

第4回旭市行政改革推進委員会（第10期）会議概要

開催日時：令和6年11月26日（火）14：00～15：10

開催場所：旭市役所 3階政策決定室

出席者：9名

高根 雅人 委員長	出	齋藤 広一 副委員長	欠	石毛 佐和子 委員	出
岩井 義正 委員	出	大塚 成男 委員	出	加藤 信行 委員	出
金杉 光信 委員	出	小関 友紀子 委員	出	多田 典子 委員	欠
浪川 勝子 委員	出	平野 優 委員	出	宮嶋 弘美 委員	欠

＜事務局＞ 行政改革推進課：椎名課長、林副課長、飯笹副主幹
川上DX推進アドバイザー、人見、柴田

資料（事前配布）

- ・会議次第
- ・第5次旭市行政改革アクションプラン（素案）
- ・行政改革アクションプラン取組体系対照表（A4縦3枚）

会議概要：

1. 開会

2. 委員長あいさつ

3. 議題

（1）第5次旭市行政改革アクションプラン（素案）について

事務局：第5次旭市行政改革アクションプラン（素案）は、先に送付した「たたき台」について行政改革推進委員や所管課の意見を反映し作成しています。市の最上位計画である「第3期旭市総合戦略」と連携し、4つの重点戦略を設定し、計画の推進期間は令和7年度から令和11年度までの5年間としています。4つの重点戦略として、
施策33 組織力・職員力の強化を図るための「人と組織の育成戦略」、
施策34 持続可能な財政基盤の強化を図る「自立のための財政戦略」、

施策 35 公共資産の有効活用を推進する「資産マネジメント戦略」、
施策 36 目標効果等を設定し、進行管理を行う「進行管理マネジメント」を
定めております。

各取組項目については、現プランからの継続項目が 33、継続しない項目が 5、
取組を完了したものが 10、新たに追加したものが 11 項目で、全 44 項目となっ
ています。

新規項目として、

- No.1 窓口業務におけるキャッシュレス決済の導入
 - No.2 汎用型電子申請サービスの導入
 - No.8 入札・契約制度の継続的な見直しの推進
 - No.9 情報システムの標準化・共通化
 - No.10 AI-OCR 及び RPA の活用
 - No.11 生成 AI を用いた業務改革手法の検討・導入
 - No.12 庁内会議等の最適化
 - No.14 LGWAN-ASP 型チャットサービスの導入
 - No.29 基礎的財政収支(プライマリーバランス)の健全化
 - No.32 水道事業経営戦略の推進
 - No.33 農業集落排水事業経営戦略の推進
- を追加しております。

素案には記載はありませんが、もう 1 つ加えたい項目として、「消防団組織の再
編成」の掲載を検討しております。

質問・意見

委員長:事務局の説明は終わりました。それでは第 5 次旭市行政改革アクションプラン
について、ご意見やご質問があればお願いします。

委員:財政的観点からこのアクションプランを見て、問題を感じざるをえない点を 3
点申し上げます。

まずDXについてです。何のためにDXを採用するか、目的や効果指標が不明
確であり、逆に導入後の維持経費が財政を圧迫する可能性があります。また、
電子申請が市民全体の利便性を高めるかも疑問で、デジタルデバイドの影響を
考慮すべきです。DXを手段として掲げるだけでは不十分であると考えます。
次に財源に関して、ふるさと納税を自主財源と位置付けているのは問題です。
ふるさと寄附金は単発的で継続性がなく不安定です。寄附額の大幅な増加を見
込んでいるようですが、現実的には難しいと思います。今後、国の交付金から
寄附金分を差し引かれる可能性もあります。ふるさと寄附金の位置づけをしっ
かり考える必要があります。

次に経常収支比率の目標値が甘すぎる点です。経常収支比率の平均が高すぎる

ことは、地方財政の大きな問題となっているところです。その高すぎる全国平均 92.2%を目標値にするのは不適切です。目標値とするなら、90%以下を目指すべきです。

また、新規項目「No.29 基礎的財政収支(プライマリーバランス)の健全化」についてですが、黒字化を目標とするのは問題があります。黒字化するために建設事業を先送りすることが考えられ、そうすると市民にとってはマイナスです。この分野を項目として掲げるのであれば、「建設事業財源の確保」を目標にするべきです。

委員長：回答が難しいものがあると思いますが、経常収支比率など、用語の説明も含めてお願いします。

委員：経常収支比率は、自治体の収入に対する日常的な経費の割合を示します。例えるなら、給料の何割が家賃で消えているか、というイメージがわかりやすいです。

100万円で家賃80万円を支払うと、余裕は20万円ということになります。旭市の令和5年度決算での経常収支比率は94.5%とのことですが、月収100万円のうち94万5千円が家賃に消えていて、特別な支出が困難な状況ということになります。財政に柔軟性がなく、改善が必要な状況です。

目標を90%以下に設定し、せめて1割の余裕は確保して、安定した財政運営を目指すべきです。

事務局：大きく3点ほどの厳しいご指摘、事前にいただいておりました。

今回ある程度そのご指摘を踏まえ、素案を作成しましたが、事務局の考えを少し述べさせていただきます。

まずDXについては、手段であり目的ではないことを十分承知の上、臨むつもりでおります。多くの自治体でDXの導入による失敗例を踏まえ、しっかりとした準備をして全庁的に取り組む姿勢を示すためにも、アクションプランに掲載しました。当然、導入後も継続的な改善が重要だと考えています。

また、今年度から行政改革推進課内に専門家を招いてデジタル戦略室を設置し、職員の研修、意識改革や人材育成を進めています。

次にふるさと応援寄附金についてです。寄附金は安定財源にはなり得ず、自治体間の競争も激しいですが、集める努力は必要だと思っています。寄附金に過度に依存せず、人口規模に合った適正な行政運営を行うことが重要であり、商品開発を行うことでの多少の寄附金増加を見込んではいませんが、財政の悪化を招かないように注意を払います。

3つめの財政指標等の目標値について、目標値を厳しく設定することも必要ですが、令和5年度決算での旭市における経常収支比率94.5%という数字を踏ま

えた上で設定しました。厳しい目標値を設定するあまり、過度に経費を削減することによる住民サービスの質が低下することがないように、また今後の物価高騰を見込んで92.2%と設定したことは適正であると考えています。

また、「プライマリーバランスの健全化」についても、いただいた意見等担当課に伝え、しっかり考えていきたいと思っております。

委員：旭市は施設の老朽化が進みつつあるため、通常の自治体以上に建設事業資金の確保が必要になり、経常収支比率はインフラ整備のためにも下げる必要があると考えます。92.2%という目標は甘く、90%ぐらいを目標に、それを安定させることが必要ということは、しっかり考えていただきたいと思います。

事務局：学校再編などはすでに始まっており、今後の方向性も見えてくるかと思えます。各数値についての考え方については十分理解をし、考えていきたいと思えます。

委員長：もう一度内部で検討していただくということで、よろしいでしょうか。その他ご意見ございますか。

委員：4ページ「(1) 実行する意思」という部分に「職員一人ひとりがコスト意識を持って創意工夫を行うなど、全庁的な意識改革をさらに進め、行政改革推進本部長を中心に全職員が一丸となって行政改革に取り組む」という大きな内容があり、私も職員一人ひとりの意識改革がとても重要だと思っています。全職員を対象とした勉強会、各課での業務効率化の確認などを定期的に行い、職員の意識を高める取り組みを進めていただければと思います。

事務局：職員の意識が最も重要だというご意見、ありがとうございます。

行政改革推進課では、初の試みとして、職員全員を対象に、匿名で「必要不必要な事業の調査」を行いました。事業を洗い出し、実行可能なものを引き出すのはもちろんですが、職員一人ひとりにそういった意識を持って各事業に取り組んでもらう、という意識づけも目的の一つでした。

他には、予算編成の際に積算根拠となる、業者からの見積金額の精査を徹底し適正価格の確認を行うなど、全庁的に一丸となって改革を推進する姿勢をとっていきたいと考えています。

委員：ぜひ意識改革のためにも、またアクションプランを進めるためにも大事なことだと思いますので、継続的に行っていただければと思います。

委員：意識改革のお話が出ましたので、追加でお話させていただきます。

今後、第5次プランについて、PDCAサイクルを回してプランを修正してい

くこととなりますが、その評価について、評価を低くすると自身の評価も下がると誤解しがちです。

むしろ改善のためには厳しい評価が必要で、全員が高評価をするとPDCAサイクルが機能しません。この点を考慮し、意識改革とプランの進行を進め、実際の業務改善に繋げる必要があります。

事務局：貴重なご意見ありがとうございます。全庁的にこの考えを共有したいと思います。

委員長：その他ございますか。

委員：アクションプラン「施策 33(1)市民サービスの向上」に関連し、行政は対立する考えを「アウフヘーベン（ドイツ語：対立する考え方、物事から高い次元の答えを引き出す、議論を深めることでさらに良くする、見方を変えて解決策に繋がる）」で解決する必要があると考えます。例えば、老朽化したトレーニング施設には多くの修繕費がかかり、利用者負担が増加しています。市はその経緯を市民に説明し、納得を得ることが重要です。説明責任を果たすことで、市民サービスの向上に繋げるべきです。

事務局：市民サービスの提供には限界があり、財源不足で中止せざるを得ない事業もあります。委員のご指摘通り、できない理由を市民に丁寧に説明することが重要です。市民のニーズは多様で、すべてのサービスを提供するのは難しいですが、自治体としての方向性や決定理由を明確に伝えることで、市民の理解を得る努力をしていきたいと考えています。

委員長：皆さんよろしいですか。では次のご意見をお願いします。

委員：少子高齢化の進行に伴い、税収減少が懸念されます。経常収支比率を90%以下に抑えるためにも、税収減を考慮した予算編成と体制の基礎づくりが必要です。新庁舎建設後、機能が集約されたことによるコスト削減効果も見えてきません。今後の計画で経費削減を実現し、良い結果を得られるプランを立てていただきたいと思います。

事務局：確かに少子化、人口減は進んでいるため、税収減を考慮し、支出の精査をしっかりと進めたいと思います。

旭市は合併市であるため、点在している旧庁舎での運営は困難でした。新庁舎になり集約化されてことで確かに行政効率化は進んでいます。旧庁舎との単純比較は難しいですが、集約化による業務の効率化について研究しているところ

です。今後、適切なタイミングで報告したいと思います。

委員：市役所内でのDX化はどの程度進んでいて、また普段から取り組んでいるのでしょうか。会議資料のペーパーレス化やオンライン会議の導入など、民間のような効率的な取り組みはまだ十分ではない気がします。
会議資料など紙の使用や人の手間を減らし、デジタル化を推進することで、人員効率や経費削減を推進すべきではないでしょうか。

事務局：市役所は今年から本格的にDX推進のための組織を立ち上げ、経費を抑えつつ取り組んでいます。

第5次プランに掲載された「汎用型電子申請サービス」は、火葬予約で試行中で、これにより予約がスムーズになり、効率化とペーパーレス化の促進につながっています。

同じく第5次プランに掲載した「LGWAN-ASP型チャットサービスの導入」については現在検討中で、導入することで庁内外のコミュニケーション最適化や災害対策に役立つことが期待されます。

さらに、市役所内外でのDX推進により、市内企業や女性への支援も研究中です。

委員長：ありがとうございました。多くのご意見をいただきましたので、事務局で、整理していただければと思います。

4. その他

事務局：今後の予定について

第5次旭市行政改革アクションプランの素案について、12月に市長を本部長とする行政改革推進本部会議で決定し、議会への報告を経て、第3期総合戦略と併せて1月にパブリックコメントを実施する予定です。

これまで皆様からいただいたご意見等を参考に最終案を作成し、次回第5回行政改革推進委員会においてご確認いただく予定であります。その後、行政改革推進本部会議で承認を得て決定することとなります。

5. 閉会