

令和 8 年度第 1 回栗東市行政改革懇談会議事要約

令和 8 年 8 月 20 日（木）

午後 3 時 30 分～5 時 10 分

栗東市役所 4 階 第 3・4 委員会室

【出席者】

委 員：新川委員（座長）、土山委員、筈井委員、廣瀬委員（座長代理）

事務局：市長、教育長、議事課長（議会事務局長代理）、政策推進部長、総務部長、総合窓口課長（市民部長代理）、健康福祉部長、環境経済部長、建設部長、都市整備部長、幼児課長（こども家庭局長代理）、教育部長
企画政策課長、情報政策課長、事務局担当 4 名

【欠席者】横田委員（書面にて意見聴取）、議会事務局長、市民部長、こども家庭局長

1. 開会

2. 挨拶

3. 委員の委嘱および委員紹介について

4. 座長・座長代理の選任について

【事務局】

栗東市行政改革懇談会設置要綱の第 5 条において「懇談会に座長を置き、委員の互選によってこれを定める」となっております。

これにつきまして、皆様いかがさせていただきますでしょうか。

【委員】

事務局案はありますか。

【事務局】

ありがとうございます。ただいま事務局案があればと、ご意見を頂戴いたしました。

事務局案ということで説明をさせていただいてよろしいでしょうか。

－各委員了承－

ありがとうございます。それでは事務局の案を申し上げたいと思っています。

座長に同志社大学名誉教授の新川達郎委員にお願いをしたいと存じますが、委員の皆様いかがでございますか。

－各委員了承－

ご異議なしということで、ご承認を賜りましたので、座長は新川達郎委員に決定をさせていただきます。

次に、座長代理については、栗東市行政改革懇談会設置要綱の第5条第4項において、「座長の指定する委員がその職務を代理する」こととなっております。

座長からご指名をお願いできますでしょうか。

[座長]

それでは、座長代理には、廣瀬浩志委員にお願いしたいと思います。委員の皆様いかがでしょうか。

－各委員了承－

[事務局]

ありがとうございます。

それでは、座長を新川達郎委員に、座長代理を、廣瀬浩志委員にお願いをしたいと思います。

これ以降の議事進行については、栗東市行政改革懇談会設置要綱の第6条第1項の規定により、新川座長に議長をお願いしたいと思います。どうぞ、よろしくお願いいたします。

5. 行政改革懇談会の公開にかかる取り扱いについて

[座長]

それでは、これより議事進行を務めさせていただきます。

次第に沿って進めてまいります。行政改革懇談会の公開に係る取り扱いについてですが、参考資料2でお配りしております「栗東市付属機関等の会議の公開に関する規則」に基づき、本懇談会を公開として取り扱うことでよろしいでしょうか。

－各委員了承－

ありがとうございます。

「行政改革懇談会の公開にかかる取り扱いについて」は、公開として取り扱うことといたします。

6. 協議事項

(1) 第九次栗東市行政改革大綱実行計画の進行管理について

- ・令和7年度 取組実績に対する評価について
- ・令和8年度 実行計画について

(2) DX 推進計画の進行管理について

- ・令和7年度 取組実績に対する評価について
- ・令和8年度 実行計画について

《資料説明（事務局）》

（省略）

《委員から事前にいただいた意見の紹介及び意見に対する事務局の回答》

[委員]

（１）行政改革大綱実行計画について

- ・取組み結果について、全体として努力と成果の関係がわかりづらいため、工夫されたい。途中の進行段階においても、努力と成果の関係が客観的にわかるようになれば、進捗管理の意義がより上がり、望ましいと考えられる。
- ・取組み内容について、目指すべき姿がよりわかるようにされたい。目指すべき姿が明らかになると、事業を「実施」するのみならず、どのような事業であるべきか、また、アンケート等で事業の効果を測るなど充実できる。
- ・全体として、より戦略的かつ中長期的な視点での取組み検討を期待したい。単にコストや人員負担のみならず、行政サービスの面や中長期的な動向についても考慮に含められたい。この辺りの考察について参考資料３の取組シート「１１．年度目標と取組成果」などへの記述を期待する。

[事務局]

指摘いただいた具体的な取組内容と成果の明示、目指すべき姿の明確化、さらに行政改革を戦略的かつ中長期的な視点で進める重要性を重く受け止めている。

いただいた意見を踏まえ、進行管理に必要な視点を整理し、庁内で共有したうえで、内容の充実に向けた改善を進めていきたい。また、行政改革については、中長期的な計画の検討を進め、関係部門と連携しながら、必要に応じて施策の見直しや改善を図っていく。

《質疑応答》

《質疑》

[委員]

・今回の行革大綱の中では、スクラップ&ビルドがコンセプトになっていると受け止められたが、取組において何か思想が表れていて、職員や住民が感じることができかねると思う。こういった業務の話は個々の視点で取り組んでいくので、ずっとそこに目を向けていると、スクラップ&ビルドの部分を忘れてしまうことがある。ビジョンをどのように感じながらフィードバックをしていくかという視点に立てているのか、という点について気になった。

- ・取組の評価の仕方について、アウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）

の使い分けが必要。例えば、LINE の情報発信においても、情報発信をしたからいいというわけではなく、友達が何人増え、何人からブロックされずに維持されているか、という部分は、アウトカム（成果指標）として重要である。

そういった部分を見ていくことがマーケティング的には大事になる。アウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）の認識にズレがないかを検証する必要がある。

・それぞれの基本方針は個々ではなく、施策と施策で繋がっていることが多々ある。例えば、効率化・重点化による市民サービスの向上という観点と、民間事業者など多様な主体との連携はおそらく繋がっていると思う。もっと言えば、財政健全化の話も、いろいろな人たちとシナジーを組めれば、歳出削減や費用対効果が当然上がる。施策間の連携を見ることができる人が、この大綱の中にいるかが見えていない部分があり、その視点が気になった。

[座長]

・今回の行政改革大綱、および DX 推進計画でも、スクラップ&ビルドの視点、また評価に際してのアウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）を明確にしていく必要がある。アウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）の繋がりが悪いということは、横田委員からもご指摘をいただいた。

・連携や協働に代表されるようなシナジー効果について、単独の事業、単独の改革でのシナジーというよりも、様々な政策間、改革の相互関係の中でのシナジーも含めて考えていく必要があるということで、まずは総論的なご指摘をいただいた。

[委員]

・連携について、具体的な効果の背景や具体的な評価を、目標や大きな動きと連携するという部分は、今あったご指摘のとおりだと思う。

・少し細かい内容になるが、進捗管理の評価として、進めていくことができたのではないかという取組が「C」で残っているのが気になる。例えば、統合型 GIS の拡充や自治体情報システムの標準化について、日々の業務で必要だということではなく、広い意味で公益性の高いデータ整理について、改めてタイムスケジュールも含めた計画が必要なのではないかと思う。達成できていない事業について現在進んでいない状態を改めて確認し、どうすればきちんと進めていけるのかを確認していく時期なのではないか。

・特定テーマについて外部有識者の助言を受ける仕組みづくりの中に、「テーマ別会議の実施」とある。これは何かの補助メニューに付いているものかと思うが、これも計画を実行しようとしなければできない部分になる。評価「C」を放置せずに、改めてタイムスケジュールも含めて計画し、実施することが必要。

[座長]

・令和7年度の実行計画の中で、目標未達についてのご指摘をいただいた。未達になった部分について、どのように受け止めて、どのように繋いでいくのか。その見直しや今後のスケジュールも含めて、重要な項目ばかりなので、再度検討していただきたい、というご意見をいただいた。

[委員]

・委員と全く同じ意見だが、そもそもの話、取組実績に対する評価が全てアウトプット（活動指標）になっていて最大の問題だと思っている。これはアウトカム（成果指標）を付け加えないと最終的な評価はできないし、PDCAを回せないと思っている。例えば情報弱者への配慮について、最終的な栗東市の目的が見えない。

情報弱者の数を減らすことが目的なのか、職員の情報弱者に寄り添うアナログ対応時間を減らすことが目的なのかを絞った方がいいと思う。目的を絞らなければアウトカム（成果指標）が出せない。資料1の7ページで、スマホ教室の開催は15回を目標にされているが、16回開催されている。開催して情報弱者が減ったのかがアウトカム（成果指標）だと思う。なぜ計画が15回で実績16回にもかかわらず、評価が「B」となっているのか。

・日報管理の実施に向けた検討について、業務日報自体は継続されているのか、継続されていないのか、行っているが評価していないのかを教えてください。

日報管理に関しては、私は非常に重要な事業だと思っている。国の報告書にも、人材確保が難しくなっており労働力が減少しているが事務事業は増えている、と書かれおり、これからは事務事業を削減していかなければ、行政が立ち行かなくなると思っている。この中で事業を減らそうと思えば、職員の日常業務の棚卸をすることがスタートだと思う。日報管理については今年度引き続き、検討・実施をしていただきたいと声を大にしたい。

・安定した人事管理運営で、他の自治体では安定的な職員の確保に相当苦勞されており、危機的な状況である中で、評価が「A」になっている点について評価の理由を教えてください。

・DX推進計画に関連するところで、DXを進める上で、情報弱者が一定数存在することへの配慮について、全庁的にアナログからデジタルへ移行する過渡期だと思っているが、例えば、市の広報紙の配布方法など情報弱者への対応をどうしていくのかを大きな視点で教えてください。

[政策推進部長]

・まず行革の取組の成果について、ご指摘のように、アウトプット（活動指標）は直

接的に何をしたかで、本来はアウトカム（成果指標）、改革を見直したことによってどう変わったかが、事業の効果・成果だと思う。ただ現時点の進行管理については、その指標は設定できていない状況なので、今後の検討課題としたい。

- ・情報弱者への配慮について、市の広報紙の配布については、自治会の持続的な運営という部分との兼ね合いで、内部で検討している。もちろんデジタルでも配信しているが、現時点においては紙媒体でも配布していて、無くすことは難しいと考えている。デジタルという利便性のある媒体でもあるので、こういった形が最適かを検討している。

〔総務部長〕

- ・日報管理の現状だが、令和3～4年にかけて、業務発注による日報管理を実施した。その内容をもって一旦は、その時点の組織の業務量に人員が概ね当てはまっているかについて結果が出た。令和5年度に、令和5～9年度までの定員管理計画を策定した。早くから行政改革により定数よりも少ない人員で回ってきたが、業務も複雑多様化している中で、現状の人員では実際回っていけないだろう、ということで人員を増やす計画になっている。次の定員管理計画策定期間は令和10年度になるので、日報管理のやり方について調査研究の方を引き続き行い、検討していきたい。

- ・職員および会計年度職員の人材の確保については、年度ごとの採用予定数は概ね確保できているが、年度末の時点で退職者が出たことにより、その時点で人材不足が発生している。ただその部分については、職員も随時募集、中途の採用試験をしていて、人員としては確保できている、ということで「A」と評価している。

〔情報政策課長〕

- ・委員からいただいた情報弱者への配慮について、評価基準として、「A」は見込みに対して達成率が110%以上となる場合であるため、計画が15回に対して実績が16回では達成率が106%になり、「B」評価になった。今回、取組については、今後の方向性を見直しとしているが、これについては、令和4年から5年間で1,000万人の情報弱者をなくすという国策から開始され、本市においても、国の補助金を受けて実施し、令和4年から延べ人数約206人が受講されたが、国の補助金の終了を受け、本市としても、講習会は一旦終了を考えている。しかし、一定おられる情報弱者の対応について、引き続き検討している。

- ・情報弱者と言っても二通りあると思う。全くデジタルデバイス、インターネットの環境がない人や使えない人については、紙媒体の対応や窓口対応が必要かと考えている。これは総論になるが、デジタルによる合理化で生まれた人員をしっかりと充てて、そういう部分を手厚くサポートしていく必要があると考えている。

- ・もう1点、デジタルデバイスというところで、高齢者の方でも60代以上で9割以上、70代以上でも7割以上がインターネット、スマホを使用されているが、そういった人が

本当に行政手続きに耐えられるのかという問題もある。その辺りについては、本市として今後入れていくシステムについて、UI をしっかり考えながら、UX を高めていき、離脱しないようにコンバージョン率の向上も進めながら対応していきたいと考えている。

・GIS についてはご指摘とおり。昨年度、GIS の拡張に向けて進めていたが、現システムに限界があり、今年度に向けてシステムを入れ替える計画をたてた。国のデジタル実装補助金を活用し、今年度、システムの入替えと外部向けの地図情報の更新予定であり、令和9年2、3月には、20以上の情報、都市計画図だけではなく、自治会の地図、公共の情報等を広く載せていく準備を進めている。

・自治体情報システムの標準化については、昨年度中に、業者から「まだまだバグがある。」という報告を受けた。本市としても市民生活に直結するシステムなので、万が一にでも不具合が出ては困るので、標準化システムの導入を1年間延長した。今年度、11月の切り替えに向けて進めている。

[委員]

・日報と職員定数の関係について、定数管理で、定数をどんどん減らしてきた結果、自治体の仕事が回らなくなっていることがよくある。そうすると適正な人数はどれぐらいなのかを確認する方法として、日報が必要になると思う。

日報を書くことが負担だとすぐ言われるが、レコーディングダイエットのように所管している業務について、業務のデータベース、その活動内容（打ち合わせ、事務処理、業務補助、その他等）について記録していくことで、勤務時間内で、こういう事業のこういう活動しましたという作業を5分以内ですることが可能ではないかと思う。

そういうものがあれば引き継ぎのときにも便利で、山形県の事例で、いつ、どの事務事業でどれぐらい業務量が発生しているかについて、時間単位で記録することで、1年間のトータルで、誰がどのような業務をしているのか、担当が変わるときには、いつ、どの事務事業で忙しく、準備は何をすればいい、と言ったような引き継ぎ書に展開している例もある。このように日報と定数管理は明確に関係するので、日報をベースにした適正な人員定数を把握し、それをベースにした人員の確保をすると、科学的な根拠を持った定数管理ができるのではないか。

[委員]

・日報管理について、私は他の自治体で事業の見直しをしている。事業の見直しをするときに、「この業務はすごく手間がかかるので止めたい。」という話をよくされるが、「一体何時間かかっているのか」と質問しても絶対答えが返ってこない。業務にかけた時間がわからなければ、原価意識という意味からは話にならない。定数管理についてももちろんだが、今後の事務事業の見直しのときにも必ず役立ってくるので、今から活用

されればいいのかと思う。

[座長]

・定数管理の適正化だけではなく、事業の適正な配置や事業執行の体制づくりにも、大いに貢献するという指摘をいただいた。

[委員]

・事業の成果について、冒頭、アウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）は違うという話をした。

・現行の大綱を進行していくにあたり、司令塔的な存在がいるのかということ。いわゆる戦略と戦術は違って、戦術は実務としてやっていく部分だが、全体的に見たときに、司令塔として、何か困ったときに、「この人であればきちんと責任を取ってくれる、守ってくれる」という、幅広い視野を持った存在があるかないかが、すごく大きな違いになる。その司令塔的な役割が、この大綱では見えてこないと思った。個人的に面白いと思っているのが、ワーキンググループの横のつながりで、政策の見直しや業務見直しをしているプロジェクトで、本当はその人たちに権限移譲し、その人たちが威力を発揮できる場を作れると、シナジーという観点においても話ができる。例えばその AI・OCR の取組は、生成 AI の部分ではほぼ代替できるということであれば一緒にやった方がいいのではないか、ということになる。ところが係が違うだけで、全く違うゾーンになってしまうことはもったいないので、そこを俯瞰して、「一緒に実施した方がいいのではないか」と言える存在があるといい。強い権限を持って動かせるような存在として、ワーキンググループのようなところが機能的になれば、すごくいいのではないかと個人的に思った。そこが適切かどうかは置いておいて、戦略司令的な役割は絶対必要であると思う。

・アウトプット（活動指標）とアウトカム（成果指標）という点について補足する。先ほどの LINE の話について、友達登録者数の増加、維持はアウトカム（成果指標）だが、事業の目的は、あくまで市民サービスへのアクセシビリティが向上したかどうかになる。市民へのアクセシビリティ向上の手段として LINE が適切だったかについては別の議論になるが、LINE は、そもそもどういう位置づけなのか、その部分で足りていないところは何なのか、というところがデジタルデバйдの解消に繋がってくると思う。だから、全体の戦略における LINE の位置づけは何なのか、について定量的に見ていくことが、戦略における費用対効果の価値をきちんと見極める位置づけになってくる。先ほど、順次という話があったが、多分これがセンターピンであり、ここに取り組んでいかなければ行革は無理だと思う。そこを意識していかなければ、先ほどの事業効果は、なかなか見られないのではないかと。

〔座長〕

・大変重要なお指摘をいくつかいただいた。一連の改革の中で、特に組織横断的に改革を進める場合、どのような権限の委譲、司令塔体制ができるのか、さらに DX であれ行革であれ、これらを戦略的に進めていく上で、全体を俯瞰し、その中で重要な部分を押さえつつ、その周辺を固めていく、といったイメージの活動の仕方ができるのか、というようなご指摘もいただいた。

〔政策推進部長〕

・組織横断的な部分について回答をさせていただきたい。Next りっとうプロジェクト会議は、若手職員の組織横断的な検討の組織になる。今年度はまだ動かしていないが、昨年度までやっていた内容を踏まえて課題も見えてきた。若手職員なので大きな権限を与えることは困難かと思うが、幅広く意見を頂戴する中で、より効果的な内容に繋がればということで、項目等をプロジェクトに依頼して、改善案をいただいていた。プロジェクトの規程も設けているので、必要に応じてプロジェクトを設置し、問題課題に対して解決策を見出していくような内容にしたいと考えている。

・LINE については、情報を伝えるツールという形で考えているが、友達登録をしてもらうことだけが目的ではない。実際、情報ブロックされている方も 15%弱おられるが、セグメント配信を取り入れて、少しでも改善しようと努めている。あくまで LINE についてはツールなので、先ほど出ていた紙媒体の広報、HP での広報、他の SNS 等、様々な情報伝達の手段を総合的に活用していく中で、伝えるべき情報はきちんと伝える形で努力していきたい。

〔総務部長〕

・日報の関係だが、必要人員の把握は重要だと考えている。極力、職員の負担にならない方法で、できる範囲で取り組んでいく。また先ほどご教示いただいた山形県での例で、引継ぎ書に活用していける内容になっているとご紹介いただいたので、そういった事例も研究しながら、引き続き検討したい。

〔情報政策課長〕

・委員からあった、ワーキンググループについて、現在 4 つ立ち上がっており、書かないワンストップ窓口、公開 GIS、窓口のキャッシュレス、DX 全体の推進検討がある。DX 全体の推進検討のワーキンググループは、DX 全体の推進の司令塔として、市長をトップとして部長級で構成しており、栗東市 DX 本部会議の下部組織として、実務的な協議を行う組織として位置づけて具体的な協議を行っている。

委員がおっしゃったような戦略や権限はワーキンググループ自体にはなく、現時点で

は、書かない窓口や公開 GIS など、個別の案件について調整等で利用をしている。ただ全体案件では、若手職員もいれながら、5年後10年後の栗東市、あるいは栗東市民のあるべき姿を思い描きながら、今何をして、そのためにDXをどう活かせるのかという観点から考えられるような活用をしていきたい。

[委員]

・前の会議でも発言したが、私は以前、行政職員だったので、その立場に立ったときに、「やれ、やれ」という声があって、前を歩こうと思うと、やたら背中を引っ張られて、動けなくなったことがある。そういう観点で言うと、職員に「いいぞ、もっとやれ」とはつきり言えるかがすごく大事だと思う。DXやデジタルは、やっているかやっていないかで、周回遅れになるので、検討している場合ではないと思っている。やってしまった方がいいというのが持論で、やってしまったときに、当然起きるリスクに対して、何とかカバーできる範囲の中でやってしまう。その経験値をいかに庁内で溜めておけるかが大事だと思う。そのアクションの繰り返しの経験値が物を言うと思っている。先ほどのワーキンググループやNextりっとうプロジェクトを、もっと自分たちでやりたいようにできるようにしていく。

15%ルールで、空いている時間でやりましょう、と県庁でも昔提案していたが、それを今やると、職員の業務が115%になってしまう。15%の時間を作って実行しようときちんと権限委譲できるかが、すごく大事だと思っている。ぜひ何かやりたいと考えている職員の力になっていただければ、元職員としてはすごく嬉しい。

[委員]

・市長におかれては、強いリーダーシップで行革を進めていただきたい。

[市長]

・皆様のお話を聞かせていただいて、本当にその通りだと思っている。私自身は元々民間の商売人で、そもそも計画が必要なのか、という思考を持っている。何か物事を達成するため、あるいは勝ち取るための計画でなければならないと思っているが、計画のための計画になり、そのために進捗管理をして皆が疲弊する、という負のスパイラルにならないようにしなければいけない。私は各論がすごく大事で、各論を解消していくためにはどのような計画が必要なのか、と考えていくことがいいと思っている。日々、業務の改善、スクラップ&ビルドという話もあったが、「この計画は必要なのか。計画のための計画になっていないのか。」ということを普段から申し上げている。引き続き先生方のお声も頂戴しながら行革を進めてまいりたい。

[座長]

・一点目、アウトプット（活動指標）ではなくアウトカム（成果指標）を明確に定め、意識をした改革を進めていただきたい。アウトカム（成果指標）は各施策、各事業の中で確実に見つけ直して進めていただきたい、ということも合わせていただいた。アウトカム（成果指標）へのシフトが、現在の計画では難しいかもしれないが、初年度を終えた段階で非常にタイムリーな時期でもあるので、積極的な見直しをお願いしたい。

・二点目、DX化については、より積極的に推進していくこと。進んでいない事業については、なぜ事業が止まっているかについて、改めて検討し直して、計画期間中に目標を達成できるように努めること。

・デジタル化の積極的な推進ということは、同時にデジタルデバイドについて、改めて位置付け直し、デジタルデバイドの解消ということであれば、そのアウトカム（成果指標）として何を目指していくのか、について改めて精査し、本市としての方向を見定め直すこと。

・三点目は、このところずっと問題になっている日報管理についてで、日報管理と定員管理、本日はそれに加えて業務の管理というお話をいただいた。引継ぎ、最適な業務配分について、日報を梃子にした定員や業務の適正化について、総務部を中心にはなるが、全庁的にしっかりと進めていただきたい、というご意見をいただいた。

・四点目は、こうした計画そのものが縦割りにになってしまう。本来、市として目指すべきサービスの向上、職員の人材育成に、きちんと繋がっていく部分を、誰がどのように管理していくのか。全体の司令塔は市長だが、市長が把握したうえで、全体を整合して推進できるような体制づくりが重要になってくる。戦略的な司令塔という指摘もあったが、そういった観点で今後の改革の進め方を、改めて検討いただきたい。その中で、これまで縦割りだったものを、改めて横割りにして、その中で成果を積極的に出していく。その辺りにも目が届きやすくなるのではないかというご意見をいただいた。

7. その他

[企画政策課長]

・いただいたご意見をもとに、より良い計画になるように取り組んでいきたい。本日出し切れなかったご意見等ございましたら、お手元のご意見シートに、氏名・意見・内容を記入していただき、FAXもしくはメールにて9月3日までに事務局まで提出していただきたい。

[委員]

・指標について、行革大綱の参考指標として市民アンケートを使用することは、偶然アンケートを回答した方の意見に寄ってしまうため難しい。それよりも、懇談会のよう

な場できちんと報告し、フィードバックを得たというような資料にされる方が良い。KPIは難しいが、ほどよく納得できる数字を探していただく努力をしていただきたい。

[座長]

・どうしてもアンケートに頼ると、本当にとんでもないアンケートの結果で、大きく影響を受けてしまうこともある。アンケートが悪いわけではないが、それをきちんと位置づけていく、あるいはアンケートの結果を相対化できるような評価の仕方を、しっかり作っていかねばいけない。今後、皆で考えていければと思っている。

8. 閉会