

令和6年度第2回栗東市行政改革懇談会議事要約

令和6年11月11日（月）

午前10時00分～11時50分

栗東市危機管理センター3階 大研修室

【出席者】

委員：新川委員（座長）、土山委員、筈井委員、前神委員、廣瀬委員

事務局：副市長、教育長、議会事務局長、危機管理局長、市長公室長、政策推進部長、総務部長、市民部長、健康福祉部長、環境経済部長、建設部長、建設部技監、上下水道事業所長、こども家庭局長、教育部長
関係所属長、情報政策課課長補佐、政策調整課事務局担当

1. 開会

2. 挨拶

3. 協議事項

（1）行政改革懇談会の公開に関する取扱いについて（資料1）

傍聴者数：0人

4. 審議事項

（1）第九次栗東市行政改革大綱（素案）について（資料2～6、参考資料）

《資料説明（事務局）》

（省略）

《質疑応答》

[委員]

大変、予定調和的で形式主義な大綱のように思う。書いてあることは、もちろん間違いではないが、栗東市の行政の数値自体がどう良くなるのかがわからない。今の状況を、仕組みと取り組みで具体的に変わっていくというところが見えにくい。市民アンケートと職員アンケートをアウトカム指標に設定しているのは適切ではない。

行政の内部のシステム改革に、内部のシステムの問題性や、どこを改善すべきかが見えていない。デジタル人材の確保、テレワーク、フレックスタイム制及び、ハラスメン

トの防止及び対策などの取り組みをどのように計画立ててやっていこうとしているのが見えない。

日報をとっているのは基礎データになるので、大変いいことだと思う。どのように収集すれば、職員一人一人が日報を書く手間が減るのかなどといったことが見えない計画である。平成 28 年に策定した人材育成基本方針で取り組んでいるということだが、本当に平成 28 年の人材育成基本方針でいいのか。行政のシステムを運営しているいろいろな計画がそこに反映されて、それを全体で具体的に変わっていくということと繋がっている様子が見えない。もし私が言ったことが誤解や、間違いでしたら教えていただきたい。

[事務局]

ご指摘の部分については、実際に実行計画の中で評価検証しながらやっていきたい。実行計画の中でより具体的な内容について記載しながら、また外部の皆様方からのご意見をいただきながら、進めていきたい。

[委員]

気持ちとしては頑張りたいというご回答でしたので、期待しておりますということしか申し上げられません。

[座長]

なかなか平行線から先に進まないということになると思うが、今後、実行計画を具体的に作っていただき、またそれを当委員会にもお示しをいただきたい。

[委員]

この大綱は少し古いなと思ったが、話を直接伺うと、そういう趣旨ではないということもわかる。何かを変えたいときには、語る言葉を変える必要がある。皆がもう知っている言葉では解釈が実はバラバラになるので、語り方を変えるということは、物語を変えていくことになるため、新しい概念も出てくると思う。まだないことを言語化することは、大変しんどいことだが、多分それをやるのが、職員の方の新たな能力を引き出す、スキルが身に付くということになる。計画を見せられて、職員がその気になれる計画であることが大事だと思う。

短期でもいいから外を経験する、研修に行かせる、近隣の自治体に声をかける、そのようにして、いつもと違うメンバーでやるだけで、すごく職員のモチベーションは変わる。

デジタル人材を育成するとあるが、上の立場の方は、生まれたときからデジタルはなく、逆に若い世代はデジタルネイティブであり、その人たちが学ぶことも大事だが、上の立場の人が若い世代に反対に教えてもらうという、リバースメンタリングということで、いつもは上の方が下の人に教えてあげることが組織だと思うが、反対に、下の人に助けてもらった方がうまくいくこともある。今、デジタルができて関係性が変わっており、SNS の発達などによりバーチャルとリアルの境界が曖昧になっている。そうすると、栗東市が今から目指すコミュニティは、過去のコミュニティを引きずっていたとしたら、過去の延長でしか未来を描けていない。新たなコミュニティをどんなふうに考えていくのかを対話型で進めていくという時代にきているのではないかと。市民も関り

を持てるような表現が必要なのではないかと思います。

行革大綱は、こんなふうに書かなければいけないという固定観念があって、それに引っ張られているような気がする。そういうものを一度どけてみて、私たちが普段使っている、見ている未来みたいなものを書いてみて、それを上手く書けばいいかと思った。

[事務局]

できるだけ、そういった気持ちで作ってはいるが、どうしても既存の計画体系に縛られているところはあるのかもしれない。市民との関係性も含めて、もう少しフラットな形で進めていきたい。

[委員]

市民へのわかりやすさを求めるという大綱の言葉そのものは私も大事だと思うが、当然どのようにそれを市民と共有するかが何より大切で、何より難しい。そもそもこの大綱という存在を、どこまで市民の方々は知っているか。

多分この大綱で示すべきは、市職員が自立的になりたい、こういう仕事をしていきたいという価値観を軸に、政策を決めていくということが大事なことで、「上司がこう言っているが大綱にはこう書いてあった。」というところを旗印に動けるものにしていった方が職員はもっと動きやすくなるし、そこを踏まえて一緒に仕事していくということがわかった上で仕事ができると、行政の仕事の仕方は変わるのではないかと感じる。

アウトカム指標がなぜ下がったのかということについて市民への説明が不十分だと書いてあったが、これについても多分いろいろな原因が考えられる。その原因も市民と一緒に考えた方がいいと思う。

こういった実行計画でやってしまいがちなのが、取り組みから上げて行って、それを方針に結びつけるということだが、やはりこれでは変わらないので、正論になるが方針からキャストしていくことがすごく大事で、手段を設けて計画にしまうと、本質を見失う気がしたので、その点はぜひご検討いただけたらと思う。

最後に、データを出していくということだが、データがオープンになることも当然大事であり、何が起きているかを明らかにすることは絶対に必要だが、それ以上に職員がオープンになっていくという姿勢をきちんと示していくことを、大綱の方で示していただければと思う。

[事務局]

アンケートの集計結果については、資料6をご覧になっていただきたい。2ページ目に、過去の目標達成資料、動向を記載している。残念ながらあまり伸びていないが、こうしたこともお示しはしていきたいということは事務局としては考えている。また、バックキャスト思考というところだが、委員のご指摘のとおりだと我々も思っていて、そういう意味で行革大綱では方針のみを定めるところを考えている。その具体的な中身について、皆様方のご意見をいただきながら、今後、検討していきたいと考えている。PDCAサイクルを回し、毎年この実行計画については見直しをかけながらブラッシュアップしていくということ、事務局としては考えている。

[情報政策課長]

D X化というのは、あくまでも手段であって目的ではない。このシステムを入れたら、終わりだということではいけないと思っている。一方で、アナログの部分は引き続き残るため、デジタルで効率が図れた部分を、さらなるアナログの事務の質の向上に当てることによって、ICTの弱者への対応ができるのではないかという視点で、取り組みを進めて参りたい。

[委員]

最初に他の委員が言われたとおり、アウトカム指標を市民アンケートにされているということは違うと思う。市民の方がどれだけ内部のことをわかっているか、行政改革をどのようにされているのかをわかっているのか。市の事業に関わっている人や、PDCAのCAをされている方であれば評価ができると思うが、そうでない方に質問したところで、明確な判断材料になる答えが返ってくるとはあまり思えない。

今回大綱を見ていて、2つ意見がある。まず1つ、日報管理があまり効率的に使われていない、効果が出せていないということが非常に残念なことである。日報管理をしていると、どこに無駄があるかは見ればすぐにわかる。せっかく大きな財源を使ってされているので、それが活かされていないということは、非常にもったいない。これは1年間やれば大体見えるということではなく、業務の一部として習慣化すべきものである。これを、ぜひ復活させてほしい。日報管理をされていると事業別コスト計算書は簡単にできる。具体的に言うと事務事業の見直し、指定管理者制度の見直し、事業評価等いろいろあると思うが、前回の実施から何年ぐらい経っているか。

[事務局]

事務事業の見直しは昨年度から、予算コードベースになるが継続的にやろうということで、市長がかなり関心をお持ちなので、そうした取り組みはやっている。

[委員]

わかりました。その事務事業、指定管理者制度、事業評価は内部でしていても意味がないとは言わないが、自分たちがやった仕事を自分たちで評価しても、どこが悪いかは出てこないと思うので、必ず外部の人を入れていただきたい。私も補助金の見直し、指定管理者制度の見直しを、他自治体でしているが、やはりチェックして改善するということに目標を置くのであれば、外部の人間が必要になると思う。

財政の話が専門なので、財政健全化に向けたさらなる財源確保というところがあるが、今、栗東市がどのような財政で、どういう状態なのか、どこに問題があって、どうしていけばいいのかということを実職員で共有した方が絶対いいと思う。民間企業でもそうだが、大体、大企業というのは財務諸表が公表されているので、全職員が共有している。成長している会社は必ず、月一度、四半期に一度、全職員を集めて、今こういう状態だから、どういうふうに動いてくれということで全社員共有している。そういうことも職員に共有していただきたい。

働きやすく柔軟な思考を持つ職場づくりというところでは、人事評価制度の改革をやるべきだと思う。人事院から業績評価、能力評価制度をなささいという話は、以前から

ある。それをしていくと職員のモチベーションに繋がる。他市で、能力給を業績評価でしておられるが、そこで言われているのが、給与に反映することで、すぐモチベーションは上がるが、評価する人によって評価が変わることが問題である。そういうところから一つずつしていったらいい。

[事務局]

日報管理について、個別ヒアリングのときにもお話したとおり、かつては行っていたが、あまり成果が見込めないということで途絶えている状況で、またご意見を踏まえて検討の方をしていきたい。

外部の意見をいただきながらというところだが、実は今年度、総務省の経営・財務マネジメント強化事業を活用して、指定管理者制度についての検討に着手した。ご指摘のとおり、やはり外部委員に見ていただいてご意見をいただくと、我々が全然わかっていた部分に気づかせていただいたりすることが、たくさんあった。そういう意味で、補助金の改革等も今後、行革の流れの中では検討していく必要があるかと思うので、ご意見を踏まえて考えていきたい。

[人事課長]

人事評価について、やはり評価をされないとモチベーションが上がらないということは当然だと思う。人事評価は毎年、いろいろな変更を加えながら実施をしており、ご意見を参考にさせていただきながら、いいものになるように進めていきたい。

[事務局]

財政の関係のご指摘について、毎年予算編成説明会等の場面で、その時点でわかる数値については職員に周知をしている。財政状況や、どれだけ改善しているかというところで、県内では、やはりまだまだ財政状況が厳しいというところを伝えている。四半期ごとではないが、一定は説明している。

[委員]

財政健全化で判断しても全然意味がない。公会計の財務4表でしなければいけない。ほとんどの団体が健全で、健全化に引っかかるようではいけない。

[委員]

今のお話のとおりだが、財政の法律は赤信号を示すもので、総合計画の作りこみが違うのでなかなか難しいかと思うが、財政健全化条例の指標で、こういうところを守って財政を運営していれば大丈夫だという認識で作ってあるので、行革大綱の中に、そうした自主的なレギュレーションを作っていくみたいなことが入ってくると、少し違うのではないかと思う。

日報は5分でできて、データが蓄積できて、それを活かして業務の内容、人員の適正配置、特に定数管理との連携の中で考えるということは、非常に重要だと思うので、基礎データとして、やはり蓄積された方がよいと思う。適正な職員数とは一体何人なのか、今やっている事業を考える基礎資料として日報は本当に大事である。担当している所管の事業に1、2、3、4と名前をつけて、あるいはそれ以外のお手伝いした分をつけて、今日は8時間の内、1番を何時間、2番を何時間やりましたという程度でもいいので日

報を付け、引き継ぎ書に活かすとか、やはり日報を職員が働いている状況の基礎データとして整備して使うということが加われば、すばらしい大綱ですねと申し上げることができるので、ご検討いただきたい。人員の縮減の環境の中、ぎりぎりの人員でやっているのでケアレスミスが起りやすい。やはり何人必要なのかという、客観的なデータがないから増やせないということもある。その状況を克服するにも、ぜひ日報を活用した業務の検証や改革というものを検討されることをお勧めする。条例ではなくても、規則や要綱でもいいので、財政運営のレギュレーション、自立的な規範を作る。また、日報については今申し上げたような活用の仕方を再検討するということを申し上げたい。

[委員]

日報管理は、職員にとっては、やらされているという意識だが、それに対してのフィードバックがないことに対しては職員のモチベーションが落ちていくので、どのように活用されているのかを知らされることが大事である。

職員の提案も、特に若い人と言いがちだが、いろいろな人たちが、いろいろな提案ができる。提案の前に対話みたいなものが普段の OJT の中にもあってもいいのではないかな。様々な場面で対話をするという文化を作ることが、最初に必要ではないかという気がした。

アウトソーシングについては、アウトソーシングをしすぎて地域経済循環率が低くなっている自治体もある。指定管理などを、市外、県外の事業所に出せば出すほど、栗東市のお金が流れるだけみたいになってしまうこともある。

クラウドファンディングが財源確保のところに入っているのが少し気になる。あれは共感して活動する人、やりたいが時間がないのでお金で応援するというような気持ちで、大衆にやろうとしていることを知らしめる方法として、クラウドファンディングがある。お金を、かすめ取っていくようなワーキングを公でやるのはどうなのかと実は思っている。

行革は、予算が 100 万円あれば、それを減らすことがいいのではなく、100 万円使ってもいいから 120 万円、150 万円の価値を出すために、知恵を出すものである。新たな知恵を出すためには、外部からいろいろな意見をもらいながら、提案の前の段階の対話の場を、もっと作っていった方がいいのではないかなと思う。

職員は提案が採択されるだけでも少しうれしかったりする。副賞で、行きたい研修に行ってくださいとか、視察に行ったらそれを返してくださいというような、そんなところも今、行革で全部切ってしまうと思う。その辺を活かせる仕組みにしていくと、やりたいことに関心を伸ばしてもらえるとということが働きがいとを感じる人がいると思う。公務員ということで変えられない部分もあるが、何かできる範囲で変えられる習慣みたいなものは変えていきやすい文化づくりも、実は行革の中ですごく大事なことでないかなと思った。

[委員]

日報については、有効的に活用していくこともすごく大事だが、新規で取るのであれば、どのようなデータをどのように揃えていかなければいけないかという論点が1つと、

もう1つは、今、データがもしあるのであれば、そのデータでどのようなことがわかるかを知るといことも大事かと思う。一から始めてしまうとなかなか大変なので、今わかる範囲でやってみようという観点も大事なのかと思う。どのようなデータがあるかを内部だけでなく、何かしらオープンに研究し合う機会があってもいいのではないかと思う。

Next りっとうプロジェクトは、市役所の職員が主体になっていく意味では非常に良いが、そういったプロジェクトの活動の様子をもっとオープンにしていってもいいと思っている。そうすると、結構、皆それに対して、こういうことをしているのかとリアルタイムでわかってくれる。そこに対しては、もっと自信を持っていいと思っているし、逆にそこで批判されるようなことになってしまうのであれば、そこを守ってくれるのが組織だと思っているので、そういったところをオープンしていくということは、行革という意味では大事なのではないかと思う。

他の自治体に対してのデジタル化についての支援をする中で、サービスのアウトソーシングのしすぎという話があり、便利にしていくことは当然大事だが、そのベースになる、自分たちが持たなければいけないデータが何で、それを外部に預けすぎたばかりに意思決定できなくなってしまうと本末転倒だということである。サービスのアウトソースやデジタル化で問題になるのは、意思決定ができなくなるということだと思っている、意思決定していくためにも、やはりデータはすごく大事である。DXを謳っていくのであれば、自分たちがまず大事にしなければいけないデータが何かをきちんと明確にした上で、そういったツールを入れて、外部のサービスと連携していくという仕組みを作っていかなければ、なかなかうまくいかないのではないかと思う。その点をぜひ考慮していただきたい。

[座長]

事務局には相当頑張って考えていただかなければいけないと思っている。そもそもの大綱の部分について言えば、やはりアウトカム指標をどう考えていくのか、もちろんアンケートはアンケートとして大事にしたいということであれば、それはそれでいいが、ここもぜひご一考いただきたい。

それから、4つの方針を出していただいているが、このワーキングそのものも、これからたくさんの人を惹きつけなければいけないが、そういうワーキングになっているのか。どのようにバックキャストされてこの実行計画に繋がっていくのかというストーリーをきちんと作ってほしいということも、ご意見としてあったかと思う。その際に、やはり職員の方々、リーダー、専門家の方々、外部も含めた中での相互の刺激の中で、よりよい計画を進めていただきたいということを踏まえて作成をしていただきたい。

5. その他

[座長]

事務局におかれましては、これから大綱の内容並びに実行計画の策定の中で適宜、節目で各委員にどのような進捗であるかについてご報告をいただきたい。

6. 閉会

[教育長]

今日いただいたご意見をしっかりと受け止めて、今後の大綱の方針を示し、それを実行計画で具現化していきたい。

以 上