

令和 6 年度第 1 回周南市行政改革審議会会議録

- 日 時 : 令和 6 年 7 月 2 5 日 (木) 1 8 時 0 0 分～1 9 時 4 5 分
- 場 所 : 周南市役所 本庁舎 4 階 庁議室
- 出席者 : 行政改革審議会委員 1 1 名
- 事務局 : 高木財政部長、橋野財政部次長、渡辺行財政改革推進室長、
三牧行財政改革推進室室長補佐、秋丸主査
- 傍聴者 : なし

1. 委嘱状交付

市長より、新委員 11 名へ委嘱状の交付

任期 : 令和 6 年 4 月 1 日から令和 8 年 3 月 3 1 日まで

2. 市長あいさつ

3. 委員自己紹介

4. 会長、副会長選出

5. 諮問

6. 議題 行財政改革に関する取組について

会長 : それでは、「行財政改革に関する取組について」事務局からの説明を求める。

【事務局説明】

会長 : 今回論点となるのは 2 点、これまでの行財政改革大綱の位置付けがまちづくり総合計画の中に組み込まれることと方向性が変わること。具体的な案は現段階では示されていないが、方向性等についてご意見・ご質問のある方は願います。

委員 : 初めてであるため、何を聞けば良いかわからないが、とりあえず現状の取組や成果を説明していただきたい。私は税理士なので会計が専門であり、その部分での意見を求められていると思うが、例えば周南市の地方公会計制度はどのような状況なのか。貸借対照表などを作られているのか、その辺りの資料を示してもらうことができるのか。

事務局 : 財務書類 4 表は HP で公開している。令和 4 年度までの実績はお渡しできるので提

供させていただく。

委員：初めての委員も多く、何を議論するか困っている方もいると思うので諮問内容を改めて共有してほしい。

会長：諮問内容は先ほど市長から諮問書をいただいたとおり、「行財政改革に関する取組について」である。この場で諮問書の写しを配るまでのことはないと思うが、事務局からも後ほど委員の方に共有いただきたい。

委員：まちづくり総合計画に行政経営の言葉を入れることに違和感はないが、行財政改革大綱を個別に策定しないことと、まちづくり総合計画の分野 8 を行財政改革大綱と位置付けるということに矛盾があるように感じる。考え方をどう整理しているのか。

事務局：これまで行財政改革大綱として冊子で作成してきたが、第 4 次行財政改革大綱と第 2 次周南市まちづくり総合計画後期基本計画の分野 9（都市経営）は重複する部分がある。今回その部分を改め、総合計画の一つの分野として位置づけ、第 5 次行財政改革大綱は策定しないという趣旨である。

委員：大綱はなくなる、行政経営の分野で 4 つの推進施策が浮かび上がる、それまでは良いとしても、（仮）行政経営計画は今までの行財政改革プランと比べると角が取れて丸くなったように感じる。先程委員が言われたように第 4 次行財政改革プランでどんな目標値でどのような成果が出たか具体的に説明がない限り、（仮）行政経営計画というのは少し走りすぎと感じる。事務局の考える行政経営の意味を教えてください。

行政経営は行財政改革より幅広く角が取れたイメージを受けた。改革という言葉がなくなり経営という言葉になると第 4 次までやってきた改革の趣旨が将来ずれてしまうのではないかと。今まで行政改革と財政改革を合わせてやってきたと思うが、行政改革では経営という考え方に当てはまらない事務事業もある。財政改革では経営の考え方はほとんど当てはまる。そのため経営という言葉を使うと財政の方にシフトしてしまい、行政改革が薄れるのではないかと。行政改革は数値化が難しく、経営という言葉で全体をまとめることに違和感がある。行政経営をタイトルにしてしまうと今までやってきたことと違う印象を受ける。

会長：名称は変わるが行財政改革大綱でやってきたことを引き継ぐ形で今後も継続し、目標設定や進捗管理の方法はこれまでと同様、と私は認識している。ただ、名称が行政経営に変わることによってマイルドになり過ぎるという意見だと思うが、事務局の考えはどうか。

事務局：今後、行政経営という言葉が全面に出る事となるが、行財政改革も引き続き進めていく。言葉の表現については、いただいた意見を基に事務局で考えていきたい。

改革から経営という言葉に変わることによって角が取れたように感じられるかもしれないが、本市の最上位計画であるまちづくり総合計画の分野として位置づけることで、より強力に進めていきたいという意思表示である。行政経営の意味については、当然行政の経営は民間の利益の追求とは異なる。市民福祉の増進が一番重要なところであるが、地方自治法でも事務を行う上で最小限の経費でなければならないと規定されており、限られた最小限の資源を使い、選択と集中によって最大限効果を出すことを考えている。現在の行財政改革プランにも数値で表しやすい取り組みとそうでないものがある。今後、（仮）行政経営計画についてはどのような目標を設定すれば4つの推進施策に繋がっていくか、委員の皆さんのご意見を聞きながら進めていきたいと考えている。

委員：民間の人間であるため、そもそも行政経営とは何か、そこからわからない。企業の経営であれば分かりやすいが、それと何が違うのか皆さんもわからないのではないかと。私は今の話を聞いて、ヒト・モノ・カネ・情報をうまく循環させることによって行政を回していく、その中で良いものについては民間の手法を取り入れてさらに良くしていく、と受け止めたが基本的な考え方はあっているか。

事務局：先程説明したように、民間と違い行政の経営の考え方は利益の追求ではない。市民に満足してもらえる行政サービスを限られた行政資源の中でどれだけ行えるかだと考えている。つまり、利益の追求ではなく、限られた最小限の費用（ヒト・モノ等）で質の高い行政サービスを持続的に提供するために経営的視点を持つという考え方で行政経営という言葉を使っている。

委員：私も行政経験があるが、行政経営を一言で説明するとなると難しい。意味が広い言葉でもあるし委員が言われたように今説明されてもわからない。次回1ペーパーくらいで要点をまとめて説明していただけないか。

事務局：次回、事務局の考える行政経営の意図がわかる資料をお示しする。

事務局：おっしゃるように分かりにくい部分もあったと思う。本日は基本的な進め方を説明する場とさせていただいており、次回総合計画にどのような形で載せるかをお示ししようと考えている。総合計画の中で行政経営とはどんなものでどういったことをやるということを文章で掲載していく。そのため別資料ではなく、総合計画の分野別の取組内容・考え方等を皆さんにお示しし、ご意見をお伺いすることになると思うので補足をさせていただく。

委員：事務局の説明を聞くと、税収は減る、人口減少も間違いなく進んでいく中で平成 20 年頃から削減縮小のコンセプトで取り組んできてまちづくりを支えてきた、しかしこれから先はどんどん入って来るものが減少していく中で、これまでのコンセプトを続けるだけではまちづくりを支えることができない、サービスを維持できないということが前提にあって、これまでの削減したものを維持しつつ時代に合わせて基本コンセプトの変更を行うということでよい。

また、このような行政経営という考え方を入れたモデルの地方自治体があるのか。

事務局：確かに第 4 次行財政改革大綱までは削減縮小のコンセプトで取り組んできて一定程度の効果は出ている。委員の言われるように引き続き削減縮小もやっていくが、プラスアルファで限られたモノの中でどう取り組むか経営的視点を加えるという考え方である。基本コンセプトは変わらず強化し、新しい視点を加えるをご理解いただきたい。

事務局：行政経営という言葉を使った組織は多くないが、例えば広島市は組織の中に行政経営部をすでに設けている。私たちは行政経営とはステップアップであり、すなわちこれまでやってきたことに新しい視点を加えて市民サービスをより良くするためにトータル的に運営していくことと捉えている。まちづくり総合計画でも他の 7 つの分野にきちんと横串を刺す取組みを行える計画を作りたい。

数は少ないが経営の視点で取り組む地方自治体はいくつかある。もう少し組み立てを研究して本市に見合った取組みを進めていきたいと考えている。

委員：今までの行財政改革という言葉を行行政経営という言葉に変えて、どの分野が行政経営という言葉を使って改革・縮減になっていくのか、逆に同じ経費で市民サービスが拡大していくのかイメージがつかない。行政経営という言葉を使う以上、ある程度のイメージを持ってやっていく必要がある。次回、委員の皆さんがわかるように具体的なイメージを出してほしい。

行財政改革プランが（仮）行政経営計画に変わることによって、どう効果が上がっていくのか。財政は毎年予算編成をやる中で財政収支の見直しを行っていたが、行政にはその視点がなかった。だから職員数を減らしたり、色んなことをやってきたが、そういう今までの行財政改革というやりかたが行政経営という言葉を使ってどう変わっていくかイメージがわからない。だから先程角が取れたという言い方をした。

会長：行政経営のプランについては次回の審議会に出されるとのことで、そこに反映してほしいということ、行政経営という言葉のチョイスがどうかという意見がある。行政経営という言葉はまちづくり総合計画の計画段階で出てきたと思うが、他にもっと良い表現があればそれに代えることも可能なのか。

事務局：行政経営は次期まちづくり総合計画策定の中で進めている言葉であり、現段階では行政経営という言葉がベストであると市は考えている。行財政改革から行政経営に移行するイメージがわからないということに関しては、次回、具体的な案を示す段階でご説明できればと考えている。

会長：イメージとしては効率的な行政運営をどう行うかだと思うが、経営的視点という言葉について、行政になじむのかと懸念する委員がいる。

事務局：約 20 年以上、行財政改革を柱に進めてきたが、いつまで改革をするのか、という声もある。毎年何億という効果は出すが、実際には違うところにニーズが発生すればそこに財源を回している。改革をいつまでやるのか、やらなければいけないことは確かだが、ムラ無駄を削ることに限界が来ているし、収入を思いきり上げる方法があるかというともそれもない。先を見ながら持続的に行政を運営していくか考えた際に、改革を掲げてしまうと効果がいくら出たのかという世界になってしまう。もちろん目標はしっかり立てる必要はあるし、ムラ無駄がある場合は DX などの考え方を取り入れた取り組みをする必要はある。そうはいてもやはりイニシャルコストは必要であり、トータル的に見ながら必要な事業についてはしっかり投資していく視点が求められている、という認識で行政経営という言葉を選んでいる。

審議会の皆さんはじめ、市民の皆さんにもどういった視点が今までと違うのかを総合計画の前段部分で理解していただけるよう表現しないと進められないと思っている。それを委員の皆さんに見ていただき、わからない部分があれば事務局で知恵を絞って考える。そこも含めて審議会の意見がいただきたいと思っている。

行政として改革のみでは行き詰っている状態だが、やらなければいけないことは確かで、改革という言葉を取ることが良いのかも含めて皆さんの意見もお聞きしていきたいと考えている。

会長：皆さんの意見は事務局に伝わったと思うので、次回総合計画の基本計画にどのように反映されているかを見た上でご判断いただきたい。

委員：お門違いかもしれないが、私は行政にも行政経営という感覚は必要だとずっと思っていた。利益の追求はしてはいけないが市民にサービスとして還元する、ある意味経営という形を取らないといけないのではないかと思っていた。これからの少子高齢化など日本が低下していることに歯止めをかけるためにも経営という形で乗り切ってほしい。わからないまま話しているので間違っていたら申し訳ない。

会長：昔からニューパブリックマネジメント、経営的視点を行政にも入れるという考え方はあるの

で皆さん一概によくないと言っているわけではないと思う。行政経営という言葉を出すにあたって具体的な定義や背景にある考え方、実際に何をするのかを今後見て判断することになっていくと思う。

委員：今日の感想になるかもしれないが、今日は全体的なお話をいただき、次回以降粒々の説明をいただけるということで理解した。今日の日経新聞で、東京以外の人口が減少し、逆に外国人人口が増えているという記事が載っており、今日の話とリンクする部分もあるなと感じた。経営というところがポイントになっていると思うが、プラスとなる収入の面と費用・経費のマイナスの面、資料を読ませていただくとどちらかというとマイナスの面を削減する、工夫することがこれからの主な議題になるのかなと感じた。逆に経営の収入の面では市税の収入しかないのかなと。銀行であれば、預金を預けてもらい融資をしてその利ザヤとなるが、人口も減っているのでやはりそれだけでは生き残れない。そのため新商品を作ったり、ビジネスマッチング手数料など新しい収入源を増やして経営を安定させようとしているが、銀行だからできることで市では税金の収入しかないでそういったことは難しいと思う。マイナスの削減だけではなくプラスの議論も今後出てくるのかなという期待と、収入の面では公共サービスの質の向上が市で言うプラスの材料になるのではないかと思う。次回以降、プラスとマイナスのところを見せていただくと自分としても勉強になる。

事務局：今プラスの収入の話があったが、確かに市の大きな収入は税金であり、第4次行政改革大綱の具体的な取組に収納率の向上を上げている。ただし、現状90数パーセントとなっており、ある程度限界が来ている。そういった視点だけではなく、メルカリや永源山公園等のネーミングライツなど、小さいところではあるが収入の確保は進めている。

委員：まちづくり総合計画の審議会と我々の審議会との関係が判然としない。この審議会に出した案を企画サイドの審議会でもう一度すり合わせをするということなのか。

事務局：確かに皆さんに議論していただく内容はまちづくり総合計画の分野8となるが、こちらの審議会では意見を纏める形になる。ただ企画サイドに意見を上げることはなる。

事務局：まちづくり総合計画を作る上でも、総合計画策定審議会こういった同様のものがある。今まではその中で分野を分けて市民の皆さんの意見をいただき、総合計画をまとめていくという仕組みになっていた。その仕組みは変わっていないが、分野8を行政改革審議会でも議論していただくことになっている。ここで議論していただいた意見を踏まえたものを、本来の総合計画の審議会に一旦渡し、それを以て総合計画を作り上げる。少しいびつな形だが、分野8を決めていく際はこちらの審議会の意見をベースに総合計画に盛り込むという組み立てで考えている。皆さん

の意見を事務局でしっかり吸い上げ、最後には総括している企画部で練り上げて、総合計画審議会で総合計画に対する意見をいただくという段取りになると思う。

委員：宮本委員が言われるように、分野 8 行政経営だけは行政改革審議会で検討し、後は企画課の分科会でそれぞれ対応するとなると他との調整はどうなるのか。文言等の調整は事務局がされると思うが、行政改革審議会で審議した結果を更に分科会で検討するということなのか。

事務局：企画の分科会で何かをするということはない。

委員：行政経営のところはあくまでもこちらの審議会で固めてしまおうということか。他の分科会とは切り離れた存在ということか。

事務局：総合計画の審議会で意見を諮問しているので、総合的な調整はあちらになる。ただ、そこで当会からの意見を揉まれることはない。ここが分科会の役割を担ってトータルで総合計画の基本計画として示した形で作り上げていく。プラス、その下のアクションプランこれは総合計画とは別のものとなるので、具体的な取組について皆さんに意見をいただくということになる。

委員：総合計画を策定する中で新たな取組みということか。今までそういった形ではなかったのではお尋ねした。

委員：我々は行政改革審議会で行行政財改革に関することの諮問を受けている。総合計画分野 8 の一つの項目に我々の答申が入っていくのは正常な状態ではないのでは。行財政改革大綱を策定しないと言い切ってしまうと答申の仕様がなくなる。我々の答申内容をまちづくり総合計画の審議会でもう一度考えるのは失礼な話。同じ附属機関なのにまちづくり総合計画審議会の部会、下部組織のようになるのではこの審議会の位置付けがおかしいのではないか。

事務局：当会が総合計画審議会の部会のような説明をしてしまったが、当然附属機関としては同等のもの。企画課とも十分調整は行っている。

行政経営という文言については委員の皆さんからご意見をたくさんいただいているが、第 4 次行財政改革大綱の取組み主旨は引き継ぐことを前提に、プラスアルファで取り組む方向性を行政経営という言葉で示している。行政経営のイメージがわかりにくいというご意見については、事務局で表現を検討したいと考えている。

会長：難しいところだが、確かに一つの部会扱いとなるのは皆さんも思うところあると思う。我々としてはまちづくり総合計画に存在感を示せるような議論ができればよいと思う。

委員：まちづくり総合計画の分野 8 のみこの審議会で話されてきたという理解でよいのか。もしそうであればまちづくり総合計画の 8 分野の一つに入れるのはどうなのか、率直に疑問に思った。

事務局：ご説明したようにまちづくり総合計画には 8 つの分野がある。1 ～ 7 分野は市民サービスに直接影響する分野。分野 8 については少し性質が異なり、7 つの分野の市民サービスを持続的に行っていくために存在しているイメージ。まちづくりを進めていく上で非常に大事な分野であるため、まちづくり総合計画に位置付けている。

会長：そもそも第 4 次行財政改革大綱と第 2 次まちづくり総合計画後期基本計画の都市経営が被っていたので第 3 次まちづくり総合計画に入れ込もうという発想だと思うが、逆の発想もあったと思う。ただ、根本から覆すのは難しいと思うので、我々としてはまちづくり総合計画の審議会から文句のないものを作っていきます。

事務局：改革のタイミングなので、色々な疑問が出てくるのは当然と思う。事務局としてもこの審議会が担う役割は企画課ときちんと整理している。形式的には行政改革審議会で審議した内容を総合計画審議会に提出し、全体として審議する立て付けとなっているが、分野 8 については行政改革審議会で作り上げるということで企画課と調整した。分野 8 について総合計画審議会で覆るということはないので、ご理解いただきたい。

委員：単純な質問だが、まちづくり総合計画の 1 ～ 7 分野と、分野 8 でない行政経営という形、こういうのはできないのか。

事務局：分けてしまうと、今行財政改革大綱を別に作っているのと同じような考え方になってしまう。もともと重複する部分があり、会長が言われるように逆にまちづくり総合計画から落とすという考えもあったが、市としては最上位計画であるまちづくり総合計画に位置付け強化したいという思いがあった。

委員：まちづくり総合計画が最上位計画ということは理解しているが、最上位計画の中に並列してかつ独立するという形で行政経営を位置付けられないのか。どうしても 8 番目に位置付けないといけいないのか。8 の番号が付けば同じように並列で見られるので、8 の番号は落とせないのか。

事務局：断言はできないが、基本計画の中で 8 つの分野と言っているので、7 ともう一つという形に分けるのは現時点で難しいのではないかと思う。

会長：様々なご意見があり、まとめるのが難しいが、次回出てくるものを見て判断となるのではないかと思う。

他に意見がないようであれば、今出た意見も踏まえて次回基本計画の分野 8 の中身を議論する形で進めていただければと思う。

以上で本日の議論は終了する。進行を事務局にお返りする。

事務局：ありがとうございました。

第 2 回及び第 3 回の審議会につきましては、それぞれ 8 月及び 9 月の開催を予定している。日程については、委員の皆様が一番多く出席できる日程で調整させていただくので、ご了承いただきたい。日程が決まり次第改めて連絡する。

以上で、令和 6 年度第 1 回周南市行政改革審議会を終了する。

（閉会）