

答申第4号

平成25年9月27日

中間市長 松下俊男様

中間市行政経営改革有識者会議

会長 吉田秀樹



組織マネジメントについて（答申）

平成24年7月31日に諮問されました「組織マネジメント」については、当会議において慎重に審議を重ね結論を得たことから、ここに答申します。

はじめに

市長の権限及び担任する事務は、地方自治法において定められており、予算の調製・執行をはじめ議会への議案提出、地方税の賦課徴収、財産の取得・管理・処分、会計の監督、公の施設の設置・管理・廃止など広範かつ多岐にわたる。そのため、これまでも、市長の権限を他者に行使させる方法として、代理や委任等の制度があり、市長の権限の一部を受任者に移し、その受任者の権限により行わせる制度は存在していた。

これまで、自治体を取り巻く環境は、人口減少社会の到来から少子高齢化の急速な進展、長引く景気低迷等に加え、地方分権による事務・権限の移譲などの影響により、大きな転換に迫られ、限られた行政資源を最大限有効に活用し、個性的で魅力ある地域づくりを推進していくことが求められている。中間市においても、従来型の行政運営手法への危機意識から、行政運営に民間的経営感覚を取り入れたNPM(ニューパブリックマネジメント)の発想を取り入れ、「分権時代に対応した行政システムの確立」を目指し、「行政管理型」から「行政経営型」へ、「行政主導型」から「市民協働型」へ、これまでの自治体経営の理念を大きく転換させ時代の変化に対応してきた。

そうした中、全国市長会や地方制度調査会から、地域の実情に応じた効率的な行政運営に向け、有効な行政組織制度として「首長の権限を分担して執行することができる補佐制度の創設の必要性」や「助役が首長の最高補助機関であることを明確にするため、その名称を「副市長」にすること」等の提言や「地方の自主性・自立性の拡大」に関する答申がなされ、平成18年の地方自治法改正に至った。

そこで、今回、当会議に「市長を支えるための有効なトップマネジメントの充実・強化」について諮問がなされたことから、「リーダーシップが発揮しやすい環境の整備」並びに「組織力の強化」について審議を重ね、今回の答申に至った。

1 答申にあたり

これまでの諮問に対する当会議のスタンスは、現状と課題の分析から、論点整理を行った後に、中長期視点から最適と思われる改善策等について審議を重ね、中間市が今後進むべき基本的方向性をまとめると同時に、当会議の共通テーマである「公益性と経済性」並びに「地域との連携」の観点を盛り込み答申を行ってきた。

しかしながら、今回の「組織マネジメント」については、地方自治体の責任領域の拡大並びに事務量の増大、人的・財政的制約が厳しくなることに反して複雑化かつ多様化する行政ニーズに対し、組織が持つ全機能と能力を発揮し、最も効果的かつ有効な施策を選択、実施していくためのシステム構築に向けた意見としてまとめたものである。

2 今後の方向性について

(1) 市長のリーダーシップと目標設定について

自治体の究極のミッション（使命）は、「住民の福祉の増進を図ること」に他ならない。さらには、この目的の達成に向けては、「常にその組織及び運営の合理化に努める」こととされ、「事業の運営が簡素かつ効率的なもの」でなければならない。

行政サービスの受け手となる中間市民の満足度の高い行政執行を、限られた行政資源で効率的かつ効果的に行うためには、行政ニーズを的確に把握することが重要である。

そのためにも、市長は、市民や各種団体等との交流を通じて、多くの意見を取り入れることはもとより、これまで以上に中央省庁や誘致対象企業等に対するトップセールスを行うなど、地域が発展し続けるための成長戦略を描くことが必要不可欠である。

また、その実現のためには、市長の強い改革意識に裏づけされたリーダーシップが効果的に発揮でき、かつ、市民ニーズに迅速かつ的確に対応できる組織の編成が必要である。

(2) トップマネジメントの充実・強化について

市長が、的確な現状把握から危機意識あるいは強い改革意欲を持ち、長期的視点に立った市の将来構想を思い描くための環境を整えるためには、改正を受けた地方自治法の趣旨に則り、副市長のトップマネジメントサポート（市長の最高補助機能）機能の強化は必要である。

市長を可能な限り日常業務から解放し、市長としての本来的事務に専念できる環境をつくるために、行政内部の定型的業務については、副市長に事務委任すべきである。

また、行政全体の組織力を強化するために、部課長の決裁権を拡大する等、庁内分権を進めるべきである。

(3) チェック機能の強化について

今回、全国市長会や地方制度調査会からの要請を受け、地方自治法が改正され、副市長には、「政策及び企画をつかさどり」「職員の担任する事務を監督」する権限が与えられたことにより、市長と同様にトップマネジメントを担う職であることが明確化された。

それと同時に、法改正の契機となった第28次地方制度調査会の「地方の自主性・自立性の拡大及び地方議会のあり方に関する答申」においては、議会の監視機関としての機能と同様に、監査委員のあり方についても、公正で効率的な自治体運営を図るため、監査機能の充実・強化が改めて求められた。

以上のように、市政運営の評価やチェックは、市民や

議会等の役割とされているが、本来、自治体は自治体自らに起りうる様々なリスクを未然に防止し、かつ、組織力を低下させずに、目標達成に向けた様々な施策を行っていかねばならない。

そのためには、施策の実施過程における透明性の確保をはじめ、市民意見の反映や参画、そして市民への説明責任を果たすことが必要となる。

そして、実施する事業が、緊急性や有効性、効率性等から、真に市民サービスの向上に資するものであるか正しく評価・検証するため、「行政評価制度」をトップマネジメントツールのひとつとして積極的に活用することも重要である。