

令和7年度第3回行政改革推進委員会 会議録（要点録）

日 時	令和7年8月28日（木） 14:00～15:45
場 所	平戸市役所 3階中会議室
出席委員	横山会長、坂元委員、鶴田委員、松永委員、赤木委員、溜池委員、原田委員、戸田委員
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

【次 第】

- 1 開 会
- 2 議 題
答申書の内容について
- 3 その他
次回開催日程

発言者	質疑等
事務局	<p>1 開会 会議は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>
会長	<p>○会長あいさつ 答申書の内容について、前回皆さんからいろんな意見をいただきそれをもとに事務局で修正をして、事前に皆さまに配布している。できれば今日完全とはいかないまでも、最終的なまとめまで、個人的には持っていきたいと思っている。心残りがないように、皆さんから一言ずつでも結構なので意見を出してほしい。</p>
事務局	<p>2 議題 答申書の内容について 資料2、3、4、5により説明</p>
会長	<p>資料3に前回各委員からの意見をまとめている。これに基づいて、事務局に答申書の内容を加筆修正していただいている。一番大事なのは答申書の中身もだが、まず基本目標を先にはっきりとさせた方がいいと思う。資料4に基本目標案ということで、原案そして案1案2という3つを並行して記載しているが、このいずれかにするか、または別の案にするか、皆さんから意見をいただきたい。案1は人口減少という課題に果敢に臨みという言葉と、最後の方に挑戦する自治体という言葉が出てきている。それから案2の方は中間に「果敢に行政経営改革へ挑戦」と書かれており、行政経営改革そのものを果敢に挑戦する、というところにインパクトを与えていこうという案ではないかと。これは前回の委員会で挑戦するなどの前向きな表現を加えたらどうかとの意見をいただいたことによる修正案である。感想・意見をいただければと思うがいかがか？</p>
委員	提案いただいてだいぶイメージも違うのかなというのを改めて感じたところ。まず

	案1はとても前向きというか、ただ単に行政改革強化を図るというような言葉よりも、今までと違った取り組みや、またこれまで以上の成果を出していきたいというメッセージが感じられる。案1、案2それぞれいいと思ったが、メッセージとしての力強さは案1の方があると思ったが、全体的なバランスと最終的には市民の目線に立っているという観点でいけば、案2の方がいいのかなと感じた。いずれにしても皆さんのご意見をいただきながら考えればと思う。
会長	バランス的には案2の方がベターではないかという意見だったが、それぞれ皆どちらがいいか。もしくは原案がいいか。
委員	行政目線ではないということで、質の高いサービスの向上という言葉が良いと思った。個人的には、人口減少や厳しいという言葉を書かないといけないのか、書かなくてもいいのではと思う。全体を考えると案2がよい。
委員	私も案2の方がいい。ただ、人口減少は仕方ないと思うが「厳しい現実の中でも」という言葉に引っかかって、ちょっと暗い気持ちになる。ここの表現を変えられると全体的な印象というのが変わってくると思う。厳しいという言葉以外で原案のように「進む中において」、或いは案1のような「大きな課題」という表現がいいと思う。
委員	人口減少という言葉はもう見たくないが大切なことだと思う。「厳しい現実」という言葉を「人口減少が進む中」という原案の言葉を使った方がいいと思う。「果敢に行政経営改革へ挑戦し」というのはすごくいい。案1の挑戦する自治体も本当にみんなでやるぞというのが伝わってきてすごくいいなと思う。ただ、全体のバランスとなると案2がいいと思う。「厳しい現実」辺りの表現が引っかかる。
委員	どちらかというと案2。案1でも案2でも前向きに挑戦する言葉が入っているのでどちらとも良かったが、案1だと挑戦する・挑むと書いてあるが最後のところで「挑戦する自治体」とある。これは、自治体としてはありがたい話だが市民目線の方がいいと思う。市役所は挑戦する自治体でいいが、これは対外的に市民に向けてのメッセージの方がいい。案2の方は質の高い市民サービスと載っているので、案2がいいと思う。
委員	私も案2がいいと思う。ただし、住民1人1人の暮らしを支える質の高い市民サービスとは具体的に何なのかと思ってしまう。それよりも挑戦する、共存する、一緒に成長していく、そういう自治体の方が個人的には寄り添っている感じがする。質の高いサービスを与えますというと押し付けがあるような気がしてしまう。市民と一緒に成長し、一緒に前に進んでいく方が、寄り添ってもいるし果敢に挑んでいきますと見えるかなと個人的に思う。
会長	言っておられることはよく理解をする。皆さんと同じように、案2の方がスムーズ

	な感じがする。「人口減少という厳しい現実の中でも」という表現は、このままでいいのか、もう少し柔らかくしたほうがいいのか。原案のような「進む中においても」という表現に置き換えてもいいかもしれない。先ほどの委員の意見だが、根本的に今回の答申書は、あくまで行政が市民に対してどうあるべきかを正していくのが目的である。本来のあるべき姿として言っていることはよく理解するが、そういう意味では、そぐわないのかなと思っている。案2をベースにするということで、「人口減少という厳しい現実の中でも」という表現をどう置き換えるか、事務局の方で修正をお願いしたい。基本はこれで、大幅な変更はないと考えてほしい。
事務局	皆さんの意見として「厳しい現実の中にも」という表現を変えられないかということであるが、人口減少は間違いない事実なので、人口減少という言葉を用いながらも、行政改革を進めていくという表現に変更したい。
会長	そういうふうにしてまとめてほしい。人口減少という言葉は聞き慣れた言葉ではあるが、今まで以上にこれからもっと厳しくなる。非常に切実な重要な問題なので、その言葉を消すわけにはいかない。事務局が述べたような形で修正をしていただく。それでは答申書の中身全体について協議する。細かな文言の修正等、些細なことで構わない。資料4の文末の文言を参考に、「何々をすべきだと」と厳しい言い方になっている表現がふさわしいかも意見をお願いしたい。
委員	答申書の見出しが変わって見やすくなったと思う。皆さんの意見を踏まえてよく修正されていると思う。読んでいて興味があつて調べた。2-1-2の人口減少と少子高齢化について、令和6年の出生数68.6万人は厚生労働省の確定版か概算かがよくわからない。調べたところ概算だったのでどこかに文言を入れた方がいいと思う。
事務局	確かに確定版ではない。確定版は9月中に発表される。速報値とか、入れるとするならそういう感じで入れるかどうか。「厚生労働省が発表した令和6年の人口動態統計によると」と書いてあるので、数字が概数なのか確定値なのかというところは、この出典元を書くことで担保されていると思う。
委員	承知した。
委員	修正は今のところない。特に、基本目標と基本方針を体系的に整理していただいたので、すごく見やすいと思っている。
会長	3ページの96行目。「生成AIやIoTの導入による」とあるが、IoTという言葉をここで使うのは、業務効率化とは馴染まないと思う。総務省のDX推進計画の中で使われているのは、AIとRPAであるので、IoTの代わりにRPAを入れる方がいいと思う。どちらにしてもIoTと書くのはよろしくない。それから、4ページの131行目、「企業や自治体に課せられている責務となっています」とある。企業という言葉を入れる必要があるのか、あくまで行政のことであるのでここでは行政だけでい

	いのではないか。5 ページ目の 159 行目、「持続可能な行政運営を実現するため、これからの行政改革の基本方針を定めた」という言葉が出てくる。ここに出てくる「行政改革」、「行政運営」、前回私が提案した「行政経営」という言葉。これは基本目標の中にも書かれている。このような言葉がそれぞれ異なった形で、いろいろ出てくるのも変だと思う。ここでは「行政改革」という言葉を使う必要がある場合も当然ある。その辺を精査しているのか。統一すべきところは統一することが望ましいと思う。前回言ったように行政経営という言葉は、最近こういう地方自治体関係の学会でもよく使われる言葉だ。それぞれの文言をどう使い分けをしていくのか。その辺はもう一度整理を方がいい。
委員	9 ページの基本方針について、BPR 等による業務の向上があるが、BPR という言葉を使う意義とは何か。日本語だと業務改革である。そういうことだけじゃない BPR の言葉の中身は何か。
会長	その言葉の意味だが、かなり幅広く含んでいる。その業務の見直しをどう図って改善していくかになる。
委員	IoT を RPA にするという事は分かるが、単純に業務改革でいいのでは。業務改革でいいことをなぜ BPR という言葉にしているのか。恰好つけているように感じたので、特別な意味があるのかと思った。
会長	我々は日頃から使っており今は企業でも行政でも基本中の基本の言葉である。事務局の補足はないか。
事務局	確かに業務改革でもいいのではないかと言われたら、返答に困るが。BPR は Business Process Re-engineering の略であり、今までの業務を全く変えるという意味であり、業務改革とあわせて業務そのものを廃止したり、やり方自体を変えるなど幅広い意味で使用している。
会長	業務改革だと、改革はどうしてやるのが見えにくい。だから一つは DX という新しい手法を使う。それから BPR。昔から使われている言葉。改めてそういう手法を使いながら、業務改革をしていこうということ。
委員	自治連合協議会の立場で考えた。12 ページの 318 行目。まちづくり協議会について、「協議会が自らの地域は自らで考え、極力自主財源を確保できる仕組みを作り、自走できる組織として成長することを期待します」とあるが、平成 27~28 年ごろまちづくり協議会の発足から関わってきたが、基本的にまちづくり協議会というのはボランティアである。その中で、自主財源の確保は非常に困難だ。何をもって自主財源の確保をすればよいのか。実際、市の交付金が 1 億円を超す金額になっているがその活用の有効性に焦点を当てたほうがいいのではないかと思う。これまでの経過と今後のまちづくり計画について、その交付金のあり方については代表者会で

	<p>議論が行われているがそもそもまちづくり協議会が何をするのかといった指針はあるが、具体的な運用については協議会に全部任せられている。すでに協議会が発足して10年経っている。行革の答申の中で言うべきかわからないがそういう問題がある。聞きたいのは、地域協働課がとなって3年半になる。まちづくり協議会の役割は一段落したと市は捉えているのか。自主財源を確保できる仕組みは、所管課と話し合っているのか。所管課としては絶対自主財源を確保すべきだと言っているのか。一方、自治会は任意の団体であるので基本的には補助金をもらっていない。自治会は163あるが、小規模な地区は20世帯ぐらいで、多いところで470世帯ある。その中で自治会のあり方は非常に悩みどころだ。例えば、防災、生活環境、介護・福祉、そういうところをどうするのか非常に悩んでいる。当然一つの自治会ではできないので、広域行政を推進するときに何を構築するのか。自治会については、そのようなところのとらえ方をどうするのかが課題となっている。それから、最後の進捗管理だが、行革推進委員会の答申の中でここまで踏み込むかは議論の余地があるが、例えば進捗状況は誰が判断するのか。もう一つは、アクションプランの策定はどうするのか。アクションプランを策定するかは、答申の中に入れ込む必要がないのか。平成18年度の大綱策定時はアクションプランを作っていた。そして財政と協議をしている。大綱だけだと財政サイドはそうですかで終わってしまう。行政であるので横の連携をいかに強くしていくのかが気になっている。アクションプランを財政にいかに反映させるか。そのような位置づけは持った方がいいんじゃないかなと思う。行政内の横の連携、住民と連携をどうするのかというのアクションプランに落とすことができるのではないか。事務局はアクションプランの策定についてどのように考えているのか。</p>
事務局	<p>まちづくり協議会の自主財源の確保について、行政改革推進委員会は令和6年度からこのメンバーで協議をしている。令和6年度は平成25年度から令和5年度までの行政改革推進委員会の実績について、各委員の皆様に評価・検証をいただいている。その中で今後どういった行革を進めるのかもご意見をいただいた。まちづくり協議会のあり方については、自主財源の確保も一つの課題であるとの意見があつて今回の答申書に盛り込んだ経過がある。今回の答申書はあくまでも委員の皆様で組織する行政改革推進委員会の答申書になるので、この内容について行政側が協議をして内容を決定するというプロセスではない。基本的にはこちらの委員会の中で協議し、答申をいただいて、その答申内容が今後の市の行政改革大綱に反映するものと考えている。自主財源の確保という文言についてはこれまでの行政改革推進委員会での経過をもとに作成している。アクションプランの策定と財政との協議の点であるが、財政健全化計画が令和5年度で終了して、その後基本的には財政課は計画を策定しないと議会にも説明している。行政改革大綱を作つて、進捗管理はする必要があるのでその進捗管理をどう図つていくかについて、アクションプランを今のところ策定する予定はない。進捗管理については、各課においてそれぞれ個別の計画があるので、そちらで考えている。例えば公共施設総合管理計画、総合戦略、通常行っている実施計画、予算編成等において、行革大綱に基づいて各種事業を組み立てる。進捗管理についてもその個別計画のアクションプランの中で行革大綱に関</p>

	連する部分については人事課で取りまとめていきたいと考えている。
委員	それぞれの個別計画の進捗管理は、それぞれの所管課で行うということで終わるということか。
事務局	はい。
委員	前回話したが、まちづくり協議会のホームページに活動状況が載せてあるが、あるまちづくり協議会は何もしていない。何もしていないのに市から交付金が出るのはおかしいと思う。よって、自主財源を確保できる仕組みを作つて自分たちで活性化させようという言葉を入れたいというお話だったと思う。そう言いながら1年も経つて、ホームページに何も書いていないまちづくり協議会がたくさんあったので精査をするのがいいと思う。
委員	まちづくり協議会については、ずっと携わっているが、何もやってないということは決してない。それがそれぞれの事を行つていてる。
委員	報告書を書いていない。
委員	まちづくり協議会のあり方については、指針はあるが、市には事業の方向性を示したほうがいいのではないかと言つてゐる。 進捗管理に話を戻すとそれぞれの計画の中で行うと言つてゐるが、それぞれの計画は所管分しかしない。全体的な進捗をどうするのか。DX推進計画、公共施設総合管理計画などそれぞれの計画で進捗管理していくのか。市としてそういうスタンスでいくならそれでいい。しかし、この答申書のまとめ方はそうではない。全体的に行政と市民へのかかわり方にまで言及している。 アクションプランに基づいて、総合的な進捗管理が必要ではないか。目標値を立てて進捗管理し、全体的に管理をすればいいと思う。個別計画の中で進捗管理をすると言つてゐるが、大綱は全体的な方針である。その辺の考え方はどうなつかと思ふ。
事務局	各課で取り組んでいる計画に基づいて事業を実施していただく。それについて進捗管理は各課で行うが、行革大綱を作ることによって、人事課においてもその全体的な取りまとめは行う。ただし、取りまとめを行うにしても行革大綱に基づくアクションプランという位置付けよりも、各課で行った進捗管理を取りまとめて、行革大綱に関連するものについて人事課の方で整理させていただくということで今は考えている。
委員	大綱があれば必ず実施計画があると思うが。大綱だけで終わるのかという話である。今考えていなくても、先々も大綱だけで終わるのか。それから、今、国が地方自治体の行政のあり方として進めているのが内部統制である。都道府県と政令指定都市は基本方針の策定義務があり、一般市は義務ではない。例えば財務規律、法令

	遵守を盛り込む。答申書に書いてある効率化は内部統制の目的とするところである。内部統制的な感覚、例えばリスクの低減などを盛り込んではどうなのかという気がした。それから、モニタリングや ICT は、内部統制の中で国が示している。その辺について、答申書に盛り込んではいかがか。従来の行政改革というよりも、新しい時代に合致したところでの捉え方からすれば内部統制が盛んに呼ばれており、一般市においても内部統制についての関わり方をどうするかという議論が行われている。現実的にはなかなか難しいところであるが、そのような捉え方もあるのかなと思っている。
事務局	貴重な意見である。
委員	1 ページ目の 22 行目、「行政改革の推進に資する考え方や方向性について本委員会に対し」を追加しているが、行政改革を進めるためにということではなく、先ほど基本目標の案 1 案 2 を言ったと思うが、ここは「質の高い市民サービス向上に資する」というような形がよいのではないか。市が行政改革を推進するのはもちろんであるが、その先の本当の目標は市民サービスの向上である。1 ページ 26 行目の目指す将来像について、9 ページに基本目標と書いてある。大切なことなので、「目指す将来像を基本目標として全職員で共有し」というような形で入れてほしい。2 ページの 65 行目、2-1-2 で現下の環境・課題で項目が 4 つ挙げられている。人口減少、デジタル化、財政、社会課題とまとめられている。4 つぐらいに絞った方が見やすいが、デジタル化が目立ってしまう。人口減少は非常に大きな課題なので問題ないが、このデジタル化は様々な社会的課題の中に入れることもできる。わざわざデジタル化を項目として出さないといけないのか。あと 4 ページの 124 行目で障害者の書き方だが、私の認識で障害の「害」は漢字で書かない。126 行目の「切れ目なく」の表現も障害者担当部署に聞いて、表現がよいか確認願いたい。
事務局	人口減少は基本目標にも出てきているので記載した。社会のデジタル化について、DX が大きな改革の取り組みの項目としてあったので記載した。表題は社会のデジタル化だが、内容については DX が社会では必要になってきているということを書いている。社会的課題については、政治や経済社会の変化に対して、柔軟に対応していくべきだと書いている。それから、改革にとって財政は二人三脚でやっていくものでありこの 4 つについて項目として挙げている。
会長	人口減少が進めば、デジタル改革をよりよくしないと機能していかない。
委員	承知した。そこの整理ができていればいいのかなと思う。
会長	そこはこのままの方がいいかなと思う。
委員	人口減少対策は急務だと思っており、デジタル化は進めていかないといけない。おそらく、若い方はもっと思っているはず。遠慮して書いているのが私の個人的な感

	想で、我々世代から変えきれていない。高齢化が進むこの平戸地区だからこそ急務だ。表現ニュアンスのところをもっと強く書いてほしい。まだ2、3年前ぐらいのニュアンスだ。もうそのステージにはいない。本当にまずいですよというメッセージを強く言うべきである。
会長	今の意見は私も賛同する。②社会のデジタル化の前文が長い。行政自身も変わらないといけないし、市民も変わっていかないといけない。その辺を強く訴えてほしい。
事務局	ありがとうございます。
委員	そこの重要性を言ってもらえば、社会のデジタル化っていう項目が立ってくるのかな。もう少し積極的に。
委員	説明文が多い。
委員	DX という言葉について、GX も入れてはどうかと思った。企業では環境にも配慮する流れになっている。
会長	その辺は次の様々な社会的課題に盛り込んでいる。
委員	5 ページの 145 行目。社会保障関連支出が増加し、「財政負担が増す一方で税収は減少する」とある。148 行目は、歳出削減とある。歳入の中には税収がある。税収を歳入とし、言葉を統一したほうがいいのではないか。
会長	これから大綱を作っていく上で当委員会としての提言をまとめることとしているが、3 の改革の位置付け・計画期間について、市には総合計画などがあるが、今後作っていく大綱の位置づけは、もう少し明確に示す必要はあるのかないのか。どう考えているのか。
事務局	大綱の位置づけであるが、平戸市の最上位計画は総合計画である。行政改革大綱はその総合計画の中に、行政改革の分野があり、それを下支えするために位置付けている。行政改革大綱は幅広い内容なので、総合計画を補完するような上位の計画になるものであると思ってる。
会長	そこは理解できる。答申書に明記する必要があるのかないのか。
委員	「1はじめに」のところに、行政改革大綱のことが書かれているが、それだけで十分なのかという意味だと思う。行政改革大綱は、先ほど言った総合計画に次ぐ上位となる計画になると思う。大綱があつてその下に行財政改革がありますというところの位置づけをこの 6 ページに書くかどうか。答申書として「はじめに」のところで、行政改革大綱について記載する。6 ページの 3 改革の位置づけというのは、あく

	までも行革大綱は「はじめに」で書いているので、6ページは行財政改革のことだけの位置づけとする。「はじめに」のところで大綱についての記載をもうちょっと充実させて、総合計画に次ぐ大きな計画。この3の部分は行財政改革の位置づけですとした方が見やすいのかなと思う。
事務局	改革の位置づけは6ページの179行目から書いてあるが、「この答申で提言する改革は、市民ニーズにかなった行政サービスの提供と財政健全化を両立させ、「第2次平戸市総合計画」に掲げる「持続可能な自治体の経営」を実現するために、将来を見据えた行財政運営の指針として、実効性の高い行政改革を推進するための考え方として位置付けます。」と書いている。大綱の位置づけというよりも行政改革自体がどういった位置づけなのかを書いている。この内容を答申書に載せるべきかどうかということか。
委員	もう少し「はじめに」を充実しないと、行政改革大綱の位置づけがわからなくなつた。
事務局	今回の答申書は最終的には行革大綱のベースになるものだが、本委員会が取りまとめるべき答申内容は、今後の行革を市としてどう進めていくのかということである。答申書自体が大綱ではない。先ほどの改革の位置づけとして表題を付けているのは、大綱の位置づけとはしていないため。この答申書の内容が今後の行革をどう進めていくのかに視点を置いた内容になっていれば、よろしいと思うのでそういった視点で、その文言が必要なのかどうかというところを判断してほしい。
委員	そうすると、はじめにの部分に、もう少し位置づけのところを入れてもらえたらいと思う。
委員	13ページ、公共施設管理等の適正化。前回、もう少し強い言葉で言った方がいいということを入れていただきたいのが、文章に重複する言葉が多く、同じイメージの言葉がある。14ページ、「また、今後も運営を継続する施設については、適切な管理を行うことで、公共施設の利用状況や維持管理が改善され、市民に対するサービスの質も向上します。安心で安全な施設を提供することで、住民の満足度を高め、適切な管理とメンテナンスを行うことで公共施設の寿命を延ばすことができます。」とあり、その後に、「定期的な点検や修繕を実施する」と、同じようなことを言っている。適切な管理、定期的な点検やメンテナンスを実施することで、長期的なコスト削減に繋がりますというように、言葉がクリアになったらいい。冒頭の文章は、限られた財源や人材を効果的に活用すること、無駄なコストを削減、必要な施設に適切なリソースをとあり、すごくわかりやすい。「今後的人口動向を踏まえ、利用頻度が著しく低い施設や老朽化が著しい施設については、廃止や売却を含む大胆な削減策を講じていただきますようお願いします」とある。すごく言つていただきたいことだ。サービス向上、それぞれの地域の人にサービスを充実させようと思うとどこもカットできなくなる。それでは削減にならない。見直して統合

	したり、メンテナンスの費用も考えた方がいい。
会長	366 行目からの文章が重複しているような感じがする。簡略化してほしいとの意見である。事務局の方で精査していただきたい。このままがよいか、もしくは簡略化するか。
事務局	承知した。
委員	行政経営という言葉がある。非常に重要だと思う。その経営という観点をもう少しメッセージとして伝えたいと考えた。11 ページの 285 行目、データを分析してニーズを把握して適切なサービスを、これは重要だと思うし、これがまさにマーケティング的な視点だと思う。そのマーケティング的な視点や発想を持ってといった言葉を中に入れることによって、イメージが違ってくる。例えば 287 行目のサービスの提供をマーケティング的な視点を持って進めてほしい。もう一つ EBPM という言葉を入れた方がいい。データ分析をしてという話をよくするが、根拠に基づいた政策立案が大事であり、最近は EBPM という言葉が使われているので入れてほしい。
会長	今の件、賛成である。検討いただきたい。もう一度修正案を事務局の方で作っていただき最終確認をする会議を開く事にするかそれとも、メールでやり取りするか？
事務局	おまかせしたい。
会長	新しい市長になってから答申をするのか。
事務局	現市長の予定。会議を開くとなれば、10 月の頭か 9 月下旬を予定したい。
会長	これから退任する市長に答申を渡すのはよろしいのか？
事務局	答申書を現市長に渡して、今後行革大綱を作るときは新市長のもとに作る。答申書は変わらないので、そこはよろしいと思っている。
委員	事務的には多分そうだが、市長が変わって、全く駄目だ、聞いていないとならないだろうか。
事務局	現市長が諮問しているので、現市長に答申する方がいいのかなと思う。現市長からの諮問に対して答申をして、引き継いでいただく流れとなる。
委員	市長同士の引き継ぎ書があるのか。
事務局	ある。全課継ぎをするので問題ない。

会長	<p>次回会議は9月30日（火）でよろしいか？ ～異議なし～ 今日多くの意見が出たので、事務局に整理していただいて、次回会議に臨みたい。 それでは本日の会議は終了する。</p>
----	--