

第4回福知山市行政改革推進委員会 議事概要

日時:令和8年2月17日(火)

午後1時15分から

場所:市民交流プラザ4-1

■ 出席者

【委員(敬称略)】

井上 拓、井上 直樹、浦尾 たか子、岡 恵、細見 祐介、村尾 慎哉

※井上拓委員、村尾委員はオンライン参加

【市】

市長公室長、総務部長、経営戦略課長、財政課長

1 報告事項

(1) 施策レビュー(二次レビュー)の総括について

【資料1-1、1-2、資料2】について説明

委員

事務局から、施策レビューの総括、令和6年度および令和7年度の施策レビュー、並びに総括について報告を受けた。本報告を踏まえ、質問や意見があれば委員から発言をお願いしたい。

委員

改善提案等に対する対応概要および施策レビュー(二次レビュー)に関する総括報告について、状況を踏まえ理解できた。

改めて、この4年間にわたる継続的な取組の中で、市民を交えた熟議が行われ、各施策に課題や論点が存在する中で、非常に有意義な時間であったと感じている。

担当部課においては、準備に多くの時間を要し、休日開催も含め負担が大きかったと推察するが、尽力に感謝する。有意義な議論ができたと感じている。

市民から率直な意見を直接聴取でき、コーディネーターを交えた議論を経て、日々の業務や施策改善に生かされ、結果につながったのであれば意義があったと考える。

総括に関連して1点質問する。施策レビューを通じて、市職員がどのような意識や反応を示し、結果としてどうであったのかについて、振り返りや職員からの意見、課題、今後の改善点などがあれば、職員目線でのコメントをいただきたい。

また、政策形成能力の向上という目的が達成できたのか、あるいは課題が残るのかについても教えていただきたい。

市

今年度、実際に担当した課への聞き取りを実施している。

肯定的な意見と難しさの双方があった。論点整理を行い、レビュー本番に臨む中で、論点を整理したうえで市民に分かりやすく説明することにより、自分たちの課題が明確になったとの意見があった。

一方で、市民に分かりやすく説明するための資料準備や説明の工夫に大きな負担があったという声も多かった。

委員

説明により理解できた。今後の方向性として、次期構想策定とあわせて評価プロセスをブラッシュアップするとのことであり、ぜひ検討に生かしてほしい。

委員

資料2「施策レビュー(二次レビュー)の総括について」の課題として記載してある、「資料の分かりやすさ」についてである。資料作成にどこまで時間をかけるかは悩ましい課題である。

提案として、既存資料を増やすのではなく、AI等を活用してサマリーを作成し、「本日の論点」「本日決めること」などを平易な日本語で示した概要資料を1枚添付してはどうか。

補助的な資料があれば論点が分かりやすくなると考える。

委員

改善内容には、効果が出ているもの、長期的に適合を図る必要があるもの、期待した効果が得られていないものがあると考ええる。

客観的指標を用いて、改善内容の効果を継続的に検証する必要がある。改善を実施しただけで終われば、効果が無かった、手間だけ増えたという結果にもなりかねないため、検討をお願いしたい。

また、資料2「施策レビュー(二次レビュー)の総括について」に記載があるとおり、二次レビューの結果を踏まえた新たな評価プロセスの構築は極めて重要である。施策実現に向け効果が出ているかを評価する仕組みづくりを進めてほしい。

市

施策レビューは、事務事業評価にとどまらず、施策の評価として外部委員の意見を得ながら実施してきた取組である。

来年度は新たなまちづくり構想の策定に取り組むが、その次段階の評価方法については現時点で確定していない。二次レビューの後継とするのか、新たな枠組みとするのかも含め、これまでの総括を踏まえ検討する。

委員にも相談しながら、施策改善につながる仕組みを構築したい。

委員

改善を行ったことによる客観的アウトカム指標を設定し、効果や施策目標達成度を判断する必要がある。成果指標を設定し、PDCAを確実に回してほしい。

委員

委員の意見に同意する。改善効果をどのように評価につなげるかが重要である。PDCAを確実に回し、客観的な数値や成果で評価する視点が不可欠である。

委員

今年度初めて行政改革推進委員として参加し、福知山市の行政改革や施策レビューの取組を理解できた。

資料2「施策レビュー(二次レビュー)の総括について」から、今後はアウトカム指標を明確に設定し、新たな評価プロセスを構築する必要がある。行政改革では、財務指標と非財務指標のバランスが重要である。

今後の方向性を検討いただくにあたり、担当課が納得できる指標設定をお願いしたい。

委員

事前に論点整理をしても、当日議論がかみ合わない場面がある。結果として論点がぼやけ、市民にも分かりにくくなるのが課題である。

一方で、オープンな場で施策レビューを行う意義は大きい。新たな評価プロセスにおいても、公開制は維持すべきではないかと思う。

また、レビュー結果を毎年積み上げ続けると膨大になるため、一定の達成段階で整理、指標の置き換えを行うなど、効率的運用も必要である。

市

指標は重点の置き方によって変化し得るものであり、指標の置き換えも重要である一方で、経年で見て行くという観点では、指標の継承という考え方も必要である。

現時点で具体的な結論はないが、重要な視点として検討していく。

2 議事

(1) 次期行政改革大綱の策定について

【資料3-1、3-2】について説明

委員

事務局から、次期行政改革大綱の策定に向けた考え方について説明を受けた。

本日の委員会は、次期大綱の方向性について結論を出す場ではなく、今後の検討に当たり、どのような視点や考え方が必要となるかについて意見交換を行うことを目的とする。各委員から率直な意見をいただきたい。

委員

今後の進め方についてコメントする。

本日は大卒の説明をいただき、これから検討すべき事項や、次期行政改革大綱の基本的な考え方について理解できた。バックキャストとフォアキャストを併用する方針についても理解し、進め方について異論はない。大掛かりな作業になると思うが、委員としてもできる限り取り組んでいきたいと考える。

コメントは2点である。

まず1点目として、現大綱の総括についてである。今後、より精緻な総括を行うことになると思う。本日も資料3-2「行政改革大綱2022—2026 令和6年度 進捗状況まとめ」が示されていたが、最終的な振り返りを行うことになるかと理解している。

順調に推移したのもあれば、目標値に対して進捗率が50%以下のものもあり、濃淡がある状況であると思われる。現在も最後の追込みとして取り組んでいると理解している。

総括において重要なのは、結果は結果として率直に受け止めることになるかと思うが、そのうえで、なぜ達成できなかったのかという分析をしっかり行うことが重要である。

この分析が、次期大綱の目標設定や進め方に反映されることで、より実効性のある大綱になると考える。そのため、「なぜ」の分析を重視してほしい。

うまく進まない背景には課題があり、その課題を解決しない限り達成に至らない構造があると思われる。その課題が明確になっているか、また設定が適切かを確認する必要がある。

さらに、課題に対する対策が講じられていると思うが、その対策が有効であったかどうかを検証する必要がある。施策レビューで行ってきた枠組みと同様に、現大綱の目標に対する進捗や達成度について分析いただきたい。

また、現大綱の総括については、来年度以降に改めて報告をお願いしたい。

次に2点目である。次期大綱の検討についてである。

社会変化は激しく、生成 AI をはじめとする技術革新も急速に進み、1～2年で状況が大きく変わっている。IT 分野に関わる立場からもその変化を実感している。

未来予測が難しい時代である一方、それらを活用しない手はなく、前向きな可能性も大きい。

今後の議論にあたって事務局にお願いしたいのは、論点の明確化である。何を議論すべきか、また現在最も重視すべき課題は何かを示してほしい。論点が明確であれば、そこを深掘りする形で建設的な議論が可能になると考える。

資料には既にキーワードが示されているが、追加の視点として、広域連携や他自治体との連携、官民連携の強化も論点になり得ると考える。

自治体内部の行政改革にとどまらず、官民連携をさらに進める視点は、次期大綱の重要な要素になり得るため、一度検討いただきたい。

委員

未達成となった項目の分析に加え、達成できた取組や成功事例についても分析することが重要であると考え。なぜその取組はうまくいったのかを整理することで、福知山市としての強みや魅力の把握につながり、今後の行政運営を進めるにあたっての一つのモデルとして活用できる可能性がある。また、成功要因の分析結果を、進捗が遅れている取組の評価指標や手法の見直しにフィードバックすることも有効であると考え。

委員

資料3-1「次期行政改革大綱の策定について」3ページ目の「4. 新たな行政改革の基本的な考え方(案)の(2)新たな行財政改革の目的」にまとめていただいているが、望ましい2040年の未来の姿と、現在の延長線上に想定される未来の姿が二本立てで示されている。

しかし、大綱策定に当たっては、これが二本立てのままでは適切ではないと考える。

望ましい2040年の未来の姿を、現状の中でどう最善に実現するのかという点について、市政全体でコンセンサスを持たなければならない。それができていないと難しいと思う。

現状ではダブルスタンダードのように見える部分があり、ここは必ず一致していないと整合性を欠くのではないかと感じる。

福知山市の独自の特徴や、弱い部分、強い部分を踏まえた上で、2040年にどうあるべきかを市政全体で明確にイメージしなければ、計画は立てられないのではないかと考える。

そのため、やはりバックキャストを基本に据える形にならざるを得ないのではないかと考える。これが1点目である。

次に資料3-2「行政改革大綱2022—2026 令和6年度 進捗状況まとめ」についてである。事業ごとの評価はされているが、基本方針単位での進捗評価はなされていないように見受けられる。関連部署の総意として、基本方針ごとの進捗状況の評価は必要であると考え。

事業ごとに強弱があり、A・B・C 評価が付されているが、重要な事業が成果を上げていけば、基本方針全体としてはうまくいったという評価も可能である。

関連部署と十分にすり合わせた上で、基本方針ごとの総括を行っていただきたい。

委員

資料3-2「行政改革大綱2022—2026 令和6年度 進捗状況まとめ」の3ページ目の図について、「望ましい2040年の未来の姿」と「現在の延長線上の想定される未来の姿」が示されている。本来は一つの2040年に向かう姿を示すところ、なぜあえてこの図を作成されたのか、事務局の意図を教えてください。

市

現大綱は、財政の健全化が一定達成されたことを背景に策定した。当時は2040年を見据えたバックキャストを基本としていた。

しかし、次期大綱の策定に当たっては、歳出増加等を踏まえると、財政状況をバックキャストで見通すことは難しいと考えている。

そのため、バックキャストが適する分野と、フォアキャストが適する分野を整理し、使い分ける必要があると考えている。

例えば財政状況やDX導入については、これまでの実績を踏まえたフォアキャストの考え方で検討し、人材育成や組織育成については、現大綱の考え方を継承し、2040年からのバックキャストで検討する。

このように、項目ごとの使い分けが必要ではないかという考えのもとで提案したものである。

委員

今の説明を聞くと、例えば高齢者施策は2040年の未来像を目指して取り組み、子育て施策は現在予算の範囲で進めるというような整理にも聞こえる。

その点をどう理解すればよいのか教えてほしい。

市

どちらの手法をどの分野で採用するのが適切かも含め、今後総括や次年度の検討の中で整理していきたい。

本日いただいた意見も踏まえて検討を進める。

市

現時点ではイメージ段階であり、具体的にどの項目にどう当てはめるか、またそれが実際に有効かどうかについては整理しきれていない部分がある。

十分に整理できていない段階で本日議論に臨んだことについては、ご指摘を受ける点もあると思う。ただし、バックキャストとフォアキャストの双方が有効な場面はあると考えており、両方を活用していく方向性である。どのカテゴリーにどの手法を用いるかについては整理し、改めて相談したい。

いずれにしても、両手法の考え方は次期大綱に反映していきたいと考えている。具体的内容については改めて説明の機会を設けたい。

委員

今後は、これまでの大綱の時代とは大きく異なり、劇的な変化が起こる時代を前提に、多面的に物事を捉え、柔軟に検討していく必要がある。

そのような基本的な考え方で進めるという理解としたい。

委員

行政改革推進委員会としては、財政の視点は外せない論点である。今後検討されることは承知しているが、財政についても資料ではフォアキャスト手法を採用すると記載されている。

2040年時点で市の財政状況がどうなっているのか、現在と比較してどうか、目標達成に向けてどう考えるのかという視点は持っているはずである。第6次行革において一定の財政健全化が図られたとの説明であったが、健全化の定義にもよるものの、本当に福知山市の財政が健全化しているのかは確認したい点である。

仮に健全化しているのであれば、このままでよいという議論にもなり得る。一方で、例として福知山公立大学に係る経費など、財政負担に関する論点も存在する。

現在どのように財政を捉えているのか、また2040年に向けて市財政をどのような姿にすべきと考えているのか、この2点を伺いたい。

市

現在の財政状況についてであるが、今回の行政改革期間中、ご存じのとおり物価や人件費がこれまでにない水準で急激に上昇している。

それに伴う財政負担は大きいと認識している。一方で、歳入面では市税や地方交付税が一定伸びてきている状況である。歳出増加のみを見て一概に厳しいと言い切れる状況ではない。

ただし、指標の一つである基金残高については、総額が減少している状況である。この点から見れば、現状は安泰とは言えないとの認識である。

2040年の財政の姿については、想定が非常に難しい部分がある。基本的には、一定の基金を確保しつつ、歳入歳出のバランスを取りながら運営していくことになると考えている。

なお、毎年「中期財政見通し」を作成しており、今後10年間の見通しを立てている。そこでは投資的経費等も一定見込んだ形で財政運営の見通しを作成している。そうした見通しを毎年度更新しながら、財政状況が悪化しないよう管理していく考えである。

十分な回答になっていない点があればご容赦願いたい。

委員

行政改革だけでなく、行財政改革であるため、財政も一体で考える必要がある。

説明を聞くと、財政の姿についてはバックキャストとフォアキャストの双方で検討する必要があると感じた。

財政分野は市民にとって理解が難しい領域であるため、大綱で扱う場合は、将来像と現状との差を分かりやすく示すことが重要である。特に財政に関する情報は、丁寧に可視化して示す必要があると考える。

委員

バックキャストとフォアキャストを併用する場合、2040年を見据えた構想との関係が分かりにくくなり、「どちらなのか」と受け止められる懸念がある。納得感のある説明をしなければ、意図が伝わらず、もったいないと感じた。

また、資料3-2「行政改革大綱2022—2026 令和6年度 進捗状況まとめ」の1ページ目「2. 福知山市行政改革大綱2022—2026の目的と位置づけ」に記載されている、「市役所の当たり前を見直す」という言葉について、この5年間で何がどう見直されたのかが見えにくい。掲げた結果として進んでいるのか、職員意識の変化があったかをお伺いした。

市

キャッチフレーズ的な側面はあるが、行政改革を進める中で、これまで当たり前とされていたことが変わっていくきっかけになればという意図である。具体的にどの部分かを即答できる状況ではないが、今後議論が必要かと考える。

委員

「市役所の当たり前を見直す」の上段に記載されている具体的内容を総称して、そのような表現にしているかと思う。

委員

細部を限定するというより、行政改革を進める中で意識が変わり、市政が変わっていく方向性を示したのかと思うため、継続して検討をいただきたい。

委員

まちづくり構想の策定と、行革大綱の見直しは同じスピード感で進めるという理解でよいか。

市

そのとおりである。

委員

財政面の話があったが、本日資料を確認する中で、「持続可能な行財政運営」という言葉が多く用いられていると感じた。これは、これまで以上に先を見据えて取り組む必要があるという市の大きな方針であり、市民の立場から見ても最も重要な点であると考えている。

その観点から、現大綱の資料3-2「行政改革大綱2022—2026 令和6年度 進捗状況まとめ」該当箇所に示されている基本方針4「持続可能で質の高い行財政経営の確立」13項目「福知山市持続可能な財政運営の基本方針」の策定と財政4指標の健全性堅持には4つの指標が掲げられている。

市民目線で見ると、指標4の「市民一人あたりの実質的な市債残高」は特に分かりやすい指標である。現時点では目標数値内で運営されていると受け取れる数値である。

何をもって財政が健全であるかという定義は重要であるが、先ほど基金を取り崩しているとの説明もあったことから、こうした指標も踏まえながら、「まちづくり構想 福知山」の将来像も構想していくことが重要である。将来構想を描くうえでは、財政という基盤部分も当然踏まえた議論が必要である。

そのため、策定段階から共通の目線を持って議論を進めることが重要であり、委員としてもその観点で大綱作成に臨みたいと考えた。

他に意見がなければ、本日配布された資料を踏まえ、次期大綱策定に向けて意見があれば事務局へ随時連絡いただきたい。

本日の意見を踏まえ、行革大綱の取組を引き続き進めていくものである。

以上をもって本日の議事は終了とする。