

議 事 録

会議の名称	第1回三田市行政改革推進会議
開催の日時	令和4年5月25日（水）16時00分～18時00分
開催の場所	三田市役所本庁舎 3階 302A会議室
出席した委員の氏名	赤澤宏樹委員、和田聡子委員、古田茂充委員、西田孝夫委員、北垣勝委員、上田博明委員、岡本高明委員、畑末隆太委員 (山下美香委員は欠席)
出席した庶務職員の職及び氏名	<三田市> 入江経営管理部長、櫻井財務室長、田中政策調整室長、中田政策調整室参事、井上未来戦略室長、西尾経営管理部参事（行政管理室長）、曾根市民協働室長、横溝市民協働室参事、青野産業戦略室長、横溝子ども未来室長、喜多健康共生室長 <事務局> 奥原財政課長、井田財政課副課長、酒井財政課係長、井上財政課係長、鎌田財政課係長
傍聴者の人数	0名
議題	1 会長・副会長の選任 2 諮問 3 審議事項 (1) 行政改革推進会議の役割と運営について (2) 会議録の取り扱いについて (3) 行財政構造改革方針の概要と行動計画項目の評価について (4) 重点改革項目に関する評価について
会議の概要	・会長、副会長を選任した。 ・会議の概要と進め方、会議録の取り扱いについて確認した。 ・行財政構造改革方針の概要と行動計画項目の評価について、事務局から説明、意見交換を行った。 ・重点改革項目に関する評価（案）について、事務局から説明、意見交換を行った。
公開・非公開の区分	公開
使用した資料	・次第 ・行政改革推進会議の役割と運営について ・三田市行政改革推進会議における会議録の取り扱いについて（案） ・三田市行政改革推進会議規則 ・三田市附属機関の設置に関する条例 ・三田市行財政構造改革方針 ・【別紙】三田市行財政構造改革方針の概要 ・【1-1】行動計画項目の評価について ・【1-2】行動計画項目の取り組み実績 ・【2】財政効果額について ・【3】重点改革項目に関する評価（案） ・三田市行政改革推進会議 委員名簿 ・第1回 三田市行政改革推進会議 座席表

1 開会

＜奥原財政課長の司会により開会＞

2 委員委嘱（紹介）

＜事務局より委員紹介と会議の成立を確認＞

3 役員選出

＜会長に赤澤宏樹委員、副会長に和田聡子委員を選出＞

会長：私はフラワータウンにある人と自然の博物館でも勤務しており、これまでに総合計画をはじめ、比較的幅広く市政に協力させていただいていることもあり、会長に推薦いただいたのではないかと考えています。若輩ではありますが、若干の経験を基に頑張りますので、よろしく願いいたします。

4 諮問

＜森市長から赤澤会長に対し、諮問事項を確認、諮問書を手交＞

市長：本日は大変お忙しい中、またコロナの感染防止対策のうえ委員の皆様にはお集まりいただきましたこと、本当に感謝申し上げます。私も、この4月になって、多くの団体の定期総会に招かれることがありましたが、こういう対面の形は3年振りという団体がほとんどです。マスク越しですが、お元気にされている姿を見ると、何とかこのままコロナが収まって、経済、そして市民の生活がうまく両立していくことを期待しておりますので、ぜひ、この会議の運営にあたりましても、感染防止対策を徹底したうえで、できる限り対面で活発な議論をお願いしたいと思います。また、委員の皆様におかれましては、委員への就任のお願いについて、全ての方に快くお引受けいただいたこと、重ねてお礼申し上げます。

三田市におきましては、平成29年度に行財政構造改革の名の下に、この5年間、令和3年度まで行革を進めてまいりました。そのきっかけは、28年度にいわゆる8億円ショックという、三田市への地方交付税が8億円減ったということがありました。三田市の規模からすると非常に大きな金額で、それがまだまだこれからも続くというような状況の中で、どちらかといえば、支出面での優先順位をつけながら、また市民にとっても、本当に痛みを伴う改革でした。

結果として財政比率は非常に健全な状態になっておりますが、果たして進めてきた改革に課題はなかったのか、あるいは見直すところはなかったのか、また、これからも継続していくことはあるのかということをごにぜひ皆様に検証をお願いしたいと考えております。

もう一つは、これから5年間の行政改革をどのような形で進めるのかということ。その基本方針をぜひ議論をしていただきたいと思います。

三田市におきましてはこの春、今後10年間のまちの総合計画を、多くの市民の方や学識者の協力を得て策定をしたところです。そういう中で新たに「行政経営」という言葉をつくっていただきました。これは、いわゆる支出面を抑制することだけではなくて、多様な人材を活用しながら、税以外にも幅広く財源を確保していく努力や公民連携、公共施設についても新しい時代のニーズに合わせていくという、行財政構造改革とはまた違ったことを意味します。この辺につきましては、新たな改革をどのような形で進めるのかということも、十分ご議論いただきまして、次の5年間の基本方針をぜひ皆さんでまとめていただいて、それを基に三田市としても市民と一緒に新しい時代の行政改革を進めていきたいと思っております。コロナ禍で大変ですが、またご多忙の中ですが、どうか活発な議論をお願いしまして、私の挨拶とさせていただきます。

5 審議事項

(1) 行政改革推進会議の役割と運営について

(2) 会議録の取り扱いについて

<事務局より資料に基づき説明>

会長：役割と運営についての説明の中では、この委員会の役割は、これまで5年間でどういったことができたかということの確認と、これからどういった方針でやっていくかということをもとめていくという、2つの仕事があるということです。

資料裏面のスケジュールでは、最初の2回、つまり今回と次回でこれまで5年間の検証をし、3回目、4回目、5回目で次の方針の検討をするということになっています。非常に時間がございませんので、それを踏まえて集中してご意見をいただきたいと思います。

私が少し気になったのは、総合計画策定の際もそうでしたが、市長から諮問を受け、答申をして我々の仕事は終わるのですが、その後にパブリックコメントを実施して次期方針が決まることになっています。つまり、我々が答申したこと以外にパブリックコメントが加わって完成することになるため、我々が最終的に責任を持ってないということになってしまいます。総合計画でも最初はこういったやり方でしたが、パブリックコメントが終わってから、総合計画のときは2回、どうそれを反映するか、我々が検討してきました。今回についても我々が5回検討しますが、その意見と市民の皆さんから直接いただいたパブリックコメントを併せてどう仕上げるかということで委員会を開催して意見交換をしたらどうかと思います。このことにつきましてはいかがでしょうか。事務局から何かご説明などございますでしょうか。

事務局：今、ご意見いただいたことにつきまして、今回は今年度末までに次期方針を完成させていくというスケジュールがございますので、一旦、市の方では答申いただいたものを基に最終的にパブリックコメントをもらう原案を作成していきたいと考えていますが、必要に応じて、また会長とご相談させていただきながら、パブリックコメントに対する回答も含め、市から市民の皆様等にご説明をしていく必要がございますので、そこにどういった形で反映していくのかということについては、別途協議をさせていただく機会というのは検討できるかと思っております。

会長：それは委員会の開催という方法もありますし、ほかの方法も含めて検討いただくということでしょうか。

事務局：そのことにつきましては、また今後の進め方の中でご協議をさせていただけるかと思いません。

会長：分かりました。役割と運営につきまして、また、会議録の取扱いについて、原則公開で行うということですが、よろしいでしょうか。(一同、異議なし)

それでは、ご説明いただいた事務局案のとおり進めさせていただくことにいたします。

(3) 行財政構造改革方針の概要と行動計画項目の評価について

<事務局より資料に基づき説明>

会長：今日は資料1-1の説明のみで、資料1-2はこの後も特に説明はないですね。

事務局：資料1-2につきましては少し項目が多くなっておりますので、この場でご覧になって疑問が生じた点、またお帰りになってからご覧いただきますとご質問等が出てくるかと思っておりますので、その質問等につきましては、次回各所管から説明をさせていただきたいと思っております。

会長：この資料1-2も用いて、いろんな質問に答えていただくということですが、それは今日だけでなく次回もということになります。今日は後ほど、もう一点、重点改革項目に関する評価というものがありますが、それについてもどのようなものか表を用いてチェックすることと、それをまとめた評価の両方をします。同じことを次回も両方やって、次回まとめるというような作業ですので、今日だけで終わるということにはございませんので、説明がちょっと足りない、協議の時間が足りないこともありますが、まず今日は大まかなご質問とかご意見をいただいて、次回までに詳しく資料

1-2などを見ていただいて、より詳しく協議、詳しく説明などをしていただくということで、ご理解いただきたいと思います。

では、ただいま説明いただきましたことにつきまして、いかがでしょうか。行動計画は大まかには資料1-1でこういったものがあるということですので、まずはご意見をいただければと思います。特に、何か関わったような事業がございましたらよく詳しくご存じかと思っておりますので、そこは詳しくご意見などいただければと思います。

委員：資料1-1で、例えば①「住民自治（地域コミュニティ）の再編と協働の推進に向けた取り組み」では2017年度がaで、2018年度がdになっており、5か年ではc評価となっています。このa、b、cというのは経費の削減ができたことを評価されているのですか。

事務局：資料1-2をご覧いただきたいと思うのですが、この資料の上段のところに、それぞれの年度と定量目標が示されているかと思っております。例えば、2017年度ですと、まちづくり協議会の設置数ということで定量目標を設定しております。こちらの定量目標としまして20を目標としておりますが、実績としましては18ということで、目標に対しては未達ではございますが、目標に限りなく近い数字ということです。こういう形で、それぞれの年度に定量目標というものを設定しておりますが、これは必ずしも効果額と直接的には関連しておりません。それぞれの目的に応じた形での目標設定としており、それに対して実績としてどうであったかということで、効果額につきましては結果的に生じたものもございまして、あるいはその財政構造の部分で意図的にそういった取り組みをしているところもございまして、一方ではその仕組みを変える取り組みであったり、行政サービス向上のためのものや、あるいはそういったいろんな住民自治の取り組みであったり、それぞれの課題に対応した目標を設定しておりますので、今、ご指摘いただいた点につきましては効果額とは直結しない部分での評価となっております。

委員：では、今おっしゃったことについて言えば、定量目標を立て、そのことに対する達成度合いがこういう評価になっているということですか。

事務局：ご指摘のとおりです。

委員：では、①について2017年度がaで、2018年度がdとなっておりますが、こんな極端なことってあるのでしょうか。前年度の評価がaで、それなりの達成度合いにもかかわらず翌年にdになるというようなことはあり得る話なのでしょうか。

事務局：もう一度、資料1-2をご覧いただきますと、それぞれの年度で目標設定を少しずつ見直していることがわかるかと思っております。最初の2017年度のときの設定目標、もちろんこれにつきましては継続的に取り組むわけではございますが、ある程度、当初の目標に限りなく近い成果を得られたということで、取り組みは継続いたしますが、さらなる発展的な目標の設定ということで、翌年度には地域計画の策定数というものを新たに設定しております。こちらの目標としましては5つの地域ということでございますが、実績としては、1地域ということになっておりますので、その年度ごとにやはり目標というのは随時、一定の水準をクリアすると次の目標という形に移ってまいりますので、それぞれの年度ごとの評価になっております。

委員：つまり、定量目標が変えられているため、高い目標を掲げたことによって達成できなければ、そのことに対する達成度合いが落ちるため、こういう評価になっているということですか。

事務局：ご指摘のとおりです。

委員：分かりました。ありがとうございます。

会長：見方は皆さん、お分かりになったでしょうか。この資料1-2の一番左上のところが目標と、それに対して実績、実際どうだったかという数字が入っておりますので、それをもとにaからdの評価をしているということです。

委員：目標の定量化がされているのですが、効果額に関係するところだけが、先ほどの財政効果額という表に取りまとめてあると考えてよろしいでしょうか。

事務局：ご指摘いただきましたとおり、資料2の財政効果額につきましては、個別の定量目標に対する結果とはまた別のものであり、それぞれの取組みの結果、生じた効果額という形になりますので、直接的にリンクしているものもございますけれども、今回の評価のベースとは切り離して考えていただいても結構かと思えます。

会長：ちなみに、私の理解では、この効果額というのは、ただ予算が減った、増えたということだけで、実際の効果については検証できていませんよね。本当は、こういった検証には、資産も収支に入ってきて、いくら投資したから、例えば、郷の音ホールが何億円かかけて造った価値のあるものが今ずっとあるというのが、本当は検証できているはずですが。それを維持するために、毎年、支出も維持管理もやっているけれども、実際は資産があるから得しているという状態が減価償却が済むまで続くわけです。ただ、そういったことはせずに、ただ予算がこれだけ減りました、でも、これだけ実績として残せていますということを行っているだけという理解でよろしいですか。

事務局：今、ご指摘いただきましたような内容というのは、おっしゃるとおり、ここには含まれておりませんが、まず、一つの課題でありました一般財源の縮減というところがございましたので、実質的な効果というよりは、まず、歳入に見合った歳出に抑えていかなければならないという、その前提に対して対応していくものであったということで、今、ご指摘いただいたような部分というのは、特にこの中の数字上は含まれていないという認識です。

会長：私からの意見ですが、こういった財政効果額については、今のような、きちんと投資をした資産がいくらあって、つまり、これから人口も減って行って収入も減っていく中で、あるときにちゃんと投資をすることで後々の維持管理費が減る、つまり、ずっと今までのままだと、どんどん維持管理費が上がっていくけれども、今、少し投資することで、これからは楽になるということなどを計画されるはずですが。それが分かるような、こういった投資とか財政効果を生むようなことをしなければならぬことは少し感じますので、今回、この指標を参考として見るとしても、これからは少しそういった経営的な視点や中長期的な視点で財政、施設の長寿命化を計画するということが必要だということは、意見として申し上げておきます。

もう一点、これから議論していくために、私も最初の①の行動計画には関わっており、ある程度知っているのですが、少し私の見方といいますか、意見を申し上げます。

行動計画項目①で、初年度の目標は、まちづくり協議会の設立数を20として18できたからa評価。これはいいとして、2年目の目標に地域計画の策定数が掲げられていますが、協議会ができたからといって、1年で地域計画をつくれるのかということについては、地元からも意見が出ましたし、つくることが目的じゃなくて、よく話し合って自治を進めていきたいと思いますので、まず、この目標自体がそういった理解活動を進めるとか、協議会への支援方策がいくつあったかということが来てから、徐々に地域計画を増やしていくという流れであるべきでした。

結果として、目標設定自体に少し無理があり過ぎて、結局1個しかできなかったというように私には見えます。しかも、コロナが出てきました。そのため、真ん中の2か年には無理があつてdという評価です。

逆に最後にa評価がいきなりきていますが、これはうまくいった2つの協議会をモデルにしたからaとなっているだけで、特に何もしてないというか、うまくいったところを取り上げただけで、こういったまち協を増やすことが大切なことであり、これも少し目標が違うといいますか、改めて、コロナ禍の中で18もつくったまち協で、もう一度、広くゆっくりと協議して進めていくというような目標でやっていかないといけないのではないかなという気がいたします。これについては、少し目標の見直しといいますか、再検討といいますか、d、d、aという評価は、実際は逆で、bかcで最後がbぐらいに評価が裏返るのではないかなという気がいたしました。

委員：社会福祉協議会は、特に、資料1-1のⅡの項目で「個の尊重と共生による市民力・地域力の向上、地域活性化と社会保障経費の増大の抑制」という部分について、受委託の関係で事業にも関わらせていただいておりますが、地域の部分では、やはり、コロナがかなり影響した感がございます。事業的に中止になったり、例えば、いきいき百歳体操などについては、社協としては、まだそんなに評価できてないのですが、逆に市は結構良い評価をされていたりするので、コロナがこういった評価に影響しているのかしてないのか、その辺りを伺いたいと思います。

会長：事務局から何かございますでしょうか。

事務局：この部分につきましては、所管から少しご説明させていただきたいと思います。

所管：先ほど、ご質問いただきましたのは資料1-1重点改革項目Ⅱの⑦になります。年度を追って項目のタイトルが変わっていておりますので少し見にくいのですが、本市のいきいき百歳体操という活動を中心としました地域の中の高齢者の地域ぐるみでの健康づくりという取組みになります。ご指摘されましたコロナの影響につきましては、主に令和2年度につきましては、全く1年間地域の中での活動というのが休止しておりましたのでc評価ということになっております。ただ、この時点で、コロナ禍の中でも、できる限り現状維持であったり、感染対策に留意しながらも活動できる範囲で活動を続けていったりということで、目標を見直しております。それに対して、令和3年度はどうだったかというところで、目標を一旦下げ評価をさせていただいておりますので、最終、令和3年度はaということで、トータルb評価になっております。

会長：つまり、コロナ禍の影響も加味してということですね。

所管：そうです。

会長：できないことも多く、できなかったから評価が低いとかじゃなくて、その中で何をしたかということを含めて評価しているということですね。

以上のことにつきましては、特に重点改革項目ⅠとⅡについて、直接、影響が大きかったのではないかという気はしています。Ⅲの人口の確保とかⅣの業務事務の高効率化にも影響があるのですが、やはり地域で活動するとか、社会活動に影響が多くあったので、もしかしたら、後半の協議にございます重点改革項目に関する評価というところで、特にⅠとⅡの項目について、コロナ禍においてどう対応できたか、補正できたかというようなことについて、少し評価を加筆することが必要で、それも、もしかしたら次期の計画をつくる時に、これからコロナがなくなることは多分ないでしょうから、こういった知見を基に、このような計画、つまり柔軟に変化しながら市民に寄り添うようなことなどを記載していくことが考えられるかなという気がしました。

委員：まず、行政改革の発端といいますか、それが260億円の財政予算内に抑えるということがありきというような形で理解しております。ただ、この数値目標と行動計画項目との相関関係が、市民感覚としまして何か少ししっくりこないという感触を受けております。

会長：これについては、先ほど少し説明をいただいたように、本当にお金が削減できたかどうかという点だけを取り上げて資料2の財政効果額をまとめているため、実際の効果について、もう少し細かい関係があるのではないかということは確かに疑問としてはございます。そのことについて、先ほど回答いただきましたけれども、続けて何かご意見とか、今後のことについて何かございますでしょうか。

事務局：これまで取り組んでまいりました行財政構造改革の部分でございますが、まずは効果額ということのご説明もさせていただきましたので、いわゆる、260億円という一般財源の歳入ベースにまず圧縮していくという課題が一つあったということは否めません。ただ、それだけではなくて、同時に、成熟社会における公共サービスの新しい仕組みづくりを基本目標に掲げておりますので、いわゆる財政構造の見直しも重要な課題ではありましたが、同時に行政サービス、公共サービスも含めた仕組みの見直しと新しい仕組みづくりも課題となっておりました。実際の行動計画項目の主な部分は、どちらかといいますと、新しいサービスの仕組みづくりに重きを置いておりますので、

大きく6項目が上がっておりますが、実質的にそういった財政構造の見直しに深く入り込む部分というのは、5番目、6番目を中心になってまいりまして、あとの部分につきましては、当然、一部そういった要素もありますが、むしろ、仕組みづくりに重きを置いています。

会長：効果額としても5番目、6番目の額が多いですね。一桁違うというところがありまして、1番、2番、3番はできるだけ、直接、市民活動などに影響が及ばぬように、削減額を抑えながら、中身をキープしようという御努力をしたということでご理解いただければと思います。

副会長：私も以前の会議に関わった者として、前回作ったものからどのように変わっているのかという視点から意見として言いたいのですが、自分の専門として、いわゆる行政経営ということは市長もおっしゃっていましたが、自治体を一つの会社、組織として見立てて、いわゆる、削減、削減だけではなくて、歳入という視点も非常に必要だという部分で、随分と前回は指摘をさせていただきました。

その部分で、非常に評価できる点として今回、見させていただいているのは、Ⅲの⑭産学官連携による産業総合戦略の推進というところですね。資料1-2のⅢの⑭を皆さんに見ていただきたいのですが、こちらは産学官連携ということで、いわゆるベンチャーの支援を行った事業数、支援を受けて起業した数というのが出てきているわけです。こういうのが、ここ2年ぐらいで、それもコロナ禍において支援されて、昨年はこのだけの件数が実績として上がってきており、まさに、この辺りは芽が出てきたところということで、今後、三田市で根づいていく可能性があるという部分では、特に継続的に見ていかなければいけない、非常に評価ができる場所だと思います。

この辺りから、より歳入につなげていく、小さなところから大きなところまで、三田市の地の利も生かしていただきたい項目の一つです。さらっと⑭で小さく書かれているのですが、非常に芽としては大きなことではないかと思っております。あと、ネーミングライツとかシティセールスとか、企業版ふるさと納税とか、そういう歳入の部分も随分、指摘をさせていただき、その辺は実施していくことで、効果としては上げられるのかなと思います。

一方で、歳出、いわゆる削減というところで、先ほども随分話題になっておりました260億円という数字に非常に市の財政課さんも意識なさっていると思うのですが、大きな数字として上がってくるはずの公共施設マネジメント、資料1-2の⑰と⑱に相当するところですが、ちょっと私、気になっておりますのが、三田市さんの公共施設管理計画、私自身、どの程度のものをおつくりで、どのぐらいの公共施設というものの統廃合なりしていくかというのは、手元に資料がないので、存じないのですが、学校施設とか、いろんなコミュニティ施設を今後どうしていくのかというところで、本来ですと⑰辺りに関連施設の定量目標が上がってくるはずなのですが、電力調達等の契約方法の見直しという、かなりミクロな内容が書かれているだけで、それ以外の定量目標が全く書かれておりません。⑱におきまして、マネジメント推進という部分では、この辺りの定量目標は必要だと思うのですが、取り組みを推進したとか実施したとかいう定性目標で実施の評価だけに終わっています。今後、財政改革にも効いてくる財政効果額というものがあるはずなので、その辺り、事務局としてどうお考えかということをお教えいただきたいのと、今回、かなりこの会議でも詰めていかなければならないのではないかなと思っています。

会長：事務局、ご質問に回答をお願いします。

事務局：ただいまの公共施設の部分でございますが、ご指摘のとおり公共施設総合管理計画、三田市では平成29年に策定してございますが、それを受けまして統廃合等含めて、取り組みは現在も進行しておりますし、既存の施設の中でも見直しをして廃止または利活用を進めているところでございます。この行財政構造改革は29年からスタートしているところでございますが、初期の段階におきまして、なかなかそこまで総合管理計画を含めた取り組みは進んでいないという状況もありましたけれども、ようやく昨今、そういった取り組みを具体化してきたところでございまして、なかなか具体的な目標設定に至らなかったところもあるかと思っております。また、実際に公共施設の管理とい

う中では、統廃合だけに限らずマネジメントということで、維持管理の在り方も含めて整理をしていく必要があるという中で目標設置というところでありました。ただ、今後、新たな計画を策定していくにあたりましては、そういった部分もやはり重要な要素になってくると思います。そういった認識でございます。

所管：今の公共施設マネジメントの関係ですが、まず、先ほどからそれ以外にこの行革の行動計画方針の全体の思想というのが、大変短い中で説明しましたので不足しております、その点を財務室として補足をさせていただきます。

5年前にこの現行の5年間の行財政改革方針をつくった際は、確かに先ほどから出ております財政的な危機に対応することが一番重大な関心事でした。実際、方針もお読み取りいただいていると思いますが、方針という最上位の考え方の中で、具体的な数字を書き込んでいるのは、この260億円だけです。そこらからいかにそれを重視していたかおわかりいただけるかと思います。

一方、6つの柱にぶら下がる行動計画、これは三田市の今の計画の特徴でもあります、1年ごとに行動計画の内容を見直しています。その見直しに従って、定量目標も常にアップデートをして置き換えています。それはなぜかといいますと、旧来の行革の計画でしたら、5年間の目標としてこういう項目を減らしますと書いたら、その推移を5年間ひたすら見ていくというのが通常であったと思います。ですが、今のこういう環境の変化が激しい時代になって、そういうことに5年間とらわれて、大体できているのにずっとその項目を管理するというのは果たしてどうなのか、そういう発想の下に、行動計画は1年ごとに見直そうということで、こういう形態になっています。これは三田市の今の計画の特徴でございます。

その反面、先ほどから指摘をいただいておりますように、なぜ、a、d、d、c、aというように評価が凸凹になるのかという話になるのですが、これは1年ごとに何が目標に設定されたかというのを詳しく見ないと評価が非常にしにくいという反対側の特徴も出ております。ですので、今回、それから、次回、評価を取りまとめいただくにあたって、ここがもう少し知りたいということがありましたら、ご質問いただきたいと思いますし、そういう目でご覧いただきたいと思います。

それから、公共施設マネジメントにつきましては、先ほど、財政課長が申しあげましたけれども、29年に全国どこの市もつくっております公共施設等総合管理計画において、基本的な考え方というのをまず策定をしまして、その後、30年度に公共施設マネジメント推進に係る基本方針をつくりました。これは、各個別の具体的な施設につきましては、今後の方向性を定めたものでございます。例えば、役割を終えたものについては廃止をすとか、そういうことも含めまして、存続をすとか、いろいろ方向づけを区別をしております。さらに、今回、令和2年度末に、これも国から全国的な要請を受けて、その下にさらにぶら下がります三田市の個別施設計画というのをつくります、具体的に個々の施設をどのように何年頃にメンテナンスをしていくかという計画をつくって、それに基づく概算経費を出しているというところなんです。

少し、この行革の計画に話を戻しまして、今回、資料1-1をご覧くださいますと、各項目タイトルの中に、例えば、Ⅲの⑮ですが、「総合戦略の交流人口、定住人口を増加する」の頭に【関連】と書いています。こういう項目がほかにもございまして、例えば、⑳でしたら、三田版働き方改革の実施、これも【関連】となっております。それから、㉑の総人件費の抑制、今、話題に出ております㉒の公共施設等総合管理計画の推進、これも【関連】と書いています。この【関連】というのが何を意味するかといいますと、この行革の行動計画で規定をする以前に、それ自体を目的とするほかの計画が既にある。そういうものを指し示しています。

例えば、先ほどの総合戦略につきましても、三田版総合戦略というものを先に定めております。それに基づいて実施をしていくことが、行革の考え方からしても効果を生むということで、同じ施策の目的として重なるところがありますが、実際に、そういう計画を2つともつくって、二重管理をしていくのかということ、それは非常に非効率です。だから、行革の兄弟ではあるけれども、これ

は関連項目として、先行して個別に定めている計画で進行管理をしながら、行革としてもその推移を見ていきましょうと、そういう意味合いで関連項目を設けております。

公共施設マネジメントにつきましても、そういう考え方で、最初に申しましたように、公マネの方針の体系がありますので、それで管理をしていきます。ちなみに、その定量的な目標といたすのは、公共施設マネジメント、30年間の総合管理計画ですが、30年間で延べ床面積を12%減らすということを目標として掲げています。まだ、それは取り組んでいる最中ですが、そういうことで定量的にも管理をしながら、その結果については、行革全体としても確認していこうという考え方で進めているというところでございます。

副会長：ご回答ありがとうございます。非常によく分かりやすいご回答でした。前半の部分、本当に事務局の方、ぜひ、強調されていいと思います。私も今回、個別の目標をアップデートしていくという三田市さんの特徴といたすか、普通だったら右肩上がり、d、c、bへと上がっていくような達成状況を、各年度にそれぞれの評価をしっかりと、前回のものも応用してやっていくという一つの特徴は、激変する時代の中では新たなやり方として非常に面白いですし、むしろ、その辺を我々委員も共有して、d、c、b、aとなっていかなければいけないのではなくて、三田市さんが、前の達成状況から、またより高度なものを目指しているという共通認識を持つというのは非常に大事だと思います。ですので、最初の部分で分かった部分と、今の公共施設の話でございました【関連】というのがついているということで、非常によく理解できたのですが、それだからこそ、逆に、公共施設の管理計画の目標をここに入れてもいいのではないかと思います。そうでないと、ここだけが手薄な感じといたすか、実際は、別の部分でちゃんとなさっているけれども、どの程度の達成度合いなのかということが、ちょっと分かりにくいということと、公共施設の管理計画に関しましては、先ほどおっしゃっていた延べ床面積とか、これは時代の要請もあって、今後長期で見なければいけない部分もありますので、少しその辺を載せていただくとありがたいなと思いました。

会長：私も同感で、公共施設の管理計画目標を入れ関連項目としてもいいと思うので、次回お願いしたいと思います。あと、他の行動計画との関係性が分かりにくいということですが、重点改革項目に関する評価とか、次の計画を考えると、どう関連づけたらいいかということも非常に重要になってきますので、もし可能でしたら、次回までに、今、口頭でご説明いただいたことがきちんと次の計画に反映できるように関連性が分かるような資料などを少し準備いただくと、非常に議論がしやすいなと感じました。また、ご検討をお願いします。

委員：先ほどの財務室長のお話からいいますと、行動計画の目標が必ずしもaになったから、削減ができていくかというのは違う問題ですよね。

会長：削減は別ですね。

委員：今の行動計画に対する達成度合いと、この財政削減、もしくは財政をきちんと管理していく問題とは少し違う話をしているような感覚を受けるわけです。この資料だけではまさに会長がおっしゃっているようなところが分かりにくかったので、その辺だけ精査していただければと思います。

会長：では、また次回も同じことをもう一度しますので、今日ご発言いただけなかった委員の方々にも少し資料読み込んでいただいて、次回、その委員を中心にちょっとご発言いただくということで進めさせていただきますので、よろしくをお願いします。

(4) 重点改革項目に関する評価について

<事務局より資料に基づき説明>

会長：私からまず確認ですが、この評価案というのは、行政がやってきたことを行政ご自身が評価したもので、その評価が妥当かどうかを我々がチェックするというところでよろしいですね。

事務局：ご指摘のとおりでございます。これも内部評価ということでございますので、先ほどの行動計画等をご覧いただきながら、重点改革項目の評価が妥当かどうかということについて、ご意見をいただきたいと思っております。

会長：我々の意見をまとめてこれをつくるということではなくて、行政の自己評価を我々がチェックするという視点でご意見、ご質問などいただければと思っておりますがいかがでしょうか。

委員：重点改革項目Ⅱに「個の尊重と共生による市民力・地域力の向上、地域活性化と社会保障経費の増大の抑制」との表現があるのですが、この案にある成果指標でこのことが評価できるのか、どうということからこの指標が出てきているのか、ちょっと分かりにくいです。

会長：私も分からないですね。特定健診の実施率上がったら、地域力が上がるのでしょうか。個が尊重されていると言えるのでしょうか。これらの成果指標は、総計の目標から対応してピックアップできているのかというご質問です。

事務局：ご指摘のとおり、このテーマと成果指標はなかなか直結しにくい部分がありますが、総合計画の中ではこのカテゴリーに該当するものということで、これらを抽出したところでございますが、より妥当な成果指標がないかということをもう一度、事務局のほうでも再検討して、ご提案させていただきたいと思っております。

会長：特にⅡはそうですね。医療費の削減とか健康関係は高齢者の安心ということにはつながりますが、他の三田市民の個の尊重、市民力・地域力はどう測るのかという疑問がございます。

関連して、元々の行動計画は行政がしようとしていて、それがどこまでできたかという指標が多い。それに対して総合計画は、それがどこまで効果を発揮できたかという指標であると理解できずし、同じことを言っているような気がします。実際、評価項目が全く同じものもあります。新たに総合計画の評価というものが出てきましたが、行動計画とどういう関係にあるかをはっきりさせないと評価しにくいです。単に、やってきたことができたかということと、それによりどれだけ効果があったかということとを比べるならば、話は簡単です。やってきたことができているけれども効果が少なかったということは、やってきたことがちょっとおかしかったということです。目標設定とか、施策をもう一回見直したほうがいいということです。やってこれなかったけれども、効果があったということは、これはどういうことなのでしょう。このように、関係性が分かれば評価の仕方は比較的シンプルにできるのですが、今その関係性がちょっと分からないから、総合計画だけを見て、独自に考察しているような感じが少しあります。この関係性の整理も次回していただければ、我々もチェックがしやすいかなという気もいたします。そんな簡単なことではないような気がしますけれども。

事務局：今、ご意見いただきました部分につきまして、一旦、事務局でもどういった形で整理できるか可能な限り検討してまいりたいと思っております。

会長：実績を見る限り、総じてできていませんので、良かったねというよりは、なぜちょっと足りなかったのか、それはコロナのせいなのか、それ以外にもやりようがあったのかということで、次回皆さんにも重ねてご意見いただくということになるかと思っております。

事務局：この6つの重点改革項目がいわば最終目標です。そのために、資料1-1にありました各個別行動計画項目があるということですので、今回、特に重点的にお願いをしたいと思っておりますのは、この重点改革項目に対して成果がどうであったかということに軸を置いてご意見いただきたいと思っております。行動計画一個一個の評価というのは個別になり過ぎますので、まとめとしては、重点改革項目の6つの柱に対して、これを目指すための手段として用いた項目内容はどうか

ったのかということについてご議論いただきたいと思います。

ただ、例えば、Ⅱの「地域力、市民力の向上によって、社会保障経費の増大の抑制を図る」というのは非常に壮大な内容で、果たしてこの5年間で評価できるようなものなのかということ、それは難しい側面もあります。ただ、進むべき方向としてどうだったかということについてご意見いただきたいと思っています。

委員：先ほどの行動計画項目についての評価が a、b、c、d ということで、非常に評価としては分かりやすかったのですが、重点改革項目は目標と実績だけなので、評価しにくいような感じがします。もう少し、効果が評価としてランクづけできたらいいと思うのですが、そういうことはできないでしょうか。

事務局：今のご意見でございますが、実際に行動計画項目の場合は、個別具体の取組内容を明示したうえで、それぞれ定量目標もあらかじめ設定していますが、重点改革項目については、それぞれの行動計画がその中での実施手段としてぶら下がっているため、全体的な評価という形になってくるかと思えます。そのため、a、b、c、d といったランクづけだけでは整理し切れない部分がありますので、そういった意味で、一つの指標として、こういった成果指標を挙げさせていただいていところでございます。成果指標の一つ一つにランクづけすることはできると思いますが、実際には、全体としてこの取組みはどうであったかという検証をしていく必要があると考えておりますので、その部分については、判断材料として、各行動計画項目の中の部分を見ていただきながら評価していただくことになると思えます。

会長：では、次回、個別のランクは出してはいただきます。ただ、我々の評価としては総合的に重点改革項目の6個に対して、それぞれ総合計画の指標がどう関係しているかという大きくくりで評価をするという形で進めていきたいと思えます。

委員：重点改革項目Ⅰに「市民等と行政の役割分担の見直しと協働の推進」がありますが、この中で、地域で支えるまちづくりというものが、地域活動へ参加している人の割合という人の問題と、2つ目はまちづくり協議会の設立数という組織の問題になっており、どういう関わりがあるのでしょうか。また、地域活動へ参加している人の割合というのは、どこからどういう算出をされているのでしょうか。例えば、区・自治会やまちづくり協議会という組織が、このような状態であるということであれば、それなりに分かるような気もしますが、片方は人で、どういうところから参加している人数の把握をしているのか、片方はまちづくり協議会という組織で、市の補助金をもらいながら運営しているわけですから、当然組織数は把握できます。この辺の基本になるベースが統一されていないような感じを受けますが、いかがでしょうか。

会長：事務局、お願いします。

事務局：今のご意見は、一つ一つの成果指標の関連性が分かりにくいということでもよろしかったですでしょうか。地域で支えるまちづくりというのは、ご存じのとおり総合計画の中にも一つの取組みのテーマとして挙がっており、その中で、まちづくり協議会という組織での地域づくり、地域の取組みという部分もあるかと思えますし、それを構成する人として、どれだけの方がまちづくり協議会をはじめ、いろんな地域の活動に参加しているかといったことも、地域で支えるまちづくりの根幹になる要素ということですので、そういった部分で、総合計画の中でもこの部分は成果指標に上がっているということで、ほぼ内容的には似たようなものになってくるのですが、重点改革項目の中での取組みの指標としても使わせていただいたということでもございます。

具体的にそれぞれの関連性となりますと、非常に幅広い分野でございますので、難しい部分もあるかと思えますが、この部分につきましては、人、組織と対象は違いますが、どういった主体がその中で関わってきているのかということはこの指標の中で確認していきたいということで、抽出したところでございます。

委員：それでは、地域活動へ参加している人の割合というのは、どこから算出されてきているのでしょうか。

事務局：こちらにつきましては、総合計画の最終の成果を測るときのアンケートで、把握しているところでございます。

所管：若干訂正させていただきます。地域活動へ参加している人の割合は、毎年、市民意識調査を行っており、その市民意識調査の中の一つの項目として「地域活動へ参加していますか」という問いがありますので、その集計がこの実績値になっております。

委員：この重点改革項目に関する評価案ですが、この中には、割合の数値の記載部分と目標の数値、例えば、まちづくり協議会であれば設立数という数値、その上段の地域活動へ参加している人の割合に関しましては割合という、2種類の数値が基本的には混在しています。その中で特に割合に関しましては、どのような母体を根拠に導き出されたものであるかということが、非常に重要な点ではないかと考えます。割合は様々な角度から出されることから、その根拠が分からなければ、ああそうですかですと終わってしまいます。ですから、私たちはそれなりの物差しを持って評価するという考え方が必要だと思っております。せっかくこのような形で参加させていただいているので、できれば、ああそうですかでは終わらせずに、一つ一つの数字について、全部は不可能ですが、例えば、この項目は重点的に力を入れたので、こういう形になりましたという、三田市の職員の皆様の汗をかかれた部分も、私は聞きたいと思っております。

事務局：重点改革項目に関する評価（案）につきましては、行政が達成した、実行しただけの数値ではないかという話がありました。行動計画レベルでは、ほとんどがそういう数値になっていますが、今回、評価をしていただくにあたっては、そうではなくて、こうした取組みの結果、施策の下支えをして、施策が実行されて、その結果、新しい価値が生み出された、そういう成果で何が生まれたかというのを、何か示すものはないかと思いを探しました。ただ、なかなかそういうものが見当たらない中で、今回終わりました第4次総合計画を5次に向けて検討するときに使った成果指標があったので、関連がありそうなものをピックアップして並べたという関係になっています。

成果指標の性質としてはそういうものですが、この指標をどうやって算出したのかということにつきましては、改めて資料でお示しをさせていただきます。

会長：情報のフォローをお願いしたいと思います。あと、今の意見を聞いて思ったのが、この評価自体が前出の資料に関係なく総合計画のデータだけで書かれている気がします。まちづくり協議会の設立目標20団体に対し18組織だったので、これからもまちづくりの機運醸成を図り取組みを進めていく必要がありますという評価になっていますが、これは資料1-1がなくても書けます。そうではなく、評価の内容も「この総合計画の指標はこういう結果でした。その理由は、この1-1、1-2のこういった行政改革を進めてきたのが、このように影響して、ここはできたけど、ここはできなかったから、こういった結果になっていると考えられます。」というような評価になるべきだと考えます。全般的に、総合計画の評価になっている気がしますので、少し全体的に評価の文章のアップデートをしたほうが良いような気がしました。また、総合計画の評価項目をピックアップしているだけですが、総合計画にもちゃんと大きな目標があって、それを実現するために、ここに引っ張ってきたような指標がぶら下がっているはずですが、その大きな目標が総合計画を見たら書いてあるはずですがここにはなく、数値だけでまとめようとするがために、理解がしにくくなっています。総合計画の大きな目標に対して、具体的に何をしてどのように関係したのか、その実績値がよかったのか、悪かったのかという評価をするような対応を検討いただくといいのではないかという気がしました。ただ、大きく評価の文章を加筆しないといけませんので、ご検討いただければと思います。

事務局：資料3に書いてある重点改革項目の評価の文章に、資料1-2の各個票に書いてあるような評価内容、例えば一個一個の手段がどうであったかということを少し加味して、文章のボリューム

は少し増えるかもしれませんが、書いたほうが分かりやすいということでしょうか。

会長：そうです。全部対応させる必要はありませんが、特に効果があったところや少し駄目だったところをピックアップすることで、なぜできたのか、なぜできていないのかということも、総合計画全体の評価として書くといいかなと思いました。

副会長：会長もおっしゃったように、この資料3につきましては、総合計画を下支えする割にはほとんど総合計画の評価になってしまっていると感じましたので、まさに、行財政でというところで資料1-1の内容を入れ込むというのは、本当に的確な指摘だと思いますので、そこを次回、事務局にはお願いしたいと思います。

会長：では、これで、次第5番目の審議事項については、具体的な協議を終わりたいと思います。同じことをまた次回もします。少し情報が加筆されたりとか、内容がアップデートされたりしたものが出てきますので、願わくは皆さんもう一度、特に資料1と2が内容を理解するためには大切なので、量が多いですがお目通しいただきながら、次回、このような議論ももう一度進めていきたいと思います。ありがとうございました。

会長：では、今回の審議事項は以上ですので、何かほかに進め方へのご意見など、ございませんでしょうか。一旦まとめて事務局にリクエストしたわけですが、そのほか何かお気づきの点などがございましたら、ご意見いただきたいと思います。おおむね、よろしいですか。

では、本日の審議はこれにて終了いたします。ボリュームに対して審議時間が短くて、大変失礼しました。次回は、できるだけ事務局の説明は新たに変わったことを簡単に説明いただいて、皆さんから意見をいただく時間を長めに取りたいと思いますので、よろしくをお願いします。

では、事務局へ進行をお返しします。

6 その他

<今後のスケジュールについて…次回は6月27日14時から開催>

7 閉会

<入江経営管理部長あいさつ>

部長：本日、大変、ボリュームの多い資料の中で、市の行財政改革のこれまでの取組実績の評価に関してご確認いただき、また様々なご意見とあわせて熱心にご議論いただき、ありがとうございました。

公共サービスの新しい仕組みづくりを基本目標にして、この5年間推進をしてきました行政改革ですが、当初、喫緊の課題でありました財政支出の構造転換という財政基盤の強化に向けた改革という点では、一定成果を上げられたものと考えております。ただ、仕組みづくりに関しては、道半ばという部分がございます、評価にもありましたけれど、未達成の項目については、この計画での取組みを年次的に見直し、更新する中で、当然、スマート市役所を目指す、中間から取組みを進めてきたものもありまして、取組み半ばで達成できてない部分で必要な項目は、次期に向けて、つなげて発展していける項目だとも考えております。昨今の少子高齢化、また、人口減少、デジタル化と社会経済環境の変化、そして、コロナ感染拡大の社会の影響とともに、市民意識の変化と、多様化する市民意識に対応した公共サービスをいかに提供して、どう最適化をして持続可能なものにしていくか。今後の市民目線のサービスの観点には、やはり着目をしないといけないとも思っております。

しかし、こうした複雑化する課題に、行政だけでは対応していくことが難しい状況にもなっていくことから、持続可能なサービスを提供するためには、市長も言いましたけれども、行政運営を経

営として考えていく中で、柔軟な行政経営に向けた、さらなる取組みを進めていく必要があると考えております。

これまで行政サービスの向上、公共施設サービスマネジメント、働き方改革、人づくりにしても取組みをしてきたところでもありまして、市が持つ資産、人材、予算、財源、情報などを有効活用して、また、民間活力やデジタル技術等も積極的に活用して、協働と共創のまちづくりに取り組んでまいりますけれども、やはり、この時代の変化に対応した経営改革のスキーム構築に向けて、さらなる取組みをすべきことなど、今度、皆様にはこの会で、様々なご意見を賜り、ご議論をお願いしたいと思っております。

本日、この会議で、いろいろ委員の皆様からご指摘をいただいたことにつきましては、分かりにくい部分もあったと思います。取組みと結果と成果の関係など、できる限り整理をさせていただいて、次回には、この行財政改革の総括的な評価も含めて、再度、皆様にはご意見を賜りたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いを申し上げます。

本日は、本当にありがとうございました。

以 上