第３回福知山市行政改革推進委員会　議事概要

日時：令和8年9月16日（水）
午前10時30分から
場所：ハピネス福知山　会議室1

■ 出席者

【委員（敬称略）】

井上　拓、井上　直樹、浦尾　たか子、岡　恵、村尾　愼哉

※井上　拓委員、岡委員はオンライン参加

※細見委員は欠席

【市】

市長公室長、企画政策監、総務部長、経営戦略課長、財政課長、職員課長、DX 推進課長、ふるさと応援課長、資産活用課長

開会

１ 議事

（1）次期行政改革大綱について

【資料1】、【資料2】、【資料3】について

委員

前回の委員会や事前協議も含め、非常に多忙な中で資料をブラッシュアップいただき、感謝する。これまで様々なお願いをしてきたが、しっかりと反映いただいたと感じている。特に、これまでの取組の成果と課題の記載や、資料3において現行大綱から次期大綱へのつながりを丁寧に整理いただいたことで、これまでの取組との連続性や、市政を停滞させることなく次の取組につなげていくという考え方が分かりやすくなった。

1点、成果指標について質問したい。

資料2の 12 ページ、施策3の「ストレスチェックにおける高ストレス者割合」について、現行大綱では 2026 年度の目標値を 5.0％以内としており、計画策定時の数値も 7.4％であった。一方、今回設定された 2031 年度の目標値は 8.6％となっている。実態として厳しい状況が続いていることを踏まえた設定であると思うが、現行大綱の目標水準と比較すると、少し後退したようにも見える。この目標値について、どのような考え方で設定されたのか。また、直近の状況について補足があれば説明いただきたい。

市

現行大綱においても取組を進め、5.0％を目標としてきたが、現状では目標達成には至っていない。比較のための参考数値として、公益社団法人全国労働衛生団体連合会が令和7年5月に公表した、民間労働者を含む約 134 万人を対象としたストレスチェックの結果がある。この調査では、高ストレス者割合の平均値は 14.6％となっている。この数値と比較すると、本市の数値は比較的低い水準ではあるが、より良い職場づくりにつなげていくため、さらなる改善が必要であると考えている。

一方で、現状から大きく乖離した高すぎる目標は、現場の改善意識を阻害する面もあると考

えた。そのため、現状値から5年間で 10%改善することをめざし、今回、8.6%という目標値を設定した。

委員
全国の状況や直近の実態を踏まえ、現状から10%改善するという考え方で設定されたことは理解した。今後に向けて検討いただきたいのは、過去からの推移や傾向を把握することも重要ではないかという点である。以前は低い水準であったものが、その後上昇し、厳しい状況が続いているのであれば、その原因を分析した上で、次期大綱の中でどのように10%の改善を実現していくのかを考える必要がある。職員一人ひとりの状況にも関わる難しい指標ではあるが、実態を伴った改善につながるよう、継続して検討いただきたい。

委員
資料をよくまとめていただいていると思う。資料3について確認したい。「継続」「発展」「再編」に分類されているが、「再編」と「発展」をどのような考え方で区別したのか。内容を見ると、「再編」に分類されている取組についても、全て「発展」と捉えることができるのではないかと思う。

市
方向性としては、御指摘のとおり、全て発展的に捉えている。例えば、EBPM の推進やオープンデータの推進については、取組自体をやめるということではない。取組の優先順位を考えた際に、まず行政情報のデータ化を進めるなど、より優先すべき取組に力点を移していくものについて、「再編」と整理している。

委員
優先順位が低かったものを高くするということか。それとも、これまで優先順位が高かったものを低くするということか。

市
後者のように捉えられると、取組が後退するような印象になるが、そういう趣旨ではない。より優先すべきものを前に出していくという考え方である。

委員
この資料は市民にも公表するのか。

市
行政改革大綱本体に掲載する予定はないが、現行大綱との連続性を説明する必要があるため、ホームページへの掲載など、何らかの形で公表することを検討したい。

委員
市民が見た場合、「再編」という言葉だけでは意味が分かりにくいと思うため、補足説明を入れた方がよい。
また、資料2の 10 ページ、施策2の「自主財源の充実」について、ふるさと納税が自主財源に占める割合はどの程度か。ふるさと納税については、市民が他自治体へ寄附することで本市の市税収入が減少する面もある。その点について、現状を教えていただきたい。

市

令和7年度決算では、個人版ふるさと納税だけでなく、企業版ふるさと納税等も含めた寄附金額が約8億 8,000 万円であり、自主財源に占める割合は 1.8%程度となっている。

一方、市民が他自治体へふるさと納税を行うことによる市税の控除額は、令和7年度で約 1.7 億円である。また、寄附金についても返礼品代等の経費が 50%近くあるため、寄附額の全額をそのまま市の財源として活用できるものではない。

委員

自主財源全体の 1.8%程度であれば、ふるさと納税だけではなく、その他の自主財源をどのように充実させるかという点も示す必要があるのではないか。

市

自主財源では市税収入が大半を占める。一方、市税収入は物価や賃金などの外部要因の影響を受けるため、市の取組だけでコントロールすることが難しい。「税収の確保」といった指標を設定することも考えられるが、市が直接コントロールできない部分が大きいことから、今回の成果指標には入れていない。

委員

資料2の7ページ、施策1の成果指標について、市民の割合を指標としているが、市民アンケートは毎年度実施するのか。

市

毎年度実施する予定である。

委員

アンケート結果をどのように施策へ反映していくのか。アンケートを取るだけでは意味がなく、実施にはコストもかかるため、その結果をどのように生かしていくのかという対応が重要であると考える。

市

市民ニーズの把握については、大きく2つの側面があると考えている。

1つは、まちづくり構想の市民アンケートにより、市政全体が市民からどのように捉えられているのかを把握し、今後の施策のあり方や計画の見直し・改善につなげるものである。

もう1つは、それぞれの個別事業において、市民ニーズをどのように把握し、具体的な事業改善に反映していくかというものである。後者については、事務事業評価を活用し、個別事業における市民ニーズの把握状況や、それをどのように事業に反映したのかを確認・分析していきたいと考えている。

委員

事務事業評価において、市民ニーズを踏まえ、見直した事業の割合 80%については、どのように算出するのか。

市

全ての事業が直接市民ニーズに関係するものではないと考えている。例えば、内部管理的

な事業など、市民ニーズという観点だけでは評価できないものもある。そのため、市民ニーズに関わる事業について、少なくとも 80％は市民ニーズを踏まえて事業を実施・改善している状態をめざしたいという考えで設定している。具体的な算出方法については、今後整理していく。

委員

成果指標である以上、客観的に算出できるものでなければならない。分母を何にするのかなど、算出方法をあらかじめ明確にしておかないと、年度によって数字の捉え方が変わり、比較できなくなる。客観的に評価できる計算方法をしっかり決めていただきたい。

市

御指摘を踏まえ、分母・分子を含めた算出方法を整理する。

委員

資料2の9ページ、施策2の常勤職員数 35 人の削減について確認したい。5年間で 35 人を削減するということだが、これはどのように実現するのか。

市

毎年度、定年退職や自己都合退職等による退職者がいる一方、新規採用も行っている。その採用人数を調整することで、5年間で 35 人の縮減をめざす考えである。

委員

資料2の 11 ページ、施策3の「自己啓発・能力開発に取り組んだ職員の割合」が現状 12.7％となっている。一方、「人事考課における職員のやる気を引き出すチャレンジ目標の達成率」は 83.2％となっている。チャレンジ目標を達成した職員が 83.2％であるのに対し、自己啓発・能力開発に取り組んだ職員が 12.7％というのは、少しバランスが悪いように感じる。それぞれどのように算出しているのか。

市

「自己啓発・能力開発に取り組んだ職員の割合」は、毎年度、全職員を対象として提出を求めている自己申告書を基に算出している。自己申告書には、自己啓発や能力開発の内容を記載する項目があり、資格取得やそのためのセミナー・研修会への参加など、実際に具体的な行動をした職員を数え、全職員を分母として算出したものが 12.7％である。

一方、「人事考課における職員のやる気を引き出すチャレンジ目標の達成率」は、人事考課において、職員一人ひとりが上司と相談しながら、その年度に達成する業務上の目標を設定するものである。例えば、デジタルツールを活用した業務改善や、紙で行っている手続の電子化など、業務に関連する目標を設定し、その難易度と達成度を組み合わせた5段階評価のうち、3以上の評価となった職員の割合を算出しており、それが 83.2％となっている。

委員

市が業務として実施している研修などは、自己啓発・能力開発にはカウントされないのか。

市

基本的には、市が業務として実施している研修ではなく、職員が自ら資格取得に取り組んだり、外部のセミナーや研修に参加したりするものを対象としている。有償のものだけでなく、無償

のものも含め、地域課題の解決や能力向上につながる取組を対象としている。

委員
　それを 50％まで引き上げるというのは、かなり高い目標だと思う。職員には仕事も家庭もある中で、2人に1人が自主的に取り組むということである。自然に 50％になるものではないと思うため、職員が取り組めるよう、具体的にどのような施策を行っていくのかについても検討いただきたい。

委員
　資料2の9ページについて、常勤職員 35 人という削減数が妥当なのかが分かりにくい。職員数全体に占める 35 人の割合など、なぜ 35 人なのかという考え方を説明いただきたい。

市
　限られた財源・人材の中で持続可能な行政運営を実現するために、「業務の見直しを通じた業務効率化」「人員配置の最適化と人件費の適正化」「職員が能力を発揮できる職場環境づくり」の3つを一体的に進めている。職員数 35 人の削減については、人件費の適正化という観点から算出したものである。総務省の類似団体との比較において、基準財政需要額に占める人件費の割合を見ると、本市は類似団体平均より高い状況にある。
　そのため、5年間でこの割合を類似団体の平均値まで近づけることを目標とし、それを職員数に換算した結果、一般事務職 35 人という数値を設定している。

委員
　人件費の適正化という観点から、算式により 35 人を算出したということは理解した。一方で、35 人を削減した結果、業務が回らなくなっては意味がない。その点はどのように考えているのか。

市
　職員数だけを削減すると業務過多になるため、業務そのものの見直しと一体的に進める必要がある。そのため、業務削減についても、非常に高い目標ではあるが、201,000 時間の削減目標を掲げている。単純な事務の効率化だけで達成できるのかという課題もあるため、各事業の事業費、人員、成果等をデータベース化し、横断的に評価・分析しながら、見直すべき事業を抽出できる仕組みをつくりたいと考えている。

委員
　35 人という数値は、あくまで人件費の適正化という観点から算出されたものであると理解した。

委員
　重要な指標の一つであると考える。今後も同様の質問があると思われるため、説明内容について調整いただきたい。

委員
前回の協議から資料が改善され、より読みやすく、理解しやすい内容になったと感じている。
短期間での取りまとめとなったが、これまでの検討も含め、丁寧に対応いただいたことに感謝する。

委員

各委員からも、資料がブラッシュアップされ、よくまとまっているとの評価をいただいている。事務局としても、これまでの検討の成果を感じているのではないかと思う。

資料3について確認したい。現行大綱から次期大綱への取組のつながりをまとめていただいているが、この資料自体はどのような位置付けになるのか。重要な資料であると考えるが、あくまで別紙の参考資料という位置付けになるのか。

市

次期行政改革大綱は、まちづくり構想の中の一つの施策分野である「行政改革」の方向性や実施内容を定めるものである。まちづくり構想自体は、前回の行政改革大綱との整合性を示す構成とはなっていないため、現行大綱から次期大綱へ取組がどのように変わったのかについては、別紙の資料として整理する必要があると考えている。市民にも分かりやすく説明できるよう、別途まとめたいと考えている。

委員

他の委員からも、現行大綱から次期大綱へのつながりが見えにくいという御意見があったため、資料2の4ページ下部に記載された考え方を、資料3で具体的に示すという構成であると理解した。

また、資料3では「継続」「発展」「再編」と大きく整理されている。前回の大綱を踏まえ、取組をさらに進めていくという考え方であると思うが、「発展」と「再編」という言葉に込められた意味について確認したい。先ほど、事務局からは優先順位を付けて進めていくとの説明があったが、むしろ全ての取組を発展的に捉えた上で、その進め方として「継続」「発展」「再編」を同列に整理しているという理解でよいか。

市

事務局としては、全ての取組について、より良いものにしていくことを基本としている。その上で、取組を発展させていくために、どのような手法を取るのかという観点から分類している。

委員

単純に取組の優先順位を付けるという意味ではないという理解でよいか。

市

優先順位というのは、取組そのものの優劣を付けるという意味ではなく、取組の中でどこに力点を置くかということである。例えば、現行大綱で進めてきたEBPMの推進については、次期大綱では、まずその基盤となる行政情報のデータ化に力点を移して進めていくという考え方である。事業を見直し、より良いものにしていくための整理である。

委員

先ほど説明いただいたEBPMの推進については、取組を後退させるという意味なのか。客観的な根拠に基づいて判断するためには必要な取組であると思うが、今後はこうした評価をあまり行わないという考え方でよいか。

市

EBPMについては、次期大綱においても「EBPMの基盤となる行政情報のデータ化を進め、

データの分析・活用につなげる」としており、EBPM 自体をやめるものではない。
EBPM を進めるためには、根拠となるデータが蓄積されている必要があるため、まず行政情報のデータ化から取り組んでいくという考え方である。「再編」という言葉が取組の後退という印象につながるのであれば、参考資料でもあるため、より前向きな意図が伝わる表現を検討したい。

委員
先ほどの委員からの質問にも関連するが、資料2の7ページ、施策1の「自身の意見やニーズが市政に反映されていると捉える市民の割合」について確認したい。現状値の 26.4%は参考値とされているが、これは福知山市の数値ではないということか。また、目標値の 35%については、参考値を基に設定したものなのか、それとも福知山市独自の目標値なのか。

市
現状値である 26.4%については、令和7年度に実施された他自治体のアンケート結果を参考値として使用している。目標値の 35%については、2040 年には市民の半数以上が市政への反映を実感している状態をめざしたいという長期的な考え方から逆算して設定している。2031 年にはおおむね3人に1人となる 35%を目標としている。

委員
つまり、現時点では福知山市の数値はなく、実際に調査すると 35%より高い可能性も、低い可能性もあるということか。

市
そのとおりである。来年度以降、毎年度アンケートを実施して実態を把握していく。その結果を踏まえ、目標値を見直していく必要もあると考えている。

委員
資料2の8ページ、施策1の「手続のオンライン化によって便利になったと捉える市民の割合」の現状値 45.3%についても、同じ考え方であるか。

市
そのとおりである。摂津市の市民アンケート結果を参考値としている。

委員
今後、市民の皆さんに対してパブリックコメントを実施し、意見をいただく段階に進んでいくと思う。最終段階だからこそ、指標の細かな部分だけではなく、市民の皆さんに示したときに分かりやすい内容になっているかという観点が重要であると考える。
その観点から、大きく2点お願いしたい。
1点目は、資料2の9ページ、施策2の「取組項目 2-1 持続可能な財政運営と公共施設マネジメント」のメッセージ性についてである。行政を取り巻く環境の変化の中で、行政需要は今後さらに多様化・複雑化する一方、人材や財源などの経営資源には限りがある。その中で、どのように市民サービスを維持していくのかは、市民にとって非常に関心の高い部分であると思う。行政需要が増える一方で職員数を減らし、予算も厳しくなる中、これらをどのように両立させていくのかを考えると、生産性を上げる、他の主体に委ねる、あるいは事務事業そのものをやめるといった方法が考えられる。

今回、201,000 時間という非常に高い業務削減目標が掲げられているが、デジタルツールによる削減だけでは到底この目標には届かない。そうすると、削減時間の大部分については、事務事業そのものを見直していかなければならないという市の意思が込められていると受け止めている。その際、市が何をやめ、何を他の主体に委ね、どのような方向性で行政改革を進めていくのかという点は、市民にとって非常に関心が高く、質問も出るところだと思う。例えば、目的を達成した事業は終了する、市が直接実施する必要性を改めて確認する、受益者負担について検討するなど、これまで議論してきた考え方があるのであれば、「めざす方向」の中に、どのような考え方で事務事業を見直していくのかを一文でも書き込んでいただきたい。そうすることで、行政改革大綱としての市の意思が、市民の皆さんにより伝わりやすくなると考える。

もう1点は、「市民サービスの向上」とは何かという点である。4ページをはじめ、大綱の中では「市民サービスの向上」という言葉が使われているが、市民から見たときに、具体的に何がどのように向上するのかが、現在の資料からは十分に伝わらないように感じる。福知山市として、日頃からめざしている市民サービスのありたい姿があるのであれば、大綱の位置付けでも、施策の中でも構わないので、「福知山市が考える市民サービスの向上とは何か」を改めて言語化していただきたい。そうすることで、市民の皆さんにも、福知山市がどのような方向で市民サービスを向上させようとしているのかが伝わると思う。

市

御指摘のとおり、内部で議論を進めていると、重要な点であっても、前提となっている考え方が市民の皆さんには十分に伝わらないということがある。201,000 時間という厳しい成果指標を設定している以上、「何をどのように見直していくのか」という考え方を示すことは重要であると考える。また、「市民サービスの向上とは何か」という点についても、大綱全体に関わる非常に重要な部分である。今後、理事者協議等もあるため、現時点で具体的な修正内容を申し上げることはできないが、いただいた御意見を踏まえ、どのように表現するか調整したい。

委員

業務削減時間の指標について確認したい。

資料2の8ページ、施策1には「デジタルツールで職員（DX 人材を除く）の業務改善による新たな業務削減時間 5,000 時間」と「DX 人材による新たな業務削減時間 10,000 時間」があり、9ページの施策2には「業務効率化による業務削減時間 201,000 時間」がある。それぞれ具体的に何を指しているのか。

市

5,000 時間については、全職員がデジタルツールを活用し、自身が担当する日々の業務を改善することによって生み出す削減時間である。

一方、10,000 時間については、専門研修を受けた DX 人材が業務改善に取り組み、個別の担当業務だけではなく、より広い範囲での活用や全庁的な横展開も視野に入れた業務改善による削減時間を想定している。

委員

9ページの 201,000 時間には、これらの削減時間も含まれているのか。

市

デジタル化による削減時間も含めて、全体として 201,000 時間を達成するという考え方であ

る。

委員
　これらは年間の削減時間ということか。

市
　201,000 時間については、計画期間中の5年間における削減時間である。

委員
　そうすると、デジタル化による削減だけでは到底 201,000 時間には届かない。残りは、先ほどの議論にもあった、やらなくてもよい業務をやめるなど、事務事業そのものの見直しによって削減するということか。

市
　職員数の削減を進める中で、単純に人だけを減らすと業務過多になるため、業務そのものの見直しと一体的に進めていくという考え方である。

委員
　この削減時間は、客観的に積み上げることが可能なのか。

市
　201,000 時間は理論値ではあるが、削減時間を積み上げていくことは可能である。

委員
　DX 人材による新たな業務削減時間については、DX 人材がデジタルツール等を開発することによって、市役所全体で生み出される削減時間ということか。

市
　現行大綱から DX 人材の育成を進めている一方、生成 AI を含めたデジタルツールについては、全職員が活用できる環境を整えている。そのため、DX 人材だけが業務改善に取り組むのではなく、全職員で進める業務改善による削減時間として 5,000 時間を設定している。
　一方、専門研修を受けた DX 人材が取り組む業務改善については、全庁的な横展開による効果も含め、5,000 時間とは別に 10,000 時間の目標を設定している。このように、全職員による業務改善と DX 人材による業務改善の2つに分けて計上する考え方である。

委員
　市民にも公表される資料であると思うため、それぞれの削減時間の違いが客観的に分かるよう、整理していただきたい。

委員
　これらは、実際に計測可能な時間であるという認識でよいか。

市

そのとおりである。

委員
職員が業務改善として取り組むものもあれば、デジタルツールを活用して業務削減につなげるものもあるという認識でよいか。

市
5,000 時間については、デジタルツールを活用した業務改善によって生み出す削減時間である。

委員
事務事業の廃止による業務削減時間については、施策2の9ページにある 201,000 時間の中に見込んでいるという認識でよいか。

市
そのとおりである。デジタル化だけで 201,000 時間を達成するものではなく、事務事業そのものの見直し等も含めて取り組む考え方である。

市
なお、5,000 時間については、現時点では新規に削減する業務時間である。

委員
5,000 時間は計画期間中の目標であるため、5年間の削減時間ではないのか。

市
令和7年度の実績は 2,472 時間となっており、令和8年度の目標は 3,000 時間としている。今後、取組をさらに加速させていくため、次期大綱計画期間内に新規の削減時間として 5,000 時間をめざすこととしている。

委員
201,000 時間も年間の削減時間ということか。5,000 時間と 201,000 時間のどちらの指標にも「計画期間中における新規削減分の合計」と記載されているため、同じ考え方になるのではないか。

市
御指摘のとおり、現状の記載では分かりにくい部分がある。5,000 時間については、年間で新たに生み出す削減時間として設定している。
一方、201,000 時間については、計画期間中の削減時間を積み上げた考え方となっている。指標ごとに時間の捉え方が異なっているため、単年度なのか、計画期間中の累計なのかが分かるよう、表記を整理する。

委員
業務改善によって削減した時間は、翌年度以降も効果が続く。その時間をどのようにカウントするのかも含めて、市民が見て理解できるよう整理していただきたい。

委員

201,000 時間は計画期間中の5年間の累計であり、5,000 時間は毎年度新たに生み出す削減時間という理解でよいか。

市

そのとおりである。分かりやすい記載となるよう修正する。

委員

資料2の9ページ、施策2の「持続可能な財政運営と公共施設マネジメント」について、基金に関する目標も設定いただいている。健全な財政運営が必要である理由の一つとして、自然災害など、想定外の事態が発生した際にも、市民生活をいち早く安定させ、安心して暮らせるまちづくりを進めていくための基盤となることが挙げられる。市民にとっても重要な部分であるため、こうした考え方が含まれていることを説明いただくと、より分かりやすくなると感じる。

それでは、委員の皆さんには、貴重な御意見、御指摘をいただき、感謝する。今後、市民の皆さんにパブリックコメントという形で大綱をお示しすることになるため、本日いただいた御意見を踏まえて必要な修正を行い、改めて全体をブラッシュアップしていただきたい。

委員

市民の皆さんが見たときに分かりやすい資料となるよう、最後の仕上げとして取り組んでいただきたい。

閉会