

## 会議録

○件名:令和3年度第2回小郡市行政改革推進委員会

○日時:令和3年10月27日(水)

○場所:本館3階大会議室

○参加委員:右田喜章[会長]、木下綏子[副会長]、西山友幸、大橋健治、河原博之、丁場直人  
事務局:今井経営政策部長、市原経営戦略課長、和田企画主査

- 1 市長挨拶
- 2 委員及び事務局の紹介
- 3 会長挨拶
- 4 議題

(1) 小郡市行政経営行動計画の策定について

事務局:資料に基づき、小郡市行政経営行動計画(案)〈令和4年度～令和8年度〉について説明。

委員A:目標値が数値化されているものとされていないもの。数値化する努力をお願いする。また、具現化するためには、各担当職員それぞれに確実にミッションをブレイクダウンし、細かく管理することによって達成できる。どのような状況か。

事務局:数値化することが難しい項目もある。数値化できない項目は、目標の中身を精査見直ししながら段階的に進めていきたい。ミッションブレイクダウンについては、市長、副市長、教育長及び各部長を構成メンバーとした庁議と言われる会議があり、出された協議事項や連絡事項は、部長を通じて課長へ、課長から係長へ、係長から担当職員に伝えられている。全体的に目標値の周知とフォローを行いながら目標達成に向けていきたい。

委員A:可能な限り数値化することが望ましい。代理指標や代用特性を使うことで数値化することを検討いただきたい。関連して、BSC(バランススコアカード)、TQM(トータルクオリティマネジメント)、方針管理といったものも参考になる。

事務局:踏まえて検討する。

委員B:特にNo.17「定員の適正管理」については、目標の数値化が必要である。枠内でどう効率化していくか。人件費は減らせないので努力が必要。

事務局:何が適正なのか人事法制課と確認・協議を行う。

委員C:具体的に示しておかないと、ブレイクダウンであったり、目標管理ができない。数値化や年度計画の具体性が必要。

No.1「適切な普通建設事業の展開」

15億円の根拠は。それぞれの年度で何をするかに合わせて数値化すべき。

No.2「適切な補助金交付の実施」

市民ニーズは多様化している。枠を決めて、行政がやること、地域がやることの色分けが必要。

No.3「地方債現在高の縮減」

5年間で残高をどれくらい減らすのか、具体的に織り込んでもらいたい。

No.4「基金の管理」

具体的な数値目標が必要。

No.5「ふるさと納税の推進」

実績に基づいた見込額に合わせて目標値を見込むべき。魅力ある返礼品を見出すためにどうするか。

No.6「企業版ふるさと納税の活用」

具体的な年度ごとの目標が必要。

No.7「事務事業の廃止、再編、統合」

見直しの方針を明確化して出していないとなかなか進まない。

No.8「行政手続等のオンライン化の推進」

ネックはマイナンバーカードとセキュリティの問題。また、オンライン化できる環境が市民全体に広がるのが課題。

No.9「ICT等を活用した事務の効率化」

定例業務の見直しをすることにより、効率化ができるところとできないところの仕分けが必要。

No.10「マイナンバーカードの普及・活用」

今後のベースとなるもの。普及させるためにどうしていくのか必要。

事務局：財政見直しなどを立てているが、なかなか5年先の具体的なところまで見通すことは難しいところがある。この計画は、1年ごとに実績を報告するので、それを基に次年度以降の計画の具体性を出していきたい。

No.1 に対して R2年度末では約19億円程度であったため、抑えていきたい。

No.2 に対して 順次見直ししていくことになるので、今後進めていく中で具体性が出てきたらお示ししたい。

No.3 に対して 地方債の対象となる事業が未定のため、15億円としている。

No.4 に対して 年度によって、取崩しを行ったり積立てを行ったりするので、現時点では一定額とし、維持するところで示している。

その他事業の説明。

考え方としては、現時点で5年間それぞれの具体的な見込みを出すことが難しいため、R4年度の計画をベースとして作っており、毎年度見直していきたい。

委員C：目標が抽象的で、伝わっていかないし、良くなっていかない。実態を見て財政状況を見て、政策的に抑えるところを抑えていくべき。何かを切って新しい何かに切り替えていく。既存業務を抱えたまま新しいことをやるのでは人を増やすしかない。

No.11「行政情報の積極的提供」

デジタル化と関連するが、苦手な人をどうするのかという問題。どこまで情報、サービスを提供するのが課題。

#### No.12「市民ニーズの把握」

新たに発生するニーズの聞き取り調査は大切。

#### No.13「民間活力の活用」

民間企業の力を借りるためには計画的にやっけていかななくてはいけない。

#### No.14「長期的な公共施設等の維持管理」

それぞれの年度で何をするのか。リストアップして年度に振り分けることが必要。

#### No.15「人材育成の推進」

スキルアップをどうしていくか。職責に合わせた能力の身に着け方、複数の業務がこなせる職員に育てることも必要。計画的に。

#### No.16「働き方改革の推進」

どこで残業が発生しているのか、人によって仕事にかかる時間が違うので、高められるよう指導していく。マンツーマン、ブラザー制度を作るなど。

#### No.17「定員の適正管理」

何が適正か、正職員化は必要であり、計画的に進めることが必要。

事務局：意見については持ち帰り、本部会議などを通してどうするか議論し、反映できるところについては反映していく。

1 点目、緊急財政対策の関係。歳入財源は限られており、今後歳入財源の伸びは見込めない中、人口減少、高齢化、扶助費の伸び、公共施設の老朽化など全国どこの自治体でも抱えている課題がある。一方で、高齢者の増加、子育て支援など行政ニーズは増加傾向にあり、様々な行政課題に対応していかなければならない状況。既存事業に新たな事業を積み上げていけば、財政が持たないことははっきりしているため、既存事業をいかに見直していくか、そして新たな課題にどう配分するかがこれからの行政運営には求められている。すべての既存事務事業が住民ニーズに適合しているのか、効果的効率的に実績を挙げているのか、優先順位として高いものなのか、日常的に所管課が見直しを行いながら、新たな市民ニーズに応じていくという改革改善をやる意識があるのかが大きな課題。今回の計画の中では、1Pに「組織の自律経営に向けた体制」の構築とある。職員一人一人が事務事業の在り方の見直しを行い、それが市民満足度の向上に向けた事務事業として変換できるものであれば、積極的に事務事業の見直しを行うということ、指示されることなく、職員自らが意思を持って恒常的にやっけていくことが組織の自律経営につながっていくということを押さえておきたい。

2 点目、それをどう進めていくかという点であるが、現時点では枠配分方式による予算編成の中で事務事業の見直しをしっかりと行い、新たなニーズに財源を振り分けていく予算編成に切り替えてきた。もう一つは、行政評価システムを定着させることによって、達成していきたいと考えている。しっかりと目標が全体で共有されているのかという指摘があったが、一つ一つの事業がそもそも何を目的にやろうとしているのか、改めて見直しを行い、それが達成できているのかを進捗管理し、各課が行政評価の中で点検していくという仕組みをシステムチックにやっけていこうと考えている。例えば、補助金事業を長く行っていると、補助金を出すこと自体が目的化していないか、その補助金事業には目指すべき状況があったはずで、効果的に補助されているかを現場で検証されているかどうかという問題。そういったところを認識してやっけていきたい。具体的に数値化できるもの、できないものがある。大事なことは、目標数値を設定することは大事であるが、そもそも事業の目標達成をどのように組み立てていたのかを改めて再確認することが重要である。そこを確認することによって、目標数値を共有する、目標数値として共有できない場合は、目指すべき将来像として共有する、そういう作業が必要

になる

3点目、新たに盛り込んだ言葉で、行政運営リテラシーの向上という言葉が3Pに入れている。わかりやすく言うと行政情報を読み解く力と解釈している。行政職員自身が行政運営をどういう状態であるのかを読み解く力を身に着けることは大事であるが、行政がこれ以上できないことについて、市民にどう説明していくのか、行政運営を市民にしっかり理解していただくように、行政職員が働きかけをしていく。そのためには行政職員がまず読み解く力を養い、対話の中で伝えていくことで、市民のみなさんの行政運営リテラシーを高めていく。そうすることで、共通課題に対してお互いの役割分担を考えていける土壌を市内に作っていかなければいけない。そういったところを計画の中では意識している。

今後、本部会議で確認していく中で、部長から課長、課長から係長、係長から担当にこの計画の意義、目指すもの、考え方を行政内部にしっかり伝えていくことが必要だと認識している。そういった作業を全体で取り組んでいくことが必要である。

委員D：見える化、デジタル化できるものはしていただく。また、No.14「長期的な公共施設等の維持管理」について、市所有財産で遊休財産が見受けられるので、何らかの対策を取ることが必要である。

事務局：数値化できるものは検討する。市所有財産についても見直していく。

委員B：広範囲な意見が出ているが、マスタープランに紐づいているいくつかの項目の一つが行革であって、委員会の守備範囲がどこにあるのか明確にすべきである。そして、この計画を練り上げることが委員会の役割であって、回数も限られているため、その部分に注力すべきである。

委員E：まだ第6次のマスタープランが出来ていない。将来像が分からない部分があるが、行革の部分で意見を出していくためにこの委員会がある。また、目標の数値化は大事。前回の計画から大きく変わったのは、デジタル化の推進。ICT等の活用による事務の効率化は、大きく進めていくことで、残業、時間外が多いという問題が解消でき、事務の根本的な見直しにつなげることができる。システム等の導入は財源の課題もあるが、ぜひ進めてほしい。

事務局：単純作業はデジタル技術を活用するなど、効率化に努めていきたい。

委員A：安心安全なまちづくり、地域づくりのために、公助であったものを共助に変えていく発想、行政も地域もそういう取組を進めていったらどうか。

委員D：選挙のデジタル化は、作業時間を短縮し、大きな効果を生むので、ぜひ進めてほしい。

事務局：今回の計画は項目を絞った重点的な計画となっている。前回より協働のまちづくりについての項目が無くなっているが、取組を行わないというわけではなく、総合振興計画の中で議論を行っており、本市のこれまでの協働のまちづくりをベースとして、すそ野を広げていきたいと考えている。そして、地域の皆さんとのつながりをベースとした地域自治の拡充につなげていきたい。地域自治の問題は、担い手不足の問題で危機的状況にあるわけであるが、行政も地域も一体となって持続可能な自治体を目指していかなければならない。これまでの協働のまちづくりの成果を生かし、さらにすそ野

を広げながらまちづくりを展開していくことで、今後もしっかりと取り組んでいきたい。

委員 F：スケジュール的には厳しいところもあるが、委員の意見を踏まえた修正をお願いする。デジタル化は市町村で差がついていて、若い人が中心になって考え、進めている。若い人と一体的に進めていただきたい。日本の企業はメンバーシップ型で、定年まで終身雇用ということから新しい発想が出てこない。いろいろな考え方が必要なジョブ型を採用し、新しい方策、やり方を研究してほしい。企業版ふるさと納税は、人脈を活用し、積極的に推進することで収入を増やすことも重要である。

委員 A：研修について、集まる必要がある研修か集まらなくてもよい研修かの選別を上手くつけることが大事。デジタル化については、部課長、係長の指導では上手くいかないため、アクションラーニングを使うとよい。研修のヒントになる。

委員 C：関連して、部課長制度ではなく、グループ制度を使って、必要な時に専門的にやらせる方法もある。柔軟に対応できるため、コロナやデジタル化などに対して有用ではないか。採用については、これまでの専門職に加えて、情報システム関係の人材を採用していくことが必要である。

## 5 その他