

令和元年度 第2回岡崎市行財政調査会 会議録	
開催日時	令和元年 11 月 19 日 (火) 午後 1 時 25 分～午後 2 時 50 分
開催場所	岡崎市役所西庁舎 5 階 503 号室
委員	出席者：岩月幹雄、岩田香織、近藤忠彦、菅原俊彦、竹内彩華、 前田貞夫、宮澤会美香、米津眞 欠席者：三浦哲司、三浦美知子
事務局	財務部長：山崎文夫、行政経営課長：鈴木滋幸、 行政経営課主任主査：山内智弘、同主任主査：近藤淳
会議次第	議題 1 令和元年度外部評価結果について 議題 2 次期行財政改革大綱骨子案について 議題 3 行財政調査会報告書について
傍聴者	なし
議事要旨	<p style="text-align: center;">－ 開会 －</p> <p>○岩月会長 ただ今から、令和元年度第2回岡崎市行財政調査会を開会いたします。 議題1「令和元年度外部評価結果について」、事務局から説明をお願いします。</p> <p>○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘） 議題1 では、議題1について、報告いたします。 今年度の外部評価につきましては、三浦部会長をはじめ7名の専門部会員の皆様に、6月に第1回専門部会、8月に対象業務のヒアリング、9月に第6回専門部会ということで、足かけ4ヶ月にわたりご活動をいただきました。 活動の詳細等につきましては、事前にお送りした「資料1 令和元年度岡崎市事務事業評価外部評価報告書（案）」のとおりでございますが、今年度も、市が実施している事業の見直しと、より質の高い・効果の高い業務活動への改善を後押しすることを主な目的としまして、対象業務について「税金を投入して市が実施する必要性があるかどうか」「実施手法は適切かどうか」という視点から、外部評価を実施していただきました。 対象業務については、報告書の3ページにありますとおり、市の総合計画における基本政策のうち、「基本政策4 賑わいと活力あるまちづくり」、「基本政策6 未来を拓く人を育むまちづくり」に位置づけられる業務活動の中から、内容が外部評価の場での議論にふさわしいものかどうかを考慮した上で9業務を事務局で選定しました。 評価結果としましては、報告書の6ページにありますとおり、9業務のうち現状維持（拡大・充実含む）が2業務、改善の余地ありが5業務、そして大幅な見直しが2業務となっております。 個別の外部評価結果の詳細につきましては、報告書の9ページから44ページにまとめておりますが、時間の都合もございますので、説明は割愛させていただきます。 今年度の外部評価におきましても、担当課との意見交換を通しまして、対象業務がより良い方向へ進むための様々なご提案を委員の皆様からいただき</p>

まして、大変有意義な外部評価になったものと事務局として感じております。一方、ヒアリングに臨む担当課の準備や姿勢については、事前に注意点等を通知しているものの、中には事務局の意図とズレがあり周知が行き届かなかったものがあつたと反省しております。

なお、9月に開催した第6回専門部会において、今年度の外部評価の運営についてのご意見を部会員にお聞きしたところ、ヒアリングのまとめとしての総意と個別意見の位置づけや取り扱いについて、両者の関係が分かりにくいとか、総意のまとめ方を簡潔にしたほうがいいのでは、などのご意見をいただきました。また、ヒアリング対象事業が関連する分野全体の事務事業の中でどのような位置づけに置かれているか冒頭に説明をすると分かりやすいのでは、とのご意見もいただきました。

これらの課題については事務局で精査をしまして、また、先ほど申し上げましたヒアリングに臨む担当課への通知内容について見直し、次年度の外部評価へ向けて改善をしていきたいと考えております。

それでは最後に、外部評価の今後の流れについてご説明いたします。

外部評価報告書は、本日の行財政調査会への報告をもちまして、完成とさせていただきます。今後は、速やかに市民に対して公表いたします。同時に報道機関及び市議会議員への資料提供、市ホームページへの公開もいたします。

また、外部評価の対象部署には、評価結果及び委員の皆様からの意見を踏まえた改善の取り組みをすでに依頼しております。過去にヒアリングを行い引き続き検討中である事務事業を合わせて、改善の取り組みの結果につきましては、次回の第3回行財政調査会において内容を報告させていただく予定でございます。

議題1についての報告は、以上です。

○岩月会長

ありがとうございました。

この報告書（案）については、外部評価専門部会内では既に承認いただいているとのことですので、ここでは、その他、何か不明な点等がありましたら、ご質問をお受けしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

○岩月会長

それでは、特にご質問も無いようですので、本年度の外部評価報告書を、本調査会において完成とし、公表してもよろしいでしょうか。

○各委員

異議なし。

○岩月会長

異議なしとのことですので、これをもちまして、本報告書を完成とし、公表することといたします。

なお、今後の報告書に関する手続きは、事務局が説明されたように事務局に一任したいと思います。

事務局においては、この結果が今後の市政に反映されるよう、引き続き取り組みをお願いします。

それでは、次の議題に移ります。議題2「次期行財政改革大綱について」事務局から説明をお願いします。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

では、議題2について、説明いたします。

5月に開催しました第1回調査会を少し思い出していただきたいと思いますが、次期行財政改革のイメージとして人口縮減に対する備えと20、30年後の岡崎市をイメージしてご意見をいただいたのちに、大綱を策定するにあたってシンプルで分かりやすいメッセージとか、書き込み過ぎない・作りこみ過ぎない・常に考えることを念頭に置いて取り組むことについて確認していただきました。

それらを踏まえて、事務局から骨子（案）を示させていただきました。

事務局からひととおり説明いたしました後に、委員の皆様からご意見等をいただきまして、今後事務局で肉付けをする過程においていただいたご意見等も参考にしていきたいと考えております。

これから私が申しあげますページ数については、各スライドの右下に表記されている番号を指します。紙面右下の番号ではございませんのでよろしくお願い致します。

まず、1ページ目は大綱の構成を示しています。目次のようなものと見ていただければいいかなと思います。それぞれの項目については2ページ以降で説明していきます。

それでは、2ページ目には、現在の大綱と同じく、はじめに（策定の経緯など）を示しています。昭和60年以降、7度にわたり大綱を策定した経緯に触れ、直近に策定された平成27年度においては5つの柱に基づき取り組みを推進してきたことをあげていきます。

3ページ目には、現在の大綱の課題を示しております。5つの柱に基づき取り組むべき事務事業が具体的に記載されていて、対外的には目標が明確で分かりやすいと見られる反面、実務としては記載されていることだけを取り組めばいいと思われがちで柔軟性の欠けた運用になってしまっている点や、職員アンケート結果で確認しましたように職員の改革意識の停滞や特に若手職員の大綱の認知不足などを課題として感じております。

そこで、4ページ目には、これからの大綱のあるべき姿を説明しています。次期大綱がスタートする令和3年度は、第7次岡崎市総合計画のスタートと同時であります。本日机上に第7次岡崎市総合計画 総合政策指針（案）を配布しました。総合計画は大綱の上位に位置付けられますので、総合計画に基づいて大綱を策定することが求められます。新しい考え方や視点で策定される総合計画と足並みをそろえることで大綱も新たに生まれ変わるいい機会だと考えています。職員一人ひとりが目まぐるしく変化する時代に対応できるように、シンプルで分かりやすく、柔軟で力強いメッセージを持った大綱を策定していきたいと考えています。

5ページ目には、さきほど説明しました総合計画との関係をより具体的に説明しています。総合計画において30年後には「一步先の暮らしで三河を拓く中枢・中核都市おかざき」を将来都市像として掲げ、この先10年間で「スマートでスリムな行政経営の確立」に取り組むこととしています。次期大綱はこの「スマートでスリムな行政経営の確立」を実現するために職員が業務を遂行するように戦略を示していくこととなります。

6ページ目は、前ページで説明した次期総合計画が示す今後の目標に対する次期大綱の位置付けをイメージしています。一番下に「現在」としていただきますのは次期大綱がスタートする令和3年度です。今年度調査会で意見交換しておりますのは「現在」よりも下の段階でこのスライドには示されておしま

せん。総合計画によれば30年後を目指しますが、当面は分野別にそれぞれ示された指針に基づき10年後を目指して取り組むために戦略を示していきます。その戦略が次期行財政改革大綱となります。

7ページ目には、今後行財政が置かれるであろう立ち位置や背景についてあげており、「スマートでスリムな行政経営の確立」の必要性を再確認しています。これから直面するであろう課題や時代の変化を乗り越えるために次期大綱で戦略を示すことが必要だとしています。

8ページ目には次期大綱で示す戦略を考えるにあたり、「スマートでスリムな」を再確認したいと思います。インターネット等で検索すると「スマート」とは、頭が良い、賢い、手際が良い、洗練されている、先進技術を使いこなしているなどの意味があり、「スリム」とは、細い、薄い、無駄がないなどの意味があります。それでは、これらを踏まえて「スマートでスリムな行政経営の確立」を次のページでイメージしてみました。

9ページ目に示しましたように、先端技術を活用し、民間企業、他自治体などとスマートに連携して、今まで職員の手だけで行ってきた業務をよりスリム化していく。その結果、職員は「一歩先の暮らし」を提供するために必要とされる分野・業務に集約することができることとなります。

それを戦略として掲げましたのが10ページのとおりです。戦略は4つ立てました。「多様な主体との連携」、「先進技術の駆使」、「先を見た選択とシュリンク（縮減）」、「スマート・アンド・スリムな人材の育成」です。次ページからはそれぞれの戦略を説明いたします。

11ページ目は、戦略1「多様な主体との連携」です。次期総合計画にも公民連携や周辺都市との連携の推進が記載されています。行政だけ、職員の手だけで今まで行ってきた業務を見直し、他自治体、民間企業、地域・地縁団体などと賢く連携するというものです。多様な主体の得意分野や活力を活かし、行政と相互に補完し合うことを目指し、多様な主体とスマートに連携することで新たな行財政運営の確立を目指します。

12ページ目は、戦略2「先進技術の駆使」です。岡崎市においては今年度から一部の事務でRPAの活用が始まりました。来年度にはAIの活用も視野に入れていきます。これから技術の進歩とともに活用できる場面が増えていくことが想定されます。活用可能性のある先端技術を見極め積極的に活用することを目指します。

13ページ目は、戦略3「先を見た選択とシュリンク（縮減）」です。「先を見た」とは「将来のことをよく考えた」という意味があります。「選択」とは「選択と集中」という言葉があるように、重点を置くべき事務事業を見極め選択するという意味があります。「シュリンク（縮減）」はあまり見慣れない言葉だと思いますが、「縮減」とか「圧縮」といった意味があります。事務事業を見直す時に、よく「スクラップ・アンド・ビルド」という言葉を使いますが、「スクラップ」を否定するものではなく、新たな概念として「シュリンク」を提案していきたいと考えています。前回の調査会においても取り上げましたが、将来職員が減少すると見込まれる状況の中で、行政サービスを維持するためには不要と判断される事務事業をスクラップすることは引き続き必要になりますが、スクラップできない事務事業をいかにしてシュリンク（縮減）し負担を軽減していくか取り組むことも必要になると考えます。職員の意識が変わり取り組みがされるよう目指します。

14ページ目は、戦略4「スマートでスリムな人材の育成」です。「スマートでスリムな行政経営の確立」のために必要とされる技量を持った人材を育成していきます。10年後に中心となって活躍する若手職員を中心に戦略1

から3までを実践できるように育成し、その取り組みをバックアップするために、組織の体制や職場の雰囲気作りも併せて取り組みがされるよう目指します。

15ページ目は、大綱を推進するための組織の構成及び体制です。庁内の各部課は大綱の戦略に基づいて常に行財政改革を意識し、議論をすることで「スマートでスリムな行政経営の確立」を目指して事務事業を選択し実施していきます。行財政改革推進本部と行財政調査会は既存の組織をそのまま維持していきます。市長を本部長に据えた行財政改革推進本部は行財政改革を推進するために方針等を伝え、指示・指導します。行財政調査会は必要に応じて行財政改革の推進に対するご意見をいただきます。

最後16ページ目は、行財政改革の成果の検証についてです。経営資源といわれる、ヒト、モノ、カネと最近では時間という要素も含めてこれらを有効に活用するために、先ほど説明しました戦略を実践していきます。図に示すB、C、Dに表わされる各分野をスマートでスリムにシュリンク（縮減）して経営資源の比率を低めていき、人でなければ、職員でなければできない分野や、高度化、複雑化し、オンデマンドな対応を求められる分野などに経営資源の投入比率を高めて10年後の行財政の運営を行っていきたいと考えています。

以上で資料の説明を終えたいと思いますが、委員の皆様には、のちほどお一人ずつ意見をいただきたいと思います。すでに事前配布された資料を見て発言される意見をまとめている委員のかたもいらっしゃるかもしれませんが、例えば事務局から一つ提案させていただくとすれば、今後10年間の取り組みの方向性として取り上げた「スマートでスリムな運営」と聞いて、どのようなイメージを持たれたか、組織にいる委員の方にとってはすでに実践している運営手法があるか、などを交えてご意見いただければいいかなと思います。それに縛られることなくご意見をされても構いません。

議題2についての説明は、以上です。

○岩月会長

ありがとうございました。

説明のことについて、ご意見をうかがう前に、ご質疑がありましたらお願いいたします。

○米津委員

総合計画の将来都市像にある「一步先の暮らし」はどのようなことをイメージしているのでしょうか。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

企画課から聞いている範囲で答えたいと思いますが、今後職員が求められる役割は、資料の戦略でも触れていましたが、地域住民の要望が複雑化するなかでオンデマンドな対応が求められていくと想定しています。地域住民の要望に対してその都度対応していくことで、住民にとってより良い暮らしを感じていただけることが「一步先の」を想定していると聞いております。

○米津委員

総合計画の内容については、わかりやすく説明していただけるといいかなと思います。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

この第7次総合計画については、12月議会定例会で議案として提出されます。企画課がこれから議会等対応していくことになるかなと思いますが、委員からいただいたご意見を伝えさせていただきます。

○近藤委員

「スマートでスリムな」の表現はともかく、30年先、10年先の目指す姿はいいと思います。一步先の暮らしに関連して、戦略が住民の生活にどのように関連していくのかが分かりにくいと思いました。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

戦略1から3までについては、実務的な視点になっているのかなと感じております。今の大綱では、5つの柱のうち、(1)開かれた市政の推進などが対外的に発信していますが、今回示しました戦略の中にはこのように明確に示しているものはありません。総合計画に基づいて戦略をイメージするとこのような内容になるのかなと思っています。

○近藤委員

一步先の暮らしを目指す中枢・中核都市のイメージはいいと思います。また、内部的に事務を見直す戦略もいいと思います。両者が結び付けられればもっといいと思います。一步先の暮らしを目指して、例えばマイナンバーを岡崎市が先んじて取り組むとか、具体的に見えることを希望します。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

席上配布しました総合計画の中に、分野別指針が10項目ありますが、この中に「スマートでスリムな行政の運営」があり、これに基づいて大綱を策定していきます。指針は残りの9項目についてもそれぞれ担当課が個別に計画を立てていきますので、近藤委員が言われる住民に関連した事業はこれらで補われるかと思っています。

○説明者（行政経営課主任主査 近藤淳）

分野別指針の9項目に関して担当課がそれぞれ10年後、30年後を目指して実行していきますが、それには経営資源の配分を考慮しなくてはなりません。「スマートでスリムな行政の運営」が指針の9項目を行う土台として実施しようと考えています。

○前田委員

行財政改革大綱の発信元はどちらになりますか。

○説明者（行政経営課主任主査 山内智弘）

市長です。

○前田委員

先ほどから言われている「一步先」というのは何をしようとしているのか。市民に対して何を第一に考えているのか。これでは分かりません。会社だったら売り上げの目標とか、具体的に設定します。資料が具体性に欠けますね。会長もそう思いませんか。

○岩月会長

分野別指針で各分野を取り上げていますが、その中でも重点が何かと明確に示されるといいのかなと思います。

○前田委員

私は3、4つは具体的に示されるといいと思います。明確にすべきものは明確にすべきだと思います。

○近藤委員

30年後を目指すのに今後10年間は戦略を立ててやり遂げるとして、方向性を示されていることはいいことだと思います。戦略を実践する具体的な内容が必要だと思いますが、まだこれから決めていくものだと理解しています。

○岩月会長

ご質問もあるようですが、事務局から説明がありましたとおり、本議題については、委員の皆さんから、ご意見をうかがわせていただきます。

一旦、事務局のほうに進行をお返しして、皆さんからご意見をお聞かせいただければと思います。

○進行（行政経営課主任主査 山内智弘）

それでは、私の進行で委員の皆様からそれぞれご意見を賜ろうかと思えます。岩田委員から順番にお願いいたします。

○岩田委員

スマートをイメージした時に、例えば引っ越しの手続きや児童手当の手続きなど自治体の業務が電子化されているといいなと思います。私の勤務先は電子化が進むとどのようなビジネスライフになるのかイメージビデオが製作されています。ビデオを作るとまでは言いませんが、具体的にイメージできるものがあるといいと思います。スリムについては、縮減していくイメージを持ちますが、職員の削減はされていくのですか。

○説明（行政経営課課長 鈴木滋幸）

以前は職員数の削減を行ってきましたが、今は職種間の比率を見直して現状を維持しています。今後は減らすというよりは採用自体が難しくなっています。

○岩田委員

事業については、今年外部評価を実施しましたが、全く不要だと思われる事業は無かったと思います。縮減ですけど、具体的にどのようにして縮減するのか、数値目標を立てるのかなど手法が難しいと思いました。

○近藤委員

大綱の方向性は非常にいいものだと私は思います。着目するのが最後のページのそれぞれの分野が具体的に何を示すのか、です。多様な主体とは何か、機械に任せられる分野において、手続きを簡便にできるのか、何を機械に任せるのか、シュリンクさせる分野はどのような基準で実行するか、無駄な事業はおそらく無いと思っているが費用対効果から見て効率化するためにどこ

を縮減していくかなど、考え方をはっきりさせて具体論を展開すべきだと思います。

○菅原委員

30年、10年という単位で話がありましたが、企業に例えると、長期、中期、短期の計画単位でそれぞれ市民のニーズが何か、それに伴い新たな業務が発生もするし、新たな技術・手法などで現事業を補えるのか、などいろいろな指標を使って分析します。足りない部分は何かを見極め、人でなければいけない部分や自動化を進めなければならない部分等がある程度の目安を定めています。市としても30年を見据えるためにある程度の道筋を定めることは必要だと思います。そうすれば分野別指針の中で重点的なものが絞られると思います。

○前田委員

30年後の理想を掲げるのはいいと思いますが、具体的なフォーマットが示されないと、それが正しい方向に向かっているのかチェックできません。客観的に、住民の生活に直結した文言が表現されていない気がします。

○竹内委員

スリムという言葉から最初にイメージしたのは、無駄がないというよりも細い、薄いであり、あまりいいイメージを持ちませんでした。説明を聞いてマイナスではないイメージを理解できました。スリムというのが、事務負担を減らしていくのか、事務事業自体を減らしていくのかが分かりませんでした。外部評価ヒアリングをすると必要のない事務事業は無いのかなと感じましたので、何をシュリンクする事業と考えているのか、どのように取捨選択するのか知りたいと思いました。

○宮澤委員

スマートでスリムな行政運営の確立はこれから社会情勢がそういう方向にいくと思われまますので、岡崎市も遅れずに目指していただきたいと思っています。岡崎市もスマートでスリムな行政運営という計画が出てきて良かったと思っています。私の意見としては、スマートでスリムを実践すると、自然災害が発生した時に機能しなくなるのではないかと心配があります。発生しても対話できるシステムを確立することを明記することで市民の理解が得られるのではないかと思います。また、人でなければ職員でなければやれない分野の説明がありましたが、それ以前に人として大切なことを市職員の方々に忘れないでいてほしいと思います。普段から市民目線で暖かく声掛けなど人間味のある対応があればスマートでスリムな運営をシステムチックに行われても市民に理解されるのかなと思います。以上2点をお願いしたいと思います。

○米津委員

大綱の骨子はこれでいいと思いますが、策定した後に実践できる体制を作ることが一番大事だと思います。例えば戦略1の多様な主体との連携については、他自治体と連携するには担当課だけで実践するのは難しく、市長・副市長が協議しないといけないと思います。それをどのようにして実現していくかが大事になります。また、市役所内部においても課の連携とか、課内や部内の連携ができる体制が必要だと思います。あと、職員が大綱を知ってい

ることが大切ですので、しっかり周知をしていただきたいと思います。

○岩月会長

行政運営の方向性を表す言葉として、スマートでスリムは的を射ていると思います。資料2の16ページに行政側がどうなるかイメージが示されていますが、まず住民の暮らしがどうなるかが先にあり、その状況に対して行政がどう対応するのか考えるのが手順かなと思います。ビジネスでも社会情勢の変化に求められて対応するものの例として、未来予測として約1600企業が報告しているレポートもありますし、未来の年表という人口減少に関する本もあります。さまざまな予測に対して行政がどのようにあるべきかを考える必要がありますが、スマートでスリムが自然と求められると思います。特にAIは様々な分野で活用がされてきていますので、今後目覚ましく変化すると思われれます。それに対して人の力が今まで以上に必要となると思いますので、行政が何をすべきなのかを考えていかななくてはならないと思います。

○進行（行政経営課主任主査 山内智弘）

ありがとうございます。委員の皆様からいただいたご意見を精査して参考にしていきたいと思ひます。

それでは、進行を岩月会長に戻したいと思ひます。ありがとうございます。

○岩月会長

長時間にわたり、活発なご意見をいただき、ありがとうございました。

事務局においては、皆さんからいただいたご意見を、次期行財政改革大綱の策定において参考にしていただきたいと思います。

以上で議題2を終わります。

それでは、最後の議題に移ります。議題3「行財政調査会報告書について」事務局から説明をお願いします。

○説明（行政経営課主任主査 山内智弘）

議題3について説明いたします。

委員の皆様は任期は令和2年3月31日までとなっていますが、行財政調査会要綱第13条に「会長は、調査会における調査検討の結果について、市長に報告書を提出するものとする」とされており、任期までに報告書を作成する必要があります。

参考として報告書（案）を事前送付させていただきました。まだ本日の議題に対する委員の皆様のご意見を反映しないといけないため、未完成の状態ですが、報告書をイメージしていただくために送付しております。

それでは報告書（案）の内容についてご説明いたします。全体の構成については前回・2年前の報告書から特に変更しておりません。表紙を1枚めくっていただき、1ページ目には、「はじめに」ということで、国の経済や本市の財政状況、本市を取り巻く行政課題等を簡単にまとめております。1段落目のわが国の経済についての文章は政府等のホームページからところどころ引用しております。3段落目にありますように、行財政調査会は昨年度3回開催し、今年度も3回開催する予定ですので延べ6回としています。また、4段落目には議題1でも説明しましたが、外部評価専門部会を設置し、2年間で18業務を評価していただいたことを記載しています。最後は「不断の行財政改革を推進されるよう要望します」で締めくくっています。

続いて2ページ目から4ページ目にかけては「審議経過」とうことで、2

年間延べ6回開催される本調査会と外部評価専門部会の活動と審議の内容をまとめております。

そして5ページ目については、「意見内容」として2年間でご審議いただきました意見をまとめていきたいと考えております。今の委員の皆様は2年間の任期を通して次期行財政改革大綱の策定に関するテーマについてご意見をいただきましたし、来年度は次期行財政改革大綱が策定されるタイミングからしても、今までの審議経過で委員の皆様からどのような意見が出されたのかをまとめることは適当だと考えております。

次期大綱の策定に関する審議としては、2ページ目から4ページ目の審議経過にあります中で、3ページ目に記載されている「30年度第3回の持続可能な行政経営について」と、元年度第1回の「次の行財政改革のイメージについて」、そして4ページに記載されている本日の「次期行財政改革大綱について」、の3つでございます。

本日の審議終了後、報告書を作成し、次回行財政調査会で皆様から最終的なご承認をいただき、3月に会長から市長に提出していただきたいと考えております。

説明は以上です。報告書の内容や作成方法等についてご審議をお願いいたします。

○岩月会長

ありがとうございました。

説明のことについて、ご質疑、ご意見がありましたらお願いします。

○岩月会長

ご意見、ご質問も無いようですので、議題3については以上とさせていただきます。

本日の議題はすべて終了いたしました。

以上をもちまして、令和元年度第2回行財政調査会を閉会いたします。

— 閉会 —