

## 会議録（要旨）

件名	令和元年度 第5回亀岡市行政改革推進委員会		
日時	令和2年2月27日（木）		
	午後3時から4時50分	場所	市役所1階 市民ホール
出席委員	12名：大嶋雅子／格畑輝美／木藤伸一郎／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／松尾和美／森下明美		
欠席委員	3名：足立潤哉／石田数美／櫻井康久		
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 2 議事 （1）亀岡市行財政改革大綱2020－2024（案）について （2）次期行財政改革実施計画について 3 その他 （1）今後のスケジュールについて 4 閉会		

### 1 開会

只今より令和元年度第5回亀岡市行政改革推進委員会を開催する。

新しい委員の紹介をさせていただく。亀岡青年会議所の木戸委員が退任されたので、新たに櫻井委員に御参画いただくこととなった。本日の委員会は欠席の連絡をいただいている。

なお、足立委員、石田委員からも欠席の連絡をいただいているが、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

本日は、次期行財政改革大綱の最終案について事務局から報告いただく。また、実施計画について審議いただく。

### 2 議事

#### （1）亀岡市行財政改革大綱2020－2024（案）について

事務局 <<資料に沿って事務局から説明>>

資料1-1、1-2、1-3

## 会長

事務局から説明のあった大綱案に、市長挨拶が入る。市長挨拶は今回の大綱から新たに入れたものである。大綱策定及び配布は3月を予定している。文言修正等、御意見があれば、発言いただきたい。

## A 委員

大綱案は、2月21日開催の行政改革推進本部会議で承認された。本日の委員会で気付いた点を発言すれば大綱案に生かされる余地があるのか。

## 会長

当委員会の任務としては、昨年の方申で終了している。大綱案の抜本的な変更はできないが、改善点等の意見があれば発言いただきたい。

## A 委員

今回の大綱の一番の肝になるのは、柱1「質の高い行政サービスの創出」の重点取組事項「②市民協働・公民連携による行政サービスの提供」と、柱2「職員力の最大化」の重点取組事項「①分野横断的な組織体制の構築」だと思う。

「②市民協働・公民連携による行政サービスの提供」の説明文は、具体的なイメージが湧きにくい。どのような姿を目指すのかが、「仕組みづくりを推進します」という表現のみで表されていて分かりにくい。例示を加えてはどうか。

「①分野横断的な組織体制の構築」の説明文は、「簡素で機能的な組織・機構づくり」がどのようなものかが分かりにくい。もう少し具体的な表記が必要ではないか。将来像を描けるような表現にした方が分かりやすい。

## B 委員

職員数が知りたい。

## 事務局

昨年4月1日現在（市立病院を除く）では、629人である。

## A 委員

私は、市民公募委員であるので市民目線で分かりやすい言葉かどうかという視点で内容を見させてもらった。行財政改革の取組の視点に「③行政サービスの生産性の向上」とあるが、内容が分かりにくい。サービスを提供する側の意味合いであるのか、サービスを受ける側の満足度のことなのか。おそらく、サービスを提供する側である市職員の生産性の向上という意味合いであるのだと思うが、もっと分かりやすい言葉にしてはどうか。

## C 委員

財政の分野で臨時財政対策債が話題となっている。亀岡市の令和2年度の臨時財政対策債の状況はどうなっていくと分析しているのか。

### 事務局

臨時財政対策債は、令和元年度と令和2年度で大きな数値の変化はない。臨時財政対策債は、地方交付税措置という認識である。発行可能額が国から自治体に与えられるが、その最大額の臨時財政対策債を発行している。

## C 委員

臨時財政対策債に依存し、後々の返済額が増えると行政サービスに問題が生じることが考えられる。そのため臨時財政対策債は使わない方が良いのだと思う。

### 事務局

臨時財政対策債は市の借金である。本来は、地方交付税で交付されるべきものが、国が地方交付税の財源がないため、各自治体に臨時財政対策債という形で地方債を発行させる制度である。償還期間は20年となる。20年間で亀岡市が借金の返済で使った額と同額を地方交付税として措置されるという制度設計である。これに依存してはならないという御意見はその通りであるが、臨時財政対策債として国から与えられる発行可能額分の起債を発行しなければ、財政運営上、非常に厳しい状況である。

## D 委員

行財政改革の目的に、行財政改革に関する職員アンケート結果についての記載がある。職員アンケートでは、「事業の見直し」の項目に重点を置いた行財政改革を実施すべきであると考える職員が多かった。職員から「事業の見直し」が挙がるということは、事業に不安を持ちながら職務に従事している職員が多いのだろうか。

### 会長

「事業の見直し」とは、事業の削減やサービスの見直しという意味だけではなく、職員の日常業務や会議の進め方等の見直しのことでもある。最終的には、簡素で機能的な組織づくりや行政サービスの生産性の向上につながってくる。限られた人員と予算の中で、亀岡市が抱えている課題について、いかに効率的に精査をして、改善していくかが重要である。

## E 委員

事業や制度には、創設された時代背景がある。社会が大きく変化する中で、その制度自体が今の時代に合っているかどうか。国の事業、府の事業もあるが、市単独でしている事業もたくさんある。その中で、職員が今の時代に合わないというものがあれば、スクラップした

り、事業や制度の見直しをしていかなければならない状況になっている。事業の見直しは、職員が常に見直しを行いながら業務をしているという意味だと思う。

国立社会保障・人口問題研究所が発表した将来推計人口の数値と人口・世帯の推移の数値に大きく差があるのはなぜか。

## **C 委員**

将来推計人口の数値は、国勢調査結果を基にした数値である。来年度に国勢調査が実施されれば、将来推計人口の数値が更新されるだろう。人口・世帯の推移の数値は住民基本台帳の数値であるため、人数に差が出ている。

住民基本台帳の数値は、亀岡市に住民を置いたまま他市に住んでいるという方の人数も含まれている。国勢調査の数値は、10月1日現在に実際に亀岡市にいる人の人数となっている。

## **事務局**

将来推計人口の数値は、国勢調査の人口がベースとなっており、人口・世帯の推移の数値は住民基本台帳がベースとなっているため分かりにくいのは御指摘の通りである。図表の下に国勢調査人口をベースにしたことを書き込めるか調整する。

## **A 委員**

「柱1 質の高い行政サービスの創出」の重点取組事項「①市民目線に立った窓口サービスの構築」には、窓口サービスや窓口業務のワンストップ化と記載があるため、手段がイメージできる。大綱の大きな目玉となるのは、重点取組事項の「②市民協働・公民連携による行政サービスの提供」であると思うが、「公民連携によるまちづくりの推進」という説明があるだけであり、分かりにくい。もっと具体的な内容を書き込んでもらえたらと思う。

## **D 委員**

国では老朽化等による高速道路や橋等のメンテナンスが必要になってきている。市の施設の改修等の状況はどの項目を見ればいいのか。

## **事務局**

大規模な改修に関しては、20ページの普通建設事業費に入る。小規模な修繕、事業は、19ページの維持補修費に入る。

## **F 委員**

行財政改革の取組の視点の③行政サービスの生産性の向上として、「市民満足度の向上を図る」とある。空き家対策等を含めた市民満足度の向上の取組を行っていただきたい。

## 会長

今後、大綱に基づく実施計画を策定し、具体的な取組を進めていく。  
大綱については、3月に印刷、配布の予定である。

## (2) 次期行財政改革実施計画について

### 事務局 <資料に沿って事務局から説明>

資料2-1、2-2

## 会長

6つの重点取組事項のそれぞれの取組項目案で、想定している所管課はあるのか。

## 事務局

想定している所管課もある。庁内横断的に様々な課で取り組んでいくものを取りまとめて進めていきたいと考えている。

## C委員

それはどのように進めるのか。

## 事務局

窓口サービスであれば、窓口でどのような手続きがあるのか、どのような提出書類があるのかという調査から始めて、その中でどこが簡素化できるのかという検討を踏まえた上で、それぞれの所管で、共同化できるものは共同化して、簡素化できるものは簡素化していく取組にしていきたいと考えている。

## 会長

窓口サービスの話であれば、ワンストップサービスを行うことで効率化することと、丁寧なやりとりをする中で窓口業務をどう改善するのかでは目的が異なる。例えば、民間ノウハウの活用を取組を実施する場合、どの所管課が実施するのかで想定項目が変わる。どのような取組を行うのか、委員会からの要望を入れておいた方が良いのではないかと。

## A委員

「4 達成度と実施状況の考え方」に、実施結果の評価についての記載がある。評価は、行政改革推進本部会議の内部評価と学識経験者や市民等で構成される委員会による外部評価の組み合わせが大切である。

また、取組項目が重点取組事項にふさわしい項目であるかどうかを市長含めて合意形成を図っていく必要がある。本部会議でチェックして内部評価を行い、さらに市民等で構成する

当委員会で評価していかないと、実効性が出ないと考える。

## 会長

実施計画調書（案）では、評価が数値で記載することになっているが、なぜその数値となったのかの分析欄を入れた方が良いのではないか。委員会で、所管課の評価は適切であると評価したのであれば、なぜそのように評価したのかを書き込める欄を設けてはどうか。

## C 委員

とりあえず動かしてみるということは良いことだと思う。その中で改善した方がいいという部分が出てくることもあるが、仕組みはとても良い方法だと思う。

## 事務局

評価項目の設定は、今回からの新たな取組である。進捗管理を行うだけではなく、PDCA サイクルにつなげていくというものである。

調書は、具体的な項目を書き込んでいくときに不具合があれば、記載欄の見直し等を図りながら新たな調書として完成させていきたい。

委員会の皆さんに評価をいただくときに、評価を数字で表した意図は、委員会で意見をまとめていただいて個々の取組に評価結果を出していただくというイメージではなく、各委員から個別に評価をいただいて、評価の平均を委員会の評価にさせていただくというイメージで考えている。それぞれの取組に御意見をいただくと思うが、それは点数やコメントを記入していただく採点調書を別途作り、所管課にフィードバックさせていきたい。

先ほど、会長から、取組項目についても委員会で検討するという話をいただいたが、庁内から出てきた取組項目を事務局で取りまとめたものを委員会で議論いただいて取組項目を決定していくと、来年度の取組のスタートができないということになってしまう。最初の1年目ということでご容赦いただいて、市で取組項目を絞り込んで、初年度は5月に取組項目の報告をさせていただく形にしていきたい。

## 会長

取組項目の全体の枠組みについて、何か提案があれば発言いただきたい。

## A 委員

取組結果については、成果が出る、出ないというのではなく、成果が出ていなくてもここまでは頑張ったという取組姿勢に対する評価をしていきたい。毎年の取組の内容と、自分たちはこういうミッションを進めていくという明確な取組内容、それに向けた数値目標。数値目標については、どれだけ達成したかという達成状況を見る。具体的取組についてはPDCAが具体的にどのような取組でまわっていったかが重要である。

調書案では計画が「P」、実績が「D」、評価が「C」、未達成の原因と今後の取組が「A」

になると思うが、一目で見て PDCA サイクルが分かるように、PDCA が単純に見えるような調書にしてはどうか。

評価については、自己評価の内容はワンフレーズでは書けない。もっと記入欄を広くする必要はある。進捗管理シートだけで A4 用紙 1 枚分必要ではないか。

## G 委員

高齢者の方の活躍の場の創出についての取組を項目に入れていただきたい。

## A 委員

「分野横断的な組織体制の構築」の取組項目が、プロジェクトチーム及びワーキンググループの活用だけでは今までと変わらない。もう一段ステップアップするためには、組織体制の見直しが必要である。

「一人ひとりが能力を発揮できる職場環境づくり」の取組項目に人事評価等の人材活用を提案する。

## B 委員

市民目線に立った取組項目を入れていただきたい。

## F 委員

引きこもりへの支援をしていただきたい。

## 会長

実施計画の基本的な考え方や取組項目については、これから事務局でも検討していただく。次に、スケジュールの説明に入りたい。

## 3 その他

### (1) 今後のスケジュールについて

**資料 3**

**事務局**    《資料に沿って事務局から説明》

## 会長

現在の実施計画の取組結果（総括）の報告はいつ頃になるのか。

## 事務局

1 1 月に開催を予定している委員会で報告したいと考えている。

## A 委員

外部評価と内部評価の取り扱いについて、評価者は3者あってかまわないと思う。一つは、内部評価としての行政改革推進本部会議、そして外部評価としての行政改革推進委員会、さらに行政のトップである市長の評価である。最終、外部と内部の評価を見比べて、行政の首長である市長がどう判断されるか。その中で改善すべき点、あるいは良い点が出てくる。行政施策に発揮されるべきものであって、評価だけで終わっては意味がない。まずは行政内部で評価してから外部評価をする必要がある。

## 事務局

所管課で評価したものを本部会議に報告して、本部会議で議論する。本部会議に報告することが市長をトップにした会議に諮ることになる。その後、市として評価したものを委員会に報告し、委員会の評価をいただきたいと考えている。評価について段階をすべて踏んでいくと、見直しが遅れるため、タイムラグが生じないようにスケジュールを組んで進めていきたい。具体的には、5月に委員会で評価をいただくが、委員会の評価をいただくまでに、市長を本部長とする本部会議にかけて次年度の計画をつくる。外部評価がない中で計画を作ることになるが、5月に評価をいただいて、そこでいただいた意見をもとに、上半期の途中からでも、さらに充実できるように内容を見直すものは内容を見直し、調書としては下半期から、いただいた御意見を反映させて取り組んでいきたい。

## A 委員

当委員会の立ち位置がどこにあるのか。市長をトップとする本部会議で結論が出たものについて、外部組織である当委員会が意見を言ったとして、委員会の役割はどこで発揮したらいいのか。市長が独立した立場でいてもらうことが一つの方法かもしれない。評価を委員会でという話もあったが、そこまで委員会に求められると、求められすぎではないか。

PDCAを生かしていくために、評価する時期は12月もしくは1月が良いと思う。年度半ばでの見込の評価があってもいいと思う。

## 会長

今日の報告にあったように、従来の自己点検だけではなく、当委員会の分析、評価が今後入ることになるので、今年から実施して実効性を見ていきたい。

また、従来から言われるように、特に財政基盤に関する取組項目は、決算が出た後にしか分析ができないこともあるので、項目により、どの時期にどのような分析ができるのかは柔軟に考えて、これから5年間の中で取組を進めていきたい。

## 4 閉 会

以 上