

## 令和5年度第1回伊豆の国市行財政改革推進委員会 議事録

次のとおり令和5年度第1回伊豆の国市行財政改革推進委員会を開催した。

日 時	令和5年9月11日（月）午前10時00分から午前11時45分まで	
場 所	伊豆の国市役所伊豆長岡庁舎3階第4会議室 （伊豆の国市長岡340番地の1）	
出席した委員	小泉 祐一郎（議長兼議事録作成者） 西川 美奈江 鈴木 由紘 中野 歩 松下 泰孝 久保坂 謙一（議事録署名人）	（以上6人）
欠席した委員	なし	（ 0人）
出席した事務局	総務部行政経営課長 塩谷 敏之 総務部行政経営課行政係長 内田 成重 総務部行政経営課副主幹 曾根原 佳子	（以上3人）
出席した関係者	なし	（ 0人）

### 1 開会

事務局が令和5年度第1回伊豆の国市行財政改革推進委員会の開会を告げた。

### 2 会長あいさつ

（発言内容）

行財政改革はとても幅が広い。民間で活躍されている皆さんのお知恵をいただきたい。

### 3 議題

事務局が、伊豆の国市行財政改革推進委員会条例（以下「条例」という。）第8条第2項の規定により会議の議長は会長が行う旨を告げた。

会長が、伊豆の国市行財政改革推進委員会運営規程第13条第1項の規定に基づく議事録署名人に久保坂謙一委員を指名した。

#### 第3次伊豆の国市行財政改革大綱 後期行動計画進捗管理について

会長が『第3次伊豆の国市行財政改革大綱 後期行動計画進捗管理について』を議題として

提起し、事務局が資料1及び資料2に基づいて説明を行った。

発 言 者	発 言 内 容
会 長	進捗管理について、委員の皆さんからご意見があればお願いします。
委 員	『市民ニーズに応じた情報提供』の参考指標のLINEの目標数値はどのように設定したか。伊豆の国市の人口であればもう少し高い数字でいいのではないか。
事 務 局	目標値の設定方法はこの場ではわからないため、後日回答する。
委 員	<p>1点目、委員会開催の時期がこのタイミングというは、遅いのではないか。今2022年の振り返りをしているが、もう2023年も9月になってしまっている。もっと早く開催すべきではないか。民間でこのスピード感はある得ない。今年度既に半年動いているものに対して意見することに違和感がある。この辺りの進め方について、今までもこういった形なのか、今回がたまたまなのか、確認したい。</p> <p>2点目、進捗管理として、資料1では定性の管理、資料2ではKPIを定めて数字の管理を行っているということは理解できるが、例えば『市民へのアプローチ』では『わかりやすい情報提供』をしていこうという方針があるが、「わかりやすくなった」ということについて把握しているか。市民からコメントをもらう、職員が市民のニーズを把握できる仕組み等はあるのか。取り組んだ施策に関する振り返りは行っているが、一つ一つの施策というよりはその施策の方針、大本に関する振り返りが、資料からは見えてこない。どのように市民が感じているか、また、職員がどう感じ捉えているのか分かるものがあると、進捗管理や指標が生きてくるのではないかと思う。</p> <p>3点目、最後はやはり人事。『職員の意識改革』や『柔軟な働き方』では、現状・課題として、職員が日々の業務に追われ、改善意欲も低下して悪循環になっていることが気になる。</p> <p>多様化する市民ニーズに対応しようとする職員はますます大変になっていく。このため、DXやデジタル化に取り組んでいると思うが、職員の意欲低下は重要な課題。職員の意識調査等は実施しているか。メンタル面での病気休暇者数も昨年から変わってない。</p> <p>テレワークについても、行政の仕事が全てテレワークできるものではないとは思いますが、テレワーク経験職員100名を目指そうとしているところ、実績は6名。伊豆の国市の職員数は360名位だったと思うが、たった6名し</p>

	<p>か経験していないというのは民間とのズレが結構ある。やってみないとわからないこともある。</p>
事務局	<p>1点目の委員会開催のタイミングだが、前年度事業の決算は9月であり、決算のタイミングに合わせて所管課の取組みの進捗を取りまとめ、その結果を来年度予算に反映させることとなる。前年度終了時点で速やかに評価することが理想的と思うが、決算、予算との絡みもありこのタイミングとなった。</p> <p>2点目の行財政改革の大本、方針に関する評価は、現状では実施していない。ただし、総合計画の進捗管理として、アンケートによる市民の満足度調査を実施していたので、その中から行財政改革に当てはまる部分を拾い出してくることは可能と思われる。</p> <p>3点目の職員の意欲低下の問題は、委員ご指摘のとおりと考えている。テレワークについては、コロナ禍では推奨する動きもあったが、コロナも落ち着いてきており、また、業務的にテレワークに適さないということが経験者数が伸びていない要因と感じている。</p>
委員	<p>業務は年度で動いているが、必ずしも決算に合わせなくてもいいのではないか。働き方の話でもあるので振り返りのタイミングが決算であると全てが後手に回る可能性もあるのではないか。</p> <p>行財政改革のPDCAを回す上で、上位に総合計画があるという認識はあるので、総合計画の進捗管理の中で行財政改革も測れるものであれば十分かと思う。行財政改革としてわざわざやらなくても問題ないと思う。ただ、一つ一つの取組みが間違っている可能性もあり、結果として『わかりやすい情報提供』になっていなかったということも考えられる。</p> <p>デジタル化が進む中、デジタルが得意でない方に情報が届かなくなってしまふようなケースもある。計画による取組み全てが本当に『わかりやすい情報提供』につながっているのか把握するために、総合計画に関するアンケート結果等を上手く紐付けて検証できればよいのではないか。</p> <p>テレワークは考え方の整理が必要。テレワークはデジタル化により実施しやすくなる部分もある一方で、例えば、親の介護もしなければならないときにテレワークという選択肢もあるという働き方の問題でもある。必ずしもデジタルがなければできないわけではなく、作業的な業務や頭を使って考える業務は家でもできる。テレワークの一番の狙いとしているのは、多様な働き方だと思う。その辺りを研究してほしい。</p>

<p>委員</p>	<p>テレワークや育休を増やすことが目的ではない。働き方に関する職員の希望がどれだけ叶ったのかが大事ではないかと思う。</p> <p>また、行政手続きのオンライン化によって、職員の人工数がどれだけ減ったのか、どのくらい効率的になったのか、数字として表れているのか気になるところ。</p> <p>市民ニーズの把握について、“市長と語ろう”の開催数はわかるが、そこで挙げてきた意見がどのくらい検討のテーブルに載ったか、どのくらい改善したのか、対話をした結果の先にある数字はどうなっているのか気になった。</p>
<p>委員</p>	<p>検証の時期がどうなのかと思う。また、進行管理票は職員でどれだけ共有できているのか。</p> <p>大事なことは、職員がどれだけこの情報を把握し、動くことができるのかではないかと思う。</p> <p>配布された資料を見ると、実績は数字の表記でもわかるが、達成度はわからない、達成割合がパーセント表示されている方がわかりやすい。</p> <p>職員が取り組んでいく上では、達成度や進捗度も数字で示すとよいのではないか。これらがわかると、例えば、お互いチームで競わせることができると思う。</p> <p>参考資料は中間の検証の途中まで入っているが、この資料1の一覧表をぱっと見たときに、その令和4年の実績と令和5年の進捗が一元的に見られるとわかりやすくなる。</p> <p>2点目、DXはこの表ではわかりやすく書いているが、SDGsやカーボンニュートラルなどの取組みもあった方がわかりやすい。</p> <p>最後に、やはり職員力が大事だと思う。自身のセルフケアやストレスチェックもやっていると思うが、パワハラだけでなくセクハラ、出産、育休も含め、メンタルな課題への対応が職員のやる気につながってくるのではないか。</p>
<p>委員</p>	<p>進捗管理を取りまとめた資料1を見て、こういうことやっているということはわかるが、これに対しての中間の評価、これが進んでいるのか、進んでいないのか、停滞しているのか、それとも予想以上となっているのかということがよくわからない。</p> <p>そのような評価は、ここに表現されていないだけなのか、それとも評価自体をしていないのか。以前の資料を見ると、前期行動計画の取りまとめ一</p>

	<p>覧として進捗に「○」「×」「△」のような表記がされていた。計画が終わったときには、進捗の評価をするのだろうと想像したが、最後に評価してもそれでどうしたという話になるので、中間の評価は重要なのではないかと思う。</p> <p>民間では、四半期ごとに実績を出して評価を行い、P D C Aを回しているところもある。行政に馴染むのかどうか分からないが、計画を高速に回しつつ目的とするものを達成していくということが必要なのではないかと感じた。</p> <p>もう一点、D Xに関しては別の計画があるとのことなので、その計画で目的等を定めて動いているのかもしれないが、行財政改革の計画や進行管理票等を見る限りでは、D Xというより各業務の効率化を目的としたデジタル化、いろいろなツールを入れていくことが目的化しているように見える。D Xの本質は最終的な組織変革。働き方やデジタルツールを変えることによって人間が行う業務を変える、そして、いかにサービスの質を落とさずに、かつ効率的に豊かな社会にしていくか、そのために我々は何をしたらいいのか、何のために変えなければいけないのか、というところまでいって、初めてD Xと言われている。市の中で、そういう議論も踏まえた上での取組みであればいいが、そうでなくただ単に効率化ということであると、ただそこで留まってしまわないか。</p>
会 長	今の段階で、進捗がはかばかしいとか、はかばかしくないとか、そういう判断を組織として行っているか。
事 務 局	現在は行っていない。
委 員	例えば進行管理票の中に自己評価の欄を作るだけでも、牽制機能になるのではないか。
会 長	この進行管理票は、いつから導入しているのか。前期のときからこの形態であったか。
事 務 局	様式は前期のものをベースにしている。
会 長	<p>進行管理票の様式を変えることで、職員に考えさせたり、庁内で考えてもらったりするきっかけになる。ガラッと変えろという意味ではなく、この進行管理票をあまり複雑怪奇にしないでシンプルに、かつある程度重要なことを書くようなものにするとよい。</p> <p>この票が膨大になると業務が重くなってしまうので、ボリュームは変更せず、ポイントの変更は行ってもよいのではないか。</p>

	<p>行政学や公共政策の教科書には、進行管理は一般的に年度単位で行うことになっている。地方自治法では、地方公共団体が年度単位で決算をして、監査を受けるというルールになっている。</p> <p>組織全体として議会とか監査委員に対して、説明・報告を行う際は年度単位で行うが、実際の現場では当該年度の状況を見て来年度の予算要求を行う。</p> <p>教科書的には、前年度の実績を締めたらそれを当該年度に点検して翌年度の予算要求を行う、要は前年から2年かけて行うこととなるが、実態はそんな悠長なことは言っていない。</p> <p>進行管理票は、外に出すものと内部だけのものを分けてもよいと思う。</p> <p>進行管理に適したものと進行管理と言わない方がいいものもある。行政学や公共政策の計画には二種類あり、一つはその計画どおりやることが重要なもの。もう一つは、一応計画立てて工程表も作るけれど、計画に書いていないことをやってはいけない訳でないもの。</p> <p>進行管理というと、計画どおりにやらないといけないようなところがある。計画は比較的柔軟な発想で作るが、計画ができると自分で自分を縛ってしまって、逆効果になることがある。名称は進行管理票でいいのだけれど、計画には書いていないことも許容する、むしろ推奨するぐらいの柔軟性を持っていい。計画どおりできたかどうかということばかりだと、形式化してしまう。計画に書いてあるから計画どおりやらなければならないものと、本当に必要なこととの間に解離ができてしまう。</p> <p>そういう意味では、計画どおりやったがもう1回考え直す、他のことにもっと力を入れるというような柔軟性も必要。</p> <p>行政の場合、予算がついた仕事はやらないと監査で「なぜやらなかったのか」という話になるが、行政の硬直性をいかに柔軟にするかということも必要。</p> <p>細かい話だが、『働きやすい職場環境の醸成』のアウトカムで『職員がいきいきと活躍している』状態というのはそのとおりであり、ハラスメントやストレスの対策は確かに重要だが、プラスの楽しい取組みがあってもよいのではないか。最近は民間企業でも親子での職場見学などもやっている。計画に書くのは難しいが、もうちょっと楽しいことも必要かなと思う。</p>
<p>会 長</p>	<p>一とおり進行管理について意見を伺ったが、この資料を離れて、もっとこういうやり方があるなどのお知恵があればお願いしたい。</p>

<p>委員</p>	<p>計画どおりというものと、「計画にはないがやってみたらどうか」という“チャレンジ案件”みたいなものもある。指標については重要度別にランク分けしたらどうか。</p> <p>例えば、LINEを有償化することによっていろいろなサービスができるというのは“チャレンジ案件”なのかなと思う。</p> <p>職員からこれをやったらどうかというアイデアが出てくるような形の票になるとよいのではないか。</p> <p>それから、やはり中間の地点が見えないので、パーセンテージで表示していけば目標に遠くなっているのか、近くなっているのというのが見えるのではないか。もう少し目で見えてわかる形にすると職員も取り組みやすいのではないか。</p> <p>マイナスを潰していくという考え方もあるが、できるだけプラスの方向で評価できるとよいのではないか。例えば『働きやすい職場環境』ということであれば職員の満足度を入れて、満足度を100%に近づけるとか、そういったものを大きな指標、重要度の高い指標にすれば職員が取り組んでみたくなるような票に見えてくるのではないかと思う。</p>
<p>委員</p>	<p>仕事柄いろいろな市町と付き合いがある。各市町で個性があるが、他県と比較してみると総じて静岡県東部の市町はいい意味で大人しく、積極性に欠ける。地域性はあるかと思うが、伊豆の国市の若い職員が、もっと積極的にトライするような仕組みを作ってもよいのではないかと感じる。</p> <p>今、いろいろな市町で若手職員が「このまちをなんとかしたい」という思いで取組みを始めている。</p> <p>何かこのまちで動きを起こしたいという思いを持つ若手の活動を奨励するような仕組みができないか。多分そういう仕組みを作らないと動きが出てこないと思う。</p> <p>今の若い職員は我々の世代よりも社会の役に立ちたいという思いが強い。我々は“競争”だったが、彼らは“共創”に考え方が寄っている。大いに活躍してもらおう方法があるかと思う。</p> <p>若手職員のもっと積極的な活躍の場のようなものがあってもいいのかと思う。</p> <p>この中でクラウドファンディングの話もあったが、クラウドファンディングを活用してもっといろいろなことができると思う。それが地域の活性化にもつながる。</p>

委員	“伊豆の国市改革チーム”のようなものがあってもよいのではないか。庁内で部署を横断した改革チームのようなものはあるか。
事務局	重点課題、特に市長から指示があったもので、横断的なチームを作って取り組んだものは過去にあった。
委員	<p>行政だから難しいかもしれないが、やりたいという気持ちが実はすごく大事。市長の命題は「やらされる」である。そうではなく、例えば「もっといい行政にしたい」「本当はこういうふうにしたい」ということを市長にプレゼンするくらいの取組みがあってもよい。また、民間企業も含めて産官学での取組みでは、いろいろな知見が得られ、一緒にやることで気付くこともある。このような仕組みを実際に使っていくと本当の行財政改革だと感じる。</p> <p>職員だけで考えてしまうと、過去の事例に囚われ、「こういうやり方はできない」といったような発想になってしまう。民間とのコラボであればそのような発想も壊すことができるのではないかと思う。</p>
委員	一番大切なのは職員だと思う。メンタルの不調に対して、いち早く発見しいち早く手を打つようにチームで動けるといい。そこでやる気や充実感がうまく動いていけばよいと思う。チームでお互いに補って連携しながら物事に当たっていく、そういうシステムがあるといい。それで問題解決することが大事ではないか。
委員	<p>先日、伊豆市の子育て支援と移住定住を担当している職員と話した際、いずれは伊豆市と伊豆の国市の若手職員で移住定住を始めとした施策の意見交換の場を作っていけるとよいという話があった。そのような声が伊豆の国市ではどれくらい上がるのか気になる。</p> <p>また、昨日は沼津自慢フェスタという、市も民間企業も市民もみんなが一つになって沼津を自慢するというイベントが行われていたが、実行委員会の中には、市の職員も民間の方もいた。官民が混ぜこぜになったところから生まれる「もっと良くしていこう」というものが伊豆の国市にはない。そういうものができるとう働きやすい職場や職員のウェルビーイングにもつながってくると思う。住んでいる人の幸福度を測る指標にも直結してくると思うので、直接行財政改革に繋がらないかもしれないが追及していてもよいのではないかと思う。</p>
委員	企業や人をどう呼び込むか。出ていくお金をどう抑えるかだけでなく入ってくるお金も大切だと思う。そう考えるとまちのにぎわいづくりにしても



		満足度にしてもここに入っていないといけないのではないかと思った。	
会	長	他の自治体でもそうだが、市町村の予算は細かすぎる。県はそこまで細かいくない。市町村は全般的にそうであるが予算で縛ってしまっている。もうちょっと緩やかにしないと工夫の余地がない。 去年どおりだと予算がつくが、変えようとするともう1回議論が起こるから面倒くさい、結局、「去年どおりの要求が一番楽」となる。目立たないし、なんでこう変えたという説明も必要ない。	
事	務	局長	会長が言うように、例えば、行財政改革推進事業の予算では、委員会を何回開催するから報酬がいくら、費用弁償がいくらと試算して予算要求する。 当課では、行財政改革推進委員会以外にもいろいろな委員会等を所管しているが、複数の委員会の予算を一つにまとめておいてうまく流用できるようになっていればすごくやりやすいと思う
会	長	県の場合、例えば、所管する委員会の運営にかかる予算は、所管課の事務費の中の積算の一部。	
委	員	会長の言うとおりでと思うが、それはどこに言えば変わるのか。市長の判断なのか、議会の考え方なのか、行政の長く培った過去の歴史なのか。	
会	長	行財政改革推進委員会でこういう意見があったとしてもらってよい。 本委員会は、今までの市や議会のやり方において、問題だと感じてはいても変えられなかったことについて、意見を述べることができる組織。いろいろな活用の仕方ができる。他市町では、議会で否決された案件を再度行財政改革推進委員会に諮り、委員会の答申を付して議会に再提出し、認めてもらった事例もある。	
委	員	人間は制約条件が重なれば重なるほどそれに縛られるので、自由な発想にもマイナスの影響が出てくる。 本委員会で出された意見は、先程の職員の働き方やメンタルの部分に繋がると思うし、伊豆の国市が新しいことにトライしようという機運や組織風土にも必ずプラスに働くような話だと思う。 本委員会をうまく使ってもらった方が、より市のためになるのではないか。	
会	長	皆さんから有効で活発な意見をいただいた。これで議題を終了する。	

#### 4 閉会

事務局が令和5年度第1回伊豆の国市行財政改革推進委員会の閉会を告げた。

令和 5年 9月 27日

議長（会長） 小 泉 祐 一 郎

議事録署名人 久 保 坂 謙 一