

第8回苫小牧市行政改革推進審議会 議事録

日 時	令和2年2月4日（火）14：00～15：45
場 所	苫小牧港開発株式会社本社ビル多目的ホール 「みなとかいはつホール」
出席委員	石森委員、大橋委員、川島委員、小林委員、小山委員、佐藤委員、菅原委員、滝本委員、中村委員、藤田委員、柳委員、山上委員 (敬称略、五十音順)
事務局	行政監理室
会議次第	<ol style="list-style-type: none">1 開会2 会長挨拶3 議題 新たな行政改革プラン（案）について4 その他5 閉会

発 言 者	発 言 内 容
事務局	<p>定刻となりましたので、ただ今から、第8回苫小牧市行政改革推進審議会を開催いたします。</p> <p>それでは、審議会の開催にあたり、石森会長より御挨拶をお願いいたします。</p>
石森会長	<p>皆様、本日は、お忙しい中、審議会に出席いただき、感謝申し上げます。</p> <p>本日は、移動行革審ということで、ここ「みなとかいはつホール」での開催となりました。市役所以外の場所で開催するというのは、行革審としては初めての試みということですが、気分も新たに、活発な議論をしていけたらと思っております。</p> <p>本日の議題としては、事務局から、新たなプランとなる『苫小牧市行政創革プラン』の案が示されております。</p> <p>事務局からの説明を受け、この内容について確認していきたいと思っておりますので、本日も忌憚のない御意見ををお願いいたします。</p>
事務局	<p>ありがとうございました。</p> <p>それでは、これからの議事進行につきましては、石森会長にお願いしたいと思います。石森会長、よろしくをお願いいたします。</p>
石森会長	<p>それでは、議題の『(1) 行政改革プラン－NEXT STAGE－令和元年度進捗状況について』に入りたいと思います。</p> <p>まず、事務局から説明をお願いします。</p>
事務局	<p>それでは、資料1をお願いいたします。</p> <p>前回の審議会でもいただいた御意見を踏まえ、新たな行政改革プランの策定作業を進め、このたび、資料1の『苫小牧市行政創革プラン』としてまとめました。</p> <p>このプランにつきましては、明後日・2月6日に開催の、市長をトップとする行財政改革推進本部会議において最終決定となる予定ですが、その前に、行政改革推進審議会の委員の皆様にも御確認いただきたいと思っております。</p> <p>それでは、資料1の1ページをお願いいたします。</p> <p>第1章「本市における行政改革の方向性」として、1ページから3ページまで、これまでの行政改革の経過、本市の人口推計と時代認識、そして、これからの行政改革の方向性について記載しております。</p> <p>まず、1番では、これまでの行政改革の経過について簡単に掲載しております。</p>

本市におきましては、これまで、厳しい財政状況を背景として、行政費用の抑制に主軸を置いた行政改革を進め、大きな財政効果を上げてきました。

こうした取組により財政状況が着実に改善に向かう中、平成27年度に策定した現行の行政改革プラン「NEXT STAGE」では、行政改革の一步進んだ次のステージとして、行政費用の抑制と市民サービスの向上という相反する2つの課題へのチャレンジを掲げて取組を進め、一定の成果を上げてきております。

2番は、人口推計と時代認識としておりますが、今後の行政運営を展望するにあたって重要な要素の一つである人口推計につきまして、2ページにグラフを示しております。

このグラフは、本プランと同時期に策定を進めている「第2期苫小牧市人口ビジョン」と連動しているもので、上のグラフが総人口の推移、下は、その人口を3区分に分割した場合の構成割合となっております。

上のグラフにおける青線で表しているものが、人口ビジョンにおける本市の人口推計で、灰色の線で表しているものが、国立社会保障・人口問題研究所が平成30年に行った推計の数値となります。

本市の人口ビジョンでは、様々な施策の実施により、社人研の推計を上回る人口推移を想定しておりますが、それでも、令和12年・2030年には約16万4千人、令和22年・2040年には約15万4千人にまで減少するものとされております。

また、下のグラフのうち、上側の濃い青色が65歳以上の人口割合、中間の灰色の部分が15歳から64歳までのいわゆる生産年齢人口の割合ということになりますが、濃い青色の部分がますます増加する一方で、灰色の部分が大きく減少していくと予測されております。

こうした人口減少や少子高齢化の進展は、自治体において財政的な課題に直結するものであるとともに、すでに「超採用難時代」などとも言われているようですが、職員の確保においても困難さを増していくということが想定されております。

3ページをお願いいたします。

このような全国的な社会変化に鑑み、総務省の「自治体戦略2040構想研究会」が平成30年7月に発出した第二次報告書におきましては、更なる業務の効率化を進め、「スマート自治体」への転換の重要性を説きながら、「従来の半分の職員でも自治体として本来担うべき機能が発揮でき、量的にも質的にも困難さを増す課題を突破できる

ような仕組みを構築する必要がある」としております。

こうしたことに加え、人々のライフスタイルの多様化や、国際化の進展、公共施設の老朽化といった様々な社会環境の変化など、「新たな時代」を迎えているという認識に立ち、今後も、時代にマッチした行政改革を行う必要があるものと考えております。

同じページの3番ですが、このような状況の中、これからの行政改革につきましては、行政費用の抑制と市民サービスの向上へのチャレンジを継続しながらも、「行政改革」という言葉そのものの意味も含め、その考え方を一新させていく必要があると考えております。

これまでの行政改革だけでなく、発想の転換により、新たな発想・新たな手法に積極的にチャレンジしていく意識が重要となります。

4ページをお願いいたします。

第2章「行政創革プランの基本的な考え方」として、本プランの軸となる考え方を記載しております。

これまでの行政改革の中心であった行政運営の効率化という方向性は、今後も継承していくべきものです。その上で、これからの行政改革におきましては、「未だないもの」を発想し、創り上げるということを強く意識した取組を積極的に展開してまいります。

このことを、本市におきましては、「行政創造改革」、略して『行政創革』と呼ぶこととし、これまでの行政改革に代わる新たな概念と位置付けます。

そして、プランの名称も、行政改革プランから、「行政創革プラン」へと新たにいたします。

なお、4ページの下段には、前回の審議会でも説明させていただいた内容になりますが、「行政創革のスパイラルアップ」として、この行政創革の取組により目指すべき理想の姿を掲載しております。

続きまして、5ページをお願いいたします。

第3章「行政創革プランの7つのテーマ」として、行政創革の推進にあたり設定するテーマについて記載しております。

これらのテーマも前回の審議会でも説明させていただいた内容と同じものにはなりますが、審議会からいただいた答申を踏まえ、「Ⅰ 健全な財政運営」、「Ⅱ 市民サービスの進化」、「Ⅲ 協働の推進」、「Ⅳ 公共施設のマネジメント」、「Ⅴ 民間活力の活用」、「Ⅵ ICTの活用」、「Ⅶ 職員の人材育成と「働き方改革」・簡素で効率的な組織づくり」の7つのテーマを設定しております。

6ページをお願いいたします。

下段の2番になりますが、これらのテーマに対する取組項目の位置付けについて記載しております。

社会経済情勢の変化に伴い、行政課題は高度化・複雑化し続けております。そのため、行政創革において進めるべき取組についても、単一のテーマに留まらず、様々な要素が関連し合うこととなります。

このことから、これまでの行政改革プランでは、各テーマごとに取組をカテゴリー分けする形としておりましたが、行政創革プランでは、各取組項目に対して複数のテーマが関連する形を基本とし、どのテーマに該当する取組であるのかということ、取組個別シートで明示することとしております。

次に、7ページをお願いいたします。

第4章「取組項目一覧」として、行政創革プランに掲げる21の取組項目を一覧で記載しております。

なお、各取組項目の詳細につきましては、第7章に掲載しておりますので、後ほど説明させていただきたいと思っております。

8ページをお願いいたします。

第5章「推進体制・進捗管理・取組期間」として、それぞれの考え方を記載しております。

行政創革の推進体制につきましては、これまで同様、行財政改革推進本部を中心に全庁体制で臨むものとし、行政改革推進委員会におきまして、全体的な進捗管理を行うことといたします。

次に、進捗管理の方法につきましては、各取組担当部署から、年2回、進捗状況の報告をいただくこととし、その内容を行政監理室で集約の上、行政改革推進審議会に報告することといたします。

3番、行政創革プランの取組期間につきましては、令和2年度から令和6年度までの5年間とし、中間年にあたる令和4年度には、プラン全体の見直しを行うこととしております。

9ページをお願いいたします。

第6章「取組による効果等の考え方」として、SDGs、財政効果、取組の評価に関する考え方を記載しております。

SDGsにつきましては、行政創革プランに掲げる各取組項目も、SDGsの目標達成に向けた取組として位置付けることとし、関連するアイコンを取組個別シートごとに掲出することとしております。

次に、財政効果につきましては、行政創革プランにおいても、NEXT STAGEと同様、財政効果の多寡のみをもって取組の成果を測ることは適当ではないという考えのもと、財政効果に関する指標を

設けないこととしております。ただ、取組の結果として発生した財政効果につきましては、取組の有効性を評価する上での判断材料となることから、的確な把握に努めることとしております。

3番の取組の評価につきまして、各取組項目は、複数のテーマに関連し、一つの取組によって複合的な成果が得られるケースが多いものと想定しております。そのため、全ての取組に対し一律の評価基準を設けるのではなく、取組項目ごとに適切に設定する形といたします。

10ページ以降は、取組個別シートとして、取組項目ごとに、その詳細を記載しております。

それぞれの取組項目に対し、2～4ページの見開きで作成することとし、I番からV番までの5項目で構成しております。

見開き左側・Iのテーマでは、その取組項目に関連するテーマにつきまして、色付きで表示しております。

II～IVは、それぞれ、取組項目ごとの「現状と課題」、「取組内容」、「目標・効果」について記載しており、見開き右側のVは、実践項目として、その取組項目において具体的に実施する取組内容や工程について記載しております。

なお、取組項目としては全体で21項目となっておりますが、その実践項目といたしましては、全部で70項目を掲げることとしております。

11ページをお願いいたします。

取組No.1「新たな財源確保に向けた取組」につきましては、税収以外の収入により新たな財源確保を図るため、ガバメントクラウドファンディングの実施、企業版ふるさと納税の導入、広告料収入及びネーミングライツ導入の拡大といった実践項目を掲げております。

13ページをお願いいたします。

No.2「民間資本の活用の検討」につきましては、PFIをはじめとする民間資本の活用や官民連携を進めるもので、官民連携手法の推進、PFI手法による苫小牧市民ホールの整備、PFI手法による総合体育館の整備の検討といった実践項目を掲げております。

15ページをお願いいたします。

No.3「市立病院の経営健全化に向けた取組」につきましては、東胆振・日高圏域における中核病院として安定したサービスを提供するため、新たな市立病院経営改革プランを策定し、それに基づく取組を進めるものです。

17ページをお願いいたします。

№. 4 「市政情報の効果的な発信」につきましては、新たな情報発信ツールの活用などにより、市の情報発信機能を強化する取組であり、苫小牧市LINE公式アカウントの導入、ごみ分別アプリの導入とリサイクルプラザの機能拡充、子ども・子育てポータルサイトの開設といった実践項目を掲げております。

19ページをお願いいたします。

№. 5 「多文化共生のまちづくりの推進」につきましては、市の国際化に向けた取組を進めるもので、国際化の推進・国際化に向けた指針の策定、窓口における外国人対応の検討、外国語教育の充実といった実践項目を掲げております。

21ページをお願いいたします。

№. 6 「公共交通の利便性向上に向けた取組」につきましては、市内の主たる公共交通機関である路線バスを中心に、利用者の利便性向上に向けた取組を進めるもので、地域公共交通網形成計画の推進、ICTを活用した新たなモビリティサービスの検討といった実践項目を掲げております。

23ページをお願いいたします。

№. 7 「窓口の利便性向上に向けた取組」につきましては、今年1月に、市役所1階に総合窓口フロアを開設したところですが、更なる窓口の利便性向上に向け、住民異動等におけるタブレット端末の活用、窓口の混雑状況に関する市民周知、ふくし総合相談窓口機能の充実といった実践項目を掲げております。

25ページをお願いいたします。

№. 8 「支払方法の多様化」につきましては、全国的なキャッシュレス化を推進する動きにあわせ、本市においても納付者の利便性向上につなげるため、市税、水道料金、証明発行手数料などのキャッシュレス化といった実践項目を掲げております。

27ページをお願いいたします。

№. 9 「市民の安全安心に関する取組」につきましては、災害に対する危機管理や救急出動などの市民の安全安心を守るための機能を充実させる取組で、危機管理に関する情報発信の強化、救急車適正利用の推進、外国人及び聴覚・言語機能障がい者への対応力向上といった実践項目を掲げております。

29ページをお願いいたします。

№. 10 「町内会の活性化に向けた取組」につきましては、市の協働のパートナーとして、町内会への加入を促進するとともに、町内

会活動の活性化に向けた様々な取組を検討・実施するものです。

31ページをお願いいたします。

No.11「公共施設マネジメントの推進」につきましては、公共施設が一斉に老朽化による更新時期を迎える中、施設の維持・更新について適切なマネジメントを行うという取組であり、公共施設等総合管理計画の推進、公有財産の売却促進及び有効活用、動物火葬場の在り方の検討、市立保育園の効率的な運営に向けた取組、33ページにいきまして、公園の維持管理の在り方の検討、市営住宅整備計画の推進と借上型市営住宅制度の導入、小中学校規模適正化の取組といった実践項目を掲げております。

35ページをお願いいたします。

No.12「行政事務の民間委託」につきましては、業務の効率化と市民サービスの進化に向けて更なる行政事務の民間委託を進めるもので、本庁舎における電話交換業務の民間委託、本庁舎における総合案内業務の民間委託、窓口サービス課と保険年金課の窓口業務委託による総合運用、畜犬登録・狂犬病予防注射済票の交付事務の民間委託、37ページにいきまして、介護保険業務の民間委託の検討、児童手当及び医療助成等業務の民間委託の検討といった実践項目を掲げております。

39ページをお願いいたします。

No.13「公共施設等への民間活力の活用」につきましては、これまでも本市の行政改革において積極的に取り組んできた民間活力の活用を更に推し進めるものであり、庁舎管理業務の民間委託、放課後児童クラブ業務の民間委託、公設地方卸売市場への民間活力の活用、市営住宅管理業務への民間活力の活用といった実践項目を掲げております。

41ページをお願いいたします。

No.14「上下水道事業への民間活力の活用」につきましては、事業を健全な状態で持続するための効率的な組織づくりを目指すもので、営業課業務の民間委託、水道管の改良工事における現況測量業務の民間委託、下水道管の改良工事における現況測量業務の民間委託、浄水場運転管理業務の民間委託の検討といった実践項目を掲げております。

43ページをお願いいたします。

No.15「RPAの導入」につきましては、ロボットを活用した行政事務の効率化に向けた取組であり、人事業務、税務業務、窓口業

務、予防接種等業務といった業務への導入を進めるものです。

45ページをお願いいたします。

No.16「AIの活用」につきましては、AIを活用した行政事務の効率化に向けた取組であり、庁内向けAIヘルプデスクの導入、AIによる自動応答システム導入の検討といった実践項目を掲げております。

47ページをお願いいたします。

No.17「庁内文書の電子化の推進」につきましては、事務の効率化や費用の削減に向け、市役所のペーパーレス化に取り組むもので、庁内会議へのタブレット端末の導入、公文書の電子的管理に関するルールづくり、無線ネットワーク環境の整備、市議会へのタブレット端末の導入といった実践項目を掲げております。

49ページをお願いいたします。

No.18「庶務事務の効率化・集約化に向けた取組」につきましては、行政改革において普遍的に取り組むべき内部事務の見直しとして、会計事務の在り方の検討、給与支給事務の集約化及び民間委託、旅費事務の集約化及び民間委託の検討、競争入札参加資格の有効期間延長の検討といった実践項目を掲げております。

51ページをお願いいたします。

No.19「システム化による業務の効率化」につきましては、まだシステム化されていない一部の事務についてシステムの導入を進めるもので、住居表示システム、公園施設管理支援システム、営繕積算システムの導入といった実践項目を掲げております。

53ページをお願いいたします。

No.20「職員人材育成と「働き方改革」の推進」につきましては、職員一人ひとりの生産性を向上させるとともに「働き方改革」に向けた取組を進めるものとして、職員人材育成の推進、出退勤管理手法の検討、フレックスタイム制導入の検討といった実践項目を掲げております。

55ページをお願いいたします。

No.21「簡素で効率的な組織づくり」につきましては、様々な行政課題に効果的かつ効率的に対応するため、行政の組織体制の最適化を目指すもので、職員数の適正化、組織機構の再調整、選挙事務の在り方の検討、監査機能の強化と監査資源の有効活用といった実践項目を掲げております。

	<p>それでは、資料1の説明の最後となりますが、行政創革プランの表紙の右上や、裏表紙にカラフルなマークを付けております。</p> <p>これは、本市の「行政創革」を意味する「Administrative Innovation & Reformation -Tomakomai-」の頭文字をとり、「AIR-t (エアティ)」として、行政創革のシンボルマークとするものです。</p> <p>これまでの考え方を一新した「行政創革」として、このマークを様々な場面で掲示していくことにより、全庁的な意識の浸透を図っていきたいと考えております。</p> <p>それでは、最後に、資料2をお願いいたします。</p> <p>こちらの資料は、行政創革プランの策定にあたっての、これまでの経過と今後の予定について概要を示したものとなっております。</p> <p>改めまして、経過について簡単に説明させていただきますが、5月10日の行財政改革推進本部会議においてプラン策定のキックオフを行い、7月5日に、市長から行政改革推進審議会に対し、新プランの在り方について諮問がございました。この諮問を受け、答申の作成に向けた審議会を3回開催し、9月24日に、石森会長から市長に答申書を提出いたしました。</p> <p>その後、プランの策定作業を本格化させ、前回・12月18日の審議会で素案について説明させていただいた後、12月26日から1月24日まで、パブリックコメントを実施したところです。</p> <p>そして、今後の予定ですが、明後日・2月6日に開催する行財政改革推進本部会議におきまして、プランの最終決定を行うこととしております。完成したプランにつきましては、2月議会で各議員に配布するほか、市ホームページなどで公表を行います。</p> <p>審議会委員の皆様にも、このタイミングで、完成版のプランをお送りさせていただきたいと思っておりますので、よろしくをお願いいたします。</p> <p>長くなりましたが、事務局からの説明は以上となります。</p>
石森会長	<p>ただ今、事務局から説明がありましたが、御意見や御質問はございますか。</p>
滝本委員	<p>取組項目No.2の「民間資本の活用の検討」で、PFI手法の記述がありますが、民間資本、PFI手法を使うことによって、将来的に市の財政に負担になるような可能性はないのですか。</p> <p>今までは、公債の発行などで施設を整備してきたと思うのですが、PFI手法による将来的な財政負担について教えていただけますか。</p>

事務局	<p>P F I 手法につきましては、別に用意した資料を配布させていただきます。こちらの資料は、内閣府の P F I の説明資料の一部を抜粋したものです。</p> <p>P F I 手法は、民間資本を活用して施設整備を行うものです。通常の発注業務と比べまして、一番特徴的な差異は、設計から施工、その後の維持管理までを一括して事業者に委ねることができる仕組みとなっていることです。</p> <p>行政が従来型の手法で施設整備をする場合は、設計、建築、維持管理において、別々に発注をかけ、それぞれで業者を決定し、それぞれでコストがかかっていますが、P F I 手法では、一括で業者に委ねることでコストの削減が図れます。</p> <p>また、整備に係る資金調達を民間に委ねることにより、財政負担の平準化などのメリットが出るような仕組みになっております。</p> <p>リスク回避に関しては、安定的に事業を担っていただける事業者をしっかりと選定することが重要になると考えております。</p>
石森会長	<p>民間にとって収入面でメリットがあるような施設であれば、それははじめから見込んで費用を削減する提案もあり得ます。市としては、運営を含めた事業のプランをしっかりと吟味して見定めるといったことが重要なポイントだと思います。</p> <p>他の自治体では、P F I 手法により建設費を圧縮し、民間事業者が安定的に運営するといった成功事例も複数ありますね。</p> <p>総合体育館で P F I がうまくいくかどうかについては、様々な議論を重ねなければいけないと思いますが、この事業に民間が参画したくなるような魅力的な施設をどうつくるかが重要だと思います。</p>
山上委員	<p>この件に関連して、例えば大規模な施設を整備するとき、設計や建設などの専門の事業者は苫小牧市内にもたくさんあると思うのですが、そうした全ての業務を網羅的に行うことができる事業者は、市内や道内に存在するのでしょうか。</p>
事務局	<p>P F I の制度ができてから 10 数年が経過しております。はじめは制約が多く使い勝手の悪いところがあったと思いますが、現在は、少しずつ使いやすい制度へと変化してきている状況です。</p> <p>最近では帯広市で、P F I により施設整備を進めた事例がありますが、そこでは、地元の業者が合同して S P C と呼ばれる特定目的会社をつくり、施設整備を行っております。</p>

川島委員	<p>P F I手法によって、行政の支出を抑えながらも、民間のアイデアを活用してよりよい施設をつくるという考え方はとてもよいと思います。</p> <p>ただ、山上委員が仰っていたように、私としても、できるだけ地元の事業者が参画でき、地域経済の活性化につながるような形で進めてほしいと思います。</p> <p>東京などから大手の事業者が参入してきて、地元の企業に恩恵がないというのでは困りますので、事業者選定の際には、地元の企業にもメリットがあるように配慮していただきたいと思います。</p>
事務局	ただ今の御意見については、現在、P F Iによる検討を進めている市民ホール建設準備室にもお伝えしたいと思います。
石森会長	市民ホールの整備についても、プランの実践項目の中に入っているのですよね。
事務局	はい。
石森会長	そのほかございますか。
小林委員	同じくプランの14ページについて、総合体育館の整備手法の検討が実践項目にあげられていますが、今後5年間かけて整備手法の検討を行うということでしょうか。
事務局	P F I手法を含めてどの方法が有効なのか検討を進め、この5年間のどこかで方向性は決定しなければならないと考えておりますが、現段階では、5年間検討するという工程となっております。
小林委員	わかりました。
石森会長	<p>総合体育館を含め、公共施設の老朽化問題はこれからたくさん発生すると思います。これには膨大な費用がかかってきますので、従来のような手法だけでなく、PPPやP F Iの手法により、地元の事業者をどのように活用できるかということを勉強するということです。</p> <p>ただ確かに5年間検討し続けるというのはどうでしょうか。</p>
事務局	現段階では、方向性を判断する時期を明確にするのが難しいということで、このような工程としているところです。この方向性が決まれば、中間年の見直しで工程を変更したいと考えております。
石森会長	そのほかございますか。
大橋委員	まず、35ページのNo.12「行政事務の民間委託」の中に「児童手当及び医療助成等業務の民間委託の検討」という実践項目がありますが、取組内容にR P AやA I - O C RといったI C Tの活用が記載されていますので、テーマの「I C Tの活用」にも色を付けてよいのではないかと思います。

	<p>それから、今回のプランでは、7つのテーマに基づいて多く取組が記載されていますが、5番の「民間活力の活用」や6番の「ICTの活用」については、様々な取組の中に入っている感じがします。</p> <p>その中で、「ICTの活用」については、例えば、民間に委託する際の個人情報データの取扱いなど、コンプライアンスも含め、情報セキュリティに配慮する必要がある場面も多いのではないかと思います。</p> <p>苫小牧市のホームページを見ますと、そういった情報に対するセキュリティポリシーやガイドラインといったものが見受けられませんが、仙台市では、市の個人情報保護条例に基づき、行政情報セキュリティポリシーや外部委託に関するガイドラインを定め、公表しています。</p> <p>今後、ますます電子化が進む中、市として、それらの整備も想定されているのか、具体的にどのような方向性で考えているのか、お聞かせ願いたいと思います。</p>
事務局	<p>情報セキュリティについては、行政創革プランの計画期間とあわせる形で市の情報化に関する計画も策定し、その中で、ただ今御指摘のあった情報セキュリティの強化などに対する考え方を示すこととしております。</p> <p>市のホームページでどこまで公表しているか把握できておりませんが、実は、すでに本市でもセキュリティポリシーなどを策定しておりますので、委員の御意見を受け、適切に対応させていただきたいと思います。</p>
石森会長	<p>そのほかございますか。</p>
川島委員	<p>この行政創革という考え方は、非常にすばらしいものだと思います。これまでよりも斬新で、かなり前進されたものが説明され、非常にうれしく思っています。</p> <p>ただ、市民の皆さんに見ていただくには、言葉の使い方、特に英語の頭文字やカタカナ表現が多いとわかりにくいのではないかと思います。例えば、No. 15では「RPA」と記載されていますが、これは一体何なのか知らない方も多いと思います。</p> <p>多くの方がわかるようなカタカナ表現はよいのですが、できる限り言葉は分かりやすくしていただけるとありがたいと思います。</p>
石森会長	<p>何か注釈を付けたらどうでしょうか。確かに、RPAは聞き慣れない言葉ですね。</p>
事務局	<p>欄外に注釈を記載したいと思います。</p>

石森会長	<p>そのほかには、ICTやSDGsもですかね。</p> <p>SDGsに関しては、プランの中に「SDGsへの貢献」として記載がありますが、市の行政としての考え方は決まっているのでしょうか。</p>
事務局	<p>国連で進めているSDGsの考え方に対し、市としても同じ方向を向いており、行政創革プランに限らず、様々な場面でSDGsに沿った取組であるということを示していくことは、庁内全体で確認したところですよ。</p> <p>我々としても、プランの一つひとつの取組がSDGsの考え方に沿った取組であることを示すという意味合いで、アイコンを掲載することといたしました。</p>
石森会長	<p>それであれば、第6章の「取組による効果等の考え方」については、2番と3番に記載されている内容がプランの核となるのですよね。</p>
事務局	<p>そうなります。ただ今の御意見で、第6章の題名からすると、2番の「財政効果の考え方」と3番の「取組の効果・有効性の評価」という部分をSDGsよりも先に持ってきたほうがよいのではないかと思います。</p>
石森会長	<p>SDGsへの貢献がメインだと誤解されないよう工夫が必要ですね。</p>
川島委員	<p>第6章に関連して、2番の「財政効果の考え方」についてですが、やはり行政改革ですので、例えば、これまでの取組を変える、あるいはなくすことによって、どのくらい支出が抑えられたのかという数字を示すことは大事だと思います。ただ、その一方で、施策を維持するために、必要に応じて導入せざるを得ないもの、あるいは支出が増えてしまうものもあると思うのです。</p> <p>そのようなことを判断するためにも、言葉だけでなく数字での情報発信を積極的に行い、審議会や市民の皆さん、議員の皆さんに検討していただくような進め方をしていきたいと思います。</p>
事務局	<p>財政効果の考え方について、NEXT STAGEより前の計画では、その計画期間で何十億円という目標を立てていました。しかし、NEXT STAGEで行政費用の抑制とあわせて市民サービスの向上をテーマに掲げたときに、行政費用の抑制に関する目標だけでは成り立たないだろうということで、目標の数字は掲げないこととしております。</p> <p>ただ、取組の結果として、どのくらい財政的な効果があったか、費用対効果があったかということは把握していかなければなりません</p>

	<p>ので、これまで毎年の進捗管理の中で、審議会にも報告してきたところでは、</p> <p>この部分については、今後も引き続き、どのくらいの財政効果があったのか、どのくらい費用がかかった取組なのかということ、皆さんにもお示ししながら進めていきたいと考えております。</p>
川島委員	<p>基本的には、一つの取組で1年間でどれだけコストが下がったのか、あるいは市民サービスの向上として導入したのものによって、新たにどれだけ支出が発生したのかという部分は、常に明らかにしていくということですね。</p> <p>その中で私たちは、将来的にどれを取捨選択していったらよいかという判断をしていくという意味ですね。</p>
事務局	はい。
石森会長	そのほかございますか。
山上委員	<p>先ほど大橋委員が仰っていた情報セキュリティに関して、不安に思っていることがあります。</p> <p>民間委託の取組の中に、介護保険業務の民間委託が掲げられていますが、介護認定を受けている市民一人ひとりのデータなど、まさしく個人情報を取り扱う業務であると思います。</p> <p>この民間委託に向けた検討の中では、先進自治体の取組をしっかりと検証し、問題点はないのか、業務範囲はどこまでが適正なのかということ、時間をかけて検討していただきたいと思います。そして、令和5年度以降の取組においては、情報セキュリティをしっかりと整え、民間委託する業務については、そうした個人情報の取扱いには十分注意していただくようお願いしたいと思います。</p>
事務局	<p>今回、市役所1階に総合窓口を開設したと同時に、窓口サービス課の窓口業務の一部について民間委託を始めました。</p> <p>その際には、情報担当部署とも協議を重ね、情報セキュリティに留意しながら進めてきたところですので、今後の取組を進める上でも、それぞれの部署で扱っている個人情報について、その都度しっかりと取り組んでいきたいと思っております。</p>
山上委員	よろしく申し上げます。
石森会長	そのほかございますか。
藤田委員	2024年までの5か年の計画としては、いろいろなものを盛り込んでいただいた素晴らしい計画だと思っております。平成の大半をかけて取り組んできた行革を考えますと、財政の悪化という足元の事実に対する改善として相当な取組を進めてきて、今では、ある程度の改

	<p>善が見られたということです。しかし、喫緊の課題として、少子高齢化が進み、特に高齢化によってこれから社会保障関連費用が増大していく一方、少子化による人口減少や、場合によっては進出企業の撤退などによる税収の減少という問題があります。歳出が増えるのに歳入が減っていくということは、今後5年間で起こることではないかもしれませんが、その先のことを考えて策定しているプランであれば、前回の審議会でも申し上げたのですが、やはり税収確保に対する部分が非常に弱いと思います。</p> <p>ガバメントクラウドファンディングやPPP/PFIの手法まで踏み込んでいるところはあるんですけども、これらは個別案件の運営や、それに係るイニシャルコストに対しては大きな解決策になると思うのですが、市民サービス全体の運営コストに対する財源の確保ということについて、ほとんど触れられていないというのが非常に気になります。5年間の計画だからよいのだと言えるかもしれませんが、5年計画のバトンリレーが長期につながっていくと考えたとき、5年で輪切りにすることで見えてこないものがあるのではないかと懸念されます。そういう意味で、歳入を維持するための方策などについて、何かしら記載していただくべきではないかと思います。</p> <p>5年間の計画では具体性を持ったものに落とし込めないかもしれませんが、何のための行革なのか、これからの行革のターゲットとして未来が素晴らしくなるためにはどうすればよいのか、というところまで話が及んでいないと感じますので、もっと長期的な視点で考えることについて、もう少しページを割いていただくと、この次の計画でもっとステップアップが望めるのではないかと思います。</p>
事務局	<p>7月に新たな行革プランの在り方について諮問をさせていただきまして、9月に審議会から答申をいただくまでの間にも議論があった部分だと思います。</p> <p>答申の作成にあたっては、税収確保として、企業誘致やIRといった議論もありましたが、市の総合計画という上位計画の中に様々な個別計画があり、その一つが行政改革プランだということを考えると、企業誘致やIRという取組は、行革の範疇を超えてしまう部分があるのではないかとということで、答申の中でも「その他市政に対する意見」という形でまとめさせていただきました。</p> <p>今回、プランを策定するにあたって、藤田委員から何度も御意見をいただきましたが、プランへの反映が難しい部分もあり、このような表現としたところです。</p>

石森会長	<p>ただ、今回は「行政創革」として、新たな発想や新たな手法にチャレンジするとしていますから、その点はあまり意識しなくてもよいのではないかと思います。</p> <p>行政創革のスパイラルアップの図にも「新たな財源創出」と書かれています。税収が上がるような事業や新たな手法について、直接的に表現するのは難しくても、その部分は切り捨てていないということにしましてもよいのではないかと思いますけども。</p>
藤田委員	<p>目的をはっきりさせたほうが進めやすいと思うのですね。先ほど財政効果の議論がありましたけれども、目標効果額の数字を設けないとしているだけに、目的をはっきりさせなければいけないと思います。</p> <p>プランの内容は、どちらかというと行政機能の強化とより一層の効率化というように感じます。これを目的にするのであれば何の問題もありませんが、これは「行政創革プラン」なのか、「機能強化とより一層の効率化プラン」のどちらなのかと言えば、後者に見えてしまいますので、この部分を検討いただければと思います。</p> <p>歳入を増やしていくための方策は、市全体として様々な部署で取り組んでいくのだという建付けはあるのだと思いますけれども、市民がどう受け取るかといったときに、機能強化と効率化にしか映らないとなると、行政創革って何という話になってしまうのではないかと感じます。この部分について、何かしら触れていただければありがたいと思います。</p>
事務局	<p>以前、藤田委員に御意見をいただいたときにもお話しさせていただいた内容にはなりますが、苫小牧市は今、財政部では財政基盤安定化計画を3年スパンでローリングしながら運用していて、総務部では行政改革を5年スパンで進めているという状況です。将来的には、これらは別々ではなく、行財政改革として一本化していく必要があると考えております。</p> <p>ただ、まだそこまで至っていない中では、委員が御指摘のように、新たな財源創出ということについて、何の取組にどのくらいの財源が足りないから、幾らの財源を創出しなければならないというところまで、市民の方々に対して示されていないというのが現状だと思います。我々としても、この部分を整理していかない限り、現段階で、新たな財源創出をプランのメインに据えるというのは難しいのではないかと考えているところです。</p> <p>もともと、市の一番中心となる計画として「総合計画」があり、その下に財政基盤安定化計画や行政創革プランが位置付けられるわけ</p>

	<p>ですけれども、このメインとなる総合計画が、市民の方々にも一般的に周知されていない、御理解いただいていないということが問題であると思いますので、そうしたことも今後検討していきたいと思ます。</p>
川島委員	<p>ただ今の説明で、これから新たな形で市民サービスを展開していきたいと思ったときに、市民サービスを新しく追加するということは、当然それに対する支出が発生するわけです。その支出に対する財源をどこから捻出するのか。やはり、ある程度の財源があって、それを充当するというような正攻法的な形で考えていかなければ、実行まで及ばないではないかという不安があります。</p> <p>それから、そうした新たなサービスを追加するために、幾らの財源が必要なのか、例えば10億円が必要となれば、どうやってその10億円を捻出するのかという具体的なことを考えていかなければ、最終的な目標である市民サービスの向上を達成できるのか疑問に思います。</p> <p>具体的な例を挙げると、25ページのNo. 8「支払方法の多様化」で、市民サービスの一環ということでキャッシュレス化に向けた取組が記載されています。この審議会の中で何度も出ていた話ですが、キャッシュレス化すれば、市民の皆さんは支払がしやすく便利になりますけれども、この便利さの裏には、当然支払手数料というものが発生するわけです。本来、金融機関で直接支払えば、行政としても手数料を負担しなくてよいわけですから、キャッシュレス化で支払が楽になる反面、税金の一部が手数料により減ってしまうことになる。そうして減った税収をどのような仕組みで担保するかを考え、そして確保することができるから市民サービスの向上なのだと言えらると思います。</p> <p>市民サービスの取組を進めるにあたっては、市民の皆さんにもそのような情報を提示して、選んでもらうような形をとってもよいのではないかと感じます。</p>
中村委員	<p>確かに私たちは、手数料といった背景について説明を受けたことはないような気がします。そういった情報が届いていないため、単純に便利だからという理由で、近くて深夜でも支払ができるコンビニを利用している人が多いのではないかと思います。川島委員が仰ったように、市としてどのような対応をしていくのか、再度検討してもよいような気がします。</p> <p>市民サービスと言えは聞こえはよいですが、行政側で市民サービスの向上だと考えている取組を17万人の市民の方が本当に必要な市</p>

	<p>民サービスだというふうに受け止めているのかどうか。行政として、市民サービスにつながる取組であると位置付けているのか、その根拠が知りたいという感じがします。</p>
石森会長	<p>収納率の向上や事務の効率化という面が、行政からすると非常に大きいのではないかとも思いますが、どのように説明しているのですか。</p>
事務局	<p>キャッシュレス化することでかかる費用に対し、支払の利便性を向上させることによって上がる収納率の部分で、どのくらいの費用効果があるのかということだと思います。当然、市としても口座振替が一番よいのですけれども、それよりもキャッシュレス化し、クレジットカードなど様々な支払方法を導入することで、収納率を上げるという部分が大きいと考えております。</p> <p>また、わかりやすい取組として、今回、総合窓口を開設した際にフロアを大規模に改修させていただきましたが、窓口業務を集約化して民間委託することにより、3年間で約1億円の財政効果を発生させ、それを財源としてフロア改修や待合スペースの充実に使わせていただいたものです。</p> <p>それぞれ個別の取組の中では、当然、費用対効果ということを考えていかなければならないと思いますので、我々としても、そのような取組の背景も含め、今後はお知らせしていきたいと思っております。</p>
石森会長	<p>そのほかございますか。</p> <p>先ほどの議論にあった財源の確保ということは、広い意味で、今の説明に入ってくるのだと思います。今後、この審議会を続ける中でも、新しい財源確保については常に議論していくということによろしいですよ。</p>
事務局	<p>財源確保については、一つで何千万円や何億円といった効果があるものもあれば、庁舎の広告料のように年間で100万円に満たないような取組もありますが、そうしたものの積み重ねが大事だと思います。</p> <p>様々な工夫をしながら、少しでも財源を確保していくという考え方が必要となりますので、今後も、審議会での議論はお願いしたいと思います。</p>
川島委員	<p>そうした中で、最近注目を浴びている企業版のふるさと納税を活用して寄附を募るという取組は、積極的に進めてよいのではないかと思います。ただ待っているだけではなく、こちらから介入していく。先ほど議論になった財源の問題についても、この取組により、新たなサ</p>

	<p>ービスが生まれたということで結びついていけばよいのではないかと思います。</p>
石森会長	<p>ふるさと納税も順調ではありますが、返礼品に競合相手が出てきて申込みが減ってきていますね。</p>
事務局	<p>ふるさと納税について、寄附件数が多い自治体というのは、いろいろなことを考え、実践していると思います。同じ行政として、今後はそのような発想が大事になってくると思います。</p>
川島委員	<p>今のお話のように、新たなサービスやプロジェクトを行うときの財源には、税金を使うということにこだわらなくてもよいのではないかと思います。むしろ、苫小牧市の目標やプランを明示して、例えば、スクールバスを全校に配置するためには、これだけの財源が必要だということアピールして、外部から財源を集めるというようなことを積極的にしてもよいのではないかと思います。</p>
石森会長	<p>そういう意味では、この審議会でも、委員の皆様からいろいろなアイデアを出していただいて、プランを進めるの中でも、より具体的に進めていただくことに期待したいと思います。</p> <p>そのほかございますか。</p>
川島委員	<p>23ページのNo.7「窓口の利便性向上に向けた取組」の実践項目で、「ふくし」と平仮名で記載されているのには特別な意味があるのですか。</p>
事務局	<p>これは市長が「ふくしのまちづくり」ということを、あえて漢字ではなく平仮名で表現しており、その考え方を踏襲したものです。</p> <p>「福祉」と漢字で表現すると、昔から言われている公的扶助のようなイメージが強く、そうすると福祉部だけが担当しているような格好になってしまいます。しかし、市長が考える「ふくし」とは、福祉部だけではなく、それ以外の部署も含め、各部が「ふくしのまち」がどうあるべきかということを考えながら、自分たちが担当する業務を遂行する必要があるという考えがあります。</p> <p>それで、広い意味を持たせるために、あえて平仮名の「ふくし」と表現しています。</p>
石森会長	<p>もしそうであれば、表現を工夫しないといけないかもしれませんね。</p>
事務局	<p>この表現については、NEXT STAGEの共通マインドでも、「ふくしのまちづくり」と記載しております。</p>
石森会長	<p>タイトルなどは、平仮名の表現でもよいと思いますけどね。</p>

川島委員	<p>ただ今のお話にあったように、これからは、一つの取組を一つの部署が担当するという今までのやり方ではなく、互いに連携しながら前に進むのだということで、それぞれの取組が7つのテーマに複数関連するという見せ方は非常によいと思っています。さらに、SDGsに結び付けていることで、市民の皆さんの関心にもつながるものだと思います。</p> <p>組織の横の連携、一つのことを一つの部署だけで担当するわけではないということを前提に取組を進めているのだと捉えるようにすればよいのではないのでしょうか。</p>
事務局	<p>苫小牧市の特徴として、「ふくし」とあえて平仮名で記述するという考え方により、ここ数年進めてきていますので、それを受けての表現ということです。</p>
石森会長	<p>そのほかございますか。</p> <p>もしなければ、今回の議論を踏まえて、事務局からの案を了承したいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>このプランを見たときに、他の自治体と比べて、苫小牧市が頭一つ抜き出たなという感じがします。ネーミングも含め、他の自治体が参考にすることも出てくるのではないかと思います。プランによる取組内容については、これからも審議会でいろいろと議論していきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。</p> <p>それでは、最後に事務局からお願いします。</p>
事務局	<p>まず、新たなプランの策定にあたりましては、委員の皆様から多くの貴重な御意見をいただき、こうして『苫小牧市行政創革プラン』を形とすることができました。誠にありがとうございました。</p> <p>今後、2月6日に開催する、市長とトップとする行財政改革推進本部会議において、プランの最終決定を行い、その後、ホームページ等で公表を行う予定としております。完成したプランにつきましては、後日、委員の皆様にもお送りさせて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。</p> <p>また、次回の審議会につきましては、6月上旬での開催を予定しております。日程等の詳細は、時期が近づきましたら、あらためて御案内させて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。</p>
石森会長	<p>それでは、本日の審議회를終了します。</p> <p>ありがとうございました。</p>