

第 11 回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成 29 年 8 月 3 日 (木) 15 時 30 分～17 時 30 分
場 所	小牧市役所本庁舎 6 階 601 会議室
出席者	<p>【本部長】 山下 史守朗 市政戦略本部長 (小牧市長)</p> <p>【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</p> <p>【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</p> <p>【コーディネータ】 佐々木 央 (株)富士通総研</p> <p>【事務局】 江口 秀和 副市長 鶴飼 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</p>
傍聴者	5 名
配付資料	資料 1 委員名簿・配席表 資料 2 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 資料 3 今後の小牧市の行政改革のあり方 (案)

主な内容

<p>1. 開会</p> <p>2. 議題</p> <p>(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</p> <p>ア. 行政改革の目的や取組によって目指す効果について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーディネータより、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について、資料 2 を用いて説明。 <p>(2) 今後の小牧市の行政改革のあり方 (案)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーディネータより、今後の小牧市の行政改革のあり方 (案) について、資料 3 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。 <p>① 行政改革の「対象」と期待される「役割」・「機能」について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域は、コミュニティ単位で物事を考えており、集落や自治会、小学校区などの細かいサイズで経営できるかということを考えている。私の活動地域は農村であるため、人がいなくなる、そして空間が空いてくるという状況が起きており、経営どころではなく消滅と言われる中で、いかにビジネスを持ち込んで、そのコミュニティを未来につなげていくかという考え
--

を取っている。

- ビジネスとして成立するという事は、お金の計算が成立しないといけませんが、稼がないといけないうわけでもない。地域は、民間企業と異なり、経営として成り立たせないといけないう一方、大義が他にある。地域の人々が幸せに暮らすことを実現するために、地域で経済が回るかということに取り組んでおり、例えば、空き家・空き地について分散型の開発を行い宿泊等による地域経営を行っている。ビジネスに近い取組であるが、行政経営と考えが近く、ビジネスだけのものではない。
- 前回の会議で、行政経営だけではなく地域経営の観点も大切とお伝えした。これについては、定義付けをすればよい話と考えており、地域に暮らす皆さんが幸せに暮らすことが地域の政治、行政の目的と考えている。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と考えている。
- 地域全体で経営を考えることの重要性が高まっている。公的サービスを行政だけで提供できない場合に、サービスの質と量を持続的に展開していくための材料として、収入確保の話のほかに、健康づくりを進めることで必要なサービス量を下げるといった話が考えられる。それが全体として地域経営なのだと考える。行政が直接的にコントロールできるものばかりではなく、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である。
- 経営という概念は、ドイツやアメリカで発生した企業の考え方で、今は、人間集団に拡大してきている。行政経営や地域経営という言葉のほか、国家経営という言葉もある。行政経営という言葉は、行政の組織内・機能内の資源の活用がメインであり、地域経営については、住民や企業がいかに支えるかということが中心であったが、行政経営と自治体経営が密接な関係を持つようになった。自治体経営が何であるかということ、行政経営と地域経営が融合したものと捉えており、地方自治体を動かす上で、住民と企業と自治体でいかに責任と機能を分けるかということが自治体経営である。これまでのパートナーシップは、行政が責任を負った上で、それを住民や行政が支えるという位置付けだったが、これからはその責任の一部を担っていただくことが必要となる。そして、その時の責任というのは、応答責任である。公的セクターが行ったことによる責任は、自治体全体で対処する必要がある。
- 企業における経営とは、反永続的に持続するということを目指す。最近では、住民の意識を見ても、行政は行政でやってほしいけれども、行政だけではなく、自分たちでも努力していくという住民の行動が見られるようになってきた。様々なニーズに対し、行政がいかに対応するか、どれだけ満足させられるかという点があるが、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うことに分ける必要がある。
- 行政経営については、ニーズを素早く的確にとらえたり、市長と住民が多く会話を持つなど地域に密着することで、現場に近い意見を吸い取る必要がある。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。
- 市民が責任を負うとすれば、議会制民主主義のもと、議員や首長を選挙するという事で市民は責任を取っている。責任機能の分担の議論は、新しいものである。
- 「経営」といった場合に、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よい。
- 行政経営、地域経営、自治体経営の定義の話があったが、小牧市では、従来から「行政改革」とは別に「自治体経営改革」という言葉を使用している。自治と行政の在り方の両方を改革するという意味で、自治体経営改革を位置づけている。
- 地域において全ての方々の幸せの質を上げることを目的とする中で、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。これ

に関しては、行政が地域住民や企業と力を合わせた成果の話と、直接的な行政の投入コストであるとかアウトプットの話に分かれる。

- 「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。
- 「行政経営」と「地域経営」は車の両輪である。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。また一方で、地域全体のリスク対応する許容度を上げる必要がある。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。
- 自治体の中には、厳しい財政状況になり経営資源が枯渇し、ナショナルミニマムやシビルミニマムしか守れないところがある。豊かさをどのようにもたらすかという点について、行政がいくら作戦を立てても、その通りにはならない。市民の意識を変えないといけませんが、タウンミーティングを実施すると、要望会になりやすい。このため、現在は行政側から転じて、中間事業者として、地域の人がビジネスすることを支援する立場に変わった。要望中心の市民の意識を変えていくためには、会議名称にある「戦略」が重要であり、地域の力を引き出すためにどのような戦略を使うのかということを考える必要がある。「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。
- 地域が許容できないリスクに最低限対応するという話に関しては、日本では総合行政が拡大したため、自立的に地域が対処すべきという認識を市民が持っていない。行政改革や戦略について、どのような状態が望ましいかをまず描き、現状と理想のギャップを埋めていくことが政策であり戦略である。行政においては、「行政改革」が戦略や手段となる。地域が許容できないリスクだけを見るというよりは、地域に共通する思い（インフラ整備や機能）を実現するということが重要と考える。
- 現在の行政は、総合行政として沢山のことに取り組んだ状態にある。行政の資源が限られているため、地域が許容できないリスクには徹底的に取り組むが、地域によってそのリスクが異なる。例えば、製造業を主にしている場合に、工場がなくなると持続性が損なわれる。小さい政府を求めているわけではない。企業の場合はお金を儲け、再投資することで成長しているが、自治体においても、何に再投資するかが大切である。
- 小牧市では、求められる職員像として、柔軟で創造的な政策を立案できる職員ということを従来から置いている。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。現在、職員自身が自ら改善を図るために自治体経営システムの中で施策評価にも取り組んでいる。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、これから求められる。
- 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である。従来は、歳出削減が取り組みの中心であったが、今後は、必要に応じて、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。
- 官と民の役割について、民の役割をいかに引き出すかを考えると、官が出していたお金の代わりに民がやってくれて、しかもサービスが向上するなら良いことである。例えば、従来、行政が2,000万円かけて行っていた文化施設の維持管理について、指定管理に出して0円で実施してもらったり、逆に賃貸料をもらう場合もある。文化財を活用することで、人が来るということが実際に行われている。このように、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。これを人材に置き換えると、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ではないか。

- ・自治体職員については、ゼネラリストは多いがスペシャリストは育たない。色々な働き方をして色々な人材がいることは強みになる。
- ・行政経営、地域経営、自治体経営にそれぞれ目的があるが、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する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。今回、目的や役割の議論をしているが、行政経営にとってこれから肝になるテーマは何か。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。日々の仕事の中に「行政改革」を落とし込みたいが、どこを具体的な手法とし、どこを意識したらよいか検討する必要がある。
- ・「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。今までの行政は、時間をかけることで正当化してきた面があるが、明日に延ばしてよいものは明日に延ばすなど、職員の時間を作り出す必要がある。
- ・資源配分がなされてこなかったものがリスクである。大きな施設を作ると、維持管理費がかかるが、それ以外に、人・物・金・リスクの分担も行わなければならない。民間が行うことで、リスクも分散できる。
- ・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ことから、簡潔にできないか。
- ・以前と比べてそのような時間が増えており、仕事は増えても人が増えない状況がある。政策立案をいつやるのかという問題もそこにあることから、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、恐れ論理で取り組んでしまう。これに関しては、どこまでいっても完全にはならない。まずは、仕事の総量を把握できているか。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。民間側も仕事量が増えているが、それを放っておいたらつぶれてしまう。
- ・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。「行政改革」に伴って、業務量の増大にいかに対処するか。業務量の把握については、詳細な調査を実施したことがないが、管理職を通じて職場の状況を見ている。これに関しては、職員によって仕事のスピードが異なり、人それぞれという部分もある。そこまでは把握できていないが、省ける部分は省き、効率化を進めないといけない。

② 小牧市の行政改革の骨子について

- ・自治体の施策・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は、現行の計画の中に盛り込まれている。しかし、事業や組織のレベル、タイミングや手法が様々ある中で、職員の時間コストのことを考慮しなければならない。現行計画の7章では、両者の関係を横串で表している。

③ 行政改革におけるPDCAサイクルについて

- ・企業においても、人が少なく、辞めた人の分を補強できていない状況がある。対応しなければいけない業務について、個々の職員の能力に依存しているところがある。短いスパンでは、上位の管理者が仕事の分量や内容を見て、仕事の振分けを変えたりしており、1年のスパンでは経営の部分になる。
- ・PDCAの考え方は、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を経後議論するのが良いのではないか。枝分かれした政策を1個1個マネジメントすることは大変であるため、分野を超えたプロジェクトの融合を私の団体でも考えており、過疎地を対象に、空き家対策、移住・定住、雇用創造、産業創造の4つの地域課題を横串としたマネジメントを実施している。そのようなやり方で合理化を進める必要がある。

- 前回と今回の会議は、理論的な話を中心であったが、経後は、これまでの議論を整理した上で、経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であり、経後の行政改革の目標をどこに置くかを具体的に考える必要がある。
- 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。例えば、自分たちの働き方として何を変えなければならないか、目に見えて自分にとってのメリットが出てくれば、取り組んでみようという風になる。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。
- これまでの議論はOSとして整理しながら、具体的な方向性として次のステップの議論ができるとうい。行政改革部門が行革と言ってきた中で、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。どのようにしたら総合計画がうまくいくのか、具体的にイメージできないところがあり、これ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。

3. 閉会