

会 議 等 報 告 書

総合戦略部 経営戦略課 経営企画係

会議等名	甲斐市行政改革推進委員会		
開催日	令和6年12月11日（水）午後3時30分	場 所	北部公民館 第2研修室
出席者	甲斐市行政改革推進委員会委員 （小林会長、小田切副会長、窪田委員、長田委員、穴水委員、国久委員、深澤委員）※吉田委員、田中委員、有泉委員、藤森委員は欠席 事務局（丸山総合戦略部長、酒井経営戦略課長、村越経営企画係長、小林）		

午後3時30分 開始

1. 開会（司会：酒井課長）

2. 会長あいさつ（小林会長）

3. 案件（議事進行：小林会長）

案件（1）（仮）第5次甲斐市行政改革大綱（素案）の策定について
 事務局（村越係長）：資料1－1、資料1－2により説明

（以下主な内容）

- ・（仮称）第5次甲斐市行政改革大綱は9月11日開催した前回の推進委員会で策定方針を示したが、いただいた委員の方々の意見や庁内の関係部署との協議により方針を大きく変更し、これまでの行政改革を刷新することとしている。
- ・資料1－1（仮称）第5次行政改革大綱（素案）の「1 主旨」について、これまでの事務事業評価による行政改革を「組織の在り方や人材育成」を主とした内容に刷新し、人的資源の適材配置及び組織の最適化を図る方策として位置づけ目指すべき組織体制を示すこととしている。
- ・資料1－1の「2 基本方針・重点項目」および「3 大綱（素案）」については別冊資料1－2（仮称）第5次行政改革大綱（素案）について説明するため割愛。
- ・資料1－2（仮称）第5次行政改革大綱（素案）について説明。
- ・表紙次ページの「はじめに」について説明。
- ・平成17年度から「集中改革プラン」を背景とした行政改革に取り組み、事務事業の見直しや健全な財政運営を図ることで、安定した行政運営につなげてきた。しかし、人口減少や少子高齢化の進展などにより、地域・社会の課題は複雑多様化している。こ

のような状況下で、本市の限られた資源を効果的に活用するため、これまでの集中改革プランを背景とした行政改革を刷新し、組織の在り方や人的資源の最適配分および強化にかかる行政改革を行い、組織の全体最適化を図り、選択と集中により事業に取り組むこととする。

- ・計画期間は令和7年度から令和11年度の5年間とし、第3次総合計画前期基本計画の期間と合わせ、第3次総合計画の目指す将来像「緑と活力あふれる生活快適都市」の実現を目指し、不断の改革に向けて新たな行政改革の取組を推進する。
- ・1ページから計画内容の説明。
- ・1ページ、「1. これまでの行政改革の取組」として、その成果等を記載。
- ・2ページ「本市の現状」にて『1人口増加から人口減少へ』について、平成17年から現在までは微増傾向にあるが、今後は減少に転じていくと予想される。『2本市の財政状況』について、健全性は確保されているが、今後は高齢化に伴い扶助費等の増加による厳しい財政状況が予想される。
- ・3ページ『公共施設の適正な管理』について「甲斐市公共施設等総合管理計画」では今後大規模改修や建替えなどの施設の更新が一時的に集中することが見込まれており、令和4年度から令和43年度までの40年間に必要となる公共施設等の更新費用について、総額は約1,495.6億円といった試算となる。そうした状況を受け、「延床面積を今後30年間（令和28（2046）年度までで20%削減）することを数値目標として設定しており、施設の統廃合や民間への譲渡を含めた検討を行い、厳しい財政運営と維持管理費の両立を図る必要がある。
- ・4ページ「3（仮）第5次行政改革大綱策定について『1位置づけと計画期間』について、本市の現状や、全国的にも自治体を取り巻く環境が急激に変化する中、市政運営全般に関わる本市の最上位計画である第3次甲斐市総合計画の実現を目指すためには、組織体制の整備が急務となる。本大綱では、本市における組織体制の最適化を図るために、その担い手である職員を人材から「人財」へと変革し、組織体制および「人財」資源の最適化を図る方策として位置づける。また、第3次甲斐市総合計画の基本計画を遂行するための段階ごとのマネジメントや、目指すべき組織体制を示すものとなる。計画期間は、基本計画の計画期間と同様の、令和7年度～令和11年度の5年間とする。（イメージ図を記載）
- ・5ページ「4これからの行政改革について」『1基本方針』〔（1）第4次から第5次甲斐市行政改革大綱へ〕として、地域の「安心」「安全」「豊かさ」を実感できる付加価値

値の高いサービスの提供が行政に求められる一方、財源不足・人材不足等の厳しさは増している中、真に必要な取り組みや配分すべき資源を見極め「最適化」を図るマネジメントが求められている。

今回の大綱では、従来の行革大綱を刷新し、政策を着実に実行するため、組織・人材を強化する施策を組み合わせることで、厳しい経営環境を乗り越え、活力にあふれた行政経営を進めるために策定する。

下の図に、行政改革の基本方針等を記載。甲斐市総合計画の将来像である『緑と活力あふれる生活快適都市』の実現に寄与することを継続する。

中段には3つの重点項目を掲げ、下段にはそのポイントを示している。

重点項目1は、【期待される役割の認識浸透】とし、そのポイントは、「自らに期待される役割を踏まえ、成果創出のために必要な道筋を描き、改善・改革に挑戦していく姿勢を育む」としている。

重点項目2は、【活力にあふれた組織づくり】とし、そのポイントは「計画に沿った成果創造と一人ひとりの成長実現を同期化する、活力にあふれた組織づくりを全員参加で進める」としている。

重点項目3は、【持続可能な行財政運営】とし、そのポイントとして、「未来における持続可能な財政基盤を整備するため、公共施設の譲渡・統廃合等を含む思い切った検討を進める」としている。

- ・ 6 ページ（2） 3つの重点項目とそれぞれの関係性について、5 ページの基本方針を踏まえ、着実な進行を目指すため、新たに「3つの重点項目」を定め、その項目間の関係性を示している。

まず、「1. 期待される役割の認識浸透」では、組織を構成する一人ひとりの職員の意識・行動に着目し、新たな行革を進める上での基盤をつくる。

次に行政改革の主旨でもある効果・効率的な組織運営を進めるため、階層別のマネジメントによる「2. 活力あふれた組織づくり」に繋げることで、全職員が並行して役割を果たすことが活力を生む源泉となる。

更に、部長級職員の経営資源配分に紐づけた「3. 持続可能な行財政運営」の探求を図ることで、経営層の一員として、部長級職員が社会状況を俯瞰し、行政目線ではなく、地域で暮らす人々が、明るく豊かな生活を送ることを目的とした「生活者起点の発想」を踏まえ、事業の優先度の見直しや、資源の再配分を考え、経営層全体で選択と集中を進める取り組みを目指す。

下の図では、3つの重点項目と階層別のマネジメントを記載し、ステージごとの役割を明確にし、生活者起点の発想から付加価値の高い行政サービスの提供を目指すイメージ図となる。

- ・ 7 ページについて以降は3つの重点項目を記載。【重点項目1 期待される役割の認識浸透】については、第4次行政改革においては「効率的・効果的な事業の推進」を重点項目の一つに掲げ取り組んできたが、第5次では「生活者起点の発想」を踏まえ、

「選択と集中」により、事業の優先度の見直し等をさらに進めるため、「緑と活力あふれる生活快適都市」を目指すための組織づくりに注力する。そのためには、部長、課長、係長、担当の職位・役割に関して、それぞれに期待される役割を明確化し、求められる意識・行動・成果等を職員ひとり一人が自覚する必要があり、既存の評価制度を含めて見直しを行うことで再認識を図る。

重点項目における大項目として、〈1. 階層別役割の定義と組織浸透〉〈2. 組織全体における経営感覚の醸成〉〈3. 形式的な事務事業評価の転換〉としている。

また、各大項目の下には、それぞれの大項目の方向性を箇条書きで記載。

- ・ 8 ページ、【重点項目 2 活力にあふれた組織づくり】について、活力にあふれた組織をつくるために、目指す組織の在り方を共有し、組織体制の整備をする必要があり、何を担う組織か、保有している資源は何か、どの程度あるのかについての明確化・最適化を図ることが必要である。保有資源の明確化により、管理職が組織全体の資源の有無・大小を把握することで、これまで以上に「組織の最適化」を図ることが可能となる。本大綱では、これまでのような実施事業にフォーカスした改革ではなく、組織体制についての改革を図る。

今後は、管理職による次年度組織検討への参画を通じ、現場意見を取り入れた〔活力があふれる最適化された組織体制〕を整備することを目指す。

大項目として〈1. 継続的な業務改善（BPR）による組織機構の検討〉〈2. 1 on 1 ミーティングの本格的展開〉〈3. 活力ある組織が創れるリーダーの育成〉となっている。

- ・ 9 ページについて、【重点項目 3 持続可能な行財政運営】については、多様化する市民ニーズに対応し、行政サービスを維持・向上するためには、効率的・効果的な行財政運営が不可欠となる。歳入の確保と歳出の削減を図り、引き続き財政の健全化に努め、将来にわたり強固で持続可能な行財政運営を推進する。

また、財政負担の軽減や施設の長寿命化などを目的とした、各種計画に基づいた管理・運営を行うと共に、施設利用・管理状況を把握しながら、新たな利活用の探索や選択肢としての統廃合および民間への譲渡等を検討・推進する。

今後は、従来の事務事業の評価を越え政策等との比較考察を行うとともに、管理職間での横断的な事業評価により、「選択と集中」に基づくスクラップ&ビルドを図り、真に有効な事業を検討する。

大項目は「1. 公共施設の維持管理の最適化」、「2. 施策・事務事業の包括的見直し」、「3. 管理職間での部局横断的評価」となる。

- ・ 10 ページについて、以降は行政改革の推進体制についてとなる。『1PDCAサイクルを回して推進する』は行政改革の着実な推進に向け、基本方針や3つの重点項目に対するPDCAサイクルを、各部局の管理職が毎年回すことで、全庁を挙げた推進を行う。イメージ図のとおり、係長をリーダーとする現場での実行状況・成果達成度等

を俯瞰的に検証し、計画そのもの、あるいは「組織体制」を修正する必要性を見極め、次年度の予算・組織の編成や人事、方針目標設定・行動計画等に反映する。

- ・11 ページについて、『2 OODALOOOP（ウーダループ）による推進』として、常にスピード感を持った対応・対策を実行するためには、年度単位の「PDCAサイクル」に加え、環境に即応して成果を出せる「OODALOOOP」の手法を取り入れる必要がある。「OODALOOOP」の手法は、変わり続ける状況へ最善と思える行動を即座に取って成果を目指す手法。

本市が見据える行政改革の推進にあたっては、PDCAサイクルにおける「D o（実行）」にあたり、「OODALOOOP」の手法を取り入れ、スピード感を持った臨機応変な改革の遂行を目指す。

- ・12 ページについて、『3 より良い行政改革に向けた協議体制』として、市長を本部長とする「甲斐市行政改革推進本部」のもとで改革に取り組み、成果や取り組みの状況を、外部有識者で構成される「甲斐市行政改革推進委員会」や「甲斐市議会」への報告を行い、意見・提言をいただき、それらの取り組み全体について、市ウェブサイト等を通じて市民に公表する。

（資料1－2についての説明は以上）

- ・資料1－1の「4今後のスケジュール」について、12月に市議会の総務教育常任委員会においてこちらの素案を報告。本日の会議や常任委員会からの意見等を加味して素案の調整をする。

令和7年1月に行政改革推進本部会（1月9日）において、素案を調整したものを報告し、大綱（案）を作成。その後、行政改革推進委員会に大綱（案）を諮問し、総務教育常任委員会にも報告をする。

2月に行政改革推進委員会から答申をいただき、3月に大綱の策定・公表の予定。

以上、案件の（1）（仮）第5次甲斐市行政改革大綱（素案）の策定についての説明となる。

（質疑応答）

会 長：基本的にこの素案が大綱のベースになって議会などで色々な意見が出れば、修正していくということで良いか。

事務局：この素案について、今日の意見および議会でいただいた意見を踏まえ、年明けの推進本部会で反映できるところは取り入れていくということを考えている。

委 員：今回は今までとだいぶ大綱の中身が変わるが成果指標はどのような形となるのか。

そもそも指標を出すようなものではないのか。

事務局：今回は人材や組織の見直しとしての変革となる。そのためこれまでのような指標とは違うものになると考えている。11月の本部会でも指標については課題となっている。今後、皆様の意見を伺いながら指標については検討していきたい。

これまで、実施計画として98の取組項目の成果について確認していただいているが、この取組内容は他の本部会などで指標としているものを、行革として確認いただいております、いわゆる仕事の仕事のするような形で取り組んでいただいていた。そういったところも含めて刷新して、真に職員がやるべきことに選択と集中により取り組みたい。それに伴う指標となるので今までのような指標にはならないと考えている。

今回の行革は職員や組織に関するものであり、個人的には指標は作りづらいものであると考えている。

委員：第4次に携わる中、各事業の成果や達成率など、この委員会でも検討したが、委員たちも全てを理解・把握するというのは非常に難しいとともに、自分の関心のある事業に意識が傾倒してしまい、評価するということは非常に難しいと感じていた。事務局が言うように、そういう個々の事業の評価とか達成率ではなく、大局を本委員会として意見や助言ができるような形であれば、外部の委員会としても良いと思う。

委員：個別の取組項目について本委員会で意見を言うのは難しく、職員の業務の負担も大きいと思う。個々の事業評価などの話ではなく、今回の大綱を作って成果を細かい数値ではなくて、それよりももう少し大局的な形で出していたければ、委員会として議論できるし意見等も申し上げやすいと考える。

委員：大綱の内容は大きく網羅しており、よくできていると思う。職員がレベルアップして、というところを意図していると思うが、そうはいつでも1年の成果がどのように表れたかがわからないと、わかりづらいと思う。例えば、職員提案制度などの数値が上がれば組織が活発になったなど分かりやすい。このような項目を示していただけるとわかりやすいがいかかが。

事務局：総合計画などで示しているが、指標については先進地の事例では、ウェルビーイングといわれる、市民の満足度に移行しているところが多い。事務局としては今回の大綱によって、市民が甲斐市に住んで良かったなど満足度の指標にできれば移行したい。ただ調査自体は毎年行うかということが、課題でもある。市民の満足度については、総合計画で、5年に1度調査は行っているため、最終的にウェルビーイングについてはお示しできる。この大綱は、総合計画と連動しているため、我々の行革によって市民の満足度は最終年度にどう変わったかということは市民アンケートの中で市民の声を聞く形になると思う。職員の変化については、今年からエンゲージメント調査を行っており、その調査で職員のメンタル面等が可視化されることとなる。いずれにせよ、今回の行革により若手の職員等が期待される役割を踏まえ、自ら色々な提案が出されるような職場に変えていきたい。

この会議では何を毎年度報告するのだが、現在 13 部ある部長たちがどのような経営を行うか考える中で、どういう成果があったのかということとその年度に紹介していきながら御意見をいただければと思っている。いずれも最終の年度に市民アンケートの満足度などを随時報告する。今回の行革は組織改革である。組織そのものをこの委員会の方に意見をいただく場として今後も開催していきたい。

委員：4 ページにあるように職員の人材の財産にするということで、人を育てることだと思うが、人事評価などを行っていると思うが、この行政改革はどんな形でリンクしているのか。

事務局：甲斐市は他の自治体に先行して人事評価制度を取り入れている。悪い評価を受けることで給与や昇格に影響が出ることではなかなか厳しい評価をしない管理職がいるのは事実。今回の行革では人事評価についてももうたっており、もう一度組織と職員にリセットをかけるような形で今回の行革を考えているのでよろしくをお願いしたい。

委員：職員の成果をヒアリングの中で上司に上げられるということだと思うので、それも含めて人事評価の見直しだと思っているので、それならいいと思う。

委員：そもそも行革は人口減少や財政難、老朽化した公共施設の維持管理など自治体を取り巻く環境が変化するなかで、組織の在り方を見直すということは必要なことだと思う。自身の組織改革にかかわった経験から、360 度評価などを取り入れることも参考として挙げさせていただく。大事なことはあくまで職員そのものなので、組織としての器を変えたとしても結局上手くいかないということになる。今回 5 年間の期間でこういった計画に対して指標を作ることには難しいと思うが、大綱の下に実施計画のような細かいものは作るのが。数値化できなくてもたとえば 1 on 1 ミーティングをここまでやったとかそういった実績を積み上げていき、進捗管理をやりながらどこまでやるかという目安になるようなものをつくるべきではないか。

事務局：今回の大綱の作成にあたっては、組織および人事を担当する総務課・人事課、政策や財政を担当する財政課と経営戦略課が協議して今回の大綱を策定している。なお、今回の大綱は、第 3 次総合計画の施策として位置付けており、部局が行う取組の中で、事業をいつまでにやるのかといった成果指標を作りながら行うので、その成果指標の内容を報告することはできていると考えている。

委員：諮問があつて答申があると思うが、最近よく言われる E B P M がベースにあつてもいいのではないかと感じている。参考として、エビデンスとしてのデータを踏まえて、課題に取り組むといったように効果的に進めていただきたい。

事務局：現在、職員の長期休暇も増えている中で、いただいた貴重な意見を踏まえ、エンゲージメント調査などデータに基づいて効果的に進めていきたい。

委員：市民のウェルビーイングも大事だと思うが、まずは働く職員のウェルビーイングも大事だと思う。職員のウェルビーイングも満たされていないと、行政

改革も上手くいかないと思うのでぜひそこを踏まえて推進していただきたい。

委員：今回の大綱はとてもインパクトがあり、事務局の強い意志を感じている。一方で公共施設の統廃合にも触れられており、市民も反応しやすいところだと思う。この大綱はどんな形でどのようなタイミングで開示されるのか教えていただきたい。

事務局：来年の3月か4月には、HPで公開する予定。また、公開についての周知は広報誌などで情報発信する。

会長：今回は大きく大綱が変わっており、答申の内容も変える必要があると思う。今日は多くの委員に踏み込んだ良い意見をいただいたので答申にも反映していきたいと思う。

今後答申をするにあたって、本日欠席となっている委員も含めて意見を集約・反映する機会はあるのか。

事務局：1月に諮問を行うタイミングで意見・提言を提出していただきたい。本部会等に今日いただいた意見をどのように織り込めるか検討する。

事務局：これまでの行政改革より大きく変わることから、タイトルについても「持続可能なまちづくりに取り組んでいける、持続可能な組織づくり」につなげていけるようなタイトルにしたいと思っている。

事務局：ぜひ委員の皆様からもタイトルについての御意見をいただければありがたいと考えている。

会長：その際にも意見を言える機会はあるか。

事務局：今日欠席している委員もいるので、いろいろな意見を伺いたいと思っているので、郵送などで意見・提言およびタイトルの見直しについての募集案もいただきたいと思っている。1月には集まったものをお見せできるようにし、そこからまた微調整するような形としたい。

案件（2）その他

事務局（村越係長）より説明

今回の委員会の結果を踏まえて委員の皆様と先ほどお伝えした通りペーパーなどで意見・提言・タイトル（案）を書いていただけるようにお送りする。

それを集約したものをまた来年の1月にお示ししたいと考えている。次回の推進委員会は来年1月を予定しているのでご承知おきいただきたい。その後は諮問を受けて微修正し、答申書を作成してもう一度2月に市に答申書の提出というスケジュールとなるのでご承知おきいただきたい。

4. 閉会（小田切副会長）

午後4時40分頃終了