

新たな行政改革プランの在り方に関する提言  
－ 答申書 －

令和元年 9 月

苫小牧市行政改革推進審議会

## 目 次

1	はじめに	1
2	新たな行政改革プランの方向性について	2
	(1) 「NEXT STAGE」の更なる進化	
	(2) 「新たな時代」へのチャレンジ	
	(3) 情報発信の強化	
3	新たな行政改革プランのテーマについて	4
	(1) 健全な財政運営	
	(2) 市民サービスの向上	
	(3) 協働の推進	
	(4) 公共施設のマネジメント	
	(5) 民間活力の活用	
	(6) 情報通信技術（ICT）の活用	
	(7) 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	
4	新たな行政改革の推進に向けて	7
	(1) 意識すべき時代認識	
	(2) 取組項目の構成・スピードアップ	
	(3) 行政改革推進審議会の有効活用	
5	その他市政に関する事項について	8
	(1) 経済活性化による歳入確保	
	(2) 中心市街地の活性化	
	(3) IR（統合型リゾート）事業に対する理解の促進	
6	関係資料	9
	(1) 行政改革推進審議会における検討経過	
	(2) 行政改革推進審議会委員名簿	

# 1 はじめに

苫小牧市は、平成27年5月に策定した現行の「行政改革プラン－NEXT STAGE－」に基づき、『財政基盤の確立・強化』と『豊かな市民生活の実現』を目標に掲げ、全庁を挙げて行政改革に取り組んできました。

NEXT STAGEでは、危機的な財政状況を背景としたこれまでの量的削減を主軸とした行政改革から一歩進んだ次のステージとして、「市民サービスの向上」と「行政費用の抑制」という相反する2つの課題にチャレンジし、大きな成果を上げてきていると感じています。この中で進めてきた行政改革に対する組織・職員の意識の醸成、そして今後の行政改革が向かうべき基本的な方向性は、新たな行政改革プランにも引き継ぎ、更なる進化を目指すべきものと考えます。

しかしながら、少子高齢化・人口減少の一層の進行、情報通信技術の急速な発展、国際化の進展、インフラを含む公共施設の老朽化などの社会経済情勢の変化により、「新たな時代」を迎えているという認識のもと、今後は、苫小牧市として新たな「行政改革」の理念を作り上げ、それを実行していくことも重要です。

これまでの行政改革の取組を通して苫小牧市が築き上げてきた考え方を基礎として、苫小牧市が目指すべき将来ビジョンを明確化し、新たな「行政改革」を推し進めることで、時代の転換とも言うべき環境変化にあっても、持続可能で発展的なまちづくりが期待できるのではないかと考えます。

この度の諮問に対しましては、今後の行政改革の在り方として、目指すべき方向性やいくつかのテーマとなるべき項目について提言しています。新たな行政改革プランの策定にあたり、この提言が有効に活用され、「行政改革」の更なる推進に寄与することを期待しています。

令和元年9月24日

苫小牧市行政改革推進審議会  
会長 石 森 亮

## 2 新たな行政改革プランの方向性について

「新たな時代」における行政改革プランの目指すべき方向性について、主要な事項を次のとおり提言する。

### (1) 「NEXT STAGE」の更なる進化

少子高齢化・人口減少が同時進行する社会情勢においては、これまでの「行政改革プランーNEXT STAGEー」で掲げている『財政基盤の確立・強化』という方向性を堅持し、その中で「市民サービスの向上」との両立を図るというスタンスは、新たな行政改革プランにおいても継続すべき考え方である。

また、「全体最適の意識」を軸とするNEXT STAGEの基本的な考え方を継承し、更なる進化を目指すべきと考える。特に、民間委託の更なる推進や行政事務の更なる効率化により、簡素で効率的な組織・人員体制の確立を図ること、ニーズに合致した市民サービスの提供を意識し、量の拡大ではなく、質の向上を図ることを意識した施策展開に期待する。

### (2) 「新たな時代」へのチャレンジ

少子高齢化・人口減少に加え、インフラを含む公共施設の老朽化による施設・設備の更新時期が到来し、これまでの費用削減や効率化だけでは、遠からず健全な財政運営は困難になる。増加する歳出への対応として守りを固めるだけでなく、新たな財源創出に向けた取組を強化するなど、攻めの姿勢も併せ持つ必要がある。このような新たな財源創出については、企業誘致や事業創出による新たな税収確保のほか、「民間資本の活用」が今後のキーワードになるものとする。

加えて、情報通信技術の発展、国際化の進展が加速する中、今まさに行政サービスの高度化を図る転換期を迎えているという環境変化を念頭に、新たな「行政改革」の理念を構築する必要がある。この新たな「行政改革」の理念は、苫小牧市をどのような都市としていくか、将来のビジョンを明確化する中で、再構築していく必要がある。

今後も、財政の健全性と良質な市民サービスのバランスを取りながら、更なるチャレンジを継続していくためにも、あらゆる意味で、複合的・横断的な「行政改革」の取組が求められると考える。

### (3) 情報発信の強化

---

今後の行政改革を進めるにあたっては、苫小牧市における行政改革の取組内容や、それによる成果を市民へ向けても積極的に発信すべきであり、そのための発信方法には更なる創意工夫が必要である。

行政運営における透明性の確保としての「見える化」から、今後は、行政が抱える課題や進めている取組をどのように「見せる化」するかが重要である。情報をオープンにするだけでなく、そのような情報を積極的に市民へ届けるという視点を持ち、行政改革を含む行政運営全般において、「市民に歩み寄る」情報発信に期待する。

## 3 新たな行政改革プランのテーマについて

新たな行政改革プランにおいて、具体的に推進すべきテーマについて次のとおり提言する。

### (1) 健全な財政運営

---

『財政基盤の確立・強化』については、将来に向けた市民サービスの維持・向上のためにも、引き続き重要なテーマであり続ける。

今後は、費用の抑制だけでなく、新たな財源確保策として、これまでのネーミングライツの導入やふるさと納税の推進に加え、積極的な企業誘致や事業創出、起業・技術開発への投資、民間資本の活用、クラウドファンディングの導入といったことも視野に多角的な取組が必要であると考ええる。

### (2) 市民サービスの向上

---

今後は個人の生活スタイルや価値観がますます多様化し、それに伴い、市民ニーズも多様化・高度化していく中、その時代に合わせた市民サービスの提供を意識し、取り組んでいく必要がある。特に、北海道胆振東部地震での教訓と成果を踏まえ、苫小牧市の危機管理機能を強化することは、住民への安全・安心の提供という面であらゆる市民サービスの基礎となるべきものである。

また、市民サービスの向上として利便性を高める取組とあわせ、手続の電子化や自動化など行政事務の効率化を両立することにより、効果的なサービス提供につなげるよう検討を進める必要がある。

### (3) 協働の推進

---

今後は、市民・企業との協働を更に推進することにより、行政運営に積極的に参画するという意識の醸成を促すとともに、行政運営において不足する人材、アイデア、資金、場所などに対し、市民や企業が有する能力や資源を活用していくことが重要である。こうした協働で得られる「自分たちのまち」という意識は、進学等で市外に出た人々のU I Jターンなど、移住・定住の促進にもつながるものであると考ええる。

#### (4) 公共施設のマネジメント

---

インフラを含む公共施設の多くが老朽化による更新時期を迎え、その改修等にかかる財源確保は大きな課題となっている。民間資本の活用や遊休資産の売却又は有効活用などにより、新たな財源創出の手法を検討するほか、公共施設の統廃合やサービス・機能の再編もあわせ、将来負担も含めた全体のコスト低減を図ることも重要であると考えます。

苫小牧市の将来のまちづくりについて展望し、これからの時代や世代にとって暮らしやすい公共施設の整備に期待する。

#### (5) 民間活力の活用

---

これまで苫小牧市で取り組んできた行政運営の効率化にあつて、民間委託や民間移譲、指定管理者制度の導入などの民間活力の活用は、財政の健全化と市民サービスの向上の両面で大きな効果をあげており、今後も継続して取り組むべき課題である。「民間に委ねることが可能なもの、民間になじむことは民間へ」という基本的な考え方のもと、積極的な取組に期待する。

また、従来の民間委託や民間移譲に加え、民間資本の活用という観点からも、様々な手法を検討し、ブラッシュアップしていく必要がある。

#### (6) 情報通信技術（ICT）の活用

---

AIをはじめとする情報通信技術の進展やスマートフォンの普及などに伴い、行政事務の効率化と市民の利便性向上に向けては、こうした技術の活用による電子化・自動化は必須の取組である。特に、ペーパーレス化・キャッシュレス化の推進は時代の潮流であり、行政事務の効率化のほか、印刷物の削減などの環境保護の観点からも積極的な検討を進めるべきであると考えます。

#### (7) 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

---

行政改革の推進においては、その取組の実施主体となる職員の意識改革と人材育成が重要である。行政の要となる質の高い人材の育成に向け、職員研修制度の充実、民間企業等との人事交流のほか、苫小牧市という地域的には港湾行政との連携強化などにより、実践的な知識・経験の習得や広い視野の獲得などの取組が求められる。

また、行政事務全体の効率化を図るとともに、限られた人的資源の活用を促進し、一人ひとりの生産性を向上させることにより、「働き方改革」の実現を目指すことも重要である。

加えて、人的資源が限られる中、市民サービスの水準を確保し、これまでの行政運営を維持・向上させていくためには、今後も不断の取組として、簡素で効率的な組織体制の構築を進めなければならないと考える。



## 4 新たな行政改革の推進に向けて

---

これまでの提言に加え、新たな行政改革の推進に向けて、意識すべき事項や検討すべき事項について次のとおり提言する。

### (1) 意識すべき時代認識

---

今後の行政運営、行政改革を考えるにあたっては、個人の生活環境、生活様式及び関心の対象が多様化していること、人口の流動性が高まっていること、物事に対する価値の評価が目まぐるしく変化していることを踏まえ、これからの時代・世代への親和性を意識すべきであると考えます。こうした時代変化をプラスの意味で捉え、新たな「行政改革」の理念・考え方を議論する必要があります。

また、行政運営に関心を持ち、苫小牧市の未来に希望を持つことができるよう、若い人々から意見を聴く機会を積極的に設けることが重要である。

### (2) 取組項目の構成・スピードアップ

---

新たな行政改革プランに掲げる取組項目については、複数部署による複合的・横断的な取組を含め、各テーマを再構築するとともに、取組項目の選択と集中を図ることで、より効果的な実施につなげるべきであると考えます。また、年度ごとの到達目標など、進捗状況の指標となるものを示すことが望ましい。

5年間という計画期間にとらわれず、早期に結論を出すことができる取組については、スピード感をもって取組を進めるべきである。

### (3) 行政改革推進審議会の有効活用

---

審議会において、担当部署から、行政改革の重点項目に関する説明を直接受け、集中的に審議する場を設けるべきである。今後は、これまで以上にしっかりと行政改革の成果に対する評価を行い、クリエイティブな議論を進める必要がある。

## 5 その他市政に関する事項について

---

その他、市政運営に関し、重要と考える事項について申し添える。

### (1) 経済活性化による歳入確保

---

今後の社会経済情勢を展望したとき、健全な財政運営に向けては、歳出の抑制だけでなく、新たな歳入の創出による財源確保策を講じることが必要である。そのためには、苫小牧市をどのような都市としていくか、将来のビジョンを明確化し、それに対し、どのくらいの規模の財源が必要となるのかを考えていくべきである。

例えば、情報通信技術に関連する企業の特設設立など、積極的かつ独創的な企業誘致制度の検討や、地域内での起業・技術開発に向けた助成などの初期投資の検討といった新たな事業創出の手法により、更なる経済の活性化を図る必要があると考える。

### (2) 中心市街地の活性化

---

苫小牧市の顔というべき駅前には活力を生み出し、まちに明るさと魅力を取り戻すため、中心市街地の活性化に積極的に取り組むべきである。特に、駅前の再開発や空き店舗の利活用などは、活気あるまちづくりにおいて重要な課題であると考えられる。

### (3) I R（統合型リゾート）事業に対する理解の促進

---

I R（統合型リゾート）事業については、市民の関心度も高く、理解促進のために更なる情報発信の強化を望む。今後の人口減少時代、更にインフラを含む公共施設の老朽化による更新時期を迎え、本審議会においても、新たな財源創出の必要性が議論されたところである。I R事業は、市の税収確保にも大きく寄与する取組であり、経済や雇用等への効果も見込まれる。その一方で、ギャンブル依存症対策などの不安材料もあり、プラス・マイナスの両面から市民が適切に判断できるような情報発信に努めることが重要である。

多くの市民にとって想像がつかないほど大きな事業であるが、少しでも全体像をつかむことができるよう、わかりやすく丁寧な説明を続けていくことが必要である。

## 6 関係資料

### (1) 行政改革推進審議会における検討経過

日 程	審 議 内 容 等
令和元年 7月 5日	市長から審議会会長へ諮問書を提出
7月23日	新たな行政改革プランの在り方に関する審議
8月 9日	委員意見集約（文書による）
8月21日	新たな行政改革プランの在り方に関する審議
9月17日	答申内容に関する審議
9月24日	審議会会長から市長へ答申書を提出

### (2) 行政改革推進審議会委員名簿

(敬称略)

氏 名	所 属 等	備 考
石 森 亮	苫小牧商工会議所 副会頭	会長
滝 本 晴 美	苫小牧消費者協会 副会長	副会長
大 橋 智 志	苫小牧工業高等専門学校 准教授	
川 島 和 浩	苫小牧駒澤大学 教授	
小 林 一 夫	苫小牧信用金庫 理事長	
小 山 恵 子	公募	
佐 藤 知 恵 美	医療法人社団玄洋会 道央佐藤病院 副理事長	
菅 原 修 孝	苫小牧埠頭株式会社 常務取締役	
中 村 こ ず え	公募	
藤 田 健 次 郎	フジタ産業株式会社 代表取締役社長	
柳 祥 子	公募	
山 上 晃	連合北海道苫小牧地区連合 副事務局長	
渡 辺 秀 敏	一般社団法人苫小牧青年会議所 理事長	