

令和2年度（2020年度）第2回横須賀市行政改革推進委員会 会議 会議概要

- 開催時期 令和3年（2021年）1月29日（金）から2月4日（木）
- 開催方法 委員へ会議資料を送付し、書面により議題に対する質問等を聴取した後、事務局から質問等に対する回答書を送付する書面会議の方式で開催した。
- 出席委員 **【委員】**
田丸委員長、藤枝委員長職務代理者、
明口委員、石垣委員、加藤聡委員、加藤（信）委員、佐久間委員、平松委員
皆川委員、望月委員（50音順）
- 議 事 等
議 事
（1）令和3年度（2021年度）第3次横須賀市行政改革プラン改定状況について
その他
（1）次期行政改革の取り組みについて
- 資 料
資料1 横須賀市行政改革推進委員会委員名簿
資料2 令和3年度（2021年度）第3次横須賀市行政改革プラン 改定状況
資料3 「公共施設の総合的・効率的な管理・活用」関連資料
（FM戦略プランに基づく「取組みの現状と今後の予定」「縮減見込額」）
資料4 次期行政改革の取り組みについて

概 要

委員へ会議資料を送付し、書面により議題に対する質問等を聴取した後、事務局から質問等に対する回答書を送付する書面会議の方式で開催した。

各委員からの意見と事務局の回答については、以下のとおり

資料2: 令和3年度(2021年度)第3次横須賀市行政改革プラン 改定状況 について

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
1	P 3	(1)一般会計では電力入札による管理費の縮減が進んでいるが、(3)企業会計では、「電力等の単価上昇」が改定原因にあがっています。企業会計では電力入札による調達が行っていないのか。	<p>企業会計である上下水道局においても電力入札については順次進めているところですが、</p> <p>本件の終末処理場の統廃合(上町浄化センターの処理施設を廃止し、下町浄化センターへ機能統合)に関し、上町浄化センター、下町浄化センターともに電力入札を実施してはしません。これは統廃合により電力使用量が大きく変動することが想定されるため、統廃合された後、検討を進めていく予定です。</p>
2	P 5	<p>中央斎場火葬設備等運転業務の民間委託の検討については、市民利用にリスクはないのか。</p> <p>利用料金が一律であることが大事だと思う。</p>	<p>中央斎場の民間委託について</p> <p>これまで市の直営で行っていましたが、作業員を継続的に確保することが難しいこと、それに伴い火葬の技術の継承が困難になることなどの理由から、検討を始めたものです。</p> <p>今回の委託化に伴い、財政負担も軽減されました。また、運用上の大きな課題であった冬場の火葬待機日数が長さも改善されました。</p> <p>なお、使用料については、令和元年7月に策定した「公の施設の使用料に関する基本方針」に基づき検討をすることになります。</p>
3	P 8	<p>「下水道使用料収入の～」見込みが上方修正とあるが、それなりの金額の計上となっている。その理由は、かなり控えめな試算のためなのか、それとも何らかの特別な要因が発生したからか。</p> <p>また、上水道使用料の増加がなくても、下水道使用量はそれほど増加するものなのか。</p>	<p>下水道使用料が上方修正となった主な要因は、計画期間をとおして、人口減少等による使用量の減少の過少に見込んだことによるものです。(想定より使用量が減らなかった。)</p>
4	P 1 2	<p>地域医療推進課の廃止については、事業移管とはいえ、市民の健康管理にデメリットはないのでしょうか。</p>	<p>今回の組織改正に伴う地域医療推進課の廃止は、地域医療推進課が令和2年度まで行っていた各事業を、それぞれ関連性の高い組織に移管することで、より事業間連携がしやすくなることにあります。</p> <p>例えば、自宅療養に関する支援を福祉部地域福祉課へ移管するのは、すでに地域福祉課で在宅高齢者の支援などを行っていることなどから、連携がとりやすくなるものと思います。</p> <p>ご心配のお気持ちもあるかと思いますが、市民の健康や福祉がより充実するよう目指した組織改正となっていますので、ご理解くださいますようお願いいたします。</p>
5	P 1 3 - P 1 4	<p>かねてより議論があるが、人員削減による行政サービスの質的担保が維持できるのかという点は市民が心配になる点である。人員の削減数を確定した検討プロセスや、そしてそもそもなぜ一律あるいは管理職等の給与・手当見直し等ではなく、削減なのかといった実行メニューや手順としての妥当性、さらには、人員削減を補う新たなシステム導入の経費見直し等について、貴市の考え方をあわせて示すことが、市民の理解を進める上で有効ではないかと考える。</p>	<p>今回の取り組みを行った大きな理由の一つには、予算編成に向けた財源確保があります。市民サービスの経費を削減する前に、内部管理経費を徹底的に見直して、財源の捻出を図ったものです。</p> <p>そのうち人件費では、人員の削減や給料・手当の見直しを行うこととしました。</p> <p>人員の削減にあたっては、削減ありきではなく、例えばICT活用による事務の進め方の見直しや、組織・体制の見直しで削減できないかを、各部署で検討したうえで進めました。また、プランには記載がありませんが、必要な業務には増員も行っています。従いまして、行政サービスの質は維持できるものと考えています。</p> <p>また、給与の見直しでは、令和2年度12月期から人事院勧告に準じて期末手当の引き下げを行ったところです。特別職や課長級以上の職員は、さらに5%削減を行っています</p> <p>他の委員からも行政サービス低下のご心配をいただきましたが、市民等への説明では、①削減ばかりではなく増員も行っていること、②ICTの積極的な活用・導入も並行して行っていること、③手当の見直しなども同時に進めていることを併せて示し、ご理解いただくよう努めてまいります。</p>

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
6	P 1 3 - P 1 4	<p>業務量に応じた常勤職員の適正配置として、48名が退職者発生時に、採用数を減少することで削減されている。行政システムとしてのスリム化の推進により効率化などりくみの成果だと思う。</p> <p>一方で、新規採用を抑制することは今後の市職員の人材育成や長期的な人事管理に影響があり、将来的な横須賀市行政の人材確保にマイナスな部分もあると思う(将来的な職員の年齢・経験構成のアンバランスさ、など)。その対応の見直しは考えられているか。合わせて、課長職の削減によって、幹部候補の枠が減ってしまい、長期的な人材育成プランの変更も検討されているか。</p>	<p>新規採用を抑制することでの懸念は、ご指摘のとおりです。場当たりの削減では、今後の人材確保に影響が生じることは間違いありませんので、今後も人口に応じて職員数を最適化していくにあたっては、職員数をはじめ、将来的な姿を見据え、組織や職員のあり方、人材の育成などの視点も含めて、総合的に考えていく必要があると認識しています。</p> <p>本市には人材育成プランはありますが、そうした俯瞰的な計画やプランはありません。また、人材育成プランには、ポスト数まで定めてはいません。</p> <p>このことは大きな課題の一つだと認識していますので、検討を進めてまいります。</p>
7	P 1 3 - P 1 4	<p>一般的に、業務量と人的配置は一体的に考えるべきと思いますが、直近には人員削減により、現在の職員に業務量が増えることはないのか(実際、私の仕事で対応していただいている市役所の方は非常に多忙なのが気になっている)。</p>	<p>職員は、業務量を見定めたうえで、その遂行に必要な人数を配置していますので、職員数の見直しは、業務の見直しとセットで考えるべきのご指摘は、そのとおりと考えます。</p> <p>人員の削減にあたっては、削減ありきではなく、例えばICT活用による事務の進め方の見直しや、組織・体制の見直しで削減できないかを、各部局で検討したうえで進めました。また、プランには記載がありませんが、必要な業務には増員も行っています。</p> <p>従いまして、今回の削減で、すぐに、今いる職員の負担が過度に増えるといったことは想定していませんが、削減が職員の労働強化につながらないように留意してまいります。</p>
8	P 1 3 - P 1 4	<p>常勤職員削減とありますが、執行体制の見直しにより54人の削減人数上乗せとあります。これは、現在の職員の労働環境が悪化することなく職員削減が可能と検証に基づくのか。新規採用を減らすということのようだが、就職予定の学生は企業の人員削減のみならず官公庁までも一斉に就職を減らすとなると一定の世代の雇用悪化に繋がり、市役所の組織においても極端な人員構成になりキャリアの育成や承継に支障が出ることを懸念する。</p>	<p>意見6、意見7の回答と同じです。</p>
9	P 1 3 - P 1 4	<p>歳入不足について、内部管理経費を最優先に実施し、市民サービス等の低下を防ぐ手法について職員削減が進みすぎると結局は行政サービスの低下につながるのではないかと心配される。</p>	<p>令和3年度の職員配置の見直しは、全庁的な見直しとなっており、ご心配をおかけして申し訳なく思っています。今回は市民生活への影響を最小限に抑えるという大前提のもと、各部局等で見直しが可能な人員を検討し、それを積み上げた結果となっています。</p> <p>今後も人口に応じて職員数を最適化していく必要がありますが、ICTの活用による業務の効率化や、繁忙期に部局横断的に柔軟な応援体制をとったりするなど、行政サービスの低下を招かないようにしてまいります。</p>
10	P 1 3 - P 1 4	<p>コロナ禍の影響による歳入減の見込みに対し、市民に負担を強いるのではなく、内部管理経費の見直しを最優先で行うことは調整が大変だったと思うが、適切な判断だと考える。</p>	<p>今回の見直しの趣旨にご理解をいただき、ありがとうございます。</p> <p>一方で、他の委員からもご指摘のあるように、行政サービスの低下を招かないよう各部局での工夫が必要なところですが、令和3年度の行政運営にあたり、市民の方からもそのようなご指摘にならないよう、きちんと対応してまいります。</p>

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
11	P 1 3 - P 1 4	「適切な職員配置による常勤職員の適正化」というのがあるが、これだと今まで適正な職員配置がされていなかったと誤解されるかもしれないので、例えば「執行体制見直しによる常勤職員の適正配置」のような表現がいいのではと思う。	今回の見直しの意味しているところは、委員ご指摘のとおりですが、これまでの計画との連続性、計画期間終了後に4年間の取り組みを総括する際の整理の観点から、今回は事業名は変更せずに進めさせていただきたいと思います。 ご指摘いただき、ありがとうございます。
12	P 1 3 - P 1 4	行政サービスを低下させずに収支を改善させるためには、人員削減はやむを得ないことだと思う。 ただ、特に支援を必要としている市民、社会的弱者といわれる市民が頼りとする、福祉や子育て関連の部局において、窓口対応や電話対応等でマンパワー不足とならないか、ひいては相談業務、支援業務に支障をきたすことがないか懸念される。 そこで、福祉や子育て関連の部局の人員削減に至った経緯について、出来得る範囲で説明してもらいたい。	今回の職員配置見直しは、特定部局に限らず、全ての部局でそれぞれ見直し可能な人員を検討し、それを積み上げた結果となっています。 福祉部や子育て関連部局での削減は、ICTを活用して事務の効率化を図ることで総務担当者の人数を減らすものなどで、相談、支援といった人的支援を行う職員を減らすものではありません。このため、そうした業務に支障をきたすことはないと考えています。

資料3:「公共施設の総合的・効率的な管理・活用」関連資料(FM戦略プランに基づく「取組みの現状と今後の予定」「縮減見込額)」について

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
13	P 3	<p>⑥「小中学校の適正規模・適正配置」についてだが、統廃合を進めることによる経費削減や施設の再利用は重要だとは思いますが、子どもの人数が少なく廃止される学校の生徒の利便性が損なわれないよう配慮していただきたいと思う。特に、コロナによるリモートワーク推進により地方移住が見直されている中で、横須賀市が子育て世代にとって魅力ある移住先になるためにも、統廃合の結果充実した学校作りに繋がるようにしていただきたいと思う。</p>	<p>再編後の児童生徒の通学路の安全や遠距離の課題については、可能な限り、対応を検討していきたいと思います。 横須賀市の目指す子ども像・教育の姿を実現し、より充実した学校作りに繋がるように、教育環境を整備していきたいと思います。</p>
14	P 3	<p>⑦「施設使用料等の見直し」への質問です。 「令和2年度の状況」では激変緩和措置ありと、また、「令和3年度以降の予定」においても同様の記述がある。 令和元年度策定の「公の施設の使用料に関する基本方針」の6ページの7「使用料の見直し時期について」では、「急激な社会情勢の変化等があった場合は、必要に応じて適宜見直しを行います。」とある。 確かに今年度は2度の緊急事態宣言により、公共施設が休館や開館時間を短縮するなどで施設利用者が大幅に減少し、併せて見込まれていた使用料の徴収が困難、大幅減になるのではと推測する。 そこで、見直しの内容、料金体系がどのように改定されたのか(されるのか)伺いたい。</p>	<p>激変緩和措置を講じた暫定金額等を含めた使用料の見直しは、施設の状況を踏まえ、行革プランの改定時期に合わせて行います。 (※基本4年ごと) ただ、令和4年度から始まる次回行革プランの改定作業は、令和3年度を予定しており、基本方針に基づいた新たな使用料(激変緩和措置あり)は、令和2年度からスタートしたばかりです。 使用料は施設の管理コストに基づき算出していることから、令和3年度は、著しく管理コストが増減していないか確認を行い、必要に応じて対応を検討したいと考えています。</p>
15	P 3	<p>⑦施設使用料等の見直しについて 令和3年度より激減緩和措置が適用される。 昨今の新型コロナウイルスの影響により施設を利用することが少なくなったと思われる。 運営する側、利用する側ともに厳しい状況ではありますが、期間の延長等なにか対応は考えているのか。</p>	<p>意見14の回答と同じです。</p>
16	P 5	<p>③「市街地再開発事業における公共施設の参画」において、「令和2年度の状況」で、追浜駅前第2街区市街地再開発事業において、図書館などの公共施設の整備を検討しているとある。 事業課においても地域住民の意見が重要と認識し、「グランドデザイン地域懇談会」を開催するなどで住民要望を反映されたこと、利便性の向上に繋がること、2ページ③「施設の集約・複合化に向けた取組み」、④「民間との協働による取組みの推進」、4ページ⑧「維持管理費縮減の取組み」、⑨「利用率向上のための取組み」、⑩「未利用施設の速やかな資産活用」と、他の多くの取組みにも合致すると思われ、高く評価したい。 そして、今後の横須賀中央地区、久里浜地区での再開発事業を進める際のモデルケースとなることを期待したい。</p>	<p>ご意見のとおり進めていきたいと考えます。</p>

資料4：次期行政改革の取り組みについて

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
17	-	<p>資料で提示されている方向性に強く賛同する。行革大綱との整合を考える必要があるが、次期の行革プランでは、これまでの行革手法の連続線上の発想にとどまらない、踏み込んだ具体的施策が必要と考える。業務プロセス自体を刷新し、その実行に必要な組織編成や職員の役割を再定義することが必要であり、そのためには情報戦略と不可分と思う。多くの自治体が着手しているAIやクラウドサービス活用を含むITシステム会改革を行革という観点からの業務・組織高度化に結実させることが肝要と考える。2018年経済産業省が公表した「DXレポート」や、BPRといった視点を踏まえて、行革事業の体系化や個別事業の設定を検討してみることが求められるフェーズに入ってきていると考える。</p>	<p>現在の行政改革大綱は約8年が経過し、この間、日常生活、企業活動にデジタルツールは欠かせないものとなるなど、社会の仕組みやシステムが大きく変わってきています。このため行政改革の取組も、ご指摘のとおり、これまでと異なる取り組みを進めていくことが必要と考えています。</p> <p>国ではデジタル庁を設置し、自治体向けに『自治体DX推進計画』を策定するなど、ICTの活用は喫緊の課題と認識しています。</p> <p>本市では、令和2年度から専門部署であるデジタルガバメント推進室を新設し、他の自治体で実績のある者をICT戦略専門官として任用し、スピード感をもって進めようとしているところです。</p> <p>次年度に向けては、BPRに取り組んだ結果をもって、業務の進め方を組織から見直すほか、RPA導入による業務の効率化も進めていく予定です。</p> <p>ご意見のとおり、様々な分野、詳細の事業で情報化(デジタル化)の取り組みを積極的に進めるよう、検討してまいります。</p>
18	-	<p>大きな改革の柱はデジタル化だと思う。紙面での申請方式をデジタル化することは有効だと思う(全デジタル化は利用格差を生むので注意)。</p> <p>また、法的・制度的に、多様な計画、プランが存在し、それに関わる会議や委員の配置も多いと思います。そのあたりの構造的な改革を展開しながら、しかし、多様な意見を担保する形を進めるためにもデジタル化は必要なかもしれないと感じている。</p>	<p>これからの社会に流れに対応し、行政業務のデジタル化は不可欠と考えていますが、現状、進んでいるとは言えないと考えています。デジタルツール(システム)に置き換えられるものは活用し、行政職員がすべきことに注力していくことが、求められていると思いますので、次の行政改革では、このような考え方も整理していきたいと考えています。</p> <p>また多様な意見聴取を目的とした審議会には、この委員会もそうですが、自治体の判断により設置しているものがあると認識しています。デジタルツールを活用し、多様な意見を集めることができるようになることで、審議会等の必要性をあたためて見直す機会になると考えます。また、ご協力いただく委員の負担軽減にもつながりますので、検討を進めていきたいと思っております。</p>
19	-	<p>行革(支出削減)と振興(収入増)をリンクさせて検討することも今後の市のビジョンを描くためには大事だと思う。</p>	<p>現在の行政改革プランでも、「歳入の確保(第1章-3-(2))」の取組も掲げていますが、取組みとしては主に事業の見直しを中心とした歳出の減が多くなっています。歳入確保としてこれまで、広告事業の推進や施設使用料等の見直しなどに取り組んできました。今後も、過度な市民負担にならないよう、配慮しながら歳入確保に努めていくことはもちろんですが、民間企業との協力により市の負担なく事業を進めるなど、柔軟な発想での対応を進めていきたいと思っております。</p> <p>またこれまでの行政改革プランでは、効果額が出ない取組も進めていますが、市役所内外からは効果額が注目を集めており、効果額を明示できる取組を積極的にプランに掲載する傾向にあります。</p> <p>次期の行政改革については、効果額を求めるだけではないような形を考えていきたいと思っております。</p>

No.	ご意見 箇所	ご意見	事務局からの回答
20	-	<p>コロナ禍で生活が様変わりしたことで、地方自治体は今まで以上に多種多様、かつ高度な行政ニーズへの対応が求められている。</p> <p>そのため、次期行政改革プランでは、実施する事業としない事業を明確に決定することが重要であるが、財政事情を考慮しながら事業を「選択、集中、決定」することが一段と難しく、厳しい選択を迫られると推察する。</p> <p>業務の効率化においては、AI、ICT、RPA、EBPMなどを積極活用し、スピード感を持った「スマート自治体への転換」が必然となる。</p> <p>そして、民間活用や市民協働においては更なる活用を、アウトソーシングでは観光、イベント、窓口業務、総務業務などの他、幅広い業務で広げていくことと、場合によっては事業を市から切り離し、民間や各地域団体へ移譲していく覚悟も必要であると考えます。</p>	<p>実施する事業と実施しない事業の選択は、ご指摘のとおり、とても難しく、特に実施中の事業を止めることは、総論賛成、各論反対の傾向が強くなっています。ご提案のような民間企業等との連携や市からの多団体への事業移管をこれまで以上に積極的に進めることは、当然ですが、場合によっては事業目的や必要性が時代や市民ニーズに合っているのかを検証したうえで、事業廃止の決断も必要と考えています。</p> <p>スマート自治体への転換は、これからの社会を考えた時には、スピード感をもって取り組まなければなりませんので次の行政改革では、そのような視点も取り込んでいきたいと考えています。</p>

各委員からの意見と事務局の回答により、行政改革推進委員会として、「令和3年度(2021年度)第3次行政改革プラン 改定状況」について、計画の追加および見直しが行われていることを確認した。

また、第1回及び今回の第2回行政改革推進委員会の審議の結果、行政改革に係る計画に基づき、概ね事業計画が実行されるとともに、計画の見直しも行われていることが確認できましたので、引き続き第3次行政改革プランに基づく事業計画を着実に推進するよう答申することを各委員に確認した。