

第4回福知山市行政改革推進委員会 議事録

日時:令和3年11月5日(金)

午前10時10分から

場所:市民交流プラザふくちやま ギャラリー

■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、村尾 慎哉

※深尾委員長、井上委員はオンライン参加

【市】

熊谷特別参与、市長公室長、財務部長、市長公室次長、経営戦略課長、財政課長、
財政課長補佐、職員課長、情報推進課長、事務局

■報告事項

(1) (仮称) 第7次行政改革大綱について

「【資料】行革大綱2022(案・仮題)の策定について」P. 1～15 事務局より説明

深尾委員長

「1. 現状認識」のところで、文言等意見はあるか。個人的にはこれまでの議論を踏まえ、理解しやすくなった資料にブラッシュアップできているなど感じたが、皆さん方から忌憚ないご意見をいただき、構造的に整理できればと思う。

井上委員

P. 13について。「③事業立案・業務プロセスの観点」で、これまでの委員会での議論の中で、策定される大きなビジョンや目的の部分が個々の事業が時間を経て進む中で変わってしまい、整合性がとられなくなってしまうので、そこをどう軌道修正するか、というのが大きな課題としてあったかと思う。そういった内容を、ここに追加すると良いのではと感じた。やはりビジョンの中で大きな目的が定められ、それが構造的・階層的に組み立てられ、各事業に応じていくと思うが、そういったことも特に市民の皆さんにもわかるように構成し、ビジョンの中での事業の位置付けを打ち出していくことが今後大事なことになるのではないかなと捉えている。そういったビジョンに照らした事業目的の構造の可視化についても、現状の課題として挙げられるとよいのでは。

深尾委員長

年度ごとに事業を客観的に評価していく際に、そういった事業目的やビジョンの関係の中で、何のためにその事業を展開するのかを再認識や検証をしていくというプロセスとも関連すると思う。

P. 1～「1. 現状認識」の、それぞれ大きく日本や世界との関係と、福知山の現状認識という形で、整理して書かれており、非常にわかりやすくなったかなと思う。

まずはこの①～③の3点の内容はよろしいか。

「③自然環境の変化」というのは、いわゆる森などに捉えられるが、ここではどちらかというと、脅威にそういった自然環境が牙をむいているというようなことかと思う。

「②技術の進展」について、Society5.0の実装という言い方でよいか。

井上委員

時に大きな違和感はなかったのが非常に的確かと思う。

深尾委員長

この3点のところはよろしいか。

村尾委員

P. 5「③自然環境の変化」について。地球温暖化が福知山市の自然環境、農林漁業等の一次産業へ影響を及ぼすというコメントがあるが、その課題を受けてどうしていくのかを行革大綱に反映するのか。大綱に反映しないのなら、内容としては最もではあるが、あえてこれを入れる必要があるのか。入れるのなら、大綱に反映したほうがよい。

深尾委員長

例えば福知山では災害が頻発すると、財政的にも予算編成できなくなるような状況が生まれるリスクは当然ある。そういったことをP. 5で言ったとすると、それに対する今後の新たな行革の取組みの方向性が挙げられるのであればよいが、挙げられないのならここに上げる必要がないのでは、ということかと思う。そのあたり、どうか。

経営戦略課長

一般論ではあるが、職員・行政へ今後求められるニーズが増える可能性があるという視点で記載している。特に今後の取組みで、この部分に関して特に意識をして記載をしているところはない。

熊谷特別参与

今のこの自然環境のところかというと、例えば、避難に関して、職員の負担であるとか役割ってというのが、他の自治体に比べてはるかに高いという点を踏まえてどうするか、担当部署の方でプラスになるリアクションを本来書き込まないといけないところが、逆に、それが日常になってしまっているのが、課題として認識できていない点、そもそもの我々の課題。そうした辺りを課題としてとらえるところから始めなくてはいけない、ということなのだと思う。

なので、今のような指摘をたくさんいただき、そういうところに着目しなくてはならないと、今、ここに出席している職員が思うことがとても大事だと思うので、ぜひ、たくさん教えていただければと思う。

深尾委員長

P. 18で出てくる「価値共創によるパートナーシップ推進」ということと同時に、今のような、災害時を含めてどう役割分担して取り組むのかという視点や、日常的な関係性の進み方、非常事態の時にそれが露呈することを考えると、非常に重要な問題提起になるというように思う。なので、③を消すというよりは、③のような状況は福知山にとってかなりインパクトが大きく重要なところであるので、そういったことを残しつつ、後半で議論ができればと思う。

井上委員

この自然環境の脅威というところは、DX推進という一言に、今はマルっと包含されているところになるのかなと捉えている。ぜひ、後段のところ、どうこの課題を打ち取っていくかを議論できると良いのかな、と思う。

広く私の理解で、まさに別途、検討されているスマートシティ福知山の推進計画という中に、当然、アグリ分野にどうしていくかということも仮説ベースとか検討ベースでテーマとして挙げられているのかなと理解している。そのあたりと行政改革との紐づけというか、スマートシティを実現するために、行政としては何をあらかじめ準備しておかないといけないか、職員としても何を準備しておかないといけないか、といったところが議論できるとよいと思う。

深尾委員長

では、①～③については後半のところ、改めて確認したい。

菊田委員

P. 12 「②住民参画・住民協働の観点」で、「市職員側に『丸抱えにする意識』が強い」という一文が、全く予備知識のない方にとっては理解しにくいのではないかと思います。要は、市側が全て業務を行うことが当たり前と思うのではなくて、住民に何か参画する発想を持っていただきたいという意図だと思う。表現をもう少し検討したほうがよいのでは。

浦尾委員

①～③について環境変化の見通しという点で、福知山に限らず、日本全体としての変化として捉えているところと、市としての変化として捉えているところと分けているが、その中でも福知山市にとって大きい変化や課題として捉えなければいけない点ももう少しわかるような表現にしたほうが、次の取組みへつながっていきやすいのではないかと思います。

全般的な変化を前提とする中でも、まず本市においてこの点が重要な変化として捉えなければいけない、という書きぶりをしたほうがよいのではと思う。

深尾委員長

P. 11以降「3. 現状におけるガバナンス上の課題」というところで、課題設定をいただいているので、こここのところと前段の現状認識とが接続がされているか、洗い出し方みたいなものが的確かどうか等も見ていただければと思う。

村尾委員

P. 11 「①経営体制の観点」の2点目の部長マネジメントについて、これが十分機能していないのではないかと問題提起されているが、ここの本質的な原因についてはどのように理解したらいいのか教えて欲しい。なぜ、長期間、解決できない問題としてこれが残るのかをどう分析されているのか。

市長公室長

事業棚卸しや各課の課題など、そういったことが長年かかっても解決の方向に向かっていないという現状は確かにある。その原因は、近頃の課題というものがいろんなところと連携していかねばならないが、その部局間連携・情報交換がまず弱いことだと思う。仮に連携したとしても、お互いがおせおせになってしまっている現状もあるように感じる。

また、この課題をいつまでに解決するのかというような時間的な感覚ももっと持つべきではという反省もある。

経営戦略課長

どうしても自分事という観点が、課長や担当者も含めて少し弱いのかなと思う。

深尾委員長

部長は何人いるのか。

経営戦略課長

17名。

熊谷特別参与

部長マネジメントに掲げてある目標を、たくさんある会議のどこかで、集中的に議論する場面は実際にはあるか。

市長公室長

一つ、経営会議という、部長級の17人の職員と理事者が入って行う会議があるが、意見交換・議論を深めにくいような現状もある。また、課題ごとに関係課でプロジェクトチームを組んでいるが、そこも先ほど言った、自分事としてとらえにくく、会議だけで終わってしまい、

解決策までたどり着けないというような現状もある。

深尾委員長

そうすると前段の項目にも「多くの会議」とあるが、上位下達型の報告や情報を共有するような類の会議が多く、創造性やクリエイティブな会議は少ないというような印象か。

熊谷特別参与

やっではいるが、実を結んでいると言えるかというところと難しいのだと思う。

「やっている」ということや、会議もたくさんあって、部長マネジメントについてもたくさんの方が書いてあるが、その1つ1つの進捗確認や目標修正、当面ここに集中すべきということが、それぞれの部長でしっかり意識付けができていないのか、なかなか課題が多いのではないかと思う。これは担当課レベルの話ではなく、理事者レベルの話になるのかもしれないが、そういったところも見受けられる。

村尾委員

P. 19 「(2) 福知山市職員としての資質の向上」で部長マネジメントについて記載がある。部長マネジメントは非常に重要で、限られた財政の中で効率的・経済的に事業を運営していくために欠かせない重要なポイントだと思うが、本質的にはP. 22 (5) の「効率的・効果的な事業実施に向けPDCAサイクルを確立する」というところに関連してくる項目ではないかと思う。

部長に対する教育体制が課題であるというならば、そのまま(2)の職員の資質向上の項目で良いが、少し論点が違うのではと思ったので、ここで一度確認させていただいた。

深尾委員長

重要な論点である。ガバナンスの問題なのか、人材の問題なのかというところで行くと、やっぱりガバナンスの問題ではないかと。課長レベルの問題でもあり、会議の問題でもあるというところで、構造的な問題としてとらえるべきという論点が浮かび上がってくる。

「【資料】行革大綱2022(案・仮題)の策定について」P. 16～22 事務局より説明

菊田委員

まず、P. 16に「市役所自身の体質を根本から見直す」とあるが、市役所自身はどういう体質だと考えているか。

P. 20に「行政職員としての本来業務に注力できる」とあるが、本来の業務をどう考えておられるのか。また「RPA」とは何か。

P. 22の「事業改善率」とは何か、教えてほしい。

深尾委員長

市役所自身の体質を根本から見直すという点は、本来の行政職員としての本来業務という点に繋がると思うがどうか。

経営戦略課長

「市役所自身の体質」については、課題等でもよく挙げているが、なかなか新しいことに挑戦ができない。それから、今やっていることを変えることがなかなか発想として浮かばない。こういったものは、福知山市だけじゃないかもしれないが、より行政としての体質・前例踏襲、事なかれ主義というのが体質だというふうに出て止めている。これをまず、大きく変えていかないといけない、見直さないといけない。そうでないと、DXも含めた2040年の対応ができないと思う。

P. 20の「本来業務」は、住民の声を聞く・政策を考えるということ。本来、職員でなけ

ればできない業務の時間を確保したいという意味でオンライン化を示している。

「RPA」は、特にパソコン入力やチェックというような定型的な作業を、いわゆるコンピューターがしてくれるというもの。福知山市も取組みを進めており、昨年度は1000時間強の時間削減ができたという効果もある。RPAの推進により、職員が今まで作業していた時間を減らしていきたいという意図で挙げている。

P. 22の「事業改善率」は、全事業棚卸しの際にも確か90%だったかと思うが、委員の皆さんからもご指摘・評価をいただいて、事業を見直したものをあげている。

令和2年度以降、事業評価という職員の内部の評価にしているが、令和2年度の実績では、改善率は68.3%であった。職員からの指摘もしっかりと受け止め、それを次の事業・業務の見直しに繋げるという意味でも、80%としている。

深尾委員長

市役所自身の体質を根本から見直す必要というのは非常に重要で、先の部長マネジメントの話や福知山市職員としての資質の向上にも関わるが、職員へ全責任を負わせている印象もある。

それはそれで大事だが、さきほどのマネジメント上・ガバナンス上の問題を考えると、新しい挑戦や変化は起こりにくい。そういうことを組織として変えていくための手段として、DXやICTについて触れられているのだけども、ガバナンスやマネジメントの観点が抜けている。急に部長マネジメントが挙げられているので、福知山市職員としての資質の向上は当然大事だけれど、組織としてもバージョンアップしていく、変革していくという眼差しが抜けているのは感じた。P. 19でいうと、一般職員にはチャレンジ目標を設定するが、管理職はそうではない。職員として当然レベルアップしてもらおうという意識改革も大事だが、組織として変わっていく意識は少し必要かなというふうには感じた。

井上委員

率直な感想として、「機敏な」というキーワードは非常に良いなと思った。

これまでの検討も踏まえて、スピードに重視をしていく、スピーディーに物事の取り組みも軌道修正していくというところのメッセージが込められて、まさに生産性の目指すところがわかるなと思った。

今回P. 20、21で、「(3) ICTの活用」と「(4) DX推進」の捉え方は的確だなと思うが、あえて別のものとして書かれていると思う。(3)はかなり具体的に取り組んでいるというところで、(4)は令和5年から1年遅れで進めていきますという中で、一方でこの取組みの中身はまだちょっと書き込みきらないような形で記載いただけると思う。今、考えている(3)と(4)の違い、ないし、特にこの(4)を含めていくような内容について、今後どういった分野のものを検討して入れていこうとしているのか。スマートシティ福知山との関連も含めて、すでに検討されているものがあれば教えていただきたい。

経営戦略課長

(3)と(4)を分けた理由は、そもそも前回以前に事務局としてICTとDXの違いが理解できていなかったというところがある。そこを、庁内で今後私たちがしっかりと説明しないといけないので明確に分けた。

もう一点、DXについては、あまり具体的な中身はない。事務局だけの考えではあるが、クレジット決済等先進的なところを取り込んで進めていけるのではないかとは思っている。

井上委員

(3)のオンライン手続きの推進という中にDX要素が含まれているのと、これまでの延長線上でこのICT活用により業務を変えずにやれるものをやりましょうという部分が混在してくると思う。恐らく(3)は業務を変えないでできること、ICT活用で効率的になること、利便性が高まるものである。

(4)は、業務そのものを変えていくこと。先ほどのクレジットカードは(3)と(4)の間くらいだと思うが、職員のバックオフィスないしフロント業務を含めて、業務をこう見直し

てかつデジタルを入れれば、こんなにいいことが起こるというのを、情報推進課だけでなく、現場の方々からもいろいろ発想を出していくことを令和5年の姿として出していきたい。一番、残念になってしまうのは、結局10件全て情報推進課が案を出してしまうこと。そうすると、この行政改革としても目標を達成しきれてないのではないかと思う。もし具体的に書くのであれば、この10件というのを、各担当課・原課から取組みを進める形まで踏み込むと良いのでは。

また先ほどの業務を変えるというキーワードも、盛り込むと良いのでは。

深尾委員長

D Xを市役所自身の体質を根本から変えるための道具としてとらえるような書き方もあると思う。

「D X推進委員」についても方法論を議論した方がいいのではないか。〇〇推進委員と呼ばれる委員を各課に配置したところで、形骸化し、当て職になり、機能しなくなることがこれまで多かった。先ほどの組織全体の改革とセットでやるなら、推進本部みたいなものを作るとか、行革委員会と連動するとか、いろんなことが方法論としては考えられると思う。このD X推進委員の育成は今までのやり方でいくと陳腐化するかもしれない。

D Xにより体質を根本から変えていく（トランスフォーメーション）。そして本来業務に注力し、職員がチャレンジできる環境をつくり出していくというような、母体としての組織の改革につなげていくという文脈があった方がよいのでは。

浦尾委員

D X推進への挑戦というところで、デジタル庁が発足し、いくつかの自治体ではガバメントクラウド先行事業が始まった。京都府も南部の市では、その先行事業に参加している。そういったことから、やはり福知山市の今後5年間というのは、非常に情報化については過渡期で大事な時期だと思うが、いわゆる国が進めるデジタル・ガバメントという大きなクラウドと連動していくというような方向性を見ながら、このD X推進への挑戦を掲げているというふうに理解で良いのか。それとも、特に意識してなくて書かれているのか。今後の具体的な考え方があれば聞きたい。

情報推進課長

今言われた通り国の方でも自治体のD X推進計画というのを、この12月に作り、その中で具体的に自治体に取り組む事項というのを五つほど挙げてきている。

その中の一つにガバメントクラウドや自治体のシステムの標準化等が上がってきているが、それはそれで困難もあるが粛々とやっていくというふうに考えている。

ただ、本市の行革におけるD Xに関しては、繰り返しにはなるが、職員及び組織の意識を変えていくという目的があると認識している。国の動きに合わせてD Xを推進していくが、その中で組織とか職員の意識を変えていくという位置付けになると思う。

熊谷特別参与

補足だが、国の示す方向性に則って自治体がやれることをやるというのが、おそらくこれまでの説明で繰り返されてきた従来の市役所の体質であると思う。それを活用して、市でオリジナルのものをどう作れるのか、もっとこんなふうに工夫したらこんなことができるのではないかという内発的に想像することができないのか、というのが問題意識の中にあると思う。なので、今説明したのは、国が示すことは難しいのではなく、すいすいとやれるようになって、それ以上のことをやれる職員を育成していく、というぐらいのことを考えているのだと思っている。

浦尾委員

P. 18の「(1) 価値共創によるパートナーシップの推進」の項目で、「本市イメージの向上」というのは当初の案からずっと書かれているキーワードであり、今回具体的に指標も書

かれているが、ぜひその指標のイメージとしては、ふるさと納税の額であったり、企業誘致の数であったり、移住希望者の数であったり、具体的な福知山の情報発信による数字が大事ではないかと思う。

深尾委員長

突如として「戦略的な情報発信」と書かれているが、前段の交流と認識とか課題と何か紐づくところはあるのか。

経営戦略課長

もともと課題に、人口減少・人口構造の変化というところを、従来から挙げている。この中で、当然、担い手という部分があるのに加えて、これから福知山市に関係する人を増やしたいという意図からこの位置に挙げている。確かに唐突感もあるので、書き方は工夫したい。

深尾委員長

施策レベルだとよくわかるが、それと行革との関係がどういうふうに繋がっていくのが見えにくい。行革としてどういうふうに位置づけるのかというのは明確な方がよいと思う。

村尾委員

P. 18 「(1) 価値共創によるパートナーシップ」にある「■多様な主体との協働」について大学が挙げられているが、福知山市レベルの人口規模で公立大学を建てる地方公共団体はあまりないと思う。つまり、大学があるのは福知山市の一つの大きな特徴。税金を投入しているので、大学といかに連携し、協働を果たしていくかというのは、福知山市固有の問題として非常に重要なのではと思う。今は並列的に書かれているが、大学との連携をもう少し強化するような書きぶりにしたほうがよいのでは。

もう一つは、特にこの行革大綱で、今回、ICTやDXの推進が大きなポイントになっていると思うので、最終ページ(P. 22)の財政運営とうまくリンクし、ICTとかDXに投資していく予算が確保できないと絵に描いた餅になる可能性が高い。

菊田委員

最後のページ(P. 22)の「事業評価による事業見直し」について、去年までは財政面だけでなく、庁内的に見たあり方等も含めて事業見直しを行ってきたと思うが、財政面を集中的に見直すのであれば、事業改善率を指標とするのがよいと思う。しかし、財政運営なので、どちらかというとなら財政面の改善率を主体に置いたほうがよいのではと感じた。

P. 20 「(3) ICTを活用した行政サービスの見直しと業務効率化の徹底」については、本来の目的は行政職員が本来業務に従事できる環境なので、ここにある3項目によって、その時間はどれだけつくれたか、そういう視点が必要になるのではと感じた。

井上委員

P. 19 「(2) 福知山市職員としての資質の向上」についてITリテラシー、データリテラシーの向上というところを、明確に盛り込んでみてはと思う。職員の方でも得意な職員と苦手な職員の底上げは、今のタイミングでやっておき、いわゆる苦手意識をなくしていくところがDX・ICT推進、すべての取組みにボディブローのように効いてくると思うので、そういったところを取り組み項目に入れてみてはどうか。

もう一点、P. 20、21のどちらに入れるかということもあるが、明確に表に出す案としてバックオフィスのペーパーレスというところも取組みの案として検討するとよいのではと思う。紙の方がよいという市民からの声もあると思うが、例えば、AI-OCRで一度データ化し、紙にせずデータで一気通貫の業務ができるようにしようというのは、業務時間の削減にも効果がある。また、テレワークやサテライトオフィスで実施できる業務の拡大といったところにもメリットが大きい。なので、あくまでこのバックオフィスをいかにペーパーレスにしていくか、電子化に配慮した帳票の種類をいかに増やしていくかという指標も明確に目標を立

てて改革をしていくとよいのでは。

このDXの先のこの領域を検討する議論になるが、市立病院、医療との連携、市役所と医療ないしこの自治会等の連携について、取り組んでいることや課題等の改革の芽があれば教えてほしい。

情報推進課長

一部自治会長や消防団の各分団長、農区長にそれぞれタブレットを持ってもらい、市から情報を発信したり、オンラインで会議を開催したりして少しずつ慣れてもらう取組を始めている。市民病院の大江分院では遠隔での診察を実証的に始めている。大学との連携の話があったが、大学の先生や学生と一緒にスマートフォン等活用の教室を生涯学習講座として行っている。スマート農業についても大学や企業と連携する事業が始まっている。

井上委員

医療については福知山市立市民病院という大きな病院があり、大学と同じく、福知山市の安心安全に暮らせる武器だと思う。

では防災の観点もしくは介護の観点で、市役所とその地域の住民の皆さんと、そういった医療機関とがシームレスに連携できる、また、防災・災害が発生した時に、いわゆる避難所、病院の情報とがシームレスで連携できるかどうか、そういった縦割りのところに横の繋がりが機能するの点かという点も、点検を行い、もし改革が必要であれば、改革の骨子・取り組みの項目として大きな柱として盛り組むとよいかもしれない。今回の行革というよりは別のテーマ・ビジョンかもしれないが、必要であれば、この職員の意識改革ないし組織の改革といった中にも盛り込めるとよいと思う。

熊谷特別参与

その話は、市民向けというよりも、例えば地域包括ケアの中で取り組んでいる他職種連携のようところで、どのようにDXの視点を取り入れた仕組みを作るかということに繋がると思う。どうしても市役所だと、市民さんとデジタルでどう繋がるかという話になりがちだが、DXを推進して一番期待できるのはそういう裏側の仕組みのところだと思う。今、言われたような視点や指摘をといるのをうまく生かして、それぞれの持ち場で、関係課とも連携しながらどうトランスフォーメーションしていくかということが大事。そこを単にDXと書いておしまいにするのはではなく、これをどういうふう言語化して、ここに書き込むかということが重要。

深尾委員長

統計とか、そういう情報データを政策に反映させられる力量も組織として上げていかなければならないし、P. 17にある「住民との対話」も、形式的なものをしては仕方がない。手間ばかり増やしてしまうわけで、何か実効性をどういうふう確保していくかという視点が必要。さきほどデータみたいなものも、住民ニーズを拾い上げる一助にもなっていく、新しいツールにもなっていくと思う。そういう分野で福知山公立大学がせつかくあるという点に繋がる。

今後の予定は11月24日に本委員会を開催し、答申案を決めたい。

本日の委員会は終了とする。

以上

※公表時には〇〇委員（長）は、委員と、市の関係者は、市と表記します。