

## 第 6 回福知山市行政改革推進委員会 議事録

日時: 令和 4 年 3 月 23 日(水)  
午後 1 時 00 分から  
場所: 市民交流プラザふくちやま 3-3

### ■ 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、村尾 慎哉  
※全員オンライン参加

#### 【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、財政課長補佐、事務局

### ■ 報告事項

(1) 令和 4 年度福知山市予算案の概要について  
財政課より資料 1 に沿って報告

#### 委員

何か質問等はあるか。(→なし)

### ■ 議事

(1) 福知山市行政改革大綱 2022-2026 について

#### 委員

委員のみなさまには年度当初から 5 回に渡って議論いただき、昨年 12 月 16 日に市長へ答申をさせていただいた。それを踏まえて、市で令和 4 年度～8 年度を計画期間とする「福知山市行政改革大綱 2022-2026」を策定いただいた。

経営戦略課より資料 2 p. 13～取組項目を説明

#### 委員

p. 18 の取組項目 6「業務フローの見直し及び標準化」について。かなり具体的に実施内容を記載いただいている。その内容について、一番の課題は何か。また、具体的な作戦は何か。例えば、福祉保健部と市民総務部との関わりや、窓口ではない部署、例えば産業政策部や建設交通部など、違う毛色の部署など、それぞれどういった形で取組を進めていくのか。そこで取り組む中の課題認識があれば教えてほしい。

#### 市

業務フローの見直しという言葉だけ説明すると、今ある事務を今の観点で見直しすることに留まると思う。それを DX の観点でドラスティックに見直すことが大事だと思っている。先ほど説明した「IT アドバイザー」から研修を半年受け、その後まずはそれぞれの所属の事務を見直す。

RPA 等で事務が短縮できるのは 5% 程度だと聞いている。20 人を超えるような職員数が多い部署、または超過勤務が多い部署から切り込むのが考え方の筋だと聞いている。推進員を選定する際もそういった観点を持ちつつ取組を進めたいと考えている。

## 委員

目的意識を軸に置きながら取組を進めるとよいと思う。作業時間を短縮する、削減する、市民との対話時間を捻出するために事業効率化を進めるのであれば、どれだけ無駄を無くせるかが大事になると思うが、一方で、市民サービスをより良くしようとする、コスト削減だけではなく、庁内全体でより良くしていくための取組も出てくると思う。そこでべらぼうに人員がかかってしまっはいけないが、今と同じ労力で、より良いサービスを提供できることも観点として持ちながらDX推進に取り組んでいけるとよい。各部署といっても市民対応の部署や政策を考える部署など、いろいろなタイプがある。そのなかで、ある程度作戦を形作りながら、それぞれの業務に適したAIやRPAの活用を検討できればよい。だんだん各チームの役割や特色を出せるように取り組んでいけるとよいのではと思う。

## 市

来年度から進めていく中で、本委員会でも報告しながら、助言を引き続きいただき、軌道修正しながら進めていきたい。

## 委員

p.22 の取組項目 11「部課横断的な事業推進・自主研究チームの形成および活用」について。横断的な事業推進がこれからDXを進めていく中で特に重要な位置づけの1つだと感じている。p.11 に取組の体系の図があるが、縦ではなく横串を刺して取組項目を進めてほしい。それがこれからの情報化推進や市民にとっての効率的なDX推進の観点となる。

3点質問をするが、1点目、取組11について、庁内の部課横断的な組織は現在どんなものがあるか。

2点目、「自主研究チーム」について「(補助金支出対象チーム)」とあるが、カッコ書きの意味はなにか。

3点目、指標1「事業推進チームの仕組の構築」の2023年度目標値が「仕組構築」だが、もっとスピードアップして取り組まないといけないのではないか。

## 市

庁内横断組織については、アクティブシティ推進事業、知の拠点整備事業、長田野工業団地の利活用に関してなど、7~8組織がある。取組が進んでいる組織と進んでいない組織、様々ではあるが、なぜ進まないのか、自分事としての捉え方が弱いという課題を踏まえて取り組んでいく必要がある。

補助金支出対象チームについては、職員課所管の職員研修事業の中で、職員が自主研究をする際の補助金を予算化している。実際には予算の支出が無いと自主研究の活動は見えづらい。自主的に研究に取り組んでいるチームの取組を庁内にも周知し、広めていきたいと考えている。

目標値の「仕組構築」のスピードアップについての意見は受け止めたいと思う。

## 委員

ぜひ横串での取組をお願いしたい。

## 委員

取組項目5「全庁的かつ横断的なDX推進体制の整備」について。DX推進員は、初年度は10名、2年目は20名にと、年々増えていくと思うが、最初は少人数でスタートすることになると思う。その状況でどのように5番を達成していくのか。

取組項目 3「市民との対話機会や意見聴取方法の拡充」について。DXやICTの活用により職員の事務作業を軽減し、市民との対話の時間を確保するとあるが、初期投資がかかると思うので、職員が技術を早く取得できるよう研修を充実してほしい。

#### 市

DX推進員は最大 30 名が令和 6 年度に出そろふ。DX推進員は取組項目 6、8 について取り組んでいくことになるが、取組項目 6、8 では 10 名、20 名の期間も含めて 5 年間でたどり着く目標値を設定している。5 年の間に技術進歩があり、目標値を上回りそうな場合は見直す必要がある。

ただし、育成の観点ではITアドバイザーは 1 人のみであるので、多人数を一度に育成するのは難しい。1 年に 10 人ずつ、ミッションをしっかりと持たせながら育成していくことを考えている。

#### 委員

p.13 の基本方針 1「民間が強みを発揮する分野の委託・アウトソーシングの推進」については、他の項目より難しい項目であると思う。成果も捉えにくく、今までもおそらく取り組んでいると思うが、なかなか進んでいない項目なのではないか。短期的に集中して取り組み、成果をあげていかないと、今までの延長線では成果をあげるのが難しいと思う。そのため、もう少し現状値と目標値のバランスをとることが必要ではないか。

特に民間や市民との連携は難しいが、大学や企業、NPO、NGOは取り組みれば取り組むほど成果が出やすいと思うので、取組項目 2「大学やNGO・NPO、企業等との連携協定の促進」の目標値はもう少し上げて、積極的に取り組まないと、成果が出にくいのではないかと思う。

#### 市

取組項目 2 の指標 1「連携協定の締結数」について、ここ数年は複数の協定を結んでおり、より増えることを目指して取り組むことは可能と思う。一方で、相手があつての取組にはなるので、こういった目標の設定にしている。また、6 次行革の反省点でもあつた、指標の見直しについては計画期間内であっても適宜行う必要があると考えている。見直ししながら取組を進めていきたい。

#### 委員

答申を受けて、前半の部分 (p.12 まで) も福知山市が置かれている状況について、危機感が伝わるように書いていただいていると感じた。

基本方針 3 について。市職員は、総合計画等の中での自身の業務の位置づけや目的をつい忘れがちになり、目先の状況に追われてしまうので、この基本方針で打ち出して取り組んでいくのだと思うが、現状で職員への情報提供はどのようになっているか。全体像が捉えられるような情報提供が必要。現在、民間企業では、そういった情報がクラウドに掲載され、自分がどういった業務に取り組んでいるのか、営業、経理、総務などそれぞれの部署が置かれている状況が分かりやすくなりつつある。市役所の現状はどうか。もしくは今後のICTの取組でこれから整備していくのか。

#### 市

市役所内の情報共有ツールとして、庁内掲示板があり、計画類や策定についてのお知らせを掲示板で行っている。今回の本大綱と「まちづくり構想 福知山」については、掲示板で発信

するのはもちろん、4 月中に職員向けに説明する場を設けたいと考えている。部長会議などの庁内会議でも取組の状況や進捗の報告を行い、庁内での情報が行きわたるようにしたい。

**委員**

自分の置かれている立場や役割が分かれば、取組項目 9～11 も効率的・効果的に取り組んでいけると思う。

**委員**

本大綱の推進の結果、自助・共助・公助を掲げる中で市と市民との接点をどうしていきたいのかがわかるとよいのでは。市民と一緒にどう行動していくのかが見えづらい。

**市**

今の意見はしっかり受け止める必要がある。一方で自治基本条例という市としての最高規範の条例があり、市民との協働や参画が具体的に謳われている。進捗については条例のもとに設置された自治基本条例推進委員会が統制していくことになっており、そういった規範があった上で内部改革を進めていくかということになると思う。公に市民との協働や参画をどうしていくかはそちらで謳っているので、全体の構成や目指す先は改めて委員へ説明が必要。

策定した「まちづくり構想 福知山」についても委員へ改めて説明が必要。どういう資料をお渡ししているのか振り返りつつ、来年度必要な資料を揃えて提示が必要。

**委員**

横串の観点で、先ほど意見にあったクラウドなどを含め、本委員会運営の中で実験的に取組をやってみてもいい。基本的には答申をベースに大綱をよくまとめているので、今日の委員からの意見を参考に各取組を進めていければと思う。適宜進捗や悩み等は本委員会で議論ができればよいと思う。

**市**

「まちづくり構想 福知山」と本大綱は両輪。庁内でもしっかり浸透させ、取組を進めていきたい。

## **(2) 行財政経営マネジメントの強化について 行財政マネジメントの取組案について事務局より説明**

**委員**

部長、課長は何名いるのか。

**市**

部長は 17 名。医療職を除き、課長級は 70～80 名ほど。

**市**

部長マネジメント強化のスケジュール表の中で、4 月に経営方針を作成し、5 月に施策評価を行うことになっているが、前年度の評価をしていない中で、当年度の経営方針は策定できるのか等、スケジュールに課題があるようにも思う。企業経営上やシステム上など、いろんな観点でお気づきの点があると思うので、いろんな観点から意見をいただければと思う。

市

スケジュールについては令和 5 年度からと思っている。一方で事業評価、サマーレビュー、オクタムレビューについては現在も取り組んでいる。そういったところは中身が重なるところはあるが、令和 4 年度から取り組めるものは取り組みたいと思いつつ、最終的な完成は令和 5 年度と思っている。

市

部長マネジメントも令和 5 年度でよいか。

市

行革大綱に記載した経営方針の公表も含めた部長マネジメントは令和 5 年度からと思っている。

委員

お気づきの点があれば意見をお願いしたい。また、今日説明された取組や仕組が、そもそも行財政マネジメントサイクルの強化につながるのかという根本的な点も含めて、幅広く意見をお願いしたい。

委員

行革大綱で 5 年計画を作成し、目標値を年度ごとに進捗管理していくのだと思うが、これと行財政マネジメントとはどう繋がっていくのか。

市

行政改革大綱の目標について部長マネジメントの強化を謳っているが、それぞれの取組自体は所属（課）単位となっている。一方で、横串をさすという点では部長マネジメントの機能強化を謳っているので、令和 5 年度には整理をし、機能強化を図りたい。行財政マネジメントについては、部長マネジメントの強化を軸に置いたスケジュールを示している。

委員

第一次評価、第二次評価の目標設定に対する進捗度合に対する分析をしていくということだが、この目標というのは、何か。

市

「まちづくり構想 福知山」の中には 60 施策あり、その施策それぞれで設定している目標、成果指標のことである。

委員

行革大綱とはリンクしているのか。

市

成果指標自体が一部重複しているものはあるが、行革の取組の目標と「まちづくり構想 福知山」で掲げる成果指標はそれぞれ別のものである。

**委員**

「まちづくり構想 福知山」と行革大綱は両輪ではあるけど、マネジメントスタイルに落とし込んでいくときのかみ合い方がどうなるかをデザインしておくという点は弱いかもしれない。「まちづくり構想 福知山」の進捗管理だけになると、今日的には物足りなさを感じるかもしれない。

**委員**

言葉の定義で質問だが、「まちづくり構想 福知山」に施策があり、施策と事業のつながりが「まちづくり構想 福知山」に記載されているのだと思っているが、行革の取組は施策に含まれるのか。行革は行革の取組として事業に落とし込んでいくのか。そのあたりの関係性を知りたい。

また、「ゴール」という言葉が資料内で出てくるが、「ゴール」、「目的」、「目標」という言葉それぞれの定義を知りたい。事務事業評価シートでは「事業目的」という項目が設定されていたので、今後言葉が変更される予定なのか。

**市**

行革大綱の目標と事業については基本的にはリンクしていない。言葉の定義については、「目標」、「指標」と書いているものは「成果指標」を表す。「ゴール」は特に定義はしていないが、政策目標を含めたもう少し先の目標という意味で、安易に「ゴール」と表現した。言葉の定義をもう少し整理したい。

**委員**

事務事業評価は引き続き実施していくのか。目的こそが重要。「ゴール＝目的」といえばそうだが、p.5で「目的」という言葉が無くなってしまっている。

**市**

事務事業評価シートに「あるべき姿」、「目的」とあり、そのシートは継続して使用していく。

**委員**

確認だが、事務事業評価は引き続き行い、追加で施策評価を行っていくという理解でよかったか。

**市**

施策評価まで広げていければと思う。

**委員**

今回、行財政マネジメントサイクルの中でも、部長マネジメントの強化というところを掲げているが、今までの事業評価においては部長の関わりが薄かったのか。評価していくなかで柔軟に軌道修正していくとなると、やはり一層部長の権限や責任が必要で、判断を前倒して行っていくというマネジメントが必要という内容で理解したのだが、そういう考え方でよかったか。

部長マネジメント強化の年間のスケジュールが現実的ではないと思ったが、その中に「施策への貢献度」という言葉がある。この貢献度とは、部長がどのように判断していったか、という意味か。

**委員**

部長というものをどう考えるのか、今の部長職がどういうもので何が足りないのか、こう変えることで施策や市全体のマネジメントに成果を上げていく、という課題とリンクする。現状の部長認識、部長職の位置づけ、認識と重なるかと思うがどうか。

**市**

部長マネジメントが機能していなかったというわけではない。事務事業評価について、これまでの事業棚卸しも含め、課題のあるものについては、各部の課題として部長がとりまとめ、その後の進捗を追いかけている。しかし、この間行革大綱を策定する中で、課題がなかなか解決しないという課題をこの委員会でも吐露させていただいている。そういった観点からも、部長がこれまで関わりつつも、関わり方が弱かったのでは、一時的な関わりに留まっていたのでは、ということもあり、年間を通じて事業の見直しに関われるサイクルを構築できないかと考えた。

施策の貢献度については、全事業棚卸しでも上位施策、関連計画への意識が薄いという指摘を本委員会でもいただいているので、施策目標達成にそれぞれの事業がどのような役割を果たしているか、見極めていくことが必要であり、「施策への貢献度」という表現とした。

**委員**

部長が関わった貢献度という意味ではないのか。

**市**

そうである。

**委員**

この資料をいただいたときに、行革大綱の取組項目 16 のことだと思い読んでいた。施策と事業の関係性がようやく少しわかってきたが、取組項目 16 の中では、「行財政マネジメントの機能向上」というのがあり、【めざす方向性】の中に「EBPMを推進する」というのがある。16 は事業のことが書かれているのだと思い読んでいたが、例えば評価方法及び時期についてもそもそも施策を受けて事業を立案するというのを、EBPMの観点を入れ込んでいかなくともよいのかと思ったが、どうか。

**市**

取組項目 16 については、従来、事業・施策を作る際に客観的なデータや必要性の認識が弱いと指摘をいただいている。施策と事業の関係性において、どれだけ事業が素晴らしくても、何のために事業をしているのか、先を見据えるという意味で施策との関連が重要である。行革のこの部分については事業に特化したような書き方をしているが、最終的な出口は施策との関連性をイメージしている。

**市**

市が定める規則の中に、部長の基本職務権限として、部の運営方針の設定というのがあり、その中に「部の運営方針を設定し、所管に係る施策及び事務事業の進行管理、所属の目標管理及び行政評価を行うこと」と明確に規定されている。本来、ここまでの話は、当然行われていて然るべき話である。それにも関わらず、部長マネジメントの強化が必要という話は行革大綱

の中で、どういう管理職のあり方が良いのかという議論を踏まえて作成した中身に重なるところもあるし、今指摘のあった行革大綱の取組項目 16 の、そもそもの行財政マネジメントシステムの機能向上をより一層明確に意識しないといけない。いろいろな大綱の取組が重なっている部分である。だからこそ課題は明確にしておかなければならないし、単に理念を謳うだけであれば、規則に書かれているので、やる、というだけの話。経営戦略課として課題や形式的なところ、機能が果たせていないところを明確にしないと、何の改善にも繋がらない。見た目は新しいことを始めそうに見えても、そもそもは、やっているはず、なわけである。そこの決めに打つのが甘い。施策評価もそもそも部長の仕事。部長がそれぞれの担当課にやらせているという仕組みなので、その仕組みの課題等を捉えるべき。

部長が何もやってこなかったように聞こえるので、そんなことはないはず。ニュアンスとしてそのように捉えられるのは良くない話。目指す先や、課題、市全体として改善していくための部長の役割などの強調点をもう少しクリアにしたほうがよい。そのあたり、言葉にしにくいとは思いますが、改めて事務局から補足してもらえればと思う。

#### 委員

部長たちを変えたいと思うのであれば、部長たちが主体的に意味合いをきちんと認識した上で取り組んでもらわないといけない。

#### 市

たたき台と言いつつ、内容を練ることができていない。今一度整理をし、次回以降再度お示ししたいと思う。

#### 委員

今回は頭出しということで、イメージがつかめたと思う。令和 5 年度を待たずに行える部分は途中からでも行っていったらよいと思う。次回以降また議論をしたい。

本日の議事はここまでとする。

以上