

## 会議録（要旨）

|        |   |    |                  |
|--------|---|----|------------------|
| 件名     | 令和元年度 第2回亀岡市行政改革推進委員会   |    |                  |
| 日時     | 令和元年7月11日（木）  |    |                  |
|        | 午前9時～11時30分   | 場所 | 市役所3階 302・303会議室 |
| 出席委員   | 12名：石田数美／大嶋雅子／格畑輝美／木藤伸一朗／木村好孝／串崎哲史／坂口武男／坂本信雄／佐藤裕見子／高橋昭人／中村昌博／森下明美     |    |                  |
| 欠席委員   | 3名：足立潤哉／木戸庸介／松尾和美   |    |                  |
| 事務局出席者 | 4名：企画管理部長／企画調整課長 他  |    |                  |
| 傍聴者数   | 0名  |    |                  |
| 次第     | 1 開会<br>2 議事<br>（1）次期行財政改革大綱について<br>3 その他<br>（1）今後のスケジュールについて<br>4 閉会 |    |                  |

### 1 開会

只今より令和元年度第2回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

本日、足立委員、木戸委員、松尾委員については欠席の連絡をいただいている。過半数以上の出席をいただいているので本委員会は成立している旨、御報告申し上げます。

### 会長挨拶

本日の会議では、大綱の目標や柱、推進項目を確定していきたい。

### 2 議事

#### （1）次期行財政改革大綱について

事務局 ≪資料に沿って事務局から説明（改革の目標について）≫

資料1、2、3

#### A 委員

「持続可能な」という表現はイメージが良くない。「安定した行財政運営の推進」はどうか。分かりやすい表現で納得できる言葉にしたい。

## 会長

「安定した」という文言が良いのか、「時代・社会の変化に対応できる」がいいのか。

## B 委員

何年も前から行革の取り組みをしてきているので、「安定な」や「持続可能な」は今の時代にどうかと思う。「次世代に向けての行財政改革」が良いのではないかと。

## A 委員

「次世代につなぐ行財政運営の推進」はどうか。

## B 委員

それでも良いかもしれない。

## C 委員

大綱の期間は5年間である。これからの5年間で実施したい目標という視点で考えると、5年間で重点的に取り組むことは何なのかを考える必要がある。過去の5年間とこれからの5年間では時代背景が変わってきている。5年間に実施したいという意味で、「推進」ではなく、もう一步踏み込んだ表現が良い。「時代の変化に対応する行財政運営の推進～行政の資源とサービスの最適化改革～」や「暮らし続けたい亀岡市の成長を実現～行政の資源とサービスの最適化改革～」が良いと思う。

## D 委員

大綱について、市民にどのように伝えるか。市民は大綱のことをどれだけ知っているか。市民が希望を持てる文言があってもいいのではないかと。

## B 委員

亀岡市総合計画も行財政改革大綱も企画調整課が担当している。総合計画と行財政改革大綱の棲み分けはどうなっているのか。

## 事務局

これまでから総合計画を下支えする行財政改革大綱という位置づけであることを説明させていただいている。総合計画については、現在、第4次総合計画の期間であるが、第5次総合計画の策定に向けて動き出している。本市の目指す都市像とその実現のために取り組む施策は総合計画で策定し、施策の進行管理を行っていく。行革では、総合計画の各施策を推進するための財源確保や行政サービスの効率的な実施手法への見直し等に取り組んでいきたいと考えている。

## 会長

従来の行革は民間委託といった財政的なチェックと資源配分的な面があったが、最近は、財源の問題と組織機構や人材をどのように活用して行財政を安定的に運営していくのかというところが行革となっている。

## E 委員

「継続可能な」は、これまでからあった言葉であるが、最近 SDGs で言われている言葉でもある。書面協議結果から出た案の中からとりまとめてはどうか。

## C 委員

市の財政状況を見ていると、公債費が高くなっている。厳しい財政状況の中で、市の行財政運営をどうしていくのか。これが時代の変化だと思う。

厳しい財政状況の中で、どうしていくかということを含めて、「時代の変化に対応する行財政運営の推進～暮らし続けたい亀岡市の成長を実現～」という案を出した。

## E 委員

人口が減少し、市税が減る中で、行政のどの業務を削っていくのか。行革で持続可能な状態にし、将来につなげていかなければならない。

## F 委員

「分かりやすく」は誰に対して分かりやすいのか。行財政改革を実行する主体は市長や市職員であると思う。市職員が意気込みを感じられる文言であるべきである。「資源を最大限に活かす市政運営～選ばれるまちを目指して～」が良いのではないかな。

## 副会長

改革の目標は、「時代の変化に対応する行財政運営の推進」が適していると思う。時代の変化ということは誰もが分かっていることである。そこで、副題をどうするか。副題に「次世代につなぐ改革」という文言を入れてもいいのではないかな。

## G 委員

目標が長いと読むことがしんどい。市民が知るということが大切である。副題は短いものが良い。

## B 委員

SDGs で言われている言葉であることは分かっているが、「持続可能な」という言葉はやめた方が良い。どこの市にも当てはまる言葉ではなく、亀岡市にフィットした言葉が良い。

## H 委員

目標は「時代の変化に対応する行財政運営の推進」で、副題に「市民が安心して暮らせる亀岡市を目指して」が良いのではないかと。

## I 委員

目標は「未来を見据えた行財政運営の推進」で、副題が「市民が安心して暮らせる亀岡市を目指して」が良い。

## F 委員

「変化」とは何を指すのか。

## 会長

亀岡市をめぐる財政状況の変化である。それでは、皆さんの御意見をまとめると、改革目標は「社会の変化に対応した行財政運営の推進」とし、副題に「安心して暮らせる亀岡市を目指して」はどうか。

## C 委員

「目指す」ではなく、副題を「安心して暮らせる亀岡市の実現」にしてはどうか。

## B 委員

「社会」という言葉は「経済社会」という言葉でつなげていることが多い。

## 会長

それでは、「経済社会の変化に対応した行財政運営の推進」はどうか。

## E 委員

全体を指しているのだから、「社会」という言葉だけでいいのではないかと。

## J 委員

「社会」という言葉だけで良いと思う。

## 会長

それでは、改革の目標は「社会の変化に対応した行財政運営の推進」とし、副題に「安心して暮らせる亀岡市を目指して」で了承いただけるか。

《委員了承》

## 会長

次に、事務局から柱について説明をお願いします。

事務局    《資料に沿って事務局から説明（柱について）》 **資料2、3**

## 会長

では、1つ目の柱について、御意見をいただきたい。

## C 委員

何かの形で財政を立て直すことを意味する「健全化」という言葉も良い。

## J 委員

財政基盤を明確にするという意味で、「明確」という言葉を入れられないか。

## F 委員

財政基盤が何を指すのかが分かりにくい。

## A 委員

「効率的な財政基盤の強化」はどうか。

## 会長

財政基盤に効率化はないので、自主財源が安定的に確保できることが一番である。

## E 委員

財政基盤は税収が基本となっている。これを強化していこうということで「財政基盤の強化」が良いのではないか。

## B 委員

行政サービスの受益と負担をどのように考えるかが基本だと思っている。受益が本当に必要なものであれば、財源が苦しい中でも出さなければならない。受益と負担を検証していくことが大切だと思っている。

## C 委員

行革大綱は、総合計画を下支えするものである。総合計画の施策で重点的に進めていこうというものが、財政不足ではできないというところで行財政改革の必要性が出ている。

## 会長

受益と負担の関係は推進項目でも取り上げられる可能性がある。

## E 委員

3つの柱は、「人」「もの」「カネ」で分けられている。柱の一つ目のキーワードは「カネ」であるので、収入に意味合いを置くのであれば、それを健全化していくことがいいのか、もともとある税収を強化していくのか、お金をどのような形で収入として確保していくのかを考えていければと思う。一つ目の柱に「持続可能な財政基盤の強化」はどうか。

## A 委員

財政基盤は収入を意味すると思うので、「強化」が良いのではないか。

## 会長

「強化」というと、財源が悪化している状況で、実現可能性がないのではないか。

## C 委員

「強化」でも良いのではないか。

## D 委員

切迫していく中で取り組んでいくものである。

## F 委員

財政は、収入と支出だけであるので「収支」という言葉はどうか。

## 副会長

財政調整基金残高が減り、税収が減る中での柱ということで、財政基盤の健全化という言葉を使いたいところであるが、柱は「強化」とし、具体的な対策を推進項目で決めていければ良いのではないか。

## A 委員

改革目標の副題で「安心して暮らせる亀岡市を目指して」と決めた。3つの柱は副題の内容に納得できるものが良い。

## B 委員

「安心」は総合計画で盛り込んでいく可能性が残っているが、行財政改革大綱は大変だという認識の中で取り組んでいくことが基本的なスタンスとなる。

受益と負担を洗い直すことが行財政の健全化や効率化につながると思うが、それは推進項目に入れてもいいことである。

#### **F 委員**

ここで言う安心は、税収減となっても耐えられる体力のあるまちのことだと思う。そういった意味でも財政調整基金の増加が必要である。

#### **E 委員**

財政調整基金はどのくらいか。

#### **事務局**

平成30年度末で約11億円である。

#### **会長**

本来は、悪化している状況を認識した上での財政基盤の安定強化である。

#### **B 委員**

「財政基盤の見直し」はどうか。

#### **会長**

「財政基盤の検証と安定強化」はどうか。

#### **B 委員**

「財政基盤の検証」だけで良い。

#### **E 委員**

検証とは、収支両方という意味か。

#### **会長**

そうである。それでは、柱の一つ目は、「財政基盤の検証」で良いか。

《委員了承》

#### **会長**

次に、二つ目の柱について、御意見をいただきたい。

## A 委員

「サービスの質の向上」で良いのではないか。

## F 委員

「サービスの質の向上」は、今あるサービスを続けることが前提となる。新しいことを創出するということで、「行政サービスの創出と質の向上」としてはどうか。

## C 委員

行政サービスの中に住民のマンパワーを含めても良いと思う。

## 会長

それでは、二つ目の柱については「行政サービスの創出と質の向上」で了承いただけるか。

《委員了承》

## 会長

続いて、三つ目の柱について、御意見をいただきたい。意識改革もそうだが、職員の専門能力の向上も含めて、職員の力量アップの話である。そこをどのように表現したらいいか。

## 副会長

先ほどの二つ目の柱は、市民目線に立った行政サービスの創出と質の向上である。これを実現するためのマンパワーとなる。

## E 委員

「マンパワーの最大化」という言葉はどうか。

## 会長

「最大化」や「最適化」という言葉は、市民に伝わりにくいのではないか。

## A 委員

「行政と市民の連携」はどうか。

## C 委員

行政サービスの手段として市民協働や公民連携がある。職員の行革への認知度を高めていくためにも、マンパワーの向上は大切なことである。

## **E 委員**

「市民」は柱の二つ目の「行政サービスの創出と質の向上」に入っているので、「マンパワー」は「職員」に限定してはどうか。

## **D 委員**

民間でも働き方改革が行われており、質を求めることが働き方改革で求められてきている。市職員に働き方改革がどのように影響してくるのが気になる。

## **会長**

三つ目の柱は「市役所」あるいは「職員」という意味合いで良いと思う。もっと専門性を生かして、職員の人材確保と能力育成を実施するという意味であるが、言葉をどうするか。

## **A 委員**

「マンパワー」は行政という意味ということだが、市民のマンパワーは入っていないのか。

## **会長**

二つ目の柱が、市民目線から見たサービスの話である。三つ目の柱は市民のサービス向上のための組織や人材の話となる。

## **B 委員**

「IT時代の職員能力の向上」はどうか。

## **F 委員**

能力は持っておられると思う。潜在能力を引き出せるものが良い。

## **事務局**

「職員力」という言葉はどうか。

## **会長**

それでは「職員力の向上」としてはどうか。

## **C 委員**

これまでの部局単位の仕事ではなく、横断的な視点から行政施策を考えるという庁内体制というところも職員のマンパワーを裏打ちする組織力に該当する。職員力の向上と分野横断的な庁内組織の拡充などがあつたらいい。

**会長**

それは職員力の向上の具体的な取り組みとして推進項目にしたい。

**F 委員**

潜在能力を最大化するということで、「職員力の最大化」が良いのではないか。

**会長**

それでは、「職員力の最大化」で了承いただけるか。

《委員了承》

**会長**

次に、推進項目について事務局から説明をお願いします。

**事務局** 《資料に沿って事務局から説明（推進項目について）》

**資料 2、3**

**会長**

先ほど御意見のあった「分野横断的な業務執行体制の構築」は三つ目の柱「職員力の最大化」の推進項目に入れたら良いと思う。

それでは、一つ目の柱である「財政基盤の検証」に対応する推進項目について御意見をいただきたい。

**B 委員**

財政健全化指標の検証を盛り込むといい。

**C 委員**

課題が何なのか、それを目指してどうしていくのかが重要となる。財政指標で検証していくということを推進項目に挙げた方が良い。

**会長**

「健全化」を入れずに「財政指標の検証」でいいのではないか。

《委員了承》

## 会長

次に、二つ目の柱「行政サービスの創出と質の向上」に対応する推進項目については、書面協議で御意見いただいた「市民本位の行政サービスの提供と評価検証」や「市民協働・公民連携による行政サービスの提供」はどうか。

## E 委員

「効率的な事務事業の推進」でも良いのではないか。

## 会長

効率的という言葉でない方が良いのではないか。

## F 委員

柱が「財政基盤の検証」で、推進項目が「財政指標の検証」では、基盤と指標が変わっただけである。推進項目となるため、何をしたら良いのかをもう少し具体的なものにしたい。

財政が厳しいときには、第一に固定費を見直すしかない。

## G 委員

柱と推進項目の数は決まっているのか。

## 会長

数は決まっているものではない。一つ目の柱は独立している。二つ目の柱と三つ目の柱は少し重なっている部分があるが、二つ目の柱は市民目線からの行政サービスの話で、三つ目の柱は、業務執行体制や組織改革、職員の資質の向上の話である。

柱の一つ目に対応する推進項目は「財政指標の検証」と「固定費の見直し」で了承いただけるか。

《委員了承》

## E 委員

柱の一つ目のキーワードは「カネ」と確認したが、受益と負担は財政指標の検証の中に入っていることということか。

## B 委員

全ての行政サービスが対象となるので、それを検証することは大変なことである。行政サービスの受益と負担の方がより明示的に考える機会がある。

## 会長

次に、三つ目の柱の推進項目についての御意見をいただきたい。

## F 委員

柱「職員力の最大化」に入れていただきたいことが、一人ひとりが改革の主体であることの意識づけである。

市には改革のシステムがすでにあると思うが、まだまだ機能していない面がある。機能できる組織づくり、環境づくりについての言葉を入れていただきたい。

## 事務局

行革大綱に、柱と推進項目があり、大綱をもって市の具体的な取り組みを実施する流れとなる。その中で、推進項目に「検証」を挙げていただいているが、検証をするのは、行革委員会での検証ということではなく、市が検証するということか。

財政指標の検証であれば、市のサイドで財政指標の検証をして行革委員会に取り組みの報告させていただくことで良いか。

現行の大綱の課題として、推進項目に挙がっていて実際に取り組んでいるものの、年度当初の調書として作れないものがあり、行革の取組成果としては表れていないものがある。

「検証」をどのような手法で具体的に取り組むかがイメージしづらい。

## B 委員

行政サイドで検証に値する候補を挙げていただき、委員会に戻してもらおうと、委員会で付け加えたいものも出てくると思う。

## 事務局

御提案いただいた内容について、具体的な取り組みとしてイメージができるかどうかは、事務局で再度検討させていただき、最終の推進項目としてまとめて委員の皆さんの御意見を伺いたい。

## 3 その他

### (1) 今後のスケジュールについて

**資料 4**

事務局 <<資料に沿って事務局から説明>>

## C 委員

次期大綱は2020年4月からスタートする。次期大綱の承認が2月だと当初予算や組織編制に反映されない。前倒しで策定できないか。

## 事務局

答申をいただいた後、大綱の素案をつくり、その後、パブリックコメントを1カ月間実施することになる。10月末の予算編成方針までに大綱を策定することは難しいと考えている。内容等については本部会議等の報告を随時行い、来年度の予算に反映できるようにしていきたい。

## 4 閉会

以上