

## （1）第10回自治体経営改革戦略会議議事要旨に基づく論点整理

### ■論点1 行政改革の目的や取組によって目指す効果について

- ◆ 行政改革の目的をどの様に設定することが望ましいのか。また、行政改革の取組の結果として具体的にどの様な効果を目指すことが望ましいのか。
  - i) 効率化
  - ii) 経費削減
  - iii) 歳入の確保
  - iv) 公共サービスの質の向上
  - v) その他

### 〔第10回会議で頂いたご意見〕

#### ○行政改革の目的

- 行政改革を進める上で目的のレベル感を分けることが必要。最上位の自治体経営（行政経営と地域経営）の目的は、小牧市の持続性を確保することである。
- 行政経営の理念としては、まちをどうするかが重要である。
- これまでの行政改革は経済的合理性に偏った議論をしてきたが、今後は法的な合理性（道理・理念）を確保することが必要。具体的なレベルにおける経済合理性は重要だが、その背景としての法的な合理性（道理・理念）を持つことも重要である。
- 財政を削減するということとコスト意識を持つことは異なる。
- やらなければいけないことに着実に資源を注いでいく「選択と集中」がとても重要ではないか。
- 必要な行政サービスを持続して行うために質と量を見直していく必要がある。
- 行政サービスの目的としては、市民サービスの維持・向上を持続的に行うためにどのようにすれば良いのかを考えるべきである。
- 行政改革の目標は自治体職員が楽しく仕事ができることではないか。

#### ○行政経営領域と地域経営領域の両者を対象とした改革

- 行政経営だけではなく地域経営の観点を意識する必要がある。地域全体として必要な市民に、必要なサービスの質と量を確保することが求められる。
- 歳出削減だけが行政改革ではない。小牧市も歳出削減・歳入確保のみならず、もう少し大きな概念で職員や自治なども含め、行政改革を捉える必要がある。

## 第11回\_自治体経営改革戦略会議（H29.8.3開催）

## ■論点2 行政改革として取り組む施策の方向性について

- ◆ 行政改革として取り組む施策は、どの範囲を対象とし、どのような方向性とするのが望ましいのか。
  - i) 職員（定員、給与制度、公務員制度、人材開発）
  - ii) 行政機関の組織や機能
  - iii) 行政機関の活動の実施手法
  - iv) 行政機関の活動（事務事業）
  - v) 資産
  - vi) 公共空間における役割の見直し（協働、地域自治など）
  - vii) ICTの活用
  - viii) ファシリティ・マネジメント
  - ix) その他（広報広聴、情報公開、他）

## 【第10回会議で頂いたご意見】

## ○公共空間における行政と民間の役割分担の見直しと住民参加

- 民間の立場からは、行政はもっとやるべきことがあるし、やらなくてもいいことがある。行政がやるべきこととやらなくても良いことを仕分けして、民間の力をいかに引き出すかという観点も行政改革の議論の中にあっている。
- 本当の住民参加を目指す必要がある。あわせて、責任の問題も議論していかなければならない。責任の議論なしに、住民参加と住民との情報共有を進めると、自治体職員の負担のみが増大することとなる。
- 市民も巻き込んだ自治のあり方と組織の仕組みづくりに重点を置いている。

## ○マネジメント（組織運営、PDCA サイクル）

- 組織としての小さなPDCAサイクルと、市民も巻き込んだ大きなPDCAサイクルを模索しており、継続的な行革が実施できる体制を目指している。
- 市長就任後には、総合計画の在り方、組織の在り方、行政評価の仕組み、自治体経営システムの構築、自治基本条例の制定など、明らかになっている特定の課題を解決するための行政改革だけでなく、組織として日々見直しを実施するための体制・仕組みづくりをしてきた。
- 現在、日々の取組の中で行政改革的な意識を持たざるを得なくなっている。さらにより良い仕事がないかを考えることが求められている。日々のマネジメントの中に行政改革を取込んでいく必要がある。
- 大きな方向性は制度のシンプル化が重要である。制度が複雑だと職員も大変であり、市民にとってもわかりづらいものとなる。

**○ガバナンス（組織統治のシステム・プロセス）**

- 行政学上でいうところの内部統制は、財務会計的な意味合い以上に広い概念で、リーダーの意思を地域のマネジメントに反映することである。リーダーシップからマネジメントに結び付けることが広義の内部統制として定義できる。全体的に言えばガバナンスである。
- 市長の示した方向性に基づき、職員を管理するのではなく、職員が行動できるようにするのがリーダーシップ。リーダーシップに基づき、職員が行動できるような組織体にしていく結び手が内部統制である。
- リーダーシップに基づき、職員に対して自由に行動を促すとすれば、最終的な責任は市長になる。そこをどう整理するかを考慮する必要がある。

**○職員リソース、モチベーション**

- 現場の職員が継続して頑張れないと行政改革はできない。どの業界でも働き方を変える必要があり、有能な人材を確保し能力を発揮し、夢を語れる職場にしていく必要がある。成果は市民が喜ぶことがベースであるが、全ての人たちが喜ぶ政策はないため、小牧市として信念を持って取組を進めることが重要である。

## 第11回\_自治体経営改革戦略会議 (H29.8.3開催)

## ■論点3 行政改革の効果の捉え方や定量的な測定方法について

- ◆ 従来の行政改革の効果を定量的に測定する主な方法は、歳出削減額と歳入増加額を合わせた「財政効果額」が一般的であった。
- ◆ 一方、行政改革の効果が発現するほど、効率化や経費削減、新たな歳入確保の余地が少なくなり、財政効果額は縮小していく。また、経費削減を主な施策として取り組んだ結果としての財政効果額だけを定量的な効果として捉えると、行政サービスは縮小均衡に陥る。
- ◆ 今後の行政改革の効果はどの様に捉えるのが望ましいのか。また、効果を定量的に測定するための適切な方法はどの様に考えれば良いのか。
- ◆ 特に財政効果額を測定する場合、どの様に算出すれば良いのか。(削減した額、歳入確保した額、予算組み替えなど事業費予算を見直した額、など)

## 〔第10回会議で頂いたご意見〕

## ○効果測定

- 数値の管理も必要であるが、どのようなことに重点的に取り組んでいくかを明確に説明していく必要がある。
- 行政改革においてどういうモノサシを持って考えるかが重要である。これまでは金銭的な尺度が中心となってきたが、それ以外の視点も大切である。
- やはり効果を数値化する必要がある。数値化すれば比較可能であり、状況を分析することも可能となる。最近は小牧市以外でも、一方的な歳出削減の観点というよりも、選択と集中によってメリハリをつける観点からの意見が多いように感じている。歳出削減という目的とその効果の測定という観点のみでなく、それ以外の観点を模索することが必要ではないか。
- 小牧市の予算は500億円強であるが、その総量を減らしていくのではなく、今行っているサービスを効率化しながらできるだけ投入資源を減らし、さらに必要なサービスを展開していく。つまり、事業の組み替えなどの日々の業務における改善なども行政改革の効果として認識していく必要がある。
- 行政改革の効果は生産性の観点でとらえるべきである。分母は投入資源、分子は算出成果である。投入資源の削減のみに注目するのではなく、同じ投入資源でも算出成果を高める取組も行政改革の成果として認識する必要がある。
- 単なる歳出削減でなく、市民の満足度等を踏まえて行政改革の目的を検討することもできるであろう。測定が難しいことも想定されるが、市民の満足度を組み込むことが必要ではないかと考えている。
- 定量的な効果という数値的な目標しか結果として検討することができないだろうが、定性的な側面にも注目することが重要である。定性的に測定した効果を市民に伝えるために、市民に対する情報公開・提供方法について考えることも重要である。