

**(仮称)新・大分市行政改革推進プラン  
(令和5年度～令和9年度)  
の策定に関する意見書  
(案)**

令和5年2月

大分市行政評価・行政改革推進委員会

## 1. はじめに

大分市では、平成 10 年度から平成 29 年度まで、4次にわたって、行政改革についての具体的な推進項目と改善目標額、職員数の適正管理に係る目標を掲げた5年ごとの計画を策定し、これに基づく取組を推進するなかで、毎次、改善目標額を上回る実績を達成してきた。平成 30 年度から令和4年度までの5年間は、これらに続く「大分市行政改革推進プラン 2018」(以下、「現行プラン」という。)を策定し、具体的な推進項目と改善目標額を掲げた取組を継続し、市民サービスの向上や効率的な行財政運営などに着実に取り組んできている。

この間においては、大分市においてもいよいよ人口減少局面に入ったという状況の下で、少子高齢化の進展などに伴うニーズの多様化や、新型コロナウイルスの感染拡大などで行政需要は益々増大し続けている。限られた資源を活用して、効率的で質の高い行政サービスを続けていくには、不断の行政改革に加えて、新たな時代の行政経営に向けた変革が求められているところである。

そのようななかで、今後5年間の新たな行政改革に関する計画として策定される(仮称)「新・大分市行政改革推進プラン(令和5年度～令和9年度)素案」(以下、「素案」という。)について、当委員会に意見を求められたところである。

本意見書は、新たなプランが市民の幅広い視点からの意見を反映したものとなるよう、当委員会が市執行部との質疑応答や意見交換等を重ねる中で、素案の内容に関する意見を取りまとめたものである。

今後さらに人口減少が進むと見られるが、これまでの行政改革の基本姿勢を堅持し、持続可能な行財政運営を続けていくなかで、大分市が、新たな時代に向けた変革への挑戦に積極的に取り組んでいくことを期待する。

## 2. 総括的事項に関する意見

### (1) 策定の背景について

人口減少局面に入った大分市においても、年少人口と生産年齢人口が減少し、老年人口が増加する少子高齢化が進展し、労働力不足や社会保障関係費の増大が懸念される。このような情勢においては、都市経営における持続・成長戦略により、総合計画に定める各種政策・施策を展開していく必要があるが、そのためには、人的資源・財源の確保に努めて、「持続可能な行財政運営」を維持していくことが重要である。

現行プランにおける最終的な改善効果額は、当初目標額の 75 億円を上回る約 95 億円に達する見込みとなっており、効果額に関連する推進項目以外の取組も含めて、この間の行政改革の取組が着実に進められたことは評価できる。

一方で、この計画期間中には、同プランの策定時に想定していなかった新型コロナウイルスの感染拡大による新たなニーズやリスクへの対応も図る必要があった。そうした中、大分市の財政状況を見てみると、令和4年 10 月公表の「財政収支の中期見通し」では、今後においても、歳入の根幹をなす市税の大幅な増収が見込めないことに加え、歳出においては、扶助費を始めとする社会保障関係費や、新環境センター整備事業などの投資的経費の増加が見込まれることから、毎年度、収支不足が生じる厳しい状況が予測され、2023(令和5)年度から 2026(令和8)年度までの収支不足の累計は 40 億円に達すると試算されている。

また、生産年齢人口の減少により、今後は必要な職員数の確保が課題となる。大分市の職員数の状況を見てみると、令和 4 年 4 月 1 日現在で 3,380 人であり、現行プランの計画期間の前までは、他の中核市等の状況を踏まえた適正な職員数とするために行政改革により削減を進めてきたところであるが、行政需要の増加に伴い、平成 30 年度以降は、逆に増やす必要が出てきているところである。

このように、財源、人的資源とも限られた中で行政運営を行っていかねばならない厳しい状況であることから、より一層の業務効率化に向けて近年急速に進展する DX(デジタル・トランスフォーメーション)の考え方も踏まえた変革に取り組んでいくとともに、市民ニーズに応じて新たに必要となる事業や将来世代のために今行っておかなければならない投資を行うために、引き続き行政改革を進めて行くに当たり、既存の事業の効果や優先度をしっかりと見極め、焦点を絞って取組を進めて行くことが不可欠であると考ええる。

## (2)策定の趣旨について

そもそも地方公共団体の存立の第一義的な目的は「市民福祉の増進」であり、同時に、地方自治は市民の責任と負担によって運営されているものである以上、最少の経費で最大の効果を挙げるよう常に効率的かつ効果的に処理されなければならないのは言うまでもないことである。

素案においても、このことを明らかにするために、大分市の行政改革に対する基本姿勢として「地方自治の本旨に則った行政運営」、「市民福祉を増進する行政運営」、「組織及び運営の合理化」の3点を掲げており、そのうえで、本プランの策定が計画期間における行政改革の方針と方向性を職員や市民が共有しながら進めて行くための指針を示すこととなるよう期待したい。

5年間の計画期間における基本方針としては、人口減少社会やデジタル社会の到来など大きな変革期を迎えるなか、限られた資源で、これまでの行政サービスを継続しつつ、今後さらに拡大していく市民ニーズに対して、質の高い行政サービスを提供し続けていくために、「変革への挑戦」に取り組むとともに、引き続き市民サービスの向上と効率的運営を図るための「取組の継承・強化」に努めることを基本方針としている。

素案には、現行プランまでにおける改善目標額のようなプラン全体の進捗を測るための数値目標の設定はないものの、定性的な目標として目指すところを5つのテーマという形で明確化し、それぞれに評価の視点を設けて各取組の効果を幅広く検証していこうとするところから、基本方針に掲げる理念を実践しようとする大分市の強い決意を伺うことができる。

しかしながら、各取組の進行管理を行うに当たっては、何らかの定量的な指標が示されていた方が分かりやすいと思われる。プランの策定段階で具体的に設定することが難しい場合は、毎年度、実施概要・年度計画に掲げた取組の詳細設計を行う際に、定量的な目標を設定するように努めてもらいたい。

また、併せて各取組を具体的に進める際の事実認識（問題、判断、対策）を分かりやすく示し、問題を共有してプロジェクトチームなどを組んで組織横断的に取り組むことが重要である。

今後とも、さらなる市民福祉の増進を目指し、市民視点の行財政運営にあたられるよう希望するものである。

### 3. 各テーマと推進項目に関する意見

#### テーマ1 総合的な行政マネジメント改革

##### 推進項目【1】 行政運営全般に関わるマネジメント手法の改善

- ◆大分市が毎年度実施している『市民意識調査』では、「重要度」と「満足度」の乖離が大きく、正しくリサーチできているのだろうかと感じる。近年、国等でも政策のモニタリングや優先度の決定などにおいて、満足度の指標が活用される例も目立つようになってきているので、大分市における課題を十分に検証しながら見直しに取り組むとともに、意識調査の結果を施策に生かすことを望む。
- ◆市民満足度を把握するに当たっては、政策・施策についての満足度に係る定量調査だけでなく、掘り下げる必要がある事項については、ターゲットを絞って属性に見合った深い定性調査を行うことも必要であるので、本プランの各取組の検証においてもこれを取り入れていくことが望ましい。

##### 推進項目【2】 デジタル社会に対応した業務全般の改革

- ◆DXの推進は重要なテーマであるが、形だけのものにならないように、費用対効果だけでなく労働力に対する効果というのも重要な視点として捉えたうえで、最も効率性が期待できるものから優先順位をつけて実施していくことが望ましい。

##### 推進項目【3】 連携・協働の推進と民間活力の活用

- ◆アフターコロナの時代になりつつあるなか、民間にはこれから活力を発揮していきたいという思いを抱いている企業等も多いことから、連携・協働の推進を強化し、「チーム大分」で力を結集して取り組む事業を増やしていくことが望ましい。

#### テーマ2 利用者目線でのサービス向上

- ◆利用者目線でのサービス向上を進めるに当たっては、利用者にとっての使いやすさ、いわゆるユーザビリティを高めていくよう気を配る必要があり、座談会や簡易フォームを用いた市民アンケートなどにより、利用者である市民の声を直接聞くことが望ましい。

##### 推進項目【1】 情報発信サービスの充実

- ◆デジタル化が進むなかであっても、市報が最初の情報源になっている若い子育て世代の市民も多いと感じているところである。市報を端緒として、関心

の深い事項についての詳細な情報をデジタルツールで閲覧できるよう、QRコードの掲載等を効果的に行っていくことが望ましい。

### **テーマ3** 持続可能な行財政運営

#### 推進項目【1】健全な財政運営の推進

- ◆「財政運営の健全性が確保されているか」という視点での評価を行うに当たっては、各種財政指標が本プランの策定時にどのような状態にあり、計画期間中の各年度を通してどのように推移しているかということを示す必要がある。こうした財政指標については、毎年度決算後に「大分市の財政」として分かりやすくまとめて公表されているので、市民が参照しやすいよう、本プランの年度計画からもリンクできるようにすることが望ましい。
- ◆本プランの計画期間中は、新環境センター整備などの大型事業の実施により投資的経費が大幅に増加することが見込まれ、市債の借入額や残高が増えるのもやむを得ないといった状況のなかにある。計画期間中の各年度においては、市民に対し、予算計上した市債に関して、決算状況を見込むなかで少しでも借入抑制に努め、将来の公債費負担の抑制に尽力しているということを示して分かりやすく説明していくことが望ましい。

#### 推進項目【3】職員の働きやすさ・働きがいの向上

- ◆職員配置について、人材育成に係る時間を含めずに業務量のみで決めてしまうと長時間労働や人員不足を招くことになることから、職員の適正配置を検討する際には、人材育成に要する時間も含めて算定することを徹底する必要がある。

### **テーマ4** 新たなニーズやリスクへの対応

#### 推進項目【2】戦略的な組織体制の構築等

- ◆政府の経済対策において「リスクリング」が打ち出され、「スキル」をアップしたりチェンジしたりする部分がクローズアップされている。そうした動きも注視しながら、職員の資質、スキル、意識など、人材としての価値を高めていくとともに、これに資するよう職員の行動基準や行動規範を的確に定めていく必要がある。
- ◆組織横断的な取組は非常に重要なので、より一層取組の強化に努めていただきたい。

### 推進項目【3】 危機管理のマネジメント強化

- ◆想定される大きなリスクとして、新型コロナウイルスの感染拡大を経験したところであり、これに対する BCP(事業継続計画)の重要性を鑑みると、大規模災害と同等に感染症等の大流行への対応力を強化していくことを、本プランの取組の中でも明確にしていくことが望ましい。

### 推進項目【4】 時代の要請に応じた施設のあり方検討

- ◆時代の要請に応じた施設のあり方検討を行うに当たっては、テーマ1の中で調査・研究を進めることとなっている P F S (Pay For Success) のような新しい流れも取り入れながら、より効率的なマネジメントを推進していくことが望ましい。

## テーマ5 未来を創造する経営財源の確保

- ◆本テーマは内容的にテーマ3にも含まれるものであるが、計画期間中の収支安定に向けて有効な行政改革の取組を強化するために、一つの独立したテーマとして切り分けたという趣旨から、従来の意識を改革しようとする大分市の強い決意を伺うことができる。ただし、市民にそのことを理解してもらうためには、推進項目【3】において掲げた改善効果額目標(年間10億円)の確実な達成を目指すとともに、確保された経営財源がどのような事業に振り向けられ、未来の創造にどう繋がっていくのかという点を併せて示していくことが必要である。

### 推進項目【1】 歳入の改革

- ◆歳入、特に自主財源の根幹は市税であることから、将来的に住民税や固定資産税が増えるように、新しい産業を興す取組や暮らしやすいまちを作って住民を増やす取組に努めていく必要がある。

## 4. 今後の進行管理等に関する意見

本プランでは、基本方針に掲げた「変革」や「強化」に係る取組を中心に5つのテーマと17の推進項目の下に体系化されており、現行プランまでの枠組みとは異なっている。計画期間中に力点を置く取組を明確にしているという点で、策定後の進行管理を的確に行うことによって、その成果が非常に見えやすくなるものと期待でき

る。

これら取組について素案の中では、5年間の計画期間を通して組織横断的に「検討、実施、検証」を行うプロジェクト的なものと、毎年度庁内全部局に「検討、実施」を促して取組の強化を進めるものに大別される。いずれも各推進項目の年度計画については、毎年度当初に当該年度の計画として具体的な取組内容をより明確にし、それに対して進捗状況をチェックしていく必要がある。なお、後者については、「検証」という記載はないが、毎年度の実績報告の中で検証がなされるものと認識している。

なお、現行プランの枠組みのまま継続する部分も重要であるが、長年の積み上げによりボリュームが膨らんでいることから、他の個別計画における進行管理との調整を図りながら、要点を押さえた効率的な進行管理に努めてもらいたい。

本プランによる行政改革を着実に推進していくためにはPDCAサイクルの的確な運用が不可欠であり、「行政改革推進本部」や「行政改革推進班」などといった庁内組織で活発な審議を重ねてもらうのはもちろんのこと、議会や当委員会にも定期的に進捗状況や今後の取組方針等の報告を行うなかで、専門的かつ幅広い質疑や意見交換等を通じて、改革の成果を客観的に評価していくことも必要である。

また、市政の主役である市民を巻き込んだ改革にしていくことも重要であり、そのためには、市報やホームページなどを通して分かりやすく公表し、市民からの幅広い意見を聴きながら、行政改革に対する理解と協力を得る必要がある。

今後とも、常に新たな発想を取り込みながら、市民ニーズに即した質の高い行政サービスの提供と未来を見据えた持続可能な行財政運営に向け、大分市の行政改革が円滑かつ着実に推進されることを切望するものである。



## 5. 大分市行政評価・行政改革推進委員会委員

役職	氏名	職業・所属団体等
委員長	安部 茂	弁護士
副委員長	渡邊 博子	国立大学法人 大分大学 経済学部 教授
委員	石井 公二郎	中小企業診断士
//	長崎 浩介	学校法人 日本文理大学 経営経済学部 准教授
//	中島 英司	大分商工会議所 専務理事
//	利光 吉広	連合大分 中部地域協議会 議長
//	相本 健二	大分県 中部振興局 地域創生部長
//	池邊 泰治	大分合同新聞社 執行役員 総合企画局長
//	土屋 勝俊	(株)日本政策投資銀行 大分事務所長
//	丹羽 和美	社会福祉法人 暁雲福社会 常務理事
//	佐藤 宝恵	ニッコン(株) 代表取締役社長
//	谷川 真奈美	特定非営利活動法人 地域ひとネット 代表理事
//	荒金 一義	大分市自治会連合会 会長
//	江口 公二	市民公募
//	川谷 仁美	市民公募