

令和6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1月22日（水） 14:05～15:40
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	理事兼人事課長 峯野、人事課行革推進班長 田元

【次 第】

1 開 会

2 議題

答申書（案）について

3 その他

発言者	質疑等
事務局	1 開会 事務局より8名の委員が出席しており、会議が成立していることを報告。1名はリモートによる出席。
会長	○会長あいさつ 今回は答申書の内容をお諮りします。本年度最後ということもありますのでできるだけご意見を出していただきますようお願いいたします。2月の中旬に市長答申となります。今日の議論を踏まえ、修正等がありましたら後日皆さんにメールをして確認をとるという形にしていきたいと思います。
会長	2 議題 答申書（案）について これまで4つの節それぞれの検証をしていきながら、皆さんからいろいろなご意見をいただいたところです。ご意見を基に、今後の方向性について事務局でたたき台を出していただき、皆さんで話し合いながらまとめてきたところです。これまでの議論を基に、今回答申書としてみなさんにお示しをしています。答申書はいかに皆さんのご意見を集約した形をとりつつも簡潔に答申するか、重要な視点に沿っているかだと思いますので、そのようなことを少し考慮しながらご意見をいただきたいと思います。
事務局	資料2、3により説明。
会長	資料2で述べられていることが盛り込まれているか、文言はこう変えた方がいいのではないかとすることがございましたら、発言をしてください。
委員	非常によくまとめていただいています。答申についてもこれまで我々が出した意見が反映されているなというのが感想です。全体的にはすごくいいなと思いますが、

	最後の「おわりに」のところで全体を総括いただいています。職員の皆さんのスキルアップやDXも大切ですが、一つちょっと重要な観点として、職員のパッションですね。やはり、その仕事への思いや地域に対する愛着、変えていこうというマインドが重要であると思っています。ある行政機関のアンケートでは、地域に対しての愛着があるかという問いに対し、結果はかなり低かったです。衝撃的な結果でした。平戸市の職員は非常に優秀ですし、すごく思いもあるのですが、そういった思いをもっとアピールしていくという取り組みも重要じゃないかなと思いました。
会長	非常に大事な点ご指摘ありがとうございました。この「おわりに」の中にも行革マインド醸成というような言葉もございます。私もいろんな自治体で、同じようなアンケートをとると大体同じ結果になっています。やっぱり自分たちの地域を職員の方がどれだけ意識を持って豊かにしていこうと思っているかどうか、日常的な機運として備わっていくことが非常に大事です。そういったようなところも答申書に入れていただくといいのかなと思います。私も賛同します。
委員	答申書について、流れ的なところはこれでいいかなと思います。細かい表現的なところで3点あります。 1点目は、3ページ、「(3) 健全な財政運営」の2行目のところで効果額は6298万6千円になっています。一方で、5ページ、「3 行政改革の今後のあり方について」の2行目のところに13億5455万2千円と効果額が出ています。この効果額の違いについて説明をお願いします。 2点目は、4ページの最後から5ページの初めになりますが、自主財源の確保について、「本市の経済循環は域内投資額よりも域外投資額が超過しており資金が流出している構造となっています。」とありました。これは正しいことだと思いますが、手段として市民の所得を増やすということだけしか書いていないのですが、確かに市民の所得を増やせば循環型の経済につながるのですが、もう少し具体的になぜ所得が増えるのかというところを明記した方がいいのではないかと思います。例えば企業誘致を推進しますや、域内での特産品などを作る、それで市民の所得を増やします。その手段が書かれていないのではないかと思います。これまでやってきた中であると思いますので、そのことはぜひ明記していただきたいと思っています。 3点目は、6ページの1行目のところで、行政改革は不断に取り組むべき課題とありますが、その中に具体的な施策が入っています。例えば民間活力の活用や、その下にある広域連携の部分っていうのは、前のページの項目に挙げて、6ページのところは、行政改革は不断に取り組むべきですよということをもうちょっと書くべきじゃないかなと思います。なぜ行革が必要なのか、行政改革はしなくていいということではなく、必要であるということをしちゃんと明記していただきたいと思います。そして、行政改革に取り組むに当たっては、という形で文章が続いていくと思います。資料2の目的とか背景、そこら辺をもうちょっと盛り込んで、必要ですということをここに表現するという方がよいと思います。
事務局	3ページの効果額6298万6千円ですけれども、これについては財政改革に寄与し

	た分だけ載せた金額になりまして、例えば先ほど申しました枠配分方式やシーリング方式といった財政改革に基づいた効果額を載せています。大きな項目が財政の健全化という項目になっていましたので、その金額のみ挙げさせていただきました。 5 ページの、13 億 5455 万 2 千円というのは財政改革のみならず歳入・歳出改革全ての効果額を合計したものとなっております数字の違いが出ています。二つ目、5 ページの上から 2 行目「市民の所得を増やす」これをどうやって増やしていくのかというところにつきましては、委員の意見を踏まえこちらで修正させていただきます。最後に、6 ページの上段、「行政改革の今後のあり方について」のところで、広域連携や民間活用については、個別具体的な事業になりますので先生おっしゃいましたようにその前の項目での記述にし、今後のあり方のところについては、行政改革の大きなくくりでの目的或いは必要性を記述するなどの修正をさせていただきます。
委員	効果額が 13 億 5400 万円とありますが、これは計画を作る段階で、市町村合併による地方交付税の特例措置がありました。その特例措置が段階的になくなるため、14 億ぐらい削減しなければいけないということで計画を作りました。数字が見えたから、行革計画を作りやすかったのではないかなと思います。 なぜ行革をしなければいけないのか、そういう気持ちが湧いてくるような文章が良いと思います。職員が見たときに今後何億円、特に人口が半減すると地方交付税が削減されますから、やはりそこについては何とか頑張って行革をやっていく必要があると。数字が入っていれば、また職員もわかりやすいんじゃないかと思います。そういう作り込みをしたらどうかなと、全体的に見て思いました。数字が出せるかどうかちょっとわかりませんが、人口減少がこれだけ進めば、ある一定の数字は出せるのではないかと思います。
委員	6 ページは、行政改革はやるべきだということなんですけれども、職員がこれ読むと、どうして取り組まないといけないのかとなるだろうと思います。 先ほども言ったようにこのところは、行政改革は必ずやらないといけないということを盛り込むべきだと思います。数字がどうかっていうのはあると思いますけど、職員が行政改革はやらないといけないよねというような気持ちになるようにしていただきたいと思います。
会長	行革の目的というものを職員全員が意識するような形の答申書にしたいと思います。
委員	行革の目的を明確にしないと、職員は行革と言われても真剣に考えない。
事務局	財政もとりにあえず良好で、税収は少なくとも一応予算は毎年組めています。そういう状況の中で、行革と言っても職員は大丈夫じゃないって頭の片隅に気持ちがあるかもしれません。市町村合併当時からすれば、予算に対しての危機意識が薄れてい

	るかもしれませんので、職員に対してのアピールも含めて修正させていただきます。
委員	答申書の中に、公共施設のことは入れていないのですか。
事務局	4 ページの中段より下の方に書いています。
委員	他市町村との連携なんかも個人的に思うところで、答申に入れられるかどうかは別として進めていただきたいと思います。
事務局	6 ページの上から 7 行目ですが、平戸市は佐世保市を中心としまして、西九州佐世保広域都市圏という連携事業を実施しています。いろいろ取り組んでいるのですが、なかなか表立って効果があるとか、そういったところがまだ見えないんじゃないかっていうご意見もありましたので、先頭に立ってかじ取り役としての期待をしたいという委員のご意見もありましたので書いています。この部分についても、前の項目に持ってきて修正したいと思います。
委員	この点については、今後の行革のあり方にもなりますので、この記載箇所がいいと思いますが。
委員	2 ページの「市民協働のまちづくり」について、行政の思いを入れていただければいいかなと思います。答申書はページ数の決まりはあるのでしょうか？
事務局	特にありません。
委員	4 ページの 5 行目から「職員給与の支給については人事院勧告や職員組合との交渉を経て見直しがなされており、加えて旅費の見直しや手当の見直しなどを行って来られました。」とありますが、最後の「行って来られました。」のところの表現が気になります。
事務局	「手当の見直しなどがなされました。」に修正しましょうか。
委員	それをお願いします。
委員	働く側の立場として、定員適正化計画では削減が目標として挙げられていましたが、今回の答申では人材確保ということも書かれていますので、必ずしも削減するものではなく、行政需要に対応した適正化ということで、需要があれば増やすということが見受けられますのでいい内容だと思いました。 職員 1 人ひとりのスキルアップも大事ですが、やはり組織としてカバーし合いながら業務を進めることも大事です。スキルアップをしたことによって、できる業務が増え、2 人分の業務を 1 人でやるぐらいのやる気とそれに伴う負担は表裏一体で

	す。スキルアップやD Xを進めることで人員削減に繋がらないようにお願いしたいと思います。
事務局	前回の委員会でも職員を減らしたことが成果なのかというご意見をいただきました、10 人削減したので評価してくださいというようなそういう考えではなくて、適材適所に努める中で業務を精査した上で職員は配置していかなければならないと考えています。あえて、削減という言葉は使いませんでした。
会長	難しいところですが、減らすというよりも減らさざるを得ないところを職員には意識してもらわなければならないと個人的には思います。
事務局	人口が減っていけば、職員も減るというのはそういうことであると思います。人口は減っているけど仕事は減らないというのが現状です。極力市民サービスの低下に繋がらないように業務を精査して見直していくということをしなければならないと思っています。
委員	職員削減ありきという考え方でなければ、行革となれば人員削減は仕方がないと思います。
委員	福岡県古賀市役所は、窓口時間は通常 8 時半から 5 時までですが、9 時から 16 時までに変更しています。こういうことも意識していただきたいと思います。テレビのインタビューで市民の方がいいことだと言われていましたが、市民としては不便になるけど職員にとっては働き方改革に繋がります。古賀市長は、窓口時間を短くすることによって、他の行政サービスを行うことができるということを言っていました。そういうことをやっぱり意識していただくというのが必要なのかなと思います。行政改革は一方的に削減、削減という形だと思うんですが、職員は減らすべきところは減らして、増やすところに増やしていくというところを意識づけられるような答申になったらいいと思います。
事務局	平戸市役所は 8 時半から 5 時 15 分まで開庁していますが、市民課では月に 1 回延長窓口をやったり、休日にマイナンバーカードの交付といったサービスを続けています。これまでは、市民の方からすれば、同じ税金を払っている、自分は平日休みがないから休日に関わるくらいするべきではないかというふうな意見が個人的には多かった気がします。一方で、働き方改革の一環で、例えば銀行はお昼休みをきちんと取ったり、世の中の流れとしてそうやってきたときに、やっぱり役所もそういうことをやっていかないと、行政サービスは維持できなくなると思いますので、そういう視点というのは非常に大事なところかなと思います。
委員	安芸高田市の市長は窓口時間を短縮したことによる効果額は 400 万円を超えと言われました。その浮いたお金を他の行政サービスに使うことができます。金額的なものがあるとわかりやすいです。ただサービスがなくなったのでは理解は進まな

	いのではないかと思います。時間を変更しても、慣れてくればその時間に行くようになると思います。今はコンビニで何でもできるようになっていると思いますし、電話対応でも時間外は自動応答でいいと思います。コスパと言っても限界があると思います。
委員	ある企業は始業を朝7時から終業を夜の8時までとする、フレックスタイム制を導入しています。それをする事によって、1日分の仕事を他の勤務日に振り分けて、週休3日にしているとニュースで言っていました。 例えば朝の早い時間はそのような人たちが出勤していれば、サービスを減らすことなくできるかなと思います。その辺は、多分やりながら試行錯誤しながらやっていけないといけないかなと思いますが、そういうことを意識していただきたいと思います。
委員	市民協働のまちづくりについて、まちづくり運営協議会が全地区にできたのは行政改革推進計画の策定後だと思います。大体2億円近く支出していると思いますが、効果が本当に上がっているのかというのが疑問です。まちづくり運営協議会には、1人ずつ市の職員を配置しています。もっと市の業務や相談業務をしてくださいという気持ちがあります。ただし、まちづくり運営協議会を作るときに市の下請けはさせないというような話もあって、もう一步できるところもしていないんじゃないかなというところがあります。もう少し業務をしてもらえれば、職員も助かると思います。
会長	協議会単位で会計年度任用職員のような人を雇っているということですか。
事務局	そうです。
委員	市で雇っている人を各協議会に配置していますが、運営しているのは協議会になりますので、どうしても税金を使っているという感覚が少し欠落している部分があるのかなと思います。1億円以上の税金が使われていますので、もう少し行政に協力するようなことができれば行革にも繋がるんじゃないかなと思います。答申書にはもう少し踏み込んだ形で書けないものかなと思いました。 4ページの議員定数について、計画期間中に2回削減したと書いてある一方で、削減を検討すべきとあるので、内容が矛盾しているのではないかと。回数は削除しても良いと思います。
事務局	市民協働まちづくりについて、岡委員が言われるような気持ちはあるんですけど、行政としても生い立ちが行政の下請けはしないというようなところが増えてきていますので、委員会としてそこをどう切り崩していけるのかということです。
委員	答申ですから、職員が言っているわけではないので、そういう意見もあるということを書いてもいいのではないかと思います。協議会と行政が一緒に考えて、協議会

	が独り立ちできるようになることがいいと思います。
事務局	市がどこまで支援するのかという課題があります。協議会に独り立ちしてほしいとも考えていますので、表現は検討します。
委員	行政とまちづくり協議会の役割分担を明確にしたほうがいいと思います。最初からしないというのでは改革にならないと思います。
委員	協議会の運営費は、一般財源になりますよね。国・県の補助金はありませんのでなおさらしっかりやっていくべきだと思います。
事務局	議員定数については、2回の削減という文言を削除してもよろしいでしょうか。
委員	いいと思いますが、最後に削減したという文言を直近という文言に変えた方がいいと思います。
事務局	分かりました。
委員	私は初めて答申書を作り上げる経験をさせてもらっていますが、この書き方が普通なのかなとちょっと個人的に疑問を持ったのが5ページ中段にある交通船事業です。自助努力により収益改善とありますが、ではどうすればいいのかと思ってしまいます。つき離されたような感じがして、利用者が減っていつてる中でも燃料代は上がっています。
委員	ここの表現は、行政に言っているのか、交通船事業者に言っているのかが分かりませんでした。
事務局	一つの独立採算制として企業として交通船事業はやっています。赤字が出れば税金で補填しています。補填するのを少しでも減らすために自助努力しましょうと表現しています。自助努力というのは、貨物の量を増やすのか、運賃を上げるのかなどということですね。運賃を上げるのも難しいでしょうから、少しでも委託しているところを自分たちでやるとか、そういうことを書いたつもりでした。
委員	主語は誰になるのですか。
事務局	市が交通船事業者に対して、自助努力をしてください、ということです。
委員	一般会計からの一定の繰出金はやむを得ませんがという表現は、繰出金を縮減するというような表現がいいのではないのでしょうか。
会長	分かりにくいのであれば、自助努力という表現を削減してもいいのでは。

委員	市も交通船事業も一緒になって経営を考えるべきだと思います。
委員	答申書は市長に対して提出するので、市に対して交通船事業はこうしてくださいねと言っているので表現はいいのかなと思いますが。
会長	答申は運営会社に言う訳ではなくて、市長に言うこととなります。
事務局	では、自助努力を削除し収益改善という文言に修正したいと思います。
委員	ふるさと納税は、都城市が 190 億円あるんですけど、最初のころ平戸は頑張っても 15 億円でした。それでもふるさと納税が日本一になったのもう少し頑張っていた方がいいと思います。子供たちに教えるときにふるさと納税を税と言えるかというのもあり、別のジャンルになってしまうと思いますが、これだけ大きくなって財政に影響を与えてきています。あくまで寄付であり一時的な収入であることと書いてありますが、もっと貴重な財源として増やすような表現がいいのかなと思いました。都城市のように 190 億円もあれば、平戸市の一般財源は 50 億円しかないなのでその 3 倍も 4 倍も稼ぐわけですよ。それを努力しないでどうするんだと思います。都城市も肉や魚やうどんなどどこにでもあるものが売れています。成田空港、羽田空港、モノレールの中でも広告が出ています。平戸が 15 億円のときは、モノレールに広告が出ていました。インパクトがあることをしたほうがいいと思います。人口も減っていくし職員も減っていく中で、ふるさと納税は強力に進めるべきです。答申書には、ふるさと納税はあくまでも寄付であり一時的な収入であることから、行革の取組みに基づくものとは言い難いとありますが、もう少し、ふるさと納税のよさを PR して、職員がふるさと納税を増やすために何か案がないか考えるなど、ふるさと納税を強化するような表現に変えてほしいと思います。最後の行革マインドのことですが、今、ウェルビーイングという言葉があります。これは、幸福度という意味ですが、世界の幸福度調査では、143 か国の中で日本は 51 位です。行革をすることによって、幸福度があがるような取り組みをすべきだと思います。
委員	4 ページのふるさと納税について、下から 6 行目、歳入確保の観点からのところで、ふるさと納税に後ろ向きな表現があるので、貴重な財源でありますのでの前までを削除してはどうでしょうか。ふるさと納税は域外からの貴重な財源ということで修正すれば、域外からの資金獲得にも繋がるということではないでしょうか。
委員	平戸市の自主財源は 10 億円ぐらいしかありません。予算の総額は 269 億円です。つまり、260 億円ぐらいは外部に依存していることになります。東京では、魚や畑が平戸みたいにある訳ではないので、平戸のものを買って財政を助けてあげましょうということでスタートしたと思います。そうであれば、もっといいものを買ってもらい、提供するといったことを進めましょうというような表現がいいと思います。

事務局	ふるさと納税についてこのような表現にしたのは、前回の委員会ではふるさと納税を行革の柱にしていたのですが、当時の委員からふるさと納税はあくまでも寄附だという考えで、行革とは違うのではないかという意見があったためです。しかし、今日これだけ注目を集められて、平戸市も日本一になって、平戸市には他に負けない地場産品をたくさん持っていますので、これを活用しない訳にはいけないと思いますので、委員からいただいた意見を踏まえ、積極的なふるさと納税の推進というところで修正させていただきます。
委員	当時の行革委員会では、ふるさと納税制度がスタートしたばかりで、寄付額が急激に伸びたことから、行革に否定的な意見がありました。当時は、寄付額が増えるのは職員の努力ではないと見たのでしょうが、今は全国的にも制度が浸透していますので、今言ったような表現に修正した方がいいと思います。
会長	3つの意見があります。 1つは、表記の問題です。答申書の文章化はいろいろなスタイルがあると思いますが、一文が長いと思います。ここをもう少しすっきりさせてほしいと思います。 2ページから3ページの市民協働のまちづくりは3ページの5行目で話が終わって、次に情報発信について、その次に大島地区の計画について続いています。 最初見たときの印象は、長く続いていて読みづらい感じがしました。 次の異なる項目については、1行あけるとか、箇条書きのようにするなど工夫をお願いします。 2つ目は、ふるさと納税は行革の取り組みに基づくものとは言いがたいところがありますがとの表現は省いてほしいと思います。 3つ目は、今後の行革のあり方について、目標をもう少し強烈に出して欲しいと思います。今後は、人口は減る、財政も縮小する、職員も減らさざるを得なくなる。そうすると職員の働き方改革はこれからどうすればいいか、業務改革、業務改善をすることによって、市民サービスの質を落とさないだけでなく、やはり職員の働き方改革、職員が働きやすい環境作り、こういったことがますます重要になってくると思います。だから、行革は行わなければならないということです。おわりにのところには、もう少し色々な言葉を駆使しながら、だからこそ行革をやらなければならない、1人ひとりの職員にそういう思いを持ってもらえるような表現にし市長に答申したいと思っています。 令和7年度は大綱も作るので、おわりにのところはそのような思いを沢山盛り込んでほしいと思います。
事務局	1点目の文章が長い、それから文中で項目が変わるところでは、行間を空けるなど、体裁のところについては事務局で考えさせていただきます。 2点目のふるさと納税についてですが、推進する方向での表現に修正します。 3点目のおわりにのところで、行革を進めることによって、働き方改革などに繋げるという点ですが、これまでは、行革をすることで職員が減ったり、予算が減ったり、結局自分たちの首を絞めているのではないかとこのマインドが生まれたのもある

	かもしれません。そうではなくて、今後は人口も減って職員数も減るけれども、減っても働き方改革を同時に進めたり、そういったことをして行革をしてよかったねと職員に思ってもらえるような、表現にできればと思います。
委員	市役所のホームページやSNSはもう少し見やすく、わかりやすいものにしていただきたいです。企業のホームページもそこに載せていただきたいです。
委員	若い職員の方の提案が受け入れられるような、雰囲気を作るべきです。若い方が提案したときに頭から無理でしょう、仕事が増えるよとか、そういうような言い方ではなく、何かちょっと言い方とかも考えてほしいと思います。
会長	職員からのいろいろな業務改革とか、アイデアを出すような仕組みは一応あるみたいですが、動いていますか。
事務局	毎年全職員に改善の提案をいただいています。その中でもすぐにやれるものについては、実行していかなければならないと思ひまして、今回も備品関係で職員から提案があったものは着手しています。
会長	提案の中には、今は無理なことなどいろいろあると思いますが、そういった提案というのを全庁的にするしないは別として共有する仕組みはあるのですか。
事務局	原課に提案内容を伝えて、全職員で共有する仕組みはあります。
委員	古賀市役所では、ボトムアップ事業をやっていました。これは、予算が全体で3千万円ぐらいで、職員からの提案事業に予算をつけるというようなものです。こういうのがあれば、職員も実現できるんだというのがあると思いますので、財政的な面もあると思いますが職員の意識は高まると思います。
会長	熊本の南部の自治体でワークショップを行いました。メンバーは、全庁的に上は係長までで、ほとんどが若手職員です。今業務をどう変えたらいいのか、地域社会を良くするためにどのようなサービスにしたらいいだろうか。そういうことを毎年20人ぐらいでアイデア出しからやります。そして、基本設計から実施設計までやります。その提案を部局長クラスに説明して予算化しています。部局長会議では無理だよとかいろんな意見出ますが、毎年違うメンバーで1人のメンバーが1年間やります。月2回ワークショップを行っています。今回はDXをやっていますが、だんだんと意識は変わってきます。1つのことを今まで思いっただけでやってきたことを、そのためのデータを探して政策を考えていくということに繋がっています。今まで政策を考えるのは、例えば企画課とか限られてます。そうでなくて町民課でもそういう政策を考えることができます。ワークショップは年間20回ぐらいやっており、3年続いています。お金をかけずに人材育成にも繋がります。

委員	古賀市では、障害者の職場体験を増やすために、「はたらこーが」と題して、担当者が事業を提案しました。その提案を市長や上層部に担当者がプレゼンしました。そういうボトムアップ型の取組は職員の意識向上に繋がると思います。
委員	当社では、第8次中期経営計画の始まりに合わせ、経営理念を変更しました。会議に支店長が集められ、トップから直接説明がありました。総合計画や行革計画は職員にどのように浸透させているのでしょうか。ネットワークにアップするだけなのか、それとも市長が各部署を回って直接話す機会があるのですか。職員に浸透させないと、行革は進まないと思います。実際トップから直接話を聞けば職員にも浸透するのかなと感じたものですから。
事務局	職員を集めて、市長が直接話すというのはやっていません。総合計画の冊子は全職員に配っています。予算を作るのは、基本は班長係長以上で、担当職員も一緒に作りますが、例えば20代の職員が総合計画を読み込んでいるかというのは疑問が残るところです。全職員に浸透してるのかとなると、まだまだ盛り上がっているところではないと感じています。
委員	浸透させるための取り組みは今の時代だからこそ大事なかなと思います。
会長	都城市はまさに日本一の自治体を目指すと掲げて取り組んでいます。そういう中の一つで、ふるさと納税の大躍進があると思います。
会長	今日皆さんからいただいた意見を基にして、答申書の修正をお願いします。その後、委員のみなさまにメールで修正版を送り最終確認をとりたいと思います。
事務局	今後のスケジュールですが、最終の確認を2月5日としていますので、修正案を1月29日ぐらいまでには皆様には送ります。2月18日に会長から市長に答申書交付としています。
会長	3 その他 その他のところはありますか。
事務局	4月から2ヶ月に1回ぐらいのペースで4回ぐらいの会議を重ねまして、行革大綱策定に向けた答申書を作りたいと思います。委員のみなさまは引き続きよろしくお願いします。
会長	約半年ですが、みなさまのご意見をいただき答申書が完成する運びとなりうれしく思います。来年度もよろしくお願いします。