令和元年度第1回小牧市行政改革推進懇談会会議要旨

- 1 開催日時 令和元年11月18日(月)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
横山 幸司	滋賀大学 経済学部/社会連携センター教授

山下史守朗	小牧市長
-------	------

- (2) 自治体経営推進委員会委員

	職名	氏名
会長	市長公室長	小塚 智也
副会長	総務部長	笹原 浩史

他15名

- (3) 事務局

市長公室次長 石川 徹 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 6人

3 議題

- (1) 現在策定中の新たな自治体経営改革推進計画における具体的な取組項目等について

- 自治体経営改革推進計画(令和元年度～令和4年度)
 - 基本施策1 協働・情報共有
 - 基本施策2 行政サービス
 - 基本施策4 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：自治体経営改革推進計画（令和元年度～令和 4 年度）具体的な取組項目（案）

参考資料 1：第 7 回小牧市まちづくり推進計画審議会資料（第 IV 章 自治体経営編）

参考資料 2：自治体経営改革推進計画 平成 31 年 3 月実績

参考資料 3：小牧市審議会等の会議の公開に関する指針

参考資料 4：小牧市情報公開条例（抄）

5 会議内容

○次第 1 あいさつ

- ・山下市長及び萩原委員（座長）よりそれぞれあいさつ。

（山下市長）

- 委員の皆様におかれましては公私とも大変ご多忙の中、令和元年度第 1 回行政改革推進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。
- 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の皆様からいただきながら、より一層行政改革を推進するため、平成 29 年度より開催している会議であります。
- 本市では、平成 26 年度よりスタート致しました第 6 次小牧市総合計画新基本計画において、「施策推進の視点」と「行政改革の視点」の整合が図られた効果的・効率的な自治体経営を運営すべきとの考えから、行政改革を本市のまちづくりの最上位計画の一部に位置付け、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。
- また、現在策定中の新たな最上位計画であります「小牧市まちづくり推進計画」においても同様の考えで、自治体経営編として現在策定を進めている状況でございます。
- 先ほど事務局から説明がございましたが、今年度のこの懇談会では、自治体経営編の具体的な取組項目である「自治体経営改革推進計画」について、ご意見を賜りたいと考えております。
- 委員の皆様におかれましては、限られた時間ではございますがそれぞれのお立場、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。
- 簡単ではありますが、冒頭のあいさつとさせていただきます。

（萩原委員）

- ただ今、市長から小牧市でも行政改革を進められている、この懇談会においては客観的かつ公正な観点からいろいろと懇談していくというお話がありました。
- 小牧市行政改革推進懇談会設置要綱の第 1 条にも「社会経済情勢の変化に対応した効

果的かつ効率的な自治体経営の実現に向けて、客観的かつ公正な第三者の視点による意見を聴くため、小牧市行政改革推進懇談会を置く。」とあります。

- 社会経済情勢の変化に関しまして市民ニーズに応じていこう、特に小牧市の行政改革を進めていく中でも、小牧市の市民ニーズに応じていかなければならないということを含めて構わないであろうと考えています。
- また、効果的かつ効率的というところに加えて行政サービスの質の保証も担保していかなければならない。行政改革を進めていく中では、効率性も大事だけれどもやはり行政サービスの質の確保を念頭において議論していかなければならないだろうと考えています。
- その上で、小牧市行政改革推進懇談会設置要綱の趣旨に基づきながらこの懇談会で、委員の皆様と先ほど事務局から説明がありましたとおり自治体経営改革推進計画に基づく「協働・情報共有」「行政サービス」「財政運営」について、議論をしていくこととなります。委員の皆様には積極的にご意見を賜りながら、議論していければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。
- 簡単ではありますが、私からのあいさつとさせていただきます。

○次第 2 議題 (1) 現在策定中の新たな自治体経営改革推進計画における具体的な取組項目等について
・事務局より、資料 3、参考資料 1 及び参考資料 2 を用いて説明。

主な発言内容

(横山委員)

- 昨今最も相談が多いのが地域自治・コミュニティの問題、行政改革の問題です。これは我が国における地域・地方の課題であると感じています。
- 行政改革の流れは、多くの自治体で形骸化したやり方を実施していますが、計画を作る前に行政改革を実施する必要があります。
- 最初に業務の棚卸しです。どういう事務があって、どういう人たちがどういう人数で、どれだけの時間をかけて、どれだけのコストで実施しているのか。事業であればいつ始まって、何の目的で、いつ終わるのか、何を目標とするのか、行政が実施するべきなのか等、事務事業の把握が業務の棚卸しです。
- 次に事務事業の見直しです。把握した事務事業について、廃止すべきか、統合すべきか、再編すべきか、民間活力を導入できないか等、方向性を決めることが事務事業の見直しです。
- 実際の事務事業の見直しを考えると、市役所の担当課の職員はどうしてもしがらみがあり切りたくても切れないような補助金等があります。第三者の公平、中立な立場で圧倒的な専門性をもって判断ができる機関が必要になります。
- 協働・情報共有について、行政改革の手法と同じでまずは地域の状況把握です。

- 高度成長期につくられた自治組織、自治会、社会教育団体、福祉団体等の地域に存在する組織をただ維持するだけの自治というのはもう保たないのです。そこについて今後の方向性を判断していくことを含めた見直しが重要です。
- 行政サービスについて、そもそも働き方改革についても行政改革です。目標としては時間外の縮減、有給休暇の取得等が挙げられていますが、結果だけを追い求めても結局仕事が減らなければ、持ち帰り残業や休日出勤が増えるだけです。仕事を減らすためにも業務の棚卸しや事務事業の見直し等に繋がっていくわけです。
- 民間活力の導入については、適切に適材適所で何を民間に任せるのかを内部で業務の棚卸しをしなければできません。
- 財政運営について、減免措置の問題があります。一部の自治体で団体に対し減免100%としており歳入がありません。その中で、いくら使用料や手数料を見直しても意味がありません。
- 補助金についても改善・見直しも必要ではあると思いますが、各種負担金について大いに見直しが必要だと思います。小牧市にとってメリットがあるのか何に還元されているのか改善の余地はあると思います。

(山下市長)

- 就任後重点改革プランというものを策定し、事業仕分けも含めた様々な行政改革に取り組んできました。
- これまで随時、事業の評価や棚卸しを実施してきましたが、これからの計画を策定するために改めて外部評価も含めたすべての業務の棚卸しについては、委員ご指摘のとおりだと考えています。
- 国からの権限移譲や市民ニーズの多様化、高齢化等で特に福祉部門が肥大化しており残業等が増えておりました。小牧市では最終退庁時間を20時としていますが、一つは補佐職を減らし現場の職員を手厚くすることや、残業を減らすプロジェクトを職員自ら立ち上げてもらって取り組んでいただき一定の効果があったと感じています。さらには、棚卸しを含めた業務の見直しや実施していく中で、外部に委託できるような業務については、積極的に外部委託をしてきています。

(横山委員)

- 行政改革は、また新たな仕事が増えるとかではなく組織等もシンプルにし職員の皆さんがいかにか負担感なく、無駄な事業が減って働きやすくなり結果住民サービスの向上に繋がるものでないといけないと思います。
- 福祉分野や教育分野はアンタッチャブルのイメージが強いです。既得権益化していることが多く特定の団体、人たちを対象にして長年実施されているものがあります。そういうところにも目を向けて見直しをしていただきたい。

(山下市長)

- 最近説明責任というものが強まっておりまして、本来直接業務としてはあまり必要とされない証拠書類のような資料を作成する業務が増えたような印象があります。直接市民サービスに関わっている時間ではなくこのような管理業務にもメスを入れていく必要もあると感じています。
- また、ICTの活用について真剣に取り組んでいかなければならないと思っています。業務の効率化の観点もありますが、市民窓口サービスの観点でもICTを活用しながらより市民に便利に時と場所を選ばずにサービスを提供できる体制づくりも大切であると思います。

(萩原委員)

- 横山委員より公正客観的な立場から、特に専門的な立場から見直しを行っていかねばいけないと発言がありましたが、市民感覚というのは無くしてもいけないと思います。
- ここのバランスについて、横山委員ご意見をいただけないでしょうか。

(横山委員)

- 外部評価については、専門性も非常に重要ですが、分野ごとの住民の代表の方や福祉部門であれば福祉で働いている方、住民の意見を聴く機会を設けることで市民感覚を担保している自治体もあります。

(岡田委員)

- 市民活動団体からは充実した活動をするため拠点が欲しいという話がありますが、新しい建物をすぐ建てることは難しいと思います。公共施設のファシリティマネジメントを進めていく中で、施設自体の再配置だけではなく機能の再配置についても重点的に進めていかなければならないと考えます。
- 小牧駅前が姿が変わろうとしています。新たな公共施設が増えていく中で新たな住民サービスが求められてきます。そういった新しい求めへの対応についても、推進計画の項目に落とし込んでいけば市民にとってもわかりやすくなると思います。
- 産学官連携について、大学側として市民ニーズや地域ごとの状況が入ってこない現状があり、提案できる機会がないのが残念であります。そのような機会を増やしていただくと推進に繋がっていくと思います。

(山下市長)

- 市民活動センターについては、開かれたところで通りがかりに寄れるようなもっと身近な場所という意見もあり、駅前の整備の中で移転整備を進めています。

- 市民活動、社会福祉協議会のボランティアセンター、地域の様々な活動がありますが、所管で分かれているのが現実あります。
- 小牧市も含め高齢化を迎える中で、これからのまちづくりを考えたときに元気な高齢者をさらに増やしていき、地域の担い手として支えていくというのがこれからの高齢化の中での一つの明るい未来をつくっていくためのヒントであると考え、元気と支えの循環の仕組み、健康づくりと支え合いづくりというまちの中での循環を戦略に掲げ取り組んできました。
- その中でひとつの拠点として市民活動センターの機能を拡大し、高齢者の方の第二の職安というイメージで、生涯学習、文化、スポーツや各種団体の活動の紹介等の情報発信・提供をしながら各種講座を増やしていき活動拠点になるように整備を進めています。
- 個人の趣味や楽しみにとどまるのではなく生涯学習の中から、少しでも地域に還元できるような活動が生まれてくると市民活動、地域活動の担い手を増やしていくことにも繋がっていくと考えています。
- 小牧駅出張所の閉鎖に伴い、県下初となる日曜日の市民課窓口終日開庁を始めました。
- 産学官連携については、防災面以外についてはまだまだ不十分であると感じています。
(仮称) こども未来館のデジタルコンテンツ等の制作については、三大学と協定を締結しまして魅力あるコンテンツの制作にご協力いただき非常に良いことだと感じています。

(栗林委員)

- 産学官連携について、現在大学と市役所で企画し市の抱えている課題、地域の課題について学生が調査・提案するという取り組みを始めました。産学官連携は、一つのトピックスについて取り組みましようということが多いですが、終わってしまうと残らない形になってしまいます。継続的な枠組みを作っておくと良いのではないのでしょうか。
- 人口流入のこと等も考えると学生に市や地域の状況を知ってもらうことと作業を進めていく中で、市や地域に対する興味や愛着が芽生えると将来住民として定着していく可能性もあると思います。
- 何らかの形で関わった人たち、縁やゆかりがある人たちをどう取り込んでいくのか、大学と市が何かをやっていくのは意味があると思います。
- 生涯学習については、情報提供が重要で、タイムリーに情報提供ができるかどうかが一番のポイントだと思います。市の広報誌は、基本的にはシニア世代が読者の中心となっています。働く世代の方々が自分のタイミングで、スマホ等で検索ができるような仕組みを整えていくことが大切だと思います。

(山下市長)

- 定住促進は大きなひとつのテーマとしています。小牧市は人口のピークを迎えまして若い世代・子育て世代が減っていくのは非常に危機感を持っております。これまで高齢者に対するアプローチと若い世代が住みたいと思う魅力あるまちを目指し子育て支援にも力を入れてきました。
- 結婚や出産・引っ越し等を考えたときに、ゆかりのあるまちではないとなかなか候補に入りません。
- 小牧市について知ってもらって考えていくことが、定住促進にも繋がっていくという考えは非常に新鮮でなるほどと感じましたので、継続的に関りを持っていけるような取り組みを実施できるように今後も検討していきたいです。

(萩原委員)

- 生涯学習の中でも情報提供が非常に大事になってくるとお話があり、スマホ検索についてICT、AIについての導入等もお話がありました。
- 情報提供する中で情報弱者に対する対応、例えば高齢者の方に対するインターネットを活用した情報提供についてはどのような考えがありますでしょうか。

(山下市長)

- 高齢者の方もスマホ等を使いこなしている方もいますので、一概に年齢ではないと思っています。
- 今まで紙媒体に依存をしていましたが、SNSを含めたいろいろなツールを活用しながら情報発信に努めて拡大しています。あとはアナログですが、ポスター掲示を含めた目につくところで広報をしていくのも一つと考えいろいろと悩みながら試行錯誤している状況です。

(萩原委員)

- 市民から市に対して意見等を言うときに媒体がないということにならないような取り組みを今後も考えていただきたいです。

(後藤委員)

- 財政運営について、自治体の経営はキャッシュフローの経営というか、利益と費用ではなく収入と支出というところになると思います。キャッシュの基盤がしっかりしていれば多少のことがあっても大丈夫です。
- これまで意識付けもできてきていると思いますので、職員一人ひとりが継続して意識を持って取り組んでいただければ小牧市の財政の基盤がより強くなると思います。
- 事務の簡略化や効率化について、まだまだ無駄な事業・業務はあると思います。若い

世代の方々にも見ていただき、直接的な市民サービスに時間をかけられるように無駄なものを排除して行って欲しいと思います。

(山下市長)

- 財政面は間違いなく厳しくなっていくと思っています。それぞれの施策について何が無駄で何が無駄じゃないかという判断は非常に難しいと思います。どこかでは判断していかないといけないとは思いますが必要なことはしっかりやっていかなければいけません。
- 学校施設が市の財産の大半を占めているわけではありますが、老朽化に対する対応や上下水道についても課題があり、長期を見据えた計画の中で対応を考えています。
- 就任以来、特に一般会計について貯金を増やしながらか借金を減らしていくための取り組みを進めてきました。今後歳入歳出の両面で厳しさは増していく状況にあると感じていますので、計画的な財政運営という視点の中で、適切に市債を活用しながら将来世代との負担の公平性、年度間の平準化を考えながら取り組んでいく必要があると思っています。将来の財政の落ち込みや経済の落ち込みに伴う環境の変化も視野に入れながら取り組んでいきます。

(横山委員)

- 社会教育は非常に重要であると考えております。多くの自治体で学校教育に近い事業のみしか実施していません。協働や市民活動、子供から大人までの人材育成というのは非常に理解が少ないですが社会教育の範疇であります。各自治体ではそういう理解の中での施策が行われていないことが多いため、協働や市民活動と社会教育が結びついていません。
- 生涯学習担当課と協働推進担当課がひとつになって進めている自治体もあります。近年では市民活動センターが、伝統的なコミュニティに対する支援も含めた中間支援機構といった役割を担うことが重要になってきております。
- 生涯学習担当課が所管しても良いですが、人をつくる、地域の課題に対応する学びが提供できる生涯学習が大切です。
- 社会教育、市民自治、協働は表裏一体、三位一体で進めるべきだと思いますし、市民活動センターというのは、ひとつの部署が所管するものではないと思います。
- 総務省研究会の報告書（自治体戦略2040構想）の中で、将来の自治体のあり方について提言が出されました。今まで地方公共団体は、公共サービスの提供者であるサービス・プロバイダーでしたが、今後は、公共領域をプラットフォームとするならば、各公共サービスは民間企業が行い、そのプラットフォームの調整、管理あるいはモニタリングといったプラットフォーム・ビルダーの役割に徹するべきだという考えです。
- 我が国においては、公共領域は、今までは一部、民間活力の導入はあるものの、ほぼ

100%役所が担ってきましたが、これからは多様な主体によって提供されていくという大きなパラダイムの転換が求められています。

○しかし、行政がやるべきことは残ります。何が行政の仕事で、何が民で、何が協働でやっていくべきなのか考えるべき時にきていると感じています。

(山下市長)

○市民活動センター機能の拡充の中で、個の学びから地域の人材育成という循環をしっかりとやっていくという機能を含めて取り組んでいきたい。大きな思いとしては、健康で生きがいを持っていろいろなところで活躍していただきながらそのうちの一部の中で地域を支える担い手の活動にも参加いただくという循環をきっちりとしていくためにいろいろな仕掛けをつくりたいという思いです。

○小牧市では行政改革という言葉を使わず自治体経営改革という言葉を使っているのは、市役所改革ではなく市民や市民団体、企業を含めて多様な主体が全体として必要な公共ニーズを満たしていく、地域経営の観点を取り入れた形で行政経営と地域経営を合わせた自治体経営と呼んでいます。思いは市役所改革だけではない地域全体の小牧市として市民も含めて一緒になって動いていく方向性の改革ということでありま

○次第3 その他

・次回は、明日11月19日(火)午前11時から601会議室にて開催。内容は、基本施策3 行政運営。