

令和2年度第1回行革推進専門部会 会議概要

1	開催日時	令和2年9月4日(金) 午前9時00分から12時10分まで	
2	開催場所	オンライン開催	
3	出席者	委員	齊藤部会長、茅野委員、石塚委員、佐々木委員、大屋委員、西尾委員
		事務局	行政経営課長、同課課長代理、同課担当2名
4	議題	(1) 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る進行管理・評価等について (2) (仮称)はだの行政サービス改革方針及び実施計画の策定等について (3) その他	
5	配付資料	<ul style="list-style-type: none"> ・次第 ・資料1 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る進行管理、評価等について ・資料1 別添1 「第3次はだの行革推進プラン実行計画」進行管理実施方針 ・資料1 別添2 第3次はだの行革推進プラン実行計画における改革内容等の見直し方針 ・資料2 令和2年度における行革推進専門部会の外部評価等について ・資料3 (仮称)はだの行政サービス改革方針及び実施計画の策定等について ・資料3 別添1 (仮称)はだの行政サービス改革方針及び実施計画 策定スケジュール(案) 	

6 会議概要(要点筆記)

(1) 開会

【事務局】

令和2年度第1回行革推進専門部会を開催させていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

部会の会議に入る前に、資料の確認をさせていただきます。

— 資料の確認 —

以上、不足はございませんでしょうか。

部会の定数6名全員の出席をいただいておりますので、過半数の出席となっております。

秦野市行財政調査会規則第6条第2項の規定により会議が成立しておりますことを御報告申し上げます。

今回は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、初めてのオンライン会議での開催となります。市がホストで行うに当たりまして接続制限があるため、大変申し訳ありませんが、場合によっては、途中で休憩を挟む可能性がありますので、御了承いただければと思います。

それでは、はじめに部会長に御挨拶いただき、行財政調査会規則第6条第1項の規定によって部会長が議長となりますので、進行をお願いしたいと思います。

(2) あいさつ

【部会長】

それでは部会を進めていきたいと思っております。朝から、こういった形で初めての会議開催ということで、ゆっくりと話す聞きやすいと思っておりますので、なるべく皆さんが分かりやすい形で進めたいと思っております。

どうぞよろしくお願いいたします。

議事については、先ほど事務局の方から議事が2つあるということで、御説明がありました。議事に入る前にいつもお願いしているところですが、議事録の署名について、部会長と部会長が指名した委員1名をお願いしておりますので、今回は名簿順で、茅野委員をお願いしたいと思います。

それでは、早速、次第に従いまして、進めていきたいと思っております。

(3) 議事

ア 第3次はだの行革推進プラン実行計画に係る進行管理・評価等について

ー 資料1及び2に基づき説明 ー

【部会長】

この部会で、現在の第3次はだの行革推進プラン実行計画の進行管理と評価等をこれから進めていくわけですが、その概要につきまして、改めて事務局に御説明していただきました。

大きな枠組みで御説明していただきましたので、毎年進行管理する中でお気づきの点や課題とされている点などを踏まえて、御意見を頂ければと思います。あるいは御質問があれば、それに加えて御発言をお願いします。

オンラインでの会議の開催になりますので、順番に御意見などをいただきました

と思います。まず、茅野先生の方からお願いします。

【委員】

今年度の会議の開催と言いますか、進行状況について確認したいと思います。資料2で御説明がありましたが、本日から3月の市長報告まで、外部評価を行うということで分かりました。

少し分からなかったのが、資料1の2ページ目に進行管理の内容のところ、令和2年度は、毎年度の自己評価、内部評価、外部評価を実施するというので、当部会で外部評価を行っていくということですが、次期計画の策定については、この部会がどのように関わりを持つのか教えていただければと思います。

【事務局】

次期計画の策定スケジュールにつきましては、次の議事の中で、具体的に御説明させていただきますが、資料3の12ページに、策定等スケジュールを書かせていただいております。

次期計画の策定につきましては、11月頃に次期計画の基本方針をこちらの行革推進専門部会に諮問させていただきまして、12月末頃に答申をいただきたいという風に考えております。

具体的な改革項目につきましては、現在は、特に効果額以外の達成指標というところで、具体的に改革項目ごとに設定するというのが、なかなかできていないという状況がございます。改革項目ごとに、どういった達成指標を設定していけば良いかというところで、御意見を頂きたいと考えております。

また、議事2におきまして、具体的に御説明させていただきます。

【委員】

そうしますと、資料2では11月中に第3回を開催するというので、外部評価結果に対する協議と次期計画の諮問が同じ時期になるということで、これとは別に、12月中にもう1回、会議を開催するというスケジュールでよろしいでしょうか。

【事務局】

はい。現行革プランの外部評価と次期計画の策定で、スケジュールを分けてしまったので、分かりにくくて申し訳ありません。

今回、第1回を開催させていただきまして、その後、10月に第2回、11月に第3回を開催させていただきます。その後、12月、1月、さらには3月と開催させて頂いて、今年度は計6回、会議を開催させていただければと思います。

3月の会議開催では、次期計画の基本方針の策定及び公表がされ、具体的な改

革項目が大きく決まってくるところでございますので、その部分で、御意見を頂きたいと考えております。

【委員】

資料2のスケジュールにつきまして、右に次期計画の策定スケジュールを入れていただき、全体の開催日程が明らかになるような形としていただけますでしょうか。

今日の会議の中でも、外部評価と次期計画の策定というところが、同じ会議の場で行われますので、会議開催日程として、両方の日程が一覧として見ることができるようなスケジュール表を提示していただければと思います。

【事務局】

この会議が終わりましたら、またメールで全体の日程を御連絡させていただきます。

【委員】

会議の日程に関係していますが、今回の会議はWeb会議ということで、第1回目をスタートしていますが、これからもWeb会議で行うのか、それとも、実際に集まって会議を行うのか、その基準は、どうやって決めているのかお示ししていただければと思います。

【事務局】

今回、こういった形のWeb会議で審議会を開催させていただくのは、秦野市としては初めてとなります。

委員の皆様から、今の新型コロナウイルス感染症の感染拡大という中で、こうしたWeb会議での開催について御提案がありましたので、開催させていただきました。次回以降の会議につきましては、対面で開催した方が良いのか、あるいは、引き続きWeb会議で開催させていただくのかというところは、委員の皆様と御相談させていただきたいと考えております。

【委員】

今年度、我々に課せられた使命ということで分かりました。いよいよ次期計画が視野に入ってくるというところで、これまでと変わってくるのかなと思います。そういった意味では、資料1の現時点の進行管理の重点項目ということで、コメ印で大きく2点ほど書かれていますが、従来からの問題として、この部会でいくつか指摘されていたところが、きちんと明記されているかと思っておりますので、これを踏まえて考えていきたいと思っております。

中間報告でも書いていたと思いますが、やはり、これまで数次に渡って、あまり進展が見られない改革項目について、次期計画に向けてどのように考えていくのかというところは、きちんと視点として盛り込んで検討していく必要があると思います。

基本的なところになりますが、現在の第3次はだの行革推進プランの位置付けについては、総合計画の中で行財政改革の推進ということで位置付けされています。現在、総合計画が改定中というところもありますが、次期計画を見据えたときに、例えば、公共施設再配置計画が中心になるとは思いますが、他の計画との関係について、考え方や位置付けというものは、次期計画においても変わらないのか、あるいは、変えていくのか、現時点でのお考えや見通しがあれば、教えていただきたいと思います。

【事務局】

次の議事で具体的に御説明させていただきますが、現在の第3次はだの行革推進プランは、計画の大綱に当たる部分に関しまして、総合計画と一体となって策定されております。

次期計画におきましては、大綱部分に関しましては、総合計画と一体という形ではなく、基本方針という名前で策定したいと考えておきまして、方針に沿って、実行計画を策定していきたいと考えております。

また、公共施設再配置計画など個別事業計画との関係につきましては、それらと連携し、一体となって行革を推進していく形で策定していきたいと考えております。

【委員】

今年の残り数か月で、かなりの回数と内容をこなしていくということで、承知しましたが、スケジュールについては、遅れのないようにしていただきたいと思っております。

今年度は計画の最終年度となりまして、総括に近い形となると思いますが、昨年度の中間総括を踏まえた計画の実行又は総括に向けての最終段階ということで、当部会においても市役所側においても、非常に微妙な時期かなと思います。

先ほどから次期計画のお話を伺いましたが、ここにきてコロナ禍ということもあり、民間企業では、オンライン化や在宅勤務ですとか、新しいワーキングスタイルがかなり浸透してきていると思います。そういったところで、市役所においても、全庁的なサービスの提供の仕方や働き方において、新たな視点が出てきていると思います。

例えば、これらを次期計画に入れないと、また、5年先、6年先ということで、この話が再燃する形になると思います。民間と比べて、遅れた状況になってしま

うことが考えられますので、この半年で、その話がどの辺までできるのか、また、どのような形で実行できるのかというのは、必要な視点だと思います。

【事務局】

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、コロナ禍であってもコロナ後においても、働き方であり、サービスの提供の仕方というものが、今までとは大きく変わっていくかと思っています。そういった部分につきましては、しっかりと次期計画に取り入れていきたいと考えております。

また、そういった部分を進めていくに当たっては、ICTの活用というところがあると思います。所管する情報システム課におきましても、来年度から5か年の情報化推進計画を策定する予定ですので、そちらの計画とも整合性を取りながら一体となって取り組んでいきたいと考えております。

【委員】

資料1の2ページを見ると、一般的な自治体におけるプランの進行の仕方とちょっと違うなという風に思っています。

計画の評価というものは、PDCAを回すために行うということだと思います。評価結果を踏まえて、次の改善に繋げるものでないと評価する意味がないかなという風に思います。この計画が平成28年度から令和2年度までの5か年計画で、次の計画が令和3年から始まるということであれば、次の計画に、今の計画の評価が反映されないと、PDCAが回らないと考えます。

現計画の評価を行いながら、平行して次期計画を策定するというのは、うまく繋がらないのではないかと思います。さらに言えば、計画期間の終わった来年度に実行計画の総括を行うということで、これはほとんど意味のないものになっている気がします。

なぜこういうことになってしまうのかというと、そもそも中間報告のタイミングが遅いと思います。平成28年度から令和2年度までの計画期間においては、平成30年度が中間年度ですので、ここで中間報告をやっておかないと、全体スケジュールが遅れてしまうと思います。次期計画の進行管理のあり方を考えるに当たっては、PDCAをどうやってうまく回していくのかということで、評価のタイミングや次の計画の策定への活かし方を検討した方が良いと思います。

そこで、今回、どうしていくかについては、私はできれば、実行計画の総括は来年度はやらなくても良いと思います。できれば、今年度中の次期計画の策定の前に、今の計画の総括をすれば、来年度に遅れてやる必要がないと思います。

限られたスケジュールの中で厳しいかと思いますが、できれば、今年度の残りの前半で計画の総括を行って、後半の次期計画の方針には、この内容を反映させ

ることができるのと良いと、そういった繋げ方を考えた方が良いと思います。

関連しまして、今の計画は、最後の評価に関しては、あまり精緻にやらなくても良いと思います

今の計画は4、5年前に作られていますので、それだけ経ちますと、計画も古いような感じがします。達成されているものは既に達成されていて、4年前の計画が達成されているのか細かくチェックするよりも、コロナですとか、新しい課題がどんどん出てきておりますので、そういった新しい課題をどうやって解決していくのか、前向きな議論をしていく方が有意義なような気がします。大きな意見になってしまうかもしれませんが、現在の計画の評価はそこそこにして、中間総括の評価を次の計画に活かしていくということで、次の計画の方針について、時間をかけて議論をした方が有意義かなという気がします。

【事務局】

委員からお話のあったとおりに思います。最終的に、令和2年度 of 取組結果から評価を行う関係上、来年度に総括して評価結果を出したものは、次期計画は既にできておりますので反映できません。そこで、昨年度に中間総括評価ということで、次期計画に向けてどういった視点が必要なのか、どういったところを改善すべきか、この部会で委員の皆様から御意見を頂いたところです。

次期計画でどういった改革項目を出していくか、評価の仕方やP D C Aのお話もありましたけれど、改善をどう回していくかというところの仕組みにつきましては、次期計画で考えていきたいと思います。

委員のおっしゃるとおり、今年度の令和元年度の外部評価や来年度に行う令和2年度の外部評価について、実際に取組みというものは終わってきている段階ですので、その評価を今の取組みに繋げていくところはなかなか難しいところがありますので、今年度は、今回の計画を踏まえて、次期計画をどういった形で作っていくかというところを中心に議論をしていただきたいと思います。

【部会長】

確かに、資料1を説明なく見た感じでは、計画が進んでいるのに、改めて昔の計画を評価するというのは、総括をしても仕方がない、手遅れ、役に立たない、評価が改善に結びつかないというところで、委員からの御指摘のとおりだと思います。

今までずっとこの4年間に評価を行ってきた中で、様々な課題というものが出ておりますので、それをまとめて活かして、次期計画に繋げていくというのを強く考えて頂き、改めて、実行計画の評価を大きく書くのではなくて、今までのやったことをまとめて課題として明確にして、次の計画に完璧に活かしていく

という考え方を持つことが非常に重要だと思います。

我々も進行管理をしている中で、常に同じようなテーマが繰り返されているというところがあります。取組みができなかったということが毎年続いて、それを最終的にできなかったとするのではなく、なぜできなかったのかという理由を明確にして、次の計画に活かしていくために、この部会で検討を進めていく方が重要だと思います。

評価を活かして次の計画に繋げていくという視点を明確にした方が良いと思いますので、是非、その辺を次のテーマが新しい計画の検討になりますけれど、そういった形で現在の計画に対する評価について、どうやって課題を明確にして活かしていけば良いかというところを重点的に検討していく形が重要だと思いますので、その辺を踏まえて、運営をしていただければと思います。

各委員から一とおりの御意見をいただきましたが、改めて皆さんの御意見を聞いて、御質問や御意見がありましたら、どなたでも結構ですので、御意見いただければと思いますが、いかがでしょうか

特によろしいでしょうか。

それでは、現計画に対する進行管理や評価の進め方、活用やあり方について、今回の御意見を踏まえて、部会を進めていただければと思います。

イ (仮称)はだの行政サービス改革方針及び実施計画の策定等について

ー 資料3に基づき説明 ー

【部会長】

名称が第4次プランにはならないということで、次期計画の策定に当たっての基本的な考え方について事務局から御説明がありました。

また一人ずつ指名させていただきますので、お聞きした内容を踏まえて、御質問や御意見があればお願いします。

【委員】

資料3の初めの方から見ていきますが、3点ほど意見があります。

まず1点目に、プランの名前ですが、なぜ、改革方針としたのかお伺いしたいと思います。行革推進プランの方が、迫力があるなと思います。行政的に言うと、計画は行政計画としてしっかりと位置付けがあつて、方針となると、位置付けの前の段階で、迫力が落ちている感じがしますので、これから検討がされると思いますが、事務局の意図を聞きたいと思います。

2点目は、このことに関連しますが、計画名に迫力が出てこないというのは、

計画として何を指すのかというところの検討が、まだ十分に煮詰まっていないように思います。計画策定の趣旨というところで、行財政の最適化を目指すとか、新しい視点をというのにはありますが、行財政の最適化という言葉は、果たして、これからの新しい行革を考える上で、良いキーワードなのか疑問があります。行政において、最適化という言葉を使うときには、縮小することを変えた表現で使うことが多いと思いますので、もう少し表現を検討した方が良いと思います。

また、新しい視点というところは、何が新しいのか、まだ具体的に出てきていないのかなと思います。事務局の御説明で、行革の成果を市民サービスの質の向上に繋げていくとありましたが、そのとおりだとは思いますが、本当は逆ではないかと思えます。

本当は、市民サービスとして、どんなサービスを提供すべきか、どういった街にすべきか、あるべき姿を描いて、それを実現するために、最も効率的で効果的な行財政の体制を作っていくという順番で考えていくのが、本来、あるべき姿だと思います。どうしても行革プランなので、行革プランとして何ができるのかを考えて、成果を出すことを考えて、行政サービスの質の向上という成果を出すというロジックとなっていますが、そこを逆転させてはどうかと思えます。

まず、何を指すのかということを確認にして、そのために行政のあり方をそれに合わせて変えていくんだという目的を確認にして、それに対する手段を変えていくという風に位置付けた方が良いと思えました。

最後に3点目ですが、先ほどの新しい視点というところにも関連しますが、前回の中間総括で良い意見が出ていると思います。資料3の2ページの下のところ、次期プランに向けた課題というところでまとめられておりますが、この辺のキーワードや考え方や理念が、行革全体の主旨ですとか、5本の柱に出ていると良いと思います。5本の柱を見ると、従来型の延長のような印象があります。

もう少し、次期プランに向けた課題にもありますとおり、成果に徹底してこだわるという視点ですとか、重点改革型であったり、職員や人材というところで、モチベーションを高めていくところにフォーカスすると人材のところに関わってくると思えますし、対話というところで、内に閉じた改革から、地域に開いていく、市民と一緒に改革を進めていくといったところで、いくつか面白い良い視点が出ていると思いますので、そういったところを、もう少し反映させていく努力をしてみると良いのではないかと思えました。

【部会長】

軸となるような3点の課題を定義いただいたと思います。少し時間をかけて、この3点に対しての事務局の今の考え方を詳しく説明いただければと思います。

【事務局】

計画の名前についてですが、改革の方針に当たるものにつきましては、基本計画のようなものであり、具体的な取組みについて、実行計画でまとめたいと考えております。委員のおっしゃるとおり、仮称としておりますが、こういった計画名称が良いのかというところで、何を改革としてやっていくのかというところをもう少し煮詰めた中で、最適な名称を考えたいと思います。名称は変えたいと考えておりますので、先ほど委員から、行革推進プランはインパクトがあったという御意見もありましたが、この部会の中でも、委員の皆様から御意見を頂いて、考えていきたいと思っております。

また、新しい視点というところにつきましても、昨年度の中間総括で頂いた御意見を踏まえて、歳入歳出の改革については、効果額を出すというところで事務局が考えましたが、それ以外の改革の柱につきましては、昨年度に委員の皆様から次期行革に向けて必要な要素という事で御意見を頂いている部分を踏まえて考えております。

改革の柱の名称も含めて従来型の延長と見えてしまうところは、正直そう思うところがあります。先ほど御意見いただきました、成果に徹底してこだわることであったり、職員のモチベーションであったり、対話というところの要素を入れていくと新しい視点に繋がるというところについて、検討したいと思っております。

また、行財政の最適化というキーワードにつきましても、行財政改革と言うと、行財政の最適化というものが、これまでもずっとキーワードとして出てきたところではありますが、新しい視点というところで、キーワードを少し考えた方が良いということは、部会で委員の皆様からの御意見をいただく中で考えていきたいと思っております。

最後に、何を指すのか、目的を明確にして、こういったサービスを提供していくか、最も効率的で効果的な方法を考えていくというところで、考え方につきましては、おっしゃるとおりだと思いますので、そういった形で、これから改革の方針として基本計画に当たるものを策定するに当たって考えていきたいと思っております。

【部会長】

今の委員からのご指摘は、非常に重要だと思います。先ほど事務局の方からこれから名称を変えていくということで説明がありましたが、なぜそういった名称に変えたのかという問題意識をしっかりと持つておかないと、ただ単に、こういった名称にしました、行革は何回もやっているの、方針にしましたというわけではなく、こういったことを進めたいので、こういった名称にしましたという強い思いやPRする訴求力がないと、なぜ、名称を変えたのかと言われてしまいます。そこが出発点だと思います。

計画の名称を変えるということは、内容を変えるということで、視点も価値観も変えるということで、それが、これからの市民サービスのあり方を考えて、それに対する行政サービスのやり方を積み上げていくということだと思います。ここがはっきりしないと、第4次プランにしようか、それとも基本方針で良いのかというような計画の名称だけが先行する形になって、中身がとても大事だと思いますので、委員の御指摘を重点的に捉えて、こういう時代だから、こういう風な形で変えるんだ、だから名前もこうしたんだという自信を持って、課題を踏まえた名称であると良いと思います。

さらに、聞いていて思っていたところでは、言っているところは間違っていないけれども、新たな時代ということを感じているわけです。今回もこういったリモート会議もしているわけですから、今までであれば市役所に出向いて会議を行っていたわけですが、こういったリモート会議が徐々に当たり前になりつつある状況です。そうすると、こういった部会の運営もそうですが、市民サービスや行政サービスのあり方というの、新たな時代であったり、今後の時代というところで、今までと違った視点や取組み、あるいは、その内容を強調していく手段が必要だと思います。

先ほど資料3の2ページの第3次はだの行革推進プランの課題のところ、次期プランに向けて御指摘いただきましたものは、色々な行政サービスのあり方に対しては、キーワードがあると思います。このキーワードを本当に活かすことが、次期計画に向けての軸になると思います。

そういった風に考えていくと、ここで基本方針として並べているものが、もう少し、変化する時代に、こういった形で市民サービスをしていきたい、だから、こういう風に行政サービスが変わるんだというところに繋がると思いますので、委員からの確に御指摘いただいたと思いますので、それを踏まえて、事務局で検討をしていただければと思います。

【委員】

いくつか確認させていただきたいと思います。

まず、次期計画についても、5か年の計画で策定するのかという点です。

さらに、資料3の11ページにあります策定推進体制図は、新たに立ち上げる新しい組織図なのか、あるいは、現状のそのままの焼き直しなのかというところを教えてくださいたいと思います。

最後に、5つの基本方針が出ていますが、それをお決めになった背景ですとか、こういった形で決められているのかというところを教えてくださいたいと思います。

【事務局】

新総合計画の期間が10年となっておりますが、その基本計画や実施計画について、前期5年、後期5年としている中で、次期行革においても、同様に5年で実行計画を策定したいと考えています。今まで委員から御意見いただいたところでは、PDCAを進めていく中で、取組みの見直しであったり、改善であったり、あるいは、別の新しい取組みを進めていく必要があるのではないかと御意見をいただいておりますので、計画期間を5年としているところではありますが、柔軟に取組みや改革の内容は毎年度、見直しをしていきたいと考えております。

また、策定体制推進図については、前回、5年前に行革推進プランを策定した際と同じような策定推進体制としておりますが、策定体制については、その形で策定を進めさせていただきませんが、推進体制につきましては、今までもこの部会で委員の皆様から御意見のあったところですが、自己評価、内部評価、外部評価を行った結果が、うまく取組みに反映できていないのではないかとということがございました。あるいは、改革主管課で、進行管理シートを提出し、自己評価を行えば、取組みが後ろ倒しになって遅れても良いと考えているのではないかとということがございましたので、先ほどの委員からの御意見もあったところですが、成果に徹底してこだわるといところで、改革主管課任せではなく、行政経営課でもどういった形で取組みを進めていけるかを一緒になって考えていきたいと思っております。

また、進行管理シートにつきましては、昨年度の委員の皆様からの御意見で、分かりにくい、書きにくいということがあったのではないかとことでしたので、進行管理シートの手間を省く分、取組みに時間を割けるような形で進めていきたいと考えております。

最後に、5つの改革の柱ですが、一体となって取り組んでいきたいと考えております。公共施設再配置計画、情報化推進計画、職員づくり基本方針実施計画の担当所管課とも話をしまして、背景、必要性、方向性、目指すべき成果についてまとめさせていただいたところです。

【委員】

体制図については、非常に良く分かりました。しっかりと庁内体制をとっていらっしゃるということは、逆に言うと、我々、外部委員が細かいところまで指摘する必要はない体勢になっているはずだと思います。

計画の中にもある、組織の活性化というところでも、自分達の仕事のあり方やサービスの仕方について、自分達で変えていこうということができていれば、組織の活性化ができていますと思います。

成果物という短い期間だけでなく、市役所全体で、どっちの方向に向かっている

るのか、3年先や5年先をこうしていきますという方向性に対して、外部的に評価をしていくことは大事かなと思います。

組織の活性化ということを考えると、自分達で自身のPDCAというところをしっかりとチェックして、次のアクションにつなげるような形になっているのであれば、細かいところまで外部委員が指摘する必要がないと思いますし、それが本来のあるべき姿だと思います。

庁内組織がどのような動きをとって結果を出しているという所に対して、その結果が少し足りないだろうなど指摘はできるかと思いますので、そういった一年一年の積み重ねの方が、庁内組織の活性化に繋がるのではないかと思います。5年計画の中で、どういった位置付けになるのかという前段階のところでは、非常に大事ではないかと思いました。

【事務局】

今までもご意見いただいたところではありますが、おっしゃるとおり、内部でしっかりとPDCAで見直し、改善できるような体制が整っているのであれば、この部会で細かい御指摘はいらないのではないかというのは、そういった意味でも、もう少し、内部体制をどうしていくか、次期計画推進の課題として検討したいと思います。もっと効果が出せるようなアイデアであったり、御意見というところで、この部会で委員の皆様から御意見いただきたいと思います。

事務局の方でも、主管課任せでなく、一緒に取り組んでいきたいと考えています。

【部会長】

主体的に問題意識を持って取り組んでいくということが非常に重要で、今の御指摘のように、本当に責任を持って、進行管理シートを分かりやすく書いて、それを自分達でフォローしていくということで、シートの内容を見直すことも必要です。主管課が何かお願いされてやってあげているというわけではなく、各担当課が、主体的に自分達の市民サービスのあり方を常に改善していくという議論が、果たしてできるかどうかだと思います。幹事会を作りました、ワーキング部会を作りました、横の連絡も報告にしていますだけでは駄目です。そういった議論ができるかどうかです。

主管課任せにしないで、サービスのあり方や行革のあり方を考え、取り組んでいくこと。そういう仕組みになっているかどうかということが、非常に重要だと思います。庁内体制はできていると思いますので、今回は第4次の行革になるわけですから、外部評価がなくても、内部で評価し、改善できるぐらいでなければいけないという視点を持った方が良いと思います。

改革主管課で評価のレポートを書けば良いとする仕組みを分断する、あるいは

は、断ち切ること。新たに改革主管課が、主体的に、どんどん問題提起してもらえるような、そういった体制になっていかないといけないと思います。

ぜひ、市民サービスのあり方ということで、今までとは違う取組みという発想を転換して強調する必要があると思いますので、ぜひ考えていただければと思います。

【委員】

4点ほどあります。

1点目は、感想に近いところではありますが、資料3の3のところ、人口の将来推計が出ていますが、これまでもこの部会で議論があったところですが、改めて見ていきますと、令和32年に高齢化率としては、ここでピークアウトして、高齢化率は徐々に下がるということを知りました。

いつまでも高齢化率が上がっていくわけではないということが、ここで改めて確認できたと思います。ただし、人口は減少するので、より少ない人数で、より多くの高齢者を支えていくという、地域にいる高齢者を地域で支えていく社会になっていくというところで、質的向上を考えていく必要があります。

2点目は、財政状況です。これまでの行財政調査会で、量的改革については限界があるということで、質的向上が必要だという方向性自体は、そのとおりだと思いますが、今回のコロナ禍の影響で、先般も、国全体で今年の経済成長率はマイナス2%や3%となり、リーマンショック時を超える経済的損失が出ることが報道されています。このような状況を考えた方が良いでしょう。

リーマンショック時は、その時点で、経済指標に戻るまで5年かかったと言われていますが、今回のコロナの場合は収束もまだですし、自然災害と違いまして、大きな個人財産が毀損して、その回復のための経済需要も見込めないということになると、もしかすると、5年、10年というような世界になってくるかもしれません。そうすると、次期行革プランというものは、もしかすると、コロナ禍の後始末に追われる5年間になるかもしれませんし、それでも済まないかもしれません。10年間を見込んだ行革プランを考えなければならないかもしれません。

そう考えると、やはり、行財政改革において「削る」というところは、避けて通れないところで、「縮充」の充のところ、歳出歳入改革ということで、改めて捉え直しても良いのではないかと思います。

現在、総合計画の改定がされていますが、地元の中小企業の対策など色々と語られている中で、個人的な感想としては、従来の中小企業対策の範囲を超えていない感じがします。地域の経済の足腰をしっかりと支えていくという意味では、そういった改革を考えていく必要があります。

3点目ですが、5つの改革の柱で、目的を変えることや何のためにその手段を

用いているのかというところの必要性という中で、歳入改革について、しっかりと意識した打ち出し方というものを、メッセージとして次期計画の中に盛り込むことが非常に重要になるのではないかという印象を持っています。

4点目ですが、担い手の改革において、担い手の中でも、どちらかと言うと、地域課題の解決というところで、主に自治会やNPO法人について念頭に置かれたものが書かれているのですが、もっと、地元の経済活性化になるような中小企業ですとか、企業を交えた、担い手の創造であり、担い手の育成ということを出した方が良いと思います。そういう意味では、1から5までの改革項目の中でICTなど書かれていると思いますが、こうしたICTの技術や手段を、これらの改革の目的や手段にたすきがけすることで、相乗効果を狙っていくようになると思います。

担い手の改革というところで、次期計画では評価指標を設定するというのもありますが、もしかすると、こうした地域課題の解決というのは、総合計画で、地域団体が参加して取り組む地域別計画があると思いますが、そういったところに、地域の交付金など、ある程度、お金を渡し、それぞれの想いに沿った地域づくりを支えていくというのも、あって良いのではないかと思います。

計画行政ありき、計画ありきの行政という「クローズドレジーム」から、地域主体の地域課題を解決する「オープンレジーム」に変えるというような、自分達で自分達の地域のルールを考え、地域を運営していくというような担い手の改革にまで踏み込めると、将来展望を描き、それに則った効果指標をそれぞれに考えていくという図式ができると思います

【事務局】

今回、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の中で、今まで行財政改革でやってきた効果額は避けては通れないという御意見はそのとおりだと思います。そういったところで、歳出抑制や歳入改革というところでも、改革の項目として出せるようなところを考えていきたいと思います。

また、地域課題の解決に向けて、担い手の創造ということで、企業も交えてというところと、地域主体で地域問題を解決していく仕組みというものは、大きな枠ですと、次期総合計画の中で、具体的に施策や事業として現れてくるところだと思います。次の行財政改革の計画に向けては、どういったところで一体となって取り組んでいけるかは、この部会で委員の皆様とも一緒に考えていきたいと思っています。

【委員】

この部会の議論にはまらないところも申し上げてしまったとは思いますが、次期改革プランを考える上で、担当課においても、時代環境の変化や外部環境の

変化に合わせて、どういった視点を盛り込んでいくかということは、注目しているところでもありますので、原案が出てくる前に、調査会の中で、こういった議論があったということで、庁内で、横で少しキャッチボールしていただき、問題意識を持っていただければと思います。

【部会長】

今の財政状況に関する御指摘は、非常に重要な御指摘だと思います。財政状況の動向や推移ということで、歳入歳出も踏まえて考えていかなければならないという、非常に重要なことだと思います。

それに関連して、先ほど地域経済の話もありましたが、担い手と言うと、市民参加というようなイメージで、地域の課題を住民で解決していくというところで、地域を支えていく、経済力を支えていくという、担い手の育成も考えていくことが、財政の改革とも繋がっていくと思います。

従来型の行革の発想で行財政改革を進めていくわけではなく、関連する、より広い地域経営というところで考えていくと、経済でも、担い手でも、幅広く、それを支える課題やテーマというものを、これからは考えていかなければならないと思います。

そういう意味では、地域経営や計画行政というところで話もありましたが、地域の課題を地域でどうやって取り組んでいくのか、具体的に課題解決し、実行していくのかというところでは、新たな制度というものが必要かもしれません。そうしたことを踏まえていくと、方針の中に、違った視点で、こういったことが大事だから、行政サービスとして、こういったことをやっていくんだというものが、出てくると思います。

無難に第4次の計画を作るよりも、やはり、時代が変化していく、変わらなければいけない時代に入って、変わる時代に、こうした方法で対応が必要なのだというものが見えるように方針を立てることが重要だと思いましたので、庁内体制の中で、議論をしっかりといただければと思います。

【委員】

何点かあります。1点目に、方針の中に、ICTの活用という言葉が色々出てきますが、先ほど情報化推進計画を策定する話もありましたが、ICTを使って何をやるのか、一概にICTという言葉を使えば、何でも簡単に効率的に運用ができるというように見えて、秦野市として、ICTというものをどのように捉えて使っていくのかというところをはっきりしないと、具体化が全然、進んでいかないような気がします。何でもICTという言葉を使わない方が良いと思います。そういった言葉を使った途端に、実際に何をやるのか、誰がやるのかというのが、分からなくなるという気がします。

2点目に、全体的な方針で色々と書いていますが、本当にこういう風にしたいたいという意味が、あまり見えてこないように思います。簡単明瞭に書いていません。一つの文章の中に、言いたいことが三つも四つも入っていて、読んで見て、頭の中に残らないところがあります。もう少し、やりたいことを言い切る形にした方が良いと思います。言い切らないと、これを読んだ人が、本当にやるのか、責任を持つのかというところで、はっきりしない気がします。

3点目に、担い手の改革というところで、担い手の改革というよりも、新しい担い手をしっかりと作っていくということだと思いますので、市以外が担い手にならなければならないことを強く打ち出した方が良いと思います。視点というレベルではないと思います。

4点目に、歳入歳出の面ですが、先ほどから議論が出ていますが、歳入が増えない中で、歳出を減らす必要があるところで、何をどうするのか、具体的などころが全体的に見えていないと思います。具体的などころで、何もできていないように思います。

【事務局】

昨年度も同様な御意見をいただいたところではありますが、ICTの活用として、具体的にどういったものを考えてやっていくのかということが、次期計画の肝になると思います。これは、情報化推進計画の中で、しっかりと具体的に何を実現していくか分かりやすく書くとともに、しっかりと取り組んでいきたいと考えております。

現時点で考えているところでは、国の方で、デジタル手続法等により、ますます行政手続のデジタル化が進んでいく中で、国の方に関しましては、行政手続のデジタル化が必須となり、市町村レベルでは、努力義務というところになっています。他の自治体の計画にもありますが、例えば、手続きのデジタル化ということで、窓口の申請に当たって、タブレット端末からの入力で手続きを完了させる、添付書類の簡略化、あるいは、申請書類における印鑑の省略というところの部分で、窓口サービスのあり方ということが、今後、急速に変わっていくかと思いません。そうした部分で、うまくICTを活用していきたいと考えております。

また、今までの秦野市の情報化推進計画にある内容としましては、秦野市では、現在もホストコンピュータを運用しておりますので、基幹系システムを統合し、オープン化して運用していくことが直近の命題とされておりますので、そちらが落ち着いてきますと、今度は具体的に、どういった形で、今までの窓口サービスもそうですが、内部事務についても、自動化であり、簡略化ができるかというところで、具体的に考えていける体制になると思います。

次に、全体的に、こうしたいという意味が見えて来ないこと、あるいは、内容が盛りだくさんで、やりたいことを言い切れていないというのは、おっしゃると

おりの部分がございますが、今回の策定基本方針では、敢えて、事務局として、こうした考え方や方向性があるということで、示しているものとなります。

今後、基本方針という名前も検討させていただきますが、こうした改革の取り組みの方向性を決める中では、しっかりと、どういった成果や目標を出していくのか、それに向かって何をしていくのかということをも簡単明瞭に、やりたいことを言い切る形にしたいと考えます。

担い手の改革につきましては、市以外のところを強調することも御指摘を踏まえて、今後、修正していきたいと考えます。

最後に、歳入歳出の改革につきましても、改革の必要性や背景、方向性や目標に大きく書かせていただいたところではありますが、こちらにつきましても、庁内の検討体制の中で、何をどうするのか、具体的な方向性を出していければと考えます。

【委員】

しっかりとやっていただけるとお思いますので、よろしくお願いします。

【事務局】

なお、先ほどの担い手の改革について補足させていただきますと、先ほどの地域を支える担い手や交付金の支給などにつきましては、次期総合計画の中で担い手の部分がありまして、総合政策課の方で、各地域計画の策定の推進として、どのように計画の実行を確実なものにしていくのかというところで、地域のサポーター役を配置することや交付金あるいは補助金という予算付けについて、検討しているところです。検討を進める中で、そういったところがより具体的にになりましたら、この基本方針の中に入れていきたいと考えております。

【部会長】

お話を聞いて思ったのは、新たなプランを考える時に、基軸となるテーマや視点がはっきりとなる方が良いということだと思います。時流のように、安易に、ICTというよりも、こういう仕事をこういう形に変えていく、業務の見直しということで一般的な改善と、新たな技術としてICTを活用しなければいけないという考え方があるということです。そうしないと、ICTに飛びつけば、何でもできるというように誤解を与えかねないと思います。

業務や市民サービスのあり方を考えるときに、従来型で良い部分と、デジタル化して新たな技術で対応できる部分があるというところで、ICTという言葉の位置付けると、しっかりとした軸を持って、新たな技術、デジタル技術を活用していると分かるので、そうした示し方が非常に重要だと思います。ぜひ、そのあたりを逆手にとって、ICTがあるから、何でもできるというわけではないと

いうところで、考えていただきたいと思います。

担い手の改革や歳入歳出の改革については、委員の皆さんが共通して思っていることだと思いますので、新たな時代変革の中で、どんな仕組みや制度で具体化して実現していくのかという議論を自主的に深めていただきたいと思います。それが次の計画の軸になると思いますので、検討いただければと思います。

【委員】

特別定額給付金に関しては、どこの自治体も全庁的に取り組んでいかなければならなかったということで、この数か月間、本当にお疲れ様でした。

ある程度の職員数があると思われる、特例市や中核市においても、7月いっぱいまで給付事務がかかったということで、個人番号カードは何だったのかという、個人番号と銀行口座がひも付けされている国では、2週間程度で給付事務が終わったと聞きますし、様々な問題が出てきました。ポストコロナ、ウィズコロナというものをどう考えていくのかというのは、難しいかと思いますが、私見ではこのように考えます。

メタファーな話ですが、明治維新から150年、先の大戦から75年、関東大震災から100年が経ちます。そこで、コロナによる大変革という時代が来てしまって、やらざるを得ないという状況です。

東日本大震災から10年経ちますと、今後は東海や富士山というところで、本気で災害対策を考えないといけない、そんな時代が来ていると思います。

我が国の財政は通称ワニの口と言われますが、一般会計の税収は、平成の始まりからバブル経済が崩壊して下がるわけですが、税収がないままに、一般会計の歳出はそのままにして、その差は、特例債、いわゆる、赤字債の発行で穴埋めされてきました。

例えば、住宅ローンや車のローンは建設公債ですが、美味しいものを食べたいから、今月の月謝がないから、給食費が払えないからという風に出してきたのが、特例公債ということになります。一般会計歳出と一般会計税収で、ワニの口のように広がった部分を全て特例公債で埋めてきたことになります。

国債残高の累増は、使ってしまったって消えてしまうお金に対しての国債の発行額ということで、建設国債は、様々な建築に使っていますが、東日本大震災の復興債の残高としても、あれだけお金を使ったとしても、国債の残高と比べればそれほどでもないという状況です。

令和2年の国の第2次補正予算が終わった段階での一般会計の歳出状況ですが、160兆円を超え、前年比で約1.6倍まで伸びています。その財源はありませんので、基本的には、国債を増発して赤字国債で全部対応しているという状況です。史上初めての30兆円の予備費ですとか、そういった状態が起こっています。これが今年で終わらないというところが、厳しい状況となります。

東日本大震災にしても、リーマンショックにしても、災害や経済の激変が起こると、そこから回復していくわけですが、それに対して、コロナについては、収束も回復も見えていない中で、令和3年度に向かって歳出は伸びていくという状況にあります。

転位効果というのは、経費膨張の法則においては財政支出が右肩上がり伸びていく中で、戦争や大災害が起こると、まるでワープするように1年や2年で財政支出が上昇します。そして、また、右肩上がりでの上昇が始まって、戦争や大災害が起こると、ワープして財政支出が伸びるというものです。財政支出が戻れば良いのですが、歴史上、そのようなことは起こったことはありません。財政支出が上昇して、さらに上昇するという状況です。

そうなったとすると、果たして、日本の経済が耐えられるのかというと、非常に厳しいと思います。転位効果後の、ワニの口がさらに大きく開くという状況に進むのではないかと思います。

少子高齢化や財政の構造的な問題に対して、この部会で議論がありましたが、コロナ禍で財政急変どころではないという状況です。例えば、他の自治体で、公共施設の再編計画の議論に参加しているのですが、財政状況の見通しが全く読めないで、長期の公共施設の再編計画を一時中断したいという話があって、そのとおりだと思いました。

これからの議論の中をどうしていくのか、財政の急変が10年で元に戻るとは思えませんので、従来の延長で考えていくのは難しいという危機感を持って取り組まなければならないと思います。

デジタルトランスフォーメーション(DX)という考え方がありますが、例えば、冒頭で、このような部会のオンライン開催が、市としては初めてだと話がありましたが、このようなことを言っているのは、行政だけだと思います。民間企業はオンライン会議が当たり前です。インターネットにさえ繋がれば、簡単に会議ができる、資料の共有ができる、チャットも残せるという中で、行政は遅れています。民間企業で言えば、全てスマートフォンで解決しようという状況です。例えば、ジムの入会や退会手続はオンラインによりスマートフォンで完了します。役所は、なぜスマートフォンで解決しないのかと思います。また、子育て支援ということで、時短勤務ではなく、テレワークで効率的に働ける時代です。そうしたことに皆が気付いてしまったら、もう後戻りはないと思います。

もちろん対面はなくなりませんが、行政もオンラインと対面のハイブリットを行うべきで、例えば、民間企業では出勤者が50%減、70%減になっている中で、役所ではやっていない、やらないというのは、民間企業と完全にずれている状況です。ICT推進計画の話もありましたが、少し遅いと思います。

市役所でやらなければならないのは、デジタルデバインド(情報格差)対策です。絶対にデジタル化についていけない人がいるはずで、そういった対策を強化し

ていかなければなりません。ぜひ、そういった視点を持っていただきたいと思います。

最後に、委員の皆様が様々に御意見いただいているところですが、私が提案するのは、新規5か年計画を立てていく中で、財政収支見通しも出せない中で、行革の目標をどうするのかという議論になったときに、耐えられないと思います。今までの部会の議論の延長線上に次期計画を考えていただきありがたいですが、空雑巾をぎゅうっと絞る時代ではなく、行政の質を変えていかなければ耐えられない時代であり、無駄な経費を絞る時代が随分前に終わっていて、取捨選択をする時代に入っているわけです。世界が先行して、デジタルでできるものは全てデジタルでやる、デジタルでできないものは何か、どう対応するかを考えなければならぬと思います。

そうした場合に、新規計画を今までの延長に考えていくと、1年くらいでローリングをかけないと、国の地方に対する財政施策も全く分かりませんので、どう取り組んで良いのか分からないと思います。来年度の予算編成も分からないと思います。そうすると、暫定的な行革としての計画でも良いと思います。あるいは、それを前提とした計画を作っていくことが必要だと思います。

従来型の計画では、来年度の予算編成でも何がしたいのかと言われかねないと思います。

最後に、計画の名称ですが、名称を変えることでブレインストーミング的な発想があるかもしれませんが、市民が見たときに、分かりにくいと思います。行政改革というものは何十年も続いてきたもので、この名称を変えると、何か行革をやめるように受け取られかねないと思いますので、相当の注意と準備がないとできないと思います。従来計画名に強烈なサブタイトルを付ける方が良いと思います。ウィズコロナ、ポストコロナ、DX、スマート行政というところが軸となってくると思います。

御提案としては、次期計画を今までの延長として作るのでは、庁内論議的にも難しいという状況にぶつかるかもしれないということで、早い段階でローリングすることを織り込むか、DXを軸とした暫定的な計画とするか、各課において、どれだけ、オンライン化や働き方の改革のチェックだけになったとしても、それは無駄にはならないと思います。

【部会長】

大変革の時代における行政のあり方、サービスのあり方、あるいは、行革プランを含めた計画の位置付け、あり方、進め方を抜本的に考えていかなければならないと思います。継続して進めるのではなく、大変革という切り口で考えていかなければならないと思います。

【事務局】

深く考える必要があると思います。先ほどのデジタルトランスフォーメーション、DXにつきましては、次の計画の要素となると思います。秦野市におきましても、本格的にテレワークを導入する予定となりますので、そういったところで働き方そのものも変わってきますし、テレワークが進めば、さらに紙書類からデータ化をして、テレワークで働きやすくなる環境も進んでくると思います。行政のオンライン化という部分でも、委員から、オンラインと対面のハイブリットというお話がありましたが、検討していかなければならないと思います。

そういった意味で、先ほど委員からデジタルデバイド対策について御意見もありましたが、国での対策はもちろんですが、市町村では考えきれてはいないかもしれないので、次期情報化推進計画において、検討いただくように働きかけたいと思います。

計画の名称につきましては、委員の皆様から御意見をいただいていますので、検討していきたいと思います。また、自治体によっては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止等対策に集中して、行革を凍結するという考え方もあるようですが、本市としては、次期計画を策定していきたいと考えています。計画の策定後は、御意見のありましたとおり、状況によって随時、見直しも視野に入りたいと考えます。

【委員】

先ほど、転位効果の話をしました。現在は丁度ワープする時期だと思えます。恐れることなく、生命と健康と経済を復活させるために、持てるお金は全て使うような時期だと思えます。これが、アフターコロナにおいては、さらにそこから右肩上がりにするのではなく、元に戻していく、これが次の行財政改革になるはずだと思えます。

デジタルデバイド対策については、特にお年寄りの方に対して、今まで以上にワンストップ手続きが重要になってくると思えます。さらに、巡回するなどプッシュ型も必要だと思えます。長生きの時代に、職業から離れて何十年も地域で暮らしていく人達に対して、デジタルデバイドでない形でアプローチしていくこと、そのための専門的な人が必要になると思えます。こういったことが市での最大の仕事になるかもしれないと思えます。

【部会長】

これからの新たな行政サービスのあり方ということで、色々な視点や切り口について御意見があったと思えます。話を聞いていた中で思ったことは、何か計画と言うと、3年や5年で作らなければならないような形で、委員からの御意見にもあったように、大変革の時代においては、あまり適合しないような気がしま

す。日々、大きく物事や人々の考え方が変わっていく中で、時間を置かずに対応していくこと、それは、日々の業務の中でやっていくことで後手に回ることもあると思いますので、将来的な方向性を決めてやっていくということが必要です。

そうした場合に、3年や5年を見通した計画をどういった形で作っていくのか、考え方や内容の組み立て方が重要です。仕事のやり方、生活のスタイル、あるいは、こういった会議の場でも、どんどん状況が変わってきていることを計画の中で踏まえ、活かしながら、また、課題が出てきた都度、対応できるような、長期的な部分と現実の部分に対応できる計画づくりを改めて考える必要があると思います。

毎年評価している方法を活かしきれていないと思いますので、そういったことも踏まえ、どういった形で評価し、次の市民サービスの改善に活かしていけるかという機動力がありつつ将来を見据えた計画づくりが必要です。そこでは、財政の問題もそうですが、担い手の問題、職員の意識の問題、市民サービスのデジタル化の問題もあります。そういった構造の変化が起こっていることを、次期計画の価値観や視点に入れていただきたいと思います。

従来とは異なった方法ややり方を見つけ出していくということが、これからの市民サービスやあり方の見直しの視点になると思います。

まずは、発想や視点がそこにあるということを整理していただいて、時々、部会で既にまとまったことに対して意見するというだけでなく、中間段階のプロセスの過程を報告していただくなど問題提起という形で意見する場もあって良いと思います。そういった形で取り組んでいただければと思います。

たくさんの建設的な意見が出て、変革社会の行政サービスのあり方がイメージできると思いますので、強力に検討を進めていっていただきたいと思います。

【事務局】

各委員の皆様からいただいた御意見を基にして、課一丸となって、良い計画ができるように取り組んでまいりますので、どうか今後とも、よろしく願いいたします。

ウ その他

— 委員から特に意見等なし —

【部会長】

予定した議事が終了しましたので、本日は以上で終わりとします。
御協力ありがとうございました。また次回もよろしく願いいたします。

— 閉会 —