

豊明市議会議長 殿

行政等視察報告書

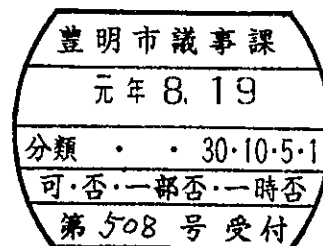
議員名 林 ゆきひろ

令和元年度豊明市議会政務活動費にて下記のとおり行政等を視察しましたので報告します。

年 月 日	視察先	視察項目及び成果等
令和元年7月25日	福井県下東郷町 タナカ農産グループ	集団営農について ※集団営農を行っていく上での行政・地域との関わり方や農業の担い手不足を解消する新たな手法について学んだ。
7月26日	兵庫県小野市	行政経営について ※小野市がこれまで取り組んできている民間企業の経営手法を取り入れた「方針管理制度」「人事評価制度」「入札制度改革」など、具体的な行政運営の手法を学ぶことができた。 詳細は別紙報告書のとおり

(注) 別紙添付も可能とします。

(注) 本報告書は5年間公開します。



市民派の会 会派視察報告書

林 ゆきひろ

福井県下東郷町 タナカ農産グループ (R1. 7. 25 視察)

1. 企業概要と沿革

会社名称： タナカ株式会社
所在地： 福井県下東郷町 15 号 45 番地
代表者： 田中源美
営業内容： 1. 各種かや・レース製品の販売
2. 福井県特産品の販売
3. 農産物全般の販売
4. 生活用品全般の販売

グループ企業： タナカ商事株式会社
タナカ工業株式会社
タナカ販売株式会社
タナカ農産グループ
日本有機栽培生産者協会

沿革：

昭和 24 年 1 月 「田中織物工場」創業
昭和 47 年 9 月 タナカ株式会社 設立
寝室用等かやの製造販売が全国シェア 90%以上
昭和 55 年 12 月 タナカ販売株式会社 設立
福井県特産品を全国の生活協同組合と農業協同組合に卸し販売開始
昭和 62 年 3 月 タナカ農産グループ設立
全国先駆けで無農薬米・有機米栽培、産地直送販売開始
平成 7 年 3 月 日本有機栽培生産者協会設立
全国各地の生活協同組合や消費者に産地直送販売開始
平成 12 年 9 月 米・福井特産品の直営通販サイトの立ち上げ
平成 26 年 4 月 東郷地域の農業を次世代に引き継ぐ目的で東郷地域の農地集約を進めて「東郷クラブ」を設立

2. 集団営農について

農業に取り組む人が少なくなり、手入れができず、そのままの状態になっている田が増えてきた中で、何とか先代から引き継いだ農地を適切に維持管理し、次世代に引き継ぐことはできないだろうかと考え、「東郷くらぶ」を設立した。

東郷地域の生産者の方々は、安全でおいしい混米のない、「無農薬米」「減農薬米」の本物のお米を食卓に届けたいという想いで取り組んできた。

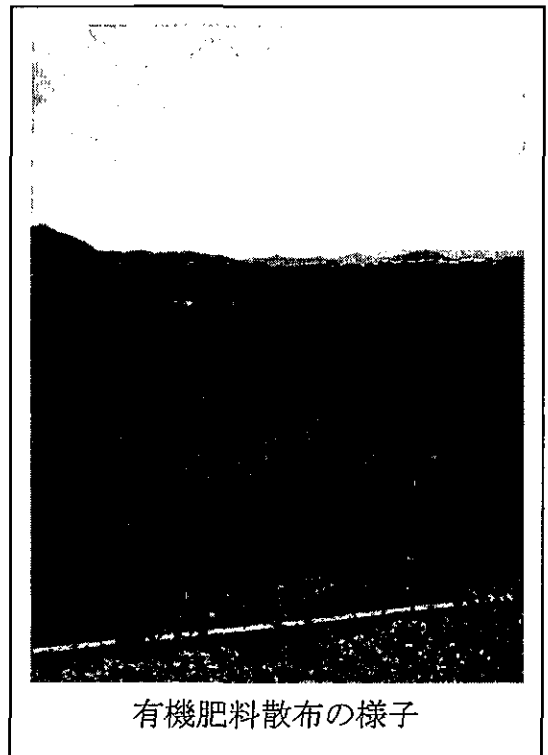
「東郷くらぶ」は“お互い助け合いの互助の精神”という基本理念のもと、東郷地域の農家も非農家も地域みんなで力を合わせ、支え合い、助け合う「新しい型の農業」をみんなで目指す「東郷くらぶ」を設立し、元気な全東郷くらぶ員(家族も含む)の共同作業で栽培している。

農業で得た収益金は、「東郷くらぶ」全員に面積割で全額配当し、利益は残さない。「軽作業は早朝5時から1～2時間の全員作業」「地代は1反1万円/年」「賃金はオペレータ1500円/時、並人足1000円/時、水廻り500円/時」というルールで、地域全体で農業に取り組んでいる。

また、上記の他に以下の3パターンもある。

- 1) 病気、怪我、転勤、老齢等の諸事情により今年度は家族が誰も人足に出られない場合は、「東郷くらぶ」に1年間全作業をまかせる。
- 2) 「東郷くらぶ」から農地を借り受けて、今までと同じ全作業を自分で行う。1枚または数枚の田を借り受けて自由に自分で栽培する。
- 3) 「東郷くらぶ」から、田や農作業を決めて一部分の作業を請け負う。

赤字の場合は、水張り休耕田等にして、農地の維持管理だけを行い、次世代に引き継ぐことを考え、利益が出ない期間の維持管理費等は各自の面積に合わせて負担する。



有機肥料散布の様子

3. 視察の所感

地域や自治体と上手く連携を図りながら、そして、昔からの想いや手法を残しながら、地域みんなで農業を支える仕組みをつくり、農業に取り組んでいた。今後、農業の担い手不足が言われる中で、こういった取り組みが必要になってくるのではないかと思う。そのためには、中心となって活動する地元の力が必要である。豊明でも、農業の担い手不足の問題も出てくると思うので、それに向けての準備が必要であると感じた。

兵庫県小野市 (R1. 7. 26 視察)

1. 市の概要

小野市は兵庫県東播磨地域のほぼ中央に位置し、人口 48,560 人、面積 93.84 km²、年間歳出決算総額は 189.17 億円（豊明市は人口 66,249 人、面積 23.22 km²、年間歳出決算総額は 204.08 億円）のまち。

古くから「そろばん」と「家庭用金物」の生産地として発展を遂げており、主要幹線道路の整備や新都市建設などを契機に、現在は工業団地の先端産業が市の財政を支え、東播磨の中心都市として飛躍し続けている。

2. 行政経営について

民間出身である小野市長が 1999 年から現在まで、民間で培った経験を活かし、経営手法を市役所行政に導入して、次々と革新的な政策を打ち出し、行政の無駄を省いていった。

基本理念「行政も経営」のもと、より高度でより高品質なサービスをいかに低コストで提供するかを追求し、常にゼロベースの発想でチャレンジし続けている。

以下の 4 つの柱の“行政経営戦略”と 3 つの“行動指針”を市職員に定着させ、職員の意識改革と役所の風土を変えてきた。

<行政経営戦略>

- ① 顧客満足度志向「市民＝顧客と捉えた CS 志向」
- ② 成果主義「何をやっているかではなく、何をなしえたかを問う」
- ③ オンリーワン「ここしかない小野らしさを追求」
- ④ 後手から先手管理「言われてからやるのではなく、言われる前にやる」

<行動指針 「3C・3S 成果の追求」>

- ① 顧客満足度志向の徹底 (意識改革なくして行動なし)
- ② 参画と協働の推進 (論ずるより行動)
- ③ 挑戦 (反省なくして改善なし)

民間では当たり前のようなことだが、市役所の中でこういった文化に変えていくことは非常に難しい。小野市では、「生き残りではなく、勝ち残りを目指す」「【サービス産業拠点＝コンビニ】を目指す」ということをキーワードに、様々な具体的な制度改革をこれまで行ってきたが、特に「方針管理制度」「人事制度改革」について、詳細に説明を聞いた。

●方針管理制度（TQC）

「成り行き管理」から目標・期限を定めた「ターゲティングワーク」への転換するため、『方針管理制度』を導入した。

『方針管理制度』は、市長方針を頂点とし、それを実現するために部長、課長、係長へブレイクダウンして、各職員が具体的方針を立て、PDCAのマネジメントサイクルを展開して、結果とプロセスを評価し、改善を進めながら組織全体として市長方針の達成を目指す仕組みである。

そのため、小野市では全職員が1つの方針（目標）に向かって業務を遂行できるようになり、目的を共有化した組織的な仕事が展開でき、職員にとって、自ら考え、自ら目標設定を行うことで、やらされる仕事よりやる仕事へと変わり、動機付けとモチベーションの高揚に繋がっていた。

また、部下と上司のコミュニケーションの醸成や組織全体のタイムマネジメントの実践、進行管理も同時に行うことができるようになったとのことだった。

●人事制度改革

公務員の世界では、成果と報酬が連動しないというのが通常となっており、小野市でも仕事を“しても”“しなくても”報酬には差が出ないという状況であった。しかし、業績評価（担当する主要な業務評価と方針管理制度による自己方針結果とプロセス評価）と能力成果評価（「知識・技術力」「企画・創造力」「折衝・交渉力」「協調力」の多角評価）を導入することにより、給与一律カットは一切せず、総人件費の削減に取り組むことができた。

3. 視察の所管

「行政運営に民間視点を取り入れた行政経営を」と考えるが、実際には、昔からの前例踏襲の文化が根付き、それらを変えていくことはなかなか難しい。小野市のようにトップダウンで職員の意識や役所の風土を変え、市役所行政を改革していくことは、全国的にも必要になってくると考える。今やこういった地方都市でなければ勝ち残っていくことはできないのではないかとも思う。

小野市での説明を聞き、意見交換を行って、2時間が足りないと思うほどあっという間であった。豊明市でも、「行政運営に民間視点を取り入れた行政経営を」ということを念頭に入れて、どうしたら変えていけるかと考えていきたいと思う。