

## 令和4年度第4回大分市行政評価・行政改革推進委員会

1. 日時 令和5年2月1日(水) 13:30~14:30
2. 場所 大分市役所本庁舎8階 大会議室
3. 出席者

### ○大分市評価・行政改革推進委員会委員

委員長	安部 茂	委員	丹羽 和美
委員	石井 公二郎	委員	佐藤 宝恵
委員	長崎 浩介	委員	谷川 真奈美
委員	中島 英司	委員	荒金 一義
委員	相本 健二	委員	江口 公二
委員	土屋 勝俊		

### ○出席職員

大分市長	佐藤 樹一郎	議会事務局長	広瀬 正具
大分副市長	久渡 晃	上下水道部長	古城 英明
大分副市長	佐藤 耕三	消防局長	後藤 能秀
教育長	佐藤 光好	監査事務局長	佐藤 雅昭
総務部長	永松 薫	教育部長	末松 広之
企画部長	伊藤 英樹	教育部教育監	野田 秀一
財務部長	津田 克子	総務部審議監	三重野 尚子
市民部長	沖田 光宏	企画部審議監	高橋 賢次
福祉保健部長	斉藤 修造	企画部次長	川野 洋史
環境部長	池永 浩二	財政部次長	吉良 昌昭
商工労働観光部長	三好 正昭	人事課長	山口 大輔
農林水産部長	重松 勝也	企画課長	小野 晃正
土木建築部長	吉田 健二	財政課長	幸 紀宏
都市計画部長	姫野 正浩	企画課参事	後藤 応寿

### ○事務局

行政改革推進室長	山口 大介	行政改革推進室主任	伊藤 雅記
行政改革推進室主査	波多野 邦広	行政改革推進室主任	姫嶋 壮

4. 次第 (1) 開会
  - (2) 佐藤市長あいさつ
  - (3) 議題
    1. 「(仮称) 新・大分市行政改革推進プランの策定に関する意見書」(案) について
    2. 「(仮称) 新・大分市行政改革推進プラン」(素案) の修正案について
    3. その他 (パブリックコメントについて)
  - (4) 閉会

企画部次長	<p>委員の皆様方におかれましては、大変お忙しい中、ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。</p> <p>本日は、「(仮称) 新・大分市行政改革推進プランの策定に関する意見書(案)」並びに「(仮称) 新・大分市行政改革推進プラン」の素案の修正案について事務局からご説明をさせていただきましたのちに、皆さまのご意見等を伺ってまいりたいと存じますので、何卒よろしくお願い申し上げます。</p> <p>それでは開会に先立ちまして、佐藤 樹一郎大分市長よりご挨拶を申し上げます。</p>
市長	<p>皆様、こんにちは。第4回の大分市行政評価・行政改革推進委員会にご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。</p> <p>これまで、3回に亘りまして、大変貴重なご意見を賜りましたことに対しまして、重ねて感謝を申し上げます。</p> <p>これまでにいただいたご意見や、パブリックコメント等の意見も踏まえて、更に修正を加えましたものについて説明させていただくこと、そして新プランの策定に関する意見書ということで、ご意見をまとめたものを作成しているということで、この2つについて今日はご意見をいただきたいと思っております。</p> <p>この行政評価・行政改革推進委員会の意見書作成について、今回が最後の委員会になります。是非積極的な意見を賜りますようお願い申し上げます。冒頭のご挨拶とさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。</p>
企画部次長	<p>なお、本日は、渡邊副委員長、利光委員、池邊委員、川谷委員におかれましては、所用により、ご欠席の旨、ご連絡を</p>

<p>安部委員長</p>	<p>いただいております。</p> <p>それでは、ただ今から、令和4年度 第4回大分市行政評価・行政改革推進委員会を開会いたします。</p> <p>本委員会設置要綱第6条の規定に基づき、安部委員長に議長をお務めいただきます。それでは、安部委員長よろしく申し上げます。</p> <p>委員長の安部でございます。委員の皆様におかれましては、ご多用のところご出席いただき、誠にありがとうございます。</p> <p>会議の開催に当たりまして、委員の皆様を確認させていただきます。会議の公開についてでございますが、大分市では審議会等の会議は公開に努めております。本日の会議は特に非公開とするべき内容はありませんので公開にしたいと思っておりますが、よろしいでしょうか。</p> <p>(委員の異議がないことを確認)</p>
<p>安部委員長</p>	<p>また、併せて本日の会議の議事録については、市のホームページ等で公開するというところでよろしいでしょうか。</p> <p>(委員の異議がないことを確認)</p>
<p>安部委員長</p>	<p>それでは、会議及び議事録については公開したいと思いますのでよろしく申し上げます。</p> <p>まず、本日の1つ目の議題は、当委員から市長に提出する「(仮称)新・大分市行政改革推進プランの策定に関する意見書(案)」についてでございます。当意見書(案)は第1回から第3回までの委員会での議論をもとに作成したものでございます。</p> <p>本日新たに頂いたご意見につきましても、意見書に反映させ、後日、メール等で委員の皆さんにご確認していただいた上で、提出したいと思いますので、よろしく願いいたします。</p> <p>それでは、事務局は説明をお願いします。</p>
<p>行政改革推進室長</p>	<p>行政改革推進室の山口でございます。説明に入ります前に、本日の流れについて申し上げます。まず、議題1で、貴委員会による提言として作成する「(仮称)新・大分市行政改革推進プランの策定に関する意見書(案)」についてご審議いただきます。その後、議題2で、前</p>

回12月21日の委員会でお示した素案の修正案についてご説明させていただき、ご意見ご質問等を承ります。最後に議題3の「その他」で、パブリックコメント結果についての報告等をいたしたいと考えております。

それでは、議題1の説明に入らせていただきます。本日の説明は、お手元に用意させていただいたI-Padを使用して進めさせていただきます。I-Padに表示しております、資料①「(仮称)新・大分市行政改革推進プランの策定に関する意見書(案)」に沿って、順に説明いたします。

まず、1ページの「1. はじめに」でございます。全体は5段落で構成されており、1段落目及び2段落目では、大分市の行政改革についての現在までの取組状況について触れたうえで、いよいよ人口減少局面に入った状況下、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感染拡大などによる行政需要の増大などに対応していくため、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るとしています。

3段落目及び4段落目では、本意見書の位置付けを述べており、4段落目の2行目に、「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」と記載があるとおおり、本意見書が、前回12月21日に開催した第3回委員会での議論はもとより、7月20日の第1回委員会、11月2日の第2回委員会でいただいた意見等も含めて作成されたものであることを裏付けております。

最後の5段落目では、これまでの行政改革の基本姿勢を堅持するなかで、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としています。

次に、2ページでございます。「2. 総括的事項に関する意見」の「(1) 策定の背景について」でございます。こちらは、素案の中で同じく「策定の背景」として構成されている部分についての意見をまとめたものでございます。全体は5段落で構成されています。1段落目では、まず、人口減少局面というなかであって、「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」ことの必要性について述べています。委員会の議論では、いわゆる「稼ぐ力」をつけること、すなわち歳入の根幹となる市税の増収に向けた取組が重視されるべきであるという意見を多くいただいたところでございます。こうした取組は総合計画に基づく事業の個別

	<p>計画等に委ねるところであります。そのための基盤となる「持続可能な行財政運営」の維持に必要な人的資源・財源の確保に努めることが、重要であるとしています。</p> <p>次に、2段落目、3段落目を通して、現行プランの進捗状況及び令和4年10月公表の「財政収支の中期見通し」を基にした現在の財政状況に触れるとともに、4段落目では、職員数の状況と今後の方向性について触れています。</p> <p>5段落目、「このように」以下のまとめでは、財源、人的資源とも限られた中、より一層の業務効率化に向けDXを踏まえた変革に取り組むとともに、行政改革の継続的な取組の中でも既存事業の効果や優先度の見極めなど焦点を絞って進めて行くことが不可欠であるとしています。</p> <p>次に3ページでございす。「(2) 策定の趣旨について」でございす。こちらは、主に、素案の中で同じく「策定の趣旨」として構成されている部分についての意見をまとめたもので、全体は7段落で構成されています。1段落目及び2段落目は、地方自治体存立の第一義的な目的である「市民福祉の増進」を、「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」という行政改革の基本姿勢を明らかにしたものであること確認し、本プランの策定が、この方針と方向性を職員や市民が共有するための指針になることを期待するとしています。</p> <p>次の3段落目では、「変革への挑戦」と「取組の継承・強化」という、本プランの基本方針に触れたうえで、4段落目では、基本方針に掲げる理念の実践に向けた新プランの目標設定、進捗管理について、委員会の議論の中で確認していただいたことを記載させていただきました。</p> <p>これに対する、貴委員会の意見を5段落目から7段落目までにまとめさせていただいております。5段落目「しかしながら」から続く3行目に、「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」という意見を記載するとともに、6段落目ではプロジェクトチームなどを組んでの組織横断的な取組の重要性などについて記載させていただいております。</p> <p>次の4ページからの「3. 各テーマと推進項目に関する意見」では、各論的なところになりますが、5つのテーマごとに、いただいた意見を具体的に記載させていただいております。</p>
--	---

	<p>まず、テーマ1の「総合的な行政マネジメント改革」では、推進項目【1】の「行政運営全般に関わるマネジメント手法の改善」に関連して、市民意識調査の結果を施策に生かすようにとの意見、市民満足度把握に当たりターゲットを絞った深い定性調査を活用するようにとの意見を記載させていただいております。</p> <p>また、推進項目【2】「デジタル社会に対応した業務全般の改革」に関しては、DXの推進においては形だけでなく効果検証を重視すべきという意見を、推進項目【3】「連携・協働の推進と民間活力の活用」に関しては、アフターコロナにおける民間企業の思いを汲んで、「チーム大分」で取り組む事業を増やして欲しいという意見を記載させていただきました。</p> <p>次にテーマ2の「利用者目線でのサービス向上」では、テーマ全般に関連して、ユーザビリティ向上のために、アンケートなどで利用者である市民の意見を直接聞くことが望ましいという意見を記載させていただきました。</p> <p>また、推進項目【1】「情報発信サービスの充実」に関して、市民の情報源としての市報の重要性に触れたうえで、これを端緒として関心のある事項の詳細情報をデジタルツールで閲覧できるよう効果的な対応を望むという意見を記載させていただきました。</p> <p>次にテーマ3の「持続可能な行財政運営」では、推進項目【1】「健全な財政運営の推進」に関して、健全性の評価に当たって、各種財政指標の情報にリンクできるようにすべきという意見、市債の借入抑制についての取組の趣旨と市民へ分かりやすく説明していくことを求める意見を記載させていただいております。</p> <p>次にテーマ4の「新たなニーズやリスクへの対応」では、推進項目【2】「戦略的な組織体制の構築等」に関して、リスクの動きを注視しながら職員の人材価値を高めるとともに、これに資するような行動基準や行動規範を的確に定めていく必要があるという意見などを記載させていただいております。</p> <p>次の6ページでは、推進項目【3】「危機管理のマネジメント強化」に関して、大規模災害と同等に感染症等の大流行への対応力強化についても明確にしていくべきという意見を、推進項目【4】「時代の要請に応じた施設のあり方検討」では、PFS、Pay For Successによる効率的なマネジメント推進の調査研究を望むという意見をそれぞれ記載させていただいております。</p> <p>次にテーマ5の「未来を創造する経営財源の確保」では、テーマ全</p>
--	---

般に関連して、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というこのテーマの趣旨について、より市民に理解を得られるよう、毎年度の改善効果額目標の確実な達成と、確保された経営財源がどのような事業に振り向けられたのかを示していく必要があるということに記載させていただいております。

また、推進項目【1】「歳入の改革」に関しては、自主財源の根幹は市税であることに鑑み、将来的に住民税や固定資産税などが増えるようにする取組が必要であることを記載させていただいております。

最後に、6ページの下から7ページにかけての「4. 今後の進行管理等に関する意見」でございます。全体は6段落で構成されています。1段落目では、本プランが現行プランまでの枠組みと異なり、力点を置く取組を明確にしていることに触れたうえで、策定後の進行管理の重要性に言及いたしております。

次の2段落目では、委員会の議論の中で確認していただいたとおり、素案には、5年間を通した組織横断的なプロジェクト的な取組と、毎年度庁内全部局に「検討、実施」を促して強化を進める取組に大別されることに触れたうえで、毎年度の計画の中で取組内容を明確にし、進捗状況をチェックすることの重要性に言及いたしております。

また、3段落目では、現行プランの枠組みのまま継続する取組についても効率的な進行管理を求めるといった意見を記載させていただいております。

一行空いて、4段落目から6段落目まではP D C Aの的確な運用の必要性について触れていますが、特に5段落目では、「市民を巻き込んだ改革」にすることの重要性に言及しています。最後は、「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確実に推進されることを切望する」として、意見書の最後を締めさせていただきます。

意見書案の説明につきましては以上でございます。意見書案に掲載させていただいた意見につきましては、策定過程の中で既に素案の段階でその意見を反映させていただいたものや、策定後のプランの推進に当たって踏まえるべき意見として受け止めさせていただくものが多くを占めていますが、一部、素案作成後に修正案として反映させたものもございます。それにつきましては、次の議題2の中で説明させていただきます。議題1の説明については以上でございます。

安部委員長	意見書（案）について、ご意見等はございませんか。
石井委員	<p>意見書（案）の内容については、よく取りまとめていただいたと思っております。少し分かりやすくしたいなという思いがありまして、特に3ページの所なんですけど、例えば太字やアンダーラインをしていただきたいなという点がございまして。</p> <p>これまでの議論を踏まえると、プランの位置付けが非常に明確になってきて、絵の方も位置づけが非常に分かりやすくなってきております。大切な所は分かりやすいということが重要であると思っております。策定の趣旨の所について、このプランが指針になるという言葉があると思いますし、第2段落の「素案においても～」という所の中の、「～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。」という部分の「指針」であるということ、そして「しかしながら～」の部分の「分かりやすい」という言葉、それから「組織横断的」という言葉。こういう所を太字で記載いただくと、後々見た時に分かりやすくなるのではないかと。要は、色々言っても、庁内で徹底されないとこれは進まないと思っております。職員の皆さんが読んだ時に、そこにインパクトがあるということが、分かりやすく示されることが、非常に大事ではないかなと思っております。そういう意味では、趣旨の所の、「指針」とか「目標設定」ですとか、「分かりやすく」や「組織横断的に」、この辺の言葉を、太字若しくはアンダーラインで示していただければ、職員の皆さんが見た時に、策定の趣旨が理解できるのではないかと思いますので、こうした表現を加えていただければと思っております。</p>
土屋委員	<p>意見等については、意見書に記載のとおりであります。過去の自分の発言を踏まえれば、可能なものについては、定量的な目標設定をお願いしたいということですか、5年間に亘る取組の進捗状況の確認と検証が大切だと考えますし、あるいはもう一歩進んで検証の結果、取組や目標の修正がもし必要だと判断されたら、第三者の目を通しつつも、柔軟に対応できるような考え方も必要ではないかと思っておりますので、そういった観点も含めて実施していただければと思っております。</p>
江口委員	<p>毎回たくさんの資料をありがとうございます。企画の行政改革推進室が中心となって進められたと思いますが、庁内の組織全体で取り組んでいくということは、非常に素晴らしいものだと思います。この成</p>



	<p>果に関して、定量的にも前期は非常に効果を上げました。次の5年も是非お願いしたいと思います。次の5年は、2018プランの取組の継承と、もう一つは改善効果額目標を年間10億円としている。また、令和4年度の財政収支の中期見通しでは、収支（不足）の累計が40億（令和8年度）という状況にあり、経常収支比率も令和4年時点で95.2%と、財政も非常に厳しい状況にあると思いますが、頑張りたい。また、令和7年度は総合計画の開始年度です。改革推進プランは、補完性、若しくは整合性を持つような形をお願いしたいと思います。そのためには、期間の途中で追加、修正があれば、PDCAのサイクルに基づいて、計画的に進行していただきたいと思います。それから、パブリックコメントで使用されたイメージ図は、非常にわかりやすく良かったと思います。ああいった表や図面を使って説明していくと、市民の皆さんにとっても良いと思いますので、今後ともよろしくをお願いします。</p>
<p>荒金委員</p>	<p>文言自体にいう事はございません。難しい点は分からないのですが、流れは良いと思います。ただし、3ページの中に気になる点がございましたので、提案させていただきたいと思います。一段落に「第一義的」という言葉が書いてあります。これについて、「安全、安心」といった言葉を加えていただいて、そして市民福祉の増進という形にさせていただくのはどうかと思います。後は素晴らしいと思います。</p>
<p>長崎委員</p>	<p>事務局の皆様の努力もあり、これまでの委員会のなかで、大変良い議論が出来てきたのではないかと考えています。拝見して思ったのが、石井委員の話にもありましたように、やや印象が平板というような点はございます。これは指摘の通りですが、この意見書ですとか、推進プランは、職員の方、それから市民の方に共有されて初めて意味のあるものですから、文章本体はこれでいいかと思いますが、市民や職員とコミュニケーションを取る中で、より分かりやすい形でブレイクダウンするというのも必要ではないかと思った次第です。</p>
<p>丹羽委員</p>	<p>行政改革推進プランの実現には、健全な財政基盤が必要で、それを支える職員の皆さんのお力が、市民サービスを実現するために必要なのですが、職員の年齢構成バランスは良いということでしょうか。意見書の策定の背景の部分では、職員の人数が3,380人であり、年齢構成バランスを課題として触れてはいません。ですが、総論の職</p>

<p>総務部長</p>	<p>員数の状況と今後の課題の中では、2年毎に定年引上げを行っていくことについて触れているのですが、これは財政基盤に関係する所だと思うのです。年齢構成バランスが非常に悪いと、一度に退職者が大量に発生したりですとか、これはどこの県でもご苦労なさっている点かと思うのです。大分市における現状を教えてくださいなと思いました。</p> <p>職員の年齢構成の平準化の状況ですが、本市の場合、平成18年から平成25年頃まで、いわゆる団塊の世代ということで、大量退職期を迎えており、年間200人近く退職者が続いている時期がありました。ですので、当時は職員数の世代毎の差が大きいという状況がございました。丹羽委員のご指摘の資料②-2の5ページでございますが、現在は資料のとおり職員数が3,380人、これを40年で割りますと、年平均84人程度になるのですが、現在は各世代80人から100人の間で推移しているという形で、退職者数も採用者数もこの水準を参考にして、採用については、行政需要に応じて採用者数を増やしているという状況でございます。</p> <p>次に、定年引上げに伴う退職手当の関係ですけれども、令和5年4月1日から定年引上げの制度が始まります。定年延長になる方と、今までどおり60歳で退職する方といらっしゃるんですけど、希望という形になりまして、退職手当については、定年延長を選択する方につきましては、退職される年まで退職金は支払えませんので、そのまま60歳から持ち越すイメージでございますので、その財源は当然しっかりと確保した上で、支払いの年度がその希望する人によって動いていくという考え方でおります。</p>
<p>丹羽委員</p>	<p>単年度の収支差額に影響しなければよいのだがと考えましたので質問いたしました。</p>
<p>安部委員長</p>	<p>今のご意見について、意見書案に盛り込めるのかどうか、検討をお願いします。</p> <p>では、次にまいります。</p> <p>2つ目の議題は、「(仮称)新・大分市行政改革推進プラン」の素案の修正案についてでございます。事務局は説明をお願いします。</p>

<p>行政改革推進室長</p>	<p>議題2の「(仮称)新・大分市行政改革推進プラン」(素案)の修正案について説明いたします。本日皆様に紙でお配りしております資料②-1が修正に係る新旧対照表になります。修正は全部で11か所でございます。委員の皆様からの意見や市議会からの意見などを踏まえたもので、後の議題3で説明いたしますが、パブリックコメントにおきましては、修正を要するような意見はございませんでした。</p> <p>それでは素案の総論部分から順に修正箇所を説明いたします。お手元のI-Padには、修正箇所を見え消しで表記した、資料②-2「総論部分の素案修正案」を表示いたします。</p> <p>まず、総論2ページの「①少子高齢化・人口減少社会の到来による社会構造の変化」の3行目の「労働力の低下」という部分についてでございますが、一般的に使われる表現として、「労働力不足」など、よりふさわしい表現があるのではないかとということで、表記のとおりに改めております。</p> <p>次に、総論の6ページの「2. 行政改革に対する基本姿勢」の1行目でございます「基礎自治体」という言葉についてでございます。以下、素案の中で何度か使われておりますが、重要なところで使われておりますが、なじみの薄い市民もいるのではないかとということで、ページ中ほどに赤字で表記したような注釈を加えました。基礎自治体とは、国の行政区画の最少単位。住民に最も身近な行政主体とされ、日本では、市町村がこれにあたるという表記を加えております。</p> <p>次に、総論8ページの「5. 計画の位置付け」でございます。委員会の議論の中で、総合計画の各種政策・施策の実現に向けたフローにおける本プランの関係性、連動性をもっと市民に分かりやすく示した方がよいという意見も多数いただきましたことから、赤字で表記してありますとおり、「総合計画は市の最上位計画であり、市の事業は、総合計画に定める政策・施策を実現するために、その下位計画として定められる個別計画に基づいて実施される」ということを示した上で、本行政改革推進プランの位置付けとして、「これら政策・施策に沿った各事業を進めるに当たっての行政運営全般に係る方向性を定めるもので、総合計画を補完する重要な計画」であるとして、総合計画の体系との関連性をより詳しく簡潔に説明するような表現に改めるとともに、図についても差替えを行いました。図の新旧対象については、資料②-1の4ページに示しておりますのでご参照ください。</p> <p>総論部分の修正箇所については、以上でございます。</p> <p>次に、実施概要・年度計画部分の修正箇所を説明いたします。お手</p>
-----------------	---

	<p>元の I - P a d には、修正箇所を見え消しで表記した、資料②- 3「実施概要・年度計画の素案修正案」を表示いたします。お手元の紙の資料②- 1 の新旧対照表の方では 2 ページ目以降になります。</p> <p>まず、実施概要・年度計画 4 ページの「1. 総合的な行政マネジメント改革」、推進項目【2】「デジタル社会に対応した業務全般の改革」に関して、黒で囲っております《実施概要》の 1 行目の右端、「マイナンバーカードの全国民への普及」という表現でございますが、国の施策展開に対しマイナンバーカードの実質義務化を懸念する市民もいることから、「全国民」の「全」をとるよう配慮をしてはどうかということで表記のとおり修正いたしました。</p> <p>次に、実施概要・年度計画 5 ページの同じく「1. 総合的な行政マネジメント改革」の推進項目【3】「連携・協働の推進と民間活力の活用」に関して、《実施概要》の 3 行目、「民間活力を積極的に活用し、行政責任の確保に留意しながら」という表現でございますが、市民サービスの低下につながることはないよう、まずは「行政責任の確保」に留意すべきであるということから、赤字表記のとおり修正いたしております。</p> <p>次に、実施概要・年度計画 7 ページの「2. 利用者目線でのサービス向上」の推進項目の【2】「市役所に行かなくても手続きができる環境整備」に関して、《実施概要》の 5 行目、「民間活力も活用しながら」という表現でございますが、これも行政責任の確保への留意という視点から、赤字表記のとおり修正をいたしております。</p> <p>次に、実施概要・年度計画 10 ページの「3. 持続可能な行財政運営」の推進項目【1】「健全な財政運営の推進」に関して、《実施概要》の黒枠の右上に、新たに QR コードの表記を加えております。先の意見書案にも記載させていただいたとおり、委員会の議論の中で、「財政運営の健全性が確保されているか」という評価の視点に対する判断材料として各種財政指標等を示せないかという意見を多数いただいております。大分市では、毎年度決算後に財政指標の推移など、財政状況を分かりやすく整理した「大分市の財政」という冊子ファイルを公表しておりますので、これにリンクさせて詳細な数値等を参照しやすいようにさせていただきました。</p> <p>次に、同じく 10 ページの《年度計画》の取組内容の 2 つ目「市債の新規発行（借入）額の抑制」についてでございます。先の意見書案にも記載させていただいたとおり、本プランの計画期間中に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</p>
--	---

	<p>し、市債の借入額や残高が増えるのもやむを得ないという状況の中で、本取組の趣旨が市民に分かりにくく、誤解も生じかねないということでありました。表現を改めるべきではないかとのことから、表記のとおり、「将来の公債費負担を抑制するための市債借入に係る対応」に改め、その説明書きについても修正を加え、「各年度予算計上した市債についても、決算状況を見込むなかで借入抑制に努めることで、計画期間中における市債残高の増加を抑制します。」に改めました。</p> <p>次に、実施概要・年度計画12ページの同じく「3. 持続可能な行財政運営」の推進項目【3】「職員の働きやすさ・働きがいの向上」に関して、《年度計画》の取組内容の2つ目「業務フローの見直しに伴う執務環境の改善」についてでございます。説明書きの中に、「ペーパーレスの取組を強化します」という部分について、現行プランの取組の中で執務環境の改善という視点からの具体的なペーパーレスの取組を掲げている訳ではないため、誤解が生じないように「取組の推進」という表現に修正いたしました。</p> <p>最後に、実施概要・年度計画15ページの「4. 新たなニーズやリスクへの対応」の推進項目【3】「危機管理のマネジメント強化」に関して、《年度計画》の取組内容の1つ目「大規模災害等への対応力の強化」についてでございます。先の意見書案にも記載させていただいたとおり、委員会の議論の中で、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、大規模災害だけでなく、感染症の大流行への対応力を強化していくことを明確にしていくべきとのことから、赤字表記のとおり、説明書きの中に言葉を追加いたしました。</p> <p>なお、これに合わせまして、前に戻りますが、実施概要・年度計画1ページのテーマ一覧における「4. 新たなニーズやリスクへの対応」の説明書きの2行目「感染症」という部分を、同じ表現に統一する目的で「感染症の大流行」に修正しております。</p> <p>素案の修正案についての説明は以上でございます。</p> <p>それでは、今の事務局からの説明について、質問やご意見、又は修正案について、新しい修正等のご意見はありませんか。</p> <p>石井委員</p> <p>可能であればということなんです、私共の捉え方と行政の方の考え方が少し違うのかもしれませんが、我々はプランや計画となってくると、最初に目的は何なんだということで、これ何に使うのというこ</p>
--	--

	<p>とを最初に考えます。ということで、総論の 5 番の計画の位置付けが、本当は 1 番じゃないかなと思っておりまして、計画の位置付けとか、期間とかいうのは、最初に来た方が、分かりやすいのかなと考えます。それから、背景に移っていただいてもよいのではないのでしょうか。最後まで読まないで、この位置付けは何なんだということがわからないと、読み難いのではないのかなということで、ご検討いただければと思います。それから、実施概要・年度計画ですが、我々はこれまで議論してきたので理解できるのですが、ホームページで見た時に、ホームページの並べ方にもよるのでしょうけど、この実施概要・年度計画の全体のプランってどうなっているのって、やっぱり見たいと考えます。そうすると、1 ページ目の所に、先ほどの総論の 8 ページ目の計画の位置付けの図が入っていると、そういう位置付けなんだと、そして計画はこういう期間なんだと分かると思います。そして 2 ページ目から 5 つのテーマへ移る方が、市民としても、より分かりやすいでしょうし、我々もいろいろな国の取組を見るときに、いろいろなデータを引っ張ってこないと分からないということもありますので、先ほども言いましたが、一つの資料の中で、分かりやすく示してあげると、行革の意味合いがあるのかなと思っておりまして、検討していただければと思います。内容については、これまで議論してきましたので、特にございません。表現のところを少し、見直していただければなということでございます。</p> <p>前の会議の中でも思うのが、私達は民間の出身で、馴染みのない言葉があって、ネットで調べたりするのですが、先ほど石井委員のお話にも出てきたように、やっぱり全体像を冒頭にお見せして、そこから詳細に入っていくというのは、セオリー的にはよくあることなのかなと思っておりまして、その点が一点。</p> <p>次に、各計画にあたって、PDCA を回していくという話で、サイクルがその項目によって、1 年単位であるのか、1 か月や 3 か月の 1 タームであるか、というのはまちまちなんですけども、行革としてどういう風に検討して、これを回していくかという点について、注釈を入れていいのかなと思います。例えば、実施概要・年度計画の 6 ページの年度計画の中に、ホームページ等による情報提供の充実という取組がありまして、令和 5 年度、6 年度というように、年単位で検討・実施といった形で書かれているのですが、これは具体的にどういう行動目標があって、アクションプランを起こしているか、どう動いて改善</p>
--	---

佐藤委員

相本委員	<p>しているか、追加で入れていただけるといいのではないかと考えております。</p> <p>また、別の角度からですが、市民はもとより、全庁職員の方がこれを共有、共通言語で理解していくということが、非常に重要な所であります。各所轄の職員が、この書類を見て、自分達の意識改革、自分事化していくという所において、私の感覚では難し過ぎて、それを細分化できるというのがすごいと思っているのですが、そのあたりに関しては、しっかり市民の視点に立って、各職員の方々がしっかりと検証しながら、目標に向かって進んでいただけたらなと考えております。</p> <p>市民の皆さんもそうですが、職員の方々もこれをしっかりと理解してやっていくなかで、行革プランともなると、どうしても数値目標、財源確保のために何億円を目標とするというように、数値目標を職員が意識し過ぎないかなと思います。これ自体、どこかに書くようなものではないのかもしれませんが、職員のやっていることは、先ほどの意見書にもありましたように、市民福祉の増進のための取組をするのが、行政マンの努めであり、行政マンでありながら、一市民として自分達の幸せも考えるという基本的な考え方をまずもって、そのためにやっていくことが、結果として財源確保や歳出削減につながるという根本的な意識を職員の方に持ってもらうことが必要なのかなと思います。これを計画の中に謳うのは現実問題難しいのですが、そういう意識を持ってもらうことを、しっかりと庁内で共有していただければと考えております。</p>
谷川委員	<p>土屋委員からのご発言にもあったように、具体的な検討と実施という部分で、目標数値、PDCA等を言われておりますが、これは市民がどこかで見れる機会があるのでしょうか。実際出てくるのはこういった内容なんだろうけど、具体的な事業を見る機会があるのか、お尋ねしたいです。</p>
行政改革推進室長	<p>具体的にこの検討・実施の5年間の進捗に関しては、先ほどの佐藤委員さんからもご意見をいただいたとおり、どう回すのかの注釈的な所を、市民の皆さんにどう見える化していくかという事だと思います。意見書の3ページの5段落目に、先ほどの説明の中でも触れさせていただいたのですが、これは5年間のアクションプランなんです</p>

<p>谷川委員</p>	<p>が、毎年度 PDCA サイクルを回していくなかで、現行プランでは 6 月から 7 月の時期に、当年度の実施計画をもう少し詳細設計した形で、説明させていただくというサイクルを採っています。新プランもそのように考えておりました、その年度の検討・実施の具体的な内容を詳しくお示しするような形で、委員会で議論していただいた後に、市民の皆様にも公表するというプロセスを組んでいきたいと考えております。また、それを庁内でもしっかりと取組の構成を共有していくということで、現行プランでもそうですが各部局毎に、これは総論の 9 ページにも記載させていただいているのですが、行革推進本部、行革推進班等の庁内組織を通して、しっかりと進めていくということです、今まで以上にしっかりと情報共有する中で、市民の皆様にも毎年毎年進捗が分かりやすく示せるような形で、取組を進めていきたいと考えております。</p> <p>横断的な取組みに期待しておりますので、敢えて言わせていただきました。NPO の立場からは、連携に関して地域のニーズが多様化している中で、これから市民活動は組織ガバナンスにも重点を置いて見ていただきながら、協力していくことで、小さな団体でも持続可能になっていくと思っています。</p> <p>市民として行政のサービスの向上について言わせていただきます。マイナンバーカードの申請の際、サポートが必要な高齢者がいる家庭では本人を連れて来所することが難しいです。免許返納し、顔写真付の証明書も持っていません。その場合、民生委員の訪問、書類作成が必要ということで家族でも委任できないとのことでした。寝たきりでも連れてきてくださいという事かと。誤解の無いように言いますと、市民課の窓口の方は大変丁寧に説明していただきますし、個人情報セキュリティの問題もあるので仕方ないことと思うのですが、やはり不便です。職種によっては、平日来ることができないということも考えると、夜間対応はオーパで 6 時までしかしていない状況があります。</p> <p>やはり市民サービスの向上という観点から、その部分のサービスを少し工夫していただいて、窓口のチェック機能や仕組みを考えていただきたいです。マイナンバーカードの手続だけではなく、あらゆる手続に対しての書類ごとの委任状が必要で、それが一元してできれば良いのですが、複数回窓口を足を運ぶ必要がありました。窓口のチェック機能として重名なことなどは理解できますが、今後のサービス向上の</p>
-------------	--



江口委員	<p>ために仕組を考えていただければと思います。</p> <p>先ほども説明がありましたが、計画の位置付けの部分について、行政改革推進プランと総合計画がどういう風に関連しているのか、もう一度説明をお願いします。</p>
行政改革推進室長	<p>修正前の図や説明文では分かりにくかったのですが、今回改めさせていただいたのですが、今回プランの議論の中で、いわゆる市の施策的な所で、財源を確保するのに、例えば将来的に人口を増やすとか、産業を活性化させる取組を入れてはどうかといったご意見を多々いただいております。それが総合計画をベースとして、各分野の個別計画で進めるべき案件であって、行政改革推進プランの守備範囲とするのが、そういった総合計画に基づいて、下位の個別計画まで貫かれている流れの中で、これをどう行政運営の手法・方向性として、各政策・施策に基づいて進めていくに当たっての指針としての考え方で定めていくということになりますので、個別具体的な事業ではなくて、それぞれ事業を進めていくに際しての、言い方が相応しいかどうかですが、経営方針といった感じのイメージだと思います。総合計画と双壁とか、そういった訳ではないのですが、総合計画の政策・施策を進めていくに当たって、これを補完する位置づけになると考えております。</p>
丹羽委員	<p>資料②-1の修正一覧に関して、資料4ページの、図の修正前と修正後についてですが、とても見やすくなっています。ですが、これで全て説明できるかという点、もう少し加えられるのかなと思います。私は福祉分野だけでなく、企業の経営にも関わっておりますけども、分かっていたかためには、目的は何かということと、ステークホルダー向けであれば、分かってもらわないと意味が無いということでもあります。それに関していうと、先ほど他の箇所の修正において、QRコードを付けてくださっていたので、実際に今スマホで見たのですが、そこから先に進みたいという所にまでは、なかなかいきません。魅力がある図を作るといいますか、分かりやすいキャッチコピーでもいいですから、「大分市は行革プランでこれをやるんだよ」ということをシンプルに導入編として分かるものがあれば、そこから市民参加が望めますし、そこからベクトルを合わせて市の職員と同じ方向を向いていけば、そこから市民満足度が生まれるということになります。</p>

<p>長崎委員</p>	<p>内容はとてもよくプランニングされて出来上がっていると思うので、後は石井委員や長崎委員が仰ったように、見せ方や表し方だと思うので、時間も無い中で大変だと思いますけど、もう少しシンプルに、「何をする」、「読みたいこの先を」、そして、「実行されるものを一緒にやっていきたい」と思えるような工夫があればなと思いましたので、意見として述べさせていただきます。</p> <p>先ほどから、分かりやすく、情報共有をといったお話がありましたけども、まずは職員と行革に関する認識の共有をしていただかなければいけないということなんですが、私が強調してほしいのが、個別に何をやるかということ以前に、世界観を共有していただきたいと思っております。行革のプランに書いてある事柄は基本的にToDoですので、それ以前に我々は何故これをやるべきなのかというところから、まずは職員から共有していただけたらと思います。その点からいきますと、これまでの議論の中で、修正の内容を見ていきますと、だいたいその世界観が、行革の取組の中で整理されてきたという印象を受けております。一言でいきますと、民間の経営手法に習え、コストカットだという所から、行政責任が全面に出てきておりますし、数値目標ではなく定性的な目標が全面に出てきたという変化が出てきております。このように、民間的な意味でのコストカットや、経営改善というよりも、行政責任を果たすことが目的なのであり、そのための手段として行政改革があるのだと。それを持続させるためには、持続可能性が必要であり、財政面が重要なのであると。そうした基本的な世界観を職員の皆さんの中でも認識を共有いただけるような取組をしていただければと思います。</p>
<p>安部委員長</p>	<p>では、次にまいります。</p> <p>議題3「その他」ですが、事務局から説明をお願いします。</p>
<p>行政改革推進室長</p>	<p>それでは、議題3の「その他」といたしまして、12月14日から1月16日まで実施いたしましたパブリックコメントの結果について報告いたします。お手元のI-Padには、その結果をまとめたものを表示しております。資料③-1とし、赤字で（一般受付分）と記した初めの4ページと、資料③-2とし、赤字で（大分大学学生回答分）と記した8ページに分かれております。</p> <p>資料③-1の一般受付分の11件でございますが、パブリックコメ</p>

安部委員長	<p>ントの応募フォーム等を通じて本市に届いた意見をまとめたもの        がございます。意見箇所の内訳は、テーマ1が1件、テーマ2が3件、        テーマ4が2件、テーマ5が3件、全体に関するものが2件となっ        ております。</p> <p>資料③-2の方ですが、前回12月の委員会で、大学生から意見を        いただく機会を設けてはどうかといったご提案もございましたこと        から、今回、渡邊副委員長のご協力をいただく中で、大分大学の学生        に素案を見ていただき、全部で31名の学生からパブコメの回答をい        ただくことが叶いましたので、その分を別にまとめさせていただきました。        意見箇所の内訳は、総論部分が3件、テーマ1が1件、テーマ        2が4件、テーマ3が1件、テーマ4が2件、テーマ5が1件、全体        に関するものが20件となっており、特にパブリックコメントの手法        や実態についての率直な意見が多く、この点に関しては、今後の参考        にさせていただく部分が大いにございました。</p> <p>これらを合わせまして、パブリックコメントとしては、全部で42        件の意見をいただいたということで報告させていただきます。</p> <p>続いて、今後のスケジュール等について説明いたします。</p> <p>まず、意見書についてでございます。委員の皆様にお集りいただくの        は本日が最後となりますが、この後、本日の委員会でいただいた意見        を反映させ、2月16日の木曜日の10時に、市長室にて、委員長か        ら市長へ意見書をご提出いただく予定にしております。</p> <p>次に、素案についてでございますが、こちらも本日の委員会でいた        だいた意見を反映させ、今後、市議会への説明を行った後、3月に入        ってから最終の決裁の手続きを行い、4月から施行する予定にしてい        ます。</p> <p>さらに、パブリックコメントについてでございますが、今後、各意        見を要約した上で「市の考え方」を付し、委員の皆様にもメール等        で見ていただいた後、3月初め頃にホームページ上で市民の皆様        に公表させていただきます予定としております。</p> <p>説明は以上でございます。</p> <p>ただ今の事務局の説明について、何かご意見・ご質問はご        ざいませつか。</p> <p>(委員の意見がないことを確認)</p>
-------	--

安部委員長	<p>委員の皆さんから活発なご意見が出される中で、滞りなく無事に審議を終えることができましたことに感謝申し上げます。</p> <p>最終的な意見書(案)につきましては、議題1の冒頭でも触れましたように、後日、委員の皆さんにご確認していただいた上で、2月16日に市長に当委員会の意見として提出したいと思いますが、よろしいでしょうか。</p> <p>(委員の異議がないことを確認)</p>
安部委員長	<p>以上をもちまして、すべての議事を終了しましたが、最後に私から御礼申し上げたいと思います。</p> <p>本日の委員会をもちまして、令和2年から開催してまいりました現委員での委員会の開催は最後となります。委員の皆様方のご協力により、これまでスムーズな議事進行ができましたことに感謝申し上げます。</p> <p>また、執行部や事務局の皆様におかれましては、説明や答弁に真摯に向き合ってくださいまして、本当にありがとうございます。また、委員会の開催に当たりご苦労いただきましたことについて感謝申し上げ、私からのお礼の言葉とさせていただきます。ありがとうございました。</p> <p>それでは、進行を事務局にお返しします。</p>
企画部次長	<p>安部委員長、ありがとうございました。</p> <p>それでは最後に、市長よりお礼を申し上げます。</p>
市長	<p>本日も大変、熱心に、貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございます。</p> <p>任期中、何度もお集まりをいただきまして、そしてお集りいただいた以外にも、職員がお伺いしていろいろとご意見をいただくような機会もございました。心から、感謝申し上げます。</p> <p>意見書、そして3月中に策定する予定の新たな行政改革推進プランを、今日のご意見も反映させていただきながら、作成をいたしまして、策定後は、プランに基づきまして、市民サービスの一層の向上に努めてまいりたいと考えておりますので、引き続きのご指導、ご支援方よろしくお願い申し上げます。</p>

企画部次長	<p>本当に、安部委員長をはじめ、委員の皆様方、ありがとうございました。</p> <p>これもちまして令和4年度第4回大分市行政評価・行政改革推進委員会を終了いたします。本日は誠にありがとうございました。</p>
-------	--