

委員 A

○第八次大綱全体の評価検証

- ・目標が達成できていない原因には、目標設定そのものにも問題があると考ええる。
- ・協働について、自治体からの取り組みが進まなかったことが原因ではないか。
- ・アウトソーシングについて、各課が何を行って良いかわからないという状態にあると感じられる。各課が具体的にアウトソーシングに取り組めるような方法を考えていくべき。
- ・事務事業の見直しは各担当で行っているが、きちんとPDCAサイクルに乗っているのか。事務事業の見直しのPDCAサイクルを丁寧に示していくべき。

○第九次行政改革大綱に向けた課題

- ・第八次行政改革大綱でうまくいかなかったところに対してDXを活用し、行政サービスの品質向上に取り組んでいくべき。
- ・DXが重要なポイントとなる。

【協働】

「取り組み全体を通した評価検証及び今後の課題について」

- ・協働を推進する体制ができていなかった理由はなにか。行政から「協働してください」と言っているだけでは、協働は進まない。
- ・組織や団体に情報発信しているだけでは限界がある。
- ・全庁的に組織の業務として協働で行うことに目を向けないといけない。
- ・全庁的に協働化の啓発が必要になる。

（１）市民参画・協働の視点

- ・いろいろな地域団体の活用が新しく生まれてきたりして、成果はあるが、協働につながっていない。
- ・地域の意欲、関心は高まっているが、行政のどこに目を向けたらよいかわからないのではないか。
- ・防災や空き家で協働が進んでいるのは、協働のイメージがしやすいため。

（２）双方向コミュニケーション（広報・広聴）の充実

- ・面白いYoutubeなど市民の興味を引く、発信が必要。
- ・パブコメについて、市民の関心を上手に引き出すようなパブコメになっていない。
- ・DXでどこまでフォローできるか考える必要がある。

（３）アウトソーシングの活用

- ・何をどうアウトソーシングするのかという基準を庁内で明確にしていくべき。
- ・枠組み、基準、どういった分野できるのかといった点を明確に。
- ・モニタリング分析も重要となる。

（４）広域連携の推進

- ・どこまでの範囲で広域連携を行うのが合理的か整理することが必要。
- ・市民がイメージできるような広域連携を積極的に行うべき。

【行政サービス】

「取り組み全体を通じた評価検証及び今後の課題」

（１）情報化、ICT、AIの活用

- ・紙媒体からデジタルへ変わっていき、窓口処理のオンライン化や無人窓口処理化のシステムに移行しつつあることも考慮し、次期大綱へ反映すべき。
- ・DX化に伴う情報セキュリティの問題については、行革サイドから厳格なセキュリティ対策を講じていくべき。
- ・デジタルデバイド（デジタル少数派）に対するフォローも検討願いたい。

（２）プロセスの省略化

- ・職員提案制度が上手く機能していないことに対して、次はどうしていくか検討願いたい。
- ・DX化による事務プロセスの整理を行い、そこから事務事業の見直しに繋げていってはどうか。

（３）庁内連携の強化

- ・若手職員の連携が活発に活動しているのであれば、それを伸ばしていくべき。
- ・職員の刺激になって良いが、負担も増えるため、業務の中でどこまでうまくやり繰りできるか、また全体の行政改革の枠組みと職員育成の関係で組み立てていくつもりで丁寧に考えていく必要がある。

（４）事務事業の見直し

- ・PDCAサイクルがうまく回っていない
- ・何がどこまで見直しされて、その結果どうなったかというものを明確にしていくべき。
- ・事務事業の見直しのマンネリ化を防ぐために、通常の事務事業の見直しのプロセスをシャッフルする動きもあると良い。

（５）公共施設の合理化、適正な維持管理

- ・ 個々の施設の対策は計画的に行っていただきたい。
- ・ 10年後、20年後の人口構成が変わることを意識して、公共施設管理計画の策定や、各施設の優先度を考えるべき。

（６）外郭団体の効率化

- ・ 外郭団体は自立することが難しいため、次期大綱では、経営の自立ではなく、団体を解散し民間事業者に委ねるという姿勢が良い。

【人材・組織力】

「取り組み全体を通した評価検証及び今後の課題」

- ・ 若手職員がやめている現状があり、ワークライフバランスも大事だが、仕事のやりがいも大きな要因になっている。やりがいのある職場になっているか。
- ・ 職員を大切にしたい組織になれるような職員配置を行うべき。（定員数の意味が改めて問われる。）
- ・ 専門技術職のなり手不足が顕在化して問題となっており、広域的な観点や民間企業との協力も含め、総合的に職能の確保が今後の課題となる。

（１）職員の能力開発

- ・ 職員一人ひとりの希望、能力、人間関係、生活環境に即したキャリアプランを考えていくことも重要。
- ・ 学びやすい職場環境より、自分自身で能力を伸ばしていく職員を理想にするとともに能力を引き出せる。

（２）適正な職員配置

- ・ 適正な職員配置は、客観的な基準と一人ひとりの能力に応じた主観的な基準の両方が必要になる。

（３）人材交流・外部人材の登用

- ・ 専門人材などは更なる活用を行うべき。

（４）働き方改革（ワークライフ・バランスの向上）

- ・ 男性職員の育児休業取得率がポイントになるが、男性職員が取得しやすい環境になっているか。

【財源確保】

「取り組み全体を通した評価検証及び今後の課題」

- ・ プラスアルファの財源を確保するための努力がされていると評価する。
- ・ 一時的な収入になるものが多いため、継続的に財源を確保できる手立てが必要となる。
- ・ ふるさと納税については、力を入れるべきところの見極めが大事になる。

（１）受益者負担の適正化

- ・ 長年使用料・手数料の見直しに取り組めていないので、早急に見直しを行うべき。
- ・ 減免制度の見直しを含めて、市民にとって公平・公正な制度にしていくことが今後の課題。

（３）国・県等の補助金の活用

- ・ 全庁的に補助金を探しに行くような感覚で補助金を活用していくことが重要となる。
- ・ 枠配分予算は何年かすると配分額が前提になり見直しが効かなくなることがある。
- ・ 次期大綱の期間で枠配分予算の成果を明らかにして、運用の見直しを検討する必要がある。

○第九次行政改革大綱骨子（案）全体に対して

- ・ 各視点についての４つの視点の柱建てはこれで良いと思う。
- ・ 他の委員から４つの視点についての意見が出てきたのは、言葉の使い方の問題の可能性はある。庁内で、議論していただきたい。
- ・ 従来の仕事の仕方を変えていくという趣旨で行革大綱を策定すればよいと思う。
- ・ 第八次行政改革大綱にDXを掛け合わせていくイメージ。
- ・ 総合計画、総合戦略との関係性もこれで良いと思う。
- ・ 大綱の目標での「シビックプライド」の意味が分かりづらいが、その他のキーワードは行革でのポイントになると感じた。
- ・ 各視点に対しての「デジタル技術・人材の活用」が具体的にどう貢献していくのかという部分が気になった。

①「協働」の視点

- ・ 協働を通じて改革する方向性を明確にしていくべき。
- ・ 協働化によって、行政サービスの品質が向上し、市民にとってより良い市役所となることなどを目指すべき。

②「行政サービス」の視点

- ・ 行政サービスの何をどのように改善していくのかを明確にしなければならない。

- ・業務効率化やアウトソーシングにより、行政サービスの質や量の方向性やそれを実現するための手立てを記載すべき。

③「人材・組織力」の視点

- ・職員の力が重要になる。
- ・職員のやる気、働きやすさ、やりがいポイントを置いて、一人ひとりの職員に対応する体制づくりや職員とのコミュニケーションのあり方が重要となる。

④「財源確保」の視点

- ・インフラ投資を行い、自然収入をどれだけ増やせるかという点も重要だが、使用料・手数料の見直しや補助金の活用といった点にこれからも取り組まれない。

委員 B

【人材・組織力】

- ・八次大綱では、項目が多く、働き方改革（ワークライフ・バランスの向上）という概念は、できて当たり前のもので言葉としては古く感じられる。
- ・宇都宮市などでは週休3日制を導入し、メリハリをつけて働けるようになった。それにより職員自身が働き方改革を実感できるようになった。
- ・インターンシップ制度では、受け入れだけではなく外部で学ぶ機会があると職員にとって良い刺激となるため、外部で学ぶ機会を積極的に設けるべき。
- ・人事交流で派遣された職員の話聞く機会を設け、その職員の発信する場をつくることで、多面的な視点の醸成につながる。
- ・組織風土として、対話をして創造していくことが重要。
- ・意見交換ではなく、相手の立場を認識することが求められる。
- ・伊予市では「風通しの良い意見交換会」と題して、まったく関係のないセクションの職員同士が自由テーマで会話をする取り組みが行われている。
- ・新規採用職員に対してのメンター制度があるが、若手職員が先輩職員を指導するリバーズメンタリング制度を導入することで立場に関係なく対話が生まれ、風通しの良い職場につながる。
- ・人材育成に関しては、業務を多角的に見られる行革部門が関与するとより良い効果が生まれやすい。
- ・行政改革はマインドセットでどうにかなる部分が大きいですが、人材育成にはお金をかけ

ないと人が育たない。

- ・ 1人4万円で職員自身が希望する研修を提案し、受講してもらうなどといった取り組みも有効だと感じる。
- ・ 愛媛県伊予市、東京都港区などと連携し、相互インターンの実施は行ってみるのも良いだろう。
- ・ 人事院では、「well being」という言葉を使っているが、職員の幸福度を上げるというところに取り組んでおり、そういったところに取り組むことで職員のモチベーションアップにもつながってくる。「well being」という言葉でなくとも「職員一人ひとりの幸せづくり」「一人ひとりの幸せに寄り添う」といった言葉を使っている自治体もある。

【協働】

- ・ 協働を推進するには、行革部門が関与していく方法もある。
- ・ 京都府京丹後市では、公務員（年間の任期付短時間勤務職員）が発起人となり地域に新しい労働者協同組合を設立した事例がある。

【第九次行政改革大綱骨子案】

- ・ 4つの視点の言葉について、既視感がある言葉ではなく、新しい言葉を使うべき。（協働ではなく、協創という言葉を使っている自治体もある。）
- ・ 行政サービスとは何を指しているのかわかりづらい。また、人材・組織力という言葉も組織の力強さが一面に出ているが、もっと柔軟な一面を言葉で示す方が良い。
- ・ 他市の状況などを見て、行革大綱の言葉の選び方を参考にしても良いと思う。
- ・ 他の自治体では、業務のアウトソーシング化をやめる動きができています。理由としては、受託企業がほとんど市外業者であり、お金が市外に流れて市内経済の循環率悪化につながっているからである。
- ・ 市内で企業の育成を行い、市内業者が受託することで市民にとって身近なアウトソーシングになる。
- ・ デジタル化がコミュニケーションアップにつながるような建付けでDXを行うと職員にとっての不安も少なくなる。デジタルが橋渡し役となり、人の気持ちをどうつなげていくかというのがポイント。
- ・ ノーコードツールを導入することで庶務が楽になる。
- ・ Next りっとうプロジェクトなどのプロジェクト会議で出てきた若手職員の意見を少しでも尊重することで、職員のモチベーションアップにつながる。

- ・ 行革の取り組みを定期的に庁内に発信していくことも重要。
- ・ 職員同士が話している言葉の質が変化しているということも重要な指標になる。

委員 C

- ・ 現場の職員としては、行政改革大綱の根本の部分が重視されずに、ただ照会が来たものに回答としているという状態になっていることが多い。
- ・ 今やっている施策を目標につなげていこうとするのではなく、目標に対して、どういう施策ができるのかを明確にする必要がある。
- ・ 行革大綱では職員が何のために仕事をしているかという価値基準（仕事上の指標）や、住民への仕事への姿勢の部分の意思表示になるものを示していくべき。
- ・ 第九次行政改革大綱骨子案にはこれからどのように取り組んでいくかという部分を可視化し、住民に対してオープンであるものを作るべき。
- ・ 評価検証では、できていないものに対してできていないと評価し、次年度にどうつなげていくかという PDCA サイクルが重要であり、職員への照会で、そのように回答してもらうには計画のフォーマットが重要になってくる。
- ・ 行革大綱の目標は、目標に向かって進んでいるという方向性を示せるのであれば、具体的な数値を記載しなくても問題ない。
- ・ 職員の心のよりどころとなる行政改革大綱であるべき。
- ・ 自治体の広報は市の PR など宣伝に向きがちだが、事故などが発生したときの正しい情報発信が求められる。
- ・ 計画やガイドラインは策定までの過程が伝わってくると住民にとってわかりやすい。
- ・ デジタル技術を活用するにはチームで仕事をすることで一人で行うよりパフォーマンスが向上できる。
- ・ 仕事は 15%の余裕があつて初めて仕事として成り立つ。（職員一人ひとりの余裕も必要である。）

委員 D

- ・ LINE の運用について、情報の受け手にメリットがないと、発信しても広がらない。住民目線で、どうすれば住民にメリットがあるかを考えるべき。
- ・ アンケート回答率が低い点について、景品を渡すと回収率が高くなる。行政として公平性に抵触しないかを確認しながら、検討してはどうか。
- ・ アウトソーシングの活用について、日報管理の分析結果は他自治体であまり行っておらず、良い取り組みだと思う。あまりうまくいかず、現在は日報管理をしていないということだが、課題が見えた分、前進したのではないか。データがあるなら多方面から分析してはどうか。行政の場合、成果は、市民サービスの充実ということになるので、10 年単位で見えていかないとわからない。職員が、自分たちでうまく費用をかけずに回していくようにできれば良かった。

【行政サービス】

- ・ Next りっとうプロジェクトには、女性職員も参加しているということだが、女性の参加率を上げていくべき。
- ・ 職員提案制度について、「職員主体のより良い職場づくりの機運が後退している」ということに、最も危機感を感じている。提案することが給与に反映されないと、実現は難しいのではないか。参加する職員の意欲向上への取り組みも重要である。
- ・ ファシリティマネジメントについては、水道、下水道も一緒にやっていくべき。

【人材・組織力】

- ・ 職員の能力開発について、研修に参加した職員が職場にフィードバックする取り組みをするべき。
- ・ 適正な職員配置について、予算と人員配置の連動がうまくいっていないということだが、決算で判断した方が、成果が出るのでわかりやすいのではないか。
- ・ 能力評価、業績評価が一番大事である。人事評価がすべてと言っても良い。評価して給与に反映させるしくみを検討するべき。

【財源確保】

- ・ 使用料・手数料の見直しについて、施設ごとのコスト計算書を作って比べると違いが分かる。エビデンスを示すことが大切である。

- ・ふるさと納税について、栗東市の実質収支を計算したところ、栗東市は令和5年度、マイナス2,348万円だった。実質収支をきちんと把握してプラスにする必要がある。県内では、大津市と栗東市が、実質収支がマイナスになっている。寄附金を何に使うか、ワンセットで考えるべき。
- ・自主財源の確保として、有料広告やネーミングライツはぜひ進めていただきたい。国・県の補助金の活用はもちろん取り組んだ方が良いが、国の方針による影響が大きいので、自主財源の確保に重きを置いてほしい。

【第九次行政改革大綱骨子案】

- ・九次大綱には、職員のモチベーションアップになるので、ぜひ人事評価制度の導入・改定を入れてほしい。

委員 E

- ・市民アンケートの結果を指標にしているが、毎回違う方が回答するアンケートの推移が指標になるとは思えない。市民アンケートの結果で評価するのは、やめた方がよい。例えば、「協働で行う事務の数」など、具体的に積み上げたもので達成率を計り、それらの達成率がトータルでどのくらいかを指標とすれば良いと思う。言い換えれば、何をやるか具体的になっていないから、ざっくりとした感覚の指標に頼るしかないということなのではないか。
- ・例えば、人権啓発はすぐに効果が計れない。目標を設定して手段を講じており、手段が目的に対して合理的に目標到達に繋がるであろうという前提が成り立っているのであれば、すべきことをきちんとやっているかというところに依るしかない。
- ・人権啓発をするより、朝ドラの方が、影響力が高かったりする。それで、女性に対する目線が変わったとしても、それが行政活動の成果なのか、時流で起こった何かの影響なのか、担保できない。
- ・年度実施計画に、ずっと「調査・研究・実施」となっている項目がある。何か変化があるのか。多分変わっていないで、「やることになっているので、書いてある。やっているけれども効果が見えない」ということになっているのだと思う。
- ・行革は内部のシステム改革なので、具体的にどのシステムをどう改革するのかということの積み上げだと思う。例えば、アウトソーシングができていないということだが、どのくらいアウトソーシングすれば良いか決めているか。アウトソーシングする事業をピックアップするにしても、しばらく前から官製ワーキングプアという話があり、嘱託職員（会計年度任用職員）が行うことでいろいろな問題が起こっている。

市の中にどれだけアウトソーシングする余地があるか前提がないままアウトソーシングすると言っても、難しい。

- ・「このあたりが改革できる」という現況を積み上げて、それをやっていきましょうという行革大綱には見えない。
- ・定数管理で、定数そのものを見直すことも必要だと思う。多くの自治体で、行革の流れで職員定数を減らしてきて、会計年度任用職員が多くなり、職員に余裕のない状態になっている。結果的に職員の仕事を合理的に楽にしたのか、問題意識として問い直せると良い。
- ・「協働」について、滋賀県で多くの自治体を取り上げているが、私自身は、この言葉はあまり使わない。市民が市役所に協力して働くことになる場合があり、市民が疲弊してしまう。
- ・「協働」というからには相手が居るが、相手次第で変わる内容を、行革の、しかも一番目の視点に挙げているのはどうかと思う。むしろ、手間が増える。いろいろなことをするとき、自分たち（職員）でやるのが一番早い、外の人と連携し、巻き込む必要がある。協働であれば、外の人の事情に付き合っ、外の人やりたいことを一緒に働いて助けるということが本来である。行政からすると、労力と時間の負荷が高まるのではないと思う。行政として、これでどのくらいの労力と時間を省略できると思っているか。あるいは、協働にとって必要な時間と労力をどのくらい作り出そうと思っているか。
- ・世の中で言われていることを予定調和で使っており、現場のボトムアップで行革大綱を進めて行くというハンドリング感が少ない。夢や理想を現実はどうやって近づけようとしているのか。「夢や理想を書いているので、できなくても仕方ない」という言い訳をしているように思える。
- ・自主財源の確保で「ふるさと納税」を挙げるのはどうかと思う。ふるさと納税の制度には疑問を持っている。
- ・「行政サービス」は「事務執行の省略化」ではないか。日報管理、業務分析ができているのであれば、職員一人ひとりの労働時間の縮減や、恒常的に時間外業務が生じている職場は、定数管理で対応することなどもできると思う。
- ・適正な職員配置について。人が足りないという事はないか。災害や公務で労働基準法に反するような働き方をしないという前提で方針や計画を作るとき、これくらい

の事業を回すのにどのくらいの人員が必要かということと、適正な職員配置がセットになる。どのくらい必要かということが無いままに、とにかく人員を減らせということで減らしてしまって、事務を減らすという計画は達成的できないが、人員を減らすという計画は達成できたということがある。残っている職員が頑張って、疲弊して倒れていくという状況があった。大変問題だと思っている。

- ・日報管理は、行革の基礎資料だと思っている。良い取り組みである。日報管理をして、正規職員を増やした方が良いという結果はなかったのか。すべての人が、がむしゃらに働けるわけではない。必要ギリギリよりも、もう少し遊びの部分が必要である。こぼれ落ちている事業の拾い上げも重要である。メンタルヘルスの問題を抱えている職員がどのくらいいるか。男女とも育休を取る可能性のある、生産年齢にあたる職員がどのくらいいるか。一定の余裕、気兼ねなく育休、病気休暇が取れるくらい状態が、適正な職員配置ということではないか。
- ・大綱の仕組みが、どのような具体的な仕組み（人材育成基本計画、職員配置のあり方、会計年度任用職員の数との比率など）を見て行けるようなものか、個別計画が具体的に連携しているのか、そのハンドリング感が薄くてもったいない。
- ・行革自体が職員にとって辛いことになっていくようなことがあるが、職員が働き甲斐を持って働く、そのことが市民に対する対応に繋がっていくボトムアップ感のあるものであれば良いと思う。
- ・令和7年度の基幹系システム標準化で、業務やクラウドシステムの動向が大きく変わってくるが、「基幹系システム標準化に対応してこうする」というところが、骨子に書かれていない。
- ・第九次大綱を作るときに、DXを使った事務執行の省力化は、間違いなく重要になってくると思う。そこをどうやって対応していくかがポイントになる。「できるかどうかわからないけれど、きれいな理想形を書きました」ではないものを見せていただけたらと思う。