集約されているのは、総務管財課が管理している公有財産台帳である。そこには、取得時期、取得価格、面積といった最も基本的な情報は記載されているが、（ア）～（ウ）に掲げたような公有財産の有効活用を図るために必要な情報までは含まれていない。また、公有財産台帳は総務管財課において紙媒体の台帳として管理されており、そこに記載されている情報が全庁的に十分共有されているとは言えない。そのため、財産所管課は自らの所管する行政財産以外の公有財産の情報を知り得ず、部署をまたぐ有効活用の道が閉ざされている。

ただし、これらの台帳管理についての問題点については平成 22 年度からの運用に向けて整備が進められている『公有財産台帳システム』の導入により一部解決が図られると見込まれる。公有財産台帳システムが導入されることで、公有財産に係る基本情報が電子化され、全庁的に共有することが可能となる。さらに、システム整備と併せて、売却等の有効活用が可能な未利用・低利用の財産の洗い出し作業が行われる。そこで活用可能と判定された財産については、位置情報、資産評価額等の情報を含め、システム上管理されることとなる。

③職員数について

現在、総務管財課において公有財産の売却や貸付に係る事務を担当する職員は 2 名である。財産の売却や貸付には、権利関係の整理・確認、利害関係者との折衝等の複雑な業務が含まれ、多くの時間と労力を要する。

しかし、担当職員は公有財産の処分に係る業務のみに専従しているわけで

なく、公有財産の有効活用を積極的に取り組む業務を担う余裕はない状況である。

（２）公有財産保有課に対するアンケート結果

次に、行政財産を管理する課に対して実施したアンケート結果に基づき、公有財産管理の状況について確認した。アンケートの対象は、総務管財課が平成20年度に実施した土地所有状況調査の照会先33課であり、そのうち、30課から回答を得た。

①公有財産の管理状況について

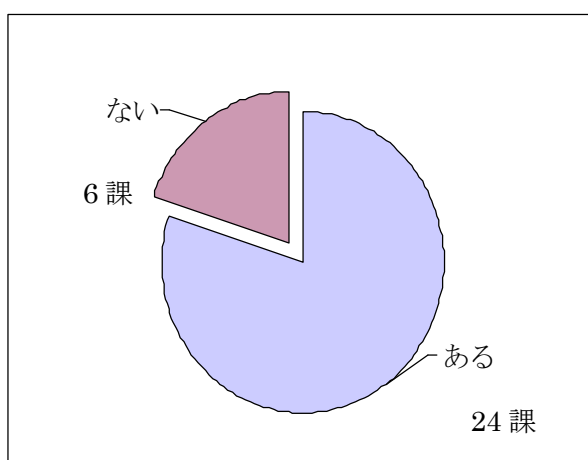


図3 管理台帳の有無

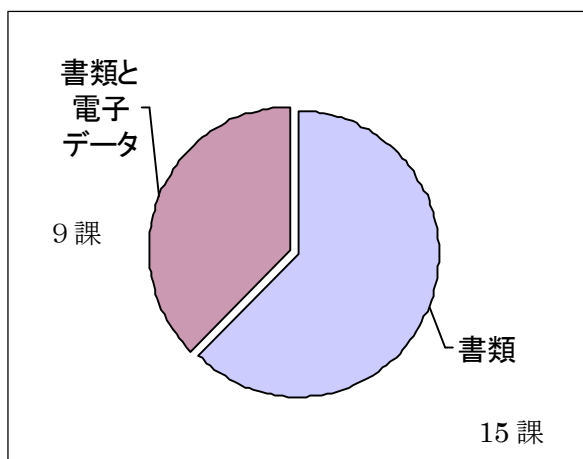


図4 台帳の形式

図3では、30課中24課が管理台帳があると回答し、大部分の課が行政財産の管理台帳を整備していると回答している。また、図4では、台帳を有している24課のうち、紙媒体でのみ管理している課が15課と半数以上を占め、残りの9課は紙媒体と電子データの両方で管理している。

これらの結果から、行政財産を管理する上で前提となるはずの管理台帳を持たないと回答した課が6課あることが問題であると考えられる。

また、図4に関連して、台帳の使いづら点として寄せられた意見をまとめると次のとおりである。

- 特定の土地の検索が出来ない。
- 台帳が古く見にくい。
- 紙媒体と電子データで台帳を管理している課の意見として、記載項目が全て電子データ化されておらず、結局二つの台帳を見比べる必要があり事務が煩雑になる。
- 古い物件に、取得価額などの記載がない。

- 分筆・合筆・地目変更など地籍更正ごとに変更の前後に資料の書換えが必要で手間を要する。

このような意見から台帳が使いづらいことも有効活用を妨げる一因となっていることが推察される。

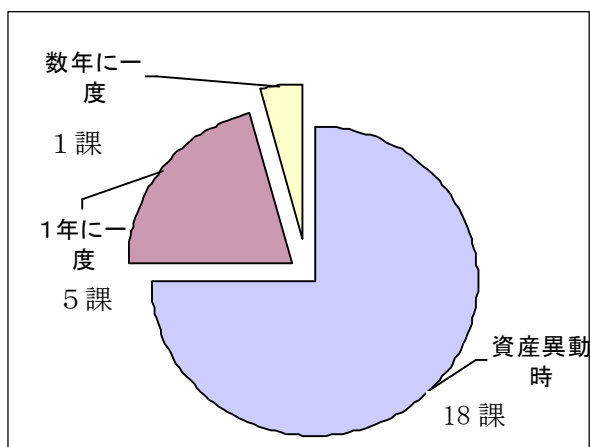


図5 台帳の整理頻度

図5では財産所管課における管理台帳が更新されるのは資産に異動がある時であると回答している課が全体の約4分の3になっている。これは異動のない財産については、利用情報や資産価値についての情報が更新されず、財産所管課において当該行政財産の現状を正確に把握するに十分な台帳と言うことはできない。

②行政財産の利用状況の見直しについて

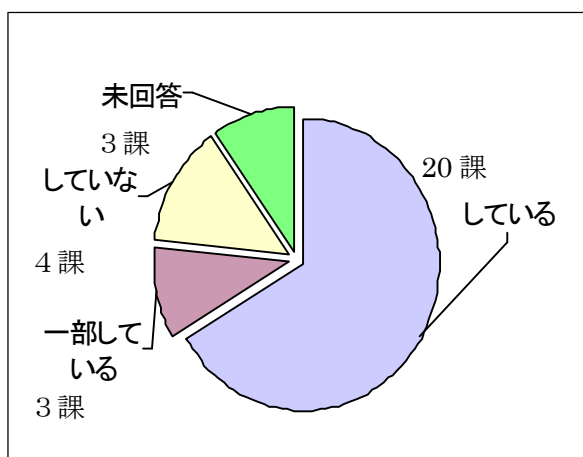


図6 財産区分の把握状況

図6は遊休財産（土地・家屋）や売却可能財産の把握状況に関する調査結果である。これによると所管する行政財産の財産区分を把握している課は全体の3分の2に過ぎない。これは、有効活用の可能性を秘めた未利用の財産が、認識されないまま放置されている可能性を示唆している。

また、図7では、行政財産の利用状況の見直しを行っているとは回答した課は全体の3分の1に留まることがわかる。これは税金を投入して取得した行政財産の重要性を鑑みると、適切な運用がなされているとは言えない。

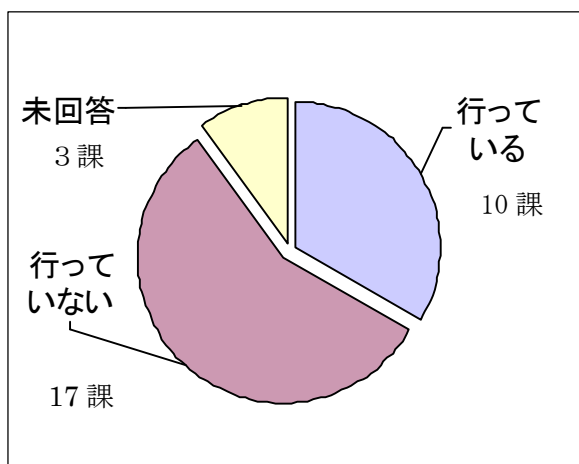


図7 公有財産利用状況の見直し

図7に関連して、見直しを行っている課が、当初の利用目的が現在のニーズとかけ離れている場合の対応として、売却、利用目的の変更、一時的な目的外使用許可の活用方法が挙げられていた。しかし、公有財産の利用状況の見直しが行われないことによって、こういった有効活用の可能性が閉ざされているケースがあることが推察される。

財産区分の把握を

表 1 図 6 と図 7 のクロス集計

図7 \ 図6	している	一部している	していない	未回答
行っている	8	1	1	0
行っていない	12	2	2	1
未回答	0	0	1	0

見直しを

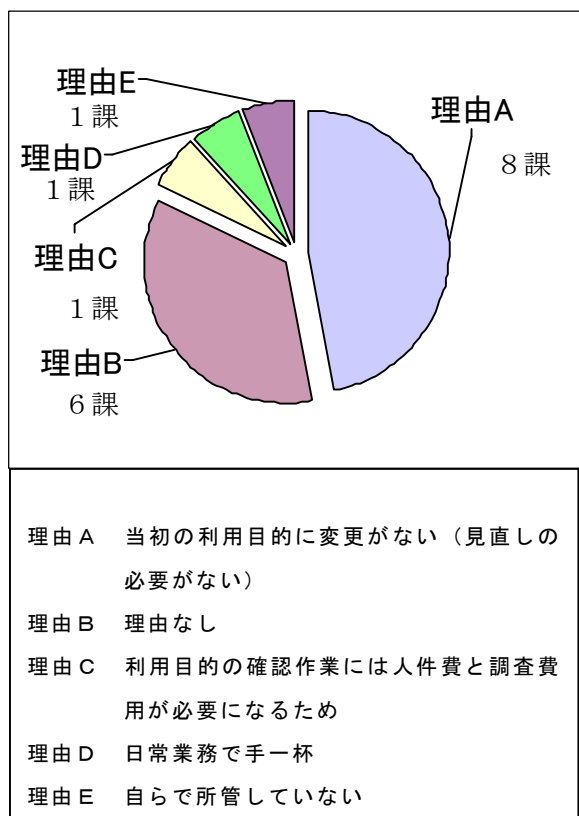


図 8 見直しを行っていない理由

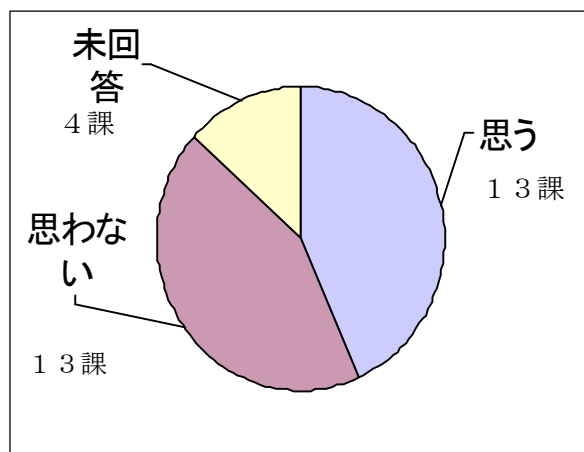


図 9 業務に支障をきたすと思うか

また、図 6 で所管する行政財産の財産区分を「把握している」と回答した 20 課の中で、クロス集計すると図 7 の公有財産の利用状況を「見直していない」と回答している課は 12 課あった。利用状況の見直しを行

っていない課が十分に財産区分を把握しているとは言えないと考え、この 12 課に公有財産の財産区分を「把握していない」、「一部している」と回答した 7 課（図 6 による）と合わせると、回答を得た 30 課のうち、約 3 分の 2 が公有財産の現況を把握できていないと分かる。

図 6 と図 7 の結果は、財産所管課において有効活用の可能性を秘めた未利用の公有財産を把握することの重要性が十分に認識されていないことを示している。

さらに図 8 では、見直しを行っていない理由としては、「当初の利用目的に変更がない」という回答に次いで、「理由なし」という回答が多数を占めている。これは、社会・経済状況の変化に応じて公有財産の果たすべき機能やその活用方法についても適切に見直されることが求められているにもかかわらず、全庁的にその必要性についての認識が不足していることが考えられる。

図 9 は行政財産の利用状況を定期的に見直す業務を財産所管課で行うことは現在の業務に支障をきたすかという質問に対しての回答である。「思わない」と回答した課は全体の半数以下であり、残りの約半数については、公有財産の有効活用を図る

余力が無いと言える。

以上から、総務管財課においても財産所管課においても、積極的に有効活用を図る為に必要な職員体制がとられていないことが伺える。

（３）考察

（１）及び（２）で確認してきた公有財産管理の現状を総括し、公有財産の有効活用を図る上で、本市が抱える課題を三点提起する。

一つ目は、公有財産の有効活用を促進するための組織体制が形成されていないということである。有効活用が出来るかどうかは、対象となる公有財産の把握と、最適な活用方法の選択が鍵を握っている。本市においてはその取組みは財産所管課に委ねられており、その業務を担う専門の部署は無い。しかしながら、アンケート結果に示されているように、財産所管課は、公有財産の有効活用の重要性を十分に認識しておらず、効果的な取組みが行われていない。この背景には、そのような意識を持たせるための全庁的な方針や有効活用により財産所管課にもたらされるメリットが明確に示されていないという要因があると考えられる。

二つ目は、総務管財課が管理する現在の公有財産台帳が有効活用促進のために必要な役割を十分果たせていないことである。（１）の②で述べたように、公有財産台帳には有効活用のために十分な情報が網羅されていない。また、その情報が全庁的に共有できる体制にもなっていない。

三つ目は、公有財産を所管する総務管財課においても、財産所管課においても、公有財産の有効活用を促進するための十分な職員体制が整っていないということである。

第二章 視察による先進都市事例の調査

第一章で述べた岸和田市が抱える課題について、先進都市ではこういったアプローチで克服しているのかを知るために、先進的な取組みを実施している地方自治体へ視察を実施した。

視察先を選定するに当たって、私たちは主に未利用・低利用の公有財産を売却・貸付といった有効活用に積極的に取り組んでいる自治体とFMの考え方を取り入れ、施設を含めた公有財産全体の総合的な維持・管理のあり方について検討している自治体を候補先として挙げた。

取組みの効果から見ると、前者が、市有地の売却等の短期的な効果を目的としているのに対し、後者は、施設の長寿命化、再配置など、公有財産全体の機能の最大化を図るもので、長期的な視点からの効果を目的としている。

前者については尼崎市と大阪府へ、後者については浜松市と佐倉市へ視察を行った。人口規模の差は、あえて判断基準に含めず、参考となる取組みを行っているかどうかで判断した。

1. 尼崎市の視察概要

人口は46万人。公有財産の管理およびその利活用を専門におこなう公有財産課を平成21年度から設置している。平成20年度以前は庁舎や財産といったハード面での管理は管財課で行い、財産の利活用の企画・立案といったソフト面は都市政策課財産活用担当が行なっていたが、平成21年度から事務の効率性を検討する中でこれを統合している。公有財産課の人員数は課長1名、管財担当5名、地域開発担当2名、市有地活用担当2名の計10名で構成され、3担当制で運営している。

公有財産の基本的な有効活用としては、未利用地は売却するという方針をとり、売却が困難な財産については賃貸などの利用方法を検討している。売却の方法は不動産の場合、競争入札である。余剰の備品といった不特定多数を相手にしてもリスクの低い財産の場合はインターネットを利用した公有財産オークションを取り入れている。

市有地の売却・貸付を促進する取組みとして、尼崎市では平成14年に公有財産管理システムを導入しており、地図上に公有財産が目視できる状態となっている。また、利活用方針は特に策定しておらず、未利用・低利用の市有地については基本的に売却している。市有地は平成11年からの10年間で253件売却しており、その売却価格は171億円に達している。現状のまま売却するのではなく、競争入札の際には測量や境界の確定などを行い、測量などを実施し商品として売却できる状態に整備した上で不動産物件として売却している。

現在では売却が容易な物件はすでに売りつくしており、障害の多い難有り物件が残っている。そのため、1件に要する処理事務が煩雑で売却のペースは落ちつつある。

売却の目処が付けば公有財産課の業務は終了するのかなという質問に対して、売却以外にも後述のような新たな取組みを始めており、今のところ課の業務に変更予定はないとのことであった。

市有地の貸付については、普通財産に用途変更した上で貸付している場合もあるが、行政財産のまま目的外使用許可を出す場合も多い。貸付の場合は民法に基づく賃貸借契約を行うが、使用許可の場合、行政処分なので、市の都合で規約の違約金を支払えば取り消すことができるからである。

新たな取組みとして尼崎市では本庁舎、支所などの21箇所を清涼飲料水の自動販売機の設置場所として行政財産の使用を許可した。これにより使用料収入として年間合計1400万円を得ている。これは使用料条例を改正することで可能になったものである。条例改正前だと最低使用料が規定されており、21箇所を合計しても28万円の収入にしかない。入札形式にし、最低使用料以上で入札させることで、市場の適正価格で契約することが出来る。ただし、市役所内に設置する自動販売機である以上、その自動販売機はある程度の公共性を有する。そのため、営利目的となることを避ける目的で入札制限を設けている。

なお使用許可の概要としては、一年間の設置場所の使用許可であり、許可時の先払いであるため売上高などに左右されることなく定期的な収入が見込める。

また、電気代や維持管理についてはすべて使用者に任せている。大規模災害時には無料で清涼飲料水を配付することを許可条件としており、災害時の飲料水の確保にも資する効果がある。

また、当該公有財産の所管課の予算に使用料収入を一部組み入れることで、各課の公有財産の有効活用に対する意識向上や協力体制の強化も狙っている。

2. 大阪府の視察概要

人口は 880 万人。平成 16 年 11 月に策定した「大阪府行財政計画」で府有財産の売却促進が重要な自主財源の確保策の一つに位置づけられた。しかし、施設所管課では本来業務が優先されるため、円滑に府有財産の有効活用が進められるよう平成 18 年度、総務部財産活用課に活用推進グループ（当初 8 名）が発足した。現在は参事 1 名・総括主査 1 名・主査 1 名・主事 1 名・技師 1 名の合計 5 名で運営されている。

平成 21 年 7 月に各財産所管課で有効活用に関する知識を共有することを目的とした「府有財産有効活用マニュアル」が作成された。マニュアルにある「土地・建物の評価・検討のフローチャート」に基づき府有財産を評価し、その結果「低利用地」「未利用地」とされた場合は、庁内で売却するか別の活用をするかを検討する。

その具体例の一つに府警庁舎の移転により不要となった庁舎に、低利用施設により売却が決まっている別の施設から利用団体を移転させ、駐車場部分は平面駐車場として貸付する事例があった。賃貸料として年間 1,400 万円の収入を確保し、同時に管理費を節減する効果をあげている。こういった有効活用は、職員に対する有効活用促進の啓発にもつながっている。

貸付については、財産活用課の企画・評価グループが制度内容を考え、大阪府公有財産規則に「知事が特に定めることができる」という内容が追加され、最低申込価格以上で貸し付け出来るようになった。これにより自動販売機の設置場所の使用許可を行う際、立地条件にもよるが、今まで最低申込価格である 12,000 円で許可していた場所に 500 万円の申込価格がついた例もある。

また、現時点で未利用であるが将来的に必要なことが分かっている土地・建物については、貸付できる期間を短く設定したり、立地が悪くて資材置き場程度にしか利用価値がないところであっても放置せず、民間に貸付をするなど収入の確保に努めている。

公有財産管理システムは平成 16 年に導入された。これまで紙媒体で管理していた台帳を管理しやすいよう電子化し、担当課がこのシステムに基づき入力を行っている。また、公有財産管理システムの台帳データは監査資料作成システムとしても利用されている。

3. 浜松市の視察概要

人口は 82 万人。平成 17 年に市町村合併があり、平成 19 年度より政令指定都市となった。合併により浜松市の有する公有財産が一気に増大したことで、施

設の適正配置が必要となった。その為、平成 20 年度より課長、課長補佐がそれぞれ 1 名ずつ、FM 企画グループ 4 名、FM 推進グループ 4 名の計 10 人からなる資産経営課を設立した。

資産経営課において FM 企画グループは市有資産の有効活用に関する事項を担当し、FM 推進グループは市有施設の総括に関する事項、公共建造物の保全の総括に関する事項を担当している。また、管財課は別に存在しており、実際に土地や建物を売却する場合は管財課が行っている。

今回の視察において、有効活用に関する事務を行っている FM 企画グループの業務内容について視察を行った。

FM 企画グループは平成 21 年度より浜松市資産経営推進方針に沿って、徹底したコスト削減と施設の利便性、利用率の向上等経営的視点に立った公有財産の適正化と有効活用を検討している。企画課より施設の適正配置等の担当職員、管財課より土地の処分、制度等に精通する職員、公共建築課より建築、電機、環境に精通した職員が配置され、設立当初からすぐに専門知識を活用して職務を行えるような体制が整えられている。

資産経営課では公有財産の有効活用を図るにあたって、3 つのシステムを使用している。

第一は『行政基幹システム』である。これは管財課の公有財産データベースとリンクした基幹的なシステムで各施設に関する情報はごく基本的な情報であるが、施設の概要を知ることが出来るシステムである。

第二に各施設の詳細を把握する『資産経営システム』である。これは施設の基本情報・計画運営状況・土地建物台帳・不動産情報を詳細に記載したもので各施設の詳細情報を把握するために利用する。

第三に『土地情報カルテ』である。これは各土地の街路、接近、環境、規制、画地情報を詳細に記載したもので、各土地の詳細情報を把握するために利用する。

また、『行政基幹システム』『資産経営システム』『土地情報カルテ』とは別に、GIS システム上に遊休地をマッピングし、使用している。これらシステムは専門のものを導入するのであれば数百万単位の導入経費が必要となるため、『行政基幹システム』を除き専門のものではなく、調査会社に対し各施設の利用人数等の調査依頼をおこない、調査結果をマイクロソフト社製のアクセスで扱えるようにしたものを納品する契約を行っている。またもう一つの理由としては、専門のシステムでは公有財産適正化、有効活用のために必要な情報は限られているため、職員がその他必要項目を追加できる仕様としている。

視察時点で全市有財産のうち行政財産の調査が終了したところであった。調査は評価指標を用途別に設定している。例えば、庁舎施設・職員宿舎であれば空部屋数で、集会施設であれば利用率で、文化施設であれば利用人数で、図書館であれば貸出冊数でそれぞれ評価している。施設によっては、さらに時間・日・週・月毎に区切って詳しく評価を実施している。また、建物については建物等の劣化・安全性について、まずは各施設にアンケート調査しながら必要に

応じて専門家による調査を行うというものであった。

このデータをもとに順次施設ごとの評価を行っているところであり、今後はそれぞれの行政財産について適正かどうかの判断を実施する予定である。

4. 佐倉市の視察概要

人口は17万人。佐倉市におけるFM導入の契機は、一人の職員の提案であるが、FM推進の方針が全庁的に決定された後は、市長により強力に推進され、取組みの効果も速やかに現れた。

佐倉市では、本市の総務管財課にあたる管財課の中に管財班4名、庁舎管理班6名、FM推進班3名、営繕班5名の4つの班を設置し、公有財産管理と有効活用を一元的に図る組織体制がとられている。現在の組織体制は、平成19年4月に建築指導課の中にFM担当を設置したことに始まり、その後、平成20年4月に管財課の中に営繕部門とFM部門を統合することで現在の組織となった。

技術職2名、事務職1名で構成されるFM推進班は、庁内公募により選出された。公有財産管理のあり方を一から検討するため、選考はこれまでの既成概念にとらわれない自由な発想と合理的な思考能力を有するという点に着目して行われた。

FM推進班の所管業務は、公有財産に係る情報収集、その整理や分析及び有効活用の促進に関することであるが、その業務範囲は広く捉えられている。また、トップマネジメントを機能させるため、FM推進班は、市長と密接なポジションに設置され、所管する業務については、包括的な権限を付与され、機動的に業務を遂行できる体制がとられている。

このように、包括的な権限と機動性を有する専門部署を設置し、そこに情報を集約することで、FMに関する重要課題を抽出し、優先的に取り組むべき課題から集中的に経営資源を投入し、効果を上げている。取組みを実施するにあたっては、その取組みに関する全ての情報を完璧に揃えたうえで行動に移すという考え方ではなく、取組みを実施できるだけの最低限の情報さえそろえば見切り発車でも、とにかく行動に移してみるという姿勢で臨んでいる。また、何をするにも一方的な指示や担当課任せにせず、FM推進班で具体的データを作成し、そのデータを基に論理的説明を行ったうえで関係課の協力を得ている。

FMを推進するためには、ファシリティ（施設）情報を一元化し、全庁的に共有することが不可欠である。これを実現するため、佐倉市では「BIMMS（ビームス）」という施設の保全情報システムを導入し、ファシリティ情報の「見える化」を図っている。システムを導入することで、インターネット環境があれば市庁舎の内外を問わず、公有財産に関する情報を共有することができるようになった。このシステムでは、各施設に関する基本的な財産情報に加え、そこに掛かる光熱水費、工事・修繕記録、現在の不具合状況等についての情報を見たり、更新することができる。

このシステムを活用し、佐倉市では、市内の小中学校にかかる水道料金を比較、分析を行った。そこで抽出された適正な維持管理がなされていない可能性

がある学校について、漏水調査、流量調整を行い、改善の手立てを講じること
で、年間およそ 1,300 万円の光熱水費の削減成果を挙げ、削減分の一部を施設
の修繕費の財源に充てることができた。

佐倉市では、FMの取組みをさらに促進するため、平成 20 年 9 月に「佐倉市
ファシリティマネジメント推進基本方針」を策定している。基本方針は、「FM
を効果的に推進し、これまでに蓄積してきた施設を良質な資産として次世代に
適切に引き継ぎ、次世代の負担を軽減すること」をその目的として掲げ、7 つ
の行動計画を設定している。その行動計画とは、①ファシリティ情報の一元化・
共有化、②土地の利活用促進、③施設評価の実施、④施設の利活用の促進、⑤
維持保全業務の適正化、⑥光熱水費の削減、⑦職員の意識改革の推進である。

基本方針を定めることで、全職員にFMの意識付けを行うとともに、行動計
画に基づく具体的な取組みについては、政策調整会議（本市における政策推進
戦略会議に相当する）への付議を不要とするなど、意思決定が迅速に行われる
仕組みとしている。佐倉市では、さらにFMの取組みを推進していくため、施
設白書の作成を進めていくことと、およそ月に 1 回のペースで管理職に研修を
行っていくことを予定している。

5. 考察

今回、視察を実施した地方自治体はどこも、ここ 5 年以内に公有財産を有効
活用するための専門部署を設置しているという点において共通していた。

尼崎市、大阪府は、ともに公有財産の管理を専門的に行う部署を設置し、そ
の部署で売却や貸付などの有効活用を進めている。土地の売却だけでなく、庁
舎内に自動販売機の設置や案内パネルの設置などで収入を確保できる提案を積
極的に推進している。財産所管課だけがその業務を行うのではなく、専門部署
の職員が測量などを行い売却できる状態を整える等のお膳立てをした上で、有
効活用を行っていることが公有財産の有効活用が進んでいる要因になっている
と考えられる。

浜松市では公有財産の見直しをFMに基づき積極的に行っており、その手法
について大変参考になった。しかし、平成 20 年度より公有財産の見直しが始ま
ったばかりで、実際に見直しによる具体的な活用、売却をおこなっていない為、
見直しを行うことで歳入の増加がどの程度見込めるかという点については現時
点では参考に出ない。ただ最終的に売却出来るかどうかはわからないが、様々
な可能性を秘めた有効利用可能な財産を把握せずに放置することを無くすとい
う点で公有財産の見直しの意味がでてくると考えられる。

佐倉市においてFMの浸透が成功した主な要因は、2つあると考える。一つ
目はトップマネジメントにより強く方針を打ち出したことにより、FMの必要
性についての全庁的に共通認識を持つことができ、その後の取組みがスムーズ
に実行に移されたことということである。二つ目は、専門部署にFMに関する広
い権限と機動的なポジションを与えたことにより、これまで個別に財産所管課
で行っていた縦割りの公有財産管理のプロセスに、効率性、合理性といった経

営的観点から、横串を通すことができ、課をまたぐ有効活用が行える体制が整えられたということである。

6. 先進都市事例を参考にした小学校水道料金のシミュレーション

佐倉市の取組みの中で、施設の保全情報システムの活用事例である水道料金の削減は特に印象的であった。施設の有効活用と聞くと売却や貸付などの取組みをイメージしていた私たちにとって水道料金の見直しは身近な内容であり、このような小さな気付きから始まる取組みも施設の有効活用につながるのだと新鮮に感じた。

そこでこの身近で、すぐ取り組めそうな水道料金の比較を岸和田市内の小学校を対象とし、検証をした。

まず、各小学校の一年間の水道料金と下水道使用料を比較し、児童・教職員を含む一人当たりの料金を算出し、分析を行った。

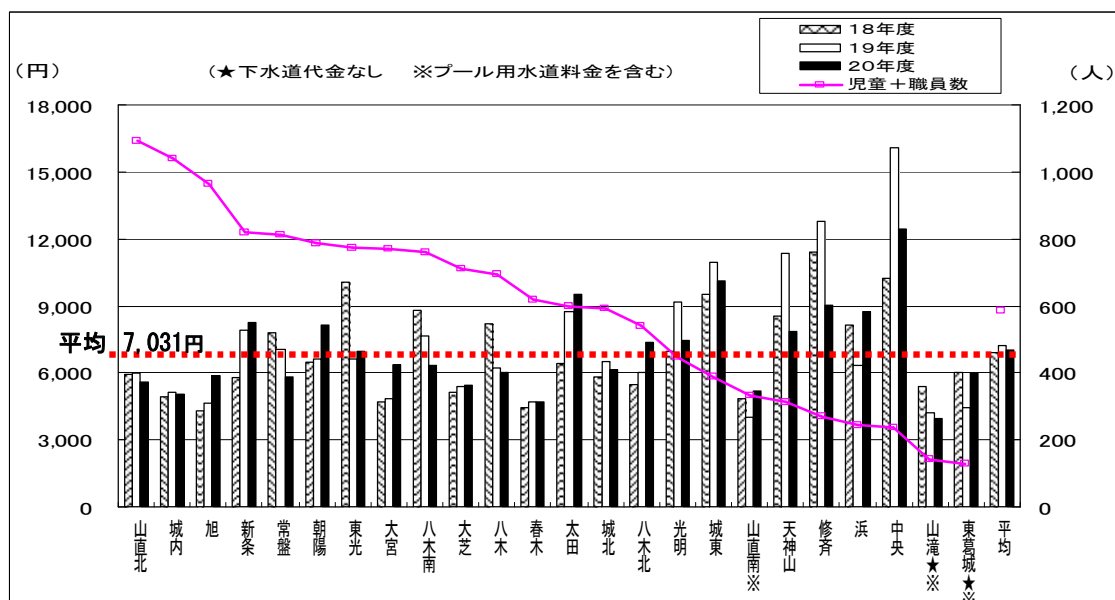


図10 1人当たりの上下水道料金の比較

図10より1人当たりの上下水道料金を算出すると、最も高かった学校は最も安かった学校の約3倍にもなることが分かった。この原因として考えたのが次の3点であった。

- ①施設の老朽等により漏水が発生しているのではないか。
- ②水流が強すぎるにより、必要以上に水が使用されているのではないか。
- ③学校側の節約意識が薄いのではないか。

岸和田市の水道料金は、「普段の生活に使う水は出来るだけ安く」という考えから、使用水量が多くなるにしたがって単価が高くなる料金体系をとっている。また今後、大阪府知事の公約である学校の芝生化が進めばさらに水道料金が膨れ上がることも予想される。学校内の使用量を減らすことができれば、料金単

価が安くなり、より水道料金の削減率も上がる。削減分を施設の長寿命化につながる費用にまわせば将来的に発生する施設コストも削減することが出来る。

そこで次の5点を改善策として考えた。

①施設内の定期的な巡回により無駄を防ぐ

毎日始業前と終業前に水道メーターの記録を取る。これは児童が学校にいない時間帯の水道の利用状況を見ることで漏水の早期発見につなげる目的である。

②教職員と児童生徒に節約の意識を持ってもらう

一人当たりの上下水道料金を比較すると各学校で差が大きい。その一因として、水道料金は学校予算ではなく、学校管理課の予算として一括管理されているため学校側の節約意識にも差が出ていることが考えられる。教職員は休憩時間終了毎に水道蛇口の閉め漏れがないか確認するなどの取組みが有効であると考えられる。学校側の努力により使用量削減の効果がみられた場合、学力向上のための自由予算を割り当てる。

③流量調整を実施する

トイレなど必要以上に水が流れている箇所を特定し、流量調整を行う。

④メーター口径を変更する

メーター口径は大きくなればなるほど上水道料金の単価は上がる。岸和田市の児童生徒数は年々減少傾向にあることから、何十年も前と同じメーター口径を使用するのは合理的ではないと考える。学校の建て替え時にメーター口径を見直すことで経費の節減が期待できる¹。

⑤雨水タンクの設置し、雨水を有効利用する

雨水タンクとは屋根に降った雨水を校舎の別水槽に貯留し、トイレの洗浄水として利用する設備のことである。実際に土生中学校で利用されているが、タンクに溜めた雨水を利用したことで、年間約40万円（1,350 m³相当分）が

¹メーター口径の見直しについての試算

市内24小学校の一月の平均使用量である300 m³で比較する。また、現在24小学校のメーター口径は全て75mmと仮定する。

【算出方法】

◎75mm口径の場合 265円×300 m³+13,295円+消費税=97,434円

◎50mm口径の場合 265円×300 m³+695円+消費税=84,204円

⇒75mm口径を50口径に変えるだけで同じ量の水を使用したとしても、

一月あたり13,230円、一校あたり年間で約15万円、24校になると年間約360万円の削減を見込むことができる。

節約されていることが分かった。設置費用はかかるが、岸和田市立の教育機関（小学校 24 校、中学校 11 校、高等学校 1 校 合計 36 校）に雨水タンクを設置すると仮定した場合、年間約 1,400 万円の削減が見込めることも分かった²。トイレの水であれば雨水をそのまま使用できるため、浄化に係るエネルギーの削減につながり環境面でも効果が期待される。

このように佐倉市の取組み事例を参考に岸和田市立学校の水道料金についてデータの分析をし、様々な気づきを見つけることができた。小さな取組みを全庁的に展開することで、経費の節約が積み重なり、大きな財政的効果が生まれることが期待される。

第三章 公有財産を有効活用するための提案

第一章で述べたように、本市では公有財産の管理は財産所管課に委ねられている部分が多いが、アンケートからも分かるように、公有財産の有効活用が積極的に取り組まれている状況とは言えない。『公有財産台帳システム』の運用が始まれば、公有財産の現況に関する基本情報や資産価値についての情報管理が向上し、有効活用に向けた基盤整備が一步進む。しかし、現在の体制を前提とする限り、それを導入するだけで、直ちに公有財産の有効活用が促進されるとは考えられない。

本章では、先進自治体での取組み状況を踏まえ、本市において公有財産の有効活用を促進するための具体的な方策について提案する。

1. 公有財産の有効活用に係る基本方針の策定

まずは、公有財産の有効活用の必要性和その基本的な方向性を示す必要がある。

公有財産の実態を最もよく把握しているのは、日々現場でそれらを管理・運用し、行政サービスを提供している財産所管課である。財産所管課の積極的な

² ◎中学校の雨水利用の有無の比較（平成 20 年度）

* 雨水利用しないと仮定した場合

上水道 2,588 m ³	726,055 円
下水道 2,588 m ³	566,290 円
合 計	1,292,345 円

* 雨水利用している現在の料金

上水道 1,238 m ³	285,650 円
下水道 2,588 m ³	566,290 円
合 計	851,940 円

差 440,405 円

【算出方法】土生中学校の節約金額を基に一人あたりの節約金額を試算

440,405 円 ÷ 645 人（生徒＋教職員数）＝682 円

全 36 校の児童・生徒・教職員数の合計 21,511 人が土生中学校と同じ頻度でトイレを利用すると仮定すると、

21,511 人 × 682 円＝14,670,502 円となる。

取組み無しに、有効活用は成立しない。現場からしか実態に即した具体的な改善策は生まれてこないからである。

また、公有財産のあり方が地域における行政サービスに直接影響を与えることを考えると、有効活用を図るためには、その必要性、方向性について市民の理解を得る必要がある。

公有財産の有効活用を成功させるためには、庁内、庁外の関係者にその必要性、方向性について広く共通認識を形成することと、積極的に有効活用の取組みに向かわせる強い動機付けを与えることが必要なのである。

上記の目的を踏まえ、基本方針は、以下の4つの方針を柱とすることとする。

（１）保有する公有財産の縮減と変化する行政ニーズへの対応

長期的な観点から、計画的に、公有財産全体の必要な機能を維持しながら規模の縮減を図ることに取り組む。

先に述べたように、人口減少、少子高齢化、財政逼迫という今後の社会情勢を踏まえると、保有財産の縮減に積極的に取り組むことは不可避である。同時に、変化する行政サービスの需要に対応するため、中長期的な観点から公有財産の機能見直しに取り組まなければならない。地域別の人口動向や施設需要、個々の公有財産の利用実態や品質、サービス提供能力についての的確な分析（施設評価）を踏まえ、計画的に規模の縮減に取り組んでいく必要がある。

（２）公有財産の有効活用の推進

個々の公有財産の機能、利用実態、それを取り巻く環境についての的確に把握し、情報の可視化、共有化を行ったうえで、公有財産の機能を最大化するような有効活用を行う。

庁内における公有財産の需要と供給の調整に積極的に取り組み、用途変更、共同利用等を促進する。また、未利用・低利用の公有財産については、売却、貸付、余剰スペースの暫定利用等公有財産を活用した財源確保に積極的に取り組む。この取組みを促進するため、取組みによる成果に対し、財産所管課に一定のインセンティブを付与する仕組みを導入する。

（３）維持保全業務の適正化

個々の施設の品質、耐震性、老朽化等について専門的な見地から情報を収集・分析し、維持保全についての総合的な保全計画を策定する。施設ごとに優先順位をつけて計画的に維持保全を行うことで、施設の長寿命化、ライフサイクルコストの削減を図り、施設機能の維持と全体経費の削減を目指す。

（４）維持管理経費の最小化

光熱水費、メンテナンス費用等について、市有の同じ用途の施設や他自治体の同じ用途の施設と比較を行うことで、課題を抽出し、維持管理経費の削減を図る。（参考：第二章の6で述べた水道料金のシミュレーション）

2. PDCAサイクルによる公有財産管理

1 では長期的な観点から公有財産のあり方について方針を立てることを述べてきたが、継続的に進行管理していくためには、どのような手続きでこれを進めていくかを定める必要がある。

まず、個々の公有財産についての的確に状況を把握した上で、廃止するもの、継続利用するもの、継続利用するがそのあり方を見直すべきもの、というように将来の方向性を定める『仕分け』を行うことが必要である。さらに、継続利用する施設についても、より効果的な運用方法、効率的な維持管理方法が考えられないかを定期的に見直すための仕組みが必要となる。その仕組みとして、PDCAサイクルに基づく管理手法をとり入れ、図11の流れで実施することとする。

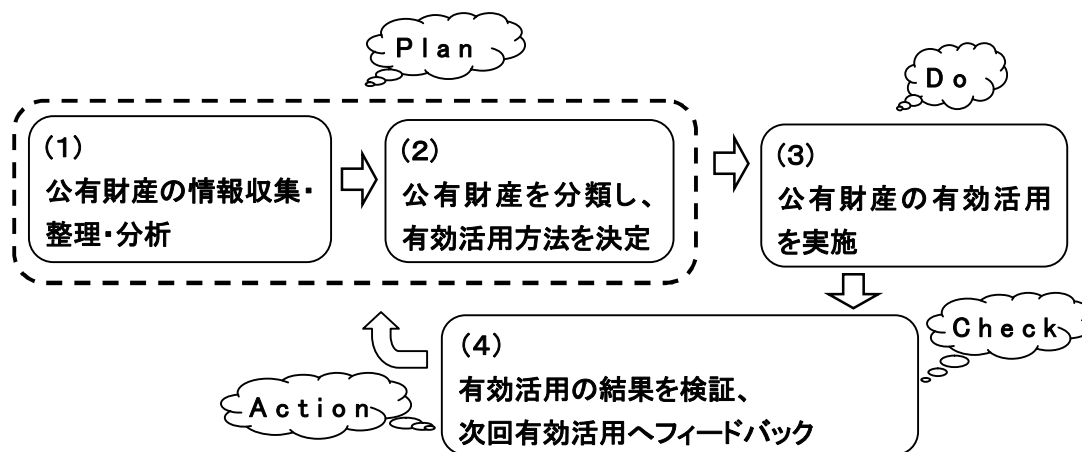


図11 公有財産の有効活用PDCAサイクル

（1）公有財産の情報収集・整理（Plan）

有効活用を行うためには、まず、公有財産の実態を的確に把握しなければならない。そのためには、個々の公有財産のあり方を検討するために必要な情報を収集する必要がある。ここで必要とされる情報とは、土地の場合は、面積、法規制、取得時期、取得簿価、建物の場合であれば、建物用途、床面積、構造、建築時期、取得簿価、といった基礎的な情報に加え、事業内容、利用状況、修繕状態、立地条件、市民満足度等の数値化できない情報などが挙げられる。

（2）公有財産を分類し、有効利用方法を決定（Plan）

（1）で収集した情報を基に、個々の公有財産のあり方の方向性について、長期的な視点に立って、次のように分類する。まずは、普通財産と行政財産に分ける。

普通財産のうち、道路整備などの事業計画のために保有している財産については、事業計画の進行管理を徹底し、計画の実施が見込まれなくなった財産については、他の行政目的への転用や貸付・売却等の方策を検討する。その他の

普通財産については、現況に応じて貸付・売却等による活用策を検討する。

行政財産については、学校教育施設、消防施設といった利用用途や利用圏域ごとにより大きく分類し、(1)で収集・整理した情報に基づいて、公共的な需要、物理的性能、経済的価値の観点からより詳細に分析した上で、①将来に渡り継続使用していくべき公有財産、②用途変更、統廃合、機能の複合化等使用方法を見直した上で保有していくべき公有財産、③用途廃止し処分すべき財産、の3つに分類する。

①や②に分類された公有財産については、維持管理の見直しや空きスペースの利用等、より効率的、効果的に運用する方法を定期的に検討する。③に分類された公有財産については、当面の利用予定がなければ、売却や、暫定的な活用として賃貸や使用許可の方向性で考える。処分先、貸付先が見つからないような場合には、維持管理を使用者において行う等の条件付でNPOや市民団体に格安または無償で使用貸借又は使用許可を行い、維持管理経費の節減と施設機能の活用を図ることも検討する。

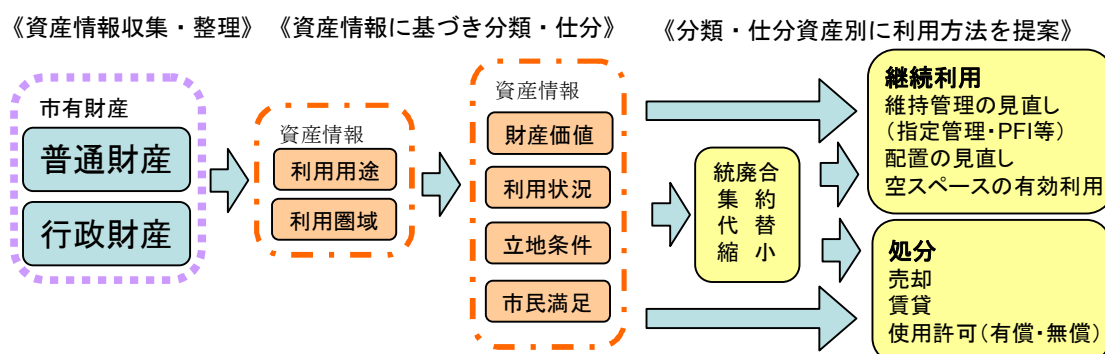


図12 公有財産の分類・決定の流れ

(3) 資産の有効活用を実施 (D o)

(2)で示された方向性に基づいて、最適な公有財産のあり方、管理・運用・活用の方法を検討し、実行する。

(4) 結果の検証・フィードバック (Check、Action)

実行した方策が本当に最適であったのか、環境の変化に応じて方向性を転換する必要がないかについて評価・検討する。評価は、有効活用策の実施により、①収入の向上（売却額、賃料収入など）、②支出の削減（管理運営費、修繕費など）、③施設利用者数の増加（利用者数、稼働率など）、④市民・利用者の評価（満足度など）の向上、がどの程度達成されたかを基準にして行う。そこで検討した結果に基づき再度、最適な方向性、方策を定め、それを次のPlanに反映させ、新たなPDCAサイクルを展開していく。

3. 有効活用課の設置

現状分析で述べたように、本市の組織機構では、公有財産の有効活用を業務として一元的に所管する組織が存在せず、行政財産は、管理、運用、処分するかどうかの判断に至るまで財産所管課において包括的に管理されている。そのため、縦割りの組織機構内でしか有効活用の方法が検討されることがなく、組織横断的に、経営的な視点に立った有効活用が行われていない。

この課題を解決するため、公有財産の有効活用を総括する専門部署（以下、「有効活用課」とする）を設置することを提案する。有効活用課を設置することにより、一元的に公有財産の状況を把握することができ、長期的、総合的、専門的な観点から、公有財産の最適なあり方、有効活用の具体的なプランを提案し、実行することが可能となる。

有効活用課の構成については、全ての公有財産の情報を収集・整理し分析する『情報収集・分析担当』、財産所管課との調整や活用方法を提案・実施する『有効活用推進担当』、財務面・施設の技術的側面から公有財産の適正な予算・維持管理を推進する『維持管理推進担当』の3担当を配置し、有効活用に取り組むこととする。

（１）情報収集・分析担当

情報収集・分析担当は、個々の公有財産のあり方の方向性を定めるために、多角的な視点から情報を収集し、分析する。

収集する情報は、現在運用に向けて準備が進められている公有財産管理システムに登録される基本情報のほか、施設の修繕履歴やその他管理経費などの詳細情報を含む。これらの情報は、整理・分析した上で、電子データとして管理し（図 13 の①）、情報の共有化・可視化を図るとともに、多角的なデータ分析を行っていく。さらに、個々の施設ごとに、その品質、機能、価値、コスト等に関する情報を整理し、「施設カルテ」として管理していく。（図 13 の②）（P D C Aサイクルの（１）の部分に相当する業務）

次に、市政運営の方針や地域別の人口動態といった長期的な方向性と「施設カルテ」として整理した情報をもとに、個々の公有財産について、公共的な需要、物理的性能、経済的価値の観点から分析を行い、①将来に渡り継続使用していくべき公有財産、②用途変更、統廃合、機能の複合化等使用方法を見直した上で保有していくべき公有財産、③用途廃止し処分すべき財産、に分類し、そのあり方の方向性を定める。

ここで定められた方向性に基づき、有効活用推進担当、維持管理推進担当と連携・協力を図りながら、公有財産のあり方、管理・運営、維持保全に関する具体的な課題を抽出していく。（以上、P D C Aサイクルの（２）の部分に相当する業務）

長期的な方向性を定めたり、課題を抽出する際は、市有の同じ用途の施設、他自治体の同じ用途の施設との横断的な比較を行うなど（ベンチマークによる分析）、多角的な分析手法を用いる。

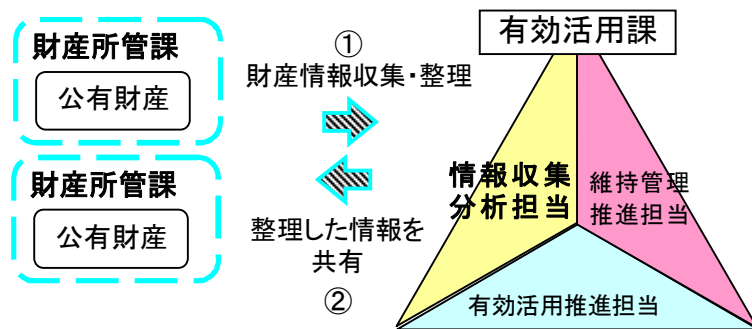


図13 情報収集・分析担当の業務

また、ここで収集・分析された情報は、庁内外の合意形成を図るための説明資料としても活用する。施設の廃止や機能の縮小は、その施設の受益者にとっては行政サービスの低下につながる。全体最適化の観点から合理的で説得力

ある説明がなされなければ、理解を得ることは難しく、有効活用の具体的な方策を実現することは困難となるからである。

担当の構成は、収集する情報が専門的な情報を含み、技術面からの分析も必要となることから、事務系・技術系職員を1名ずつ、合計2名とする。

（2）有効活用推進担当

有効活用推進担当は、公有財産の有効活用に向けた取組みの統括的なマネジメント機能を担う。具体的な有効活用策が長期的な方向性と整合性がとられた内容となっているか、また、状況の変化に対応して全体の方向性を見直す必要性がないか、長期的な観点からPDCAサイクルの総合的な進行管理を担う。

また、収集・分析した公有財産情報を基に各財産の具体的な有効活用方策を検討し、財産所管課に提案し、実現に向けて支援し（図14の①）、庁内横断的な観点に立って、公有財産の財産所管課間での調整を図る。

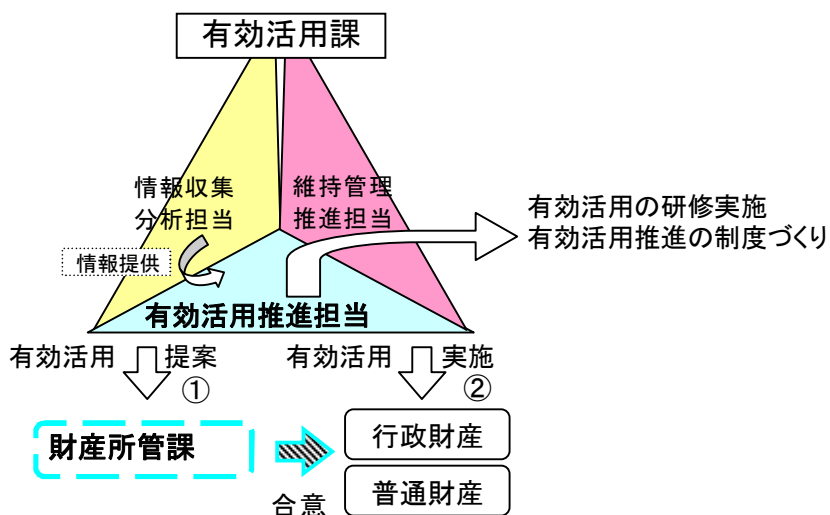


図14 有効活用推進担当の業務

従来の財産所管課を中心とする縦割りの管理体制においては、公有財産は所管の行政目的を達成するという観点からの運用が中心であった。そこには、公有施設全体の最適化を図るという観点が抜け落ちていたのである。また、財産所管課には有効活用の必要性についての十分な認識がな

く、積極的な取組みに結びつかないという課題があった。これらの課題を解決するためには、財産所管課を指揮し、支援する組織が必要である。

例えば、施設を新設する場合、従来の体制では、用地を新規取得するか、所管する財産の範囲内で既存の土地や施設を活用するかに検討の範囲が限定されていた。ここに、全庁的な公有財産の状況を把握し、総合的な観点から公有財産の有効活用を検討する有効活用推進担当が支援に加わることで、他課が所管する土地、施設にまで検討範囲が広がり、多くの選択肢のなかから、総合的に判断して最適な方策を選択することが可能となる。

有効活用推進担当には他の業務を割り当てず有効活用に特化させる。機動的に行動することで、それまでの組織機構では担う者がいなかった役割を果たすことができる。また、有効活用推進担当が効果的にその機能を果たすため、公有財産の整備計画から処分に至るまでの公有財産に関わる重要なプロセスにおいては、必ず有効活用推進担当において経営的な観点からの検討が行われるように、公有財産規則においてその手続きを定める。

有効活用の具体的な方策は、財産所管課と協議し、財産所管課の合意を得た上で、実行する（図 14 の②）。従って、有効活用推進担当の業務は、財産所管課との連携・協力無しには成り立たない。

また、有効活用推進担当は、有効活用に取り組みやすい環境づくりも担うこととする。例えば、職員に対し有効活用方針の理解や実行方法についての研修を行うことで、職員の有効活用への理解を促しその意識を高める。さらに、有効活用で得た収入や削減した支出の一部を財産所管課の予算として還元できるようにすることが出来れば、財産所管課の職員の意欲を向上させる効果もある。

有効活用推進担当の構成としては企画調整・総務的な要素と施設等で技術的な要素を伴うため、事務系・技術系職員を 1 名ずつ、合計 2 名とする。

（３）維持管理推進担当

維持管理推進担当は、専門的な見地から公有財産全体の維持管理について総合的に調整し、ライフサイクルコストの低減を図ることを業務とする。また、実際に施設調査を実施し、維持保全の必要性やその方法についてチェックする機能を果たす（図 15 の①）。

施設全般の老朽化が進行する中で、維持、修繕、保全に係る経費は増大する一方である。財政的な制約の中で、効果的にこれらの業務を行うためには、施設全体の品質状況を把握し、的確に優先順位を付し、計画的に実施していく必要がある。これらの業務については、財産所管課で重複する部分も多く、所管課別に行なうよりも一括して維持管理を行なうことでスケールメリットを活かすことができる。また、施設全体の維持管理に係る情報を一元的に把握している維持管理推進担当が、本市の同じ用途の施設、他自治体の同じ用途の施設と比較し、分析することで、効果的なコスト削減の方策を図ることができる。

維持管理推進担当では、財産所管課が策定した施設ごとの維持保全計画と、情報収集・分析担当により示される公有財産全体のあり方の方向性、個々の公有財産に関する情報（図 15 の②）をもとに、施設全体の長期的な維持保全計画を策定する。（図 15 の③）

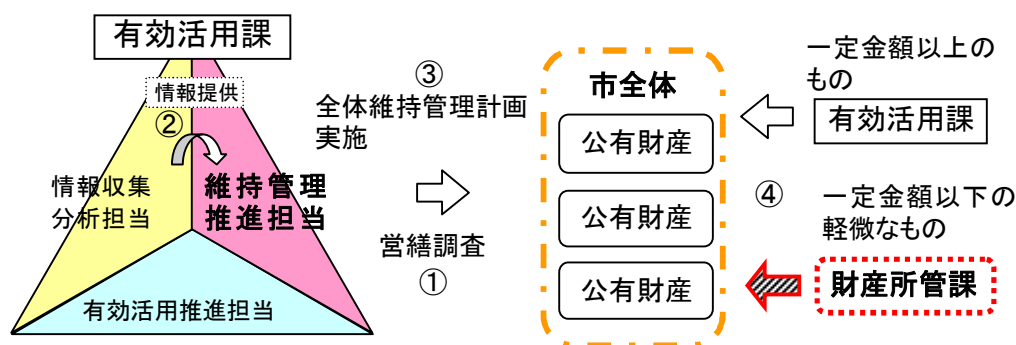


図15 維持管理推進担当の業務

維持保全に係る各年度の予算要求は、基本的にこの長期的な維持保全計画に基づき行うこととする。財産所管課は、一定金額を超える修繕等を要求する場合は、維持管理推進担当に、要求年度の維持保全計画を改めて提出する（一定金額以下の軽微な修繕については、財産所管課自ら予算要求を行うこととする。

（図15の④）。維持管理推進担当では、長期的な維持保全計画全体との整合性、維持保全の必要性、その方法の妥当性について検討し、要求年度の市有施設全体の維持保全計画を策定した上で、財政課に一括して予算要求を行う。財政課は、維持管理推進担当から提出された要求年度の維持保全計画に対して査定を行い、維持管理推進担当にその総額を内示する。維持管理推進担当は、内示を受けた計画全体の予算額の範囲内で、改めて個々の事業へ予算を配分する。

維持管理推進担当を設置することで、財産所管課、財政課の双方にメリットが発生する。財産所管課にとっては、専門的な観点から必要とされる予算額を確保することができ、計画的に効率的な維持保全を図ることが可能となる。財政課にとっても、長期的、専門的な見地から作成した計画に基づき予算配分すればよいので、効果的な予算配分が可能となる。

業務内容がほぼ営繕に関することから担当員は技術系職員3名を配置する。

（４）有効活用課の業務推移

有効活用課設置の初期段階は台帳整理ができておらず公有財産の情報が乏しいため、情報収集・分析担当の業務を集中的に行う。そのため人員については情報収集・分析担当へ他2担当から集中的に人員を配置する。本市の公有財産は、市有地だけでも約2万6千筆の財産が存在する。そこで外部委託や緊急雇用創出事業を活用して基本調査を行い、専門知識を必要とする施設については、外部専門家と有効活用課の技術系担当者が同行し、調査を行なうことで対応する。

全財産の情報収集整理が完了すれば、いよいよ本格的に有効活用推進担当と維持管理推進担当の業務に移行する。

保有財産の処分が一巡した後は保有財産も減少し、維持管理推進業務が主たる業務となる。情報収集・有効活用業務は定期的あるいは必要に応じて随時実施するが、有効活用課の規模は縮小されることとなる。

表2 有効活用課各担当の業務量の推移

	情報収集・分析担 当	有効活用推進担 当	維持管理推進担 当
有効活用課初期 (情報が数少ない為、まずは情報収集活動を中心に行なう)	◎	△	△
有効活用課中期 (収集できた情報を基に有効活用を実施する)	△	◎	◎
有効活用課後期 (有効活用が一巡し、維持管理での活用が中心になる)	△	○	◎

おわりに

これまでの地方自治体における公有財産管理には、経営資源マネジメントの視点が欠けていた。右肩上がりで経済が成長し続け、人口増加に対応して、公共施設整備を図ることが中心の時代には、その必要性は比較的大きくなかったと言える。しかし、少子高齢化が加速するとともに、財政状況が逼迫する中で、公有財産のあり方について、根本的に見直せざるを得ない時期が到来している。第三章で述べたように、その見直しを図るためには、従来の縦割りの組織機構の中での公有財産管理ではなく、情報を一元管理するとともに、経営的、庁内横断的な観点から総合的に管理する仕組みを導入することが不可欠である。

これは、変化する行政需要に対応するとともに、長期的な財政状況の改善につながる取組みであり、今すぐに着手しなければならない重要課題と言える。

《参考文献・資料一覧》

●文献

- ・佐野修久、成田宏之、駒井裕民、足立慎一郎、中川裕一、本阿彌俊治『自治体経営改革シリーズ 第4巻 公有資産改革』（株式会社ぎょうせい、2009年1月出版）
- ・大橋豊彦、江原勲、藤原卓也、福田正視『地方財務 第642号 公有財産の管理・利活用』（株式会社ぎょうせい、2007年12月号）
- ・『公共施設の余裕（空き）空間の利活用に向けた現状と課題 ～合併市町村の取組みを中心に～』（財団法人地方自治研究機構、2009年3月）
- ・FM推進連絡協議会『総解説ファシリティマネジメント追補版』（日本経済新聞出版社、2009年3月）

●資料

- ・浜松市、「浜松市資産経営推進方針」（2009年4月）
- ・大阪府総務部財産活用課、「府有財産有効活用マニュアル（案）」
(2009年7月)
- ・佐倉市「佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針」（2008年9月）
- ・「PRE戦略を実践するための手引書」（公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会、2009年3月）

●参考ホームページURL（2010年2月現在）

- ・尼崎市ホームページ
<http://www.city.amagasaki.hyogo.jp/>
- ・大阪府ホームページ
<http://www.pref.osaka.jp/>
- ・浜松市ホームページ
<http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/>
- ・佐倉市ホームページ
<http://www.city.sakura.lg.jp/>
- ・社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）ホームページ
<http://www.jfma.or.jp/index.htm>

◎ 私たちのチームでは、行政課題実践研修として公有財産の有効活用というテーマで課題解決策の検討を行っております。ご多忙のところ回答し難い項目もあるかと思いますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

回答者

氏 名		担 当	内 線 番 号 等

※ご回答いただきました内容について、改めてご質問させていただくことがあるかもしれません。そのときは、どうぞよろしくお願ひします。

なお、本アンケートのデータ公表の際、職名等の公表はいたしません

以下の各項目について①等の番号がついているものについては回答欄【 】内に番号を記入してください。【 】については内にご記入してください。

I 公有財産（土地・家屋）の管理について
Q1. 費課（局・室）に所管する公有財産（土地・家屋）を管理する為の台帳はありますか。

①ある ②ない

回答欄【 】

以下 Q2、Q3、Q4、Q5は①とご回答された方にのみお聞きします。②とご回答された方は次ページの「II未利用の公有財産（土地・家屋）について」以下をご回答ください。

Q2. 台帳はどのような形式ですか？

①書類 ②電子データ ③書類および電子データ

回答欄【 】

Q3. 台帳の整理はどのくらいの頻度で実施していますか

①資産に異動がある時 ②1年に1回 ③数年に一度（約 年） ④実施していない

回答欄【 】

Q4. 台帳に使いづらい点はありますか？あればご記入ください。

Q5. 台帳の利用頻度はどれくらいですか？

①毎日 ②週1回 ③年1回 ④数年に一度 ⑤全く利用しない

回答欄【 】

☆Q5で①～④とご回答された方、どういったときに台帳を利用していますか？

II 未利用の公有財産（土地・家屋）の現状把握について

Q1. 遊休財産（土地・家屋）や売却可能財産など、行政サービスの用に直接供していない財産区分を把握していますか。

①把握している ②一部把握している ③把握していない

回答欄【 】

Q1～2Q1.で②一部把握している③把握していないとご回答された方にお聞きします。把握していないことに何か要因があればご記入ください。

III 公有財産（土地・家屋）の利用状況のみなおしについて
Q1. 費課（局・室）が管理する公有財産について当初の利用目的が現在のニーズにあっているかどうかの検討を定期的（数年に一度でも結構です。）におこなっていますか。

①おこなっている ②おこなっていない

回答欄【 】

Q1-1Q1.で①おこなっているとご回答された方にお聞きします。元来の利用目的と現在のニーズがかけ離れていた場合には、こういった処理をされていますか。（例：利用目的の変更、普通財産への引き継ぎ等）

1-2Q1.で②おこなっていないと回答された方にお聞きします。おこなっていないことに理由がありましたらご記入をお願いします。

Q2. 公有財産について当初の目的と現状の利用状況が一致しているかどうかを判断する業務を費課（局・室）でおこなう場合、費課（局・室）の業務に支障をきたすと思いますか。

①思う ②思わない【思わない理由： 】

回答欄【 】

行政課題実践研修報告書



テーマ

「予算管理体系の改善」

はじめに

第 1 章 本市の財政状況

第 2 章 本市の予算管理体系の問題点

第 3 章 先進都市視察

1. 経営型行政運営へ向けての制度整備（四日市市）
2. 一般財源ベースでの予算編成と重点施策枠の設定（吹田市）
3. 市民満足度の高い財政経営（多治見市）

第 4 章 新予算編成システムの提案

1. 総合計画と首長マニフェストを重視した予算配分
2. 既存システムと予算の連携による事業見直し及びインセンティブ予算の有効活用

おわりに

《参考文献・資料一覧》

チーム ポッキー S'

教育総務課	拝崎晋吾
生活福祉課	長江和正
	松野匡秀
高齢介護課	柴田倫子
障害福祉課	小西香里

サマリー

「予算管理体系の改善」の研究概要

1. はじめに

平成 20 年、サブプライムローン問題によるアメリカの住宅バブル崩壊を契機に世界金融危機が起き、世界は同時不況の波にのまれた。日本国内においても、企業は外需の収益悪化や受注の減少となり、雇用問題では派遣切りや内定取り消しなど、経済は非常に厳しい状況にある。

本市も例外ではなく、財政への影響は大きい。したがって、本市が直面している財政難と向き合い、再生に向けてどのように対策を講じていくかは重要な課題である。

そこで、私たちは予算がどのように配分され、事業を実施するにあたってどのように執行されているのかという視点に立ち、予算の管理体系に着目した。

2. 本市の財政状況

本市の財政状況は、歳入面では税収等の増収が見込めず、地方交付税も減少傾向となっている。歳出面では、高齢化の進行に伴い、社会保障関係経費が急速に増加することや、過去に発行した市債の償還額が今後しばらくの間、高い水準で推移することなどから、今後も厳しい財政状況が続くと考えられる。

こうした状況に対応するため、平成 19 年度から 5 ヶ年計画で進められている「きしわだ行財政再生プラン」では、即効性のある歳出削減策として、職員数の削減や給与等のカットにより、一定の効果を挙げている。しかし、既存の事業の見直しという点では事業自体のスクラップアンドビルドはまだ進んでいない状況である。

3. 本市の予算管理体系の問題点

本市は、歳出削減策には力を注いでいるものの、事業の見直しが進んでいないと考えられる。見直しが進まない原因の一つ目は、予算が行政評価システムとリンクしていないこと。二つ目に「個別査定方式」を基本とする予算管理体系が挙げられる。この二つの原因によって、事業の必要性和効果の検証が十分に行われず、毎年度予算要求と査定が行われている現状がある。そこには、過剰な要求と査定を繰り返す悪循環が生まれている。

4. 先進都市視察

まず、大阪府内の近隣自治体を対象にアンケートを実施、予算の中で、歳入を基盤とした予算編成を行っている吹田市を視察した。

次に、全国の自治体の状況を調べ、「行政経営戦略プラン」によって先進的に経営型行政運営を行っている四日市市及び、職員のコスト意識を高める取り組みをしていると感じられた多治見市を視察することとした。

5. 新予算編成システムの提案

本市の財政状況と財政運営を分析していくと、将来的かつ建設的な財政運営プランが求められることは明らかである。その中で、予算の果たす役割は、ただの計画ではなく、財政運営を健全化し、持続可能にする重要な役割であると言える。増加の見込めない歳入の中で、どのような予算編成が適当なのかを検証した結果、本市の予算体系の改善点を提案する。

1. 総合計画や首長マニフェストを重視した予算配分
 - (1) 重点施策の選定と施策推進監の配置
 - (2) 施策別枠配分方式の導入
2. 既存システムと予算の連携による事業見直し及びインセンティブ予算の有効活用

6. おわりに

予算管理体系を改善していくためには、目標達成のための環境をいかに整えるかが重要となる。

本市は予算管理体系の改善に必要なツールが数多く存在しているにも関わらず、そのツール同士が連動していないのが現状である。その連動を可能とするためには、特に財政課、企画課、改革推進室がこれまで以上に連携し、全庁的な財政運営を牽引していかなければならない。

しかし、事業を実施する職員の意識改革がなければ、その連携も無駄になってしまう。まず、予算編成がどのように行われているのか、どのような計画と評価に基づいて配分しているのかを職員に浸透させる努力が必要である。

さらに、予算編成の過程を市民に公開することにより、職員のアカウンタビリティに対する意識を高め、事業の慣例化を防止し、政治的影響による過剰な予算要求と無駄を排除する効果が期待できる。

これまで述べてきた提案事項を、段階的な計画と着実な実行を念頭において進めていくなれば、全ての既存システムやツールが歯車として噛み合い、本市独自の自立的で市民満足度の高い財政運営が実現すると確信する。

はじめに

平成 20 年、サブプライムローン問題によるアメリカの住宅バブル崩壊を契機に、世界金融危機が起き、世界は同時不況の波にのまれた。

日本国内においても、企業は外需の収益悪化や受注の減少となり、雇用問題では派遣切りや内定取り消しなど、経済は非常に厳しい状況にある。

本市も例外ではなく、経済危機による本市の財政への影響は大きい。近年の財政難に拍車がかかり、再生に向けて対策を講じていくかは財政運営だけに留まらず、市民生活に関わる問題である。

そこで、私達は予算がどのように配分され、事業を実施する中で執行されているのかという視点に立ち、予算管理の体系に着目した。

予算の役割として、一つ目は、健全で持続的な財政運営を行っていくために、歳入・歳出（さらには地方債発行額）の総額をコントロールすること。二つ目は、政策目的に沿った優先的事业へ予算を配分すること。三つ目には、予算執行にあたり、最小の経費で最大の効果をあげることである。

その中でも、一つ目の役割としてあげた、歳入・歳出の総額をコントロールしていくことは、将来の財政運営においても重要なことである。しかし、毎年度のように歳出規模の縮小を余儀なくされ、予算の作成段階で総額の枠を厳守することは難しい状況となっている。

財政運営における予算編成の課題は、自治体だけの課題ではなく、国全体としての課題でもある。

平成 21 年 9 月 16 日の asahi.com の記事によると、鳩山内閣では、「予算編成をゼロベースから見直すにあたって、シーリングの方法も見直す必要がある」との方針が示された。財政状況が悪化する中で、従来のシーリング手法による事務事業予算の一律削減と財政部門による一律の査定が限界に達しているといえるのではないかな。

こうした状況下で、本市の予算管理の体系を改善し、自立した財政運営を続けていくためには、どのようなことが必要なのかを検証し、提案していきたい。

第 1 章 本市の財政状況

本市の財政状況は、歳入面では、税収等の増収が見込めず、地方交付税も減少傾向となっている。歳出面では、少子高齢化の進展に伴い、社会保障関係経費が急速に増加することや、過去に発行した市債の償還額が今後しばらくの間、高い水準で推移することなどから、今後も厳しい財政状況が続くと想定される。

平成 20 年度の決算報告によると、歳入の総額が約 672 億円、歳出の総額が約 637 億円である。そのうち、歳入における自主財源の割合は全体の 42.4%、依存財源の割合は 57.6%となっている。歳出では、民生費への支出が最も多く、次いで公債費への支出の割合が多い。この歳入・歳出の内訳を元に、市町村財政比較分析表を用いて本市の財政状況を見ると、後掲の資料 1 のとおり財政力

指数は類似団体と比較しても下回っており、また経常収支比率も 96.7%と財政が非常に硬直化していることが分かる。さらに実質公債費率も類似団体と比較して低いとは言えない。

財政収支見通しでも、平成 23 年度から単年度赤字が発生する見通しとなっており、それを埋める策として、財政調整基金、減債基金などの蓄えを取り崩すことで、収支均衡を図っている。しかしながら、図.1 に示すとおり平成 26 年度以降は収支の均衡を保つことができず、累積赤字が発生してしまうと推計されている。

財政見通しでは、本市の財政構造が黒字体質に転換し、安定かつ持続可能な財政構造を確立することは難しい状況であると予測されている。

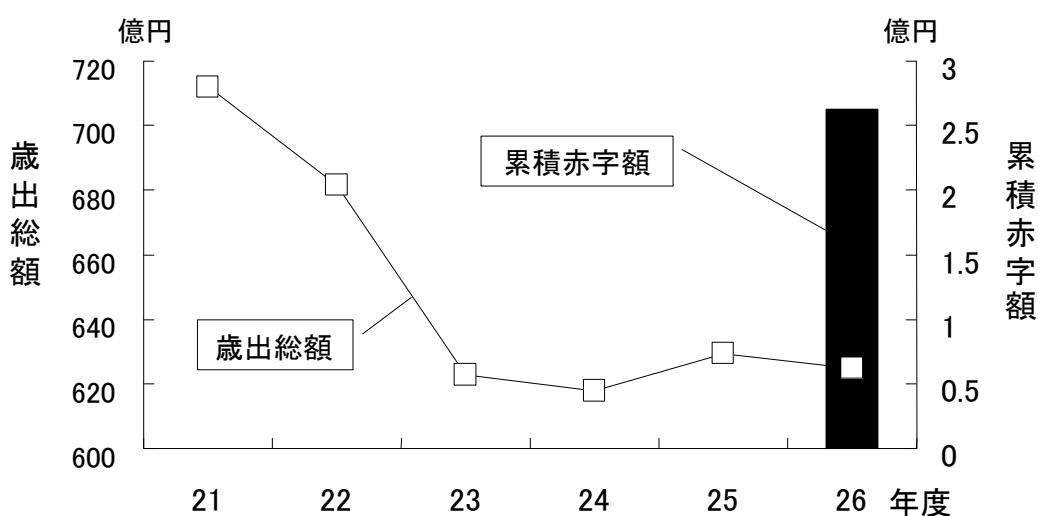


図.1 歳出総額と累積赤字額

こうした状況に対応するため、平成 19 年度から 5 ヶ年計画で進められている「きしわだ行財政再生プラン」では、即効性のある歳出削減策として、経常収支比率の抑制、公共事業費規模の適正化、実質公債費比率逡減化を目標として掲げ、職員数の削減や給与等のカットにより、一定の効果を挙げている。

しかし、既存の事業の見直しという点において、事業自体のスクラップアンドビルドはまだまだ進んでいないのが現状である。

第 2 章 本市の予算管理体制の問題点

財政状況が厳しい自治体にとって必要なことは、過剰な歳出を徹底的に見直し、それにより生まれた財源を、効果の高い新規事業や市民ニーズの高い既存事業に集中的な投資をしていくことである。つまり、「事業の選択と集中」が必要となる。抜本的な事業の見直しを行わず、人件費等の歳出削減策ばかりに力を入れ、市民ニーズの高い事業実施や事業見直しによるスクラップを行わなけ

れば、事業の活性化につながらず、財政の硬直化を促進してしまうからである。

事業の中には、始まった当初は効果が大きく、必要性が高い事業であっても、時間が経過するにつれて効果が薄れ、必要性が低くなる事業がある。いわば、「賞味期限切れ」の事業である。このような賞味期限切れの事業は継続せず、速やかに廃止や見直しを行っていくべきであるが、そのまま温存されているものも少なくない。

それでは、本市において事業の見直しが進まない原因はどこにあるのだろうか。

既存の事業の見直しが進んでいない原因としては、一つ目に、予算が行政評価システムにリンクしていないこと。二つ目に、本市の「個別査定方式」を基本とする予算管理体系が挙げられる。

一つ目の原因について、予算が行政評価システムとリンクせず、切り離された状態であるため、「本当に事業の成果が上がっているのか」、「事業の投入コストに対して効果は妥当であるのか」という事業の必要性と効果の検証が十分に行われないうまま、毎年度予算要求と査定が行われている。つまり、既存事業同士を比較できる指標が存在しないため、予算に反映できる評価基準を明確にできなくなっている。

したがって、このような状況下では、どの事業が市民や自治体にとって最も効果の高い事業であるかを明確にできず、優先的に予算配分すべき事業を判断しづらくなっているのである。

二つ目の原因である予算管理体系については、本市の予算編成の大部分を占める個別査定方式に原因があると考えられる。

個別査定方式とは、各課がそれぞれの事業について、個別に財政課に予算要求を行い、財政課の査定により予算額を決定する方式である。

この個別査定方式は、各課がそれぞれの事業について予算要求し、積み上げていく方式であるため、財政課は事業の優先順位がわかりにくくなる。

現在のように財政状況が悪化し、予算を削減しなければならなくなった場合、どの事業の予算を削減していいのか判断しづらいため、人件費や経常的経費のうち消耗品費等を削減するのみに留まってしまう。さらには、新規事業は事前評価が厳しく、なかなか認められないが、既存事業であれば、効果や必要性が低い事業であっても「これまで実施されてきた事業であるから」という理由だけで温存される傾向もある。

また、本市では一般会計の事業のうち、一部消耗品や修繕費、印刷製本費などの経常的経費に限って、予算額の範囲内で自由に金額を組み換えられる「枠配分方式」を組み合わせた予算管理体系となっている。

先に述べた二つの原因の他にも様々な原因があると考えられるが、その根底には、職員一人一人のコスト意識に温度差があり、この意識の差が予算額に影響を及ぼしているという問題がある。

本来、事業担当課の職員は、市全体の歳入総額や歳出総額を意識し、予算要求の段階で余分な額や削減すべき内容を検討すべきである。しかし、予算額を

確保し、事業を拡大することが事業担当課にとってメリットであると錯覚し、事業に必要と見込まれる額よりも少し多めに要求することも少なくない。つまり、過剰な要求と査定を繰り返す悪循環が生まれている。

第3章 先進都市視察

昨今、財政部門による事業担当課へのヒアリングを行い、予算を編成するという個別査定方式から、予算編成権限を各事業部門に委譲するという枠配分方式を導入している自治体の数が急速な増加を見せている。

その理由としては、枠配分方式を用いることにより、より現場に近く、精度の高い情報を有している事業部門が主体となり、事業の方向性についての判断を行うためである。そうすることで、役目を終えた事業や効果の上がらない事業を廃止し、真に必要性が高く、重点的・戦略的に推進すべき事業に予算を配分することにつながる。つまりは、事業のスクラップアンドビルドである。

また、枠配分方式の導入効果として、事業担当部局の意欲向上と財政意識の共有という職員の意識改革の促進、そして個別査定方式よりも財政担当部局の省力化につながるものがあげられる。さらには、住民からの情報を多く得られる事業担当課に予算編成権限を移すことにより、住民の意思をよりの確に反映できるなどの効果も期待される。

他の自治体における取り組みを知るため、大阪府30市を対象にアンケートを実施した。また、予算編成の仕組みを改善し、特に予算の枠配分方式を取り入れている自治体として、四日市市、吹田市および多治見市を選定し、どのような運営をしているのか視察することとした。

1. 経営型行政運営へ向けての制度整備（四日市市）

（1）経営改革

成果志向の視点に立った「経営型行政運営」のために、行政経営戦略プランを立て、その実施手段として経営戦略会議、業務棚卸表、そして、財源配分方式予算編成が導入されていた。

（2）予算制度

平成15年度より財源配分（総額管理枠配分）方式により予算編成を行なっている。まず、一般財源の中から公債費繰出し金等、推進計画費、扶助費を「特定配分経費」として確保する。この「特定配分経費」を除いたものを「枠配分経費」として各部局に予算配分している。

各部局への枠配分については、財政部門が各部局へヒアリングし（このヒアリングは政策推進監が担当する）、執行状況等を把握したうえで、シーリング率を定めている。このシーリング率は業務棚卸表で明記された事業について、目標値として設定され、全事業について統一の書式が用いられている。

○戦略プランの特徴

「管理型」から「経営型」の行政経営へ

成果志向の視点による
施策の選択と集中

政策プラン
財政プラン
行革プラン の一体化

○戦略プランの内容

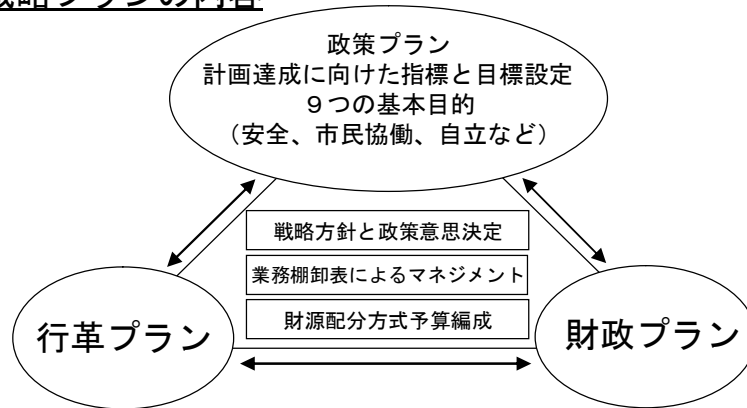


図.2 四日市市行政経営戦略プラン概略図

（３）経営戦略会議

市長等の幹部が出席し、全市的な基本方針、課題解決や政策施策等の実施について意思決定を行なう。開催は年三回（当初方針（4～5月）、基本方針（8月）、予算調整（11月））および随時、協議が必要とされるときである。

（４）業務棚卸表による行政評価

業務棚卸表は課ごとに作成され、その組織の目的と手段を記載したものである。四日市市ではすでに行政評価の一つとして事務事業評価を行なっている。四日市市では、業務棚卸による評価手法を主に用いていくこととしていた。

また業務棚卸表は市民への情報公開や予算要求の際に資料として用いており、市全体で資料の統一が図られている。さらに、この業務棚卸表は、部局の目標に沿って課長級以上の職員が作成する目標管理シートの基にもなっている。そして、目標の達成度が夏の賞与の考課に反映されている。

（５）考察

行政経営戦略プランを基に経営型行政運営を行なうという目標に向け、組織的に動いている印象を受けた。予算配分にメリハリをつけており、重点的な施策にはその予算を確保し、残りのものを各部に対して枠配分している。

枠配分予算を導入し財政担当課の労力低減を図ったが、思惑通りには進まなかったようである。個別査定方式にくらべ、経常経費まで財政担当課が関与する必要はなくなったが、戦略会議の開催にかかる労力が新たな負担となったためである。

また、思い切ったシーリングを設定することにより歳入総額に合わせた歳出総額となるような財政運営を可能にしている。しかし、予算執行の内容を詳し

く見てみると、スクラップアンドビルドによって予算枠が縮小されたわけではなく、事業全体について一律に縮小することで、歳出削減が達成されている。この点について、来年度より再度、個別査定方式を導入し、財政課が介入することで予算執行の適正化を図っていくようである。

2. 一般財源ベースでの予算編成と重点施策枠の設定（吹田市）

（1）吹田市の予算制度

①一般財源ベースの予算制度

平成 20 年度までは、歳出総額をベースとした枠配分方式を実施し、各部局に対して、一律の 3%シーリングで歳出削減を行ってきた。

しかし、臨時での補正予算要求が増加してしまい、結果的には、前年度よりも歳出が増加するという事態が発生した。これにより、平成 21 年度からは、一般財源ベースで予算を配分する方式に変更した。

予算編成としては、一般財源のうち物件費と維持費補修費のみ各部へ配分するという部局別枠配分方式を採用している。歳入を超える予算額の要求については、基本的に認めない。このため、新規事業や事業の拡充を行うために、市民ニーズの低い事業を縮小および廃止することが事業担当課に求められる。

②政策配分予算制度

平成 21 年度からは、政策配分予算制度を実施している。市長のマニフェスト項目を中心に重点施策を設け、約 1,000 事業の中から事業の重点化を図る。一般財源のうちの 1 億円を目安に政策会議にて協議をしながら、副市長査定、市長査定を経た上で約 10 事業に対して予算が配分される。事業の重点化は、新規事業・既存の拡充事業の中で「環境」「にぎわい」「健康づくり、子育て、介護予防」など重点施策のキーワードに当たるものが対象とされている。

これら重点施策については、市長協議や政策会議を経たうえで歳出削減を行う。これら予算がトップマネジメントで確保される為、優先的に予算配分が行われる。しかし、どうしても予算が確保できなかった場合は、翌年度以降に先送りとなる。

（2）事業仕分けによる「官から民へのワークシェアリング」

公共サービスのあり方を柔軟的に捉え、事業の既存、新規を問わず、その市民ニーズが税を使って展開すべきサービスであるかどうかを検証する。また、市の政策目標に合致し、効果的であるかどうかを精査したうえで、事業を縮小・廃止する。

評価の対象となる事業は「吹田市事業別予算概要」に掲載されている事業のうち一部（内部管理事務や公共施設の建設、整備事業、企業会計）を除く全て

の事務事業が対象となる。公共部門が提供するサービスの基本的性質と役割から、公的関与が必要と認められる事業について、担当課が事業仕分け評価調書を用いて、補完性の原理に基づく役割分担を明確にし、公共サービスの最適な担い手の検討を行う。

担当課の一次評価が行なわれた後、庁内組織の事業仕分け評価委員会が二次評価を行なう。その評価結果を広報と市のホームページ上で公開し、翌年度の予算に反映させている。

「官から民へのワークシェアリング」を進め、市や市民、NPO、地域社会の一員である企業などが協力し合う「みんなで支えるまちづくり」を推進し、事業が縮小・廃止された結果生み出された財源は、高齢者福祉や子育て支援などのために活用される。

（３）考察

歳入が落ち込むなかで、歳入ベースの予算編成への転換は、持続可能な財政運営を行っていくうえで非常に有効的であると思われる。

しかし、義務的経費を削減するにも限界があるため、歳入がこのまま継続的に落ち込んでいけば、歳出削減がうまく行かずこの制度も限界に達するといえる。

政策配分予算制度については、総合計画や市長のマニフェストを中心とした重点施策が優先的に実施されていく。選挙で支持されたマニフェストが実施されて行くため、市民の意見を反映した行政の役割を果たしているといえる。

しかし、本市のように既に財政の硬直化を招いている自治体においては、現状のままで新たに政策枠を設けることは困難である。

それよりも、むしろ既存事業の見直しを積極的に行えるようなシステム作りを検討し、そのシステムと予算を直接連動させるべきであると考える。

３．市民満足度の高い財政経営（多治見市）

（１）多治見市の予算制度

総合計画に基づいて予算を編成、計画で認められなかった事業には１円も予算を配分しない。予算配分方式は一般会計の一般財源のみに枠配分方式を採用していたが、平成 22 年度予算より個別査定方式に変更を予定している。平成 23 年度以降、枠配分方式に戻す予定はない。

①枠配分方式から個別査定方式への変更

枠配分方式を採用した予算編成を行ってきたはずであったが、実際は提出された予算額を査定して枠配分しており、事実上は個別査定方式と何ら変わらない予算編成となっている。さらに、枠配分方式を採用する場合、事業見直しを進めるといふねらいがあるが、多治見市では、過去の財政危機から事業の見直しを徹底的に進めてきた経緯があり、枠配分方式のメリットが期待

できないということが大きな変更理由である。

②予算配分の決定方法

平成 21 年度は対前年度比で 7%シーリングを実施し、全体的な歳出削減を行った。また、査定においては、歳出抑制のために予算要求時点で前年度比から算出した減額率をクリアしていないと、財政課で予算要求を受け付けないこととした。

(2) 総合計画

多治見市の総合計画は、多治見市が目指すまちの将来像を明確にするため、基本構想、基本計画、実行計画で構成されている。

また、総合計画は市長の任期に合わせて見直しを行っているため、市長マニフェストとの関連性が高い。

①基本構想

多治見市がめざすまちの将来像を 8 年毎に様々な分野から示したもの。例えば、教育・文化、産業・経済、医療・福祉などの分野で多治見市が向かうべき方針を定め、基本計画を策定する際の柱となる。

②基本計画

多治見市が目指すまちの将来像を定めた 8 年間の基本構想を達成するために、取り組む事業を示したもの。前半 4 年間を前期計画、後半 4 年間を後期計画とし、市長の任期に合わせて見直しを行う。

③実行計画

基本計画と達成するための手段の具体的な進め方を示したもの。毎年見直しを行い、常に 4 年分の計画を持つこととしている。

④行政改革との一体的な進行管理

総合計画の実行と評価及び評価結果を計画へ反映し、さらに予算の編成へ連動させるため、行政改革部門と財政担当部門との連携強化に取り組んでいる。

また、多治見市では予算書の市民公開を積極的に進めてきた。さらに、総合計画を市民目線でもわかりやすく、予算と連動できるものとするため、行政改革の進行管理や評価について事業評価委員会を設置し、市民の視点で事業の追加、廃止、変更、改善にかかる意見を求めている。

(3) 健全な財政に関する条例

財政運営の指針並びに基本的な原則及び制度を定めることにより、市民自治に基づく健全な財政に資することを目的として施行された条例である。その中

でも市独自で考案された「財政判断指標」が全国的にも注目されている。

健全な財政に関する条例のねらいとしては、次のようなねらいがある。

財政の健全性を示す基準値を設定するが、基準値で事業を規制しない。

市民、議会への徹底した情報公開を進め、説明責任を果たすことで、政策選択を制限することなく、情報共有と合意形成に基づいて財政の健全性を確保する。

総合計画の計画作成段階で財政状況の見込みを公表し、悪化してから是正するのではなく、悪化が見込まれた時点で回避のための取組みを始める。

財政判断指標は、財政の健全性を示すものとして、償還可能年数など独自のものも含め、4指標を設けている。

（４）市民満足度の向上にむけた取組み

市民満足度向上に向け、以下の取組みがなされていた。

- ・パブリックコメント（総合計画やほかのすべての計画に30日間募集）
- ・地区懇談会実施（勤務時間外に職員や市長が積極的に公民館などに出向き懇談的に制度等の説明を行なう）
- ・お届けセミナー（簡易懇談会）
- ・わかりやすい予算・決算書の販売

（５）考察

予算体系においては、枠配分方式から個別査定方式への変更といったように、私たちが求めていたものとは、少し違いがあった。しかし、総合計画と予算を連動させようとする取り組みは進んでいると感じた。

総合計画と予算を連動させる目的として、計画的な財政運営は当然であるが、事業の取捨選択を進めることで、財源の散逸を防ぎ、必要な施策に財源を確保することを目的としている。

市長の任期に合わせて見直しを行うことによって、市長マニフェストのための予算を講じる必要がなく、余計な歳出を防ぐことができる。

また、「健全な財政に関する条例」を制定することにより、より財政の健全性が高い自治体を目指していることが伺える。この条例で定められている「財政判断指標」は、「多治見市の財政状況をよりよくしていくにはどうしたら良いか」という視点から、市職員自らが研究会を立ち上げ、勤務時間外に時間を割いて考案されたものである。これは、多治見市職員が財政に対する危機感を感じていることの裏づけとなると考えられる。

さらに、「財政判断指標」を市民や議会に公表している。公表することによって理解を求め、そこから情報共有や市民参加を進めていくことで、過剰な歳出を未然に防ごうとしていることが伺えた。

また、パブリックコメントや懇談会を積極的に行うことや、事業評価委員会を設置することで、的確な市民ニーズの分析と事業評価に沿った予算配分を目指している。

第4章 新予算編成システムの提案

これまで述べてきたように、本市の財政状況と財政運営を分析していくと、将来的かつ建設的な財政運営プランが求められることは明らかである。その中で、予算の果たす役割は、ただの計画ではなく、財政運営を健全化し、持続可能にする重要な役割をもっている。

しかし、これまでの予算編成と作成の過程を続けていくだけでは、健全な財政運営というよりも、むしろ「問題の先延ばし策」というイメージを払拭できない。なぜならば、増加の見込めない歳入の中で、既存の事業の効果や優先順位を明確にできず、見直すべき事業を温存することとなり、結果的には歳出増加、市民ニーズの高い事業実施に予算を配分できない状況を招くことになるからである。

このような状態が続くのであれば、市民ニーズの多様化に対応するために業務の細分化が予想される中、今後も歳出の増加は避けられないことが推測される。歳出が増加すれば、これまで積み上げてきた効果額は、いずれ公債費の補填もしくは基金の取崩しにより、決算収支に充当されていくことが予測される。そうなれば、現在取り組んでいる再生プランで得られた効果額が、無駄になってしまう恐れがある。

そこで、十分な財源がない中、どのような予算編成が適当なのかを検証した結果、本市の予算体系の改善点を提案する。

1. 総合計画と首長マニフェストを重視した予算配分

本市の予算は、総合計画と首長マニフェストとの連動性が弱く、その結果、計画に関わる事業に予算がどのように配分されているのかが不明瞭となっている。また、予算額と予算の執行状況の面から総合計画の進行状況や評価を的確に表せないため、計画に関わる事業の追加、廃止、変更による改善が実施途中では行われにくくなっている。

視察した多治見市のように、総合計画を市全体の重要な進むべき方針と捉え、実行計画を立て、その達成率と評価結果を予算編成に反映させることが重要である。そうすることで、冒頭で述べた、予算の役割の一つである「政策目的に沿った優先的事业への予算配分」が可能となり、計画に沿った予算運営が実現する。

大阪府内 30 市を対象に、独自に行ったアンケートにおいても、図.3 に示すとおり、予算を配分する上で重視しているものは、総合計画が 19 市、首長マニフェストが 19 市と最も多い。つまり、大阪府内の多くの自治体が、市全体の方針や計画に基づいた予算配分を行っているといえる。

また、本市の進むべき方向性と進捗状況を明確にすることで、職員一人一人が何を目指し、どの計画の中で事業をすすめているのかを実感でき、より危機感を持った予算執行に取り組むきっかけとなると考えられる。

一方で、総合計画の中身の精査は当然のことながら、中・長期的な計画基盤

として、総合計画が作成されるべきであり、首長のマニフェスト事業とのズレが発生しない工夫も重要となる。

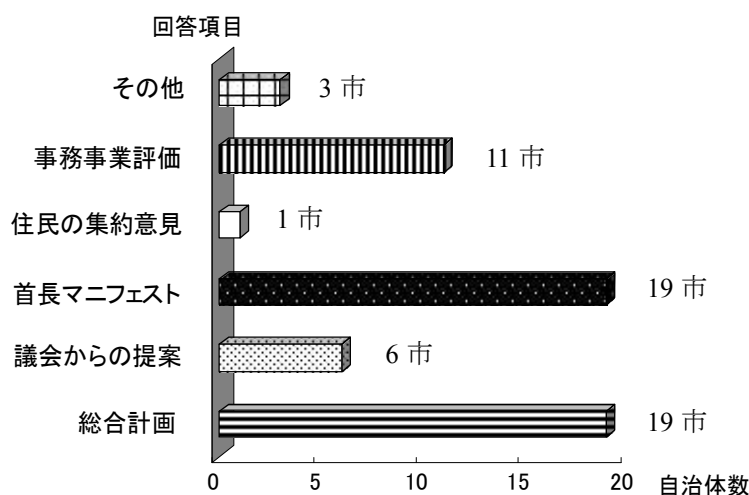


図.3 予算配分で重視しているもの

(1) 重点施策の選定と施策推進監の配置

さらに、総合計画の中から、特に本市の重点施策となるものを選定し、その施策に対して予算を重点的に配分することを提案する。

また、部局を超えた予算配分に対応するため、施策推進監の配置も提案したい。

①重点施策の選定

重点施策は本市の総合計画と首長マニフェストにおいて、特に推し進めていくべき内容のもの、または、市民満足度が高く本市の目指すべき方針に沿った政策であるものから選定する。選定方法については、首長出席のもと、現在行われている財政課・企画課・改革推進室主催の戦略会議で選定していくことが適当と考える。

重点施策を選定することにより、事業に優先順位をもたらし、メリハリのある事業実施を可能にする。また、優先的に予算が配分されることにより、財政部門による査定を必要とせず財政部門の省力化も期待でき、さらには、中長期的な事業計画の実施が可能となる。

しかし、施策の重要性から、進捗状況を管理し、達成度を示すことが求められる。

②施策推進監の配置

重点施策に予算配分されれば、部局を超えた予算配分が予想される。事業担当課も複数存在する場合が想定されるため、財政課職員による対応では限界が生じてくる。このような調整作業を円滑に行ない、実施状況や事業成果

等を戦略会議の場で報告する役割として、施策推進監の配置を提案する。具体的には、図.4に示すように重点施策担当部局内に1名ずつ配置し、事業担当業務を把握でき、予算に直接携わる主査級以上の職員が適当と考える。

施策推進監の役割としては、部局間や事業担当課との予算調整、事業計画の策定と進捗の管理、戦略会議における事業実施報告が主な役割となる。

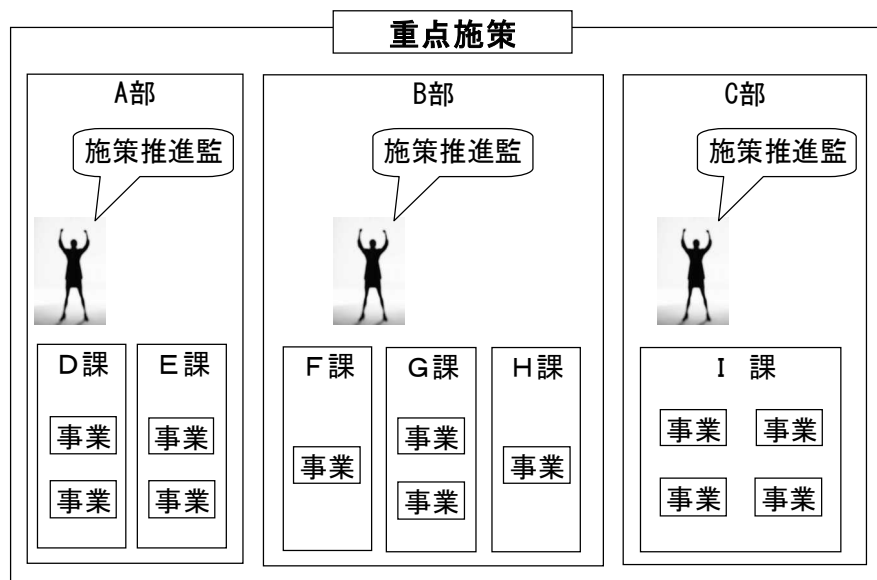


図.4 施策推進監の配置イメージ

(2) 施策別枠配分方式の導入

次に、施策毎に予算を配分することを提案する。つまり、施策別枠配分方式の導入である。施策別枠配分方式は、先に述べたように、部局間を越えた予算配分であり、戦略的・中長期的計画に連動した予算編成を可能とする方式である。視察した四日市市の予算編成の一部に、この方式が導入され、部局を超えた予算配分で事業実施を実現している。

その結果、総合計画に基づいた事業評価と予算配分が連動し、理想的な予算編成が実現可能となる。ただし、この施策別枠配分方式は、事業見直しによる事業の優先順位付けや予算と事業評価のリンクがシステムとして確立されていなければ機能しない方式である。

2. 既存システムと予算の連携による事業見直し及びインセンティブ予算の有効活用

事業の活性化や先に述べたような施策別枠配分方式を進めていくには、事業のスクラップアンドビルドと事業の優先順位付けは必要不可欠である。この優先順位付けを行うために必要な既存システムとして、行政評価システムを用いたい。

現在、本市の行政評価システムは予算との連動が弱く、目標に対する実施結果の評価を示す資料となっている。また、事務事業の評価は、事業担当課で設

定した難易度で事業を区分けし、事業実施の達成度を出すことで、事業担当課の事業管理を促しているに留まっている。

しかし、大阪府内の自治体においては、図.5 に示すとおり、行政評価の結果を予算に反映もしくは参考としている自治体が全体の 58%と最も多く、指摘事項だけでも予算に反映させている自治体を合わせると全体の 66%を占める。

また、アンケート結果には表れないが、アンケートの回収段階において、各自治体の財政担当者から、予算と行政評価を連動させていく自治体は今後増えていくことが推測される。

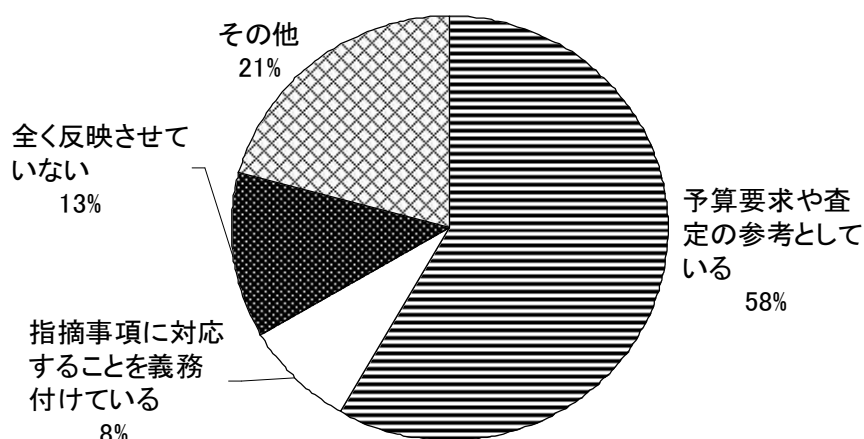


図.5 行政評価結果の活用状況

次に、事業の優先順位付けを行うために必要な既存システムとして、現在企画課が行っている業務棚卸を用いて予算の作成段階で連携させることを提案する。

具体的には、業務棚卸で事業の目的と必要性を明確にし、実施すべき事業担当課は、事業別に目標とその達成度を示す指標を設定する。そして、目的達成のための事業計画を立てて実施する。その達成率と指標を基に、先に述べた事務事業の評価を数値化し、事業に優先順位付けを行う。優先順位の高い事業の順に予算が配分されれば、その過程において、必然的に事業の見直しが行われることとなる。

この既存システムと予算の連動による事業の優先順位付けができれば、当該年度の評価を来年度予算に反映し、予算配分をする段階でシーリング率の決定根拠に用いることが可能となる。また、これまでなかなか進められなかった新規事業も優先順位が高い事業であれば、低い事業を廃止し、実施される可能性が高まる。さらには、当該年度で削減できた予算額を、翌年度以降に上乗せできるといったインセンティブ予算にも有効活用できる。

インセンティブ予算とは、予算枠の範囲内で削減できた額を、翌年度の予算に繰越できるといった、メリットを持たせる方式である。

おわりに

これまで述べてきた予算管理体系を改善していくためには、目的達成のための環境をいかに整えるかが重要となる。

本市は、予算管理体系の改善に必要なツールが数多く存在しているにも関わらず、そのツール同士が連動していないのが現状である。その連動を可能とするためには、特に財政課、企画課、改革推進室がこれまで以上に連携し、全庁的な財政運営を牽引していかなければならない。

また、どのような予算編成をおこなっても、事業を実施する職員の意識改革がなければ機能しない。

まずは、予算編成をどのように行っていくか、どのような計画と評価に基づいて配分しているのかを職員一人一人に浸透させる努力が必要である。定期的な説明会の場や、事業担当課の事業担当者調整の場を設けていくことは必要不可欠である。

さらに、予算編成の過程を市民に対してオープンにする取組みも必要であると考え。例えば、事業ごとに予算要求書を市のホームページ上で公開することや、予算の要求額と査定後の額を比較分析し、広報誌に掲載することが有効と考える。

公開することにより、職員のアカウンタビリティに対する意識を高め、事業の慣例化を防止し、政治的影響による過剰な予算要求と無駄を排除する効果が期待できる。

最後に、これまで述べてきた提案事項を、段階的な計画と着実な実行を念頭において進めていくなれば、全ての既存システムやツールが歯車として噛み合い、本市独自の自立的で市民満足度の高い財政運営が実現すると確信する。

《参考文献・資料一覧》

●文献

- ・稲沢克祐『行政評価の導入と活用ー予算、決算、総合計画ー』
(イマジン出版 2008 年 8 月)
- ・瀧野欣彌、丹下甲一他『財政運営システムと予算の新展開 (シリーズ地方
税財政の構造改革と運営 第 5 巻)』
(ぎょうせい出版 2007 年 7 月)

●資料

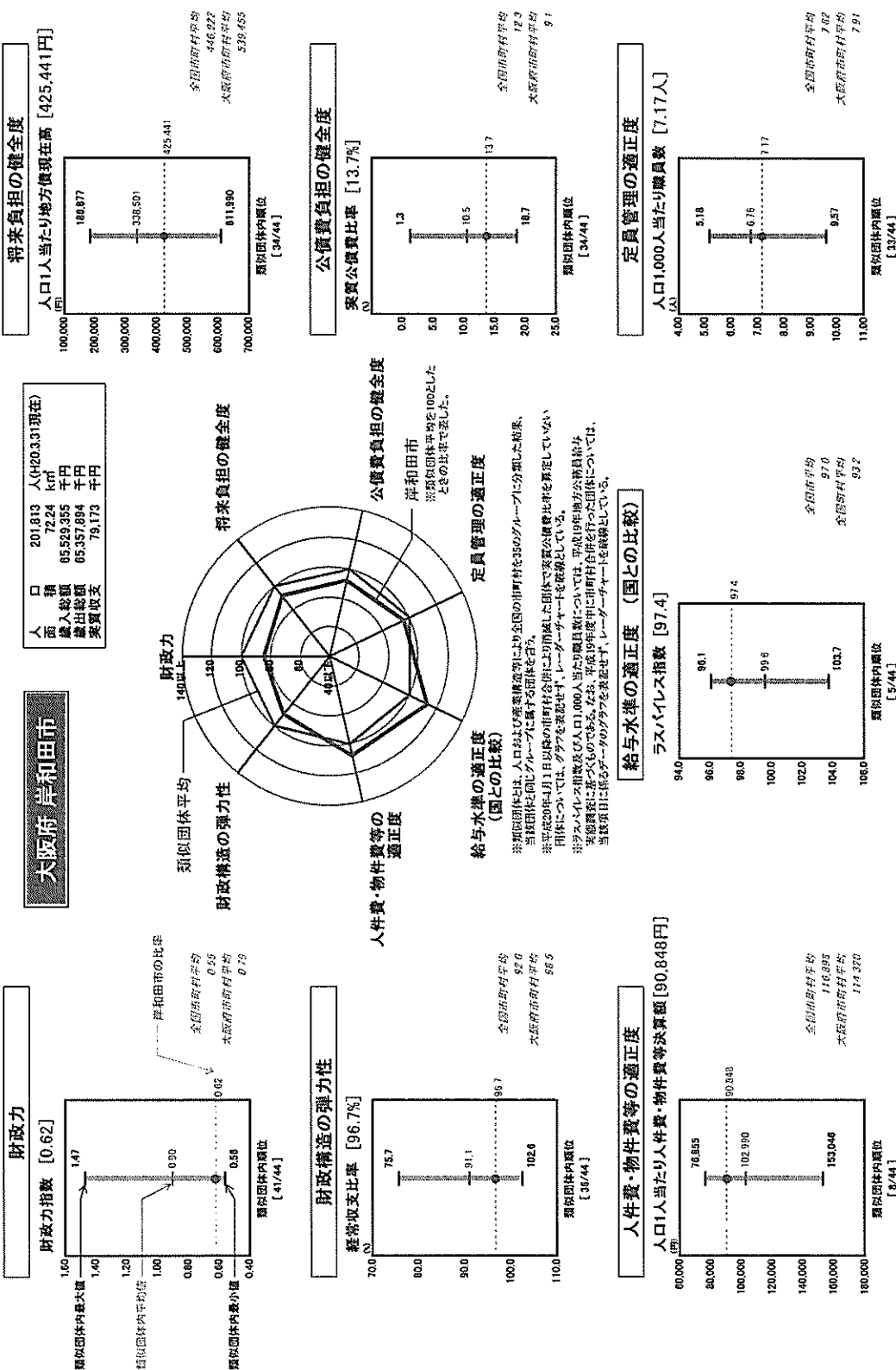
- ・「きしわだ行財政再生プラン効果額表」(平成 21 年 7 月)
- ・「岸和田市平成 19 年度決算報告」(平成 20 年 11 月)
- ・「市町村財政比較分析票」(岸和田市平成 19 年度普通会計決算)
- ・「四日市市第 2 次行政経営戦略プラン」(平成 19 年 9 月)
- ・「規律ある予算の実現に向けて」(前大阪府総務部市町村課)
- ・「健全な財政をまもります～多治見市健全な財政に関する条例～」
(平成 20 年 2 月)
- ・「吹田市後期財政健全化方策(平成 17 年度～平成 21 年度)財政健全化と行政構造の改革に向けて」(平成 18 年 3 月)

●視察先ホームページURL (平成 22 年 2 月現在)

- ・四日市市ホームページ
<http://www5.city.yokkaichi.mie.jp/www/toppage/>
- ・多治見市ホームページ
<http://www.city.tajimi.gifu.jp/>
- ・吹田市ホームページ
<http://www.city.suita.osaka.jp/>

市町村財政比較分析表(平成19年度普通会計決算)

資料 1



分析欄

- 財政力指数

1. 財政力指数は、地方自治体の財政力を示す指標であり、地方自治体の財政力が高いほど、地方自治体の財政力指数は高くなる。地方自治体の財政力指数は、地方自治体の財政力と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の財政力指数は、地方自治体の財政力と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の財政力指数は、地方自治体の財政力と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 将来負担の健全度

2. 将来負担の健全度は、地方自治体の将来の負担の健全さを示す指標であり、地方自治体の将来の負担の健全度が高いほど、地方自治体の将来の負担の健全度は高くなる。地方自治体の将来の負担の健全度は、地方自治体の将来の負担と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の将来の負担の健全度は、地方自治体の将来の負担と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 公債費負担の健全度

3. 公債費負担の健全度は、地方自治体の公債費負担の健全さを示す指標であり、地方自治体の公債費負担の健全度が高いほど、地方自治体の公債費負担の健全度は高くなる。地方自治体の公債費負担の健全度は、地方自治体の公債費負担と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の公債費負担の健全度は、地方自治体の公債費負担と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 定員管理の適正度

4. 定員管理の適正度は、地方自治体の定員管理の適正さを示す指標であり、地方自治体の定員管理の適正度が高いほど、地方自治体の定員管理の適正度は高くなる。地方自治体の定員管理の適正度は、地方自治体の定員管理と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の定員管理の適正度は、地方自治体の定員管理と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 財政力

5. 財政力指数は、地方自治体の財政力を示す指標であり、地方自治体の財政力が高いほど、地方自治体の財政力指数は高くなる。地方自治体の財政力指数は、地方自治体の財政力と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の財政力指数は、地方自治体の財政力と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 財政構造の弾力性

6. 財政構造の弾力性は、地方自治体の財政構造の弾力性を示す指標であり、地方自治体の財政構造の弾力性が高いほど、地方自治体の財政構造の弾力性は高くなる。地方自治体の財政構造の弾力性は、地方自治体の財政構造と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の財政構造の弾力性は、地方自治体の財政構造と、地方自治体の人口の比率で表される。
- 人件費・物件費等の適正度

7. 人件費・物件費等の適正度は、地方自治体の人件費・物件費等の適正さを示す指標であり、地方自治体の人件費・物件費等の適正度が高いほど、地方自治体の人件費・物件費等の適正度は高くなる。地方自治体の人件費・物件費等の適正度は、地方自治体の人件費・物件費等と、地方自治体の人口の比率で表される。地方自治体の人件費・物件費等の適正度は、地方自治体の人件費・物件費等と、地方自治体の人口の比率で表される。

「予算管理体系の改善について」のアンケート結果

アンケート実施期間：平成21年10月23日～11月4日

アンケート実施対象：大阪府内30市

アンケート回収率：80%（24市／30市）

○アンケート結果

I. 予算編成の現状について

1. 枠配分予算制度の導入状況と、その詳細について

回答項目	回答自治体数
枠配分制度を導入している	12
枠配分制度を導入していない	12

2. 枠配分制度の対象経費区分について（複数回答あり）

回答項目	回答自治体数
一般財源のみを対象	7
一般財源以外も対象	1
経常経費のうち人件費	0
経常経費のうち義務的経費（人件費を除く、扶助費、公債費など）	0
経常経費のうちの義務的経費以外の経費	10
部局ごとの政策的・投資的経費	1
政策的・投資的経費のうち、各部局に配分する予算枠とは別に、政策調整枠として、プロジェクト事業や部局横断的な事業のために確保された経費	2

3. 各部門への枠配分決定について

回答項目	回答自治体数
対前年度比で部門別配分額に一定の割合を乗じた額を基本とする	7
対前年度比で経費の性質別に一定の割合を乗じた額を基本とする	1
対前年度比で施策分野別に一定の割合を乗じた額を基本とする	0
行政評価の結果を踏まえて、施策や事業ごとに優先順位をつけて算定する	0
その他	4

4. 新たな事業を導入するにあたって、自分の部局の従来の施策への支出を抑制して財源を確保すると、新たな施策を導入しやすくなるといったインセンティブ制度等の導入について

回答項目	回答自治体数
導入している	6
導入していない	6

5. 平成19年度の予算と決算の間で差異について

回答項目	回答自治体数
差異が生じた	11
差異は生じなかった	1

6. 決算の支出額構成が予算の配分構成と変わった理由について(複数回答あり)

回答項目	回答自治体数
入札差金が発生した	11
事業の内容を変更した	5
事業の規模を変更した	6
調達価格が変動した	6
見積が適切でなかった	4
執行に際し、予算の節減努力を行った	10
その他	0

Ⅱ. 複数年度予算について

1. 複数年度予算の導入について

回答項目	回答自治体数
導入している	0
導入していない	24

2. 複数年度予算の対象について

回答項目	回答自治体数
原則としてすべての予算	0
一部の予算のみに限定	0

Ⅲ. 予算編成方針(部局ごとの配分の優先順位など)の決定について

回答項目	回答自治体数
財政部門主導で策定する	15
財政部門が企画・総務部門などの担当部門と調整して策定する	8
トップのマニフェストに基づいて、トップダウン的に策定する	0
その他	1

Ⅳ. 予算配分をする上で重視しているものについて(複数回答あり)

回答項目	回答自治体数
総合計画	19
議会からの提案	6
首長のマニフェスト	19
住民から集約した意見	1
事務事業評価の決定	11
その他	3

Ⅴ. 予算要求書の公開について

回答項目	回答自治体数
公開している	3
公開する予定(年度から)	2
一部公開している	1
公開を検討したが実施していない	1
公開する予定はない	17

Ⅵ. 行政評価結果の予算への活用について

回答項目	回答自治体数
予算要求や査定の参考としている	14
評価における指摘に対し、予算案において何らかの対応をすることを義務づけている	2
全く反映させていない	3
その他	5

VII. 住民の参画・住民との協働について

1. 行政運営において、計画策定段階や予算編成段階や事業の選定段階において、住民の参画・住民との協働実施について

回答項目	回答自治体数
実施している	3
実施されていない	19

※未回答 2件

2. 予算編成過程や実施事業選定・決定過程への住民参加による変化について

- ・平成23年度に策定する新総合計画では住民参画・協働で策定する予定(阪南市)
- ・予算編成には直接住民が参画してはいないが、各事業の計画作成段階でパブリックコメント等による住民との協働を図っている(羽曳野市)
- ・総合計画の策定には住民を公募したが、予算編成の過程で住民との協働はしていない(四条畷市)

3. 予算編成過程や実施事業選定・決定過程への住民参加を進めたことによって生じている問題点について

- ・特に回答なし

行政課題実践研修報告書



「施設管理の一元化を目指して」

第 1 章 施設管理の一元化にむけて

1. はじめに
2. 用語の定義
3. 本市の施設とその管理・運営の現状

第 2 章 先進都市視察

1. 京都府
2. 豊中市
3. 平塚市

第 3 章 考察

1. 先進都市の手法から学ぶこと
2. 誰が主導するべきか
3. 本市における課題
4. 長寿命化しながら安心を得る

第 4 章 提案

1. 自主点検制度の導入
2. 自主点検結果のデータ化
3. 管財部門の主導
4. 職員研修

第 5 章 おわりに

《参考文献・資料一覧》

～さわやか救護班～

藤 原	優 充 (固定資産税課)
高 見	美智子 (保険年金課)
肥 田	涼 子 (固定資産税課)
渡 瀬	洋 平 (市民課)
杉 原	裕 也 (スポーツ振興課)

サマリー

「施設管理の一元化を目指して」の研究概要

1. はじめに

近年、自治体の多くで本庁舎をはじめとした施設の老朽化が進んでおり、本市も例外ではありません。老朽化した施設を使用し続けることで維持費の増大や、利用上の安全性の低下などが危惧されています。しかし、財政的な事情もあり、建て替えや設備の更新を容易に行えないというジレンマに陥っています。

私たちは、ファシリティマネジメント（以下「FM」）という考え方を活用して、同様の課題を抱えながらも施設の管理・運営の効率化や長寿命化を図っている自治体の取り組みを参考に、施設を全庁的な視点で一元管理するという体制への転換について考えました。

本研究では、施設の長寿命化および職員の施設に対する意識向上に大きく寄与する自主点検を中心に、本市におけるより良い施設管理のあり方を提案します。

2. 本市の現状

本市保有の主要な 146 施設の建築年を調査した結果、昭和 40 年代に建築されたものが最も多く、約 70%の施設が建築後 30 年以上経過していることが分かりました。老朽化が進行する中、現在の施設を効率よく管理し、少しでも長持ちさせることが重要な課題であると言えます。

市有施設やその設備の破損に対しては、“壊れたら直す”という対症療法的な修繕を行っているにとどまっています。この体制は、同じ時期に破損が集中した場合に大きなコストがかかることや、利用者に危険が及ぶことも懸念されるなど、決して最善の体制ではありません。

一方で、本市の各施設では 3 年に 1 度、専門的な法定点検が実施されています。しかしこの点検結果は施設ごとに管理され、結果を受けての対応も各施設管理者の判断に委ねられていることから、統一性・計画性のある管理が困難であるというのが現状です。

3. 先進都市視察

施設管理・運営に FM を活用し、それぞれ異なるアプローチで施設の長寿命化に取り組んでいる 3 つの自治体を視察先に選定しました。

プロジェクトチームの発足と民間委託で FM を導入した京都府、予防保全に的を絞った 10 カ年の庁舎保全計画を策定している豊中市、施設情報のデータ化と自主点検制度の定着に力を入れている平塚市への視察を通して、本市での課題を解決する手法を探りました。

4. 考察

先進都市への視察から、長寿命化に取り組む第一歩として、職員への「保全・メンテナンス意識」の浸透が重要だと考えました。現在の対症療法的な修繕ではなく、メンテナンスに重点をおいた保全のための工事をしていくことで、施設の耐用年数延長や、維持・管理コストの削減につながります。そして何より、利用者の安全を確保するためにも、予防保全の考え方は不可欠です。

また、計画的に保全工事を実施するためには、市有施設全体の劣化状況をデータとして「見える化」しておき、その情報を共有することが大切です。さらに、データを有効利用し、どんな保全を行うべきか、またその優先順位づけを行う際には、建築技術職などによる専門的な判断が必要になります。

以上をふまえて、本市において長寿命化を主導するのは、現在施設管理の主体となっている管財部門に建築部門を組み合わせた折衷的体制で臨み、加えて、全庁的に保全・メンテナンスの意識を浸透させるための対策を講じることが必要だと考えます。

5. 提案

(1) 自主点検制度の導入

各施設において、年2回の自主点検を実施してもらいます。重大な故障を起こす前に不具合のある箇所を早期発見することで、事故の防止、修理コスト削減につながります。

(2) 自主点検結果のデータ化

現行の法定点検結果に、自主点検結果を追加することでより充実したデータに発展させ、施設管理担当が一元的に管理します。全施設の状態を把握しておくことで、施設の更新・修繕に伴う関連工事を同時に行うことや、長期的な保全計画を立てることができます。

(3) 管財部門の主導

施設管理を担当している総務管財課に建築技術職員を配属し、施設データを一元管理する3名の新しい担当を作ります。

また、長寿命化を推進していくためには、政策部門・財政部門・建築部門との緊密な連携が重要です。

(4) 職員研修

FMに基づいた予防保全の意識を浸透させるため、全職員を対象とした研修を実施します。また、外部研修へも積極的に職員を派遣し、保全計画に興味のある職員の発掘・育成につなげます。

第1章 施設管理の一元化にむけて

1. はじめに

近年、多くの自治体が財政難に直面しており、そのため庁舎等の管理・運営に予算を満足に配分することができず、老朽化がより一層深刻さを増しています。平成21年11月4日の朝日新聞の報道でも、橋梁などの公共建築物において老朽化が進み、使用禁止となっていると報じられていました。岸和田市内でもすでに新しいものに架け替えが済んではいますが、同様に通行禁止となった橋梁がありました。

本市だけでなく、自治体の多くで本庁舎をはじめとした施設の老朽化が進んでいます。建て替えはすぐにはできないが放置しておくこともできない、というジレンマの中、施設管理に要する費用をなんとか圧縮しようとの努力がなされています。

そのような自治体の取り組みの中に、ファシリティマネジメント（以下「FM」）という考え方をを用いて施設の管理・運営を効率化し、なおかつ長寿命化を図っているところがあるということを知りました。いわば建て替えまでのつなぎ期間を作り出すという考え方が存在していたのです。

そこで、FMの視点から施設を各部課が自主点検し、その結果を集約して、全庁的な視点で専門部署が一元管理するという体制への転換について考えます。また、自主点検をすることでの施設の長寿命化と、職員の施設に対する意識の向上を目指します。そして研究をすすめるにあたって、FMに基づいて施設の管理・運営を行っている先進市の例を参考にしながら、岸和田市に適した具体策を提案します。

2. 用語の定義

・ファシリティマネジメント（FM）

建築物の効率的な運用のためにその設備・管理組織・人員を総合的に管理する手法で、アメリカで生まれた新しい経営管理方式です。

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（JFMA）においては、FMを「企業・団体等が組織活動のために施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動」と定義しており、単に手法という範疇から、より広くFMを経営的視点に立った総合的な活動として捉えています。これは現時点での日本を代表するFMの定義といえます。

・予防保全

建物に不具合が生じる前に定期的な点検や保守によって不具合が発生しそうな部位を修理し、建物の機能を良好な状態に維持する保全のことです。

- ・ **修繕（事後保全）**

いわゆる建物の補修。建物に不具合（雨漏れ・漏水など）が生じた部分を修理する事後保全的な工事のことです。

- ・ **長寿命化**

建築物を維持管理する上で目標となる耐用年数を設定します。この目標耐用年数まで建築物を良好な状態で安定して供用できるように保全することをいいます（耐用年数に達した時がその建築物の建て替えの時期となります）。

- ・ **法定点検**

法令で義務付けられた点検のことをいいます。

- ・ **自主点検**

施設の管理者などが自ら行う点検のことをいいます。

- ・ **道連れ工事**

建築物の部位及び建築設備の更新・修繕に伴い、同時に行われる関連工事のことです。

- ・ **ライフサイクルコスト**

製品や構造物などの企画・設計に始まり、竣工・運用を経て、修繕・耐用年数の経過により解体処分するまでを建物の生涯と定義して、その全期間に要する費用を意味します。建物以外には土木構造物（橋梁、舗装、トンネル）等にも適用されています。

費用対効果を推し量るうえでも重要な基礎となり、初期建設費であるイニシャルコストと、エネルギー費、保全費、改修、更新費などのランニングコストにより構成されます。

- ・ **専門家**

建築技術職員、ファシリティマネジメント資格保持者、建築士のことです。

3. 本市の施設とその管理・運営の現状

本市では、施設や設備・機器の破損、故障箇所に“壊れたら直す”という対症療法的な修繕を行ってきました。また、破損箇所であっても、来庁者や職員に対する事故が起こっていない場合は、修繕を行っていない例もあります。例えば、現在庁舎の屋上にある雨水管や排水経路では、土や草などで詰まっているものや、一部分が破損したまま放置されているものがあります。（図1）

これらをそのまま放置すると、庁舎の防水面への悪影響が出てくることは確実なうえ、破損したものを放置し続けることで、強風等で外部に飛んでいくことも懸念されます。また、外壁部分においても、コンクリート片が剥離し、落

下する危険性のある部分があり、施設利用者に被害が及ぶ可能性があります。そのほか、空調設備や照明設備のメンテナンス不足が原因の火災が発生する恐れもあります。



図1 本市庁舎屋上の様子

このような体制を継続していくと、上述したような破損や故障が同じ時期に集中したり、大規模な修繕が突発的に発生したりする事態が考えられ、その際には膨大な費用がかかり不経済的です。また、場合によっては、来庁者に被害を及ぼすような事故につながることも考えられ、市の管理責任を問われる事態になりかねません。

図2は、本市の市有施設の建築年についてグラフです。本市ホームページの「公共施設一覧」に掲載されているもののうち、「公園」や「青少年広場」、「緑地」、「緑道」等を除いた主要な146の施設をまとめました。

本市では、昭和40年代に建築されたものが最も多いという構成で、市有施設の約70%が建築後30年以上経過しています。それだけ老朽化した施設が市内に多く存在しているということがいえます。

このことから、今後いかに効率よく庁舎を管理し、少しでも長持ちさせるにはどうすればよいのか、ということが課題になります。

図2 岸和田市有施設の建築年

次に、図3は、現在本市で行われている施設の点検の管理体制を表しています。本庁舎をはじめ、各施設において3年に1度、専門的な部分まで法定点検が実施されています。

しかしその点検結果は、各施設管理者に戻され、その後どう対応するかはその管理者に委ねられているため、統一性のある維持管理が行いづらい状況にあります。そして、点検結果を含む施設情報が、各管理者で個々に管理されていることから、本市の施設がそれぞれどういう状態にあるのか、全体的・総合的に把握しにくい体制となっています。

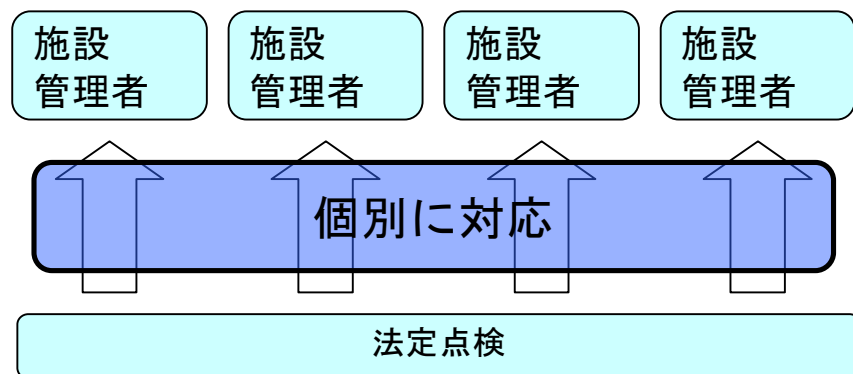


図3 岸和田市施設点検結果の管理体制イメージ

よって、このままでは全体として計画的な管理・運営をしていくことは困難です。また、老朽化が進むこと自体はやむを得ないとしても、そのスピードを遅くするための対策をとらなければ、建て替えをしなければならない時期が予想外に早く来てしまうことも考えられます。しかし、現実的に建て替えを容易に行うことはできないため、どうにかして今ある施設を長寿命化して建て替えまでの時間を稼ぐ必要があるのです。

第2章 先進都市視察

本市の現状をふまえ、長寿命化を実現するための手法を探るために先進市への視察を行いました。施設管理・運営にFMを活用し、それぞれ異なるアプローチで施設の長寿命化に取り組んでいる3つの自治体を視察先に選定しました。

1. 京都府

(1) 選定理由

京都府では、平成17年に資産活用プロジェクトチームが発足し、庁舎管理においては自主点検の実施による長寿命化に着手しました。

現在ではその業務を府有資産活用課で引き継ぎ、庁舎の最適な維持保全に取り組んでいます。

以上のことから、京都府を視察先として選定しました。

（２）京都府の概要

京都府は、北は日本海や福井県、南は大阪府や奈良県、東は三重県、西は兵庫県と接しており、4,613.13 ㎢の広さを有しています。人口は平成 22 年 1 月 1 日現在で 2,630,802 人、平成 21 年度当初予算はおよそ 8,500 億円、府内各所に支所や出張所など多くの府有施設が存在しています。

（３）取り組み状況

①資産活用プロジェクトチームにより FM をスタート

京都府では平成 17 年に、課題意識を持つ職員を中心とした資産活用プロジェクトチームが発足しました。チーム発足の目的は、府内に多く存在する府有資産の有効活用や、現在の庁舎について長寿命化を図ることなどです。そして、平成 18 年より委託業者である民間コンサルタント企業から専門家を招き、この専門家を中心として FM を導入しました。

現在は、外部委託も終了し、資産活用プロジェクトチームも解散しています。解散の際、財産管理課と合併する形で現在の府有資産活用課が発足し、府職員がその事務を全て引き継いでいます。

②自主点検の実施

京都府では、資産活用プロジェクトチームの発足当初より、庁舎管理の一環として毎年自主点検を行っています。点検は、自主点検表に沿って各施設の管理者が実施します。現在使用されている自主点検表の原型は、委託を受けた民間コンサルタント企業の専門家によって作成されたものですが、チェック項目は建築の専門家でない事務職員でも行えるよう簡素化されています。

毎年 5 月頃からおよそ 2 ヶ月程度の期間を設け、府有資産活用課が各関係部署に対して点検の依頼をします。その後順次点検の済んだ部署から点検表の提出を受け、10 月の予算要求の時期に間に合うよう処理を行っています。

ただ、やはり財政上の制約もあり、必ずしも点検した結果に十分な予算配分がなされとは限らないということから、自主点検による予防保全を実施していくことに対する理解や支持を得ることは、なかなか容易ではないようです。

とはいえ、毎年決められた項目に沿って点検を実施することは、職員が施設に目をむける良いきっかけになり、継続していくことで施設管理に関する意識向上には大きく寄与しうるものだと考えられています。

2. 豊中市

（１）選定理由

豊中市では、従前の対症療法的な修繕のあり方を見直し、計画的な保全に取り組むために独自の庁舎保全計画を策定しています。平成 21 年度を初年度とし

て、長期的目線で市庁舎の長寿命化に尽力されています。

以上のことから、豊中市を視察先として選定しました。

（２）豊中市の概要

豊中市は大阪府の北西部の北摂地域に位置し、兵庫県との県境にあります。人口は平成 21 年 12 月 31 日現在で約 388,633 人、市の面積は 36.6 km²、平成 21 年度当初予算規模はおよそ 2,380 億円となっています。

（３）取り組み状況

①保全計画の策定

豊中市の市庁舎は、第一庁舎が築 46 年、第二庁舎が築 16 年を経過しており、各庁舎の設備・機器等の経年劣化がすすんでいるとのことでした。そんな折、数年前に電気系統が原因のトラブルがあり、予防保全の必要性を再認識したこともあって、市庁舎の保全計画を策定しました。この計画に基づいて来庁者や職員が安全で安心できる庁舎の設備・機器の保全、整備を行っています。

この保全計画は、総務部財産管理課が平成 19 年度に打ち出した計画で、当初の予定では 8 カ年計画でしたが、予算の関係から 10 カ年計画に変更され、平成 21 年度を初年度としてスタートしました。第一庁舎保全計画、第二庁舎保全計画、共用部分保全計画の 3 つから構成されているこの計画は、事後保全的な従来の補修を含まない部分を予防保全するためのものであるという特色を持っています。従来の補修は別途修繕の予算が配分されています（500～600 万円程度）。そのうち平成 21 年および平成 22 年については、特に緊急性の高いものを選定し、保全を行っています。計画に含まれない出先機関等については、各担当課が管理、保全の依頼をします。

予防保全計画の予算は 10 カ年で約 3 億円であり、これは財政課が予算を設定した金額です。

ただ、この予算は、必ずこの額が配分されるというものではなく、その時々
の財政状況により増減します。また、計画内容を個々に精査した上で概算的に
予算取りを行っています。

とはいえ、財政部門も強い危機感をもって計画をすすめていることがうかが
えます。

②点検業務の委託

豊中市では、施設の点検を完全に外部へ委託しています。委託することによ
って、事務系の職員では劣化具合の判断が困難な部分についても、専門的
な判断結果を得られるという利点があります。また、点検結果については委
託業者からのヒアリングを行い、財産管理課で集約して管理し、今後の改修
順位づけなどの参考としています。

ただ、委託業者との折衝の中でより専門的な事柄にまで話が及んだ場合や、改修の優先順位づけなどについては、事務系職員のみでは満足に行えないことも考えられるため、建築部門出身の職員など建築関連の知識に長けた人員を配することも重要であろうということも主張されていました。

3. 平塚市

(1) 選定理由

平塚市では、平成 18 年に市長からの指示で FM が導入され、その後 2 年以内に施設保全管理システムや公共建築物点検マニュアルを整備しています。また、職員に対して積極的に FM 研修を実施するほか、徹底的な施設情報のデータベース化を行い、中長期保全計画に活用しています。

以上のことから、平塚市を視察先として選定しました。

(2) 平塚市の概要

平塚市は神奈川県のおぼ中央、相模平野の南部に位置し、東京から南西方向に約 60 km、J R 東海道線の普通電車で約 1 時間の距離にあります。人口は平成 22 年 1 月 1 日現在で 260,085 人、市の面積は 67.88 km²、市の保有する主な施設は 396、平成 21 年度当初予算規模はおよそ 1,596 億円となっています。

(3) 取り組み状況

① FM の導入と施設情報のデータベース化

平塚市にある公共施設は、その多くが 1970 年代から 80 年代を中心に建築されており、平成 18 年の調査時において、築年数が 21 年を経過している施設が全体の約 65% を占めていました。今後それらの施設が一斉に老朽化することで更新需要の集中が懸念されると同時に、昭和 56 年建築基準法改正以前の基準で設計された施設の耐震化という大きな課題にも取り組まねばなりません。そこで、中長期的に施設に要するコストを縮減する手法として、FM に着目したのです。

まず施設情報を徹底的に数値化し、的確な現状分析ができるようにデータを整備するため、約 420 万円をかけて、クライアントサーバー方式によるデータベースと保全計画作成ソフト「good maintenance (アイフォース株式会社製)」をカスタマイズし、平塚市公共施設保全管理システムとして開発しました。システムを利用することで、予防保全工事を実施する箇所の優先順位づけや、そのコストの試算がスピーディーに行えるようになります。また、試算結果をもとに、各年度の財政負担を平準化させることに留意して、今後 20 年間の中長期保全計画を策定しています。

②自主点検の実施

平塚市ではオリジナルの「施設管理者のための公共建築物点検マニュアル」を作成し、屋根・外壁・内装・外構や、施設内の給排水・照明等の設備を対象とした、11 部位・約 50 項目の定期点検を、7 月と 1 月の年 2 回実施しています。実施した点検結果は、管理担当者が変わっても建物の状態の推移がわかるように、30 年保存ファイルとして各施設の所管課が保管します。また、財産管理課から報告の依頼があった場合、所管課は点検シートの写しを提出し、「平塚市公共施設保全管理システム」の劣化度状況に情報を反映させるなど、点検結果を有効に活用しています。

このマニュアルの内容は、事務系の一般職員でも点検が可能なチェック項目で構成するという点を重視しています。専門的な劣化診断を目指すというよりは、担当者が実際に施設を回り、危険箇所を目視する習慣をつけてもらうこと、日頃から施設に関心をもってもらうということも、点検を実施する上で大きな意味をなすと考えられています。

③長寿命化に向けた職員の意識改革

平塚市では、FM に基づいた予防保全の意義や目的を全庁的に共有するため、市長以下 300 名が参加した意識改革セミナーや、先進自治体の職員を講師に迎えた研修会を開催するなど、職員に対する予防保全の啓発活動にも力を入れています。

また、各施設所管課長や担当者・保育園長など約 150 名を対象とした公共建築物点検マニュアルの説明会を実施し、自主点検の普及・定着を図っています。

今なぜ長期的視点から施設管理を考える必要があるのか、また、そのために FM がいかに有効な手法であるかということを理解してもらい、予防保全を政策と位置づけて全庁的に取り組むことが、円滑に計画を推進するための重要なポイントであると考えられています。

第 3 章 考察

1. 先進都市の手法から学ぶこと

視察した先進都市は、それぞれの財政状況の中で、建物を長寿命化させるために定期的な自主点検やアウトソーシングなど様々な手法を取り入れていました。

本市のように財政難が深刻な中で、老朽化した建物の長寿命化を図るには何が必要でどんな方策が有効かを考えていくために、視察した先進都市の手法を分析しました。その結果、私たちが重要であると考えたポイントは次の 3 つです。

（１）「保全・メンテナンス」の意識の浸透

従来の「修繕」工事は、“壊れたら直す”という対症的な事後保全としての工事でした。そのため、中長期的な目線に立ち建物の耐用年数を延長するという意味での計画的な予防保全としての工事はまだ行われていません。壊れてしまってからでないと建物の劣化具合や危険箇所がわからないのが現状です。

このままでは、建物の劣化具合によっては使用に耐えられる年数がこれまで以上に短縮されて資産価値が急速に減少し、早期の改築を余儀なくされますし、修繕するとしてもどの程度の修繕で万全となるのかがわからず、予想以上の出費になる可能性もあります。

建物が壊れるたびに出費がかさんでいくのを放っておかないためには、まず「修繕」ではなく「保全・メンテナンス」へ職員の意識を変えることが重要です。

先進都市が取り組んでいるように、あらかじめ自主点検のデータに基づいて施設の劣化状況等を把握し、将来的には設備の維持管理つまりメンテナンスに重点をおいた保全のための工事をしていくことが事故の予防・建物の補強・耐用年数の延長につながるのです。

さらに意識改革のためには、全庁的かつ対外的に保全・メンテナンスの意識を周知する対策も必要と考えます。

（２）劣化状態の「見える化」

次に、コストを考慮しながら無駄のない保全工事をしていくためには、保全工事をするべき箇所を把握しておく必要があります。天井の亀裂（クラック）やボイラー等空調機器の不調など、施設全体の劣化状況を、データとして「見える化」しておくことで、計画的に工事ができると考えます。そのためにはゼロから施設情報を収集するのではなく、現行の関係部署が個別に管理している施設データを統合させて一元化し、有効に活用する方法をまず探すべきである、と私たちは考えました。

まず「見える化」させることで、蓄積されたデータをもとに多様なシミュレーションができます。その結果、長寿命化のための具体的な保全工事の費用計算や保全システムを用いての一元的施設運営の実現などの効率化を図ることが可能となるのです。

（３）専門家の必要性

市有施設を点検する目的は、建物の長寿命化にあります。しかし、そもそも修繕が必要な箇所に優先順位をつける場合や、建て替えを先延ばしにするためにどんな工事が必要か判断する場合、建築関係の知識がない事務職員だけでは判断できません。したがって、建築技術職員やファシリティマネージャーの的確な判断が、効果的な長寿命化プランの作成と予算要求の根拠につながっていきます。

京都府は、民間コンサルタント企業から専門家を雇い、資産活用プロジェク

トチームを主導させることで、スムーズに施設維持管理改革がすすみ比較的短期間でコスト削減の効果をだすことができました。

平塚市は、当初管財担当の事務職員で検討していましたが、建築関係の専門的な知識なしにFM導入はなしえないと判断し、途中から建築技術職員が参加した上でプロジェクトを推進していました。

専門家の参加なしにFMをすすめた場合、せっかく長い時間労力をかけて自主点検しても、専門的で精緻なデータを収集することができず、効率的な管理・運営につなげることができません。さらに、自主点検結果を専門的見地から分析・シミュレーションすることもできないため、予防保全工事の根拠となる長寿命化プランを作成できず、予算が配分されない可能性が大きくなるのです。

2. 誰が主導するべきか

(1) 保全計画主導の多様性

上述した3つのポイントをふまえた上で、保全計画を誰が主体となり進めているかについて次に考察します。

保全計画の進め方は自治体によって多種多様ですが、次の4タイプに分類して考えました。

①管財部門主導型

実際に施設の管理・運営を行う管財部門が主導するタイプです。

現行の組織をそのまま活かして始めることができますが、その反面事務職員のみですすめていく場合は、専門知識に基づいた精緻なデータを収集できず、中長期的なコスト削減計画が立てにくいという難点があります。

②建築営繕部門主導型

膨大な維持管理コストの増大に対して危機意識を持つ建築営繕部門が主導するタイプです。

実際に施設の点検に携わる部門のため、施設整備の技術を活用して精緻なデータに基づいた保全計画をたてることが可能ですが、精緻ゆえに予算もかさむことが予想され財政部門の理解がなければ予算措置で問題があります。

③財政部門主導型

保全計画事業の予算を実際に配分する財政部門が主導するタイプです。

施設整備や改修予算の配分について、限りある予算の優先順位をつけ、透明性を持った事務処理を促すためにFM手法を活用します。厳しい財政状況を考慮しながら保全計画を進めることができますが、現実的には施設の劣化状況を把握することが難しい部署であるために、予算配分の際に管財部門や建築営繕部門の協力が必要となるため、時間と労力がかかる

のが難点です。

④行政改革推進部門主導型

企画課や改革推進室といった行政改革推進部門が、管理・運営の効率化を促す企画を立案して、全庁的に主導するタイプです。

全庁的に横串を通し、庁内横断的に取り組むことができますが、実際に施設管理・運営をすすめる管財部門や建築営繕部門、また予算配分を行う財政部門と連携しながらの計画進行が難しいと考えます。

(2) 本市における理想的な主体

本市においてどのタイプが有効かについては、できるだけ現行の体制を維持した状態でかつ効率的に施策をすすめることができる部署を主体とすることが、財政難を考慮すると理想的です。

実際に現在市有施設の管理を行っているのは管財部門であるので、ここが主体となり、加えて、専門的データを収集しにくいというデメリットをカバーできるような折衷的体制を独自に提案するべきではないかと、考えました。

3. 本市における課題

1. 及び2. の考察をふまえて本市の現状を考えると、まず職員への保全・メンテナンスの意識の浸透が第一の課題と考えました。

岸和田市の保有する施設では、これまで幾度となく災害に見舞われてきたものの、幸いにして致命的なダメージを受けることなく使い続けられているものが多くあります。そのためもあり、職員の施設に対する保全意識が低く、保全のための知識を得る機会も少ないのが現状です。

「減価償却資産の耐用年数等に関する財務省令」による耐用年数は、病院を例に挙げると、鉄筋コンクリートなら39年、木造なら17年と定められています。建築学的に考えると、築30年以降は施設を維持する上で主要な部分となる屋上防水や建築設備機器の劣化が急激に進行する時期を迎えていると考えられます。

私たちの現状分析の結果、本市が保有する建築物のほとんどが築後30年以上を経過しており、これら多くの建物は、施設を維持する上で主要となる部分の老朽化がこれまで以上のスピードで進行していく時期を迎えていることとなります。

しかし、日本建築学会発行の「建築物の耐久計画に関する考え方」によれば、日本の建築物の目標耐用年数は50～80年が望ましいとされています。つまり、耐用年数が経過するのをただ待つのではなく、点検や保全工事などのメンテナンスを重ねることで、耐用年数を延長し目標耐用年数に近づけていくことができるということなのです。

現在本市では、市有施設に対し3年に1回の法定点検を行っていますが、それ以外の自主点検は行われておらず、また法定点検結果のデータを施設管理の

ために活用できるようなシステムの導入も難しい状態です。

このままの状態に従前の“壊れたら直す”という事後保全を継続していると、大規模な改修工事が短期間に集中し、大きな財政負担になることが予想されます。

そのような事態を回避するためには、保全計画立案や予算要求よりも、まず職員への保全計画に対する意識と知識の浸透が大切であると考えます。

本市では、ほんの一部の職員しか保全・メンテナンスに対する意識と知識を共有できていないのが現状です。せっかく3年に1回の法定点検を行っているのに、その点検結果が施設の管理・運営に活かされていません。さらにその点検の結果やメンテナンスによる効果をほとんどの職員が知らず、今現在の施設の状況を把握できていないため、このままだとどのような状況を迎えるのかといったことや、どういう対策が必要であるかということを知らないことに問題があると私たちは考えます。

また、財政難のなかで市有施設の保全計画をどのように推進していくかを、私たちは第二の課題として考えました。

平塚市では、各施設の管理者を集めて詳しい説明会を行ったうえで、各施設の自主点検を年2回実施しています。自主点検をこまめに行うことで、配水管が詰まったり、修繕では間に合わず、設備機器を買い換えないといけないような事態を防ぐことができます。事実、その結果平塚市では余計な修繕工事等の出費を減らすことができているとおっしゃっていました。

つまり、例えば屋上の配水管のゴミを取り除くことや、設備機器の危険箇所をチェックする作業を慣習化させることは、今後発生するかもしれない大きな故障を未然に防ぎ、工事費用削減および長期的な意味でのライフサイクルコスト削減に寄与します。そして、こまめな自主点検を慣習化させることで、保全意識の浸透にもつながっていくのです。

この平塚市の小さなことからコツコツ積み重ねていく取り組みは、本市の財政難をふまえて保全計画を考える上で、大変参考になると私たちは考えました。

4. 長寿命化しながら安心を得る

建物の状態を「見える化」させた上で維持管理・運営していくことは、コスト削減につながるだけでなく、何よりもその利用者の安全性を確保することにもつながります。

将来的に建て替えをしなければならない時を先延ばしにしながら日々の安心を得ることが、限られた予算のなかで老朽化した建物を維持管理していく上で重要なことであると私たちは考えました。

そこで、考察で挙げた3つのポイントと課題をふまえた上で、市有施設の保全のための有効な具体的方策を、次章で提案します。

第4章 提案

現在の本市の厳しい財政状況の中で、今ある資産を少しでも長寿命化し、有効・安全に活用していくために以下4つの提案をします。

1. 自主点検制度の導入

(1) 自主点検の実施

第1章の3. で本市の現状で挙げたように、庁舎屋上の雨水管や外壁部分においてはメンテナンス不足が見られ、今後重大な故障や事故を起こすことも考えられます。

これらを未然に防ぐために、自主点検制度を導入します。後掲の資料、自主点検チェックシートは平塚市のものですが、屋上や外壁などを、建築に詳しくない一般職員でもチェックできる項目で作成されています。

これを施設管理者に対して年2回配布して自主点検を行ってもらいます。その際、簡単な清掃で対応できるものは行い、破損等があり危険と判断した箇所については、施設管理者としての意見を記入してもらい、あわせて写真も添付してもらいます。

そして、このようにして得られた点検結果をデータ化して管理します。

(2) 自主点検による効果

このように自主点検を定期的に行うことにより、例えば屋上や外壁においては施設の耐久性が上がり、長寿命化につながるだけでなく、危険箇所の早期発見や事故を未然に防ぐことができます。内装や外溝においては、施設利用者が安全に快適に利用できる空間となります。

そして何より職員一人ひとりの庁舎管理・維持への意識付けにもつながるのです。

2. 自主点検結果のデータ化

(1) 現状施設データの一元化

庁舎などの公共建物は3年に1回、専門的な知識を持った職員がその知識・経験から点検シート等を記入する法定点検が義務付けられています。

本市においても、法定点検は実施されていますが、その結果の使い方は、現在は本庁舎・学校・保育所・体育館など、施設管理者ごとに管理・保存しているに留まっています。

ただ、現在でも法定点検結果が緊急を要する内容であれば、補正予算を組み対応しています。しかし、仮にその結果が緊急を要するほどのものではなく、補正予算を組むのには及ばないような場合、各施設を管理する課には、突発的な事態に対応する予算がなく、結果的に危険な箇所を放置するということにな

ってしまっています。

そういった現状を改善する為に、図4のように、この法定点検結果を、施設管理を一手に引き受ける担当に送り、システムに入力することで、情報の整理・データ化を行います。

そしてそこに私たちの提案する年2回の自主点検結果を追加していくことで、より充実したデータに発展させます。こうすることで今どの施設のどこがどうなっているのかという全施設の状態把握や、一元的な管理が可能になります。

その結果、計画的に修繕することができ、対症療法的な修繕の積み重ねによる無駄な修繕費を削減できるようになります。

このシステムを導入する際には、平塚市の事例を参考にすると、約400万円程度の初期投資が必要となります。それでも現在の対症療法的な修繕を続けて無駄な経費を積み重ねていくよりも、システムを活用して計画的な修繕を行い、長寿命化のシミュレーションを立てて、長期的視点から全体的なコストの削減を目指すことが重要なのです。

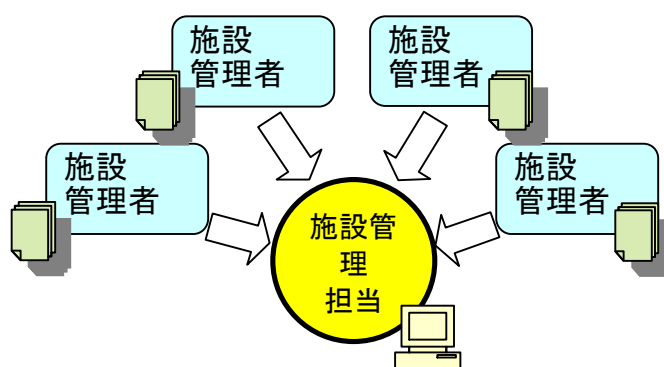


図4 現状施設の点検結果のデータ化

(2) 一元化したデータの活用方法

次に、集約したデータを一定の基準で分類し分析します。

その基準には、現在本市において進められている岸和田市学校教育施設耐震化計画で用いられている基準を応用します。これは、建設年度が昭和56年度以前の施設について判定され、改築検討が必要なもの・補強が必要なもの・耐震化が必要ではないもの、の三つに分類し、補強が必要なものについて、建設年度や階数・想定震度・構造耐震指標値（ I_s 値）などを用いて判断し、耐震改修の優先順位を決めるというものです。

私たちはこれを、昭和56年度以降の施設も含めてすべての市有施設について判定し、以下の4項目に分類します。

- ①建て替えの検討が必要
- ②耐震補強が必要
- ③大規模改修が必要
- ④比較的簡易な修繕で対処

まずこの中で、①の「建て替えの検討が必要」という項目については、現行の庁舎をいかに長寿命化させるかという私たちの研究内容には適さないため取り上げません。

次の②と③の、「耐震補強が必要」なものと「大規模改修が必要」なものは、建て替えまでは検討しないまでも、どちらも緊急に対処する必要があるものです。

従って、施設の保全計画の実施当初段階ではこれらについて一定期間は同時進行的に対処することとなるため、財政面に配慮した中で、耐震補強、大規模改修のそれぞれにおいて、具体的な優先順位をつけることが重要となります。

実際、豊中市では、一定期間は緊急度の高い耐震補強だけでなく、大規模改修が必要なものにも優先順位をつけ、財政面を考慮したうえで計画的に実行しておられました。

優先順位を付けて分類する際には、平塚市の手法を参考にして、劣化度による優先度の判定をします。これは、主要建築部位（屋上屋根・防水、外壁）とその他保全対象部位（電気、衛生・空調）に対して評価を行うものです。判定に用いる指標は次の4項目となっています。

- ①劣化の状況：劣化の状態を評価する
- ②劣化進行可能性：放置することによる劣化の進行性を評価する
- ③危険度：人的被害発生の危険性を評価する
- ④利用障害度：施設の共用目的の阻害性を評価する

この指標に沿って、それぞれの評価点をつけます。劣化の状況や劣化進行可能性を導き出すための基準となる数値データや指標は、国土交通省監修の「建築物のライフサイクルコスト」を参考にします。

主要建築部位では0～55点、その他保全対象部位では0～12点の点数をつけ、その合計点数で優先度を決定するというものです。特に建物に大きな影響を与える主要建築部位（屋上屋根・防水、外壁）を中心に劣化度の評価を行うものとなっています。

主要建築部位の評価点とその他保全対象部位の評価点の合計点が高いほど保全工事実施の優先度が高いと判断し、劣化度を重大・中度・軽度・良好に分類します。

このようにして本市の耐震化判定基準と先進都市で活用されている劣化度判定基準を応用することで、次のような効果が得られます。

（３）自主点検結果のデータ化による効果

まず、耐震化や改修、修繕における中長期的計画を策定することで、効率的な予防保全を目指すことが可能になります。

また、建築物の部位及び建築設備の更新・修繕に伴い、同時に関連工事を行う「道連れ工事」が容易に行えるようになります。一元化したデータを基に各部位の劣化具合を把握することで、故障発生時期が予見可能となり、財政部門も予算化することになるので、施設管理部門としてメリットが大きいのです。

3. 管財部門の主導

(1) 現行の体制の活用

視察した先進都市において、京都府では5人（事務職員3人と建築技術職員2人）、豊中市では3人（事務職員2人と建築技術職員1人）、平塚市では2人（事務職員1人と建築技術職員1人）と、少人数で長寿命化に向けての施策を進めることができていました。また、点検業務そのものを専門業者へ委託し、業務をスムーズに行っているところもありました。

ただ、いずれの自治体においても事務職員だけでなく、建築技術職員との組合せで成り立っていました。事務職員は自主点検の実施、自主点検および法定点検結果のデータ化、施設保全の中長期計画の策定を担当し、技術職員は業者との折衝、点検結果に基づく危険部位の判定などを担っていました。

また、管財部門だけで長寿命化に向けての施策を進めることは困難であり、全庁的な取り組みとするために、政策部門や財政部門との緊密な連携が必要になります。

本市においても、長寿命化に向けての施策を進めるには、事務職員と建築技術職員を組合せることや、主導する管財部門と現在の本市でいう企画課や改革推進室のような政策部門、そして財政部門の三者が連携することが重要となってきます。

そこで、本市においては、従来庁舎の修繕等を担当している総務管財課に建築技術職員を配属し、3名で新しい担当を作ります。この担当が自主点検及び法定点検結果を取りまとめ、そのデータを用いて保全工事の優先順位の決定をし、保全計画を策定し、施設の管理・運営を行います。

(2) 政策部門・財政部門との緊密な連携

保全計画は、短期間で結果が出るものではなく、10年・20年単位ごとの中長期的な目線が必要となります。そのためには、長寿命化に対する職員の理解が不可欠です。

そこで、管財部門が具体的な考え方の提示をし、政策部門が管財部門・財政部門・建築部門の間のパイプ役になることで、全庁的な横串を通すことができます（図5）。

さらにその計画の実行に財政部門が積極的に関わることで、計画に理解・納得をしてもらった上で予算を組むことができ、より財政的な効力のある中長期的計画を作成することができるのです。

また、管財部門の長寿命化計画を周知させるために、全職員を対象とした説明会を政策部門が実施します。

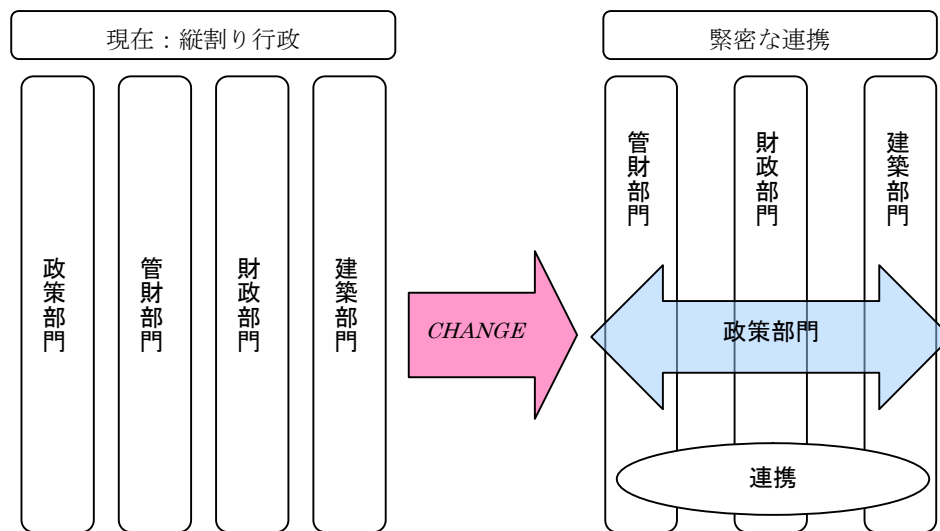


図5 横串を通す

(3) 横串を通すことによる効果

管財・政策・財政・建築の各部門が連携をとることで、長寿命化に対する共通の認識を持つことができます。そしてその共通認識の形成が、無駄のない効率的な保全計画の推進につながっていきます。

4. 職員研修

自主点検及び長寿命化への意識改革の方法として、以下の職員研修を提案します。

(1) 全職員対象に3年に1回の研修

施設の維持・管理を行う上で、職員一人ひとりに施設の長寿命化に対する意識を持ってもらうために、職員全員を対象に研修を実施します。

例えば、現在人事課が行っている人権研修のように3年に1回のサイクルを繰り返し行うことで、自主点検や保全計画に対する理解を広げることができ、それが職員全体の意識改革にもつながっていくと考えます。

(2) 外部研修への参加や講演会の開催

施設管理者が施設を管理・運営していくには、内部研修にとどまらず、外部研修に参加することも有効です。ファシリティマネジメント推進協会の研修には、多くの先進自治体も参加しており、職員が建物の長寿命化やその意義について理解を深めるのに最適であると考えます。

また、平塚市のようにファシリティマネージャーや先進都市の実務担当者などの外部講師を招き、講演会の機会を持つということも効果的です。

（３）職員研修による効果

これらの研修を実施していくことで、職員の庁舎管理・維持への意識付けをはかるだけでなく、保全計画に興味のある職員の発掘につながり、職員が異動して保全計画に携わる場合に、その考え方が生かされます。

第５章 おわりに

今回私たちが取り組んだテーマは、現行の施設の利用時間を少しでも稼いで、来るべき施設建て替え時期を先延ばしするために、“工夫を凝らす”ということになるのだと思います。実際、私たちが訪れた視察先自治体では、まさに三者三様に工夫されていることを実感しました。

ただ、施設管理そのものはあまり目立たない職務であろうと思います。しかし、たとえば災害が起こった際の司令塔としての機能を担うのもまた市役所など市有施設です。ある視察先自治体でのお話で、「一日の終わりに何事もなかったことが我々としてのやりがいだ」、とのことを伺ったことが印象的でした。これは施設を管理されている部署の方ならみなさん同じ思いではないかと思います。

そのような目立たない中でも重要であろう事柄について、知恵を絞り出し工夫を凝らすことで、金銭面のみならず、市民のみなさんからの施設管理に対するご理解も得ることができるのではないかと感じました。

《参考文献・資料一覧》

●参考文献

- ・通商産業省生活産業局生活用品課 建設省住宅局建築指導課【監修】FM推進連絡協議会【編】
『ファシリティマネジメント・ガイドブック』
日刊工業新聞社（1998/03/31）
- ・日本ファシリティマネジメント協会[1994]『ファシリティマネジメントQ&A/日本ファシリティマネジメント協会編』丸善

●視察先で頂いた参考資料

- ・京都府 「自主点検入力シート」
- ・豊中市 保全計画に関する資料一式
- ・平塚市 「公共建築物点検マニュアル」
- ・平塚市 「平塚市公共建築物の長寿命化に向けた考え方」

●視察先URL（平成22年2月現在）

- ・京都府 府有資産活用課ホームページ
<http://www.pref.kyoto.jp/soshiki/detail/177.html>
- ・豊中市 財産管理課ホームページ
<http://www.city.toyonaka.osaka.jp/top/kakubu/soumu/zaisan/index.html>
- ・平塚市 財産管理課ホームページ
<http://www.city.hiratsuka.kanagawa.jp/kanzai/index.htm>

●別添資料

- ・資料・・・平塚市点検シート（pp.83-85に掲載）

点 検 シ ー ト

施設名			建物名		
施設コード		棟コード		所管担当課	
点検者氏名				点検年月日	年 月 日

【建 築】

点検部位	点検項目	有・無	不具合の状態(どこが、どのようなか)
屋 根 (防水)	☐ 屋根の仕上げ(防水層、屋根葺き材等)にひび割れ、浮き、ひどい劣化はないか。	有・無	
	☐ ルーフドレン廻りや雨どいの中に枯葉や土が堆積していたり、雑草が生えていないか。	有・無	
	☐ パラペットにひび割れやモルタルの浮きや剥がれはないか。	有・無	
	☐ 屋上の設置物(TVアンテナ、フェンス等)の金物に腐食、劣化はないか。	有・無	
	☐		
外壁・建具 (サッシ)	☐ 塗膜が剥がれたり、亀裂(クラック)はないか。	有・無	
	☐ モルタルやタイルの浮きはないか。	有・無	
	☐ 鉄筋が露出したり、錆汁の発生はないか。	有・無	
	☐ 目地(打ち継ぎ目地等)や建具廻りのシール材に亀裂はないかまた、硬化しひどく劣化していないか。	有・無	
	☐ 面格子、タラップの取り付けに(ぐらつき、錆)はないか。	有・無	
	☐ 建具の開閉や建付けに異常はないか。	有・無	
	☐		
内 装	☐ 漏水やシミ、カビの発生はないか。	有・無	
	☐ 手摺、ノンスリップにグラつきや外れはないか。	有・無	
	☐ 防火戸前に荷物や家具はないか。	有・無	
	☐		
外 構	☐ コンクリート擁壁や万年塀・コンクリート塀に亀裂や損傷はないか。	有・無	
	☐ メッシュフェンスに破れはないか。	有・無	
	☐ 錆びの発生や錆汁の噴出はないか。	有・無	
	☐ 塀に傾きはないか。	有・無	
	☐ 地盤に不陸、陥没、隆起はないか。	有・無	
	☐ マンホールや側溝の蓋にひび割れや破損はないか。	有・無	
(特記記入欄)			

【建築設備】

点検部位	点検項目	有・無	不具合の状態(どこが、どのような)
給排水・衛生設備	☐ 水槽の点検口には錠が掛っているか。	有・無	
	☐ 水槽や配管・衛生機器周辺からの水漏れはないか。	有・無	
	☐ 水槽のオーバーフロー管の防虫網は破損していないか。	有・無	
	☐ ポンプに異常音や異常な振動はないか。	有・無	
	☐ 赤水の発生はないか。	有・無	
	☐ 水の使用量が異常に増えていないか。	有・無	
	☐		
空気調和・換気設備	☐ 室温や風量の調整は適正に操作できるか。	有・無	
	☐ 冷暖房機器に腐食、汚れ、変形、異常音の発生はないか。	有・無	
	☐ フィルターは定期的に清掃されているか。	有・無	
	☐ 機器や配管から漏水はないか。	有・無	
	☐ 吹出口、吸気口が家具等で塞がれていないか。	有・無	
	☐ 空調機械室は整理整頓されているか。	有・無	
	☐		
ガス設備	☐ ガスの異臭はないか。	有・無	
	☐ 換気扇等は正常に作動しているか。	有・無	
	☐ ガス漏れ警報機はついているか。	有・無	
	☐		
照明設備	☐ 照明器具に変形、損傷はないか。	有・無	
	☐ 照明器具にぐらつきはないか。	有・無	
	☐ 電球に異常なチラつきはないか。	有・無	
	☐ 頻繁に電球が切れる器具はないか。	有・無	
	☐ 照明器具から異音、異臭はないか。	有・無	
	☐ 灯具に汚れ、サビはないか。	有・無	
	☐		
(特記記入欄)			

【建築設備】

点検部位	点検項目	有・無	不具合の状態(どこが、どのようなか)
非常用 照明・誘 導灯設 備	☐ 照明器具に劣化、損傷はないか。	有・無	
	☐ 照明器具にぐらつきはないか。	有・無	
	☐ 照明器具から異音、異臭はないか。	有・無	
	☐ バッテリーは使用可能か。 (モニタリングチェック)	有・無	
	☐		
避雷設備	☐ 取り付け金具の劣化・損傷・腐食はないか。	有・無	
	☐ 避雷導線の固定が不十分であったり、たるみはないか。	有・無	
	☐		
昇降機 設備	☐ 毎朝供用に先立ち始業運転を行い、異常の有無を確認しているか。	有・無	
	☐ インターホンは正常に作動するか。	有・無	
	☐ かごと床の段差、隙間に異常はないか。	有・無	
	☐ ドアの開閉に異常はないか。	有・無	
	☐ エレベーター機械室は、常時閉錠されているか。	有・無	
	☐		
(特記記入欄)			

【実施方法】 各施設の点検計画に従って、この施設点検シートに基づき、定期に点検を実施し、点検シートを保存する。軽易な不具合が発見された場合(電球切れ、汚れ等)は、所管課にて対応し、専門的知識が必要な不具合や危険な場所の不具合は工事担当課等の専門家に相談する。また、施設利用者等に危害が及ぶ可能性がある不具合箇所が発見された時は、直ちに立ち入り禁止や使用禁止にするなどの処置をとる。

【記入方法】 ① 実施した点検項目の□に レ印を記入する。
 ② 点検項目に不具合がある場合は有を○で、無い場合は無を○で囲む。
 ③ 不具合がある場合は「不具合の状況」欄に、どこが、どのようなであるか、より具体的に記入する。
 ④ 不具合箇所は、写真撮影し施設点検シートと一緒に保存する。
 ⑤ 点検項目の部位がない場合は、「有無」欄を×印を記入する。
 ⑥ 特別な点検項目が必要な場合は、点検項目欄の空き□印部分を利用して点検項目を作成し使用する。
 ⑦ 特記記入欄には、点検項目は無いが点検中に特に気になる事項があれば記入し、記録に残すこと。

行政課題実践研修報告書



テーマ

『人にやさしい庁舎づくり』

第 1 章 人にやさしい庁舎づくりにむけて

1. はじめに
2. 用語の定義

第 2 章 岸和田市庁舎の問題点

1. 現状の把握
2. アンケート調査
3. 調査結果と考察

第 3 章 先進自治体の取り組み

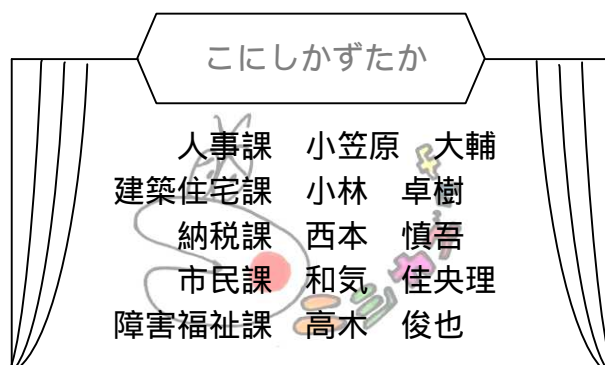
1. 液晶モニターの活用（茨木市）
2. 新庁舎建設（西尾市）
3. 総合窓口・ピクトグラムを導入（松山市）
4. 床面経路表示・市民コンシェルジュの設置（岐阜市）

第 4 章 人にやさしい庁舎づくりへの提案と効果

1. 部署配置の見直し
2. 案内表示の刷新
3. コンシェルジュの導入

第 5 章 おわりに

参考文献・資料一覧



「人にやさしい庁舎づくり」の研究概要

1．人にやさしい庁舎づくりにむけて

現在の本市庁舎は、増改築によって建物の構造が複雑化しています。そのため行き先が分からず困惑している来庁者をよく目にします。

また市庁舎というのは、若者からお年寄り、障がいを持つ人まで様々な人が訪れる場所です。それにもかかわらず、あらゆる事情を持った来庁者のニーズに、現在の庁舎は対応できていません。

そこで私たちの研究テーマである「人にやさしい庁舎づくり」を以下のように用語を定義し、建物的要素（ハード面）の改善と人的要素（ソフト面）の改善という両面から市庁舎の利便性向上を目指し、来庁者の誰に対してもやさしい庁舎のありかたを、ユニバーサルデザインの考えや先進都市の事例を参考に研究しました。

用語の定義

- 「人」： 庁舎を利用する市民・職員
- 「やさしい」： 単純でわかりやすい
すべての市民に配慮されている
市民から好印象が得られる
- 「庁舎」： 新館・旧館
(案内表示や受付案内サービスなども含む)

2．岸和田市庁舎の現状把握

庁舎の利便性に対して来庁者がどのように感じているかを把握するために、市民 200 名・職員約 500 名にアンケート調査を実施しました。

調査の結果、約 4 割の市民が庁舎を利用しづらいと感じていることが判明しました。また約 6 割の市民が本市庁舎に不便を感じているという結果も確認することができました。

更に市民・職員アンケートを比較分析することで、部署配置や案内表示における配慮不足や、受付案内業務の問題点が明らかになりました。

庁舎利便性向上のため、これらの問題点を改善する必要があります。

3．先進自治体の取り組み

庁舎老朽化・バリアフリーへの整備不足・案内表示の不足など、本市と同様の問題を抱えた市町村は全国的に少なくありません。それだけに問題解決の先進事例は数多く存在します。

その中から、市の負担がゼロで液晶モニターを導入した茨木市、庁舎の建て替えで問題点を解決した西尾市、市民の動線を考慮した総合窓口と、ピクトグラムを導入した松山市、職員 OB を市民コンシェルジュ（庁舎総合案内人）とし

て登用している岐阜市の4市を視察しました。

4. 人にやさしい庁舎づくりへの考察と提案

私たちは、利用者の動線を重視した部署配置の見直し、誰にでもわかる案内表示への刷新、機能を更に充実させた受付案内サービス、以下3つの提案をします。

(1) 部署配置の見直し

職員アンケートから業務関連を分析し、利用者の動線に配慮した部署配置の見直しを提案します。業務関連のある課を出来るだけ近い配置にすることで、市民目線での動線短縮につながり、利便性が向上します。また職員側にとっても、業務効率が向上します。

(2) 案内表示の刷新

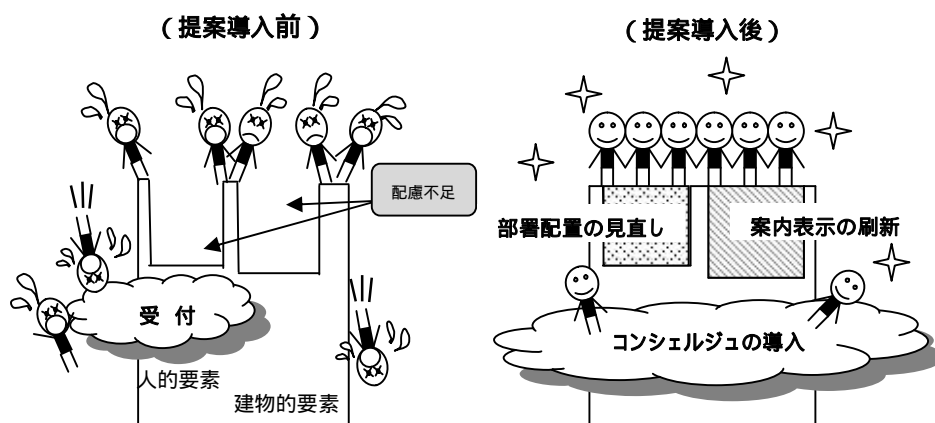
案内表示を単純でわかりやすいものにすることを旨とし、庁舎の案内図にピクトグラムを積極的に導入します。また各課の業務内容などの表記を統一することにより、視認性の向上を目指します。

(3) コンシェルジュの導入

再任用職員で構成したコンシェルジュ（庁舎総合案内人）の導入を提案します。現在の受付員が持ち合わせていない豊富な行政知識・経験を有した再任用職員を活用することで、サービス力の向上を達成し、市民満足度の向上を目指します。

部署配置の見直し・案内表示の刷新を行うことで建物的要素（ハード面）を改善し、コンシェルジュを導入することで、建物的要素（ハード面）だけでは補えない部分を人的要素（ソフト面）で補います。

これら3つの提案を実現することにより、下図のように、すべての人にやさしい庁舎が形成され、市役所全体のイメージ・信頼度の向上に直結すると考えます。



提案導入前の庁舎と提案導入後の庁舎

第1章 人にやさしい庁舎づくりにむけて

1. はじめに

本市の庁舎は、度重なる増改築によって非常に複雑な構造をしている上、市民の視点に立った庁内整備が行われていません。これらの状況は、市民が用件を済ませるため速やかに目的の課へ辿り着くことを困難にし、その結果、庁内で迷う市民が後を絶ちません。

また、市庁舎は若者からお年寄り、障がいを持つ人まで様々な人が訪れる場所です。それにもかかわらず、様々な事情を持った市民のニーズに現庁舎は対応できていません。これでは市民が抱く市庁舎の印象は悪くなるばかりです。

そこで私たちは、建物的要素（ハード面）の改善と人的要素（ソフト面）の改善という両面から市庁舎の利便性・市民満足度の向上を図るため、「人にやさしい庁舎づくり」について先進都市の事例を参考に調査研究しました。「人にやさしい庁舎」を目指すことで、庁舎利便性・市民満足度の向上はもちろん、利用者に対する気配りを職員が行うことにより、職員のホスピタリティ精神（おもてなしの心）の向上にも期待ができると私たちは考えます。

2. 用語の定義

（1）人

庁舎を利用する市民および職員

（2）やさしい

単純でわかりやすい

健常者・障がい者・外国人・高齢者・妊婦等、すべての市民に配慮されている

市民から好印象が得られる

以上の3つの要素を満たした状態

（3）庁舎

市民が訪れることの多い旧館・新館の建物と、案内表示や受付案内のような建物に附帯するサービスを含めたもの

市庁舎別館及び第二別館・市民センター等外部施設については本研究の対象外とします。

第2章 岸和田市庁舎の問題点

1. 現状の把握

市役所に訪れる人々は、各々の用件を果たすために来庁しています。また、用件を出来るだけスムーズに済ませたいと考えています。

ただ、これまで本市において、庁舎の利便性について調査した例は過去になく、実際のところ市民が現在の庁舎利便性をどのように感じているのか、どのようなサービスを求めているのか把握できていません。

そこで私たちは、本市庁舎を市民がどのように評価しているのか、どのようなサービスを求めているのか把握するために、市民を対象としたアンケート調査を実施することにしました。

また同様に、庁舎で働く私たち職員に対してもアンケート調査を実施しました。職員が自らの職場についてどのような考えを持っているのかを把握し、市民からの回答と併せて結果検証することで、より具体的に現状把握が出来ると思ったからです。

２．アンケート調査

市民対象アンケート調査は、平成 21 年 10 月 26 日(月)～29 日(木)の期間、新玄関前・旧玄関前をアンケート調査の場所とし、市民 200 人を対象に調査を行いました。

市民アンケート調査実施にあたり、以下の点に留意しました。まず庁舎を利用した人であることが前提ですので、用件を済ませた人を対象に調査することとしました。

次に調査精度を高めるため、主な来庁者である 20 代から 70 代までを 10 歳刻みの 6 層に分割し、各年齢層からほぼ同数のアンケートを採ることにしました。これは、社会調査において最も調査精度が高いとされる「層化抽出法」の技法を参考にしたアンケート集計方法であり、意図的に各層の構成比率をほぼ等しくさせていることが特徴です。

また、職員対象アンケート調査は、平成 21 年 10 月 23 日(金)～11 月 5 日(木)の期間、市庁舎本館・別館及び第二別館内の部署に所属する職員約 500 名を対象に調査を行いました。

３．調査結果と考察

市民アンケートの結果と職員アンケートの結果を検証すると、現庁舎の抱える 3 つの問題点が明らかになりました。

(１) 市民目線を意識していない部署配置

図 1 のとおり、職員アンケートでは全体の約 7 割が「来庁者にとって配慮されていない部署配置」と回答しています。そのなかでも圧倒的に多かった意見は「旧館にエレベーターがない(教育委員会各課にエレベーターいけない)」というものです。教育委員会各課へは市民がしばしば来庁する機会がありますが、教育委員会各課のある旧館 3 階に行く手

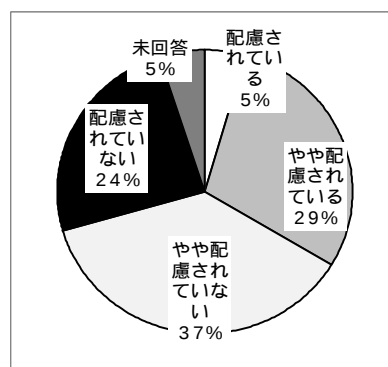


図 1 職員からみた部署配置の印象

段が階段しかないという現状は市民に対して明らかに配慮不足です。各部署の配置転換をすることにより、市民の訪れる機会がある課をエレベーターで行ける範囲内に配置する必要があります。

また「業務関連のある課が分散している」という意見も多くありました。そこで、職員アンケートで「案内することの多い部署」を聞き、その結果を図2のとおり図表化しました。この図は、市民の動線¹を視覚化したものです。第4章においてこの図を分析し、各担当課の配置転換を提案します。

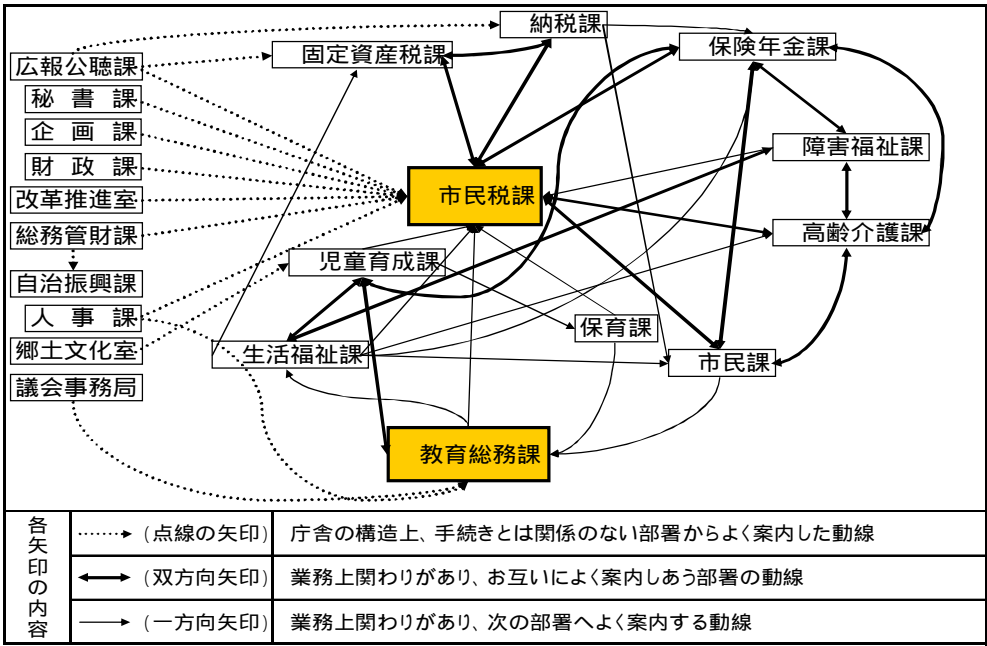


図2 庁内における利用者の動線および各部署の案内内容図

(2) 統一感が無くわかりにくい案内表示
アンケート結果を見てみると、市民アンケートの約6割(図3)、職員アンケートの約8割(図4)が庁舎内の案内表示をわかりにくいと回答しています。

図3 市民からみた庁内の案内表示のわかりやすさ

図4 職員からみた庁内の案内表示のわかりやすさ

¹人が建物内を動く時に自然に通る経路を線で表したもの。動線分析が建物利便性の良し悪しを決定付けることから建築業界で重要視される。

どのような点が分かりにくいのか、実際に庁舎内の案内表示を確認しました。図5は本市の新玄関付近の写真です。案内表示が多く配置されているため、それぞれが目立たなくなっています。表示の大きさにも統一感が無く、雑然とした印象を受けます。また、図6は総務管財課付近の写真ですが、こちらは天井付近の高い位置に配置されているため目立たない上に、案内内容が細かい文字のみで、各課の位置関係が明確に把握できません。

以上のような案内表示が分かりにくいという問題点を改善するため、案内表示を統一するとともに、より効果的な表示方法を提案する必要があると考えられます。



図5 新玄関付近の案内表示



図6 総務管財課付近の案内表示

(3) 更なる充実・発展が必要な受付案内業務

前述したとおり、庁舎の構造は複雑な上、市民目線で見ると部署配置が分散している問題点があります。また、図3のとおり、案内表示に関して6割の市民が分かりにくいと回答しているにもかかわらず、目的の担当課までスムーズに辿りつけた人は、図7のとおり全体の7割を超えています。この結果から、案内表示の他に何らかの要素が庁舎利便性を支えていることがわかります。

さらに、案内表示に関する市民アンケートの回答には「いつも受付の人に案内してもらっている」という意見が多く見られました。

以上のことから庁舎利便性を支えているのは、建物的要素（ハード面）では

図7 市民の庁内での移動状況

図8 職員からみた受付案内の有効性

なく人的要素（ソフト面）によるものと考察できます。

しかし、図 8 のとおり職員アンケートで約半数の職員が、受付案内の仕方や業務知識等に疑問を持っています。

受付案内の重要性を認識しているからこそ、高いレベルの受付案内を求めていると考えられます。

以上のようなことから、より高い庁舎利便性を実現するために、受付案内の更なる充実が必要です。

第 3 章 先進自治体の取り組み

庁舎老朽化・バリアフリーへの整備不足・案内表示の不足など、本市と同様の問題を抱えた市町村は全国的に少なくありません。それだけに問題解決の先進事例は数多く存在します。

その中から、市の負担がゼロで液晶モニターを導入した茨木市、庁舎の建て替えで問題点を解決した西尾市、市民の動線を考慮した総合窓口とピクトグラムを導入した松山市、職員 OB を市民コンシェルジュ（庁舎総合案内人）として登用している岐阜市の 4 市を視察しました。

1. 液晶モニターの活用（茨木市）

（1）選定理由

平成 21 年 7 月から、液晶モニターを使用し、庁舎内で行政情報を放映しています。また、8 月から市内企業の CM を放映し、広告収入を得ています。

時代に沿った新しい広報媒体を探していた折に広告会社から提案があり、市の支出ゼロで広報媒体としての液晶モニターを設置しています。

この液晶モニターを庁舎案内に活用できないかと考え、視察先に選定しました。

（2）茨木市の概要

茨木市は淀川北の大阪府北部に位置し、人口は平成 21 年 9 月 1 日現在人口 272,937 人、面積は 76.52 km²です。地形は南北に長く東西に短い形で、北から南に向かって安威川・佐保川・茨木川・勝尾寺川が流れています。

現在は府内 9 番目の人口を有する近代都市として、また、北大阪の交通・産業の要衝として重要な位置を占め、めざましい発展を遂げています。

（3）コミュニティビジョンの導入

平成 20 年 1 月に広告会社から営業提案がありました。その内容は、液晶モニターで企業広告を放映し、モニター台に広告チラシ・小冊子を設置します。広告会社が液晶モニター・設置費用・電気代を全て負担することで市の負担は実質ゼロで導入する（以下、コミュニティビジョンという）というものでした。

それまで茨木市の広報媒体は、広報紙、ホームページ、FAX による情報提供でした。移り変わりの早い時代に応じた広報媒体を模索していた折に、コミュニティビジョンの提案があったため、「すぐにでも導入しよう」と検討を始めましたが、業者登録の関係があり平成 21 年度からの導入になりました。

導入に際し、広報広聴課・管財課・広告会社が立会って庁舎内のモニター設置場所を決定しました。設置工事期間は 1 日でした。

当初は庁舎内に 20 インチモニターを 8 台導入予定でしたが、実際には台数を 8 台から 6 台に減らし、6 台の内 2 台を 20 インチから 42 インチに拡大することで広告料の増額につなげました。

放映スケジュールは行政情報・企業広告を含め、1 枠 15 秒間全 24 枠の 6 分間を 1 サイクルとした構成になっています。

このうち行政情報は全体の 25%にあたる 6 枠、企業 CM が 15 枠、残りの 3 枠は設置協力案内枠になっています。設置協力案内枠とは、「将来郵便局や農協等とコミュニティビジョンによる情報媒体を相互に設置し、情報発信の協力を得られれば優先的に協力先の情報を 3 枠で放映する」という枠です。

設置は庁舎の目的外使用で 5 年間の契約とし、契約終了後は元の状態に戻すことになっています。

放映する広告は広告事業実施要綱・広告運用基準に則り広告事業運営委員会を設置して各 CM の審査を行っています。導入後の維持管理は、すべて広告会社が行うことになっています。

市の業務負担は、行政情報を広報紙用文書から映像用に編集する作業と採用する広告の審査のみで、担当者の業務負担は軽微です。

(4) コミュニティビジョン導入効果

平成 21 年 7 月導入後、行政が広告収入による歳入の確保を行っているという努力を市民に理解してもらっています。市民への効果としては、手続等の待ち時間による不満の緩和に役立っています。

また、安定した歳入が確保出来ることと、市民への待ち時間に対する不満への対応が可能となるため、同市保健センターや葬儀場からのモニター設置要望の声が上がっています。

来庁した市内業者からも、コミュニティビジョンで流れる企業 CM を直接見て「どうしたら自社 CM を流してもらえるのか」と問い合わせが多数あり、平成 21 年 10 月現在で新たに 10 社の企業と広告放映の交渉中です。

(5) 考察

茨木市が導入したコミュニティビジョンは、歳入のみの事業なので導入までの期間は短く、容易に導入可能だとわかりました。

私たちは、庁舎の利便性向上を目的とし、このコミュニティビジョンに庁舎の案内図を表示して活用するという発想から研究を進め、茨木市を視察しました。

しかし、広告会社に問い合わせたところ、コミュニティビジョンの効果的な設置場所としては『どれだけ多くの人に長い時間見てもらえるか』という広告の特性を満たす場所でないといけなことが判りました。つまり、待合スペースのような「人が滞留する場所」に設置する必要があります。

また、庁舎の案内図は来庁者が見たい時に見られなければ意味が無く、玄関入り口などに設置されるのが適切です。

しかし本市は庁舎の構造上、新・旧玄関周辺には人が滞留する場所がないため、コミュニティビジョン設置条件を満たすことは困難です。

このことからコミュニティビジョンを庁舎案内図として活用させることは難しいという結論に達しました。

２．新庁舎建設（西尾市）

（１）選定理由

本市と同じく、庁舎の老朽化・狭隘化など多くの問題を抱えていましたが、平成 18 年 12 月より開始された新庁舎建設工事によって庁舎に係わる全ての問題をクリアし、全国屈指のユニバーサルデザイン²を取り入れた庁舎として生まれ変わりました。

また、利用者の動線を意識した部署配置を取り入れ、「総合窓口³」ではなく「集合窓口⁴」という選択をしたことも大きな特色です。

本市と同じ問題に苦慮していたこと、全国的に広がりつつある総合窓口ではなく、あえて集合窓口を取り入れていること、庁舎全体にユニバーサルデザインを取り入れていることから、西尾市を視察先として選定しました。

（２）西尾市の概要

西尾市は愛知県南部に位置し、人口は平成 21 年 9 月 1 日現在 107,223 人、面積は約 75.78 km²です。名古屋から電車で 1 時間ほどの距離にあります。

抹茶の生産が盛んで、「三河の小京都」との異名を持ちます。

また、豊田市が近くにあることから自動車産業も活発に行われています。

（３）新庁舎建設のきっかけから建設まで

西尾市が新庁舎建設を決定した最大の理由は、庁舎耐震強度の不足です。数十年以内に起こると予測される東南海地震の震源地付近である愛知県では、推定震度 7 ～ 8 との予測が有力ですが、西尾市が行った耐震強度検査の結果は「庁舎が震度 5 から 6 の地震で大破及び中破する」という判定でした。

来庁者の安全確保・市民データの保護・防災拠点機能の達成を果たすために

²文化や国籍・老若男女といった差異・障がい・能力の如何を問わず利用できるデザイン

³1 つの窓口で複合業務を行う窓口

⁴業務関連の有無及び来庁者の多い部署を 1 箇所に固めた窓口

新庁舎建設を決定しました。

新庁舎建設に際して西尾市は「高い市民サービス」・「防災拠点としての高い機能」・「環境・省エネに配慮」等をコンセプトとして取り決め、平成 12 年 1 月に「新庁舎建設基本構想」、続いて平成 13 年 4 月に「新庁舎建設に係る検討結果報告書」を策定しました。そして平成 18 年 2 月、それまでの検討結果や要望をまとめた「新庁舎建設基本計画書」を編纂しました。庁舎建設業者の決定はコンペ方式を採用し、その際には新庁舎建設基本計画書の内容を満たすもの、と条件を付けて設計させました。

平成 18 年 12 月より新庁舎建設はスタートし、平成 20 年 6 月に完成しました。その後、既設庁舎の解体工事と新庁舎への引越し作業が同時並行で行われました。

更に平成 21 年 1 月から行われた外構工事が 10 月初旬に完了し、建設開始から約 3 年という期間で新庁舎建設事業は完了しました。

（４）新庁舎がもたらした効果

当初の懸念事項であった地震問題は、基礎免震システムを採用したことにより解決しました。庁舎の敷地内にはヘリポート、庁内には水・電気・熱のバックアップ機能を設置し、防災拠点として十分な機能を得ることが出来ました。

また、庁舎全体にユニバーサルデザインを取り入れ、障がい者・高齢者・外国人をはじめとした利用者の利便性を格段に向上させました。市民への開放スペースも一定量確保し、市民サービスの充実が実現しました。

部署配置に関しては、1 階に市民課・長寿課・福祉課・保険年金課・税務課・こども課を設置することで、来庁者のほとんどの用件を 1 階集合窓口で対応可能としています。上層階には管理部門と議会を設置しています。

各フロアに十分な量の書庫・個別相談室・会議室を設置したことにより、情報セキュリティ・プライバシーの保護・適切な整理整頓が可能となりました。

以上のように、新庁舎の建設を行うことであらゆるハード面の問題を解決することが可能となりました。

（５）考察

上記のとおり、新庁舎建設には非常に魅力的な要素が数多くあるのですが、現状の岸和田市が庁舎建設費用（西尾市で約 70 億）を捻出することは不可能です。出来るだけ予算をかけずに現庁舎の利便性を高める必要があります。

そこで参考にしたいのが、「利用者の動線を意識した部署配置」と「ユニバーサルデザインの導入」の二点です。

前述のとおり西尾市では、利用者の多い課を出来るだけ 1 階に固める集合窓口という方法をとっています。利用者の人数は、各課が 1 年間のうちに発行した駐車券の枚数で集計しました。来庁者が建物の利便性を判断するとき重要視するのは動線の長さ、つまり庁舎内での移動距離です。利用者の動線を可能な限り短くする取組みは利便性向上に直結していることから、こういった西尾市

の取組みは非常に参考になります。

また、西尾市役所は全国屈指のユニバーサルデザインを取り入れた庁舎でもあります。これは、障がい者・高齢者・外国人・妊婦などで構成された「ユニバーサルデザイン化委員会」の存在が大きな貢献をした結果です。この委員会が、実際に他市視察や庁舎設備細部の研究・検討を重ね、そうした活動から利用者の誰にもやさしい庁舎が出来上がりました。

西尾市が取り入れたユニバーサルデザインは、そのどれもが岸和田市庁舎に必要なものですが、その中でも私たちは「ユニバーサルデザインを取り入れた案内表示」に着目しました。比較的安価で導入可能であること、利便性向上に直結していることがその理由です。

３．総合窓口・ピクトグラムの導入（松山市）

（１）選定理由

平成 12 年 11 月から「すべての人にやさしくて、分かりやすい窓口に」を目指し、総合窓口を開設しました。

総合窓口は証明発行、届出受付、外国人、母子・健康と目的別に配色した窓口と案内図に連動性を持たせ、絵文字や外国語表記等、案内表示が視覚的にも分かりやすいように「顧客目線」に立った工夫を行いました。

第 2 章のアンケートの結果から判るように本市の案内表示は市民にとって分かりにくいので、ピクトグラムを取り入れた案内表示を採用したいと考え、その効果を確認するため松山市を視察先として選定しました。

（２）松山市の概要

松山市は愛媛県の中央部に位置し、人口は平成 21 年 9 月 1 日現在 515,728 人、面積は約 429 km²です。四国においては最大の都市です。

また、俳人正岡子規をはじめ、多くの文人を輩出するなど地方文化の拠点としての役割を果たしてきました。

（３）総合窓口の導入

平成 11 年 5 月に就任した市長より、ワンストップサービスへの意向を示し、また職員からの提案もあり、総合窓口導入の運びとなりました。

平成 11 年 12 月から庁内検討組織を設立し、「すべての人にやさしく、分かりやすい窓口に」という基本コンセプトの下、窓口改革に取り組みました。

まず、総合窓口導入に際し、取り扱う業務を整理するために関係部署へヒアリングを行い、担当業務の精査、業務量の把握・算定、関連申請書類の見直しを行いました。

続いて、市民目線での窓口フロアの動線の考察を行いました。また、車椅子の利用者にも対応できるローカウンターを設置やピクトグラムの積極的設置など、カウンター周りにユニバーサルデザインを導入し、「全ての人にやさしくわ

かりやすい窓口に」というコンセプトを体現しています。更に、繁忙期や臨時業務発生時に利用できるカウンターも併設されています。

また庁内を案内する案内図を色分けし、窓口表示と連動した分かりやすいものとしています。

(4) 総合窓口・ピクトグラム導入の効果

総合窓口を導入し運用することで、様々な効果を生みだしました。

まず、「手続き完了までの時間短縮」です。各種証明発行窓口と各種申請手続き窓口の棲み分けを行うことで、わかりやすい窓口構成になっています。更に各窓口を色分けし、その色と連動させたピクトグラムで取扱業務を大きく表示することにより動線の整理につながっています。また各種申請手続き窓口では、本来各部署を巡って行う手続きを1つの窓口で終わることが出来るため、手続き完了までの動線短縮を実現しています。

他には、「業務に取り組む意識改革」があります。総合窓口に移行するために、各担当部署の業務を洗い出し、従来からの業務を見直しました。これに伴い、各種申請書類を統一したことで、他部署にも業務を見直すきっかけとなり、機構改革や業務のスリム化につながっています。

また総合窓口の業務に携わる職員は、多くの業務知識を短期間に習得する必要があるため、研修の重要性が高まりました。そのため、2年目職員が、異動で配置となった職員や新規採用職員に業務の研修を行うように運用しています。

さらに、総合窓口で接遇の向上を目指した結果、他の窓口部署でも「総合窓口の職員が持つ高い接遇力を庁内全体で目指そう」という心がけにつながり、人事課の主導ではなく、民間企業と協力し接客の研修をおこなっています。

(5) 考察

上記のとおり松山市での総合窓口の導入でもたらされた効果は多岐に及んでいます。窓口業務の棲み分け・ピクトグラムを用いた案内表示にすることで、異なる業務窓口への誘導を補助し、また利用者の動線を整理する効果をもたらしています。

本市庁舎のスペースから、総合窓口を導入するスペースの確保は困難であると考えられます。しかし、ピクトグラムでの案内表示と動線を整理した各執務室の配置見直しを連携させる取り組みならば本市でも導入可能ではないかと考えられます。

4. 床面経路表示・市民コンシェルジュの設置（岐阜市）

(1) 選定理由

岐阜市庁舎は昭和41年に建設されましたが、庁舎内の構造が複雑であるため、関連の深い部署が分散してしまい、訪れた市民が利用しづらいという問題を抱えていました。

この問題を改善するために、岐阜市では、各階の配置図や案内表示板、床面への経路表示、配置図の配付などを実施。さらには、業務内容や手続きに精通した職員 OB「市民コンシェルジュ」を平成 14 年 11 月から配置し、庁舎内の案内業務の充実に向けて、積極的に取り組んでいます。

本市も岐阜市と同様に、庁舎の構造に問題を抱えているため、岐阜市を視察先として選定しました。

（２）岐阜市の概要

岐阜市は岐阜県の中南部に位置し、平成 21 年 9 月 1 現在人口 421,562 人、面積は約 202 km²です。

また、観光では、長良川河畔における長良川鵜飼は、日本で唯一の宮内庁式部職鵜匠による鵜飼（御用鵜飼）で有名です。

（３）市民コンシェルジュの導入

平成 14 年 2 月に現在の市長が就任し、市民に分かりやすい行政の推進の一環として、各階の配置図や案内表示板、床面の経路表示の増設、来庁者に配置図を渡すなどの対応を行ってきました。

しかし、市民に分かりやすい行政という点においては、これらの案内方法だけでは不十分でした。

また、受付窓口は設置していたものの、委託業者であるため、各部署の細かい業務内容や手続きなどの案内はできませんでした。

これらの事情により、市長から、市民コンシェルジュ設置の指示がありました。3 カ月の準備期間を経た後、平成 14 年 11 月から市民コンシェルジュを設置し、職員 OB が庁舎内の案内を行っています。

（４）市民コンシェルジュの効果

各階の配置図や案内表示板、床面の経路表示の増設、来庁者に配置図を渡すことは、若年層から中年層にかけて効果があったものの、高齢者に対しては「利用しづらい」という問題を解決できず、大きな効果はありませんでした。

しかし、市民コンシェルジュを設置することによって、高齢者に対しても、きめ細やかな案内ができるようになりました。その結果、すべての世代の来庁者が、スムーズに庁舎内を移動できるようになりました。

また、市民コンシェルジュの設置費用に関しては、人件費以外の経費がかからないため、その他の経費で苦慮することがありませんでした。

さらに、市民コンシェルジュの導入をきっかけに、関連する業務を結びつけたルートマップの作成や、庁舎内の部署を検索するシステムの導入案など、職員提案が積極的に行われるようになり、業務に対する意識の変革につながる効果もありました。

(5) 考察

委託業者は市職員ではないため、各種情報を提供する市には一定の制約が生じてしまいます。このため、きめ細やかな案内業務を行うには、職員の登用が望ましいと考えられます。

特に、市民コンシェルジュには、職員OBを登用することで、数十年かけて蓄えられた情報（知的財産）や連携（各課との人脈）を活用できるようになり、委託業者より的確な案内や情報提供ができるようになると考えられます。

また、市民コンシェルジュが市民を迎え、スムーズな目的部署への案内すること、経路表示の設置で目的地までの誘導を行うことで市役所のイメージ向上にもつながると考えられます。

第4章 人にやさしい庁舎づくりへの考察と提案

1. 部署配置の見直し

(1) 執務室の配置換えについて

3章の2. および3. で述べたように、庁舎の利便性を評価する際に利用者が重要視するものは、「動線の長さ（移動距離）」です。

本市庁舎においても、西尾市の集合窓口方式または松山市の総合窓口方式を採用し、利用者の動線を短くすることができれば、人にやさしい庁舎づくりにつながります。

質問内容 (職員アンケート)		業務上、来庁者を他課へ案内することはありますか？ ある場合はよく案内する課を記入して下さい(複数回答可)		
回答課	回答件数 (A)	(A)のうち、他課へ案内することがあると答えた件数 (B)	(B)のうち、よく案内する課 (C)	(C)の回答数
教育総務課	11	6	児童育成課	3
児童育成課	11	11	教育総務課	9
市民税課	21	20	保険年金課	12
			高齢介護課	7
			市民課	9
保険年金課	21	20	市民税課	8
高齢介護課	34	29	市民税課	10
市民課	25	23	市民税課	8

図9 階が異なる部署へ案内することが多い部署の回答数

しかし、本市庁舎は西尾市の集合窓口や松山市の総合窓口をそのまま取り入れるだけの広いスペースがないため、採用することは難しいと判断しました。一方、職員アンケートより、「業務上、来庁者を他課へ案内をすることがありますか（複数回答可）」との質問に対して得られた回答のうち、階が異なる部署へ案内することが多かった回答を抽出したところ、図9のような結果となりました。教育委員会総務課（以下、「教育総務課」と言う）と児童育成課への来庁者はお互いの課をよく行き来していることが分かりました。また、市民税課と市民課、保険年金課および高齢介護課への来庁者についても同様に、お互いの課をよく行き来していることが分かりました。

ところが、これらのお互いによく行き来している課は、異なる階層に配置されているため、動線が長くなってしまいます。さらに、教育総務課および児童

育成課においては、新館に設置されているエレベーターを利用するだけでは行き来することができない庁舎の構造となっており、乳幼児と一緒に来庁するケースが多いという両課の性質上、利用者に不便を強いる状況となっています。

そこで、西尾市の集合窓口を参考に、各部署の動線の整理を行い、そして、動線が短縮できるよう、『旧館3階の教育総務課を新館地下1階』へ、『旧館2階の市民税課を旧館1階』へ移動させる部署配置を提案します。

(2) 提案の効果

第2章で利用者の動線を図2のように図表化しましたが、点線の矢印は庁舎の構造上、目的外の部署に立ち寄ったことにより生じた動線であり、利用者にとっては「余計な動線」です。『旧館3階の教育総務課を新館地下1階』へ、『旧館2階の市民税課を旧館1階』へ移動させることにより、庁舎の構造上生じていた点線の矢印を整理することができます。(図11)

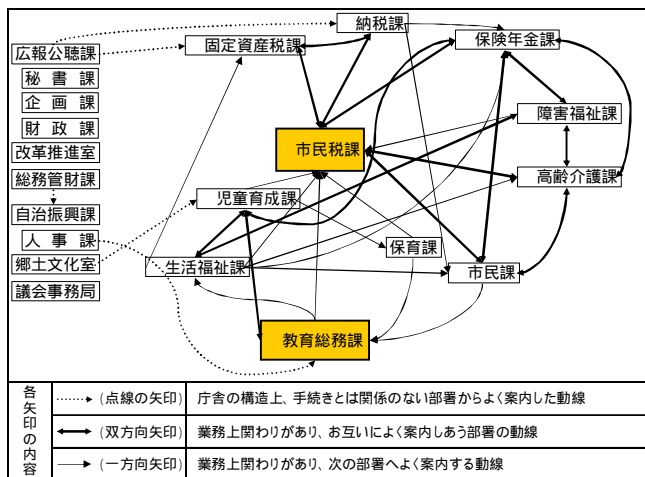


図10 部署配置を見直すことによって整理させた動線図

次に、図10で双方向の矢印で結ばれた10部署（マークが付された部署）を抽出し、「階層」および「階段の位置」を基準に庁舎をブロック化することにしました。(図11)

動線の長さを測る単位として、ブロックを利用し、現在の部署配置に沿って図表化すると、図12のようになります。

双方向矢印で結ばれた10部署は相互関係が強いため、これらの各部署を近づけることで利便性の向上が期待できます。

まず、各部署間の動線の長さが、合計何ブロックになるか、測ることにしました。動線の長さを測った結果、現在の部署配置では合計32ブロックの距離がありました。

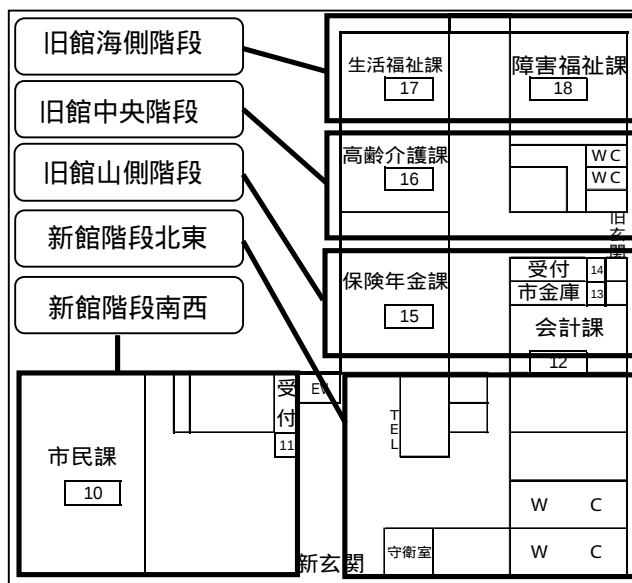


図11 フロアをブロック化した図

これに対し、『旧館3階の教育総務課を新館地下1階』へ、『旧館2階の市民税課を旧館1階』へ移動させることで図13のようになり、合計26ブロックの距離に短縮することができました。さらに、エレベーターのみを利用して行くことができなかった教育総務課も、エレベーターを利用して行くことができるようになりました。

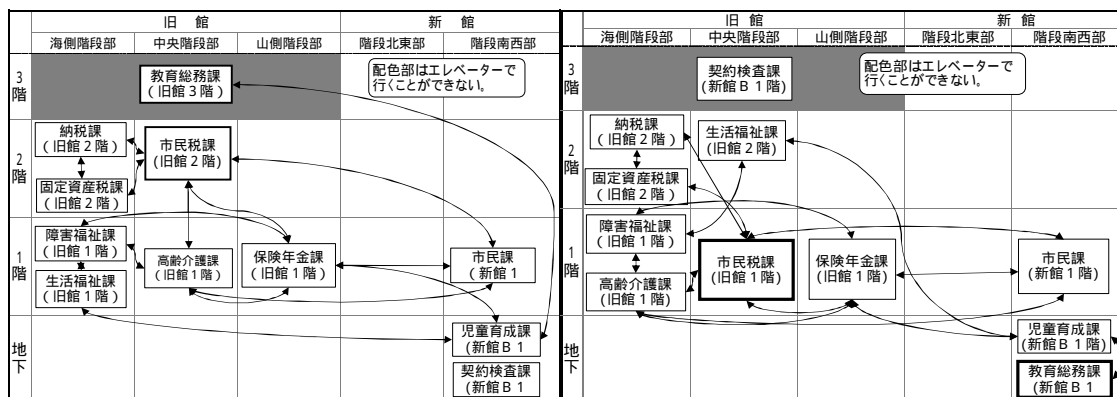


図12 ブロック化をもとにした部署配置図

図13 部署配置の見直しによって

動線距離が短縮された部署配置図

この配置換えによってもたらされる効果として、利用者の動線が短くなり、迷うことも少なく、目的地にたどり着けるようになります。また、エレベーターをさらに活用できるようになります。その結果、利用者の庁舎内での滞在時間が短縮されるという効果が生み出されます。

さらに、職員にとっても、利用者への案内から解放されることになり、業務の効率化が期待できます。

2. 案内表示の刷新

本市の庁舎は建物が古いこともさることながら、案内表示の多くも一見してすぐに古いものであることがわかります。新館・旧館各玄関にある庁舎案内図は建物毎に配色されていますが、建物自体に配色表示がなく、案内図と連動していません。

更に各部署にある申請窓口の看板は、古いものから新しいものまで様々な形、色、字のサイズ、大きさがああり、それらが一つの場所に混在しています。表示方法や設置場所も各部署により異なるため、庁舎内で統一する必要があると考えました。

これまで述べたとおり、本市庁舎は複雑な構造をしている上に関連部署が分散しているため、利用者は庁舎内を行き来しなければなりません。

特に、新館エレベーターを使用して旧館2階へ行く場合、また旧館中央階段（高齢介護課付近）及び海側階段（生活福祉課付近）から新館地下の部署へ向かう場合は移動距離が長くなります。それにも関わらず移動経路の要所部分で案内表示がないため、移動経路に配置されている部署は業務関連がない他課へ

案内をする必要が生じてしまいます（図 2 参照）。

また、看板等表示の整備がなされていない場所や誘導表示の不備を補うための紙ベース案内表示（図 14）が多く見られます。



図 14 旧館 2 階総務管財課前の誘導表示



図 15 旧館 1 階保険年金課前の掲示物

更に、庁舎の壁へポスターを無数に貼っている場所（図 15）もあり、案内表示の妨げとなる可能性があります。

以上で述べた問題点を解消するためには、庁舎内案内表示の刷新・統一が必要だと考えます。そこで案内表示を提案するにあたり、案内表示を二種類に分けて考えました。

案内表示は「目的地への誘導表示」、「位置情報の表示」の二種類に分けられます。

「目的地への誘導表示」は、目的地までの到達を補助する表示です。次に「位置情報の表示」は、玄関等に設置されている案内図や目的地に設置されている部署名表示等です。

また、今回案内表示の提案を行うにあたり表 1 にまとめた国土交通省作成「案内表示についての考え方」を参考にしました。

表 1 国土交通省作成「案内表示についての考え方」

目的地までの経路において、現在地、目的地の位置、目的地までの経路等が逐次確認でき、また、目的地に到達したことが確認できるように案内を配置する。
案内表示は、不特定多数の人々が見やすい位置及び高さに設置する。
案内表示の文字又は図は、容易に判断できる大きさ、配色及び明度とする。
案内表示の周辺は、常時適切な明るさを確保し、かつ、反射等が生じないようにする。
日本工業規格 JIS Z 8210「案内用図記号」に規定されるものについては、これによる等標準的な案内図記号により表示する。

（１）誘導表示の充実

上記で述べたとおり、動線短縮を実現する視点から遊動表示を中心にした床面経路誘導表示及び側壁面の誘導表示の充実を以下のとおり提案します。表 2 のとおり玄関・新館 2 階・旧館地下など、利用者が多い部署までの誘導を行い、目的地までの



図 16 旧玄関エントランスの案内例

自力到達を補助します。

本市庁舎においては、玄関・曲り角・階段・扉など経路選択の場所で誘導を行います（図 16）。主に床面へ誘導表示を行い、床面への表示が不可能な場合には側壁面への表示を行います。いずれの場合も不特定多数の人が視認でき、また判別しやすいよう目的地別に配色します。

表 2 床面経路表示の設置場所

設置場所	表示する目的地
新館 1 階玄関・旧館 1 階玄関	目的地の表示と進路方向の表示
新館 2 階エレベーター前・財政課前	旧館 2 階税部門への誘導
旧館 2 階総務管財課前	旧館 2 階税部門・旧館 3 階教育部門・新館階段・エレベーター・新玄関・旧館山側階段地下
旧館 2 階トイレ前	旧館 3 階教育部門・旧館 1 階玄関
旧館地下階中央段前・郷土文化室	児童育成課・保育課等新館地下

（ 2 ）位置情報の案内表示

本市の案内表示を表 3 の仕様で規定し、統一・刷新します。

表 3 案内表示の主な仕様

番号	仕様内容
1	表示物は必要最小限のみ表示する。
2	表現方法は主に絵文字（ピクトグラム）を使用して表現し、文字は補助的なものとする。
3	各課名の表示は主に文字で標記し、補助的に絵文字を使用する。担当名は横書き、課番号・課名＋担当名とする。
4	表示物は 10 メートル以上手前からでも視認出来るように設定する。
5	交通エコロジー・モビリティ財団策定の案内図記号を使用する。
6	表示物に使用する文字はゴシック体とする。
7	表示物の色は JIS の安全色規格、（財）日本障害者リハビリテーション協会発行の「国際シンボルマークの使用ガイドライン」に沿ったものとする。
8	庁内の許可された場所以外へのポスターやチラシの貼付を一切禁止する。

庁舎総合案内図

現在の表示は、新館・旧館は黄色・別館は水色・第 2 別館は桃色という具合に建物ごとに異なる配色で表示しています。しかし建物自体に配色がなされていません。よって案内表示と建物とが連動しておらず非常に分かりづら

いものとなっています。

図 17 の総合案内図と誘導経路表示に連動した配色・表示を採用し、各フロアを立体表示にします。また文字の大きさにも配慮します。

表示する対象は、各課執務室、トイレ、階段、エレベーター、受付、災害時避難経路、公衆電話です。

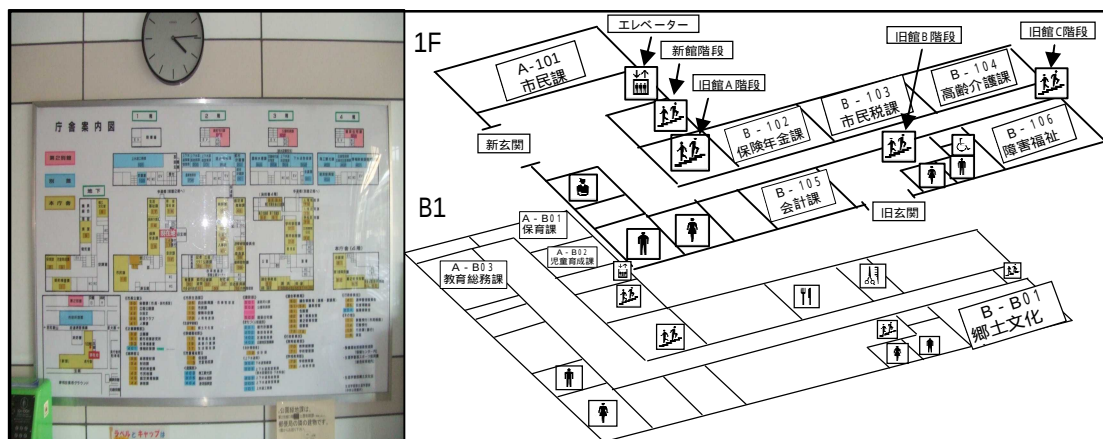


図 17 現在の案内図とピクトグラムを利用した庁舎総合案内図提案イメージ

トイレの表示

トイレは誰もが使用するものであり、また時には急を要する場合もあります。現在の表示は、図 18 左のように視認性は高くありません。したがって大きく表示する必要があります。また、男性用・女性用・多目的用を分けて表示します。

実際の表示色は男性が寒色系、女性が暖色系、多目的使用が青色の白抜きとします。

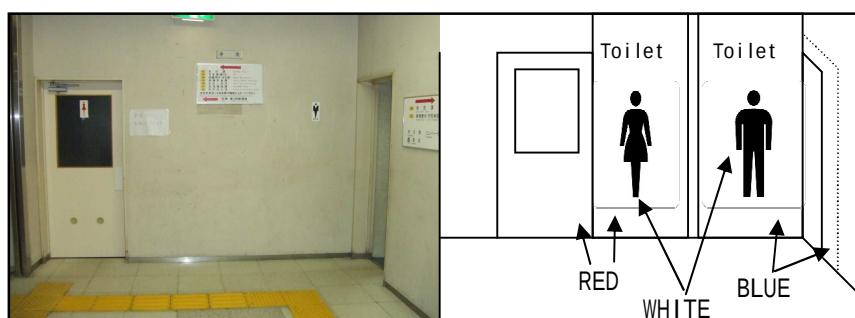


図 18 現在の新館 1 階トイレと新しい表示提案イメージ

エレベーター表示

現在エレベーターの案内表示がないため、図 19 のとおり表示を表示方法・設置場所に配慮し設置する必要があります。

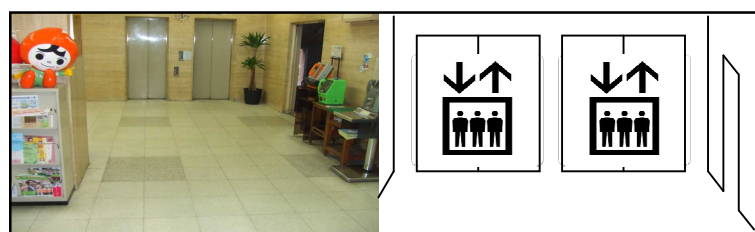


図 19 現在の新館玄関付近と提案イメージ

また、旧館にはエレベーターがないため新館エレベーターまでの誘導表示が必要です。表示は白地に黒色で表示します。

階段の表示

階段は多くの人が使用するため、トイレと同じく高い視認性が必要になります。通路進行方向に存在する階段であれば発見しやすいですが、扉や壁で遮られた場所にある階段や、新館 3 階から旧館 3 階の間は原則行き来出来ない等各階が連続していない階段、新館階段・旧館海側階段と旧館山側階段の新館側に誘導表示が必要です。(図 21)



図 20 現在の新館階段付近と提案イメージ

図 21 階段誘導表示場所

表示は、図 20 右のとおり白地に黒色表現にします。また、災害時避難経路に定められた階段の表示板の色を JIS 安全色企画に沿ったものとします。

受付業務の表示

アンケートの結果では、庁舎案内表示を見るよりも受付案内に聞くという意見が多くありましたので、受付案内場所の表示は必要不可欠です。また、玄関を入ってすぐ目につかなければなりません。従って表示は入口に対して対面方向に設置します。また庁舎の中からも見えるように三角柱及び四角柱の型を使用します。更に、図 22 のとおり白地に黒色表示とします。

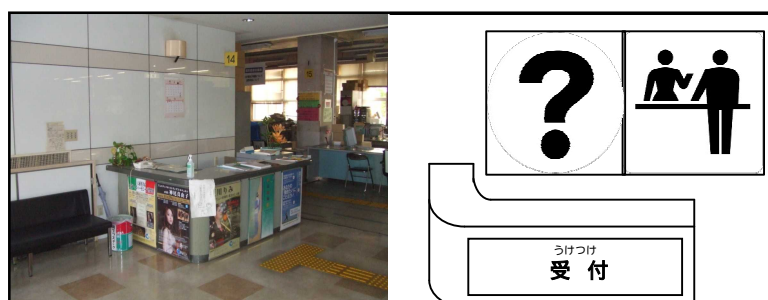


図 22 現在の旧玄関受付と提案イメージ

各課の表示

現在の課名表示を見直します。現在の課名表示は統一されていません。また各課番号は、新館地下の契約検査課から順番に通し番号となっているため、

各部署の庁舎内における位置が分かりにくくなっています。これを図23のとおり刷新・統一します。部局

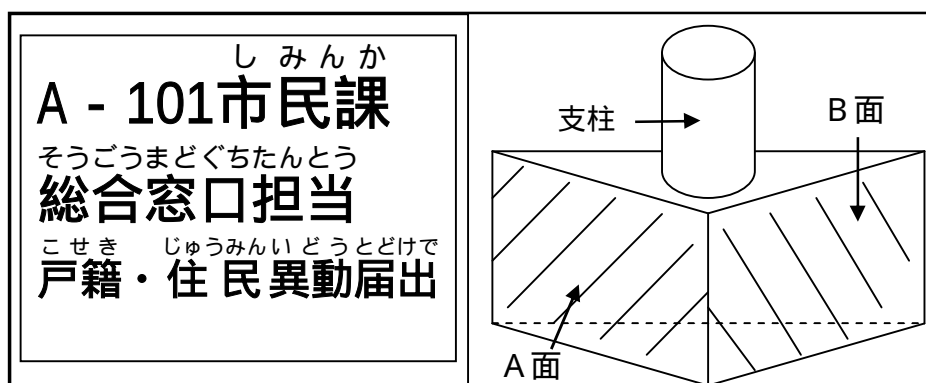


図23 各課表示の提案イメージ

毎に誘導表示と連動した配色を、課名表示版の一部に表示します。

また建物の識別は新館、旧館、別館、第2別館を順に「A」、「B」、「C」、「D」の記号を付し、各課の課番号に標記するとともに、各館各階毎の通し番号を標記します。また、各館地下には「B」の標記を使用します。例として新館1階市民課なら「A-101」、旧館地下郷土文化室なら「B-B01」となります。

現在の各課表示は旧館1階2階の担当名以外は通路進行方向に対して垂直の表示版になっているので歩行しながらの視認は困難です。よって各課名・担当名・受付内容等の表示を課番号表示版と同じく三角版とし、遠くからでも視認出来るように大きく表示します。

次に、第3章で述べた西尾市の例を参考に漢字に読み仮名を振ります。多くの外国人は漢字が読めなくても平仮名は読めるため、外国語の表示を複数表示する必要がなくなります。表示には白地に黒色の文字を使用します。この表示によりコントラストが明確になり、はっきりと見やすくなります。

現在の庁舎案内には、場所を知らせる表示はあるものの、誘導の表示が少ないため複雑な構造の庁舎内で迷ってしまいます。このことを解消する為には、場所を知らせる表示は大きく、遠くからでも視認出来る必要があります。

また誘導する表示は通路分岐点等利用者が迷いやすい場所への設置が必要です。これらの表示を充実させることにより、目的地への自力到達の補助となり、若中年層を中心にした庁舎利便性の向上へ貢献できると考えます。

3. コンシェルジュの導入

第2章でも触れましたが、職員アンケートでも約半数が現在の受付案内の機能に疑問を持っており、具体的な課題として次のような3点があげられます。

1つ目として、業務知識の不足から、案内ミスとなり、庁内で市民を迷わせてしまうという課題があげられます。

2つ目として、各課との密な情報共有ができていない課題もあげられます。また図24のように、現在の受付案内は、市民に対して受動的な立場であり、利用者からのアプローチがなければ、機能しない面を持っています。

3つ目として、に昼の休憩時は不在の時間帯が生じてしまう課題があげられます。

そこで現在の委託業者の受付案内ではなく、再任用職員を活用したコンシェルジュ（庁舎総合案内人）を提案します。

市役所業務全体の知識や経験をもった再任用職員で対応することで、業務担当課へ適切な案内や情報提供を行うことが可能となります。また再任用職員で構成すれば、基礎的な業務知識は備えているので、コンシェルジュ業務に従事する人材が交代となる場合でも、業務遂行に支障をきたすこともありません。

2つ目の解決策として、グループウェアで情報の共有化をはかり、有効利用することで、市民参加の会議の場所の案内や各課の予定等を確認することを可能にすれば、より正確な受付案内サービスを行うことが可能となります。

さらに、申請や届け出書類などの記入アドバイス等をコンシェルジュの業務機能として持たせることで、市民は手続き時間の短縮や動線の短縮につながり、滞在時間の短縮の効果が生まれます（図 25）。

またこのような、積極的な案内を行うことは、さまざまなフォローを必要とする高齢者が増加する社会に対し配慮されたサービスの提供となります。

次に、コンシェルジュの具体的な導入方法として、図 26 のコンシェルジュ勤務体系イメージのように再任用職員を3名体制とし、新館に1名・旧館に2名配置します。休憩時や公休日は課長級職員で対応します。

さらに、コンシェルジュ業務を新規採用職員の研修に活用します。所属課へ業務負担も考慮し、10月以降の半年間で、半日交代というスケジュールで、すべての新規採用職員がコンシェルジュ業務を経験します。

そうすることで窓口職場ではない職員も、市民と接することで、接遇の大切さを肌で感じることができます。

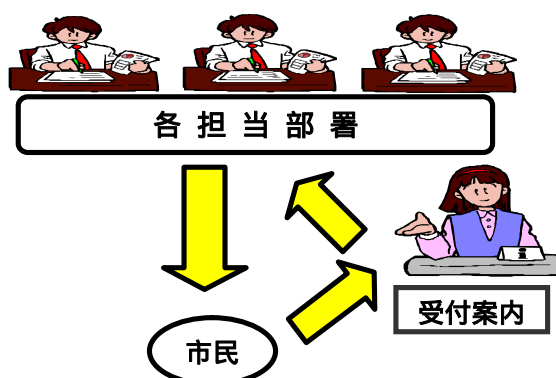


図 24 現在の受付案内の状態

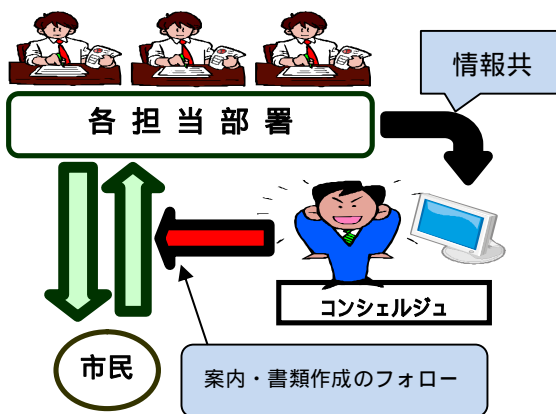


図 25 コンシェルジュの提案イメージ

また再任用職員とともに、コンシェルジュに携わることで、業務知識の継承や市役所全体の業務を早期に把握することができ、自分のキャリア設計につながる効果が見込めると考えます。

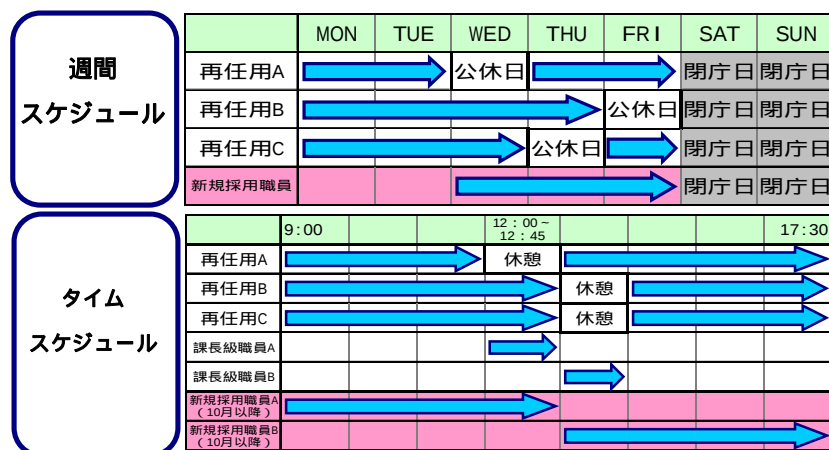


図 26 コンシェルジュ勤務体系イメージ

以上のようにコンシェルジュを導入することで、従来の受付業務が対応できなかったサービスが実現可能となると考えます。

第5章 おわりに

市庁舎は様々な人が利用し、また、すべての市民にサービスを提供する場所です。だからこそ、市庁舎は「すべての人にやさしい庁舎」であるべきだと私たちは考え、本研究に取り組んできました。

市民および職員へのアンケート調査、そして、先進自治体への視察を実施し、研究を進める中で気付いたことは、建物の設備を充実させても、人的サービスが伴っていなければ「人にやさしい庁舎」にはなり得ないということでした。

建物的要素（ハード面）を改善するのであれば、人的要素（ソフト面）もさらに充実させる必要があると考え、第4章のような提案に至りました。部署配置の見直し・案内表示の刷新を行うことで建物的要素（ハード面）を改善し、コンシェルジュを導入することで、建物的要素（ハード面）だけでは補えない部分を人的要素（ソフト面）で補います。私たちの提案を実現することにより、第1章で定義した「やさしい」の要素を満たすことができ、図27のようなすべての人にやさしい庁舎が完成します。

ただし、この提案を実現するためには職員全体の積極的な行動力が必要不可欠です。

職員アンケートを実施した際、「現在の庁舎は来庁者にとって利用しやすいと思いますか」という質問に対して、9割もの職員が「利用しにくい」と回答しました。具体的な問題点や改善点を挙げている人も多く、職員の現庁舎に対する問題意識が非常に高いという印象を受けました。

しかし、問題意識を持つだけでは現状と何も変わりません。高い問題意識を活用し、改善するための具体的な提案を積極的に挙げ、実行することこそが大切です。

私たちの提案がきっかけとなり、「人にやさしい庁舎づくり」が職員全体の取

組みとなれば、建物的要素（ハード面）の改善はもちろん職員のホスピタリティ精神（おもてなしの心）の向上にもつながり、人的要素（ソフト面）は私たちの提案以上に充実していくはずです。そうすることで、市庁舎は「人にやさしい庁舎」になっていくのだと私たちは確信します。

また、将来的に庁舎建替えとなった際にも、この研究が基礎となり、活用されればと考えます。

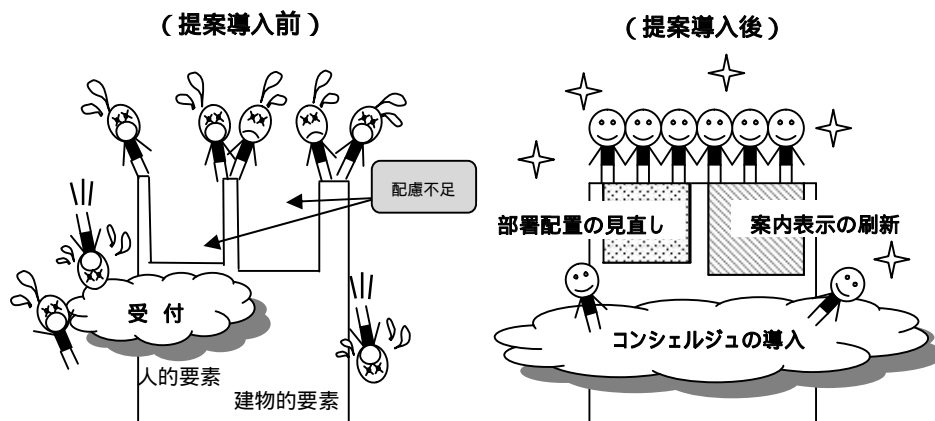


図 27 提案導入前の庁舎と提案導入後の庁舎

《参考文献・資料一覧》

参考文献

大谷信介他 4 名著「社会調査へのアプローチ」(出版社名：ミネルヴァ書房・平成 11 年)

資料

国土交通省「案内表示についての考え方」

(http://www.mlit.go.jp/gobuild/shukan_ud_jirei_mokuji.htm)

交通エコロジー・モビリティ財団 バリアフリー推進事業

(<http://www.ecomo.or.jp/>)

「標準案内表示図記号」(平成 13 年 3 月 1 日策定)

(http://www.ecomo.or.jp/barrierfree/pictogram/picto_top.html)

参考ホームページ URL (平成 22 年 2 月 1 日現在)

西尾市 (<http://www.city.nishio.aichi.jp/>)

西尾市新庁舎建設の経緯 (西尾市ホームページ掲載より)

(<http://www.city.nishio.aichi.jp/index.cfm/10,3240,110,532,html>)

松山市 (<http://www.city.matsuyama.ehime.jp/>)

茨木市 (<http://www.city.ibaraki.osaka.jp/>)

岐阜市 (<http://www.city.gifu.lg.jp/>)

岐阜市市民コンシェルジュ (庁舎総合案内人)

(<http://www.city.gifu.lg.jp/c/04080004/04080004.html>)

庁舎に関するアンケート用紙(市民用・職員用)

庁舎に関するアンケート 市民用

われわれは行政課題実証研究として、人にやさしい庁舎づくり(市民目線の庁舎づくり)というテーマで、現在の庁舎における利便性の向上について実証しています。
つきましては、皆さんの貴重な意見を参考とさせていただきたいので、お手数ですがアンケートにご協力いただけましたようお願いいたします。いたらないご意見は研究の資料として活用させていただきます。

☆ あなたの性別と年代及び用事のあった課を教えてください。(○で囲む)

性別→ ① 男 ② 女
年代→ ① 20代 ② 30代 ③ 40代 ④ 50代 ⑤ 60代 ⑥ 70代～

用事のあった課 (複数回答可)

1. 現在の庁舎はあなたにとって利用しやすいと思いますか？
思う ・ どちらかと思う ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
2. 庁舎の案内表示はわかりやすいと思いますか？
思う ・ どちらかというと思わない ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
3. 庁舎内の利便性向上に向けて、改善すれば効果的だと思ふのはどれですか？(2つまで選択可)
設備面の改善 ・ 受付案内の充実 ・ 部署の配置換え ・ 職員のサービス意識改善
(その他)

4. 利用者の目的に応じて、適切な案内を行うサービスは必要だと思ふますか？
思う ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
5. 目的の課に達しなくても、移動しづらいと感じませんか？
スムーズだった ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 移動しづらい
(どのような点か)
6. その他、庁舎の不具合に関して、ご意見があれば記入してください。

ご協力ありがとうございました

庁舎に関するアンケート 職員用

われわれは行政課題実証研究として、人にやさしい庁舎づくり(市民目線の庁舎づくり)というテーマで、現在の庁舎における利便性の向上について実証しています。
つきましては、皆さんの貴重な意見を参考とさせていただきたいので、お手数ですがアンケートにご協力いただけましたようお願いいたします。

☆ あなたの性別と年代及び所属を教えてください。

性別 ① 男 ② 女
年代 ① 10代 ② 20代 ③ 30代 ④ 40代 ⑤ 50代 ⑥ 60代
所属→ _____ 課

1. 現在の庁舎は来庁者にとって利用しやすいと思いますか？
思う ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
2. 庁舎の案内表示は来庁者にとってわかりやすいと思いますか？
思う ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
3. 現在の受付は、来庁者にとって有効に機能していると思ふますか？
思う ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
4. 各課の配置は来庁者にとって配慮されたものだと思ふますか？
思う ・ どちらかというと思ふ ・ どちらかというと思わない ・ 思わない
(どのような点か)
5. 業務上、来庁者を他課へ案内することはありますか？
必要場合はよく案内する課を記入して下さい (複数部署可)
ある ・ ない
(案内する課： _____)
6. その他、庁舎の不具合に関して、ご意見があれば記入して下さい。

ご協力ありがとうございました

「庁舎に関するアンケート」(市民用)結果

アンケート実施期間:2009年10月26日～10月29日

アンケート対象者:200人

アンケート回収方法:聞き取りによる回収

性別	人数
男	79
女	121
合計	200

年代	20代	30代	40代	50代	60代	70代以上
人数	37	29	42	35	32	25

1. 現在の庁舎はあなたにとって利用しやすいと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	61	30.5%
どちらかと思う	62	31.0%
どちらかというと思わない	38	19.0%
思わない	39	19.5%
合計	200	100%

2. 庁舎の案内表示は分かりやすいと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	45	23%
どちらかと思う	31	16%
どちらかというと思わない	48	24%
思わない	71	36%
未回答	5	3%
合計	200	100%

3. 庁舎の利便性向上にむけて、改善すれば効果的だと思うのはどれですか？(2つまで選択可)

回答項目	人数	回答率
設備面の改善	65	31%
受付案内の充実	54	26%
部署の配置換え	59	28%
職員のサービス意識改善	31	15%
	209	100%

4. 利用者の目的に応じて、適切な案内を行うサービスは必要だと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	88	44%
どちらかと思う	20	10%
どちらかというと思わない	17	9%
思わない	66	33%
未回答	9	5%
	200	100%

5. 目的の課に迷わずにたどり着きましたか？

回答項目	人数	回答率
スムーズだった	138	69%
どちらかというとスムーズ	13	7%
どちらかというと移動しづらい	19	10%
移動しづらい	26	13%
未回答	4	2%
	200	100%

「庁舎に関するアンケート」(職員用)結果

アンケート実施期間:2009年10月23日～11月5日

アンケート回答者:505人

アンケート回収方法:聞き取りによる回収

性別	人数
男	331
女	171
未回答	3
合計	505

年代	20代	30代	40代	50代	60代	未回答
人数	61	184	157	78	23	2

1. 現在の庁舎は来庁者にとって利用しやすいと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	13	3%
どちらかと思う	39	8%
どちらかかと思う	198	39%
思わない	248	49%
未回答	7	1%
合計	505	100%

2. 庁舎の案内表示は来庁者にとって分かりやすいと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	19	4%
どちらかと思う	95	19%
どちらかかと思う	238	47%
思わない	144	29%
未回答	9	2%
合計	505	100%

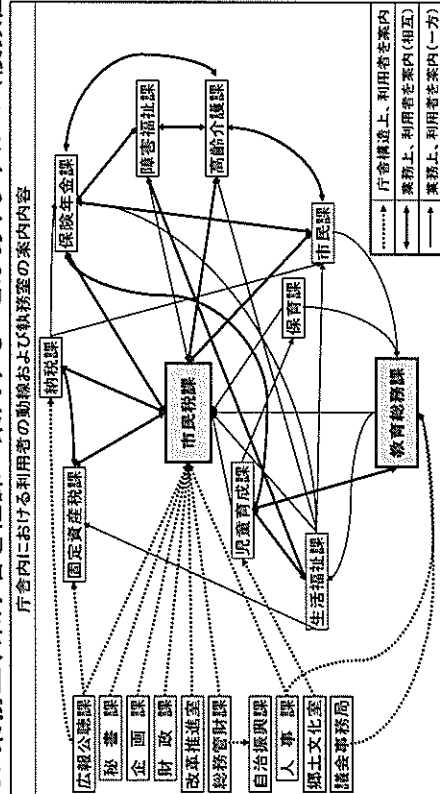
3. 現在の受付は、来庁者にとって有効に機能していると思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	50	10%
どちらかと思う	186	37%
どちらかかと思う	136	27%
思わない	89	18%
未回答	44	9%
合計	505	100%

4. 各課の配置は来庁者にとって配慮されたものだと思いますか？

回答項目	人数	回答率
思う	23	5%
どちらかと思う	147	29%
どちらかかと思う	187	37%
思わない	123	24%
未回答	25	5%
合計	505	100%

5. 業務上、来庁者を他課へ案内することはありますか？(複数回答可)



職員アンケート意見集計結果

----- 良い意見 -----

ある程度配慮された部署配置	28	受付は親切・丁寧	18
旧館1階と新館1階は利用率高い課がそろっている	9	市民が困ったときに尋ねることができる	12
現状では仕方ない部署配置	9	受付は市役所に必要	9

----- 悪い意見 -----

●庁舎に関すること

庁舎が新館・旧館・別館・第2別館と分散していてややこしい	72	間違える人が多い・技術部署が別館と第2別館にわかれてしまっている
構造が複雑	61	新館旧館見分けない・迷路みたい(9)・階が建物によって変わる(3) 旧館新館3階でつながっていない(12) ★案色分けた誘導線を床に引く
建物老朽化	23	
新館、旧館、別館の区別がややこしい	16	外からはどの建物がどれかまったくわからない
立地、アクセスが悪い	17	庁舎を市の中心に移設すべき・ローズバス乗り場の位置 現状では危険
建替えすべき	12	古い・汚い・歴史的街並みを汚している
第2別館だけ少し離れていてわかりにくい	6	道路をはさんでいる
建物間の屋根がない	4	雨の日など書類がぬれる

●設備に関すること

エレベーターが旧館にない	124	旧館3階にエレベーターで行けない・エレベーターが新館にしかない
バリアフリー不足(特にトイレ)	49	段差が多い・府の条例で庁舎の福祉対応は義務だが岸和田はできていない
廊下がせまい	27	車イス移動ができない
案内表示がわかりにくい	19	案内表示が煩雑・エレベーター内の案内表示
トイレ改善	17	★出入口・階段等の動線交点に規格統一された掲示物おくべき
案内表示が少ない	14	身障者用トイレに扉をつける・洋式少ない
待ち合いスペースがない	12	各建物間の案内表示が不足している
整理整頓ができていない	11	特に旧館1階
駐車場少ない	5	廊下に荷物やロッカーを置いている・見栄えが悪い・防災上よくない
エントランスの整備	4	★ロビーの中央でアイランド型にし、国際標準マーク導入
授乳スペースがない	4	
各課にあてられている番号がわかりにくい	3	
事務スペースが狭い	3	

●課の配置に関すること

・関連する課がはなれている	108	★教育・保育・児童育成をかためるべき(9)★窓口の課を集合させるべき(3) ★新館2階の課と教育委員会の配置換え ★会計は1階じゃなくてよい(2) ★開発部署を別館にかためるべき ★上水工務課が1階、下水整備課が3階は不便・営業課も2と3階にわかれている 動線は意識されていない 窓口課が横に広がっている 課名、担当名を表示しても市民にとってはわからないはず
・機構図に従った配置になっている	16	
・動線がながい	9	
・どの課でどんな仕事をしているのかわかりにくい	5	
・どこに何課があるのかわかりにくい	5	

●受付に関すること

・案内力・接客力不足	34	番号だけでレートを教えない・もっと慎重に人選すべき(12) 寝てる(7)・積極的に声をかけない(8)
・不在が多い	24	
・設置場所が悪い(特に新館)	22	
・業務知識不足	20	
・案内の人数少ない	3	
・別館 警備員しかいない 不在多い	4	★呼び出しできるようにするべき
・身なり、態度が悪い	13	

●雰囲気に関すること

・薄暗い雰囲気	14	
・ポスター、チラシ汚い	2	ポスター貼り方が雑、多すぎる、破れていてもほったらかし、汚い
・空調が悪い	7	職員だけでなく、市民も暑いはず

●その他 別館のこととか 要望とか

・会議室少ない	4	
・プライバシー保護の意識が甘い	4	

行政課題実践研修報告書



『いきいき働ける職場をめざして』 ～ 業務量のバランスの観点から～

はじめに

第 1 章 組織形態

- 1．官僚制組織とフラット化した組織
- 2．本市におけるフラット化への取り組み

第 2 章 担当制に関するアンケート

- 1．担当制に関するアンケートの概要と結果
- 2．アンケートからの考察

第 3 章 先進都市視察

- 1．西宮市
- 2．多治見市

第 4 章 考察

第 5 章 提案

- 1．「業務のいろは」
- 2．「思い・伝える・伝えあう」

第 6 章 今後の展開 ～もっと！担当制～

おわりに

参考文献・資料一覧

チーム名：自分活性化研究会

情報政策課	高浜	隆福
情報政策課	中井	学
総務課	市野	貴士
固定資産税課	高原	美智子
文化国際課	畑部	真美子

サマリー

「いきいき働ける職場をめざして」の研究概要

１．はじめに

近年、地方公共団体（以下、「自治体」という。）は、財政状況の逼迫から歳入の増加と歳出の削減に向けた取り組みを進めている。本市も厳しい財政状況にあり、人員の削減や業務の効率化による歳出の削減が進められている。

しかし、このような状況にあっても、市民サービスの維持、向上は不可欠である。私たちは、職員が十分な市民サービスを提供するためには、効率的に業務を行うことができる労働環境の整備が必要であると考えた。

そこで、本論文では、業務量に応じて職員を配置できる柔軟な組織編成が可能な組織形態の実現を目指し、改善に向けた提案をすることにした。

２．本市の組織形態の動向と現状

多くの自治体は、これまで官僚制組織を採用してきた。しかし、近年官僚制組織の効率化を目指し組織をフラット化させる動きが強まった。

本市でも、官僚制組織である係制を採用していたが、職員が係の業務に固定化され、係間にセクショナリズムができていた。そこで、係間のセクショナリズムと業務の繁閑を解消し機動的に人員配置を行うことを目的の一つとして、平成 15 年度に係制から担当制へと移行し、組織のフラット化を図った。

運用から 6 年が経過し、本市の担当制が職場環境に応じて運用されているかを調べるために、担当制に関するアンケートを行った。その結果、セクショナリズムや属人化した業務の存在、他の担当業務に対する知識不足などの意見が挙げられた。このことから、本市では機動的な人員配置ができていないと考えられる。

３．先進都市視察

本市での機動的な人員配置の参考とするため、課を超えて職員の連携に取り組んでいる兵庫県西宮市、グループ制導入から 10 年が経過した岐阜県多治見市を視察した。

西宮市ではグループ制導入前から連携し合う習慣があり、そのことが制度の効果的な運用に好影響を与えている。

また、多治見市ではグループ制と昇任試験や目標管理制度などを組み合わせることで制度の効果を高めている。

４．考察

アンケートや視察から、本市で担当制を有効に活用するためには、業務の内

容や職員の状況を互いに理解できる仕組みと担当制を組み合わせることが必要であると考えた。

なぜなら、セクショナリズムや業務の属人化を解消するには、互いの業務内容を理解しあうことが求められるからである。それに加えて、業務の進捗状況を理解することで、担当間の協力体制が容易になる。

このように、業務の内容や職員の状況を理解することは、様々な要素に好影響を与えると考え、そのような仕組みを研究し提案することにした。

5．提案と今後の展開

(1) 提案

提案は、「業務のいろは」と「思い・伝える・伝え合う」の二つから構成され、それぞれ二つの手法から構成されている。

業務のいろは

業務の全体像や具体的な手順を明らかにする「樹形図」と「カルテ」の二つから構成される。

樹形図は、全ての職員が自分の所管する全ての業務を洗い出し、それらを、種類別に分類し、事務分掌の担当事務と関連付けられた図である。カルテは、一つ一つの業務に対して作成される業務の説明書である。

これらを作成することにより年間の業務量の増減把握、異動時の引継ぎを効果的に行い、機動的な人員配置を容易にすることができる。

思い・伝える・伝えあう

業務の進捗状況や職員の心身の状態を把握する「2段階会議」と「自分を見せる化」の二つから構成される。

2段階会議は、情報伝達を事務担当会議と課内管理職会議の二つに分け、効率よく情報共有を行うものである。自分を見せる化は、日々のコミュニケーションを円滑にするための提案であり、業務の状態や自分の心の状態をマグネットの色を変えて表現することで、直近の状態を把握するものである。

これらを活用することで、情報の共有やコミュニケーションの活発化につながり、問題の早期発見も可能にする。

(2) 今後の展開

本提案の「業務のいろは」を活用することで、年間の業務量の増減を把握する。加えて「思い・伝える・伝えあう」を活用することで職員の心身状態と業務の進捗を把握する。そして、これらによって担当制の目的の一つである機動的な人員配置を実現する。

このように、既存の担当制と本提案を組み合わせることで、効果的に担当制を活用することが今後の展開である。

はじめに

近年、地方公共団体（以下、「自治体」という。）の財政状況は、経済状況の低迷の影響を受け、税収の減少により逼迫している。各自治体では、財政状況の回復をめざし、歳入を増やす新たな税収確保に向けた取り組みがなされている。

一方で、事業の見直しや人件費の削減など、歳出の削減に対しても大きく力を入れてきた。本市も他の自治体と同様、厳しい財政状況にあり、人員の削減や業務の効率化が進められている。

しかし、このような状況にあっても、市民サービスの維持、向上は必要不可欠なことであり、職員が十分な市民サービスを行うことができる労働環境を整備することも必要である。

そこで、本論文では、業務量に応じて年度内に職員数を増減できる仕組みにより、過剰労働による疲弊を軽減させ、効率的に職員が業務を行うことができる職場について検討した。私たちはこのような職場を「みんながいきいき働ける職場」と名付けることにした。

「みんながいきいき働ける職場」とは、過剰な残業をしている職員がいる横で、力を持て余している職員がいるような状態ではなく、業務量に応じて職員を配置している状態である。

その状態は、互いの業務内容の理解や職員同士の良好なコミュニケーションに加えて、柔軟な組織編成が可能な組織形態によって実現できるのではないかと考えた。

そこで、自治体で多く採用されてきた組織形態である官僚制組織と近年増加しているフラット化した組織、そして本市で採用している担当制についての調査を行い、職員が効率的に業務を行うことができる組織形態について検討を行った。

なお、本論文では、「担当」を「個々の職員が所管する業務」ではなく、「岸和田市事務分掌規則に規定されている『担当』」と捉え、記述している。

第1章 組織形態

1. 官僚制組織とフラット化した組織

官僚制組織は、ヒエラルキー（位階、階層）構造を持った管理・支配のシステムとしてさまざまな組織に導入されてきた。

官僚制組織は、上意下達の指揮命令系統を持ち、合理的な規則に基づき、体系的に配分された役割にしたがって運営される。また、職務が専門的に分化され、各部門が協力して組織を運営していく分業の形態をとる。

近年、官僚制組織の改善を目指し組織をフラット化させる動きが強まった。この流れを受け、各自治体でもフラット化の導入が進められた。一般的に、フ

ラット化とは中間管理職階層を削減し、迅速な意思決定を可能にすること、権限を下方委譲し職員の専門性と自主性を育成することとされる。

さらに、組織のフラット化と並行し、柔軟な組織形態の実現を図る自治体が増加している。自治体によりグループ制やチーム制、スタッフ制、担当制などと呼ばれているが、柔軟な組織形態の実現という目的は同じである。柔軟な組織形態の実現と組織のフラット化を同義であると考える自治体とそうではないと考える自治体があり、意図するところは自治体によって異なる。

そこで、私たちは柔軟な組織形態の実現と組織のフラット化を同義であると考え、官僚制組織とフラット化した組織について研究を進めた。表1に、官僚制組織とフラット化した組織の代表的なメリットとデメリットを示す。

表1 官僚制組織とフラット化した組織のメリット・デメリット

組織形態	メリット	デメリット
官僚制組織	・業務分担が明確であるため、責任の所在がはっきりする。 ・分業しながら業務を進めるため、業務の専門性を高めやすい。 ・指揮・命令系統がはっきりしている。	・セクショナリズムに陥りやすい。 ・柔軟な組織の編成が難しい。 ・組織横断的な課題解決を図りにくい。
フラット化した組織	・複数の職員が協力して業務を進めるため、職員同士の交流が増えセクショナリズムの解消につながる。 ・指示、意思決定が早くなる。 ・業務の繁忙期・閑散期に応じて職員数を変化させることができるので、特定の職員に業務が集中することを防ぐことができる。	・業務の境界が不明確になる恐れがある。 ・業務の専門性が高い職場では効果を活かしきれない。 ・フラット化の導入効果を意識していない組織では、効果がでない恐れがある。

セクショナリズム...組織内のある部門が利害や権限に固執し、排他的になる傾向や状態。

大阪府内でも、フラット化した組織に移行している自治体が増えており、全体の約34%（政令指定都市を除く）を占めている。フラット化を進めた多くの自治体では事務分掌を整理・分類し、類似した業務ごとにグループを設置することで組織を編成している。

2. 本市におけるフラット化への取り組み

本市では平成14年度まで官僚制組織である係制を採用していたが、係に基づいた事務分掌を規定した結果、職員が係の業務に固定化され、係間にセクショ

ナリズムができていた。この結果、係間相互の調整がとれず有効な人材の活用が妨げられていた。

このような状況を打破するため、平成 15 年 4 月に係制から担当制へと組織を見直し、組織のフラット化を図った。現在も、岸和田市新行財政改革第 2 次実施計画（H18 年度～H21 年度）の中で、「全庁的組織機構の見直し」と「庁内の権限委譲の推進」を挙げ、実施に向けて取り組んでいる。この目標と内容は表 2、表 3 に示すとおりである。

表 2 全庁的組織機構の見直し

目標	新たな行政課題や多様な行政需要に対応するとともに、市民にわかりやすい簡素な組織にし、事務事業を効率的、効果的に実施することにより、市民サービスの向上を図る。
内容	市民サービスの向上と多様化する行政課題に対応するため、固定化することなく、随時組織機構を見直しているが、より簡素で効率的な組織機構の編成に努める。平成 15 年には、課長補佐職をなくし担当制を導入し、これまで係で縛られていた人員配置に弾力性を持たせた。 平成 17 年 4 月 1 日現在、28 部 63 課 151 担当体制。

（岸和田市新行財政改革第 2 次実施計画（H18 年度～H21 年度）より抜粋）

表 3 庁内の権限委譲の推進

目標	複雑・多様化する行政需要に対応するため、セクト意識の排除、機動的な職員配置、組織の簡素化による行政運営の効率化と迅速化、業務に対する責任の明確化を図る。
内容	組織の簡素化による意思決定の迅速化と機動的な人員配置による行政運営の効率化などの観点から平成 15 年 4 月係制を廃止し、担当制を導入した。担当長には、課長の専決事項について代決権の付与等の整備を行った。

（岸和田市新行財政改革第 2 次実施計画（H18 年度～H21 年度）より抜粋）

改革推進室から提示されている『「担当制」の有効活用について』によると、本市の担当制の目的は、組織をフラット化させ意思決定を迅速化すること、機動的に人員配置を行い係間のセクショナリズムと業務の繁閑を解消すること、権限の委譲を行い業務に対する責任を明確化すること、兼務発令を減らすこと、責任者を複数配置し業務に対し柔軟に対応すること、とまとめられる。

担当制にもフラット化した組織と同様のデメリットが存在する。しかし、担当制では柔軟に組織を編成できるため、限られた人員で複雑・多様化する行政需要に迅速に対応することが可能となる。

また、岸和田市事務分掌規則や岸和田市事務決裁規程などにより機動的に職員を配置できる制度が設けられている。さらに、岸和田市庁内研修派遣実施要領によりショートステイなどの職員派遣制度も設けられている。

第2章 担当制に関するアンケート

第1章を受けて、私たちは本市で職場環境に応じた担当制の運用がなされているかを把握するために、担当制に関するアンケートを実施した。

1. 担当制に関するアンケートの概要と結果

アンケートの作成にあたっては、平成18年度に課長、担当長を対象に改革推進室から実施された内容を参考に、職場の協力体制や現在の担当制の問題点などに関する質問を設定した。アンケート質問用紙については、参考資料として掲載している。

アンケートの期間は、平成21年9月24日から30日までとし、保育所、消防、市民病院、特別職を除く職員を対象に、986名に配布し、741名から回答を得ることができた。

なお、担当制に関するアンケートの集計結果は参考資料として掲載している。

2. アンケートからの考察

(1) 担当間のセクショナリズムとコミュニケーションをとる機会について

図1から、担当間のセクショナリズムの変化については、係制が導入されていた平成14年度以前と担当制導入後の平成15年度以降とを比較すると、69%の人が、担当間のセクショナリズムがあり、以前と変わらないとしている。一方、図2からコミュニケーションの増減については、77%の人が、以前と変わらないもしくは、コミュニケーションが減ったとしている。

このことから、現在の担当制の運用では、担当間のセクショナリズムの改善やコミュニケーションの増加への目立った効果は現れていないと考えられる。

□ なくなってきた ■ ある(以前と変わらない)



図1 担当間のセクショナリズムの変化

■ 増えた ■ 変わらない □ 減った

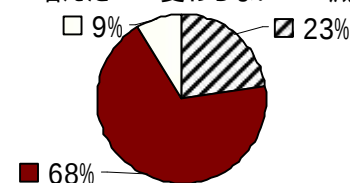


図2 コミュニケーションの増減

(2) 担当制の周知について

図3から48%の人が、担当制の目的、ねらいなどが記載された担当制に関する説明文を見たことがないとしている。

これは、全庁的に取り組むべき事柄が共有されず、制度の正しい運用を阻害している要因と考えられる。

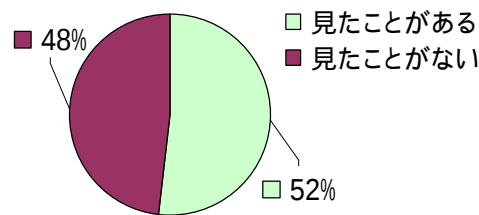


図3 担当制に関する説明文を見た経験

(3) 担当間の協力体制について

図4から突発的な業務が発生した場合に、担当間の協力体制が、「かなり整っている」と答えた人は、25%、「少し整っている」と答えた人は、46%で、71%の人が、協力体制は整っているとしていた。

また、図5から通常業務の繁忙期、閑散期の担当間の協力体制は、「かなり整っている」と答えた人は、16%、「少し整っている」と答えた人は、41%で、57%の人が、協力体制は整っているとしていた。

このことから、通常業務の繁忙期の場合よりも突発的な業務が発生した場合の方が、協力する体制が整っていると考えられる。

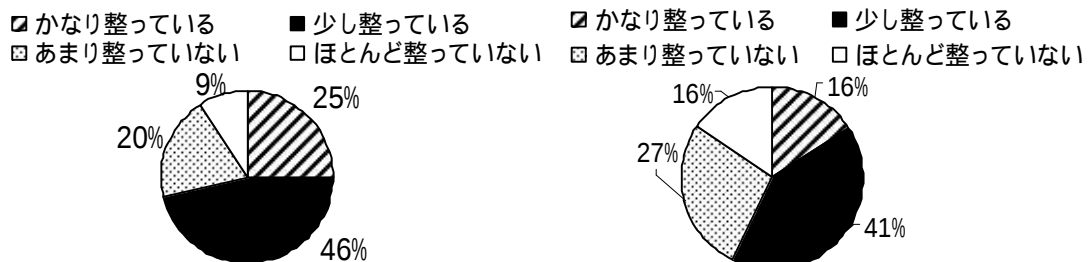


図4 担当間の突発的業務の協力体制

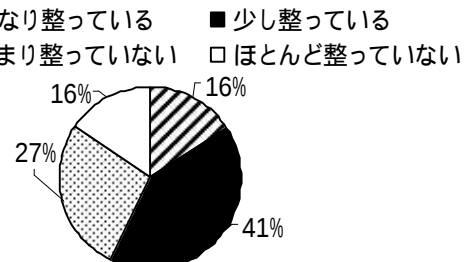


図5 担当間の通常業務の協力体制

(4) 担当間の業務配分の平準化について

図6から担当間の業務配分の平準化について、「あまりできていない」と答えた人は、39%、「少しできている」と答えた人は、37%であった。全体としても、肯定的に答えた人が、47%、否定的に答えた人が、53%であった。

このことから、全庁的には二分するような結果であり、担当間の業務配分の平準化が、全庁的に図れていないと考えられる。

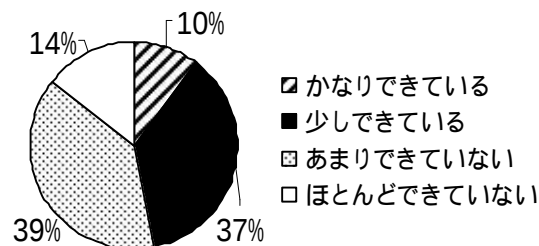


図6 担当間の業務配分の平準化

(5) 担当内の協力体制について

図 7 から担当内の協力体制が「少し整っている」と答えた人は、47%で、「かなり整っている」と答えた人は、35%であり、82%の人が、担当内での協力体制は整っているとしていた。

これは、(3)で述べた通常期の担当間での協力体制に対して肯定的に答えた人が、57%であったことと比較すると、協力体制に差があることが明らかである。今後、担当間での協力体制への強化が必要であると考えられる。

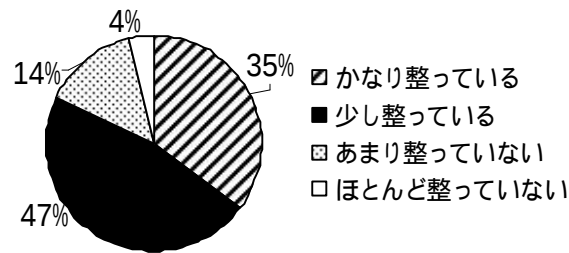


図 7 担当内の協力体制

(6) 特定個人に依存した業務について

図 8 から特定の個人に依存した業務があると答えた人は、67%であった。このことから、複数人ではなく一人である特定の業務に従事することがあると考えられる。

このような状態では、担当者が病気や事故などで長期にわたり業務に従事できない場合、市民が不利益を被ることになる。よって、危機管理の面からも現状の改善が必要だと考えられる。

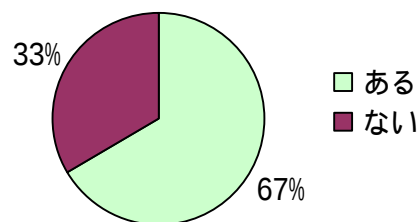


図 8 特定個人に依存した業務の有無

(7) 担当制が機能していない理由について

図 9 は、担当制が機能していない理由を最大 4 項目まで選択可能とした結果である。図 9 の項目番号 3 「他の担当の仕事の現状がわからない」を選んだ人は、約 38%、項目番号 4 「担当制を活用する意識や理解が乏しい」は、約 37%、項目番号 6 「自分の所属する担当とその他の担当とを区別する意識がある」は、約 32%、項目番号 1 「担当制の趣旨が周知されていない」は、約 28%、項目番

号2「わかりやすい業務の手順書などが整備されていない」は、約24%であった。また、この質問に対して無回答の割合は、約10%であり、項目番号12「その他」に対して担当制がうまく機能しているという記述も2件あった。

このことから、担当制の運用に対して優先的に取り組むべき課題が抽出されたと考えられる。

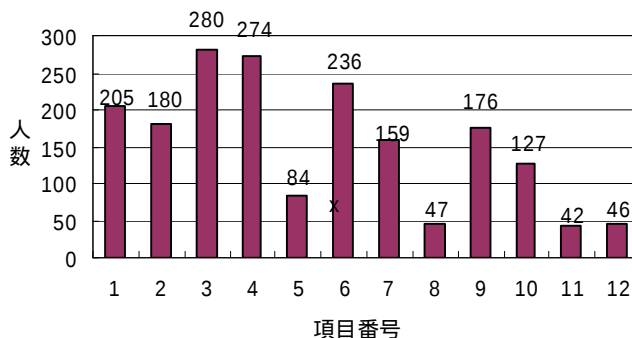


図9 担当制が効果的に機能していない理由

(8) 自由意見について

自由意見では、「係制と何ら変わっていない」、「担当制の意味が分からない」など、係制から担当制への移行に対する意見が31件、「専門的な仕事のため、なじまない」など担当制の一律導入に対する意見が29件、「現状の担当制の見直しや廃止」に対する意見が24件、「仕事の調整について」に対する意見が14件、その他に「人員の不足」や「セクショナリズムが存在している」、「仕事の情報共有ができていない」など、合計153件の意見があった。

寄せられた意見の多くが現状の担当制に対する不満や否定的な意見であったが、担当制導入に至った経緯や担当制の趣旨を十分に理解し、正しい制度運営に協力する姿勢も必要ではないかと考えられる。

第3章 先進都市視察

本市の現状とアンケート結果を踏まえると、担当制の目的の一つである機動的な人員配置ができていないと考えられる。そこで、組織のフラット化の取り組みを進めている先進都市を視察することにした。

1. 西宮市

(1) 選定理由

西宮市は、平成16年4月の機構改革で「西宮方式のグループ制」を導入した。この制度は、部内で関連性がある複数のグループ（従来の課）を連携させることで、業務の効率化を図ることを目的としている。

そこで、課を超えて部内での連携に取り組んでいる西宮市の手法を調査するため視察を行った。

(2) 視察概要

西宮市では社会経済情勢の変化や多様化する市民ニーズなどに対して、主体性をもって柔軟かつ機動的に対応するために、平成16年度よりグループ制を導入した。グループ制を導入しても効果が上がらない職場については無理に導入を行っていない。現在では、消防局及び一部の行政委員会がそれにあたる。

西宮方式のグループ制は、従来の課を1つのグループとし、係ではなくチームを設置して業務にあたる。グループは二種類あり、業務の関連性が深い複数のグループが相互の連携を図ることにより業務を進める連携型グループと他のグループとの関連性が薄く、単独で業務を進める単独型グループがある。導入時には可能な限り連携型グループに移行するように進めたが、連携できない理由を明確にできる場合のみ単独型グループとすることを認めている。

西宮市のグループ制では、「局」―「部(室)」―「グループ」―「チーム」から成る組織形態を採用している(図10)。

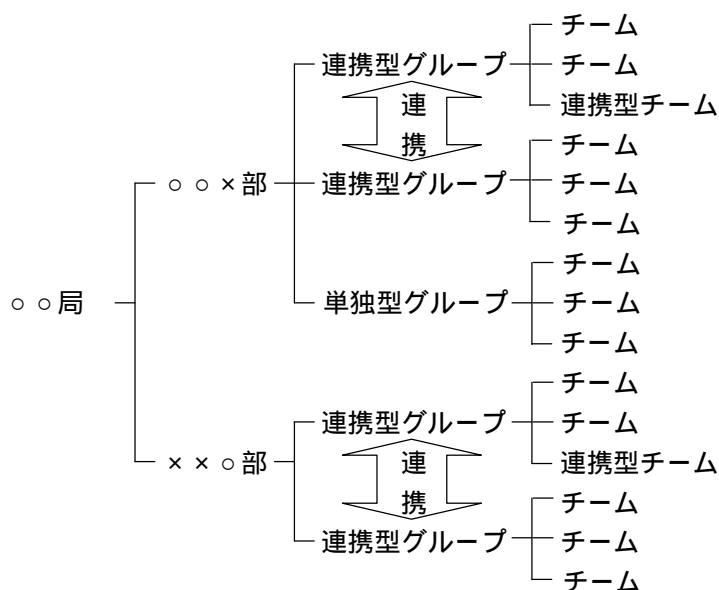


図10 西宮市のグループ制

グループ制の特色として、局長は、年度中に新たな問題が発生した場合は、これまでのように定期的な異動時期を待たずに、適宜、グループ内の人員配置や事務事業の割り振りをすることにより新しいチームを設置できる。また、局長は、連携型グループにおいて、グループをまたがって業務を行うチームを設置する必要があるときには、あらかじめ総務局長との協議を経たうえで、連携型チームをいずれかのグループ内に設置することができる。

現在では部（室）内で、グループ間のみでの連携を行っているが、部（室）を超えた連携の要望があり、実施に向けて検討中である。

（３）考察

西宮市でグループ制が効果的に機能しているのは、制度導入前から、業務の関連性が深い職場は連携し合う習慣があり、制度を運用する下地が既にできていたからである。

本市で担当制を効果的に機能させるためには、担当間でのコミュニケーションを増やし、情報を共有し合い、互いがどのような状況なのかを積極的に把握していくことが必要ではないかと考えられる。

２．多治見市

（１）選定理由

平成 10 年度よりグループ制を導入しており、導入 4 年後のアンケートで業務量のバランスや前例踏襲のグループ編成、協業体制に課題があるという結果が出ている。

今回、本市で実施したアンケート調査でも同様の問題が指摘されている。そこで、導入から 10 年以上経った現在の状況、今後の課題について調査するため視察を行った。

（２）視察概要

多治見市では行政改革によって職員数が削減される中、これまでの水準で業務を遂行するために組織の見直しが求められ、平成 10 年度よりグループ制を導入した。グループ制や昇任試験の導入、目標管理制度による業績評価や勤務評定に基づく降格などの人事制度改革を一体で実施している。その中でもグループ制は、職員の流動化や協業体制の強化、意思決定の迅速化を目的としている。

多治見市のグループ制では、「部長」―「課長」―「グループリーダー」―「グループ員」から成る組織形態を採用している。現場に近い課長は、状況に応じてグループ間で人員を異動させる権限を有している。

一方、グループリーダーはグループ内の状況を把握し、課長に状況の報告をしている。グループリーダーが役割を果たさなければ、課内、グループ内の調整がうまく行われない。

そこで多治見市では、グループ制における課長やグループリーダーの役割を昇任試験で確認し、就任させる運用としている。

また、総合計画や市長のマニフェストなど政策の実現に向けて各部課で組織目標を管理している。グループ員は、組織目標に関連する個人目標をたて、組織全体で目標管理制度を実施している。

現在、庁内のワーキンググループで「グループ編成表の見直し」「リーダー選任基準の明確化」などについて、検討中である。

(3) 考察

多治見市では、昇任試験や目標管理制度とグループ制を組み合わせることによって、グループ制の目的や意義を、組織全体に浸透させることができている。そのため、グループ制という制度を意識した上で個々の職員が役割を果たし、組織の目標、個人の目標を意識して日々の業務に取り組むことができているのではないかと考えられる。

第4章 考察

はじめに述べたように、業務量に応じて職員を配置することにより、効率的に職員が業務を行うことができる組織について検討した。そこで、本市で実施している担当制を活用することで、業務量に応じて職員を配置できると考え研究を進めた。

研究を進めるにあたって本市の現状を把握するために、職員に対して担当制に関するアンケート調査を行った。アンケート結果から、担当内での協力体制に比べ、担当間での協力体制が取れていないことがわかった。また、特定個人に依存した業務があることもわかった。さらに、担当制の運用に対して取り組むべき課題として、他の担当業務に対する知識不足や担当制への意識不足、セクショナリズムの存在が抽出された。

以上の結果から、担当制の目的の一つである機動的な人員配置ができていないと考えた。そこで、組織のフラット化を進める手法を学ぶため先進都市を視察することにした。

視察をした西宮市では、業務の関連性が深い職場は以前から連携し合う習慣があり、制度を運用する下地ができていた。また、多治見市では、昇任試験や目標管理制度などをグループ制と組み合わせることで、制度を補完しあい効果を高めている。これら「制度を運用するための下地」と「他の制度との組み合わせ」が、本市に求められている観点であると考えた。

本市の担当制は、係制から担当制へ名称を変更したが係制と変わらないという意見もある。効果的に制度を運用するためには、制度を変更するだけでなく、円滑に制度を運用するための仕組みも必要である。

そこで、私たちは業務の内容や職員の状況を互いに理解できる仕組みを作成することにした。担当間で協力体制を取るためには、互いの業務内容や職員の業務状況を理解することが求められる。また、各職員が多様な業務内容を理解することで互いに協力しやすくなり、特定個人に依存した業務が少なくなる。互いを理解しあうことはセクショナリズムの解消に欠かせない。以上から、業務の内容や職員の状況を理解することが様々な要素に好影響を与えると考えた。

よって、私たちは業務の内容や職員の状況を互いに理解できる仕組みを研究し二つの提案をすることにした。

第5章 提案

一つ目の提案は、業務の全体像や具体的な手順を明らかにする仕組みである。そして、その仕組みを「業務のいろは」と名付けた。これは、業務の手順書を作成することで機動的な人員配置を容易にし、新たに異動してきた職員が仕事に馴染むまでの期間短縮を図るものである。

二つ目の提案は、業務の進捗状況や職員の心身の状態を把握できる仕組みである。そして、その仕組みを「思い・伝える・伝えあう」と名付けた。これは、コミュニケーションの機会を増やすことで職員の連携を容易にし、業務や職員の情報の共有化を図るものである。

以下で、職員一人ひとりの意識で改善することを念頭に置いた具体的な仕組みを述べる。

1. 「業務のいろは」

特定の個人がいなければ業務に支障をきたす状態や業務の手順書が未整備である状態を改善するために、事務の体系図及び業務の説明書（以下、「樹形図」及び「カルテ」という。）の作成を提案する。

この提案は岸和田市事務分掌規則などで記されている事務分掌表の担当事務と個々の業務を結びつけ、業務を体系立てて管理し、業務の内容や手順を把握することを目的としている。樹形図を用いることで業務の全体像を、カルテを用いることで業務の細部を把握することができる。

（1）実施手順

樹形図は全ての職員が自分の所管する全ての業務（仕事）を洗い出すことから始める。電話対応や窓口相談をFAQ形式で洗い出すことも対象となる。洗い出しが終わったら関連する業務を小分類としてまとめ、次に小分類を中分類にまとめる。なお、中分類は事務分掌表の担当事務（以下、「大分類」という。）で行うべき事務の種類が把握できるようなものとする。最後に、中分類を大分類にまとめる。このように大分類、中分類、小分類及び業務を結びつけ階層に分けて作成した表が樹形図である（図11）。

カルテは樹形図で示した1つの業務に対して、1つのカルテを作成する。カルテには担当課、担当、主・副担当者、業務の目的、業務の概要、事務作業の手順、流れ図や注意事項（手順書などが電子ファイルで管理されている場合はリンク先を記入）、根拠法令、年間作業件（回）数、1件（回）当たりの作業時間、改善・その他特記事項を記入する（図12）。

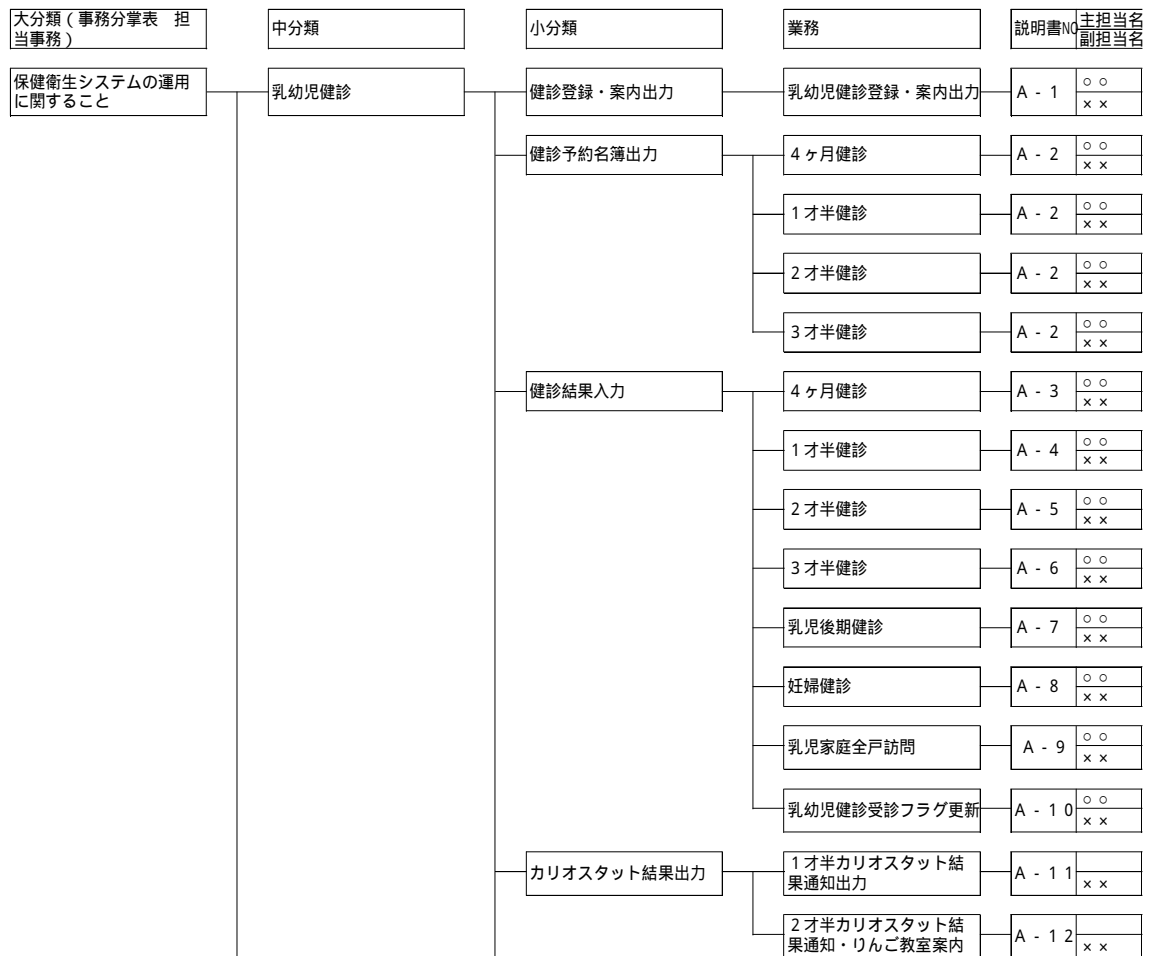


図 11 樹形図

担当課	情報政策課	担当	電子計算担当	主担当者	〇〇	副担当者	××
1. 業務の目的							
健康推進課で行っている様々な事業の管理のすべてを人力で行うのは難しいため、健診対象者の抽出や委託料帳票の出力など、システム面からサポートしている。							
2. 業務の概要							
乳幼児健診予約データの作成・案内の出力							
3. 事務作業の手順、流れや注意事項							
基本的な流れ 乳幼児健診予約データの作成・案内の出力 健康推進課で予約の受付 予約名簿出力 健診の受診結果を入力 カリオスタット結果通知や未受診者一覧の出力 健診によって実施する内容が異なるため、出力する帳票も異なる。 乳幼児健診予約データの作成・案内の出力（毎月第2開庁日） ・依頼書はZ2:¥運用開発¥Q1保健衛生¥依頼書（プリンター出力用）¥月次__月初一式.doc 処理順序 Q 1 3 M 0 0 0 パラメータチェック Q 1 3 M 0 1 0 予約D B登録データ作成・案内出力 Q 1 J 3 Y M 0 4 4ヶ月予約D B追加 Q 1 J 3 Y M 1 6 1才半予約D B追加 Q 1 J 3 Y M 2 6 2才半予約D B追加 Q 1 J 3 Y M 3 6 3才半予約D B追加 ・Q 1 3 M 0 0 0を処理し、ログに表示されたパラメータに間違いがないか確認する ・Q 1 3 M 0 1 0処理後、出力されたLPと前回のLPを比較する 前回の今月L A S Tと今回の前月L A S Tに表示されている氏名が同一であることを確認すること ・各健診の案内する時刻と人数について、健康推進課より変更依頼ある Z2:¥運用開発¥Q1保健衛生¥メモ¥毎年3月月初処理前に確認する内容.xlsを参照し設定の変更をすること ・毎年2月に健康推進課から提示される乳幼児健診日程表を元に処理月の翌月に実施する健診を登録しているため、提示がない場合は催促すること ・バッチ仕様書はZ2:¥運用開発¥Q1保健衛生¥バッチ仕様書¥月次__月初処理.xls ・登録失敗の時はQ 1 J 0 0 J 9 Bを実行して削除すること							
4. 根拠法令							
5. 年間作業件（回）数							
平成20年度 12回							
6. 1件（回）当たりの作業時間							
1時間							
7. 改善・その他特記事項							
依頼書（月次__月初一式.doc）ではQ 1 J 9 0 1 1（住記メンテナンス処理）、Q 1 J 9 1 9 0（人口統計リスト出力）も記載されているので、依頼書に記載されている順番で処理すること。							

図 12 カルテ

（２）効果

図 11 と図 12 で示した樹形図とカルテの作成により、作業時間の実績から最適な作業時間を把握することができ、業務に対する適正な人員の配置に活用できる。カルテには根拠法令、業務の効果、手順などを記入するため、業務の効率化、統廃合や全体的な事業の洗い出しが容易になる。また、引継ぎ資料を兼ねることができ、個々の職員任せであった異動時の引継ぎを一定水準で行うことができる。専門性の高い職場では、資格を必要とする専門的作業とそうではない作業を切り分けることができる。

樹形図とカルテを庁内 LAN の共有キャビネット上に公開することで、誰がどのような業務をどのような目的で行っているのかを互いに理解することができる。

樹形図の作成には中分類までで約 4 時間、カルテの作成には 1 枚につき約 1 時間の時間を要する。作成には時間を要するが、基礎となるものを作成し適宜更新することで、要した時間以上の効果が期待できる。

基本的に、樹形図とカルテの更新は年に一度、新規作成は新たな業務が発生する都度、業務に従事した担当者が実施するものとする。

２．「思い・伝える・伝えあう」

重要な情報、業務の進捗状況や職員の心身の状態などを共有することが、業務を円滑に進める上で重要になる。互いの状態を理解し尊重することで、職員間の信頼関係を育むことにつながる。

業務において担当と担当、職員と職員の間で情報や意識の共有を図るために、２段階会議の実施と行動予定表を用いた自分を見せる化を提案する。

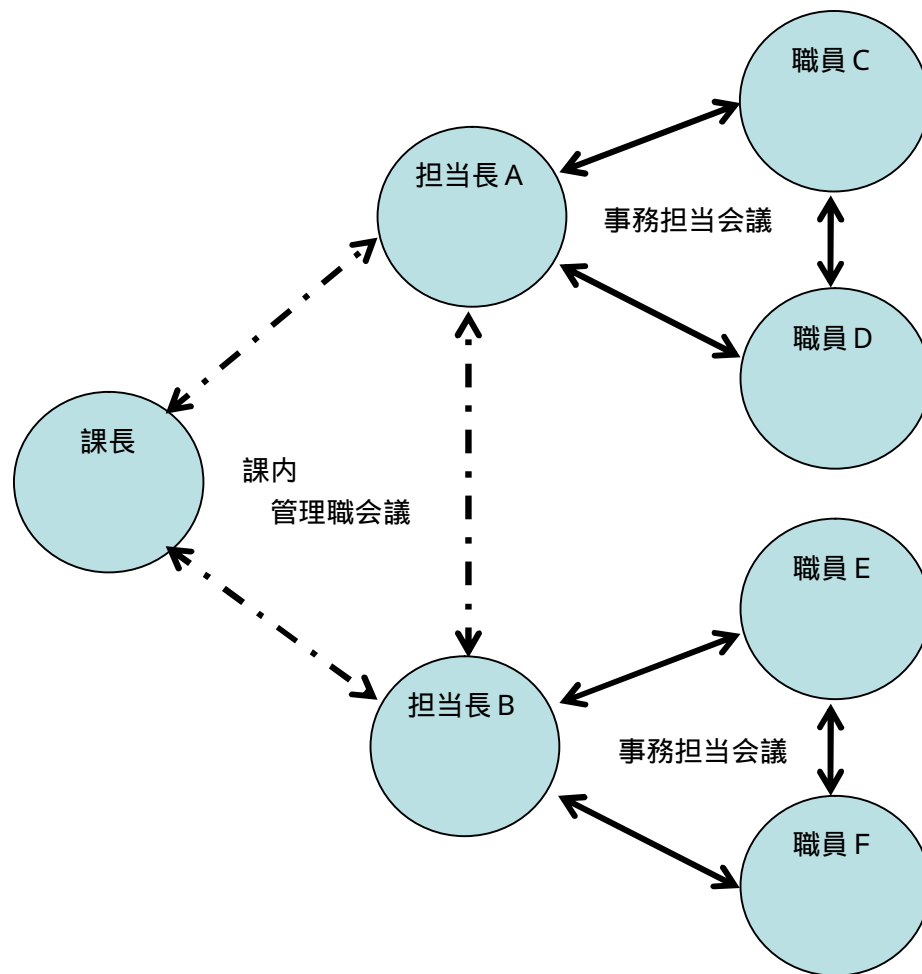
（１）２段階会議

職場によっては課員全員が定められたときに 1 つの場所に集まって会議を行うことは困難であるため、情報伝達を事務担当会議と課内管理職会議の 2 段階に分けて行うことで職員の情報の共有を円滑にしたいと考えた。

実施手順

図 13 で示すように担当長と職員が集まって事務担当会議を行い、それぞれの現状の報告と業務の課題について話し合う。次に、課長から担当長までの管理職で構成される課内管理職会議を行い、事務担当会議で挙げた内容と課題の検討や課全体の状況、長期的なスケジュールなどを話し合う。人員の調整もここで行う。そして、担当長は課内管理職会議の結果を次の事務担当会議で職員に報告するとともに、それぞれの現状の報告と業務の課題について話し合う。

事務担当会議は 1 週間に 1 度、課内管理職会議は 2 週間に 1 度程度行うこととする。会議後は議事録を作成し、職員が供覧する。



(注) $\longleftrightarrow$ で囲まれた担当長 A、職員 C、職員 Dで行う会議を事務担当会議とする。
 $\leftarrow \cdots \rightarrow$ で囲まれた課長、担当長 A、担当長 Bで行う会議を課内管理職会議とする。

図 13 2段階会議のイメージ図

効果

図 13 で示したように、会議を 2 段階に分け、課長から職員まで情報を循環させることで、業務の方向性や問題意識、業務の進捗状況を共有することができる。

頻繁に会議を行うことは負担となるが、新しい情報を互いに送受信することは、業務の進捗状況や課題を的確に把握することに役立つ。担当間での情報共有も積極的に行うことができ、セクショナリズムの解消を図ることができる。

(2) 行動予定表を用いた自分を見せる化

業務内容であるか否かを問わずに話し合える職場をつくることで、日々の職員同士のコミュニケーションを円滑にしたい。

そこで、自分の心の状態をマグネットで表現する「自分を見せる化」を提案する。

実施手順

毎日、職場に出勤したときに職員全員が赤、青、黄色の3種類のマグネットを課員全員の名前が載っている行動予定表の名前の横に置く。このマグネットは、業務の状態や心の状態を表現するために用いられる。

図14のように、互いの状況を一目で把握することができ、コミュニケーションを行うきっかけに役立てることができる。

赤●：不調 青○：好調 黄○：通常

行 動 予 定 表			10月15日(木)
氏名	午前	午後	
A ●			
B	研修(職員会館)		
C ○		作業(山直市民センター)	

図14 自分を見せる化のイメージ図

マグネットは業務時間中の状態に応じて適宜置き換え可能とする。また、赤いマグネットを置いた職員にはみんなが積極的にコミュニケーションをとるようにする。

例えば、Aさんはここ数日、赤色が続いているので、悩みがあるのではと考え、声をかけてみる。すぐに解決できない問題である場合、事務担当会議で相談するなど解決に向けた取り組みをする。

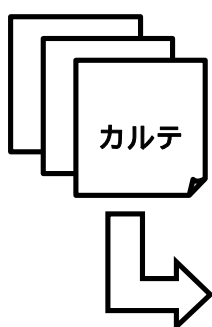
効果

日々の業務で発生する問題に素早く気づくことができる。また、改まって報告する訳ではないため、問題が小さい間に気づき、対処することで深刻な問題に発展することが少なくなる。

自分を見せる化はコミュニケーションの手段であるため、職場全体に影響することなど容易に解決できない問題もある。しかし、2段階会議と組み合わせ、事務担当会議で相談することにより職場全体で解決に向けた取り組みを行うことができる。

第6章 今後の展開 ～もっと！担当制～

第1章で述べたように本市は平成15年度より担当制を導入しており、岸和田市事務分掌規則や岸和田市事務決裁規程などにより機動的に職員を配置する制度を設けている。しかし、現状においてそれらの制度を有効に活用できているとは言い難い。その理由は第4章で述べたように、制度を活用するための下地ができていないからであると考えた。その下地となるものが、私たちが提案した「業務のいろは」と「思い・伝える・伝えあう」である。その二つの提案を組み合わせることで、制度を有効に活用できると考える。



	春	夏	秋	冬	年間
甲担当	160	100	80	80	420
乙担当	80	150	120	70	420
合 計	240	250	200	150	840

(数値は担当の業務量を表しています)

図15 業務量の推移

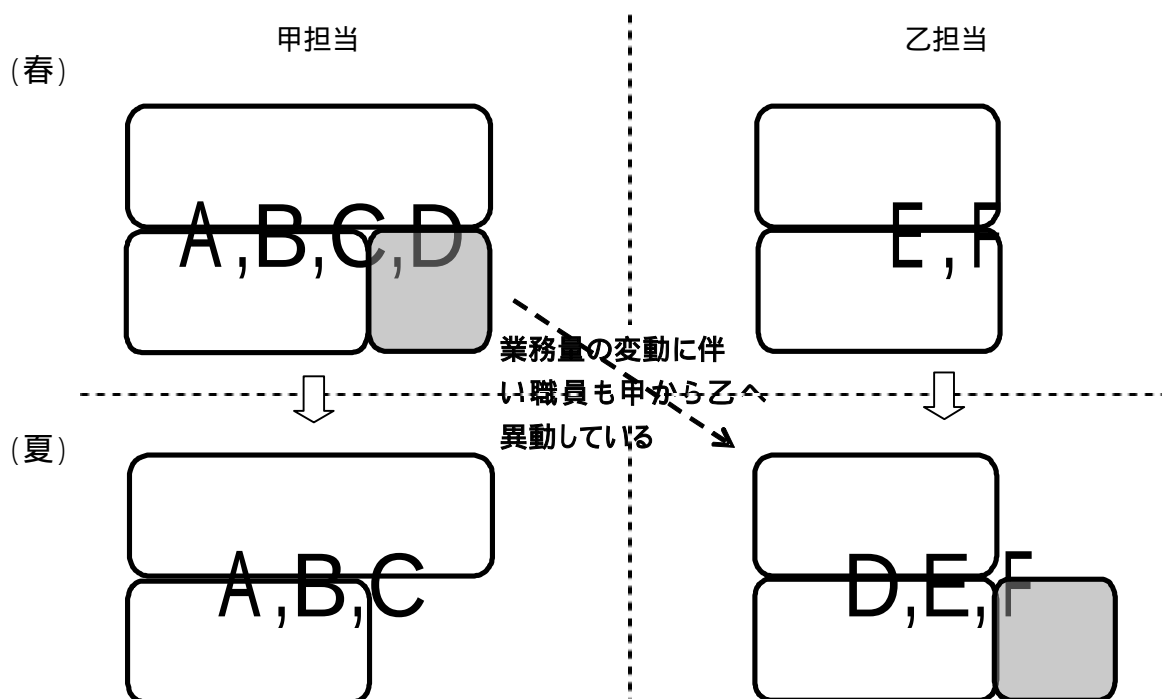


図16 機動的な人員配置イメージ図

図 15 は、「業務のいろは」のカルテに記載される作業件数と作業時間を基に、時期ごとの業務量の増減を示した図である。図 16 は、時期に応じて業務量が変動している様子とそれに伴って職員の配置が変化している様子を示した図である。あらかじめ時期ごとの業務量を把握することで、業務量の増減に応じて担当間で人員を異動させることが可能になる。

加えて、「思い・伝える・伝えあう」を用いて職員の心身状態と業務の進捗を把握する。これによって担当間の協力が促進され、担当を超えて人員を配置することが容易になる。その結果、個々の職員にかかる業務量を調整することができる。

機動的な人員配置を行い業務の繁閑に応じて人員を増減させ、繁閑を解消することが担当制の目的の一つである。制度の有効な活用には制度に対する理解が求められる。機動的に人員配置を行うという担当制の目的を理解し、「業務のいろは」と「思い・伝える・伝えあう」を担当制と組み合わせ、これまでに以上に担当制を有効に活用する。

このように、既存の担当制と本論文の提案を組み合わせ、効果的に担当制を活用することが私たちの考える「もっと！担当制」である。

おわりに

はじめに述べたように、私たちは業務量に応じて職員を配置することに着目し、そのための方法について研究を進めてきた。その過程で、特定個人に依存する業務の存在や他の担当業務に対する知識、理解不足などを課題と捉え、それを解消する必要があるとの思いから今回の提案へと至った。

今回の提案は、業務に必要な知識は個人に属するものではなく職場のものであり、業務は個人に割り当てられるものではなく職場に割り当てられるものであるとの観点から検討してきた。その結果、業務の知識を文書として残すこと、情報を送受信すること、制度に対する知識を深めることを焦点にあてた提案となった。

今回の提案ですべてが解決できるわけではないが、現状をより良いものとするために「ひとつずつ、できることから始めたい」との思いがある。アンケートでも述べられているセクショナリズムという課題の解決には、職員一人ひとりの意識が求められる。そのため、職員一人ひとりの行動で実行可能な提案となるように意識した。私たちの提案が職場環境の向上に対し、一石を投じるものになればと考えている。

参考文献・資料一覧

●参考文献

- ・職場活性化研究会『一人ひとりのやる気が職場を元気にする』財団法人大阪府市町村振興協会 おおさか市町村職員研修研究センター、2008 年。
- ・入江容子「地方自治体における組織構造のフラット化に関する—考察—2 つのジレンマとインセンティブ欠落の危険性—」『同志社政策科学研究』第 3 巻 p.257 -276、2002 年。

●参考URL（平成 22 年 1 月現在）

- ・東出雲町
<http://www.town.higashiizumo.shimane.jp/>
- ・西宮市
<http://www.nishi.or.jp/>
- ・多治見市
<http://www.city.tajimi.gifu.jp/>
- ・洋々亭の法務ページ
<http://www.hi-ho.ne.jp/tomita/>
- ・野村総合研究所
<http://www.nri.co.jp/>

●参考資料

- ・アンケート依頼文
- ・アンケート質問用紙
- ・アンケート集計結果

参考資料

．アンケート依頼文

事 務 連 絡
平成 21 年 9 月 17 日

各課（室）長 様

人事課長

行政課題実践研修アンケートについて（お願い）

平成 21 年度の行政課題実践研修の「自分活性化研究会グループ」では、平成 15 年度から実施されております「担当制」をこれまで以上に効率的に機能させる方策についての研究を行っております。

つきましては、現状を把握するためのアンケート調査にご協力いただければと思います。

ご多用とは存じますが、何卒よろしくお願い申し上げます。

記

- 1．内 容 ： 別紙のとおり
- 2．提出期限 ： 平成 21 年 9 月 30 日（水）
- 3．提出方法 ： アンケート用紙の入っていた封筒に封入し、
総務管財課内にある情報政策課の連絡 BOX に入れて下さい
- 4．対象者 ： 全職員（部長以下、全員対象）

連絡先
情報政策課 高浜・中井(内線 2364、2368)

．アンケート質問用紙

．回答される方の情報をご記入下さい。(主査・一般職員・嘱託員・再任用の方は担当の記入をお願いします)

部	部長、理事、理事兼課長、課長、調整参事、担当参事、参事、担当主幹、調整主幹、
課	主幹、担当長、担当長（主査） 主査・一般職員・嘱託員・再任用（ 担当）

．担当制について、以下の質問にご自身の職場での状況をもとに、当てはまるものに○をつけて下さい。

Q1. 平成14年以前から市役所で勤めていますか？ 1. はい 2. いいえ

Q1で『はい』とお答えの方のみ、Q1-1、Q1-2に、平成14年度以前と現在を比較して、ご回答下さい。

Q1-1. 担当間のセクショナリズム(縄張意識)について 1. なくなってきた 2. ある(以前と変わらない)

Q1-2. コミュニケーションをとる機会について 1. 機会が増えた 2. 変わらない 3. 機会が減った

Q2. 担当制に関する説明文を見たことがありますか？ 1. はい 2. いいえ

Q3. 担当間の突発的業務への協力体制はできていますか？
1. かなりできている 2. 少しできている 3. あまりできていない 4. ほとんどできていない

Q4. 担当間の通常業務の繁忙期と閑散期に対する協力体制はできていますか？
1. かなりできている 2. 少しできている 3. あまりできていない 4. ほとんどできていない

Q5. 担当間の業務配分の平準化はできていますか？
1. かなりできている 2. 少しできている 3. あまりできていない 4. ほとんどできていない

Q6. 担当内の協力体制はできていますか？
1. かなりできている 2. 少しできている 3. あまりできていない 4. ほとんどできていない

Q7. 担当内に特定個人がいなければ支障がある業務はありますか？ 1. ある 2. ない

．現在の担当制が効果的に機能していない理由と思われるものを最大4つまで○をつけて下さい。

1. 担当制の趣旨が周知されていない
2. わかりやすい業務の手順書などが整備されていない
3. 他の担当の仕事の現状がわからない
4. 担当制を活用する意識や理解が乏しい
5. 同僚、上司、部下とのコミュニケーションが不足している
6. 自分の所属する担当とその他の担当とを区別する意識がある
7. 担当制になじまない職場である
8. 仕事を抱え込む人がいる
9. すでに業務量が過剰で、担当制を考慮する時間的余裕がない
10. 担当間で仕事量が調整されていない
11. 仕事が回っているので、担当制を実施する必要性を感じない
12. その他()

．その他、現在の担当制について、ご意見があればお書き下さい。

アンケートへのご協力ありがとうございました。

．アンケート集計結果

Q1.平成14年以前から市役所で勤めていますか？

	人数	%	合計
はい	591	80%	739
いいえ	148	20%	

Q1-1.担当間のセクショナリズム(縄張意識)について

	人数	%	合計
なくなってきた	170	31%	543
ある(以前と変わらない)	373	69%	

Q1-2.コミュニケーションをとる機会について

	人数	%	合計
機会が増えた	125	23%	554
変わらない	380	69%	
機会が減った	49	9%	

Q2.担当制に関する説明文を見たことがありますか？

	人数	%	合計
はい	361	52%	699
いいえ	338	48%	

Q3.担当間の突発的業務への協力体制はできていますか？

	人数	%	合計
1.かなりできている	175	25%	697
2.少しできている	321	46%	
3.あまりできていない	138	20%	
4.ほとんどできていない	63	9%	

Q4.担当間の通常業務の繁忙期と閑散期に対する協力体制はできていますか？

	人数	%	合計
1.かなりできている	110	16%	690
2.少しできている	285	41%	
3.あまりできていない	188	27%	
4.ほとんどできていない	107	16%	

Q5.担当間の業務配分の平準化はできていますか？

	人数	%	合計
1.かなりできている	69	10%	670
2.少しできている	245	37%	
3.あまりできていない	260	39%	
4.ほとんどできていない	96	14%	

Q6.担当内の協力体制はできていますか？

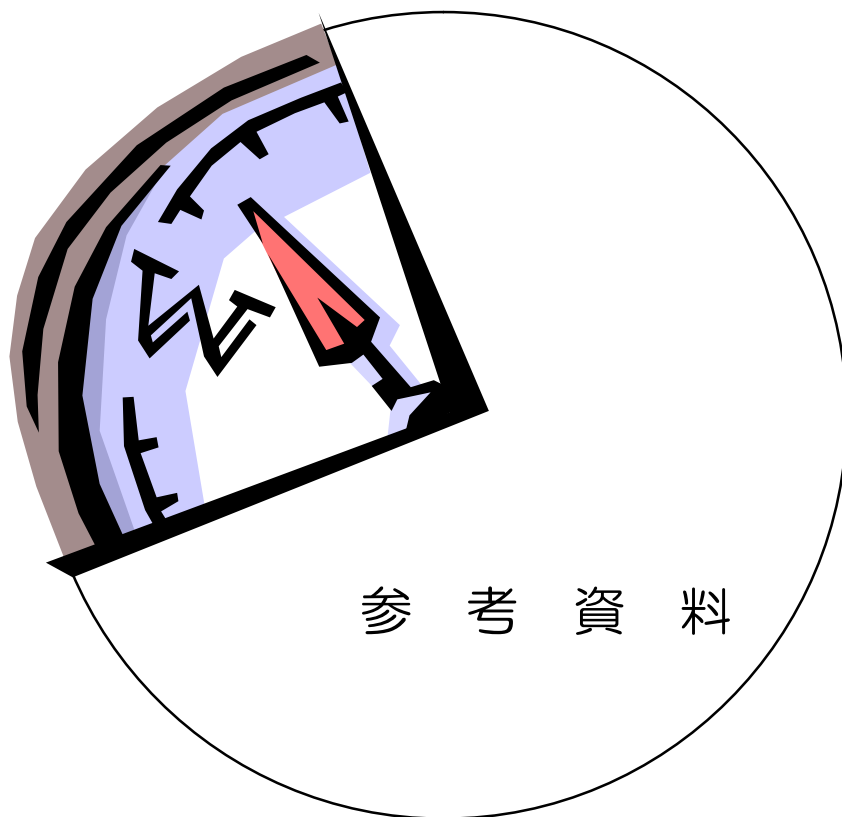
	人数	%	合計
1.かなりできている	246	35%	695
2.少しできている	323	46%	
3.あまりできていない	99	14%	
4.ほとんどできていない	27	4%	

Q7.担当内に特定個人がいなければ支障がある業務はありますか？

	人数	%	合計
1.ある	460	67%	690
2.ない	230	33%	

．現在の担当制が効果的に機能していない理由と思われるものを最大4つまで○をつけて下さい。

	人数	%	合計
1.担当制の趣旨が周知されていない	205	28%	741
2.わかりやすい業務の手順書などが整備されていない	180	24%	
3.他の担当の仕事の現状がわからない	280	38%	
4.担当制を活用する意識や理解が乏しい	274	37%	
5.同僚、上司、部下とのコミュニケーションが不足している	84	11%	
6.自分の所属する担当とその他の担当とを区別する意識がある	236	32%	
7.担当制になじまない職場である	159	21%	
8.仕事を抱え込む人がいる	47	6%	
9.すでに業務量が過剰で、担当制を考慮する時間的余裕がない	176	24%	
10.担当間で仕事量が調整されていない	127	17%	
11.仕事が回っているので、担当制を実施する必要性を感じない	42	6%	
12.その他	46	6%	



平成 21 年度 「行政課題実践研修」受講者と活動実績

○テーマ：岸和田市の財産を有効活用するために

【チームパチスタ メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
小山 耕司	納税課	リーダー	
森田 健明	港湾振興室	サブリーダー	
大塚 敦志	保育課	書記長	
岡田 淳子	道路河川課	記録係	
岩井 祐美	上下水道局 総務課	〃	
文野 宏美	教育総務課	〃	

【当初のテーマ概要文】

「空き施設を利用した財源アップ」

本市は本庁をはじめ、様々な施設や敷地を所有している。当然そのどれもが合理的な目的の下設置されたわけであるが、社会情勢が変化し、昨今の人員削減や人口減少、業務量の変化、業務態様の変化の中で、果たして全ての施設のスペースがフルに生かされているのだろうか。余剰スペースと思われるものがあるのではないだろうか、運営経費だけかかっているだけの施設もあるのではないか。

そこで、現在の本市の施設の利用状況等を各課への照会や現地調査によって把握し、本当に必要なスペースはどれだけのなか、本当に必要なスペースだけを使用しているのかを検証する。

調査結果に基づきそれぞれの余剰スペースや余剰施設の特性、現状の利用人数、利便性や立地条件等の面から、これらのスペースを活用し、市の収入アップへと繋げる方策について検討していく。

その方策の中でも、我々は継続的收入が期待できるテナント事業に着目し、実際にテナントを導入する場合の方法、問題点等について検討し、行政財産貸与の可能性を追求する。

【9月にテーマ修正時の概要文】

「公有財産の活用による財源アップ」

地方公共団体は、広大な市有地や様々な施設を所有している。当然そのどれ

もが合理的な目的の下で取得されたわけであるが、社会情勢の変化に伴い、当初の使用目的が失われ、未利用となっている公有財産も少なからずあると考える。

昨今の財政危機を乗り越えるためには、この限られた行政財産を有効かつ効率的に活用する必要がある。ここでは特に市有地に限定して保有状況を考える。現在でも市有地の売却などは散発的に実施されているが、継続的な事業として確立しているとは言い難い状況である。その一因として、実際に公有財産を保有する課がその資産の現況を正確に把握できていないことがあるのではないかと考える。

まず、本市の市有地の把握状況等を各課への照会によって調査し、各課が現在保有している公有財産についてその利用目的も含めて正確に把握しているかどうかを検証する。

調査結果や先進都市の事例を踏まえて、どうすれば未利用の市有地を有効に活用できるのかを提案したい。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/2(火) 10:00～12:00	開講式	9/18(金) 10:00～16:30	グループ研究	11/25(水) 16:00～17:45	グループ研究
6/25(火) 9:10～11:10	グループ研究	10/1(木) 15:00～16:30	尼崎市視察	11/30(月) 16:00～18:00	〃
7/9(木) 9:30～11:30	〃	10/7(水) 13:00～15:45	中間報告会	12/2(水) 16:00～18:00	〃
7/16(木) 9:30～11:00	〃	10/8(木) 13:00～15:00	大阪府視察	12/7(火) 16:00～18:00	〃
7/27(月) 13:45～16:15	〃	10/14(水) 9:30～12:00	グループ研究	12/10(木) 10:00～11:45	〃
8/4(火) 13:45～17:15	〃	10/16(金) 16:00～17:00	〃	12/15(火) 16:00～18:30	〃
8/6(木) 14:00～15:00	〃	10/22(木) 14:00～16:00	〃	12/18(金) 9:30～11:45	〃
8/17(月) 13:00～15:00	〃	10/23(金) 13:30～15:30	佐倉市視察	1/5(火) 16:00～18:00	発表会リハ
8/26(水) 13:45～15:00	〃	10/23(金) 13:30～15:30	浜松市視察	1/6(水) 16:00～18:00	〃
9/1(火) 13:45～16:00	〃	10/28(水) 9:30～12:00	グループ研究	1/7(木) 17:00～18:30	〃
9/10(木) 10:00～12:00	〃	11/4(水) 16:30～18:30	〃	1/8(金) 14:00～17:15	成果発表会
9/14(月) 10:00～11:00	〃	11/17(火) 10:00～11:30	〃	1/13(水) 16:00～17:30	報告書作成

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
1/20(水) 16:00～17:30	報告書作成	2/3(水) 17:30～18:30	報告書作成	2/23(火) 16:00～17:30	報告書作成
1/26(火) 9:30～12:00	〃	2/16(火) 16:00～17:30	〃		
1/28(木) 17:30～18:30	〃	2/22(月) 16:30～18:00	〃		

○テーマ：予算管理体系の改善

【ポッキーS' メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
拝崎 晋吾	教育総務部 総務課	リーダー	
長江 和正	生活福祉課	サブリーダー	
柴田 倫子	高齢介護課	書記長	
松野 匡秀	生活福祉課	記録係	
小西 香里	障害福祉課	〃	

【当初のテーマ概要文】

本市が直面している財政難という問題に対し、予算配分から予算執行までの体系を見直し、限られた予算を最大限市民サービスに還元する策として、従来の枠配分方式を進化させた「新枠配分方式」と「インセンティブ予算制度」を提案し、研究する。1つ目に「新枠配分方式」とは管理部門が一極集中型で予算管理をするのではなく、部局別や施策別で予算を配分し、部長と部内及び施策ごとに配置する調整担当職員が中心となり各課に予算を配分するものである。管理部門ではなく、部や施策担当など市民に近いセクションが財政運営を行うことで、市民満足度を高めることに繋がると考えられる。2つ目に「インセンティブ予算制度」とは会計年度独立の原則がもたらす、単年度使いきりの慣行を見直し、各部等で努力し節約した予算を翌年等に繰越し、自由な裁量で予算を配分できるというものである。これらの策を研究することにより、本市の財政面での問題解決の糸口を探る。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/2(火) 10:00～12:00	開講式	9/15(火) 15:00～17:30	グループ研究	12/1(火) 17:30～20:00	グループ研究
6/16(火) 13:30～15:30	グループ研究	9/29(火) 17:30～20:00	〃	12/16(水) 14:00～17:00	〃
7/7(火) 13:30～15:00	〃	10/6(火) 13:30～19:30	グループ研究	12/18(月) 10:00～17:00	発表会リハ
7/21(火) 13:30～15:30	〃	10/7(水) 13:00～15:45	中間報告会	1/7(木) 14:00～17:00	〃
7/29(火) 15:00～17:00	〃	10/8(木) 13:00～16:30	吹田市市視察	1/8(金) 14:00～17:15	成果発表会
8/6(木) 15:00～17:30	〃	10/14(水) 13:00～15:00	四日市市視察	1/26(火) 15:00～17:30	報告書作成
8/12(水) 17:30～20:00	〃	10/19(月) 17:30～20:00	グループ研究	2/4(木) 14:00～16:00	〃
8/19(水) 9:00～12:00	〃	10/26(月) 17:30～19:30	〃	2/18(木) 14:00～16:00	〃
8/31(月) 16:00～18:00	〃	11/2(月) 17:30～20:00	〃	2/18(木) 14:00～16:00	〃
9/3(木) 15:00～17:00	〃	11/6(金) 13:30～15:30	多治見市視察		
9/8(火) 17:30～19:00	〃	11/25(水) 17:30～20:00	グループ研究		

○テーマ：施設管理の一元化を目指して

【さわやか救護班 メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
藤原 優充	固定資産税課	リーダー	
高見 美智子	保険年金課	サブリーダー	
肥田 涼子	固定資産税課	書記長	
渡瀬 洋平	市民課	記録係	
杉原 裕也	スポーツ振興課	〃	

【当初のテーマ概要文】

「庁舎管理から危機管理を考える」

自治体のリスクマネジメントが重要度を増す中、本市も危機管理に関する対応指針や災害時等の初動マニュアルをまとめている。しかし、「岸和田市庁舎管理規則」の中でも庁舎における秩序の維持および災害の防止について触れられているが、庁舎の管理という観点から考える本市の危機管理対策は十分だとは言えないのが現状である。例えば、職務スペースへの部外者の立入り規制がいまいであることや、有事の際の避難経路が不明確であるなどといった問題は、市民に多大な不利益をもたらす可能性からも無視できるものではない。

そこで、まず本市の庁舎管理における現時点での諸問題を明らかにし、実現可能な改善案を考察する。そして、老朽化・財政難という状況下にあっても創意工夫で現在の庁舎を有効に活用している他市の事例を参考にしながら、岸和田市の課題に即した危機管理的庁舎活用法を提案したい。

【9月にテーマ修正時の概要文】

「施設管理・運営の一元化を目指して」

近年、多くの自治体が直面している財政難や庁舎等の老朽化は深刻さを増し、本市も例外ではない。大きな費用を要する施設の管理・運営を効率化することで、そのコストを節減することは、今後ますます重要な課題になってくるだろう。しかし現在の施設管理は、設備に何らかの不具合が生じて初めて対処する対症療法的なものであり、統一された運営方針がないため所管部課によって対応がまちまちになっていること等から、コスト性や合理性を追求するうえで最善の体制とはいえないのが実情である。

そこで、設備や備品等を各部課が自主点検し、その結果を集約して、全庁的な視点で専門部署が一元管理するという体制への転換について考える。そして研究をすすめるにあたって、「施設を総合的に企画・管理・活用する経営活動」と定義されるファシリティマネジメント（以下FM）の観点に注目し、FMに基づいて施設管理を行っている先進市の例を参考にしながら、岸和田市に適した具体策を提案したい。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/2(火) 10:00～12:00	開講式	7/21(火) 14:00～16:15	グループ研究	9/2(水) 15:00～17:00	グループ研究
6/16(火) 13:00～16:00	グループ研究	8/4(火) 14:00～16:00	〃	9/8(火) 14:00～16:50	〃
7/7(火) 13:00～15:30	〃	8/19(水) 14:00～16:45	〃	9/14(月) 14:00～16:55	〃

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
9/28(月) 13:00～16:30	グループ研究	11/13(金) 14:00～15:00	平塚市視察	1/6(水) 13:00～17:30	グループ研究
10/7(水) 13:00～15:45	中間報告会	11/15(木) 13:00～15:00	グループ研究	1/7(木) 15:00～18:10	〃
10/13(火) 14:00～17:20	グループ研究	12/2(水) 14:00～17:15	〃	1/8(金) 14:00～17:15	成果発表会
10/16(金) 14:00～15:00	京都府視察	12/9(水) 14:00～17:10	〃	1/20(水) 14:00～17:00	報告書作成
10/19(月) 14:00～17:10	グループ研究	12/16(水) 15:00～17:15	〃	1/22(金) 15:00～17:15	〃
11/9(月) 14:00～15:00	豊中市視察	12/24(木) 13:00～17:30	〃	2/4(木) 13:00～17:00	発表(公民館) 報告書作成
11/12(木) 16:00～17:30	グループ研究	12/28(月) 14:00～17:00	〃		

○テーマ：人にやさしい庁舎づくり

【ここにしかずたか メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
小笠原 大輔	人事課	リーダー	
小林 卓樹	建築住宅課	サブリーダー	
高木 俊也	障害福祉課	記録係	
西本 慎吾	納税課	〃	
和気 佳央理	市民課	〃	

【当初のテーマ概要文】

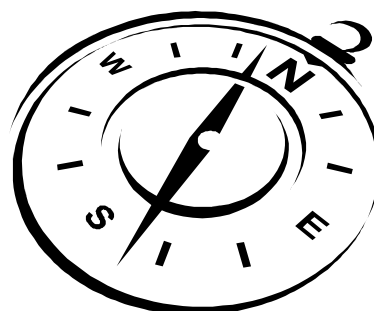
現在の庁舎は、建物の構造やスペースの問題があり、課の配置が複雑となっている。したがって市民にとって、またわれわれ職員（特に新規採用職員には）にも分かりづらいものである。このような問題を解決する方法としての、庁舎の建て替えや大幅な改装は、本市の財政状況からみても非常に厳しい。

そこで、市民目線に立ち、現状の庁舎で出来る最善の配置や案内方法等を研究し、利用する市民の利便性を重要視した庁舎を構築することを目指す。また先進事例を参考に、高い実効性・実行性をもった合理的かつ斬新な 庁舎づくりを、できる限り費用をかけない方法で提案したい。そして今後迎える、庁舎を建て替える時に、一つの提案となるものを目指した研究とする。

また目指す効果として、市民はもちろんわれわれ職員も利用する側として「誰もが使いやすく、優しさをもった市役所」を生み出されるか、また各課の関連性も重要視した配置をすることによって、どのように仕事の効率を改善できるか、またわれわれ職員の仕事に対する意欲の増進につながるかを考察する。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/2(火) 10:00～12:00	開講式	10/5(月) 14:00～18:30	グループ研究	12/17(木) 14:00～18:30	グループ研究
6/16(火) 13:00～15:00	グループ研究	10/6(火) 14:00～18:30	茨木市視察	12/18(金) 14:00～18:30	〃
7/7(火) 14:30～16:00	〃	10/7(水) 13:00～15:45	中間報告会	12/23(祝) 14:00～18:30	〃
7/28(火) 14:00～17:30	〃	10/15(木) 14:30～17:30	松山市視察	1/8(金) 14:00～17:15	成果発表会
8/4(火) 14:00～17:00	〃	10/23(金) 14:00～17:30	西尾市視察	1/13(水) 14:00～17:15	報告書作成
8/17(月) 14:00～17:00	〃	10/23(金) 14:00～17:30	岐阜市視察	1/19(火) 14:00～17:15	〃
8/26(水) 14:00～17:30	〃	11/6(金) 14:00～18:30	グループ研究	1/27(水) 14:00～17:15	〃
9/4(木) 14:00～17:00	〃	11/9(月) 14:00～18:30	〃	2/18(水) 14:00～18:00	〃
9/18(金) 14:00～22:00	〃	12/2(水) 14:00～18:30	〃	2/25(水) 14:00～17:30	〃
9/25(金) 13:00～18:00	〃	12/11(金) 14:00～18:30	〃		
9/30(水) 14:00～17:30	〃	12/15(火) 14:00～18:30	〃		



○テーマ：いきいき働ける職場をめざして

【自分活性化研究会 メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
高浜 隆福	情報政策課	リーダー	
中井 学	情報政策課	サブリーダー	
市野 貴士	上下水道局 総務課	書記長	
高原 美智子	固定資産税課	記録係	
畑部 真美子	文化国際課	〃	

【当初のテーマ概要文】

近年、厳しい財政状況の中で人員削減が進められ、職員一人ひとりの負担は年々増加している。限られた人員の中で効率的に業務を遂行するためには、私たち職員は一人ひとりが最大限に能力を発揮できる健康状態でなければならない。

本市では、人員配置に弾力性をもたせるために担当制を導入し、全庁的な組織の見直しを推進している。また、職員の健康管理をサポートするために、「ストレスマネジメント研修」や「リスナー研修」などの特別研修や医師による健康相談が実施されている。

しかし、従事する業務によって仕事量にばらつきがあり、過度に負担がかかった場合には、健康を損なうことも起り得る。そこで職員が身体的及び精神的に疲弊しないための職場作りを考え、職員一人ひとりが健康で自己の能力を最大限に発揮できる職場作りの方法を提案したい。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/2(火) 10:00～12:00	開講式	8/20(木) 13:00～16:30	グループ研究	10/1(木) 13:00～17:45	グループ研究
6/16(火) 13:00～16:45	グループ研究	9/3(木) 13:00～17:15	〃	10/5(月) 13:00～18:00	〃
7/7(水) 13:00～15:15	〃	9/9(水) 13:00～17:30	〃	10/7(水) 13:00～15:45	中間報告会
7/22(水) 13:00～15:00	〃	9/16(水) 13:00～17:30	〃	10/9(金) 18:15～21:15	グループ研究
8/12(水) 13:00～17:15	〃	9/24(木) 14:00～16:00	西宮市視察	10/13(火) 18:15～22:15	〃

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
10/15(木) 18:15～21:30	グループ研究	12/10(木) 18:00～22:30	グループ研究	1/20(水) 18:00～22:30	報告書作成
10/23(金) 18:15～22:45	〃	12/16(水) 15:00～17:30	〃	1/25(月) 18:15～22:30	〃
10/26(月) 13:00～15:00	多治見市視察	12/18(金) 18:00～22:30	〃	1/27(月) 18:00～21:00	〃
10/29(木) 18:15～22:30	グループ研究	12/21(月) 9:30～12:00	〃	2/1(月) 18:00～22:30	〃
11/4(水) 18:15～23:00	〃	12/24(木) 18:00～22:45	〃	2/5(金) 18:00～22:30	〃
11/12(木) 19:00～22:30	〃	12/28(月) 15:30～22:45	発表会リハ グループ研究	2/8(金) 18:00～20:30	〃
11/19(木) 18:45～22:00	〃	1/6(水) 18:45～21:00	グループ研究	2/18(木) 13:00～15:00	〃
11/26(木) 18:00～21:45	〃	1/7(木) 12:45～15:00	発表会リハ	2/23(火) 18:00～20:30	〃
12/3(木) 15:00～16:50	〃	1/8(金) 14:00～17:15	成果発表会		
12/8(火) 18:00～22:30	〃	1/18(月) 18:00～22:30	報告書作成		

なお、「当初のテーマ概要文」は、6月末において、テーマの柱を意識しつつ、メンバーが持ち寄る考え方、視点を生かして、研究を進めていく概要を400字程度にまとめたものです。

また、研修を進めていくなかで、テーマを一部修正しているグループもあります。修正したときには、どのように進めていくのかの概要を提出してもらいました。それも掲載しております。

報告書の内容と違う部分は、研究を進める過程において、メンバーが議論をし、よりよいと思う方向へ修正した結果です。

また、「活動実績」は、2月中旬までのものを記載しています。

行政課題実践研修

～研修の目的、研究活動の進め方と成果～

平成 21 年 6 月 2 日

1. 対 象

平成 14 年度～18 年度採用職員（事務職・技術職、まちづくり G W 研修受講済のこと。昨年度未受講者を含む。）で今年度受講を希望する者、及び、一般職の受講希望者。

2. 研修目的

市が直面する行政課題について、グループで調査・研究を行い、今後の方策を検討することにより、問題解決能力と創造性を養い、政策形成能力をもつ職員の育成を図る。

3. 研修の特色とねらい

○グループで研修を進める

役割分担を行い、複数で議論を実施し、取りまとめていくことを通じて、グループワークの手法について学ぶ。

○自主的に研修を進める

研究計画を自らが作成し、運営していく。

○実践型・実地型の研修とする

本市が直面する行政課題について研究し、解決方法や「あるべき」施策を検討する。そして、机上ではなく、行動して学ぶ！

→先進地視察へ出かけてください。

※これらのことを通じて、問題解決能力と政策形成能力の向上を図る。

○研修成果の発表

プレゼンテーションの方法を学び、報告書の作成に取り組む。

○調査研究のための手法を習得する

課題に直面したときに、どのように調査をし、解決を図っていけばよいのかを学ぶ。

4. 研修実施予定

○時間：午後 1 時～ 5 時 30 分

○場所：職員会館の 2 階大会議室、または、3 階第 1・2 会議室、和室

○日時

6 / 2 (火) 開講式 (オリエンテーション、テーマ決定等)
6 / 16 (火) 第1回グループ研究
7 / 7 (火) 第2回グループ研究
7 / 21 (火) 第3回グループ研究
8 / 4 (火) 第4回グループ研究
8 / 18 (火) 第5回グループ研究
9 / 1 (火) 第6回グループ研究
9 / 15 (火) 第7回グループ研究
10 / 6 (火) 第8回グループ研究
10 / 20 (火) 第9回グループ研究
11 / 10 (火) 第10回グループ研究
11 / 17 (火) 第11回グループ研究
12 / 1 (火) 第12回グループ研究
12 / 18 (金) 発表会リハーサル
12 / 22 (火) <予定> 「研修成果発表会」

グループで研究の進め方について計画し、情報・資料収集、実地調査、視察などにより研究・討議し、その成果をまとめる。
10月中旬頃、中間報告会を予定しています。

上記の日時にはこだわられません。グループで都合のいい日時、場所を設定してグループ研究を行うことは可能です。

5. 研修の進め方（注意事項）

○臨時の時間内の活動と時間外の活動

- ・時間内の活動については、所属長、担当長の許可を得てください。上記の日程は、5月25日付けで所属長にはお知らせしていますが、その都度、所属長、担当長には、この研修に出る旨を言って出てきてください。
- ・時間外の活動については、自主研修です。超過勤務手当の対象とはなりません。振替等も行いません。ご了承ください。

○先進地等の視察研修

各グループ2班（もしくは3班）に分かれて先進地等へ視察に出かけてください。その他、府内の出張、セミナー参加等の旅費を、1人あたり3万円程度用意しています。

人事課にご相談ください。勤怠処理等の事務処理は人事課で行います。

○資料（図書）の購入

人事課にご相談ください。購入する場合は、人事課で注文をし、届きしだいお渡しします。

○各グループ研究の記録作成

「グループ活動報告書」を集まって活動するごとに作成して人事課へ提出してください。

その際、部外者が読んで内容の概要がわかるように詳細にまとめてください。その記録が報告書原稿のたたき台になっていきます。

6. 研究テーマ

エントリーしていただいたテーマより、受講生で協議して決定してください。なお、今年度の受講生は全員で26名います。グループ編成の関係もありますが、テーマは、5～6本に絞ってください。

7. テーマとグループ編成

研究テーマが決まれば、誰がどのテーマで研究をすすめるのか、協議していただきます。

なお、テーマを決める時には、自分の担当業務（これまでの担当も含めて）とのかね合いを考えてください。担当業務をこの研究でのテーマに選ぶとグループワークに支障をきたします。（全員がテーマに対して、同等レベルの知識、経験を有している場合は、問題ありませんが。）

自分の“範囲を広げる”という観点からも、**原則、自分の担当業務をこの研究のテーマに選ばないでください。**ご理解ください。

グループのメンバーが決まれば、リーダー、サブリーダー、書記長を決めてください。さらに、グループ名を決めてください。

テーマとともに、「グループ別名簿」を人事課へ提出してください。

8. テーマ概要文の作成

テーマの柱を意識しつつ、メンバーが持ち寄る考え方、視点を生かして、研究を進めていく概要を400字程度にまとめてください。

6月19日（金）までに人事課へ提出してください。

9. 大切にしたい考え方

- ・行政の視点ではなく、市民の視点で！
- ・行政改革の視点で、コスト意識をもって！
 - 「ばら撒き行政」などではなく、本市の財政状況を勘案して、すぐにでも、実施できそうな施策とする。
- ・「政策」でなく、「施策」レベルで！
 - 具体的な事例を挙げ、その問題点、解決策を検討、検証する。
- ・付加価値をつける！
 - 「岸和田らしさ」「自分たちらしさ」を解決策に盛り込む。

10. 研修の成果物

約半年間の研究成果を報告書（A 4 で図表を含み、12 ページ（1 万字）程度を予定）として、とりまとめる。それを研究成果発表会で報告する。

11. 研究活動の進め方（イメージ・案 1）

月日 （予定）	研究活動の進め方	研修担当とのやりとり
6 月	・ テーマの決定 → テーマ概要文の作成 ・ グループ分けと役割分担の決定	・ テーマ概要文の提出 → 整理・公表 ・ グループ名簿の提出 → 整理
6 ～ 7 月	・ 情報収集 (岸和田市の現状と先進事例など) ・ 提案のイメージづくり	・ 開催報告書の提出
8 月	・ 情報・資料の整理 ・ 更なる問題点の発見、検討	・ 開催報告書の提出
9 月～10 月	・ 先進地視察の実施 (アポ、依頼文・御礼文の送付など) ・ 提案の検討と具体化 ・ 報告書の構成、概要の作成	・ 開催報告書の提出 ・ 視察先の報告 → 旅費の事務処理
10 月上旬	「中間報告会」	
11 月	・ 報告書原稿の作成	・ 報告書原稿のやり取り (3 回程度)
11 月 30 日	・ 報告書の完成稿提出締切日	← 厳守！
12 月	・ 発表会の準備 (レジメの作成など)	
12 月 18 日	発表会リハーサル	
12 月 22 日	「研究成果発表会」(予定)	

研究活動の進め方（イメージ・案 2）

月日 （予定）	研究活動の進め方	研修担当とのやりとり
6 月～10 月	案 1 に同じ	
10 月中旬	「中間報告会」	
11 月	中間報告を踏まえて、更なる提案の検討	

月日 (予定)	研究活動の進め方	研修担当とのやりとり
12 月	・ 発表会の準備 (レジメの作成など)	
12 月 18 日	発表会リハーサル	
12 月 22 日	「研究成果発表会」(予定)	
12 月～1 月	・ 報告書原稿の作成	・ 報告書原稿のやり取り (3 回程度)
1 月 30 日	・ 報告書の完成稿提出締切日	←厳守！

※中間報告会は、和歌山大学経済学部足立先生をコメンテーターに迎えて実施する予定です。

なお、中間報告会は、10 月 7 日（水）に開催し、研究活動の進め方は、メンバーで協議のうえ、案 2 の進め方をしました。

また、報告会が 1 月 8 日（金）になったこともあり、報告書の完成稿提出締切日は、2 月 26 日（金）としました。



「行政課題実践研修」研究テーマ一覧

	年 度	テ ー マ
第 2 回	平成 20 年度	・ 市民満足を目指した職員の資質向上 ・ まちづくりに活かす、ふるさと納税 ・ 学校園情報化による教育環境の改善と充実
第 1 回	平成 19 年度	・ 休日開庁と平日時間延長の考察 ・ 市民満足を目指す窓口空間改善 ・ 岸和田の財布の中身をどう変えるか ・ 滞納整理専門部署の立ち上げ

「行政課題実践研修」エントリー・テーマ一覧

	年 度	エントリー・テーマ
第 3 回	平成 21 年度	・ 休日開放よりも絶対に夜間開放 ・ 市民が利用しやすい庁舎 ・ 危機管理対策としての書類管理 ・ 市役所の所在地から見る危機管理 ・ 庁舎から市民サービスを考える ・ 自立型人材育成のための対策～OJT の改善について ・ 特別職や管理職・市議会議員の意識改革 ・ メンタルヘルスから始まる職場環境の見直し ・ 人員削減と組織統合 ・ 現状の施設設備を利用して税収を増やす ・ 本当に求められる人事研修制度の確立を目指して ・ 予算管理体系の改善 ・ 市民の意識改革と市民参画 ・ 超過勤務手当の見直しを図ろう ・ 流動的人員配置による長時間残業の解消 ・ 納付方法による徴収率の増加 ・ 市税等の徴収率の向上及び収納手段の多様化 ・ 障害児の就学前から就労までの一貫した療育システムの構築 ・ 障害児の療育システムの構築 ・ 実効性のある企業誘致の制度づくり ・ 小中学校（広域避難施設）での太陽光パネルの設置 ・ 低額投資で行えるエコ事業の提案 ・ お客様アンケートを導入し、市民ニーズを捉え、真の市民満足向上を目指す ・ 市民に親切的な市役所づくり ・ 小中学校校庭の芝生化による教育環境の充実を

	年 度	エントリー・テーマ
第 3 回	平成 21 年度	・ 公金のクレジットカード収納の導入 ・ 競争原理の導入による市民対応の向上 ・ 競輪事業の収益改善について ・ 広告収入で財源確保
第 2 回	平成 20 年度	・ 公租公課の滞納防止策 ・ 滞納整理専門部署の拡大 ・ 土日開庁（市民のニーズに応える） ・ 収入に見合った行政を目指す ・ 職員の資質向上 ・ 職員の士気を高める ・ 市役所職員の意識改革 ・ 市民満足度向上のための昇格試験制度の導入 ・ 文書管理と研修 ・ 岸和田市におけるリスクマネジメントの実践 ・ 岸和田市の情報セキュリティ対策 ・ コストの共有と情報の共有 ・ 事務のカイゼン ・ 行政コストパフォーマンスの見直し ・ 学校園情報化による教育環境の充実・校務効率化 ・ 定住外国人の受け入れに関する検証 ・ 職員も利用しやすい 地方公共団体への寄付金制度 ・ 行政サービスの市民評価制度
第 1 回	平成 19 年度	・ 時間延長と土日開庁 ・ 地方自治体業務の民間委託 ・ 放課後教室を活用した児童・生徒の育成 ・ 市民アンケートの導入 ・ 社会教育行政の必要性 ・ 行政サービスの評価 ・ 顧客満足をめざした空間改善・非効率性からの脱却 ・ 業務の効率性と市民サービス ・ 競争原理の導入による住民サービスの向上 ・ 行政対象暴力への対応策 ・ 効率的歳入確保のための組織づくり ・ クレジットカード導入による支払事務の効率化 ・ 財産調査専門課設立の提案 ・ マルチペイメントサービスの導入 ・ 職員のストレス問題 ・ 儲ける自治体 ・ 物品予算の貯蓄化と物品の共有化 ・ 岸和田の財布の中身をどう変えるか ・ 防災対策における市民と自治体の連携 ・ 安全で住みよいまちづくり

	年 度	エントリー・テーマ
第 1 回	平成 19 年度	・ 情報セキュリティマネジメントにかかる認証取得 ・ 電子自治体時代へ向けた情報セキュリティ対策 ・ 人口の維持 ・ 情報の共有から担当制活用へ

(順不同)

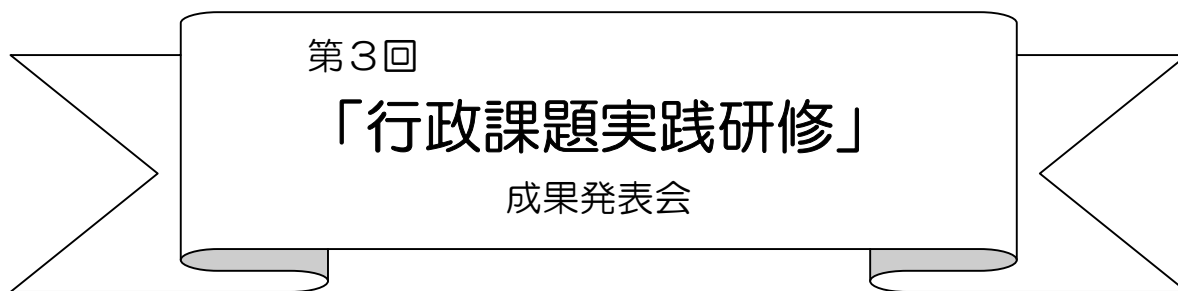
参 考

「行政課題研究」研修テーマ一覧

	年 度	テ ー マ	備 考
第 1 回	昭和 63 年度	・ 国際化社会への対応 ・ 岸和田らしいまちづくり ・ 民間活力の導入方法 ・ 市民参加システムの具体的な体系化 ・ 岸和田の産業構造に関する調査研究	
第 2 回	平成元年度	・ 岸和田らしいまちづくり ・ 第 3 セクター方式の検討 ・ ボランティアと行政 ・ お役所言葉を見直してみる	
第 3 回	平成 2 年度	・ ゴミと資源保護 ・ 余暇時代の到来と市民生活 ・ 放置自転車問題 ・ 岸和田のみどり	
第 4 回	平成 3 年度	・ 高齢化社会への対応 ・ 行政事務の効率化と市民サービス ・ 行政における文化性の向上 ・ きしわだ祭と観光	
第 5 回	平成 4 年度	・ 岸和田の環境保全 ・ 水辺を生かしたまちづくり ・ 市民の健康と医療 ・ 駐車場問題	
第 6 回	平成 5 年度	・ 市役所さわやか作戦 ・ コミュニティーと職員参加 ・ 働きやすい職場づくり ・ これからの人材育成	
第 7 回	平成 6 年度	・ 21 世紀の行政 ・ 岸和田のリストラ（再構築）	
第 8 回	平成 9 年度	・ 子どもに快適なまちづくり ・ 高齢者に快適なまちづくり ・ 障害者に快適なまちづくり	

	年 度	テ ー マ	備 考
第 9 回	平成 10 年度	・エコ社会と公共施設 ・イベントのリニューアル	
第 10 回	平成 11 年度	・公共施設のコスト管理 ・行政サービスアップ行動計画	
第 11 回	平成 12 年度	・公共施設のコスト管理 P A R T II ・行政サービスの受益と負担	
第 12 回	平成 13 年度	・自治体と I S O	2 グループで実施
第 13 回	平成 14 年度	・人口減少と自治体経営 ・市民協働による花とみどりの まちづくり	
第 14 回	平成 15 年度	・分かりやすい予算書づくり ・岸和田のブランド戦略	
第 15 回	平成 16 年度	・都市間競争と行政サービス ・安全・安心のまちづくり	
第 16 回	平成 17 年度	・地域マンパワーの活用方法	
第 17 回	平成 18 年度	・行政サービス提供のための 体制を考える ・市政コールセンターの戦略的活用 ・自治体のメディア戦略 ・職場のナレッジ・マネジメント	





次 第

平成 22 年 1 月 8 日 (金)
職員会館 大会議室

1. 開会にあたって (14 : 00～14 : 05)
2. 「行政課題実践研修」報告 (14 : 05～16 : 35)
 - ①チームパチスタ「岸和田市の財産を有効活用するために」(14:05～14:30)
 - ②ポッキーS'「予算管理体系の改善」(14:35～15:00)
 - ③さわやか救護班「施設管理の一元化を目指して」(15:05～15:30)
 - ④こにしかずたか「人にやさしい庁舎づくり」(15:40～16:05)
 - ⑤自分活性化研究会「いきいき働ける職場をめざして」(16:10～16:35)
3. 行政課題実践研修総評 (16 : 45～17 : 00)

「行政課題実践研修」の目的と課題

○目 的

市が直面する行政課題について、グループで調査・研究を行い、今後の方策を検討することにより、問題解決能力と創造性を養い、政策形成能力をもつ職員の育成を図る。

- 1) 問題解決能力の向上を図る
- 2) 政策形成能力の向上を図る
- 3) 表現（プレゼンテーション）能力の向上を図る
- 4) 調査研究の手法を習得する

○課 題

調査研究の成果と本市の現状を踏まえ、即実現可能な政策提言を行う。

平成 21 年度 行政課題実践研修 テーマとその概要

①「岸和田市の財産を有効活用するために」【チーム：チームパスタ】

・趣旨

国や地方自治体は、多くの土地や建物、いわゆる公有財産を所有し運用することで行政を行っている。それらはもちろん当初は合理的な目的の下で取得されたものである。しかし少子高齢化や施設の老朽化に伴い、その適正な規模や配置、効率的な維持管理のあり方について見直すことがどうしても必要となってくる。本市のおかれている状況も例外ではなく、早急にこの問題に対する策を講じなければならない。

今回の研究では、本市の公有財産管理の問題点を分析し、先進都市の取組事例を踏まえた上で、効率的な公有財産管理の方法を探り、その中で具体的な方策を提案したい。

・視察先 大阪府・尼崎市（兵庫県）・浜松市（静岡県）・佐倉市（千葉県）

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
納税課	小山 耕司	リーダー	道路河川課	岡田 淳子	記録係
港湾振興室	森田 健明	サブリーダー	上下水道局 総務課	岩井 祐美	〃
保育課	大塚 敦志	書記長	教育総務課	文野 宏美	〃

②「予算管理体系の改善」【チーム：ポッキーS'】

・趣旨

本市が直面している財政難という問題に対し、予算配分から予算執行までの体系を見直し、限られた予算を最大限市民サービスに還元する策として、従来の枠配分方式を進化させた「新枠配分方式」と「インセンティブ予算制度」を提案し、研究する。1つ目に「新枠配分方式」とは管理部門が一極集中型で予算管理をするのではなく、部局別や施策別で予算を配分し、部長と部内及び施策ごとに配置する調整担当職員が中心となり各課に予算を配分するものである。管理部門ではなく、部や施策担当など市民に近いセクションが財政運営を行うことで、市民満足度を高めることに繋がると考えられる。2つ目に「インセンティブ予算制度」とは会計年度独立の原則がもたらす、単年度使いきりの慣行を見直し、各部等で努力し節約した予算を翌年等に繰越し、自由な裁量で予算を配分できるというものである。これらの策を研究することにより、本市の財政面での問題解決の糸口を探る。

・視察先 吹田市・四日市市（三重県）・多治見市（岐阜県）

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
教育総務課	拝崎 晋吾	リーダー	生活福祉課	松野 匡秀	記録係
生活福祉課	長江 和正	サブリーダー	障害福祉課	小西 香里	〃
高齢介護課	柴田 倫子	書記長			

③「施設管理の一元化を目指して」【チーム：さわやか救護班】

・趣旨

近年、多くの自治体が直面している財政難や庁舎等の老朽化は深刻さを増し、本市も例外ではない。大きな費用を要する施設の管理・運営を効率化することで、そのコストを削減することは、今後ますます重要な課題になってくるだろう。しかし現在の施設管理は、設備に何らかの不具合が生じて初めて対処する対症療法的なものであり、統一された運営方針がないため所管部課によって対応がまちまちになっていること等から、コスト性や合理性を追求するうえで最善の体制とはいえないのが実情である。

そこで、設備や備品等を各部課が自主点検し、その結果を集約して、全庁的な視点で専門部署が一元管理するという体制への転換について考える。そして研究をすすめるにあたって、「施設を総合的に企画・管理・活用する経営活動」と定義されるファシリティマネジメント（以下 FM）の観点に注目し、FMに基づいて施設管理を行っている先進市の例を参考にしながら、岸和田市に適した具体策を提案したい。

・視察先 京都府・豊中市・平塚市（神奈川県）

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
固定資産税課	藤原 優充	リーダー	市民課	渡瀬 洋平	記録係
保険年金課	高見 美智子	サブリーダー	スポーツ 振興課	杉原 裕也	〃
固定資産税課	肥田 涼子	書記長			

④「人にやさしい庁舎づくり」【チーム：ここにしかずたか】

・趣旨

現在の庁舎は、建物の構造やスペースの問題があり、課の配置が複雑となっている。したがって市民にとって、またわれわれ職員（特に新規採用職員には）にも分かりづらいものである。このような問題を解決する方法としての、庁舎の建て替えや大幅な改装は、本市の財政状況からみても非常に厳しい。

そこで、市民目線に立ち、現状の庁舎で出来る最善の配置や案内方法等を研究し、利用する市民の利便性を重要視した庁舎を構築することを目指す。また先進事例を参考に、高い実効性・実行性をもった合理的かつ斬新な 庁舎づくりを、できる限り費用をかけない方法で提案したい。そして今後迎える、庁舎を建て替える時に、一つの提案となるものを目指した研究とする。

また目指す効果として、市民はもちろんわれわれ職員も利用する側として「誰もが使いやすく、優しさをもった市役所」を生み出されるか、また各課の関連性も重要視した配置をすることによって、どのように仕事の効率を改善できるか、またわれわれ職員の仕事に対する意欲の増進につながるかを考察する。

・視察先 茨木市・西尾市（愛知県）・岐阜市（岐阜県）・松山市（愛媛県）

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
人事課	小笠原 大輔	リーダー	納税課	西本 慎吾	記録係
建築住宅課	小林 卓樹	サブリーダー	市民課	和気 佳央理	〃
障害福祉課	高木 俊也	書記長			

⑤ 「いきいき働ける職場をめざして」【チーム：自分活性化研究会】

・趣旨

近年、厳しい財政状況の中で人員削減が進められ、職員一人ひとりの負担は年々増加している。限られた人員の中で効率的に業務を遂行するためには、私たち職員は一人ひとりが最大限に能力を発揮できる健康状態でなければならない。

本市では、人員配置に弾力性をもたせるために担当制を導入し、全庁的な組織の見直しを推進している。また、職員の健康管理をサポートするために、「ストレスマネジメント研修」や「リスナー研修」などの特別研修や医師による健康相談が実施されている。

しかし、従事する業務によって仕事量にばらつきがあり、過度に負担がかかった場合には、健康を損なうことも起り得る。そこで職員が身体的及び精神的に疲弊しないための職場作りを考え、職員一人ひとりが健康で自己の能力を最大限に発揮できる職場作りの方法を提案したい。

・視察先 西宮市（兵庫県）・多治見市（岐阜県）

・メンバー

所 属	氏 名	備 考	所 属	氏 名	備 考
情報政策課	高浜 隆福	リーダー	固定資産税課	高原 美智子	記録係
情報政策課	中井 学	サブリーダー	文化国際課	畑部 真美子	〃
上下水道局 総務課	市野 貴士	書記長			

行政課題実践研修成果報告会 アンケート集計結果

1. 【チームパチスタ】「岸和田市の財産を有効活用するために」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.3
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.1
2-1 明確な理念、目標が語られているか	7.3
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.1
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.1
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	6.4
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	7.4
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.7
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	6.6
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	5.5
合 計 点	69.5

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・役割分担をキチンとしており、パワーポイントでわかりやすく説明されていてよかったです。
- ・丁寧な発表でしたが、全体的に暗かったです。
- ・処分財産の具体性について提案がほしい。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・水道料金の具体例は分かりやすかったです。これなら、確かに「実現できるかも」ですね。公有財産管理において専属部署の存在で結果のフィードバックの重要性がよく分かり有意義でした。
- ・欲ばらずに要点にしばり込んでまとめた発表でした。たいへん良かったです。報告書にまとめる際には、人口推計などはその出典（根拠）を明記するように。ただ、インパクトということでは少し弱かったように思います。
- ・ふみ込みが甘いです。このご時世、問題点は誰もが認識しているところです。もう少し具体的な提案を期待しましたが、報告書に期待します。
- ・提案について、学校で削減できた分、上下水道局の収入が減るのでは？想定される公有財産の実例をいくつか挙げてもらいたかった。有効活用課を作るという手法は現在の広報収入事業と同様で、現課の協力がないと進まない。発表にもありましたが、職員の意識改革が大切です。
- ・新たな組織に3担当もあり（効果より）人権費がかかると思いました。雨水タンクはスペースがあれば、すぐにでもできる提案だと思いました。水道の口径を小さくしたときの問題点はありませんか。

など

2. 【ポッキーS'】「予算管理体系の改善」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.6
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.5
2-1 明確な理念、目標が語られているか	7.6
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.5
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.1
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	6.8
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	7.4
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.2
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.2
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.1
合 計 点	72.1

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・お疲れさまでした。現状把握もしっかりしていたと思います。提案も言い古されている議論もありますが、苦勞の跡が伺えました、わかりやすかったです。
- ・限られた時間の中でまとまった発表になっていました。いいということは、チームワークは良かったのだなあと思いますが、発表に限っていえば、そのチームワークの良さが出ていなかったようです。
- ・より具体的なコスト意識に対する施策等ほしい。予算配分後のある程度、執行方法（具体的な）の提示もほしい。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・現在の仕組みがうまくいっていないところを良くとらえている。また、新枠配分という考え方は面白い。ただ査定が難しそう。やはり、市の予算をどう使うかのポリシーが明確になっていないのがつらいと思う。
- ・総合計画との連動は最大の課題だと思います。このあたりを具体的にプランとして提案があればと思います。この提案のあと実現可能とするための、原課との懇談会等もったらどうでしょうか。自分たちが提案したことが実現に結びついたらより有効に人的財産と活用できていることになりますよね。このテーマのようにどちらかというと庁内向けなので実現可能だと思います。
- ・予算の見直しが進まないのは、発表のとおり理由もあるが、もっと大きく残念な理由があると思う。総合計画は市の最上位計画だが、そもそもその内容として実質的に最上位たるものか。健全な懐疑心を持って吟味する必要がある。
- ・予算の割り振りは、総合計画に連動するにも、優先順位が非常に難しいと思う。スムーズに行くとは思えない。また、予算は使い切るのではなく、少しでも残すように、職員の意識を変えないといけないと思った。

など

3. 【さわやか救護班】「施設管理の一元化を目指して」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.7
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.7
2-1 明確な理念、目標が語られているか	8.0
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	8.0
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.8
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	6.8
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	7.5
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.8
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.6
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.7
合 計 点	75.7

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・パワーポイントが工夫されていて非常に見やすい。（色やフォントの大きさだけでなく、必要な情報を適切に配置している）
- ・しっかり、きっちり発表されていて、連携プレーもバッチリでリハの成果が充分に発揮されていたように思う。OHP やパソコンを思う存分駆使されており、努力の跡が随所に伺える。途中から流れが単調になり、テンポが鈍ったのが残念だ。もう少し、抑揚をつけて欲しい場面があった。聴講者の様子に目をやり、状況を把握しながらの姿勢にはとても好感を持った。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・注意して庁舎を歩くことで、気付く事がたくさんあると感じました。
- ・他チームでの取り上げた中身を「施設」に絞ってより具現化して論じただけに内容はかなり分かりやすかった。ここでも、データー化とデーターの一元化、さらには FM の重要性が浮き彫りにされる結果となった。我々職員や市民にとっても非常に身近な問題であるので、今後引き続き突き詰めていって欲しいと思う。
- ・自主点検は H22 よりぜひやってもらいたい。組織の設置より現行の課で対応できないか。H22 に建築で施設の耐震化計画の策定を考えているみたい。
- ・「長寿命化」という視点。いいですね。他のグループにない角度で、素晴らしいです。発表の中で「築 30 年以上」「築 25 年以上」と 2 種類出ていましたが、統一した方がよかったのでは？現実味のある提案で良かったです。3 回保全工事するのと、建て替えのコスト比較もあれば良かったのですが。
- ・「専門部署」の設立は、どの課題解決に対しても提案されることの一つですが部署をつくれば一安心ではなく、本来何を、どのようにするかを明確にして、その課題に特化した体制をくむのが適切なのではないのでしょうか。

など

4. 【こにしかずたか】「人にやさしい庁舎づくり」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	8.4
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	8.6
2-1 明確な理念、目標が語られているか	8.4
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	8.4
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	8.3
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.6
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	8.3
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	8.3
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.6
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.8
合 計 点	80.8

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・ネーミングとロゴマーク良いですね。注目を集めるプレゼンの基本で好印象です。たいへんまとまっておわかりやすい発表でした。
- ・現状分析の視点が新鮮で面白かった。動線の経路を減らすことで市民の負担を減らすという考え方も新鮮だった。

など

○感想、意見等グループに一言

- ・提案の目的・意図がはっきりしていて、それに対しての施策が現状で実現可能と思われる内容だったので、是非とも実現して欲しいと思いました。発表お疲れ様です。
- ・テーマ・内容がとても身近で、本当に聴き入ってしまった。それだけに実行に移せる可能性が非常に高いと思う。この発表を聴いてみて痛感したことは「カネ」の節約のみでなく、「ヒト」にやさしい役所の在り方の必要性。今回のこの発表で魅せた成果を、是非とも現実の日程に上らせるよう」頑張っていってもらいたい。
- ・案内表示は実際作って効果の検証をやってもらいたい。市民コンシェルジュの費用対効果は？部課の移動をした後の問題はないですか？新採研修への活用はかなりいい案です。
- ・配置面はもう少し配慮を！！教育系の課もつながりがある。
- ・集合窓口の採用は評価できるが、課を動かすのではなく、機能を動かす、フロントオフィスとバックオフィスの分離の視点がほしい。
- ・コスト面の検討が弱いのが少し残念でした。
- ・既に検討済のこととは思いますが、税 3 課が分かれてしまうことと、高齢者や障害者が多く含まれるであろう生活福祉課が 2 階にあることは再検討すべきではないでしょうか。

など

5. 【自分活性化研究会】「いきいき働ける職場をめざして」

○発表内容についての評価（各項目 10 点、総合計 100 点）

評 価 の ポ イ ン ト	平 均 点
1-1 本市の現状について、適切な分析をしているか	7.5
1-2 職員・市民の視点から問題を発見しているか	7.3
2-1 明確な理念、目標が語られているか	7.5
2-2 問題解決の方針、方向を明らかにしているか	7.6
3-1 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか	7.6
3-2 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか	7.5
4-1 市民に受け入れられ、賛同を得られるか	6.9
4-2 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか	7.6
5-1 費用に見合う十分な効果が得られるか	7.5
5-2 予想される障害などへの対策を考えているか	6.6
合 計 点	73.4

○発表の方法・態度・チームワークについて

- ・一人欠いていたのは残念だが、その分残りのメンバーで助け合うというか、結吉し十分補いきれていたどころか、それ以上のパワーが出ていたのでは、緊張している様子も見受けられたが、それはそれで初々しく良かった。
- ・提案に名称をつけたところがおもしろかった。どのチームも発表の仕方が同じでみんな真面目に話しているなかでちょっぴり笑いをとる場面もあってよかった。
など

○感想、意見等グループに一言

- ・カルテの作成は非常に有効だと思います。樹形図は事務分掌の発展形としていいものとも感じました。業務の配分を上手くすれば、特に目につく超過勤務の問題も解消されると思います。
- ・現在の大変な状況をとらえた良い提案だと思います。カルテ作成はしんどそうですが、業務量をはかるには有効ですね。ただ、Aさんができる人で150の仕事、Bさんはちょっとあれで70の仕事量でも能動的にはびったりの業務量だった場合…Aさんはどう感じるのかな？
- ・2段階会議は一般的に実施されているのでは？
- ・職員が能力を発揮できるようにするのは当然大切ですが、背景にある厳しい財政状況というのは根拠として希薄のような気がしました。
- ・樹形図では業務内容が分からない業務フローやマニュアル整備とすべきでは？カルテではフローとマニュアルの簡素化したものだけのものであり実用に耐え得るとは考えにくい、主旨としては賛同、形あるものをのこすべき。
- ・樹形図に業務棚卸と予算とをリンクさせればさらによくなるのでは。流動的に人員配置ができない根本の理由は？4年程前の行政課題であったナレッジとの連携をすれば？

など

行政課題実践研修成果報告会 評価とアンケート

テーマ	
-----	--

○発表内容について、各項目 10 点、総合計 100 点満点で評価してください。

評 価 の ポ イ ン ト	評 点
1 現状分析	
① 本市の現状について、適切な分析をしているか。	点
② 職員・市民の視点から問題を発見しているか。	点
2 戦略性・方向性	
① 明確な理念、目標が語られているか。	点
② 問題解決の方針、方向を明らかにしているか。	点
3 具体性・オリジナル性	
① 一般論に終わらず、具体性のある提言やイメージを提示しているか。	点
② 模倣でなく、独自の発想または応用をしているか。	点
4 市民感覚	
① 市民に受け入れられ、賛同を得られるか。	点
② 専門用語を羅列せず、誰にでもわかる表現になっているか。	点
5 経済性・実現性	
① 費用に見合う十分な効果が得られるか。	点
② 予想される障害などへの対策を考えているか。	点
合 計 点	点

○発表の方法・態度・チームワークについてはいかがでしたか。

--

○ご感想、ご意見等グループに一言お願いします。

--

平成 21 年 3 月発行

〒596-8510

大阪府岸和田市岸城町 7－1

岸和田市 市長公室 人事課

tel: 072-423-9412 (直通)

fax: 072-437-5755

[jinji@city.kishiwada.osaka.jp](mailto:jinja@city.kishiwada.osaka.jp)