

第 10 回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成 29 年 5 月 15 日（月） 10 時 00 分～12 時 00 分
場 所	小牧市役所本庁舎 6 階 601 会議室
出 席 者	【本部長】 山下 史守朗 市政戦略本部長（小牧市長） 【委員】（名簿順） 金野 幸雄 一般社団法人ノオト代表理事 萩原 聡央 名古屋経済大学法学部教授 後藤 久貴 公認会計士 伊木 利彦 市長公室長 林 由紀宏 総務部長 【アドバイザー】 宮脇 淳 北海道大学法学研究科・公共政策大学院教授 【コーディネータ】 佐々木 央 (株)富士通総研 【事務局】 江口 秀和 副市長 鵜飼 達市 市長公室次長 安藤 誠 市長公室 秘書政策課 市政戦略係長
傍 聴 者	5 名
配付資料	資料 1 委員名簿・配席表 資料 2 本市におけるこれまでの行政改革の取組状況 資料 3 地方自治体における行政改革の取組状況 資料 4 今後の小牧市における行政改革のあり方について 参考資料 自治体経営システムの全体構成

主な内容

1. 開会

2. 議題

- ・ コーディネータより、小牧市におけるこれまでの行政改革の取組状況について、資料 2 を用いて説明。
- ・ 委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下のとおり。
- ・ 昭和 60 年の国側の行財政改革は経済の成長力が落ちてきていたところから取組が進んできた。経済団体からの要望によるものが大きい。経済が低成長になったときに経済団体のほうから活動領域を拡大するよう働きかけが行われた。国鉄民営化や電電公社の民営化も同じ流れである。地方自治体にも同様の傾向が求められた。一方、平成 8 年以降の行財政改革は財政の悪化によるものが大きい。
- ・ 行財政改革を進める中で民間市場の領域が増えたが、一方で公共サービスの劣化が起こってきた。そこで、市民参加による行政運営の考え方が出てきた。市場と市民参加が重なり合っている状態が今日に至っている。

- ・民間活力をいかに行政運営に活かしていくかという大きな流れは、昭和 61 年から変わっていない。その後の平成 24 年の協働改革の考えは新しい部分であり、現在も引き継がれている。しっかりと小牧市は行政改革に取り組んでいると考えている。行政改革は、民主的公正・効率的に運営していかなければならない。あわせて、自治と参加と公開を保障することが重要である。行政改革の目的は何か。小牧市の行政改革の目標は設定されているか。また、透明性の確保という観点はどうか。参加と公開はクルマの両輪になっている。
- ・過去には、総花的で容易に達成できるだろうという計画が策定されていた。山下市長が就任されてから、より効果を生み出すように変化し努力しているように感じる。監査法人業界でも、中小法人も大法人並みに運営していくよう求められているが、それと同じことが小牧市でも求められているように思う。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。
- ・昭和 61 年以降、経済成長が高かったこともあり行政改革の効果が十分に明確化されていなかったが、平成 18 年の集中改革プランで職員削減の数値目標があり、定員削減等の組織としてのスリム化は実現しており効果は出ていると思う。質の高い公共サービスという観点からも民間活用なども進んでいる。
- ・平成 18 年、平成 19 年頃の過去の行政改革には国からの指示によるやらされ感があった。平成 24 年度の重点改革プラン以降は自主的な取組として定着している。費用対効果を考慮した選択と集中、必要な歳入の確保など財政面で着実に実施されている。
- ・平成 24 年度から今日まで最先端の行政改革を進めていると感銘を受けている。兵庫県篠山市では財政破たん寸前となったため、自主的に行政改革を進めざるを得なかったが、小牧市の場合は財政的にそこまでの問題ではないにもかかわらずシステムティックになされている。その点は重要である。しかし、民間の立場から見ると、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。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。
- ・昭和 60 年代から行革の視点が受け継がれている部分があるが、当時の状況と今日の状況は定員削減や給与・民間委託など大きく変化している部分がある。30 年前と比べて、組織体制や民間との関係性も大きく変化している。平成 23 年 2 月の市長就任以降、改革と創造の市政を打ち出してこれまで取組を進めてきた。右肩上がりから右肩下がりの時代になり、先手を打って取組を進めなければならないと考えている。就任当初は、多くの自治体における総合計画は人口増加を前提したものであった。しかしながら、時代の状況と行政計画策定における前提条件の間に大きな乖離があり、その乖離を解消しなければならないという点は、行政改革を進めていく上で意識していた。その問題意識も市長会などでもようやく共有されてきた。行政改革における急性期では、大きな課題に対して解決策を導き出すことが重要であるが、行政改革はたゆまぬ努力を続けなければならない。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。市民も巻き込んだ自治のあり方の視点と組織の仕組みづくりに重点を置いている。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。組織としての小さな PDCA と市民を巻き込んだ形での大きな PDCA サイクルを模索しており、継続的な行革が実施出来る体制を目指している。
- ・平成 23 年度以降の小牧市の取組で先進的・特色的なことを行政学の視点から一言で言うと、内部統制を新しくしていることである。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。

(1) 今後の小牧市における行政改革のあり方

ア. 行政改革の目的や取組によって目指す効果について

- ・コーディネータより、行政改革の目的や取組によって目指す効果に関して、資料3、資料4のp1を用いて説明。
- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下のとおり。
- ・効果が上がってきたという場合には、どのように効果を測定するのかを検討することが重要である。行政改革の効果が上がってきたという部分はVFM (VALUE FOR MONEY) という費用対効果の観点から見ていこうという考え方があるが、行政改革の評価として当てはめるのは難しい。というのは、定員削減なども含め、財政削減が目的になっているような気がする。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。そして、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と考えている。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。
- ・財政削減のみを目的とすると、縮小均衡に陥ってしまう。市民に必要なサービスについて経営資源を回していくことが重要である。
- ・行政改革については困難であるが、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。説得力があり理解を促すために必要なものである。最近の小牧市以外でも、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。財政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。
- ・篠山市のような地方都市では、人口減少が著しく、様々な施策・事業を実施する際の最終的なアウトカムはUターン数・Iターン数となる。また、地域の文化を活かして豊かな生き方を模索することが社会全体の大きな目標となっている。一方、時代の過渡期、社会システムの変革期であるためどの自治体職員も疲弊している。行政改革のひとつの目標は自治体職員の人たちが楽しく仕事ができることではないか。
- ・行政改革を進める上で目的のレベル感を分ける必要がある。最上位の目的は小牧市の持続性の確保である。持続性の確保をどのような手段で実施するのかは、住民が最も気にするところである。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。しかしながら、法的な合理性（道理・理念）を確保する必要がある。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。
- ・住民の参加と情報共有はセットであるが、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、参加と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。
- ・市民満足度を段階的に計測することは重要。完全に計測することは難しいが、方向性を見定めることはできる。現在多くの自治体で行われる住民満足度調査は統計学的に問題が大きい。適切な設計によって住民満足度を測定することは可能であるため見直しを図る必要がある。

イ. 行政改革として取り組む施策の方向性について

- ・コーディネータより、行政改革として取り組む施策の方向性に関して、資料4のp1を用いて説明。

- ・ 委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下のとおり。
- ・ これまでは数値を強く意識していた。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。
- ・ 職員の削減とともにマンパワーの不足を補う民間委託などにも取り組んでいる。楽しく仕事ができる環境を整えるように、モチベーションを上げる働き方改革を進めている。具体的には、PT もあるが、「やる気ヒラメキ☆職員元気サークル」というグループ制で検討を進める職員のやる気を高める取組を進めている。また、市民意識調査に取り組んでいるが、すぐに効果が出るもの、出ないものがあり、市の情報をしっかりと提供する必要がある。
- ・ 行政経営の理念、まちをどうするかが重要である。例えば、文化財について、これまでは文化財はきれいに保存することが求められたが、現在は活用方向に振れてきている。縮小の時代において価値を測るモノサシが変化しており、行政改革においても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。また、大きな方向性として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。
- ・ 現場の職員が継続して頑張れないと行革ができない。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ける必要がある。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。
- ・ 行政改革を進めていくための行政責任の明確化が重要である。民間委託や指定管理のモニタリング等も含めた法的責任が重要である。職員をないがしろにした行政改革は困難であり、市職員が楽しく仕事ができることが重要である。より良い市民満足度を計測する仕組みを構築していくことは重要である。
- ・ 職員リソースの観点から見た行政改革が重要であると認識している。
- ・ 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。一方、職員が楽しく仕事をする観点は重要である。例えば、小牧市は自主的な勉強会はどの程度やっているか。前向きな行動として、時間的なゆとりがないとできない。
- ・ 満足度調査は、丁寧にやればよくわかる。一つの政策でもどこにターゲットを置くかで、住民満足度は大きく変わる。市民満足度などのデータに基づいた分析を実施すると、若い職員も目を輝かせるし、仕事の選択と集中もできるようになる。利害関係調整にも活用できる。内部統制的な観点が重要である。
- ・ 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。
- ・ 削減と選択と集中を一体的にとらえていく必要がある。
- ・ 問題意識を持って取り組んでいる部分もある。きちんとした方向性を定め進めていく必要がある。市長や行革部署が考えて取り組んでいることもあるが、まだ課題はある。行革と言われたときに財政的な側面のイメージがある。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、行革を捉える必要がある。現在、日々の取組の中で行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。定員削減などの分かりやすい取組ではないが、日々のマネジメントの中に行革を取込んでいく必要がある。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。

- ・行政経営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。
- ・財政と言うよりは、組織なり人事などを今以上にメリハリを付けていくことが重要である。選択と集中を一体的にとらえていく必要がある。

ウ. 行政改革の効果の捉え方や定量的な測定方法について

- ・委員間での質疑や意見交換。主な意見は以下のとおり。
- ・第3の論点（行政改革の定量的な測定方法）については、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。
- ・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。

（2）その他

- ・行政経営・自治体経営は地域の持続性確保を行うことが最終的な目的である。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。2時間の会議をすることで市民サービス提供を失っている部分を認識する必要がある。それを意識することが重要である。意識すれば、過剰なサービスはしなくなる。
- ・仕事のやり過ぎ（残業や休日出勤を伴う市民サービスの徹底追求）というのが自治体職員の働き方の課題である。最適化を長時間勤務に対する職員の認識や行動を踏まえて、どのように図るのが重要である。
- ・最小の費用で最大の効果を生み出すための前提となる周辺部分の仕事が膨らんでいる。

3. 閉会