

前回までの会議（第10回・第11回）の振り返り

■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。
- 小牧市としての行政改革の目的を考えることも必要ではないか。

○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回会議で頂いたご意見】

(要約)

- 行政経営と地域経営の両者の視点が重要
- これからは公共サービスのすべてを行政だけが担うのではなく、住民・企業が責任の一部を担って地域全体で公共サービスの質・量を確保することが重要
- 単なる歳出削減から、今後は選択と集中や既存事業の見直しが重要
- 職員の政策立案能力の向上が必要であるが、職員が考える時間が減り劣化しているので、行政改革・働き方改革で時間を生み出すことが重要
- 行政改革の目標をどこに置くのかや、過剰に負担をかけすぎずに日々の行動として職員に取り組んでもらうことが重要
- 行政改革に取り組んでもらうためには、突破口として中心となる目標や取組が重要

○行政改革の「対象」と期待される「役割」・「機能」について

【自治体経営・地域経営と行政改革の関係、行政改革の目的等】

- 行政経営だけではなく地域経営の観点も大切。地域全体で、民間含め様々な地域資源を活用して、サービスの質を確保することが大事。
- 公的サービスを行政だけで提供できない場合に、収入確保のほかに健康づくりを進めることで必要なサービス量を下げるなど、地域全体で様々な人と連携してサービスを提供していくことが、地域経営において大切。
- 自治体経営は行政経営と地域経営が融合したもの。 これまでは、行政が責任を負った上で住民が行政を支えるという位置付けだったが、これからは責任の一部を（住民・企業に）担っていただくことが必要となる。
- 様々なニーズに対し、行政として優先的にやるべきことと我慢しないといけないことに分ける必要がある。
- 会社と住民と行政が協力し合い、低コストで取り組む必要がある。
- 地域経営と行政経営の融合に当たり、質・量の維持だけではなく、よりよくするという点も意識した方が良い。
- 「地域経営」の成果を念頭に置きながら、「行政経営」の質を上げることが「行政改革」と考える。
- 自治体経営が最終ゴールとすると、自治体経営を実現するために行政改革を行うという位置づけでよいのではないか。
- 「自治体経営」の質を上げるための改革が「行政経営」の位置づけだろう。 官と民の役割を見直すことで、より良いサービスとコストの低下につながる。
- 地域経営として地域がうまくいくよう、企業誘致や仕事の確保、医療確保など、様々な取組が行われてきた。 行政が地域住民や企業と力を合わせた成果の話（注：協働）と、直接的な行政の投入コスト・アウトプットの話（注：施策・事業）に分かれる。
- 「行政経営」と「地域経営」は車の両輪。地域が許容できない危険度（リスク）に特化していくことが「行政改革」であり、そのリスクが残ると地域の持続性は損なわれる。一方で、行政依存のままにすると行政が大きくならざるを得ないので地域全体のリスク許容度

を上げる必要がある。

- 要望中心の市民の意識を変えていくためには「戦略」が重要。「これ以上はできない」ということを伝えることも一つの戦略である。
- 財政的な面からみると、最少の経費で最大の効果を上げることが重要。従来は、歳出削減が取り組みの中心であったが、今後は、選択と集中の傾斜配分や、市民参加やアウトソーシングなども考えながら、資源を投資する先である既存事業の見直しを行うことが大切である。

【行政改革と職員の政策立案能力、業務効率化】

- 小牧市では、政策立案能力を養い、その政策が効果を得られるよう改善できる能力、問題を分解して解決できる能力、新たな需要に対して調整できる能力を求める人材像を掲げ、研修を実施してきた。これからは、評価は人にされるのではなく自分でできるということが求められる。
- 官の中だけでは実現できないことでも、民ではできることもある。就業時間の見直しなど、職員の働き方について思い切った方法を考えていくべき（注：副業？）。
- 「行政改革」において重要なことは、職員の時間を作ることである。職員自身の考える時間が減っているため、政策検討が劣化している。
- 行政では、合意形成に時間を要しすぎたり、手順を踏みすぎるところがある。以前と比べて、情報公開や訴訟リスクに備えるコストが高くなっている。
- 仕事は増えても人が増えない状況で、政策立案をいつやるのかという問題もあることから、働き方改革を進める中で模索していきたい。
- 地域との責任分担が積みあがっていないため、恐れの論理で取り組んでしまう。例えば、総務系については調査案件や照会対応に追われている状況があり、職員がどんどん劣化している。
- 仕事が増えている背景としては、職員数の減少とニーズの多様化、間接的なコストの増大がある。省ける部分は省き、効率化を進めないといけない。

○小牧市の行政改革の骨子について

- これまでの議論を整理した上で、今後の行革の目標をどこに置くかを検討する必要がある。行政経営の目的は、市民の幸福を上げることであり、体制作りなどに取り組んでいくことになるだろう。
- 職員や地域に対して、どのような目標を示し、具体的にどのような手法や指針を用いるかなど、日々の行動としていかに取り組んでいくかが重要。
- 今日の議論はOSの部分であり、このような仕組みを使ってもらうにはトリガーが必要である。全部を取り組もうとすると行き詰るため、突き抜ける部分として、中心となるトリガーや目標が必要である。
- 全ての職員が日々の改善を含め全体のPDCAを回すために取り組んできた。これ（注：PDCAのための業務負荷）が足かせになって業務量が増えることになってはいけないため、小牧市としてどこを突破口とし、どのような手法を取り入れるか検討していきたい。

第12回_自治体経営改革戦略会議（H30.3.26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回会議で頂いたご意見】**○小牧市の行政改革の骨子について**

- 施策・事業について様々なレベルでPDCAを回していく際、どのような観点で取り組んでいくかということについては、現在考えられる範囲で現行の計画の中に盛り込まれている。しかし職員の時間コストを考慮しなければならない。

○行政改革におけるPDCAサイクルについて

- PDCAの考え方は、(注：第11回)資料のp2とp3の姿で概ね出来上がっている。これを実現するため、抽象論で議論するのではなく、具体的にどのようなことに取り組むかということは今後議論するのが良いのではないか。

第12回_自治体経営改革戦略会議 (H30.3.26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。最近是小牧市以外でも、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と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。