

資料②

次期近江八幡市行政改革大綱に関する提言

令和2年10月

近江八幡市行政改革推進委員会

はじめに

令和2年は新型コロナウイルスの感染拡大に始まり、世界はこの新たな脅威にどのように立ち向かえば良いかを模索し続けています。その中で、これまでの常識、枠組、あるいは基準といったものが通用しなくなるという経験をし、「新しい生活様式」の必要性が唱えられています。さらに、各地で豪雨被害が発生し、コロナ禍における災害対策という新たな課題を突きつけられもしました。

こうしたなか近江八幡市も、新しい社会の仕組みや生活様式を確立することが求められています。そのために行政が何をすべきか、何ができるのかを考えなければなりません。このような社会情勢の下で、新たな行政改革大綱を策定することの意味を十分に検討することが重要になっています。すなわち、行政改革も、簡素合理化やコストカット、規制緩和や民間活力の導入という従来の枠組や常識だけでは不十分であり、不適切になっているのです。おそらく、行政の役割や責任は拡大せざるを得なくなるでしょう。

幸い、近江八幡市は、2次にわたる行政改革の取組の中で、簡素化・合理化を進め、その体制の下でより有効な行政活動を展開することを追求してきました。市民との協働推進による市民と行政の新たな関係の構築、これからの行政の役割の確立も目指してきました。その意味では、上述のような新しい時代の社会を目指すための行政改革を進める基盤はできていたと言えます。

次期行政改革大綱においては、これまでの経験と実績を基礎に、ウィズコロナ時代の新しい社会の姿とそこでの行政の役割や責任をしっかりと検討していただきたいと思います。本提言は、そのための要点を取りまとめたものです。提言の趣旨をご理解いただき、ウィズコロナ時代にあって、基礎自治体のモデルとなるような近江八幡市を築くことに資する行政改革大綱を定めていただくことを期待しています。

近江八幡市行政改革推進委員会

会長 真山 達志

I. 行政改革に対する基本的な考え方と次期行政改革大綱の柱

行政改革の取組みは、尽きることのない課題と捉え、合併以前の旧近江八幡市、旧安土町当時からそれぞれに取り組んできました。そして、平成22年の合併を行財政改革の良い機会と捉え、平成22年から2次にわたり行財政改革大綱を策定し、事務事業の見直し、組織・定員の削減や、行政運営コストの削減に努めてきました。

しかし、人口減少と少子高齢化の進展に加え、社会保障費や老朽化していく公共施設等の更新・維持管理費、新型コロナウイルスの流行や頻発する自然災害による歳出の増加が見込まれることから、今後の財政状況は厳しくなると予想されます。

また、高度化する市民ニーズや多様化する地域課題、昨今の予測不能な事態へ対応するためには、住民と行政が今まで以上に連携を深め役割を自覚するとともに、職員自身にも時代の流れを読み、課題解決のために必要な施策を立案する能力が一層求められています。

そのためには前例踏襲主義からの脱却、創造的な姿勢など、行政サービスを支える職員、組織全体が新たなる時代に対し挑戦的であり、覚悟と改革意識を強く持つ必要があります。そしてその改革とは行政事務の見直しだけではない将来を見据えた改革を意味します。そのため将来にわたり適切な行政サービスが提供できるよう、本市を取り巻く環境の変化や課題に的確に対応しながら、これまでの行政改革大綱の理念を継承しながらも新たな視点を加え、引き続き行政運営に取り組まなければなりません。

以上のことから、次期行財政改革大綱はこれまでの3本の柱を4本に細分化し、より丁寧に、より深くその趣旨の実現を継続的にめざすとともに、新たな時代にふさわしい行政経営の指針となることを求めます。

4つの柱は次のとおりです。

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”
2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”
3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”
4. 職員が輝く、強靱な人と組織づくり “組織マネジメントの強化”

以上の4本柱の趣旨に沿った具体的な取り組みを計画的に進め、着実な改革を進めるとともに、新しい地方自治の担い手としての近江八幡市が創造されることを期待しています。

以下に、4本柱それぞれが意図するところと、具体的な取り組みの方向性を示しておきます。

Ⅱ. 行政改革の具体的な取り組みの方向性

1. 市民が主役、市民が主体のまちづくり “市民との協働、そして共創へ”

私たちが生活を送る上で市民はもともと主役であるにも関わらず、時代の流れやその時々の背景により、主役であることを意識できなくなったのかもしれませんが。

しかし、新型コロナウイルス流行を経験した今だからこそ、今一度、市民が主役であることを市民、行政ともに自覚しなければ、来るべき少子高齢・人口減少社会の到来を背景に、今後の予測不能な社会は立ち行かなくなることでしょう。

地域の課題と解決方法をそれぞれが考え、同じ方向を向き、それぞれの立場と方法で解決に向けた行動を起こし、これからの社会に必要なものは共に創り上げていくこと、つまり協働そして共創のまちづくりを進めていくことが必要です。

そして、協働・共創のまちづくりを進めるためには、市民と行政の信頼関係を前提に、市民がまちに愛着と誇りをもち自らの活動を通じ輝いていける取り組みが必要となります。そこで、市民が主役、市民が主体のまちづくりを実現させるために、以下について検討してください。

- (1) 市民自らが主役であると実感いただき、地域の課題と解決方法を自ら考え行動できるための仕組みの構築を検討してください。
- (2) 市民に対する情報が様々な方法で随時提供されていますが、市政に対する関心と信頼関係を高めるためにも、これまで以上に効果的で分かりやすい市政情報の発信と同時に、市民の声を聴き、地域の実態や現場の情報を収集してください。
- (3) すでに地域では地域課題の解決を目的とする自主的な団体が多く存在します。そのような団体の支援と、新しく団体が生み出されるような環境を整えてください。
- (4) 人口減少や少子高齢化などの社会の変化によりこれまで地域を支えてきた様々な機能の低下に対応するため、新しい公共と地域相互間の協力関係、支えあいのための仕組みづくりが構築できないか検討ください。

2. 誇りに思え、愛せるまちを次世代へ “持続可能な財政基盤の確立”

近江八幡市では、これまで行政改革を積極的に展開してきました。第1次の行政改革の中心は、行政の簡素化や合理化が中心で、第2次は、そのスリム化された状態でいかに効率よく改革をすすめていくかという内容でした。その甲斐もあり、現在の財政状況は比較的健全に推移していました。

しかし、新型コロナウイルスの影響からも分かるように、これまでの財政規模が今後維持できるかどうかは予断を許しません。

加えて、老朽化が進みつつある公共施設の維持管理、新たな基盤整備、社会保障関連経費、などに伴う支出の増加は想定されますので、引き続き、未来を見据えた行政コストの適切な管理や限られた財政的原資の有効な配分を進めるとともに、土地や建物など市が保有する物的資源を戦略的に活用することで、行政サービスや行政資源の全体最適化を図っていくことが重要です。また、税率向上のための工夫、あらたな収入の確保にも着実に取り組むことが必要です。

近年は、ふるさと納税による自主財源の確保は目覚ましいものがありますが、ふるさと納税本来の目的を再考する局面も迎えつつあることから、あらたな財源確保の軸となるものをこれから模索しなければなりません。

以上のことから、持続可能な財政基盤を確立し、誇りに思え、愛せるまちを次世代に引き継ぐために、以下を提案します。

- (1) 従来からの行政改革の基本的考え方である持続可能な財政運営を図るための各取組は引き続き継承のうえ、より戦略的な公共資産のマネジメントや新たな歳入増加のための工夫努力をお願いします。
- (2) 支出の削減が必要な場合であっても、限られた資源の有効活用により、支出削減による負の側面を最小限に抑えることが可能になると考えますので、その点にも留意いただきたいと考えます。
- (3) 公民連携（PPP、民間委託等）についてもサービスの質を維持していくことを前提に継続して進めていくことが必要と考えます。

3. 変容する新たな時代へ創造的挑戦 “未来につながる行政経営の推進”

これから訪れる社会を考えると、Society4.0(情報社会)に続く、新たな未来社会として国が提唱する Society5.0(超スマート社会)においては、人工知能(AI)が搭載された家電や、自宅にいながら診療が受けられる遠隔診療、無人トラクターの活躍による農家の人手不足解消など、私たちのくらしや働き方が大きく変わることが予想されます。また、2040年頃を見据えた自治体行政の課題を解決し、公共サービスを的確に維持するためには、それらAIやICT技術を積極的に活用しスマート自治体として転換していく必要があると考えます。

しかし一方では、新型コロナウイルスの感染拡大や近年頻発している大規模な自然災害等からも分かるように、近い将来さえも予想困難で、これまでの常識が通用しない時代を迎えています。

新しい価値やサービスが次々と創出され、時代の変化が目まぐるしい状況下にあることを客観視し、行政の役割を意識しながら、新たな時代に向け、行政にしかできない創造性を持った行政経営改革を推進する力がこれからは求められます。

そこで、変容する新たな時代へ創造的挑戦をするために、以下の項目について検討してください。

- (1) 国のデジタル化に関する方針や社会の情勢を考慮しながら、今後の業務にAIやICT技術の積極的な利活用を進めてください。
- (2) 行政評価や民間活力の活用等による業務改善は、単なる簡素合理化やコストカットに主眼を置くのではなく、新型コロナウイルス流行の経験を活かした、新たな時代に向けた取り組みとして検討ください。
- (3) 時代に適応した事業の統合再編・再構築を引き続き願います。
- (4) (1)～(3)により各事業・業務の改善と効率化によって生じた、人的・物的資源を、効果的に活用する仕組みの検討と、予測不能な事態が起きた時の迅速な対応を可能とするために+ α を意識した事業の展開を検討してください。

4. 職員が輝く強靱な人と組織づくり “組織マネジメントの強化”

近江八幡市では、これまでの行政改革の取組により、人員の適正管理に努めてきました。

また、ここ数年は度重なる自然災害や新型コロナウイルス対策に対し、職員が一丸となり、部署を超え、チームワークで立ち向かっていく必要性を痛感されていることと思います。

限られた人員で、高度化・多様化する市民ニーズや社会課題、予測不能な課題に対応するためには職員の能力と意欲を最大限に引き出し、職員一人ひとりが輝き、誇りを持って働けるように組織マネジメントに取り組み、さらに、組織力を高め、高い士気をもって業務を遂行できる環境の整備が必要です。

職員が輝き士気の高い組織が運営されることにより市民もまた日々の充実した活動を続けることができると考えます。

そのため次のような点に重点をおいた改革を進めることが必要と考えます。

- (1) 市民のニーズの多様化、複雑化などにより業務量は増加していると考えられます。また不測の事態に対する業務増加も想定できます。これらに的確に対応していくためには、財政運営に影響が出ない前提で、適正な職員数を確保することが必要になると考えます。
- (2) 職員一人ひとりの政策形成力の向上、チャレンジ精神の醸成、モチベーションの向上等意識改革を図るとともに、組織風土改革を進めることが必要と考えます。
- (3) 職員のワークライフバランスを支援することで、事務能率の向上を図ることができ、そのためにも、職員のライフスタイルに応じた多様で柔軟な働き方を推進してください。
- (4) 職員の資質向上のために、質の良い研修機会の拡大、充実が必要であり、さらに住民とのコミュニケーション能力や組織運営能力の向上に資するために、職員が積極的に地域活動に参加し、地域と関わっていくべきであると考えます。

近江八幡市行政改革推進委員会委員

会 長 真 山 達 志

副会長 青 山 孝

委 員 小 川 貴 子

(50音順) 川 崎 美津子

城 念 久 子

西 川 昭一郎

橋 本 行 史

林 吾 一

藤 原 基 志

壬 生 裕 子