

第1回行政改革推進委員会議事録(要約)

日 時 令和2年7月13日(月) 午前9時30分～11時30分

場 所 近江八幡市役所4階第1委員会室

出席委員 真山会長・青山副会長・小川委員・川崎委員・城念委員
西川委員・橋本委員・林委員・藤原委員・壬生委員

事務局 伴行政経営改革室長・今村主幹・三浦主査・小関主任主事

1. 総合政策部行政経営改革室長あいさつ

総合政策部理事欠席のため、行政経営改革室長による代理あいさつ。

2. 議題

(1) 令和2年度行政改革推進事業スケジュールについて

第2次行政改革大綱・行革プランの総括及び次期プランの取組について
(スケジュール・視点・重点項目など)

事務局	資料①に基づき説明 【資料①】令和2年度行政改革推進事業スケジュール (説明概要) 令和2年度行政改革推進事業スケジュールについて、第2次行政改革大綱・行革プランの総括及び次期プランの策定、事務事業評価等の年間スケジュールを説明。
会長	各委員から意見を求める。 (意見なし)
会長	今年度は第2次の行革についての総括と新しい次期のプランづくりと重要な年になっている。事務局説明あったように事務事業評価もあるので本委員会の開催は3回となるが、場合によっては書面での開催もある。スケジュール全体の流れについて、こちらでよろしくお願ひしたい。続いて、事務局から説明を。

(2) 近江八幡市行財政改革プラン 総括(案)について

とりまとめ結果についての報告

事務局	【資料②】近江八幡市行革プラン総括(案)について説明 (説明概要) 総括について、各担当課の自己評価と、その評価を6月に各委員に書面評価いただいたものを元に作成していることを説明。内容については資料を元に説明し、近江八幡市行政改革推進委員会による最終評価、次期大
-----	---

綱の策定に向けた提言につなげた旨を説明。結果として、23の具体的な取組みのうち13の項目でA評価、10個がB評価をいただいた。

- | | |
|-----|---|
| 会長 | 各委員から意見を求める。 |
| 委員 | まち協の自立化促進支援について、3か所あるが、目標や計画について詳しく教えてほしい。 |
| 事務局 | 詳細な部分については担当課からの説明が必要だが、把握している内容としては自治会単位で自立した事業経営等に繋げていっていただく、という事になる。ただ、最終的な理想としては自立した形であり、そこに至るまでの補助できる体制やスムーズに取組みに移れる仕組みづくりなど、段階的な指標を個別にたてているもの。 |
| 会長 | 組織として立ち上げて協議会が自立的に、自主的に色々なことをやっていくことを目指すが、地域によっては温度差、能力などの差があるので、全市一律にはいかない。まだまだ、模索状態中で、行政がどこまで役割を果たすのか、これもまだ模索である。今、事務局から説明があったように、ただ突き放すわけにもいかないし、だからといって一から十まで手を出すというのもいいわけではない。どのような形が一番理想的なことなのか、今、しばらく模索しないとイケない。 |
| 委員 | 最終評価では、真剣に苦勞して評価させていただいたが、担当課の評価と委員の評価についてはA、B等一致しているが、方針では担当課と委員の間で継続と定着に分かれている箇所がある。今後どのような扱いになるのか。 |
| 事務局 | 担当課としては基本的な取り組みとして定着していると判断されていても、新たな時代に向けてそもそも変えていかなければならない、やり方そのものの見直しなどに鑑みて、委員からの意見のとおり、継続的に取り組んでいこう、次期計画に盛り込んでいきたい。また、その一方で給与の適正化など人事院勧告に基づくものについては定着しているとする意見も多くいただいたため、次期計画としての新抄管理としては、含まれてこない可能性がある。 |
| 委員 | 水道事業の経営健全化について、担当課は定着で方針を出されている。しかし、水道料金の値上げなどが計画されている中、これでは定着した取組みとは言えないと考える。上下水道の大赤字のところに補填する、一部は、琵琶湖の水質保全するためとして、ふるさと納税の寄付金を充当する等、何かしらの工夫が必要と考える。 |

事務局	<p>ただいまいただいた意見は担当課に伝え、検討の対象にしていく。また、委員ご指摘のとおり、他の委員からのご意見も含めて当事業の方針については定着ではなく、継続的に取り組むものとする。</p>
会長	<p>水道事業は特別会計で、一般の行政とは、切り離しているため、難しい部分もあるが、実際に市民生活に直接関わっているため、重要な取り組みである。水道事業については、一番問題になるのは、施設の老朽化であり、耐震補強等、膨大な費用がかかってくるので、今の料金体系では、恐らく赤字になっていくが、公営企業という形にしたので独立採算として料金収入でやっていかなければならない。今後、現在の料金だけで賄えるのか、本当に相当高い料金設定をしなくてはならないのか、そうすると今度は、低所得者世帯にとっては、補助等によって税金を投入せざるを得ない事態となり、非常に難しいところがあると考えられる。それゆえ、定着とここで言わないというのは、ご指摘の通りである。そういう意味では今回、委員のご意見により、継続に変わっている。</p> <p>各委員には、事前に、A、B、C の評価と、今後の方向性について個別にコメントをいただき、その内容は総括に反映している。一部、文言の修正等もあるが、この案のように取りまとめるということで、ご了解いただけるか。</p> <p>(異議なし)</p>
会長	<p>2番目の議題についてご了解いただけたため、3番目の事務事業評価について事務局説明を。</p>

(3) 事務事業評価について

総合計画における施策評価とその連携 など

事務局	<p>【資料③】事務事業評価について説明 (説明概要)</p> <p>事務事業評価は、事業の対象や目的を明確にするとともに事業の成果や活動内容を客観的な指標(数値化されたものなど)を活用しPDCAマネジメントサイクル【P(計画)D(実行)C(評価)A(改善)】に基づき見直すことでC(評価)、A(改善)といった取り組みを行う事、この取り組みにより効果の高い事業を展開し持続可能な行政運営体制の構築を図ることで市民サービスの更なる向上に繋げることを目的としている事など、基本的な考え方については変わらず、本年度も外部評価を実施予定である旨を説明。考え方を含め、大きな変更点はなく、昨年同様に市の最上位計画である第一次総合計画が策定されたことに伴い、評価の視点として上位施策への貢献できているかという視点を持って評価いただきたい旨を説明。</p>
会長	<p>各委員から意見を求める。</p>

委員	事務事業評価の対象事業の説明で、除外する事業があり、その他担当課長が認める事業とあるのが、具体的にどういうものが除外されているか。
事務局	原則的に除外となる事業はない。ただ、予算の繰り越しで次年度実施となった事業で本年度は何も行っていない事業など、明らかに活動できてないもの等を作成しないでよいか相談を受けることがあり、そういった特殊事情のみが該当する。
会長	事務局説明にあるとおり、原則的には除外はないかと思われるが、考えようによっては担当課長の考え方次第ではいつでも外すことができってしまうような記述となっているため、今後は修飾語等を付けるなど、何かしらの工夫が必要になってくる。
委員	外部評価をした結果、改善された事例など教えてほしい。
事務局	廃止等の事例はあまりないが、去年、観光事業においては、皆様から規模の拡大として、今まであまりなかった評価をいただいた。必ずしもその評価結果によって変わったとは言えないが、本年度の当初予算では、観光事業を去年よりは予算が増額されており、事業拡大に繋がっている。また、皆様の評価をもとに担当課の事業を見直すきっかけとなっている。
委員	昨年度も指摘しているが、人件費の算出について総事業費で見た場合にほとんどが人件費となっている事業が多いと思われる。本来、数十万円の事業が人件費だけで一千万円の事業になることに鑑みると、マンパワーを有効に使えていないように思える。
事務局	委員より昨年度ご指摘のあった点について、今まで作業指示の中で明確に示せていない部分があり、実態と乖離した数値になっていた事業があったのは事実である。ただ、今年度より作成の際の手順に人件費の算出について正確に行えるよう補足を強調して行っており、取組を進めている。
会長	相談業務や窓口対応など人がしないといけない業務は、殆ど人件費ばかりになってしまうものもある。公共事業は、人件費もさることながら、実際、工事に使う材料費や物品費がとても多いものもある。その辺は取り組みの内容によって違って来るが、事業の効率性を見ようと思うと、人件費としてどのくらいかかっているかを見ないと、効率の良し悪しが判断できない。そういう意味で、この資料が、必要になってくるのだろうと思われる。逆にそうであるならば、担当課は人件費分計上するとき、いい加減につけてしまうとそ

の事業は効率が悪いと評価されてしまうことになる。数十万円の事業費に、一千万円も人件費かかっていると効率が悪いといわれてしまうので、本当にどれくらいかかったのかちゃんとみないと、厳しい評価されてしまうことを指示の中で示すことが必要。

事務局

本資料は議会での説明資料としても使われるもので、いい加減な数値では厳しいご指摘に繋がることもあり、年々担当課もしっかりと計算してきている。今後も引き続き、どのように評価をわかりやすく公表していくのか、工夫を行うためのお知恵をお借りしたい。

会長

業務ごとに何%職員が、張り付いているのかを正確に割り出せるのか、そこを把握しておかないと、経営管理もちゃんとできなくなる。どの仕事もどれくらいの人が必要なのか、要求する側の立場からしても、ただ単に人が欲しいというのではなくて、この仕事にこれだけの時間がかかっていると根拠を示していかないと、みんな納得しない時代である。そういった作業をすれば、おのずとこの人件費のところもより実態に近い数字が出せるだろうと思われる。他に何か意見はあるか。

(意見なし)

会長

以上の説明をもとに、10月に外部評価を担当いただくということでよろしく願います。次はICT活用による業務改革の取り組みについて事務局説明を。

(4)ICT活用による業務改革の取組について(LOGO チャット/ AI-OCR,RPA)

事務局

【資料④】(LOGO チャット/ AI-OCR,RPA)について説明
(説明概要)

今後、本格的なデジタル化時代を迎えるなかで新たな庁舎整備、それに伴う業務形態の移行を十分見据えたうえで、ICT技術の一層の活用と導入により、業務改革と生産性の向上を図り行政サービスの充実に繋げるということを目的として、昨年度ICT推進方針を策定した。この方針に則り、2つの取組みを進めていることを説明。ビジネスチャットツールの導入により簡単な会議や打ち合わせを省略できるようにしたこと、AI-OCR、RPAの導入により単純作業をロボットに代行させることで事務効率化を目指すため、現在プロポーザルを行い事業者の選定したことなどを説明。また、これら方針以外に取り組むべきICT技術の導入等についてご教示いただきたい旨を説明。

会長

各委員から意見を求める。

委員	コロナ禍による自粛期間では web 会議の実施や研修内容を動画で配信するなどの取組みが盛んになっている。市役所が民間と同様には難しいと思うが、集会などが難しい場合には検討されるべきかと思う。
事務局	委員の仰るように、行政でもそういった取組みは必要になると思う。現在、徐々にではあるが行政でも web 会議等の機会が増えている。今後はいただいた意見を参考に、住民説明会等について開催が難しい場合は動画の配信等も検討している。
委員	AI-OCR や RPA 等、共同で調達等は考えられないか。
事務局	今年度の導入については単独導入になる。ただ、おうみ自治体クラウド協議会といった複数の自治体で構成する組織で共同調達を行うといった流れもある中で、今後は担当課と調整を行い、費用対効果を見ながら前向きに検討したい。
事務局	行政側は紙を用いることが多いこともあり、ペーパーレスは重要な取組みとして、実践的な取組み事例等があればご教示願う。
会長	紙資料を廃止とすると、タブレットによる会議になるものの、評判はあまりよくない印象。紙であれば A3 サイズの資料もタブレットでは A4 程度の大きさになってしまう。また、操作に慣れていないと資料の閲覧等も難しい場合がある。
事務局	ご意見、感謝する。ペーパーレス会議ではそういった懸念もあるので引き続き検討していく。また、ペーパーレスは窓口申請や、事務処理における決裁文書等の押印の廃止にもつながる話になる。
会長	コロナ禍の影響もあり、特例として徐々に押印を不要とする手続きが増えている。特に弊害が起こっていないのであればこれを特例とせず、継続していくのも良いのではないか。
委員	民間企業ではパワーポイントで資料を作成し、予めデータを配布し、プロジェクターで画面に表示しながら会議を行う。その際、参加者は持参のノートパソコンで資料確認を行っていた。まだまだ行政では難しいかもしれないが、事前に資料を配布し web 会議等で離れた場所から参加するといった手法もいいと思われる。また、各職員の業務の棚卸を行い、どの業務にどれだけの時間がかかっているかを全庁的に把握し、最適化することも重要と考える。
事務局	今回導入した AI-OCR、RPA では導入までにどのような業務に適用するかを検証する際、業務の棚卸が必要となる。今後、導入拡

大していく中で全庁的に委員のご指摘に対応できるような形で進めていきたい。

会長

AI や ICT 技術の活用は行政経営のなかでも重要な課題になっている。導入にあたっては費用もかかるため、費用対効果が低いものだと無駄になってしまうため、慎重に検討いただきたい。また、ビジネスチャットの導入も利便性の向上が図れるという点では素晴らしいが、個人端末を利用するのであればセキュリティー面にも十分に気を付ける必要がある。あまり慎重になりすぎても進まないのもので、バランスよく進めていくことを心掛けていただきたい。

(意見なし)

(5)意見交換 (行政改革を推進するための意見や改善策の提案)

会長

先の議題で交わされた議論以外で、他に意見があれば発言を。

委員

近江八幡市の行政改革は先進的だと思っており、その認識は変わっていない。しかし、今後も ICT 技術の導入等も検討されと思うが、先の話にあったように費用対効果等もありなかなか進まない事も多いと思われる。例えば、会議での資料配布の廃止や地域連携、広域連携、アウトソーシング等がある。今後、こういった問題に対応するために係制を採用することなど、組織改革の考え方等はあるのか。

事務局

行政組織については、新庁舎の整備に併せて事務分掌の見直し等が想定される。適正に配置を行う中で、階層級の話や関連する議題等の見直しを含めて進め方を検討していかないとならない。

委員

基本として事務局で考えていただき、この委員会で協議する。今後も引き続きやっていかないといけないと考えるが、現在は十分進んでいるかと思われる。ただ、具体的にどのような形で実施計画になるかは別として、1年ごとにここまででしたという話を進捗管理するほうがよいのではないか。

事務局

次期大綱の作成に繋げる中で今までにない取組みを実施計画に落とし込んでいく中で、当然1年ごとの進捗管理も行っていくが、達成に向けた計画としては2、3年かけて結果を出せるような形にすることもある。組織の話や今までにない取組みの部分で皆様に相談させていただく。

委員	最近、市議会の配信を拝見するが同じような質問が繰り返されており、その担当職員の事務量が増えているように見受けられる。難しい問題ではあるが、業務改革の観点からも手持ち時間や質問数の制限について見直し等を行うことも良いかと思わる。
事務局	議会事務局で定められた一定のルールはあるため、無制限に行っているわけではないが、事務の簡素化や業務改革に向けた方法を模索されているところである。先ほどのペーパーレスにも繋がるがタブレットで議会を進行されている自治体もあり、議会等の課題は連携しながら進めていくこととなる。
委員	各担当課の方々が努力をされ、経費削減されているのはよくわかっているが、コロナ関係で厳しい状況になっている。今後、災害やコロナ等の想定外の事態が起こってくる中で、対応が大変だとは思いますが頑張っていたきたい。所属によっては業務量が大きく増加しており、職員さんが100ある力を100出せる健康管理や、各課における連携等が業績に繋がる。
委員	行政改革も削減や縮小ばかりではなく必要なところに集中的に対応していく必要がある。そのためには職員数をギリギリまで削ってしまうと想定外の事態が発生したときに通常業務等に支障が出てしまう。そういった部分についても常に頭の片隅におきながら次期大綱の策定を進めなければならないのではないかと。
事務局	仰るとおりであり、総括でも記載したように次の職員の定員数の考え方などは削減を第一にせず、ご指摘のような考え方による定数管理になるよう進めていきたい。 (他、意見なし)
会長	行政改革、事務事業評価の進め方について皆様から了承いただいた。本日の委員会は以上となる。

3. 閉会