令和３年度第４回　福知山市行政改革推進委員会

日　時：令和３年１１月５日（金）午前１０時１０分
場　所：市民交流プラザ３階　ギャラリー

《　次　　第　》

開会

１　議事

（１）（仮称）第７次行政改革大綱について

（２）その他

閉会

【資料】行革大綱２０２２（案・仮題）の策定について

行革大綱2022（案・仮題）の策定について

2021年11月5日

福知山市行政改革推進委員会

1. 現状認識

1. 自治体行政をとりまく環境変化の見通し

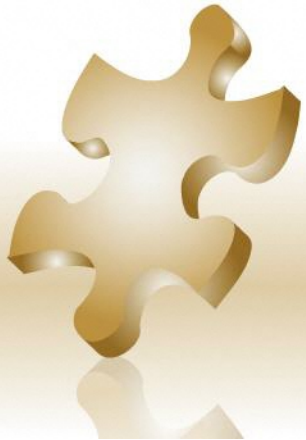
今後20年程度の間に起こる社会・経済・地域生活の環境変化を想定しながら、直近5年間の方向性を中期目標として定める、バックキャスティングの手法を基本とした行政経営を展開しているところです。

行革大綱の策定にあたっても同様に、従来の行革方針の延長線であるべき取り組みを規定するのではなく、2040年頃までに顕在化するであろう自治体行政をとりまく環境変化を的確に捉えながら、方向性を定める必要があります。現時点では、以下の点について、激変とも言えるような環境変化が想定されます。

①人口減少の進行

②技術の進展

③自然環境の変化



1. 現状認識

① 人口減少の進行

日本の人口は2008年(平成20年)にピークを迎え、以降は減少し続けています。国立社会保人口問題研究所(以下「社人研」という)の推計によれば、今後、人口減少及び高齢化はますます進行し、団塊ジュニア世代が高齢者となる2040年頃、高齢者人口はピークを迎えることが見込まれています。

本市においては、2000年(平成12年)以降減少し続け、令和3年6月公表の令和2年国勢調査速報値では、平成27年調査より1,586人減少し77,349人となりました。

社人研による本市の人口推計では、2040年(令和22年)には69,098人と7万人を下回り、これは1市3町が合併した2006年(平成18年)の旧福知山市の人口(67,858人)とほぼ同水準で、およそ35年間で旧3町分の人口が減少したことになります。

合わせて、人口構造の変化も一段と進み、2040年には2015年(平成27年)と比較して年少人口(15歳未満)、生産年齢人(15～64歳)がそれぞれ20.9%、17.6%と著しく減少するのに対し、高齢者人口 (65歳以上)は1.6%の増加し、中でも75歳以上の人口は11.7%増えるなど、生産年齢人口の減少と高齢化に拍車がかかります。

市域内では人口分布が二極化し、周辺部の人口減少と高齢化が一層進み、地域の担い手不足や買い物・移動など日々の生活に加え、災害発生時の共助機能の低下や耕作放棄地の増加など多方面で影響が予想されます。

1. 現状認識

② 技術の進展

Society5.0（現実空間と仮想空間を高度に融合させた社会システム）の実装が進むことで、様々な情報が共有され、必要なサービスが必要な人に必要な分だけ提供される社会の実現が予想されています。

このような社会では、人材不足や距離、年齢等の制約から従来では対応困難であった様々な課題についても、きめ細やかな対応が可能となり、新しい技術により、今後顕在化が見込まれる課題についても解決できる可能性があります。

このような技術発展により、市域でも自動運転による移動手段の確保や、遠隔診療の普及など期待が膨らむ一方で、利用者が少ない地方では、採算性の観点から、当該技術の基盤となる設備の整備が大きな課題となっていくことも想定されます。

1. 現状認識

③ 自然環境の変化

本市では、平成25年から平成30年までの5年間で4回も大規模な水害が発生しました。今後も、地球温暖化が進行し、それに伴う気候変動で風水害の頻発化や激甚化など、今まで以上に災害リスクが高まることが予想されます。

また、災害リスクと関連して、本市では今後も高齢者の増加が見込まれており、災害時の避難において要配慮者の増加や、地域での高齢化が進むことから、避難者を支援する共助の体制確保をどうするかについても、大きなリスクとして顕在化してきます。

更に、地球温暖化は、生態系や植物などにも大きく影響を与えることから、本市の自然環境や農林漁業などの第一次産業に大きな影響を及ぼすことも懸念されます。

2. 今日までの行政改革の取り組み

これまでも、その時々の時代の変化や要請に応えるかたちで6次にわたる行政改革に取り組むとともに、より良いガバナンスや行政運営を確立するために不断の改革・改善に努めてきました。

なかでも、直近においては、以下の5つに力点を置いて取り組んできました。

① 財政健全化指針

平成28年度からの第6次行政改革に加え、平成29年には財政構造健全化指針を策定し、全庁的に行財政改革に取り組みました。

懸案であった経常収支比率の改善など第6次行政改革で掲げた財政指標の目標は全て達成し、普通交付税の合併特例加算が措置されなくなる令和3年度以降に、健全な財政運営を行うためのスタートラインにようやく到達しました。

1. 現状認識

②人材確保・育成・働き方改革

多彩な人材確保に向け、インターンシップを積極的に受け入れ基礎自治体で働く魅力を伝えています。職員募集では、応募者全員を面接する独自の取組に加え、専門人材を通年で募集するなど意欲・能力を重視した採用を行ってきました。

人材育成では人材育成基本方針に、めざす職員像や求められる資質・能力、職階に応じて果たすべき役割と能力を定め、職員の資質向上に努めてきました。併せて、国、府など様々な関係機関等へ職員を派遣し、広い視野を身に付けるとともに全国的なネットワークの形成など人材育成に取り組んいます。

働き方改革では、職員の労働環境の改善、長時間労働の是正や健康確保、ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組み、全職員がその能力を最大限発揮することで、施策の質や行政サービスの向上を目指しています。

1. 現状認識

③ ICTの導入・活用

業務効率化では、電子申請や地理情報（GIS）に加え、AI-OCR及びRPAなどを導入し取組を進めています。また、行政手続きでは、令和2年度以降、健（検）診やイベント・行事への参加申込などのオンライン化に取り組んでいます。

（AI-OCR及びRPA活用：令和元年度で432時間、令和2年度で1，189時間の業務効率化）

平成30年度からITコーディネーターの資格をもつ外部有識者により、情報システムの最適化にも取り組み、主に情報資産の導入、更新予算の最適化や情報セキュリティの向上等で効果を上げていますが、導入・更新経費や情報セキュリティへの対応は積極的なICT推進には壁となっています。

1. 現状認識

④ 公共施設マネジメント

平成26年度に策定した「基本方針」及び「基本計画」を着実に実施するため、個々の公共施設の再配置方針とスケジュールを定めた「実施計画」を5年ごとに定め、現在は、令和2年7月に策定した「後期実施計画（R2～R6）」で、まちづくりや安心・安全への取組を進め、地域住民にとって住み続けられるまちという地域価値の向上に取り組んでいます。

【前期実施計画での実績：95施設19,923㎡の削減】

あわせて、令和3年3月に「個別施設計画（R3～R12）」を策定し、個々の公共施設の長寿命化等に向けた取組やその効果についても整理を行いました。

1. 現状認識

⑤ 事業棚卸しと行財政マネジメントサイクル構築

平成28年度から令和元年度までの4年間で全事業棚卸しを実施し、1,123事業について、あらゆる角度から事業の検証を行い、大部分の事業において効率的・効果的な事業につくりかえるための見直し等を行いました。

令和2年度以降も、引続き事業評価の取組を行い、職員自身の事業見直しの意識と体制の定着を図っています。そして、事業評価を各種計画や予算・組織編成に連動させる行財政経営マネジメントサイクルの構築に取り組んでいます。

3. 現状におけるガバナンス上の課題

不断の改革・改善に取り組んできたものの、これまでの実績はもとより、これからの環境変化を想定してさらに高みをめざそうとするとき、決してして満足できる水準に達しているとは言えません。

これまでの取り組みを踏まえた現状の課題は、5つの観点に基づいて以下のとおりです。

① 経営体制の観点

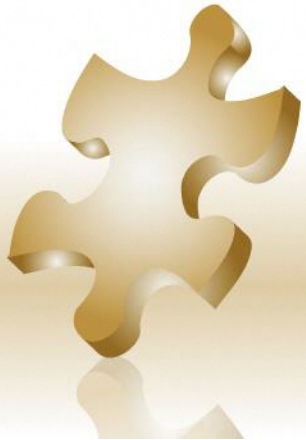
〇多くの会議を開催しているが、会議自体が形骸化し情報共有のみで留まっており、意思決定を行うという本来の目的を果たしていないのではないか

→庁内会議だけでも約40の会議体が存在、会議での決定事項が見えづらい

〇部長マネジメント（部内の資源配分や部局間の連携など）が十分機能していないのではないか　→同じ課題が長期間解決できていない

〇市の財政を意識した組織運営が行えていないのではないか

→予算要求額が基準を上回る部署が存在する



1. 現状認識

② 住民参画・住民協働の観点

〇住民参画や住民協働の観点で、市と住民の役割を考えたり、地域人材を育成する仕組みが構築されていないのではないか

〇市職員側に「丸抱えにする意識」が、住民側には「行政に任せる」意識が強いのではないか

→自治基本条例に基づき、住民協議会の設置を目指しているが4団体に留まっている

〇住民参画や市民協働の必要性、業務との関連性に加え、課題解決の手段であることが共されていないのではないか

1. 現状認識

③ 事業立案・業務プロセスの観点

〇事業の必要性や有効性について、住民の意見を分析して合理的な根拠に基づいて立案する仕組みが確立されていないのではないか

→事業立案に際し、ターゲットやニーズの設定が不明確な事業が存在

〇事業を評価する際に客観的なデータに基づいて事業の検証ができていないのではないか

→具体的な成果指標が設定できていない事業が存在

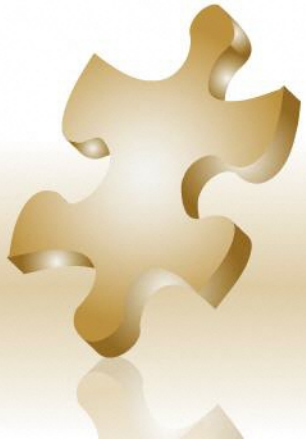
〇職員が忙しすぎて、住民と話す時間や課題に向き合えるだけの時間的・精神的余裕が失われているのではないか

〇引継が不十分ではないか

→業務マニュアルが存在しない、担当者しか業務フローを把握していない

〇財政を意識した事業立案が出来ていないのではないか

→提案時点で財源をどうするかについて議論が深められていない



1. 現状認識

④ 新技術導入・活用の観点

〇導入・活用に際して、全庁的な活用を検討・調整する庁内組織が明確に定まっていない

〇導入自体が目的化し、期待するレベルまで活用が進んでいないのではないか

→システムや機器の導入で劇的に業務改善が図られたという事例が少ない

〇届出や申請でオンラインで完結できるものが、ごく一部の手続きに留まっている

→ コロナ禍の現在も、わずか数件しか取組まれていない

〇職員の業務改善という名目で多大な経費を計上しずらい

1. 現状認識

⑤ 職員育成・能力発揮の観点

〇研修で得た知識やスキルを実践で生かすための取組が不足しているのではないか

〇職員本人だけではなく職場として人材育成に消極的になっているのではないか

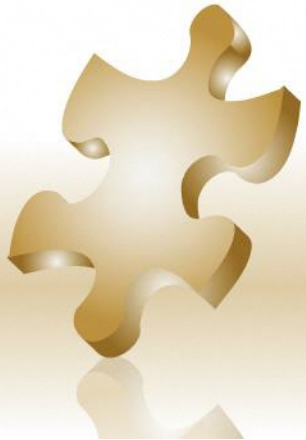
→派遣研修を希望する職員が減少傾向にある

〇様々な住民意見をコーディネートし、組織や業務に繋げていく力が弱いのではないか

〇前例踏襲、スピード感の欠如、非効率といった部分について改善意識が弱いのではないか

→長年、課題として挙げられるが改善できていない

〇①～④に共通する課題として、組織や個人のチャレンジ精神や柔軟性が弱いのではないか



2. 新たな行財政改革の方向性

1.　2040年を見据えた今後5年間のあるべき方向性

持続可能で発展的なまちづくりを進めていくには、常に時代の変化に適応し、また時代を先取りして市役所自体が変わり続けていく必要があります。そのため、本市では昭和60年度以降、第6次に至るまで、財政基盤の確立に軸足を置きつつ、市民協働や人材育成など時々の課題に対応すべく行財政改革に取り組んできました。

一方、今回の行財政改革では、これまでの取組を踏まえつつ、新型コロナウイルス感染症を機に100年に1度と言われる大きな社会変容への適応に加え、人口減少・人口構造が大きく変化し、基礎自治体としての持続性に警鐘が鳴らされている2040年に向け、市役所自身の体質を根本から見直す必要に迫られています。

そこで、行政改革の目標を、「時代の変化を機敏に捉えた、生産性の高い行政経営の確立」と定め、5項目の課題に集中的に取り組みます。
この5年間を、時代の変化に素早く対応し、2040年を万全の体制で迎える準備期間と位置づけ、市役所の組織体制の見直しやICT化による業務効率化、DX推進による抜本的な業務改革に取り組み、職員自身が積極的に課題に向き合う時間的・精神的余裕を生み出します。

そして、生み出した時間を、住民サービスの向上や様々な本市の課題解決に充てることで、住民本位のまちづくりを更に進め、選ばれる自治体として価値を高め、人口減少社会を乗り切ります。

2. 新たな行財政改革の方向性

2. 行財政改革の当面の目標

時代の変化を機敏に捉えた、生産性の高い行政経営の確立

（定性的説明）ICTを活用した業務効率化やDX推進により行政の仕組み・あり方自体を見直し、職員一人一人が本市課題に向き合う時間を生み出すことで、市民サービスの向上を図ります。

（定量的説明）・施策目標を達成した施策が8割以上

・住民との対話を行った事業が6割以上

（住民との対話：、懇談会やアンケート、パブリックコメントなど）

3. 計画期間

２０４０年を見据えたまちづくりに向け策定した、「まちづくり構想 福知山」の政策・施策の推進と連動した取組とするため、まちづくり構想の計画期間と合わせ令和４年度から令和８年度までの５年間とします。

4　基本方針と取組項目

これまでの取組及び現状における課題を踏まえ、2040年を見据えた今後5年間のあるべき方向性を具現化するため、5つの取組項目を定めて行財政改革に取り組みます。

(1)価値共創によるパートナーシップの推進

今後の人口減少、人口構造の変化や複雑化・多様化する地域課題への対応を見据え、民間や市民など多様な公共の担い手の育成と連携を推進します。また、戦略的に本市の魅力を発信し、関係人口を獲得するなど、本市への関心を高め多様な主体との繋がりを強化します。

■多様な主体との協働(NPO、市民団体、企業、大学等)

(指標:公民連携等の協定数、提案型公共サービス民営化事業での委託事業数)

■戦略的な情報発信による本市イメージの向上

(指標:本市イメージに関する「ポジティブ」な回答数、福知山ファン獲得数)

3. 基本方針と主な取組項目

（2）福知山市職員としての資質の向上

失敗を恐れず挑戦するチャレンジ精神や、必ずやり遂げる遂行能力など、職員個々の資質向上をめざし、一般職員の人事考課において「チャレンジ目標」を設定します。

管理監督職は、職階や事務分担に応じ、目標設定や目標達成に向けた取組を支援し、組織全体で人材育成をはかります。

また、複雑化・多様化する課題へは、部長マネジメントによる横連携の強化や、専門人材の登用など多様な手法を用い、迅速に解決を図ります。

■職員の意識改革（指標：人事考課項目で「チャレンジ目標」を設定し達成率を測定）

■庁内連携の強化と専門人材の確保
（指標：部長による連携組織数と課題解決数、専門人材の登用数）

3. 基本方針と主な取組項目

（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

ICT活用により行政手続きのオンライン化と業務効率化を徹底し、既存の業務量・業務時間を削減することで、行政職員としての本来業務に注力できる環境を整えます。

■行政手続きのオンライン化促進 （指標：オンラインで可能な手続数（R7までに7割実施））

■RPAなどによる業務時間の削減
（指標：削減した業務時間数1,400時間／年（R4）、以降は年100時間ずつ上積み）

■職員一人あたりの残業時間数の削減 （指標：職員一人あたり12時間以内/月）

（4）DX推進への挑戦

2040年の社会を見据えた働き方や組織体制を確立するため、DX推進に取り組む人材を育成し、行政サービス等の向上を図ります。

■DX人材の育成等（指標：DX推進員の育成10人／年（R8までに50人））

■DXによる行政サービス等の向上（指標：DX取組事例数　10件／年（R5～））

（5）持続可能な財政運営の確立

財政に関する主な指標は、本行政改革大綱と合わせ別途作成する「福知山市持続可能な財政運営の基本方針」にて設定し、財政規律を遵守します。

また、予算編成から事業実施、そして事業評価に至るそれぞれの段階で、事業課題と改善内容をチェックし、効率的・効果的な事業実施に向けPDCAサイクルを確立します。

■健全財政の堅持　（指標：財政運営の基本方針で掲げる財政指標の遵守）

■施策・事業評価による事業見直し（指標：事業改善率80％）