

## 第12回 自治体経営改革戦略会議 議事要旨

日 時	平成30年3月26日(月) 10時00分～12時00分
場 所	小牧市役所東庁舎 5階大会議室
出席者	<p><b>【本部長】</b>            山下 史守朗 市政戦略本部長 (小牧市長)</p> <p><b>【委員】(名簿順)</b>            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            伊木 利彦 市長公室長            林 由紀宏 総務部長</p> <p><b>【アドバイザー】</b>            宮脇 淳 北海道大学法学研究科・公共政策大学院教授</p> <p><b>【コーディネータ】</b>            佐々木 央 (株)富士通総研</p> <p><b>【事務局】</b>            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</p>
傍聴者	7名
配付資料	資料1 委員名簿 資料2 前回までの会議(第10回・第11回)の振り返り 資料3 小牧市の行政改革のあり方について

### 主な内容

<p><b>1. 開会</b></p> <p><b>2. 議題</b></p> <p>(1) 小牧市の行政改革のあり方について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネータより、第10回・11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(P1～6)を用いて説明。</li> <li>・委員間での質疑や意見交換、主な意見は以下のとおり。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行政経営について考える場合には、行政・共助・自助など地域全体で必要な公共サービスを維持していく方策を検討することが重要である。新基本計画では既にこの考え方を取り込んでいるが、市民及び行政職員の意識を更に向上させる余地はあると考えている。</li> <li>・行革を行う上で、職員の時間コストが大きいということに懸念を抱いており、簡単な形で日々の業務の中で行革に取り組んでいく体制を整えていくことが、大きな課題の一つであると考えている。また、市民協働の推進は、中長期的にはコストが削減できるだとか、より良いサービスができるだとか考えられるが、短期的には、体制を取るまでに労力がかかるというのが課題である。</li> <li>・働き方改革の推進のため厚生労働省の職員の残業が増加するなど、ある取組の実施は誰かの負担に繋がっている。そのため、取組主体のサポート体制も考慮した上で取組を推進する必</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

要がある。例えば、行政改革の特別チームを設置し行政改革に取り組む部署を支援するなどの取組が考えられる。

- ・働き方改革の現場では、残業時間の多い部署に対して行革部門がヒアリングに入り人員補強を含めた支援を実施するなど、行政改革等に伴う職員負荷を軽減させるための体制を構築している団体もある。
- ・市長就任以来、様々な取組を実施しており職員負荷を高める場面もあったと感じている。行革専門部署を設けているものの、金野委員の発言にあった「支援する仕組み」の構築までは至っていないと考えている。ただ、職員負担の軽減を図りながら、職員が日々の業務の中で行革の意識を落とし込んでいくことも重要だと考えている。

#### ア. 経営改革の対象：行政経営及び地域経営との関係

- ・コーディネータより、「1. 経営改革の対象：行政経営及び地域経営との関係」について、資料3（P7）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。
- ・行政法の観点からみても、「協働」を自治体経営にかかる検討対象に含めることについて否定的な論者はほとんどいないと考える。行政の目的の一つが地域住民の権利（人権）保障であるため、地域住民による自助・共助を推進すること自体を完全に否定することはない。自助・共助が市民サービスの向上につながる場合には、地域協働に自助・共助を含めることは可能と考える。
- ・行政改革を進めていく上で、行政法の論点となるのは、公開と参加である。情報の開示・公開を積極的に進める中で、市民の参加の延長線上に自助・共助が実現でき、それに対し、協働が実現できるのが理想である。
- ・地域協働・共助・自助などはNPOなどの市民団体等を対象としていることが考えられるが、官民連携のように民間企業も地域の担い手の1人であり、自治体経営を考える際には民間企業も考慮することが重要である。
- ・「一般社団法人ノオト」では、行政とは独立して実施する地域に対する自主的な取組と行政と連携して実施する取組がある。NPO等の地域の担い手においても同様のことが言える。そのため、自助・共助と地域協働、行政経営の間に明確な線引きを行うことは無理がある。より重要なことは、そのような地域の担い手が存在するという点である。
- ・地域経営に自助・共助を含むことは自明のことだと思っており、行政と市民・企業などが地域全体としてお互いに補完しながら支え合うことが重要である。
- ・原則として、自助・共助・公助の順番で各課題に対する取組を検討した上で、行政サービスの提供を実施することが重要だと考えている。そのためには、市における自助・共助の適切な現状把握を行う必要がある。地域における自助・共助の現状を把握しなければ、適切な行政サービスのあり方を検討することは難しい。
- ・自治体経営を考えたときに、行政が自助・共助の力を高めるために支援することも重要である。
- ・行政経営のみというものは、ガバメントといい、上下関係の中で内部統制するものである。行政経営＋地域協働は、ガバナンスといい、何らかの形で行政が関わる分野である。地域経営のところは、自助・共助である。
- ・自助・共助といっても成熟していないところがほとんどであり、何らかの形で行政が引き出していかねばいけない。
- ・最終的に地域経営を充実させていくということを現実にしていくためには、自助・共助を支援していくプロセスを計画に組み込んでいくことが必要である。

## イ. OS（経営基盤）としての行政改革の役割

- ・コーディネータより、「2. OS（経営基盤）としての行政改革の範囲」について、資料3（P8）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。
- ・経営基盤としてのOSとは、全庁的な予算・人員・時間などの経営資源の配分の機能を担うものである。
- ・全庁的な視点で経営資源の配分を行うための機能がOSに該当し、窓口業務のような一定の資源を前提とした上で実施する取組をアプリケーションに分類することができると考えている。
- ・地域協働・共助・自助を自治体経営の対象とする場合には、それらに対する経営資源の配分に関する機能もOSに該当する。

## ウ. 行政改革・自治体経営改革の役割：施政の目的・目標や次期総合計画との関係

- ・コーディネータより、「3. 行政改革・自治体経営改革の役割：市政の目的・目標や次期総合計画との関係」について、資料3（P9）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。
- ・行政改革の目的は、限られた財源の中で効率的・効果的な行政運営を実現することと考えられるため、資料3「図表 『市政の目的・目標』『次期総合計画』における行政改革・自治体経営改革の役割・位置付け」に記載にある目的・手段の構成について異論はない。
- ・異なる分野間での横串をどのように担保するのかを検討することも重要だと考えられる。職員の異動を踏まえた事業・プロジェクトの連続性の担保は難しいが重要な課題である。
- ・異なる分野間の横串の通し方としては、関係者を集めた会議の開催や関係者が集まって一つのプロジェクトを実行する方法などが考えられる。
- ・特定の分野に興味・関心を持つ職員に対しては、兼務発令等によって専門性を磨くための機会提供を行うなど柔軟な取組が必要だと考えられる。
- ・地域協働や官民連携を志向する場合には、市の出資法人か否かに関わらず、様々な民間企業に職員が出向し、特別なスキルを身に付けることもできるのではないかと。
- ・一部の自治体では、職員がNPO活動から報酬を得ることを認めている。将来的には、勤務時間内であってもNPO活動に取り組むことが可能になることが考えられるため、多様な働き方を可能とする柔軟な組織体制の構築が重要だと考えられる。
- ・次期総合計画の構成として良くできていると考えている。これまでは「横串」と言いながらも実態としては縦割りの構造との違いが明確に示されることはなかったため、その点を明確に示しており非常に分かりやすいと考えている。
- ・分野間の連携の担保などの個別の取組については、「自治体経営編【理念・重点施策】」に取り入れることが考えられる。
- ・理念・考え方・目標を全庁的に共有することは非常に重要だと考えている。
- ・理念とか目標を出しているだけでは日々の忙しい中では進まないのでは、どこまで意を配せるのかとか、また行革に合わせたやり方に改める際、課題が多く、コストがかかりなかなかシフトできないが、そこの橋渡しをどうするのかというところが課題である。
- ・庁内における情報共有・蓄積を実施するための体制が十分でない場合など、横串を通すためのインフラ整備が不十分であると考えている。縦割りでの情報共有・蓄積のみでは、横串を通した連携は当然ながら難しくなる。

- ・基礎自治体では個人情報の取扱に過度に慎重になる場合があるが、庁内に限った取扱であれば柔軟な情報共有・蓄積の方法は考えられる。

## エ. 行政改革の構成

- ・コーディネータより、「4. 行政改革の構成」について、資料3（P10・11）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。
- ・人材育成方針に行動規範といわれる内容を盛り込んで、日々のPDCAサイクルを実施する上で、職員が自ら意識して取り組めるような制度を作っていきたい。
- ・新基本計画によって業務として実施すべき取組は明確となったが、行政改革・改善などの職員の主体的取組を促すような行動規範は明示的には示していなかった。
- ・日々の業務の中で意識すべき改善・改革に関する指針を明示することは、日々のPDCAを実施するためにも重要であり、また効果が期待できるものと考えている。
- ・職務評価を査定に繋げる場合には、職員の心理的な負担感が大きくなる場合があると考えている。PDCAを実施するうえで、職員の負担感を過度に高めることなく、職員の自発的な能力向上意欲につながるような制度設計が望ましい。
- ・施策評価と人事評価を別々に運用していたが、現在は施策評価と人事評価の連動を進めている。やってもやらなくても変化がないのではなく、実行した場合には適切に評価することで、職員がやりがいを持って働くことのできる環境づくりを行うことが重要と考えている。
- ・日々のPDCAサイクルをまわせていない大きな要因として、個々人が業務の情報の蓄積と伝達できていない場合がある。ある自治体では、業務を①定例業務、②単発業務、③窓口・問合せ（非定型）業務の3種に分類した上で、業務ごとに情報共有のための仕組みを構築している。
- ・例えば、③窓口・問合せ（非定型）業務においては、インシデント情報管理ということで自身が行った非定型な業務への対応状況に関する情報を共有のエクセルで管理することとしている。労力の削減が進んでいる。
- ・インシデント情報管理のような取組は、ホテルや飲食店などの民間のサービス業では既に実施している。
- ・他の自治体においても担当者間での情報の共有・蓄積が実施されていない場合は多い。本来は、担当者の異動の際に情報の共有・蓄積がなされることで、担当者の交代があっても継続して課題解決が目指されるべきである。
- ・大きなPDCAとは、選挙など市民を巻き込んで市政全体の方針等の見直しを行うためのものであり、小さなPDCAは業務の改善・改革などを指している。
- ・人材育成基本方針が徹底されている場合には、日々のPDCAサイクルや1年間のPDCAサイクルは職員負担を高めることなく、職員が自主的にそれらの取組を実施していると考えられる。一方で、掲げられた方針が徹底されない場合には、人材育成等への注力が必要になるなど、取組に係る負担が大きくなる。
- ・現行の新基本計画においても、施策の中に行革的部分と協働の部分を含んでいる場合があるため、「自治体経営計画の【理念・重点取組】」の位置付けを明確化することは難しいと考えている。
- ・「自治体経営計画の【理念・重点取組】」は、「(仮) 市政戦略編」と「(仮) 自治体経営計画編」において重複があってもよいと考えている。「(仮) 自治体経営計画編」での記載を原則としながらも、必要に応じて「(仮) 市政戦略編」にも記載するなどの対応の必要があると考えている。

### オ. 行政改革の効果の考え方と測定方法及びその指標

- ・コーディネータより、「5. 行政改革の効果の考え方と測定方法及びその指標」について、資料3（P12・13）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。
- ・行政改革が進み、歳出削減が難しくなってきた今、有効な施策事業への財源の組み替えなど、選択と集中を考える必要がある。
- ・職員のパフォーマンスを評価する指標や、地域協働や官民連携の状況を評価する指標を入れることが望ましいと考えている。
- ・市民の声等を反映するために「市民アンケート」の調査結果を用いる場合が多くあるが、「市民アンケート」による市民意見の測定の妥当性については、改善の余地があると考えている。
- ・職員1人当たりの残業時間や休暇取得率などの指標は、個人ベース及び組織ベースの両方で把握した上で人的資源の配分を考えるべきである。
- ・個々人の業務として①定例業務、②単発業務、③窓口・問合せ（非定型）業務がどの程度あるのかを把握するなど、評価をするための前提のところにどれだけ貢献したのかを適切に把握することが重要と考えている。
- ・ヨーロッパにおいてはお金がかかっても自ら決定することができることを重視するが、日本の場合には行政改革では歳出削減などの金銭的側面を重視する場合が多い。
- ・アンケート調査の設計・分析を適切に実施し質を向上させることで、よりよい情報を得ることができると考えている。
- ・日々のPDCAサイクルにおいては、業務削減だけではなく業務改善を意識することも重要と考えている。
- ・例外的な対応を定型化するなど、個人の知識を組織の知識とするため、情報の共有・蓄積などの取組を適切に実施することが重要と考えている。
- ・アイデアとして、官民連携の程度（官の実施割合・民の実施割合）などを測定し公表することができれば面白いと考えている。
- ・主観的な指標であっても時系列での収集によって客観的な分析が可能となる場合もあるため、中長期的な取組として主観的な指標を収集することは重要である。

### 3. 閉会