

# 令和3年度 第3回福知山市行政改革推進委員会 議事録

令和3年8月27日（金）に令和3年度福知山市行政改革推進委員会（第3回）が開催され、（仮称）第7次行政改革大綱の策定等について審議が行われました。

第3回委員会の議事内容は別添のとおりです。

## 第3回福知山市行政改革推進委員会 議事録

日時:令和3年8月27日(金)

午前10時00分から

場所:オンラインルーム I

### ■ 出席者

#### 【委員(敬称略)】

深尾 昌峰(委員長)、菊田 学美(副委員長)、井上 拓、浦尾 たか子、細見 祐介

※全員オンラインで出席

#### 【市】

熊谷特別参与、市長公室長、財務部長、経営戦略課長、財政課長補佐、事務局

### ■ 報告事項

#### (1) 事業評価(事後評価)の取組状況について

【資料1-1】令和3年度事業評価(事後・事中)について」に沿って事務局より説明

#### 委員

オンライン視聴で委員のみなさんには事業評価の様子を視聴いただいたと聞いているが、感想や質問をいただければと思う。

#### 委員

感じたのは2点。

1点目は、この事後評価は事業後に評価しているものだと思うが、そもそも予算が付くときに事業目的やあるべき姿、アウトカムはどういう位置づけか教えてほしい。事前に目的と成果が見据えられてスタートしているのか。

2点目は、職員の評価ポイントが、自身(行革委員)が評価していた際に意識していたポイントと近く、慣れていると感じた。評価できる職員が庁内で増えていくことは良いことだと感じた。

#### 委員

2点目は現場でも評価が定着してきているという感想であったが、1点目の、予算編成時の位置づけについては、事務局はどうか。

#### 市

新規事業も今年度から事務事業評価シート作成し、査定に添付している。予算要求書にも「成果指標」という項目を設け、記載している。

#### 委員

担当課が作成したものを、やりとりする、政策的な位置づけも込めて修正する、議論するといった、担当課が作成したものを变える作業(アウトカム像を修正する余地)はあるのか。

#### 市

今年度からではあるが、新規事業は目的(あるべき姿)やアウトカムにはデータを基に資料添付を義務付けており、経営戦略課でも作成支援をしている。ただし、全てをチェックしているのではなく、担当課からの相談に応じて関わっている。

**委員**

今後だが、事業後にチェックすることも大切であるが、やはり予算編成の際に「あるべき姿」と「成果実績」「活動実績」など目指すところを明確に庁内で精査していくと事後評価も精査されていくので、もう少し精査する時間を設けてはどうか。

**市**

予算査定では経営戦略課で事務事業評価シートを確認しているが、主に事業評価（棚卸含む）で評価があった事業について、翌年度どのように見直しをされているかチェックしている。

**委員**

そこでの課題はあるか。出来ていないことを責めるというよりは、マネジメントする側の課題などはあるか。

**市**

チェックをするのが事業評価の翌年度だけにならないよう、しっかり担当課が見直すといった内容は年をまたいで追いかけている。今年度も過去の事業棚卸の中で改善に課題があるものについて引き続き、その後の見直しを確認して進めている。

**委員**

現場でも、我々がさせていただいたような形で評価を行っていると感じた。

住民ニーズと行政サービスの乖離により、成果が見えないものについての議論が不十分なまま最終的な評価がされているのではないか。それは時間が足りないのか等理由はあると思うが、担当課は評価を受けるためにしっかり準備して臨むというプロセスも必要である。

**委員**

P D C AのPをどう疑うかが難しい。Pも手法的なアプローチが拙いのか、仮説や政策設定自体が住民ニーズとかけ離れて指標だけをこねくり回すと上手くいかない。どうチェックしていくのかがポイントと思われる。

**委員**

全体的な感想として、評価者としての視点はしっかりしている。説明者の説明に納得するだけでなく、切り返しが出来ておりよかった。

どのように評価者のスキル向上を行っているのか。O J Tや個人の資質経験から評価をしているのか、市全体として研修のような形をとっているのか。評価者の視点や意識改革、意識付けなどへのアプローチはどのように行っているのか。

**市**

平成28年度から令和元年度に行った全事業棚卸から得るものや、評価の視点など特別参与に講義をいただき、評価の視点を確かめながら行っている。

**委員**

私が視聴した日は、様々な事業が含まれている日だった。マイナポイントやイベント的な事業、計画策定そのものの事業やICTシステムの初期導入など、大きなフェーズの異なる事業が混在しており、評価者としても評価の観点をとらえるのが難しいのではと感じた。しかし、シートは統一でフェーズが加味されていないなど、目的と業績指標のつながりが遠いものも一部あったと

感じている。

アイデアとしては、計画策定のフェーズ、実行ベースの中でも実行前なのか実行に移している環境整備のフェーズなのか、運用に乗せてアウトカムを刈り取る業務運用フェーズなのか、フェーズを加味して市民満足度などのアウトカムまで加味するのか、アウトプットベースでコストやスケジュールが計画と対比して妥当なのかなど、フェーズごとに評価を調整してみてもどうか。

事業も大きく分けて国府補助と自治体独自の事業の2つがあるが、国府補助はそもそも国や府がどうしたいのかが大元にあるので、その繋がりは明確にしておくによりよい評価になるのではないかと感じた。

#### 委員

具体的な指摘をいただいた。フェーズごとに固めるというよりは、シートや書きぶり、評価の軸を画的ではなく、例も挙げていただいたように分けてはどうかという指摘であった。計画策定、環境整備、業務運用という表現があったが、定量的に測る際にシートや束ね方が違ってくるのでは。そういった点を工夫してはどうかという指摘だったと思う。

#### 市

対象事業には、様々なフェーズのものが混在している。計画策定事業や既に完了した事業も含まれており、評価しづらく、指標の設定が困難という面もある。今後検討できればと思う。

#### 委員

国府補助事業で福知山市として裁量がないものは、何か変えていかなければいけないこと、使い勝手が悪いものは指摘し続けていかなければならないし、市民に対してもきちんと明らかにしていく上でも、国などに改善要望をしていることなどを市民との情報共有ツールとして残すことが重要だと思う。

#### 市

いくら評価しても事業の改善や新しい事業プランを作成する際に活かされていかなければ意味がないので、「評価して満足しない」事業評価をどう構築するかが重要な観点。市の中では予算査定が大きなポイントになってくるので、財政課と経営戦略課が連携し、事業評価の観点、あるいは計画の進捗管理の観点から経営戦略課がみる、財政的な健全性や効率効果を財政課がしっかりみることを、いかに一つ一つキッチリするかが基本的で重要なポイントだと思う。そこが十分かどうかは不断にチェックし、反省しながら年々良くなるようにしていかなければならない。

井上委員の御指摘は、示唆に富んでいる。どういうフェーズなのかは議論している行政職員側は暗黙の了解のような部分があってシートに落ちていない。基本的には市民に見てほしいから公開しているシートなので、より解りやすくなる方法は引き続き研究していけばよい。計画策定の部分は、計画策定そのものが事業になっているものがあるが、国府の定めによって作らなければならないものもある。それによって事業が展開されるかという点必ずしもそうでないものも散見される。一般企業の事業計画とは中身が違うので、市民にどう理解してもらっても考えていければシートもより良く改善できる。

#### 委員

そこが改善とブラッシュアップされて市民と行政の乖離が埋まっていく議論になる。予算査定の意思決定プロセスの中に入れていくことも考えると、予算が付かない事業も含めて納得感が出てこないと機能していないということになる。そういった中でシートやプロセスが機能しているか、内部検証的な視点も持ちながら進めていくことが大切。ルーティーンになると「やらされて

いる」という感情になる。機能しているという実感をみんなが持てて、だから大切だという部分に繋げて、腹落ち感を手応えとして感じられるようになればよい。評価者や評価ポイントは高い評価をいただいております、これまでの取組が定着してきている。スキルをどうしているかということ聞かれること自体が高い評価だと思うので、次のフェーズ、皆の腹落ち感につながるように、変わった、良くなったという庁内の空気に繋げるように進めていただきたい。

## ■議事

### (1) (仮称) 第7次行政改革大綱について

#### 【第6次行政改革実施計画の成果と課題について】

##### 委員

前回委員会では市長から諮問を受け、第7次行革大綱について委員の知見や経験から幅広く意見をいただいた。

本日は、第6次の成果と課題を踏まえて委員から意見を聞く、第7次の目的や基本方針といった大きな方向性を共有する。この2点を本日の到達点としたい。

#### 第6次福知山市行政改革実施計画の成果と課題について事務局より説明

##### 委員

ポイントや質問などあればどうか。行革委員会としては第6次の成果と課題に学び、どう7次に繋げていくかということになる。

##### 委員

課題の中で「組織間での課題共有や横断的な動きまでは至らなかった」について、どういう状況であれば改善できたのか、横断的な動きとは、具体的に何をイメージしたらよいか。

##### 市

公共施設マネジメントの推進で、施設所管課が計画を立てている。進んだ部署、そうでない部署があるが、課の計画として進めており横の連携まで追いかけていなかった。新たな計画では、案ではあるが、項目を絞って大きな目標の中で施策ごとに取り組める行革の目標を立てることで横の連携や意識が広がる取組みを進めていきたい。

##### 委員

力学的なイニシアチブが働かないから難しいのか。関連しているところと一緒にチームを作るなどということは一般的に周りではあるが、行政文化では何が阻むのか。

##### 市

いわゆる「縦割り」、セクショナリズムが強い傾向にあるのではないかと思う。1つ1つ取組みを具体化する中で、個別の課題としての受け止めがなかったかと思っている。

##### 委員

現場で管理職が促すといったことはないのか。管理職の役割のような気もするが実態的にはどうか。

##### 市

公民館や集会所は教育委員会と人権推進室など所管が分かれている。マネジメントを進める際

に、「あの施設はどうなのかな」と地域住民から聞かれることもあるので、担当部署から関連部署と連携する協議ができ、エリアマネジメントとして進めるべきであるが、これまでは十分果たせていなかった。今後はエリアごとで進めていくことになる。今年度よりこの取組みが始まった。

#### 委員

まず気になった点について、防災対策の部分でなぜ未達成であったのか、7次でどう改善するかがポイントかと思う。数値だけ見ると目標が高すぎたのか、進め方として改善が必要なのか。緊急時の対策で観点として繋がるのが、時間外勤務の部分で背景としては非常に納得感があるが、結果、緊急事態や災害、感染症などの発生を想定すると時間外勤務を減らしていくことを抜本的に考えないといけないと感じている。この点は危機感をもって取り組まないといけないと捉えている。時間外で勤務することが緊急時の対応に充てられる余力という見方も出来るが、平時で使ってしまうと職員は疲弊して動けないと思うので、7次では危機感をもって取り組まなければならない。

消防団員の確保が増員に至らなかった原因は何か、原因分析などがあれば教えてほしい。

#### 委員

市民の関心が高い分野でもあると思うがその点どうか。

#### 市

消防団員の定数は、定数1780名に対し団員数が1651名である。計画では「増員」という目標を掲げていることから、進捗率を低く評価している。

#### 委員

時間外勤務については、「余力」という部分もだが、働く環境として一般企業でも大事になってきている「メンタルヘルス」などもポイントとなる。最後の砦である市役所として考えると、働く人のメンタルヘルスも重要になる。削るという論点は財政的に大事な要素だが、それによって働く環境が悪化すると本末転倒なので、DX化や省力化などでマンパワーを産み出すことも次期行革のテーマになりそうな論点だと感じる。

#### 委員

実施項目「透明性の高い市政」について、LINEの活用で登録者が1万人を超えて目標達成とあるが、登録されたからOKというわけではなく、登録後に情報が有用でなければ放ったらかしになることもあるので、登録者を増やし続けることも大事だが、魅力あるコンテンツも大切。先日の明智光秀のピクトグラムの市職員からの発信など、このような興味を惹かれるものを考えていきながらさらに継続した取組みが必要と考える。

ふるさと納税の推進について、令和2年度は、NHK大河ドラマ「麒麟が来る」の影響で増えたとあるが、大河ドラマは1年で終わるので、一過性で終わらない次の手法を考えていかなければならない。そのために、第7次でもどう変化させてふるさと納税を集めるか、魅力あるものにするのが大切。

定員の適正化で歳出削減したところと、時間外勤務縮減が進まなかったという相関関係があるところは、当初計画時点でもどこまで織り込んでいたのか、新型コロナや水害など影響がなければ、どの程度削減できたのか分析できていれば教えてほしい。

#### 市

平成30年度にLINEと包括協定を結び、市のLINE公式ページをリニューアルしている。

以前は登録してもブロックされることも多かったが、登録者が望む情報を6つ程度のカテゴリに分けて、欲しい情報のカテゴリを事前登録してもらい、情報を選別して発信しているのでブロック率は下がっている。望まれる情報、魅力ある情報を届けるよう引き続き進める。

定員適正化は目標15人に対し31名の削減となっている。コロナや災害は超過勤務時間からは除いているが、災害やコロナ対応により通常の業務を時間外勤務で行うなど、明確な線引きが難しいところがある。超過勤務時間は一人当たり12時間という目標に取り組んでいるが、14時間という実績になっている。昨年からは2時間弱超過勤務時間は減っており、メンタルヘルスの観点も含め取組んでいくことは必要だと思う。

## 【(仮称) 第7次行政改革大綱について】

「【資料2】(仮称) 第7次行政改革大綱の概要について」に沿って事務局より説明

### 委員

p. 10の「(2) 改革の目的」が基本方針にも繋がる。時代の変化に対応する、生産性を高めるという2点が掲げられ、考えられる取組項目が列記してある。「時代の変化に対応する」「生産性を高める」という2つの考えで包含できるのか、表現を変えた方が重要なポイントを入れられるのではないかと、3本立てや1本立てがよいのではないかなど、議論を進めていきたい。

### 委員

第6次行革の成果と課題を踏まえて中期財政見直しを見ていると、第7次行革の期間である令和6年度から収支は赤字の見直しとなっており、第6次行政改革での財政数値目標達成以上の行政改革への強固な取り組み姿勢が問われる非常に重要な期間であると感じた。2040年から見た時に、あの時期が分岐点だとならないよう厳しい財政運営を強いられる重要な時期になる。改革の目的は、財政構造健全化維持に対する行政サイドの意気込みを感じさせるもう少し厳しい表現で記載してはどうかと思う。事業量を大幅に削減したり見直したりしていかないといけない時期もあるといことをもう一度再確認する必要がある。

### 委員

令和6年度あたりから収支がマイナスになる試算なので、次期行革期間は重要になるので、事業の見直し、削減、縮減は「時代の変化に対応した」という部分について、危機感を持てるような表現にした方が良いのではというご指摘であった。

### 委員

表現がマイルドに感じた。より踏み込んだ表現にしてはどうかと思うが、具体的なことを書くと、そこにフォーカスが当たるので、「実行力の高い筋肉質な行政経営」等、スリムになるというメッセージを込めた表現で目的を設定して、より具体的な政策として進めるというのはどうか。

政策を決め、予算を決めると、実行は外部委託等民間へ出して行政の関与が薄くなる傾向が一般論としてあるのかと思うが、これからの行政で必要なのは、実行・実現できるか、最後までやり通せるかという部分が基礎自治体としては重要になってくると思う。ここを観点に表現として入れられると良いのではと思う。

### 委員

市民の関心を高める、パートナーシップを組むということも、何のためにするのかは今あまり見えない。みんなの力を結集させて実行力を高めるとか実現するという部分が重要なキーワード

ドになるという指摘であった。

#### 委員

今まで説明を受ける中で、市民、行政ニーズへの対応に力をいれていく必要があると思っているが、改革の目的としては時代や効率性について挙げられており、「市民への対応」について不足していると思う。

#### 委員

生産性が高いとか、時代の変化に対応し、改善支援のような行政改革が市民の幸せや安心に繋がるという文脈について、何もかも全部切ればよいという行革ではなく、良い方向に変えていこうという改革のゴールの説明が必要ではないか。

#### 委員

私は逆のことを感じていて、第6次行革はぼんやりとした内容で、効率的な行政運営だけにスポットを当てた目的ではなかった。市全体の行政経営の中で当然、行革として財政面は重視するが最終的な目的は、将来を見据えた書き方であった。今回は、生産性の高い行政経営を目指すことが明確になっていたのも、まさしく行革で良いという印象を受けた。

鶏が先か卵が先かの議論だが、取組項目を見た上で目的をみると、これが伝えたかったと解るが、大きく2つに分かれて「行政サービスの向上」の面と「財政面」がある。今の目的は効率性だけを求めた目的に見えるので、両方求めるなら「市民と共に作り上げる」サービス面と財政面両方を謳える中身にしたい方が良いのではないかというイメージがある。

#### 委員

前回は「次世代に繋がる新たな改革」、これが改革の目的としてのキャッチフレーズ。今回は「時代の変化に対応する」と「生産性を高める」というキーワードがあるが、それが何のためなのか。前回は「次世代へ繋ぐ」というニュアンスで伝えているが、そういった部分がないと、「生産性の高さ」だけを追求するのか、「時代の変化に対応して生産性の高い」行政経営をすればよいのか。「生産性」の捉え方について、説明など追加が必要ではないか。

#### 市

もう少し説明、表現を加えることが必要と考えている。「生産性」の部分で言うと、業務を効率化して生み出された時間や職員のマンパワーを新しい課題に挑戦する時間に割り振りながら課題を解決していくということを目的として考えて書いているので、ニュアンスが伝わるような説明も必要と考えている。

#### 委員

今、挙がっている取組項目の過不足について、直感的な考えなどを出してもらえると上位概念をどうしたらよいかというアイデアに繋がるので、基本方針と取組項目で、不足している言葉等を出し合うと良いと思う。

私としては、【I 時代の変化に対応した行政サービスの向上】の【2 市政の関心を高める戦略的な情報発信】では、何のためにするのかという明確な目的がないと、LINEの登録者が増えればよいのかということになる。どう繋げていくのかが見えない。そこを明確にしないと、活用して情報発信して何を得るのか、「参加」なのか、「声にならない声をキチンと拾い上げる双方向のコミュニケーションを築く」ことで政策の実効性を高めるのか。掲げることで何を成し遂げるのかが明確にあると、取組項目自体に繋がりができる。

#### 委員

ICTや働き方改革でコメントする。前回委員会であった発言にも繋がるが、ICTに書かれていることは国の方針で「大きな方向です」ことを並べられているだけになっているので、福知山市として意思を付け足した方が良いのではと感じた。国で進めていくところは福知山市がどういう立ち位置で臨むかが示されていれば方針としてはよい。あくまで「遅れをとらない」ことを目指すのか、「類似自治体と比較して、先進的な自治体として国に対しても前を走る」のかを改革でも謳えると良いのではと思っている。それはICT一律だとは思っていないくて、防災システムは先進的なポジションを取ろう、市民のオンライン申請などは後れをとらないようにしようなどの濃淡も現在あるので、どういう部分に力を入れるかが明確になっていれば良いと感じた。

【II 生産性の高い持続可能な行財政運営の推進】の【3 業務の効率化と働き方改革】だが、業務プロセスの見直しは一言で言うと「広い」ので、アプローチを具体化できれば良いと感じた。電子稟議の導入も検討していると聞いているので、一步踏み込むとすればペーパーレスの推進、テレワークの推進もRPAの活用と同じレベルで全面に押し出して、庁内に向けたメッセージも含めて、「福知山市はペーパーレスを徹底する」点を押し出すことも一案として考えている。ペーパーレスとテレワークはずれているようで密接に関係があり、ペーパーレスが出来ると自ずとテレワークもできやすくなる。これは時代の流れにあっている。このように具体的に働き方改革をどう戦略するかが描けるといい。

#### 委員

どの自治体にもある項目ではなく、何を実現するのかという方針を書いた方が良い。福知山市においてどういう優先順位やどういうものを実現させるために、【1 ICT等を活用した行政サービス】という表現ではなく、何を実現させていくのかというアウトカム像と引き付けて表現をしてみると具体的に見えてくる。

#### 委員

【1 ICTを活用した行政サービス】について、前回までに議論では福知山市の都市部というよりは周辺部の方々が行政サービスをどう活用できるかが議論になっていたが、そういう方に焦点を絞ってサービスをICT化していくことや、市民への啓蒙や周知についても大事だと思っており、こういったことは【2 市政への関心を高める戦略的な情報発信】に入るのかどうか。地域の方の横のつながりがICTで出来るような方向性までもっていければよいと思った。

#### 委員

福知山市にとって都市部だけではなく周辺部に対して、合併後の大きな課題にICTをどう位置付けるのかがあると、メリハリがあり、具体的に映る。オープンデータ化やデータ活用ということと、戦略的な情報発信は繋がるかもしれないし、価値共創におけるものもオープンデータ化のようなものをエビデンスベースで議論する等、そういう場でICTも活用しながら政策形成プロセスでも活用していく部分も描かなければならないかもしれない。トランザクションコストを下げたり、実行性を高めたり、筋肉質にしていくというプロセスの中で相互関連もかなり意識して、繋がっていくのでうまく整理する。今は縦構造の中で整理されているので、市民にとっても行政職員にとっても目指すべき指針になるよう、紋切り型ではない表現にもチャレンジしてよいかもしれない。価値や情報、目指すべき方向性を共有するものとして、考えたときにどういうスタイルが目的や基本方針で言えれば良いのか、もう少し工夫ができる気がする。

#### 委員

【Ⅱ 生産性の高い持続可能な行財政運営の推進】の【2 健全財政の維持と効率的・効果的な事業執行】の2点目に【有利な財源活用と新たな歳入確保】の2点があるが、取組むと2点とも全く違うと思うので、2つに分けて目標値などを考える方が良いと思う。また、この【2】の項目自体が、どのような形で大綱に出てくるのかを想像した時に、「健全な財政の維持」という表現はざっくりしすぎていて、財政を担う真剣度合いが大きく現れてくる気がする。もう少し具体的に、目指すところが明確になった方が良いと感じた。

委員

新たな論点や、項目として触れておいた方がよい点はあるか。

委員

【背景】として記載されている「SDGsに呼応したまちづくりの推進」について、基本方針・取組項目の段階で埋もれてしまっており、つながりが切れてしまっているように感じた。こういう取組でSDGsに取り組むというのを明確化してはどうか。

委員

「時代の変化に対応する」という部分で包含しようとしているものを、もう少し分解した方が良い気がする。掲げてある行政としてしなければならないこと、見えていることと同時に、市民の幸せ・安心して生きていける・誇りを持てる文脈でも、街としての持続性などの関係でSDGsが紐づく可能性はある。「時代の変化に対応した生産性の高い」だけではなく、あと1つ軸がいるのかもしれない。SDGsを目的に入れるというよりも、持続性には「財政的な持続性」もあるが、「街としての生態系や市民の幸せに依拠した政策を実行していく」ということが紐づくような軸が見えると良い。

基本方針では、具体像が見える、これをして何を実現するのか明確に分かるように整理した方が良いのではないかと、できれば総花的になってどこの自治体とも変わらないものになる。福知山市としてどう考えるのか、プライオリティや相互連関も出てくる。ここが整理できると、議論がしやすいし紐づけていきやすい。あとは項目間の連関について、今挙がっている部分だけでもあるとすると、どう表現するかは議論が必要。

市

この行革大綱は内部統制の話。まちづくり、市民生活をどうするかは「まちづくり構想」で作るこむので、その一方で市役所の運営、内部統制をどうするか、目標・目的が変わるから庁内でどうしていくかというのを示すのがこの大綱である。大綱をつくる明確なねらいが必要である。

委員

前回大綱の目的が「財源確保」であったら、今回は人口が減るなどといった中での「縮減への対応、縮小」かもしれない。こういったことが表すかどうかは別として、福知山としてこういうことを目指すための行革大綱だということを示すことができればよい。

今日は大綱の方向性の方向性を考える場になったが、大事なことであると思う。もう少し議論が必要であれば、もう一度議論の場を持つなどしてもよいかと思う。

本日の委員会は終了とする。

以上