

令和7年度第1回行政改革推進委員会 会議録（要点録）

日 時	令和7年4月18日（金） 14:00～15:10
場 所	平戸市役所 4階第2委員会室
出席委員	横山会長、坂元委員、鶴田委員、松永委員、溜池委員、原田委員、岡委員、西宮委員
事務局	総務部長 村田、人事課長 中田、人事課行革推進班長 田元、主事 里森

【次 第】

- 1 開 会
- 2 市長あいさつ
- 3 質問
- 4 報告
 - (1) 会議でご議論いただきたいこと
 - (2) 現下の環境や課題
 - (3) 今後の行革の方向性
 - (4) 行政改革推進委員会の進捗状況
- 5 議題
 - (1) 答申書の構成について
 - (2) 基本方針について
- 6 その他
 - (1) 今後のスケジュールについて
 - (2) 次回開催日程

発言者	質疑等
事務局	<p>1 開会</p> <p>事務局より8名の委員が出席（うち、1名はリモートによる出席）しており、会議が成立していることを報告。</p>
市長	<p>2 市長あいさつ</p> <p>みなさま、こんにちは。平戸市長の黒田成彦です。</p> <p>平戸市行政改革推進委員会の開催にあたり一言ごあいさつ申し上げます。皆様には、委員会開催のご案内を申し上げましたところ、公私共にご多忙の中、ご出席いただき心からお礼申し上げます。また、日ごろから、市政全般の推進にご協力いただきまして重ねてお礼申し上げます。</p> <p>さて、昨年10月に、貴委員会に対しまして、「行政改革推進計画の検証・評価」及び「平戸市行政改革の今後のあり方について」の2点について、質問いたしました。10月から1月まで3回に渡る熱心なご審議をいただきまして、去る2月に答申をいただき、専門家の視点から、現下の課題や今後の方向性について貴重なご意見を頂戴しているところです。その中で、持続可能な自治体を経営していくためにも、行政改革は今後も引き続き取り組むべく、組織として取組の方針を定めた行政改革大綱が必要であるとの提言をいただきました。</p> <p>今日の人口減少社会の中において、本市も例外なく自治体規模が縮小することが見込まれ、限られた人員と予算で効率的かつ効果的な行財政運営がより一層求められ</p>

	<p>ものと認識しております。従いまして、貴委員会から提言いただいた、行政改革大綱の必要性については、本市としましても十分尊重させていただき、本年度中に策定する予定としています。</p> <p>行政改革を推進する上では、行政職員の経験や知識だけでは十分とは言えず、専門家のみなさま方のお知恵をお借りすることで、より実効性のある大綱が策定できると思っております。</p> <p>委員のみなさまにおかれましては、専門的な見地からの忌憚のないご意見やご提案を遠慮なくご発言いただき、活発な議論をお願いしたいと思います。</p> <p>結びに、この委員会が有意義な時間となりますよう、そして委員皆様のますますのご健勝とご活躍を祈念いたしまして、開催にあたってのあいさつとさせていただきます。どうぞよろしくお願ひします。</p>
事務局	<p>3 質問</p> <p>市長から横山会長へ質問書を交付</p> <p>《質問事項》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今後の行政改革の取組みについて <p>～市長は次の公務のため退席～</p>
事務局	<p>4 報告</p> <p>資料2～資料5により説明</p>
事務局	<p>5 議題（1）答申書の構成について</p> <p>資料6により説明</p>
委員	<p>資料6の「5改革の内容」で具体的な内容を明記するとある。おそらく職員が作成すると思うがどれぐらい進んでいるのか。その内容を見て委員会として意見が出てくると思うので、進捗状況を教えていただきたい。</p>
事務局	<p>全局的にこの行革大綱を策定することは話しているが、具体的な中身についてはまだ触れていない。これから検討事項である。</p>
委員	<p>これから各課に今後行革をどう進めるのか。課内でどのように取り組むのかという問い合わせをして吸い上げていくということか。</p>
事務局	<p>各課に問い合わせをするのか、ある程度事務局でたたき台を作りてこの会議に臨むのかまだ内部で検討していないが、どういった形が委員の意見を引き出せるのかということについて内部で協議したい。</p>
委員	<p>できれば各課から上がってきたものを見せていただきたい。それを委員会でこれが足りないというような話が出来れば良いものが出来上がりそうではないかと思う。</p>

会長	答申書のたたき台をつくり、それに対して各課から意見を聴取し、またここに答申書案として出していただきいて、妥当なかどうかを判断しながらまとめていければよいと思う。
事務局	取組内容について、各課の意見をいただきたいということであれば検討させていただく。
委員	構成について概ねこういう形で結構かなと思う。ただし、この基本方針を展開するにあたっての一番のビジョン、つまり何を目的に或いは目標にして、3つの基本方針に取り組んでいくのか、まずその大前提が必要ではないか。前提として総合計画はもちろんあるが、その総合計画を実現するために行政改革として何を目指していくのかというところを具体化する必要があると思う。効率化とか市民サービスの質を高めていくこだわりはわかるが、人口が減少し財源が限られる中でも、最大限のサービスを提供するために、何か一つの目標的なところがあるとこれからの議論がしやすいのではと思う。
会長	資料6の「2背景及び目的」ということで「(2) 目的」というのがあるかと思うが、こここの書き方をどうするのか。一つは総合計画などとの整合性が出てくる。これが後の方がいいのか、目的を示す前の方がいいのか、少し検討がいるのかなというのが一つ。目標であるが、このような計画を策定する仕事をよく受けるが、一番大事なところは平戸市が行政改革をする上で何を目指していくのか、目指すべき方向性、目指すべき姿、これを最初に明確に明記することが一番大事かなと思う。まずは目指すべき姿を明らかにして、それを実現するためにどういう目標を立てるのかを考えるべきである。サラサラと目的を文章で書くだけではなくて、そういった筋立てをより明確にしておくことが一番大事なところかなと思う。目的という名称がいいのか分からぬが、目指すべき姿があって、それに基づいて、「4の改革の基本方針」になる。これは基本方針という言葉がいいのか。私は基本目標だと思う。目指すべき姿があってそのためにどういう目標を打ち出すか。その目標を達成するためにどういう戦略を出していかか。その全体像を改革の基本方針の前の段階で明確にしておくことが一番大事だと思う。その辺ご検討していただきたい。
委員	昨年度の議論を踏まえ、行革に取り組むべきことが多い中、どのような方向性に向かっていきたいのかまだ漠然としている。一つの柱を作り、そこに集中してもいいと思う。具体的に言うと、ふるさと納税で他から負けているからそこを一つの柱にするとか。あるいは平戸市は移住者に手厚くしており、200万円くらいの移住者向けの補助金もあるみたいだが、そういうものを踏まえながら戦略として具体的に押とし込んでもいいのかなと個人的には思う。
会長	その辺は資料6の「5改革内容」のところで今のふるさと納税とか、そういうのも一つの戦略として強く強調するのもいいかと思う。

委員	本当に改革していくかなくてはいけないことを考えると、平戸市は最初に何をしたいのか、どういう目的にしたいのかというところを明確にしておいて、あとを細かくしていくという形がよいと思う。これからは視点を変えてもよいという皆さんのお見には賛成である。
委員	先ほど会長から目的の方をまず明確にしてということだったと思うが、その意見に賛成で、実際のところ、大綱を作成するにあたって資料を作る事務が出てくると思うが、資料を作るにあたってもどういう目的でこれをしているのかというのを明確に表してもらいたい。やっぱりやっつけしてしまうようなところがあるのでその目的がはっきりした時点で、一旦職員の方に説明会などをしてもらった後にそういう作業に移った方がいいかなと思う。
会長	私も含めて今色々な意見を出していただいたので、少し次回までにその辺も含めてご検討いただきたい。それでは議題（2）について事務局側で説明をお願いする。
事務局	<p>5 議題（2）基本方針について</p> <p>資料7により説明。</p>
会長	資料6の「4改革の基本方針」について、この3つの大きな柱はさきほど説明した基本目標になってくるのだろうと思う。この3つを束ねたものを1つの目指す姿とし、これまで意見交換をした中でやるべきことを当てはめたものが構成になってくると思う。資料7の右側に左側の10項目を入れ込んでいるが、これを1つの戦略として使っていくという感じか。
事務局	基本方針で決まった内容に基づき、具体的な取り組みについて意見をいただきたい。
委員	この基本方針（案）を見た時に、昨年度出した答申書の中には、SNSや動画配信サイトとか、情報発信について書いていた。それが載っていないなと思っている。もう少し具体的にどこかに載せたらどうかと思った。あまりに小さいから載せなかつたのか、答申書にはこれだけのことを書いているのにという気持ちになった。もう1点が、公共施設関係の管理について、答申書には書いているのだが、とくに財政の硬直化になりうる重要な要因かと思うが、これも小さいから載せていないのかなと思った。公共施設について、住民の意見の中に今回の消防署問題がある。中津良出張所を廃止した後、志々伎と紐差の2カ所作りますよという声が聞こえている。住民は職員の数が増えるのかと結構心配している。そういうところも公共施設がどうあるべきかと1つ言えると思う。方針として決まってないかもしれないが、そういうのが表に聞こえてくるのはどうなのかと思う。
事務局	まず1つ目のSNSの情報発信の強化というところで、この基本方針については大きな項目として書いている。その辺を踏み込んで言及するならば、次回以降の具体的

	な取り組みの中で、例えば行政サービスの質の向上などの中に1つの取り組み項目として入れることが考えられる。どうしてもそこは委員会として必要だということであれば、大きな1つのこの項目として載せることは委員会として考えられる。公共施設のあり方について、平戸市では公共施設総合管理計画を作っており、それに基づいた施設管理をしている。公共施設についてはその計画に基づき特化した取り組みがなされているが、行革の範疇もある。先ほどと同じく、大きな項目として挙げるべきとの意見であれば、基本項目に入れることは可能であると思う。
委員	基本方針は基本的な姿勢や考え方であり、あまり細部に入らなくてもいいと思う。むしろ多いと思ったぐらい。目標を立てていくことであれば、基本方針には基本的な項目を書いて、その下に細かいことを書いてよいと思う。
委員	同意見である。
委員	まとめ方の議論は考え方には違いがあるので、なかなか難しい話だと思う。大きな枠組みとしては、まず一つあるのは、質の高い行政サービスを提供すること。もう一つは、それを動かす行政の基盤をどうするか。これはお金だと思う。このサービスと基盤というものは対の関係がある。もう1つは行政だけではできないことを、外部と連携してやること。この3つが出てくるのかなと思ったので、そうなってくると、(1)の「10自治体の垣根を超えた広域連携の推進」は、広域連携をして行政サービスを提供するという意味でいけば、(3)持続可能な財政運営と行政サービスの向上の中に入れた方がいいのかなと思う。(2)は大体いいかなと思うが、ここに財政を入れるかどうか。(1)はいわゆる行政ではできないというか、外部と連携しながらやるという意味で考えると、この1と8はいいが、(3)の9外部人材の活用をそこに入れるかどうかっていうのがちょっと課題としてはあるのかなと思った。
委員	コストはある程度かかるものと思うが、将来的に収入を伸ばす取組をするべきはないかと考えていた。持続可能な行政運営が大きな目標としてあり、それに枝葉をつけるのだろうと思っていた。
委員	特にこの分類、これまでの意見であった分、10項目を分類するという点については特に問題はないと思っている。
会長	この資料は今まで我々が議論した行革の取組み10項目を無理やり3つに押し込んだという感じがする。これはこちらの枠組みではないかというのがいくつかあった。例えば(3)の財政問題。これは非常に大きな問題だと思うが、財政と行政サービスを一つの枠の中に入れ込んでいることに違和感がある。私としては、一つは組織と人材。これは一つの大きな柱だろうと思う。業務改革の中に入れるのではなく、一つの柱としておく方がいいのかなと思う。もう一つは業務改革・業務改善である。先ほどのSNSではないが、DXを推進するということも含めてやっていかない

	<p>くてはいけない。これはもう大きな柱だと思う。もし3つだとすると、もう一つは財政の適正化である。(1) の市民参加と地域連携の強化は分散してもいいのだろうと思う。市民参加は非常に大事なテーマなのだが、官と民と一緒にになってやっていきましょうという意味で業務改革に入れ込むこともできる。それから (3) の行政サービスの向上も業務改革に入れ込むことができる。そうすると、財政は行革をやるときに大きな柱となる。それが何か他のものと一緒にくくられるのもどうかなと思った。組織機構をこれからどうしていくのか。さっきの消防署の話ではないが、そのようなこともそこに入ってくるんじゃないかなと思う。ただ行政内部の中の機構改革ということだけではなくて、今ある様々な公共的な形でやっている組織のあり方、そういうことも含めて最適化をこれから図っていく上で組織は非常に大きな点だろうと思う。人や組織は一塊にしてもいいと思う。こうした中でこの 10 項目というのが出たが、これもその次の形として戦略的な一つ一つアクションとして持っていく。当然この 10 項目以外でもいろいろ出てきたものもあるし、ふるさと納税も項目としてあると思う。もう一度この 10 項目を含めて洗い出して、再整理をするのも一つである。そういう意味で行革にとって一番大事なテーマを、短い言葉で、財政・組織・人・業務改革というふうな形で思い切りよく出して、この下に一つ一つ細かいことを書いていくことがわかりやすいのかなと思った。</p>
委員	私もこの 10 項目をそのまま分類させるというのは多すぎてよくわからないと感じた。この 10 項目の優先順位を決めて、それを分けて短い言葉にすると、本当にわかりやすくクリアになると思う。
委員	やはり考え方として最初に申し上げたビジョンがあって、それを達成するためのプロセスが問題だと思います。例えば日経新聞の日経統合報告書アワードでは、10 項目ぐらいが評価してあると思うが、まずビジョンがあってそれを達成するために企業の理念がどうか、その次がプロセスである。プロセスとして、基盤を作りて財源を捻出して質の高いサービスを提供する。そのあたりが見えてくると、取り組みやすいのかなと思う。今横並びになっている感じがする。
委員	行革は私達ではなくて職員だと思っている。構成をいくつの階層にするかだが、最終的には一番細かいところはわかるような形で職員に理解いただけるような形が良いと思う。ビジョンとしてわかりやすい言葉があっても、最終的なところでは、何をするのかが分かる作り込みがよいと思う。
委員	取組み項目が 3 つの項目に分けられているので、縦割り行政の悪いところかもしれないが、各課は関係する項目しか取り組まないという考えになってしまいかかもしれない。3 つに分けても交わるところはどうしてもあると思う。3 つの項目が重なるところがあると思うので、重なるところに目標やビジョンを置いてもらうと視覚的にもわかりやすい。職員のモチベーションに繋がるんじゃないかなと思う。

委員	最終的には職員が分かりやすいような見方や作りでもいいのではないか。 民間では、あるべき姿をターゲットとして一つ定める。組織機構見直しなど目標が3項目あってもいいが、あるべき姿があって戦略を落とし込んでいくと思う。
委員	項目が二重にまたがったときのことだと思うが、例えば教育問題と財政問題が混在しているという形の図柄みたのがあると職員も分かりやすいと思う。
委員	体系を考えるとき、取組内容を評価していくことになるので、評価がしやすいような体系が1番いい。普通はKPIとかKGIが測定できるようなものが大事かなと思う。
会長	例えば三つの柱があるとしたら、その上に目指す姿を明記すると同時に、基本目標としてそれぞれの三つの柱一つ一つに、例えば数値的な目標を考える。よく最近出てきているのが、「行革が平戸市は進んでいると思うか」について市民の意識を調査し、何年度までに100%にするのかというような数値を用いるなどマインド的なもので表現していく方法もある。 財政はどちらかというと数値目標は当然出てくると思うが、総合計画との兼ね合いがあると思うので総合計画に出ているものがあればそれを使ってもいいので、目標ごとに何か一つぐらい数値目標があればいいのではないかと思う。 全職員、全庁一緒に一丸となって行革をやっていきましょうという全体的な目標数値ですね。細かい一個一個の数字ではなくて。そういうものを全職員に明らかにしていくというのも一つあるかなと思う。
委員	現在、数値管理はしているのか。フィードバックはされているのか。
事務局	令和5年度までは行政改革推進計画があったので毎年進捗管理をしており、数値目標を立てている事業とそうでない事業はあるが、数値目標を立てた事業については達成したのかどうかという検証は終わっている。6年度は計画がない状況のため、数値管理は行っていない。行革大綱を今年度中に策定することとしている。計画ではなく大綱になるので、理念的なものがメインになると思う。ただし、実際には行革が進んでいるかというのは、進捗管理をする必要があると思っている。進捗管理については、例えば大綱の下に実施計画を作り、そこに各課の個別具体的な計画と事業内容、それから数値目標などを入れ込んで、進捗管理をしていくということも1つの手法としてあるのかなと思っています。実際この行革大綱でどこまで踏み込んで数値目標を立てるのかは今からだと思うが大きな方向性としては、この会議では理念的なものに留めて、実施計画を策定する段階で数値目標等は設定したいと考えていたところである。
委員	考え方はそれで結構だと思う。その考え方沿って最終的にアクションプランで評価ができるよう大綱に結びついていけばいいと思う。大綱にKPIを入れるのは性格が違うと思う。

会長	1つ1つの事業はアクションプランに載せて、いくつかをまとめた1つの戦略的な目標は行革大綱に載ってくるイメージ。大綱に3つの柱があって、その下に2つなり3つぐらいの大きなサブの枝があって、そこまでは大綱で作る。
事務局	大綱は、例えば大項目、中項目、小項目と3階層に分かれて、その下に取組項目がある。具体的な事業については、市のアクションプランで管理するイメージを持っている。
会長	大綱で文章的に表現するときは、アクションに繋がるような言葉を考える必要がある。そういう意味で、資料7の10項目を基本目標に入れるのではなくて、アクションの中に入るものも出てくるかと思うので、まとまった言葉で表現する方がいいと思う。
事務局	会長から組織・人材、業務改革、財政と、この3つの分類が一つ大きな基本目標ではどうかという意見をいただいた。委員会としてそういう意見であれば、事務局の方で案を再度見直したい。例えば組織と人材にどういう事業が当てはまるのかを作り直すので、委員会としての意見をいただきたい。
会長	もう1回まとめ直していただきたいと思う。その際は、見直し案を次の2回目の会議に出すという感じになるのか。それとも会議の前に出せるのか。
事務局	会議の前にはできると思う。
会長	もう一つ、資料7の10項目を基本目標に直接入れるかどうかの問題がある。そもそも少し端的な言葉がいいのかもしれない。そのような形で事務局の方で作り直していただくということでよろしいか？
(異議なし)	
会長	それでは今日のまとめとしては、私も発案させていただいた3項目を一つの柱として区分を見直して、再度提出していただくということにさせていただきたいと思う。
事務局	基本方針については作り直すこととし、でき次第委員にメールで送る。そこで、意見をいただければ修正を加える。次回の会議までに基本方針に基づいて、深掘りした答申書の内容を事務局で作成するというスケジュールを考えている。
会長	4回の会議が予定されているが、それぞれいつまでに何をするのか予定はあるか。
事務局	4回目は最終的に答申書の案の確認ということで微調整があるぐらいかなと思っている。実際の審議は2回目と3回目を中心になってくる。単純に言えば2回目と

	3回目で半分ずつということで考えている。資料6の答申書の構成にあるが、項目が6つあり、項目1、2、3とあと基本方針の一つ目ぐらいは2回目で行って、3回目で基本方針の2つ目以降というところでいければ4回目の答申書確認に間に合うかなと思う。
会長	少なくともその2回目に入る前に、メール等で大きな柱だけはいただきたい。
事務局	了解した。資料6の項目1、2、3も含めてたたき台を作ることとする。
会長	スケジュールを説明していただきたい。
事務局	資料8になるが、今日が4月の中旬に第1回目になり、2回目を6月下旬、3回目を8月中旬、4回目を10月上旬で、10月下旬には答申したい。4回目の会議は答申書が9割9部できたものを事務局として提出させていただきたいと思っている。実質2回目と3回目が、皆様から意見をいただく場になると思っている。
会長	そうすると先ほど委員から意見があったが、全序的に枠組みを示して、意見を聞くみたいなことは、2回目と3回目の間ぐらいになるのか。
事務局	一旦事務局で作って、委員から意見を聞いた後に、進捗状況を職員や行革本部会議にはしないといけないと思っている。行革推進委員会としては、こういう方向性で答申書ができるというところを職員に情報提供して、それに対して職員からも意見を聞いて、それをまた委員会にフィードバックするということで考えている。よって、タイミングとしては2回目の会議が終わった後に、職員向けにこの委員会ではこういう意見が出てこういう方向で進んでいるということを説明しなくてはならないと考えている。そこで職員から意見を吸い上げたい。 次回会議は6月27日（金）の14時からとする。