

内容		委員
試案全体について		
<p>●文体について</p> <p>・答申案は、条令文でもないのに、「である」調を採用していますが、いかがでしょうか</p> <p>・様々な人の目に触れますので、読みやすく親しみやすく、また、誤解を生みにくい文章にしたいと思います。</p>		木村委員
<p>●「読みやすさの工夫」について</p> <p>答申書をいかに読みやすく記述するかという工夫が必要だと思います。</p> <p>たとえば、この「改革の方向・人材育成・活用の推進」の内容が冒頭の「改革の方向・人材育成・活用の推進」のところに、目次的に並記してあれば、その項の全体像を把握できて便利になると思います。</p> <p>また、流し書きについても、箇条書きにするなどメッセージが届きやすい工夫したらどうでしょうか。</p>		
はじめに		
P1 4行目～	<p>●社会経済環境分析に切迫感を</p> <p>・答申案を、事務的・形式的なイベントに終わらせないよう、時代の臨場感・切迫感を、答申案のスタートに盛り込み、説得力、共感性の高い答申にしたいと思います。</p> <p>・社会経済環境の事象は、10年前とほとんど変わりません。</p> <p>・社会が抱える課題・問題点は、10年前と変わらずに存在しているわけですが、たとえば、「グローバル化による国際競争の激化」、「前途多難なエネルギー問題」、「(国内)経済その他の格差の拡大」、「市民の自立生活のゆらぎ(生活保護世帯・社会的孤立者の増大)」など、この10年あまりのあいだに、問題の深刻化がきわめて顕著になったものがあります。</p>	木村委員
P1 4行目～	<p>●未来への畏怖と予感も</p> <p>・答申案は、「コンパクトでありながら、これからの10年程度先の未来を見据えたもの」で未来予測的なことにもふれたほうが良いと思います。</p> <p>・たとえば、「予測不可能なスピードで、世界が激動し、社会構造そのものも大きな変革を迫られている」などのフレーズを入れて、「楽観できない未来への構え」を暗示できないでしょうか。</p> <p>・こうした前提(まえおき)がないと、このあとに続く「行財政改革答申案のキャッチフレーズ」や「施策の3本柱」などに、リアリティや説得力が生まれてこないような気がします。</p>	
P1 9行目～	<p>●二つのキャッチ「福祉の向上」と「より良い行政サービス」</p> <p>・大綱素案の基本理念として、「行政コストの縮減」、「住民福祉の向上」がかかげられていますが、すぐそのあとに、「持続可能な行財政基盤と、より良い行政サービスの両立」という文言がきます。</p> <p>・「住民福祉の向上」と「より良い行政サービス」は、ほぼ同義語に近いものと解釈できますが、ここでの使い分けの理由を教えてください。</p>	
P1 文中	<p>●市民の「受益者感覚」について</p> <p>・「質の高い行政サービスが求められる」と「より良い行政サービス」とほぼ同義語ですが、この使い分けには、なにか意味がありますか。</p>	
P1 下から 12行目	<p>・「質の高い行政サービスが求められる」のではなく、「市民とともに質の高い行政サービスを創出していく」としたらどうでしょうか。</p>	
P1 下から 9行目	<p>・「前例踏襲や失敗回避」の「考えを捨て去り」とありますが、考えだけを捨てるのではなく、「悪しき慣例から脱却する」ことが大切だと思いますが、どうでしょうか。</p>	
P1 下から 6行目	<p>「より質の高い・・・提供できないか」、「効率的に仕事ができないか」という表現を「どうしたら提供できるか」「どうしたら効率的に仕事ができるか」などの表現に統一したらどうでしょうか。</p>	
P1 下から 3行目	<p>・「市がすべての行政サービスを提供する必要はない」という部分はよいと思いますが、「行政サービス」という市民の受益者感覚と容認するような表現はいかがでしょうか。</p>	

	内容	委員
P1 13行目	<p>●「市民参画」と「協働」は、「行財政改革答申案」の主たる根拠となりうるか</p> <p>・これからの行財政運営の方向性をしめすキャッチとして、「持続可能な行財政基盤と、より良い行政サービスの両立」を掲げ、これに続いて、分権型社会という概念を提示し、この分権型社会で自治をになう主役は、市民であると解説していますが、「市民参画の時代」が到来していることの説明でしょうか。</p> <p>・「静岡市自治基本条例」の前文(送付されたテキストでは「全文」となっている)を引用して、これからの自治は、「協」によって進めていかねばならないとしています。「静岡市自治基本条例」、「市民参画推進条例」「市民活動促進条例」が誕生して約10年が経過しようとしています。</p>	
P2 16行目	<p>・これまで、市民参画と協働の進展を基本的な認識として持ちつつ活動しているので、表現を補足したらどうでしょうか。</p> <p>・「以上のような考えに立ち、次の行財政改革推進大綱においては……」の前までには、以下のような補足説明をしたらどうでしょうか。</p> <p>・「行政改革推進審議会は、第一期から、市民参画と協働が進展する時代認識のなかで活動してきた。静岡市の行財政改革も、そのことを念頭において着実に施策を展開してきたが、いよいよこれから(今後8年を想定)が正念場となる」</p>	
P1 19行目	<p>●その他</p> <p>・「住民の生活を如何にして向上させるか」との表現ですが、人口減少、GNPも大幅に下降しているゼロサム社会なので、「向上」は難しいことから、たとえば、「住民の生活の質と安全をどのように護っていくか」……などの表現はどうでしょうか。</p>	木村委員
P1 下から 10行目	<p>・「行財政運営の主体である本市職員」→、「これまで行財政運営の主体となってきた本市職員」にしたらどうでしょうか。</p>	
P1 下から 8行目	<p>・「何が必要なかを率先して考察し」の表現ですが、「率先すること」より、「意識改革・行動改革促進において、落ちこぼれ職員を生まないこと」が重要だと思います。ただし、庁内職員の競争意識を駆り立てていく戦略であれば、「仕掛け」をつくることは、大切だと思います。</p>	
P1 下から 4行目	<p>・「制度や仕組みを見直す姿勢を持たねばならない」→「習性を保持しなければならない」では、いかがでしょうか。</p>	
P1 下から 3行目	<p>・「すべての行政サービスを担う必要もない」は、必要の有無の判断が難しいです。必要のあるなしではなく、自治基本条例に記載されている責務を、着々と具現化するよう表現すればいいと思います。</p>	
P2 9行目	<p>・「行政が担うべきもの、協働すべきもの、市民が担うべきものを、明らかにする必要がある」という点ですが、これまでも進めているところもある(例:民営化などは遅々ですが着実に進みつつあります)、このため、「誰が担うのか一番いいかを今後も引き続き検討し、その役割をさらに明確にしていく」ではいかがでしょうか。</p>	

	内容	委員	
P2 11行目	<p>●「痛み」と「自治意識」について</p> <p>市民が担うべき「痛み」のことは、「担うものが明らかになると・・・」という前置きをうけての補足になりますが、これは、「いままでは明らかになっていない」という前提になってしまいます。 ここは、「痛みを乗り越えていくことで、市民により強い自治の意識が芽生えて、改革断行が可能となる」では、いかがでしょうか。</p>	木村委員	
P2 23行目	<p>●「協働」と「経営」について</p> <p>3本柱を提示したあと、これらに共通しているものは、「協働」と「経営」としています。 これまでに、「これからのまちづくりは、市民参画と協働による」と説明しているので、この4行はカットし、単刀直入に、「改革のスピード」と「改革の断行」を、鮮烈に印象づけたいかがでしょうか。</p>		
P2 下から 9行目	<p>●「行財政改革において留意すべき点」について</p> <p>「行財政改革において留意すべき点」と書かれていますが、これに続く解説は非常に力の入ったもので、「行財政改革の具体的展開において厳守すべき点」では、いかがでしょうか。</p>		
P3 4行目～	<p>●少数意見の紹介について</p> <p>少数意見のことに触れています。これは、とても大切な言及ですが、ここは、あくまで補足的なものなので、たとえば、「なお審議会では、多様な意見が出されたので、ぜひとも議事録をご一読いただきたい」と2行でいいと思います。</p>		
P1 10行目	<p>・「本市が目指すべき姿」がここまで文で述べられていないのですが、明確にした方が分かりやすいと思います。</p>	青山委員	
P1 下から2行目	<p>「全文」 → 「前文」</p>	竹内委員	
P2 8行目	<p>「市営運営」 → 「市政運営」</p>		
P2 17行目	<p>・「②行政運営の改善」は「行財政運営の改善」19行目と同じにする。</p>		
P2 19行目	<p>・「役所内部」 → 「市役所内部」</p>		
P2 22行目	<p>最後を「まとめている。」 → 「まとめているが、」として次に続けたほうがいいのでは。</p>		
P2 25行目～	<p>「・・・の進むべき方向を述べている。」 → 「・・・の進むべき方向を次章以降で述べる。」</p>		
P2 27行目	<p>・文頭に「ここでは」を入れらどうでしょう。</p>		
P2 下から 5行目	<p>・「これによる損失は、…必要がある。」削除してもよいと思います。</p>		

基本方針「行政運営」

内容		委員
基本方針Ⅱ 行政運営の改善		
P4 下から2行目	・「この執行機関は本市の各係や各課であり、」といってもよいと思います。	委 青山 員 山
P4 14行目	「財源の確保とは違い、」を削除し、「取り組むことができるものである。」→「取り組まなければならないものである。」としたほうがいいのではないのでしょうか。	委 竹 員 内
改革の方向「人材育成・活用の推進」		
P6 2行目～	<p>「定型業務の事務処理能力」に触れていますが、初心者は、「非提携業務には、どう対応すればいいのか」ということを疑問に思います。</p> <p>また、②では、「専門」という言葉が、重複しているので表現を変えたらどうでしょう。③には、複数の能力がひとまとめに括られているため、チェックリストとして機能させるようにしたらどうでしょうか。</p> <p>例えば、「思考力」「分析力」「合意形成力」などについては、こんな表現もありえます。</p> <p>「専門知識を生かして問題解決を図る分析力と洞察力」 「多種多様な相手と意思疎通して合意形成を実現する複眼的思考力と調整力」 ③の原文の最後にある「マネジメントの総合能力」は、すべての項目を包含してしまうため、ここではカットしたいと思いました。</p> <p>個人的には、「複眼思考による合意形成力」を、とくに重要視したいです。</p>	木 村 委 員
P6 6行目～	文章は、人事マターに関する一般論なので、割愛してもいいかと思いますが、どうでしょうか。	
①人材育成と職員研修		
P6 下から 10行目	<p>「やる気の高い若手職員」</p> <p>・他の年齢に比べて若手だけが、また、若手の一部だけが志気が高いような表現で違和感があります。</p>	委 青山 員 山
P6 下から2行目 ～	・参加する職員のモチベーションは高くあって当然だと思ういます。また、市民からすると今までもそのような気持ちでやってくれていたのではないのか、という違和感があるので、「より一層」のような言葉を入れた方がよいと思いますが。	
P7 4行目	<p>・研修終了後の前に「そして、」を入れたらどうでしょう。</p> <p>・「市営運営」 → 「市政運営」</p>	委 竹 員 内
P7 最下段	「当然であるが、」 → 「当然であり、」	
P8 4行目	・流れから、これは 非正規の研修と思いますが、短期間で効果が現れるものは少ない、といっても、そもそも非正規は短期間なので、整合性が無いと思います。	委 青山 員 山
P8 3行目	・「研修もある程度」 → 「研修をある程度」	委 竹 員 内

基本方針「行政運営」

内容		委員
②人事制度		
P8 下から 2行目	・バランスをとる。が抽象的。非正規の処遇改善のみが好ましいわけではない、と述べた以上、バランスのとり方をもう少し具体的に述べた方がよいと思います。	委 青山
	・「業務面や処遇面で正規職員と非正規職員のバランスをとる」とは、具体的にはどのようなことでしょうか？	委 遠藤
	・「正規職員と非正規職員とのバラ・・・」 → 「正規職員と非正規職員との仕事の内容、人数などバラ・・・」としたほうがバランスの中身がわかるのではないのでしょうか。	委 竹内
P9 14行目	「官僚」 → 「完了」	
P9 25行目	・子どもの頃から、リーダーシップをとることより、やさしさとか思いやりとか他を立てることを期待されて育ち、家庭では家事や家族のケア役割りを期待され、管理職として働く女性のロールモデルも少なく、そのために女性がしり込みすることを「甘え」と、捉えるのはいかがなものでしょうか？	委 遠藤
④人材確保		
P10 最下段	「・・・余地がある」→「・・・余地があるから、・・・必要に応じ取入れるべきである。」としたらどうでしょうか。	委 竹内
改革の方向「効率的な組織体制の確立」		
①組織・機構		
P13 10行目	・「組織の・・・」の前に「現在、」を入れたらどうでしょうか。	竹内 委員
P10 下から 3行目	・「・・・或いは」→「更に」にしたらどうでしょうか。	
②定員管理		
P14 下から 7行目	・「本市が抱える」は、同じようなフレーズが前に出てくるので、違う表現にしたらどうか。	委 竹内
P14 下から2行目 P15 下から2行目	・また、一方で、P14で処遇改善をすべきとあり、P16では困難と思われるが検討すべき、とあるので、統一した方がよいと思います。	青 山 委 員

はじめに

本答申は、平成25年7月9日に市長より諮問を受け、延●●回の審議と検討を重ね、本市における次期行財政改革推進大綱の素案として、行財政改革推進審議会において取りまとめたものである。

本市の行財政を取り巻く社会経済環境は、人口減少の到来、少子・高齢化の進行、地域活力低下の懸念及び経済状況に左右される市税収入の不安定さなど、非常に厳しく、また、国際社会や国策の動向などにより目まぐるしく変化している。そのうえ、市民が市政へよせる期待も想像以上に大きなものとなっている。このような中で、今後の行財政運営を考えた場合、行政コストの縮減はもとより、地方自治体の責務である住民福祉の向上にも傾注しなければならない。本大綱素案は、「行政コストの縮減」と「住民福祉の向上」の二兎を得ようとの理念のもと、これから本市が目指すべき姿の実現を図るため、本市の行財政運営において採るべき方向を示したものである。

これからの本市の行財政運営を考えると、その方向性を指し示す合言葉として、

『「持続可能な行財政基盤」と「より良い行政サービス」の両立』

を提案したい。

行財政改革は、一般的に「地方自治体の組織や機能を改革することであり、財政の悪化や社会の変化に対応して、組織の合理化、事務の効率化、職員数や給与の適正化などの形で実施される」ものと考えられている。しかし、これからの行財政改革は、小手先の事務事業の見直しではなく、地方自治体が本来目指すべきものは何かという問いに改めて応えていく取り組みとすべきである。単なるコスト縮減を目指すのではなく、そこに住む住民の生活を如何にして向上させるかという自治そのものを希求した活動でなければならない。

地方自治に関して、地方分権改革が進められている。分権型社会とは、本市が自らの権限と財源で、潜在力も含めた静岡の力を最大限に発揮していく社会であり、今まで以上に市民の視点に立った、質の高い行政サービスが求められる社会である。

この地方分権改革の動きの中で、より効率的、効果的な行財政経営を実現していくためには、自治を担う主役は市民であるとの考えのもと、行財政運営の主体である本市職員が、大きく意識を変える必要がある。「前例踏襲」や「失敗を避ける」といった考えを捨て去り、今の行財政運営には何が必要なのかを率先して考察し、実施することが本市職員に求められる。

本市職員のひとり一人が、「市民のために何ができるか」「より質の高い行政サービスが提供できないか」「もっと、効率的に仕事ができないか」などを日頃から考え、仕事の仕方、制度や仕組みを見直す姿勢を持たねばならない。

しかしながら、すべての行政サービスの提供を本市が担う必要もない。平成17年3月に制定された「静岡市自治基本条例」の全文において、「地域のことは、地域で考え、地域で実行するという地域主権の精神に基づき、私たちが自ら考え、自らの責任の下に自ら行動

して、この地域の個性や財産を生かした市民自治によるまちづくりを行うことが必要です。そこで、主権者である私たちは、まちづくりの主体であることを強く自覚し、自立した市民として、私たち自身で、又は私たちが信託した市議会と市の執行機関と協働して、私たちとこのまちを共に成長させながら、世界に誇れる自立した静岡市を創造することを誓い、ここに静岡市のまちづくりにおける最高規範として、この条例を制定します。」と謳われ、住民と行政、議会が協働して本市を成長させていくと明記されている。

つまり、行政だけで完結しようとはせずに、本市にかかわる者がそれぞれの役割を担い、責任を持って市営運営に関与する状態を造り出す必要がある。そのためには、まず現行の仕事のやり方や仕組みを見直し、行政が担うべきもの、市民と行政が協働して担うべきもの、市民自らが担うべきものを明らかにする必要がある。

それぞれの担うべきものが明らかになり始めると、市民にもある程度の「痛み」が伴う可能性もあるが、その「痛み」があつてこそ、市民に自治の意識が芽生え、自治意識の高揚を図ることができるのである。市役所内部の仕事や仕組み、意識の改革ではなく、市民の側も改革に参画し、自らの意識の変革も含んだ行財政改革が、今の「しずおか」には求められているのである。

以上のような考えに立ち、次期の行財政改革推進大綱においては、①地域経営の推進、②行政運営の改善、③財政運営の刷新の3本柱を打ち立てたい。「地域経営の推進」は、次期の総合計画を貫く基本理念である「地域経営」の推進をサポートするための方策を中心として、行財政運営の方向性をまとめたものである。「行財政運営の改善」は、役所内部の仕事と職員の活性化と効率化及び情報のより有用な扱い方などについて、今後の方向性をまとめたものである。最後の「財政運営の刷新」では、財政の持続可能性に主眼に置き、財政資源の有効活用も含め、今後の財政運営における方向性をまとめている。

3本柱のいずれにおいても共通しているものは、「協働 (Partnership)」と「経営 (Management)」である。この3本柱を行財政改革の基本方針として捉え、各基本方針の内容を掘り下げるため、基本方針ごとに複数の「改革の方向」を示し、具体的な行財政改革の進むべき方向を述べている。

行財政改革において留意すべき点を二つ述べたい。

まず一点目は、「改革のスピード」である。行財政の改革は、慎重に時間をかけて進めることも重要ではあるが、慎重になりすぎると、最良の効果が上がる実施時期を逸してしまう恐れもある。これによる損失は、今まで意識されてこなかったが、投入資源に限度があることから、この損失も最小限に抑える必要がある。行財政運営では、結果が同じなら、少しでも迅速に実施するということが、すなわち「機会損失」も考慮し、積極的に改革を実施してみる姿勢を持つべきである。

二点目は、「改革の断行」である。本市では、これまで成し得なかった行財政改革の断行を決意し、そのために独創的な発想で具体的な改革案を立案し、意欲的に実施すべきであ

る。この改革には、多くの困難が伴うものと考えられるが、挑戦するだけの価値ある改革にしなければならない。そのためにも、行財政改革を「新たな創造の苗床」として位置付け、本市に関わるすべての者に「改革断行」を浸透させるべきである。

本審議会の検討では、各委員からさまざまな意見が出されたが、本答申で述べている内容は、概ね本審議会として合意に達し、総意に基づく内容となっている。しかし、各委員から出されて意見がすべて集約されているものではないことも事実である。各委員から出された個別意見については、本審議会の議事録に掲載されているので、一読いただきたい。

本審議会は本市に対して、本市が進めてきたこれまでの行財政改革の取り組みを継続しつつ、次期行財政改革推進大綱の策定に当たって、本大綱素案が示す各基本方針及び改革の方向をもとに議論と検討を行い、各種課題への即応性の高い行財政運営を推進するとともに、創意工夫を活かした行政サービスの向上を図り、総合計画の実現を支えるために総合的且つ積極的な更なる行財政改革の実施を強く望むものである。

基本方針Ⅱ 行政運営の改善

行財政の基盤ともいえる「行政運営」については、市役所内部のあり方が中心となるが、この部分に関する基本的な方向性が確立されていないと、他の行政サービスの提供が不安定なものとなり、その結果、非効率を発生させてしまうこととなって、本市の所有する各種資源の損失にもつながる。

本審議会では、行財政運営の中心を本市で働く職員、その職員が所属する組織及び本市が保有する情報と考え、「人材」「組織」「情報」のそれぞれについて現状を踏まえながら、本市が行財政運営の持続可能性を確保しつつ、市民の期待に応え続けることができるよう、「ア 人材育成・活用の推進」「イ 効率的な組織体制の確立」「ウ 情報化の推進」の3項目に区分して本市の進むべき方向を提示する。

地方自治体も保有する資源には限りがあるのは明らかである。市民生活における福祉の向上を目指すため、本市ではさまざまな事業を実施している。しかし、市民から寄せられるニーズは、本市の持つ人的資源、経済的資源など行政資源に限界がある中で、多様化、複雑化が進んでいる。このような中で、資源としての「人（人材）」の確保とその活用は、財源の確保とは違い、本市が主体となって取り組むことができるものである。

特に、自治基本条例第20条では「職員の責務」として、「職員は、市民の視点に立って、公正かつ誠実に職務を遂行しなければならない。また、まちづくりに関する専門的な知識を十分に発揮するとともに、法令等を遵守することはもとより法令等を活用して、まちづくりに積極的に取り組まなければならない。さらに、市民自治によるまちづくりの推進及び市政の運営に必要な能力の向上に絶えず努めなければならない。」と謳っている。本規定に沿う職員を確保し、育成することは、本市が市民に対して行政サービスを提供するうえでの基本ともいえる取り組みである。

また、持続可能な行財政運営を行うには、職員の確保と育成だけでは不十分で、職員が持てる能力を発揮し、協力しながら目標に向かって進む組織が必要である。職員一人では、行政サービスの提供は不可能であり、「係」や「課」に属し、その組織の一員として、与えられた役割を果たすことによって、「静岡市」として行政サービスを市民に提供する有機体として機能することとなる。それ故、組織体制・組織編成は、行政サービスを提供するうえで、対市民に対して最も身近な存在であるといえる。

同条例第22条では「市の執行機関は、まちづくりに関する市民からの提案、意見、要望等をその施策に反映させるよう努めなければならない。」と謳っており、同条例第23条では「市の執行機関は、市政に関する施策について、その立案、実施及び評価の各段階において、市民に分かりやすく説明しなければならない。また、市民からの市政に関する質問、意見、要望等に対し、速やかに、かつ、誠実にこたえるよう努めなければならない。」と謳っている。少し乱暴であるが、この執行機関を本市の各係や各課と読み替えれば、市役所の組織は、市民と密接につながっていることになる。したがって、より良い行政サービ

スの提供のために行財政改革を進めるならば、組織体制や組織編成についても、行財政改革の中で検討しなければならない。

さらに、より良い行政サービスの提供のため、行財政改革に取り組むにあたっては、今日のICT¹の進歩を度外視することはできない。市民への情報の発信をはじめ、行政サービスの大半をICTに頼っている現状では、情報化を効率よく適切に推進することは、市民に対する行政サービスの質的向上につながるものと考えられる。

¹ ICT (Information and Communication Technology)は「情報通信技術」の略であり、コンピュータ技術の活用に関して用いる場合が多い。2000年代半ば以降、ITに替わる語として、主に総務省をはじめとする行政機関および公共事業などで用いられている。

改革の方向Ⅰ「人材育成・活用の推進」

頻繁な制度変更や行政需要の多様化に対応するためには、職員の①定型業務を効率的に行う事務処理能力、②専門性を発揮し、問題解決を図る専門能力、③他者等との調整やコーディネート及び仕事をマネジメントする総合能力の維持向上を図る必要がある。そのためには、職員の採用、育成、活用、評価の見直しと充実が必要となる。

民間企業でも地方自治体でもそこで働く社員や職員を対象として、人材の育成に取り組んでいる。これは、企業収益を拡大させるためであり、より質の高い行政サービスの提供を実現させるためのものである。

また組織には、そこで働く者の任用等にかかる人事制度がある。併せて、労働の成果を評価する人事評価制度がある。この二つは、組織で働く者にとって、勤労の意欲ややりがいに関わる制度であり、丁寧に扱われなければならない。

さらに、組織には、そこで働く者の新陳代謝がある。すなわち、退職する者があれば、一方で新規雇用者の採用がある。地方自治体においては、職員がいないことを理由に行政サービスの提供を止めることはできず、そのサービスを提供するために必要最小限の職員を確保し、且つ、職員の質の向上とその質を維持し続ける必要がある。

本改革の方向では、「人材育成と職員研修」「人事制度」「人事評価制度」「人材確保」の4点について、行財政改革を進めるうえでの方向を示す。

① 人材育成と職員研修

組織とそこで行う業務を支える基本は「人」である。「人づくり」は行財政の改革の基本ともいえる。市民から期待される行政サービスの内容と水準は、年々高くなっており、喫緊の課題として、職員の資質向上に取り組む必要がある。地方分権・協働型の社会に相応しい人材の育成と活用のあり方を検討しなければならない。

より質の高い行政サービスを提供していくには、職員研修は不可欠である。職員研修では、採用した職員を如何に育成して、市民のため、市役所のため、その持てる能力を最大限発揮できるようにするのがポイントとなる。採用後数年の間に実施される、やる気の高い若手職員向けの研修が重要であり、10年後、20年後を見据えて育成する必要がある。情熱と使命感を失わないように、人を育てなければならない。「人は、財産・資源」である。

採用間もない職員が円滑に業務を遂行できるよう、各職場の先輩職員を「新職員OJT指導員」として任命し、メンター制度を導入している。また、メンターを対象とした研修も実施しているが、優秀な新規採用職員の能力を一層伸ばすためには、きめの細かい指導と研修が必要であり、メンター制度の更なる充実を図るべきである。

さらに、職員研修では、研修に参加する職員のモチベーションを高めることが重要であり、そのためには、割り当て的な研修や押し付けの研修ではなく、自主的、自己啓発的な

研修を充実させるべきである。また、公務員は井の中の蛙になりやすいため、庁外での研修や他の機関との人事交流、他の機関への派遣研修など、庁外での研修機会を増やすべきである。公務員も民間企業の間を身につけ、民間企業の空気を吸い、鍛えられなければならない。研修終了後、派遣職員が持ち帰ったノウハウや知識等を市営運営に活かす仕組みの充実が望まれる。

現在、「次世代リーダー養成研修」において、政策課題について提案型研修を行い、「婚活事業」が提案され、事業実施された事例もあるが、職員研修は、その目的を明確にしたうえで、結果をトップマネジメントに活用できるように、研修体系と研修の仕組みを検証する必要がある。職員研修を計画し、実施しただけではなく、いかに研修結果を市政に反映するのかという問題意識を持って、研修の計画から実施、その後のフォローまでを包括した仕組みとして、研修体系を構築すべきであり、それができて初めて職員研修が完結したことになる。

機関委任事務が廃止されて自治事務が増大している中であって、自ら課題を見出し、解決策を検討し、実施する職員が求められており、プロデュース能力、調整力、企画・提案力、実践力など総合的な能力を伸ばす研修が必要である。

地方公務員には行政に関する多くの知識の習得が求められるため、人事異動のローテーションがあるが、限られた人材を有効に活用するためには、専門性や継続性を必要とする特定分野について、人事異動のローテーションを見直し、高い専門能力や経験・熟練を有する職員の効果的な育成手法を検討すべきである。

行財政改革の推進には、職員の意識改革こそが重要課題である。伝統、慣習、既存のやり方にとらわれず、すべてを見直す意識と姿勢が必要である。敢えて、現在の業務を反対の方向から眺め、現状維持すべきものは現状維持し、少しでも見直しや改善できるものは、勇気をもって「変革」していく姿勢が求められる。このような意識を持てるような、啓発を行う研修も導入しなければならない。

職員を指導し、職員の行動を評価する者の資質の向上も図らなければならない。特に、若い職員は、自らを指導する先輩職員や上司から受ける影響が非常に大きいため、指導者としての資質の向上と意識改革を図る研修に率先して取り組むべきである。

地方自治体の職員が起こす不祥事も後を絶たない。一人の職員が起こした不祥事で、本市全体の信頼が損なわれかねない。これから実施しようとする行財政改革は、市民と行政相互の信頼関係の存在が基本であり、その維持向上に努めなければならない。行政が実施していることに信頼性がなければ、行財政改革の成功もない。法令遵守は公的機関として当然であるが、職員のコンプライアンス意識の徹底を図るための研修の充実、実施が望まれる。

以上は、正規職員を対象としたものであるが、本市には非正規職員も多く、その職員のモチベーションの維持向上を図ることも必要であり、そのためには、非正規職員を対象とした研修もある程度、実施すべきである。

これまで、本市ではさまざまな研修が実施されてきた。それらを見直し、より良いと思われる研修体系と制度を整えても、それだけで「人」が育つとは考え難い。特に、人材育成では、短期間で効果が現れるものは少ない。良い内容の研修や人材育成の取り組みであれば、時間をかけて、着実にやっていく努力と根気が必要である。また、研修体系や制度の見直しでは、理論に頼るだけでなく、実践を通じての見直しも効果的であると考え。そのためには、職員研修をはじめとする人材育成施策の取り組みを検証し、評価する仕組みも整える必要がある。

② 人事制度

人事制度は、公平でなければならない。給与は、人事委員会でチェックできるが、人事制度や人事異動を検証するところがない。職員のモラルや効率的な組織運営にもつながるので、人事制度や人事異動が適正になされているか検証する仕組みを検討すべきである。特に、役所の伝統として、人事制度は議論になりにくいところがある。職員の意識を変える効果も期待できることから、他の制度と同様に、常に、見直すべき点は見直しを進めるべきである。

本市の人材育成ビジョンには、新たな人事制度として「複線型人事制度」の導入がある。これは、一般的な複線型人事制度と違い、ユニークな取り組みであるため、緻密に制度設計を行い、制度実施すべきである。しかし、複線型人事制度は、仕事の選択の幅を広げることにはなるが、対象職員を将来的に同じ質の管理職に育てることができるのかどうか課題であるので、異なった経路をたどってきた職員が同質の管理職となるような工夫が求められる。

本市は行政需要が高まる中で、人件費の抑制を図るため、非正規職員（非常勤職員、臨時職員、任期付職員等）を活用せざるを得ない状況にあった。窓口業務など直接市民に接しているところでも、非正規職員が市民サービスの提供を行っている。さらに、非正規職員が、臨時的、補助的な業務ではなく、正規職員が行っていた恒常的な業務を行っているケースもある。また、公益財団法人、指定管理者など外部化された分野においても多くの非正規職員が行政サービスの担い手となっている。

一方で、正規職員と非正規職員の処遇の格差は大きい。質の高い行政サービスの提供を維持、拡充していくには、行政サービスの主要な担い手となっている非正規職員の処遇を改善し、雇用を安定させることが必要である。しかし、コストの面から考えると、非正規職員の処遇改善することのみが好ましいわけではない。正規職員と非正規職員とのバランスをとることが、業務面でも処遇面でも大切である。

地方公務員には、行政にかかる多くの知識が求められる。その知識を実践を通じて身に付けるために、専門性の確保にも考慮したうえで、10年間で3部署の異動（例えば、福祉、税の徴収業務など市民と直接接する職場の経験）などを定型化し、その経験をその後の仕事に活かすような人事異動制度を実施していくべきである。

人事制度は、人事評価制度と密接な関係がある。職員のモチベーションの向上を促すため、業績を適正に評価し、その結果を任用や給与などの処遇に適切に反映させる人事制度を構築すべきである。行財政改革のみならず、行政において、何を実施する場合でも、掛け声倒れや理論倒れにしないためには、職員の士気と意欲が大切である。職員の士気を喚起し、意欲の向上を促進するためには、昇格、昇任、昇給といった人事制度の活用も重要である。また、職務能力や勤務実績などが著しく低い職員に対しては、公務能率の維持のため分限制度²の厳正な運用を図るべきである。

また、職員の意欲を高め、職員の持てる能力や適性、本人の希望に応じた人事異動や登用に応えるため、職員が培ってきた能力とスキルを直接希望所属にアピールし、選考に合格すれば異動できる制度を導入している自治体がある。新規事業や短期間で官僚が見込まれる事業について「庁内公募制度」を導入しているが、職員の士気とチャレンジ意欲の向上を図るとともに、組織の活性化を図るためにも、職員の経歴や専門性をもとにした計画的なキャリア形成を促し、能力や適性、本人の希望に応じた配置、登用を行うことができる制度として、より充実させていく必要がある。

さらに、男女共同参画社会の実現を率先して推進するためにも、女性職員の積極的な採用と登用を図るべきである。女性の中には、子育て等の時間制約があるなどの理由により、管理職になることに大きな不安を抱いている者もいるため、一定期間の管理職の疑似体験やインターンシップ制度の導入など、管理職になることへの不安軽減策を検討し、実施すべきである。女性が社会で活躍するという選択を行うには、収入、自己実現等さまざまな理由がある。社会で働き、活躍するという選択をした以上、正規職員、非正規職員といった身分を問わず、女性自身も甘えを捨てなければならない。このような背景を十分に認識したうえで、クォータ制などについても検討すべきである。また併せて、女性が働きやすい職場環境の整備を推進すべきである。

③ 人事評価制度

職員の意欲を高め、その能力を最大限に発揮させるとともに、組織の力を最大限に引き出すため、人事評価制度の活用を図るべきである。管理職だけでなく、一般職員も対象として、職員が職務遂行に当たって発揮した能力と行動（行動評価）、プロセスも含んだ成果（業績評価）の二つの側面で人事評価を行うべきである。また、目標管理制度を導入して

² 職員の勤務実績が良くない場合や心身の故障のためにその職務の遂行に支障がある場合など、その職に必要な適格性を欠くと判断される場合、その職員の意に反して、降任や免職等の処分を行う制度

いるが、同制度の運用においては、評価結果だけではなく「課題」や「期待」を本人へフィードバックすることが重要である。

業績評価については、民間企業の営業部門では売上受注、製造部門では製造コストの縮減などの目標設定が可能であるが、行政にはそのような指標が設定し難く、業績評価の実施にあたっては、評価の指標設定を慎重に行うべきである。

人事評価の結果反映は、高い評価を得た職員には任用、給与等において相応しい処遇を与え、評価結果が著しく低い職員には、分限制度の運用を図るなど、民間企業の人事考査手法も参考にして、メリハリをつけた結果反映が求められる。特に、評価結果は、任用、人事異動及び担当業務だけでなく、給与に反映させることが重要であり、全職員を対象として、給与に反映させる人事評価制度を構築すべきである。本市では、この10年で人事評価の結果を管理職のみを対象として、勤勉手当に反映しただけであるが、民間企業では、採用2年目の社員から人事評価の結果を給与に反映しているところもある。早期に給与へ反映させる人事評価制度の導入が望まれる。

また、職員の意欲の向上を目指し、業務改善や質の向上に貢献のあった優秀な職員に対する表彰、報賞制度運用の活性化を図るべきである。職員自身が努力し、頑張ったことにより素晴らしい結果や成果を出したことに対する公平・公正な評価を基本として、モラルの維持の観点からも「がんばった者が損をする」「声の大きい者の言うことが通る」といったことがない組織文化を構築する必要がある。

④ 人材確保

地方分権改革が進み、市民との協働型社会を目指す本市においては、組織編成と連動して、適正な職員数の確保を図るうえから、如何にして優秀な人材を採用していくのかが大きな課題となる。また、安心・安全の確保や本市の将来を左右する重要施策など、中長期的な視点からも適切な人材と人員の確保を図らなければならない。

職員の採用に関しては、就職を希望する学生にとって、職場がいかに魅力的であるのかが重要なものとなっている。職場の魅力をいかにPRするのかを検討しなければならない。そのためには、採用後の人材育成の体系、幅広いキャリアパス、先輩職員の声などをホームページ等を通じて、広く発信していくことが効果的であると考えられる。

現状においても、優秀な人材を採用するため、さまざまな取り組みが行われているが、社会経済情勢が激しく変化する中、高度化・複雑化する課題に対応し、これからの本市を背負う人材を確保するため、職員募集の広報や説明会開催など、職員採用のあり方を総合的に検証し、改善の余地があるものは積極的に改善を行うべきである。その際には、現在の職員募集から採用までの仕組みややり方の評価を行うとともに、他の自治体や民間企業における採用試験の手法、面接技法等も研究し、必要に応じて取り入れる余地がある。

職員採用後の課題として、長期休暇と離職の問題がある。人材が確保できたとしても、その人材が長期の休暇や離職してしまえば、人材確保に投入したコスト（直接的な経費だけでなく、目に見えない人的な手間なども含む）が無駄になってしまう。

特に昨今は、多くの地方自治体において職場環境に起因した離職も見られ、職員を継続して雇用し続けられるよう、ワークライフバランスを実現させるため、事務の効率化等による時間外勤務の縮減や年次休暇の取得促進などに取り組むとともに、職員が生き生きとやりがいを持って働ける職場づくりを目指して、職場環境の改善にも取り組む必要がある。

また、メンタルな理由による長期休暇を予防する観点から、ストレス関連疾患の発症予防やストレス関連疾患の早期発見・早期治療対策の充実と長期休暇を取得した職員の職場復帰に向けた支援策など、総合的なメンタルヘルス対策にも取り組む必要がある。

改革の方向Ⅱ「効率的な組織体制の確立」

職員が最大限の能力を発揮し、活躍できるようにするには、職員が働く組織編成、組織運用の仕組みも重要である。また、市民に分かりやすい組織編成でなければ、市民の声が行政に届きにくくなり、市民が欲する行政サービスが市民に届かなくなる懸念もある。

組織が最適であったとしても、そこに配属される職員の数が適正でなければ、期待された成果をあげることはできない。また、職員は労働者でもあり、労働の対価として給与を得ている。この給与のあり方も行財政運営を考えるうえで大きなウェイトを占めている。

本改革の方向では、「組織・機構」「定員管理」「職員の給与」の3点について、行財政改革を進めるうえでの方向を示す。

① 組織・機構

本市の組織編成について、市民が何かを相談したいときも、どこへ行けば良いのか分かりづらいという声が多い。まずは、市民に分かりやすい組織編成へと見直すべきである。その際には、現行の組織編成は、局・部・課・担当（グループ）という体制になっているが、一般的には課の中には「係」が置かれているのが通常であるので、「担当（グループ）」は「係」とすべきである。

しかしながら、担当する業務によれば、「グループ制」を採用する方が効率的な部署もあり、組織編成の分かりやすさを重視するとともに、柔軟な組織編成も必要に応じて取り入れるべきである。その際には、機能性の発揮と最小の人員で最大の効果を上げることができる組織編成を目指すとともに、柔軟な組織編成を可能とするため、各局の権限による課の設置も含め、庁内分権型組織編成制度の導入も検討すべきである。

他の政令市と比べると本市は「部」の数が多いため、「部」の整理統合を進めると同時に、組織の細分化に伴う非効率の排除を検討すべきである。また、「部」以外でも、組織の細分化が懸念される。特に、組織編成を起因として問題となるのは、縦割りの弊害である。さらに、現在のさまざまな行政課題は、組織をまたがって取り組まなければならない案件も多い。多数の「局」や「部」があるため、組織間の調整を誰が担うのか、誰がリーダーシップを取るのか、事業を進めるうえでの責任の所在などが曖昧になり、組織編成に起因する問題が発生する。

スピードが求められる時代にあって、意思決定の迅速化を図るためにも、組織編成は簡素なものとして、組織の整理統合を行うべきであり、組織の統合により総合力、柔軟性の高い組織編成を目指すべきである。また、限られた人材の効果的活用の観点から、関連性がある施策間で相乗効果を発揮させ、より大きな成果を得るために庁内横断的プロジェクトチーム制の活用など、解決すべき課題に即して柔軟に対応できる組織体の仕組みも検討すべきである。

組織編成は、職員の定員と権限を連動させて考える必要がある。単に組織の整理統合を行うだけでなく、その組織で担当する仕事の内容を勘案し、それを担う職員数及び職務権限をも含めて組織編成の改革を行うべきである。つまり、各組織が担当する「仕事」、その仕事を進めていくうえでその組織が持つ「権限」、そして、その仕事を行うための職員の「人数」を総合的に考慮し、庁内分権の推進と併せて組織編成を見直すべきである。

なお、組織編成が適切であっても、組織運営が効率的に行わなければ、組織が機能不全に陥ってしまう。組織運営の状況や組織内の風とおしなど、組織運営における問題点について、各組織内で定期的に点検する必要がある。そのためには、各組織のリーダーは、所属する職員が行財政運営について意見を出し合える場の設定や各職員が行財政運営の主体であることを自覚できるような職場の風土づくりを推進すべきである。組織の一体感を高め、職員が意欲と使命感を持って仕事に取り組む環境を整えるため、組織全体で組織目標等の共有を目指し、特別職や部局長との意見交換なども実施されているが、より一層、その取り組みの活性化を図るべきである。併せて、組織編成とその運営について、組織の形式的側面と運営的側面の二つの面から、市民の視点を忘れず「組織」を眺め、点検することが求められる。

一方、各組織の職員は、自らの所属する組織が担当する業務の円滑な遂行を目指すこととなるが、自らの組織の目的追求の結果、他の組織が迷惑を被ったり、思わぬしわ寄せを強いたり、相互の主張がぶつかって業務を膠着させてしまうことがある。これは、各組織が部分的な最適を追求した結果、自治体全体としての総和がマイナスとなり、自治体としての全体的な最適が達成されていない状況といえる。このような状態を避けるには、各組織、各職員に対して、「部分最適」ではなく「全体最適」を意識する発想への転換が求められる。課全体ではどうか、部全体ではどうか、静岡市役所全体ではどうか、さらに、市役所の外部も視野に入れた静岡市全体ではどうかという意識を常に持つことが肝要である。

さらに、団塊世代の職員の退職後、地方分権改革の進展の中での業務の増加を考えれば、組織間での協力は不可欠なものとなる。団塊世代の職員が退職して、組織からベテラン職員がいなくなると、各業務を何人でどのように実施するのか、それまでの職員構成を前提とした考えから離れて、新しい発想のもとで業務の実施体制を考えなければならない。基本的には、事業実施部門の努力に委ねるべきであるが、組織体制の枠組みなど、大きな課題については、管理部門も協力して取り組まなければならない。多くのベテラン職員が退職した後、残った職員が非正規職員とともに今までの行政サービスの水準を維持し、或いは、充実させるには、組織間の連携、柔軟な組織編成及び職員構成などポスト団塊世代型の組織運営について本市全体で考え、対応すべき課題である。

② 定員管理

地方分権改革に伴う権限移譲が進む中、政令市として本市が担う業務は増加の傾向にあ

る。増加する業務を最適な職員数で遂行するためには、行政サービスの低下を招かないよう、多様な行政サービスの提供手法を用いながら、各部門へ職員を適正配置するとともに、計画的に職員数のコントロールを行い、常に定員の管理に取り組まなければならない。その際には、本市として目標とする正規職員総数と非正規職員総数をその根拠とともに明示し、常に目標と現状の乖離についても公表すべきである。

本市職員の定員管理については、市長部局、行政委員会を通じて、引き続いて、事務事業の見直し、外部委託化、ICT化による事務処理方法の改善などにより、行政需要の動向に即した適正な管理に努める必要がある。

本市の市民10万人当たりの職員数は、他の政令市と比較して決して多くはないが、部門別の職員数は見直しの余地があり、部門ごとの定員の適正化の検討が必要である。つまり、職員総数と人件費が低く抑えられていても、不要なところに多くの職員が配属されていたり、逆に人が必要な部署への配属数が少なかつたりしないのか、各部門の定員が適正かどうかを検証する必要がある。

部門別の定員の適正化を図るためには、客観的な手法により、部門ごとのあるべき定数を算出し、現実の職員数との乖離の妥当性を検証し、職員数を減らすべきところは減らし、増やすべきところは増やして、各部門の職員数を適正な水準へと是正すべきである。

また、職員の採用は、中長期的な視点を持って、職員構成のバランスに配慮して行う必要がある。退職者を補充するための採用を抑制すれば、職員数は減少するが、本市が担う業務量を考慮して、極端な採用抑制は避けるべきである。正規職員数を削減するときは、削減後の職員数で期待される行政サービスの提供が可能であることを確保しなければならない。

さらに、定員管理を考える際には、行政が担う仕事の量と質の側面からのアプローチも忘れてはならない。仕事量と職員数は通常、比例関係にあるものと考えられ、職員数を議論する前に各組織が担当している仕事が、本質的に本市が担うべきものなのかという視点で検証し、本市が担うべきでないと判断されれば、仕事量が減ることとなって、職員数はおのずと減少することとなる。一方、仕事の質については、質の低下を招かないようにICTの導入や仕事の外部化、或いは市民との協働などの手法を用いることにより、効率的に職員の活用が図れ、少ない職員数でも同質の仕事を行うことが可能となる。

本市が抱える定員管理の問題として、正規職員と非正規職員の割合がある。正規職員と非正規職員を合わせた職員数は、ほぼ横ばいであるが、その内訳をみれば、正規職員が減少し、非正規職員が増加している。行政サービスの提供において、非正規職員が担う部分が増大しており、正規職員と非正規職員との役割や仕事の分担の検証が必要である。正規職員以外の職員が担うべき仕事の範囲を明らかにし、併せて仕事の責任の所在も明確にすべきである。非正規職員の割合が増大している状況では、非正規職員の処遇についても他市の例などを参考にして検証し、見直すべきものは見直しを行うべきである。

また、業務への柔軟な対応と人件費縮減を図る観点から、定型的な業務への従事のほか、知識、経験、技能等の活用も含め、再任用職員の柔軟で弾力的な活用を今以上に推し進めるべきである。併せて、高齢のベテラン職員の持つノウハウの有効活用を図るため、定年延長の動向も踏まえながら、高齢職員の活用のあり方について検討を進めるべきである。

③ 職員の給与

行財政改革を進めていくうえで、職員給与に対する取り組みは、すべての職員に関わることであり、最も関心度の高い事柄である。本市職員の給与の水準は、人事委員会の勧告に基づき改定が行われており、基本的には、本市内の民間企業の給与水準を反映したものとなっている。しかし、市民感情からすれば、本市職員の給与は高いという感覚が常にある。

まずは、本市職員の給与水準が決定される仕組みを市民に理解してもらうように努める必要がある。この誤解を解かなければ、これから進めようとしている行財政改革の足枷となりかねない。人事委員会の勧告により給与の水準が決まっているが、給与の点検と見直しは、継続して行っていかなければならない。

とりわけ、職員手当の内容の点検と見直しは、実施しなければならない。特殊勤務手当の中には、市民の目線で見たとときに、制度の主旨に合わないものはないのか、十分な検証が必要である。現在も、かなりの数の特殊勤務手当が残っているので、他市と比較するなどして、存続の必要性について検討を行うべきである。

また、公務員の給与は職務給であるので、仕事の内容に見合った給与でなければならない。逆に言うと、給与に見合った仕事をしているのかという視点での検証も必要となる。市民が直接、職員の仕事が給与に見合ったものとなっているかどうかをチェックすることはできない。職員の仕事と給与の関係をチェックできるのは、各組織の長（課長や部長など）である。組織の長は、その組織に所属する職員が、各人の給与に見合った仕事を行っているのか、点検しなければならないのである。

つまり、ここに人事評価の存在意義がある。人事評価結果の給与への反映は、必ず行うべきである。新たなことに挑戦する姿勢や努力の過程及び結果の正当な評価が、職員の意欲の向上と育成につながり、組織の活性化にもつながるので、人事評価制度とそれを反映する人事制度及び給与制度の連動した見直しと改革が望まれる。

人件費が低下しているように見えるのは、非正規職員の比率が増えたことに起因する。非正規職員の中には、正規職員と同等の仕事をしている者もいるが、正規職員に比べて給与は低い。非正規職員の給与制度上での処遇改善は困難であると思われるが、法令上可能な範囲での対応を検討すべきである。

改革の方向Ⅲ「情報化の推進」

平成 22 年 3 月に策定された第 2 次静岡市総合計画における政策体系の中で、「市民とともに高めていくことが必要な意識」として「ICTを活用したまちづくり」が掲げられている。ここでは、情報通信基盤の整備を促進し、市民一人ひとりの情報処理能力を高める「地域社会の情報化推進」と行政内部の情報化と市民との安全なネットワークを構築し、それを市民サービスの向上につなげる「行政の情報化推進」の二つが謳われている。

本改革の方向では、「システムの最適化」「情報化の推進」の 2 点について、行財政改革を進めるうえでの方向を示す。

① システムの最適化

各種システム最適化を行うことは不可欠であるが、その際には、単に効率化を図るのではなく、蓄積したデータを、如何にトップマネジメントや各セクションの意思決定に役立たせるのかを考慮しながら取り組むべきである。また併せて、蓄積したデータや ICT のメリットを、如何に住民に還元できるのかを考える必要がある。つまり、各種のシステム構築とバージョンアップを行うことが目的ではなく、より質の高い行政サービスの提供のために、それらを如何に使いこなすかが課題なのである。

市民が求める政策の実現を図るため、政策形成や企画立案能力をサポートし、ナレッジマネジメント³の考え方も参考にしながら、業務遂行に必要な知識やノウハウ等の情報の共有化にも ICT を活用すべきである。

もちろん、情報のセキュリティには、十分な配慮が必要である。これには大きな経費が必要になると思われるが、財政的な理由から、セキュリティをなおざりにすべきではない。また、情報化を進め、システムが大きくなれば、メンテナンスやバージョンアップなどのコストも増大するが、これらにも適切に対応すべきである。

② 情報化の推進

情報化推進計画における 3 つの重点事項のうち「行政サービスの高度化」と「地域活力の向上」に特に力を入れて取り組むべきである。「行政サービスの高度化」については、本市のホームページをできるだけ分かりやすく、親しみやすいものにし、防災情報などは、どのようにすれば住民へ適切に情報提供ができるかなど、受け手の立場に立った ICT の活用を検討すべきである。「地域活力の向上」については、どのようにして行政情報を学

³ ナレッジマネジメント（知識経営）とは、個々人の知識や組織の知識資産を組織的に収集・共有することで効率を高めたり、価値を生み出したりすること。

校や市民に提供し、活用していくかが課題となる。特に、GIS⁴を活用した情報戦略を考えていく必要がある。

SNS⁵についても、プライバシーの保護に配慮しながら、市民参画、広報での活用及び市民討議会などの開設も視野に入れて、市民サービスの向上策として検討すべきである。

長期的な視点に立てば、市民生活における情報化の底上げが必要と考える。これからの情報化社会を見据えれば、ブロードバンド⁶の整備は、都市が持つべき機能の一つとなっていくものと考えられる。情報インフラ整備には大きな経費が必要となるが、他市の過疎地域では、情報インフラが整備されて経済水準の高い地域があることから、地域の活性化や市民生活における情報活用能力の格差是正のため、今後は、費用対効果を十分踏まえたうえで、情報インフラ整備の手法を検討すべきである。

情報化の推進を図るときに留意すべき点が二つある。一点目は、どの程度の需要があるのか、市民の需要量を考慮することである。過去に利用者がほとんどいない状態でシステム導入が無駄に終わったという事例がある。ネット社会になればなるほど、アナログでの情報提供や市民とのやり取りの必要性について留意すべきである。

二点目は、高齢者などICT弱者への対応である。情報化が進めば進むほど、取り残されていく人が増えるのも事実である。そのような市民への対応策として、アナログの手法も残すなど、ICT弱者への対応を充実させていく必要がある。

⁴ GISとは、地理情報システム（Geographic Information Systems）の略称で、文字や数字、画像などを地図と結びつけて、コンピュータ上に再現し、位置や場所からさまざまな情報を統合したり、分析したり、分かりやすく地図表現したりすることができる仕組みであり、行政や市民生活やビジネスの現場で幅広く利用することが可能。

⁵ SNS（Social Networking Service）とは、参加するユーザーが互いに自分の趣味、好み、友人、社会生活などの情報を公開し合いながら、幅広いコミュニケーションを取り合うことを目的としたコミュニティ型のWebサービス及びサイトのこと。

⁶ ブロードバンドとは、高速・大容量のデータ通信が可能な回線のこと。