

平成 30 年度第 1 回小牧市行政改革推進懇談会会議録

- 1 開催日時 平成 30 年 10 月 9 日（火）午前 10 時から 12 時まで
場 所 小牧市役所 本庁舎 6 階 601 会議室

2 出席者

- (1) 行政改革推進懇談会委員（敬称略） ※五十音順

氏 名	所属団体・役職名
岡田 和明	名古屋経済大学 学長特別補佐（法学部特任教授）
栗林 芳彦	名古屋文理大学 情報メディア学部教授
後藤 久貴	公認会計士
萩原 聡央	名古屋経済大学（法学部教授）

山下史守朗	小牧市長
-------	------

欠席者) 横山 幸司（滋賀大学 社会連携研究センター教授）

- (2) 自治体経営システム推進委員会委員

	職 名	氏 名
会長	市長公室長	小塚 智也
副会長	総務部長	林 由紀宏

他 13 名

- (3) 事務局

市長公室次長 鶴飼 達市 行政経営課主幹 舟橋 朋昭
行政改革推進係長 宮本 智成 行政改革推進係専門員 片岡 春樹
行政改革推進係主事 佐藤 涼太

- (4) 傍聴者 4 人

3 議題

- (1) 会議の公開について
(2) 行政改革の進捗状況について
・自治体経営改革推進計画（平成 26 年度～平成 30 年度）の進捗状況
基本施策 31 行政運営
基本施策 32 財政運営

4 会議資料

- 資料 1：小牧市行政改革推進懇談会設置要綱
資料 2：小牧市行政改革推進懇談会委員名簿・配席表
資料 3：行政改革体系一覧

資料 4-3：基本施策シート（基本施策 31 行政運営）

資料 4-4：基本施策シート（基本施策 32 財政運営）

参考資料 1：自治体経営改革推進計画 平成 29 年 12 月実績（実施計画 当初予算の概要より）

参考資料 2：小牧市審議会等の会議の公開に関する指針

参考資料 3：小牧市情報公開条例（抄）

5 会議内容

○次第 1 あいさつ

（山下市長）

本日は、委員の皆様方におかれましては公私とも大変ご多忙の中、平成30年度第1回行政改革懇談会にご出席いただきまして誠にありがとうございます。

本市では、「施策推進の視点」と「行政改革の視点」の整合を図りながら効果的・効率的な自治体経営を運営していくとの考えから、行政改革を本市のまちづくりの最上位計画である「第6次小牧市総合計画新基本計画」に位置付け、これまでさまざまな行政改革の取り組みを実施してきました。

この懇談会は、本市の行政改革の取り組みに対してより客観的かつ公正なご意見やご提案を外部の有識者からいただきながら、より一層行政改革を推進するため、昨年度から開催しているものであります。昨年度は2回会議を開催し、委員の皆様から本日の議題である「行政運営」、「財政運営」に関しましては、映画館などでの小牧市プロモーション動画の発信、納付環境の整備、外部評価や事業仕分けについてなどの貴重なご意見、ご提案をいただいております。大変有意義な会議でありました。

今年度につきましても、委員の皆様におかれましては、限られた時間ではあります。それぞれのお立場、知見、ご経験の中で忌憚のないご意見をいただきたいと思います。簡単ではあります。冒頭のあいさつとさせていただきます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

（事務局）

続きまして、本懇談会の座長であります萩原座長から、一言、ごあいさつをいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

（萩原委員）

ただ今、市長からお話がありましたとおり、現在、小牧市では第6次小牧市総合計画新基本計画に基づいて行政改革を行っていると思います。

少子高齢化、誰もが知っている言葉であります。少子高齢化を取り巻く社会情勢の変化、この言葉も良く使われます。その中であって、行政改革として、限られた財源の中で質の高い行政サービスを効果的かつ効果的に行っていかなければなり

ません。非常に難しい話であります。その中でどうしたらよいか、こういうことを考えていかなければなりません。本懇談会においても、そうした観点から議論をしていくこととなります。

本日は、先ほど市長からお話がありましたとおり、4つの基本施策の中から、行政運営と財政運営について議論をしていきます。委員の皆様におかれましては、積極的にご意見をいただくことをお願いしまして、あいさつとさせていただきます。

○次第2 議題（1）行政改革の進捗状況について

・事務局より、行政改革の進捗状況について、資料3、4-3、4-4、参考資料1を用いて説明。

（萩原委員）

ただいま、行政改革の進捗状況について、31行政運営、32財政運営について、事務局より説明がありました。

本会議は、市長も含めた懇談会でありますので、市長のお考えや思いを伺った上で、委員の皆さんからの意見をいただこうかと思いますが、市長いかがでしょうか。

（山下市長）

これまでも行政改革に取り組んでまいりました。人口減少、少子高齢化といった大きな社会変化の中で、行政のあり方の見直しが必要であるとの強い思いで、行政改革について取り組んできたところでもあります。単なる、無駄減らしということではなく、仕組みを変えていく、望ましい自治体運営、自治体経営ができるような形になるように、意識改革も必要ですし、また、そのようになるような仕組みの見直しをしていく、ということを強く念頭において、様々な取り組みを進めてまいりました。

より優先度の高い事業に対して、予算を執行していくために、一方の事業を抑えて、もう一方の事業に経営資源を投入していく、お金の使い方を変えていくことも行政改革であると認識し進めているところであります。さらに、行政だけで、市民の様々なニーズを満たしていくことは限界がありますので、地域の市民、市民団体、企業も含めて、地域全体で、必要な市民の需要、ニーズを満たしていくという考え方をこれからの時代は強く打ち出し、地域全体のマネジメントの観点を取り入れながら取り組んでいかなければならないと考えております。

説明のありました行政運営と財政運営に関しましては、おかげさまで、ほとんどの項目について、この5年間、指標については向上をしていることが見て取れることから、一定の進捗を図ることができているのではないかと自己評価をさせていただ

いております。まだ、いろいろと課題は多いので、また、皆様方からご意見をいただきながら、進めていきたいと思っております。

市民の皆様から信頼される市政運営が非常に重要でありますので、引き続き、努力していきたいと考えております。

(萩原委員)

市長より、事務局説明を踏まえて、ご意見がありました。これを踏まえて、行政改革について、ご意見を頂戴いたします。

経営分析手法の活用の部分、お金をどのように使っていったら良いのか、公共施設マネジメントの話もありましたが、限られた財源をどのように使っていったら良いのか、選択と集中についても重要な問題であると考えております。もう一つは、市民ニーズに応えるべく、行政が活動していかないとはいけませんが、やはり市民の方との協力が必要だと思えます。

本日は、行政運営と財政運営について、今の市長の意見を踏まえて、委員の皆様のご意見を頂戴いたします。意見がございましたら、よろしく願いいたします。

(岡田委員)

情報の発信は非常に大事であります。小牧市は、情報の出し方が上手だと思っております。タウンミーティングなどでも手法を変え参加者が年々増加しておりますし、名鉄小牧線の車両ドアに定住促進のポスターを掲示するなど、すぐに効果が出るものではありませんが、大学でも活用していきたいです。また、ホームページに入るときのムービーや全戸配布している広報こまきも興味を引くための工夫がされており良いと思えます。

職員の関係では、横断的プロジェクトチームのところ、一定の職員に負荷がかかっていないか気になるところであります。職員のやる気を出させるためには、成果が出たら、評価できるような仕組みが合っても良いのではないかと思います。

ワーク・ライフ・バランスの話ではありますが、推進していくことで、仕事に対する職員のモチベーションややりがい打ち消してしまうことに繋がってはいけません。今後も、朝型勤務制度などの実施者が増加したから継続していくだけではなく、評価をしていくことが必要です。せつかく20時退庁に向けて、各課から意見集約したわけなので、業務マニュアルの再整備であるとか、各課からの提案を共有することで、仕事の平準化、年間を通じた業務の平準化に結び付けられると、さらに、行政運営が良くなるのではないかと思います。

(山下市長)

組織横断プロジェクトチームは大事なポイントであると考えております。

縦割り行政ではできないところ、どうしてもうまく回らない面がありますので、積極的に活用してきましたが、それを、人事評価に反映していくことは非常に難しいところでもあります。

それから、職員のモチベーションを汲んでいきたいという思いがあり、業務外ではありますが「やる気ヒラメキ☆職員元気サークル」を始めました。必ずしも自分が望むような部署で働いているわけではありせんので、いろいろなお思いがあると思います。すべての職員の希望を叶えることができませんので、職員が自ら企画・提案をすることでよりやりがいなどを感じられる、そして、評価には繋がりませんが、良い形で職員のやる気に繋がっていくことを期待し始めたものであります。

残業について、一方的に減らすとしても仕事が回らない等の不満が出てしまう。職員自ら考えていただくために、プロジェクトチームを立ち上げて取り組んでまいりました。管理職を削減し、現場の人員を増やしたり、外部委託を増やしたりと一定の条件が整ってきたと思っております。元々小牧市役所の最終退庁時間は22時でありました。職務命令などのやむを得ない部分もあると思っておりますが、思い切って、最終退庁時間を20時にするという事にしました。

私の持論であります、人間は持てる時間すべてを埋めてしまう性質があるのではないかと、時間があるとそれだけ仕事を増やしてしまうのではないかと、自分にも言えることではありますが、限られた時間で仕事をするという枠を決めて、その中で、できないということであれば、業務のどこかに無理があるということ、業務の効率化をしていただく、人員が足りないのであれば手当をするなど取り組んでいるところでもあります。

悩みの一つは、どの業務がどのくらいの人員が適正なのか、定量的な測定は必ずしもきちんとされておりません。所属の聞き取りや、所属長からの自己申告などの要望を人事で取りまとめ次年度の配置を考えておりますが、あくまで、主観的な部分であり、必ずしも客観的に定量的な評価を実施しているわけではありせんので、難しいところでもあります。限られた資源、限られた時間の中で、できるだけ効率化をしていくようお願いをしております。

(萩原委員)

先ほど、岡田先生から、小牧市は情報発信が上手であるとのお話がありました。私も他市と比べて小牧市は優れている面もあると思っておりますが、情報格差の問題。ツールを持っていない方など、すべての市民の方に情報が届いていないかもしれません。そのような情報格差の問題をどうクリアしたら良いのか。

もう一つは、労働問題。労働時間の管理の観点から、20時退庁の話もありますが、

その一方で評価を実施しないといけません。各個人によって能力は違うため、どのように評価を進めていけば良いのか、それが本人のやる気に繋がらなければ、行政改革とも言えないと思いますので、これらの点について、栗林先生ご意見をいただけないでしょうか。

(栗林委員)

情報発信に関しては、積極的に行われていると思います。基本的に広報こまきが世代的に届いていないところに対して、SNSやインターネットなどを使ってコミュニケーションを図ろうと努力をしていることについては、高く評価されると思いますが、まだ手探りの状態なのかなと思います。

基本施策31の2ページの指標「広報こまきを毎号読んでいる市民の割合」が妙に高いと思います。市のホームページに調査の概要がのっておりますが、市民意識調査で回答されている方の年齢構成が上にかなり偏っております。回答していただいた世代が広報こまきをよく読んでいるため、指標値が高くなっていると思います。

(山下市長)

市民意識調査は無作為で依頼をしておりますが、有効回答がこのような結果になっていると思います。

(栗林委員)

お忙しい世代はなかなか協力いただけないと思いますので、しょうがない部分だと思います。調査結果については、その前提を理解した上で数字について気をつけてみていく必要があると思います。

情報発信に関して広報こまきは、シニアの方に対して非常に有効なものであることは間違いありませんので、今後も続けていく必要があると思いますし、これから先10年の広報戦略・情報発信戦略をきちんと見据えて、SNSやインターネットなどを活用しどのような工夫をしたら隅々まで発信することができるのか研究を進めていく必要があると思います。

あと、人事評価の話がありましたが、民間企業では上司と部下が話をして、個別に目標を設定しながら、その目標達成率を評価の仕組みとして扱っていることが多く見受けられます。民間企業での方法などを組み合わせながらやっていくことも良いことだと思います。

先ほど、市長からお話がありましたやる気ヒラメキ☆職員元気サークルについては、素晴らしい取り組みだと思います。お話を聞きながら思い出したのは、Googleは、自分の総労働時間の20%を自分のやりたい時間に使って良いという仕組みにな

っていたと思います。

自分が職務として与えられている仕事だけではなく、自分のやりたいことをあわせて自分の業務時間内にする仕組みを取り入れることで、職員のモチベーションを維持していくことができ、あとは、20%の部分で新しい発想、ヒラメキが生まれ、会社側が積極的に汲み上げていくことで組織の活性化が図られていくのではないかと思います。

他にも会議室の予約は30分までとし、ダラダラ会議をしないため、事前に会議資料を読み込んでいただき議論するポイントを明らかにし30分で結果を出す取り組みや、机の高さを自由にできるようにし、立って仕事を行う方もいますので、当然デスクワークも短くなります。また、トヨタ系列の企業の会議室に行くと、役職別の時給単価が記載され会議の価格が把握できるようになっており会議時間の短縮に努めていただくようにする取り組みなどの企業文化があります。

市役所もポジティブな役所の文化を構築していくことも方法としてあるのではないのでしょうか。民間企業でやっている取り組みや仕組みについて、市役所も少しずつ取り入れていかれると、業務の効率化や労働時間の短縮などが図られるのではないかと思います。

(山下市長)

システムや仕組みで仕事を構築していくことも大事であると思いますが、言われました組織文化・職場風土も非常に大事であると思います。形のない無形なもの、やる気や成果にも大きく影響していくと思いますので、大事にしていきたいと思いました。

(萩原委員)

その他に、行政運営に関してご意見はありますでしょうか。

(後藤委員)

企業の方でも、このような問題は如実に表れていると思っています。今、組織自体がだんだん変わり始めており、ひどく言うと、弱体化しております。高齢化等の理由でトップが退くとなったときに、はじめて組織としてどう動いていくのが問題となり動けなくなるということが出てきております。仕組みにも魂があることをしっかり理解した上で、仕組み作りをしていく必要があると思います。

若い世代を納得してやっていけるかどうか、転換期であります。今までの風土とこれからの風土はまったく変わってくると思います。仕事に対する意識、働き方・時間に対する意識は、差がはっきりと出ていると思われれます。上がいかに早くバトン

を下に渡していくのか、そのタイミングを見極めるのが、非常に重要になってきている時代となっています。これからの時代、人が減少していく中で優良な人材を確保していくということがどこの会社でも掲げている重要事項となっております。それを確保していくための施策などを含めてどう動いていくのかを考え、人の面については今後の課題・問題になってくると思います。

あとは、女性の活用ですが、日本公認会計士協会の会長が初めて女性となりました。女性が目立つような職についてくると、また、関心が深まるのではないのでしょうか。

(山下市長)

働き方改革と言われますが、若い世代もそうですが、働き方の意識そのものが変わってきております。非常に難しい状況であると思います。先を見据えて、起こっている変化を的確に我々捉えながら、一步先をみながら、対応していかなければならないと強く感じております。

(萩原委員)

次に、財政運営に関してご意見をいただければと思います。

(岡田委員)

新たな自主財源の確保は、大変難しいテーマだと思います。先日、まち・ひと・しごと創生本部の職員と話す機会がありました。なかなか応募してくる自治体が少ないとのことでした。地方創生の交付金について、今まで既存の補助金・交付金と違い、パッケージ型の交付金ですので、何かと何かを組み合わせることで何かが起こるというストーリーを作る必要があります。

小牧市においては、地方創生関係では120万円の交付金となっておりますが、もう少しもらえるのではないかと考えております。先ほどお話にありました、組織横断的なプロジェクトチームや、やる気ヒラメキ☆職員元気サークルでも良いですが、雑談的なところから各課からの業務を持ち寄ってパッケージ化にし、申請しても良いのではないかと思います。単体の施策で進めていくのではなく、いろいろな施策を合体することにより、大きな施策ができるという展開に繋がるのではないかと感じました。

もう一つは、公共ファシリティマネジメントに関してですが、基金を作ったらどうかということをご提案したいです。新しいものを、財源として基金化していくことも必要であると思います。施設使用料などについても連動して考えていくということで、使用料が適正かどうかこういったところを考えて浮いた分を基金に積んでい

くことがあっても良いのではないかと思います。受益者負担の原則であるとか、公共施設に対する、市としての公共性の関与割合などということも明らかになるのではないかと思います。

(山下市長)

公共施設の維持管理・更新には、多額なお金がかかるという予測であります。そこに対してどうしっかりとした備えをしながら取り組んでいくのか、大きなテーマであると認識しながら進めております。

将来予測として、まずはきちっとした数字でつかむことをはじめ、特に学校施設関係のボリュームが大きいですが、人口動態も今後影響してくると思います。それを適切に把握しながら平準化をしていく。さらには、適切な維持管理の中で長寿命化をしながら、抑えていく。いずれにしても、今後、平準化をしたとしても毎年多くのお金が必要となってくるため、基金化を含めた財源をどう確保していくのかが、非常に大きな課題であると考えていますので、今後の取り組みについて十分に検討してまいりたいと思っています。

(萩原委員)

小牧市では公共施設の長寿命化計画で平準化を進めお金を一気に出さないという取り組みはありますが、基金化の話は10年先を見据えて検討していただければと思います。

(山下市長)

現在、各施設の維持管理をそれぞれの所管部署が管理しています。全体を見るための専門の組織体制が必要ではないかなどの議論をしております。組織と財源の両面に焦点を当てて、仕組みを作っていかなければいけないのではないかと議論であると思っていますので、あわせて、今後についても議論していきたいと思ます。

(萩原委員)

必要な施設は永続的に維持管理していかないといけません。受益者負担という考えがある中で、市民にとって本当に必要な施設かどうかなど、いろいろなことを考慮してやっていく必要があると思います。

財政運営に関して、交付金も含めた財源の確保という点で、後藤先生ご意見をお願いできますでしょうか。

(後藤委員)

近隣の市町と比較しても、小牧市は健全な指標かと思えますので、すぐに喫緊の課題として動かないといけない面は無いと思っております。とはいえ、駅前近辺の大きな施設があると思いますが、今後どう活用していくのか、これから財政的にも影響してくるのではないかと思います。今の状況なので財政的な予算としての計画をいろいろな施策と絡めて立てていき状況の変化に対応していくことで十分に他の市町に比べれば耐えられる財政状況かと思えます。

(山下市長)

おかげさまで、小牧の財政運営については、従来から健全財政を維持できています。一步先を見据えこれからの時代の中で、就任してから8年目ではありますが、うまくいっているということにあぐらをかかずに、外部の方のお知恵をお借りしながら、他の自治体に先駆けても含めて、意欲的な取り組みを行政改革分野でも積極的に実施してまいりました。基金・市債の状況も、企業会計は市民病院という大きな事業が進んでおります。一般会計、特別会計で見れば、基金は横ばいから若干増加傾向にありますし、市債残高についてはここ7年で100億円以上減少しており、基金の方が市債より多い状況になっております。

行政改革の中で行政サービスも向上していかないといけないし、一面、効率的・効果的という意味で削減もしながら財政運営をしていかなければなりません。決して、削減だけを求めているのではないと思えます。究極的にはこういう時代の中で、どう市民のニーズを満たしていくのか、効率化していくのか、まち・ひと・しごと創生の話もありましたが、人口減少時代の中で、いかに市民が住みたい・住み続けたいと選ばれるまちになっていくか、長期的な意味ではそこを疎かにしてはいけないと思っております。歳出の削減・財源の確保、両面ではありますが、企業誘致も含めて、市民の皆さんが住みたいまち、魅力あるまちにしていかなければならないと思えます。

駅前の話についても、財政はしっかりしている、財源の手当ての予定もできている。まちの課題を解決していき、魅力あるまちをつくって、そこが良い循環に回るためには大事になってくる事業であると考えております。本質的な意味で、まちの今後の将来を考えたときには、攻めと守りのバランスの中で、必要であると思っております。

(萩原委員)

ただ今、市長が小牧市の行政改革の方向性についてまとめてくださいました。

行政改革を何のためにするのかを、もう一度、小牧市に考えてもらいたいとお願い

いしよう思っていました。効率的・効果的な行政運営を行っていく、他方で財政の問題があります。市長が述べられた削減ありきではないとの発言については個人的に支持したいと思います。

限られた財源の中で、どのように行政が適切な運営をしていくのか、職員の削減もあったかもしれませんが、それが目的であってはいけないと思います。市長が述べられたように、市民のニーズに応えたいという、その目標をしっかりと見据えて、その目標のために行政改革をしていくということは、本当にその通りであると思います。財政運営に関しても、小牧市は健全運営が図られているというのは指標からわかります。しかし、これから先を考えていくとまだまだ安心はできません。そういう観点からも、これから先10年、20年を見据えてやっていかなければならないと思います。

(山下市長)

行政改革の目的は何であるかという議論を他の場でもずっとやってきております。大きなところは行政の持続性をいかに担保していくのかが、目標・目的であるとの議論をしております。

今後、市民のニーズをしっかりと満たしていくために、あらゆる手段を使って満たしていくわけでありますが、持続性をしっかりと担保していくために、行政改革があると思います。財政的な持続性だけではなく、まちとしての持続性という意味では、小牧市は20代から40代あたりの年代が転出超過になっており、まちの持続性という意味では、人口が減少しては持続していきません。いかに、住みたい・住み続けたいと思う魅力的なまちであり続けることが、市民の幸せに繋がっていくと思います。持続性という面においては、財政的な面だけではなく、人口動態的などころや、まちの生活水準であるとか、魅力度合いであるとか、市民の皆さんの幸せ度合いも見据えながら、将来に向けて、持続、さらに向上していくまちを作っていく。全体の総合的なバランスの判断については、市長としては責任があると思っています。

(萩原委員)

次回、2施策が予定されておりますので、改めて行政改革について議論できればと思います。それでは、基本施策31、32については、他にご意見もないようですので、小牧市には、引き続き、推進計画の各項目について積極的な取組みをお願いします。

○次第3 その他

・ 次回は、10月22日（月）午前10時から 601会議室にて開催。内容は、自治体経

営改革推進計画の基本施策29 行政サービスと基本施策30 地域協働。